



Über alle Ebenen hinweg

Die Bilanz der weichen Unternehmensfaktoren ist häufig genauso wichtig wie die der Finanzen

VON PETRA MOSTBACHER-DIX

Was manchem Unternehmer derzeit noch als lästiger Luxus erscheinen mag, hat längst die Bedeutung eines anständigen Finanzplans: die Wissensbilanz. Doch bislang haben sich erst wenige Unternehmer die Mühe gemacht, das intellektuelle Kapital in ihrem Haus zu erfassen.

„Wir haben uns die Köpfe heiß geredet. Doch mit Friede, Freude, Eierkuchen gibt es keinen Tiefgang.“ Stephan Riediger berichtet von einem Workshop zum Thema Wissensbilanz. Sein Arbeitgeber, die Karlsruher Reinisch AG, war eine jener vier Firmen aus Baden-Württemberg, die bei der ersten Phase von „Wissensbilanz – Made in Germany“ teilnahmen. Das Pilotprojekt des Arbeitskreises Wissensbilanz – bundesweit nahmen 14 Unternehmen teil – wurde erstmals zwischen 2003 und 2004 durchgeführt und ist Teil der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ von Bundesarbeitsminister Wolfgang Clement (SPD). Das Ziel: Mit Konzepten und Methoden aus dem Wissensmanagement sollen kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) für eine mehr und mehr wissensbasierte Wirtschaft fit gemacht werden. „Die wissensorientierte Unternehmensführung ist eine unabdingbare Grundlage für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmer in Deutschland“, betont Rolf Hochreiter, beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) für das Projekt „Wissensbilanz“ verantwortlich. Das ist im Sinne von Reinisch-Mitarbeiter Stephan Riediger. „Wenn ich mein intellektuelles Kapital kenne, kann ich mich richtig weiterentwickeln“, sagt der Leiter des Informations- und Prozessmanagements. Den dreitägigen Wissensbilanz-Workshop, der von Mitarbeitern des Competence Center Wissensmanagement am Berliner Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) durchgeführt wurde, empfiehlt er uneingeschränkt. „Es schafft Transparenz über alle Ebenen hinweg“, sagt er. So erzählten in der Arbeitsgruppe neun Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen – einschließlich Chef Franz Reinisch –, was ihrer Meinung nach das Unternehmen jenseits der Zahlen unter die TOP 100 der innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands gebracht hat. „Das sieht jeder anders, je nachdem, wo er arbeitet“, so Riediger. „Die verschiedenen Blickwinkel werden, ohne auf Hierarchien zu achten, zusammengetragen. Es geht darum, das Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und diese einzelnen Punkte auf einen Nenner zu bringen.“ Nach dem Erstellen einer „Balanced Scorecard“ (BSC), einem ausgewogenen Kennzahlensystem, in dem weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Kundentreue, aber auch Visionen und Strategien stehen, arbeiten die Reinischer nun an der Wissensbilanz, im Finanzenglisch Intellectual Capital Reports (ICR) genannt. Dafür holte die Reinisch-Geschäftsführung sogar extra die Wissensmanagerin des Jahres 2002, Anja Flicker, ins Haus.

Gemeinsames Verständnis entwickeln. Das taten die Verantwortlichen bei dem IT-Dienstleister Xcc in Karlsruhe zwar nicht. Dennoch beurteilt Vorstandssprecher Edgar Schüber die Workshop-Erfahrungen als durchweg positiv: „Wir konnten für andere Dinge erstmals ein gemeinsames Verständnis entwickeln, haben gelernt, wie unser 'System Xcc' funktioniert. Mit kleinen Änderungen an vermeintlich unwichtigen Faktoren kann ein großer Hebel für Geschäftsergebnis oder Kundenbeziehungen entstehen.“ Dass geteiltes Wissen doppeltes Wissen ist, weiß auch ein anderer Pilotprojektteilnehmer: Eberhard Köhler, Geschäftsführer der Schneider Bau GmbH & Co. KG Heilbronn. Der Straßen- und Kanalbauspezialist beschäftigt sich schon seit

fünf Jahren mit Wissensmanagement. Die Erfahrungen, die er und seine Mitarbeiter mit der Wissensbilanz gemacht haben, wurden im firmeninternen Qualitätsmanagement eingebaut. In- des würde Köhler den Workshop nicht noch einmal machen. Der sei zwar toll gewesen und habe wertvolle Anregungen gegeben, um das, was er bisher getan habe, neu zu sortieren. Doch letztlich habe er lediglich erkannt, dass er schon auf dem richtigen Weg sei. „Die Wissensbilanz ist kein Allheilmittel für jeden. Deren Verbreiter haben natürlich den Ehrgeiz, den Banken zu erklären, dass sie so wichtig wie die Finanzbilanz ist“, sagt Köhler. Hintergrund: Auch wenn die Regeln von Basel II, die von den Mitarbeitern des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht erarbeitet werden, offiziell erst Ende 2006 in Kraft treten, sind bereits heute deren Auswirkungen zu spüren. Angesichts verschärfter Bewertungskriterien ist es für manchen mittleren und kleineren Unternehmer schwerer, einen Kredit zu bekommen. Daher sei wichtig, so Experten, zur Unternehmensbewertung, dem „Rating“, auch das immaterielle Vermögen heranzuziehen – in anderen Worten eine Wissensbilanz.

Spreu vom Weizen trennen. Die sieht Heinz Raschdorf als Chance für den Finanzmarkt und die Unternehmenskultur. Sie sei, so der Vorsitzende des Bundesverbands der vereidigten Buchprüfer (BvB), ein aussagekräftiges, externes Rating, das die Spreu vom Weizen trenne. „Sie zeigt, warum ein Unternehmen so gut ist, dass man ihm Geld geben kann“, sagt er. „Sie hilft Mittelständlern, sich ins richtige Licht zu setzen. Anders als Basel II ist die Wissensbilanz nicht standardisiert, sondern zeigt individuelle Stärken und Schwächen.“ Und da es in Baden-Württemberg mehr als 285 616 Mittelständler gibt, gibt es am 19. Oktober Vorträge und Workshops im Haus der Wirtschaft über die „Wissensbilanz“ als „Chance für den Mittelstand“. Organisiert wurde diese Veranstaltung, bei der unter anderem Kay Alwert vom AK Wissensbilanz, Anja Flicker oder Eberhard Köhler und Heinz Raschdorf auf dem Podium stehen, von Mitarbeitern des Bundesverbands der vereidigten Buchprüfer, der Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg sowie des Wirtschaftsministeriums. Dass sich Wirtschaftsminister Ernst Pfister (FDP) für die Veranstaltung interessiert, verwundert nicht: Neun von zehn mittelständischen Unternehmen im Ländle seien in Familienhand, sagt der Liberale. Und das bedeutet: Hier kommt es perspektivisch zu einem Generationenwechsel – und der stellt ein besonderes Problem dar. „In Baden-Württemberg stehen in den nächsten fünf Jahren rund 55 000 Unternehmensübergaben an. Entscheidend ist hier auch die Übergabe des Wissens.“ Dieses Problem kennt Heinz Raschdorf. Den Zeitpunkt des Generationswechsel verpasse fast jeder, so der Steuerberater aus Reutlingen. Viele Unternehmen seien patriarchalisch geprägt. „Ab 45, in der Schaffensblüte, sollte sich jeder Mittelständler mit seinem Nachfolger beschäftigen. Hier hilft die Wissensbilanz.“ Die ist zwar freiwillig, aber ab dem Jahr 2007 fragen die Banker gemäß Basel II gezielt Nachfolgeregelungen ab. „Hat man keine, wird das nächste Kreditgespräch um so schwerer“, so Raschdorf, „und plötzlich steht ein Unternehmen ohne notwendige Finanzierung da.“