



Wie intellektuelles Kapital Werte schafft

18. Juni 2008

Schritte zum strategischen Management von Immateriellem

Unternehmen müssen systematischer mit ihrem intellektuellen Kapital umgehen. Vermögenswerte wie Qualifikationen, Innovationskraft und Kundenbeziehungen sind heute ihre wichtigsten Wettbewerbsvorteile. Wissensbilanzen können helfen, dieses intellektuelle Kapital strukturiert zu erfassen – und strategisch zu steuern. Das leistet aber nicht jede Art von Wissensbilanz. Wir geben eine pragmatische Orientierung in dem breiten Spektrum vorhandener Ansätze.

Enges Koppeln des Immateriellen an die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens ist entscheidend für die Nützlichkeit einer Wissensbilanz. Erst wenn sie hier Transparenz schafft, werden Chancen und Risiken durch Immaterielles erkenn- und steuerbar.

Kernkompetenzen eignen sich besonders gut als Koppler. Sie sind als Managementwerkzeug etabliert und erhöhen so die Akzeptanz der Wissensbilanz. Zudem bündeln sie unterschiedliche Typen immaterieller Werte, verkörpern die spezifischen Eigenschaften des Unternehmens und reduzieren Komplexität.

Das strategische Management wird vielfältig unterstützt, wenn eine Wissensbilanz auf den Kernkompetenzen des Unternehmens aufbaut. Eine solche Wissensbilanz erleichtert Interventionen auf verschiedenen Stufen mit steigendem Aufwand, aber auch zunehmender Steuerungseffizienz.

Für die externe Berichterstattung ist Reduktion essentiell. Für Unternehmensexterne – wie Investoren, Analysten, Kooperationspartner – muss Information über Immaterielles komprimiert werden, gleichzeitig aber ein überzeugendes Gesamtbild zeichnen. Auch hier hilft eine auf Kernkompetenzen basierende Wissensbilanz.

Unverzichtbar für das Entwickeln einer nützlichen Wissensbilanz ist dabei interne Kooperation über Divisionen und Funktionen hinweg. Für eine unternehmensübergreifende Standardisierung müssen zudem Unternehmen, Kapitalmarkt und Standardsetzer ihre Kräfte bündeln. Wissensbilanzierung ist lohnend, verlangt aber Engagement.

www.dbresearch.de

Autor

Jan Hofmann
+49 69 910-31752
jan-p.hofmann@db.com
jan_hofmann@gmx.net

Editor

Stefan Schneider
stefan-b.schneider@db.com

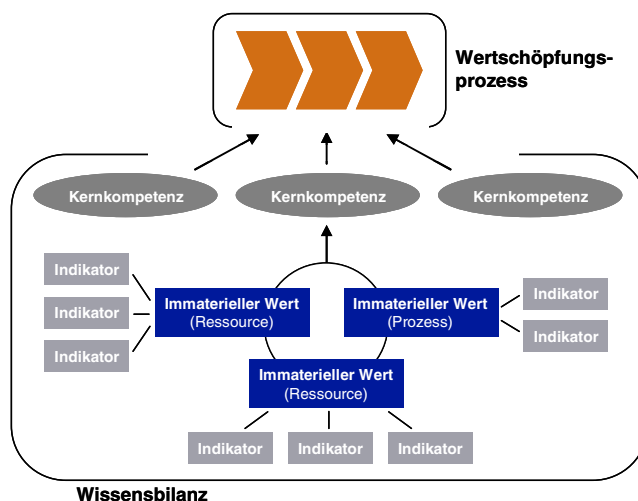
Publikationsassistenz

Pia Johnson

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management

Norbert Walter



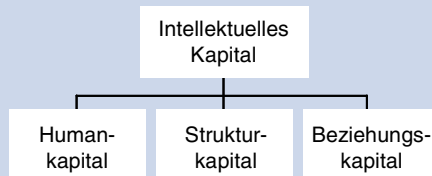
Inhalt

Die Latte liegt hoch	3
Bedeutung allseits erkannt.....	4
Grobe Wissensbilanz-Typologie.....	4
Pflichtenheft einer nützlichen Wissensbilanz	5
An welche Wertschöpfung koppeln?	7
Unterschiedliche Ansätze, ähnliches Ziel.....	7
Hoffnungsvoller Springer	8
Kernkompetenzen als Koppler – Idee... ..	8
... und Vorteile	11
Zukunftssichere Kernkompetenzen?.....	12
Noch näher an die Wertschöpfung.....	12
Zur Tat	13
Eiliges Publikum	14
Verdaubar für die Außenwelt.....	14
Transportmittel gesucht.....	14
Teamsport	15

Die Latte liegt hoch

Was ist intellektuelles Kapital?

Die Summe aller *immateriellen Werte* (engl. intangibles oder intangible assets) einer Organisation wird als ihr *intellektuelles Kapital** bezeichnet. Folgende Unterteilung hat sich etabliert:



Humankapital:

- fachliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen und Motivation des Managements und der Mitarbeiter,
- Patente, Urheberrechte etc.

Strukturkapital:

- Organisationsstrukturen und Prozesse,
- interne Kooperationskultur etc.

Beziehungskapital:

- Wissen über Kunden,
- Vernetzung mit Kunden und Partnern,
- Effizienz des Recruiting etc.

Nicht immer ist die Zuordnung zu diesen Kategorien einfach. Eine Marke z.B. ist zwar wie Patente (Humankapital) ein geistiger Eigentumswert, dient aber im Wesentlichen der Kommunikation nach Außen (Beziehungskapital).

Immaterielle Werte können sowohl Ressourcen (z.B. Qualifikationen) als auch Prozesse (z.B. Effizienz des Recruiting) sein.

* In unserer Vorgängerstudie haben wir stattdessen den Begriff „immaterielles Kapital“ verwendet. Die Bezeichnung „intellektuelles Kapital“ ist mittlerweile jedoch verbreiteter.

Ziel ist ein pragmatischer Konzeptvorschlag

Intellektuelles Kapital – von Patenten über Mitarbeiterqualifikationen bis zu Kundenbeziehungen – ist zum wichtigsten unternehmerischen Erfolgsfaktor avanciert (vgl. Kasten *Was ist intellektuelles Kapital?*). Vor knapp drei Jahren haben wir an dieser Stelle beleuchtet, wie Unternehmen und Kapitalmarkt mit intellektuellem Kapital umgehen – und was sie besser machen könnten.¹ Unsere damaligen Anregungen waren, knapp zusammen gefasst:

1. *Systematisches Erfassen.* Unternehmen sollten ihr intellektuelles Kapital strukturiert erfassen und bewerten, um dessen strategisches Management zu verbessern. Unternehmensführer berichten zunehmend offen über einen Mangel an Informationen über das intellektuelle Kapital ihres Unternehmens.²
2. *Klares Kommunizieren.* Unternehmen sollten Investoren, Talenten, Partnern und Förderern in verständlicher Form über ihr intellektuelles Kapital berichten. Den Bedarf an solcher Kommunikation belegt eine Reihe entsprechender Initiativen des Kapitalmarkts.³
3. *Erweitern der Unternehmensbewertung.* Der Kapitalmarkt sollte diese Information routinemäßig in seine Analysen integrieren, um das Potential der Unternehmen noch besser zu verstehen.

Ein geeignetes Vehikel für (1) wie (2) ist die Wissensbilanz (engl. Intellectual Capital Report).⁴ Eine Wissensbilanz soll die wichtigsten immateriellen Werte eines Unternehmens transparent, mess- und vergleichbar und so effektiver steuerbar machen.

In der vorliegenden Studie skizzieren wir, wie Wissensbilanzen beschaffen sein können und sollten. Davon ausgehend machen wir einen Konzeptvorschlag für eine Wissensbilanz, die das Potential hat, das strategische Management des Unternehmens zu unterstützen und durch Anknüpfen an verbreitete Managementmethoden weite Nutzung zu finden. Schließlich diskutieren wir, wie eine solche Wissensbilanz Unternehmensexternen vermittelt werden kann.

Unser Ziel kann es dabei nicht sein, die „ideale Wissensbilanz“ zu präsentieren. Erst der breite Einsatz von Wissensbilanzen und damit das Wirken von Marktkräften kann eine Annäherung an einen Idealtypus ermöglichen. Vielmehr wollen wir knappe und pragmatische Orientierung im heute für Außenstehende nur mit Mühe überblickbaren Feld der Wissensbilanzkonzepte geben. Ebenso wenig möchten wir hier die verwandte Frage diskutieren, ob und wie *einzelne immaterielle Werte* – Urheberrechte, Marken, Patente – als Finanzierungsgrundlage verwendet werden können. Das würde den Rahmen

¹ Hofmann, Jan (2005). Bewertet Immaterielles! Aktuelle Themen 331. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.

² Vgl. Deloitte und Economist Intelligence Unit (2007). In the dark II: What many boards and executives still don't know about the health of their businesses. Deloitte Touche Tohmatsu. 83 % der befragten CEOs geben an, „der Markt“ würde zunehmend nicht-finanzielle Leistungsmaße betonen; 78 % davon geben an, finanzielle Indikatoren allein reichten nicht aus, um die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens abzubilden; 57 % aller Befragten spüren wachsenden Druck, nicht-finanzielle Indikatoren zu messen.

³ Vgl. Abschnitt *Bewegung an vielen Fronten*.

⁴ Ein solches Konstrukt „Wissensbilanz“ zu nennen ist ungünstig: Die Wissensbilanz ist nicht in Aktiv- und Passivseite gegliedert. Der Begriff wird hier aufgrund seiner bereits hohen Verbreitung dennoch verwendet.

dieser Studie sprengen (für einen knappen Überblick siehe Hofmann (2007)⁵, für einen detaillierteren Jarboe (2008)⁶).

Bedeutung allseits erkannt

Die Erkenntnis, dass es höchste Zeit für einen systematischeren Umgang mit dem intellektuellen Kapital unserer Unternehmen ist, hat sich mittlerweile auf breiter Front durchgesetzt. Viele Seiten haben in den letzten Jahren Taten folgen lassen⁷: Die *Wissenschaft* hat Bewertungsmethoden entwickelt. *Nationale Regierungen* (z.B. die japanische, dänische und deutsche) und *internationale Organisationen* (z.B. die EU, die OECD) haben Grundlagenstudien und die Entwicklung konkreter Bewertungsleitfäden gefördert. *Standardsetzer und Berufsverbände für Rechnungslegung* – wie das International Accounting Standards Board (IASB) und das American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)⁸ – haben analysiert, wie im Geschäftsbericht strukturiert auf Immaterielles eingegangen werden kann.

Über 150 *Unternehmen* vorwiegend aus Skandinavien, Mitteleuropa, Japan und Australien haben Wissensbilanzen erstellt und teils veröffentlicht (vgl. Kasten *Wer Wissensbilanzen hat*). *Finanzanalytikerverbände* schließlich untersuchen, welche Art von Information über Immaterielles ihren Mitgliedern bei deren Unternehmensbewertungen helfen würde. Europäische Finanzanalysten haben 2006 zu diesem Zweck unter der Ägide ihres Dachverbandes EFFAS⁹ die Commission on Intellectual Capital¹⁰ gegründet. Sie hat 2008 zehn „Prinzipien für die effektive Kommunikation intellektuellen Kapitals“¹¹ veröffentlicht (vgl. Kasten *Was dem Kapitalmarkt wirklich hilft* im Kapitel *Eiliges Publikum*).

Die Dynamik ist also groß. Bei einer solchen Vielzahl von Initiativen stellt sich jedoch die Frage, ob tatsächlich alle Akteure an einem Strang ziehen. Nähern wir uns bereits einer allgemein akzeptierten Art der Analyse und Veröffentlichung intellektuellen Kapitals?

Grobe Wissensbilanz-Typologie

Nein – nicht zuletzt, weil Wissensbilanzen, je nach Verwendungszweck, ein sehr breites Spektrum von Formen annehmen können. Sie lassen sich u.a. anhand folgender Kriterien unterscheiden (vgl. auch unsere Vorgängerstudie¹²):

— *Unternehmensinterne vs. -externe Verwendung*. Eine im Unternehmen genutzte Wissensbilanz soll das Management des intellektuellen Kapitals erleichtern. Zu diesem Zweck sollten alle wesentlichen immateriellen Werte erfasst sein, und zwar analysier-

Wer Wissensbilanzen hat

Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen und Größen sowie andere Organisationen (insbesondere Universitäten und Forschungsinstitute) haben bereits Wissensbilanzen erstellt und z.T. veröffentlicht. Einige Beispiele (nicht bewertete Auswahl):

- Skandia (Versicherungen, Schweden)
- ENBW (Energie, Deutschland)
- Infineon Austria (Elektronik, Österreich)
- Brembo (Bremsen, Italien)
- Bank Inter (Spanien)
- über 100 dänische, vielfach kleinere Unternehmen (Initiative des dänischen Forschungsministeriums)
- über 50 deutsche, kleine und mittelgroße Unternehmen (Initiative des deutschen Bundeswirtschaftsministeriums und des Arbeitskreises Wissensbilanz)
- seit 2006 alle österreichischen Universitäten (gesetzlich vorgeschrieben)
- Center for Molecular Medicine (Forschung, Schweden)
- Österreichische Nationalbank

Noch kein Standard für Wissensbilanzen

Interne und externe Nutzer mit unterschiedlichen Ansprüchen

⁵ Hofmann, Jan (2007). Financing based on intellectual capital – valuation and vehicles. Intellectual Capital for Communities Conference. World Bank, Paris. 25. Mai 2007 (www.dbresearch.de/fruehaufklaerung).

⁶ Jarboe, Kenan P. und Roland Furrow (2008). Intangible asset monetization – the promise and the reality. Working paper 03. Athena Alliance.

⁷ Für Details vgl. Hofmann (2008). Berichtet über Immaterielles – aber effektiv! Aktueller Kommentar. Deutsche Bank Research.

⁸ Im Rahmen des Enhanced Business Reporting Consortium, das vom AICPA ins Leben gerufen wurde, gemeinsam mit verschiedenen Unternehmen (www.ebr360.org).

⁹ European Federation of Financial Analysts Societies.

¹⁰ www.effas.com/en/cic.htm. Der Autor dieser Studie ist Mitglied der Commission on Intellectual Capital des EFFAS.

¹¹ EFFAS (2008). Principles for effective communication of intellectual capital. Erhältlich unter: www.effas.com/pdf/effas_cic_web.pdf. Vgl. auch Hofmann, Jan (2008). Berichtet über Immaterielles – aber effektiv! Aktueller Kommentar. Deutsche Bank Research.

¹² Hofmann, Jan (2005), op. cit.

bar nach Regionen, Geschäftsbereichen, Jahren etc. Einen Investor in dasselbe Unternehmen würde eine solche Informationsfülle dagegen überfordern. Andererseits fehlt ihm meist das Wissen über interne Strukturen und Prozesse des Unternehmens, um Informationen über Immaterielles richtig einordnen und bewerten zu können. Hier braucht er also zusätzliche Informationen, die für viele Unternehmensinterne entbehrlich wären.

Monetäre Messung nicht zwingend nötig

— *Monetäre vs. indikatorenbasierte Messung.* Für viele Zwecke (wie z.B. die Unternehmensanalyse durch den Kapitalmarkt) wäre eine monetäre Bewertung intellektuellen Kapitals optimal. Anders als bei einzelnen immateriellen Vermögenswerten (wie etwa Patenten) sind wir von einer zuverlässigen monetären Bewertung der Gesamtheit des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens aber noch viele Schritte entfernt. Und sie ist auch nicht zwingend nötig: Sinnvoll gewählte nicht-monetäre Indikatoren können bereits einen erheblichen Beitrag zum Verständnis des Potentials eines Unternehmens leisten. Die nicht-monetäre Bewertung steht daher auch im Zentrum aktueller Forschungs- und Anwendungsprojekte.

Umfassende Aggregation verschleiert versteckte Problemfelder

— *Einzelindikatoren vs. aggregiertes Gesamtmaß.* Die Aggregation der Bewertungen einzelner Aspekte des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens zu einem Gesamtindikator erscheint erstrebenswert. Der Vorteil eines schnellen Gesamteindrucks wird jedoch teuer erkaufte. Zum einen muss bei einem solchen Aggregieren von Äpfeln und Birnen (z.B. Patentzahlen und Weiterbildungsausgaben) messtheoretisch fundiert vorgegangen werden. Zum anderen verschleiert umfassende Aggregation konkrete Problemfelder und ungenutzte Potentiale des Unternehmens.

Forscher haben in den letzten Jahren eine Vielzahl verschiedener Methoden zum Erstellen von Wissensbilanzen entwickelt und erprobt, deren Ergebnisse weite Teile des obigen Spektrums abdecken. Einige wurden in größeren Feldstudien mit Unternehmen erprobt, darunter insbesondere die Leitfäden des dänischen Forschungs- und Technologieministeriums¹³ und des deutschen Arbeitskreises Wissensbilanz¹⁴. Letzterer fokussiert kleine und mittelständische Betriebe und hat sein Konzept bereits in mehr als 50 Unternehmen umgesetzt. Als breit eingesetzter Standard – zumal für die Analyse auch größerer Unternehmen – konnte sich bislang jedoch keine der Methoden etablieren.

Pflichtenheft einer nützlichen Wissensbilanz

Nützliche Wissensbilanz unterstützt strategisches Management...

Es ist also noch nicht zu spät, einige zentrale Eigenschaften einer nützlichen Wissensbilanz zusammenzustellen. Nützlich meint hier in erster Linie, dass die Wissensbilanz nicht einfach historische Werte abbilden, sondern beim (internen) strategischen Management des intellektuellen Kapitals des Unternehmens unterstützen soll. (Aus einer Wissensbilanz mit diesen Eigenschaften kann im nächsten Schritt eine Version für die externe Kommunikation destilliert werden, die dann weiteren Kriterien genügen sollte; siehe Kapitel *Eiliges Publikum*¹⁵). Die Forderungen des Pflichtenhefts im Einzelnen:

¹³ Dänisches Ministerium für Forschung, Technologie und Innovation (2003). Intellectual capital statements – the new guideline.

¹⁴ Der Arbeitskreis Wissensbilanz wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert. Vgl. www.akwissensbilanz.org

¹⁵ Einige dieser bei Veröffentlichung relevanten Eigenschaften können auch helfen, eine nur intern verwendete Wissensbilanz zu verbessern. Umgekehrt sind einige der hier zusammengestellten Eigenschaften für interne Nützlichkeit auch Kriterien für die externe Kommunikation.

- *Effektive Informationsverdichtung.* Eine mit unstrukturierter Information überfrachtete Wissensbilanz wird weder innerhalb noch außerhalb des Unternehmens Beachtung finden. Nach welchem Muster aber kann so ausgewählt bzw. aggregiert werden, dass der Leser zügig auf die für das Unternehmen kritischen Bereiche gelenkt wird?
- *Spezifität.* Eine Wissensbilanz sollte die spezifischen Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Bereich immaterieller Werte transparent machen. Dabei sollte man jedoch nicht aus den Augen verlieren, dass unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit (und damit meist geringere Spezifität) den Nutzen einer Wissensbilanz für interne wie externe Rezipienten deutlich erhöhen kann. Hier muss daher – auf jeden Fall, wenn eine spätere Veröffentlichung geplant ist – ein geeigneter Kompromiss gefunden werden.
- *Vernetzung innerhalb der Wissensbilanz.* Die zentralen immateriellen Werte eines Unternehmens beeinflussen sich oft stark gegenseitig. In vielen Fällen macht gerade ihre Wechselwirkung untereinander das Potential des Unternehmens aus. Jan Mouritsen von der Copenhagen Business School: „[...] for intellectual capital, the indicators are bundles and form a network around capabilities and their development.“¹⁶ Die Wissensbilanz sollte also das Verständnis dieser Quervernetzung fördern, um effektive Interventionen zu erlauben.
- *Kopplung an die Wertschöpfung.* Die wichtigste – wenn auch sehr anspruchsvolle – Forderung ist, dass die Wissensbilanz die Wirkung der Elemente des intellektuellen Kapitals auf die aktuelle und künftige Wertschöpfung des Unternehmens nachvollziehbar macht. Erst so kann das Zukunftspotential, können Chancen und Risiken (etwa durch veraltete Mitarbeiterqualifikationen) analysiert werden. Das klingt jedoch einfacher als es ist: Oft sind diese Wirkungspfade verschlungen, häufig wirken dabei gleich eine ganze Reihe immaterieller Werte zusammen (siehe den vorigen Punkt).¹⁷

Transparente Kopplung an die Wertschöpfung ist wichtigstes Kriterium...

... und Ausgangspunkt der Suche nach pragmatischem Wissensbilanzkonzept

Mit einer Wissensbilanz, die diese Forderungen erfüllt, kann das Management den Status Quo des intellektuellen Kapitals seines Unternehmens rasch erfassen und gezielt Interventionen gestalten. Mit diesen Forderungen ist die Latte, die eine erstrebenswerte Wissensbilanz überspringen muss, jedoch sehr hoch gelegt. Sie werden in vielen Fällen nicht alle zur vollen Zufriedenheit der Anwender erfüllbar sein. Es erscheint daher sinnvoll, *vorerst die wichtigste Forderung – die Kopplung des intellektuellen Kapitals an die Wertschöpfung – zu fokussieren.* U. U. kann ein entsprechender Ansatz auch die übrigen Einträge des Pflichtenhefts zumindest anteilig erfüllen.

¹⁶ Mouritsen, Jan B. et al. (2005). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital* 6(1), S. 8-27.

¹⁷ Eine ideale Wissensbilanz sollte über eine solche Kombination von *Beständen* immaterieller Werte und deren Wirkungspfad zur Wertschöpfung zudem die Stärke der *Flüsse* entlang dieser Pfade messen (Bestandsgröße: Zahl gehaltener Patente; Pfad: Nutzung für Kreuzlizenzierungsverträge; Flussgröße: Zahl der im Berichtszeitraum tatsächlich in Kreuzlizenzierungen eingesetzten Patente). Diese Forderung wird in vielen praktischen Anwendungen jedoch nur bedingt erfüllbar sein. Vgl. zur Messung von Flussgrößen auch Pike, Steve, Anna Rylander und Göran Roos (2002). *Intellectual Capital management and disclosure*. In N. Bontis und C. W. Choo (Hrsg.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, S. 657-671. Oxford University Press.

An welche Wertschöpfung koppeln?

Wert liegt im Auge des Betrachters

Möchte man die Kopplung des intellektuellen Kapitals an die Wertschöpfung des Unternehmens transparent machen, stellt sich die Frage, welcher Wert überhaupt geschöpft werden soll. Wert liegt im Auge des Betrachters: Die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens (Investoren, Kunden, Mitarbeiter, Management, Gesellschaft etc.) haben z.T. unterschiedliche Zielvorstellungen, Zeithorizonte und Wertmaßstäbe. Eine mögliche Konsequenz wäre, für jede Stakeholdergruppe eine eigene Wissensbilanz aufzustellen. Der Aufwand wäre jedoch, möchte man die Forderungen des oben aufgestellten Pflichtenhefts auch nur ansatzweise erfüllen, für die meisten Unternehmen zu hoch. Sinnvoll erscheint vielmehr die Suche nach einem gemeinsamen Nenner.

Langfristig orientiertes, finanzielles Wertmaß ist guter Kompromiss

Wir schlagen daher vor, klassische finanzielle Wertmaße – insbesondere künftige Gewinne bzw. Cashflows – mit einer speziellen Perspektive zu verbinden: der langen Frist. Zum einen sind Informationen über intellektuelles Kapital gerade deshalb interessant, weil sie einen tieferen Einblick nicht nur in das kurzfristige, sondern auch in das mittel- und langfristige Potential eines Unternehmens geben. Zum anderen werden so neben den Zielvorstellungen von Investoren und Management auch die der Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft berücksichtigt (z.B. hoher Produktnutzen, Beschäftigungssicherung).

Eine Wissensbilanz sollte daher die Wirkung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens auf seine Wertschöpfung (gemessen am finanziellen Unternehmenserfolg) heute und in den kommenden fünf bis zehn Jahren transparent machen (in denen sich die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens natürlich wandeln können).

Unterschiedliche Ansätze, ähnliches Ziel

Ergebnisse verschiedener Forscher als Vorlagen für...

Forscher haben bereits eine Vielzahl von Methoden zur Analyse des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens entwickelt¹⁸. Einige davon adressieren u.a. eine systematische Darstellung der Kopplung intellektuellen Kapitals an die Wertschöpfung. Beispielhaft seien folgende Ansätze skizziert:

... detailliert beschriebene Wirkungspfade zur Wertschöpfung, ...

— *Balanced Scorecard & Strategy Map* (Norton und Kaplan)¹⁹. Die Balanced Scorecard (BSC) umfasst sowohl finanzielle Indikatoren als auch solche, die Immaterielles messen. Die Strategy Map – eine Erweiterung der BSC – zeigt die Verbindungen beider entlang detailliert beschriebener Pfade, u.a. über „kritische Prozesse“. Insgesamt entsteht ein informatives, aber komplexes Konstrukt. Die Wechselwirkung verschiedener Typen intellektuellen Kapitals untereinander steht hier nicht im Mittelpunkt (vgl. Abschnitt *Pflichtenheft einer nützlichen Wissensbilanz*).

... die Analyse der Wechselwirkungen verschiedener immaterieller Werte, ...

— *Wissensbilanz – Made in Germany* (Arbeitskreis Wissensbilanz)²⁰. Das Konzept des Arbeitskreises Wissensbilanz verwendet Indikatoren für immaterielle Werte als Ergänzung subjektiver Einschätzungen durch Unternehmensinterne. Ein zentraler Bestandteil der Analyse ist die Wechselwirkung der verschiedenen

¹⁸ Für eine breite Übersicht und Bewertung vgl. z.B. Andriessen, Daniel (2004). *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

¹⁹ Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review Jan./Febr., S. 71-80; Kaplan und Norton (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review, Februar 2004.

²⁰ Vgl. www.akwissensbilanz.org/methode/leitfaden.htm. Dieser Ansatz basiert z.T. auf dem Konzept der Austrian Research Centers GmbH.

... den Einsatz von Kernkompetenzen als Brücke zur Wertschöpfung und...

immateriellen Werte untereinander (in einer Wechselwirkungsmatrix). Ihre Verknüpfung mit der Wertschöpfung wird als Teil der Wechselwirkungsmatrix adressiert, allerdings nicht im Detail auf die einzelnen Wertschöpfungsschritte heruntergebrochen. Das Konzept ist für kleinere und mittelgroße Unternehmen entwickelt worden (vgl. Abschnitt *Grobe Wissensbilanz-Typologie*).

— *Weightless Wealth Tool Kit* (Andriessen)²¹. Daniel Andriessen führt die Kernkompetenzen eines Unternehmens als den Dreh- und Angelpunkt seines Konzepts ein. Er benutzt sie als Brücke zwischen intellektuellem Kapital und Wertschöpfung: Jede Kernkompetenz basiert auf einer Reihe immaterieller Werte; die Kernkompetenzen sind wiederum die zentralen Werkzeuge der Wertschöpfung des Unternehmens. Quantifizierbare Indikatoren für die einzelnen immateriellen Werte verwendet Andriessen jedoch eher als Unterstützung im Hintergrund denn als zentralen Gegenstand der Betrachtung.

... den Rückgriff auf etablierte Managementmethoden

— *Intangible Asset-Based Enterprise Management* (Daum und Lev)²². Jürgen Daum und Baruch Lev entwerfen ein umfassendes Modell der Unternehmenssteuerung, das Ressourcen (inklusive immaterieller Werte), Wertschöpfungsprozesse und das Finanzergebnis verbindet. Sie verknüpfen dazu eine Reihe bestehender Managementmethoden, darunter die Strategy Map (siehe oben), das Tableau de Bord und die Analyse von Wertschöpfungsketten bzw. -netzen. Ihr Fokus liegt eher auf der Integrität des Gesamtkonzepts als auf dem konkreten Vorgehen.

All diese Methoden bieten wertvolle Ansätze zur Verknüpfung von intellektuellem Kapital und Wertschöpfung. Im nächsten Kapitel kombinieren wir Elemente dieser verschiedenen Ansätze.

Hoffnungsvoller Springer

Die Einträge unseres Pflichtenhefts für ein nützliches Wissensbilanzkonzept sind, noch einmal kurz zusammen gefasst (mit absteigender Priorität): (1) transparentes Darstellen der Wirkung intellektuellen Kapitals auf die Wertschöpfung (mit langfristiger Orientierung), (2) Beleuchten unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen, (3) Informationsverdichtung und (4) Aufzeigen der Vernetzung der immateriellen Werte untereinander.

Konzeptionelle Geradlinigkeit als weiteres Ziel

Im Fokus steht (1) – in der Hoffnung, (2)-(4) zumindest anteilig ebenfalls erfüllen zu können. Zu diesen vier Forderungen gesellt sich zudem – wie immer, wenn es darum geht, den Praktiker im Unternehmen zu überzeugen – das Kriterium einfacher Nutzbarkeit und damit konzeptioneller Geradlinigkeit.

Kernkompetenzen als Koppler – Idee...

Bestechend einfach und gleichzeitig effektiv erscheint uns der Ansatz von Daniel Andriessen (*Weightless Wealth Tool Kit*), Kernkompetenzen als Transmissionsriemen zwischen intellektuellem Kapital und Wertschöpfung einzusetzen (vgl. Abbildung *Mehrstufiges Wissensbilanzmodell*).

²¹ Andriessen (2004), op. cit.

²² Vgl. z. B. Daum, Jürgen H. (2005). *Intangible asset-based enterprise management – a practical approach*. PMA IC Symposium. Stern School of Management, New York University. 15. Dez. 2005; Lev, Baruch und Jürgen H. Daum (2004). *The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting*. *Measuring Business Excellence* 8(1), S. 6-17.

Eine Kernkompetenz?

In ihrer ursprünglichen Publikation im Harvard Business Review*, mit der Prahalad und Hamel das Konzept der Kernkompetenzen eines Unternehmens eingeführt haben, schlagen sie drei Prüfkriterien vor. Sie sollen helfen, generelle Fähigkeiten von Kernkompetenzen in ihrem Sinn zu unterscheiden:

1. Eine Kernkompetenz ermöglicht den Zugang zu einem breiten Spektrum von Märkten.
2. Eine Kernkompetenz liefert einen signifikanten Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen.
3. Eine Kernkompetenz sollte für Wettbewerber schwierig zu imitieren sein.

Eine Kernkompetenz kann, muss das Unternehmen aber nicht vom Wettbewerb differenzieren.

* Prahalad, Coimbatore. K. und Gary Hamel (1990), op. cit.

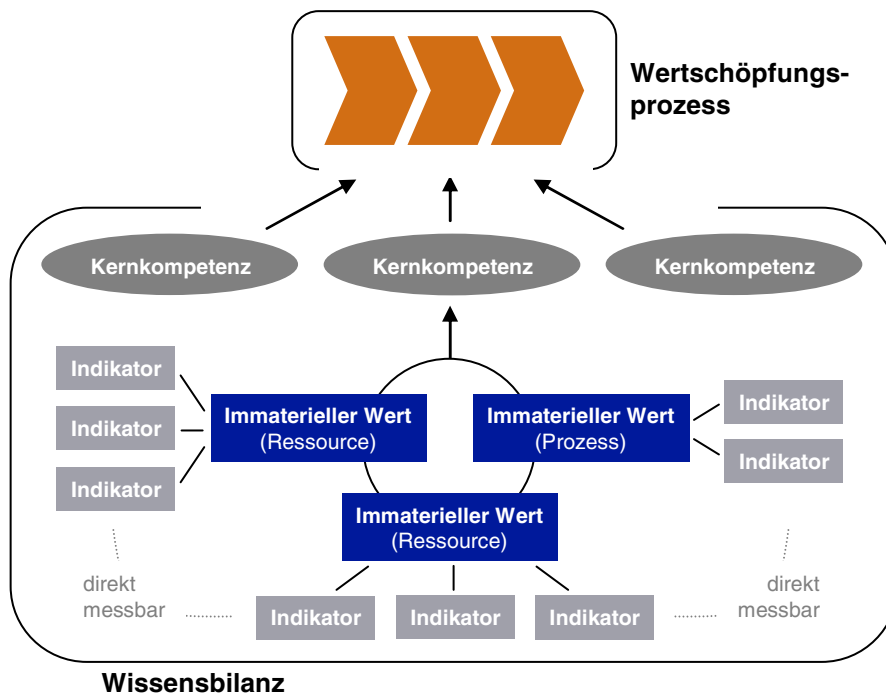
Bündelung zu Kernkompetenzen. Das Konzept der Kernkompetenzen eines Unternehmens wurde 1990 von den US-amerikanischen Managementforschern Coimbatore K. Prahalad und Gary Hamel eingeführt²³. Eine Kernkompetenz ist nach Prahalad und Hamel zum einen schlicht etwas, was ein Unternehmen besonders gut kann, zum anderen eine Fähigkeit, die das Unternehmen in die Lage versetzt, wesentlichen Kundennutzen zu liefern (siehe Box *Eine Kernkompetenz?*). Sie beschreibt dabei nicht Fähigkeiten einzelner Mitglieder einer Organisation, sondern vielmehr „kollektives Wissen“.

Jede Kernkompetenz entsteht wiederum aus der Wechselwirkung bestimmter immaterieller Werte aus oft ganz unterschiedlichen Bereichen. So kann eine Kernkompetenz die Fähigkeit sein, besonders langfristige und über das rein Geschäftliche hinaus gehende Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen; die immateriellen Werte dahinter können von dem Beherrschen gesellschaftlicher Spielregeln (Humankapital) über eine starke Marke (Beziehungskapital) bis zu cleveren, unternehmensweit vernetzten Kundendatenbanken (Strukturkapital) reichen.²⁴ Gerade diese Kombination ganz unterschiedlicher immaterieller Werte ist es oft, die besonders stark zur (finanziellen) Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Immaterielle Werte können dabei sowohl Ressourcen als auch Prozesse sein.

Quantifizieren durch Indikatorensätze. Der „Zustand“ eines immateriellen Wertes kann meist nicht direkt gemessen werden. Er muss im Normalfall durch einen Satz von Indikatoren beschrieben werden,

Mehrstufiges Wissensbilanzmodell

Kernkompetenzen als Koppler zwischen intellektuellem Kapital und Wertschöpfung



²³ Prahalad, Coimbatore. K. und Gary Hamel (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review Mai/Juni, S. 79-91.

²⁴ Viele Wissensbilanzkonzepte erfassen und belassen die einzelnen immateriellen Werte in den „Silos“ Human-, Beziehungs- und Strukturkapital. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass gerade die Wechselwirkung verschiedener Aspekte immateriellen Kapitals über die Silos hinweg Werte schafft.

Wissensbilanz-Dashboard

Ausschnitt. Fiktives Beispiel für einen Computerspielehersteller mit fünf Kernkompetenzen



Unbewertete Daten wenig hilfreich

Normieren erlaubt Aggregation

die erst gemeinsam eine gute Näherung bieten. Anders als in Andriessens *Weightless Wealth Tool Kit* steht bei unserem Vorschlag also das Quantifizieren, nicht die subjektive Bewertung der immateriellen Werte im Vordergrund. Wir halten diese Sprache im Unternehmenskontext für überzeugender: Sie ermöglicht zuverlässigere Vergleiche zwischen verschiedenen Perioden und Geschäftsbereichen sowie, im nächsten Schritt, zwischen Unternehmen.²⁵

Bewerten der Messung. Nur bewertete Messdaten sind wirklich nützlich („Sind EUR 2.000 für Weiterbildung pro Kopf und Jahr zu wenig oder zuviel?“). Daher muss für jeden Indikator ein Zielwert festgelegt werden, mit dem der aktuelle Messwert verglichen werden kann. Dieser Zielwert sollte ein für die Organisation aus strategischer Sicht „optimaler Wert“ sein. Externe benchmarks oder best practices, sofern vorhanden, können beim Finden dieses Wertes helfen. Sie sollten aber nicht mit ihm gleichgesetzt werden – intellektuelle Führerschaft wäre ansonsten kaum erreichbar. Ist der Zielwert für jeden Indikator gefunden, können die Messwerte darauf normiert werden (Angabe des Messwerts dann z.B. in Prozent des Zielwerts; Aufteilung 0-100% in Segmente „kritisch/rot“, „verbesserbar/gelb“, „ok/grün“ o. ä.).

Aggregieren der Messdaten. Die Normierung erlaubt es zudem, die Messdaten der Indikatoren – messtheoretisch in erster Näherung

²⁵ Die subjektive Bewertung muss der Quantifizierung allerdings nicht zwangsläufig unterlegen sein, kann doch eine subjektive Einschätzung oft ein sehr viel breiteres Spektrum relevanter Aspekte gleichzeitig erfassen.

abgesichert – zu einem Schätzwert für den immateriellen Wert, den sie gemeinsam beschreiben, zusammenzufassen. Die Schätzwerte der immateriellen Werte können dann wiederum zu solchen für die Kernkompetenz, der sie zugeordnet sind, aggregiert werden.²⁶ Kernkompetenzen und immaterielle Werte können so schließlich mit ihren Bewertungen übersichtlich und schnell erfassbar vermittelt werden (vgl. Abbildung *Wissensbilanz-Dashboard*).

... und Vorteile

Nun zurück zum Pflichtenheft. Erfüllt der Kernkompetenz-Ansatz unsere vier Forderungen?

Kernkompetenzen sind zentrale Wertschöpfungswerkzeuge

1. *Zu „Kopplung an die Wertschöpfung“*. Alle Kernkompetenzen des Unternehmens gemeinsam bilden gerade das Kollektiv der Fähigkeiten, mit denen es am effizientesten (finanzielle) Werte schöpft. Allein die Bündlung unterschiedlicher Typen immaterieller Werte zu Kernkompetenzen schafft damit schon einen großen Schritt zur engen Kopplung Immaterielles/Wertschöpfung (für einen weiteren Schritt siehe Abschnitt *Noch näher an die Wertschöpfung*).

Erfolgreiche Unternehmen differenzieren sich mit Kernkompetenzen

2. *Zu „Spezifität“*. Nicht jede Kernkompetenz differenziert ein Unternehmen zwangsläufig vom Wettbewerb. Erfolgreiche Unternehmen haben aber zumindest *einige* Kernkompetenzen, die genau das leisten. Sie sollten den Kern der Wissensbilanz bilden.²⁷

Kernkompetenzen trennen Spreu vom Weizen

3. *Zu „effektive Informationsverdichtung“*. Nach (1) schöpft das Unternehmen mit seinen Kernkompetenzen am effizientesten (finanzielle) Werte. Dann trennt aber die Aufnahme gerade der immateriellen Werte in die Wissensbilanz, die die Kernkompetenzen ausmachen, effektiv die Spreu vom Weizen. Das gilt umso mehr, als die Kernkompetenzen eines Unternehmens meist an einer, maximal zwei Händen abzählbar sind.

Vernetzung innerhalb der Kernkompetenzen ist angelegt

4. *Zu „Vernetzung innerhalb der Wissensbilanz“*. Wie schon im vorigen Abschnitt am Beispiel skizziert entstehen Kernkompetenzen meist gerade aus der Verzahnung ganz unterschiedlicher Typen immaterieller Werte. Auch diese Forderung erfüllt der Kernkompetenz-Ansatz also, zumindest im Grundsatz, automatisch. Das Hinterlegen von Kernkompetenzen mit den zugehörigen immateriellen Werten gewährleistet allein allerdings noch nicht, dass die Wechselwirkung der immateriellen Werte untereinander im Detail verstanden ist (mehr dazu in Abschnitt *Zur Tat*).

Fazit: Kernkompetenz-Ansatz trägt...

Forderungen (1) und (3) sind also weitgehend erfüllt, (2) und (4) erfüllbar. Es bleibt die Frage nach einfacher Anwendbarkeit bzw. konzeptioneller Geradlinigkeit. Auch hier hat das Kernkompetenz-Konzept Charme: Es ist eingängig, weithin bekannt und vielfach angewendet. Auf bereits in anderen Zusammenhängen formulierte Kernkompetenzen kann und sollte beim Aufbau einer Wissensbilanz zurückgegriffen werden – nicht zuletzt, weil neben den Kosten so die psychologische Hürde für den Einsatz des ungewohnten Werkzeugs Wissensbilanz gesenkt werden kann. Insgesamt erweisen sich Kernkompetenzen als besonders geeignete Orientierungs- und Strukturierungshilfe in der Wissensbilanzierung.

²⁶ Ist die relative Bedeutung der verschiedenen Indikatoren für den immateriellen Wert (bzw. der verschiedenen immateriellen Werte für die Kernkompetenz) bekannt, sollten sie durch unterschiedliche Gewichte in der Aggregation berücksichtigt werden. Mehr dazu in Abschnitt *Zur Tat*.

²⁷ Sich über Kernkompetenzen zu differenzieren kann natürlich auch bedeuten, dass eine Kernkompetenz deutlich stärker ausgeprägt ist als bei der Konkurrenz.

... und betont langfristige Orientierung

Ein weiterer Vorteil: Weil Kernkompetenzen aus einem Bündel immaterieller Werte bestehen, sind sie tendenziell beständiger als die Einzelwerte. Der Ausfall eines immateriellen Wertes kann, muss aber nicht zum Degradieren der gesamten Kernkompetenz führen. Damit wirken heute identifizierte Kernkompetenzen auch längerfristig auf die Wertschöpfung des Unternehmens.

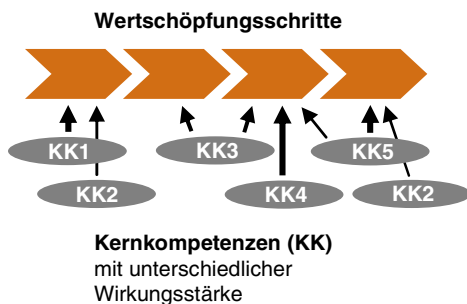
Kernkompetenzen sollten künftige Umfeldveränderungen berücksichtigen

Zukunftssichere Kernkompetenzen?

Natürlich können die Kernkompetenzen eines Unternehmens trotzdem aktiv verändert werden. Zwar ist der Aufbau neuer Kernkompetenzen aufwändig und langwierig. Ein aktives Verschieben der relativen Stärke bestehender Kernkompetenzen ist aber innerhalb weniger Jahre möglich, ja oft überlebensnotwendig.

Soll eine Wissensbilanz daher das auch mittel- und langfristig orientierte strategische Management unterstützen, sollte die Formulierung der Kernkompetenzen (und der „optimalen Werte“ der einzelnen Indikatoren) nicht allein auf den aktuellen Kundenbedürfnissen und der aktuellen strategischen Ausrichtung basieren. Vielmehr sollten auch (a) wahrscheinliche künftige Veränderungen im Umfeld des Unternehmens (Markt, Regulierung, Gesellschaft etc.)²⁸ sowie (b) entsprechende Korrekturen der Mittel- und Langfriststrategie einfließen. Diese Perspektive ist notwendig, erschwert jedoch das Formulieren der Stärken eines Unternehmens in Form von Kernkompetenzen – eine auch ohne diesen zusätzlichen Anspruch nicht einfache Aufgabe.

Kopplung im Detail



Noch näher an die Wertschöpfung

Wem die Kopplung des intellektuellen Kapitals an die Wertschöpfung durch die bloße Bündelung der immateriellen Einzelwerte zu Kernkompetenzen nicht konkret genug ist, kann einen Schritt weiter gehen: Die Wirkung der verschiedenen Bereiche des intellektuellen Kapitals auf die wichtigsten Wertschöpfungsprozesse bzw. deren Phasen kann im Detail analysiert werden. So wird zudem ein weiterer wichtiger Aspekt der Wertschöpfung transparenter gemacht: Die Interaktion der immateriellen Werte mit den spezifischen, in jeder Wertschöpfungsphase eingesetzten materiellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens.

Kernkompetenzen vereinfachen Detailanalyse

Bei dieser detaillierten Wirkungsanalyse kann und sollte wieder auf bestehende Modelle der Wertschöpfungsketten des Unternehmens zurückgegriffen werden, um Kosten zu senken und die Akzeptanz zu erhöhen. Würde man allerdings versuchen, die Anbindung der *einzelnen* immateriellen Werte an die Wertschöpfungsprozesse nachzuvollziehen, wäre man mit wachsender Größe und Komplexität des Unternehmens schnell überfordert.

Auch hier hilft daher die Bündelung zu Kernkompetenzen: Statt der einzelnen immateriellen Werte wird die Wirkung der *Kernkompetenzen* auf die Phasen der verschiedenen Wertschöpfungsprozesse untersucht und dargestellt (vgl. Abbildung *Kopplung im Detail*). So kann die Komplexität der Analyse signifikant reduziert werden, die Wechselwirkung der einzelnen immateriellen Werte untereinander wird zumindest im Ansatz berücksichtigt.²⁹ In der Praxis werden die

²⁸ Vgl. z. B. Hofmann, Jan, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020. Aktuelle Themen 382. Deutsche Bank Research; Bergheim, Stefan (2005). Globale Wachstumszentren 2020. Aktuelle Themen 313. Deutsche Bank Research.

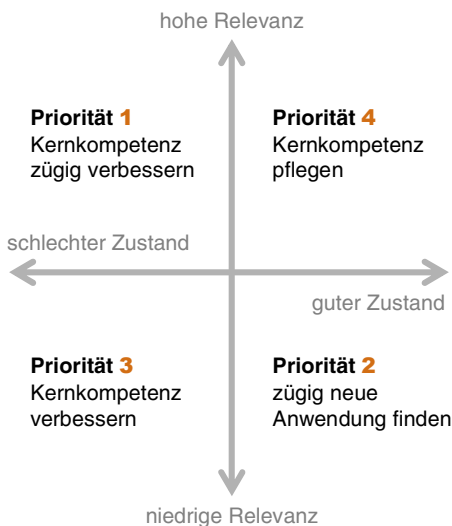
²⁹ Aufwändiger wird die Analyse, wenn auch unternehmensexterne Wertschöpfungsschritte bzw. Kompetenzen einbezogen werden. Dieser Schritt könnte jedoch in Zukunft angesichts wahrscheinlich weiter zunehmender Vernetzung von Unter-

Wirkungsstärken der Kernkompetenzen auf die Wertschöpfung zwar heute meist nur grob abschätzbar sein. Je etablierter aber diese Art der Wissensbilanzierung, desto mehr Daten werden für quantitative Analysen der Transmissionskanäle zur Verfügung stehen. Zudem sind auch subjektive Einschätzungen oft wertvoll. ^{vgl. 25}

Zur Tat

Wie kann die so entstandene, eng an die Wertschöpfung des Unternehmens gekoppelte Wissensbilanz konkret für das strategische Management des intellektuellen Kapitals eingesetzt werden? Wir schlagen drei mit steigendem Aufwand verbundene Stufen vor:

Maßnahmenportfolio



1. *Schwachstellen mit dem „Dashboard“ identifizieren.* Das Wissensbilanz-Dashboard (siehe Abbildung Wissensbilanz-Dashboard) erlaubt es, im schnellen Überblick die Wissensstärken und -schwächen des Unternehmens zu erkennen. Ist eine Kernkompetenz vergleichsweise schwach ausgeprägt, können durch Tiefbohren bis auf die Ebene der Indikatoren (u. U. differenziert nach Regionen, Unternehmensbereichen etc.) Gründe identifiziert und erste Ideen für Gegenmaßnahmen abgeleitet werden.
2. *Kernkompetenzen gewichten.* Im nächsten Schritt kann neben dem aktuellen Zustand der Kernkompetenzen auch deren relative Bedeutung für die Wertschöpfung des Unternehmens abgeschätzt werden. Einen ersten Anhaltspunkt dafür liefert die Prüfung, an wie vielen Stellen der Wertschöpfungsketten bzw. -netze eine Kernkompetenz unterstützend, treibend oder sogar unentbehrlich ist (auf Basis der detaillierten Wirkungsanalyse in Abschnitt *Noch näher an die Wertschöpfung*).³⁰ Dieser Schritt wird meist schwieriger und aufwändiger sein als (1), ermöglicht jedoch eine zielgerichtete Priorisierung der Maßnahmen: Für die aktuellen Wertschöpfungsprozesse zentrale, aber zu schwach ausgeprägte Kernkompetenzen können genauso identifiziert werden wie solche, die zwar stark ausgeprägt, aber momentan zu wenig genutzt werden (vgl. Abbildung *Maßnahmenportfolio*). Letztere bieten einen Ansatzpunkt für das Entwickeln neuer Geschäftsfelder.

Der beste Hebel

Wechselwirkungsmatrix der immateriellen Werte einer Kernkompetenz (I-x = immaterieller Wert). Im Beispiel ist der effektivste Hebel zur Veränderung der Kernkompetenz der immaterielle Wert I-3.

... wirkt auf...

	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	Σ
I-1		+	0	+	++	4
I-2	0		0	0	+	1
I-3	+	++		++	++	7
I-4	++	0	+		+	4
I-5	+	+	+	0		3

0 keine...
+ schwache...
++ starke Wirkung

Treiber-summe

3. *Hebel innerhalb der Kernkompetenzen finden.* Die Kernkompetenzen, die das Unternehmen vordringlich stärken muss, können über die Analyse in (1) hinaus detaillierter untersucht werden. Dafür sollte eine Wechselwirkungsmatrix aufgestellt werden, in der die Effekte aller immateriellen Werte einer Kernkompetenz aufeinander erfasst werden (vgl. Abbildung *Der beste Hebel*). Das erlaubt es, die immateriellen Werte zu identifizieren, deren Stärkung die größte Wirkung auf die gesamte Kernkompetenz haben.³¹

Wie für das Erstellen der Wissensbilanz selbst wird das Topmanagement für Schritte (2) und (3) die Unterstützung eines Teams benö-

nehmen immer wichtiger werden (vgl. Hofmann, Rollwagen und Schneider (2007), op. cit.).

³⁰ Dabei sollte ein längerjähriges Mittel des finanziellen Beitrags der jeweiligen Wertschöpfungsketten bzw. -netze zum Gesamtergebnis des Unternehmens als Gewichtung berücksichtigt werden.

³¹ Durch Berechnen sog. Treibersummen. Ein ähnliches Vorgehen empfiehlt auch der Leitfaden des Arbeitskreises Wissensbilanz (vgl. www.akwissensbilanz.org). Siehe auch Bornemann, Manfred, und Martin Sammer (2004). Intellectual capital report as an assessment instrument for strategic governance of research and technology networks. Organizational Knowledge and Learning Conference OKLC, 1.-4. April. Innsbruck.

Was dem Kapitalmarkt wirklich hilft

Die zehn Prinzipien effektiver Kommunikation intellektuellen Kapitals des EFFAS* (alle Aussagen beziehen sich auf die veröffentlichten Indikatoren):

1. Klar ersichtliche Kopplung an die Wertschöpfung
2. Transparente Messmethode
3. Standardisierung auf Branchen- bzw. übergreifender Ebene
4. Zeitliche Konsistenz
5. Ausgewogener Kompromiss zwischen Berichterstattung und Geheimhaltung
6. Abgleich der Interessen von Unternehmen und Investoren
7. Vermeiden von Informationsüberfluss
8. Verlässlichkeit der übermittelten Information und Verantwortlichkeit des Managements
9. Bewertung der Risiken bei Veränderung der Indikatoren
10. Effektive Platzierung und Frequenz der Berichterstattung

* *European Federation of Financial Analysts Societies (2008). Principles for effective communication of intellectual capital. (www.effas.com/pdf/effas_cic_web.pdf)*

Wissensbilanzierung verlangt nach Kooperation – auch global

Enhanced Business Reporting Consortium³⁶. EFFAS hält alternativ das Erstellen eines eigenständigen Berichts für denkbar, der ebenfalls einmal im Jahr veröffentlicht würde. Darüber hinaus könnten ausgewählte Indikatoren mit höherer Frequenz kommuniziert werden (z.B. über das Internet).

Weniger sinnvoll erscheint die Kommunikation über andere, bereits etablierte Berichte, die z.T. ebenfalls Informationen über ausgewählte Aspekte des intellektuellen Kapitals enthalten (z.B. den *Corporate Social Responsibility Report*). Sie fokussieren meist nicht die wertschöpfende Wirkung des intellektuellen Kapitals.

Teamsport

Nützliche Wissensbilanzierung ist aufwändig – nach dem obigen Ansatz ebenso wie mit anderen Methoden. Immer müssen Indikatoren entwickelt und Daten zusammengetragen werden. Nach dem obigen Ansatz müssen darüber hinaus Kernkompetenzen definiert und Verknüpfungen mit den Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens durchdrungen und vermittelbar aufbereitet werden. Soll die Wissensbilanz veröffentlicht werden, müssen sich die verschiedenen internen Interessengruppen zudem auf eine stark komprimierte Version einigen.

All das braucht vor allem eines: enge Kooperation, über Divisionen, Funktionen und Regionen des Unternehmens hinweg. Auch das Topmanagement ist immer wieder gefragt. Zumindest der generelle Entschluss für das Erstellen einer Wissensbilanz, das Formulieren von Kernkompetenzen und die Entscheidung über das Erweitern externer Berichte sind Chefsache. Für die Standardisierung von Wissensbilanzen – bei interner Verwendung nützlich, bei Verwendung durch Außenstehende essentiell – ist darüber hinaus Kooperation außerhalb des Unternehmens nötig:

- Unternehmen sollten gemeinsam Standards vorschlagen, die den Eigenheiten ihrer jeweiligen Branchen gerecht werden;
- Unternehmen und Kapitalmarkt sollten Kompromisse finden, die ihre jeweiligen Ansprüche an eine nützliche Wissensbilanz berücksichtigen (z.B. Geheimhaltung vs. Informationsbedarf);
- Standardsetzer sollten mittelfristig ihre Regelwerke und Empfehlungen in Abstimmung mit Unternehmen und Kapitalmarkt den gewachsenen Ansprüchen an die Unternehmensberichterstattung anpassen.

Wissensbilanzierung ist also gleich in mehrfacher Hinsicht ein Teamsport, und seit kurzem sogar ein global vernetzter. Im Herbst 2007 wurde die World Intellectual Capital Initiative (WICI) von namhaften Organisationen aller Kontinente ins Leben gerufen.³⁷ Ziel der Initiative ist es, weltweit akzeptierte Standards der Wissensbilanzierung zu entwickeln und zu verbreiten. Das ist ohne Frage ambitioniert – wird aber in der Wissenswirtschaft dringend benötigt.

Jan Hofmann (+49 69 910-31752, jan-p.hofmann@db.com)

³⁶ Enhanced Business Reporting Consortium (2005). The Enhanced Business Reporting Framework.

³⁷ Gründungsmitglieder sind die OECD, die European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS), das japanische Wirtschaftsministerium (METI), die European Investment Bank, das US-amerikanische Enhanced Business Reporting Consortium, die australische Society for Knowledge Economics, die Brazilian Development Bank sowie die Universitäten von Ferrara (IT) und Waseda (JP).

- Transatlantische Integration – jetzt oder nie
Nr. 421 17. Juni 2008
- Musikindustrie: Kein Ende vom Lied
Aber Rhythmuswechsel in der Branche
Nr. 420 16. Mai 2008
- Frauen auf Expedition – in das Jahr 2020
Das Wechselspiel zwischen Strukturwandel und Frauen:
Auf dem Weg zu mehr Gleichstellung in Deutschland
Nr. 419 5. Mai 2008
- Stadttrendite: Wirklich von Nutzen?
Ein Streitgespräch
Nr. 418 23. April 2008
- Verkehrsdrehscheibe Berlin kommt auf Touren
Nr. 417 21. April 2008
- Klimawandel und Tourismus: Wohin geht die Reise?
Nr. 416 5. März 2008
- Die Kraft-Wärme Kopplung
Ein Eckpfeiler des deutschen Energie- und Klimaprogramms
Nr. 415 3. März 2008

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite www.dbresearch.de
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research
Marketing
60262 Frankfurt am Main
Fax: +49 69 910-31877
E-Mail: marketing.dbr@db.com

© Copyright 2008. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg