

Markus Will, M.A./Dipl.-Kfm.Sven Wuscher

## Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt?

### Ein Instrument zur strukturierten Analyse der Zukunftsfähigkeit von KMU

Im Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Bedeutung von immateriellen Werten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stark zugenommen. Diese, nicht zu unterschätzenden „inneren Werte“ eines Unternehmens wie Mitarbeiterkompetenzen, stabile Kundenbeziehungen oder interessante Innovationspotenziale bleiben bei einer anstehenden Kreditvergabe an ein KMU weitgehend unberücksichtigt. Mit der vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) entwickelten Wissensbilanz können KMU ihr Geschäftsmodell und ihre erfolgskritischen immateriellen Werte zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit strukturiert darstellen und gegenüber einem Firmenkundenberater einer Bank gezielt kommunizieren. Eine für den Finanzmarkt aufbereitete Wissensbilanz hilft, die spezifischen Wettbewerbsvorteile von KMU transparent zu machen.

#### Mangelnde Transparenz über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Durch Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen ist die Bedeutung immaterieller Vermögenswerte in den Industrieländern gestiegen und wird nach Einschätzung von Unternehmen bis 2010 weiter steigen<sup>1</sup>. Der Wandel von der industriellen hin zur wissensbasierten Ökonomie findet seinen

Ausdruck in der von der Europäischen Union (EU) verabschiedeten Lissabon Agenda, in der das Ziel formuliert wurde, Europa bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.

Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) am Technologie- und Innovationsstandort Deutschland sind im Zuge dieser Entwicklungen darauf angewiesen, ihre immateriellen Werte wie das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen oder die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden möglichst erfolgreich zu entwickeln.

Auch in der Kommunikation zu Banken spielen solche weichen Faktoren eine immer größere Rolle. Mit den Regelungen der Basel II-Eigenkapitalrichtlinie beginnen Banken, bei Kreditentscheidungen verstärkt qualitative Informationen über das Unternehmen einzubeziehen.

Aus Sicht von Banken ist die Zukunftsfähigkeit von KMU allerdings oft nicht transparent oder schwer nachvollziehbar. Dies trifft insbesondere innovationsgetriebene KMU, deren Vermögen größtenteils immateriell ist. In einer Studie des Arbeitskreis Wissensbilanz geben 89 % der befragten Finanzexperten an, dass KMU im Bereich der Darlegung immaterieller Werte intransparent sind.<sup>2</sup>

Daraus folgt, dass Banken diese immateriellen Werte in der Praxis kaum oder nur unzureichend berücksichtigen können, da es bislang an adäquaten Instrumenten zur Erhöhung der Transparenz über immaterielle Werte bei der Kreditvergabe fehlte.

#### Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt?

Bereits 2003 initiierte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“. Unter der fachlichen Leitung des Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) entwickelte der Arbeitskreis Wissensbilanz in diesem Pilotprojekt die Wissensbilanz zur Steuerung der immateriellen Werte in mittelständischen Unternehmen. Im Projekt wurde die Wissensbilanz in mehr als 50 KMU implementiert. Mit Hilfe der vom Fraunhofer IPK entwickelten Unterstützungssoftware „Wissensbilanz-Toolbox“ und dem Leitfaden zur Erstellung der Wissensbilanz haben bereits mehr als 50 weitere Firmen begonnen, die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument zu nutzen. Die kostenlose Software „Wissensbilanz-Toolbox“ wurde bereits mehr als 20.000 mal und der Leitfaden mehr als 40.000 mal über die Homepage des AKWB<sup>3</sup> und des BMWi<sup>4</sup> abgerufen. Nachdem sich

---

<sup>1</sup> Vgl. Alwert, Kay: Wissensbilanzen in mittelständischen Organisationen, Hrsg. Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, IRB 2005.

<sup>2</sup> Wuscher, Sven; Will, Markus: Projektstudie über weiche Faktoren zur Unternehmenseinschätzung durch Kapitalgeber, Berlin 2006, S. 15.

<sup>3</sup> [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

<sup>4</sup> [www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html)

die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument bewährt hat, stellt sich die Frage, ob das Instrument auch in der Schnittstelle zum Finanzmarkt zu einer erhöhten Transparenz führt.

Erste Erfahrungen mit Wissensbilanzen am Kapitalmarkt wurden bereits in Dänemark gemacht. Im Zentrum stand die Frage, ob strategische Informationen in Ergänzung zur Finanzbilanz zu einer geringeren Streuung in der Unternehmenseinschätzung durch unterschiedliche Investoren führen.<sup>5</sup> Wie der Test im Bankhaus Schroders zeigte, führten zusätzliche strategische Informationen zu einer präziseren Einschätzung durch die befragten Investoren. Dieses Ergebnis bestätigt die in der Betriebswirtschaftslehre verbreitete Annahme, dass mehr Informationen und höhere Transparenz zu effizienteren Entscheidungen führen.

Doch wie steht es um deutsche KMU, die vor der Herausforderung stehen, ihrer Hausbank in einem Kreditvergabegespräch die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu beschreiben? Kann eine Wissensbilanz einen nützlichen Beitrag zur Kommunikation zwischen einem KMU und einer Bank leisten? Diese Fragestellung wurde in einem Test mit dem Finanzmarkt anhand zweier Fallstudien untersucht.

### Testvorgehen

Im Zentrum des Tests steht die Frage, ob mit der Wissensbilanz die Unternehmenseinschätzung präziser und einheitlicher erfolgt, als wenn nur Daten aus dem klassischen Jahresabschluss zur Verfügung stehen. 17 Finanzexperten wurden in zwei Gruppen aufgeteilt

und bewerteten zwei Unternehmen entsprechend einer gegebenen Bewertungsskala.<sup>6</sup>

Gruppe I erhielt zunächst den Jahresabschluss von Unternehmen A, Gruppe II bewertete die gleiche Organisation mit Jahresabschluss und einer angepassten Wissensbilanz. Analog wurde mit Unternehmen B vorgegangen. Ziel des Testdesigns war es, herauszufinden, ob die Bewertungen der Experten

2,17, bei Unternehmen B noch stärker von 3,06 auf 2,27.

Die jeweilig geringer werdenden Abweichungen zeigen, dass mit qualitativ hochwertigen, zusätzlichen Informationen, wie sie in einer Wissensbilanz stehen, ein einheitlicheres Bewertungsergebnis durch Finanzexperten möglich ist. KMU können also durch eine strukturierte Analyse und Darstellung ihrer immateriellen Werte

	Mittelwert der Bewertung*	Standardabweichung
<b>Unternehmen A</b>		
ohne Wissensbilanz	8.63	2.39
mit Wissensbilanz	8.22	2.17
<b>Unternehmen B</b>		
ohne Wissensbilanz	12.11	3.06
mit Wissensbilanz	12.50	2.27
* Mittelwert nach Bewertungsskala: 1 = Höchste Bonität; . . . ; 10 = Mittlere Bonität; . . . ; 20 = Ungenügende Bonität		

Abb. 1: Bewertungen der zwei Unternehmen ohne und mit Wissensbilanz.<sup>7</sup>

ohne Wissensbilanz eine höhere Streuung aufweisen, als bei der jeweiligen Referenzgruppe, der mit dem Wissensbilanzbericht mehr Informationen zur Verfügung standen.

### Testergebnisse

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Bewertung der Kreditwürdigkeit beider Unternehmen durch die jeweiligen Gruppen.

### Weniger Streuung in den Bewertungen mit Wissensbilanzen

Die Ergebnisse belegen, dass in beiden Fallstudien mit zusätzlicher Information durch die Wissensbilanz die Standardabweichung (Streuung um den jeweiligen Mittelwert) der Bewertungen geringer ausfällt. Die Abweichung sinkt bei Unternehmen A von 2,39 auf

gegenüber einer Bank ein präziseres Bild über ihre Zukunftsfähigkeit hinterlassen.

### Bewertungen sind in beide Richtungen möglich

Die zweite Aussage, die sich aus Abbildung 1 ergibt ist ebenfalls wichtig: Eine Wissensbilanz präzisiert die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit nicht zwangsläufig zum Positiven.

Mit einer Wissensbilanz als zusätzlichem Bericht kann ein Firmenkundenberater in Kombination mit den quantitativen Informationen aus der Bilanz anhand von Unplausibilitäten erkennen, wenn es um die Zukunftsfähigkeit des KMU nicht günstig steht.

Eine Wissensbilanz allein macht eine Organisation noch nicht bes-

<sup>5</sup> Alison, Thomas: A Tale of Two Reports, in: European Business Forum, Issue 16, 2003/4, S. 79–81.

<sup>6</sup> Ratingskala in Anlehnung an Standard & Poor's von AAA (höchste Bonität) bis D (ungenügende Bonität).

<sup>7</sup> Will, Markus et al., Projektstudie über Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapital auf die Unternehmensbewertung, Berlin 2007.

ser – allerdings steigen damit die Chancen, problematische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenwirken zu können.

### Vergleich der Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung

Für den Finanzmarkt und insbesondere bei der Kreditentscheidung werden Informationen über die zukünftige Entwicklung einer Organisation zunehmend wichtiger. Daher wurde der Testgruppe die Frage über ihre Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung beider Unternehmen gestellt (s. Abbildung 2).

etwa 20 % eine neutrale Entwicklung. In diesem Fall wird die tendenziell negative Einschätzung über die zukünftige Entwicklung durch die Wissensbilanz verstärkt.

Bei Unternehmen B teilten sich die Meinungen relativ gleichmäßig zwischen einer neutralen und einer positiven Entwicklung, wenn nur der Jahresabschluss zur Einschätzung der zukünftigen Entwicklung herangezogen wird. Mit der Wissensbilanz schärft sich auch diese Einschätzung, sodass nunmehr annähernd 90 % eine günstige Entwicklung erwarten und nur etwas mehr als 10 % bei ihrer neutralen Einschätzung bleiben.

einen positiven Effekt bewirken. Um dies zu erreichen, muss eine Wissensbilanz plausibel und mit anderen Informationen, z. B. dem Jahresabschluss oder der Investitionsplanung, konsistent sein. Treten bei einer Wissensbilanz Unplausibilitäten im Zusammenhang mit anderen Unternehmensinformationen auf, so kann die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung wie bei Unternehmen A negativ ausfallen. Dies bedeutet aber nicht automatisch, dass dieses Unternehmen schlechtere Kreditkonditionen erhält. Vielmehr hat das Unternehmen in diesem Fall die Option, auf Risiken rechtzeitig zu reagieren und zeitnah entsprechende Entwicklungsschritte einzuleiten. Gelingt es einem KMU, seine vorhandenen Stärken oder Chancen mit Hilfe der Wissensbilanz entsprechend darzustellen, so kann die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit positiver ausfallen, als bei Unternehmen B.

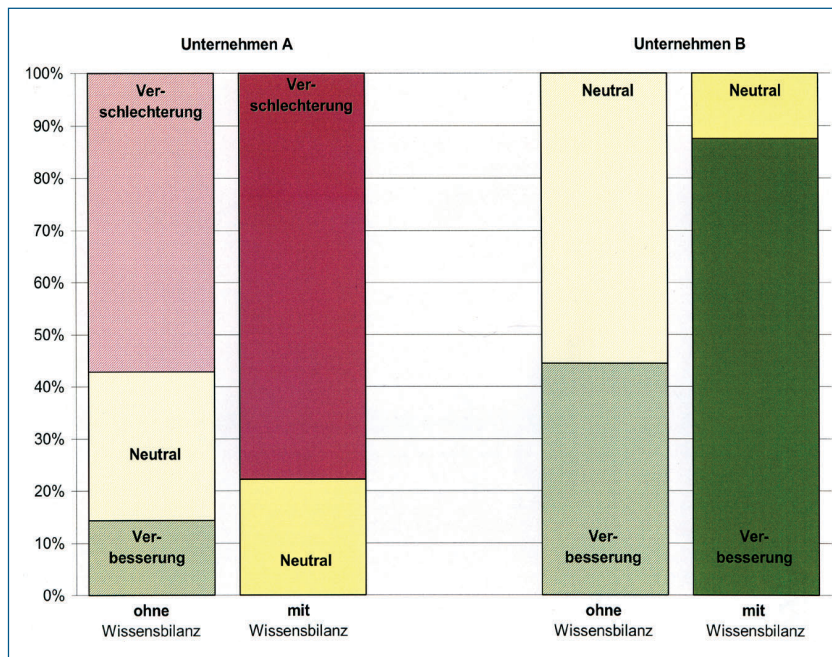


Abb. 2: Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen ohne und mit Wissensbilanz.<sup>8</sup>

Bei Unternehmen A sind die Experten, die nur den Jahresabschluss zur Verfügung hatten, geteilter Meinung. 15 % erwarteten eine günstige Entwicklung, etwa 25 % eine neutrale, 60 % eine negative Entwicklung. Mit den zusätzlichen Informationen aus der Wissensbilanz schärft sich das Bild. 80 % sehen eine negative,

Abbildung 2 zeigt, dass die Wissensbilanz zusätzliche Informationen für den Finanzmarkt anbietet, sodass diesem eine deutlich homogenere Einschätzung über die Zukunftsfähigkeit möglich ist, als ohne Wissensbilanz.

Für die Gestaltung von Kreditkonditionen kann eine Wissensbilanz

### Fazit und Ausblick

Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihr immaterielles Vermögen zielgerichtet zu steuern und entsprechend der Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu kommunizieren. Die vom Fraunhofer IPK entwickelte Wissensbilanz dient KMU als nützliches Instrument sowohl zum Management der erfolgskritischen immateriellen Werte als auch zur Darstellung der Zukunftsfähigkeit gegenüber einer Bank.

So dient das Instrument Wissensbilanz zwei Zielen: Erstens wird durch sie die interne systematische Steuerung der immateriellen Werttreiber ermöglicht. Das Management erhält eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Um-

<sup>8</sup> Will, Markus et al, Projektstudie über Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapital auf die Unternehmensbewertung, Berlin 2007.

---

setzung von Entwicklungsmaßnahmen. Die Wissensbilanz kann zusätzlich als Controllinginstrument genutzt werden, um die Erfolgswirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen kontinuierlich zu überprüfen.

Zweitens trägt die Wissensbilanz als Berichtsinstrument gegenüber einer Bank zu einer höheren Transparenz über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei. So können dem Firmenkundenberater einer Bank die Zusammenhänge der weichen Faktoren mit dem Geschäftserfolg und die daraus abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen anschaulich dargestellt werden. Der Firmenkundenberater ist mit Hilfe einer entsprechend aufbereiteten Wissensbilanz in der Lage, die bisherigen Informationsdefizite im qualitativen Rating abzubauen, sodass eine präzisere Gestaltung von Kreditkonditionen ermöglicht wird.

Voraussetzung dafür ist die richtige Aufbereitung eines Berichts über immaterielle Werte für eine Bank. Dabei gilt es vor allem, die aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen in einen plausiblen Zusammenhang zur aktuellen Finanzlage und strategischen Zielsetzung des Unternehmens zu stellen.

In einem vom BMWi geförderten Projekt „Zukunftsscheck Mittelstand“ wurde untersucht, wie ein Bericht über immaterielle Werte zur verbesserten Kommunikation bei der Kreditvergabe zwischen KMU und Firmenkundenberater von Banken aufgebaut und eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse des Projektes werden in der Konferenz „Zukunftsscheck Mittelstand“ am 7. April 2008 im BMWi vorgestellt.<sup>9</sup>

#### **Die Autoren:**

**Markus Will, M. A.**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Der Kaufmann und Kommunikationswissenschaftler arbeitete zunächst als Junior Consultant bei Siemens Business Services, bevor er am Fraunhofer Competence Center Wissensmanagement an Projekten zu Veränderungsprozessen und interner Kommunikation in mittelständischen Firmen und Konzernen beteiligt war. Er ist seit 2005 Mitglied des „Arbeitskreis-Wissensbilanz“ und war verantwortlich für die Konzeption der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ zur Unterstützung der Wissensbilanzierung in mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus ist er wissenschaftlicher Leiter des deutschen Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ und des europäischen Projekts „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS).

**Dipl.-Kfm. Sven Wuscher**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IPK und studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation und Controlling an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt Oder. Im Anschluss an das Studium zum Diplomkaufmann spezialisierte er sich im Competence Center Wissensmanagement des Fraunhofer IPK auf das Themenfeld des strategischen Wissensmanagement, insbesondere auf das Instrument der Wissensbilanzierung. Verantwortlich ist Herr Wuscher unter anderem für die Entwicklung des „Zukunftsscheck Mittelstand“ zur Erhöhung der Transparenz zwischen KMU und Banken sowie der Implementierung von Wissensbilanzen in nationalen und internationalen Forschungsprojekten.

---

<sup>9</sup> [www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/veranstaltungen.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/veranstaltungen.html)