

# WissensWert

AKTUELLES RUND UM DIE „WISSENSBILANZ – MADE IN GERMANY“

[AK-WB]

## Überblick

- 2 Im Blickpunkt**  
M&M Software GmbH
- 3 Im Gespräch**  
Christian Seifert von  
Reha Vita
- 3 Kurz Notiert**  
Rückblick auf die KnowTech  
2010
- 4 Außenansicht**  
Rückblick auf die Wissensbilanz-Roadshow in Hannover
- 4 Kurz Notiert**  
Die Wissensbilanz in der  
Financial Times Deutschland
- 5 Kurz Notiert**  
Qualitätssicherung durch  
Auditierung  
  
Stimmen aus KMU:  
araneaNET GmbH
- 5 Veranstaltungen des  
AK-WB**  
Neue Seminare und Termine
- 5 Ausblick**  
Standortvorteil Wissen:  
Wissensbilanz-Kongress  
2011
- 5 Impressum**



## Strategieplanung mit der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz ist weit mehr als ein reines Berichtsinstrument zur Darstellung der immateriellen Vermögenswerte im Unternehmen. Die Wissensbilanzierung kann in einen vollständigen Strategieprozess eingebettet werden und so als strategisches Managementinstrument zur gezielten Steuerung und Entwicklung der immateriellen Ressourcen genutzt werden. Der große Vorteil dabei ist, dass Unternehmen ihre gewonnenen Erfahrungen noch stärker im unternehmerischen Alltag verankern.

Um das zu erreichen, wird im Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) ein Vorgehen entwickelt, das die Wissensbilanz einerseits um die Marktsicht ergänzt und andererseits ein vollständiges Managementmodell mit Entwicklungszielen auf den Ebenen Geschäftserfolg, Markt/Kunde, Geschäftsprozesse und Intellektuelles Kapital herstellt. So kann eine Strategie auf Vollständigkeit und Konsistenz geprüft werden und in strategische Kennzahlen-

systeme wie die Balanced Scorecard strukturiert überführt werden.

Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz betont, dass bei der nachhaltigen Positionierung eines Unternehmens am Markt und der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Produkte, eine detaillierte Kenntnis des eigenen Intellektuellen Kapitals von großem Wert ist. „Die Integration der Wissensbilanzierung in die Strategieentwicklung kann einen entscheidenden Mehrwert bedeuten, der die strategische Planung erleichtert und bei der Unternehmenssteuerung hilft“, sagt Will. Ausgangspunkt sind aktuelle strategische Überlegungen und Optionen, die die Unternehmensleitung identifiziert hat und hinsichtlich der Umsetzbarkeit strukturiert analysieren möchte. Daraus werden entweder direkt Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung abgeleitet oder der Status Quo analysiert, um sich für oder gegen bestimmte strategische Optionen zu entscheiden.

Fortsetzung Seite 2

## Strategieplanung mit der Wissensbilanz (Fortsetzung)

Die M&M Software GmbH aus St. Georgen nutzt die die Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument. Die Auswertungen ermöglicht es dem Unternehmen Rückschlüsse

auf den Grad der Strategieumsetzung zu ziehen und Maßnahmen zu identifizieren, die in diesem Sinne wirken.

## Im Blickpunkt: Die M&M Software GmbH

M&M Software ist ein weltweit führendes Unternehmen für Informationstechnologie in der industriellen Automatisierung. Von seinen Standorten in St. Georgen (Deutschland) und Suzhou (China) aus arbeitet das Unternehmen für namhafte deutsche und internationale Kunden der Fabrik- und Prozessautomatisierung. Dabei spezialisierte es sich auf PC- und web-basierende Individuallösungen und Softwareprodukte. M&M Software setzt mit seinen rund 80 Mitarbeitern seit vier Jahren auf die Wissensbilanzierung des Unternehmens und konnte dabei in der Vergangenheit gewinnbringende Ergebnisse erzielen. Momentan ist das Unternehmen dabei, seinen dritten Intellectual Capital Report (ICR) – den Wissensbilanzbericht – durchzuführen.

### Mit der Wissensbilanz zur Geschäftsoptimierung

„Für wissensbasierte Unternehmen wie M&M Software spielen materielle Wirtschaftsgüter eine untergeordnete Rolle. Das immaterielle Kapital dagegen ist die tragende Säule unseres Geschäftserfolges und somit der Erfolgstreiber“, so Erwin Müller, Geschäftsführer des Unternehmens. M&M Software erwirtschaftet den überwiegenden Teil seines Umsatzes durch individuelle Softwarelösungen. Das Humankapital ist dabei der wichtigste wertschöpfende Faktor für das Unternehmen. „Ohne das Fachwissen unserer Mitarbeiter, ihre Einsatzbereitschaft und ihre Motivation bei der Erarbeitung der Softwarelösungen hätten wir keinen Erfolg“, sagt Erwin Müller. „Es gilt, das immaterielle Kapital unseres Unternehmens mit geeigneten Werkzeugen zu optimieren – der ICR ist eines davon.“

Erfahrungen aus dem ICR werden bei M&M Software direkt in die Geschäftsprozesse integriert, sodass Entwicklungsstand und -ziel einer ständigen Kontrolle des Managements unterliegen. „Die Ergebnisse des ICR haben uns gezeigt, dass der Fokus auf die wichtigsten immateriellen Kapitalfaktoren Mitarbeitermotivation, Führungskompetenz, Branchen- und Technologiekompetenz – richtig ist und weiterhin im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit stehen muss“, so Erwin Müller.

### Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument

Der ICR wird bei M&M als strategisches Managementtool genutzt und hat sich als solches in der Vergangenheit bewährt. Mit Hilfe des ICR kann M&M Software prüfen, welche Maßnahmen für die Umsetzung der Strategie hilfreich sind und dann auch Rückschlüsse auf deren Umsetzung ziehen. So werden die immateriellen Erfolgsfaktoren wie die fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen und externe



Erwin Müller, Geschäftsführer der M&M Software GmbH, hat gute Erfahrungen mit der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument gemacht.

Beziehungen in regelmäßigen Abständen systematisch bewertet. Strategieentwicklung geht in einem wissensbasierten Unternehmen wie M&M Software bei der Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einher: „Der ICR ergänzt unsere strategischen Managementinstrumente“, so Müller. „Aber auch andere Instrumente wie die Balanced-Scorecard geben Anstoß für richtungweisende Entscheidungen.“

### Umsetzung strategischer Maßnahmen zur Unternehmensführung

Eine wichtige Maßnahme, die die Unternehmensführung aus dem ersten ICR abgeleitet hat, war die Einrichtung einer umfangreichen Wissensplattform. Sie ist weit umfangreicher, als eine reine Bereitstellung von Wissensmanagement-Daten. Sie beinhaltet ein leistungsfähiges und umfangreiches Unternehmens-Wiki, das für alle Mitarbeitern an jedem Standort rund um die Uhr zur Verfügung steht. „Der ICR hat sich als effizientes Kommunikationsinstrument erwiesen, mit dem es gelingt, einzelne betriebliche Abläufe in einem Gesamtkonzept zu sehen und zu verstehen – sowohl intern als auch extern“, sagt Müller.

Weitere Maßnahmen, die unter anderem basierend auf dem ICR abgeleitet wurden, sind die Einführung eines Kunden-Extranets, die Investition in neue Technologien, die Einrichtung eines Service Centers verbunden mit der Schaffung einer Consulting-Abteilung sowie die Neugestaltung des Internetauftritts. Außerdem führt M&M Software verschiedene Veranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen in der Entwicklung und im Vertrieb durch. Diese stehen jedes Jahr im Zeichen eines gemeinsam festgelegten Technologiethemas. Für die Zukunft plant das Unternehmen, im Abstand von zwei Jahren eine Wissensbilanz durchzuführen.

## Im Gespräch: Christian Seifert

Der Diplom-Sportlehrer und Sporttherapeut war verantwortlich für die Erstellung der ersten Wissensbilanz von Reha Vita. Das Unternehmen ist eine Klinik für Gesundheit und Sport mit Sitz in Cottbus, die 1998 mit damals sechs Mitarbeitern eröffnet wurde. Heute beschäftigt das Familienunternehmen über 70 Mitarbeiter und ist das größte ambulante Rehazentrum Brandenburgs. Das Unternehmen erstellte dieses Jahr als eines von fünf Pilotunternehmen aus den neuen Bundesländern im Projekt „Wissensbilanz und Qualitätsmanagement“ seine erste Wissensbilanz.

### **Warum haben Sie für Reha Vita eine Wissensbilanz erstellt und mit welchem Ziel?**

Zunächst einmal waren wir neugierig. Wir wussten von Domino World, dass dort schon mehrfach eine Wissensbilanz erstellt wurde und kannten deren Überzeugung hierfür. Für uns war wichtig, dass wir das Intellektuelle Kapital unseres Unternehmens erfassen können. Denn Reha Vita lebt vom Wissen der Mitarbeiter.

### **Welche Erkenntnisse und Impulse haben Sie aus den Ergebnissen der Wissensbilanz gezogen?**

Durch die Wissensbilanz haben wir tatsächlich unser Unternehmen besser kennengelernt und Bauchgefühle, die wir hatten, verifizieren können. Auch waren in den Prozess der Erstellung der Wissensbilanz teilweise Mitarbeiter involviert, die bisher nicht in strategische Überlegungen einbezogen wurden. Deren Sicht auf das Unternehmen hat sich dadurch auch verändert.

### **Wieso ist die Erstellung einer Wissensbilanz für ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen wichtig und spannend?**

Der Gesundheitsbereich lebt vom Intellektuellen Kapital, das in kleinen und mittleren Unternehmen wie Reha Vita ein sehr wichtiger Erfolgs- bzw. Misserfolgswert ist. Speziell bei uns sind die Mitarbeiter maßgeblich für die Kundenzufriedenheit und damit für den Geschäftserfolg verantwortlich. Deshalb ist die Wissensbilanz ein wichtiges Tool für uns.

### **Welche Einflussfaktoren haben den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg von Reha Vita?**

Ausschlaggebend für den Geschäftserfolg ist bei uns die Unter-



Christian Seifert, Geschäftsführer von Reha Vita, erstellte 2010 für sein Unternehmen die erste Wissensbilanz.

nehmenskultur. Aber auch Kooperation und Wissenstransfer, die soziale Kompetenz, die Mitarbeitermotivation sowie Prozess- und Verfahrensinnovationen sind wichtige Faktoren für den Geschäftserfolg. Damit sind für Reha Vita die drei Arten des Intellektuellen Kapitals, das Humankapital, das Strukturkapital sowie das Beziehungskapital, entscheidend für den Ertrag der Unternehmensführung.

### **Welche Maßnahmen haben Sie aus den Ergebnissen abgeleitet? Wie werden Sie diese nun umsetzen?**

Eine der ersten Maßnahmen wird es sein, die Führungskompetenz der Führungskräfte zu verbessern. Dazu werden wir das Instrument der „Zielvereinbarung“ anpassen. Wir möchten eine Schulung zum „Umgang mit schwierigen Patienten“ anbieten, einen Datenschutzbeauftragten einberufen sowie einen Telefonarbeitsplatz einrichten. Zudem wollen wir den Markt kontinuierlich beobachten und unser Partnerschaftskonzept überarbeiten.

### **In welchen Abständen wollen sie künftig Wissensbilanzen durchführen?**

Aufgrund der erfolgreichen Durchführung haben wir vor, etwa alle zwei bis drei Jahre die Wissensbilanzierung zu wiederholen. So können wir eingeleitete Maßnahmen und mögliche Erfolge besser verfolgen. Die Wissensbilanz wird so zu einem strategischen Instrument bei der Unternehmensführung.

## Kurz Notiert: Wissensbilanz auf der KnowTech 2010



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins stellte auf der 12. KnowTech, dem führenden Kongress zum IT-gestützten industriellen Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen, die zentralen Ergebnisse der Studie zum Wissensstandort Deutschland vor. Anwender, Anbieter, Wissenschaftler und Politiker konnten sich ein Bild davon machen, wie wichtig die Erhebung des Intellektuellen Kapitals mittlerweile für deutsche Unternehmen geworden ist. „Ich freue mich über das große Interesse der KnowTech-Besucher an dem Thema Wissensbilanz. Die Studie verdeutlicht die große Bedeutung des Intellektuellen Kapitals, das in vielen Unternehmen bereits wichtiger ist als materielle Ressourcen,“ sagte Mertins.

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Direktor Unternehmensmanagement am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik.



## Erfolgstreiber Wissensbilanz



Podiumsdiskussion bei der Wissensbilanz-Roadshow in Hannover.

### Wissensbilanz-Roadshow besuchte seit 2006 bundesweit 60 Städte und erreichte insgesamt über 2.000 Interessenten

Die Wissensbilanz-Roadshow ist eine bundesweite Veranstaltungsreihe, auf der Erfahrungsberichte von Vertretern der Pilot-Unternehmen, in denen die Wissensbilanz erfolgreich durchgeführt wurde, vorgestellt werden.

Die Grundidee des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde so in den vergangenen vier Jahren bundesweit in über 60 Städten nachhaltig kommuniziert. Dabei haben von Stralsund bis Lindau und von Leer bis Cottbus über 2.000 Unternehmensvertreter an Informationsveranstaltungen teilgenommen. Über 300 kleine und mittelständische Unternehmen hat das Instrument inzwischen soweit überzeugt, dass sie mit Unterstützung des Arbeitskreises Wissensbilanz eine eigene Wissensbilanz durchgeführt haben.

Wie wichtig deutsche Unternehmen mittlerweile die Ressource Wissen nehmen, belegen auch die Besucherzahlen der im Frühjahr dieses Jahres gemeinsam mit der Region Hannover, der Handwerkskammer Hannover und der IHK Hannover durchgeführten Veranstaltung in der niedersächsischen Metropole. „Das Interesse der über 60 Besucher zeigt, dass die Unternehmen die Bedeutung des Themas Wissensbilanz inzwischen erkannt haben und gezielte Maßnahmen zu Festigung und Verbesserung der Strukturen und Strategieanwendungen ergriffen haben“, so die Wissensbilanz-Moderatoren Dr.-Ing. Peter Heisig und Robert Freund.

Im Mittelpunkt der vierstündigen Veranstaltung standen die Vorträge zweier Referenten, die in den vergangenen Jahren im

Rahmen der vom BMWi unterstützten Pilotphase eine Wissensbilanz erstellt haben. domino-world, ein Unternehmen aus dem Pflegedienstbereich, konnte mit der Wissensbilanz nachhaltige und messbare Ergebnisse für die Unternehmensentwicklung erzielen, so Gründer und Vorstand Lutz Karnachow. Jochen Carls, Geschäftsführer des Friseurunternehmens Trio hair & company aus Hannover, steuerte gemeinsam mit dem Hannoveraner Wissensbilanzmoderator und QM-Auditor Walter Pirk das zweite Praxisbeispiel bei.

Von: *Gottfried Glöckner, M.A., Koordinator Roadshow Wissensbilanz, AWW –Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V., Eschborn.*

### Kurz Notiert: Die Wissensbilanz in der Financial Times Deutschland

**FINANCIAL TIMES**  
DEUTSCHLAND

„Bilanz mit Köpfchen“ – so lautet die Überschrift des kürzlich in der Financial Times Deutschland erschienen Artikels zur „Wissensbilanz - Made in Germany“. Die große deutsche Wirtschaftszeitung würdigt die Wissensbilanz als etabliertes Managementtool und stellt am Beispiel des erfolgreichen Stahlunternehmers Friedr. Lohmann GmbH die Vorteile für KMU durch die Erhebung des Intellektuellen Kapitals heraus.

Den Beitrag sowie weitere Informationen finden Sie unter → [www.ftd.de](http://www.ftd.de) und → [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org).

## Kurz Notiert

### Qualitätssicherung durch Auditierung

Um die Wissensbilanz langfristig als strategisches Managementtool nutzen zu können, ist eine Qualitätssicherung der Ergebnisse erforderlich. „Die Auditierung der Wissensbilanz dient zum einen den Unternehmen, ihr ermitteltes Intellektuelles Kapital außenwirksam darzustellen. Zum anderen verhilft die Qualitätskontrolle zukünftigen Kapitalgebern und Kunden, Vertrauen in die Unternehmen zu schöpfen“, so Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins vom Fraunhofer IPK.

Die Zertifizierung im Rahmen einer Qualitätsprüfung unterliegt einheitlichen Qualitätskriterien. Der Friedr. Lohmann GmbH wurde als erstes Unternehmen das Wissensbilanz-Zertifikat durch die Fraunhofer Academy in München verliehen. Nun haben mit der Mannheimer Stadtbibliothek und Domino World zwei weitere Unternehmen das Qualitätssiegel für ihre Wissensbilanzierung erhalten. „Wir sind stolz darauf, als eines der ersten Unternehmen erfolgreich die Auditierung durchlaufen zu haben“, sagt Tom Becker, bei der Stadtbibliothek Mannheim verantwortlich für

die Einführung der Wissensbilanz. „Damit unterstreichen wir, dass der Prozess der Wissensbilanzierung den hohen Qualitätsstandards des Arbeitskreis Wissensbilanz entspricht und bieten unseren Kunden die notwendige Transparenz.“

### STIMMEN AUS KMU: araneaNET

„Die Wissensbilanz dient der araneaNET als strategisches Managementtool. Dank der geschaffenen Transparenz konnten wir ein Innovationsprojekt für die kommenden Jahre entwickeln. Ziele bei der Geschäftsoptimierung konnten wir mit Hilfe der Wissensbilanz erarbeiten und bereits positiv im Hinblick auf die Positionierung im IT-Markt umsetzen. Die Kunden profitieren vom Know-how unserer Mitarbeiter. Die Bemessung der immateriellen Werte ist letztlich für ein wissensorientiertes Unternehmen der Grundbaustein für seinen Erfolg.“  
Gerald Bock, Geschäftsführer von araneaNET

## Veranstaltungen 2011

### Wissensbilanz Roadshows

- 22. Februar 2011 Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Hagen
- 03. Mai 2011 Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Arnsherg/Hochsauerland

### Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator

- 17./18.02.2011 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Berlin
- 23./24.06.2011 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), München

### Ausblick: Wissensbilanz-Kongress

Am 19. und 20. Mai 2011 findet unter dem Titel „Standortvorteil Wissen“ ein Kongress des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ in Berlin statt. Am ersten Tag der Veranstaltung werden rund 200 Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie erwartet, um von Anwendern einen Einblick in die Praxis der Wissensbilanzierung zu erhalten. Der zweite Tag steht im Zeichen themenspezifischer Workshops und findet im Fraunhofer IPK statt.



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem **Arbeitskreis Wissensbilanz** finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org). Für nähere Informationen zur **Wissensbilanz-Roadshow** wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/77726-21, E-Mail: [gloeckner@awv-net.de](mailto:gloeckner@awv-net.de)). Informationen zur Ausbildung zum geprüften **Wissensbilanz-Moderator** unter [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de).

## Impressum

### Herausgeber:

Arbeitskreis Wissensbilanz  
c/o Fraunhofer-Institut für  
Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik (IPK)  
Bereich Unternehmensmanagement  
Pascalstraße 8-9 | 10587 Berlin  
[www.ipk.fraunhofer.de](http://www.ipk.fraunhofer.de)

### Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124  
80337 München  
Tel.: 089-72 01 87 0  
Fax: 089-72 01 87 20  
Email: [kommunikation@lhk.de](mailto:kommunikation@lhk.de)  
[www.lhk.de](http://www.lhk.de)

### Bildrechte:

Fotolia (S.1), M&M Software (S.2), RehaVITA (S.3), AWV (S.4), araneaNET (S.5)