

Franz Reinisch

# Intellektuelles Kapital als Grundlage für Wertschöpfung

**Neben klassischen Aktivposten eines Unternehmens wie Maschinen oder Fuhrpark gewinnt das intellektuelle Kapital zunehmend an Bedeutung – dies gilt vor allem für Unternehmen in wissensintensiven Branchen. Dargestellt in einem Intellectual Capital Report kann die Analyse des intellektuellen Kapitals in Unternehmen das Erreichen der strategischen Ziele und die Interaktionen mit den Zielgruppen beeinflussen. Bedingung dafür ist es, nicht bei einem Bericht über das immaterielle Vermögen stehen zu bleiben, sondern die Erkenntnisse für konkrete Maßnahmen wie Personalentwicklung oder Wissensmanagement zu nutzen.**

## Intellectual Capital Report als Teil der Unternehmenssteuerung

In Ergänzung zum Ansatz der Balanced Score Card, der als Instrument der strategischen Steuerung ökonomische Kennzahlen eines Unternehmens abbildet, ist eine Wissensbilanz von besonderer Relevanz. Der Begriff Wissensbilanz ist insofern unpassend, als es nicht um eine echte Bilanzierung, sondern um eine Analyse des intellektuellen Kapitals von Organisationen geht. Treffender erscheint daher die Bezeichnung Intellectual Capital Report (ICR). Als Teil der Unternehmenssteuerung rückt der Report die strategische Bedeutung von Wissen in den Mittelpunkt und dokumentiert das intellektuelle, also immaterielle, Vermögen von Menschen und Organisationen. Neben klassischen Aktivposten ist dieses Vermögen vor allem für Unternehmen in wissensintensiven Branchen im Hinblick auf deren Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit bedeutsam.

Differenziert nach Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfasst die

Analyse des intellektuellen Kapitals das Wissen und die Fähigkeiten der handelnden Mitarbeiter, die Struktur der Organisation und ihre Kommunikation sowie die Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern. Dadurch wird implizites Wissen transparent, Wissenspotenziale darstellbar und die Unternehmensstrategie lässt sich gezielter in operative und personelle Maßnahmen umsetzen.

## Wissensziele definieren – Erfolgsfaktoren identifizieren

Das Medium des ICR ermöglicht es auch kleinen und mittleren Unternehmen, ihr immaterielles Vermögen zu erfassen, zu bewerten und gegenüber den Zielgruppen zu kommunizieren. Übertragen auf die Praxis wird zunächst auf der Ebene der Unternehmensführung festgelegt, welche Wissensziele in Relation zur Unternehmensstrategie erreicht werden müssen. Wird beispielsweise ein wachsender Umsatz bei Bestandskunden angestrebt, ist Wissen über die Kundenorientierung der Mitarbeiter und das Management der Kundenbeziehungen erforderlich.

In einem weiteren Schritt werden Erfolgsfaktoren identifiziert, die es ermöglichen, die Ziele für das intellektuelle Kapital zu erreichen. Dies geschieht in Workshops, an denen Vertreter aller Hierarchieebenen eines Unternehmens teilnehmen und das Wissenskapital aus der Perspektive der Mitarbeiter, der Strukturen und der Beziehungen betrachten. Die Definition der Erfolgsfaktoren ist bereits ein Teilerfolg: Die bewusste Auseinandersetzung führt zu einem reflektierten Umgang über das intellektuelle Kapital und das Erreichen der Unternehmensziele. Darauf basierend erfolgt die Bewertung der Erfolgsfaktoren nach den Kriterien Qualität,

Quantität und Systematik – dem Herzstück der Wissensbilanzierung.

## Intensiver Meinungs- und Informationsaustausch

Bei jedem einzelnen Faktor ist es unabdingbar, hinsichtlich seiner Bewertung zu einem Konsens zu gelangen. Dafür ist eine externe Moderation der Gruppe notwendig und sinnvoll, denn nur diese schafft eine gleichberechtigte Diskussion und einen Konsens zwischen den Teilnehmern. Der Moderator schärft den Blick für den Kontext und unterstützt dabei, die Faktoren in Beziehung zu den Bewertungskriterien zu setzen. Neben der Bewertung ist die Analyse von Zusammenhängen und wechselseitigen Beziehungen elementar, denn sie offenbart die Faktoren mit dem größten Einfluss auf den Geschäftserfolg. Die bewusste Auseinandersetzung sorgt für einen einzigartigen Mehrwert, da sie Erfolgsfaktoren klar konturiert und einen intensiven Meinungs- und Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens fördert.

Fixiert in Bewertungs- und Potenzialdiagrammen, zeigen sich die Wirkungsstärke der Einflussfaktoren, ihre Bewertung sowie ihr Entwicklungspotenzial. Die Erkenntnisse werden in einem Report dokumentiert und an Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner ausgehändigt.

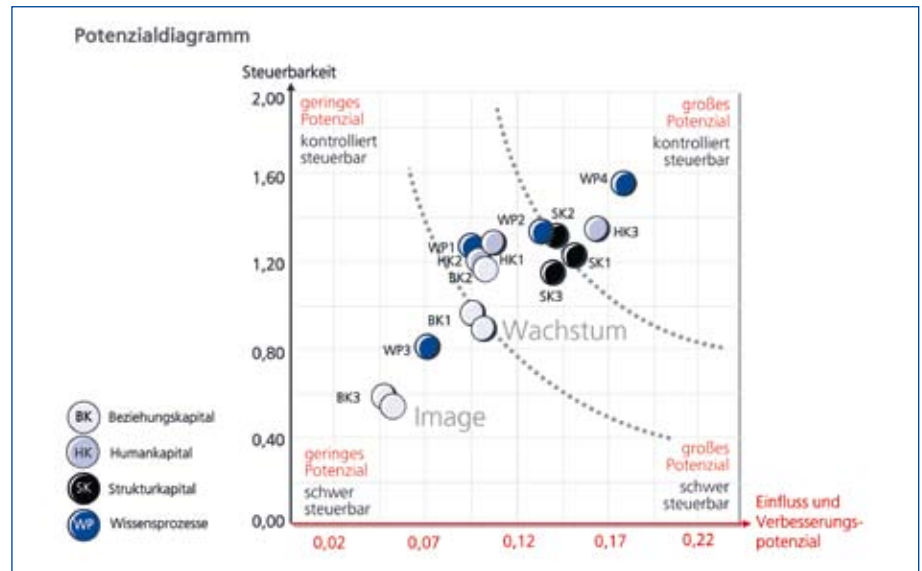
## Umsetzung in die Unternehmenspraxis

Jeder Schritt, der in einem Unternehmen in Zusammenhang mit der Erstellung eines ICR vollzogen wird, stellt einen Teilerfolg dar. Damit die Wissensbilanzierung nicht bei der Verteilung eines Berichts endet, müssen die Impulse aus

der Analyse zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals genutzt und in konkrete Projekte umgesetzt werden. Bei allen Schritten kann die reinisch AG als Anbieter sämtlicher Leistungen in den Bereichen Wissensbilanzierung und Wissensmanagement Unternehmen unterstützen, zum Beispiel durch die Bereitstellung externer Moderatoren und die Konkretisierung der Wirkungsfaktoren. Das Unternehmen beschäftigt sich seit vielen Jahren mit professioneller Wissensarbeit, Wissenstransfer, Projekt-Debriefing und der Entwicklung von Plattformen wie Wiki oder Wissenszirkeln. Durch Einsatz dieser Instrumente lassen sich vorhandene Wissenspotenziale nutzen und weiterentwickeln, Wissensverluste bei Stellenwechseln minimieren, Erfahrungen dokumentieren und Wissen zugänglich verteilen.

**Fazit:**

Die Effekte eines ICR sind vielfältig und wirken aus Sicht des Unternehmens nach innen und außen. Als Medium der Strategieumsetzung ermöglicht es der ICR, das intellektuelle Kapital des Unternehmens zu steuern und die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen zu beeinflussen. Die aktive Einbindung der Mitarbeiter unterstützt die Unternehmenskultur, ihr Beitrag für das Unternehmen wird direkt erfahrbar. Die gemeinsame Einschätzung der Erfolgsfaktoren erfährt daher eine hohe Ak-



Das Potenzialdiagramm zeigt die Entwicklungsmöglichkeiten der Einflussfaktoren.

zeptanz: Idealerweise erkennen die Mitarbeiter den Sinn von Maßnahmen und verbinden sie mit den Erfolgsfaktoren und Zielen.

Extern betrachtet, wird das Vertrauen in das Unternehmen bei Stakeholdern und potenziellen Kunden durch die Transparenz des Mitarbeiter- und Wissenspotenzials gestärkt. Die regelmäßige Erstellung eines ICR sichert die Dokumentation von Veränderungen des Wissensbestands und des erreichten Geschäftserfolgs. Dies eröffnet die Option, das intellektuelle Kapital einer Organisation weiterzuentwickeln und den Zielen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie entsprechend anzu-

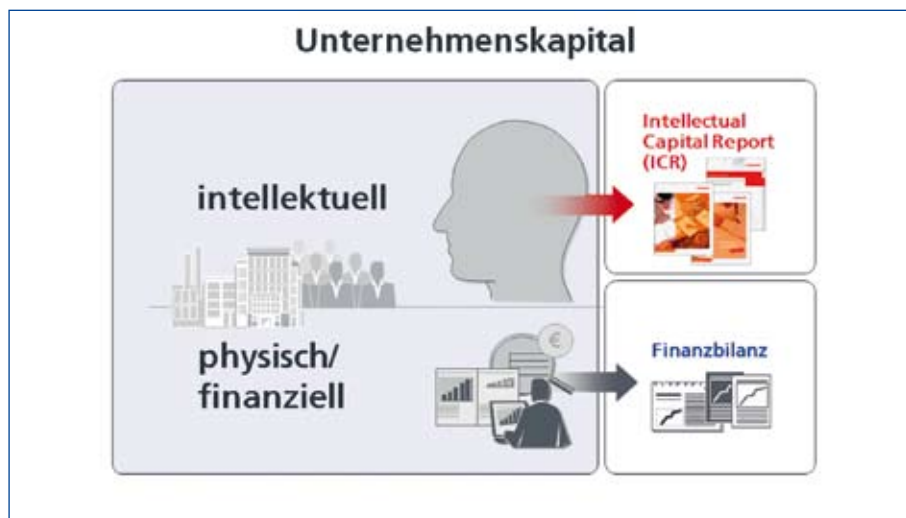
passen. Mit Blick in die Zukunft gewinnen Intellectual Capital Reports als Teil der Unternehmensbilanz sowie eine tatsächlich ökonomische Bewertung des Wissenskaptals eines Unternehmens an Bedeutung.



**Der Autor:**

Franz Reinisch ist Vorstandsvorsitzender der reinisch AG in Karlsruhe. Nach dem Ingenieurstudium Maschinenbau war er bei der Daimler Benz AG in Stuttgart beschäftigt. 1991 gründete er die reinisch AG mit dem Schwerpunkt Technische Dokumentation. Alle zwei Jahre führt das Unternehmen eine interne Wissensbilanzierung in Form eines Intellectual Capital Reports durch. Franz Reinisch ist Autor des Buches „Die Köpfe sind das Kapital: Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen“, erschienen im Redline Wirtschaftsverlag.

reinisch@wissensmanagement.net



Das intellektuelle Kapital ist Teil des Unternehmenskapitals, dargestellt im Intellectual Capital Report.