



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Wissensbilanz  
Made in Germany



Fit für den  
Wissenswettbewerb



Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation

# Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Konzept, Redaktion, Gestaltung**

Loesch*Hund*Liepold Kommunikation GmbH  
[www.lhlk.de](http://www.lhlk.de)

**Corporate Design**

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

**Druck**

Buch- und Offset-Druckerei Richard Thierbach GmbH,  
Mülheim an der Ruhr

**Bildnachweis**

Arbeitskreis Wissensbilanz, Commerzbank, Digital Picture,  
GettyImages, reinisch AG, SØR Rusche GmbH,  
Unternehmensgruppe Schneider Bau, VR Bank Südpfalz

**Herausgeber**

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
Referat Öffentlichkeitsarbeit/P3  
10115 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Stand**

März 2006

# Inhalt

Vorwort .....	4
Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“ .....	5
Von der ersten zur zweiten Wissensbilanz Pilotunternehmen reinisch AG .....	8
Mit der Wissensbilanz zum Wissensmanager des Jahres Pilotunternehmen SØR Rusche GmbH .....	10
Die Wissensbilanz als Frühwarnsystem Pilotunternehmen VR Bank Südpfalz .....	12
Diskussionspunkt: externe Kommunikation Mehr Transparenz bei der Kreditvergabe? .....	14
Generationswechsel im Unternehmen Kann die Wissensbilanz einen Beitrag leisten? .....	16
Auf dem Weg zur Wissensbilanz Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein? .....	18
Zwei auf einen Streich Die Wissensbilanz-Toolbox .....	19
Die Wissensbilanz im Praxischeck Stimmen zum Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ .....	20
Literaturhinweise/Kontakt .....	22
Partner des Projektes .....	23

## Vorwort

Wissen ist ein entscheidender Standortfaktor für Deutschland. Wer die deutsche Wirtschaft voranbringen und die Wachstumsdynamik stärken will, der muss Innovationen fördern. Innovationen schlagen die Brücke zwischen dem, was wir können, und dem, was wir könnten. Basis einer gezielten Innovationsförderung ist daher ein systematisches Wissensmanagement.

Insbesondere für den Mittelstand, dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft, wird Wissen damit zu einem kapitalen Unternehmenswert, der ebenso bewertet, gepflegt, erweitert und verwaltet werden muss wie materielle Vermögenswerte. Knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen führen jedoch meist dazu, dass Wissensmanagement eher der Kür und nicht der Pflicht zugeordnet wird. Angesichts des globalen Wettbewerbs sind es aber vor allem Wissens- und Innovationsvorsprünge, die über den Unternehmenserfolg von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) entscheiden können.

Die Wissensbilanz ist ein grundlegendes Instrument für die systematische Erfassung von intellektuellem Kapital, dessen erfolgreicher Einsatz im Mittelstand das vom BMWi geförderte Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ aufgezeigt hat. Die Wissensbilanz ist keine Bilanz im finanziellen Sinne, sondern sie dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals. Somit kann die Transparenz eines Unternehmens erhöht und die Nutzung und Weiterentwicklung des intellektuellen Kapitals steuerbar werden. Darüber hinaus können durch die Wissensbilanz der Zugang zu Kapital und die Außenwirkung gegenüber Kunden und Lieferanten verbessert werden. Kurzum: Die Wissensbilanz ist ein echter Wettbewerbsvorteil für den Mittelstand.



Die vorliegende Broschüre stellt einige erfolgreiche Beispiele für den Nutzen einer Wissensbilanz vor. Die Praxisbeispiele zeigen auf, wie die Erstellung einer Wissensbilanz Lernprozesse in Gang setzt und wie sie über die Grenzen der reinen Betriebswirtschaftslehre hinausgeht.

Ich hoffe, Sie werden wertvolle Anregungen finden, die auch Ihrem Unternehmen zum strategischen Umgang mit der Ressource Wissen verhelfen.

**Michael Glos**

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

## Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“

Als sich Manfred Wunderlich von der B + M Blumenbecker GmbH in Beckum 2004 zur Teilnahme am Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ bewarb, konnte er den Wert seines Unternehmens nennen. Mit ein paar Controllingauswertungen in der Hand waren Umsatz und Ergebnis schwarz auf weiß belegt. Auf die Frage, was die Blumenbecker GmbH weiß und wie das Unternehmen sein intellektuelles Kapital erfasst und weiterentwickelt, konnte Manfred Wunderlich auch antworten – aus dem Bauch heraus. Er erzählte, wie oft und zu welchen Themen seine Mitarbeiter fortgebildet wurden, dass seine Kunden ihm sehr wichtig sind und wie hoch die IT-Investitionen in den vergangenen Jahren lagen.

Mit der Teilnahme am Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ wollte Manfred Wunderlich dieses Bauchgefühl in klare und transparente Kenngrößen übersetzen. Statt den Blick nur auf das Vergangene, nämlich Umsatz und Ergebnis, zu richten, ging es nun darum, die Innovationskraft und Entwicklung des Unternehmens zu ermitteln.

Mit der Wissensbilanz hat die B + M Blumenbecker GmbH wichtige Einflussfaktoren nicht nur identifiziert, sondern vor allem auch priorisiert. Bei zahlreichen internen Prozessen konnte genau definiert werden, welche Stellschrauben welchen Effekt haben und wo ein tatsächlicher Änderungsbedarf besteht. Im Gegensatz zu manchen Managementinstrumenten ging es nicht darum, sämtliche Prozesse auf den Kopf zu stellen und das Rad neu zu erfinden – denn diesen Aufwand kann sich kein Mittelständler leisten. Es ging darum, Prioritäten zu setzen und mit dem minimalsten Aufwand den größten Effekt zu erzielen. Ein wichtiger Schritt in die Zukunft des Unternehmens.

Was die B + M Blumenbecker GmbH als einzelnes Unternehmen nach vorn gebracht hat, kann auch auf volkswirtschaftlicher Ebene ein wichtiger Impuls sein: Denn Wissen ist die zentrale Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen und des Standortes Deutschland.



### Hintergrund

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat zur Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) die Initiativen „WissensMedia – Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ gestartet. „WissensMedia“ fördert in sechs Vorhaben die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien zum Thema Wissensmanagement ([www.wissensmedia.de](http://www.wissensmedia.de)). Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ will vorhandene Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in die Praxis transferieren, um für dieses Thema im Mittelstand Nachhaltigkeit zu erzeugen. „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein Projekt im Rahmen dieser Initiative.

### Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“

Die Motivation hinter der BMWi-Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist die zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft. Dieses Projekt konzentriert sich vor allem auf den deutschen Mittelstand. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen, interne Führungsstrukturen und externe Beziehungen, aber vor allem auch das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter systematisch zu managen. Die Wissensbilanz hilft dabei, diese immer wichtiger werdenden weichen Erfolgsfaktoren messbar zu machen und daraus Maßnahmen zu ihrer gezielten Entwicklung abzuleiten.

## Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“



### Was ist eine Wissensbilanz?

Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet die immateriellen Vermögenswerte einer Firma und weist diese in strukturierter Form aus. Diese immateriellen Vermögenswerte sind nicht greifbare, aber für den Unternehmenserfolg bedeutende Faktoren, wie der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Beziehungen zu Kunden. Eine Wissensbilanz ergänzt daher die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte weiche Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientierte Ansicht und Bewertung des Unternehmens.

### Nähere Bestimmung des intellektuellen Kapitals

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

- ▶ **Humankapital:** Faktoren, die die Mitarbeiter näher beschreiben, z. B. Fachkompetenz (Qualifikation und Erfahrung), Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.
- ▶ **Strukturkapital:** geht auf Faktoren ein, die in Organisationsstrukturen oder -prozessen festgehalten sind, wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation, Produkt- und Verfahrensinnovation.

- ▶ **Beziehungskapital:** Kapital, das aus der Beziehung zu den Stake- und Shareholdern – Geschäftspartnern, Investoren, Kunden, Lieferanten u. a. – generiert wird.

Diese drei Kapitalarten nehmen im Geschäftsalltag Einfluss auf die Geschäftsprozesse und bestimmen deren Qualität und Erfolg.

### Interne und externe Zielgruppen einer Wissensbilanz

Für Wissensbilanzen gibt es ganz unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten je nach Ausgangssituation oder strategischer Zielsetzung eines Unternehmens. Sie können internes Steuerungsinstrument sein und/oder der externen Kommunikation dienen.

- ▶ **Internes Steuerungsinstrument:** Als internes Steuerungsinstrument ermöglicht die Wissensbilanz eine umfassende und ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem. Durch die intensive Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, Unternehmensstruktur und externen Beziehungen, die allesamt das intellektuelle Kapital eines Unternehmens bilden, kann ein Unternehmen strategische Ziele für die Förderung des intellektuellen Kapitals festlegen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. Durch diese intensive Analyse der Stärken und Schwächen der Wissensentwicklung



Ludwig Rossgoderer (KGM, Kaufbeuren), Dr. Kay Alwert (Fraunhofer IPK, Berlin), Markus Will (Fraunhofer IPK, Berlin), Anja Flicker (reinisch AG, Karlsruhe), Birgit Winterhalter (Deutscher Caritas Verband, Freiburg i. B.), Manfred Wunderlich (B + M Blumenbecker Automatisierungstechnik GmbH, Beckum), Dr. Ingeborg Feige (Deutscher Caritas Verband, Freiburg i. B.), Rainer Offen (VR Bank Südpfalz, Landau), Dr. Manfred Bornemann (IAC, Graz), Mart Kivikas (WEKE, Oberreichenbach), Dr. Peter Heisig (eureki, Berlin) (v. l. n. r.)

kann die interne Transparenz gesteigert und eine klare Standortbestimmung durchgeführt werden. Durch die Wissensbilanz kann das Unternehmen Rückschlüsse aus der Unternehmensstrategie ziehen und diese visualisieren – gegenüber Mitarbeitern, der Führungsebene des Unternehmens und auch gegenüber externen Zielgruppen.

► **Externe Kommunikation**

Die Wissensbilanz dient im weiteren Schritt zur besseren Kommunikation mit externen Stake- und Shareholdern. Vorrangiges Ziel ist dabei, das Unternehmen

und seine strategischen Entscheidungsprozesse für externe Zielgruppen transparent und nachvollziehbarer zu machen. Egal ob Lieferanten, Kunden, Investoren oder „high potentials“ – bevor sie sich zur Zusammenarbeit entschließen, haben alle ein berechtigtes Interesse daran, das Unternehmen und seine Zukunftschancen einschätzen zu können, um das eigene Risiko weitgehend zu minimieren.



## Vorgestellt: Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Arbeitskreis Wissensbilanz setzt sich zusammen aus einem Kernteam von Experten des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), der Wissenskapital GmbH, der Intangible Assets Management Consulting und des eureki – European Research Center for Knowledge and Innovation.

Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat zusammen mit Experten aus Österreich, den Niederlanden und Skandinavien eine Methode zur Erstellung von Wissensbilanzen entwickelt und sie bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Auftrag des BMWi erprobt.

Er fördert die wissenschaftliche Weiterentwicklung und die breite praktische Anwendung der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument. Aufbauend auf den Ergebnissen und den praktischen Erfahrungen der Pilotanwender wurde ein Leitfaden entwickelt, der mittelständische Unternehmen bei der Erstellung einer Wissensbilanz unterstützt.

Weitere Informationen unter: [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

## Von der ersten zur zweiten Wissensbilanz

Pilotunternehmen reinisch AG



Seit 2005 gibt es bei der reinisch AG eine neue Stelle: die Referentin für Wissensmanagement. Diese Stelle wurde nicht geschaffen, um einem kurzlebigen Trend zu folgen, vielmehr ist sie der Beweis dafür, dass die reinisch AG die Ergebnisse ihrer Wissensbilanz langfristig in der operativen Geschäftsstrategie verankert.

Die 1991 gegründete reinisch AG aus Karlsruhe bietet Prozess- und Systemlösungen für das Informationsmanagement. Informationen und Wissen lassen sich so wirtschaftlich dokumentieren, verwalten und publizieren. Die reinisch AG ist mit 330 Mitarbeitern in zehn Geschäftsstellen im ganzen Bundesgebiet und an Standorten in Spanien, Österreich, in der Schweiz und der Türkei vertreten.

Die Unternehmensstrategie der reinisch AG fordert von ihren Mitarbeitern eine ausgeprägte Kundenorientierung. Die Motivation und Ausbildung dieser Mitarbeiter ist somit eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Das jeweilige Spezialwissen ist wiederum an die Mitarbeiter gebunden. Das macht es schwierig, dieses Wissen flächendeckend im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Für ein Unternehmen wie die reinisch AG mit Geschäftsstellen an verschiedenen europäischen Standorten ist Wissenstransfer also keine Modeerscheinung, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit.

„Wie sich mittlerweile herausgestellt hat, hatten wir uns mit der Einführung der Wissensbilanz 2004 ein etwas kühnes Ziel gesetzt“, so Franz Reinisch, CEO



### Blickpunkt: die Wissensbilanz aus Mitarbeitersicht

„Als ich erfuhr, dass wir eine Wissensbilanz erstellen würden, hatte ich meine Bedenken. Darf man den Wert eines Mitarbeiters messen? Eine Frage, die sich für mich betriebsverfassungsrechtlich, aber auch ethisch stellte. Außerdem bedeutete das Projekt eine zeitliche Belastung zusätzlich zum operativen Geschäft. Das ganze Vorhaben schien für mich keinen konkreten Nutzen zu haben.“

Im Zuge der Erstellung der Wissensbilanz wurde mir jedoch klar, dass die Bewertung des intellektuellen Kapitals keinesfalls nur auf den Wert eines Mitarbeiters oder dessen Leistungsfähigkeit zielt. Das ist schon allein aufgrund der Bewertungsparameter unmöglich. Die Bewertung des intellektuellen Kapitals soll nur ein ökonomisches Grundmaß für die Leistungsbereitschaft eines Unternehmens darstellen. Insgesamt war es für mich sehr wichtig und ein Zeichen der Wertschätzung, in diesen Prozess mit einbezogen zu werden. Durch die Wissensbilanz wurde wirklich transparent aufgezeigt, welche Prozesse unser operatives Geschäft leiten. Das hat mich wiederum zu mehr Selbstverantwortung und Offenheit im Austausch mit Kollegen und der Führung motiviert.“

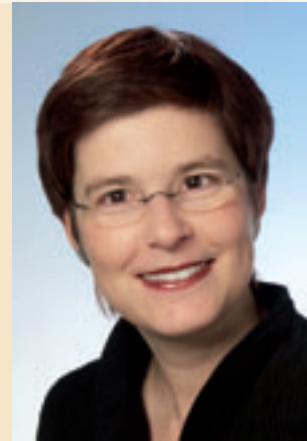
Regina Wetzl, Fachbereichsleiterin Technische Dokumentation, reinisch AG, Berlin



Franz Reinisch, CEO



Projektgruppe der reinisch AG beim Wissensbilanz-Workshop

Anja Flicker, Referentin  
Wissensmanagement

der reinisch AG. „Angelehnt an die klassische Finanzbilanz wollten wir das Wissen in unserem Unternehmen in messbare Aktiva und Passiva fassen. Unter Anleitung des Arbeitskreis Wissensbilanz wurde uns dann aber schnell klar: Immaterielle Unternehmenswerte zu erfassen heißt Wirkungszusammenhänge zu erfassen – eine monetäre Bewertung findet nicht statt“.

- ▶ **„Die Wissensbilanzierung ist ein Prozess, der ständig weiterentwickelt und angepasst werden muss.“**

Anja Flicker

Dennoch brachte die erste Wissensbilanz der reinisch AG nachhaltige und messbare Ergebnisse für die Unternehmensentwicklung. Anhand ihrer Wissensbilanz konnte die reinisch AG die Erfolgstreiber innerhalb des intellektuellen Kapitals identifizieren und visualisieren. Soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen beispielsweise verstärken sich gegenseitig und fördern wiederum jeweils die Mitarbeitermotivation. Je transparenter diese Wirkungszusammenhänge dargestellt werden, desto höher ist für die reinisch AG wiederum die Chance, zukünftig Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen passen.

Mit der Erstellung der ersten Wissensbilanz bewies sich für die reinisch AG vor allem, dass es sich lohnt, Wissensmanagement zu professionalisieren. Dieser positive Effekt sollte fortgesetzt werden, so dass sich die reinisch AG an die zweite Wissensbilanz machte – diesmal ohne die Unterstützung des Arbeitskreis Wissensbilanz. „Unsere Erfahrung mit der Erstellung einer zweiten Wissensbilanz ohne externe

Unterstützung war sehr gut“, so Anja Flicker. „Wir mussten uns Zeit nehmen, um die Methode vorab zu erarbeiten, was dazu geführt hat, dass wir sie nun noch besser verstehen.“ Aus den Erfahrungen mit der Erstellung der ersten Wissensbilanz ergaben sich für die reinisch AG klar definierte Ziele:

- ▶ die Wissensbilanz in die Finanzbilanz mit einbeziehen (Lagebericht)
- ▶ Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals sichtbar und damit steuerbar machen
- ▶ Wirkungszusammenhänge identifizieren und visualisieren
- ▶ Mitarbeiterperspektiven einbeziehen
- ▶ Kommunikation intern und extern

„Auch die zweite Wissensbilanz wird mit Sicherheit nicht unsere letzte gewesen sein“, so Franz Reinisch. „Die Wissensbilanz hat sich als effektives und effizientes Werkzeug für die Unternehmensführung erwiesen, das wir zum Eckpfeiler unserer zukünftigen Unternehmensstrategie gemacht haben.“

Außerdem hat sich die Wissensbilanz für die reinisch AG als kluge Produktinnovation erwiesen. „Wir haben den Prozess der Wissensbilanzierung und des Intellectual Capital Reporting als so nützlich erkannt, dass wir unsere Erfahrung einsetzen, um auch andere Unternehmen dabei zu unterstützen“, so Anja Flicker.

## Mit der Wissensbilanz zum Wissensmanager des Jahres

Pilotunternehmen SØR Rusche GmbH

Als Herrengarderobenhersteller im Premiumsegment hat Dr. Dr. Thomas Rusche – Inhaber der SØR Rusche GmbH – ein gutes Gespür für Luxustrends. Dieses Gespür hat dem Unternehmen bereits zur Marktführerschaft in seinem Bereich verholfen. Die erste Wissensbilanz der Firma hat dieses Gespür und Bauchgefühl wiederum in greifbare Einflussfaktoren übersetzt und zu Papier gebracht.

Die SØR Rusche GmbH ist ein traditionelles Familienunternehmen, das es trotz der harten Konsolidierungsphase in der Textilindustrie geschafft hat, seine Position im Premiumbereich zu sichern und sogar weiter auszubauen. Dabei war manche Unternehmensphase auch für den Herrengarderobenhersteller nicht immer einfach. Bei Treffen mit Finanzinvestoren bekam Dr. Dr. Thomas Rusche oft den gut gemeinten Rat: „Verringern Sie die Personalkosten, Sie liegen weit über dem Branchendurchschnitt“ – gefolgt ist er ihm nie. „Meine Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital“, so Rusche. „Die Stammverkäufer in den Niederlassungen sind durchschnittlich 9,29 Jahre im Unternehmen. Sie sind es, die den Servicegedanken, der tief in unserer Unternehmenskultur verankert ist, an entscheidender Stelle nach außen tragen.“ Eines hat man bei SØR daher nie verstanden: Mitarbeiter mindern als Personalaufwand in der GuV den Jahresüberschuss und belasten den Bilanzgewinn, ohne dass dem auf der Aktivseite Rechnung getragen wird.

### Erfolgsfaktor: Humankapital

Die Lösung dieses Dilemmas fand das Unternehmen im Rahmen der Wissensbilanz und der damit verbundenen Erfassung immaterieller Unternehmenswerte – wie zum Beispiel der Mitarbeiter. 2004 ergänzte SØR seine Finanzbilanz zum ersten Mal um die Wissensbilanz und schuf Platz für die Würdigung weicher Erfolgsfaktoren.

### Erfolgsfaktor: Hierarchiemix

Seitdem stehen beim Premiumausstatter die Zahlen Kopf. Laut Rusche gehören nämlich auch langfristige Mietverträge in Toplagen und erstklassigen Objekten zum Aktivposten einer Wissensbilanz. Sie sind Strukturkapital und das hat bei SØR mit fast 50 Prozent in der Bewertung den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg. „Bevor wir eine Wissensbilanz erstellt haben, hatte ich natürlich eine genaue Vorstellung davon,



welche Faktoren für das Unternehmen am bedeutendsten sind. Um den maximalen Meinungs- und Hierarchiemix zu ermöglichen, wählte ich ein extrem heterogenes Projektteam, das die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche, -ebenen und -standorte in sich vereinte“, erinnert sich Rusche. „Ich wollte nicht den ewigen Konsens.“

Heute ist er sich sicher: Dieser Mix war wichtig, um Bodenhaftung und Praxisorientierung zu garantieren, schleichender Betriebsblindheit vorzubeugen und mögliche Vorbehalte innerhalb der Belegschaft abzubauen.

► **„Wenn wir heute mit Banken in Verhandlungen treten, schicken wir diesen immer beide Bilanzen.“**

Dr. Dr. Thomas Rusche

Silke Bornhöft, Betriebsfachwirtin und Niederlassungsleiterin am Timmendorfer Strand: „Eine Aufgabe lautete, die Faktoren aufzuschlüsseln, die den größten Einfluss auf die Leistungserstellungsprozesse haben. Kurzzeitig haben wir uns erschrocken, wie unterschiedlich die Ergebnisse teilweise ausfielen. Bald erkannten wir aber, dass sich gerade daraus kontroverse und gruppenspezifisch hochinteressante Diskussionen entwickelten.“ Nach der ersten Projektsitzung war die Gruppe von der Idee der Wissensbilanz begeistert und konnte sich für die gemeinsame



Verkaufsräume der SØR Rusche GmbH



Dr. Dr. Thomas Rusche, Wissensmanager des Jahres 2005

Bergung, Analyse und Evaluation des immateriellen Vermögens begeistern.

#### Die Rechnung geht auf

Drei ganztägige Wissensbilanz-Treffen reichten aus, um Katalysator für die weitere Unternehmensentwicklung des Herrenausstatters zu werden. Zum einen halfen sie der SØR-Führung, das Unternehmen auf verborgene Wissensschätze zu untersuchen und diese anschließend zu bewerten, zum anderen konnten sie auch einen wichtigen Beitrag zur zukünftigen Unternehmenssteuerung leisten.

„Wenn wir heute mit Banken in Verhandlungen treten, schicken wir diesen immer beide Bilanzen. So bekommen sie einen umfassenderen Eindruck – natürlich von der aktuellen Finanzlage, aber auch vom Innovationspotenzial, das in der SØR Rusche GmbH steckt“, meint der Wissensmanager des Jahres 2005. „Die Wissensbilanz ist zwar immer noch kein Garant für eine einfache Unternehmensfinanzierung, aber sie öffnet immerhin Ohren und vielleicht auch schon bald Türen.“



### Blickpunkt: die Wissensbilanz aus Lieferantensicht

Erfolgreiche Unternehmen pflegen eine kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern und Lieferanten. Das gilt sowohl für Automobilunternehmen als auch für IT-Unternehmen oder Handelsketten. Effizienzsteigerung heißt das Zauberwort für die meisten Unternehmen, wenn sie die Folgen der Globalisierung und des erhöhten Kostendrucks durch die Konkurrenz aus den Billiglohnländern bewältigen wollen. Hierfür müssen viele Unternehmen umdenken. Denn: Nur ein langfristig stabiler Interessenausgleich zwischen Lieferant und Abnehmer bietet die Möglichkeit, die Ertragssituation für alle Beteiligten deutlich zu verbessern.

An diesem Punkt setzt auch die Wissensbilanz an und schafft eine Schnittstelle für den gewollten Know-how-Transfer, und das nicht nur bei Industrieunternehmen. Thomas Knoerich, Vertriebsleiter bei der SØR Rusche GmbH: „Wir als Premium-Herrenausstatter können unsere Lieferanten nicht nur mit soliden Geschäftszahlen überzeugen. Es ist auch unsere jahrzehntelange Erfahrung in dieser Branche, die uns in verschiedenen Bereichen einen Wissensvorsprung verschafft.“ Dieses Wissen gilt es zu teilen und die notwendigen Schlüsse daraus zu ziehen. Vor einiger Zeit hatte man bei SØR erkannt: Werbung in Medien mit gehobenem Zielpublikum wirkt besonders verkaufsfördernd. Daher vereinbarten Unternehmen und Zulieferer, das Werbebudget gerade in diesem Bereich zu erhöhen. Dass diese Werbekostenerhöhung von den Zulieferern mitgetragen wurde, war keine Frage, denn schließlich hat die Wissensbilanz die Wirkungsketten von Lieferant bis Endkunde transparent gemacht und Einflussfaktoren auf den gemeinsamen Geschäftserfolg in Kooperationsbeziehungen offen gelegt.

## Die Wissensbilanz als Frühwarnsystem

Pilotunternehmen VR Bank Südpfalz



Guido Pfeifer, Abteilungsleiter  
Unternehmensplanung der  
VR Bank Südpfalz

Mit 480 Mitarbeitern, 47 Geschäftsstellen und einem Bilanzvolumen von rund 1,3 Mrd. Euro ist die VR Bank Südpfalz eine der größten Genossenschaftsbanken in Rheinland-Pfalz. Über 40.000 Privat- und Firmenkunden der Bank sind Mitglieder und somit Bankteilhaber. 2004 hat die VR Bank Südpfalz als eines von 14 Pilotunternehmen und einzige Bank eine erste Wissensbilanz erstellt.

Die klassische Universalbank mit Angeboten für Privatkunden und mittelständische Firmenkunden gerät von allen Seiten unter Druck: Direktbanken

jagen die Privatkunden mit Kampfpreisen ab, die Firmenkunden erfordern ein immer höheres Maß an Beratung und Risikomanagement. Das alles stellt ganz neue Anforderungen an das Know-how der Bankmitarbeiter. Mit dieser Situation sah sich auch die VR Bank Südpfalz konfrontiert, als Rainer Offen, Leiter Personal, in einer Wirtschaftszeitung einen Artikel über das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des BMWi las.

Als Dienstleistungsunternehmen hat die VR Bank Südpfalz früh erkannt, dass ihr Erfolg auf zwei Dimen-



### Klargestellt: Unser internes Wissen soll nicht nach außen gelangen

Unternehmen stehen dem Thema Wissensbilanz oft kritisch gegenüber. Besonders die, die sich in der Vergangenheit erfolgreich von ihren Konkurrenten absetzen konnten. Die Argumente für die offene Kommunikation mit externen Zielgruppen sind zwar überzeugend, doch Vorbehalte bleiben weiter bestehen. Schließlich soll mühsam erarbeitetes Know-how nicht in die Hände der Konkurrenz fallen und somit der Wissensvorsprung gegenüber den Wettbewerbern dahinschmelzen.

Doch auch diese Vorbehalte können entkräftet werden. Denn letztendlich entscheidet das Unternehmen, wem es welche Details preisgeben möchte. Das bestätigt auch Anja Flicker, Referentin Wissensmanagement der reinisch AG: „Die Unternehmen bestimmen selbst, welche Informationen sie kommunizieren möchten und welche nicht. Natürlich ist nicht jedes Detail für fremde Ohren geeignet.“ Die wichtigen Fragen in diesem Zusammenhang lauten: Was wollen wir wem aufzeigen? Wie viel können wir offen legen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kommunizieren? Und ist die Kommunikation zielgruppengerecht?

In den meisten Fällen gilt: Externe erhalten ein breites, aber weniger detailliertes Bild, das deren Informationsbedürfnissen dennoch gerecht wird. Die internen Zielgruppen werden dagegen tiefer in die Ergebnisse und ihre Konsequenzen eingeweiht. Ziel ist es, Konsequenzen abzuleiten, den internen Lernprozess anzuregen und Ergebnismachverfolgung zu ermöglichen.



Das Wissen und Können der Mitarbeiter entscheidet bei der VR Bank Südpfalz über den Erfolg

sionen beruht: dem Wissen und Können ihrer Mitarbeiter und der Beziehung zum Kunden. Die Sicherung dieses Erfolgs setzt voraus, dass die VR Bank Südpfalz das Wissen der Mitarbeiter misst und steuert. Die klassische Finanzbilanz musste um eine Informations- und Wissensstruktur ergänzt werden.

Die VR Bank Südpfalz stellte eine Projektgruppe mit Mitarbeitern aus allen Bereichen zusammen. Denn nur in einer heterogenen Gruppe, die alle Führungsebenen umfasst, können Ergebnisse erarbeitet werden, die später auch von allen getragen werden. Der Vorstand reagierte skeptisch; die Kosten und der interne Aufwand für eine solche Bilanzerstellung standen im Vordergrund, der Nutzen und der Ansatz standen auf dem Prüfstand.

Grundlage der von der Projektgruppe ausgearbeiteten Wissensbilanz war eine Standortbestimmung, aus der sich eine Potenzialanalyse ergab. Diese Analyse zeigte an, wo Prozesse im Unternehmen verändert werden können und welche Prioritäten gesetzt werden müssen. Daraus erschlossen sich die Wirkungszusammenhänge: Die Bank erhielt eine transparente Darstellung davon, wie viele Faktoren aufeinander wirken und welche Probleme entstehen, wenn auch nur ein Faktor ausfällt – sozusagen ein internes Frühwarnsystem für die Lage des Unternehmens. Die neu geschaffene Transparenz hinsichtlich der Schlüsselfaktoren und Wirkungszusammenhänge machte wiederum Ansatzpunkte zur Verbesserung der Geschäftsprozesse sichtbar – Prioritäten konnten neu definiert werden.

Die gesamte Wissensbilanz wurde in sechs Wochen zwischen Mitte März und Ende April 2004

erstellt. Die hierfür erforderlichen Ergebnisse wurden in drei – vom Arbeitskreis Wissensbilanz moderierten – Workshops und in weiteren internen Sitzungen erarbeitet.

„Die Ergebnisse der Wissensbilanz haben den Vorstand der VR Bank Südpfalz nicht grundlegend überrascht, hat doch jedes gute Management einen Überblick über seine Mitarbeiter, seine internen Abläufe und seine Kundenbeziehungen“, so Guido Pfeifer. „Überraschend waren hingegen die gebündelte Transparenz und die Wirkungszusammenhänge, die eine Wissensbilanz darstellt. Zusammenhänge, die nach innen und außen eine bessere Legitimation erlauben und die Impulse für anstehende Entscheidungen geben.“

Für die VR Bank Südpfalz ist die Wissensbilanz eine interne Unternehmensanalyse, die die operationellen Risiken und den operativen Erfolg laufend überprüft und die klassische Bilanz ergänzt. Sie macht nur dann Sinn, wenn sie in ein Modell für den Geschäftserfolg, in eine Vision und Strategie eingebunden wird. Die VR Bank Südpfalz hat die Erkenntnisse und Ergebnisse der Wissensbilanz daher unmittelbar mit der Balanced Score Card verknüpft. Die strategischen Ziele der Balanced Score Card wurden neu gewichtet und beide Instrumente wurden aufeinander abgestimmt.

Die Wissensbilanz hat sich als Steuerungsinstrument fest im Unternehmen verankert – die zweite Wissensbilanz der VR Bank Südpfalz steht kurz vor der Fertigstellung.

## Diskussionspunkt: externe Kommunikation

Mehr Transparenz bei der Kreditvergabe?



**In der Theorie sind die Einsatzmöglichkeiten der Wissensbilanz im Bereich der internen und externen Kommunikation eines Unternehmens vielfältig und gleichberechtigt. In der Praxis wird jedoch schnell klar: Kleine und mittlere Unternehmen setzen beim Einsatz der Wissensbilanz deutliche Schwerpunkte. Sie verwenden die Wissensbilanz vorwiegend intern im Bereich der wissensorientierten Unternehmensführung.**

Dr. Kay Alwert vom Competence Center Wissensmanagement am Fraunhofer IPK und Mitbegründer des Arbeitskreis Wissensbilanz kann dies bestätigen: „Wir bemerken, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Kommunikation mit externen Zielgruppen deutlich zurückhaltender sind. Aus Angst, dass ein Zuviel an Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit negativ auf sie zurückfällt, entscheiden sie sich häufig dafür, erfolgskritische Informationen nicht zu publizieren.“ Dabei birgt die Kommunikation mit Stakeholdern deutliches Potenzial für Unternehmen – dieses Potenzial muss allerdings realistisch eingeschätzt und eingesetzt werden.

### Die Wissensbilanz in der Finanzwirtschaft

Unternehmen beschäftigt häufig eine Frage: Wie kann ich mit einer Wissensbilanz die Kreditvergabe/-akquise oder mein Unternehmensrating positiv beeinflussen? Guido Pfeifer, Abteilungsdirektor

Unternehmensplanung der VR Bank Südpfalz, zur Kreditvergabe: „Es gibt kein 100-prozentiges Erfolgsrezept. Die Kreditgewährung hängt neben der Kreditnehmerbonität auch von der internen Portfoliostruktur und dem vorhandenen Risikobudget eines Hauses ab.“ Die Wissensbilanz kann Unternehmen bei der Kreditakquise jedoch erheblich unterstützen, indem sie die Entscheidungsgrundlage transparent macht. Es hilft schon, wenn ein Kreditgeber einen umfassenderen Eindruck von der Unternehmenssituation bekommt. Wichtig ist, dass dieser Eindruck nicht nur auf den monetären Fakten der Finanzbilanz basiert, sondern auch von den weichen Erfolgsfaktoren der Wissensbilanz unterstützt wird. „Ein Unternehmen mit Wissensbilanz hat da bestimmt die Nase vorn. Schließlich kann der Kreditgeber auch die Zukunftsorientierung des Unternehmens besser bewerten,“ meint Pfeifer dazu.

Bewirbt sich daher ein Unternehmen mit einem Finanzbilanz/Wissensbilanz-Paket, kann es die Kredit- und Investitionsrisiken für den Kapitalgeber reduzieren und so seinen Zugang zum Kapital verbessern.

Anders stehen die Zeichen beim Thema Rating: Auch wenn die neuen Eigenkapitalregeln für Kreditgeber im Rahmen von Basel II in der Kreditanalyse die Bewertung von immateriellem Kapital einbeziehen, kann die Wissensbilanz zum jetzigen Entwicklungsstand keinen definitiven Einfluss darauf nehmen.

Finanzunternehmen benötigen bei der Berücksichtigung der weichen Faktoren bewertbare Kriterien, die die Objektivität und Validität der Ratingergebnisse garantieren. Meinhard Starostik vom Bundesverband der vereidigten Buchprüfer: „Bankmitarbeiter benötigen klare Strukturen, nach denen sie beim Rating vorgehen können. Nur so können sie Subjektivität vermeiden und allgemein gültige Bonitätseinschätzungen treffen.“ Dazu kann die Wissensbilanz noch nicht beitragen. Ein möglicher Einsatzort für die Wissensbilanz im Ratingprozess findet sich jedoch im Ergänzungsteil. Ähnlich wie bei der Kreditvergabe kann die Wissensbilanz dort die rein monetären Werte aus der Bilanz mit immateriellen Werten unterstützen.



Wissensbilanz kann bei der Kreditakquise unterstützen

#### Standardisierung als Zukunftsmodell

Damit sich die Wissensbilanz über ihren Status als Nachtrag oder Ergänzung zu wichtigen Finanzmodellen hinaus positioniert, muss ihre Standardi-

sierung weiter vorangetrieben werden. Wertschöpfungsprozesse werden auch in Zukunft tendenziell noch stärker von der Ressource Wissen beeinflusst werden, als sie es ohnehin schon sind.



### Projekt „Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt“: Finanzexperten der verschiedensten Bereiche an einem Tisch

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ ein Teilprojekt ins Leben gerufen, dessen Ziel neben der Konsolidierung der bisherigen Erfahrungen der Einsatz des Instruments der Wissensbilanz für die ganzheitliche Unternehmensbewertung ist. Hier ist die Schnittstelle zwischen Mittelstand und Kapitalgebern von besonderer Bedeutung.

Schon jetzt testen Analysten und Researcher in den Bereichen Firmenkundengeschäft, Kreditanalyse und Private Equity im Experimentaldesign die Bewertung von realen Unternehmen mit Hilfe der Wissensbilanz. Beide Gruppen erhalten dabei gleiche Basisinformationen in Form von klassischen Bilanzen und Geschäftsberichten. Eine Kontrollgruppe bekommt bei der Bewertung zusätzlich die Wissensbilanz des Unternehmens zur Hand, die andere Gruppe arbeitet ohne diese Informationen.

Ergänzt werden diese Tests durch strukturierte Workshops, in denen Experten und Multiplikatoren aus dem Banken- und Private-Equity-Umfeld mit den Experten des Arbeitskreis Wissensbilanz über die Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung des intellektuellen Kapitals diskutieren.

Mit der Teilnahme am Projekt „Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt“ machen sich Rating-Agenturen, Wirtschaftsprüfungs- und Investmentgesellschaften sowie Banken mit der Wissensbilanz als Bewertungsinstrument vertraut und können an der Ausgestaltung von Empfehlungen für Wissensbilanzen mitwirken.

Ziel des Projekts ist es, langfristige Standards für die Bewertung des intellektuellen Kapitals zu schaffen, die sowohl für Unternehmen als auch für Kapitalgeber von Nutzen sind.

Die laufenden Ergebnisse dieses Projekts finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org).

## Generationswechsel im Unternehmen

Kann die Wissensbilanz einen Beitrag leisten?



Bei vielen Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn sind davon Jahr für Jahr rund 70.000 Familienunternehmen mit fast 680.000 Arbeitnehmern betroffen. Jedes Jahr müssen schätzungsweise rund 6.000 Familienbetriebe mit fast 40.000 Mitarbeitern schließen, weil keine familieninterne bzw. -externe Nachfolgelösung realisiert werden konnte.

Die wirtschaftspolitische und arbeitsmarktpolitische Brisanz dieses Themas hat der Arbeitskreis Wissensbilanz bereits aufgegriffen und den Einsatz der Wissensbilanz im Nachfolgefall angeregt. Aktuell wird in zwei großen mittelständischen Unternehmen eine speziell an diese Bedürfnisse angepasste Wissensbilanz getestet. Ein entscheidender Vorteil der Wissensbilanz liegt darin, dass sie die Stellschrauben im Unternehmen nicht nur identifiziert, sondern auch priorisiert. Ein Nachfolger, der sich in ein Unternehmen einarbeiten muss, hat somit einen schnellen Überblick über die entscheidenden Einflussgrößen im Unternehmen.

Im Interview mit Prof. Dr. Frank Wallau, stellvertretender Geschäftsführer am Institut für Mittelstandsforschung, wird das Thema Generationswechsel beleuchtet.

**Welche Vorbereitungs- und Vorlaufzeit muss ein Unternehmen für einen erfolgreichen Generationswechsel vorsehen?**

Eigentlich fängt schon kurz nach der Existenzgründung die Nachfolgeplanung an. Denn eine Übergabe

muss nicht nur altersbedingt sein, sondern kann auch unerwartet auf ein Unternehmen zukommen. Krankheit, Unfall oder Tod können zum plötzlichen Aus des Unternehmers bzw. der Unternehmerin und damit auch für das Unternehmen führen, wenn kein ausreichender Notfallplan (Testament, Stellvertreterregelung usw.) installiert wurde.

Insgesamt wird der Zeitaufwand, der mit einer Unternehmensübergabe aus Altersgründen verbunden ist, meist unterschätzt. Hinzu kommt, dass die Thematik Unternehmensnachfolge oft verdrängt und verschoben wird, da beim Übergebenden Zukunftsängste entstehen und die Sorge, sich selbst überflüssig zu machen.

Unsere Studien zeigen, dass die Vorbereitung und der Vollzug des Generationswechsels ein Prozess ist, der sich bei den meisten Unternehmen über einen Zeitraum von insgesamt ca. zwei bis zehn Jahren erstreckt.

► „Beim Generationswechsel geht es nicht nur darum, steuerliche und juristische Fragen zu regeln. Es geht auch darum, jahrelanges Wissen über Mitarbeiter, Prozesse, Kunden- und Lieferantenbeziehungen weiterzugeben. Hier kommt die Wissensbilanz – nicht der Steuerberater – zum Einsatz.“  
Dr. Kay Alwert, Competence Center für Wissensmanagement am Fraunhofer IPK und Mitbegründer des Arbeitskreis Wissensbilanz

**Was sind die wesentlichen Faktoren und Maßnahmen für einen erfolgreichen Generationswechsel?**

Grundsätzlich ist jeder Generationswechsel ein Einzelfall, so dass es schwer ist, Erfolgsfaktoren im Allgemeinen zu identifizieren. Im Falle einer Familiennachfolge ist es immer gut, wenn der „Junior“ schon einmal einen Einblick in ein anderes Unternehmen bekommen hat. Somit kommen neue Kreativität und Innovation in das Unternehmen. Gleichzeitig muss mit hoher Priorität daran gearbeitet werden, Wissen im Unternehmen zu halten und an die neue Unternehmensführung weiterzugeben. Egal ob Familiennachfolge oder Nachfolge durch einen externen Manager, entscheidend ist, dass diese Nachfolge frühzeitig nach innen und außen kommuniziert wird. Denn eine unregelmäßige Nachfolge kann vor allem Lieferanten, Kunden, Banken und Mitarbeitern gegenüber für Unsicherheiten sorgen.



Generationswechsel gelingt nur durch Wissenstransfer

### Woran drohen Unternehmensübergaben zu scheitern?

Ein Unternehmer bzw. eine Unternehmerin, der/die sich um die Nachfolge kümmern möchte, beschäftigt sich oft zu einseitig mit Rechtsfragen: gesellschafts-, erb- und steuerrechtliche sowie Familienrechtsfragen. Hierfür holen sich Unternehmen Berater ins Haus, die den Fokus auf die Klärung ökonomischer, steuerlicher und juristischer Randbedingungen legen. Dies sind selbstverständlich wichtige Faktoren für das Fortbestehen des Unternehmens – es sind aber nicht die einzig entscheidenden. Denn interessanterweise scheitern viele Generationswechsel selbst bei guter Vorbereitung durch Anwälte und Steuerberater nicht aus



Nachfolgeplanung muss früh beginnen

ökonomischen, sondern familiendynamischen Gründen.

### Welche Rolle kann die Wissensbilanz im Prozess der Unternehmensübergabe spielen?

Senioren haben viel implizites Wissen über Kunden, Lieferanten, Banken. Diese Kontakte und Beziehungen sind weiche Faktoren, die man schwer vererben kann, die jedoch entscheidend für den Erfolg des Unternehmens sind. Die Wissensbilanz ist ein Instrument dafür, diese weichen Faktoren bzw. das Beziehungskapital zu erfassen. Somit kann sie einem Nachfolger sicherlich wertvolle Hinweise zur Vorbereitung einer effizienten Übergabe und anschließend für eine effektive Unternehmenssteuerung geben.



## Klargestellt: Wir haben keine Zeit!

„Wir haben keine Zeit, Segel zu setzen, wir müssen rudern!“ So lassen sich die Vorbehalte einiger Unternehmen gegenüber der Erstellung einer Wissensbilanz zusammenfassen. Hoher Kostendruck und schlanke Strukturen unterdrücken die Bereitschaft, in langfristige Maßnahmen zu investieren. Andererseits sind es gerade wettbewerbsbewusste und wettbewerbsfähige Organisationen, die sich heute mit wichtigen Zukunftsfaktoren beschäftigen – und genau deshalb sind sie den kurzfristig agierenden Unternehmen auch immer ein Stück voraus.

Der Vorteil der Wissensbilanz liegt daher vor allem darin, dass vorneweg explizit priorisiert wird, welche Maßnahmen hohe Wichtigkeit und hohen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen haben. Umgekehrt werden Themen identifiziert, in denen durch zusätzliche Maßnahmen keine weiteren Verbesserungen zu erwarten sind. Zur Bilanzierung der wichtigen Faktoren werden zwar Ressourcen benötigt, doch setzt die Wissensbilanz durch höhere Transparenz und das Bewusstsein um die Potenziale auch neue Handlungsmöglichkeiten frei. Diese wirken insgesamt und langfristig sehr positiv – wenn man den Weg zu Ende geht.

Indem die Wissensbilanz eine Rangfolge der wichtigsten Einflussfaktoren aufzeigt, kann das Unternehmen genau dort ansetzen, wo der Schuh drückt. Die knappe Ressource Zeit kommt genau dort zum Einsatz, wo sie gebraucht wird. „Sich über die wesentlichen immateriellen Werte der Organisation klar zu werden und diese strategisch und aktiv zu managen, ist Kernaufgabe eines guten Managements und daher keine Zusatzarbeit.“ fasst Dr. Dr. Thomas Rusche seine Erfahrungen mit der Erstellung einer Wissensbilanz zusammen.

## Auf dem Weg zur Wissensbilanz

Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?

### Vier Schritte zur Vorbereitung der Wissensbilanzierung

**1. Grenzen setzen:** Legen Sie fest, auf welchen Teil der Organisation sich die Arbeit konzentriert. Fast immer gibt es Möglichkeiten zur Abgrenzung, seien es Standorte, Funktionen, Märkte oder auch einzelne Prozesse. Es kann auch sinnvoll sein, mit einem Prototyp zu starten und in der zweiten Phase das Gelernte auf den Rest der Organisation zu übertragen.

**2. Das Team muss stimmen:** Die Zusammenstellung des Projektteams sollte repräsentativ für die Organisation sein und sowohl alle Fachbereiche als auch alle Hierarchieebenen umfassen. Neben Führungskräften sollten auch operative Mitarbeiter eingebunden werden. Grundsätzlich hat sich die Beteiligung der Geschäftsführung im Team als entscheidend für den Erfolg herausgestellt, wobei die Wissensbilanz-

Projektleitung nicht zwingend aus der Geschäftsleitung kommen muss.

**3. Projektmanagement ist wichtig:** Die Koordination eines heterogenen und hierarchieübergreifenden Teams ist keine leichte Aufgabe. Planen Sie ausreichend Zeit für Terminfindung und Koordination der Mitarbeiter und Arbeitspakete ein.

**4. Zeit ist Geld:** Diese einfache Weisheit gilt selbstverständlich auch für die Erstellung der Wissensbilanz. Je nach Zielsetzung der Wissensbilanz sollte die „Pareto-Regel“ nicht vergessen werden: „80% der Ergebnisse werden schon mit 20% der Ressourcen erreicht.“ Für die erstmalige Erstellung der Wissensbilanz dürfte dieses Niveau ausreichen. Ein höheres Niveau sollte erst dann angestrebt werden, wenn konkrete Vorteile für die Organisation erkannt und weitere Details nachgefragt werden.



### So viel Zeit muss sein ...

Die Wissensbilanz sollte kein Schnappschuss eines einmaligen Treffens sein, das später von keinem mehr nachvollzogen werden kann. Für die Erstellung einer ersten Wissensbilanz sollten insgesamt vier bis zwölf Wochen eingerechnet werden. In diesem Zeitraum sollten ca. drei ganztägige Workshops zur Identifikation, Definition und Bewertung der Einflussfaktoren sowie der Feststellung der Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren eingeplant werden. Zwischen den Treffen des Teams sollten ein bis zwei Wochen Zeit eingeräumt werden und den Teilnehmern sollte die Aufgabe mitgegeben werden, in dieser Zeit die Diskussion und die Ergebnisse noch einmal zu reflektieren. Abschließend sollte Zeit zur Zusammenfassung der Ergebnisse und zur Aufbereitung der fertigen Wissensbilanz eingerechnet werden. Der Zeitaufwand hierfür hängt davon ab, wie die jeweilige Firma ihre Wissensbilanz einsetzt – ob rein für interne Zwecke oder zur Kommunikation mit externen Zielgruppen.

### Fitness-Check zur Wissensbilanzierung

Ja/Nein (1/0)

Sind viele unserer Mitarbeiter mit intellektuell anspruchsvollen Tätigkeiten beschäftigt?	<input type="checkbox"/>
Haben wir uns bereits früher mit Controlling und Managementsystemen beschäftigt?	<input type="checkbox"/>
Wird die Wissensbilanzierung von unserer Geschäftsführung gewollt und unterstützt?	<input type="checkbox"/>
Ist unsere Organisation bereit, Zeit und Ressourcen für die Wissensbilanzierung bereitzustellen?	<input type="checkbox"/>
Wird die Wissensbilanzierung auch bei den Mitarbeitern als wichtiges Projekt gesehen?	<input type="checkbox"/>
Können wir Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen unseres Unternehmens in die Wissensbilanz einbeziehen?	<input type="checkbox"/>
Sind wir bereit, offen und konstruktiv über unsere Strukturen und Schwächen zu diskutieren?	<input type="checkbox"/>
Ist die Geschäftsführung offen für Vorschläge und Veränderungen?	<input type="checkbox"/>
Erkennen wir „weiche Faktoren“ als wichtige Erfolgsfaktoren an?	<input type="checkbox"/>
Werden Zukunftsthemen bereits angesprochen und breit diskutiert?	<input type="checkbox"/>
Haben wir eine dokumentierte und kommunizierte Geschäftsstrategie?	<input type="checkbox"/>

Für einen schnellen Überblick darüber, ob die Wissensbilanz das richtige Instrument für Ihr Unternehmen ist, finden Sie hier einen „Fitness-Check“. Beantworten Sie die Fragen in der rechten Spalte der Tabelle jeweils mit ja (1) oder nein (0). Je mehr Fragen positiv beantwortet werden, desto leichter wird die Erstellung der Wissensbilanz.

## Zwei auf einen Streich

### Die Wissensbilanz-Toolbox

In den Phasen der Methodenentwicklung entstanden die ersten Wissensbilanzen mit Hilfe der Experten des Arbeitskreis Wissensbilanz und selbst erstellten Tabellen. Für die zukünftige und nicht-expertengestützte Entwicklung von Wissensbilanzen wünschten sich die Pilotanwender aus dem Mittelstand ein einfacheres Werkzeug, das ihre Bedürfnisse erfüllt: klare Anleitungen für die einzelnen Schritte der Wissensbilanzierung, hohe Nutzerfreundlichkeit bei der Dateneingabe und die Möglichkeit, die Wissensbilanzierung ohne externe Unterstützung durchzuführen. Ein Werkzeug war gefragt, das nicht nur die Daten der Wissensbilanz verwaltet und deren Qualität sichert, sondern dem Nutzer auch die Methode verständlich erklärt und ihn durch den Prozess der Wissensbilanzierung führt.

Die Lösung lautet „Wissensbilanz-Toolbox“: eine Softwareanwendung, die die strukturierte Dateneingabe mit kontextsensitiven Lerninhalten kombiniert. „Durch eignet sich der verantwortliche Projektleiter im Unternehmen das Methodenwissen quasi ‘nebenbei’ an – zum aktuellen Arbeitsschritt werden ihm jeweils die Grundlagen der Methodik vermittelt“, sagt Markus Will, der im Fraunhofer IPK für die Entwicklung der Toolbox verantwortlich ist. Dieses „Learning-by-Doing“-Konzept befindet sich zurzeit in der technischen Umsetzung. Die erste Version der Software wollen die Entwicklungspartner, Fraunhofer IPK und die incowia GmbH, im Frühjahr 2006 veröffentlichen. Dank der Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) steht die „Wissensbilanz-Toolbox“ dann dem deutschen Mittelstand kostenlos zur Verfügung.

#### Einfacher, schneller, genauer

Der Vorteil einer softwaregestützten Wissensbilanzierung liegt auf der Hand: Die Dateneingabe wird vereinfacht und die Datenauswertung so weit wie möglich automatisiert. Das beschleunigt den Prozess. Außerdem stehen die Daten in der nächsten Bilanzierungsperiode wieder zur Verfügung und können mit minimalem Aufwand an aktuelle Veränderungen angepasst werden. Ergänzt durch Plausibilitäts-Checks und Kontrollfragen wird so die Qualität und die Konsistenz der Wissensbilanz-Daten sichergestellt. Eingesetzt werden kann die Wissensbilanz-Toolbox in jeder kleinen und mittelständischen Firma. Aber auch für



größere Unternehmen ist das Werkzeug hilfreich. Da die Daten in speziellen Projektdateien abgelegt werden, können mehrere Wissensbilanzen für verschiedene Unternehmensbereiche parallel bearbeitet werden. Wiederkehrende Elemente können aus bestehenden Wissensbilanzen in neue importiert werden.

#### In Zukunft verknüpft

Geplant ist die Kopplung der Wissensbilanz-Toolbox an eine zentrale Datenbank, die den Vergleich des intellektuellen Kapitals zwischen Firmen ermöglicht (Benchmarking). Außerdem sollen die Daten der Wissensbilanzierung in anderen Tools weiterverarbeitet werden, um Simulationen durchspielen zu können. So kann beispielsweise die Frage „Wenn ich am Faktor ‘Führungskompetenz’ eine bestimmte Maßnahme ansetze, wie entwickelt sich dann das gesamte System des intellektuellen Kapitals in den nächsten fünf Jahren?“ beantwortet werden.

Insgesamt können Firmen anhand der Wissensbilanz-Toolbox ihre Wissensbilanz eigenständiger erstellen und die regelmäßig laufende Wissensbilanzierung effizienter gestalten – auch wenn nach Einschätzung der Pilotanwender bei der erstmaligen Einführung der Methode in das Unternehmen weiterhin die Anleitung durch einen externen Berater für einige wenige Tage sinnvoll ist. Doch diese Investition ist überschaubar. Letztendlich dient diese einmalige Investition der langfristigen Anwendung und Etablierung der Wissensbilanz im Unternehmen. Schließlich werden dabei neben der Anwendung der Wissensbilanz-Toolbox auch die Grundlagen der Methodik vermittelt.

#### Für nähere Informationen zur Toolbox wenden Sie sich bitte an:

Markus Will, M. A.

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)

Pascalstr. 8–9, D-10587 Berlin

E-Mail: markus.will@ipk.fraunhofer.de

## Die Wissensbilanz im Praxischeck

Stimmen zum Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“



Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ bot 14 Pilotunternehmen verschiedenster Branchen die Gelegenheit, unter Anleitung einer internationalen Expertengruppe eine eigene Wissensbilanz durchzuführen. An drei Workshoptagen analysierte ein internes Projektteam das intellektuelle Kapital ihres Unternehmens. Das sind einige Meinungen, Stimmungen, Ergebnisse:



Dr. Kay Alwert



Martin Blessing

► „Für Unternehmer, die zum ersten Mal mit der Wissensbilanz in Kontakt kommen, steht oft die Kompetenz und das Wissen der Mitarbeiter im Vordergrund. Sobald sie sich intensiver mit dem Thema beschäftigen, stellen sie jedoch fest, dass es vielmehr um eine ganzheitliche Betrachtung aller immateriellen Faktoren und deren Zusammenspiel geht. Denn erst dieses Zusammenspiel ermöglicht es dem Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen herzustellen und damit sein Wissen und seine Kompetenz zu beweisen.“

Dr. Kay Alwert, Competence Center für Wissensmanagement am Fraunhofer IPK und Mitbegründer des Arbeitskreis Wissensbilanz

► „Im Wettbewerb gibt es kein Abonnement für die Poleposition. Sie muss ständig aufs Neue erworben werden. Dafür ist exzellent zusammengeführtes Wissen unabdingbar. Herausforderung der Unternehmensführung ist es, dem Wissensmanagement kreativen Spielraum zu geben und es zugleich für die Unternehmenszwecke einzubinden. Dafür können Wissensbilanzen ein mögliches Steuerungsinstrument sein.“

Martin Blessing, Vorstandsmitglied der Commerzbank AG

► „Die Wissensbilanz ist ein durch und durch ‘demokratisches’ Steuerungsinstrument. Mitarbeiter der verschiedensten Hierarchieebenen setzen sich gemeinsam an einen Tisch und analysieren ihr Unternehmen. Dabei entsteht eine ganz besondere Arbeitsgruppe, in der jeder von jedem lernen kann. Das unterscheidet die Wissensbilanz so von anderen Managementtools. Hier wird nicht nur von oben entschieden, alles geschieht in enger Zusammenarbeit



Dr. Manfred Bornemann



Dr. Peter Heisig



Mart Kivikas



Eberhard Köhler

mit den Leuten, die das eigentliche Erfolgspotenzial eines Unternehmens sind.“

Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets Consulting GmbH

► „Das Thema Wissensbilanzierung gewinnt nicht nur in Deutschland an Bedeutung. In den letzten Jahren entwickelte sich in vielen europäischen Ländern, vor allem in Schweden und Österreich, eine wahre Bewegung. Kleine und mittlere Unternehmen nehmen zunehmend die Bedeutung des intellektuellen Kapitals wahr und die enormen Chancen, die sich für sie durch die Wissensbilanzierung ergeben.“

Dr. Peter Heisig, eureka – European Research Center for Knowledge and Innovation

► „Die sich beschleunigende Globalisierung bedeutet für die deutsche Wirtschaft eine dramatische Veränderung von Wettbewerbsverhältnissen und Standortfaktoren. Der Faktor Wissen und die wissensorientierte Unternehmensführung gewinnen daher gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland zunehmend an Bedeutung.“

Dr. Rolf Hochreiter, Projektverantwortlicher „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

► „Immaterielle Vermögenswerte sind besonders für Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen, die innovative Produkte anbieten, von größter Bedeutung. Das zumeist verborgene Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und wie dieses Wissen zum Kundennutzen eingesetzt wird, entscheidet zukünftig immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.“

Mart Kivikas, Mitbegründer der Wissenskapital GmbH Deutschland

► „Wir werden unsere Wissensbilanz auch in unser Unternehmens- und Qualitätssystem aufnehmen und jährlich überarbeiten. Besonders geholfen hat uns der Ansatz der Wissensbilanz. Im ersten Schritt macht man sich über die wichtigen Einflussgrößen Gedanken und dann beginnt man diese Einflussfaktoren gezielt zu verbessern. Oft doktert man an etwas herum und will verbessern, ohne die Abhängigkeiten der Faktoren wirklich verstanden zu haben.“

Eberhard Köhler, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Schneider Bau

► „Die Bilanz stellt bekannte Fakten und Prozesse unter neuen Gesichtspunkten zusammen. Die daraus ableitbaren Schlussfolgerungen, insbesondere für die Steuerungsmöglichkeiten, waren verblüffend. Die klare Aussage der Bilanz ist überraschend, angesichts der Komplexität und Vielfalt der Eingangsdaten.“

Heiko Krause, Leiter IT-Services der ACTech GmbH

► „Der offene Umgang mit den Projektergebnissen wird sicher viele weitere Unternehmen in Deutschland dazu anregen, das Instrument ‘Wissensbilanz’ zu implementieren, um so gezielt Vorteile durch Steuerung der Innovationspotenziale und Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.“

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK

► „Ich fand positiv, dass man ganzheitlich die Stärken und Schwächen unseres Unternehmens erkennen kann und sieht, welche Regelkreise vorhanden sind und wo sich die größte Leistungssteigerung erreichen lässt.“

Manfred Wunderlich, Geschäftsführer der B + M Blumenbecker GmbH

## Literaturhinweise/Kontakt

### Literaturhinweise

Alwert, K.: „Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen“. IRB Verlag, Berlin 2006.

„Wissensbilanz – Made in Germany“. Leitfaden. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin 2004.

Bornemann, M.; Edvinsson, L.; Mertins, K.; Heisig, P.; Alwert, K.; Kivikas, M. „Wissensbilanzen – ‘Made in Germany’ – Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand“. In: Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): „Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln“. Springer Verlag, Berlin 2005.

Koch, G.; Leitner, K. H.; Bornemann, M.: „Measuring and reporting intangible assets and results in a European Contract. Research Organization Paper prepared for the Joint German-OECD Conference Benchmarking Industry-Science Relationships“. Berlin 2000.

Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P.: „Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln“. Springer Verlag, Berlin 2005.

### Beauftragter Projektträger des BMWi

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.  
Projektträger Neue Medien in der Wirtschaft  
IT-Anwendungen/IT-Sicherheit  
Wissensbilanz – Made in Germany  
Dolivostraße 15  
64293 Darmstadt  
Telefon: 06151/869-726  
Internet: [www.eid.dlr.de/pt/mm/AE621](http://www.eid.dlr.de/pt/mm/AE621)

### Weitere Exemplare dieser Broschüre können bestellt werden beim

Bestellservice  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
Referat Öffentlichkeitsarbeit/P3  
Postfach 30 02 65, 53182 Bonn  
Bestell-Tel.: 018 88/615-41 71  
Bestell-Fax: 02 28/422 34 62  
E-Mail: [bmwi@gvp-bonn.de](mailto:bmwi@gvp-bonn.de)  
Internet: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### Projektkoordination und -entwicklung

#### „Wissensbilanz – Made in Germany“

Dr.-Ing. Kay Alwert  
Competence Center Wissensmanagement  
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik (IPK)  
Pascalstr. 8–9, D-10587 Berlin  
E-Mail: [Kay.Alwert@ipk.fraunhofer.de](mailto:Kay.Alwert@ipk.fraunhofer.de)  
[www.wissensmanagement.fhg.de](http://www.wissensmanagement.fhg.de)

Dr. Manfred Bornemann  
Intangible Assets Management Consulting  
Waltendorfer Hauptstraße 103,  
A-8042 Graz  
E-Mail: [manfred.bornemann@chello.at](mailto:manfred.bornemann@chello.at)  
[www.wissensmanagement.com](http://www.wissensmanagement.com)

Prof. Leif Edvinsson  
Research Policy Institute (RPI), Lund-Universität  
Ideon Alfa 1  
Scheelevägen 15  
S-221 00 Lund  
E-Mail: [leif.edvinsson@unic.net](mailto:leif.edvinsson@unic.net)

Dr.-Ing., Dipl.-Sozw. Peter Heisig  
eureki – European Research Center for Knowledge  
and Innovation  
Darmstädter Str. 7  
D-10707 Berlin  
E-Mail: [peter.heisig@eureki.org](mailto:peter.heisig@eureki.org)  
[www.eureki.org](http://www.eureki.org)

Dipl.-Kaufm. Mart Kivikas  
Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH  
Lohbeet 18  
D-91097 Oberreichenbach  
E-Mail: [mart.kivikas@wissenskapital.info](mailto:mart.kivikas@wissenskapital.info)  
[www.wissenskapital.info](http://www.wissenskapital.info)

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins  
Bereich Unternehmensmanagement  
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik (IPK)  
Pascalstr. 8–9, D-10587 Berlin  
E-Mail: [kai.mertins@ipk.fraunhofer.de](mailto:kai.mertins@ipk.fraunhofer.de)  
[www.um.ipk.fraunhofer.de](http://www.um.ipk.fraunhofer.de)

Aktuelle Informationen zum Projekt finden Sie unter:  
[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

## Partner des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“

### **AGP e.V. – Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, Kassel**

Michael Lezius, Geschäftsführer  
Tel.: 05 61/360 44  
E-Mail: info@agpev.de

### **Arbeitgeber nrw – Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalen e.V., Düsseldorf**

Dr. Bernhard Keller, stellv. Hauptgeschäftsführer  
Tel.: 02 11/45 73-0  
E-Mail: b.keller@arbeitgebernrw.de

### **AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V., Eschborn**

Dr. Ulrich Naujokat, Geschäftsführer  
Tel.: 06 196/495-380  
E-Mail: naujokat@awv-net.de

### **BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin**

Dr. Mathias Weber, Bereichsleiter IT Services & Knowledge Management  
Tel.: 030/27 57 6-121  
E-Mail: m.weber@bitkom.org

### **BvB – Bundesverband der vereidigten Buchprüfer e.V., Berlin**

Herr Heinz Raschdorf, Vorstandsvorsitzender  
Tel.: 030/88 00 18-18  
E-Mail: office@bvb.org

### **DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin**

Tel.: 030/203 08-0  
E-Mail: info@dihk.de

### **GfWM – Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Frankfurt am Main**

Ulrich Schmidt, Präsident  
Tel.: 01 79/501 44 32  
E-Mail: ulrich.schmidt@gfwm.de

### **Handelskammer Hamburg, Hamburg**

Ulrich Brehmer, Geschäftsführer  
Geschäftsbereich Service  
Tel.: 040/36 13 8-508  
E-Mail: Ulrich.Brehmer@hk24.de

### **Human-Capital-Club e.V., Kirchheim b. München**

Peter Friederichs, Vorsitzender des Vorstandes  
Tel.: 089/90 19 95-45  
E-Mail: peter.friederichs@gmx.de

### **Internationaler Controllerverein e.V., Gauting/Innsbruck**

Manfred Blachfellner, Teamleiter der Ideenwerkstatt  
Tel.: 00 43/664/192 21 01  
E-Mail: manfred.blachfellner@oiag.co.at

### **MFG – Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH, Stuttgart**

Dr. Claus Hoffmann, Leiter Bildung und Veranstaltungen  
Tel.: 07 11/90 715-311  
E-Mail: hoffmann@mfg.de

### **Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz**

Gabriele Moormann,  
Referentin Allgemeine Wirtschaftspolitik  
Tel.: 06 131/16-21 14  
E-Mail: gabriele.moormann@mwwlvw.rlp.de

### **RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart**

Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer  
Tel.: 07 11/22 99 8-15  
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

### **RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn**

Dr. Ingrid Voigt, stellv. Geschäftsführerin  
Tel.: 06 196/49 5-11 03  
E-Mail: voigt@rkw.de

### **VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer e.V., Frankfurt**

Andrea Veerkamp-Walz, Abt. Betriebswirtschaft  
Tel.: 069/66 03-1488  
E-Mail: andrea.veerkamp-walz@vdma.org

### **VDI – Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf**

Gregor Gonsior, Leiter VDI-Kompetenzfeld IT  
Tel.: 02 11/62 14-485  
E-Mail: gonsior@vdi.de

### **Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart**

Monika Mundkowsky-Bek, Leiterin Referat Wirtschaft, Wissensgesellschaft und Medien  
Tel.: 07 11/12 3-23 56  
E-Mail: monika-mundkowsky-bek@wm.bwl.de

### **ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V., Berlin**

Jens-Uwe Hopf, Referent für Technologietransfer  
Tel.: 030/20 619-324  
E-Mail: hopf@zdh.de

## Projektkoordination und -entwicklung „Wissensbilanz – Made in Germany“



## Partner des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.