



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Wissensbilanz
Made in Germany



Fit für den
Wissenswettbewerb



Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand
2. aktualisierte Auflage

www.bmwi.de

Text und Redaktion

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit/IA8

Gestaltung und Produktion

LoeschHundLiepold Kommunikation GmbH, München

Druck

Silber Druck oHG, Niestetal

Bildnachweis

araneaNET GmbH, Arbeitskreis Wissensbilanz, BWH GmbH,
fotolia, Friedr. Lohmann GmbH, M&M Software GmbH,
Sana Herzchirurgische Klinik Stuttgart GmbH, SØR Rusche GmbH

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
10115 Berlin
www.bmwi.de

Stand

September 2008



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie eGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Inhalt

Vorwort	4
Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“	5
Der Nutzen der Wissensbilanz	8
Die Wissensbilanz als Managementinstrument zur internen Steuerung	9
Die Wissensbilanz extern kommunizieren	10
Mit der Wissensbilanz Geschäftsprozesse optimieren	11
Wo lohnt es sich zu investieren.....	12
Risikomanagement mit Hilfe der Wissensbilanz	13
Mit der Wissensbilanz gezielt wachsen	14
Die Wissensbilanz bei der Kreditvergabe.....	15
Die Wissensbilanz Toolbox.....	16
Die Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator	18
Die Wissensbilanz im Praxischeck.....	20
Projektergebnisse und Literaturhinweise	21
Projektbeteiligte und Pilotunternehmen	22

Vorwort

Wissen ist ein entscheidender Standortfaktor für Deutschland. Wer die deutsche Wirtschaft voranbringen und die Wachstumsdynamik stärken will, der muss Innovationen fördern. Innovationen schlagen die Brücke zwischen dem, was wir können, und dem, was wir könnten. Basis einer gezielten Innovationsförderung ist daher ein systematisches Wissensmanagement.

Insbesondere für den Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, wird Wissen damit zu einem kapitalen Unternehmenswert, der ebenso bewertet, gepflegt, erweitert und verwaltet werden muss wie materielle Vermögenswerte. Knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen führen jedoch meist dazu, dass Wissensmanagement eher der Kür und nicht der Pflicht zugeordnet wird. Angesichts des globalen Wettbewerbs sind es aber vor allem Wissens- und Innovationsvorsprünge, die über den Unternehmenserfolg von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) entscheiden können.

Die Wissensbilanz ist ein grundlegendes Instrument für die systematische Erfassung von intellektuellem Kapital, dessen erfolgreicher Einsatz im Mittelstand das vom BMWi geförderte Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ aufgezeigt hat. Die Wissensbilanz ist keine Bilanz im finanziellen Sinne, sondern sie dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals. Somit kann die Transparenz eines Unternehmens erhöht und die Nutzung und Weiterentwicklung des intellektuellen Kapitals steuerbar werden. Darüber hinaus können durch die Wissensbilanz der Zugang zu Kapital und die Außenwirkung gegenüber Kunden und Lieferanten verbessert werden. Kurzum: Die Wissensbilanz ist ein echter Wettbewerbsvorteil für den Mittelstand.



Die vorliegende Broschüre stellt einige erfolgreiche Beispiele für den Nutzen einer Wissensbilanz vor. Die Praxisbeispiele zeigen auf, wie die Erstellung einer Wissensbilanz Lernprozesse in Gang setzt und wie sie über die Grenzen der reinen Betriebswirtschaftslehre hinausgeht.

Ich hoffe, Sie werden wertvolle Anregungen finden, die auch Ihrem Unternehmen zum strategischen Umgang mit der Ressource Wissen verhelfen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Glos', written in a cursive style.

Michael Glos

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“

Wenn man Kurt Bausch, den Geschäftsführer der Dr. Karl Bausch GmbH, vor fünf Jahren gefragt hätte, was sein Unternehmen weiß, dann hätte er möglicherweise geantwortet „Eine ganze Menge!“, ohne diese genauer bestimmen zu können. Mittlerweile hat das mittelständische Unternehmen aus dem schwäbischen Vaihingen, das neben einem eigenen Formen- und Werkzeugbau auch über eine Stanzerei und eine Druckgießerei verfügt, am Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ teilgenommen und kann nun ganz genau benennen, was es weiß.



Mit der Erstellung der Wissensbilanz hat die Dr. Karl Bausch GmbH nämlich die weichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, die unter dem großen Begriff „Wissen“ firmieren, erfasst und ausgewertet. „Die Mitarbeiter der Dr. Karl Bausch GmbH wissen beispielsweise, wie man mit den Kunden umgeht“, so Kurt Bausch. „Die Wissensbilanz hat gezeigt, dass die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen.“

Doch die Wissensbilanz zeigt nicht nur, was ein Unternehmen weiß, sondern auch, wo sich noch Verbesserungspotenzial verbirgt. Im Verlauf des Projektes hat sich für die Dr. Karl Bausch GmbH gezeigt, dass gerade die Schnittstelle zwischen dem Werkzeugbau und der Stanzerei von entscheidender Bedeutung ist. Durch die Wissensbilanz konnten Defizite in diesem Bereich erkannt und dann korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden. Als Konsequenz hat das Management die Abläufe verbessert und die interne Kommunikation zwischen den Abteilungen gestärkt. Damit sichert sich das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit und seinen Vorsprung vor Konkurrenten.

Was die Dr. Karl Bausch GmbH als einzelnes Unternehmen nach vorn gebracht hat, kann auch auf volkswirtschaftlicher Ebene ein wichtiger Impuls sein: Denn Wissen ist die zentrale Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen und des Standortes Deutschland.

Hintergrund

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat zur Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) die Initiativen „WissensMedia – Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ gestartet. „WissensMedia“ fördert in sechs Vorhaben die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien zum Thema Wissensmanagement (www.wissensmedia.de). Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ will vorhandene Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in die Praxis transferieren, um für dieses Thema im Mittelstand Nachhaltigkeit zu erzeugen. „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein Projekt im Rahmen dieser Initiative.

Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“

Die Motivation hinter der BMWi-Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist die zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft. Dieses Projekt konzentriert sich vor allem auf den deutschen Mittelstand. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen, interne Führungsstrukturen und externe Beziehungen, aber vor allem auch das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter systematisch zu managen. Die Wissensbilanz hilft dabei, diese immer wichtiger werdenden weichen Erfolgsfaktoren messbar zu machen und daraus Maßnahmen zu ihrer gezielten Entwicklung abzuleiten.

Kurzporträt „Wissensbilanz – Made in Germany“



Was ist eine Wissensbilanz?

Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet die immateriellen Vermögenswerte einer Firma und weist diese in strukturierter Form aus. Diese immateriellen Vermögenswerte sind nicht greifbare, aber für den Unternehmenserfolg bedeutende Faktoren, wie der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Beziehungen zu Kunden. Eine Wissensbilanz ergänzt daher die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte weiche Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientierte Ansicht und Bewertung des Unternehmens.

Nähere Bestimmung des intellektuellen Kapitals

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

- ▶ **Humankapital:** Faktoren, die die Mitarbeiter näher beschreiben, z. B. Fachkompetenz (Qualifikation und Erfahrung), Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.
- ▶ **Strukturkapital:** geht auf Faktoren ein, die in Organisationsstrukturen oder -prozessen festgehalten sind, wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation, Produkt- und Verfahrensinnovation.

- ▶ **Beziehungskapital:** Kapital, das aus der Beziehung zu den Stake- und Shareholdern – Geschäftspartnern, Investoren, Kunden, Lieferanten u. a. – generiert wird.

Diese drei Kapitalarten nehmen im Geschäftsalltag Einfluss auf die Geschäftsprozesse und bestimmen deren Qualität und Erfolg.

Interne und externe Zielgruppen einer Wissensbilanz

Für Wissensbilanzen gibt es ganz unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten je nach Ausgangssituation oder strategischer Zielsetzung eines Unternehmens. Sie können internes Steuerungsinstrument sein und/oder der externen Kommunikation dienen.

- ▶ **Internes Steuerungsinstrument:** Als internes Steuerungsinstrument ermöglicht die Wissensbilanz eine umfassende und ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem. Durch die intensive Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, Unternehmensstruktur und externen Beziehungen, die allesamt das intellektuelle Kapital eines Unternehmens bilden, kann ein Unternehmen strategische Ziele für die Förderung des intellektuellen Kapitals festlegen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. Durch diese intensive Analyse der Stärken und Schwächen der Wissensentwicklung



Das Projektteam und die internationale Expertengruppe des Arbeitskreis Wissensbilanz (v.l.n.r.): Prof. Klaus North (FH Wiesbaden), Dr. Peter Heisig (eureki, Cambridge/Berlin), Dr. Kay Alwert (alwert GmbH & Co. KG, Berlin), Sven Wuscher (Fraunhofer IPK, Berlin), Dr. Manfred Bornemann (IAC GmbH, Graz), Dr. Karl-Heinz Leitner (ARCS), Prof. Thomas M. Fischer (Uni Erlangen), Prof. Daniel Andriessen (INHOLLAND University), Prof. Kai Mertins (Fraunhofer IPK, Berlin), Markt Kivikas (WEKE GmbH, Oberreichenbach), Günther M. Szogs (Commerzbank AG, Frankfurt/Main), Lutz Gerlach (TU Chemnitz), Markus Will (Fraunhofer IPK, Berlin)

kann die interne Transparenz gesteigert und eine klare Standortbestimmung durchgeführt werden. Durch die Wissensbilanz kann das Unternehmen Rückschlüsse aus der Unternehmensstrategie ziehen und diese visualisieren – gegenüber Mitarbeitern, der Führungsebene des Unternehmens und auch gegenüber externen Zielgruppen.

► **Externe Kommunikation:** Die Wissensbilanz dient im weiteren Schritt zur besseren Kommunikation mit externen Stake- und Shareholdern.

Vorrangiges Ziel ist dabei, das Unternehmen und seine strategischen Entscheidungsprozesse für externe Zielgruppen transparent und nachvollziehbarer zu machen. Egal ob Lieferanten, Kunden, Investoren oder „high potentials“ – bevor sie sich zur Zusammenarbeit entschließen, haben alle ein berechtigtes Interesse daran, das Unternehmen und seine Zukunftschancen einschätzen zu können, um das eigene Risiko weitgehend zu minimieren.



Vorgestellt: Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Arbeitskreis Wissensbilanz setzt sich zusammen aus einem Kernteam von Experten des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), der alwert GmbH & Co. KG, der Wissenskapital GmbH, der Intangible Assets Management Consulting und des eureki – European Research Center for Knowledge and Innovation.

Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat zusammen mit Experten aus Österreich, den Niederlanden und Skandinavien eine Methode zur Erstellung von Wissensbilanzen entwickelt und sie bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Auftrag des BMWi erprobt.

Er fördert die wissenschaftliche Weiterentwicklung und die breite praktische Anwendung der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument. Aufbauend auf den Ergebnissen und den praktischen Erfahrungen der Pilotanwender wurde ein Leitfaden entwickelt, der mittelständische Unternehmen bei der Erstellung einer Wissensbilanz unterstützt.

Weitere Informationen unter: www.akwissensbilanz.org

Der Nutzen der Wissensbilanz



Das strategische Instrument der Wissensbilanz ermöglicht das messbare, systematische Management der wichtigsten weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Das Einsatzgebiet reicht von der Erfassung der immateriellen Vermögenswerte über deren Priorisierung bis zum Controlling von Veränderungsmaßnahmen. Zudem wird es möglich, das bewertete Human-, Struktur- und Beziehungskapital gezielt an ausgewählte Partner zu kommunizieren.

Der Bewertungsmaßstab der Wissensbilanz ist dabei immer die Unternehmensstrategie. Das Instrumentarium der Wissensbilanz hilft dabei, eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens zu gewährleisten. Sie erhöht das gemeinsame Verständnis für die Zielvorstellungen der Geschäftsführung und kann dabei helfen notwendige Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen. Aber auch bei der Weitergabe von implizitem Wissen beispielsweise beim Ausscheiden von Entscheidungsträgern oder bei personellem Wechsel in der Unternehmensführung hat sich die Wissensbilanz als hilfreiches Tool bewährt.

Darüber hinaus kann die bessere Nutzung der immateriellen Vermögenswerte im Unternehmen auch in der Optimierung von Geschäftsprozessen oder in der Allokation von Ressourcen auf bestimmte Maßnahmen münden. Durch die erhöhte Transparenz wird generell das Risiko von Fehleinschätzungen gesenkt. Schließlich bietet die Wissensbilanz zunächst und vor allem fundierte Entscheidungshilfen für die Unternehmensführung. Diese zusätzliche Sicherheit bei der Entscheidungsfindung fördert direkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die fundierte Darstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens durch die Ergebnisse der Wissensbilanz kann so ein wichtiges Argument gegenüber Analysten und Investoren sein.



Blickpunkt: Die Wissensbilanz und andere Managementinstrumente

Obwohl auch bei der Wissensbilanz von einer „Bilanz“ die Rede ist, unterscheidet sie sich fundamental von der Finanzbilanz – ergänzt diese aber an wichtigen Punkten. Während die Finanzbilanz die wesentlichen Positionen bei Vermögen und Verbindlichkeiten eines Unternehmens bilanziert, wird in der Wissensbilanz das nur schwer messbare intellektuelle Kapital systematisch evaluiert. Daraus ergibt sich auch ein unterschiedlicher Zeitfokus beider Instrumente: Während die Finanzbilanz primär die Vergangenheit bewertet, um getroffene Entscheidungen zu legitimieren, richtet die Wissensbilanz ihren Blick auf die Zukunft und das Entwicklungspotenzial einer Organisation.

Schwieriger ist die Abgrenzung zu anderen Management-Instrumenten wie das ISO Qualitätsmanagement oder die Balanced Scorecard (BSC), die der Wissensbilanz in Teilen sehr ähnlich sind. Während die BSC auf die top-down Ableitung und Kommunikation von Kennzahlen zu einzelnen Managementaspekten setzt, werden in der Wissensbilanz die weichen Erfolgsfaktoren ganzheitlich, auch unter Einbeziehung der Mitarbeiter, bewertet. Trotz oder wegen der unterschiedlichen Zielsetzung von Wissensbilanz und BSC ergänzen sich beide Managementinstrumente inhaltlich und methodisch sehr gut und erzeugen durch den kombinierten Einsatz erhebliche Synergien.

Die Wissensbilanz als Managementinstrument zur internen Steuerung



Pilotanwender der Wissensbilanz beim Erfahrungsaustausch

Vertrauensvolle Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, motivierte Mitarbeiter, die ihr Potenzial voll ausschöpfen, und eine Unternehmenskultur, die kontinuierliche Verbesserung und echten Innovationsgeist kultiviert – diese weichen Faktoren sind in modernen Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor, um Wettbewerbsfähigkeit in der globalisierten Wirtschaft zu sichern. Die Wissensbilanz ist das wichtigste Instrument, um diese Erfolgstreiber zu erfassen und strukturiert zu managen.

Die Wissensbilanz weist immaterielle Vermögenswerte wie die optimale Nutzung des Mitarbeiter-Know-hows, funktionierende und motivierte Teams und ständig optimierte Organisations- und Produktionsprozesse in strukturierter Form aus und ist damit ein wertvolles Managementinstrument zur internen Steuerung. Aber auch zur gezielten internen Kommunikation. So unterstützt die Wissensbilanz die Verantwortlichen darin, ein umfassendes Bild für die entscheidenden Abläufe zu erhalten sowie das Verständnis für die Organisation zu stärken. Eine unabdingbare Voraussetzung, um interne Veränderungsprozesse in Gang zu bringen und zu implementieren.

Management- und Sozialkompetenz entwickeln

Ein Beispiel für ein renommiertes Unternehmen, das die Wissensbilanz konsequent als Managementinstrument einsetzt, ist die EnBW Energie Baden-

Württemberg AG. Mit rund sechs Millionen Kunden und über 20.000 Mitarbeitern ist EnBW das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen und hat für den Geschäftsbereich Strom bereits 2005 die erste Wissensbilanz erstellt und in den Folgejahren durch Wissensbilanzen in den Geschäftsfeldern Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen ergänzt. Dabei wurde deutlich, dass erste eingeleitete Maßnahmen bereits die gewünschte positive Wirkung erzielten. Ulrich Schmidt, Projektleiter Organisations- und Wissensmanagement bei der EnBW ist daher überzeugt, dass „die Wissensbilanz die entscheidenden Stellhebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg identifizieren kann und der kontinuierliche Einsatz dieses Managementinstruments das Controlling der getroffenen Maßnahmen ermöglicht.“

Manager, die ihr Unternehmen bereits mit Hilfe der Wissensbilanz steuern, schätzen sie zudem als optimale Ergänzung zu anderen Managementinstrumenten. Das ergab eine aktuelle Umfrage unter den Pilotunternehmen der Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“. Drei Viertel (75%) der befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Wissensbilanz typische Instrumente wie Risikomanagement, das ISO Qualitätsmanagement oder die Balanced Scorecard sinnvoll ergänzt.

Die Projektverantwortlichen können durch die Kombination der Managementtools mit der Wissensbilanz zahlreiche Synergien heben...
...und ihr Bauchgefühl mit Messgrößen absichern.

Die Wissensbilanz extern kommunizieren



Die Geschäftsführung der M&M Software GmbH (v. l. n. r.): Martin Zähringer, Klaus Hübschle, Erwin Müller und Andreas Börngen

Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts 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. Diese Unternehmenswerte gezielt an externe Stakeholder zu kommunizieren, ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ein wichtiger Mehrwert der Wissensbilanz.

Vier von fünf Pilotunternehmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ nutzen die Wissensbilanz neben der internen Steuerung auch zur externen Kommunikation. Damit stellen die Unternehmen den externen Bezugsgruppen wie Investoren, Lieferanten, Kunden oder möglichen Mitarbeitern strategische Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar dar.

Als wichtigste externe Zielgruppen nannten knapp 80% der Befragten Kunden und die Kapitalgeber. Aber auch Kooperationspartner und Lieferanten werden von 60% der Pilotunternehmen auf Nachfrage mit den Ergebnissen der Wissensbilanzierung versorgt. Auch beim Softwarehaus M&M Software GmbH aus St. Georgen im Schwarzwald, das Informationstechnologie für die industrielle Automation entwickelt, steckt ein großer Teil des Unternehmenskapitals in den Köpfen der Mitarbeiter. „Wir sind ein wissensbasiertes Unternehmen“, sagt Firmengründer und -chef Erwin Müller. Daher ist es sein Ziel, Wissen und spezielles Know-how, das in Projekten entsteht, nachhaltig zu konservieren und konsequent allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Wissensbilanz in der Unternehmenskommunikation

Darüber hinaus wird die Wissensbilanz auch an externe Zielgruppen kommuniziert, um Interessenten einen wichtigen Überblick über die Leistungsfähigkeit, das spezifische Know-How und die technologische Kompetenz des mittelständischen Unternehmens zu geben. „Wir haben die Ergebnisse der Wissensbilanz unter anderem auf einer Pressekonferenz vorgestellt und sind damit auf großes Interesse bei den lokalen Tageszeitungen und überregionalen Fachmedien gestoßen. Die Reaktionen waren sehr positiv – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei unseren Geschäftspartnern“, so Müller. „Auch bei unseren periodischen Bankengesprächen haben wir die Wissensbilanz vorgelegt und damit durch die Neubewertung der ‚weichen Erfolgsfaktoren‘ ein besseres Rating durch die Banken erhalten.“

Um besonders begabte und motivierte Hochschulabsolventen zu locken, setzt das IT-Unternehmen die Wissensbilanz zudem bei Recruiting-Veranstaltungen an Hochschulen ein. So erhalten die Bewerber ein umfassendes Bild von ihrem potentiellen Arbeitgeber.

Bewusster Umgang mit den Ergebnissen

Da eine Wissensbilanz – auch für die Wettbewerber – sehr tiefe Einblicke in ein Unternehmen geben kann, sollte mit den Ergebnissen der Wissensbilanz in der externen Kommunikation sehr sorgsam umgegangen werden und diese sollten nur an ausgewählte Zielgruppen weitergereicht werden. Mit Bedacht eingesetzt ist die Wissensbilanz allerdings ein starkes Argument für alle internen und externen Stakeholder.

Mit der Wissensbilanz Prozesse optimieren



In jedem Unternehmen laufen eine Vielzahl von Geschäftsprozessen parallel und im besten Fall synchron ab. Dabei gilt: je größer das Unternehmen, umso komplexer sind die zu steuernden Prozesse. Gute Unternehmen arbeiten konsequent und kontinuierlich an deren Optimierung und vermeiden so hohe Fehlerquoten und Prozesskosten, zu lange Durchlaufzeiten sowie geringe Produktivität. Die Wissensbilanz hat sich als ergänzendes Screeninginstrument zu den klassischen GPO-Ansätzen wie Kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder Business Process Reengineering etabliert, um Optimierungsbedarf festzustellen und anschließend die richtigen Stellhebel zu betätigen.

Wissensbilanz: Die Dritte

Ein Beispiel für den Einsatz der Wissensbilanz zur Prozessoptimierung ist die ZF Sachs AG, ein führender Komponentenlieferant und Systempartner der internationalen Fahrzeugindustrie und Teil der ZF-Gruppe. Das unterfränkische Traditionsunternehmen beschäftigt heute über 7.000 Menschen und hat bereits in zwei Geschäftsbereichen erfolgreich eine Wissensbilanz durchgeführt. Nach den durchweg positiven Erfahrungen mit diesem Management- und Steuerungsinstrument soll die Wissensbilanz nun im Bereich Kupplungssysteme zum Einsatz kommen. „Die komplexen Prozesse vom Vorprodukt des Lieferanten bis hin zur Abnahme durch den Kunden werden wir mit Hilfe der Wissensbilanz durchleuchten und auf Optimierungspotenziale abklopfen“, so Jens Gröbke,

der im Zentralbereich von ZF Sachs die Organisationsentwicklung und das Change-Management verantwortet.

Kunden und Lieferanten in die Wissensbilanz einbeziehen

Das Unternehmen bezieht nach einer ersten Betrachtung innerhalb des Geschäftsbereiches auch die vor- und nach gelagerten Prozesse in die Wissensbilanzierung ein. „So bekommen wir neben der Innenauch eine wichtige Außenansicht und damit einen umfassenden Einblick in die gesamten Geschäftsprozesse in diesem Bereich“, so Gröbke. „Besonders an den Schnittstellen zu den Lieferanten, wie den Konstrukteuren oder dem Musterbau, und zu den Kunden, die unsere Produkte abnehmen, bekommen wir so die Möglichkeit den gesamten Prozess dieses Geschäftsbereiches zu optimieren.“

Die Wissensbilanz hat sich bei ZF Sachs als ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung fest etabliert. Neben Instrumenten, die auf der Ebene des Gesamtunternehmens angesiedelt sind, wie der Betriebsklimaanalyse und dem „Self Assessment und Optimization Program“, wird die Wissensbilanz bei ZF Sachs gezielt in einzelnen Geschäftsbereichen eingesetzt. „Je mehr Bereiche innerhalb des Unternehmens auf das Instrument der Wissensbilanzierung zurückgreifen, umso umfassendere und für den Gesamtkonzern interessantere Ergebnisse erhalten wir“, konstatiert Gröbke.

Wo lohnt es sich zu investieren



Die Wissensbilanz liefert Unternehmen eine aufschlussreiche Diagnose darüber, wo im Unternehmen bisher ungenutztes Verbesserungspotenzial schlummert und wo Ressourcen wie finanzielles Kapital, Arbeitskraft und eben auch Know-how den bestmöglichen Ertrag liefern. Gerade wenn es darum geht, die immer teurer und knapper werdenden Zeit- und Know-how Ressourcen der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens effektiv einzusetzen, kann die Wissensbilanz helfen, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Welche Stellschrauben bringen wo und wann welche Effekte? Wo besteht in unserem Unternehmen bei der Ressourcenallokation tatsächlicher Änderungsbedarf? Diesen zentralen, strategischen Managementfragen setzt die Wissensbilanz ein internes Steuerungsinstrument entgegen, ermöglicht so eine ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem. Genau so ein Tool hat die

Sana Herzchirurgische Klinik Stuttgart GmbH gesucht. Die Klinikleitung wollte erfahren, wo sich ungenutzte Verbesserungspotenziale verstecken, die zu Tage gefördert und angegangen werden müssen. Im Jahr 2007 hat die hoch spezialisierte Fachklinik im Bereich der kardiochirurgischen Spitzenmedizin daher eine erste Wissensbilanz erstellt.

Identifikation von Handlungsfeldern

Durch den Ergebnisbericht der Wissensbilanz konnte die Klinikleitung bei den Faktoren, die den Geschäftserfolg beeinflussen, eine klare Differenzierung treffen und Handlungsfelder abstecken. Wie der kaufmännische Leiter Volker Ernst erläutert, wurde durch die Wissensbilanz „das Bauchgefühl bestätigt, dass wir in den Bereichen Qualitäts- und Personalmanagement sehr gut aufgestellt sind. Die Mitarbeiter verfügen aufgrund familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle oder leistungsorientierter Vergütungskomponenten über eine sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen und über eine hohe Motivation.“

Handlungsbedarf hat die Wissensbilanz aber bei der Transparenz einiger Maßnahmen seitens der Klinikführung festgestellt. „Besonders für die Information und Kommunikation zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitern wenden wir mittlerweile noch mehr Ressourcen auf. So haben wir als eine der konkreten Maßnahmen aus der Wissensbilanz das bestehende Kommunikations- und Abstimmungsnetzwerk ausgebaut. Davon profitieren sowohl die Unternehmensführung, als auch die Mitarbeiter“, so Ernst.



Blickpunkt: Der Generationenwechsel bei der Friedr. Lohmann GmbH

Die Friedr. Lohmann GmbH ist ein Familienunternehmen für Spezial- und Edelmehle, das heute in der siebten Generation geführt wird. Das Unternehmen befindet sich momentan in einer sehr entscheidenden Umbruchphase: der Generationswechsel in der Führung des Unternehmens steht an und soll mit Hilfe der Wissensbilanz möglichst reibungslos gemeistert werden. „Unser Unternehmen hat sich bereits früh mit den Fragen des Generationswechsels auseinander gesetzt“, berichtet der Prokurist Gunnar Lohmann-Hütte. „Die sechste Generation pflegte noch einen ganz anderen Führungsstil. Bei ihr liefen alle Fäden in wenigen Händen zusammen und ohne die Geschäftsführung lief im Unternehmen gar nichts.“

Dem Wissenstransfer zwischen der ‚alten‘ und der ‚neuen‘ Generation kommt deshalb jetzt eine zentrale Bedeutung zu. Die ‚alten Hasen‘ verfügen über bedeutendes implizites Wissen über die Kunden, Lieferanten und die Geldinstitute des Unternehmens. Diese Kontakte und Beziehungen sind weiche Faktoren, die man nur schwer vererben kann. Um dieses Wissen nutzbar zu machen und auf verschiedene Schultern verteilen zu können, haben wir eine Wissensbilanz erstellt.“

Risikomanagement mit Hilfe der Wissensbilanz



Die Erstellung einer Wissensbilanz ermöglicht eine ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen und erhöht die Transparenz hinsichtlich der Stärken und Schwächen der Organisation. Darüber hinaus werden auch die Wirkungszusammenhänge einzelner Faktoren aufgedeckt und somit steuerbar. Durch die Offenlegung der Wechselwirkungen zwischen Geschäftsprozessen, intellektuellem Kapital und den Geschäftsergebnissen lässt sich aber auch das Risiko bei der Unternehmensführung reduzieren.

Somit liefert die Wissensbilanz eine wichtige Grundlage zur systematischen Erfassung, Bewertung und Steuerung der unterschiedlichen Risiken für ein Unternehmen und damit auch für das Risikomanagement

der Unternehmensführung. Einen wertvollen Beitrag der Wissensbilanz beim gezielten Risikomanagement bestätigt Projektleiter Albert Pietzko von der Fachklinik Heiligenfeld. Der für die Erstellung der Wissensbilanz zuständige Projektleiter der Spezialklinik für psychotherapeutische Medizin und psychiatrische Rehabilitation sieht in der Wissensbilanz „auch eine Bestätigung des Bauchgefühls bei den Wirkungszusammenhängen der immateriellen Erfolgsfaktoren. Denn das Aufdecken unbekannter Zusammenhänge von Faktoren wie der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterqualifikation oder der Beziehung zu den Patienten hilft, an den richtigen Stellen zu investieren und führt zu mehr Sicherheit bei den getroffenen Entscheidungen. Somit wird das Risiko verringert, für die Zukunft falsche Stellhebel zu bedienen.“



Blickpunkt: Die Wissensbilanz in der Gründungsphase

Gerade Unternehmen in der Gründungsphase müssen häufig feststellen, dass der Ruf, der jungen Unternehmen vorauseilt, nicht immer nur positiv ist. Kunden, Kapitalgeber und Lieferanten sind häufig erst einmal skeptisch, was den Erfolg eines Unternehmens angeht. Das bekommen besonders junge Unternehmen im IT-Bereich zu spüren: viele Jahre nach dem Platzen der Internetblase sind die Erinnerungen an Fehlinvestitionen und Enttäuschungen nach frühzeitig gefeierten Geschäftserfolgen noch lebhaft.



Geschäftsführung der Potsdamer araneaNET GmbH

Die Wissensbilanz gibt gerade Start-Ups und jungen Unternehmen die Möglichkeit, die Kunden von der Professionalität und den Erfolgsaussichten ihres Angebots und Geschäftsmodells zu überzeugen und sie an den gesammelten Erfahrungen des Unternehmens teilhaben zu lassen. „Die kritische Auseinandersetzung im Rahmen der Wissensbilanz sollte unseren Kunden und Lieferanten Beweis dafür sein, dass uns ihre herausragende Stellung als erfolgsabhängige Faktoren durchaus bewusst ist und wir ihnen die entsprechende Aufmerksamkeit entgegenbringen“, sagt Martina Huster, Geschäftsführerin der araneaNET GmbH aus Potsdam. Das Unternehmen wurde 2005 gegründet und hat bereits 2006, also im zweiten Jahr seines Bestehens, eine Wissensbilanz erstellt.

Mit der Wissensbilanz gezielt wachsen



Die Projektgruppe des Medienhauses BWH GmbH beim moderierten Workshop zur Erstellung der ersten Wissensbilanz

Die Globalisierung der Märkte und fundamentale technologische Veränderungen sind externe Faktoren, denen auch kleine und mittlere Unternehmen zunehmend ausgesetzt sind. Wer in einer solchen Situation dennoch wachsen will, der muss sich seiner Stärken bewusst sein, diese gezielt einsetzen und an seinen Schwächen arbeiten: Die Wissensbilanz kann dabei helfen, Wachstumsziele zu realisieren.

Die Druck- und Medienbranche ist seit einigen Jahren von technologischen und damit verbunden organisatorischen Veränderungen geprägt. Die Digitalisierung fast aller Produktionsprozesse hat in diesem Marktsegment zu tief greifenden Umwälzungen und damit zu einem regelrechten Konsolidierungsschub geführt. Das Hannoveraner Medienhaus BWH GmbH agiert in diesem schwierigen Marktumfeld dennoch äußerst erfolgreich und konnte in den vergangenen fünf Jahren sogar ein Umsatzwachstum von jeweils 30% realisieren. Die Belegschaft wuchs in diesem Zeitraum um 17 Mitarbeiter und umfasst heute knapp 90 Mitarbeiter. „Um den Wandel in unserer Industrie aktiv gestalten und gegen den Trend wachsen zu können, war es enorm wichtig, das intellektuelle Kapital und die weichen Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens zu erfassen und strukturiert aufzubereiten. Auf dieser Grundlage konnten wir konkrete strategische Maßnahmen zur Wachstumsförderung ableiten“, so der BWH-Geschäftsführer Helmut Adelman.

In sechs Wochen zur Wissensbilanz

Innerhalb von nur sechs Wochen hat die Projektgruppe bei der BWH GmbH die Wissensbilanz erstellt. Dieser Prozess war alles andere als ein

Spaziergang und hat den beteiligten Mitarbeitern viel abverlangt. „Das Team hat sehr konstruktiv zusammengearbeitet, wodurch sich ganz neue Kommunikationsprozesse ergeben haben“, so Helmut Adelman. So entstand durch die Workshops bei den Projektteilnehmern eine wesentlich höhere Sensibilität für die Marktanforderungen und die Kundenwünsche. Darüber hinaus geben die erarbeiteten Stärken und Schwächen ein sehr umfassendes Bild des Unternehmens wieder: „Unserer Unternehmensvision eines serviceorientierten Mediendienstleisters mit hoher Problemlösungskompetenz sind wir durch den Prozess der Wissensbilanzierung ein großes Stück näher gekommen“, so Adelman.

Produktinnovationen von entscheidender Bedeutung

Als die wichtigsten Einflussfaktoren für den Erfolg des Unternehmens identifizierte die Wissensbilanz die Produktinnovation, die interne Kooperation und die Kundenbeziehungen. Als klares Defizit hat das Unternehmen die Systematik, Produktinnovationen zu schaffen, aus der Fülle an Informationen herausgefiltert. Aufgrund der Ergebnisse der Wissensbilanz baut das Unternehmen nun gezielt die projektorientierte Arbeitsweise aus. Außerdem wurde ein Leitfaden eingeführt, der die Entwicklung, Beschaffung, Einführung und Pflege von IT-Lösungen effizienter gestalten soll. Mit der Einführung einer Balanced Scorecard im Vertrieb werden zudem die Kundenbeziehungen systematisch ausgebaut. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit der ersten Wissensbilanz plant die BWH GmbH, von nun an im Abstand von zwei Jahren Wissensbilanzen erstellen, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen.

Die Wissensbilanz bei der Kreditvergabe

Gerade für den personalintensiven Mittelstand ist es häufig schwierig, Geldgeber und Investoren von der Sicherheit ihrer Investition zu überzeugen. Bei der Unternehmensbewertung im Zuge einer Kreditvergabe kann ein Unternehmen sehr viel präziser eingeschätzt werden, wenn zu den herkömmlichen Berichtsinstrumenten noch ein Wissensbilanzbericht zu Rate gezogen wird.

Die Wissensbilanz aus Sicht des Kreditnehmers

Auch Dr. Dr. Thomas Rusche, der Inhaber der SØR Rusche GmbH, einem Herrenausstatter im Premiumsegment, bekam bei Verhandlungen mit Banken und Finanzinvestoren oft den gut gemeinten, aber allein auf der Finanzbilanz fußenden Rat: „Verringern Sie die Personal- und Betriebskosten, sie liegen weit über dem Branchendurchschnitt.“ Gefolgt ist Dr. Dr. Thomas Rusche diesem Rat allerdings nie: „Die Gewinn- und Verlustrechnung von SØR wird von überdurchschnittlichen Personalkosten und Mietbelastungen geprägt. Ohne qualitative Bewertung dieser Kostenfaktoren führt diese rein quantitative Bewertung zum Trugschluss, an Personal- und an der Standortqualität zu sparen. Damit würden wir jedoch an dem Ast sägen, auf dem wir sitzen.“

Wie viele andere mittelständische Unternehmen hat auch die SØR Rusche GmbH die Erfahrung gemacht, dass weder die hochqualifizierten Mitarbeiter noch die hervorragenden Standorte in der Finanzbilanz als Erfolgsfaktoren bilanziert werden und damit ein verzerrtes Bild des Unternehmens entsteht. Auch der Wert einer kaufkräftigen Kundenklientel und hochkarätiger Lieferantenbeziehungen kann in der Finanzbilanz nicht abgebildet werden, trägt aber wesentlich zum zukünftigen Unternehmenserfolg der SØR Rusche GmbH bei. Um diesen Faktoren sowohl für die Unternehmensanalyse als auch für die Unternehmenssteuerung Rechnung zu tragen, hat SØR Rusche bereits zwei Wissensbilanzen erstellt.

„Wenn wir heute mit Banken in Verhandlungen treten, schicken wir diesen immer beide Bilanzen. So bekommen sie einen umfassenderen Eindruck – natürlich von der aktuellen Finanzlage, aber auch vom Innovationspotenzial, das in der SØR Rusche GmbH steckt“, so Dr. Dr. Thomas Rusche, der 2005 auch zum Wissensmanager des Jahres gewählt



Dr. Dr. Thomas Rusche; Inhaber und Geschäftsführer der SØR Rusche GmbH

wurde. „Die qualitativen Aspekte der Unternehmensbewertung werden durch die Wissensbilanz transparent gemacht. Dies hilft bei den Bankenverhandlungen. Auf Grundlage der Finanz- und Wissensbilanz wurde SØR zurückliegend erstmals bei einem Bankenrating bewertet, aufgrund dessen Kreditverhandlungen leichter werden.“

Die Wissensbilanz aus Sicht des Kreditgebers

Auch bei den Kreditinstituten findet, nicht zuletzt aufgrund der veränderten Kreditvergabekriterien durch Basel II, ein Umdenken statt. Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat in einem Finanzmarkttest knapp 70 Experten aus Banken, Rating-Agenturen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu den Einflussmöglichkeiten der Wissensbilanz bei der Unternehmenseinschätzung befragt. Bernd Nürnberger, Direktor der Kreissparkasse Köln, die mit einer Bilanzsumme von 23,3 Mrd. Euro die drittgrößte Sparkasse in Deutschland ist, sieht durchaus eine positive Einflussnahme der Unternehmensbewertung durch eine Wissensbilanz: „Die reinen Finanzfakten lassen sich natürlich hierüber nicht beeinflussen. Die Wissensbilanz verschafft jedoch Einblick in Ressourcen des Unternehmens, die die Finanzfakten in einem doch anderen Licht erscheinen lassen können. Dies kann sicherlich zu positiven Auswirkungen führen.“

Die Wissensbilanz Toolbox

In acht Schritten zur fertigen Wissensbilanz



Um die Anwendung der Wissensbilanz zu vereinfachen, hat der Arbeitskreis Wissensbilanz unter fachlicher Leitung des Fraunhofer IPK und in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH die Microsoft Windows basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ entwickelt. Die Software wird durch die Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie für die Nutzung in kleinen und mittelständischen Unternehmen kostenlos angeboten und kombiniert die strukturierte Dateneingabe mit kontextsensitiven Lerninhalten.

Aufbauend auf der im Pilotprojekt erprobten Methode zur Wissensbilanzierung wird das Verfahren für mittelständische Wissensbilanz-Anwender noch effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet. Dazu gehören neben der verständlichen Erläuterung der Methodik und dem strukturierten Führen des Nutzers durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess auch die einfache Datenerfassung, die Sicherstellung der Datenkonsistenz und die automatisierte Auswertung.

Anwender führen mit der Toolbox nicht nur Anweisungen aus, sondern können nach dem „learning by doing“-Prinzip mit Hilfe integrierter und kontextsensitiver Lerninhalte wichtige Grundpfeiler der Wissensbilanzierung verinnerlichen. Die erste Auflage der „Wissensbilanz-Toolbox“ von 10.000 Stück war so erfolgreich, dass sie innerhalb von vier Monaten vergriffen war und auch über das Internet bereits knapp 10.000 Mal herunter geladen wurde. Aufgrund der hohen Nachfrage ist die Software mittlerweile in einer verbesserten Version samt Lernprogramm in einer zweiten Auflage „Wissensbilanz-Toolbox“ erschienen.

In acht Schritten zur fertigen Wissensbilanz

Die Wissensbilanz-Toolbox untergliedert die Wissensbilanzierung in acht einfache Arbeitsschritte. Dabei liefert jeder dieser Arbeitsschritte bereits ein in sich schlüssiges Ergebnis. Der Anwender hat damit die Wahl, die Wissensbilanzierung bis zum fertigen Wissensbilanzdokument durchzuführen oder lediglich einigen Teilergebnissen davon.

Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben

Zu Beginn wird mit Hilfe der Toolbox das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens evaluiert. Dabei werden Informationen zum Geschäftsumfeld, den Chancen und den Risiken sowie zu den strategischen Zielen gesammelt, wie beispielsweise Wachstum, Technologie- oder Kostenführerschaft. Das Geschäftsmodell mit den strategischen Zielen bildet bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung des intellektuellen Kapitals.

Schritt 2: Intellektuelles Kapital definieren

Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele werden die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Leistungsprozesse und Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert, das aus der Summe von Human-, Struktur- und Beziehungskapital besteht. Die verschiedenen Faktoren des intellektuellen Kapitals können für jedes Unternehmen individuell definiert werden. Der Software kann allerdings auch eine Datei mit Standardeinflussfaktoren hinzugefügt werden, die auf Basis der Erfahrungen mit den Pilotanwendern erarbeitet wurde.

Schritt 3: Intellektuelles Kapital bewerten

Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt hinsichtlich der Kriterien Qualität, Quantität und Systematik.

Dabei ist der Bewertungsmaßstab für die Wissensbilanz die Strategie der Organisation. Ziel dieser Bewertung ist es, zwischen jenen Faktoren zu unterscheiden, die die strategischen Ziele sehr gut unterstützen und jenen, die noch verbesserungswürdig sind.

Schritt 4: Intellektuelles Kapital messen

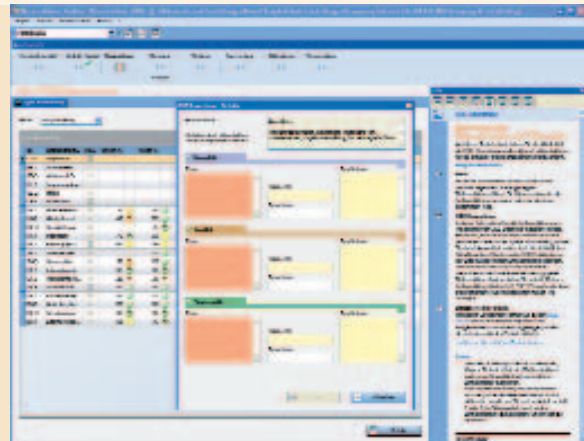
Diese Selbsteinschätzung durch das Wissensbilanz-Team wird im nächsten Schritt durch die Bestimmung von Indikatoren zur Messung des intellektuellen Kapitals in Form von Zahlen und Fakten untermauert. Für die Wissensbilanz unterlegen die Kennzahlen in erster Linie die Wertungen des Intellektuellen Kapitals und dienen der Plausibilitätskontrolle.

Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen

Im nächsten Schritt werden die Wirkungszusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen eingeschätzt, um Aussagen zur Steuerbarkeit einzelner Faktoren und zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wirkung von Maßnahmen zu machen. Die Wissensbilanz-Toolbox ermöglicht die strukturierte Erfassung der erhobenen Daten und visualisiert die Ergebnisse. Das erleichtert sowohl das Verständnis als auch die Diskussion im Workshop.

Schritt 6: Analyseergebnisse auswerten und interpretieren

Zentrales Ergebnis der Auswertung ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren für das Unternehmen zusammen mit ihrem Einflussgewicht dargestellt werden. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren auf Grund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen. Es werden dringende Handlungsfelder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert.



Schritt 7: Maßnahmen ableiten

Anhand dieser Handlungsfelder können entsprechende Maßnahmen definiert werden. Durch die vorangehenden Schritte ist gewährleistet, dass diese Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten.

Schritt 8: Wissensbilanz erstellen und kommunizieren

Schließlich ermöglicht die Wissensbilanz-Toolbox die Erstellung des fertigen Wissensbilanzdokuments auf Knopfdruck. Für die Kommunikation an ausgewählte Stakeholder, wie zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden und Kreditgeber, können die Inhalte ausgewählt werden und in einem Dokument zusammengeführt sowie weiterverarbeitet werden.

Wichtig: Die Software ersetzt keineswegs den für eine valide Wissensbilanz nötigen Kommunikationsprozess in Unternehmen. Sie macht ihn aber einfacher und schneller. Außerdem werden Diskussionsergebnisse und die erhobenen Daten in strukturierter Form dokumentiert.



Blickpunkt: Das Lernmodul der Wissensbilanz Toolbox

Die Wissensbilanz-Toolbox enthält ein einfaches und verständliches Lernmodul, das dem Benutzer Hilfestellungen, Erklärungen und zusätzliche Informationen vermittelt. Das Lernmodul erklärt dem Anwender neben den Grundlagen und Hintergründen dieser Software auch das methodische Vorgehen der Wissensbilanz.

Darüber hinaus verfügt die Software über eine fundierte Hilfe-Funktion, die den Anwender Schritt für Schritt durch den unternehmensspezifischen Wissensbilanzierungsprozess begleitet. Somit wird die Wissensbilanz für jedes kleine und mittelständische Unternehmen auch ohne externe Hilfe und mit überschaubarem Aufwand nutzbar.

Die Wissensbilanz Toolbox kann beim **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Referat Öffentlichkeitsarbeit, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn)** bestellt oder von der Homepage des Arbeitskreis Wissensbilanz heruntergeladen werden: www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm

Die Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator

Das dreistufige Ausbildungsprogramm der Fraunhofer Technology Academy



Die Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“ findet in immer mehr Unternehmen Anwendung – auch außerhalb des BMWi-Projektes. Um die Nachhaltigkeit zu fördern, die Qualität zu sichern und Interessenten die Möglichkeit zu geben, auch selbst Wissensbilanzen zu erstellen, bietet die Fraunhofer Technology Academy nun ein Ausbildungsprogramm zum geprüften Wissensbilanz-Moderator an.

In drei Stufen zum Wissensbilanz-Moderator

Die Ausbildung ist die erste umfassende Ausbildung, die ein einheitliches anerkanntes Vorgehen zur systematischen Steuerung und Kommunikation der weichen Erfolgsfaktoren vermittelt. Hier erlernen angehende Moderatoren in drei Stufen die Methode und den Moderationsprozess zur Durchführung von Wissensbilanzen.

Stufe I: Im Intensivseminar die theoretischen Grundlagen lernen

In einem ersten, zweitägigen Intensivseminar lernen die angehenden Wissensbilanz-Moderatoren die Theorie der Wissensbilanzierung: Wie erstellt man selbst eine Wissensbilanz, welche Methode steckt dahinter und wie wird der Wissensbilanz-Workshop erfolgreich gestaltet und moderiert? Anhand eines konkreten Beispiels wird der Erstellungsprozess simuliert und durchgespielt. Lösungen werden diskutiert und praktische Tipps zur Umsetzung und Moderation gegeben.

Stufe II: In der Praxisphase die Theorie anwenden

Nach den theoretischen Grundlagen durchlaufen die Interessenten eine zweite praxisorientierte Ausbildungsstufe. Ziel hierbei ist es, die Auszubildenden durch den erfolgreichen Abschluss einer ersten

Praxisphase als Wissensbilanz-Moderator zu ausprobieren. Dazu muss der angehende Moderator den Nachweis über die Erstellung von zwei Wissensbilanzen bei externen Unternehmen liefern. Außerdem muss eine positive Begutachtung durch den Ausbildungsträger erfolgen.

Stufe III: Abschluss zum geprüften Wissensbilanz-Moderator

In der finalen Stufe durchlaufen die Auszubildenden eine zweite Praxisphase, um die Erfahrung bei der Einführung einer Wissensbilanz in Unternehmen weiter zu vertiefen und zu professionalisieren. Dazu muss der angehende Moderator zwei weitere Wissensbilanzen erstellen und diese begutachten lassen. Eine der beiden in dieser Phase zu erstellenden Wissensbilanzen kann gleichzeitig als Abschlussarbeit eingereicht werden. Um den Titel „Geprüfter Wissensbilanz-Moderator“ zu erreichen, müssen die Teilnehmer noch die zweitägige Abschlussveranstaltung erfolgreich bestehen, bei der neben einer schriftlichen und mündlichen Prüfung auch eine Präsentation auf dem Programm steht.

Mit dem Titel „Geprüfter Wissensbilanz-Moderator“ bezeugt der Absolvent, dass er die theoretischen und praktischen Herausforderungen im Themenfeld meistern und die Erstellung von Wissensbilanzen auf



hohem Niveau moderieren kann. „Die strukturierte Form der Ausbildung mit starker theoretischer Fundierung und umfangreichem Praxisbezug befähigt den Moderator hervorragend zur Anleitung und Durchführung von Wissensbilanzen“, so Robert Freund, Lehrbeauftragter der Berufsakademie Mannheim, der selbst dem Moderatoren-Netzwerk des Arbeitskreis Wissensbilanz angehört. „Der Moderator bekommt hier das Rüstzeug, um im eigenen Unternehmen oder für Beratungskunden den schwierigen Prozess der Wissensbilanzierung souverän zu meistern.“

Mehr Informationen finden Sie unter:
www.technology-academy.fraunhofer.de



Blickpunkt: Wissensbilanz – Made in Europe

In der Lissabon-Strategie hat die Europäische Union bereits im Jahr 2000 das Ziel formuliert, bis 2010 zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden. Daraus entstand auf europäischer Ebene mit dem Projekt „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS) eine Initiative, die das Thema Wissensbilanzierung für den Mittelstand aufbereitet und gezielt fördert. Die InCaS-Projektgruppe führt dabei 50 Wissensbilanzen in fünf verschiedenen Ländern Europas (Spanien, Frankreich, Polen, Slowenien, Deutschland) für fünf unterschiedliche Branchen durch. Gemeinsam mit Experten der London School of Economics und der Technischen Universität Katalonien, Barcelona, haben die Wissensbilanz-Forscher zunächst die europäischen Ansätze der Wissensbilanzierung gesammelt und ausgewertet, um anschließend eine harmonisierte, europäische Methode zu entwickeln.

„Durch die länderübergreifende Zusammenarbeit schafft InCaS einen europäischen Ansatz für den Umgang mit dem intellektuellen Kapital“, so der verantwortliche Projektkoordinator Stefan Zickgraf. „Dabei arbeiten wir auch sehr eng mit den deutschen Kollegen vom Arbeitskreis Wissensbilanz zusammen.“ Die wissenschaftliche Leitung des Projekts liegt in deutscher Hand. Markus Will vom Fraunhofer IPK und Experte im Arbeitskreis Wissensbilanz steuert das Projekt aus Berlin und steht in engem Kontakt mit den europäischen Experten. **Mehr Informationen finden Sie unter www.incas-europe.org.**

Wissensbilanz im Praxischeck



Gunnar Lohmann-Hütte berichtet anderen Pilotanwendern von seinen Erfahrungen mit der Wissensbilanz

Im Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ haben mehr als 50 Unternehmen verschiedener Branchen die Gelegenheit genutzt, unter Anleitung einer internationalen Expertengruppe eine eigene Wissensbilanz durchzuführen. An drei Workshop-tagen analysierte ein internes Projektteam das intellektuelle Kapital ihres Unternehmens. Hier einige Meinungen, Stimmungen und Ergebnisse:

- ▶ „Wir sind uns bewusst: Unsere Zukunft hängt ganz entscheidend vom ‚intellektuellen Kapital‘ ab. Und das Instrument der Wissensbilanz hilft uns, dieses Kapital systematisch zu entwickeln.“
Prof. Utz Claassen, ehem. Vorstandsvorsitzender EnBW
- ▶ „Im Wettbewerb gibt es kein Abonnement für die Poleposition. Sie muss ständig aufs Neue erworben werden. Dafür ist exzellent zusammengeführtes Wissen unabdingbar. Herausforderung der Unternehmensführung ist es, dem Wissensmanagement kreativen Spielraum zu geben und es zugleich für die Unternehmenszwecke einzubinden. Dafür können Wissensbilanzen ein mögliches Steuerungsinstrument sein.“
Martin Blessing, Vorstandsvorsitzender der Commerzbank AG
- ▶ „Die Wissensbilanz hat sich als effektives und effizientes Werkzeug für die Unternehmensführung erwiesen, das wir zum Eckpfeiler unserer zukünftigen Unternehmensstrategie gemacht haben.“
Franz Reinisch, CEO Reinisch AG, Karlsruhe
- ▶ „Ich fand positiv, dass man ganzheitlich die Stärken und Schwächen unseres Unternehmens erkennen kann und sieht, welche Regelkreise vorhanden sind und wo sich die größte Leistungssteigerung erreichen lässt.“
Manfred Wunderlich, Geschäftsführer der B+M Blumenbecker GmbH

▶ „Sich über die wesentlichen immateriellen Werte der Organisation klar zu werden und diese strategisch und aktiv zu managen, ist Kernaufgabe eines guten Managements und daher keine Zusatzarbeit.“
Dr. Dr. Thomas Rusche, CEO, SØR Rusche GmbH

▶ „Die Einrichtungen und Dienste im Bereich der freien Wohlfahrtspflege stehen unter hohem wirtschaftlichen Druck. Der Einsatz von Wissensbilanzen in diesem Bereich ermöglicht der Caritas eine zukunftsorientierte Ausrichtung, eine bessere Nutzung unserer Ressourcen und damit die professionelle Umsetzung der Angebote zum Wohl unserer Klienten.“

Birgit Winterhalter, Referentin für Neue Medien und Wissensmanagement des Deutschen Caritasverbandes

▶ „Die sich beschleunigende Globalisierung bedeutet für die deutsche Wirtschaft eine dramatische Veränderung von Wettbewerbsverhältnissen und Standortfaktoren. Der Faktor Wissen und die wissensorientierte Unternehmensführung gewinnen daher gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland zunehmend an Bedeutung.“

Dr. Rolf Hochreiter, Projektverantwortlicher „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

▶ „Viele Ergebnisse bzw. Verbesserungspotenziale waren uns bekannt und wurden durch das Projekt bestätigt. Jetzt aber haben wir konkrete Maßnahmenkataloge erstellt, so dass die Schwächen systematisch beseitigt werden können.“

Gunnar Lohmann-Hütte, Friedr. Lohmann GmbH

▶ „Die Bilanz stellt bekannte Fakten und Prozesse unter neuen Gesichtspunkten zusammen. Die daraus ableitbaren Schlussfolgerungen, insbesondere für die Steuerungsmöglichkeiten, waren verblüffend. Die klare Aussage der Bilanz ist überraschend, angesichts der Komplexität und Vielfalt der Eingangsdaten.“

Heiko Krause, Leiter IT-Services der ACTech GmbH

▶ „Ich möchte das Wissen, das in den Köpfen meiner erfahrenen Mitarbeiter steckt, sammeln und an unsere jungen Nachwuchskräfte weitergeben. Die Wissensbilanz hilft mir, auf sensiblem Wege die wichtigsten Wissensquellen zu erschließen und Ideen abzuleiten, wie ich diese in meinem Unternehmen fertigen kann.“

Eberhard Fischer, geschäftsführender Gesellschafter Fischer-Werkzeugtechnik GmbH & Co. KG

Projektergebnisse und Literaturhinweise



Vertreter der Pilotunternehmen in der Diskussion

Projektergebnisse

Alle Ergebnisse des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany und weitere wichtige Informationen zum Thema Wissensbilanzierung und zu den Aktivitäten des Arbeitskreis Wissensbilanz sind auch auf den Webseiten des Arbeitskreises (www.akwissensbilanz.org) und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (www.bmwi.de) zu finden:

- ▶ Informationen zu den neuesten Entwicklungen
- ▶ Aktuelle Termine zur Wissensbilanz Roadshow und anderen Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz
- ▶ Aktuelle Presseinformationen und Publikationen
- ▶ Kurzfilme zur Wissensbilanz
- ▶ Der aktuelle Newsletter „WissensWert“ und die Möglichkeit zum Abonnement
- ▶ Downloadmöglichkeit der „Wissensbilanz-Toolbox“

Mehr Informationen zur Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator finden Sie unter www.technology-academy.fraunhofer.de

Weitere Projekte

Informationen zu der europäischen Initiative „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS) sind zu finden unter www.incas-europe.org.

Literaturhinweise

Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. IRB Verlag, 2006.

Alwert, K.; Bornemann, M.; Kivikas, M.: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0. Herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit BMWA, Berlin: 2004.

Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0. Herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi, Berlin: 2008.

Bornemann, M.; Reinhardt, R.: „Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien.“ Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.

Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.) Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer 2005.

Mertins, K.; Will, M.: „Wissensbilanz-Toolbox: Immaterielle Werttreiber entwickeln“. In: „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“, Ausgabe Juli/ August 2007.

Will, M.; Wuscher, S.; Bodderas, M.: „Projektstudie: Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen. KMU Wirkungstest.“ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2006



Blickpunkt:

Weitere Exemplare dieser Broschüre können bestellt werden beim Bestellservice Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn, Bestell-Tel.: 018 88/615-41 71, Bestell-Fax: 02 28/4223462, E-Mail: bmwi@gvp-bonn.de.

Projektbeteiligte und Pilotunternehmen



Projektleitung

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)

Bereich Unternehmensmanagement

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins

Pascalstrasse 8-9, 10587 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06-171

Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03

E-Mail: kai.mertins@ipk.fraunhofer.de

Internet: www.um.ipk.fraunhofer.de

Projektteam

Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG

E-Mail: kay.alwert@alwert.com

Dr. Manfred Bornemann, Intangible Asset

Consulting GmbH

E-Mail: manfred.bornemann@chello.at

Dr.-Ing., Dipl.-Sozw. Peter Heisig, eureki – European

Research Center for Knowledge and Innovation

E-Mail: peter.heisig@eureki.org

Dipl.-Kaufm. Mart Kivikas, Wissenskapital

Edvinsson & Kivikas GmbH

E-Mail: mart.kivikas@wissenskapital.info

Markus Will, M.A., Fraunhofer IPK

E-Mail: markus.will@ipk.fraunhofer.de

Internationale Expertengruppe des Arbeitskreis Wissensbilanz:

Prof. Daniel Andriessen, INHOLLAND University

Prof. Leif Edvinsson, Lund University

Prof. Thomas M. Fischer, Uni Erlangen

Dr. Karl-Heinz Leitner, ARCS

Prof. Kai Mertins, Fraunhofer IPK

Prof. Klaus North, FH Wiesbaden

Günther M. Szogs, Commerzbank AG

Projektbegleiter des BMWi

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.

Projekträger Neue Medien in der Wirtschaft

IT-Anwendungen/IT-Sicherheit

Hans-Jürgen Herrmann

Wissensbilanz – Made in Germany

Heinrich-Konen-Str. 1, 53227 Bonn, Tel.: +49 228 3821-0

Pilotunternehmen

- ▶ aap AG, Berlin
- ▶ ACTech GmbH, Freiberg
- ▶ Bad+Heizung Concept AG
- ▶ Blumenbecker GmbH, Beckum
- ▶ Bürgel Bad+Heizung GmbH, Landeshut
- ▶ Deutscher Caritasverband, Freiburg
- ▶ Domino World e. V., Berlin
- ▶ KGM Geräte- und Maschinenbau GmbH, KAufbeuren
- ▶ Reinisch AG, Karlsruhe
- ▶ Schneider Bau GmbH & Co. KG, Öhringen
- ▶ SØR Rusche GmbH, Oelde
- ▶ SSL Maschinenbau GmbH, Eibau
- ▶ VR Bank Südpfalz eG, Landau
- ▶ XCC Software AG, Karlsruhe
- ▶ AOK Rheinland, Grevenbroich
- ▶ aranea NET GmbH, Potsdam
- ▶ Berlin Story, Berlin
- ▶ BGS Beratungsgesellschaft und Software Planung AG, Mainz
- ▶ Braunschweigsche Maschinenbauanstalt AG, Braunschweig
- ▶ BWH GmbH - Medien Kommunikation, Hannover
- ▶ Caritasverband Meinwerk, Paderborn
- ▶ csi entwicklungstechnik GmbH, Neckarsulm
- ▶ Das Modular GmbH & Co KG, Hattersheim



- ▶ Deborate GmbH, Brunenthal-Nord
- ▶ Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, Vaihingen/Enz
- ▶ Eller Fietkau Tress, Stuttgart
- ▶ EPAK GmbH, Leipzig
- ▶ EuroDriver Group AG, Mainz
- ▶ Fachklinik Heiligenfeld GmbH, Bad Kissingen
- ▶ Fischer Werkzeugtechnik GmbH & Co. KG, Endingen
- ▶ Friedr. Lohmann GmbH, Witten
- ▶ FZH Fortbildungszentrum Hafen Hamburg, Hamburg.
- ▶ Hohenloher Kunststofftechnik GmbH & Co.KG, Öhringen
- ▶ IMMS gGmbH Institut für Mikroelektronik- und Mechatronik-System, Ilmenau
- ▶ JN Köbig GmbH, Mainz
- ▶ KUMAgroupholding GmbH, Markdorf
- ▶ M&M Software GmbH, St. Georgen
- ▶ Malermeister Kraatz, Bielefeld
- ▶ Meva Schalungs-Systeme GmbH, Haiterbach
- ▶ New Technologies Management GmbH, München
- ▶ Omnibus Müller GmbH & Co KG, Bad Waldsee
- ▶ Peli Service GmbH, Germering
- ▶ Prisma GmbH, Berlin
- ▶ ProCom GmbH, Aachen
- ▶ Regio GmbH - Institut für Regionalentwicklung und Informationssysteme, Oldenburg
- ▶ RKW Baden Württemberg, Stuttgart
- ▶ Somatex Medical Technologies, Teltow
- ▶ Technologiefabrik Karlsruhe GmbH, Karlsruhe
- ▶ Trio Hair & Company, Hannover
- ▶ Wagner Kurier-Logistik GmbH, Göttingen
- ▶ Weidmüller Interface GmbH & Co. KG, Detmold
- ▶ Wilhelm Kamp GmbH, Kaufbeuren
- ▶ Wolfgang Heckel Maschinenbau Oberbeuren, Kaufbeuren

Weitere Partner

- ▶ AGP e. V. – Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, Kassel
- ▶ arbeitgeber nrw – Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalen e. V., Düsseldorf
- ▶ AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V., Eschborn
- ▶ BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin
- ▶ BvB – Bundesverband der vereidigten Buchprüfer e. V., Berlin
- ▶ DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin
- ▶ GFWM – Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Frankfurt am Main
- ▶ Handelskammer Hamburg, Hamburg
- ▶ Human-Capital-Club e.V., Kirchheim b. München
- ▶ Internationaler Controllerverein e. V., Gauting/Innsbruck
- ▶ MFG – Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH, Stuttgart
- ▶ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz
- ▶ Referentin Allgemeine Wirtschaftspolitik
- ▶ RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart
- ▶ RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn
- ▶ VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer e.V., Frankfurt
- ▶ VDI – Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf
- ▶ Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
- ▶ ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V., Berlin

gefördert durch



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

begleitet durch



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.

Projektleitung und Projektdurchführung



alwert.

Partner des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.