

# Wissensbilanz deckt versteckte Potenziale auf

Mit der Erstellung einer Wissensbilanz lässt sich das intellektuelle Kapital eines Unternehmens messbar machen. Bereits über 100 Pilotanwender, auch aus dem Maschinenbau, haben bisher Wissensbilanzen erstellt und positive Erfahrungen mit dem Instrument gesammelt.

MARKUS WILL UND SVEN WUSCHER

Vor dem Hintergrund konjunkturell bedingter Absatzrückgänge sind die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer gefordert, ihre bestehenden Ressourcen effizienter zu nutzen. Gerade im Maschinenbau, wo die Marke „made in Germany“ als Qualitätsmerkmal gilt, ist das intellektuelle Kapital der entscheidende Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Faktoren des intellektuellen Kapitals wie der Erfahrungsschatz

und die Motivation der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Doch wie lässt sich das intellektuelle Kapital messbar machen und strategisch einsetzen? Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) initiierte dazu im Jahr 2003 das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“, das der Arbeitskreis Wissensbilanz umsetzt. Dieses strategische Managementinstrument ermöglicht es, das intellektuelle Kapital schnell und kostengünstig zu bewerten, gezielt zu entwickeln und gegenüber Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Mehr als 100 Unternehmen haben bereits eine solche Wissensbilanz eingeführt. 50 000 Unternehmen haben den Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz und die unterstützende Software Wissensbilanz-Toolbox angefordert.

## Aus was sich das intellektuelle Kapital zusammensetzt

Das intellektuelle Kapital setzt sich aus den drei Kapitalarten Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital zusammen. Das Humankapital beinhaltet Faktoren, die die Mitarbeiter näher charakterisieren, wie deren fachliche und soziale Kompetenzen oder die Bereitschaft, Führungsarbeit zu übernehmen. Auch die Fertigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter gehören zum Humankapital. Das Strukturkapital umfasst

all jene Organisationsstrukturen und -prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Das sind etwa die Kommunikation und Organisation im Unternehmen, Produkt- und Verfahrensinnovationen sowie die Unternehmenskultur. Zum Beziehungskapital zählen alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, die in der Geschäftstätigkeit genutzt werden. Im Geschäftsalltag nehmen diese drei Kapitalarten Einfluss auf die Geschäftsprozesse, bestimmen deren Qualität und den Geschäftserfolg. Mit der Wissensbilanz werden die Faktoren des intellektuellen Kapitals systematisch bewertet und in Bezug auf die Geschäftsprozesse und den Geschäftserfolg analysiert, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren und gezielt zu managen.

Die effiziente Durchführung der Wissensbilanz gewährleistet die einfach zu bedienende Software Wissensbilanz-Toolbox. Dieses Werkzeug ermöglicht die strukturierte Darstellung des intellektuellen Kapitals mit optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis und die Ableitung strategiekonformer Maßnahmen. Die Software gliedert den Prozess der Wissensbilanzierung in acht Arbeitsschritte. Jeder dieser Schritte liefert ein in sich schlüssiges Ergebnis. Dadurch haben die Anwender die Wahl, die Wissensbilanz nur bis zum Erreichen von Teilergebnissen oder bis hin zum fertigen Wissensbilanzdokument durchzuführen. Für die ganzheitliche Betrachtung des intellektuellen Kapitals sorgen funktions- und hierarchieübergreifende Workshops.

Zu Beginn wird das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens beschrieben. Dabei werden Informationen zum Ge-



Bild: MMW-Archiv

**Eine Wissensbilanz erfasst für den Unternehmenserfolg entscheidende Faktoren wie den Erfahrungsschatz und die Motivation der Mitarbeiter.**

Markus Will M. A. und Dipl.-Kfm. Sven Wuscher sind Projektleiter der „Wissensbilanz – Made in Germany“ am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik in 10587 Berlin. Weitere Informationen: Tel. (0 30) 3 90 06-3 03, sven.wuscher@ipk.fraunhofer.de

schäftsumfeld (Möglichkeiten und Risiken) und zu strategischen Zielen gesammelt. Die strategischen Ziele bilden bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung des intellektuellen Kapitals (Schritt 1). Anschließend werden vor dem Hintergrund der strategischen Ziele die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Leistungsprozesse und Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert. Faktoren können zum Beispiel Mitarbeitermotivation, Kundenbeziehungen oder die Unternehmenskultur sein. Für jedes Unternehmen werden diese Faktoren individuell festgelegt (Schritt 2). Alternativ dazu kann der Software auch eine Datei mit Standardeinflussfaktoren hinzugefügt werden, die auf den Erfahrungen mit den Pilotanwendern basiert. Im dritten Schritt werden die Einflussfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik bewertet. Diese Selbsteinschätzung durch das Workshop-Team wird durch die Bestimmung von Indikatoren zur Messung des intellektuellen Kapitals in Form von Zahlen und Fakten untermauert (Schritt 4).

### Potenzial-Portfolio gibt Überblick über Faktoren und deren Einfluss

Nach der Bewertung des intellektuellen Kapitals schätzen die Workshop-Teilnehmer die Wirkungszusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen ein (Schritt 5). Zentrales Ergebnis der Auswertung ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren für das Unternehmen zusammen mit

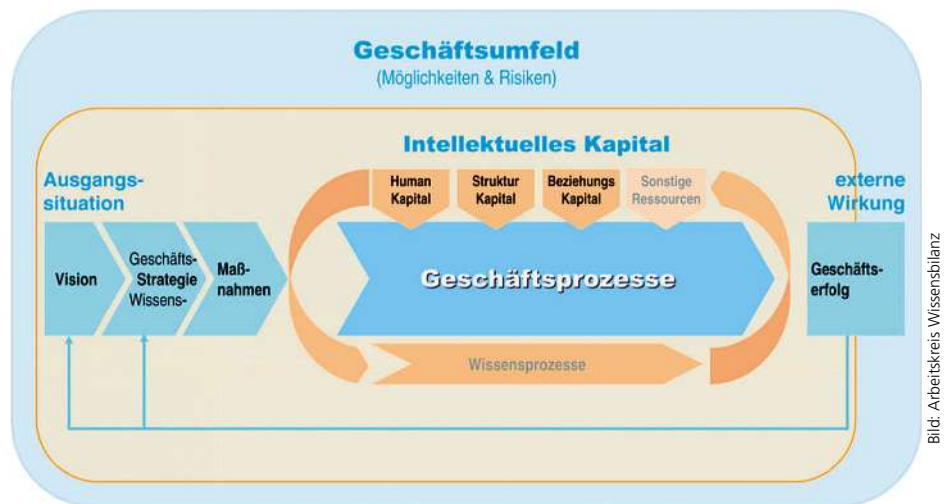


Bild: Arbeitskreis Wissensbilanz

Mit der Wissensbilanz werden die Faktoren des intellektuellen Kapitals systematisch bewertet und in Bezug auf die Geschäftsprozesse und den Geschäftserfolg analysiert, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren und gezielt zu managen.

ihrem Einflussgewicht dargestellt wird. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren aufgrund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen (Schritt 6). Nachdem diese Handlungsfelder identifiziert worden sind, können Maßnahmen definiert werden. Die vorangehenden Schritte gewährleisten, dass diese Maßnahmen die strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten (Schritt 7). Im letzten Schritt erstellt die Software auf Knopfdruck das fertige Wissensbilanzdokument. Für die Kommunikation an ausgewählte Stakeholder, wie Mitarbeiter,

Kunden und Kreditgeber, können die Inhalte ausgewählt und in einem Dokument zusammengeführt sowie weiterverarbeitet werden (Schritt 8). Die Ergebnisse lassen sich nachfolgend über ein Benchmarking mit anderen Wissensbilanzen vergleichen.

### Auch für kleinere Unternehmen ohne externe Hilfe nutzbar

Die Software beinhaltet ein Lernprogramm, das dem Benutzer zusätzliche Informationen, Erklärungen und Hilfestellungen bietet. Außer den Grundlagen und Hintergründen dieser Software wird dem Anwender auch das methodische Vorgehen der Wissensbilanz vermittelt. Die Hilfe-Funktion begleitet den Anwender schrittweise durch den unternehmensspezifischen Erstellungsprozess. Somit wird die Wissensbilanz auch für kleinere Unternehmen ohne externe Hilfe und mit überschaubarem Aufwand nutzbar. Anwender können die Wissensbilanz-Toolbox unter [www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm](http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm) kostenlos herunterladen. Den Einstieg zur Wissensbilanzierung erleichtert ein Fragebogen, der unter [www.wissensbilanz-schnelltest.de](http://www.wissensbilanz-schnelltest.de) zu finden ist. Er hilft, die Fragen nach den Stärken des Unternehmens und nach dem Einfluss des intellektuellen Kapitals zu beantworten. Der Online-Fragebogen zeigt in etwa 10 min in Grafiken auf, wie stark Firmen hinsichtlich Human-, Struktur- und Beziehungskapital aufgestellt sind. Zudem verschafft er einen Überblick über die Chancen, die Risiken und die Verbesserungspotenziale im intellektuellen Kapital. Die Antworten auf 14 Fragen und das Einschätzen von 18 Faktoren bestimmen klare Handlungsfelder.

**MM**

### Anwenderbeispiel

## Die Wissensbilanz bei der Blumenbecker Automatisierungstechnik GmbH

Als Technologieunternehmen, das in einem harten Wettbewerb steht, lebt die Blumenbecker Automatisierungstechnik GmbH mit mehr als 240 Ingenieuren an 16 Standorten weltweit von einer ständigen Anpassung an neue Situationen und einer permanenten Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit. Die Managementinstrumente von Blumenbecker für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess haben dabei lange gute Fortschritte gebracht. Jedoch kam das Unternehmen in eine Phase, in der es mit immer mehr Aufwand immer weniger Fortschritt machte. Deshalb erstellte das Unternehmen im Jahr 2004 erstmals eine Wissensbilanz. Zu den wichtigsten identifizierten Werttreibern gehörten die Qualität

der Kundenbeziehungen sowie der intensive Qualifikationsprozess der Mitarbeiter. Ein zentrales Ergebnis der Wissensbilanz war deshalb ein umfangreiches Programm zur Mitarbeiterqualifizierung, das langfristig fortgeführt wird. Aufgrund dieser Maßnahmen hat sich der Unternehmenserfolg, gemessen an der Umsatz- und Ergebnisentwicklung, deutlich verbessert. Die Mitarbeiter profitieren von den einfacher und zielführender gewordenen Strukturen im Unternehmen und tragen jetzt mehr Eigenverantwortung. Künftig werden in der Unternehmensgruppe Wissensbilanzen in allen Abteilungen durchgeführt, die mittel- bis langfristige Entwicklungsimpulse benötigen.