

WISSENSBILANZIERUNG

In den Jahresabschlüssen taucht das „intellektuelle Vermögen“ der Unternehmen bislang nicht auf, weil es sich nicht in Euro messen lässt. Banken und Anleger aber werden künftig mehr Einblick in die wahren Werte verlangen. Die so genannte Wissensbilanz könnte Abhilfe schaffen

Formel gegen Wissenslücken

Von **Isabell Hülsen** und **Caroline Böhner**

Der Umsatz ist gestiegen, der Gewinn so hoch wie nie zuvor. Aktionäre und Analysten jubeln. Alles bestens? Von wegen: Die halbe Forschungsabteilung hat gerade gekündigt, seit Monaten wurde kein neuer Kunde gewonnen, das Budget für Weiterbildung ist im Keller und die Kooperation mit der Uni gescheitert. Drinnen wissen alle Bescheid. Draußen ahnt keiner etwas, denn in der Bilanz taucht der Vermögensverlust nicht auf.

„Die Bilanz wird der Bedeutung des immateriellen Vermögens nicht gerecht“

Mart Kivikas, Wissenskapital GmbH

Zahlen lügen, wenn es darum geht, den Wert eines Unternehmens zu bestimmen. Zwar lassen sich das Wissen der Mitarbeiter, reibungslose Arbeitsabläufe und zufriedene Kunden kaum in Euro und Cent bemessen. Dabei ist klar: Ohne sie wäre jedes Unternehmen schnell am Ende. Bis zu 50 Prozent des Firmenwertes, schätzen Experten, entfallen auf das intellektuelle Kapital. „Die klassische Bilanz wird der gestiegenen Bedeutung des immateriellen Vermögens nicht gerecht“, sagt Mart Kivikas, Mitgründer der Beratungsgesellschaft Wissenskapital.

Der schwedische Experte gehört deshalb gemeinsam mit internationalen Wissenschaftlern und Beratern zu den Vorkämpfern für die so genannte Wissensbilanz. „Der Titel ist eine Provokation“, gesteht Kay Alwert vom Fraunhofer Institut IPK. Denn mit dem klassischen Zahlenwerk hat das neue Instrument wenig zu tun. „Das intellektuelle Vermögen auf einen bestimmten Euro-Wert zu reduzieren würde ja gerade keinen Einblick in den wirklichen Wert des Unternehmens liefern“, sagt Alwert. Stattdessen soll die Wissensbilanz, als Anhängsel zum Geschäftsbericht, Auskunft darüber geben, wie viele Tage die Kollegen in Seminaren und Kursen verbracht haben, wie hoch die Fluktuationsrate ist und wie die letzte Kundenbefragung ausgefallen ist. „Diese Kriterien sagen mehr über das Erfolgspotenzial des Unternehmens aus als die Bilanz“, sagt Kivikas.

Zu den Pionieren zählt der schwedische Finanzdienstleister Skandia: Bereits seit 1995 bereichert das Unternehmen seinen Geschäftsbericht um eine Wissensbilanz. Auch das dänische Wirtschaftsministerium hat 1999 einen Standard für die Gestaltung von „Intellectual Property Statements“ geschaffen. In Österreich verpflichtet ein Gesetz alle Universitäten dazu, ab 2005 Wissensbilanzen zu veröffentlichen. „Deutschland hinkt der Entwicklung hinterher“, sagt Karl-Heinz Maul von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewater-

houseCoopers. Das soll sich ändern. Auf Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums werkelte ein internationales Expertenteam seit Monaten an der „Wissensbilanz made in Germany“. Das Pilot-

projekt, an dem 14 deutsche Mittelständler teilnehmen, hat einen Leitfaden erstellt, der den Unternehmen künftig bei der Bilanzierung ihres intellektuellen Kapitals hilft. „Um die Wissensbilanz zu etablieren, müssen wir Überzeugungsarbeit leisten“, sagt Fraunhofer-Experte Alwert, der am Projekt beteiligt ist.

Denn bislang ist die Wissensbilanz vor allem eine gute Idee. Noch erstellt kein einziges deutsches Unternehmen eine echte Wissensbilanz. Ein paar Sätze zur Zahl der Mitarbeiter, ein paar Ziffern zu den Forschungsausgaben – das muss in der Regel genügen. „Bei Firmen, Banken und Analysten hat sich das Instrument bisher nicht durchgesetzt“, sagt Martina Bentele. Die Münchner Wissenschaftlerin hat gerade erst über Wissensbilanzen promoviert und ist erüchtelt: „Alle sind sich einig, dass das Thema wichtig ist, aber praktisch ist es derzeit kaum relevant, weil die Sache noch zu viele Haken hat.“

Pionier-Leistung

„Wissensbilanz made in Germany“

Auf Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums arbeitet ein internationales Gremium mit Experten aus Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Skandinavien derzeit an einem Modell für eine aussagekräftige Wissensbilanz. 14 mittelständische Firmen haben sich an dem Pilotprojekt des Arbeitskreises Wissensbilanz beteiligt. Gemeinsam mit den Fachleuten haben sie die für ihr Unternehmen erfolgskritischen immateriellen Vermögenswerte ermittelt und mit konkreten Indikatoren hinterlegt, die in die künftige Wissensbilanz eingehen sollen. Die Ergebnisse werden in Form eines Leitfadens auf der Konferenz „Wissensbilanz made in Germany“ am 20. und 21. September in Berlin präsentiert. Nähere Informationen im Internet unter www.akwissensbilanz.org

Die Skepsis rührt aus dem Mangel an verbindlichen und damit vergleichbaren Standards. Schon bei der Frage, welche qualitativen Kriterien aussagekräftig sind, scheiden sich die Geister. Zudem entpuppen sich selbst vermeintlich leicht messbare Indikatoren, wie die Kundenzufriedenheit, im Detail als problematisch: Verschieden nicht jedes Unternehmen den gleichen Fragebogen an seine Kunden, und fällt die Antwortquote nicht ähnlich hoch aus, bleibt der Aussagewert der Wissensbilanz begrenzt.

Ein Vergleich mit anderen Firmen ist kaum möglich. „Ohne Standards wird jedes Unternehmen genau die Kriterien auswählen, bei denen es gut dasteht“, sagt Andreas Närmann, bei der Unternehmensberatung Detecon für das Thema „Intellectual Asset Management“ zuständig. Solange die Wissensbilanz aber mehr PR-Werkzeug als ehrliche Information ist, dürften auch Banken und Rating-Agenturen noch zögern, die Transparenz mit billigeren Krediten oder besseren Bonitätsnoten zu belohnen.

Ein einheitlicher Kriterienkatalog aber ist derzeit nicht in Sicht. „Ich wüsste auch nicht, welche Instanz jetzt einen Standard festsetzen sollte“, sagt Närmann. Zum Standardsetter will sich auch die deutsche Projektinitiative nicht aufschwingen, „aber eine gewisse Harmonisierung ist möglich“, sagt Kivikas. „Und dann glaube ich auch daran, dass die Wissensbilanz kommt.“

Hoffnung macht dem Wissenschaftler derzeit vor allem eines: „Wenn es um das Thema geht, sitzen endlich nicht mehr nur Professoren und Berater am Tisch, sondern auch die Unternehmen selbst.“

Etwas schneller sein beim Bessermachen

Von **Rezzo Schlauch**

Die Gesellschaft der Zukunft ist die Wissensgesellschaft, da sind sich alle Experten einig. Das weltweit verfügbare Wissen vermehrt sich in dieser Gesellschaft mit enormem Tempo: Es verdoppelt sich alle fünf Jahre. Nur die Hälfte davon bleibt etwa drei bis vier Jahre aktuell und damit wertvoll. Nach Prognosen der EU-Kommission werden in bis zu zehn Jahren 80 Prozent der heute angewandten Technologien durch neue ersetzt.

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, dieses Wissen zu managen. Nicht nur, weil die Informationsmenge stetig zunimmt. Arbeitsprozesse sind komplexer geworden. Die Arbeitswelt hat sich geografisch verteilt, Mitarbeiter eines Unternehmens arbeiten oft räumlich getrennt voneinander. Zudem hat der Wettbewerbsdruck der Globalisierung längst auch die kleinen und mittleren Firmen erreicht.

Der Einsatz von Wissensmanagement kann gerade ihnen helfen, die Herausforderungen zu bewältigen: schneller in der Produktionsinnovation zu sein, effizienteres Networking mit Partnerfirmen zu betreiben und bessere Serviceleistungen anzubieten. Wettbewerb heißt heute vor allem: schneller sein im Besserein.

Während Verfahren zum Wissensmanagement aber in Großunternehmen bereits Einzug gehalten haben, halten sich mittelständische Firmen noch zurück. Mit der Steuerung ihres Wissens gehen sie recht unsystematisch und eher unbewusst um.

Aus diesem Grund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) im Jahr 2002 die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ gestartet. Im Mittelpunkt stehen die Sensibilisierung für die Bedeutung des intellektuellen Kapitals und der Transfer praxisnaher Lösungen für das Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Mindestens ebenso wichtig ist die Entwicklung von Instrumenten, mit denen Unternehmen ihr immaterielles Vermögen erfassen, bewerten und nach außen darstellen können. Das BMWA fördert deshalb ein Projekt, das die Wissensbilanz als ein solches strategisches Instrument bekannt und nutzbar machen soll. Die Erfahrungen, die das internationale besetzte Expertenteam gesammelt hat, sind in einer Leitfaden eingeflossen, der in Kürze als Broschüre oder Download allen Interessierten kostenlos zur Verfügung gestellt wird.

REZZO SCHLAUCH ist Parlamentarischer Staatssekretär und Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung.



Mehr Wunsch als Wirklichkeit: Eine **griffige Formel**, mit der sich das intellektuelle Kapital messen lässt, existiert bisher nicht

Mit Wissen wird es billiger

Von **Nicholas R. Teller**

Unter dem berühmten Kürzel „Basel II“ werden neue Eigenkapitalanforderungen ab 2007 dazu führen, dass Banken für 100 € Kredit an Firmenkunden nicht mehr pauschal 8 € ihres wertvollen Eigenkapitals nachweisen, also verbrauchen müssen. Stattdessen werden der Eigenkapitalverbrauch der Bank und damit die Kreditkosten für ein Unternehmen künftig von der Kreditwürdigkeit der Firmen abhängen.

Bei dieser Bewertung werden neben finanziellen Kennzahlen auch „weiche“ Faktoren eine immer größere Rolle spielen. Dazu gehört auch die Frage, ob und wie ein Unternehmen mit dem eigenen Wissen umgeht. In welchem Umfang ist das Unternehmen in der Lage, die intellektuellen Potenziale und Erfahrungen der Mitarbeiter erfolgreich zu mobilisieren? Wie ausgereift sind das interne Wissensmanagement und die Wissensbilanzierung?

Wissensprozesse sind damit nicht mehr bloß eine interne Angelegenheit des Unternehmens, sondern beeinflussen die Kreditwürdigkeit und damit die Kapitalkosten. Denn Firmen, die einen nachhaltigen Um-

gang mit ihrem Wissen pflegen, könnten im Endeffekt einen größeren Kreditrahmen und günstigere Konditionen von der Bank bekommen. Der Anreiz sollte also in jedem Fall groß sein, die eigenen Wissensprozesse zu verbessern.

Für die Bank bedeutet das, dass sie gemeinsam mit ihren Kunden prüfen muss, wie es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bestellt ist.

Der Wissensmanager

Wettbewerb Gemeinsam mit dem Wirtschaftsmagazin „Impulse“ und der Commerzbank verleiht die FTD seit 2002 den Unternehmenspreis „Wissensmanager des Jahres“. Prämiiert werden vorbildliche Initiativen für erfolgreiches Wissensmanagement.

Bewerbung Kandidaten können ab Mitte September ihre Unterlagen einreichen, Bewerbungsschluss ist Ende November. Die Preisverleihung findet im Mai 2005 in Berlin statt.

Preise Die Preisträger erhalten insgesamt 30 000 €. Informationen unter www.wissensmanager-des-jahres.de

Für dieses interne Rating benötigt sie detaillierte Informationen über alle wichtigen Unternehmensdaten. Gerade im Mittelstand besteht hier Nachholbedarf, etwa bei effizienten Controllingssystemen.

Als Bank verfolgen wir bei unserem Engagement für wissensorientierte Unternehmensführung ganz klar auch ein wirtschaftliches Eigeninteresse: Da die Commerzbank sich stark im Firmenkundengeschäft und dort speziell im Mittelstand engagiert – zwei von fünf Mittelständlern haben ein Konto bei uns – haben wir großes Interesse am künftigen Bestand der Unternehmen.

Abzuwarten bleibt nun noch, ob Wissensbilanzen auch im Rahmen der nach IAS vorgesehenen Bilanzierung immateriellen Vermögens zunehmend wichtig werden.

NICHOLAS R. TELLER ist im Vorstand der Commerzbank für das Firmenkundengeschäft verantwortlich.

Suche nach schlafendem Kapital

Von **Leif Edvinsson**

Wo wird heute in Deutschland Wert geschaffen, in welchen Unternehmen, Institutionen und Regionen? Wie würde eine Wissensbilanz für Deutschland ausfallen, die das „intellektuelle Kapital“ des Landes misst? Wo sind die wissensorientierten Unternehmen zu finden? Solche Fragen werden für Deutschlands künftige Entwicklung eine wichtige Rolle spielen.

Der OECD zufolge lagen die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in 18 OECD-Staaten im Jahr 2000 zwischen zwei und sieben Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Die Zahlen basieren auf einer engen Definition intellektuellen Kapitals, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Bildung und Software umfasst. Bei einer breiteren Definition läge die Zahl in wis-

sensintensiven Volkswirtschaften bei über zehn Prozent des BIP.

Die EU hat die wachsende Bedeutung des intellektuellen Kapitals erkannt. Die Lissabon-Strategie, mit der die EU bis 2010 führender Wirtschaftsraum der Welt werden soll, fördert daher Investitionen in immaterielles Vermögen.

Höhere Investitionen in immaterielle Güter aber verlangen strategische Intelligenz: Wissenskapital definiert sich über potenzielle Gewinne in der Zukunft, nicht über Werte, die auf historischen Kosten basieren. Wissenskapital zu nutzen heißt, vorausschauend zu denken. Diese Langzeitperspektive versteht Wissen als brachliegendes Kapital, als Chance, die jeder verantwortungsvolle Entscheider nutzen sollte, denn Deutschland hat milliardenschweres Potenzial für künftigen Wohlstand.

Um das in den Unternehmen schlummernde Wissenskapital ausfindig zu machen, ist das traditionelle Berichtswesen aber unzureichend. Zwar hat hier durch die neuen Rechnungslegungsstandards IAS, vor allem

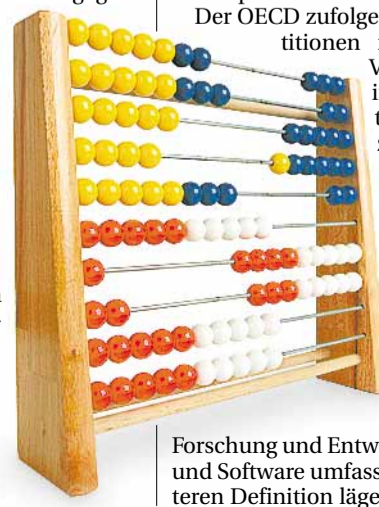
IAS 38, bereits ein Wandel stattgefunden – in Richtung einer Aktivierung immaterieller Vermögenswerte – aber noch immer kann das volle Potenzial von Geschäftsmodellen, die auf Wissen gründen, in der Bilanz nicht dargestellt werden. In einer Wissensgesellschaft ist das nicht angebracht. Wichtige Ressourcen finden sich außerhalb der Bilanz.

„Deutschland hat milliarden-schweres Potenzial für künftigen Wohlstand“

Leif Edvinsson

Wir müssen diese neuen Indikatoren für immaterielles Vermögen anerkennen und die Buchprüfer dazu bringen, sie zu prüfen. Jahresberichte müssen das Wissenskapital offen legen. Mehrere Länder haben bereits Richtlinien zur Wissensbilanzierung veröffentlicht, und auch in Deutschland gibt es Wissensbilanzen nun als Prototypen für kleine und mittelständische Firmen. Damit Entscheider sich auf das konzentrieren können, was wahren Wert schafft: das Wissenskapital.

LEIF EDVINSSON war Director of Intellectual Capital bei Skandia in Schweden und ist Professor für Intellectual Capital an der Universität Lund.



Forschung und Entwicklung, Bildung und Software umfasst. Bei einer breiteren Definition läge die Zahl in wis-