

Wissensbilanzierung – Quo Vadis?

Prof. DI Günter Koch

The New Club of Paris, A-1060 Wien, Mittelgasse 7
und KM-A, Gersthofer Str. 162, A- 1180 Wien
office@km-a.net und guenter.koch@chello.at

Abstract: Der Artikel gibt einen Statusreport über Wissensbilanzierung als Methode, wie und wo sie sich durchsetzt, was auf dem Gebiet international läuft und mit welchen Neuerungen und Erweiterungen man in nächster Zeit rechnen darf. Aufgrund der Herkunft des Autors wird dabei häufig auf Pilotarbeiten in Österreich Bezug genommen.

In wenigen Tagen erscheint in Deutschland die nächste, vom Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) herausgegebene Version des Leitfadens zur Wissensbilanzierung für KMUs [1]. Zusammen mit der downloadbaren dazugehörigen Software gilt dieses Wissensbilanz-Projekt nach Bekunden des zuständigen BMWi-Projekträgers als das seit Jahrzehnten erfolgreichste Programm für die Zielgruppe der KMUs. Das große Momentum an Interesse einerseits und der Bedarf an einem Methoden-Update andererseits gibt Anlass zur Frage, wohin der Flottenverbund der „Wissensbilanzierer“ sich insgesamt hin bewegen wird, oder besser gesagt, wir, die Initiatoren dieses Konzeptes, glauben, sich hin entwickeln soll.

Drei Hauptrichtungen

Fraglos hat das Wissensbilanzierungsprogramm bei den adressierten Unternehmen eine Erwartung getroffen, deren Notwendigkeit bisher nur bei großen Firmen zu orten war. Im globalen Konkurrenzumfeld kommt es nun auch für den Mittelständler darauf an, die eigene Wettbewerbsfähigkeit systematisch über kritische Stellgrößen zu verbessern. Diese Erfolgsgrößen sind aus Sicht des Autors:

1. Bewusstsein über und Klarheit in der Strategie, heruntergebrochen in auf die Ebene operationalisierbarer „Wissensziele“
2. Erkennen, dass die Konkurrenz nur dann zu bestehen sein wird, wenn das Wissen und Können dazu ausreicht und zu dem Zweck eine „Wissensorganisation“ aufgebaut werden muss.
3. Verständnis und Übersicht über die eigenen Potentiale wie Human-, Struktur- und Beziehungspotential im Vergleich zu denen der Mitbewerber.
4. Professionelle Modellierung und Beherrschung der wichtigsten Unternehmensprozesse.
5. „Zusammenschau“ aller dieser Faktoren in einem „Gesamtgemälde“ und Ziehen der notwendigen Schlüsse für das strategische Management.

Der deutsche, wie auch der österreichische Leitfaden zur Wissensbilanzierung [2] interpretieren das 1999 im österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf [3]erstmals angewendete Verfahren der Wissensbilanzierung zunächst als eine Methode zum professionellen strategischen Managen von Wissensorganisationen. Betrachtet man die wachsenden Schwerpunkte in der heutigen Unternehmensführung, konnte es nicht ausbleiben, dass schon bald die Frage gestellt wurde, wie denn die Wissensbilanzierungsmethode, die eben zur einen Hälfte der Bezeichnung von ...bilanzierung entspricht, sich im Rechnungswesen und in der Finanzbilanz wiederfindet. Nachdem sich herumgesprochen hat,

dass der Wert eines Unternehmens zunehmend, wenn nicht schon deutlich über 50% vom „Wissen“ des Unternehmens bestimmt wird, muss sich der Finanzvorstand zu Recht fragen, wie er denn den Wert dieser bisher „unsichtbaren Materie“ bestimmen kann. Aus dieser Frage ergibt sich eine zweite Tendenz in der Weiterentwicklung der Wissensbilanzen: Die intensiven Versuche von Instituten mit Kompetenz in „Wissensökonomie“ wie auch ihrer Kunden, den Wirtschaftsprüfern und Beratern, Wissen mittels einer Wissensbilanz auch monetär bewertbar zu machen. Die Ansätze dazu sind vielfältig und in aller Regel wird der Ansatz gewählt, sog. „Mikromodelle“ zu identifizieren, auf die sich klassische betriebswirtschaftliche Rechnungen anwenden lassen. Solche Mikromodelle decken in aller Regel wohlabgegrenzte Fragestellungen ab, also beispielweise die Modellierung einer Cost-Benefit-Betrachtung der Rekrutierung einer neuen Mitarbeiterin oder die Schulung eines Mitarbeiters. Auf diesem Gebiet sieht sich eine belgische Beratungsgruppe als Vorreiter und reklamiert schon heute, den „Wert des Wissens“ eines Unternehmens in Euro mittels Analysen der Gesamtheit aller in einem Unternehmen vorkommender „Mikro- Situationen“ ausdrücken zu können [4].

Bild 1: Taxonomie der heutigen Mainstreams in der Anwendung der Wissensbilanzierung

Neben diesen zwei mikro- oder bestenfalls meso-ökonomischen Richtungen kristallisiert sich als dritte, praxisrelevante Linie die Wissensbilanzierung von Städten, Regionen bis hin zu ganzen Nationen heraus. Im Standortwettbewerb zählen heute kaum mehr günstige Grundstückspreise und Subventionen – beides wird natürlich gerne mitgenommen – als vielmehr Faktoren der Verfügbarkeit von hochwertigen Humanpotenzialen, moderner IKT- und Verkehrsinfrastrukturen, Bildungseinrichtungen und Schulen und eine qualitätsvolle Lebensumgebung, die der Innovation und Kreativität förderlich ist. Zu diesem Thema sind in den letzten Jahren Konferenzen und Publikationen entstanden, deren wichtigste die jährlichen IC-Konferenzen des Weltbank-Instituts in Paris, die OECD-Konferenzen zum Intellektuellen Kapital in (u.a.) Tokio, Ferrara und Stuttgart sowie der „Gipfel der Wissenstädte“ in Monterrey, Mexiko darstellen.

Nationale Wissensbilanzierung

In Österreich als Pionierland in Sachen Wissensbilanzmethoden wurde Ende 2007 der erste Teil eines Projektes zur nationalen Wissensbilanzierung unter dem Kürzel „wb:ö“ abgeschlossen. In diesem Vorhaben wurde das klassische und im deutschen Sprachraum bestens eingeführte Wissensbilanzierungsmodell für die Verwendung als Makromodell zur nationalen Wissensbilanzierung „uminterpretiert“ (siehe Bild 2).

Bild 2: „Ausweitung“ des klassischen Wissensbilanzmodells zum Zwecke einer regionalen oder nationalen Wissensbilanzierung.

Der wissenschaftsphilosophische Hintergrund dabei war, Wissensbilanzierung als einen Prozess zu verstehen, in den viele Menschen verschiedener Kulturen und Sozialschichten, diverse Mandaträger, Instanzen, GOs und NGOs und – wissenschaftlich - „alle“ Disziplinen eines Landes zu involvieren sind. Da solche Prozesse nicht mehr nur durch organisierte Addition verschiedener Disziplinen im Sinne der Multidisziplinarität zu gestalten sind, sondern nach völlig neuen Gesichtspunkten eine Wegeplanung einer Zusammenarbeit anzulegen war, erkannte man in einem solchen Prozess das Mustermodell dessen, was man unter „transdisziplinärer Forschung“ versteht. Jedenfalls wird das Projekt „Wissensbilanz Österreich“ (wb:ö) als ein erfolgreiches Vorhaben im Programm TRAFO

(„TRAnsdisziplinäre FOrschung“) des österreichischen Wissenschaftsministeriums erkannt und anerkannt. Mehr dazu findet sich in der Projekt-Broschüre [5] und dem Artikel „Österreichischer Wissensbericht“ von U. Schneider, Graz [6].

Internationale Entwicklungen

In Europa dürften bis dato wenige Hunderte von Wissensbilanzen entstanden sein, der Hauptanteil davon in Deutschland (Ein Verzeichnis lässt sich via <http://www.akwissensbilanz.org/Arbeitskreis/anwenderunternehmen-phaseI.htm> und <http://www.akwissensbilanz.org/Arbeitskreis/anwenderunternehmen-phaseIII.htm> anwählen). Allerdings, in Relation zu 5 Mio. Firmen in Deutschland liegen wissensbilanzierende Unternehmen im Promillebereich und stellen damit eine Quantité Negligeable dar. Als weitere intensiv engagierte Pionierländer mit allerdings eigenen Methoden gelten zudem Dänemark und Schweden, Israel und, als „Kopierer“ der deutschen Strategie zur Einführung der Wissensbilanz, Japan. Von China wird berichtet, dass aktuell fünf Zentren eingerichtet werden, die dem Management von „Wissensvermögen“ gewidmet sein sollen. Mittels des INCAS-Projekts (<http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page1/page11/page11.html>), einem Spin-Off aus dem Programm „Wissensbilanz - Made in Germany“, werden in diesen Tagen in vier weiteren europäischen Ländern Initialisierungen der Methode vorgenommen. Man darf mit Spannung beobachten, ob die Aufnahme des Verfahrens in den beteiligten Ländern Frankreich, Spanien, Polen und Slowenien so gut anspringt wie bisher bei uns. Die internationale Bewusstmachung zur Wissensbilanzierung und ihrer Funktion als Treiber zum professionellen Management wissensbasierter Unternehmen ist die zentrale Mission des 2006 gegründeten „New Club of Paris“ (www.the-new-club-of-paris.org), der in seiner Arbeitsweise dem Club of Rome nachempfunden ist. Der Club wird neuerdings intensiver aus nordafrikanischen und nahöstlichen Ländern, so z.B. Marokko und Arabien zur Beratung angefragt. Arabien und die Emirate haben, zumindest deklarativ, bekannt gegeben, dass Sie Wissenspolitik und damit Methoden wie die Wissensbilanzierung als eine neue Politik-Option bei der Findung neuer Möglichkeiten zukünftigen Wirtschaftens aufgreifen werden. Die hohe Rührigkeit der deutschen „Missionare“ der Wissensbilanzierung gibt auch Anlass zum Optimismus, dass sich, auf lange Sicht, das (ursprünglich) österreichische Rahmenmodell der Wissensbilanz als Standard durchsetzen wird.

Von der Wissensbilanz 1.0 zur Wissensbilanz 2.0

Für konzipierende und entwickelnde Organisationen, wie sie vor allem in Österreich durch Knowledge Management Austria (KMA), die Austrian Research Centers (ARC) und Universitätsinstitute in Graz, Wien und Linz vertreten sind, ist die Frage spannend, was die neuen, wegmarkierenden Themen und Entwicklungen in der Wissensbilanzierung sein werden.

Der „New Club of Paris“ hat dazu einen Katalog von noch wenig ergründeten Themen ausgegeben, die im Rahmen von wissenschaftlichen Projekten u.a. abgearbeitet werden sollten – interessierte Studierende sind übrigens gerne eingeladen, diese Fragen aufzugreifen:

1. *“Wissensbilanz-Ratings” nach Branchen, Regionen und Arten von Unternehmen.*
2. *Wissensbilanzierung unternehmensfunktional: Unterlegung durch IT-Funktionen, Praktiken für F&E-Abteilungen, zur Unterstützung von Innovation und im Marketing.*
3. *Wissenskapitalbildung als ökologisches Thema; Schaffung einer “Wissensökologie”.*
4. *Incentives für die Einführung der Wissensbilanzierung und deren Verwendung im Organisationsdesign.*

5. *Zusammenhang zwischen Unternehmertum und Wissenskapitalbildung*
6. *Besteuerbarkeit von Wissenskapitalzuwachs*
7. *Die zukünftige Rolle und Bewertung von IPRs*
8. *Zusammenhang von Unternehmensgröße und -struktur und Wissensmanagement*
9. *Unbeachtete und zusätzliche Vermögenspositionen für die Wissensbilanz: Kultur, Sozialklima, Betriebsklima usw.*
10. *Übertragung des Wissensorganisationsmodells auf "andere" Organisationen, auch der Politik, Administration usw.*

Aus der Sicht des Autors und in seiner Kenntnis aktueller Projekte in Unternehmen dürfen wir in den kommenden zwei Jahren, also im Unterschied zur Zeitdimension für die obige Themenliste, die Einführung folgender Neuerungen in der Wissensbilanzierungspraxis erwarten:

1. Wissensbilanzen werden zertifizierbar und damit vergleichbar.
2. Die immateriellen Werte von Unternehmen, Abteilungen, Stellen, Personen und Qualifikationen werden sich weitgehend vollständig in Euro berechnen lassen und Eingang in die Finanzberichtserstattung finden. Ein Treiber dazu wird das Gesetz zur Bilanzrechtserneuerung in Deutschland sein.
3. Es werden standardisierte Prozesse zur Ermittlung von Unternehmenswert(anteile)n eingeführt, die dazu dienen, das Unternehmen performant und zugleich gesetzeskonform zu steuern und dazu alle notwendigen Dokumentationen und Bewertungen zu liefern.
4. Personalinformationen werden qualitativ angereichert, um möglichst gut und fair den „echten“ Wert eines MitarbeiterInnen-Leistungsbeitrags (Beitrag zur „Humankapitalsteigerung“) zu ermitteln.
5. Die gängigen Transformationen zwischen Human-, Beziehungs- und Strukturkapital werden modellierbar und lassen sich quantitativ bestimmen.
6. Datenbasen und Software a) zum Managen aller Informationen und b) um die zugrundeliegenden Modelle zu verwalten werden im Zuge von „Business Intelligence“- Erweiterungen verfügbar.

Leitsätze ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung

Um den Realismus dieser Prognosen zu untermauern soll dieser Beitrag mit einem Clou aus der Denkschmiede der Wiener Knowledge Management Associates abgerundet werden. Die von deren Kunden vorgelegten Wissensbilanzen werden nach den „Leitsätzen ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung“ [7] beurteilt und testiert.

Es sind dies genau vier Leitsätze ...

... der strategischen Relevanz

... der Bilanzklarheit

... der Validität und

... der Bilanzkontinuität,

die u.a. im österreichischen Wissensbilanzierungsleitfaden [2] näher erläutert werden. Die Leitsätze dienen derzeit vor allem als „Prüfwerkzeuge“ zur Feststellung der Qualität einer Wissensbilanz, die ja letztlich den Unternehmensfortschritt i.S. des Zuwachses von Wissenskapital dokumentieren und dazu alle notwendigen Informationen für das Management bereitstellen soll.

Mit diesem Anspruch ist ein erster Einstieg in die Thematik der Zertifizierung und in weiterer Folge das Thema der Vergleichbarkeit vorgelegt worden. Nicht nur, dass damit die Frage, was denn da zertifiziert wird, Anlass zu spannenden Diskussionen liefern wird, sondern auch der Weg vorgezeichnet ist, dass Wissensbilanzen auf lange Sicht nicht nur Supplemente der Geschäftsberichtserstattung bleiben werden, sondern (hoffentlich) auch ein Momentum zur Schaffung neuer Berufsqualifikationen wie z.B. die des Wissensbilanzprüfers induzieren.

Referenzen

- [1] BMWi (D) / K. Alwert, M. Bornemann, M. Will: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin, 2008 (in Vorbereitung)
- [2] BMWA (A) / A. Brandner, G. Koch, A. Lasofsky-Blahut, C. Nagel, G. Penzenauer: Der Leitfaden A2006© für Klein- und Mittelbetriebe zum Projekt Assess. Abrufbar via <http://www.assess.at/>
- [3] ARC: Wissensbilanz der Austrian Reserach Centers ARC – die erste veröffentlicht 1999 gefolgt von einer ununterbrochenen Serie bis heute. Die ARC-Wissensbilanz 2006 findet sich via http://www.arcs.ac.at/downloads/ARC_Wissensbilanz%202006.pdf
- [4] AREOPA / J. Andriaenssen, L. Pyis: „Intellectual Capital Calculation“. Via URL (6.2.2008) <http://go.webassistant.com/areopa/upload/users/u1000013/pub/1000060/index.lhtml>
- [5] A. Brandner, G. Koch, A. Lasofsky-Blahut, U. Schneider, M. Unger, T. Vlk, E. Wagner: Wissensbilanz Österreich – Wie kann ein Land sein Wissen bilanzieren? Broschüre herausgegeben vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien, 2007, beziehbar via KM-A (Adresse des Autors).
- [6] Ursula Schneider: The Austrian Knowledge Report. Erstherausgabe anlässlich der Konferenz „Knowledge Based Development“ in Monterrey, Mexico, Oct. 2007. Bezug direkt bei der Autorin: Institute of International Management, Graz University, Universitätsstr. 15/G1, A-8010 Graz, Austria..
- [7] KM-A / Andreas Brandner: Leitsätze ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung, u.a. publiziert in : Wissensbilanz 2006 des Österreichischen Genossenschaftsverbands (Schultze-Delitzsch - zu beziehen über die Autorenanschrift). Diese Bilanz hat, auch wenn dies rechtlich überhaupt nichts aussagt, das Testat erhlaten, den Leitsätzen zu entsprechen

Bilder

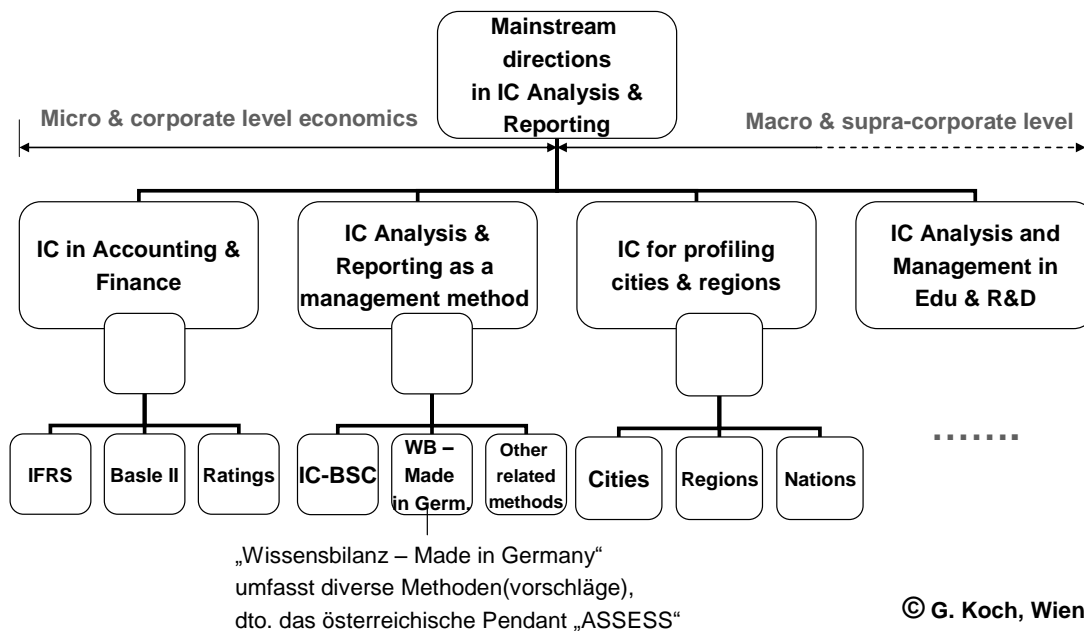
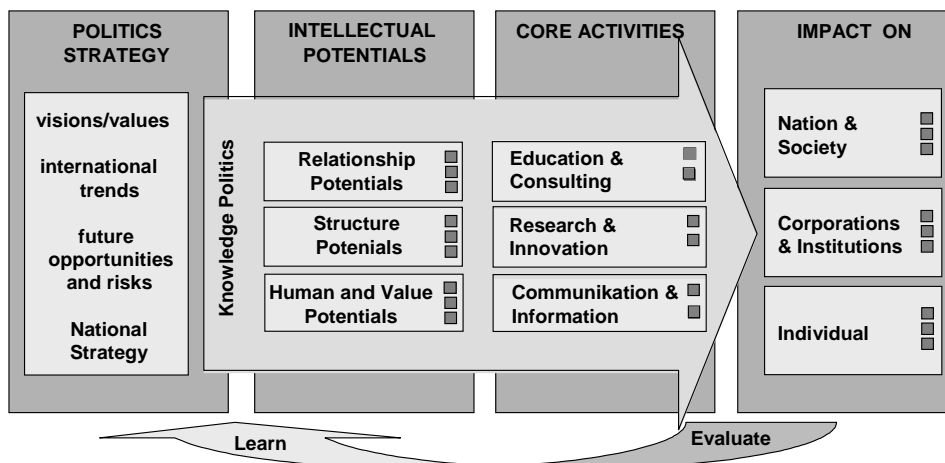


Bild 1: Taxonomie der heutigen Mainstreams in der Anwendung der Wissensbilanzierung

wb:ö
wissensbilanz österreich **Intellectual Capital Report**

The **IC Report Austria** as an example focuses on overall objectives and strategic key success factors of integrated knowledge politics.



National IC-Model (wb:ö) following the original „Wissensbilanz“-model of U. Schneider & G. Koch, 1998 / 1999

Bild 2: „Ausweitung“ des klassischen Wissensbilanzmodells zum Zwecke einer regionalen oder nationalen Wissensbilanzierung.