

Rainer Weichbrodt, Yvonne Czogalla

## Finanzbilanz + Wissensbilanz = Marktwert

Verglichen mit dem tatsächlichen Wert eines Unternehmens differiert der in einer Bilanz ausgewiesene Betrag oft sehr deutlich. Diese Differenz kann als nicht greifbares Kapital bezeichnet werden. Diese Werte können oder dürfen in keiner Bilanz erscheinen. Zum einen fällt eine Bewertung oftmals schwer oder ist gänzlich unmöglich. Zum anderen verbieten unsere Bilanzrichtlinien des HGBs gemäß Niederstwertprinzip eine Bilanzierung unsicherer Werte. Man kann diesen Differenzbetrag auch als Wissenskapital bezeichnen. Die Bedeutung des Wissenskapitals nimmt auf unserem Weg in eine Wissensgesellschaft deutlich zu. Aus diesem Grunde soll z.B. eine Wissensbilanz die Defizite einer Finanzbilanz bezüglich ihrer Aussagekraft zur Zukunftsfähigkeit kompensieren. Zur Erstellung einer solchen Wissensbilanz hat die Bundesregierung im September 2004 einen ersten Leitfaden herausgegeben.

### Finanzbilanz sagt nichts über die Zukunftsfähigkeit aus

Einen guten Eindruck über die Bedeutung von Wissenskapital zeigt uns die Praxis zur Vergabe von Bankkrediten. Zur Bestimmung der Bonität eines Unternehmens werden Bilanzkennzahlen des kreditsuchenden Unternehmens mit den empirischen Erkenntnissen über den Zusammenhang zwischen der Ausprägung dieser Kennzahlen und den tatsächlichen Entwicklungen bezüglich der Bonität verglichen. So werden mit Hilfe mathematischer Verfahren, z.B. der Diskriminanzanalyse, Muster ermittelt, die eine Aussage über die Bonität des Unternehmens ermöglichen.

Je weiter die Funktionen auseinander liegen bzw. je weniger sie sich überschneiden, desto besser ist die Prognosequalität. Die Anwendung dieses Verfahrens mittels Bilanzkennzahlen ist in den letzten Jahren oftmals fehlgeschlagen. Der Grund ist, dass die Aussagekraft dieser Bilanzkennzahlen über die

### Kurz gefasst:

- Tradierte Reporting-Systeme eignen sich immer weniger zur Entwicklung und Steuerung von Organisationen.
- Ein Mittelständler zeigt, wie die Steuerung von Wissenskapital über das Exzellenz Modell der EFQM funktionieren kann.
- Dazu wurde eigens ein Management-Expertensystem entwickelt.

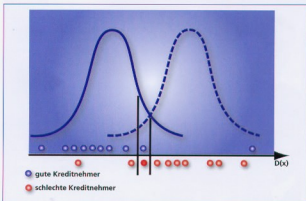
Zukunftsfähigkeit deutlich nachgelassen hat. Sie lassen eine Trennschärfe und eine Prognose nicht mehr zu. In diesem Kontext sind die Forderungsausfälle der Banken und die Entwicklungen des Bankenratings gemäß Basel II nachzuziehen.

Eine Studie von Arthur Andersen besagt, dass der Handelsbilanz weniger als 15% (2001) Aussagekraft für die Bestimmung des Marktwertes eines Unternehmens beigemessen wird. 1998 waren es noch 28% und 1978 sogar 95%. Damit liegen heute also mehr als 85% der werttreibenden Erfolgsfaktoren außerhalb des klassischen Reportingsystems, das sich mit der Messung der meist monetären Erfolgskriterien auseinandersetzt.

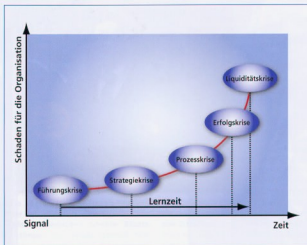
### Bedeutung für Management und Controlling

Diese tradierten Methoden sind kaum mehr aussagefähig, wenn es um die Früherkennung von Chancen und Risiken geht.

Monetäre Erfolge fallen nicht vom Himmel. Sie sind Folge von funktionierenden Prozessen, effektiven Strategien und guter Führungsarbeit. Einer Liquiditäts- oder Erfolgskrise gehen in der Regel eine Prozess-, Strategie- oder Führungskrise voran, die aber oft nicht wahrgenommen werden. Aufgrund zunehmender Komplexität und Dynamik bedarf es Managementmethoden, die eine nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten. Neben den tradierten Kennzahlen werden neue benötigt,



Prognosen mittels Diskriminanzfunktionen



Krisenabfolge: Früherkennung von Risiken

über die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesteuert werden kann. Würden auf diesem Wege standardisierte aussagekräftige Kennzahlen ermittelt, könnten diese wieder entsprechende trennfähige Diskriminanzfunktionen zur Kreditentscheidung ermöglichen. So könnten z.B. Führungs-, Strategie- und Prozesskennzahlen eher etwas über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen aussagen als die tradierten Kennzahlen aus dem Rechnungswesen. Darüber hinaus erhöhen sich die Chancen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik, weil die Anzahl an Handlungsoptionen in der Regel deutlich größer ist. In Notlagen schwinden diese Handlungsoptionen und es kehrt oftmals destruktiver Aktionismus ein, bei dem die Lösung des einen Problems gleich ein neues mit sich bringt. Diesen Herausforderungen werden sich Mittelstand und Großunternehmen sowie Non-Profit Organisationen gleichermaßen stellen müssen.

#### Praxisbeispiel: Herausforderung für die Brühne Gruppe

Diesen Herausforderungen stellte sich auch die mittelständische Brühne Bau- und Transport GmbH & Co. KG aus Dortmund. Die Suche nach einem ganzheitlichen, integrierten Managementsystem,

das letztlich alle Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung berücksichtigt, schien 1999 mit dem Exzellenz Modell der European Foundation For Quality Management (EFQM) gefunden zu sein. Nun galt es, eine dafür geeignete Software zu entwickeln.

Das Unternehmen think@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung, ein Spin-off der Brühne Gruppe und Mitglied der EFQM, hat ein Management-Expertensystem entwickelt. Die Software unterstützt eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens und insbesondere die Entwicklung des Wissenskaptals. Die konsequente Anwendung dieser wissensorientierten Unternehmensführung brachte dokumentierbare Erfolge, für die das Unternehmen die Auszeichnung „Wissensmanager des Jahres 2003“ und den „Qualitätspreis NRW 2004“ erhielt.

#### Vernetzung von Kennzahlen

Managen bedeutet selbstverantwortliches wirksames Gestalten in der Organisation und in deren Umfeld. Wie kann aber die notwendige Gestaltungskompetenz im Unternehmen gefördert und gefördert werden, damit eine wirk-

same Führungskultur entsteht? Das Managen hat natürlich Feinde. Dies sind unter anderem:

- fehlende bzw. nicht dokumentierte Zukunftsannahmen,
- fehlende Klarheit über Ziele,
- fehlende Vernetzung und Ganzheitlichkeit des Zielsystems,
- fehlendes Maßnahmen-Controlling,
- fehlendes Feedback auf Annahmen, Ziele und Maßnahmen.

In vielen Unternehmen laufen diese Prozesse intuitiv ab. Sie sind oftmals anekdotisch, nicht dokumentiert und auch nicht überprüfbar. Aber nur das, was gemessen wird, werden Mitarbeiter und Führungskräfte auch verändern und verbessern können. Ein wirklicher „Wissens(orientierter) Manager“ wird deshalb auch den Managementprozess in seiner Wirksamkeit messen wollen.

Der Lernzyklus PAMELA (Plan/Act/Measure/Explain/Learn/Assume) bildet den Kern des Management-Expertensystems. Dabei beruht das System auf den Erkenntnissen der Kybernetik, die auf Information basierende Steuerung von Systemen betrachtet. Hier seien insbesondere das Modell überlebensfähiger Systeme von Stafford Beer, die lernorganisatorischen Ansätze von Gregory Bateson und das Sensitivitätsmodell von Frederic Vester erwähnt. Diese Arbeiten lieferten den erkenntnistheoretischen Hintergrund für das Expertensystem, das nicht nur sämtliche Kennzahlen im Unternehmen in einem einzigen Tool abbildet und die Ist-Zahlen gegenüber Planwerten, Trends und Benchmarks spiegelt. Die Vernetzungsmöglichkeiten der Kennzahlen untereinander bezüglich ihrer Ursachen und Wirkungszusammenhänge geben zusätzliche Erkenntnisse über Erfolgstreiber und Risiken und unterstützen so die Führungsaufgabe. Der Manager bekommt einen Arbeitsrahmen und eine Unterstützung für seine eigenen Führungsaufgaben sowie für die Kommunikation und Zielvereinbarungen mit seinen Mitarbeitern. Das System gibt allseits Auskunft darüber:

- warum Erfolgsfaktoren priorisiert wurden,
- mit welchen Kennzahlen sie gemessen werden,

- welche Plan- und Ist-Werte sowie Benchmarks vorliegen,
- welche schriftlichen Kommentare zu diesen Kennzahlen vorliegen,
- welche Maßnahmen zur Verbesserung der Ist-Werte durchgeführt wurden,
- wie der Erledigungsstand und Wirkungsgrad dieser Maßnahmen sich darstellt,
- welche Lernprozesse daraus abgeleitet wurden.

Mit dem Expertensystem wurde das Excellence Modell der EFQM so abgebildet, dass sämtliche weiteren Managementansätze wie Balanced Scorecard, Wissensbilanz oder z.B. ein Risikomanagement quasi als Nebenprodukte ebenfalls dargestellt werden können. Sämtliche Kennzahlen werden dabei einheitlich abgebildet.

Der Schritt zum Expertensystem erfolgte über die systematische Vernetzung der Kennzahlen untereinander sowie die Vernetzungen von Zukunftsannahmen, Erfolgskriterien, Kennzahlen (Ziele) und Maßnahmen. Mit dieser Systematik werden sowohl alle Aktivitäten im Unternehmen aus dem anekdotischen Bereich herausgeholt als auch transparent und überprüfbar gemacht. Die Konsequenz: Durch die Einordnung der Aktivitäten zu Kennzahlen und EFQM-Aktivitäten werden konsequent sowohl Politik und Strategie als auch der Exzellenz Gedanke kommuniziert und umgesetzt. Die Zielorientiertheit und Wirksamkeit des Handelns steigt. Alle Aktivitäten vom Gesundheits-, Umwelt- bis zum Risikomanagement werden in den Kontext des EFQM-Modells gestellt. Durch Views können die relevanten Kennzahlen kontextbezogen selektiert und in eigenen Cockpits dargestellt werden. So ergeben sich Bereichs-Cockpits, ein Strategie-Cockpit (BSC), ein Cockpit für das Wissenskapital (Wissensbilanz) oder temporäre Cockpits, die als Agenda für Meetings dienen.

### Vernetzung schafft Transparenz

Durch die Vernetzungen sind Analysen möglich, die aus dem Sensitivitätsmo-

dell nach Prof. Frederic Vester abgeleitet wurden. Wo gibt es positive Rückkopplungsschleifen (kumulierende Wirkung)? Welche Nebenwirkungen oder langfristige Wirkungen können geplante Maßnahmen haben? Über welche Kennzahlen kann ich die stärksten Effekte erzielen? Welche Maßnahmen wurden zur Beeinflussung welcher Kennzahlen verabschiedet, wie ist ihr Umsetzungsgrad? Auf welchen Annahmen basieren welche Ziele? Wann gab es das letzte Review für diese Annahmen?

Die Daten der Views können in weitere Analysetools exportiert werden, in denen die Wirkungsnetze dargestellt und in Workshops interpretiert und weiterentwickelt werden. Mit einem Modellierungswerkzeug können z.B. Simulationen und sogar firmenspezifische Planspiele für die Personal- und Strategieentwicklung eingesetzt werden. Die damit geschaffene Transparenz ermöglicht ein umfassendes Controlling von Wissen, Zielen und Maßnahmen und bietet eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg zur Lernenden Organisation.

Das Management-Expertensystem ist in der Programmiersprache php entwickelt und nutzt damit sämtliche Vorteile der Internet-Technologie, einge-

schlossen in ein phpruke-Intranet®, eine komplette virtuelle Arbeitsplattform, auf der sich die Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrem Arbeitsprozess vernetzen können.

### Fazit:

Es scheint der Ressource Wissen eine hohe Zukunftsrelevanz beigemessen zu werden. Dazu bedarf es neuer Werte und Fähigkeiten, die es zu entwickeln gilt. Derjenige wird die Nase vorne haben, dem es gelingt, diese Entwicklungen aus eigenem Antrieb gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern zu gestalten. Veränderungsprozesse werden dann sinnstiftend und intrinsisch motiviert gemindert. Investitionen in das Wissenskapital werden die mit den höchsten Renditen sein.

Das 1899 gegründete Traditionsunternehmen Brühne konnte mit seinen 70 Mitarbeitern beweisen, dass durch konsequente Entwicklung des Wissenskapitals die Befähigung und Motivation zu Veränderungen signifikant steigt. Wissens- und Qualitätsmanagement als auch Controlling sind zu einer Einheit zusammengewachsen. Deutlich verbessert hat sich gleichzeitig auch die Einstufung beim Bankenrating.

### Die Autoren:



Dipl. oec. Rainer Weichbrodt ist Geschäftsführer der H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co. KG sowie geschäftsführender Gesellschafter der think@tank Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH in Dortmund. Er entwickelte das lern- und wissensorientierte Management-Expertensystem PAMELA®.

weichbrodt@wissensmanagement.net



Dipl. Ing. Yvonne Czogalla ist Projektleiterin im Bereich Wissensmanagement und Softwareentwicklung und insbesondere für die Entwicklung der Wissens-Community phpruke-Intranet® verantwortlich.

czogalla@wissensmanagement.net