

Wissensbilanz

Das intellektuelle Kapital erfassen



Im weltweiten Wettbewerb bestehen deutsche Unternehmen nicht aufgrund günstiger Rohstoff- oder Produktionskosten, sondern aufgrund ihres Knowhows. Wissen ist ein entscheidender Standortfaktor insbesondere kleinerer und mittlerer Unternehmen – ihr intellektuelles Kapital: der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder Kundenbeziehungen. Eine Wissensbilanz hilft Unternehmen, diese immateriellen Vermögenswerte zu erfassen, darzustellen und gewinnbringend einzusetzen.



Laut einer Studie des Fraunhoferinstituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik trägt das so genannte intellektuelle Kapital in vielen Unternehmen bereits heute mehr zur Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit bei als die klassischen Produktionsfaktoren wie Maschinen, Gebäude und Betriebsausstattung.

Vier Fälle, eine Lösung

Auch bei der Firma **M&M Software GmbH** aus St. Georgen im Schwarzwald, die Informationstechnologie für die industrielle Automation entwickelt, steckt ein großer Teil des Kapitals in den Köpfen der Mitarbeiter. „Wir sind ein wissensbasiertes Unternehmen“, sagt Firmengründer und Chef Erwin Müller. Deshalb war es ihm wichtig, dieses Wissen, das in Projekten entsteht, zu speichern und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Müller entdeckte die Wissensbilanz als Methode, das Firmenwissen zu dokumentieren und weiterzuentwickeln.

Bei der **Zentrale des Deutschen Caritasverbandes** führte der Weg zur Wissensbilanz über ein Wissensmanagement. „Als Dach von rund 25.000 Einrichtungen müssen wir Informationen schnell und zielgerichtet verteilen“, sagt Birgit Winterhalter, Referentin für Neue Medien und Wissensmanagement des Caritasverbandes. Zu diesem Zweck hat die Zentrale eine innerverbandliche Kommunikationsplattform entwickeln lassen – „ein wichtiger Schritt, um den regionalen Verbänden die Arbeit zu erleichtern.“ Aber nur ein Baustein. Auf einer Veranstaltung hörte Winterhalter von der Wissensbilanz und dachte: „Das ist die konsequente Weiterentwicklung unseres Wissensmanagement Prozesses.“

René Müller von der **Sparkasse Bodensee**, begegnete auf einem Unternehmerfrühstück in Friedrichshafen erstmals dem Thema Wissensbilanz. Als Personalreferent interessierte ihn insbesondere der Aspekt „Humankapital“. Nach zwei Fusionen innerhalb von kurzer Zeit und den damit verbundenen Umstrukturierungen gab es hier Nachholbedarf. „Wir wollten mehr Sicherheit bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen und

unser Handeln nachvollziehbar machen“, erläutert Müller. Die Wissensbilanz schien ihm das geeignete Mittel dafür.

Bei einer Internetrecherche stieß Eberhard Fischer, Gründer und Inhaber der **Fischer Werkzeugtechnik** aus Edingen am Kaiserstuhl, auf die Wissensbilanz. Das Werkzeugbauunternehmen, das sehr viel ausbildet, suchte nach einem Weg, wie man Erfahrungen insbesondere älterer Mitarbeiter weitergeben und Wissen manifestieren kann. „Mitte der neunziger Jahre schickte man mit der Frühverrentung auch das Wissen weg“, hat Fischer beobachtet. Er macht diesen Trend für den wirtschaftlichen Einbruch in den Folgejahren verantwortlich und will deshalb intellektuelles Kapital im Unternehmen konservieren.

Wissensbilanz – made in Germany

Diese vier Fälle sind bislang eine Ausnahme. Zwar bewerten neunzig Prozent der Unternehmen Wissen als entscheidend für den unternehmerischen Wettbewerb, aber nur zehn Prozent tun tatsächlich etwas, um das

Unternehmen, unterstützt vom „Arbeitskreis Wissensbilanz“, der aus Wissenschaftlern und Unternehmensberatern besteht, prototypische Wissensbilanzen. In der zweiten Phase wertete der Arbeitskreis die Erfahrungen aus, und erweiterte den Anwenderkreis durch die Schulung von Multiplikatoren. 2006 begann eine weitere Pilotphase mit 40 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Diesmal waren die Fischer Werkzeugtechnik und M&M Software mit von der Partie. Sie konnten ihre Wissensbilanzen bereits mithilfe einer Software, der „Wissensbilanz Toolbox“ erarbeiten, die der Arbeitskreis entwickelt hat.

In vier Tagen durch 500 Punkte

Aber wie erstellt man denn nun eine Wissensbilanz? Das intellektuelle Kapital wird über drei so genannte Bestimmungsfaktoren bewertet: Das **Humankapital** umfasst Faktoren, die die Mitarbeiter näher beschreiben, also beispielsweise Fach- und Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation. Das **Strukturkapital** geht auf Faktoren ein, die in Organisationsstrukturen oder -prozessen festgehalten sind – wie die Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation sowie Produkt- und Verfahrensinnovationen. Das **Beziehungskapital** schließlich beschreibt Faktoren, die sich etwa aus der Beziehung zu Geschäftspartnern, Investoren, Kunden oder Lieferanten generieren. Diese drei Kapitalarten beeinflussen die Geschäftsprozesse und bestimmen deren Qualität und Erfolg. Deshalb erfasst und bewertet die Wissensbilanz sie.

Das geschieht in einem Workshop, der idealerweise einen Querschnitt des Unternehmens repräsentiert. Die Sparkasse Bodensee beispielsweise hat für ihre Wissensbilanz ein Team mit zwölf Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen und Geschäftsbereichen gebildet – vom Sachbearbeiter bis zum Abteilungsleiter. „Die Arbeitsatmosphäre war toll“, berichtet Personalreferent René Müller. „Man diskutiert, tauscht sich aus, schafft Verständnis.“ Schon allein die Erstellung der Wissensbilanz hält er für eine Personalentwicklungsmaßnahme. Vier Arbeitstage lang hat sich das Team durch die rund 500 Punkte gearbeitet, die es einzuschätzen gilt. Wie ►



Die Wissensbilanz als vereinfachtes Modell.

intellektuelle Kapital ihres Unternehmens gewinnbringend einzusetzen. Deshalb hat sich das Bundeswirtschaftsministeriums des Themas angenommen und mehrere Projekte gestartet, die insbesondere mittelständischen Unternehmen die Bedeutung des Rohstoffs Wissen verdeutlichen sollen.

Eines davon ist die Initiative „Wissensbilanz – made in Germany“, die 2004 mit 14 Unternehmen in ihre erste Pilotphase startete, darunter die Caritas Zentrale in Freiburg. Ziel war es, die praktische Anwendung der Wissensbilanz im Mittelstand zu testen und voranzutreiben. Zunächst erstellten die Test



Einige der Wissenschaftler und Unternehmensberater des Arbeitskreises Wissensbilanz (linkes Bild von links: Manfred Bornemann, Kay Alwert, Peter Heisig, Markus Will und Mart Kivikas) im Gruppenbild und bei der Arbeit. Bilder: LoeschHundLiepold Kommunikation

wichtig ist ein Faktor, um die Unternehmensziele zu erreichen und wie gut oder schlecht ist der Faktor ausgeprägt? Durch den Fragenparcours leiteten sie dabei zwei externe Moderatoren. Die Sparkasse Bodensee hat diese bezahlt, den Pilotunternehmen stellte das Wirtschaftsministerium die Leistung.

„Ein externer Moderator ist immer nötig“, findet Birgit Winterhalter von der Caritas. Auch oder gerade seit es die Wissensbilanz

Software gibt. Winterhalter hat nun schon doppelte Erfahrung, denn die Caritas Zentrale hat nach dem ersten Durchlauf 2004 („bisschen hopplahopp“) zwei Jahre später einen zweiten gestartet und plant in diesem Jahr den nächsten.

Das Bauchgefühl bestätigt

Am Ende des Workshops steht ein Bericht, der dem Unternehmen Stärken und Schwächen zeigt sowie die wichtigsten Verbesserungsmöglichkeiten, um die Zukunftschancen zu maximieren. Die Software liefert zudem diverse Diagramme, beispielsweise ein „Potenzialportfolio“, das die Faktoren des intellektuellen Kapitals in die vier Felder „Entwickeln“, „Stabilisieren“, „Analysieren“ und „Kein Handlungsbedarf“ einteilt – abhängig davon, wie wichtig das Unternehmen sie bewertet und wie gut oder schlecht sie bislang entwickelt sind.

Die Ergebnisse der Wissensbilanz sind für die Unternehmen meist nicht neu. „Bei uns ist letztlich genau das herausgekommen, was unser Bauchgefühl war“, sagt etwa Erwin Müller (M&M Software). „Das kann auch gar nicht anders sein, sonst hätten wir die ganzen letzten Jahre etwas falsch gemacht.“ Auch bei der Fischer Werkzeugtechnik hat die Wissensbilanz „genau das bestätigt, was man schon dachte“, berichtet Eberhard Fischer.

Was bringt sie dann? „Uns wurden die Zusammenhänge klar“, sagt Müller. Die Wissensbilanz kann genau definieren, welche Schrauben welchen Effekt haben und wo tatsächlicher Änderungsbedarf besteht. Als internes Steuerungsinstrument ermöglicht sie so eine ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem. „Spannend finde ich, dass im Gegensatz zur klassischen Finanzbilanz die Wissensbilanz zukunftsorientiert ist“, sagt Dr. Jan Glockauer, Geschäftsführer der IHK Hoahrhein Bodensee.

„Sie enthält Aktivposten, die auf die zukünftige Wertschöpfung und das Erfolgspotenzial von Unternehmen entscheidenden Einfluss ausüben.“ In einem weiteren Schritt kann die Wissensbilanz der besseren externen Kommunikation dienen: Lieferanten, Kunden oder Investoren können ein Unternehmen damit besser einschätzen. Der Arbeitskreis Wissensbilanz arbeitet zudem an Standards für die Bewertung von intellektuellem Kapital auf dem Finanz

Sparkasse Bodensee



Die Hauptstelle der Sparkasse Bodensee in Konstanz. Bild: ff

Die Sparkasse Bodensee ist Anfang des Jahrtausends durch die Zusammenschlüsse der Sparkassen Friedrichshafen, Konstanz und Überlingen entstanden. Sie beschäftigt 932 Mitarbeiter (darunter 73 Auszubildende) in 40 Filialen auf beiden Seiten des Sees sowie in den zwei Hauptstellen in Friedrichshafen und Konstanz. Sie zählt knapp 300.000 Kunden mit 425.000 Konten. Die Bilanzsumme des von den Vorständen Werner Allgöwer (Vorsitz), Franz B. Bühler und Rainer Weis geleiteten Hauses beträgt rund vier Milliarden Euro. Die Summen der Kundeneinlagen und Kredite betragen jeweils rund 2,7 Milliarden Euro. *kat*

M&M Software



Die M&M-Geschäftsführung (von links): Martin Zähringer, Klaus Hübschle, Erwin Müller und Andreas Börngen. Bild: ff

1987 hat Erwin Müller die M&M Software GmbH in St. Georgen gegründet; seit 1989 ist Klaus Hübschle Mitgesellschafter. Die Firma entwickelt individuelle Software für Fabrik- und Prozessautomation. Die Kunden sind deutsche und internationale Hersteller von Mess- und Automatisierungsgeräten, Leitsystemen sowie Maschinen und Anlagen, darunter beispielsweise Bosch Rexroth, Sick oder Endress + Hauser. Seit 2005 betreibt M&M Software eine Tochtergesellschaft im chinesischen Suzhou. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen, das mittlerweile von einer vierköpfigen Geschäftsführung geleitet wird (siehe Bild), 60 Mitarbeiter, davon 20 in China. *kat*



markt. René Müller (Sparkasse Bodensee) kann sich bereits vorstellen, „dass ein Kunde die Faktoren für sein Rating verbessern kann.“

Für die Zukunft des Standorts

Was für Konsequenzen haben die Unternehmen aus ihren Wissensbilanzen gezogen?

„Wir sind noch kräftig dran an der Umsetzung“, sagt Erwin Müller (M&M Software). Bereits realisiert hat seine Firma beispiels-

weise eine Plattform, auf der unternehmensrelevante Prozesse, Arbeitsbeschreibungen und anderes wichtiges Wissen gespeichert wird. „Der Prozess ist sinnvoll und wird uns erfolgreicher machen“, glaubt Müller. Er sieht allerdings auch einen Nachteil: „Unsere Wettbewerber erhalten wertvolle Informationen.“

Bei der Caritas Zentrale sind die Ergebnisse der zwei Wissensbilanzen vom Vorstand zur Kenntnis genommen worden. Und Birgit Winterhalter blickt in die Zukunft. Denkbar wäre, dass die Zentrale künftig Mitarbeiter schult, die den Verbänden und Einrichtungen als Moderatoren zur Verfügung stehen. Für gemeinnützige Krankenhäuser oder Altenpflegeheime ist die Kreditvergabe schließlich ein genauso wichtiges Thema wie für ihre kommerzielle Konkurrenz. Zwei der rund 25.000 Einrichtungen haben 2006, als die Zentrale ihren zweiten Durchlauf machte, selbst eine Wissensbilanz erstellt. Wenn es nach Birgit Winterhalter geht, war das erst der Anfang.

Die bisher gestarteten Aktivitäten der Sparkasse Bodensee konzentrieren sich auf den Bereich Humankapital, denn hier hatte die Wissensbilanz das größte Potenzial erkennen lassen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Führungskräfte, weil sie als größte Stellenschraube zur Steigerung des Humankapitals identifiziert wurden. So hat die Sparkasse beispielsweise Leitlinien für Führungskräfte erarbeitet und Seminare veranstaltet. Künftig will man die Wissensbilanz auch stärker nach außen kommunizieren, schließlich sei sie ein „Alleinstellungsmerkmal“.

Bei der Fischer Werkzeugtechnik haben sich „die Mitarbeitermotivation und das Wir-Gefühl auf jeden Fall verdeutlicht“, sagt Firmenchef Fischer. Er hat Mitarbeitergespräche eingeführt und ein „Handbuch made by Fischer“ initiiert, das wichtiges Firmenwissen festhalten soll und das fortlaufend überarbei-

tet wird. Wie die anderen Unternehmen will auch Fischer die Wissensbilanz bald wieder holen. Deren eigentliche Bedeutung sieht er nicht so sehr im Erfolg einzelner Firmen als in der Zukunft des Standorts Deutschland: „Wir haben künftig keine andere Chance als unser Wissen zu verkaufen.“ *Kathrin Erment*

Information:
www.akwissensbilanz.org

Caritas-Zentrale



Birgit Winterhalter, Referentin für Neue Medien und Wissensmanagement des Caritasverbands.
 Bild: ff

Die Caritas, der größte deutsche Wohlfahrtsverband, organisiert die soziale Arbeit der katholischen Kirche. Die Zentrale hat ihren Sitz in Freiburg, betreibt Büros in Berlin sowie Brüssel und beschäftigt insgesamt rund 350 Mitarbeiter. Sie ist das Dach der rund 25.000 eigenständigen Caritas Einrichtungen (Altenheime, Kindergärten, Krankenhäuser, Sozialstationen, Behinderten und Jugendheime, Beratungsstellen), die eine Millionen Menschen haupt und ehrenamtlich beschäftigen. Die Zentrale entwickelt Konzepte der Wohlfahrtspflege, organisiert Fortbildungen, betreibt Lobbyarbeit und engagiert sich in der weltweiten Not und Katastrophen

Fischer Werkzeugtechnik



Der Sitz der Fischer Werkzeugtechnik in Edingen.
 Bild: ff

Die meisten Autos enthalten Teile, die mit Fischer Werkzeugen hergestellt werden. Die Firma beliefert fast alle deutschen und europäischen Automobilhersteller. 1985 hatte Eberhard Fischer mit Lohnarbeiten (Drahterodieren, Fräsen) begonnen, 1988 eine GmbH gegründet und eine eigene Konstruktion aufgebaut. 1990 zog die Firma ins Edingen Industriegebiet, wo sie heute auf 1.700 Quadratmetern produziert. In Sasbach gibt es ein zweites, 1.820 Quadratmeter großes Werk. Aktuell arbeiten 92 Leute bei Fischer, davon 12 Auszubildende. 15 Stellen sind allein im vergangenen Jahr entstanden, das Fischer mit 18 Prozent mehr Umsatz abgeschlossen