

Wie wird Wissen zu messbaren Innovationen?

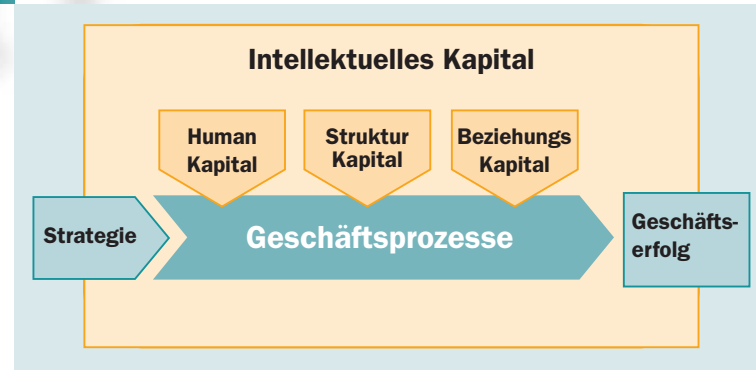


Bild 1: Wissensbilanz-Modell zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals

▼ **In der Wirtschaft wie in der Politik ist es inzwischen selbstverständlich: Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor und erst recht die Basis für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen. Auch der Finanzmarkt erkennt zunehmend, dass es für solide Investitions- oder Kreditentscheidungen notwendig ist, firmenspezifische Wissens- und Innovationspotenziale möglichst präzise einschätzen zu können. Welches sind aber die erfolgskritischen immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens? Und wie kann ein Unternehmen seine Leistungs- und Innovationskraft gezielt mit Wissensmanagement stärken? Bisher fehlten fundierte Methoden, um diese Fragen beantworten zu können. Unter Leitung des Fraunhofer IPK entwickelte und erprobte ein internationales Projektkonsortium die »Wissensbilanz – Made in Germany«, ein Instrumentarium zur gezielten Bilanzierung und Entwicklung von Intellektuellem Kapital.**

Als strategisches Managementinstrument konzipiert, setzt die Wissensbilanz (WB) genau hier an: Sie basiert auf der spezifischen Geschäftsstrategie und hilft, systematisch eine entsprechende Wissensstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Im Zentrum des Wissensbilanz-Modells stehen die wertschöpfenden Geschäftsprozesse (Bild 1). Mit Blick auf die angestrebten Geschäftsziele – zusammengesetzt aus materiellen Geschäftserfolgen (z. B. Ertrag und Wachstum) sowie immateriellen Geschäftserfolgen (z. B. Image oder Kundenbindung) – werden so genannte Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals definiert und hinsichtlich ihres Entwicklungspotenzials analysiert. Dabei unterscheidet die Wissensbilanz drei Kapitalarten (Bild 2):

- Humankapital (HK) umfasst die Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeiter.
- Strukturkapital (SK) steht für organisatorische Strukturen, die die Mitarbeiter in den Geschäftsprozessen einsetzen, um erfolgreich zu arbeiten.
- Beziehungskapital (BK) beinhaltet alle Beziehungen zu relevanten externen Stakeholdern, wie Kunden, Lieferanten und Investoren.

So können auch für schwer messbare Einflussfaktoren, wie z. B. »Motivation« oder »Führungskompetenz«, die unternehmensspezifischen Einflüsse

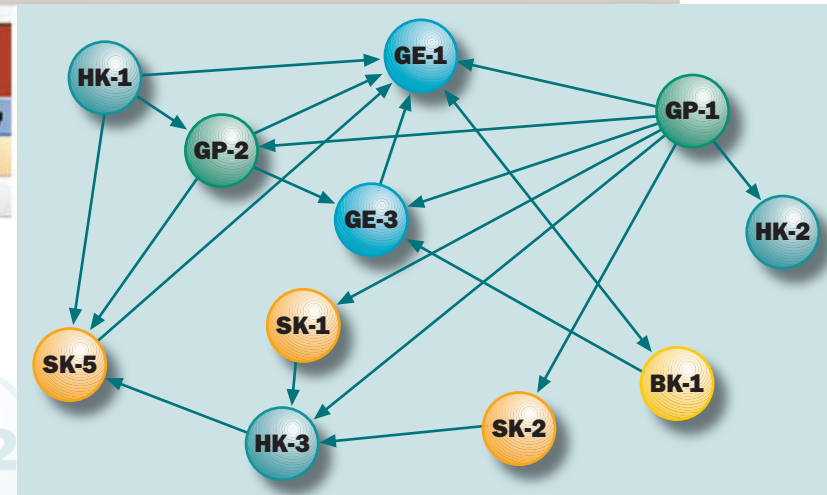
auf die Qualität der Geschäftsprozesse (GP) und ihre Beiträge zum Geschäftserfolg (GE) nachvollziehbar dargestellt und systematisch bewertet werden. Daraus lassen sich dann Maßnahmen ableiten, die größtmögliche Wirkung auf die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entfalten. Quantitative Indikatoren dienen der Messung des ökonomischen Erfolgs und ermöglichen ein kontinuierliches Controlling von WM-Initiativen.

► **Bisherige Ergebnisse und aktuelle Herausforderungen**
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Einflussfaktoren						
ID	Name	Aktiv	Qn-Ist %	QI-Ist %	Sy-Ist %	
SK-2	Arbeitsumfeld	☑	85	90	100	
SK-3	Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Strukturen...	☑	60	70	80	
SK-4	Risikomanagement der Organisation	☑	90	90	90	
SK-5	Innovation	☑	60	90	70	
BK-1	Kunden-, Lieferanten- und Kooperationsbeziehungen	☑	60	90	90	
BK-2	Beziehungen zu Investoren und Finanzern	☑		90	90	

Zugeordnete Indikatoren des ausgewählten Einflussfaktors		
Name	Einheit	Aktiv
Anzahl Patente	Anzahl	☑
Anzahl realisierte Optimierungsvorschläge	Anzahl	☑

Bild 2: Wissensbilanz mit Hilfe der WB-Toolbox



Wissensbilanz-Moderatoren. Ferner beauftragte das Ministerium die Entwicklung einer Software, die den Einsatz der Wissensbilanz in deutschen Firmen einfacher und effizienter machen wird. Durch das Fraunhofer IPK fachlich konzipiert und getestet, wird die »Wissensbilanz-Toolbox« im Früh-

sommer 2006 allen interessierten Unternehmen kostenlos zur Verfügung stehen. Die breite Nutzung der Wissensbilanz als valides Berichtsinstrument für Kapitalgeber erfordert weitere Entwicklungsschritte und eine empirisch fundierte Standardisierung des Instruments Wissensbilanz. Deshalb werden in der aktuellen Phase der BMWi-Initiative über 30 weitere Pilotfirmen bei der Wissensbilanz-Einführung unterstützt. Außerdem werden unter dem Motto »Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt« erste Expertengespräche mit Banken, Investmentgesellschaften und Wirtschaftsprüfern geführt, um die speziellen Anforderungen aus der Finanz-

▼ **How to turn knowledge into innovation? The Knowledge Balance Sheet as a Strategic Management Instrument**
Nowadays, both in economics and in politics, it almost goes without saying: knowledge is the single most decisive factor of production and, indeed, the basis for the sustainability of German companies. Furthermore, the financial market increasingly realizes, that in order to make sound investment or loan decisions it is necessary to be able to evaluate company-specific knowledge and investment potentials as precisely as possible. Yet, what are the immaterial assets of a company deemed crucial for success? How can a company strengthen its performance and its overall innovative capacity in a concerted way? Until recently there was a lack in sound methods to address such questions. Fraunhofer IPK directed the international project group »Wissensbilanz – Made in Germany« to develop and test a number of instruments to systematically make up a balance sheet of intellectual capital and to develop it further.

► **Ihre Ansprechpartner**
Dr.-Ing. Kay Alwert
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 – 3 03
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail: kay.alwert@ipk.fraunhofer.de

Markus Will M. A.
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 – 1 71
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail: markus.will@ipk.fraunhofer.de

Inzwischen ist die Wissensbilanz nicht nur in Deutschland ein wichtiges Managementinstrument, auch die Europäische Kommission hat die Zeichen der Zeit erkannt. Sie hat jüngst entschieden, die Wissensbilanzierung auf europäischer Ebene zu harmonisieren. Im Rahmen des 6. Rahmenprogramms zur Förderung von europäischen KMU beauftragte die Kommission das Fraunhofer IPK mit der wissenschaftlichen Leitung eines groß angelegten Projekts mit zunächst fünf europäischen Ländern.