
Wissensbilanzen: Bewertung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals

Das intellektuelle Kapital und dessen Bewertung haben zahlreiche Diskussionen in Deutschland entfacht und sind auch in der Europäischen Union zum Thema geworden. Der vorliegende Beitrag wagt neben einem kurzen Rückblick und einer Darstellung der gegenwärtigen Situation auch einen Ausblick in die Zukunft. Zudem soll deutlich gemacht werden, dass die Wissensbilanzierung dem Personalmanagement die Möglichkeit bietet, seine strategische Ausrichtung sinnvoll zu ergänzen.

Wissensbilanzen – ein neuer Hype?

Seit die Wissensgesellschaft und -wirtschaft als Strategie zur Rettung des Abendlandes vor global anzutreffenden, vor allem asiatischen Wirtschaftskonkurrenten entdeckt wurde, gerät die Wissensbilanz als deutsche Version des Intellectual Capital Reporting (ICR) stärker in den Fokus des Interesses. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) hat das Projekt »Wissensbilanzen – Made in Germany« im Rahmen der Initiative »Fit für den Wissenswettbewerb« an die Öffentlichkeit gebracht. Für das Pilotprojekt waren schnell mehr als zehn mittelständische Unternehmen gefunden, mit denen erstmals Wissensbilanzen gründlich erarbeitet wurden. Inzwischen wird das Thema der »Wertbestimmung von Wissenskapital« auf zahlreichen Konferenzen heftig, zu meist noch akademisch diskutiert.



Prof. DI Günter Koch
freier Berater und Präsident der Österreichischen Gesellschaft für IT- und Informatik-Forschung (OCG), Wien



Günther M. Szogs
Leiter der Abteilung Skill Resources im Servicebereich Information Technology Support, Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Die herkömmlichen Methoden der Bestandsaufnahmen für die intellektuellen Ressourcen in so unterschiedlichen Bereichen wie eines wissenschaftlichen Instituts, eines Unternehmens, einer ganzen Branche, einer Region oder auch eines Landes sind heute zwar noch unzureichend, befinden sich aber in einem dynamischen Entwicklungsprozess. Dazu hat nicht zuletzt beigetragen, dass nicht wenige Universitäten – in Österreich per Gesetz sogar alle – in der Wissensbilanz ein für ihre Zwecke ideales Reportinginstrument sehen.

»Wissenslücken kosten Milliarden«, so titelte die Zeitschrift Computerwoche über die wirtschaftliche Konsequenz auf Grund schlecht verstandener und unzulänglich gesteuerter Wissensressourcen. Das wirft die Frage auf: Wie findet die Berichterstattung über die so hoch beschworenen Human Resources tatsächlich statt?

Während in den Finanzbilanzen Maschinen bis auf die dritte Nachkommastelle bewertet werden, erfährt man über die Wissensträger und -arbeiter im Unternehmen bestenfalls etwas im Personalbericht. Darin steht aber selten etwas über die Art und Methodik, wie sie internes Wissen vernetzen und fördern. Stattdessen werden wir in buchhalterischer Form aufgeklärt über Altersstruktur, Krankheitstage und Fluktuation. Allenfalls Aus- und Weiterbildungsquoten verraten indirekt, dass die doch sehr spezielle Ressource

* Für die redaktionelle Zusammenführung danken die Autoren Miriam Klinge, Bayerische Julius-Maximilians Universität Würzburg.

Mensch ihre Produktivkraft vornehmlich in Form von Wissen einbringt.

Dieser methodischen Ignoranz der in einer Dienstleistungswirtschaft entscheidenden Triebkraft gegenüber steht die modisch begriffslose Belobigung all dessen, was irgendwie Wissen als Attribut enthält, in nichts nach. So kursierte in unzähligen Fachartikeln zu Zeiten des Börsenhype die Mär, dass die enorme Differenz von Marktwert und Buchwert eines Unternehmens seinem nicht quantifizierbaren Wissen geschuldet sei. Beim darauf erfolgten Zusammenbruch zahlreicher wissensbasierter Unternehmen und damit ihrer Wissenswerte kam aber niemand auf die Idee, diese Firmen des kollektiven Alzheimers zu bezichtigen. Dass nämlich Unternehmen mit Wissen operieren, ist nun wirklich keine besonders überraschende Erkenntnis. Viel spannender hingegen ist die Frage, wie sie dies tun.

Die Wissensbilanz – schon die Wortkonstruktion legt die Verbindung von Kopf und Zahl nahe – ist der seriöse Versuch, Indikatoren für die Qualität des Umgangs mit den intellektuellen Ressourcen und ihres Zusammenspiels zu identifizieren, sie für die Unternehmenssteuerung operativ zu nutzen und sie möglichst zur Erzeugung von Transparenz und zur Unternehmenskommunikation zu verwenden.

Unterschiedliche Ansätze

Als immer evidenter wurde, welch großen Beitrag das intellektuelle Kapital für den Unternehmenserfolg leistet, indem Wissensvorsprünge immer auch Wettbewerbsvorteile produzieren, wurde zugleich der eingangs erwähnte Mangel wie folgt sichtbar: Trotz seiner Relevanz ist das intellektuelle Kapital als Vermögensausweis in traditionellen Modellen der Rechnungslegung und der darauf aufbauenden Bilanzierung nur unzureichend berücksichtigt und wird bei darauf gegründeten Investitionsentscheidungen nicht brauchbar in der Kalkulation berücksichtigt. Neue Bilanzierungsverfahren wie zum Beispiel nach IFRS oder GAP adressieren zwar das Thema, gehen aber immer von Wissen als Produkt, etwa als Intellectual Property, nicht aber als Prozess aus.

So könnte beispielsweise bei forschungs- und wissensintensiven kleinen und mittelständischen Unternehmen (FWI-KMUs) der Dialog mit Investoren wesentlich qualifizierter geführt werden, wenn das intellektuelle Kapital transparent gemacht, und damit gleichzeitig die Aktivitäten und Prozesse in Forschung und Entwicklung (F&E) und Innovation verbessert und stimuliert würden. Denn gerade bei Investitionen in F&E oder Innovationen existieren, nicht zuletzt aus der Perspektive eines Geldinstituts, hohe Barrieren. Der langfristige Charakter, die Immaterialität und die schwere Fassbarkeit derartiger Investitionen lässt Investoren das Risiko höher einschätzen als es tatsächlich ist. Wissensbilanzen erfüllen hier vor allem den Zweck, unsichtbare Risiken besser einzugrenzen. Denn ein wichtiger Punkt beim Reporting des Intellectual Capital (IC) ist, das Zukunftspotenzial eines Unternehmens sichtbar und verständlich zu machen, und damit allen Stakeholdern größere Sicherheit bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu geben.

ARC-Wissensbilanzmodell

In Europa sind für das IC-Reporting vor allem in den unterscheidbaren Geografien des nordischen, des mitteleuropäischen und des iberischen Raums unterschiedliche Leitfäden entwickelt worden, die Hilfestellung beim Erstellen einer Wissensbilanz anbieten. Erstmals für das Jahr 1999 haben die Austrian Research Centers (ARC) in Seibersdorf bei Wien unter dem Management eines der Autoren ein Modell zur Wissensbilanzierung entwickelt, das Steuerungsansätze mit Strukturansätzen verbindet. Seit 2000 veröffentlichen die ARC regelmäßig eine jährliche Wissensbilanz. Neben der Einteilung des intellektuellen Kapitals in internes Struktur- und Humankapital findet bei den ARC-Wissensbilanzen zudem eine Analyse des so genannten Beziehungskapitals statt, das die Außenbeziehungen des Unternehmens beschreibt (vgl. Abb. 1).

Einerseits ausgehend von der Definition der Wissensziele, andererseits von der Analyse der vorhandenen Wissens- und Fähigkeitspotenziale setzt das Modell seinen Fokus auf

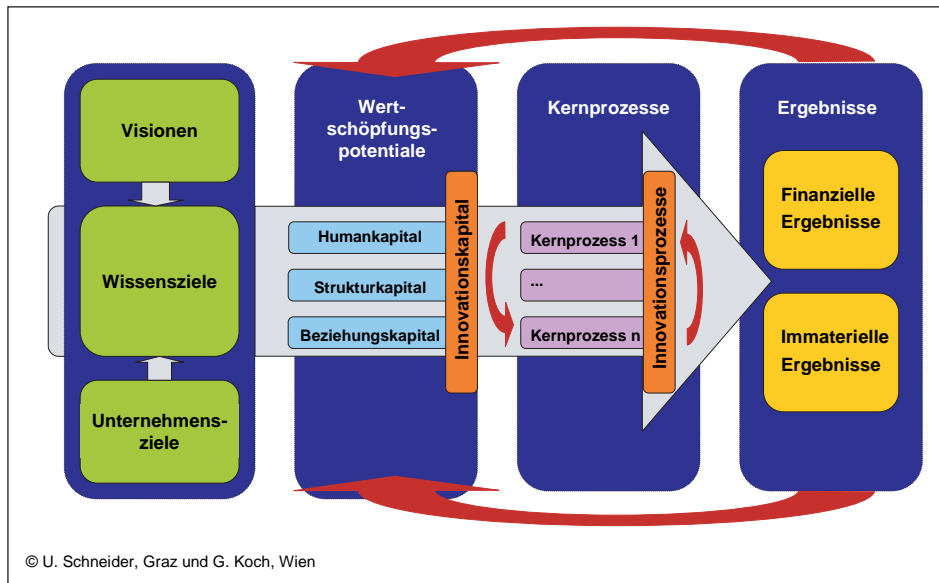


Abbildung 1: Das ARC-Wissensbilanzmodell nach Koch und Schneider

die Kernprozesse (Geschäftsprozesse) und damit auf die Zielsetzung eines optimalen Kundenservices. Das mittlerweile zum Standard-Referenzmodell avancierte ARC-Wissensbilanzmodell verknüpft Unternehmensziele, Wertschöpfungspotentiale und Prozesse und schafft damit den Gesamtrahmen für eine Wissensbilanz. Die ARC-Wissensbilanz dient als ideale Mustervorlage, stellt allerdings keine Handreichung zu ihrer Erstellung zur Verfügung.

IC-Leitlinie

Fast zeitgleich mit den ARC wurde 2000 in Dänemark von der Danish Agency for Trade and Industry die weltweit erste Guideline for Intellectual Capital Statements veröffentlicht. In ihrem Fokus stehen die Praktiken und Prozesse der Unternehmen, die Mitarbeiter und Manager bei der Anwendung ihres Wissens nutzen.

Diese Leitlinie, die von der unternehmerischen Erfahrungswelt ausgeht, ist ein geeignetes Instrument, um die Bedeutung und Interaktion des intellektuellen Kapitals innerhalb des Unternehmens bewusst werden zu lassen. Sie liefert als Ergebnis Prozessbausteine, mit

deren Anwendung ein Unternehmen den Zusammenhang zwischen seinen Mitarbeiter, Kunden, Prozessen und Technologien aus der Wissensperspektive heraus untersuchen kann. Wichtig ist diesem Ansatz dabei auch die unternehmensindividuelle Story.

IC-Rating Konzept

Ein ebenfalls im nordischen Bereich entwickelter Ansatz des IC-Reporting ist das auf Leif Edvinsson zurückgehende Konzept des IC-Rating. Dem Management wird hierbei ein Instrument an die Hand gegeben, das sich an den in der Wirtschaft durchgesetzten Bewertungen orientiert und damit helfen soll, die strategische Position der Firma zu definieren.

Ausgangsbasis sind qualitative Interviews innerhalb des Unternehmens. Die Bestandteile des intellektuellen Kapitals werden einem Benchmark unterworfen. Das Ergebnis ist ein bezogen auf die unterschiedlichen Bereiche standardisiert bewertendes Rating. So gibt es dann auch für das Intellektuelle Kapital das »AAA« oder eben nur ein »C«.

Diese Bewertungsmethode in ihrer Analogie zu unterschiedlichen Ratingverfahren er-

scheint zunächst bestechend. Allerdings gelingt es ihr nicht, die Kriterien des Benchmarks transparent zu machen.

Mehrstufiges Indikatorensystem

Demgegenüber setzt das mehrstufige Indikatorensystem nach North (et al.), Wiesbaden, auf einen ganzheitlichen Ansatz wissensorientierter Unternehmensführung. Aus Unternehmenszielen werden Wissensziele abgeleitet. Durch die Transparenz der Ursache-Wirkungszusammenhänge werden dem Management intern gezielte steuernde Eingriffe ermöglicht.

Externen Interessenten wird durch die Wissensbilanz ein, allerdings nicht standardisierter, Einblick über Bestand und Entwicklung des intellektuellen Kapitals gegeben.

Wissensbilanzen Made in Germany

Angesichts der auffälligen, internationalen Aktivitäten im Bereich des IC-Reporting und der daraus geschlossenen Notwendigkeit, auch in Deutschland ein derartiges Projekt ins Leben zu rufen, hat das BMWA den Leitfaden »Wissensbilanzen – Made in Germany« initiiert (vgl. Abb. 2).

Dieser Leitfaden richtet sich gezielt an KMUs und hat zum Ziel, Hilfestellung bei der Erstellung einer Wissensbilanz zu leisten. Neben der Erklärung der wesentlichen Begriffe und Voraussetzungen zur Wissensbilanzierung, enthält der Leitfaden eine detaillierte Beschreibung von Erfahrungen bei der Implementierung sowie konkrete Anleitungshinweise zur Umsetzung im eigenen Unternehmen.

In Erweiterung des ARC-Verfahrens, auf dem auch die deutsche Methode aufbaut, wurden zusätzliche, nützliche Methodenbausteine in den Leitfaden aufgenommen, die sich in den Unternehmen bei erstmaligen Durchführungen von Wissensbilanzprojekten als besonders veränderungsproduktiv erwiesen haben:

- Eine Ursache-Wirkungs-Analyse für vor allem diejenigen Vorgänge, die nach Auffassung der Mitarbeiter nicht so rund laufen wie es sein müsste, von deren professioneller Beherrschung aber der Unternehmenserfolg maßgeblich abhängt,

- eine jeweils absolute und relative Positionierung des Unternehmens bezüglich seiner Kompetenzposition und der Wettbewerbsposition gegenüber dem Mitbewerber.

Das BMWA-Projekt hat, je nachdem welche Zielgruppe ins Auge gefasst wird, bis dato folgenden Nutzen erbracht:

- Sensibilisierung einer größeren unternehmerischen Öffentlichkeit, aber auch der Politik, für Themen der Wissensökonomie, speziell der Wissensbilanzierung.
- Erarbeitung eines Leitfadens und damit assoziierten Methoden- und Werkzeugkastens zur praktischen Erstellung von Wissensbilanzen.
- Strategische Aufstellung von KMUs als Wissensunternehmen und damit Befähigung zum Bestehen des »Wissenswettbewerbs«.
- Die grundlegende Erkenntnis, dass nicht der produzierte statische Bericht das eigentliche Ergebnis ist, sondern die mit einer Wissensbilanzierung angeregten Prozesse der Professionalisierung.

Umsetzungsstand in Europa

Ungeachtet der Existenz vieler, oben ansatzweise zitierter, Leitfäden bleiben doch noch große Unterschiede in der effizienten Umsetzung zwischen einzelnen Ländern und Kulturen:

- Auf der Seite des »Nordpols« gibt es die skandinavischen Länder wie zum Beispiel Dänemark, Island und Schweden, die eine Schlüsselrolle in der Entwicklung des Intellectual Capital Reporting & Management einnehmen.
- Auf der Seite des »Südpols«, wo Spanien eine herausragende Rolle einnimmt, stehen andererseits Länder wie zum Beispiel Frankreich, in denen die Bedeutung des intellektuellen Kapitals zwar früh erkannt wurde, denen es aber dennoch an effizienter Umsetzung und Aktivitäten auf dem Gebiet des ICR mangelt.
- Irgendwo dazwischen positioniert sich die mitteleuropäische Szene: In Relation zur Größe ihrer Volkswirtschaften ist das Thema erst schwach ausgeprägt, methodisch aber schon profund durchdrungen.

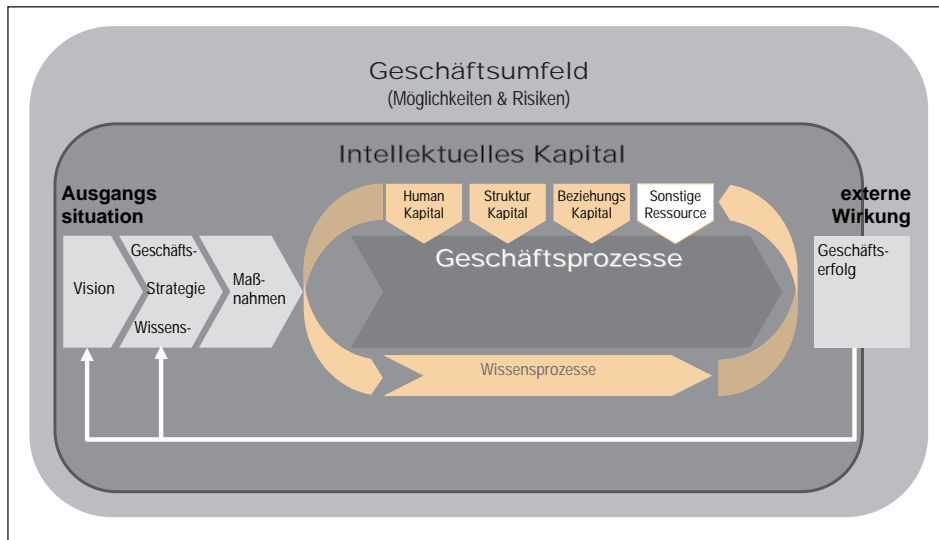


Abbildung 2: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz für »Wissensbilanzen – Made in Germany«

Die Entwicklung der in Europa vorzufindenden Ansätze zum IC-Reporting muss entsprechend ihren individuellen Stärken nachhaltig gefördert werden. Ein nächstes Ziel in dieser Bewegung wird sein, einen transparenten, vergleichbaren und zugleich aussagekräftigen Standard zu entwickeln, der Scheinobjektivitäten in der Unternehmensbewertung bei Einbeziehung von Wissen als Wertfaktor zu vermeiden hilft.

Den umgebungsabhängigen Unterschieden der Bewertung der Ressource Humankapital muss Rechnung getragen und den vor allem kleinen Unternehmen ein effektives Instrument an die Hand gegeben werden, welches am Ende wegen zu vieler Berichtsregularien nicht zu einer Lähmung durch eine zu umfangreiche Berichterstattung führt, sondern vielmehr das intellektuelle Kapital transparent, überschaubar und verständlich darstellt.

Lösungswege der EU

Die Tatsache, dass derzeit eine relative Vielfalt von ICR-Methoden existiert, hat die EU-Kommission veranlasst, eine High Level Expert Group zu diesem Thema ins Leben zu

rufen, die im Herbst 2005 einen Bericht unter dem Acronym RICARDIS publiziert hat. Dieser Bericht ist nicht nur eine Bestandsaufnahme und deshalb auch eine Fundgrube für die am Thema Wissensbilanzierung interessierten Experten. Er stellt auch die Arbeitsgrundlage für weitergehende Maßnahmen der EU-Kommission dar.

Ein zentrales Ziel der so genannten Lissabon-Strategie der EU ist nämlich, mehr nichtstaatliche Finanzmittel in F&E zu lenken. Die derzeit anerkannte Zahl sind drei Prozent vom Bruttosozialprodukt, die als Inputgröße »Geld« in F&E investiert werden sollen, wobei die Kommission ein Prozent als öffentliche Mittel, zwei Prozent aus privaten Geldquellen eingespeist sehen möchte. Da die Industrie heute zu ihrem Teil schon ein Prozent erbringt, stellt sich die Frage, wie das dritte Prozent zustande gebracht werden kann. Eine erst seit kurzem aufgekommene Idee ist nun, dass Mittel von den gut gefüllten Kapitalmärkten in Richtung F&E gesteuert werden sollten. In der Praxis geht es konkret um die Frage, wie diese Mittel den Trägern der F&E, vorzugsweise forschungs- und wissensintensiven Dienstleistungs-KMUs, zugespielt werden können. Gelänge

es, die Wissensbilanz als ein Instrument zur Bewertung der »Würdigkeit« eines Unternehmens zu nutzen, Forschungsmittel produktiv zu verarbeiten, würde sich damit ein bekanntes Dilemma auflösen lassen: Die schon sprichwörtliche Kapitalschwäche deutscher KMUs, die oft über zu wenig bilanzrelevante materielle Vermögenswerte, dafür aber über Köpfe und Talente verfügen.

Wissensbilanzen und Kapitalmarkt

Der Logik der politischen Strategie der EU-Kommission in Sachen Wissensbilanzierung folgend, befasst sich die Europäische Investitionsbank (EIB), speziell der von ihr eingerichtete Investitionsfond EIF, seit kurzem mit der Frage neuer Finanzierungskonzepte vor allem für forschungsintensive Unternehmen, die z.B. als jung gegründete Unternehmen keine Bilanzgeschichte ausweisen und wenig materielle Sicherheiten bieten können.

Der derzeitige Ansatz, den man getrost als Vorläufermethode zur Wissensbilanzierung bezeichnen kann, ist dabei, auf die materialisierten intellektuellen Werte, den so genannten Intellectual Property Rights (IPRs) eine Investitionsfinanzierung aufzubauen. Unter IPRs versteht man alle bewertbaren Wissenstitel wie Lizenzen, Patente, Gebrauchsmuster, Verwertungsverträge, Software usw. Das Konzept ist, dass hier mit klassischen Kategorien »handelbarer Werte« (Wissen als Ware), die in die Systematik des bestehenden Rechnungs- und Bilanzwesens passen, gedacht und gearbeitet wird. Der aktuelle Anlauf, wie er durch die europäische Expertengruppe vorbereitet wurde, sieht im Grundsatz eine Wissensanalyse vor, die bei Banken und Investoren unter dem Begriff Rating längst eingeführt ist: Die Prüfung auf die »Würdigkeit« eines Geldempfängers.

Der gravierende Unterschied zur Wissensbilanz liegt darin, dass das Rating nur den finanzrelevanten Status prüft, während die Wissensbilanz auch die Möglichkeiten zur Entfaltung des intellektuellen Kapitals in das Gesamtbild einbezieht und damit eine umfassendere Beurteilung erzeugen kann.

Nachdem die Venture Capital Szene im Zuge des letzten Börsenhypes zunächst in den

Rückwärtsgang und erst dieser Tage wieder in die kleinen Vorwärtsgänge geschaltet hat, sollte Wissensbilanzierung dazu beitragen, diesen Teil des Kapitalmarkts wieder freundlicher für intelligente, aber zugleich riskantere Investitionen zu stimmen. Nicht zuletzt von einer progressiven Initiative der EIB darf erwartet werden, dass so genannte Frühphasen- und High-Risk-Finanzierungen mittels spezieller Fonds wieder Konjunktur finden werden. Und was wäre näher liegend, als auch hier die Wissensbilanz als Methode zum Finden der Trüffel in der Unternehmenslandschaft mit einzusetzen?

Dass die Wissensbilanz so etwas leisten kann, lässt sich aus dem »Schroder-Experiment« belegen (vgl. Abb. 3): Ein dänisches High-Tech-Unternehmen an der Schwelle zur Börsennotierung hat, unter der Regie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC), die Analystenabteilung eines Geldhauses namens Schroder, das nicht in den Börsengang engagiert und damit neutral war, beauftragt, eine Bewertung hinsichtlich des Ausgabepreis der Aktie und einer Kaufempfehlung abzugeben. Eine Gruppe von Analysten bekam hierbei nur die klassischen Informationen vorgelegt, eine zweite Gruppe zusätzlich den ICR. Das Ergebnis:

- Die Preisbestimmung war in der zweiten Gruppe wesentlich präziser, das heißt geringer gestreut.
- Die Kauf- / Verkaufsempfehlungen waren geradezu gegensätzlich.

Einen deutlicheren Hinweis auf den Nutzen von Wissensbilanzen für positive Entscheidungen am Kapitalmarkt, zum Beispiel zugunsten von FWI-KMUs, kann man sich nicht wünschen.

Wissensbilanzen und Öffentlichkeit

In der bis dato bekannten Praxis beweist Wissensbilanzierung in KMUs mehrheitlich ihren Nutzen in der Effektivierung eines internen Verbesserungsprogramms hin zur Findung und Realisierung einer Wissensstrategie. Das heißt: Der Nutzen wird mehrheitlich intern gesehen.

Ein Wechsel dieser Perspektive wird spätestens dann notwendig, wenn, wie im Falle

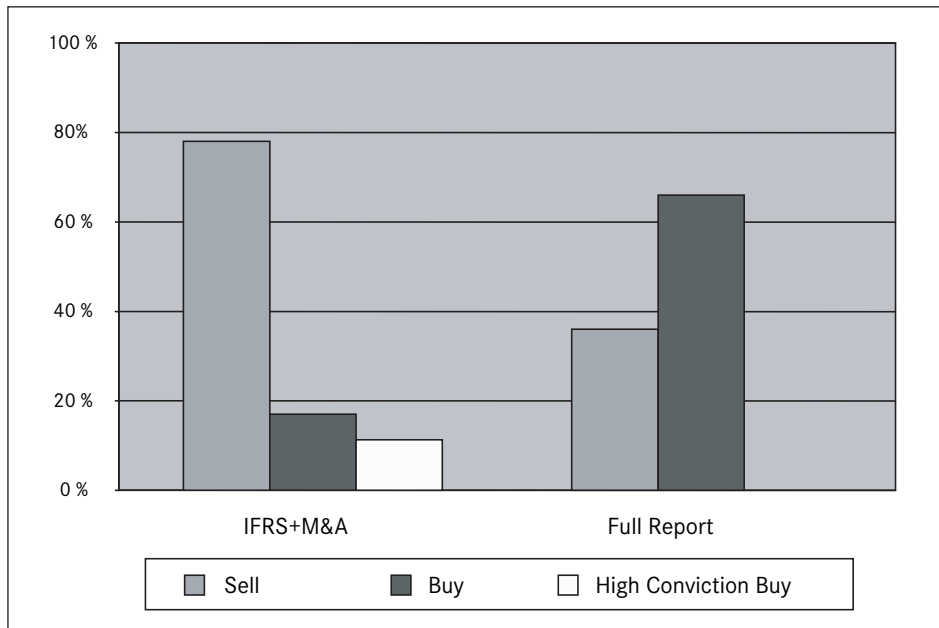


Abbildung 3: Schroder-Experiment

börsennotierter Unternehmen, der Zwang zur transparenten Berichterstattung und der kontinuierlichen Pflege der Investor Relations die externe Darstellung die Oberhand gewinnt.

Ähnlich wie der klassische Bilanzierungsprozess im Unternehmen mehrere Phasen durchläuft, deren vorletzte vor der publizatorischen Aufbereitung die bilanzpolitische Zubereitung für die (Aktionärs-) Öffentlichkeit ist, so wird die externe Präsentationsversion einer Wissensbilanz sich gegebenenfalls von der internen Version erheblich unterscheiden. Dabei geht es nicht darum, nach außen andere Informationen als nach innen zu vermitteln, als vielmehr durch die geeignete Wahl von »Facts & Figures« dem spezifischen Informationsbedürfnis externer Interessensträger entgegen zu kommen.

»Tue Gutes und rede darüber« gilt als ein längst anerkannter Grundsatz, um ein Unternehmen im Kontext seiner Stakeholder, aber auch der breiteren Öffentlichkeit in möglichst gutem Licht zu präsentieren. Die Maßnahmen dazu sind vielfältig und werden unter dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit

zusammengefasst. In Deutschland werden zur Verbreitung der Idee der segensreichen Funktion der Wissensbilanzierung einerseits, aber auch der Pionier-Unternehmen, die Wissensbilanzierung anwenden, folgende Methoden zur Weckung des öffentlichen Interesses systematisch genutzt:

- Artikel in Fachpublikationen, aber auch in der Tagespresse, vorzugsweise im Wirtschaftsteil,
- Seminare und Kongresse, auch im Kontext des Personalmanagements,
- Konferenzveranstaltungen auf Messen, wie zum Beispiel bei der Karlsruher Learntec (1 und 1 sind 11 – Szenarien des Intellectual Capital Measurement) oder auf der Münchner Systems (Knowtech von BITKOM),
- Auflegen neuer Studiengänge im Umfeld Wissensmanagement, bei denen Wissensbilanzen selbstverständlich integriert sind (z.B. »Executive Master of Knowledge Management« der TU Chemnitz).

Viele dieser Aktivitäten entfalten ihre Wirkung durch wechselseitige Rückkopplung, teilweise unter der übergreifenden Schirm-

herrschaft des BMWA, wie z. B. die Auszeichnung »Wissensmanager des Jahres«, dessen Verleihung mittlerweile ein gesellschaftlicher Höhepunkt in der »Wissensmanagement-Gemeinschaft« geworden ist. Diese Auszeichnung wurde gemeinsam von der Commerzbank, Financial Times Deutschland und dem Unternehmensmagazin Impulse ins Leben gerufen.

Fazit und Ausblick

»Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist«, lautet ein dem französischen Autor Honoré de Balzac zugeschriebenes Zitat. Selbstverständlich ist Wissensbilanzierung nicht das Allheilmittel für die Bewältigung neuer wissensökonomischer Fragen. Festzustellen ist jedoch, dass mit der Wissensbilanzierung nun erstmals ein Verfahren angeboten werden kann, das die Brücke zwischen der manchmal abgehobenen Makro-Diskussion einerseits und der betrieblichen Praxis andererseits schlägt. Damit öffnet sich auch für kleine Wirtschaftseinheiten wie KMUs die Tür zur Wissensökonomie und -gesellschaft und bereitet diese tatsächlich für den Wissenswettbewerb vor.

Projekte zur Einführung von Wissensbilanzen in Unternehmen sind immer mit hoher Mitarbeiterpartizipation verbunden. Sie bieten die seltene Chance, die Rolle des Personalmanagement in seiner Bedeutung zu heben und den Stellenwert der Ressource Mensch strategisch neu zu definieren. Wissensmanagement bringt den wirtschaftlichen Motor in Schwung, in dem es das Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik zur Optimierung von Ressourcen entfaltet. Dies gilt für Unternehmen, Organisationen und andere Institutionen gleichermaßen und fordert die Menschen in ihren Rollen und Qualifikationen neu.

Literatur

Andriessen, D. (2004): *Making Sense of Intellectual Capital*. Butterworth Heinemann, Burlington, 2004.
Computerwoche (2005): Wissensverlust kostet Milliarden, Nr. 28, 15. Juli 2005.

Dass die Wissensbilanzierung von strategischer Relevanz ist, wird deutlich, wenn man den Kontext der aktuellen finanzpolitischen Rahmenbedingungen zuspitzt. Sucht beispielsweise anlagewilliges Geld neue Optionen ertragreicher Renditen und hofft, diese in der Wissenswirtschaft zu finden, sind die Anlagebedingungen von großer Relevanz.

Mit dem von der Basler Bankenaufsicht verabschiedeten Konsultationspapier Basel II, welches 2007 in Kraft tritt, haben sich wichtige Änderungen ergeben. So soll die Eigenkapitalunterlegung von Banken in Abhängigkeit vom individuellen Ausfallrisiko des jeweiligen Kreditnehmers erfolgen. Waren es bisher pauschal acht Prozent, so entscheidet nun ein Rating darüber, wie viel Eigenkapital bei einem Kredit hinterlegt werden müssen. Bei dieser Bewertung spielen neben den finanziellen Kennzahlen die immateriellen Vermögenswerte eine immer größere Rolle, um Wirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen besser beurteilen zu können. Mit dem Nachweis wissensorientierter Unternehmensführung könnte das Rating verbessert und damit die Kapitalbeschaffung erleichtert werden. Kurz: »Mit Wissen wird es billiger« (vgl. Teller, 2004).

Die aus den diversen Wissensbilanzprojekten in Europa erhobenen empirischen Daten dienen als Rohstoff zur weiteren Systematisierung und Konsolidierung der Methode. Die Wissensbilanzierung kann darüber ein zusätzliches Instrument zur Unternehmenssteuerung, zum Unternehmensvergleich wie auch zur Begründung von Investitionen in Unternehmen werden. Die rein materiellbuchhalterischen Methoden werden damit hoffentlich als alleinige Kriterien überwunden. Für das Personalmanagement entsteht die Chance, Wissensbilanzierung als instrumentalen Teil des Wissensmanagements zu nutzen und sich damit gegenüber den Geschäftsbereichen neu zu profilieren.

Denscher, G. (2003): *Der Intangible Assets Report als Managementinstrument*. Diplomarbeit an der BFI Fachhochschule, Wien, in Zusammenarbeit mit der Böhler-Uddeholm AG, Wien, 2003.
Edvinsson, L., Brünig, G. (2000): *Aktivposten Kapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen*, Wiesbaden, 2000.

- Grübel, D., North, K., Szogs, G. (2004): Intellectual Capital Reporting. Ein Vergleich von vier Ansätzen. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 73/04.
- Koch, G., Leitner, K. H., Bornemann, M. (2000): Measuring and Reporting Intangible Assets and Results. In: A European Contract Research Organization, Joint German-OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationships, Berlin 16.-17. Oktober 2000.
- Koch, G., Pircher, R. (2005): Die erste gesamtuniversitäre Wissensbilanz: Donau-Universität Krems. In: Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2005.
- Leitner, K. H., Bornemann, M., Schneider, U. (2002): Development and Implementation of an Intellectual Capital Report for a Research Technology Organization. In: Bontis N (Hrsg.): World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth & Heinemann, Boston 2002, S. 266-286.
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 3. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Ricardis (2005): Reporting Intellectual Capital To Augment Research Development & Innovation. In: SMEs. End-Report. Draft Version, 29. Juni 2005.
- Seiser, M. (2004): Wissensbilanzierung erhöht die Kreditwürdigkeit, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wirtschaftsteil, 20. Juli 2004.
- Szogs, G. (2005): Rhythm is it – oder: 1 und 1 sind 11. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 1/05.
- Szogs, G. (2002): Jeder Mitarbeiter ist ein Wissensmanager. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 5/02.
- Szogs, G. (2001): Vom Brain drain zum Brain gain. In: eBanker, 21. Dezember 2001.
- Teller, N. R. (2004): Mit Wissen wird es billiger. In: Financial Times Deutschland, 07. September 2004.
- Zambon, S. (2004): Study On The Measurement Of Intangible Assets And Associated Reporting Practices. EU GD Enterprise, Contract No. FIF. 20010720, EU-Kommission, Brüssel 2004.

Internetlinks

- <http://europa.eu.int/comm/enterprise/innovation/communication.htm> (Communication on Innovation policy: updating the Union's approach, in the context of the Lisbon strategy)
- www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf (Wissensbilanzen des Austrian Research Centers, Forschungszentrum Seibersdorf)
- www.bmwa.bund.de/Navigation/Technologie-und-Energie/Informationsgesellschaft/tagung-wissensbilanz,did=41128.html (Leitfaden Wissensbilanz – Made in Germany des BMWA)
- www.competence-site.de
- www.efs.dk/download/pdf/videnUK.pdf (Guideline For Intellectual Capital Statements – A Key To Knowledge Management des Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen)
- www.impulse.de/suche/impsearch.do?PHPSESSID=40afdb71da9cac8e8aa512f23efe8d29&service=impulse&q=wissensmanager+des+jahres (Impulse Sonderseiten zu »Wissensmanager des Jahres«)
- www.wissensmanagement.net