



Wissensbilanz – Made in Germany

Ergebnisse eines Pilotprojektes mit mittelständischen Unternehmen – Frankfurt a.M. November 2005

Mart Kivikas
Arbeitskreis Wissensbilanz
Wissenskapsital GmbH
Lohbeet 18
D-91097 Oberreichenbach

E-Mail: info@akwissensbilanz.org

www.akwissensbilanz.org

Arbeitskreis Wissensbilanz:

Leif Edvinsson
Kai Mertins
Peter Heisig
Kay Alwert
Mart Kivikas
Manfred Bornemann



Übersicht:

- **Ausgangssituation**
- **Begriffliche Grundlagen**
- **Pilotprojekt**
- **Ergebnisse**
- **Laufende Aktivitäten**



Übersicht:

- **Ausgangssituation**
- Begriffliche Grundlagen
- Pilotprojekt
- Ergebnisse
- Laufende Aktivitäten



Was ist die Ausgangssituation auf Organisationsebene? Was ist der Wert einer Organisation?

- Der **Organisationswert** besteht aus materiellen und immateriellen Vermögenswerten. Letztere bleiben in bisherigen Bilanzierungssystemen weitgehend unberücksichtigt.
- **Kapitalgeber** fordern den plausiblen Nachweis der Unternehmenswerte. Unternehmen in wissensintensiven Bereichen haben Schwierigkeiten ihren Wert gegenüber Kapitalgebern zu belegen.
- **Rechtliche Bestimmungen** Organisationen sollen auch ihr immaterielles Vermögen rechtfertigen (Österr. HSG, IAS 38, DRS 12, E-DRS 20 etc.)

Hätten Sie investiert?



Microsoft Corporation 1978



Wie können immaterielle Faktoren gemanagt werden? Wissensbilanz für die Steuerung der Organisation

Na, ja,
dann verlassen wir uns eben
auf **unser Bauchgefühl!**



Übersicht:

- Ausgangssituation
- **Begriffliche Grundlagen**
- Pilotprojekt
- Ergebnisse
- Laufende Aktivitäten



Was ist eine Wissensbilanz?



Definition Wissensbilanz:

Eine Wissensbilanz ist ein **Instrument** zur gezielten **Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals** einer Organisation.

Sie zeigt die **Zusammenhänge** zwischen den organisationalen **Zielen**, den **Geschäftsprozessen**, dem **Intellektuellen Kapital (IK)** und dem **Geschäftserfolg** einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels **Indikatoren**.

Bedeutungsgleiche und –ähnliche Begriffe:

Wissensbilanz = Intangible Assets Statement =
Intellectual Capital Report = ...

Quelle:

Leitfaden Wissensbilanz – Made in
Germany.
Bundesministerium für Wirtschaft und
Arbeit in Zusammenarbeit mit dem
Arbeitskreis Wissensbilanz.
www.akwissensbilanz.org



Die Wissensbilanz unterscheidet drei Kapitalarten:

Humankapital

... umfasst die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation sowie die Lernfähigkeit der Mitarbeiter.

Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter.



Humankapital

Kompetenzen

Fähigkeiten

Wissen

Erfahrungen

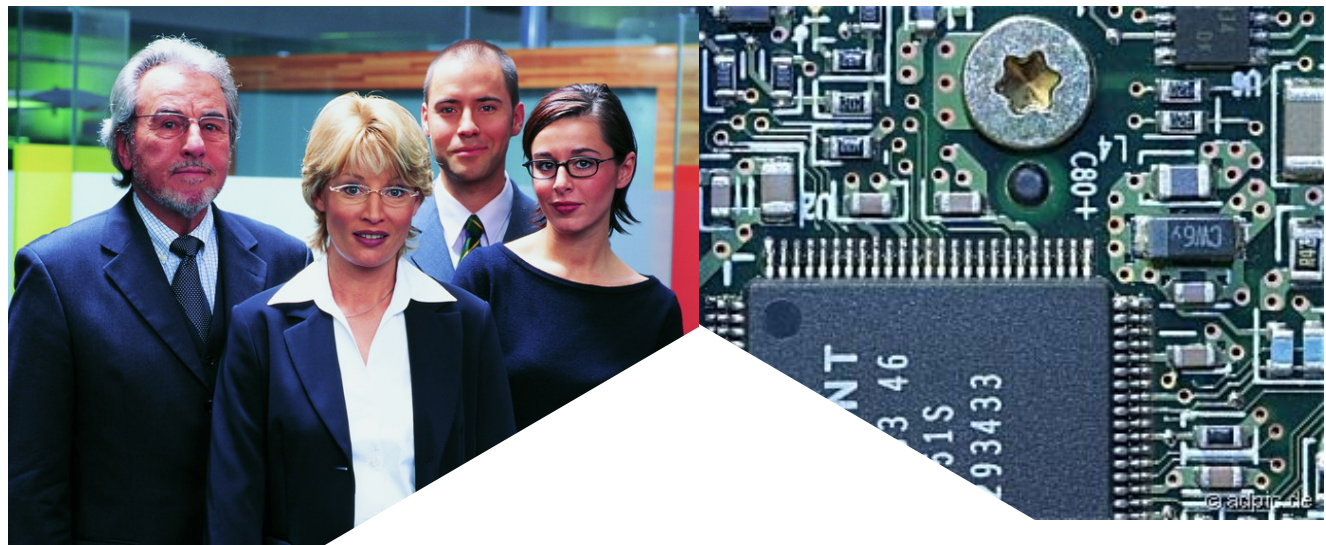


Die Wissensbilanz unterscheidet drei Kapitalarten:

Strukturkapital

... umfasst all jene Strukturen, Prozesse und Systeme, die die Mitarbeiter benötigen, um produktiv und innovativ agieren zu können.

Das Strukturkapital ist Eigentum der Organisation.



Humankapital

Strukturkapital

Prozesse
Systeme
Marken
Patente



Die Wissensbilanz unterscheidet drei Kapitalarten:

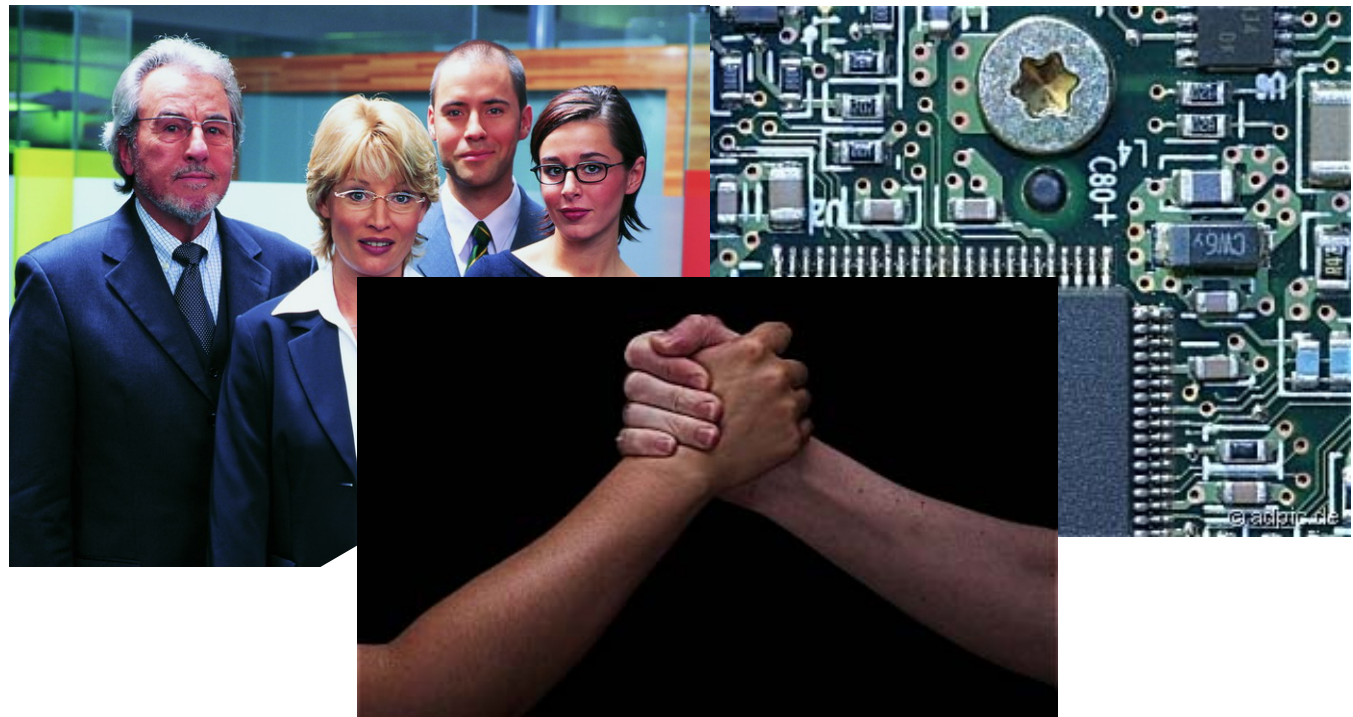
Humankapital

Strukturkapital

Beziehungskapital

... stellt die Beziehungen zu Kunden, Partnern und Lieferanten, Eignern und Kapitalgebern sowie Kooperationen und Netzwerke mit Dritten dar.

Das Beziehungskapital ist im Besitz des Netzwerkes.



Beziehungskapital

Kapitalgeber Partner Kunden

Forschungsinstitute Verbände Lieferanten



Unterschiedliche Zielsetzungen bei der Wissensbilanzierung

1. „Bilanzierung“ von Wissen mit dem Ziel der operativen **Steuerung** von Wissensentwicklungen (Wissensmanagement - wo müssen wir was tun?)
2. „Bilanzierung“ von Wissen mit dem Ziel der **Kommunikation** zu internen und externen Stakeholdern (Was können wir, was sind wir wert?)
3. Bewertung von Veränderung der Wissensbasis im Verhältnis zum Aufwand (Was hat es uns gebracht? – ROI)



Übersicht:

- Ausgangssituation
- Begriffliche Grundlagen
- **Pilotprojekt**
- Ergebnisse
- Laufende Aktivitäten



Verlauf der Phase I



Wissensbilanz - Made in Germany

Gefördert durch das BMWA im
Rahmen der Initiative

"Fit für den Wissenswettbewerb !"

- Sommer 2003 Gründung des **Arbeitskreis Wissensbilanz als Internationales Konsortium.**
- Im Januar 2004 konnten 60 Unternehmen für die Idee begeistert werden. **14 als Pilotunternehmen** ausgewählt.
- Juli 2004: alle **14 Wissensbilanzen** erfolgreich implementiert.
- 20./21. September 2004: Abschluss mit der **Internationalen Konferenz – „Wissensbilanz - Made in Germany“** im BMWA

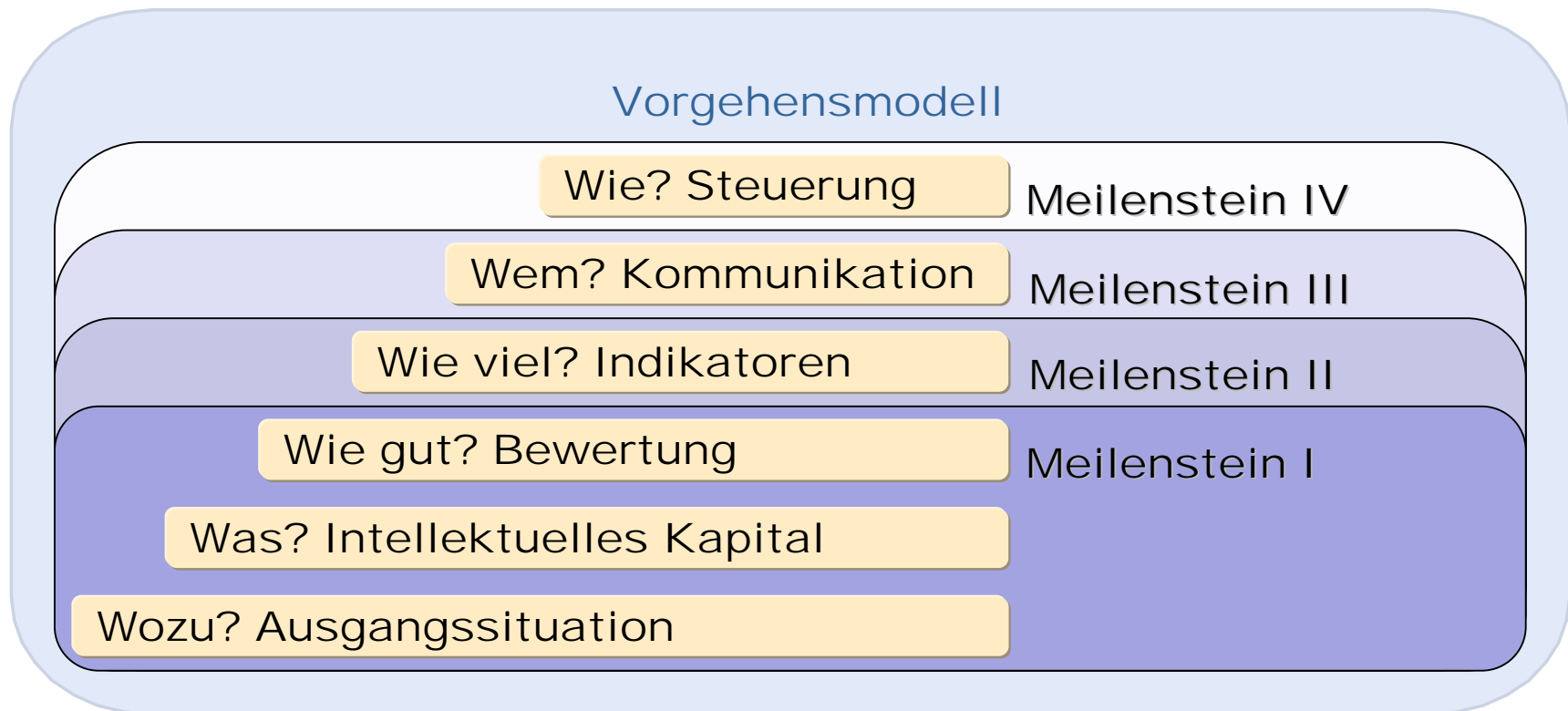


Pilotunternehmen mit Wissensbilanzen





Vorgehensmodell bei der Wissensbilanzierung





Typischer Ablauf:

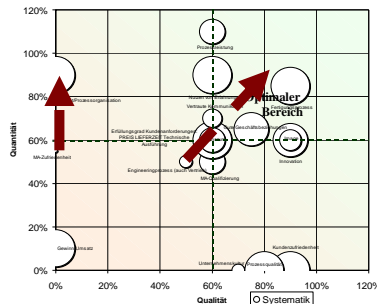
Erstellung der Wissensbilanz in KMU

1. **Strategie- und Bewertungsworkshop (WS I)** zur Erarbeitung der wichtigsten Einflussfaktoren (EF) und Zielsetzungen. Bewertung der EF, Indikatoren und Kennzahlen festlegen.
2. Inventur
Kennzahlen erheben, auswerten und abbilden
3. **Konsolidierungs- und Einflussworkshop (WS II):**
Bewertungen abstimmen und Wechselwirkungen erarbeiten
4. Analyse und Ursache-Wirkungsmodell erarbeiten
5. **Diagnose und Maßnahmenworkshop (WS III):**
“Aha“-Effekte der Unternehmenssituation und der zukünftigen Potenziale; Ableitung von Maßnahmen
6. Ausarbeitung der Wissensbilanz



Einige der wichtigsten Instrumente der Wissensbilanz

QQS Bewertung



Indikatorenmessung

Humankapital	2002	2003	2004 (Stand: 31.8.)	Bewertung	Ziel
Anzahl der MA gesamt	62,3	52,1	53	☹	↗
Mitarbeiterausbildung					
Akademiker		21	21	☺	↗
Fachkräfte		8	8	☺	↗
Ungelernte Arbeitskräfte (Studium ohne Abschluss)		4	4	☺	
Auszubildende	4	4	3	☺	
Mitarbeiterweiterbildung					
Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	2,6	3,3	1,9	☹	↗

Beispielhafte Indikatoren:

Humankapital:

- Mitarbeiterqualifikation und Erfahrung
- Führungs- und Soziale Kompetenzen
- Mitarbeitermotivation

Strukturkapital

- Unternehmenskultur (geteilte Normen & Werte)
- Interne Kooperation und Kommunikation
- Produktinnovation (ggf. durch F&E)
- Interne Abläufe & Prozesse
- Wissenstransfer und –sicherung

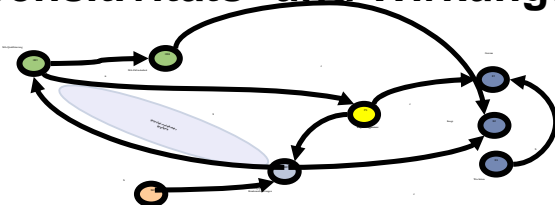
Beziehungskapital

- Beziehungsmanagement zu Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern
- Externe Kooperation und Wissenserwerb
- Soziales Engagement und Öffentlichkeitsarbeit

Geschäftserfolg

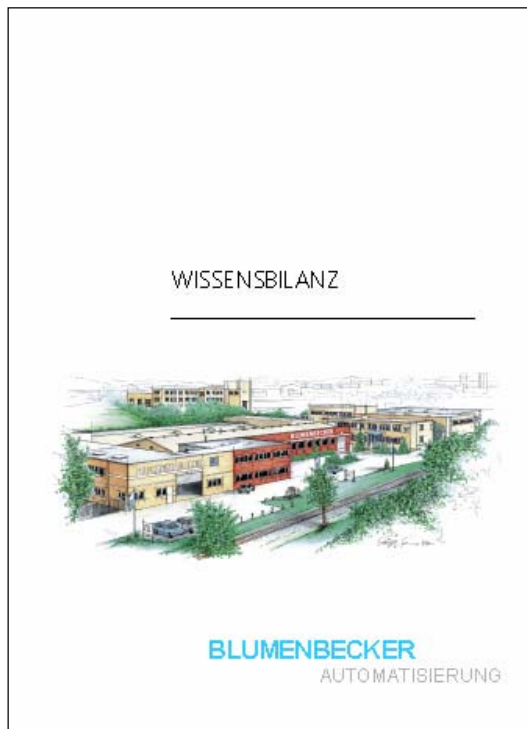
- Gewinn
- Wachstum zur Marktanteilssteigerung
- Image/Marke

Sensitivitäts- und Wirkungsanalyse





Zusammenfassung der Ergebnisse im Wissensbilanzbericht



Wissensbilanzbericht

Herausforderung

- Beschreibung der Organisation
- Vision, Ziele und Geschäftsstrategie
- Abgeleitete Strategie

Bewertung und Interpretation

- Definition des IK
- Beschreibung des IK mittels Indikatoren
- Bewertung des IK nach QQS
- Interpretation der Bewertung
- Kurzbeschreibung der Kultur

Maßnahmen

- Beschreibung der Initiativen zur Veränderung
- Aktueller Status der Zielerreichung
- Soll-Vorgaben und Ziele für die neue Periode

IK = Intellektuelles Kapital

QQS = Quantität, Qualität, Systematik



Übersicht:

- Ausgangssituation
- Begriffliche Grundlagen
- Pilotprojekt
- **Ergebnisse**
- Laufende Aktivitäten



Nutzen der Wissensbilanzierung – Zusammenfassung der Aussagen von 14 Pilotunternehmen



Interne Steuerung:

- **Gesteigerte Transparenz** über das IK
- Erhöhtes **Verständnis über das Funktionieren der Organisation** und den Einfluss von Wissen auf den Geschäftserfolg (Wirkungsanalyse)
- **Aufdeckung von Synergie- und Verbesserungspotenzialen**
- Schaffung eines **gemeinsamen Verständnisses** über Begriffe, Stärken und Schwächen sowie mögliche Maßnahmen

Externe Kommunikation:

- **Verbesserte Darstellung des Unternehmenswertes** gegenüber externen Partnern (Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, etc.)



Ergebnisse des Pilotprojektes Wissensbilanz - Made in Germany



www.bmwa.bund.de oder

**Bundesministerium für Wirtschaft
und Arbeit (BMWA)**

Versandservice

Postfach 30 02 65

53182 Bonn

Bestell-Fax: (02 28) 42 23 -462

Telefon: (01888) 6 15 -4171

E-Mail: bmwa@gvp-bonn.de.

1. **Wirtschaftliche Methode zur Wissensbilanzierung** in die die internationalen Erfahrungen integriert sind.
2. **14 prototypischen Wissensbilanzen** als Best Practice Beispiele in repräsentativen deutschen KMU implementiert (von Februar bis Juli 2004).
3. **Leitfaden** zur Erstellung einer Wissensbilanz in Deutsch und Englisch veröffentlicht (2. Auflage = 10.000 Exemplare, 6.000 vergriffen).
4. Internationale **Konferenz „Wissensbilanz – Made in Germany“** mit über 200 Teilnehmern in Berlin.
5. SØR gewinnt mit seiner Wissensbilanz stellvertretend für alle 14 Unternehmer den Preis **„Wissensmanager des Jahres 2005“**



Übersicht:

- Ausgangssituation
- Begriffliche Grundlagen
- Pilotprojekt
- Ergebnisse
- **Laufende Aktivitäten**



Folgeaktivitäten – bis Frühjahr 2006 Überblick über die Aktivitäten

Rheinland-Pfalz

Ministerium für
Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau



Arbeitsgemeinschaft
Rheinland-Pfalz



RKW
BW



MFG
Medienentwicklung
Baden-Württemberg

BvB

Bundesverband
der vereidigten Buchprüfer e.V.

arbeitgeber
nrw

Landesvereinigung der
Arbeitgeberverbände
Nordrhein-Westfalen e.V.



Handelskammer
Hamburg

Die BMWA-Initiative wird von den folgenden Institutionen und Verbänden unterstützt:

- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein
- Bundesverband der vereidigten Buchprüfer e.V.
- Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalen e.V.
- BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.
- Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM)
- Internationaler Controller Verein e.V. (ICV)
- Human-Capital-Club e.V.
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) mit HK Hamburg und IHK Südwestsachsen



Folgeaktivitäten – bis Frühjahr 2006: „*Vom Piloten zur Bewegung*“

- **Verbreitung und Vernetzung:**
Informationsveranstaltungen in Kooperation mit Multiplikatoren
- **Qualifizierung** von Anwendern und Moderatoren/Trainern
- **Toolbox: Kostenlose Software**
zur Unterstützung bei der Wissensbilanzerstellung



Folgeaktivitäten – bis Frühjahr 2006 Überblick über die Aktivitäten

Schulungen für Anwender (Kostenlos)

- 06.10.2005 – Dresden
- 20.10.2005 – Düsseldorf
- 16.11.2005 – Frankfurt/Main
- 25.11.2005 – Stuttgart
- 01.12.2005 – München
- 09.12.2005 – Berlin



Ergebnisse „Wissensbilanz - Made in Germany“ <Ort, Datum 2005>

Weitere Informationen zu:

- Downloads / Leitfaden
- Aktuellen Wissensbilanzen
- Pressemeldungen
- Videos
- Vieles mehr unter

www.akwissensbilanz.org

www.bund.bmwa.de



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Seit April 2005 erhältlich:

Wissensbilanzen

**Intellektuelles Kapital erfolgreich
nutzen und entwickeln**

Hrsg.: **Mertins, Alwert, Heisig**

Beiträge von über 20 namhaften Experten!