

# Intellektuelles Kapital sichtbar machen

Alwert: Die Wissensbilanz ist ein Instrument, immaterielle Unternehmenswerte zu identifizieren

## INTERVIEW



Kay Alwert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Competence Center Wissensmanagement des Fraunhofer Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin. Mit Petra Mostbacher-Dix sprach er über immaterielle Werte.

**bwWoche: Eine „Wissensbilanz“ erstellen: Gibt das überhaupt Sinn?**

**Alwert:** Es geht darum, die immateriellen Vermögenswerte, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens sichtbar zu machen.

Bei einem sehr großen Teil der Unternehmen sind die immateriellen Werte wichtiger als die materiellen. Steuert man dann diese Unternehmen nur über den materiellen Aspekt, also Finanzzahlen, wird ein Großteil nicht adäquat geführt. Wenn Konsolidierung allein über die Kostenseite geht, schadet das dem immateriellen Vermögen. Eine Wissensbilanz kann als Instrument zeigen, wie man sinnvoll umstrukturiert, indem man die immateriellen Werte mitberücksichtigt.

**Die sind doch aber in jedem Unternehmen anders ...**

Das ist richtig. Wenn ich etwa exzellente Mitarbeiter habe, aber sie wegen der Kosten entlasse, denke ich kurzfristig. Sie und ihr Wissen sichern die Zukunft. Immaterielles Kapital ist auch deren Motivation, motivierte Mitarbeiter bringen weiter. Auch die Kontakte gehören dazu. Habe ich exzellente Kunden? Was sind

ihre Wünsche? In einer Wissensbilanz ziehe ich all dies ins Kalkül und bewerte anhand Indikatoren als Messgröße, was es für die Firma bringt.

**Lässt sich alles das denn messen?**

Nehmen wir die Fachkompetenz – wenn man im Workshop festgestellt hat, dass diese für die Firma wichtig ist, kann man ein Qualitätsprofil der Mitarbeiter erstellen. Wie viele Mitarbeiter mit welcher Ausbildung habe ich? Welche Erfahrungen im Betrieb haben diese? Dann kann ich prüfen, ob es „training on the job“ gibt, wie viele Schulungen im Unternehmen gemacht werden. Die Mitarbeiterfluktuation zeigt, wie viel Wissensverlust beziehungsweise -zuwachs ich habe.

Zum Thema Beziehungskapital gehören die Kunden, die Öffentlichkeitsarbeit, der Pressepiegel. Beim Strukturkapital fragt man nach den Innovationen. Wie viele Lizenzen und Patente gibt es? Wie viel Umsatz macht man pro Produkt? Die Unternehmenskultur spielt eine Rolle. Man merkt im Prozess auch, was man nicht – oder nicht mehr – braucht, kann so Ressourcen freimachen.

**Das klingt ein wenig wie alter Wein in neuen Schläuchen ...**

Sicher, wir sind immer mit Wissen umgegangen. Das Neue an der Wissensbilanz ist die systematische Überwachung und Erfassung immaterieller Werte, die früher vom Chef aus dem Bauch heraus gemanagt wurden. Wenn er weg war, war keiner mehr in der Lage dazu. Klar fließen Methoden wie Qualitäts-, Kundenmanagement oder Personalmanagement mit ein. Die Wissensbilanz ist die Schnittstelle. Gerade sie legt bloß, welche Prozesse gut liefen, also echtes intellektuelles Kapital sind, welche man verbessern muss oder weglassen kann. Hier werden erstmals alle unterschiedlichen Perspektiven zusammengeführt und gegeneinander abgewägt.

**Und Tatsache ist wohl auch, dass der Schlauch nicht mehr so neu ist: Das Thema Wissensbilanz steht seit den 90er-Jahren auf der Agenda. Es hat aber offensichtlich lange bis zum Durchbruch gedauert ...**

Ideen müssen reifen. Das Thema kam auf, als der Neue Markt boomte. Dort wurde viel mit virtuellen Werten gearbeitet, so dass manches dieser Unternehmen überbewertet wurde. Als

dann der Neue Markt einen Knick bekam, merkten viele, dass viel Wissen gemanagt worden ist, ohne dessen ökonomischen Nutzen nachweisen zu können. Die Schlussfolgerung war deshalb: Es musste fundiert dargestellt werden, was dieses intellektuelle Kapital wirklich wert ist. Weiterer Druck liefert nun Basel II. Die Banken müssen über ein schematisiertes Ratingsystem etwa die Kreditwürdigkeit einer Firma beurteilen. Dass hier nicht allein die reinen Zahlen eine Rolle spielen, sondern auch die weichen Faktoren berücksichtigt werden müssen, zeigt die Wissensbilanz.

**Haben denn die Kreditgeber an so etwas Interesse?**

Die möchten möglichst wenig Risiko. Momentan führen wir intensive Gespräche – auch mit Privatinvestoren. Die haben mehr Freiheit bei der Bewertung als in den Banken. Die Wissensbilanz kann helfen, die Risiken einer Investition zu mindern. Ich würde mir von den Mitarbeitern bei den Banken mehr Offenheit wünschen, auch die Wissensbilanz in die Diskussion mit einzubeziehen und so für Unternehmer einen Anreiz zu schaffen, eine zu erstellen.