

## Wissensbilanzen?

**E**ine Wissensbilanz soll die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg eines Unternehmens abbilden. Intellektuelles Kapital sind Vermögensgegenstände, die schwer zu messen und in Zahlen auszudrücken sind. Zum Beispiel das Know-how der Mitarbeiter, Prozesse, die dabei helfen, Werte zu schaffen, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Die Wissensbilanz soll möglichst alle Faktoren sichtbar machen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in der Zukunft beeinflussen.

**Defizite.** Warum ist es sinnvoll, dieses Managementinstrument zu nutzen? Die traditionelle Bilanz – ob nun nach Handelsgesetzbuch, US-GAAP oder IAS – hat viele Defizite, die in Wissenschaft und Praxis schon seit Längerem diskutiert werden. Sie bilde den Wert des Unternehmens nur unzureichend ab, sagen die Kritiker. Bei börsennotierten Unternehmen zeige sich das daran, dass die Summe des Anlage- und Umlaufvermögens, die sie in der Bilanz stehen haben, oft stark vom Marktwert der Unternehmen abweiche. Aus der klassischen Bilanz ließen sich außerdem im Wesentlichen Vergangenheitsdaten ablesen, die wenig dabei helfen, etwas über das Potenzial des Unternehmens zu erfahren.

In einem wissensbasierten Wirtschaftssystem haben intellektuelle Werte eine wesentlich größere Bedeutung für die Position im Wettbewerb als Maschinen und klassische Kapitalanlagen. Wohl auch deshalb hat die Europäische Union im Jahr 2000 in ihrer Erklärung von Lissabon die Devise ausgegeben, die Staatengemeinschaft in den folgenden zehn Jahren „zum wettbewerbsfähigsten und dy-

namischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen“. **Ziele.** Wenn eine bessere Organisation von Know-how also die Wettbewerbsfähigkeit fördert, können Unternehmen mit Wissensbilanzen folgende zwei Ziele erreichen: Erstens können sie eine ganzheitliche Strategie für das Management ihrer Ressourcen erarbeiten. Hier ergeben sich Berührungspunkte zu anderen Managementinstrumenten. Die US-Wissenschaftler David Norton und Robert Kaplan zeigten zum Beispiel, wie Führungskräfte unsichtbares Vermögen und Strategie mit der Balanced

### In einem wissensbasierten Wirtschaftssystem haben intellektuelle Werte eine wesentlich größere Bedeutung als klassische Anlagegüter.

Scorecard (BSC) verbinden können (siehe Harvard Businessmanager, Mai 2004, Seite 18 – 33). Allerdings steht bei der BSC eher das Herunterbrechen von allen strategischen Zielen – auch denen, die nichts mit Wissensmanagement zu tun haben – auf Vorgaben für einzelne Abteilungen im Vordergrund. Zweitens kann die Wissensbilanz auch die Kommunikation mit Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterstützen, also zum Beispiel mit Mitarbeitern, Investoren, Lieferanten oder Anteilseignern.

**Deutschland.** An dieses Ziel knüpft eine Initiative des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMW) an. Das Ministerium propagiert Wissensbilanzen seit dem Jahr 2002 insbesondere für Mittelständler. In einem Leitfaden des zuständigen Arbeitskreises heißt es mit Blick auf die neuen Kreditvergabe-

richtlinien (Basel II): Ein spezieller Vorteil liege für kleine und mittelgroße Betriebe darin, dass sie bessere Chancen auf einen Kredit bei einer Bank hätten, wenn sie ihr intellektuelles Kapital in einer solchen Form transparent machen können. Zu den Pilotunternehmen des BMW-Projekts gehörten unter anderem der deutsche Caritas Verband, die Herrenbekleidungskette Sør und die Volks- und Raiffeisenbank Südpfalz. **Europa.** In europäischen Nachbarländern steht das Konzept der Wissensbilanzen schon wesentlich länger auf der Agenda. Insbesondere skandinavische Wissenschaftler, Regierungen und Praktiker verfolgen es seit Mitte der 90er Jahre. So unterstützt die dänische Regierung seit 1996 Forschungsprojekte auf diesem Gebiet. An den ersten Studien der Copenhagen Business School beteiligten sich Firmen wie der schwedische Finanz-

dienstleister Skandia, die dänische Shell oder die schwedische Telekommunikationsgesellschaft Telia.

Im deutschsprachigen Raum sind die Österreicher Vorreiter. Universitäten sind dort seit 2002 sogar gesetzlich verpflichtet, Wissensbilanzen aufzustellen. Als erste Institution verfasste die Donau-Universität Krems eine solche Aufstellung. Auch die Österreichische Nationalbank legt seit 2003 über ihr intellektuelles Kapital Rechenschaft ab.

Bislang ist die Wissensbilanzen-Bewegung noch sehr stark von Wissenschaft und Politik getrieben. Außer den genannten Pilot- und Forschungsprojekten sind Wissensbilanzen in der Unternehmenslandschaft noch nicht sehr verbreitet. *Cornelia Geißer*

*Weiterführende Hinweise finden Sie auf Seite 54.*

© 2006 Harvard Businessmanager  
Produktnummer 200603047, siehe Seite 106

