

2.2 Wissensbilanz – Voraussetzung für den Dienstleistungsexport

Gernod Kraft

„Deutschland ist ein Exportland“ – mit dieser Aussage, die fast täglich in den Medien getroffen wird, verbinden viele Menschen den Gedanken an Autos, Maschinen oder Werkzeuge. Aber wie steht es in diesem Zusammenhang mit Dienstleistungen? Ist nicht gerade die Globalisierung dafür verantwortlich, dass LKWs von Fahrern aus ost-europäischen Billiglohnländern gesteuert werden, Software in Indien entwickelt wird, oder gar ganze Firmenabteilungen wie Buchhaltung und Lohnabrechnung ins Ausland verlagert werden?

Globalisierungsgegner stellen gerne nur diese Seite der Medaille in den Vordergrund. Gleichzeitig haben die Unternehmen des tertiären Sektors aber riesige Chancen neue Märkte und neue Kunden für hochwertige, zukunftsfähige Dienstleistungen zu erobern.

Wissen als Wettbewerbsvorteil

Es ist in erster Linie die Ressource Wissen, die den Unternehmenserfolg und den Standort Deutschland sichert – so lautet das Erfolgsrezept in unserer globalisierten Wirtschaft. Wissen ist die Voraussetzung für Innovation. Innovationen wiederum schaffen Wachstum. Viele erfolgreiche Firmen beherzigen dies. Für IT-Unternehmen und Consultants, Architekten und Planer bis hin zu handwerklich ausgerichteten Kleinbetrieben ist dies Grundlage für die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Insbesondere für den Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, wird Wissen zu einem kapitalen Unternehmenswert. Diesen gilt es zu pflegen, zu erweitern und zu verwalten genau wie materielle Vermögenswerte – und zuallererst einmal zu bewerten. Doch wie kann man das Wissen eines Unternehmens oder einer Organisation greifbarer machen, wie die entscheidenden Wissenspotenziale beziehungsweise das -kapital identifizieren? Die Antwort lautet: mit der Wissensbilanz!

Bedeutung der Wissensbilanzierung

Eine Wissensbilanz – im internationalen Kontext spricht man auch von „Intellectual Capital Reporting“ – weist in strukturierter Form das Vermögen eines Unternehmens aus. Nicht das traditionell bilanzierte, greifbare, sondern das Vermögen in Form der Menschen und Mitarbeiter, der Strukturen sowie der Beziehungen. Dieses Vermögen ist zur Verbesserung der Leistungsprozesse und für den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe, insbesondere der Dienstleister, sehr entscheidend. Eine sich beschleunigende Globalisierung bedeutet eine dramatische Veränderung von Wettbewerbsverhältnissen und Standortfaktoren. Gerade für ein Hochlohnland wie Deutschland wird eine wissensorientierte Unternehmensführung immer bedeutender.

Das Thema Wissensbilanzierung ist nicht nur bei uns im Kommen. In den vergangenen Jahren entwickelte sich in vielen europäischen Ländern, allen voran Schweden und Österreich, eine wahre Bewegung. Die hier vorgestellte Form der Wissensbilanzierung und das Modell mit seinen wesentlichen Begriffen basiert auf den Ergebnissen des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Arbeitskreises Wissensbilanz. Wer sich damit näher beschäftigen möchte, sei auf das Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit verwiesen.¹

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals kann demnach über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden, erfolgen:

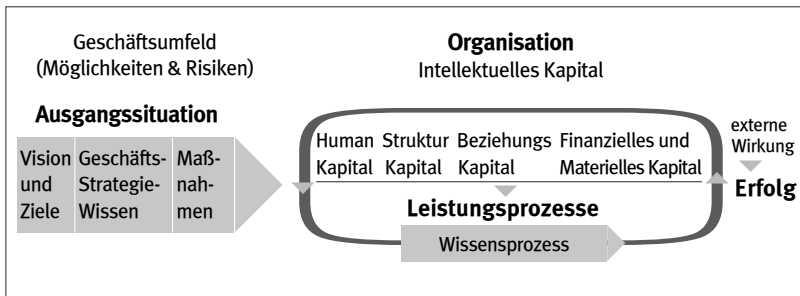
- **HUMANKAPITAL:**
Das Humankapital umfasst alle Faktoren, die die Mitarbeiter charakterisieren, also auf Qualifikation und Erfahrung aufbauende Fachkompetenz, Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.
- **STRUKTURKAPITAL:**
Das Strukturkapital beschreibt alle Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein – all jene Strukturen im Unternehmen, die von den Mitarbeitern unabhängig sind. Dazu zählen beispielsweise die Unternehmenskultur, Kommunikationsstrukturen oder angewandte Managementinstrumente.

¹ Im Internet: www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_deutsch.pdf

- **BEZIEHUNGSKAPITAL:**
Das Beziehungskapital stellt schließlich die Beziehung zum Umfeld des Unternehmens dar: Zu Kunden und Lieferanten, Gesellschaftern, Investoren, Absatzmittlern, Entwicklungspartnern oder Behörden und nicht zuletzt der Öffentlichkeit.

Diese drei Kapitalarten nehmen im Unternehmensalltag entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsprozesse und bestimmen deren Qualität und Erfolg.

Abbildung 1: Methodischer Rahmen der Wissensbilanzierung



Quelle: RKW Baden-Württemberg

Die Wissensbilanz misst und bewertet die Dimensionen des intellektuellen Kapitals und bildet sie in einer Wertschöpfungskette ab. Genauso wichtig dabei ist die Erfassung der Wissensprozesse, das heißt der Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen des intellektuellen Kapitals. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche davon besonders risikofähig sind oder welche stabilisierend wirken. Die Offenlegung der Wirkungszusammenhänge ist die eigentliche „Bilanzierung“ – eine monetäre Bewertung steht gar nicht im Vordergrund.

Die Wissensprozesse und ihr Zusammenwirken mit den Geschäftsprozessen führen zum Geschäftserfolg der Organisation. Unter Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes, der Geschäftsstrategie sowie der angestrebten Entwicklung des intellektuellen Kapitals (Wissensstrategie) können so Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine Verbesserung beziehungsweise Optimierung des intellektuellen

Kapitals zielen. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für den Geschäftserfolg haben Auswirkungen auf Vision sowie Geschäftsstrategie, die gegebenenfalls angepasst werden muss. Damit ist ein direkter Einfluss auf die Internationalisierungsentscheidungen gegeben.

Erstellung der Wissensbilanz

Bei der ersten Erarbeitung einer Wissensbilanz bietet sich im Unternehmen die Workshop-Form an. Während des Erstellungsprozesses können Meilensteine erreicht werden, bei denen jeweils ein verwertbares Ergebnis vorliegt. Damit besteht die Möglichkeit, auch während des Projekts über Fortsetzung oder Abbruch zu entscheiden.

In den ersten Schritten (warum?, was?, wie gut?) wird zum einen die Ausgangssituation der Organisation, also die Möglichkeiten und Risiken des Geschäftsumfeldes sowie Vision und Geschäftsstrategie diskutiert und dokumentiert, um den Organisationskontext festzulegen. Zum anderen werden die für die Organisation entscheidenden Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals ermittelt und definiert. Diese gilt es in der Organisation nach den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik zu bewerten. Damit liegt dem Management als erster Meilenstein ein Stärken-Schwächen-Profil des intellektuellen Kapitals vor. Um die durchgeführte Bewertung mit Fakten zu unterstützen und zu hinterlegen, werden anschließend Indikatoren festgelegt, definiert und erhoben, die eine Aussage über die definierten Einflussfaktoren ermöglichen (wieviel?).

Zusammen mit den Ergebnissen aus dem ersten Meilenstein ist damit die Grundlage für einen Wissensbilanzbericht geschaffen, der extern den wichtigsten Interessengruppen kommuniziert werden kann (wem?). Hierbei müssen die Ergebnisse zielgruppengerecht aufbereitet und ansprechend sowie verständlich dargestellt werden.

Mit dem abschließenden Meilenstein wird das Management in die Lage versetzt, das intellektuelle Kapital gezielt zu fördern und zu steuern (wie?). Dazu werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren analysiert. Aus diesen lassen sich anschließend diejenigen Handlungsfelder im Bereich des Intellektuellen Kapitals ableiten, deren Verbesserung und Entwicklung für die Organisation am Erfolg versprechendsten ist.

Auch wenn der Begriff „Bilanzierung“ eine statische Betrachtung unterstellen mag – die Wissensbilanz sollte kein Schnappschuss eines einmaligen Treffens sein, das später von keinem mehr nachvollzogen werden kann. Allein für die erstmalige Erstellung einer Wissensbilanz in sieben Arbeitsschritten (Abbildung 2) ist ein Zeitraum von sechs bis zwölf Wochen empfehlenswert. Mit Leben erfüllt wird das Ganze durch eine regelmäßige Aktualisierung, die beispielsweise im Zwei-Jahres-Rhythmus mit vergleichbar geringem Aufwand zu bewerkstelligen ist.

Abbildung 2: Sieben Arbeitsschritte zur eigenen Wissensbilanz



Nutzen der Wissensbilanz für Unternehmen

Viele Unternehmen stehen dem formalisierten Begriff Wissensbilanz kritisch gegenüber. Vor allem diejenigen, die von einem Wissensvorsprung gegenüber dem Wettbewerb ausgehen. Dabei gibt es hier im Gegensatz zur „echten“ Bilanzierung keinerlei Publizitätszwang. Niemand wird gezwungen, Firmeninterna auszuplaudern. Vielmehr bestimmt jeder selbst, welche Informationen intern bleiben und was nach außen kommuniziert wird. Oft hat allein die Tatsache, dass eine Wissensbilanz erstellt wurde, eine entsprechende Außenwirkung.

Die fertiggestellte Wissensbilanz zeigt, was ein Unternehmen kann und wo seine Entwicklungspotenziale liegen. Sie zeigt die Stärken und legt Schwächen offen – bietet somit die Chance, intensiv an letzteren zu arbeiten. Das Wissen um die eigenen Stärken wiederum erlaubt es, eine vertrauensvolle Beziehung zu Kunden und Partnern zu entwickeln. Die Wissensbilanz ist auch ein deutliches Signal für vorhandene und künftige Mitarbeiter und Kooperationspartner – sie lädt dazu ein, selbstverantwortlich und eigenständig die Rolle im Team auszufüllen, Entwicklungsspielräume zu nutzen und das Unternehmen voranzubringen.

Grundsätzlich kann die Wissensbilanz zwei Funktionen erfüllen. Zum einen kann sie zur Kommunikation gegenüber externen Bezugsgruppen wie Kunden, Partnern und Geldgebern eingesetzt werden, um die Leistungsfähigkeit der Organisation mit besonderem Blick auf die immateriellen Werte darzustellen. Das Unternehmen kann damit zum Beispiel seine Möglichkeiten zur Akquisition von Eigen- und Fremdkapital entscheidend verbessern. Zudem kann die Wissensbilanz bei der Erschließung ausländischer Märkte dazu beitragen, die von deutschen Unternehmen erwartete hohe Dienstleistungsqualität zu untermauern.

Zum anderen kann die Wissensbilanz als Entscheidungsgrundlage für das Management zur gezielten Entwicklung des intellektuellen Kapitals fungieren. In dieser internen Funktion dient sie der Herstellung von Transparenz über die vorhandenen Ressourcen, den Stärken und Schwächen des erfolgskritischen intellektuellen Kapitals.

Das durch die Bilanzierung dokumentierte Wissen ist für moderne Dienstleistungsbetriebe die Basis für erfolgreiche Marktaktivitäten, insbesondere im Export. Die wettbewerbsentscheidenden

Kernkompetenzen des Unternehmens können durch die Wissensbilanz nicht nur intern festgestellt und systematisch ausgebaut werden, sondern auch gezielt abgesichert werden. Der latenten Gefahr, dass der Dienstleistungsexport nur der erste Schritt zu Verlagerung ist, kann somit begegnet werden. Nur durch die Kenntnis der unmittelbar an das Umfeld des Unternehmens gebundenen Faktoren und deren Wechselwirkungen können sinnvolle Standortentscheidungen getroffen werden. Outsourcing- und Zulieferentscheidungen können auf dieser Basis getroffen werden – ohne Angst vor einem bösen Erwachen zu haben.

Keine Angst vor der Umsetzung!

Trotz vieler Vorteile ist die Wissensbilanz in Deutschland noch nicht weit verbreitet. Grundsätzlich ist das Management-Instrument für jedes „wissenslastige“ Unternehmen sinnvoll anwendbar. In der Praxis konzentriert sich die Anwendung derzeit auf größere Dienstleistungsbetriebe mit über 100 Beschäftigten beziehungsweise auf Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Management-Tools gemacht haben und für die Begriffe wie Leitbild, Strategie und Qualitätsmanagement zum Alltag gehören. Doch auch für kleinere Betriebe stellt ein Projekt „Wissensbilanz“ keine unüberwindbare Hürde dar.

Es muss nicht gleich das komplette Unternehmen „auf den Kopf gestellt werden“. Eher empfiehlt es sich, schrittweise vorzugehen: Fast immer gibt es Möglichkeiten der Abgrenzung, seien es Funktionen, Märkte oder einzelne Prozesse. Auch ist der Start mit einem Prototyp möglich, der zu einem späteren Zeitpunkt auf den Rest der Organisation übertragen werden kann. Eine konsequente Projektorganisation ist hilfreich. Vor allem aufgrund der Zusammenstellung des Projektteams, in welches sowohl alle Fachbereiche, als auch alle Hierarchieebenen eingebunden werden.

Wichtig für Mittelständler: Die Geschäftsleitung wird zwar beteiligt, muss aber nicht unbedingt die Projektleitung übernehmen. Und: „Zeit ist Geld“. Auch hier gilt die Pareto-Regel: „80 Prozent der Ergebnisse werden schon mit 20 Prozent der Ressourcen erreicht“. Für die erstmalige Erstellung einer Wissensbilanz dürfte dieses Niveau ausreichen. Um die knappen Ressourcen sinnvoll einzusetzen, kann

– wie bei anderen strategischen Tools auch – ein Außenstehender als Moderator bei der Erstellung der Wissensbilanz wertvolle Hilfestellung bieten.



Gernod Kraft

*Projektleiter, Fachgebiet Außenwirtschaft
RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart*

Der Diplom-Ökonom ist seit über zehn Jahren als Projektleiter beim RKW für die Außenwirtschafts-Aktivitäten verantwortlich, darüber hinaus berät er Betriebe in Marketing- und Vertriebsfragen. Das RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.), eine von Unternehmen getragene Beratungs- und Weiterbildungsorganisation, kümmert sich in erster Linie um die Belange mittelständischer Betriebe und unterstützt diese durch die Vermittlung innovativer Methoden und Ansätze. Als eines der ersten deutschen Beratungsunternehmen hat das RKW Baden-Württemberg eine eigene Wissensbilanz erstellt und veröffentlicht.