

# Wissensbilanzierung: Ein Mess- und Steuerungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit

Ganzheitliche Unternehmensdiagnose durch Ergänzung der klassischen, eindimensionalen Analyse um die multidimensionalen Faktoren des immateriellen Vermögens.

## Autor:

Guido Pfeifer, ehemaliger Direktor der Abteilung Unternehmensplanung der VR Bank Südpfalz<sup>1</sup>.

» Durch das vernetzte Denken unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen der materiellen und immateriellen Unternehmensressourcen weicht der „Primat der Finanzen“ einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. «

## I. Einleitung

▷ Der Wert eines Unternehmens lässt sich nicht allein aus den Aktiv- und Passivpositionen der Bilanz ablesen. Die teilweise extremen Differenzen zwischen Markt- und Buchwerten bei börsennotierten Unternehmen zeigen dies immer deutlicher. Ein Unternehmen muss noch andere Vermögenswerte haben als die, die im Jahresabschluss ausgewiesen und mit den herkömmlichen Controllinginstrumenten bewertet und gesteuert werden. In den internationalen Rechnungslegungsstandards hat sich die Änderung in der Sichtweise vom Gläubigerschutz hin zum Anlegerinteresse bereits vollzogen. Damit liegt der Fokus wesentlich stärker auf der **Zukunftsperspektive** eines Unternehmens als auf der aktuellen Kapitalperspektive, mit der Verbindlichkeiten materiell be-/gesichert sind. Wenn schon das Rating der Banken immer stärker über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet, muss deren Zukunftsfähigkeit auch mit im Rating berücksichtigt werden. Zukünftige Gewinnprognosen rücken stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung. Qualität und Systematik von Ergebnissen werden analysiert, um durch rein operative Zahlen die Gefahr einer **strategischen Irreführung** für die zukünftige Existenzsicherung des Unternehmens zu vermeiden. Während die reine Finanzbilanz einen Stichtagsbestand des materiellen Kapitals und des Geschäftserfolges abbildet, erfasst eine Wissensbilanz die Ist-Situation der immateriellen Ressourcen unter der Fragestellung des **zukünftigen Potenzials** und den daraus abgeleiteten Auswirkungen auf den zukünftigen materiellen Geschäftserfolg.

Das heutige Management ist mit den Faktoren des intellektuellen Kapitals in der Regel nicht so

vertraut, wie es die zukünftigen Veränderungsanpassungen notwendig machen. Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung basieren überwiegend auf rein betriebswirtschaftlichen Wirkungszusammenhängen, deren Erkenntnis- und Maßnahmenableitungen in vielen Unternehmen unzureichend für die bevorstehenden Herausforderungen sind. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze spielen i.d.R. keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Der Mensch bzw. das menschliche Verhalten ist in der reinen Betriebswirtschaftslehre nicht korrekt berücksichtigt. Die Lehre unterstellt das Bild des „homo oeconomicus“, vergisst dabei, dass wir es in allen Unternehmen mit Menschen, Kulturen und Kunden zu tun haben, die sich nicht immer rational verhalten. Durch das **„Menscheln“** ist der reine ökonomische Ansatz in den Unternehmen nicht anwendbar und führt deshalb immer zu einer „vorprogrammierten“ Soll-Ist-Abweichung.

Durch die Wissensbilanz erfolgt eine **Objektivierung und Validierung der sog. „weichen Faktoren“**. Die Herausforderungen und Anforderungen an das Management liegen heute darin, diese Faktoren stärker im Planungs- und Steuerungsprozess zu berücksichtigen. Die Unternehmensbewertungen müssen sich vom rein quantitativen zum qualitativen Ansatz weiterentwickeln.

Dieser Beitrag stellt den Ansatz einer **ganzheitlichen Unternehmensanalyse & -diagnose** auf der Grundlage einer Finanz- und Wissensbilanz dar. Er ergänzt somit die klassische Unternehmensanalyse um die Aspekte der „nicht fassbaren Vermögenswerte“. Mithin erfolgt eine **Visualisierung eines schon lange vorhandenen Bauchgefühls**. Damit ist der Grundstock für Vision und Strategien (Kernanforde-

<sup>1</sup> Der Autor führte die VR Bank Südpfalz ([www.vrbank-suedpfalz.de](http://www.vrbank-suedpfalz.de)) als erstes deutsches Kreditinstitut in den Prozess mit dem Ergebnis einer vollständig veröffentlichten Wissensbilanz (Bundeministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany 2004) ([agpfeifer@ngi.de](mailto:agpfeifer@ngi.de)).

zung der MaRisk) in den Unternehmen gelegt, welcher den Grenzen der reinen Betriebswirtschaftslehre positiv entgegenwirkt. Die Wirkungszusammenhänge der materiellen und immateriellen Ressourcen machen ein **interdisziplinäres Ressourcen-Management** unabdingbar. Abb. 1 stellt den Zusammenhang von Vision und Strategie zum Geschäftserfolg auf allen vier Prozessebenen dar.

## II. Neue Rahmenbedingungen

### 1. Änderungen des Marktumfelds

Die zunehmenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen (z.B. MaRisk), der Wettbewerbsdruck, der Wandel vom Bring- zum Holgeschäft in Verbindung mit der rasanten Geschwindigkeit dieser Veränderungen zwingen die Banken zu einer Anpassung und damit zu einer klaren strategischen Positionierung am Markt.

Auch werden zukünftig, insbesondere in regionalen Märkten der Genossenschaften und Sparkassen, soziodemographische Veränderungen das Geschäft mit den Kunden bedeutend beeinflussen und bei der Sicher-

stellung bzw. Wiederherstellung der Profitabilität der strategischen Kundengeschäftsfelder berücksichtigt werden müssen. Die Aufstellung als Vertriebsbank, besser gesagt als Kundenbank, fordert eine auf die Kunden zugeschnittene Ausrichtung. Schaffen es die einzelnen Bankengruppen, einen wertorientierten Kundennutzen zu generieren?

Die strategische Klarheit einer Geschäftsstrategie und die daraus abgeleiteten Teilstrategien für einzelne Geschäftsfelder entscheiden über die zukünftige Entwicklung eines Hauses. Dies hat auch in den neuen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zentralen Stellenwert. Die Forderung der Stunde liegt bei der Strategiekompetenz<sup>3</sup> und einer gezielten internen und externen Kommunikation. Insbesondere in Zeiten zunehmender Komplexität ist eine strukturierte Vorgehensweise für eine erfolgreiche Umsetzung von entscheidender Bedeutung, denn ohne klare Strategie bleiben die operativen Einheiten orientierungslos.

Mit dem Instrument einer Wissensbilanz ist eine strukturierte Zusammenführung und Umsetzung von Strategie mit interner als auch externer Kommunikation gegeben!

» Insbesondere in den regionalen Märkten der Genossenschaften und Sparkassen werden zukünftig soziodemographische Veränderungen das Geschäft mit den Kunden bedeutend beeinflussen und bei der Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der Profitabilität der strategischen Kundengeschäftsfelder zu berücksichtigen sein. «

Abbildung 1: Modell einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Geschäftsmodell von Guido Pfeifer (agpfeifer@ngi.de)

<sup>3</sup> Dauber/Pfeifer, MaRisk: Die Strategie im Licht der neuen Anforderungen, BP 2006 S. 10.

## » Der Mensch ist die „stille Reserve“ für die Zukunft eines Unternehmens. «

### 2. Die Bedeutung der „immateriellen Ressourcen“ als Schlüsselfaktoren für den Erfolg

Wie beeinflusst immaterielles Vermögen (Wissenskapital) die materiellen Ergebnisse eines Unternehmens? Wie wirken Human-, Beziehungs- und Strukturkapital auf die Geschäftsprozesse und damit auf den Geschäftserfolg? Wo liegen die Potenziale, sind diese mess- und steuerbar? Wie kann immaterielles Potenzial materiell genutzt werden?

Wissen ist der bedeutendste Rohstoff der Dienstleistungsbranche und zentraler Produktionsfaktor des 21. Jahrhunderts. Der Mensch ist die „**stille Reserve**“ für die Zukunft eines Unternehmens. Der Schlüsselfaktor zum Erfolg in Dienstleistungsunternehmen liegt im Wissen und Können der Mitarbeiter (Humankapital) und in deren Fähigkeit, die Kundennähe in margenträchtige Kundenbindung (Beziehungskapital) umzusetzen. Das Management hat die Aufgabe, die hierfür notwendigen Strukturen zu schaffen (Strukturkapital).

Das **Humankapital** charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivationen und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter/innen. Das **Beziehungskapital** stellt in erster Linie die Verbindung zu den Kunden, Partnern und Lieferanten sowie die Beziehungen zu Eignern, Mitgliedern und sonstigen Kapitalgebern dar. Auch die Beziehung zur Öffentlichkeit wird in dieser Dimension abgebildet. Das **Strukturkapital** umfasst all

jene Strukturen, Prozesse, Abläufe und die Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiter/innen benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv zu sein, also all jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter/innen am Abend das Unternehmen verlassen.

Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter und wird über das Strukturkapital, welches das Eigentum des Unternehmens darstellt, in der Beziehungsebene wirksam. Das Strukturkapital stellt somit die Verbindung zwischen Human- und Beziehungskapital dar. Mit der Systematik im Strukturkapital wird die notwendige Nachhaltigkeit erreicht. Ist es nicht die eigentliche Aufgabe des Managements, dieses Wissenskapital im Unternehmen so zu erhöhen, dass dies zu materiellem Geschäftserfolg führt? Letztlich zählt für die Existenzsicherung eines Unternehmens nur der materielle Geschäftserfolg.

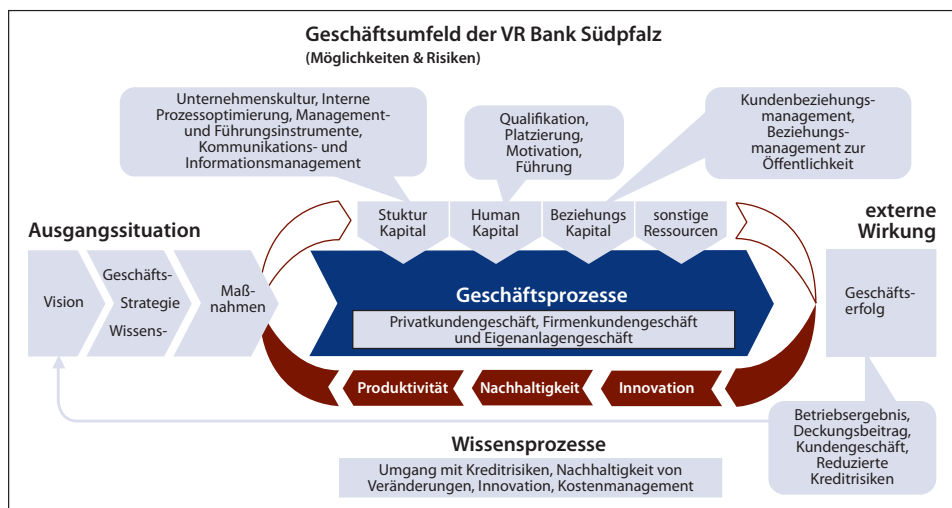
### III. Die Wissensbilanz<sup>4</sup>

#### 1. Das Modell

In Abb.2 wird das Strukturmodell mit den im Rahmen des Erstellungsprozesses erarbeiteten Spezifikationen am Beispiel der VR Bank Südpfalz<sup>5</sup> dargestellt.

Der Unterschied zu bisherigen Ansätzen und Instrumenten wie z.B. der **Balanced Scorecard** liegt darin, dass hier die Auswirkungen der drei Kapitaldimensionen auf die Geschäftsprozesse

Abbildung 2 : Geschäftsumfeld der VR Bank Südpfalz



<sup>4</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Wissensbilanz – Made in Germany, 2004. Kivikas / Pfeifer, Wissensbilanzierung als Chance für den Standort Deutschland, FB 2005 S. 799-807.

<sup>5</sup> Vgl. Wissensbilanz 2004 der VR Bank Südpfalz, <http://www.vrbank-suedpfalz.de>.

und damit auf den Geschäftserfolg analysiert und diagnostiziert werden. Ziel ist es, die Potenziale und die Wirkungszusammenhänge der dargestellten Faktoren zu ermitteln.

## 2. Der Erstellungsprozess

Der Erstellungsprozess lässt sich in drei Stufen gliedern, wobei jede Stufe auch den Inhalt eines Workshoptages darstellt.

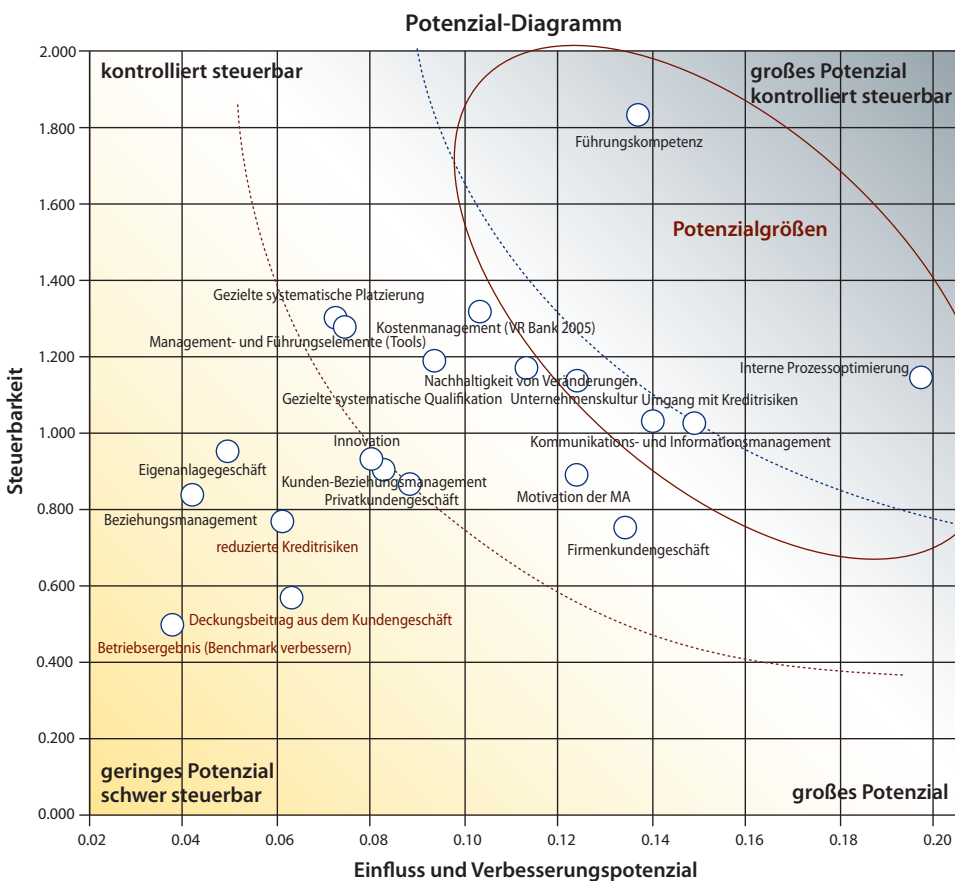
1. Identifikation und Definition der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Kernprozesse und der Determinanten des Geschäftserfolgs.
2. Messung und Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolgs.
3. Wechselwirkungen zwischen den in 1. definierten Größen erfassen und auswerten.

Der Arbeitsaufwand erweist sich als vernachlässigbar, wenn man diesem **den Erlebnis-**

**faktor** gegenüberstellt, d.h. das, was in diesem 3-tägigen Erstellungsprozess an Erkenntnissen für jeden Beteiligten neu hinzugewonnen wird. Aus der Kombination des zweiten und dritten Teilschritts ergibt sich das folgende Potenzialdiagramm in Abb. 3. Die Gewichtung nach Einfluss und Verbesserungspotenzial zeigt, dass die Faktoren des Humankapitals, des Strukturkapitals, der wertschöpfenden Prozesse und des Beziehungskapitals sowie die weiteren erfolgsrelevanten internen Prozesse etwa gleichgewichtet sind. Entscheidend ist letztlich **das Zusammenspiel aller Komponenten**. Dies zeigt deutlich, dass man den Fokus nie auf nur eine Dimension (z.B. nur Humankapital) legen darf. Deshalb wurde aus allen Faktoren ein Wirkungsgefüge zusammengestellt, das genau diese Zusammenhänge aufzeigt.

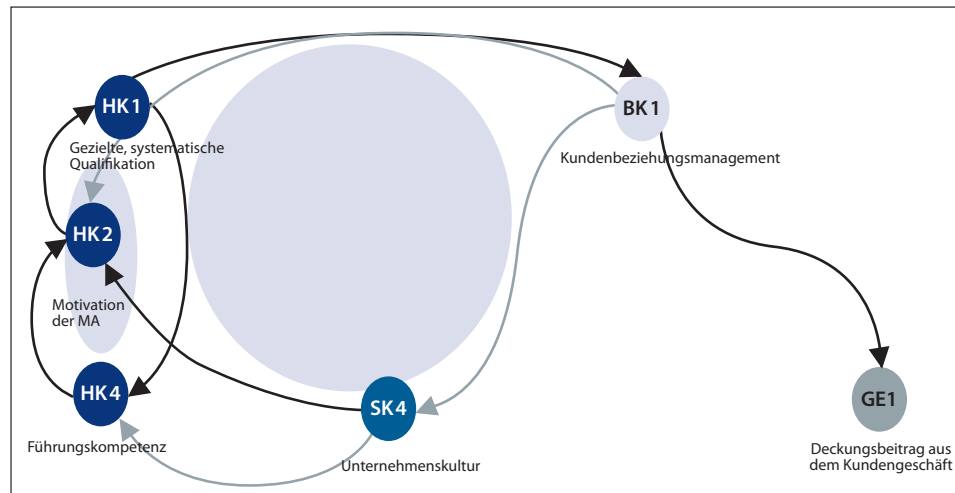
Die Erkenntnisse aus dieser so entstandenen Wirkungsanalyse bilden gleichzeitig die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen aus der Wissensbilanz<sup>6</sup> (siehe Abb. 4 auf S. 502).

Abbildung 3 : Potenzialdiagramm der VR Bank Südpfalz



<sup>6</sup> Mertens/Alwert/Heisig, Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, 2005.

**Abbildung 4 : Möglicher Wirkungszusammenhang von HK=Humankapital, SK=Strukturkapital, BK=Beziehungskapital, GE=Geschäftserfolg**



#### IV. Das Zusammenführen von Finanz- und Wissensbilanz

Einzel betrachtet haben die Ergebnisse der Wissensbilanz wenig überrascht, die Ergebnisse und ihre Wirkungszusammenhänge

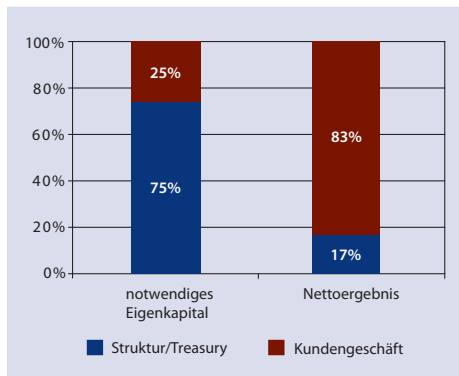
waren jedoch beeindruckend. Die Wissensbilanzanalyse in Verbindung mit der Analyse von Finanzbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung geben Aufschluss über den aktuellen „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens.

**Abbildung 5: Überleitungsmatrix von Finanzbilanz und Wissensbilanz**

Finanzbilanz: Von der Vergangenheit bis zur Gegenwart	Wissensbilanz: Von der Gegenwart in die Zukunft
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analyse der Bilanz und GuV der letzten 2-3 Jahre</li> <li>2) Feststellung der                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hauptertragsquellen,</li> <li>▪ Hauptaufwandspositionen,</li> <li>▪ Hauptrisikofelder,</li> <li>▪ Strukturunterschiede.</li> </ul>                             (mit Hilfe von Benchmarkvergleichen)                         </li> <li>3) Feststellung der betriebswirtschaftlichen Ursachen (mit Hilfe von Benchmarkvergleichen).</li> <li>4) Betriebswirtschaftliche Szenarien für die nächsten 3-5 Jahre durchsimulieren.</li> <li>5) Realistische Szenarien herausstellen.</li> <li>6) Betriebswirtschaftliche Lösungsansätze liefern.</li> <li>7) Zieldefinition und Festlegung der Verantwortlichkeiten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analyse der aktuellen Wissensbilanz.</li> <li>2) Feststellung der Erfolgsfaktoren mit großem Einfluss und großem Verbesserungspotenzial.</li> <li>3) Bewertung der Faktoren hinsichtlich Systematik, Qualität und Quantität festhalten.</li> <li>4) Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge zwischen Nr.2 und Nr.3 (auch in zeitlicher Dimension).</li> <li>5) Aufzeigen der Auswirkungen der Zusammenhänge auf die Geschäftsprozesse.</li> <li>6) Aufzeigen der Auswirkung auf den Geschäftserfolg.</li> <li>7) Handlungsfelder und Maßnahmen definieren.</li> </ol>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <span>↓</span> <span>↓</span> </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 10px; border: 1px solid black; text-align: center;">                     Zusammenhang von Finanzbilanz und Wissensbilanz herstellen und bewerten                 </div>	



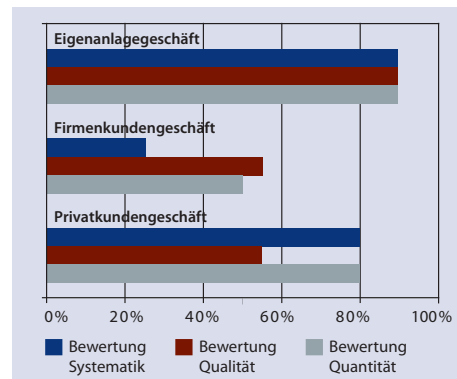
Abbildung 6 : Bewertung der Kerngeschäftsprozesse aus der Wissensbilanz



### 1. Einsatz der Wissensbilanz als Analyseinstrument und internes Frühwarnsystem

Abb. 5 auf S. 502 zeigt den Zusammenhang zwischen der Finanzbilanz und der Wissensbilanz auf. Die Ergebnisse der Wissensbilanz

Abbildung 7 : Bewertung der Ergebniszusammensetzung aus der Finanzbilanz



ergänzende Analyse der Finanzbilanz und werden mit einem Zeitverzug (abhängig von der Größe und der jeweiligen Branche des Unternehmens) in der Finanzbilanz sichtbar. Die Bank hat durch nachträgliche Erstellung von Wissensbilanzen für die Vergangenheit versucht, diesen Zusammenhang zu belegen.

# Banker sollten es besser wissen.

**JETZT BESTELLEN!**

Für Erfolg in der Praxis brauchen Sie harte Fakten und das Know-how von Spezialisten – kompakt aufbereitet. Sichern Sie sich noch heute diesen Wissensvorsprung und bestellen Sie Ihre **3 kostenlosen Ausgaben** von **BankPraktiker**:

Telefon 08 00 / 000 16 37 (Anruf kostenlos)

oder unter: [www.BankPraktiker.de/shop](http://www.BankPraktiker.de/shop)



**Von Bankern. Für Banker.**

**Harte Fakten** durch eine unabhängige Redaktion.

**Fundierte Wissen** für die Bank-Praxis.

**Fach- und abteilungsübergreifendes Know-how.**

**Verständlich und kompakt aufbereitet.**

**PRAXISTIPPS:**

- ☐ Standortanalyse / Fitnesscheck des intellektuellen Kapitals durchführen.
- ☐ Ganzheitliche Unternehmensanalyse und -diagnose inklusive der Wirkungszusammenhänge transparent machen.
- ☐ Interdisziplinäres Ressourcenmanagement einführen.

Mit den Ergebnissen aus der Wissensbilanz erfolgt anschließend eine **qualitative Analyse** der Finanzbilanz, mit sich daraus ergebenden Ableitungen bis in einzelne GuV-Positionen.

Hier wird die Frage beantwortet, welche Auswirkungen Qualität und Systematik für den materiellen Geschäftserfolg haben. In den beiden Abb. 6 und 7 auf S. 503 wird der Zusammenhang von Qualität und Systematik eines Prozesses und dessen Bedeutung aus betriebswirtschaftlicher Sicht deutlich. Der Bereich mit hoher Systematik und Qualität hat einen hohen Anteil am betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Die Erkenntnisse aus der ganzheitlichen Analyse gilt es anschließend in gezielte strategische und operative Maßnahmen umzusetzen. Diese müssen so dann in eine Investitionsrechnung und Budgetierung einfließen, damit ein späterer Soll/Ist-Abgleich stattfinden kann.

Es muss ein Nachweis darüber erfolgen, welche Veränderungen/Verbesserungen durch die eingeleiteten Maßnahmen im Unternehmen stattfinden.

Auszugweise werden einige Maßnahmen aus dem Statusbericht 2005 der VR Bank Südpfalz seit der Erstellung der ersten Wissensbilanz aufgeführt:

- Zur Erfassung der Vertriebspotenziale haben alle 170 Serviceberater ein Selbstdiagnoseverfahren in Form einer „SPE“ (Sales Potential Evaluation) durchgeführt. Im Rahmen der Auswahl unserer Spezialisten werden sukzessive ca. 80 Berater ebenfalls dieses Verfahren durchlaufen.
- Die Durchführung einer „MPE“ (Management Potential Evaluation) wird im Hause der VR Bank Südpfalz zur Erfassung von Führungspotenzial bei der Besetzung von Führungspositionen systematisch eingesetzt.
- Erstellung eines systematischen Fremdbilds aller Berater durch die Führungskräfte, bezogen auf das zukünftige Anforderungsprofil als „Kundenbeziehungsmanager“.
- Durchführung einer Vertriebscoachingausbildung mit Zertifizierung zum Dipl. Vertriebscoach für die Marktführungskräfte; Implementierung eines internen Vertriebstrainers.

- Neuaufstellung im Bereich der Privatkundenbank (Einführung eines Markt-Service-Centers, Aufbau von Spezialistentams).
- Neuaufstellung im Bereich der Firmenkundenbank (Änderung der Vorstands- und Bereichsleiterverantwortung, Neuaufstellung im Markt).
- Implementierung einer neuen, elektronischen Informations- und Kommunikationsplattform.

## 2. Einsatz der Wissensbilanz als externes Frühwarnsystem

Für eine Bank kann das Vorliegen einer Wissensbilanz des Firmenkunden auch als externes Frühwarnsystem im Kreditgeschäft fungieren, da sie eine optimale Ergänzung der weichen Faktoren des heutigen Ratings darstellt. Darüber hinaus kann die Bank erkennen, wie der Firmenkunde die Beziehung zu seinen Kapitalgebern beurteilt.

Die unterschiedlichen Ausprägungen in der Bewertung des Beziehungskapitals können deutlich machen, dass die Geschäftspartner in diesem Bereich eine unterschiedliche Auffassung haben. Das notwendige Angleichen der Ausprägungen sollte das gemeinsame Ziel der Akteure sein und zu einem besseren Verständnis bei der Beurteilung der Zukunftsausrichtung des Kreditkunden führen.

## V. Zusammenfassung

Die Banken müssen auf die strukturellen Veränderungen und damit auf die zukünftigen Herausforderungen anders als bisher bei ihren Management- und Steuerungsaufgaben reagieren.

Die rein quantitative, monetäre Steuerung ohne Berücksichtigung von immateriellen Werten führt insbesondere in der Service- und Dienstleistungsbranche zur mittel- bis langfristigen Fehlsteuerung. Nur mit der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungsmannschaft für ein gezieltes und systematisches „**Change-Management**“ können die Anforderungen erfüllt werden. Wir stehen heute erst in der Anfangsphase dieses **einschneidenden Umdenkungsprozesses**, der **für die Zukunftsfähigkeit** einer Bank die existenzielle Grundlage bildet. ☐