

Wissensbilanzierung im EnBW-Konzern – Konsolidierung von Wissensbilanzen zu einem konzernübergreifenden Management-Cockpit.

Kay Alwert, Manfred Bornemann, Ulrich Schmidt

Dr.-Ing. Kay Alwert
alwert GmbH & Co. KG
Dunckerstraße 27
D-10439 Berlin
kay.alwert@alwert.com

Dr. Manfred Bornemann
Intangible Assets Consulting GmbH
Waltendorfer Hauptstrasse 103
A-8010 Graz
Manfred.bornemann@chello.at

Ulrich Schmidt
EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Durlacher Allee 93
D-76131 Karlsruhe
ulr.schmidt@enbw.com

Abstract: Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) ist mit rund sechs Millionen Kunden und über 20.000 Mitarbeitern das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen. Sie betreibt die gesamte Wertschöpfungskette von der Energieerzeugung über deren Verteilung bis hin zum Vertrieb. Neben materiellem und finanziellem Kapital ist das so genannte Intellektuelle Kapital von wesentlicher Bedeutung für den Geschäftserfolg. 2005 hat die EnBW daher damit begonnen ihr Intellektuelles Kapital in einem langfristig angelegten Konzernprogramm zuerst in einzelnen Gesellschaften, dann in allen Kernkonzerngesellschaften zu erfassen, zu bewerten und über zentral und dezentral gesteuerte Maßnahmen zu entwickeln. Zusätzlich zur dezentralen, gesellschaftsspezifischen Entwicklung des Intellektuellen Kapitals wurden ab 2006 die einzelnen Wissensbilanzen zu einer konzernweiten Übersicht, der „Konzernwissensbilanz“, konsolidiert und die sich hieraus ergebenden Kernaussagen veröffentlicht. Nun liegen erstmals Zeitreihen über drei Jahre vor, deren methodische Erstellung in diesem Beitrag dargestellt wird. Im Vordergrund des Artikels stehen Grundsatzfragen zur Konsolidierung von zunächst unabhängigen Wissensbilanzen der einzelnen Gesellschaften, das gewählte Konsolidierungsverfahren sowie Visualisierung, Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse innerhalb und außerhalb der EnBW.

Stichworte: Wissensbilanz, Intellektuelles Kapital, immaterielle Werte, Bewertung, Konzern Konsolidierung, Unternehmenssteuerung, Management

1 Einleitung

Die Kernkompetenz der EnBW - die Versorgung der Kunden mit Energie sowie das Erbringen energienaher Dienstleistungen - basiert zum einen auf den bestehenden materiellen Ressourcen wie Kraftwerksanlagen und Versorgungsnetzen, hängt zum anderen aber entscheidend von den immateriellen, schwer greifbaren Faktoren wie den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter, internen Abläufen, Prozessen und Strukturen sowie den Beziehungen zu externen Partnern ab. Transparenz über diese Faktoren, die in ihrer Gesamtheit das Intellektuelle Kapital der EnBW darstellen, wird als Schlüssel für den zukünftigen Erfolg gesehen, da sie zur Verbesserung von Entscheidungen und geringeren internen Reibungsverlusten führt.

Für das Management dieser immateriellen Ressourcen wird die „Wissensbilanz – Made in Germany“ genutzt. Das inzwischen weit verbreitete Verfahren zur Erstellung von Wissensbilanzen in kleineren und mittleren Organisationen ist durch die Literatur [Me05, Bo08, Al05] und die in Deutschland publizierten Leitfäden Wissensbilanz [Al04;Al08] sowie die kostenfrei zur Verfügung stehende Wissensbilanz Toolbox [WT06] gut dokumentiert und wird hier nicht weiter diskutiert. Offen ist allerdings, wie mehrere einzelne Wissensbilanzen, die teilweise stark an der Strategie der einzelnen Einheit ausgerichtet sind, zusammengefasst werden können. Bisher gibt es wenige dokumentierte Erfahrungen, wie vorgegangen werden kann und welche Herausforderungen in der Praxis auftreten. Am Beispiel der Energie Baden Württemberg AG (EnBW) soll hier ein mögliches Vorgehen vorgestellt werden.

Zur Erstellung einer Konzernwissensbilanz setzt die EnBW ein zweiphasiges Verfahren ein. Zunächst werden in den einzelnen Gesellschaften des Konzerns „ganz normale“ Wissensbilanzen erstellt. In der zweiten Phase werden diese Wissensbilanzen zu einer konzernweiten Übersicht, der „Konzernwissensbilanz“, konsolidiert. Dahinter steht die Hypothese, dass in einem Konzern unterschiedliche Ebenen der Unternehmensteuerung vorzufinden sind: die dezentrale auf Gesellschafts- oder Divisionsebene und die zentrale auf Konzernebene. Beide Steuerungsebenen haben einen unterschiedlich weiten Fokus und daher unterschiedliche Gestaltungsmaßnahmen zur Folge.

Der Vorteil der zunächst dezentralen Vorgehensweise (erste Phase) ist die direkte Steuerungsrelevanz der erarbeiteten Informationen für die jeweilige Gesellschaft. Denn die einzelnen Wissensbilanzen unterstützen sowohl beim Aufdecken von Entwicklungspotenzialen als auch beim Priorisieren von spezifischen Aktionsfeldern auf Gesellschaftsebene. Damit wird ein gezieltes Management und Investieren in Erfolg versprechende Maßnahmen möglich, die so detailliert nur auf Gesellschaftsebene sinnvoll ableitbar sind. Zudem lässt sich nachvollziehen, wie Investitionen in das intellektuelle Kapital den Geschäftserfolg der einzelnen Gesellschaft beeinflussen. Auch macht die dezentrale Wissensbilanzierung die Umsetzung der Geschäftsstrategie sowie deren Durchdringung transparent, indem sie regelmäßig das Erreichen der strategischen Zielsetzungen überprüft. Daneben bietet sie die Möglichkeit die Stärken und Schwächen im intellektuellen Kapital zu kommunizieren und dadurch sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter für die wichtigsten immateriellen Werte im Unternehmen zu sensibilisieren.

Die zweite Phase, die Konsolidierung der Ergebnisse der einzelnen Wissensbilanzen auf Konzernebene, dient dazu, Erkenntnisse über die einzelnen Geschäftsfelder und den Konzern als Ganzes zu gewinnen. Dadurch wird es möglich, konzernweite Stärken und Schwächen unabhängig von individuellen Entwicklungen in den einzelnen Gesellschaften aufzudecken und durch konzernweite Programme zu unterstützen. Auch kann dadurch das gesamte Zusammenspiel der Gesellschaften im Konzern überprüft und optimiert werden. Die Ergebnisse der konzernweiten Wissensbilanzierung werden bei der EnBW zudem dazu verwendet, externen Stakeholdern Informationen über die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals der EnBW zur Verfügung zu stellen und ihnen damit ein umfassenderes Bild über das Unternehmen und dessen Zukunftsfähigkeit zu vermitteln [En09].

Die **große Herausforderung** des gewählten dezentralen Ansatzes ist die Frage, wie sich die Aussagen der Einzelgesellschaften methodisch sauber und inhaltlich sinnvoll aggregieren lassen. Im Vordergrund stehen insbesondere Fragen der Vergleichbarkeit von qualitativen Aussagen und Befunden. Dazu sind mehrere Schritte erforderlich:

1. **Datenaufbereitung (Mapping):** Identifizierung von vergleichbaren und aggregierbaren Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals auf der Basis der Ergebnisse aus den einzelnen Gesellschaften. Basierend hierauf Ableitung eines Konzernstandards und Zuordnung der gesellschaftsspezifischen Einflussfaktoren zu den Faktoren des Konzernstandards.
2. **Datenkonsolidierung:** Gewichtete und nachvollziehbare Zusammenfassung der einzelnen Teil-Ergebnisse zu einer Konzernsicht.
3. **Datenauswertung und Interpretation:** Ableitung von steuerungsrelevanten Informationen auf Konzernebene. Untersuchung von Trends. Diskussion von Szenarien und sich daraus ergebenden Prognosen. Ableitung von Handlungsmöglichkeiten und sinnvollen Maßnahmen.
4. **Kommunikation der Ergebnisse:** Aufbereitung der Ergebnisse für die interne und externe Kommunikation, z.B. Mitarbeiterinformation und Geschäftsbericht.

2 Konsolidierung der Wissensbilanzen der Konzern-Gesellschaften zu einer Konzernwissensbilanz (Phase 2)

Eine konzernweite Übersicht über das Intellektuelle Kapital der EnBW wird jährlich erstellt und bottom-up aus den Ergebnissen der Wissensbilanzierung in den Einzelgesellschaften konsolidiert. Zunächst werden die ggf. individuell festgelegten Einflussfaktoren der Einzelgesellschaften denen des Konzernstandards semantisch zugeordnet. Anschließend werden die Bewertungsergebnisse der Einzelgesellschaften gewichtet und zur Konzernbilanz zusammengeführt. Die dabei anfallenden und teilweise komplexen Berechnungen werden durch ein eigens dafür entwickeltes Softwarewerkzeug, dem „Wissensbilanz Konsolidierungstool“ unterstützt.

2.1 Datenaufbereitung: Einflussfaktoren und Bewertungen auf den Konzernstandard „mappen“

In der ersten Wissensbilanzierungsrunde der EnBW 2005 wurden bottom-up die wichtigsten Einflussfaktoren der Teil-Gesellschaften des Konzerns gesammelt. Diese wurden im Anschluss semantisch zu einem Konzernstandard verdichtet, der mit einer überschaubaren Anzahl von Faktoren alle wesentlichen Aspekte des Intellektuellen Kapitals im Konzern darstellt und seit 2006 als Ausgangsbasis der Wissensbilanzierung in den Gesellschaften dient. Die Konzern-Gesellschaften nutzen dabei die Möglichkeit, vom Konzernsstandard gezielt abzuweichen, um die individuellen Gegebenheiten bestmöglich zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass in den einzelnen Gesellschaften Einflussfaktoren hinzukommen, wegfallen oder detaillierter erfasst werden, als es der Konzernstandard vorgibt. Dies bildet gleichzeitig auch die Ausgangsbasis für die kontinuierliche Überprüfung und ggf. Anpassung des Konzernstandards. So kann sichergestellt werden, dass sich die operativen Anforderungen von bottom-up und der Konzernstandard von top-down nicht auseinander entwickeln. Bei der Konsolidierung werden die gesellschaftsindividuellen Faktoren auf die Standardvorlage des Konzerns „gemapped“, so dass beispielsweise die in der Gesellschaft X einzeln betrachtete „Produktinnovation“ und „Prozessinnovation“ zu dem Konzernfaktor „Innovation“ zusammengelegt werden. Ausschlaggebend für die Zuordnung sind die den Einflussfaktoren zugrunde liegenden Definitionen. Um Verwässerungen zu vermeiden, werden auf Konzernebene diejenigen Einflussfaktoren der Einzelgesellschaften ausgeklammert, die sich nicht eindeutig dem Standard zuordnen lassen. Nimmt die Anzahl der auf Konzernebene auszuklammernden Faktoren und die Individualisierung zu, ist dies ein Indikator dafür, dass der Konzernstandard ggf. angepasst werden muss.

Auf Basis der Zuordnung der Einflussfaktoren sind im nächsten Schritt die Bewertungen der Gesellschaften zu konsolidieren. Dazu werden die Mittelwerte gebildet. Eine Gesellschaft hat beispielsweise die Faktoren „soziale Kompetenz“ und „unternehmerisch Denken und Handeln“ getrennt betrachtet. Für den Konzern werden diese beiden Faktoren zusammengelegt und mit "Management- und Sozialkompetenz" bezeichnet. Für die konsolidierte Bewertung ergibt sich dann beispielsweise ein Wert von 55% als Mittelwert aus 50% (unternehmerisch Denken und Handeln) und 60% (soziale Kompetenz). Die Bewertungen von individuellen, dem Konzernstandard nicht zuordenbaren Faktoren werden bei der Konsolidierung nicht berücksichtigt, bleiben also gesellschaftsspezifisch.

2.2 Datenkonsolidierung: Gewichtete Zusammenführung der Ergebnisse aus den Einzelgesellschaften

Anschließend werden die so auf den Standard „gemappten“ Ergebnisse der einzelnen Gesellschaften gewichtet zusammengeführt. Dabei ist entscheidend, nach welchen Kriterien das Gewicht jeder einzelnen Gesellschaft innerhalb des Konzerns bestimmt wird.

Unterschiedliche Gewichtungsverfahren sind denkbar. Zum einen gibt es die strategisch motivierte Gewichtung, welche die Bedeutung der jeweiligen Gesellschaft für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt. Zum anderen gibt es eine

Gewichtung, die auf der Größe der Gesellschaft beruht. Letzteres kann sich auf relativ unabhängig erfassbare Kennzahlen wie die Anzahl an Mitarbeitern oder Umsatz stützen.

Vor und Nachteile der unterschiedlichen Gewichtungsverfahren: Da die Gesellschaften der EnBW sehr heterogen sind, existieren kaum gemeinsame Vergleichsgrößen. Eine strategisch motivierte Gewichtung hat sich aufgrund der Dynamik im Geschäftsumfeld als nahezu unmöglich erwiesen und Umsatz scheidet aufgrund von Preisverrechnungsmodellen aus. Da es um eine Wissensbilanz geht, liegt es nahe, die Mitarbeiter als wesentliche Wissensträger als Vergleichsgröße zu wählen. Die volle Berücksichtigung der Anzahl der Mitarbeiter würde die Leistungen der teilweise kleinen, aber strategisch dennoch bedeutsamen Gesellschaften allerdings untergehen lassen.

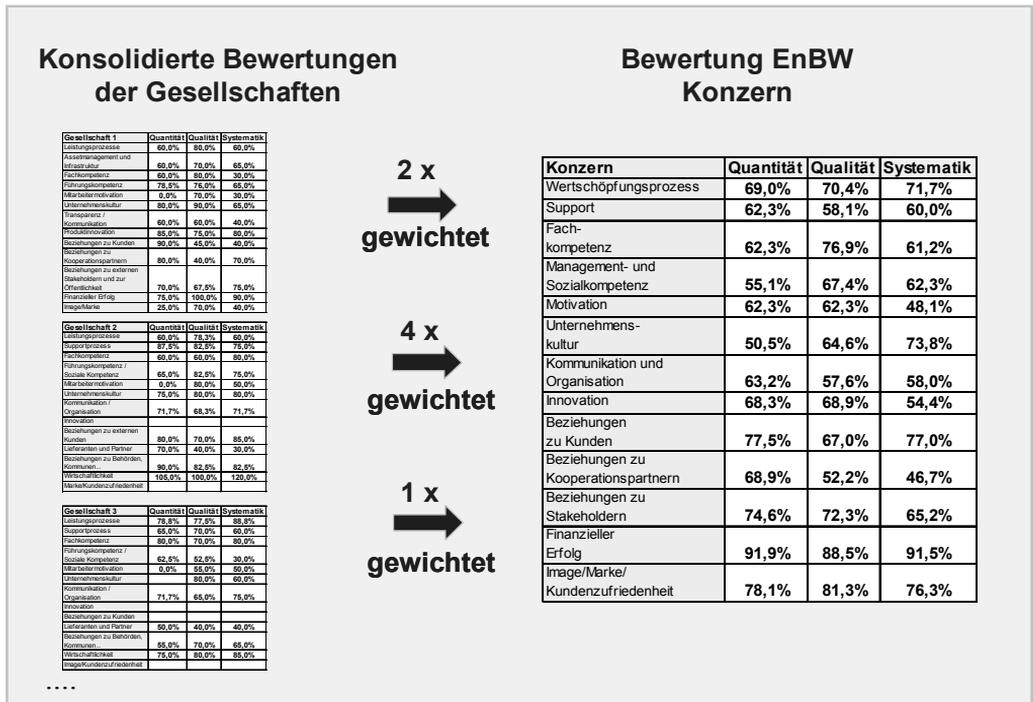


Bild 1: Gewichtete Zusammenführung der Bewertungen (beispielhafte Darstellung)

Pragmatisch begründeter Vorschlag als Indexregel: Daher wurde beschlossen, für je 1000 Mitarbeiter einer Organisation einen Gewichtungspunkt zu vergeben. Eine Gesellschaft mit z.B. 120 Mitarbeitern erhält demnach einen Gewichtungspunkt, während eine Gesellschaft mit 2400 Mitarbeitern drei Gewichtungspunkte erhält. So kann der höhere Einfluss großer Gesellschaften berücksichtigt werden, ohne jenen der wesentlich kleineren zu vernachlässigen. Zu beachten ist dabei allerdings, dass sich die relative Gewichtung für jene Einflussfaktoren ändert, die nicht bei allen Gesellschaften von Relevanz sind. Das sind z. B. Faktoren wie die Beziehungen zu Kunden oder Stakeholdern, zu denen nicht alle Gesellschaften Kontakt haben. Dies muss bei der

Berechnung berücksichtigt werden und verkompliziert das Verfahren erheblich. Bild 1 verdeutlichen die gewichtete Zusammenführung der Ergebnisse.

2.3 Datenauswertung und Interpretation

Auf Konzernebene lassen sich die zusammengeführten Daten, wie bei den einzelnen Wissensbilanzen der Konzern-Gesellschaften, analysieren und entsprechend visualisieren [Bo08]. Für die Konzernsicht wurde jedoch ein spezielles „**Management Cockpit**“ entwickelt, das die wesentlichen Informationen schnell zugänglich macht. Zum einen ist dies das in Bild 2 dargestellte **Prioritätenportfolio**, welches einen schnellen Überblick über geeignete und notwendige Aktivitäten bietet. Zum anderen sind dies **Trendcharts**, die die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals im Konzern über die Zeit hinweg aufzeigen, also einen Vergleich zwischen den Jahren ermöglichen (siehe Bild 3 u. 4). Die Zeitreihendarstellungen sind von besonderer Bedeutung für die langfristige Entwicklung des Intellektuellen Kapitals, denn sie machen nicht nur die Veränderungen transparent, sondern ermöglichen es, die Wirkung von umgesetzten Maßnahmen nachzuvollziehen und steuernd einzugreifen.

Prioritäten Portfolio: Das Prioritäten Portfolio ist eine speziell für die EnBW entwickelte Visualisierung (siehe Bild 2). Die X-Achse gibt den invertierten Mittelwert aus den Bewertungen von Qualität und Quantität, also das Verbesserungspotenzial, wieder, während auf der Y-Achse das Einflussgewicht, also die Hebelwirkung der Faktoren abgetragen ist. Der Durchmesser der Kreisflächen symbolisiert die Bewertung der Systematik, also wie systematisch ein Faktor bereits entwickelt wird. Da die Achsen an die jeweiligen Extremwerte angepasst werden, handelt es sich um eine relative Darstellung, die unabhängig von der absoluten Bewertung die Handlungsprioritäten herausstellt. Der Darstellung liegen einige **Hypothesen** zugrunde, die hier kurz erwähnt werden sollen:

1. Eine Investition in einen Faktor ist dann besonders sinnvoll, wenn er bei Verbesserung große Wirkung in der Organisation entfaltet – also effektiv ist (im Bild weit oben liegende Faktoren).
2. Eine Investition in einen Faktor ist dann besonders sinnvoll, wenn der Faktor im Verhältnis zu den anderen schlecht bewertet ist (weit rechts im Bild). Diese Hypothese geht auf das Pareto-Prinzip zurück, nach der sich bei gleich bleibendem Aufwand größere Erfolge bei Schwachstellen als bei Stärken erzielen lassen. Eine Intervention in einen solchen Faktor ist also verhältnismäßig effizient.

Aus dem Portfolio lässt sich leicht ablesen, bei welchen Einflussfaktoren das größte Entwicklungspotenzial besteht (rechter oberer Quadrant). Dies ist dann der Fall, wenn sowohl das Verbesserungspotenzial als auch die relative Hebelwirkung groß, Investitionen also effizient und effektiv zugleich sind. Im umgekehrten Fall – schwache Hebelwirkung und geringes Verbesserungspotenzial – besteht kein akuter Handlungsbedarf. Das bestehende Niveau sollte aber gehalten werden! Einflussfaktoren, wie in diesem Beispiel die Fachkompetenz, die zwar kaum Verbesserungspotenzial aufweisen, aber von großem Einfluss im Unternehmen sind, sollten verstärkt beachtet

und aktiv auf dem erreichten Niveau stabilisiert werden. Bei Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial und geringer Hebelwirkung, sollten die Ursachen für die vergleichsweise schwache Bewertung analysiert und Veränderungen beobachtet werden. Eine wichtige zusätzliche Information im Portfolio ist der Durchmesser der Kreisflächen. Ist diese sehr groß wie im Bild 2 bei der Unternehmenskultur, wird bereits sehr systematisch an dem Faktor gearbeitet, so dass in Zukunft eine Verschiebung nach links, also hin zum Besseren, zu erwarten ist. Im Fall der Motivation zeigt sich dagegen, dass noch wenig systematisch an deren Entwicklung gearbeitet wird. „Automatische“ Verbesserungen sind daher nicht zu erwarten. Dies sollte bei Überlegungen zur Gestaltung von Maßnahmen berücksichtigt werden.

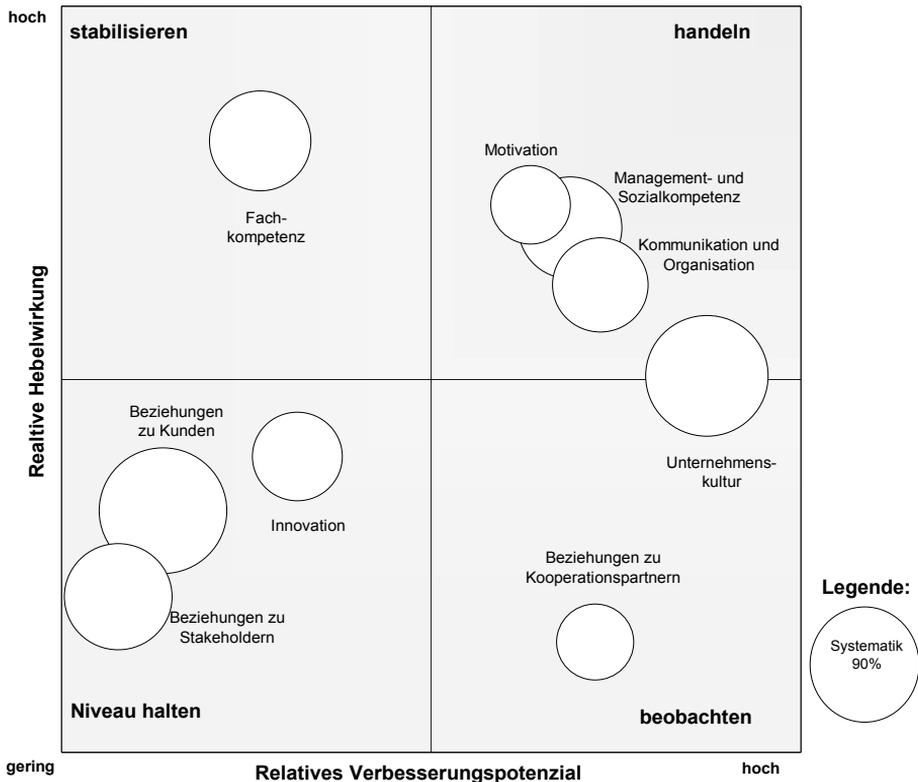


Bild 2: Prioritäten-Portfolio (beispielhafte Darstellung)

Zeitreihendarstellung: Da die EnBW seit 2005 kontinuierlich und regelmäßig in allen Kerngesellschaften des Konzerns die Wissensbilanzierung durchführt, können die Ergebnisse inzwischen als Zeitreihen in einem Management Cockpit dargestellt werden. Dieses ermöglicht es, schnell durch unterschiedliche Aggregationsebenen zu navigieren und die jeweiligen Entwicklungen der letzten Jahre aufzuzeigen. So kann z.B. die sehr reduzierte, dadurch aber auch abstrakte Darstellung in Bild 3 weiter spezifiziert und detailliert werden.

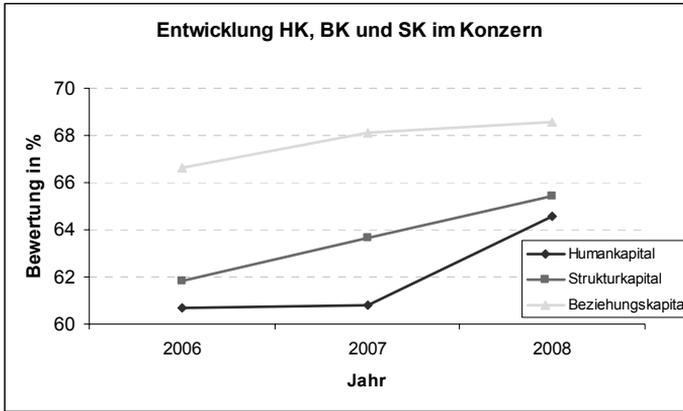


Bild 3: Zeitreihendarstellung nach Kapitalarten (beispielhafte Darstellung)

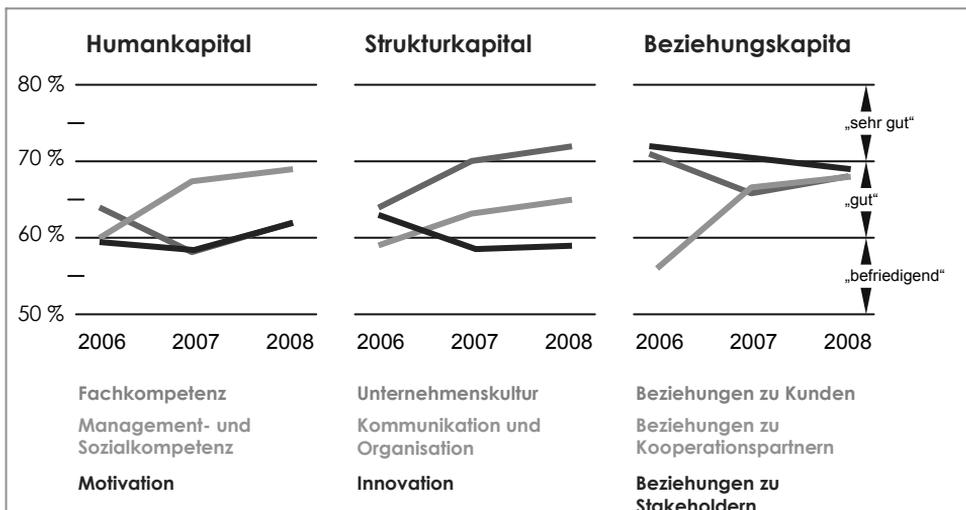


Bild 4: Zeitreihendarstellung nach Einflussfaktoren (beispielhafte Darstellung)

Zum einen indem das Ergebnis nach einzelnen immateriellen Faktoren aufgeschlüsselt wird, also die Zeitreihen für einzelne Faktoren visualisiert werden (siehe Bild 4). Zum anderen, indem einzelne Zeitreihen nach den Bewertungsdimensionen Quantität (Haben wir ausreichend viel?), Qualität (Ist das was wir haben gut genug?) und Systematik (Arbeiten wir systematisch genug an dem Faktor?) aufgeschlüsselt werden, um die Entwicklung der Stärken und Schwächen detaillierte transparent zu machen. Mit diesen Funktionen wird eine umfassende Interpretation und Analyse der Konzernentwicklung, sowie ein umfangreiches Controlling jedes einzelnen Faktors – ggf. aufgeschlüsselt nach Geschäftsfeldern und Gesellschaften – möglich. Die Ergebnisse werden dazu genutzt die Geschäftsfelder und ggf. einzelne Gesellschaften gezielt mit geeigneten Programmen zu unterstützen.

3 Kommunikation der Ergebnisse

Die gesamte Wissensbilanzierung in der EnBW ist als Kommunikationsprozess angelegt, bei dem es wesentlich um die Förderung der Transparenz im Unternehmen geht. Dies wird dadurch erreicht, dass repräsentative Mitarbeiter und ihre Sichtweise auf das Unternehmen in die Erstellung der Wissensbilanz eingebunden sind. Dabei wird die Transparenz nicht nur zwischen den Teilnehmenden gefördert. Schon vor und während der Workshops sind die einzelnen Teammitglieder aufgerufen, sich auch mit nicht am Prozess der Wissensbilanzierung teilnehmenden Kollegen über die Inhalte abzustimmen. Anschließend ist es explizit gewünscht, die Ergebnisse mit Kollegen zu diskutieren und diese dadurch im Konzern zu verbreiten. Flankiert wird diese informelle Ebene durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, wie Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterinformationsveranstaltungen, bereitstellen der fertigen Wissensbilanz. Letztlich sollen die Maßnahmen für das Thema sensibilisieren, eine gemeinsame Sprache und Sichtweise fördern sowie zur besseren interner Abstimmung und damit Reduktion von Reibungsverlusten beitragen.

Die Wissensbilanzierung in der EnBW wird jedoch nicht nur zur internen Kommunikation eingesetzt. Seit 2005 werden die Kernaussagen zur Wissensbilanzierung im Geschäftsbericht der EnBW integriert dargestellt (siehe Geschäftsbericht EnBW 2008 [En09]). Dabei hat die externe Kommunikation im Lauf der Jahre einen enormen Wandel vollzogen. Hat sich die EnBW 2005 noch darauf beschränkt, im Teil „Wissensmanagement“ des Geschäftsberichtes zu erwähnen, dass es eine Wissensbilanz gibt, wurden 2006 erstmals Details zur Wissensbilanzierung und 2007 erstmals Ergebnisse aus dem Maßnahmenmanagement veröffentlicht. 2008 hat sich ein grundsätzlicher Wandel vollzogen. Weil sich die Wissensbilanz über die Jahre bewährte und als Managementinstrument etabliert hat, werden die Ergebnisse seit 2008 im Teil „Immaterielle Vermögenswerte“ publiziert. Damit hat sich die Wissensbilanz in der EnBW immer mehr zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung und -berichterstattung entwickelt. Die EnBW folgt damit auch den Empfehlungen der Schmalenbachgesellschaft und des Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 15 zur Konzernlageberichterstattung [Dr05, 04]. Als eines der ersten deutschen Unternehmen beschränkt sich die EnBW jedoch nicht auf einige wenige Aussagen zu Mitarbeitern und Kunden, sondern macht eine deutlich darüber hinausgehende Aussage zu ihrem gesamten Intellektuellen Kapital und dessen Entwicklung über die Zeit hinweg. Dies könnte sich als wegweisendes und gutes Beispiel auch für andere Organisationen erweisen.

Literatur

[Al06] Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. IRB Verlag, 2006.

[Al04] Alwert, K.; Bornemann, M; Kivikas, M: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0. Herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi Berlin: 2004.

- [Al08] Alwert, K.; Bornemann, M; Will, M: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0. Herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi Berlin: 2008.
- [Me05] Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.) Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer 2005.
- [WT06] Wissensbilanz Toolbox 1.0. Software zur Erstellung einer Wissensbilanz. Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- [Wi06] Will, M.; Alwert, K.; Bornemann, M.; Wuscher, S.: Projektstudie: Weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung. Studie des Fraunhofer IPK, Berlin 2006. (www.akwissensbilanz.org)
- [Wu07] Wuscher, S.; Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M: Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapital auf die Unternehmensbewertung. Studie des Fraunhofer IPK, Berlin 2007. (www.akwissensbilanz.org)
- [Bo08] Bornemann, M; Reinhardt, R.: Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. ESV, Berlin 2007.
- [Bo99] Bortz, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler. 5., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Berlin [u.a.] : Springer, 1999.
- [Dr04] Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2004): Deutscher Rechnungslegungs Standard 12 "Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens". Berlin.
- [Dr05] Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2005): Deutscher Rechnungslegungs Standard 15 "Lageberichterstattung". Berlin.
- [En09] EnBW Geschäftsbericht 2008. Forthcoming in Mai 2009