

# Wissen sichtbar machen

Der Faktor Wissen wird für Unternehmen zunehmend wichtiger. Deshalb können Mittelständler sich durch systematisches Bewerten ihres immateriellen Kapitals handfeste Wettbewerbsvorteile sichern. Ein wichtiges Instrument hierfür ist die Wissensbilanz. Sie ergänzt die betriebswirtschaftliche Bilanz um „weiche Faktoren“.

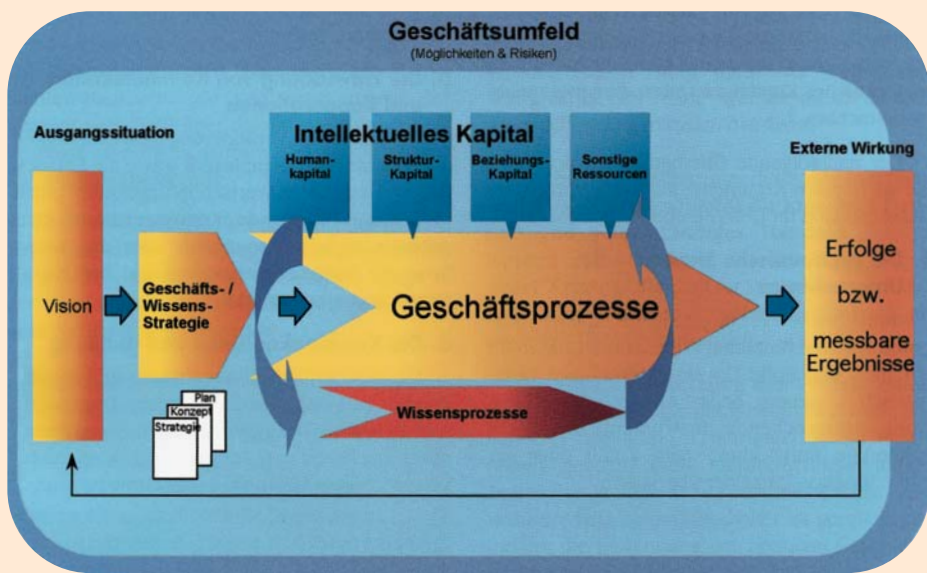
„Das Wissen unserer Mitarbeiter ist unser wichtigstes Kapital und trägt wesentlich zum Geschäftserfolg mit bei“, sagt Heinz-Jörg Zimmermann, einer von drei Geschäftsführern der BGS Systemplanung AG. Seit einiger Zeit schon sieht sich das Mainzer Beratungs- und Softwarehaus mit einem geänderten Geschäftsumfeld konfrontiert: „Niedrige Preise für ähnliche Dienstleistungen insbesondere durch Angebote aus Schwellenländern und aus dem Fernen Osten setzen uns erheblich unter Druck.“ So war es an der Zeit, das Unternehmen strategisch neu aufzustellen. Hierbei ging es weniger um Kennziffern wie Umsatz oder Liquidität, sondern um die „immateriellen Werte“ im Unternehmen, die als wesentlicher Schritt hin zu

einer neuen Firmenstrategie erfasst, analysiert und bewertet werden sollten. Wie aber lässt sich Immaterielles – das Know-how der Mitarbeiter, Prozesse, die dabei helfen, Werte zu schaffen, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten – transparent machen und dessen Einfluss auf den Geschäftserfolg ermitteln? Die Antwort darauf lieferte die Wissensbilanz. „Durch sie lassen sich die Zusammenhänge zwischen den Unternehmenszielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg eines Unternehmens abbilden, anhand der Ergebnisse Instrumente für ein systematisches Wissensmanagement entwickeln“, sagt Zimmermann.

**Vorhandenes Wissen im eigenen Unternehmen erkennen und nutzbar machen**  
„Wissensbilanz – Made in Germany“ heißt das vom Bundeswirtschaftsministerium initiierte Projekt, an dem die BGS Systemplanung AG gemeinsam mit über dreißig weiteren Unternehmen verschiedenster Branchen derzeit teilnimmt. Federführend ist das Berliner Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktions-

technik (IPK). Anliegen des Projektes ist es, kleinen und mittleren Unternehmen mit dem vom zuständigen Arbeitskreis entwickelten Leitfaden ein Instrument zur systematischen Strategie- und Organisationsplanung an die Hand zu geben. Die Begründung: „Ständige Umwälzungen durch Globalisierung, Technologisierung und kleiner werdende Produktlebenszyklen bedeuten für viele Unternehmen schon heute, dass der Wissensvorsprung oft ihr einziger Wettbewerbsvorteil ist. Besonders der deutsche Mittelstand ist darauf angewiesen, Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld schnell zu erkennen und ihnen mit bedarfsgerechten Lösungen, aber auch mit zeitgemäßen Strukturen und Technologien zu begegnen“, heißt es im Vorwort des Leitfadens. Ferner steht dort mit Blick auf die neuen Kreditvergaberichtlinien (Basel II): Ein spezieller Vorteil liege für kleine und mittelgroße Betriebe darin, dass sie bessere Chancen auf einen Kredit bei einer Bank hätten, wenn sie ihr intellektuelles Kapital in einer solchen Form transparent machen können.

**Der Faktor Wissen wird immer wichtiger**  
Die viel beschworene Wissensgesellschaft ist heute schon Realität, meint auch Jan Hofmann, Senior Analyst der Deutsche Bank Research, dem Think Tank für Trends in Wirtschaft, Gesellschaft und Finanzmärkten: „Produktionsfaktoren wie Boden, Immobilien und Maschinen verlieren rapide an Bedeutung. Wissen hingegen – Mitarbeiterqualifikation, Strategie- und Prozessqualität, Software, Patente, Marken, Zulieferer- und Kundenbeziehungen – bestimmt zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.“ Hofmann ist Verfasser einer Studie über Möglichkeiten und Instrumente zur Bewertung immateriellen Vermögens. Ein Ergebnis seiner Forschung: „Auch Mittelständler sollten ihr Wissen systematisch managen. Eine Strategie für ‚weiche Werte‘ kann sich in harter Währung auszahlen.“



Die Wissensbilanz bildet die Zusammenhänge zwischen den Unternehmenszielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg eines Unternehmens ab.

Quelle: Jutta Rump/ Gaby Wilms: Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Hrsg.: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz

## Wissensbilanz – Made in Germany

### Was ist eine Wissensbilanz?

Eine Wissensbilanz ist ein strategisches Instrument zum Einstieg in das Wissensmanagement. Sie weist in strukturierter Form das Vermögen eines Unternehmens aus, das nicht greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist.

### Welche Unternehmen eignen sich für eine Wissensbilanz?

Grundsätzlich ist die Erstellung einer Wissensbilanz für alle wissensintensiven Organisationen sinnvoll, besonders aber für forschungsintensive Produzenten und wissensintensive Dienstleister.

### Wie lässt sich Wissen messen?

Das intellektuelle Kapital (Wissen) wird aufgeteilt in die Bestimmungsfaktoren

- Humankapital (z. B. Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterverhalten)
- Strukturkapital (z. B. geistiges Eigentum, Organisation, Informationstechnologie)
- Beziehungskapital (z. B. Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit)

Die einzelnen Bestimmungsfaktoren werden analysiert, bewertet und in Hinblick auf den Unternehmenserfolg gewichtet. So lassen sich Schwachstellen, aber auch brachliegendes Potenzial aufzeigen.

### Wie teuer und aufwändig ist eine Wissensbilanz?

Um es Unternehmen zu ermöglichen, Wissensbilanzen in Eigenregie zu erstellen, hat der Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) eigens eine Software entwickelt. Die Wissensbilanz-Toolbox steht dem deutschen Mittelstand kostenlos zur Verfügung und kann unter <http://www.akwissensbilanz.org> heruntergeladen werden. Als größter Budgetposten ist somit die Zeit der Mitarbeiter einzukalkulieren. Die Stärke des Projektteams richtet sich dabei nach der Unternehmensgröße. Sinnvoll ist es, einen neutralen Moderator mit einzubeziehen, der die Gesprächsrunden sachlich, zielorientiert und unabhängig leitet.

### Verschenkte Möglichkeiten

Noch macht der Mittelstand wenig Gebrauch von der Möglichkeit „intellektuelles Kapital“ zu identifizieren. Wie eine Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn unter mittelständischen Unternehmen im Jahre 2003 ergab, macht zwar immerhin rund ein Viertel (24,3 %) der KMU mit 50 bis maximal 499 Beschäftigten von Ansätzen des Wissensmanagements Gebrauch. Unter den kleineren Unternehmen jedoch hat dieses Managementinstrument bislang nur eine geringe Verbreitung (5,8 %) gefunden.

Dabei liegen die Vorteile durch Wissen über Immaterielles für Hofmann auf der Hand: „In den Unternehmen fehlt es oft an Informationen über den Ertrag von Investitionen in immaterielle Vermögens-

werte. Die Folge sind einzelne Fehlentscheidungen oder – schlimmer – in die Irre führende Investitionsstrategien.“ Aus der Wissensbilanz ließen sich wichtige Implikationen für die interne Steuerung eines Unternehmens ableiten. Ebenso ließe sich verborgenes Potenzial aufdecken. Und nicht zuletzt sei die Wissensbilanz ein wichtiger Baustein für die Außendarstellung gegenüber Investoren, Kreditgebern und öffentlichen Förderern, gegenüber Kunden, dem Arbeitsmarkt und Kooperationspartnern.

### Verbesserungspotenzial aufzeigen

Beispiel Maschinenbau: Seit der Gründung im Jahr 1991 hat sich das Maschinenbau-Unternehmen SSL aus Eibau in der Oberlausitz stets erfolgreich entwickelt: Umsatz,

Rentabilität, die Motivation der 74 Mitarbeiter und auch die Außenwahrnehmung stimmten. Und dennoch: Als das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Jahre 2003 startete, wollte man diese Gelegenheit nicht ungenutzt verstreichen lassen: „Der Begriff Wissensmanagement war damals in aller Munde. Wir wollten ausprobieren, inwieweit wir dieses Instrument für unseren Betrieb nutzbar machen konnten“, sagt Kathleen Scholz, Tochter des Firmengründers. Deshalb investierte Scholz, damals Verantwortliche für Geschäftsentwicklung bei der SSL, insgesamt 66 Personentage für Workshops, Entwicklung der Wissensbilanz und viel Schreibarbeit. Das Projekt brachte im Gegenzug handfeste Ergebnisse: „Es wurde deutlich, dass vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung und Sondermaschinenbau viel Potenzial in Form von halbfertigen Prototypen und voll ausgereiften Ideen brach lag.“ Als Folge gründete Hartmut Scholz, Geschäftsführer der SSL, die „Techno-Innovation Zittau“ (TIZ), die Produktentwicklungen, wie zum Beispiel ein Patent für besonders leistungsfähige Sonnenkollektoren, zur Serienreife bringt und vermarktet. Zum Erfolg der SSL trägt nicht zuletzt auch die reibungslose interne Kommunikation bei: „Die Kollegen treffen sich regelmäßig zum „Feierabendbier“ und tauschen sich über ihren Arbeitsalltag aus – veranstalten gewissermaßen eine Wissensbilanz im Kleinen“, scherzt Kathleen Scholz, die heute die Geschäfte bei der TIZ führt.

### Kommunikation verbessern

Beispiel Medienagentur: Dass es sich auch für ein Start-up-Unternehmen lohnt, Immaterielles zu bewerten, weiß Jan Thomas, Geschäftsführer von das modular. Die im hessischen Hattersheim ansässige Full-Service-Agentur mit 15 festen und zahlreichen freien Mitarbeitern nimmt derzeit ebenfalls an dem Bundesprojekt teil. Das Ende 2001 gegründete Unternehmen gliedert sich in die vier „Module“ Audio, Video, Web und Events und verfügt über einen internen Tonstudiokomplex, diverse Grafik- und Videoarbeitsplätze sowie einer Abtei-

lung, die auf die Realisation von Veranstaltungen aller Größenordnungen spezialisiert ist. „Ziel war es, diese Bereiche stärker zu vernetzen, die Kommunikation zwischen den Abteilungen zu verbessern, Abläufe transparenter und effizienter zu machen“, sagt Thomas. Eine vier bis sechs Personen umfassende Projektgruppe – vom Azubi bis zum Geschäftsführer – setzte sich hierfür insgesamt etwa sechs bis acht Tage zusammen und nahm an externen Workshops teil. Das Ergebnis sei „eine beispiellose Transparenz“ gewesen. Jeder Teilnehmer habe sämtliche Facetten des Unternehmens wie auch die Anforderung der einzelnen Abteilungen besser kennen gelernt. „Wir sind ein Stück zusammengewachsen, ohne die Wissensbilanz wären viele Probleme gar nicht erst zur Sprache gekommen“, fasst Geschäftsführer Jan Thomas die Resultate zusammen. Vor-

behaltlose Offenheit – auch wenn sie nicht immer leicht falle – sei hierfür eine wesentliche Voraussetzung gewesen.

#### Nach außen glänzen

Beispiel Handel: Die Erfahrung, dass eine Strategie für „weiche Werte“ sich in harter Währung auszahlt, hat Thomas Rusche, Geschäftsführer der Herrenausstatter-Kette SØR Rusche mit Stammsitz im nordrhein-westfälischen Oelde, gemacht. „Viele Erfolgsfaktoren wie das Potenzial unserer Mitarbeiter, eine Datei mit kaufkräftigen Kunden, die Toplagen unserer Filialen lassen sich in der klassischen Bilanz gar nicht darstellen“, sagt Rusche. Gerade aber diese Faktoren seien entscheidend für die Zukunft des Unternehmens. Mit Hilfe der Wissensbilanz hat der Hersteller von Luxusbekleidung seine Außendarstellung deutlich verbessert und dadurch so-

gar finanzielle Vorteile erzielt: „Durch die Gewinnung neuer Werbepartner konnten wir die Werbekostenzuschüsse steigern und so einen sechsstelligen Betrag bei den Werbekosten einsparen.“ Auch den Banken eröffneten sich neue Einsichten in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, mit dem Ergebnis, dass die Kreditzinsen um einen sechsstelligen Betrag gesenkt werden konnten. „Die Wissensbilanz ist die Antwort auf die qualitativen Lücken in der Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens“, ist sich Thomas Rusche sicher.

#### Vorteile für Kreditgeber und Investoren

„Neben den Vorteilen für die Unternehmen selbst, gibt es auch für Investoren und Kreditgeber durch eine systematischere Bewertung immateriellen Kapitals viel zu gewinnen“, bestätigt auch Analyst Jan Hofmann. Investoren könnten zukünftig durch noch realitätsnähere Unternehmensbewertungen ihr Portfolio optimieren und ihre Erträge steigern. Kreditgeber könnten ihr Geld zu noch risikoadäquateren Konditionen verleihen. Dennoch würden zu wenig Unternehmen über ihre immateriellen Werte sprechen. Die Gründe: Viele Unternehmen fürchteten Wettbewerbsvorteile preiszugeben. Zudem würden sie von der Rechnungslegung ausgebremst: „Die traditionelle Bilanz – ob nun nach US-GAAP oder IFRS – verbietet bis auf wenige Ausnahmen die Aktivierung immaterieller Vermögenswerte. Der Löwenanteil der Aufwendung für die Entwicklung immateriellen Vermögens muss sofort als Kosten verbucht werden, anstatt wie Investitionen in andere produktive Vermögenswerte über Jahre abgeschrieben zu werden“, sagt Hofmann. Im Klartext heiße dies: „Aus Rechnungslegungssicht wird die Stanzmaschine als ein über Jahre produktives Asset behandelt, die selbst entwickelte Software für den Online-Vertrieb verliert ihren Wert jedoch bis zum nächsten Fiskaljahr.“

#### Einheitliche Standards fehlen noch

Zudem fehle es Unternehmen wie Bewertern und Kapitalmarkt an einer gemeinsamen Sprache. „Einheitliche Standards,

## Infos

### Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) Viele Infos zum Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“, Leitfaden und Toolbox gibt es hier zum Download. Praxisbeispiele stehen unter „Info-service“, „Wissensbilanzen“.

### Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

[www.bmwi.bund.de](http://www.bmwi.bund.de) Die Wissensbilanz-Toolbox kann hier bestellt werden.

### Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW)

Rheinland-Pfalz [www.mwvlw.rlp.de](http://www.mwvlw.rlp.de)

Das Ministerium hat einen eigenen, sehr praxistauglichen Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz in kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt, der hier bestellt oder kostenlos heruntergeladen werden kann. Hinweise auf Informationsveranstaltungen. Ansprechpartnerin: Gabriele Moormann [gabriele.moormann@mwvlw.rlp.de](mailto:gabriele.moormann@mwvlw.rlp.de)

### Ansprechpartner für Fragen aller Art ist auch die IHK Rheinhessen

[www.rheinhessen.ihk24.de/MZIHK24](http://www.rheinhessen.ihk24.de/MZIHK24)

Eine Infobroschüre zum Thema Wissensbilanz (Potenzial-Analyse, Nachfolge, Fit für Basel II) erscheint im September, weitere Informationsveranstaltungen sind derzeit in Planung.

Ansprechpartner: Jürgen Hönig (IHK Rheinhessen) 06131/262-1511 und Unternehmensberater Dr. Michael Werner 06131/2770 231 (Aufbau eines Wissensmanagements)

### Literatur-Tipp:

Klaus North: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 4. Auflage 2005. Gabler Verlag. Preis: 36,90 Euro.

welche die Kommunikation zwischen allen Beteiligten – von Kapitalnehmern und –gebern über Bewertungsspezialisten, Rechnungsprüfer und Regulierer bis hin zu supranationalen Organisationen wie EU oder OECD – ermöglichen, müssen sich erst noch entwickeln.“ In vielen Bereichen sei derzeit noch unklar, was denn überhaupt zum Standard erhoben werden sollte. „Hier ist noch Spielraum für Experimente nötig, um die richtigen Konzepte zu finden“, weiß Hofmann.

**Wissensbilanz – ein Instrument zur Strategieplanung**

Ihre eigentliche Stärke spielt die Bewertung von Immateriellem vorerst noch aus,

wenn es um die strategische Ausrichtung geht. „Viele Unternehmer treffen strategische Entscheidungen aus dem Bauch heraus. Dabei liegen sie oft richtig, aber manchmal eben auch nicht. Dann wird in die falschen Projekte investiert, Chancen werden verpasst“, so Jan Hofmann.

Die Chance auf eine bessere Wettbewerbsposition, wollte sich die Mainzer BGS Systemplanung AG nicht entgehen lassen. Die Arbeiten an ihrer Wissensbilanz hat sie mittlerweile fast abgeschlossen. „Wir wollen uns langfristig als eine renommierte, innovative und unabhängige Unternehmensberatung für unternehmensübergreifende Prozesse mit IT-Systemen posi-

tionieren“, beschreibt Geschäftsführer Heinz-Jörg Zimmermann das übergeordnete Ziel. Ein entsprechender Maßnahmenkatalog wurde bereits entwickelt. „Die Wissensbilanz ist ein tolles Werkzeug, um die weichen Faktoren, die maßgeblich zum Geschäftserfolg beitragen, transparent zu machen. Wir werden sie als permanentes Instrument in unsere Unternehmensplanung miteinbeziehen“, sagt Zimmermann. Da zwei der drei BGS-Geschäftsführer vorhaben, im Laufe der nächsten Jahre in den Ruhestand zu gehen, ist diese Art der Transparenz für Mitarbeiter und potenzielle Nachfolger umso wichtiger.

*Sabine Kieslich*

## Konkurrenzfähig durch Wissensmanagement?

Interview mit Klaus North, Professor für internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden. Er verfügt über lange Praxiserfahrung aus der Beratung führender internationaler Unternehmen.

**Um am Markt zu bestehen, müssen sich Unternehmen heute stärker denn je als lernende Organisationen begreifen. Welche Rolle spielt dabei Wissensmanagement und was versteht man darunter?**

Wissensmanagement ist die systematische Nutzung, Entwicklung und Sicherung von Wissen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Der Begriff ist vielen Unternehmen zu abstrakt. Überträgt man die Problematik der Wissensnutzung jedoch auf konkrete Situationen, so wird schnell deutlich, welche Potenziale hier brachliegen: Die Trefferquote bei Angeboten erhöhen, Trends früher erkennen, Servicewissen schneller verfügbar machen, neue Mitarbeiter schneller einarbeiten, weniger Wissen beim Ausscheiden von Mitarbeitern verlieren sind nur einige positive Effekte des Wissensmanagements.

**Die Bedeutung der Ressource „Wissen“ wird also zunehmend wichtiger?**

Die schwierige Wirtschaftslage führt gerade bei Mittelständlern zum Nachdenken über



*Heinz-Jörg Zimmermann  
Geschäftsführer der BGS Systemplanung AG*

nachhaltige Wettbewerbsvorteile: Unternehmer werden sich zunehmend bewusst, dass das Wissen der Mitarbeiter nicht gut genug genutzt und geteilt wird. Ich frage mich oft, warum wir so viel in Aus- und Weiterbildung investieren, wenn davon nur ein Bruchteil genutzt wird.

**Für welche Unternehmen ist Wissensmanagement besonders wichtig?**

Ob Dienstleistung oder Fertigung, ob Handel oder Handwerk – allen Unternehmen ist eines

gemeinsam: Das Wissen ihrer Mitarbeiter ist erstens ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil und zweitens – wenn überhaupt – nur schwer ersetzbar.

**Lohnt sich Wissensmanagement auch für kleine Betriebe?**

Durchaus, denn vielfach bedarf es keiner neuen IT-Investitionen, sondern die vorhandene Infrastruktur sollte erst einmal besser genutzt werden. Wissen teilen, von Kunden und der Konkurrenz lernen hat mehr mit der (Lern-)Kultur als mit Investitionen in Software zu tun

**Welche Möglichkeiten und Instrumente gibt es speziell für kleinere Unternehmen?**

Ich habe zusammen mit der IHK Dillenburg/Wetzlar ein Pilotprojekt mit 13 mittleren Unternehmen durchgeführt, in dem wir mit einfachen Ansätzen bereits viele Verbesserungen erreicht haben. Dabei ging es unter anderem um Fragen der Wissensweitergabe beim Ausscheiden von Mitarbeitern, unbürokratisches Ideenmanagement, Technologiebeobachtung, effizientere Angebotserstellung, Lernen aus Projekterfahrungen, einfaches Dokumentenmanagement und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

Die Projektergebnisse und Methoden sind unter [www.wirtschaft-lahndill.de/wissen](http://www.wirtschaft-lahndill.de/wissen) abrufbar.