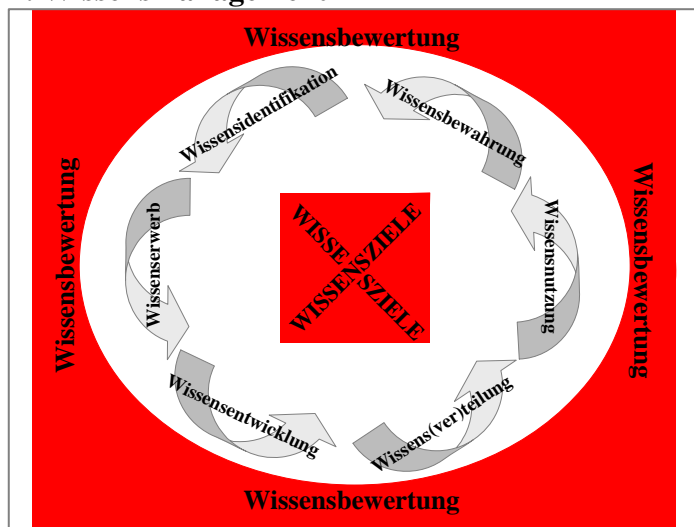


Steuerung von Wissen – Communication und Controlling

1. Bedeutung von Wissen

In den letzten 200 Jahren hat sich ein fundamentaler gesellschaftlicher Wandel, weg von der arbeitsintensiven Agrargesellschaft hin zu einer wissens- und informationsorientierten Gesellschaft vollzogen. Der damit einhergehende Veränderungsprozess erfordert eine neue Wertigkeit der einzelnen Produktionsfaktoren. Wissen gewinnt als zukunftsweisender Produktionsfaktor immer stärker an Bedeutung und überholt die traditionellen Faktoren in Form von Boden, Arbeit und Kapital.¹ Es gilt: „In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.“² In einem solchen Umfeld, das zunehmend durch internationalen Wettbewerb, Technologisierung und verkürzte Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, sind Wissensvorsprünge in vielen Bereichen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Um diesen gesteigerten Anforderungen begegnen zu können, haben Unternehmen begonnen, ihr Wissen gezielt zu managen, um es zu identifizieren, zu entwickeln, es nutzbringend einzusetzen und zu bewerten. Es gilt auch hier ein Satz von Peter Drucker „You can't manage what you can't measure“.³ Dies macht deutlich, dass verlässliche und aussagekräftige Methoden zur Messung, Bewertung und Kommunikation des Wissenswertes Voraussetzung für eine effektive Steuerung dieser wichtigen Ressource sind.

2. Wissensmanagement



Das Wissensmanagement besteht aus sechs Kernprozessen: Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver)teilung, -nutzung und -bewahrung. Durch die Bestimmung von Wissenszielen und die Durchführung einer kontinuierlichen Wissensbewertung entsteht ein ganzheitlicher Wissensmanagementkreislauf.

Abb. 1: WISSENSMANAGEMENT-KREISLAUF⁴

Die **Wissensziele** stellen Aussagen über erwünschte und angestrebte Zustände dar, die als Ergebnis von Entscheidungen und Handlungen eintreten sollen. Der Prozess der Zieldefinition ist das Zentrum des Wissensmanagementkreislaufes, da Wissensziele den einzelnen Aktivitäten des Wissensmanagements ihre Richtung geben. „Wenn wir wüssten, was unser Unternehmen weiß, dann könnten wir Kundenwünsche besser erfüllen, innovative Produkte früher anbieten, schneller auf Marktveränderungen reagieren und unsere Produktivität steigern. Kurz gesagt, wir könnten schneller besser werden.“⁵ Mit genau dieser Problemstellung beschäftigt sich der erste Baustein des Wissensmanagementkreislaufes, die **Wissensidentifikation**.

¹ Steinhübel, V., Distel, K.; Steuerung von Wissen – Wissen bilanzieren, in: Input Magazin: Zeitschrift für die Wirtschaft, April 1/05 S. 8 ff.

² Nonaka, I., Takeuchi, H., The knowledge creating company- how japanese companies create the dynamics for innovation, New York/Oxford, 1995, S. 96

³ Drucker, P., Management in the 21st Century, München, 1999, S. 32

⁴ Distel, K. Erfolgsfaktor Wissen –Methoden der Bewertung und Steuerung-, unveröff. Diplomarbeit, 2004, S.15

⁵ Tracy, M., Wiersema, F., Customer intimacy and other value disciplines, Umfrage unter Führungskräften, in: Harvard Business Review, Januar-Februar, 1993, S. 85

Durch den im Unternehmensalltag immer größer werdenden Bedarf an Wissen und die gleichzeitig immer weiter fortschreitende Spezialisierung und Fragmentierung des Wissens ist es für Unternehmen kaum mehr realisierbar, alle erforderlichen Wissensbereiche aus eigenen Ressourcen abzudecken. Eine Möglichkeit, identifizierte Wissenslücken zu schließen, bildet der Zukauf extern bereits bestehenden Wissens (= **Wissenserwerb**). Hierbei ist es wichtig, „das für den Markterfolg entscheidende, also das wertschöpfende Wissen zu identifizieren, es dann systematisch zu erschließen, verfügbar zu machen und weiter zu entwickeln.“⁶

Den dritten wesentlichen Baustein des Wissensmanagementkreislaufes und gleichzeitig die zweite Möglichkeit Wissenslücken zu füllen, stellt die **Wissensentwicklung** dar. Kern ist die Entwicklung neuer, intern oder sogar extern noch nicht vorhandener Kompetenzen, die zu neuen Produkten und Prozessen im Unternehmen führen. Vorteil der Wissensentwicklung ist, dass strategische Wissenskomponenten im Kompetenzportfolio des eigenen Unternehmens bestehen bleiben.

Die (**Ver**)teilung von Wissen stellt einen zentral oder dezentral gesteuerten Eingriff dar, der die schnelle und zielorientierte Verbreitung spezifischer Wissensbestände auf eine bestimmte Anzahl von Organisationsmitgliedern zum Ziel hat.⁷ „Verteilen“ meint dabei die eher technische Ausrichtung der Wissensweitergabe, wogegen „teilen“ die Bereiche beschreiben soll, in denen persönliche Interaktion nötig ist, um individuelle Erfahrungen und Erwartungen weiterzugeben. Hierbei stellen sich immer die Fragen, wer welches Wissen benötigt und wie die Prozesse der Wissensverteilung optimiert werden können.

Auch wenn die vorausgegangenen Bausteine des Wissensmanagementkreislaufes optimal erfüllt sind, scheitert ein Unternehmen, wenn das dort identifizierte, erworbene oder entwickelte Wissen nicht zum Einsatz kommt (= **Wissensnutzung**). Nur die produktive Anwendung des Wissens macht das Wissensmanagement auch in Resultaten fassbar. „Nur genutztes Wissen stiftet einen Nutzen für Unternehmen.“⁸

Wissen in Unternehmungen muss jedoch nicht nur aufgefunden, erweitert und genutzt werden. Ziel muss es sein, das Wissen langfristig für den dauerhaften Erfolg der Unternehmung „im Gedächtnis zu behalten“ (= **Wissensbewahrung**). Damit bildet es die Basis für neue Erfahrungen, aus denen neues Wissen entstehen kann. Der Verlust von Mitarbeitern oder nur deren interne Wechsel kostet die Unternehmung immer einen Teil ihres „Gedächtnisses“ und führt so zur teilweisen „Amnesie“.⁹ Jedoch ist mit dieser Forderung nicht die Bewahrung überholten Wissens gemeint. Es besteht in jedem Falle die Notwendigkeit, das „Verlernen zu Lernen“, sofern das Wissen nicht mehr relevant ist.¹⁰

Ziel der **Wissensbewertung** ist es, dem Unternehmen kritische Informationen für die Evaluation von Wissensaktivitäten und dem daraus resultierenden Output zur Verfügung zu stellen, um so eine optimale Ausnutzung von Wissen als Unternehmensressource zu gewährleisten. Nur wenn sich Unternehmen um aussagefähige Indikatoren und objektive Bewertungsmaßstäbe zur Messung ihres organisationalen Wissens bemühen, bekommen die in den vorangegangenen Punkten aufgezeigten Bausteine des Wissensmanagementkreislaufes wirklich Bedeutung.

⁶ Steinhübel, V., in: do IT magazin, Kennen Sie den IQ Ihres Unternehmens, 10. Jahrgang, Nr.1/März 2006, S. 08

⁷ Vgl.: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen –Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2003, S.149

⁸ Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen –Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2003, S.174ff.

⁹ Vgl.: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen –Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2003, S.189f.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Hedberg, B., How Organizations Learn and Unlearn? In: Nyström, P.C., Starbuck, W.H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, London 1981

3. Knowledge Value Added^{ifc11}

Betrachtet man skandinavische Unternehmen und österreichische Universitäten, ist ein Intellectual Capital Report bereits Normalität, und auch in Deutschland wird dem Wissen, als steuerbare und kommunizierbare Ressource, im Rahmen beispielsweise des Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr. 15 und der Initiative „Wissensbilanz Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technik immer höhere Bedeutung zugemessen.

Jedoch werden bestehende Bewertungs- und Steuerungsinstrumente aus unserer Sicht den hieraus resultierenden praktischen Anforderungen nicht umfassend gerecht. Die Bewertung des Wissens muss zwei grundlegende Zielrichtungen verfolgen. Zum einen ist die Steuerung im Sinne eines Wissenscontrollings von wesentlicher Bedeutung. Auf mögliche Methoden und Instrumente, um dieser Forderung gerecht zu werden, wird nachfolgend genauer eingegangen. Eine weitere und, in Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft und der damit steigenden Relevanz immaterieller Werte, nicht minder wichtige Dimension der Bewertungsbestrebungen liegt jedoch in der Kommunikation gegenüber Stakeholdern (Banken, Shareholder, ...) mit dem Ziel, den „Wissenswert“ klar und aussagekräftig dar zu stellen. Ein ganzheitliches Modell muss beide grundlegende Vorteile bieten: **Controlling** und **Communication**.

Um in diesem Sinne eine umfassende Steuerung und Kommunikation zu ermöglichen, müssen zwei Kernbereiche berücksichtigt werden:

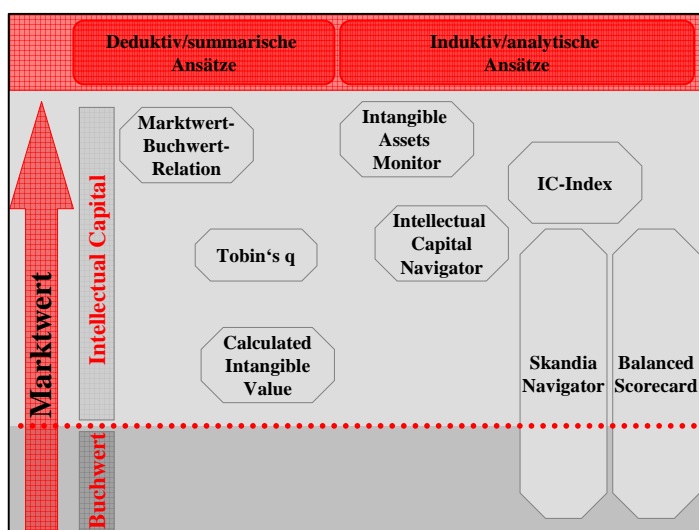
- ☑ Die Anforderung **Communication** wird über die Abbildung eines so genannten „**Knowledge Value Added**“ (**KVA^{ifc}**) erreicht. Dieser ermöglicht als aussagekräftige, wertorientierte und benchmarkingfähige Kennzahl die externe Kommunikation gegenüber den Stakeholdern.
- ☑ Der **KVA^{ifc}** basiert auf der zweiten beschriebenen Herausforderung, dem **Controlling**. Dieses kann mittels der unten aufgezeigten induktiv-analytischen Steuerungsansätze oder bspw. einer um Wissenskomponenten ergänzten BSC erreicht werden.

Nur die effektive und effiziente Kombination von interner Steuerung (=Controlling) und externer Kommunikation (Communication) des Wissenswertes führt zu einem erfolgreichen Ergebnis.

4. Praxisorientierte Umsetzung

Die praktische Umsetzung erfolgt mittels eines von der ifc EBERT entwickelten und angewandten „6-Stufen-Modells“:

Stufe 1. Einsatz eines induktiv-analytischen Bewertungsmodells



Die im folgenden Abschnitt dargestellten Ansätze zur Beschreibung und Bewertung von immateriellem Vermögen sind ein wichtiger Schritt zu einem bewussten, akzeptierten und zielführenden Umgang mit der Ressource Wissen. Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen deduktiv-summarischen und induktiv-analytischen Ansätzen zur Wissensbewertung.¹²

Abb. 2: WISSENSBEWERTUNGSANSÄTZE¹³

¹¹ Diese Kennzahl wurde von der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH entwickelt

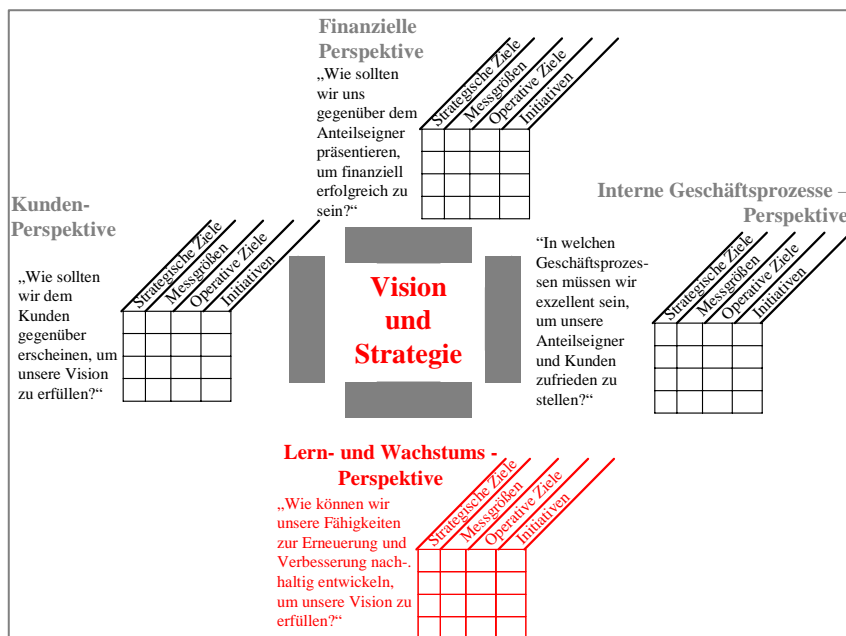
¹² North, K., Probst, G., Romhardt, K., Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 3, 1998, S. 159f.

¹³ Vgl.: North, K., Probst, G., Romhardt, K., Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 3, 1998, S. 160

Im Folgenden soll beispielhaft auf einige **induktiv-analytischen** Ansätze eingegangen werden, da lediglich der Einsatz scorebasierter Methoden zielführend für die Zielsetzung Communication und Controlling des Wissenswerts ist. Die Entscheidung für oder gegen bestimmte Vorgehensmodelle muss spezifisch auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten im Unternehmen zugeschnitten werden.

Das Vorgehen der **induktiv-analytischen Ansätze**, wie bspw. des **Intangible Assets Monitors**, der **Balanced Scorecard** oder des **Skandia Navigators**, stützt sich auf die Beschreibung und Bewertung einzelner Bestandteile der Wissensbasis durch Indikatoren mit dem Ziel, Ausgangspunkte zur strategischen und operativen Steuerung zu finden. Die eingesetzten Kennzahlensysteme ermöglichen eine mehrdimensionale Steuerung des Unternehmens und werden so der Komplexität und Dynamik, der sich die Unternehmen bei der Wissenssteuerung und Bewertung gegenüber sehen, eher gerecht.

Ausgangspunkt für den von Sveiby entwickelten Ansatz „**Intangible Assets Monitor**“ ist die These, dass der Marktwert eines Unternehmens aus sichtbaren (visible equity) und immateriellen (intangible assets) Vermögensbestandteilen besteht. Die „intangible assets“ beinhalten drei Komponenten: die externen Strukturen, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen wiedergeben, die internen Strukturen, die interne Prozesse und Strukturen, die unabhängig von den Mitarbeitern im Unternehmen verbleiben, abdecken und die Kompetenz der Mitarbeiter, die an die Tätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen gebunden ist. Diese drei Komponenten werden nach den Kriterien Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität beurteilt.¹⁴ Es ist Aufgabe des Unternehmens, die hierbei entstehenden neuen Kombinationsmöglichkeiten mit individuellen Indikatoren zu füllen und diese spezifisch auf die Bedürfnisse der Organisation abzustimmen. Problembereiche dieser Methode sind die Vermischung verschiedener Indikatorenklassen sowie die Schwierigkeit der eindeutigen Zuordnung der einzelnen Indikatoren zu den Einflusskriterien.



Soll das Wissensmanagement nicht isoliert im Unternehmen stehen, muss es Anschluss an die bestehende Strategie sowie die angewandten Steuerungs- und Controllinginstrumente finden. Einen Ansatzpunkt für die Integration der Wissensperspektive in das bestehende Ziel- und Bewertungssystem bildet die von Kaplan und Norton entwickelte **Balanced Scorecard**.¹⁵

Abb. 3: BALANCED SCORECARD NACH KAPLAN UND NORTON¹⁶

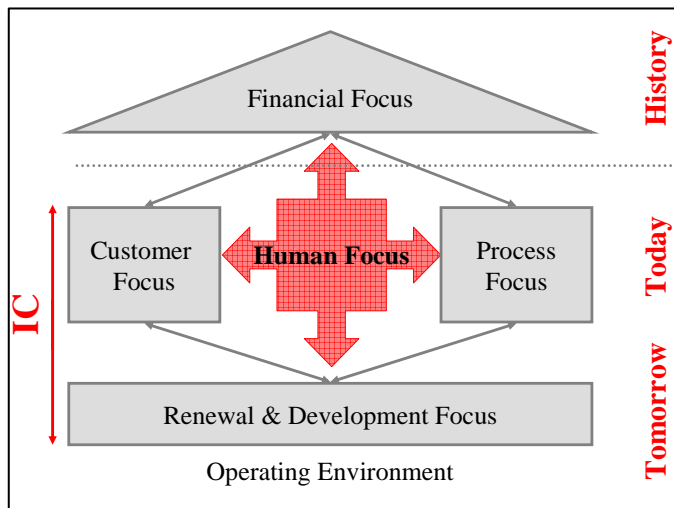
¹⁴ Vgl.: Sveiby, K.E., The new organizational wealth, Managing and Measuring Knowledge Based Assets, San Francisco, 1997, S. 163ff.

¹⁵ Vgl.: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen –Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2003, S.217ff.

¹⁶ Kaplan, R.S., Norton, D.P., Using the balanced scorecard as a strategic management system, in: Harvard Business Review, January-February 1996, S. 76

Die vier Perspektiven Kunden, Finanzen, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum werden in der BSC nicht nur nebeneinander gestellt, sondern in ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander beleuchtet. Für jede Perspektive werden strategische Ziele, Messgrößen, operative Ziele und Initiativen in Form von Maßnahmen definiert.¹⁷ „In der Literatur empfohlen und in der Praxis bewährt ist es, für jede Perspektive zwischen vier und fünf Scores zu bestimmen. Diese sind dann zu planen, zu kontrollieren und in einem permanenten Informationsprozess zwischen den Beteiligten zu kommunizieren.“¹⁸ Um diese Wirkungszusammenhänge strukturiert darzustellen, ist es unabdingbar, kausale Ursache-Wirkungsketten in Form von Strategy Maps zu erstellen. Jedes Unternehmen kann je nach Kontext durch die Wahl der Indikatoren relevante Wissensdimensionen erfassen und steuern.

Die Basis für die Messung, Bewertung und Behandlung des Intellectual Capitals bilden beim **Skandia Navigator** fünf Indikatorenklassen, die zusammen ein „Haus“ ergeben. Das „Dach“ ist der finanzielle Fokus, welcher sich aus der traditionellen Bilanz erschließt. Er beschreibt aufgrund der in der Bilanz verwendeten Kennzahlen die Vergangenheit des Unternehmens. Die „Stützmauern“ des Hauses sind der Kunden- und Prozessfokus. Die derzeitigen Aktivitäten in diesen Bereichen bilden die Auswertungsgrundlage für die gegenwärtige Situation des Unternehmens. Als Fundament des Hauses stützt die Wachstums- und Entwicklungsperspektive.



Maßnahmen in diesem Bereich entwickeln das Unternehmen weiter und führen es so in die Zukunft. Die wichtigste Perspektive im Zentrum des Hauses bildet der Mitarbeiterfokus. Er steht zu allen anderen Bereichen in direktem Kontakt und stellt die aktive, treibende Kraft des Skandia Navigators dar. Für alle fünf Bereiche werden Scores definiert und deren Wirkung und Entwicklung im Zeitablauf verfolgt.

Abb.4: MECHANISMUS DES SKANDIA NAVIGATORS

Der Skandia Navigator versucht durch die Definition eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems, die wissensorientierte Unternehmenssteuerung den Anforderungen einer dynamischen und komplexen Umwelt anzupassen. Darüber hinaus besteht der nicht immer ganz geglückte Versuch, einen direkten Wirkungszusammenhang zum Geschäftsergebnis her zu stellen. Ein grundlegendes Problem bildet auch bei diesem Ansatz die Vermischung unterschiedlicher Indikatorenklassen. Aufgrund dieser unscharfen Trennung lassen sich Bestände, gemachte Inputs und sich daraus ergebende Outputs nur noch schwer trennen.^{19,20}

Stufe 2. Bewertung der Wichtigkeit des Scores für das Unternehmensumfeld

Im zweiten Prozessschritt erfolgt die Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen aus den Bewertungsmodellen extrahierten Scores für das Unternehmensumfeld. Diese erfolgt mittels einer Skalierung von 0 = keine Wichtigkeit bis 6 = extreme Wichtigkeit. Für die Bewertung der einzelnen Scores bietet sich ein moderiertes, workshoporientiertes Vorgehen mit den Führungskräften des Unternehmens an.

Stufe 3. Bewertung der Unternehmens-Scores gemäß ihrer Ausprägung im Unternehmen

Die mittels des ausgewählten Bewertungsmodells erkannten Scores werden in der dritten Stufe auf einer Scala von 0 (nicht vorhanden) bis 6 (überdurchschnittlich gute Ausprägung) gemäß der aktuellen Ausprägung innerhalb des konkreten Unternehmens bewertet. Auch hier wird ein moderiertes, workshoporientiertes Vorgehen vorgeschlagen.

¹⁷ Vgl.: North, K., Probst, G., Romhardt, K., Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 3, 1998, S. 162

¹⁸ Ebert, G., Steinhübel, V., Aktuelle Instrumente des Controlling, Teil 2: Balanced Scorecard in: Input Heft 2/2000, S. 17

¹⁹ Skandia (Hrsg.), Human Capital in Transformation, Intellectual Property Report, 1998

²⁰ Edvinsson, L., Malone, M.S., Intellectual Capital, New York: Harper Collins, 1997

Methodisch ist darauf hin zu weisen, dass Schritt 2 und Schritt 3 von unterschiedlichen Bewertungsgruppen durchgeführt werden sollte. Erfahrungen aus beispielsweise dem Vorgehen in Nutzwertanalysen zeigen, dass ansonsten der Versuch des Abgleichs der Bewertung der Wichtigkeit mit der Ausprägung im Unternehmen erfolgen könnte.

Stufe 4. Berechnungsmodell

Durch in nachfolgender Abbildung (Abb. 5) dargestellte Berechnungslogik erhält man den „**Knowledge Value Index**^{ifc}“. Idealerweise stimmen die Faktorausprägung der Institution und die Wichtigkeit für das Unternehmensumfeld überein. Der optimal erreichbare KVA^{ifc}, ist somit „1“. An der Abweichung der tatsächlichen Ausprägung des KVA^{ifc} von dem optimal erreichbaren Wert können die notwendigen Verbesserungspotentiale innerhalb der Institution erkannt werden.

	Kennzahl	Planwert	Istwert	Unternehmens-Bewertung Schritt 3	Umwelt-Anforderung Schritt 2	Knowledge Value Index (KVI ^{ifc})
Kunden	Neukundenquote	8%	12%	2,0	4,0	0,5
	Kundenzufriedenheitsquote	78%	78%	6,0	6,0	1,0
	Folgeauftragsquote	21%	21%	4,0	4,0	1,0
	...					
	Gesamt Kunden			4,0	4,7	0,83
Prozess	TTM	1 Jahr	1 Jahr	3,0	3,0	1,00
	Durchlaufzeiten	2 Tage	2 Tage	4,0	4,0	1,00
	...					
	Gesamt Prozess			3,5	3,5	1,00
Lernen & Entwicklung	Fluktuationsquote	3%	3%	5,0	5,0	1,00
	Krankenstand	3%	5%	3,0	5,0	0,60
	Abweichung Qualifikationsprofil	7%	15%	4,0	6,0	0,67
	Mitarbeiterzufriedenheit	70%	90%	3,0	5,0	0,60
	Ideenmanagement	1,5 Idee pro MA/Monat	1 Idee pro MA/Monat	4,0	5,0	0,80
	...					
	Gesamt Lernen und Entw.			3,8	5,2	0,73
Finanzen	Deckungsbeitrag	100.000,00 €	200.000,00 €	3,0	6,0	0,50
	EVA _{TH}	17.000,00 €	20.000,00 €	4,0	5,0	0,80
	...	90%	90%	5,0	5,0	1,00
	Gesamt Finanzen			4,0	5,3	0,77
	Gesamt			3,8	4,7	0,83

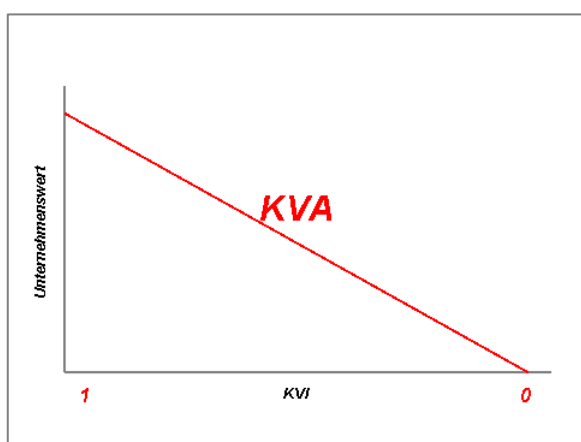
Abb. 5: BERECHNUNG DES KVI^{ifc}

Stufe 5. Verbindung zum Unternehmenswert

Durch Multiplikation des ökonomischen Unternehmenswertes, z.B. in Form des Net Present Value (NPV)²¹, mit dem KVI^{ifc} errechnet sich in einer Gesamtbetrachtung der Knowledge Value Added^{ifc} (KVA^{ifc}) eines Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass der NPV auf mehreren Prognoseperioden sowie dem unendlichen Terminal Value beruht. In die Berechnung fließen während der Prognoseperiode alle relevanten operativen und strategischen Effekte und Potenziale ein. Der errechnete NPV entspricht damit dem Optimum an erfolgsorientierten und umgesetzten Strategien eines Unternehmens.

Unternehmenswert (Net Present Value (NPV))	1.000.000,00 €
Knowledge Value Index (ges.)	0,83
Knowledge Value Added (ges.)	833.333,33 €

Abb. 6: BERECHNUNG DES KVA^{ifc}



Im Optimalfall nimmt der KVI^{ifc} den Wert „1“ an. In diesem Falle entspräche der KVA^{ifc} dem Unternehmenswert. Das minimalste Ergebnis erzielt man bei einem KVI^{ifc} von „0“, womit sich auch der Unternehmenswert auf „0“ reduzieren würde. In der Regel liegen Unternehmen in der Spanne zwischen beiden Extrema. Folgende Abbildung verdeutlicht das Spektrum nochmals:

Abb.7: ZUSAMMENHANG UNTERNEHMENSWERT UND KVI^{ifc}

Eine weitere Differenzierung KVA^{ifc} könnte durch die verfeinerte Verwendung des KVI^{ifc} hinsichtlich der prognostizierten Free Cashflows, des in der Regel auf Basis einer unendlichen, gleich bleibenden ewigen Rente berechneten Terminal Value sowie der berechneten Gesamtkapitalkosten auf der Grundlage der WACC-Formel realisiert werden. Hierzu sind dann spezifische Einzel-KVI's erforderlich. Am Beispiel der Kategorien der BSC erhält man den „Process-KVA^{ifc}“, den „Customer-KVA^{ifc}“ sowie den „Innovation-KVA^{ifc}“. Mittels dieser Detaillierung wird erkennbar, welche Bereiche den Unternehmenswert treiben und welche Bereiche stärker fokussiert werden sollen.

Stufe 6. Benchmarking

Mittels einer Benchmarkingdatenbank ist die Position des Unternehmens im Verhältnis zu branchenähnlichen und Best-Practice-Unternehmen ermittelbar. Darüber hinaus können rückwirkend über Branchendaten und den derzeitigen Market Value Added sowie Branchen-Multiples ebenfalls Rückschlüsse auf den Knowledge Value Added^{ifc} eines Unternehmens gezogen werden. Es entsteht eine objektive Positionierung des Unternehmens im Vergleich zu anderen. Dies liefert eine aussagefähige Argumentationsbasis für die Wertbeurteilung eines Unternehmens bspw. gegenüber Stakeholdern.

²¹ Ebert, G., Steinhübel, V.: Aktuelle Tools im Controlling, in: Betrieb und Wirtschaft - Zeitschrift für Rechnungswesen, Steuern, Wirtschafts- Arbeits- und Sozialrecht im Betrieb, Heft 21/1998, Berlin/München.

5. Fazit und Ausblick

Die Steuerung und Kommunikation des Wissenswerts kann höchst erfolgreich mittels des dargestellten 6-Stufen Modells erfolgen. Nur mit beiden Ansätzen - Controlling und Kommunikation des Wissenswerts - ist eine umfassende Behandlung der wichtigen Ressource Wissen möglich. Hierbei ist jedoch der spezifische Unternehmenskontext nie aus den Augen zu verlieren. Nur dann ist ein effektiver und effizienter Umgang mit Wissen gewährleistet und es kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut und nutzbar gemacht werden. Dies erleichtert weiterhin die Akzeptanz für diese neue Art der Bewertung und den neuen Bewertungsgegenstand „Wissen“. Aus diesem Grunde haben die Unternehmen ifc EEBERT und reinisch AG die Initiative „Wissen und Wert“ gestartet, welche Unternehmen hilft, ihr Wissen zu Kapital werden zu lassen. Denn nur, „wenn Wissensmanagement hilft, Prozesse zu optimieren, Wissensverlust und Doppelarbeit zu vermeiden, Innovation zu beschleunigen (und die externe Kommunikation des Wissenswertes zu erleichtern) –wenn es als also das Kernbusiness voranbringt -, dann wird aus Wissen Kapital.“²²

²² Steinhübel, V., in: do IT magazin, Kennen Sie den IQ Ihres Unternehmens, 10. Jahrgang, Nr.1/März 2006, S. 09