



Wissenscontrolling - **Möglichkeiten und Probleme**

Seminararbeit an der Fachhochschule Kiel
Fachbereich Wirtschaft, Sommersemester 2006

Seminar: Ausgewählte Probleme des Controllings
Dozent: Prof. Dr. Ute Vanini
Vorgelegt von: Philipp Nissen
Matrikelnummer: 906583
Abgabetermin: 21.06.2006; 11.30 Uhr

Inhaltsverzeichnis

<u>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</u>	<u>I</u>
<u>GLIEDERUNG.....</u>	<u>II</u>
<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</u>	<u>III</u>
<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>IV</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</u>	<u>V</u>
<u>VERZEICHNIS DER ANHÄNGE</u>	<u>VI</u>
<u>1. EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
1.1 AKTUELLER BEZUG	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG	2
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	2
<u>2 GRUNDLAGEN.....</u>	<u>3</u>
2.1 DEFINITIONEN	3
2.1.1 WISSEN.....	3
2.1.2 CONTROLLING.....	4
2.1.3 WISSENSCONTROLLING	5
2.2 ANFORDERUNGEN UND ZIELE DES WISSENSCONTROLLINGS	7
2.3 ÜBERBLICKE ÜBER METHODEN DES WISSENSCONTROLLINGS	8
2.3.1 DEDUKTIV-SUMMARISCHE ANSÄTZE.....	9
2.3.2 INDUKTIV-ANALYTISCHE ANSÄTZE	9
<u>3. DIE WISSENSBILANZ ALS INSTRUMENT DES</u>	
<u>WISSENSCONTROLLINGS.....</u>	<u>13</u>
3.1. AUFBAU DER WISSENSBILANZ.....	13
3.1.2 ERFASSUNG UND BEWERTUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	16
3.1.3 ERSTELLUNG VON INDIKATOREN FÜR DAS INTELLEKTUELLE KAPITAL ..	19
3.1.4 KOMMUNIKATION DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	20
3.1.5 STEUERUNG DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	20
3.2 BEWERTUNG ANHAND DER ANFORDERUNGEN.....	24
<u>5. SCHLUSSBETRACHTUNG</u>	<u>27</u>
<u>ANHANG</u>	<u>29</u>
<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>53</u>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der in den Fußnoten und im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen angefertigt habe.

Kiel, den 21.06.2006

Philipp Nissen

Gliederung

1. Einleitung

- 1.1 Aktueller Bezug
- 1.2 Problemstellung
- 1.3 Aufbau der Arbeit

2. Grundlagen

- 2.1 Definitionen
 - 2.1.1 Wissen
 - 2.1.2 Controlling
 - 2.1.3 Wissenscontrolling
- 2.2 Anforderungen und Ziele des Wissenscontrollings
- 2.3 Überblicke über Methoden des Wissenscontrollings
 - 2.3.1 Deduktiv-Summarische Ansätze
 - 2.3.2 Induktiv-Analytische Ansätze

3. Die Wissensbilanz als Instrument des Wissenscontrollings

- 3.1 Aufbau der Wissensbilanz
 - 3.1.1 Beschreibung der Ausgangssituation
 - 3.1.2 Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals
 - 3.1.3 Erarbeitung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital
 - 3.1.4 Kommunikation des Intellektuellen Kapitals
 - 3.1.5 Steuerung des Intellektuellen Kapitals
- 3.2 Bewertung anhand der Anforderungen

4. Probleme des Wissenscontrollings

5. Schlussbetrachtung

Abkürzungsverzeichnis

AK-WB	Arbeitskreis Wissensbilanz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BK	Beziehungskapital
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
HK	Humankapital
ICN	Intellectual Capital Navigator
ICR	Intellectual Capital Report
IK	Intellektuelles Kapital
SK	Strukturkapital

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Intangible Assets Monitor.....	11
Tabelle 2: Einflussfaktoren der reinisch AG.....	18
Tabelle 3: Matrix zur Analyse der Wechselwirkungen des Intellektuellen Kapitals	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Skandia-Navigator	10
Abbildung 2: Intellectual Capital Navigator	12
Abbildung 3: Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz.....	14
Abbildung 4: Bewertung des Humankapitals der reinisch AG.....	18
Abbildung 5: Ausschnitt einer Wissensbilanz	19
Abbildung 6: Indikatoren der Wissensbilanz der reinisch AG	20
Abbildung 7: Darstellung eines Wirkungsnetzes.....	22
Abbildung 8: Wirkungsnetz der reinisch AG.....	23

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1: „Aktionäre für Zahlung einer Dividende“, www.telekom.de	29
Anhang 2: Wissenscontrolling, www.controlling-portal.org	32
Anhang 3: Dienstleistungswirtschaft, www.bmwi.de	34
Anhang 4: Pressemitteilung des statistischen Bundesamtes, www.destatis.de	36
Anhang 5: „Zetsche greift durch“, www.diezeit.de	39
Anhang 6: „Mercedes sucht Arbeiter“, www.handelsblatt.com	41
Anhang 7: Wissenscontrolling, www.immo.bfz.de	43
Anhang 8: Kernprozesse des Wissensmanagements	45
Anhang 9: Fitness Check zur Wissensbilanzierung	46
Anhang 10: Typische Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals	47
Anhang 11: Beispiel für die Bewertung von Einflussfaktoren	48
Anhang 12: Bewertungsportfolio/Wissenslandkarte	49
Anhang 13: Das Einfluss Diagramm der reinisch AG	50
Anhang 14: Das Bewertungs-Diagramm der reinisch AG	51
Anhang 15: Das Potenzial-Diagramm der reinisch AG	52

1. Einleitung

1.1 Aktueller Bezug

Spätestens seit der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Josef Ackermann 2005 auf der Hauptversammlung trotz Rekordergebnisse massiven Stellenabbau bekannt gab, ist diese scheinbare Widersprüchlichkeit vom wirtschaftlichen Erfolg und Stellenabbau „salonfähig“ geworden.¹ 2006 gab die Deutsche Telekom trotz eines Betriebsergebnisses von 5,1 Mrd. € und der höchsten Dividendenzahlung in ihrer Geschichte² die Entlassung von 32 000 Mitarbeitern bis 2008 bekannt.³

Nicht nur deutsche Unternehmen bauen derzeit im großen Stil Arbeitsplätze zum Wohle des Shareholder-Value ab. Dabei macht die Orientierung auf reine betriebswirtschaftliche Kennzahlen beim Kostenblock Personal nur auf dem ersten Blick Sinn. Denn bereits seit längerem wird der Ruf nach einer Ergänzung der rein finanzdominierten Unternehmenssteuerung lauter. Unternehmerischer Erfolg hängt immer weniger von den Rahmenbedingungen eines Landes, einfachen Tätigkeiten oder dem Kapital ab.⁴ Durch die Entwicklung vieler Volkswirtschaften von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, verlieren rein physische Ressourcen ihre Bedeutung zugunsten des Wissens in Form von immaterieller Ressource.⁵

In Deutschland werden ca. 70 % des deutschen Bruttoinlandproduktes (BIP) durch den Dienstleistungssektor erwirtschaftet.⁶ 2003 haben rund 635 000 Unternehmen mit 5,6 Millionen Beschäftigten einen Umsatz in Höhe von 617,6 Milliarden Euro erwirtschaftet. Drei Viertel dieser Unternehmen waren Mittel-

¹ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Bank 2005 (2006: 43).

² Vgl. <http://www.telekom.de>.

³ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom 2005 (2006: 86).

⁴ Vgl. <http://www.controlling-portal.org>.

⁵ Vgl. Günther (2005: 66).

⁶ Vgl. <http://www.bmwi.de>.

ständler.⁷ Somit ist vor allem für mittelständische Unternehmen das Wissens hochqualifizierter Mitarbeiter ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Denn schon heute bekommen einige Unternehmen die ersten Auswirkungen ihres massiven Stellenabbaus zu spüren. 2005 verkündete der Vorstandsvorsitzende von DaimlerChrysler den Abbau von über 8 000 Mitarbeitern⁸, heute sucht Mercedes aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach der neuen E-Klasse Mitarbeiter für die Produktion.⁹

Das Beispiel DaimlerChrysler zeigt, dass die Fähigkeiten und das Wissen von Mitarbeitern an Bedeutung zunehmen werden und bereits heute schon eine knappe Ressource zu sein scheint. Dadurch kommt dem zielgerichteten Management, vor allen in wissensintensiven Branchen, eine zentrale Bedeutung zu.¹⁰ Und mit ihm die Koordination und Steuerung von Wissen innerhalb des Unternehmens mittels des Controllings.

1.2 Problemstellung

In Bezug auf das Controlling von Wissen stellen sich folgende Fragen: Was sind die Anforderungen an ein Wissenscontrolling? Welche Instrumente stehen dem Controlling zur Verfügung und ist eine Wissensbilanz ein geeignetes Instrument? Und welche Probleme bestehen beim Wissenscontrolling? Nachfolgend soll auf diese Fragen eingegangen werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das Kapitel 2 behandelt die Grundlagen. Als erstes werden die Definitionen für Wissen, Controlling und Wissenscontrolling geklärt. Anschließend werden die

⁷ Vgl. <http://www.destatis.de>.

⁸ Vgl. <http://www.diezeit.de>.

⁹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com>.

¹⁰ Vgl. Güldenbergs (2004: 1).

Ziele und Anforderungen des Wissenscontrollings erläutert, und eine Übersicht über einige bestehenden Methoden zur Messung von Wissen gegeben.

Schwerpunkt dieser Arbeit ist das Kapitel 3, in dem explizit auf die Wissensbilanz als Instrument des Wissenscontrollings eingegangen wird. Der Aufbau der Wissensbilanz wird im Kapitel 3.1 theoretisch unter zur Hilfenahme des Leitfadens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit erklärt. Zur Veranschaulichung der praktischen Umsetzung werden Auszüge aus der Wissensbilanz der reinisch AG gezeigt. Im Kapitel 3.2 erfolgt eine Bewertung zur Wissensbilanz.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Problemen des Wissenscontrollings. Im Kapitel 5 wird dann eine Schlussbetrachtung zu diesem Thema gegeben.

2 Grundlagen

2.1 Definitionen

2.1.1 Wissen

Grundlage für die Definition von Wissen bildet nach herrschender Meinung die Unterscheidung von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen.¹¹ **Zeichen** sind die kleinsten Elemente und bestehen entweder aus einem Buchstaben, einer Ziffer oder einem Sonderzeichen. Durch definierte Syntaxregeln setzen sich diese Zeichen zu **Daten** zusammen. Daten können auch als „ (...) *der Rohstoff für alles Wissen*“ angesehen werden.¹² Aus diesem Rohstoff werden durch systemspezifische Aufbereitung **Informationen**, das Zwischenprodukt des Wissens. Durch Verknüpfung verschiedener Informationen miteinander entsteht das Endprodukt: **Wissen**.

¹¹ Vgl. Marquardt (2005: 3).

¹² Willke (2004: 28).

Weniger abstrakt formuliert ist „ (...) *Wissen die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen.*“¹³ Diese Kenntnisse lassen sich in implizites und explizites Wissen unterscheiden.¹⁴ Dabei handelt es sich beim **expliziten Wissen** um „ (...) *artikulierbares Wissen (...), da es in formaler Sprache gefasst werden kann und damit nicht, wie das implizite Wissen, personengebunden ist.*“¹⁵

Das **implizite Wissen** ist somit nicht wie das explizite Wissen „greifbar“. Es steht einer Person aufgrund der gemachten Erfahrungen und seiner Geschichte zur Verfügung. Man kann auch sagen, dass sie „ (...) *über dieses Wissen verfügen kann, ohne es zu wissen und ohne es erklären zu können.*“¹⁶

Für diese Ausarbeitung stellt Wissen einen personengebundenen nicht greifbaren Vermögenswert dar, dessen ökonomischer Wert weder exakt vorhersehbar noch im Nachhinein genau erklärt werden kann. Dieser Vermögenswert wird zur besseren Abgrenzung von den anderen Produktionsfaktoren auch als intellektuelles Kapital bezeichnet.¹⁷

2.1.2 Controlling

Die Literatur bietet eine Vielzahl an Controlling-Definitionen. Grund hierfür ist, dass Controlling ein Phänomen der Praxis und einen dynamischen Begriff darstellt. Weber versucht diese Vielfalt in drei Kategorien einzuordnen¹⁸

Frühere Definitionen stellten das Controlling als **Informationsversorgungsfunktion** dar. Für Hoffman ist Controlling somit die „*Unterstützung der Steue-*

¹³ Probst, Raub, Steffen (1999: 39).

¹⁴ Vgl. Marquardt (2005: 6).

¹⁵ North (2002: 39).

¹⁶ Marquardt (2005: 6).

¹⁷ Vgl. Picot, Neuburger (2005: 76).

¹⁸ Vgl. Weber (2004: 22-31).

nung der Unternehmung durch Informationen.“¹⁹ Nach Weber bildet bei dieser Definition das Rechnungswesen den Bezugspunkt bzw. wird das Controlling dem Rechnungswesen gleichgesetzt.²⁰

Die zweite Kategorie stellt das Controlling als eine **spezielle Form der Führung** dar. „Die Vorgehensweise des Controlling als Führungsphilosophie beinhaltet (...) Ergebnisorientierte Planung und Überwachung durch Zielvereinbarungen (...) und Zielerreichungsanalysen (...)“²¹

Controlling als Koordinationsfunktion bildet nach Weber die dritte Kategorie. Hier besteht die Aufgabe in der Koordination unterschiedlicher Teilsysteme der Unternehmensführung. Horvath, der diese Definition maßgeblich geprägt hat, geht von einer „Differenzierung des Führungssystems eines Unternehmens in ein Planungs- und Kontrollsystem einerseits und ein Informations(versorgungs)system andererseits aus.“²² Den durch die Differenzierung entstandenen Koordinationsbedarf zu befriedigen ist somit Aufgabe des Controllings.

Dieser Seminararbeit wird die koordinationsorientierte Controlling-Definition nach Küpper zugrunde gelegt, welche die Definition von Horvath erweitert und Controlling „(...) als laufende, prozessbegleitende Steuerung und Koordination der im Unternehmen ablaufenden Wertschöpfungsprozesse versteht.“²³

2.1.3 Wissenscontrolling

Überträgt man die Controllingdefinition von Küpper auf das Wissenscontrolling kann die Aufgabe des Controllings als laufende und prozessbegleitende Steuerung und Koordination der im Unternehmen ablaufenden Wissensprozesse

¹⁹ Hoffmann (1972: 85).

²⁰ Vgl. Weber (2004: 23).

²¹ Hahn (1987: 6).

²² Weber (2004: 27).

²³ Picot, Neuburger (2005: 77).

se zur Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse angesehen werden.²⁴ Bei den Wissensprozessen kann es sich nach Picot/Neuburger um die Phasen des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt handeln (siehe Anhang 5). Da es sich um abteilungsübergreifende Prozesse handelt, erfolgt die Steuerung und Koordination durch das Controlling.

Unterschieden werden kann in normatives, strategisches und operatives Wissenscontrolling. Das normative Wissenscontrolling beschäftigt sich damit, ob die Unternehmenskultur wissensbewusster oder wissensfreundlicher geworden ist (Hat es eine Verhaltensveränderung in der Belegschaft gegeben?). Das strategische Wissenscontrolling misst die Veränderungen des Kernwissens im Unternehmen und die Kompetenzen der Mitarbeiter (Welche Kompetenzen können als führend definiert werden?). Im operativen Wissenscontrolling wird mit Hilfe von Controlling-Instrumenten überprüft, ob die normativen und strategischen Wissensziele in der Praxis erreicht wurden (z.B. Beherrscht der Mitarbeiter mittlerweile ein bestimmtes Computerprogramm?).²⁵

²⁴ Vgl. Picot, Neuburger (2005: 77).

²⁵ Vgl. <http://www.immo.bfz.de>.

2.2 Anforderungen und Ziele des Wissenscontrollings

Zu den Anforderungen an ein Wissenscontrolling gehört zum einem die Möglichkeit der Bewertung von Wissen. Vor allem die monetäre Bewertung spielt hierbei eine wichtige Rolle. Dies ist eine der anspruchsvollsten Anforderungen an das Controlling, das sich z.B. die Frage stellen muss, wie der Wert die Mitarbeiterjahre bewertet werden kann. Zudem muss das Wissenscontrollingkonzept eine Aufnahme eines Ist-Bestandes erlauben um den Fortschritt bzw. die Auswirkungen getroffener Entscheidungen, die in Bezug auf das Wissensgefüge des Unternehmens getroffen wurden, verfolgen zu können. Zusätzlich sollte das Controlling es eine Unterstützung bei der Bewertung von Wissenspotenzialen bieten. Dies setzt natürlich die Bewertung des Ist-Zustandes genauso wie die Kenntnis über den optimalen Soll-Wert voraus.

Die zweite wichtige Komponente, neben der Bewertung, ist die Steuerung. Das Wissenscontrolling bzw. dessen Instrumente sollten über eine Steuerungsfunktion verfügen. Wo kann ein geeigneter Hebel angesetzt werden um den Wissensprozess im Unternehmen in Gang zu bringen? Wie wirkt sich die Ausbildung der Mitarbeiter im Verkauf auf den Geschäftserfolg aus? Darüber hinaus sollten die Ergebnisse sowohl extern als auch intern kommunizierbar sein. Dabei muss eine flexible Berichterstattung möglich sein, da beispielsweise zwischen internen und externen Informationsempfängern unterschieden werden muss.

Das Wissenscontrolling muss jedoch auch darauf achten, dass die Kosten nicht den Nutzen übersteigen. So besteht zum Beispiel die Gefahr, zu sehr ins Detail zu gehen und Informationen bewerten und steuern zu wollen, die keinen Mehrwert schaffen. Vor allem bei der Kommunikation bzw. der Berichterstattung sollte das Wissenscontrolling nicht zu umfangreich gestallten sein bzw. muss es übersichtlich und für den jeweiligen Empfänger verständlich gestaltet sein.

Die Ziele des Wissenscontrollings umfassen somit im Wesentlichen vier Elemente.²⁶

1. Die strategische Wissensanalyse der Organisation dient der Identifizierung von Wissen, das für den zukünftigen Geschäftserfolg wichtig erscheint.
2. Die Entwicklung einer Wissensstrategie ist zur Ableitung von Wissenszielen auf strategischer und operativer Ebene notwendig. Diese wirken sich auf die Ausgestaltung eines Wissensmanagementsystems aus.
3. Der Aufbau eines Instrumentariums zur Bewertung und Überwachung von Wissen ist zum einem zur Kontrolle der Einhaltung der Wissensziele notwendig. Zum anderem kann es sowohl den internen als auch den externen Stakeholdern über das vorhandene Know-how und dem zukünftigen Potenzial Aufschluss geben.
4. Um einen Wissenstransfer im Unternehmen zu gewährleisten, muss das Wissenscontrolling Lern- und Anreizsysteme schaffen.

Das Controlling sollte also wissen, welche Wissensfelder und -bereiche für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind und diese dann gestalten und verbessern. Picot und Neuburger (2005: 78) sehen darin zwei wesentliche Aufgaben des Wissenscontrollings. Auf der einen Seite die Steuerung und Koordination der Wissensidentifikation und -bewertung und auf der anderen Seite die Steuerung und Koordination der Realisierung auf Basis konkretisierter Wissensprozesse festzuhalten.²⁷

2.3 Überblicke über Methoden des Wissenscontrollings

Ogleich Wissen sehr schwer messbar ist, existieren mittlerweile eine Vielzahl an Methoden zur Messung des Intellektuellen Kapitals. Grundsätzlich können sie in die deduktiv-summarischen und in die induktiv-analytischen Ansätze

²⁶ Vgl. Güldenbergs (2004: 2).

unterschieden werden.²⁸ Die folgenden Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 sollen einen kleinen Überblick über einige Instrumente dieser Ansätze geben. Nur die zu den induktiv-analytischen Ansätzen gehörende Wissensbilanz wird im Kapitel 3 ausführlich behandelt.

2.3.1 Deduktiv-summarische Ansätze

Die deduktiv-summarischen Ansätze errechnen den Wert des Intellektuellen Kapitals anhand der Differenz zwischen dem Markt- und Buchwert eines Unternehmens. So wird zum Beispiel bei Aktiengesellschaften die **Marktwert-Buchwert-Relation** anhand der Differenz zwischen Börsenwert und dem Buchwert laut Jahresabschluss ermittelt.²⁹

Die Einfachheit dieser Methode ist auch der Grund für ihre große Beliebtheit. Allerdings bleibt die Tatsache außen vor, dass politische, konjunkturelle oder aus dem Unternehmensumfeld kommende Meldungen den Börsenkurs und damit die Marktwert-Buchwert-Relation beeinflussen können; ohne dass es das Intellektuelle Kapital erhöht oder schmälert. Auch Bilanzpolitische Entscheidungen der Unternehmensführung können zu Änderungen der Differenz führen. Eine Erhöhung der Schulden führt gleichzeitig zu einer Reduzierung des Buchwertes des Unternehmens und erhöht damit die Marktwert-Buchwert-Differenz.³⁰

Der deduktiv-summarische Ansatz hat somit kaum Aussagekraft über den tatsächlichen Wert des Wissens. Auch der Aufgabe des Wissenscontrollings, Wissen zu identifizieren, kommt dieser Ansatz nicht nach. Daher kann die Eignung dieser Methode für das Wissenscontrolling in Frage gestellt werden.

2.3.2 Induktiv-analytische Ansätze

²⁷ Vgl. Picot, Neuburger (2005: 77).

²⁸ Vgl. Picot, Neuburger (2005: 77).

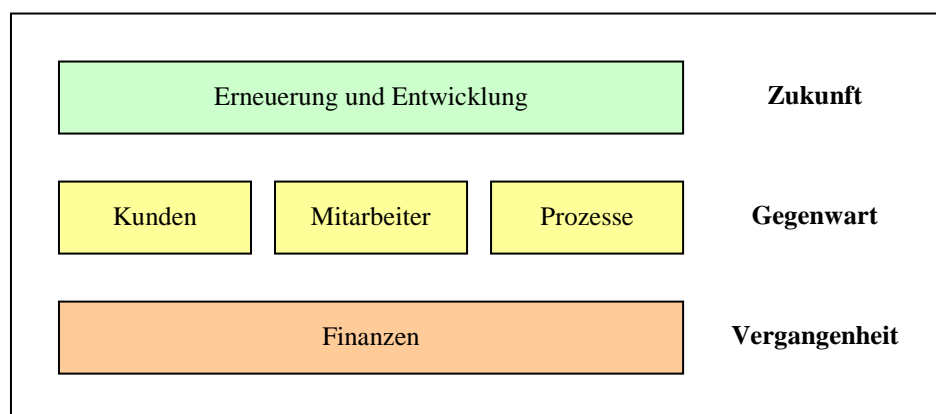
²⁹ Picot, Neuburger (2005: 78).

³⁰ Picot, Neuburger (2005: 79).

Anders als der deduktiv-summarische Ansatz versuchen induktiv-analytischen Ansätze nicht das Intellektuelle Kapital als Ganzes zu berechnen. Vielmehr wird versucht, die einzelnen Faktoren, die das Intellektuelle Kapital beeinflussen, zu identifizieren, um sie dann gezielt abbilden, gestalten und verändern zu können. Zu ihnen gehören u.a. der Skandia-Navigator, der Intangible Assets Monitor und der Intellectual Capital Navigator.

Der **Skandia-Navigator** betrachtet die fünf Perspektiven Finanzen, Kunde, Prozesse, Mitarbeiter sowie Erneuerung und Entwicklung (siehe Abbildung 1: Skandia-Navigator). Während der finanzielle Aspekt vorwiegend vergangenheitsorientiert ist, spiegelt der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterfokus die gegenwärtige Situation wieder. Die Erneuerungs- und Entwicklungsperspektive ist zukunftsorientiert und gibt Aufschluss über die Schritte, die zu setzen sind um langfristig erfolgreich zu sein. Der Skandia-Navigator dokumentiert den Verlauf von Humankapital und soll anhand errechneter Werte darüber hinaus die zukünftige Entwicklung von Humankapital ableiten.³¹

Abbildung 1: Skandia-Navigator



Quelle: Picot/Fiedler (2000: S. 26).

Der **Intangible Assets Monitor** wurde von Karl Eric Sveiby entwickelt und unterteilt das Intellektuelle Kapital in interne und externe Struktur und in Mit-

³¹ Vgl. Christ (1999: 23-25).

arbeiterkompetenzen (siehe Tabelle 1: Intangible Assets Monitor). Die interne Struktur beschreibt die immateriellen Vermögensgegenstände, die von den Mitarbeitern entwickelt wurden (z. B. Patente, Prozesse etc.). Die externe Struktur meint die Beziehung nach Außen (z. B. zu Kundenbeziehungen, Markentreue, Image etc.). Unter Kompetenzen der Mitarbeiter werden die Fähigkeiten der Spezialisten beschrieben, die direkt mit dem Kunden oder dem Produkt zu tun haben.

Der Intangible Assets Monitor verzichtet ganz auf finanzielle Größen und konzentriert sich im Wesentlichen auf das Wissen im Unternehmen. Viele der von Sveiby vorgeschlagenen Indikatoren haben jedoch keinen direkten Bezug zum Wissen und lassen sich daher schlecht als Indikator für das intellektuelle Kapital nutzen.³²

Tabelle 1: Intangible Assets Monitor

Unsere Kunden (Externe Struktur)	Unsere Organisation (Interne Struktur)	Unsere Mitarbeiter (Kompetenz)
Wachstum/Erneuerung	Wachstum/Erneuerung	Wachstum/Erneuerung
Effizienz	Effizienz	Effizienz
Stabilität	Stabilität	Stabilität

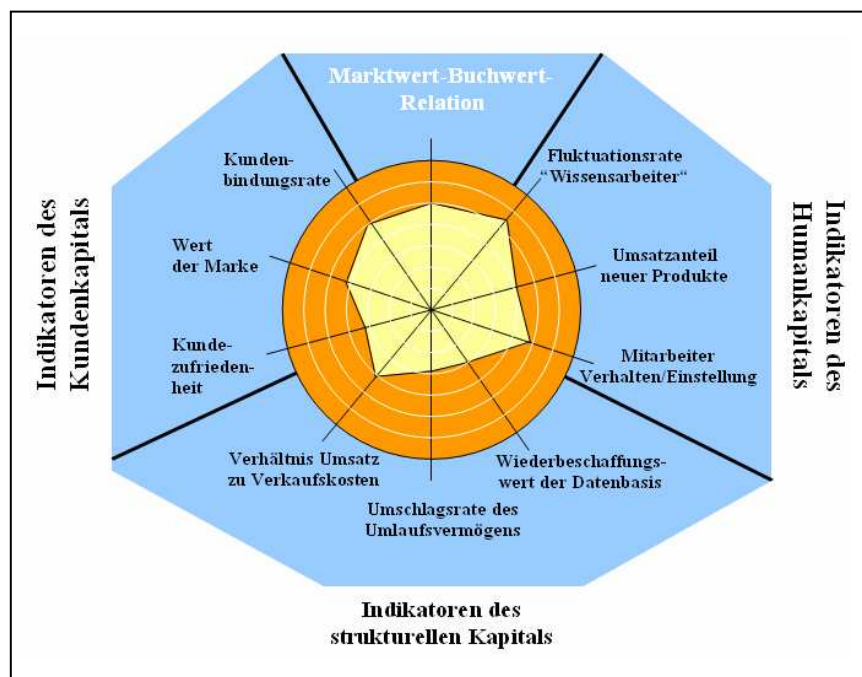
Quelle: Picot/Fiedler (2000: S. 26).

Der **Intellectual Capital Navigator** (ICN) hat als vierte Dimension zusätzlich zum strukturellen Kapital, Human- und Kundenkapital das Marktwert-Buchwert-Verhältnis (siehe Abbildung 2: Intellectual Capital Navigator). Anhand eines Soll-Ist-Musters veranschaulicht der ICN diese vier Faktoren in einem Netzdiagramm. Ziel ist es, solange Maßnahmen in den einzelnen Kategorien durchzuführen, bis die Ist-Werte den Kreisbogen mit den Soll-Werten treffen. Der Vorteil liegt in der Überschaubarkeit und im einfachen Handhaben

³² Vgl. Christ (1999: 14).

dieser Methode. Offen bleibt jedoch, „(...) ob gezielte Interventionen in die Wissensbasis eines Unternehmens auf dieser Basis realisiert werden können (...).“³³. Zudem verliert der ICN an Überschaubarkeit je mehr Kriterien eingesetzt werden.

Abbildung 2: Intellectual Capital Navigator



Quelle: Picot/Fiedler (2000: S. 26).

Die **Wissensbilanz** geht ähnlich wie die genannten induktiv-analytischen Ansätze vor. Für die einzelnen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals werden Indikatoren sowohl zur Messung des vorhandenen Wissens, als auch zur Identifikation der erfolgsbeeinflussenden Elemente gebildet. Wie genau eine Wissensbilanz aufgebaut ist, wie sie funktioniert und welche Schlüsse aus ihr gezogen werden können, wird im folgenden Kapitel behandelt.

³³ Wildemann (2003: 175).

3. Die Wissensbilanz als Instrument des Wissenscontrollings

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) entwickelte 2004 zusammen mit 14 mittelständischen Unternehmen einen „Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz“ und definiert die Wissensbilanz als 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.*“³⁴ Ziel einer Wissensbilanz, die auch als „Intellectual Capital Report“ genannt wird, ist somit die systematische Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals und die Darstellung der Wirkungszusammenhänge.³⁵ Eine schnelle und grobe Übersicht, ob sich der Einsatz einer Wissensbilanz für ein Unternehmen lohnt, bietet der „Fitness-Check“ des BMWA der dem Anhang beigelegt ist (siehe Anhang 6).

3.1. Aufbau der Wissensbilanz

Die Erstellung und Implementierung einer Wissensbilanz kann in fünf Schritte unterteilt werden.

1. Beschreibung der Ausgangssituation incl. WB des AK WB
2. Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals
3. Erarbeitung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital
4. Kommunikation des Intellektuellen Kapitals
5. Steuerung des Intellektuellen Kapitals

In den Kapiteln 3.2 bis 3.6 werden die fünf Schritte eingehender beschreiben und mit den Anforderungen der bereits veröffentlichten Wissensbilanz der reinisch AG verglichen. Die **reinisch AG** bietet Dokumentationsdienstleistungen, Prozessberatungs- und Systemlösung rund um das Informationsmanagement

³⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 11).

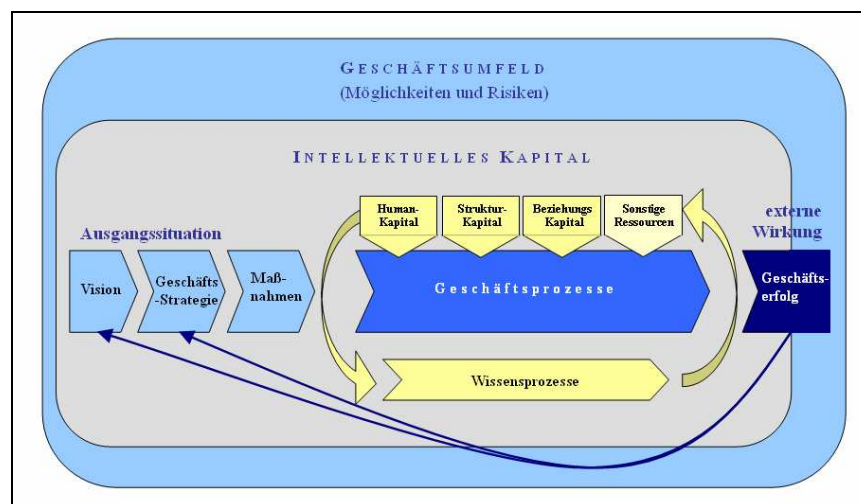
³⁵ Vgl. Pfeifer (2005: 425).

sowie Serviceleistungen für die Produktentwicklung an und beschäftigt 415 Mitarbeiter an ihren sieben Standorten in Deutschland und sechs im Ausland..³⁶

3.1.1 Beschreibung der Ausgangssituation

Der Wissensbilanz des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit liegt die Wissensbilanz des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB) zugrunde (siehe Abbildung 3: Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz).

Abbildung 3: Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz



Quelle: Pfeifer (2005: 424).

In diesem Modell hängt sowohl die zukünftige Ausrichtung der Unternehmung als auch die damit verbundene Entwicklung des Intellektuellen Kapitals stark von den **Möglichkeiten und Risiken** des zukünftigen Geschäftsfeldes ab. Diese werden durch ein Projektteam eingeschätzt, die alle Dokumente, die über die Chancen, Risiken, Trends und Wettbewerber berichten sammelt, sichtet und in Workshops diskutiert. Das Projektteam sollte aus Geschäftsführer, Leiter des Controllings, Leiter des Vertriebes, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit, Leiter des Personals, Vertriebsmitarbeiter und Facharbeiter bestehen.³⁷ Die **Vision und**

³⁶ Vgl. reinisch AG (2006: 17).

³⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 17).

die Strategie bilden den Ausgangspunkt des Wissensbilanzmodells. Inhalt der Geschäftsstrategie ist das zukünftige Verhalten am Markt (Investitionen, Standortentscheidungen, Maßnahmen bei F&E etc.).

Bei Diskrepanzen zwischen der Vision und Strategie und den Möglichkeiten und Risiken muss die strategische Ausrichtung des Unternehmens angepasst werden. Aus der Geschäftsstrategie wird dann eine Wissensstrategie abgeleitet, welche die Standpunkte der Unternehmensführung zu den einzelnen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals festhält.

Die Dimensionen bestehen aus dem **Humankapital**, das die Kompetenzen, Fertigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter beschreibt. Das **Strukturkapital** beinhaltet die benötigten Strukturen und Prozesse, die die Mitarbeiter benötigen, um produktiv und innovativ zu sein „ (...) *also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen.*“³⁸ **Beziehungskapital** meint das Netzwerk sozialer Beziehungen zu den sonstigen Interessensgruppen, also zu den Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit.³⁹

Das charakteristische Merkmal einer Wissensbilanz liegt neben der Messung und Bewertung von Wissen in der Erfassung von Wechselwirkungen des Intellektuellen Kapitals (**Wissensprozesse**). Dadurch kann der Einfluss einzelner Faktoren auf den Geschäftserfolg festgestellt werden (z. B. welchen Einfluss hat die Mitarbeitermotivation auf die Kundenzufriedenheit und wie wirkt sich eine Änderung der Motivation auf den Geschäftserfolg aus?).

Aus dem sich durch das Zusammenspiel von Wissens- und Geschäftsprozessen, sowie den materiellen und finanziellen Ressourcen, ergebenden **Geschäftserfolg**, leitet die Führung wieder Maßnahmen bezüglich einer eventuellen Anpassung der Unternehmensvision und -strategie ab. Damit schließt sich

³⁸ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 15).

³⁹ Vgl. Dillerup, Göttert. Gedeon (2005: 59)

der Kreislauf und unterstreicht, dass die Wissensbilanz als ein langfristiges Instrument an zu sehen ist.

Wissensbilanz reinisch AG

Im ersten Kapitel der Wissensbilanz geht reinisch sowohl auf ihre Visionen ein (stärkster globaler Partner für Informations- und Serviceleistung) als auch auf ihre Strategie (Wachstumsstrategie um den Anforderungen des stetigen Wandels Rechnung zutragen). Ziel ist die Marktführerschaft in den deutschsprachigen Ländern, Spanien und der Türkei.

Auch auf die Maßnahmen zur Zielerreichung wird in der Wissensbilanz eingegangen (Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, der Erschließung neuer Branchen, der Entwicklung von Bestandskunden und Gewinnung neuer Kunden, in Merger & Acquisitions sowie der Fokussierung auf strategische Geschäftsfelder). Eine Definition des Geschäftserfolges und eine Übersicht über die Dimensionen des Intellektuellen Kapitals und ihrer Einflussfaktoren schließen das erste Kapitel ab.⁴⁰

3.1.2 Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Um mögliche Auswirkungen von Veränderungen besser einschätzen zu können werden zunächst die Leistungsprozesse betrachtet (d.h. welche Prozesse sind zur Erbringung einer Leistung notwendig? Wie unterscheiden sie sich? Gibt es Schwachstellen in Prozessen?). Anschließend werden im Projektteam die Einflussfaktoren für das Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfasst (eine Übersicht über mögliche Einflussfaktoren findet sich im Anhang 7).

In der Regel erfolgt die Bewertung des Intellektuellen Kapitals durch ein selbsterstelltes Stärken-Schwächen-Profil. Hierfür dienen als Bezugsgrößen zum einem das operative Geschäft (Ausprägung der Einflussfaktoren in Bezug auf den aktuellen Ablauf) und zum anderen die strategische Ausrichtung der

⁴⁰ Vgl. reinisch AG (2006: 4-8).

Organisation (Ausprägung der Einflussfaktoren in Bezug auf die zukunftsbezogene Ausrichtung).

Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt in Hinblick auf beide Bezugsgrößen, sowohl für die jetzige als auch die zukünftige Ausrichtung, durch das Projektteam. Sie erfolgt in einer Tabelle mit den Bewertungsdimensionen Quantität, Qualität und Systematik (siehe Anhang 8). Jede Ausprägung wird auf einer Skala von 0 % bis 120 % bewertet, wobei 90 % als absolut ausreichend zu bezeichnen ist. 120 % kann bei Einflussfaktoren angewendet werden, denen „zuviel Aufmerksamkeit“ zugewendet wurde und bei denen somit Einsparpotenzial vorhanden ist. Zudem wird bei jedem Kriterium in einer extra Spalte schriftlich der Grund für die Bewertung eingetragen.

Anschließend wird das Ergebnis in einem Bewertungs-Portfolio bzw. in einer Wissenslandkarte grafisch veranschaulicht werden (siehe Anhang 9). Qualität und Quantität werden auf der Abszisse bzw. Ordinate eingetragen. Die Kreisgröße spiegelt die Systematik wieder. Einflussfaktoren, die entweder nur qualitativ oder quantitativ bewertet werden können, bestehen nur aus einem Halbkreis. Ihr optimaler Bereich liegt entweder ganz rechts oder ganz oben bei 90 %. Für alle anderen Faktoren liegt der optimale Bereich im rechten oberen Quadrat.⁴¹ Handlungsbedarf herrscht vor allem bei wenig systematisierten Einflussfaktoren, also bei den kleinen Kreisen. Hier besteht beim Nichtreagieren die Gefahr, Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen.

Wissensbilanz reinisch AG

Das Projektteam der reinisch AG besteht aus zehn Mitarbeitern, die aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen stammen. Bewertung des Ist-Zustandes und die Wechselwirkungen der einzelnen Faktoren des Intellektuellen Kapitals erfolgten in insgesamt drei Workshops.⁴² Das Projekt-

⁴¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 24-28).

⁴² Vgl. reinisch AG (2006: 10).

team hat die in Tabelle 2 dargestellten Einflussfaktoren für ihre Wissensbilanz identifiziert.

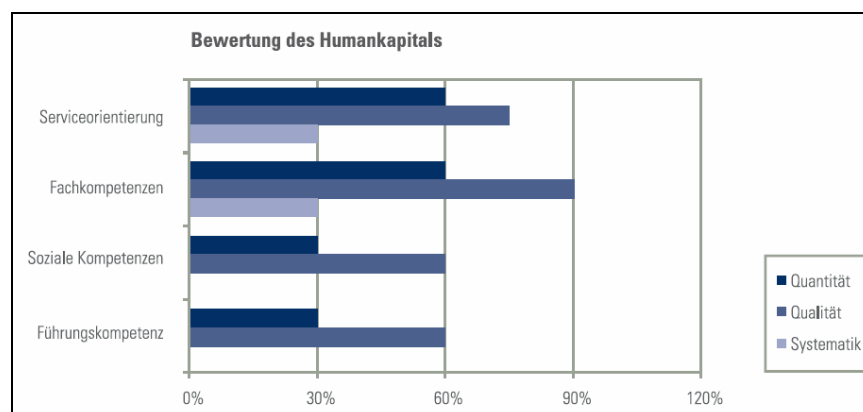
Tabelle 2: Einflussfaktoren der reinisch AG

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
<ul style="list-style-type: none"> • Serviceorientierung • Fachkompetenzen • Soziale Kompetenzen • Führungskompetenzen • Mitarbeiterkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernfördernde Arbeitsumgebung • Vertrauensvolle Unternehmenskultur • Wissensorientierte Prozesse und Methoden • Wissenstransfer • Produktivität, Prozessleistung • Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung • Neue und potenzielle Mitarbeiter • Marke reinisch • Netzwerke

Quelle: reinisch AG (2006: S. 8).

Anschließend wurden die Einflussfaktoren anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles in Quantität, Qualität und Systematik bewertet. Als Beispiel ist in Abbildung 4 die Bewertung des Humankapitals der reinisch AG dargestellt.

Abbildung 4: Bewertung des Humankapitals der reinisch AG



Quelle: reinisch AG (2006: S. 18).

3.1.3 Erstellung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital

In diesem Schritt wird versucht, die Einflussfaktoren mit messbaren und vor allem von der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter unabhängigen Indikatoren zu hinterlegen. Wichtig dabei ist, dass die Indikatoren eindeutig sind und die Berechnung immer gleich erfolgen kann. Bei der Suche nach geeigneten Indikatoren muss u. a. auch das Controlling aktiv werden.

Abbildung 5 zeigt anhand des Humankapitals ein Beispiel der eingesetzten Indikatoren. Verglichen werden die jeweiligen Einflussfaktoren mit der Entwicklung der Indikatoren über zwei Zeiträume. Bewertet wird die Veränderung in Form von Symbolen, wie hier zum Beispiel mit Smileys. Die Zielsetzung für den neuen Zeitraum wird anhand von Pfeilen dargestellt.⁴³

Abbildung 5: Ausschnitt einer Wissensbilanz

Humankapital	2002	2003	Bewertung	Ziel
Mitarbeiteraus- und Weiterbildung				
Akademiker		21	☹	
Fachkräfte		8		
Ungelernte Arbeitskräfte		4		
Auszubildende		3		
Trainees		0		
Übernahmequote bei Lehrlingen, Praktikanten		33 %		
Weiterbildungskosten pro Kopf (extern)		1.014 €	☹	↗
Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (extern)	2,6	3,3	☹	↗
Mitarbeitererfahrung aufbauen				
Erfahrung in Jahren		4,7	☹	↗
Erfahrung in Jahren ohne Auszubildende		6,2		
Soziale Kompetenz aufbauen				
Einschätzung der Kunden				

Quelle: Wissensbilanz - Made in Germany (2004: S. 29).

⁴³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 29).

Wissensbilanz reinisch AG

Eines der Einflussfaktoren des Humankapitals bei der reinisch AG ist die Mitarbeitermotivation. Als Messgröße hat man hier den Krankheitsstand mit einer Zielgröße von kleiner zwei gewählt (siehe Abbildung 6: Indikatoren der Wissensbilanz der reinisch AG). Diese wurde im Jahr 2005 mit 2,9 % überschritten. Dies lässt den Schluss zu, dass in diesem Bereich noch Handlungsbedarf ist.

Abbildung 6: Indikatoren der Wissensbilanz der reinisch AG

Mitarbeitermotivation (HK 5)	Die Motivation ist eine der einflussreichsten Kräfte im Wirkungsnetz (vgl. Kapitel 6). Wir sind sicher, dass zufriedene Mitarbeiter motivierter sind als unzufriedene. Der Zielwert liegt hier bei 80 %.	Mitarbeiterzufriedenheit: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert
	Eine hohe Krankheitsquote kann ein Hinweis auf Motivationsprobleme sein. Diese Messgröße wird besonders im Vergleich einer Zeitreihe aussagekräftig. Zielwert < 2 %	Krankheitsquote (ohne Langzeitkranke): 2,9 %

Quelle: reinisch AG (2006: S. 20).

3.1.4 Kommunikation des Intellektuellen Kapitals

Bei der internen Darstellung erfolgen die Ergebnisse sehr viel detaillierter als bei der externen. Sie dient vor allem der Orientierung, wie Wissen optimal integriert werden kann und an welchen Schnittstellen noch Handlungsbedarf herrscht. Extern erfolgt die Kommunikation gefiltert, d.h. dass zum Beispiel Geschäftspartner mehr erfahren als Konkurrenten. Auch die Gestaltung der Präsentation ist wesentlich aufwendiger als bei der Internen. Sie muss ansprechend gestaltet und grafisch aufarbeitet sein.⁴⁴

3.1.5 Steuerung des Intellektuellen Kapitals

Um die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens so zu steuern, dass die Strategie zum Erfolg führt, muss sich das Management fragen, wie man sinnvoll in das Wissensgefüge eingreifen, steuern und sicherstellen kann, dass die

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 31).

knappen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden können.⁴⁵

Hier kommt die Sensitivitätsanalyse nach Bornemann und Sammer⁴⁶ zum Einsatz, die die Methode von Frederick Vester⁴⁷ auf die Analyse von Wirkungszusammenhängen übertragen haben. Zunächst wird eine Matrix mit den einzelnen Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals und ihrer wechselseitigen Wirkungen zueinander erstellt (siehe Tabelle 3: Matrix zur Analyse der Wechselwirkungen des Intellektuellen Kapitals). Die in der Tabelle 3 dargestellte Matrix wird mit einer Skala von 0 (keine Beeinflussung) bis 3 (sehr starker Einfluss) bewertet

Tabelle 3: Matrix zur Analyse der Wechselwirkungen des Intellektuellen Kapitals

... wird beeinflusst von ... ▶		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Ursache ▼										
Leistungsprozesse	1.	•	1	2	1	2	1	1	2	1
Mitarbeiteraus- und Weiterbildung	2.	1	•	1	1	1	1	0	1	1
Mitarbeitererfahrung aufbauen	3.	2	1	•	1	2	1	0	2	1
Soziale Kompetenzen aufbauen	4.	1	0	0	•	2	2	1	3	0
MA motivieren, Führungskompetenz aufbauen	5.	2	2	1	1	•	3	3	3	0
Führungsprozess	6.	2	2	2	2	3	•	2	2	1
Unternehmenskultur entwickeln	7.	1	1	1	1	1	1	•	2	0
Kooperation u. Komm. innerhalb der Organisation	8.	2	1	2	0	2	1	2	•	2
...	9.	1	0	0	0	1	1	0	1	•

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 33).

Die Matrix zeigt, dass zum Beispiel der Leistungsprozess einen starken Einfluss auf die Mitarbeitererfahrung (Spalte 3) und die Mitarbeitermotivation (Spalte 5) hat. Andersrum beeinflussen diese Faktoren (Zeile 3 und 5) und der Führungsprozess (Zeile 6) stark den Leistungsprozess. Hier bestehen also starke Wechselwirkungen zwischen den Faktoren. D. h. dass schon kleine Änderungen bei einem dieser Faktoren eine große Wirkung auf den Leistungsprozess haben.

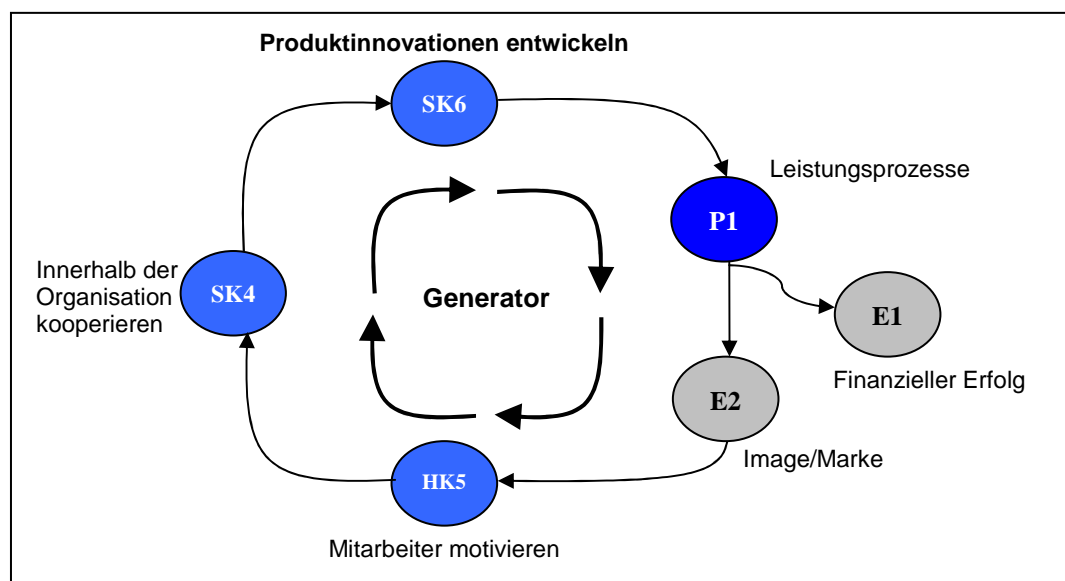
⁴⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 33).

⁴⁶ Vgl. Bornemann und Sammer (2004).

Die Wechselwirkungen werden anschließend in ein Wirkungsnetz übertragen, das die Beziehungen der einzelnen Faktoren zueinander visualisiert. Die Abbildung 7 zeigt die Darstellung eines Wirkungsnetzes in vereinfachter Form. Der zentrale Aspekt ist hier die Produktinnovation (SK6). Dargestellt werden nur die Faktoren, die mindestens eine „starke Beziehung“ (Matrixwert ≥ 2) zueinander haben. So hat die Produktinnovation eine starke Auswirkung auf die Leistungsprozesse (P1). Diese hingegen beeinflussen sowohl den finanziellen Erfolg (E1) als auch das Image des Unternehmens (E2). Das Image hat starke Ausmaße auf die Motivation der Mitarbeiter (HK5), die wiederum die Kooperationen innerhalb des Unternehmens (SK4) beeinflusst. Durch den Einfluss der internen Kooperationen auf die Produktinnovationen schließt sich der Kreis. Hier spricht man von einem Generator.⁴⁸

Das Image hat starke Ausmaße auf die Motivation der Mitarbeiter (HK5), die wiederum die Kooperationen innerhalb des Unternehmens (SK4) beeinflusst. Durch den Einfluss der internen Kooperationen auf die Produktinnovationen schließt sich der Kreis. Hier spricht man von einem Generator.⁴⁸

Abbildung 7: Darstellung eines Wirkungsnetzes



Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 35).

⁴⁷ Vgl. Vester und Hesler (1980).

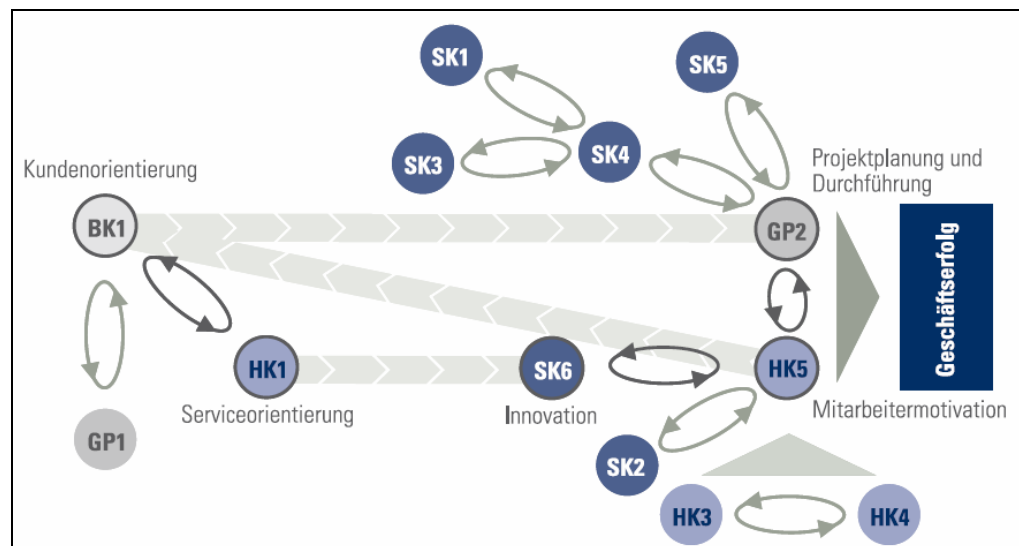
⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: S. 34-35).

Wissensbilanz der reinisch AG

Bei der reinisch AG haben sich als zentrale Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg sowohl die Mitarbeitermotivation (HK5) als auch die Projektplanung und Durchführung (GP2) herausgestellt. Eine starke wechselseitige Beziehung herrscht sowohl mit den Innovationen (SK6), der Serviceorientierung (HK1) als auch mit der Kundenorientierung (BK1).

Unterstützende Wechselwirkung auf die Projektplanung und Durchführung hat das Strukturkapital (SK1, 2, 4 und 5). Vertriebsprozess (GP1) und Kundenorientierung können sich gegenseitig beeinflussen. Die sozialen Kompetenzen (HK3) und die Führungskompetenzen (HK4) wirken gegenseitig aufeinander ein und fördern somit die Mitarbeitermotivation (siehe Abbildung 8: Wirkungsnetzes der reinisch AG).

Abbildung 8: Wirkungsnetz der reinisch AG



Quelle: reinisch AG (2006: S. 27).

Als **Fazit** aus dem Wirkungsnetz sieht die reinisch AG die Faktoren Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen als geeignete Hebel, um die Mitarbeitermotivation positiv zu beeinflussen. Dies beeinflusst, so reinisch, die anderen Generatoren so sehr, dass das gesamte Wirkungsgefüge in Bewegung

kommt. Motivierend auf die Mitarbeiter wirkt auch die Vertrauensbasierte Unternehmenskultur (SK2). Die restlichen Faktoren des Strukturkapitals können durch ihre Beziehung auf die Projektplanung und Durchführung ebenso Einfluss auf den Geschäftserfolg nehmen.⁴⁹

Zur Auswertung der Zusammenhänge kommen bei der reinisch AG unterschiedliche Diagramme zum Einsatz, die eine Auswertung und Ableitungen von Maßnahmen bezüglich der einzelnen Faktoren zulassen. Diese werden im Anhang abgebildet (siehe Anhang 10-12).

3.2 Bewertung anhand der Anforderungen

Wissensbilanzen stellen für die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Intellektuellen Kapital ein interessantes Instrument für Unternehmen dar. Dennoch gibt es zwischen Theorie und Praxis noch einige Unstimmigkeiten. So bleibt es teilweise ungeklärt, wie die Indikatoren der Wissensbilanz zur internen Steuerung, z. B. für die Budgetierung oder Zielerreichungsmessung, genutzt werden können.

Auch werden Schnittstellen zu vorhandene Managementsysteme (Qualitäts- oder Umweltmanagement) oder Steuerungsinstrumente (Balanced Scorecard) meistens nur gering genutzt, da diese unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Hier wäre eine stärkere Verflechtung, zum Beispiel mit der Balanced Scorecard angebracht. Durch eine stärkere Integrierung der unterschiedlichen Systeme könnten auch in der Berichterstattung und der Dokumentation Überschneidungen und damit auch vor allem Mehrarbeiten vermieden werden.

Die eingeschränkte Messbarkeit und Objektivierbarkeit sowie die Angst vor Wettbewerbsnachteilen sind nach einer Studie Gründe für die geringe Anzahl

⁴⁹ Vgl. reinisch AG (2006: S. 27).

veröffentlichter Wissensbilanzen, was die Durchsetzung von Wissensbilanzen hemmt.⁵⁰ Gerade erst einmal 42 Wissensbilanzen sind weltweit verfügbar.⁵¹

Am schwersten wirkt jedoch die fehlende Einheitlichkeit der Konzepte und Indikatoren der unterschiedlichen Wissensbilanzmodelle. Das Wissen ist von Unternehmen zu Unternehmen anders verteilt. Unterschiedliche Unternehmensstrukturen, Wissensmonopole einzelner Mitarbeiter und stark unterschiedliche Unternehmenskulturen und -kommunikation machen ein einheitliches Konzept schwer möglich. Deshalb ist auch die Wissensbilanz des BMWA nur sehr allgemein gehalten und lässt gerade bei der Gestaltung der Indikatoren viel Spielraum.

Im Bezug auf die Qualität der Indikatoren wird zudem ein Umdenken nötig sein. Denn die Messung immaterieller Vermögensgüter kann nicht in der gleichen Art und Weise erfolgen wie dies bei materiellen und finanziellen Vermögensgegenständen der Fall ist. Es muss sich auch bei der Messung die Frage gestellt werden, ob der Aufwand der Messung in Relation zum Nutzen steht und ob sie objektiv erfolgt. Auch die Kausalität der Indikatoren des intellektuellen Kapitals mit dem Geschäftserfolg muss kritisch hinterfragt werden (Was sagt die Altersstruktur über das Humankapital aus? Ist ein niedriger Wert vorteilhafter als ein hoher?).

Wie wichtig die richtige Deutung der Kausalitäten der Indikatoren mit dem Geschäftserfolg ist, zeigt sich in der Interpretation und Steuerung durch die Indikatoren. Um Probleme bei der Festlegung von Soll- und Zielwerten zu verhindern muss innerhalb des Unternehmens eindeutig geklärt werden, wie die Indikatoren zu deuten sind (ist eine hohe Fluktuation gut? Welchen Wert sollten sie haben?).

⁵⁰ Vgl. Günter, Beyer, Menninger (2005: 128).

⁵¹ Vgl. Günter (2005: 73).

Es bleibt also festzuhalten, dass Wissensbilanzen einen guten konzeptionellen Ansatz zur Steuerung von Intellektuellen Kapital bieten. Gegen eine schnelle Durchsetzung der Wissensbilanz als Steuerungs- und Controllinginstrument sprechen jedoch die sehr starke Abhängigkeit von dem jeweiligen Ausgestaltungswillen jedes einzelnen Unternehmen, die erst wenigen zugänglichen Wissensbilanzen und Erfahrungsberichte und Widerstände innerhalb der Unternehmen gegen die Veröffentlichung des Firmen-Know-hows.

4. Probleme des Wissenscontrollings

Die Probleme des Wissenscontrollings liegen vor allem in der Messbarkeit des Wissens. Im Gegensatz zur Steuerung und Koordination der Wertschöpfungsprozesse mittels Finanzkennzahlen, liegt beim Wissenscontrolling die Herausforderung in der Analyse und Bewertung von Vermögensgegenständen, die weder gezählt noch mit gängigen Methoden erfasst werden können. Hier wird wieder einmal deutlich, dass das Controlling der Zukunft interdisziplinär agieren muss. So werden Kenntnisse des Controllers zum Beispiel im Personalmanagement oder Marketing eine zunehmende Rolle spielen um Maßnahmen für Einflussfaktoren besser einschätzen zu können.

Eine weitere Herausforderung für das Controlling wird die richtige Versorgung der Unternehmensführung aber auch der Mitarbeiter mit Informationen sein. Dies gilt zum einem für die Berichterstattung, die sowohl an interne als auch an externe Interessensgruppen gerichtet sein kann. Aber auch die interne Berichterstattung kann je nach Empfänger unterschiedlich detailliert ausfallen und muss somit bei der Erstellung von Berichten mit berücksichtigt werden.

Des Weiteren gilt es, die Zusammenhänge und Bedeutung der unterschiedlichen Einflussfaktoren richtig zu kommunizieren. Gerade bei der Koppelung von Einflussfaktoren des Wissens mit Anreizsystemen muss den betroffenen Personen die Bedeutung und der Zusammenhang klar sein (Was bedeutet eine Fluktuationsrate von größer vier Prozent? Wie kann darauf Einfluss genommen werden? Was sind die Folgen bei einer Überschreitung?).

Schwierig für das Controlling wird die Tatsache sein, beim Wissenscontrolling nicht mehr rein monetäre Ziele zu haben. Die Schaffung von Wissen bedeutet unter anderem auch erhöhte Ausgaben zum Beispiel im Bereich der Mitarbeiteraus- und Fortbildung. Über Jahrzehnte gewachsene Denkstrukturen des Controllers müssen überwunden werden. Dies gilt auch bei der Qualität der Kennzahlen im Bereich des Wissens. Klare und eindeutige Werte können in diesem Bereich nicht immer gewährleistet werden (zum Beispiel kann der Einfluss einer Mitarbeiterschulung auf die Produktivität nur geschätzt werden.).

5. Schlussbetrachtung

Unumstritten ist die Bedeutung von Wissen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Gerade in sehr weitentwickelten Volkswirtschaften wie zum Beispiel Deutschland, spielt der Wissens- und Dienstleistungssektor eine sehr große Rolle. In diesem Bereich ist nicht die Produktion sondern das Wissen die entscheidende Antriebskraft. Immer mehr Unternehmen ziehen die Entwicklung von Wissen mit in ihre Entscheidungen mit ein. Daher ist der Bedarf, Wissen einem Controlling zu unterziehen, sehr groß und für die Zukunft unausweichlich.

Die Entwicklung geeigneter Instrumente zur Messung von Wissen ist hingegen nichts Neues. Bereits in den 1990er Jahren wurden mit dem Skandia-Navigator, dem Intangible Assets Monitor oder dem Intellectual Capital Navigator Instrumente zur Messung von Wissen konzipiert. Ein Problem was alle Instrumente zur Wissensmessung - und Bewertung haben, ist das „Nichtgreifbare“ an der Ressource Wissen. Auch die aktuell viel diskutierte Wissensbilanz, die sich in der Praxis langsam zu etablieren versucht, bietet keine eindeutige Lösung für dieses Problem. Dennoch zeigen Unternehmen wie die reinisch AG, dass der Einsatz einer Wissensbilanz sehr wohl auch Veränderungen mit sich bringen kann.

Für das Controlling bedeutet der zunehmende Einfluss des Faktors Wissen bei unternehmerischen Entscheidungen ein Umdenken. Die Abkehr von der reinen

Steuerung und Koordination mittels Finanzkennzahlen durch die Integration von Personalmanagement, Marketing u.a. bedeutet für die Zukunft eine erhebliche Veränderung im Aufgabengebiet des Controllers. Allerdings wird das Wissenscontrolling noch auf Jahre hinweg eine Randdisziplin bleiben. Zum einen aufgrund der noch recht ungenauen Bewertungsmöglichkeiten von Einflussfaktoren auf das Wissen. Zum anderen zählen Unternehmen, die beispielsweise eine Wissensbilanz veröffentlichen noch als Pionierunternehmen. Es bleibt also abzuwarten, welche Erfahrungen diese Unternehmen machen werden.

Anhang

Anhang 1: „Aktionäre für Zahlung einer Dividende“, www.telekom.de

Download: 14.06.06

Aktionäre für Zahlung einer Dividende

Zum Ende der Hauptversammlung der Deutschen Telekom in Köln stimmten die Aktionäre für die Zahlung einer Dividende. Viele Aktionäre äußerten sich lobend über die Geschäftsentwicklung, zeigten sich aber gleichzeitig besorgt über die Entwicklung der T-Aktie.

03.05.2006 / Rund 6.600 Aktionäre waren in die Kölnarena gekommen, um an der Hauptversammlung teilzunehmen. Alle Anträge wurden mit großer Mehrheit angenommen. Die Aktionäre entlasteten Vorstand und Aufsichtsrat, wählten neue Mitglieder in den Aufsichtsrat und stimmten für die Zahlung einer Dividende - mit 72 Cent die höchste in der Geschichte des Unternehmens.

Telekom-Chef Kai-Uwe Ricke betonte: "Wir sind Europas Nummer Eins und wir werden es bleiben." Der Konzern verfolge eine klare Strategie und stelle sich den großen Herausforderungen. Dabei nannte Ricke vor allem den sich deutlich verschärfenden Wettbewerbsdruck und den rasanten technologischen Wandel. Der technische Fortschritt "in unserer Branche vollzieht sich nicht mehr evolutionär, sondern als eine Revolution". Die Übertragung von Sprache und Daten über das Internet Protokoll (IP) verändere das Leben und Arbeiten der Menschen nachhaltig. "Diese IP-Revolution wollen wir ganz aktiv mitgestalten", sagte Ricke.

Der scharfe Wettbewerb setze der Telekom vor allem im Festnetz zu, mache aber auch vor dem Mobilfunk und dem Geschäftskundenmarkt nicht halt. In allen Märkten sei das Unternehmen einem erheblichen Preisdruck ausgesetzt, im Festnetz komme ein erheblicher Rückgang von Anschlüssen - etwa 100.000 monatlich - hinzu. "Die Wettbewerbsentwicklung zwingt uns, unsere Kosten-

strukturen massiv anzupassen - in jeder Hinsicht -, um den Preisdruck aufzufangen", so Ricke. Der Vorstandschef versicherte den Aktionären: "Wir werden alles tun, was in unserer Kraft und Macht steht, um die Deutsche Telekom in eine sichere, stabile und erfolgreiche Zukunft zu führen."

Lob von den Aktionären

Lars Labryga von der Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger (SdK), bezeichnete die Strategie, beispielsweise mit Optionstarifen den Rückgängen im Festnetz entgegenzuwirken, als richtig. Er unterstütze den Vorstand in seinem Vorhaben, von Politik und Regulierung mehr Planungssicherheit für das geplante Highspeed-Glasfasernetz zu fordern. Zur Entwicklung der T-Aktie sagte er: "Selbst die operativ gute Arbeit des Vorstandes ist offenbar nicht in der Lage, die Marktrisiken zu bannen."

Klaus Kaldemorgen vom Fondsverwalter DWS äußerte sich enttäuscht über die Entwicklung des Aktienkurses, ergänzte aber: "Fairerweise muss man allerdings einräumen, dass sich auch andere Unternehmen der Branche schlecht entwickelt haben." Auf diesen Umstand hatte zuvor auch Kai-Uwe Ricke hingewiesen. Der Vorstandschef äußerte seine Zuversicht in die Zukunft der T-Aktie und verwies dabei auch auf den Einstieg des Finanzinvestors Blackstone: "Für mich ist das ein klarer Beleg für das Vertrauen in die Stärke und Strategie der Deutschen Telekom."

Aktionäre im Focus

Ricke sagte, die Strategie des Konzerns sei konsequent auf Wachstum und Wertsteigerung ausgerichtet. "Oberstes Ziel ist es, dass wir den Wert des Unternehmens steigern und in der logischen Konsequenz auch den Aktienkurs steigern wollen. Zudem haben wir uns einer attraktiven Dividendenpolitik verschrieben. Die Aktionäre stehen für uns im Fokus."

Im Rückblick auf 2005 - das erfolgreichste Geschäftsjahr in der Unternehmensgeschichte - verwies Ricke auf den Konzernumsatz, der um 3,9 Prozent auf 59,6 Milliarden Euro gestiegen war. Das bereinigte Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (EBITDA) wuchs um 5,7 Prozent auf 20,7 Milliarden Euro. Die verbesserte Ertragskraft setzte sich auch im bereinigten Konzernüberschuss fort, der um 26,7 Prozent auf 4,7 Milliarden Euro stieg.

Anhang 2: Wissenscontrolling, www.controlling-portal.org

Download: 14.06.06

Wissen ist die Ressource des 21. Jahrhunderts. Unternehmerischer Erfolg hängt immer weniger von Land, einfacher Arbeit oder Kapital ab, sondern immer mehr von dem Wissen hochqualifizierter Mitarbeiter in den Unternehmen. Das richtige Management dieser Ressource wird zur zentralen Führungsaufgabe des Top-Managements, der richtige Einsatz des eigenen Wissens zur zentralen Herausforderung für jeden Wissensarbeiter, die richtige Einschätzung des Wissens der Unternehmen zur zentralen Herausforderung für Investoren und Geschäftspartner.

Wissenscontrolling hilft dem Top-Management, Transparenz in das organisationale Wissen zu bringen. Strategisches Wissenscontrolling richtet sich auf die Planung und Erreichung strategischer Wissensziele, wie z.B. Technologieführer zu sein. operatives Wissenscontrolling richtet sich auf die Planung und Erreichung operativer Ziele, wie z.B. den Zugriff auf vorhandene Dokumente zu vereinfachen, Innovationszyklen zu beschleunigen, Mitarbeiter zu entwickeln und vieles mehr. Für Wissensressourcen gilt viel mehr als für andere, greifbarere Ressourcen – wie z.B. Finanzressourcen – das Erfordernis der Maßschneidung. Stellt Gewinn für jedes Unternehmen eine Orientierungsgröße dar, so ist z.B. die „Akademikerquote“ oder die „Investition in Ausbildung“ für sich genommen keine aussagekräftige Orientierungsgröße für jedes Unternehmen.

Wissenscontrolling stellt einen Prozess der Planung und Steuerung von Wissensressourcen dar und ist daher wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. Im Rahmen des Wissenscontrolling liegt die besondere Herausforderung in der Bewertung des Wissens. Da es sich bei Wissen genau genommen um eine Aktivität und nicht um eine Bestandsgröße handelt, ergeben sich vor allem in der Bilanzierung des Wissens (des intellektuellen Kapitals) beträchtliche Probleme. Wissenscontrolling kann also nicht genaue Messungen des Wissens eines Unternehmens zur Verfügung stellen, sondern großteils nur Größen

messen, die auf ein vorangegangenes oder ein zukünftig zu erwartendes Wissen schließen lassen. Je nachdem, welche Interessen mit der Bewertung von Wissen verbunden sind, gibt es unterschiedliche Ansätze der Wissensbewertung.

Anhang 3: Dienstleistungswirtschaft, www.bmwi.de

Download: 14.06.06

Dienstleistungswirtschaft

Dienstleistungswirtschaft repräsentiert 70 % des gesamten BIP sowie der Beschäftigung und gliedert sich nach der OECD in

- Distributions-Dienstleistungen (Handel, Verkehr, Nachrichten)
- Unternehmens-Dienstleistungen (Finanzdienste, Leasing, sonstige)
- Persönliche Dienstleistungen (Gastgewerbe, Kultur, Sport, Haushalte)
- Soziale Dienstleistungen (Staat, Gesundheit, Unterricht, Kirchen)

Strukturwandel: Weg in die Dienstleistungsgesellschaft

In den hochentwickelten Volkswirtschaften konzentrieren sich mehr als 2/3 der Wirtschaftsaktivitäten auf den Dienstleistungssektor. Dies ruft grundlegende Neuorientierungen hervor: andere Erwerbsbiographien, dezentralisierte Arbeitsorganisationen und neuartige Berufsbildungswege. Demographischer Wandel beschleunigt diesen Trend.

Gesamtwirtschaftliche Bedeutung

Der Dienstleistungssektor ist mit BIP- und Beschäftigungs-Anteil von über 70 % Motor für Wachstum und Beschäftigung sowie Existenzgründungen. Besonders expansive Dienstleistungsbereiche sind Unternehmens-Dienstleistungen und Persönliche Dienstleistungen, während Distributive Dienstleistungen eher stagnieren und Soziale (staatliche) Dienstleistungen rückläufig sind.

Internationalisierung

Globalisierung, GATS-Liberalisierung, Welthandel fokussieren sich besonders auf Unternehmens-Dienstleistungen und Infrastruktur-Dienstleistungen. Moderne IT-Techniken machen raum- und zeitübergreifenden Handel möglich.

Die Bundesregierung fördert zur Verbesserung der internationalen Marktchancen deutscher Unternehmen die Kooperationsanbahnung technischer Dienstleister mit ausländischen Partnern.

Private Public Partnership (PPP)

Private Public Partnership und Privatisierung schaffen neue Optionen, um den Bedarf nach moderner Infrastruktur zu decken. Die stärkere Nutzung von PPP bietet die Chance, die öffentliche Investitionstätigkeit in Deutschland zu stärken. Zugleich tragen die Erfahrungen aus PPP-Projekten im Inland dazu bei, dass sich die Unternehmen noch besser im internationalen Wettbewerb positionieren können.

EU-Binnenmarkt

Bestehende Hindernisse für den innergemeinschaftlichen Dienstleistungsaustausch sollen beseitigt werden, um mit der Erschließung des Wachstums- und Beschäftigungspotentials des Dienstleistungssektors das Lissabon-Ziel (EU als wettbewerbsfähigste Wirtschaftsregion) zu verwirklichen. Wichtigster Teil der Binnenmarktstrategie für den Dienstleistungssektor (BiSS) ist der Entwurf einer Dienstleistungsrichtlinie, der derzeit beraten wird.

Innovation und Standardisierung

Expandierende Dienstleistungsmärkte verlangen nach innovativen Dienstleistungsprodukten. Die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist in die Innovations- und Forschungsförderung der Bundesregierung einbezogen.

Mit dem stärkeren internationalen Handelsaustausch steigt die Anforderung an Austauschbarkeit und Kompatibilität von Dienstleistungen, deshalb werden internationale Standards, Spezifikationen und Gütesiegel, wie u.a. Certified Service geschaffen.

Anhang 4: Pressemitteilung des statistischen Bundesamtes, www.destatis.de

Download: 14.06.06

Statistisches Bundesamt

Pressemitteilung vom 17. August 2005

5,6 Millionen Beschäftigte in ausgewählten Dienstleistungsbereichen

WIESBADEN – Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, beschäftigten im Jahr 2003 rund 635 800 Unternehmen und Einrichtungen in ausgewählten Dienstleistungsbereichen insgesamt 5,6 Millionen Personen und erwirtschafteten einen Umsatz in Höhe von 617,6 Milliarden Euro. Nur ein Viertel dieser Unternehmen und Einrichtungen hatte einen Jahresumsatz von 250 000 Euro und mehr. In diesen wurden aber mit 84% aller Beschäftigten rund 94% des gesamten Umsatzes realisiert.

Im Rahmen der jährlichen Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich werden mittels einer 15%-Stichprobe die Strukturdaten der Unternehmen und Einrichtungen aus den sehr heterogenen Dienstleistungsbereichen Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung sowie sonstiger unternehmensnaher Dienstleistungen erfragt.

Im Bereich Verkehr arbeiteten in 83 050 Unternehmen, darunter 70% im Landverkehr, knapp 1,2 Millionen Personen. Sie erzielten im Jahr 2003 einen Umsatz von 161,9 Milliarden Euro. Die Hälfte dieses Umsatzes erwirtschafteten Unternehmen, die Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr ausüben (zum Beispiel Frachtumschlag, Kühlhäuser, Parkhäuser, Häfen, Bahnhöfe, Flugplätze und so weiter).

Die 7 450 Unternehmen, die auf dem Gebiet der Nachrichtenübermittlung tätig waren, darunter 6 600 oder 88% auf dem Gebiet der Post- und Kurierdienste,

beschäftigten im Jahr 2003 rund 610 700 Personen und realisierten einen Umsatz in Höhe von 92,3 Milliarden Euro. Die 850 Unternehmen der Fernmelde-dienste erzielten mit einem Drittel der Beschäftigten (196 300 Personen) rund drei Viertel des Umsatzes (69,3 Milliarden Euro).

Insgesamt 173 100 Unternehmen hatten den Schwerpunkt ihrer wirtschaftli-chen Tätigkeit auf dem Gebiet des Grundstücks- und Wohnungswesens. Sie beschäftigten 409 300 Personen, ihr Umsatz betrug 95,2 Milliarden Euro. In den Unternehmen des Grundstücks- und Wohnungswesens arbeiteten durch-schnittlich nur zwei Mitarbeiter je Unternehmen.

Für den Wirtschaftsbereich Vermietung beweglicher Sachen (unter anderem Vermietung von Land-, Wasser- und Luftfahrzeugen, Baumaschinen, Gebrauchsgütern) wurden 14 300 Unternehmen nachgewiesen; in diesen arbei-teten knapp 82 700 Personen. Von dem in diesem Bereich erwirtschafteten Umsatz in Höhe von 23,9 Milliarden Euro entfielen 45% auf den Wirtschafts-zweig der Vermietung von Kraftwagen. Hier waren aber nur 22% der in die-sem Bereich tätigen Personen beschäftigt.

Im Bereich Datenverarbeitung und Datenbanken waren 2003 rund 42 200 Un-ternehmen tätig. In diesen gab es 368 300 Beschäftigte; der Umsatz lag bei 56,8 Milliarden Euro. 62% dieses Umsatzes wurde mit Entwickeln und Verle-gen von Software, Softwareberatung sowie Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen realisiert.

85 300 Personen hatten im Jahr 2003 ihren Arbeitsplatz in rund 3 700 Unter-nehmen der Forschung und Entwicklung. Mit 96,5% war der Anteil der Lohn- und Gehaltsempfänger an den in diesem Bereich tätigen Personen sehr hoch.

Im Rahmen der jährlichen Strukturerhebung in ausgewählten Dienstleistungs-bereichen wurden auch Unternehmen und Einrichtungen aus dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen befragt. In diesem Wirtschaftsbereich werden sehr heterogene wirtschaftliche Tätigkeiten zusammengefasst darge-

stellt, die von den Freiberuflern wie Rechtsanwälten, Steuerberatern und Architekten, bis zu den Reinigungsfirmen, Detekteien und Inkassobüros reichen. In diesem Wirtschaftsbereich gab es 2003 rund 312 000 Unternehmen, von denen rund 69% als Einzelunternehmen geführt wurden. Die besondere Bedeutung dieses Dienstleistungsbereichs spiegelt sich unter anderem in der Zahl der Beschäftigten wider. Mit rund 2,9 Millionen Personen war hier mehr als die Hälfte der in den ausgewählten

Dienstleistungsbereichen nachgewiesenen Beschäftigten tätig. Die unternehmensnahen Dienstleister erzielten einen Umsatz in Höhe von 181,1 Milliarden Euro, das entsprach rund 580 400 Euro je Unternehmen.

Anhang 5: „Zetsche greift durch“, www.diezeit.de

Download: 14.06.06

Zetsche greift durch

dpa 28.09.2005

Der Mercedes-Chef wird seinen Glaubwürdigkeitsbonus bei der Belegschaft brauchen: 8.500 Stellen sollen abgebaut werden

Mercedes-Chef Dieter Zetsche kennt sich mit harten Sanierungen aus: Vor fünf Jahren schickte ihn Noch-Konzernchef Jürgen Schrempp nach Detroit, um den traditionsreichen amerikanischen Autobauer Chrysler vor dem Kollaps zu retten. Zetsche baute rund 26 000 Stellen ab, schloss etliche Werke und schaffte mit einer Produktoffensive die Wende.

Der Aufschrei der Gewerkschaften blieb aus: Trotz der brutalen Einschnitte genoss der umgängliche Manager mit dem Schnauzbart bei den Mitarbeitern stets höchstes Ansehen. Diesen Glaubwürdigkeitsbonus wird der 53-Jährige nun erneut brauchen, um den stolzen Beschäftigten der Nobelmarke Mercedes den Abbau von fast jeder neunten Produktionsstelle in Deutschland zu erklären.

Aus Kreisen des Aufsichtsrats, der in Detroit beriet, war schon im Tagesverlauf zu hören, Zetsche habe sich mit den Betriebsräten grundsätzlich darauf geeinigt, dass deutlich mehr als jene 5000 Jobs gekappt werden müssen, von denen seit Monaten in Stuttgart inoffiziell die Rede war. Am Mittwochabend kam dann die Bestätigung: 8500 Stellen sollen gestrichen werden. Vorruhestand und Abfindungen für die Betroffenen werden DaimlerChrysler nach eigener Einschätzung 950 Millionen Euro kosten.

Dass zu viel Personal an Bord ist, heißt im Umkehrschluss nicht, dass Mercedes keine Käufer mehr findet. 2005 soll der Vorjahresabsatz von weltweit 1,2

Millionen Autos übertroffen werden, die neuen Modelle verkaufen sich gut. Schwach ist die Auslastung jedoch in den Werken Sindelfingen und Bremen, weil die aktuellen C- und E-Klassen am Ende ihres Lebenszyklus stehen. Und bei künftigen Fahrzeugen gilt die Faustregel, dass ein neues Auto mit 5 Prozent geringerem Personalaufwand vom Band rollen wird. Produktivitätsfortschritt nennen dies Ökonomen.

Zwar wird es keine betriebsbedingten Kündigungen geben, für die Mercedes-Beschäftigten ist der geplante Stellenabbau dennoch eine Zäsur. Im Oberklasse-Wettkampf gegen BMW, Audi, oder Lexus (Toyota) reicht die Strahlkraft der Auto-Legende mit dem Stern allein nicht mehr aus. »Eine Ikone ist Mercedes längst nicht mehr«, sagte der renommierte Fondsmanager Klaus Kaldermorgen von der Deutsche-Bank-Tochter DWS auf der Hauptversammlung des Konzerns. Die massiven Qualitätsmängel vor allem bei der E-Klasse sind zwar Schnee von gestern, doch das Ertragsproblem von Mercedes wird Zetsche noch einiges abverlangen.

Der Manager, der von Januar an parallel auch den gesamten Konzern führen wird, kann dabei ironischerweise von der guten Vorarbeit seines Ex-Rivalen Eckhard Cordes profitieren. Bevor dieser Ende August aus Frust über seine Niederlage um die Schrempp-Nachfolge das Handtuch warf, legte er das massive Sparprogramm CORE auf. Die Ende 2004 auf 3,3 Prozent abgesackte Rendite der Mercedes Car Group soll bis 2007 bei 7 Prozent und wieder auf Augenhöhe mit BMW liegen. Dass Zetsche trotz aller Ränkespiele um die Macht die Vorarbeit von Cordes als Basis für die Mercedes-Sanierung zu schätzen weiß, ließ er zuletzt auf der Automesse IAA durchblicken: Er sehe keinen Grund, aus dem »C(ordes)- ein Z(etsche)-Programm« zu machen.

Anhang 6: „Mercedes sucht Arbeiter“, www.handelsblatt.com

Download: 14.06.06

HANDELSBLATT, Donnerstag, 18. Mai 2006, 08:18 Uhr

Nach Stellenstreichungen

Mercedes sucht Arbeiter

Erst vor wenige Monaten hatte Daimler-Chrysler-Chef Dieter Zetsche beschlossen, 8 500 Mercedes-Mitarbeiter mit einem goldenen Handschlag aus dem Unternehmen zu verabschieden. Nun fehlen Leute an den Bändern. Nach einem Zeitungsbericht sollen Arbeitslose aushelfen.

HB STUTTGART. Die Agentur für Arbeit in Stuttgart sucht nach Informationen der „Stuttgarter Nachrichten“ für Daimler-Chrysler 620 Arbeitslose und Hartz-IV-Empfänger zur Montage der neuen E- Klasse. Die Aushilfskräfte im Werk Sindelfingen sollen befristete Verträge von bis zu drei Monaten erhalten, schreibt das Blatt am Donnerstag. Der Konzern äußerte sich gegenüber der Zeitung nicht dazu. Die Anwerbung von Aushilfskräften sei aber ein „ganz üblicher Vorgang“.

Insgesamt will der Konzern wegen der erhöhten Nachfrage nach der neuen E-Klasse rund 1 000 Jobs schaffen, die allerdings bis Oktober befristet sind.

Die IG Metall in Stuttgart sieht die Aktion „mit einem lachenden und einem weinenden Auge“, wie die Zeitung berichtet. Einerseits erhielten Arbeitslose eine Chance auf eine kurzzeitige Verbesserung ihrer Lage. „Wir haben aber auch immer davor gewarnt, bei Mercedes pauschal Stellen abzubauen“, sagte eine Sprecherin. Sobald die Auftragslage besser werde, fehle es im Werk Sindelfingen offensichtlich an qualifiziertem eigenem Personal.

Konzernchef Zetsche hatte im vergangenen Jahr einen groß angelegten Stellenabbau angestoßen, um die schwächelnde Marke Mercedes rentabler zu machen.

8 500 Mitarbeiter in der Produktion sollen freiwillig gehen. Sie werden großzügig abgefunden, da Kündigungen wegen eines Beschäftigungssicherungsvertrages mit der Gewerkschaft ausgeschlossen sind. Bis Ende März sollen rund 7 800 Mitarbeiter Verträge über ihr Ausscheiden unterzeichnet oder das Unternehmen bereits verlassen haben.

Darüber hinaus werden in den nächsten drei Jahren in der Verwaltung des Autokonzerns 6 000 Stellen gestrichen. Daimler-Chrysler muss auch hier hohe Abfindungen zahlen, um den Mitarbeitern den Ausstieg schmackhaft zu machen. Das belastet das Ergebnis des Konzerns mit Milliarden.

Anhang 7: Wissenscontrolling, www.immo.bfz.de

Download: 14.06.06

Normatives Wissenscontrolling

Das normative Wissenscontrolling beschäftigt sich damit, ob die Unternehmenskultur wissensbewusster oder wissensfreundlicher geworden ist. Kernfrage ist hier, ob sich eine Verhaltensänderung der Unternehmensbelegschaft auf allen Ebenen gezeigt hat.

Leitfragen zur Wissenskultur

- Werden die Mitarbeiter zur Wissensteilung ermutigt?
- Ist das Arbeitsklima von Offenheit und Vertrauen geprägt?
- Sprechen die Mitarbeiter der Firma regelmäßig und kreativ miteinander über ihre Visionen für die Zukunft der Firma?
- Stellt die Firma genügend Informationen, Anreize und Ressourcen, um den Mitarbeitern den Aufbau der benötigten Fähigkeiten zu ermöglichen?
- Verbessern die Mitarbeiter des Unternehmens kontinuierlich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten?
- Wird die Qualität des Arbeitsergebnisses durch die Berufung auf Vorurteile oder bewährte Routinen behindert?
- Vertrauen die Mitarbeiter darauf, dass ihre Fehler nicht bestraft werden, sondern als Chance für einen Lernprozess genutzt werden können?
- Konzentrieren sich die Mitarbeiter darauf, durch gemeinschaftliche Anstrengungen die Serviceleistungen des Unternehmens zu verbessern?

Strategisches Wissenscontrolling

Strategische Wissensziele beschäftigen sich mit dem Kernwissen eines Unternehmens und mit den Kompetenzen der Mitarbeiter. Das strategische Wissenscontrolling misst daher die Veränderungen im Kernwissen und im Kompetenz-

portfolio der Mitarbeiter, die durch Wissensmanagement entstehen. Ergänzt werden sollte dies durch strategisches Benchmarking, bei dem die Kompetenzveränderungen der Mitbewerber mit berücksichtigt werden. Ziel ist, herauszufinden, welche Kompetenzen des Unternehmens als „best-in-world“ qualifizieren und ihm damit eine „unique selling proposition“ bescheren können.

Operatives Wissenscontrolling

Mit dem operativen Wissenscontrolling überprüft das Unternehmen, ob die normativen und strategischen Wissensziele in der Praxis erreicht wurden. Um zu messen, ob Teams oder Projektgruppen ihre Ziele erreicht haben, können die gängigen Projektcontrolling-Instrumente eingesetzt werden. Die Wissensziele des einzelnen Mitarbeiters können etwa lauten: Spricht Frau XY mittlerweile verhandlungssicheres Englisch? Die Entwicklung hin zum Ziel lässt sich mit einer regelmäßigen Bewertung der Mitarbeiterfähigkeiten prüfen.

Anhang 9: Fitness Check zur Wissensbilanzierung

Fitness Check zur Wissensbilanzierung	Ja/Nein (1/0)	Vergleichs- wert
Sind viele unserer Mitarbeiter mit intellektuell anspruchsvollen Tätigkeiten beschäftigt?		6 von 14
Haben wir uns bereits früher mit Controlling und Managementsystemen beschäftigt (z.B. Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, BSC etc.)?		10 von 14
Wird die Wissensbilanzierung durch unsere Geschäftsführung gewollt und unterstützt?		12 von 14
Ist unsere Organisation bereit, Zeit und Ressourcen für die Wissensbilanzierung bereit zu stellen?		12 von 14
Wird die Wissensbilanzierung auch bei den Mitarbeitern als wichtiges Projekt gesehen?		6 von 14
Können wir Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen unseres Unternehmens in die Wissensbilanzierung einbeziehen?		13 von 14
Sind wir bereit, offen und konstruktiv über unsere Stärken und Schwächen zu diskutieren?		12 von 14
Ist die Geschäftsführung offen für Vorschläge und Veränderungen?		10 von 14
Erkennen wir "weiche Faktoren" als wichtige Erfolgsfaktoren an?		14 von 14
Werden Zukunftsthemen bereits angesprochen und breit diskutiert?		12 von 14
Haben wir eine dokumentierte und kommunizierte Geschäftsstrategie?		10 von 14
Ergebnis		

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 14).

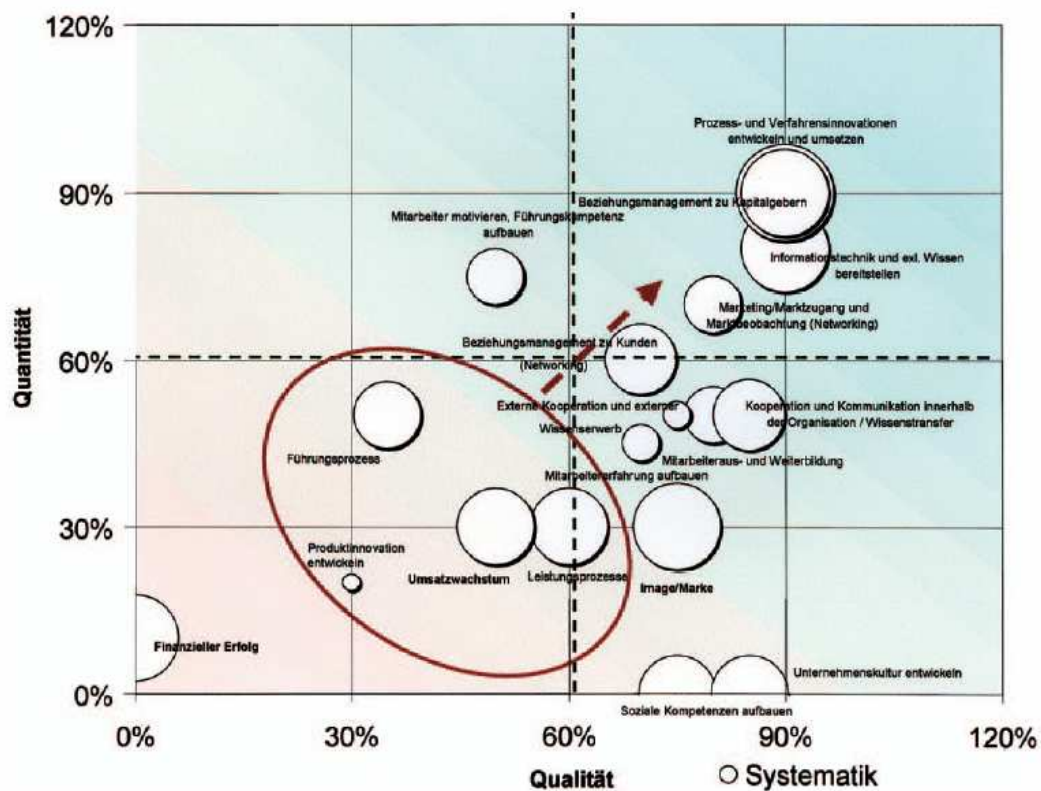
Die Spalte mit den „Vergleichswerten“ zeigt, wie die 14 am Projekt beteiligten Pilotunternehmen in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen geurteilt haben.

Anhang 10: Typische Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals

Beispiele typischer Einflussfaktoren für das Humankapital	Beispiele typischer Einflussfaktoren für das Strukturkapital	Beispiele typischer Einflussfaktoren für das Beziehungskapital
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter aus- und weiterbilden • Mitarbeitererfahrung aufbauen • Soziale Kompetenzen aufbauen • Mitarbeiter motivieren • Führungskompetenz aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovationen entwickeln • (Forschung & Entwicklung) • Prozess- und Verfahrensinnovationen entwickeln • Führungsprozesse organisieren • Unternehmenskultur entwickeln • Intern kooperieren und kommunizieren • Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen • Wissen transferieren und sichern 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen zu Kunden pflegen • Beziehungen zu Lieferanten pflegen • Soziales Engagement, Verband- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben • Beziehungen zu Investoren und Eigentümern pflegen • Externes Wissen integrieren

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 22-23).

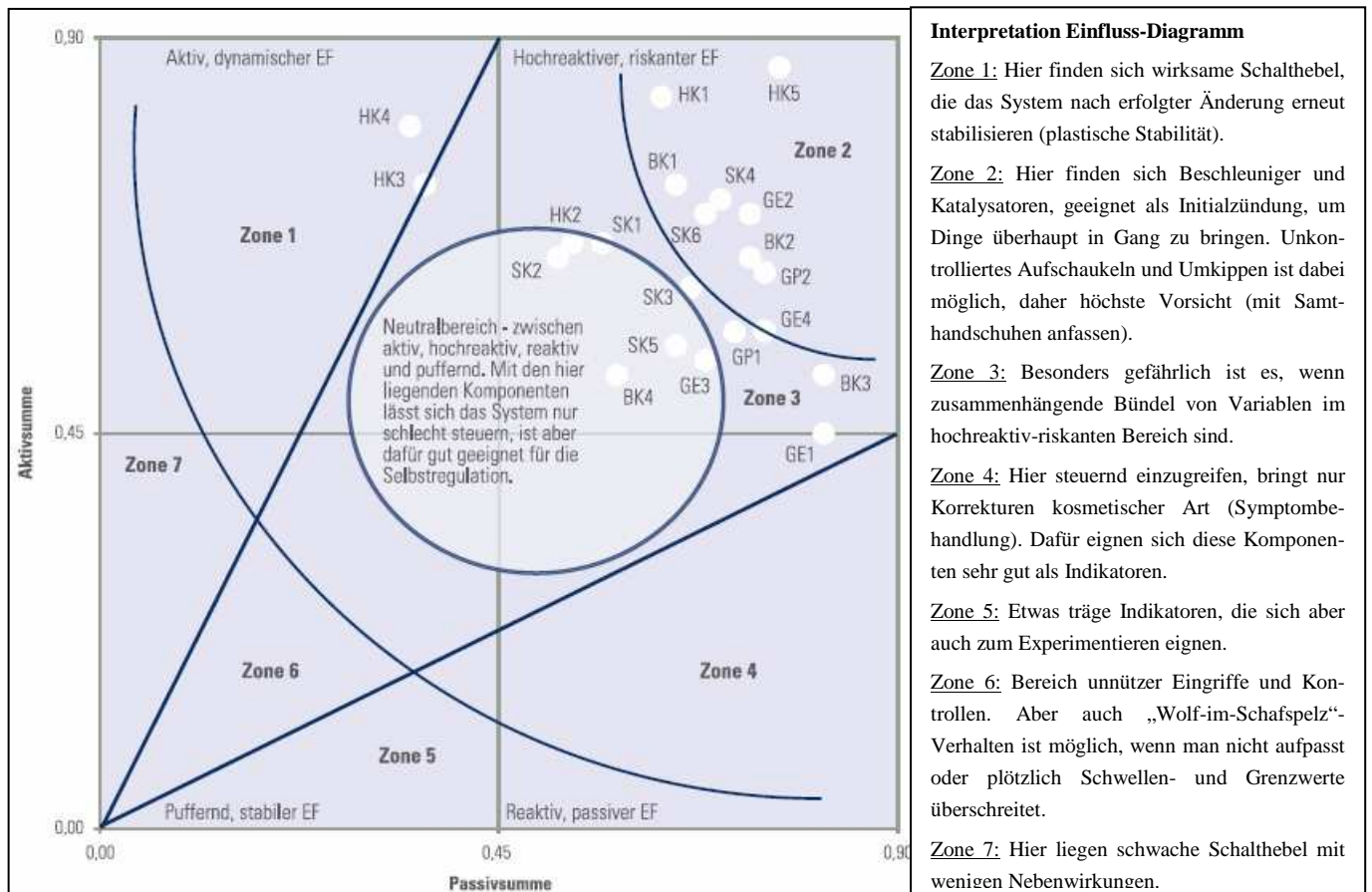
Anhang 12: Bewertungsportfolio/Wissenslandkarte



Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004: 27).

Anhang 13: Das Einfluss Diagramm der reinisch AG

Die Bewertung der zwischen den Einflussfaktoren bestehenden Wechselwirkungen erbringt für jeden Faktor eine Aktivsumme (wie stark wirkt er auf die anderen) und eine Passivsumme (wie stark wird er von den anderen beeinflusst). Das jeweilige Verhältnis von Aktiv- und Passivsumme bedingt die Position jedes Einflussfaktors im Einfluss-Diagramm.



Fazit

Bei reinisch finden sich fast alle Faktoren in den Zonen 2 und 3, also im sehr dynamischen, hochreaktiven und „riskanten“ Bereich. Aus der Historie der reinisch Gruppe ist die hohe Dynamik erklärbar. Das Unternehmen ist innerhalb von 10 Jahren von 1 auf international über 400 Mitarbeiter gewachsen. „Mittelfristig sollte eine Konsolidierung und stärkere Strukturierung angestrebt werden.“ (AK Wissensbilanz 2004). Die Einflussfaktoren Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen (HK3 und HK4) bieten sich als wirksame und stabilisierende Schalthebel an.

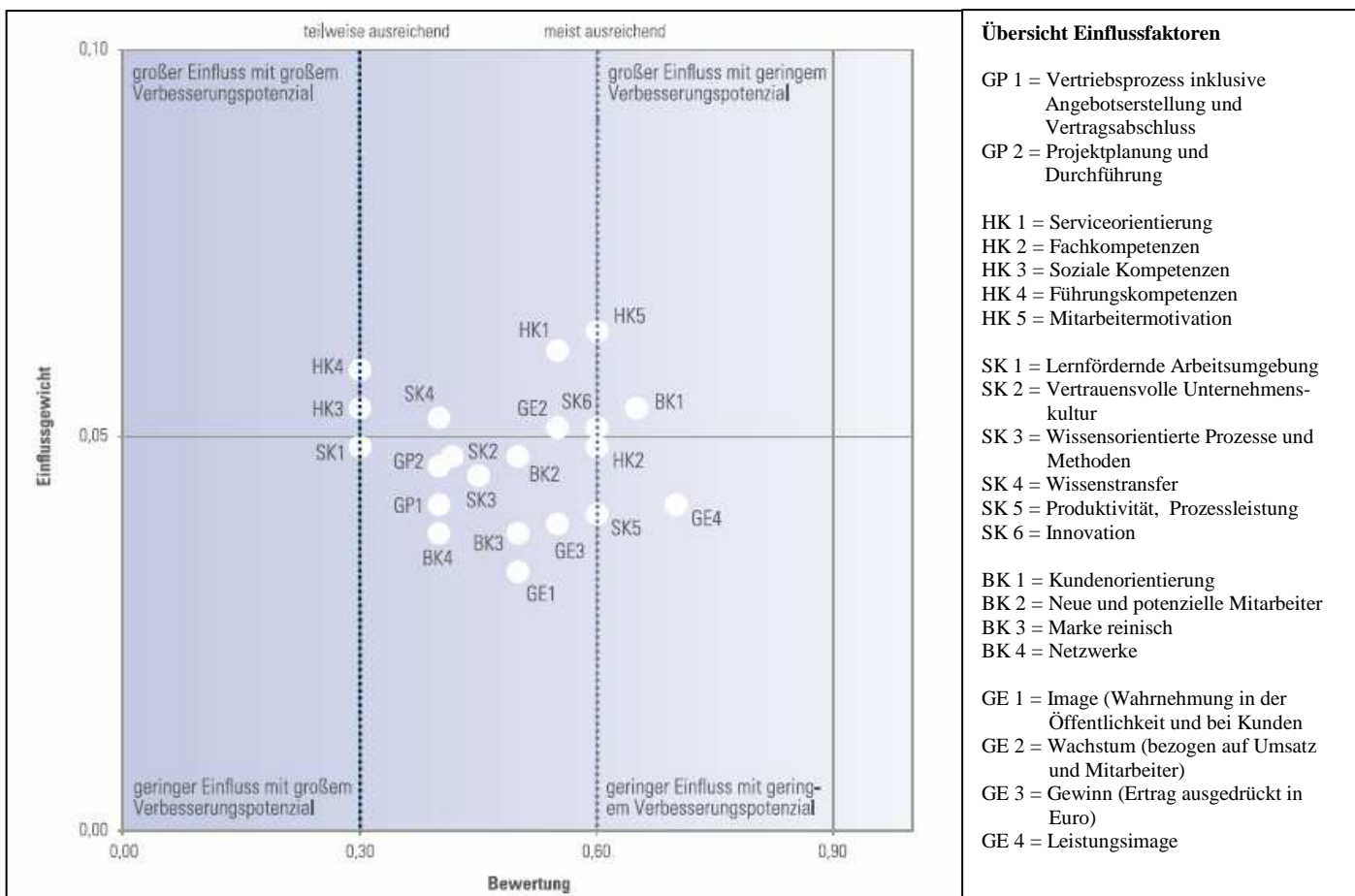
Quelle: reinisch AG (2006: S. 28).

Anhang 14: Das Bewertungs-Diagramm der reinisch AG

Die Bewertung der aktuellen Quantität, Qualität und Systematik jedes Einflussfaktors führt zum Bewertungs-Diagramm.

Interpretation

Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden. Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit hohem Verbesserungspotenzial. Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.



Fazit

Mitarbeitermotivation und Serviceorientierung (HK5 und HK1) zeigen sich hier als „sehr wichtig für das System“ (vgl. Wirkungsnetz).

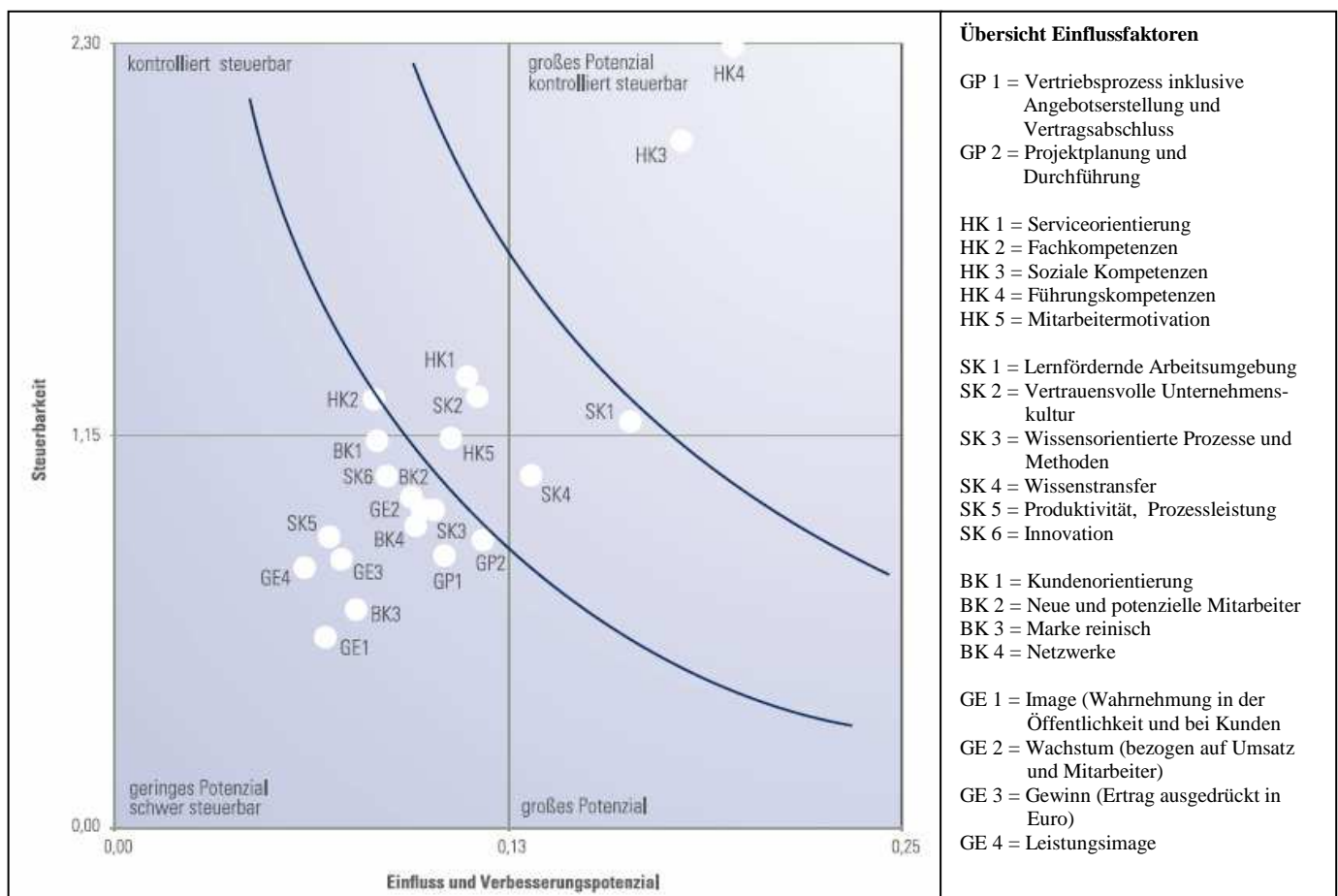
Quelle: reinisch AG (2006: S. 29).

Anhang 15: Das Potenzial-Diagramm der reinisch AG

Durch Kombination von Einfluss- und Bewertungsdiagramm erhält man das Potenzial-Diagramm.

Interpretation

Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind prinzipiell leichter kontrolliert zu steuern, als Größen, die weiter unten stehen. Größen, die weit rechts stehen, haben ein großes Potenzial. Das heißt, sie haben einen großen Einfluss und gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial. Die am Besten geeignete Größe liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Größen liegen, die sowohl großes Potenzial haben, als auch gut zu steuern sind.



Fazit

Wie schon das Einfluss-Diagramm zeigt auch diese Darstellung sehr gut, dass die Einflussfaktoren Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen (HK 3 und HK4) Hebel mit großem Potenzial sind und sich gut steuern lassen.

Quelle: reinisch AG (2006: S. 30).

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004). Wissensbilanz - Made in Germany: Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2. Auflage, Berlin.

Bornemann, M. und Sammer, M. (2004). Intellectual Capital Report as an Assessment Instrument for Strategic Governance of Research and Technology Networks: Conference paper at Organizational Knowledge and Learning Conference OKLC. Innsbruck.

Christ, O. (1999). Wissensorientierte Führung. Arbeitsbericht. Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik.

Deutsche Bank (2006). Geschäftsbericht der Deutschen Bank 2005. Frankfurt am Main.

Deutsche Telekom (2006). Geschäftsbericht der Deutschen Telekom 2005. Bonn.

Dillerup, R., Göttert, S. und Gedeon, C. (2005). Wissensbilanz und Controlling von Strukturkapital: Fallstudie des mittelständischen Maschinenbauunternehmens SiCo GmbH & Co. KG. In Controlling & Management 49 (Sonderheft 3): 58-65.

Güldenbergh, S. (2004). Elemente des Wissenscontrollings im Überblick. KM-Journal (1): 1-3.

Günther, T. (2005). Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen: Möglichkeiten und Grenzen. In Controlling & Management 49 (Sonderheft 3): 66-75.

Günther, T., Beyer, D. und Menninger, J. (2005). Does Relevance Influence Reporting about Environmental and Intangible Success Factors?: Empirical Results from a Survey of "New Economy" (Special Issue 2): S. 101 - 138.

Hahn (1987). Controlling-Stand und Entwicklungstendenzen in besonderer Berücksichtigung des CI-Konzeptes. In A.-W. Scheer (Hrsg.). Rechnungswesen und EDV, Heidelberg, 3-39.

Hoffmann (1972). Merkmale der Führungsorganisation amerikanischer Unternehmen: Auszüge aus den Ergebnissen einer Forschungsreise 1970. In ZfO. 41: 3-8, 85-89 und 145-148.

Marquardt, N. (2005). Wissensbilanzen: Konzepte und Bewertungen der systematischen Wissenserfassung an Hochschulen. In Campus Sapiens Paper (4): 3-7.

Probst, G., Raub, S. und Romhardt, K. (1998). Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Wiesbaden.

North, K. (1999). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 2. Auflage, Wiesbaden.

Picot, A. und Neuburger, R. (2005). Controlling von Wissen. In Controlling & Management 49 (Sonderheft 3): 76-84.

Picot, A. und Fiedler, M. (2000). Der ökonomische Wert des Wissens. In M. Boss und N. Goldschmidt (Hrsg.). Wissenswert!? Ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft, Baden-Baden, 15-37.

Pfeifer, G. (2005) Wissensbilanzierung und Controlling: Die Integration des intellektuellen Kapitals in den Managementprozess. In CM controller magazin 30 (05): 424-430.

Reinisch (2006). Wissensbilanz der reinisch AG 2005. Karlsruhe.

Vester, F. und Hesler, A. (1980). Das Sensitivitätsmodell. Regionale Planungsgemeinschaft Untermain, Frankfurt.

Weber, J. (2004). Einführung in das Controlling, 10. Auflage, Stuttgart.

Willke, H. (2004). Einführung in das systemische Wissensmanagement, 1. Auflage, Heidelberg.

Wildemann, H. (2003). Wissensmanagement, München.

Sonstiges

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft.html>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.controlling-portal.org/index.php?load=/7/Briefing/21/21.shtml>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p3350530.htm>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sf=go&id=1243291>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.immo.bfz.de/media.php/1101/2149/wissenscontrolling.doc>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.telekom3.de/de-p/inve/15-s/inha/060503-abschluss-ar.html>;

Download vom 14.06.2006

<http://www.zeit.de/online/2005/39/mercedes>;

Download vom 14.06.2006