



# WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



Der Arbeitskreis Wissensbilanz: Dr. Manfred Bornemann, Dr. Kay Alwert, Dr. Peter Heisig, Markus Will, Mart Kivikas (v. l. n. r.)

## Überblick

### Die Wissensbilanz aus Expertensicht

Prof. Dr. Kai Mertins über die Vorteile und Entwicklung der Methode

► Seite 2

### Neue Software

Die Wissensbilanz-Toolbox erleichtert den Prozess

► Seite 2

### Was meint der Finanzmarkt?

Ergebnisse des Finanzmarkttests

► Seite 3

### Veranstaltungen des AK-WB

Die Wissensbilanz Roadshow 2007

► Seite 3

### Bericht aus der Praxis

domino world™ berichtet über Folgebilanzen

► Seite 4

### Stimmen von Pilotunternehmen

KMUs berichten über ihre Erfahrungen

► Seite 4

### Impressum

► Seite 4

## „Wie funktioniert mein Unternehmen?“

### Wissensbilanz – Erfahrungsaustausch unter Pilotanwendern

Wer darauf vertraut, sein Unternehmen mit den klassischen Controlling- und Managementinstrumenten im Griff zu haben, läuft Gefahr bei der Unternehmensanalyse entscheidende Wettbewerbsfaktoren nicht zu beachten. Das ist eine von vielen wichtigen Überzeugungen, zu der 40 mittelständische Pilotanwender beim gemeinsamen Treffen im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ am 10. November in Frankfurt kamen. Sie alle haben in den vergangenen Wochen eine Wissensbilanz erstellt und dabei erfahren: Die Wissensbilanz ist ein Managementtool, das die Lücken anderer Analyseinstrumente schließen kann. Sie hilft einem Unternehmen, das einzigartige Zusammenspiel von Human- Struktur- und Beziehungskapital zu erkennen und für die interne Steuerung und externe Kommunikation handhabbar zu machen.

Die Pilotunternehmen der aktuellen Projektphase nutzten das gemeinsame Treffen in Frankfurt, um sich mit den Experten des Arbeitskreis Wissensbilanz auszutauschen und mit anderen Anwendern ihre Ergebnisse und Er-

fahrungen zu besprechen. Nicht nur die Wissensbilanz als internes und externes Steuerungsinstrument, sondern auch die ersten Erfahrungen mit Folgebilanzen waren Themen, die die Teilnehmer in verschiedenen Runden unter Moderation des Arbeitskreises diskutierten. In den Workshops bestätigten viele Teilnehmer, dass die Wissensbilanz die ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen fördert. Und nicht nur das. Nach Meinung der Teilnehmer hätte die Erstellung eine positive Wirkung auf die Teamarbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg und trage dazu bei, „Silodenken“ zu verhindern. Mitarbeiter bekämen so die Chance, an der Entwicklung von wichtigen Führungsentscheidungen mitzuwirken und sich selbst ein Stück weit als Mitunternehmer zu begreifen.

Der eintägige Erfahrungsaustausch hat vor allem gezeigt, dass die Ergebnisse und Einsatzbereiche der Wissensbilanz so vielfältig und offen sind, wie das Modell selbst. Ob Startup, das schon in frühen Stadien der Unternehmensgründung Prozesse und Know-How strukturieren möchte oder Familienunternehmen, das die Unternehmensnachfolge regelt: Die Wissensbilanz bietet eine Methode um externem Wettbewerbsdruck standzuhalten und das Innovationspotenzial zu stärken.

Mit über 100 mittelständischen Pilotanwendern hat das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Bereich der europäischen Wissensbilanzierung eine führende Position eingenommen. 8.000 Abrufe der kostenlosen Software „Wissensbilanz-Toolbox“, 30.000 angeforderte Leitfäden und über 30 bundesweite Informationsveranstaltungen mit mehr als 600 Teilnehmern sprechen für sich. Der Erfahrungsaustausch in Frankfurt wird somit nicht der letzte gewesen sein – die Entwicklung steht erst am Anfang.

## Die Wissensbilanz aus Expertensicht



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins,  
Direktor Bereich Unternehmens-  
management Fraunhofer IPK,  
Mitglied des Arbeitskreis Wissensbilanz

### „Hohe Akzeptanz der Wissensbilanz unter deutschen Unternehmen“

Dem Thema Wissensbilanzierung können sich gerade deutsche Unternehmen nicht entziehen – dafür wird ihnen die Erstellung einer Wissensbilanz auch besonders einfach gemacht. Prof. Dr. Ing. Kai Mertins ist Direktor des Bereiches Unternehmensmanagement am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik und Mitglied des Arbeitskreis Wissensbilanz, der für die wissenschaftliche Methodenentwicklung und die praktische Durchführung von Wissensbilanz-Projekten verantwortlich ist. Ein Interview über die Vorteile und die Entwicklung der Wissensbilanz.

*Was sind aus Ihrer Sicht die drei größten Vorteile der Wissensbilanzierung?*

**Prof. Dr. Ing. Kai Mertins:** Erstens einigt sich das Projektteam in den Workshops auf unternehmensspezifische Stärken und Schwächen von solch schwer greifbaren Einflussfaktoren wie Motivation, Wissenstransfer oder Beziehungen zu Netzwerkpartnern. Dabei gewinnt das Team bereits ein gemeinsames Verständnis über die unsichtbaren Zusammenhänge im Unternehmen, also darüber, wie die eigene Firma „tickt“. Zweitens ist die Wissensbilanz eine sehr gute Entscheidungshilfe für das Management, um Entwicklungsmaßnahmen zu priorisieren und zu steuern. Drittens lässt sich mit der Wissensbilanz endlich der gesamte Wert eines Unternehmens auch für externe Zielgruppen plausibel darstellen.

*Was zeichnet eine gute Wissensbilanz aus?*

**Prof. Dr. Ing. Kai Mertins:** Sie zeigt den Wertschöpfungsbeitrag der einzelnen immateriellen Ressourcen auf und macht diesen messbar. Wichtig ist dabei, dass Kennzahlen immer in einen sinnvollen Kontext gestellt werden. Zusammen mit entsprechenden Maßnahmen zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals wird so ein überprüfbares Bild der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gezeichnet – das macht eine gute Wissensbilanz im Kern aus.

*Für welche Unternehmen ist die Wissensbilanz als Management-tool besonders geeignet?*

**Prof. Dr. Ing. Kai Mertins:** Wir haben im Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ besonders darauf geachtet, den Besonderheiten mittlerer Unternehmen von 50 bis 500 Mitarbeitern Rechnung zu tragen. Das bedeutet, wir haben auf eine schnell umsetzbare und effiziente Methodik geachtet und diese in der aktuellen Projektphase auch noch weiter ver-

einfacht. So dass auch kleine Unternehmen unter 30 Mitarbeitern die Methode sinnvoll einsetzen können. Allerdings haben wir die Wissensbilanz bereits auch auf das Konzernumfeld angepasst und beispielsweise bei der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) erfolgreich eingesetzt. Die skalierbare Methode eignet sich also für alle Unternehmensgrößen.

*Wie prognostizieren Sie die Entwicklung der Wissensbilanz in Deutschland?*

**Prof. Dr. Ing. Kai Mertins:** Die hohe Akzeptanz der Wissensbilanz zeigt, dass die Ressource Wissen einen besonderen Produktionsfaktor darstellt, der entsprechend gemanagt werden muss. Hoch qualifizierte Mitarbeiter und herausragende Qualitätsstandards sind nach wie vor die entscheidenden Wettbewerbsvorteile deutscher Unternehmen, die mit Hilfe der Wissensbilanz weiter ausgebaut und in ertragsreiche Innovationen umgesetzt werden können.

## Wissensbilanz-Toolbox

### Mit einer einfachen IT-Lösung zur Wissensbilanz

Seit September 2006 bietet das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ eine EDV-Anwendung an, die kleinen und mittleren Unternehmen bei der Wissensbilanz unter die Arme greifen soll. Die „Wissensbilanz-Toolbox“, wie die Software genannt wird, führt Anwender durch die komplexen Prozesse ihrer Bilanz und erklärt die wichtigsten Grundlagen.

**Wissensbilanzierung leicht gemacht.** Anwender führen mit der Toolbox nicht nur einfach Anweisungen aus, sondern verinnerlichen nach dem „learning by doing“-Prinzip die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals. Im Lernprogramm der Wissensbilanz-Toolbox lernen sie Schritt für Schritt die Bedeutung des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals ihres Unternehmens kennen und erfahren wie sie dieses bewerten. So kann jedes Unternehmen eigenständig einen zuverlässigen und aussagekräftigen Wissensbilanzbericht erstellen.

**Neue Tools für die Toolbox.** Kleine und mittlere Unternehmen sollen ihr intellektuelles Kapital in Zukunft noch einfacher bewerten können. Daher stellt der Arbeitskreis Wissensbilanz auf seiner Website jetzt die Demo-Wissensbilanz eines fiktiven Unternehmens bereit, wie auch Vorschläge für typische Faktoren und Indikatoren des Intellektuellen Kapitals. Wissensbilanz-Einsteiger können so praxistaugliche Anregungen für die eigene Projektarbeit bekommen, denn die Beispiele für mögliche Indikatoren stammen aus einer aktuellen Befragung der ersten 100 Pilotanwender. Seit Kurzem erlaubt die Toolbox nun auch die technische Verknüpfung mit anderen Systemen. So kann der Wissensbilanz-Verantwortliche im Unternehmen problemlos Kennzahlen aus bestehenden Controlling-Systemen in die Toolbox importieren und anschließend deren Ergebnisse exportieren.

**Sind Sie neugierig geworden?** Alle Informationen sowie den Download der Wissensbilanz-Toolbox finden Sie unter: [www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm](http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm).



Pilotanwender beim Erfahrungsaustausch

## Chancen für den Finanzmarkt

### Eine Umfrage unter Finanzexperten unterstreicht die Bedeutung des intellektuellen Kapitals bei der Unternehmenseinschätzung

Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat in einem Finanzmarkttest knapp 70 Experten aus Banken, Rating-Agenturen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften qualitativ und quantitativ zum Wert von Berichten über das intellektuelle Kapital bei der Unternehmenseinschätzung befragt. Die Befragung hat ergeben, dass das in einer Wissensbilanz aufbereitete intellektuelle Kapital eines Unternehmens für Finanzexperten erheblichen Nutzen hat.

Informationen über „weiche“ Faktoren, so die Einschätzung der Experten, können zu einer präziseren Einschätzung eines Unternehmens beitragen und Intransparenz abbauen. Bei beinahe 90% der befragten Unternehmen sind die weichen Faktoren bisher gar nicht oder nur wenig transparent.

Investitionsvorhaben in weiche Faktoren sind wichtig und sollten in einem Bericht detailliert beschrieben werden. Vor allem die Einflussfaktoren „Kundenbeziehungen“ und „Produktinnovationen“ schätzen die Finanzexperten sehr hoch ein. Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind hingegen „Mitarbeitermotivation“ und „Führungskompetenz“ zentrale Einflussfaktoren – Beziehungen zu Kapitalgebern stehen noch nicht im Vordergrund.

Finanzexperte Guido Pfeifer, von der VR-Bank Südpfalz, Investment- und Ratinganalyst und Teilnehmer am Finanzmarkttest fasst die Bedeutung der Wissensbilanzierung wie folgt zusammen: „Während die reine Finanzbilanz einen Stichtagsbestand des materiellen Kapitals und des vergangenen Geschäftserfolgs abbildet, erfasst eine Wissensbilanz die Ist-Situation der immateriellen Ressourcen unter der Fragestellung des zukünftigen Potenzials und den daraus abgeleiteten Auswirkungen auf den zukünftigen materiellen Geschäftserfolg“.

## Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) ist verantwortlich für die wissenschaftliche Methodenentwicklung und die praktische Durchführung von Wissensbilanz-Projekten.

Er setzt sich zusammen aus einem Kernteam, einer Experten- und einem Moderatorennetzwerk.

### Veranstaltungen in 2007

24. Januar	Wirtschaftsministerium Rheinland-Pfalz (Mainz) „Wissen ist Zukunft - Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand“	15.-16. März	Wissensbilanz Intensivseminar Frankfurt a.M.
		März/ April	IHK Ulm
		19.-20. April	Wissensbilanz Intensivseminar Hamburg
29.-31. Januar	Feldafing am Starnberger See <i>Controller's Fachseminar Wissensbilanz</i> „Wissensbilanz - Made in Germany“ <i>Wissen als Chance für den Mittelstand</i>	April/ Mai	IHK Dortmund & IHK Chemnitz
		13.-14. Juni	Wissensbilanz Intensivseminar Frankfurt a.M.
		19.-21. November	Feldafing am Starnberger See <i>Controller's Fachseminar Wissensbilanz</i>
Januar/ Februar	IHK Stuttgart & IHK Oldenburg		
07. Februar	IHK Frankfurt a.M.		
Februar/ März	IHK Nürnberg & IHK München		

Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter unter: [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org).



## Im Blickpunkt: domino-world™

### Ein Pilotunternehmen berichtet über seine Erfahrungen mit der Folgebilanz

domino-world™ ist im Gesundheitsbereich tätig und unterhält im Raum Berlin und Brandenburg elf ambulante, teilstationäre wie auch stationäre Pflegeheime für alte und pflegebedürftige Menschen. Mit ihrer einzigartigen Pflegemethode, dem „domino coaching“, hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, älteren Menschen zu neuer geistiger und körperlicher Vitalität zu verhelfen. „Wir möchten für eine Welt stehen, in der man jung bleibt, obwohl man älter wird“, so Lutz Karnauchow, Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. domino-world™ gehört zu den Pilotunternehmen des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ und hat mittlerweile schon die zweite Wissensbilanz veröffentlicht.

Bei der zweiten Wissensbilanz setzte domino-world™ auf das bewährte Projektteam des Vorjahres und konnte deutliche methodische Verbesserungen erzielen. „Natürlich ging die Erstellung der zweiten Wissensbilanz leichter und schneller vonstatten. Vor allem aber haben wir bei der Erstellung der zweiten Wissensbilanz deutliche methodische Verbesserungen erzielen können: Zum einen können wir nun den Bewertungs- und Potentialdiagrammen von 2004 diejenigen aus 2006 gegenüberstellen und so die Veränderungen und Verbesserungen der Einflussfaktoren visualisieren. Zum anderen haben wir in der zweiten Bilanz erstmals alle Bewertungen nach operativer und strategischer Ausrichtung unterschieden, was unser strategisches Handeln präzisiert,“ so Lutz Karnauchow. Besonders glücklich ist das Projektteam über die ansprechende



Lutz Karnauchow,  
Vorstandsvorsitzender  
von domino-world™

Gestaltung. Zahlreiche Bilder und Grafiken machen die Präsentation der zweiten Bilanz weitaus verständlicher.

Bei domino-world™ ist die Wissensbilanz mittlerweile integraler Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) innerhalb des Qualitätsmanagements und zu einem Motor der Prozessoptimierung und Weiterentwicklung des Unternehmens geworden. Die Berliner setzen die Ergebnisse der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument und Management-Tool konsequent ein, um sich Wettbewerbsvorteile am Markt zu sichern und auszubauen. Zukünftig sollen die Wissensbilanzen im Turnus von zwei Jahren erstellt werden. „Wir schätzen die Wissensbilanz, da sie uns hilft Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu analysieren und zu bewerten, die letztendlich über den Erfolg und Misserfolg unseres Unternehmens entscheiden. Der Vorteil der neuen Wissensbilanz gegenüber unserer bisherigen Managementinstrumenten ist eindeutig: Die Wissensbilanz priorisiert alle möglichen Verbesserungsideen. Das hilft uns enorm Zeit und Ressourcen einzusparen,“ so Lutz Karnauchow.

Eine Untersuchung unter den Pilotanwendern hat ergeben, dass alle Unternehmen, die bisher eine Wissensbilanz erstellt haben, diese als Management-Tool zur internen Steuerung verwenden. Immerhin knapp 80 % nutzen die Ergebnisse allerdings auch zur externen Kommunikation. Dies gilt auch für domino-world™, wie Lutz Karnauchow erläutert: „Unsere Kunden und die Öffentlichkeit reagieren sehr positiv auf unsere Wissensbilanz. Speziell die Kunden ziehen einen enormen Vorteil aus unserer ausgefeilten wissens- und innovationsbasierten Methodik, das „domino-coaching“. Dieses in Deutschland einzigartige Pflegeverfahren macht Patienten nachweislich wieder gesünder, selbständiger und psychisch stabiler.“

Für Lutz Karnauchow ist die Methodik der Wissensbilanz besonders für solche Unternehmen äußerst interessant, die mit einem ganzheitlichen Unternehmensführungsmodell arbeiten – und das nicht nur aus dem Gesundheitssektor.

## Stimmen aus den KMUs



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

### Fragen an die KMUs:

„Ich möchte das Wissen, das in den Köpfen meiner erfahrenen Mitarbeiter steckt, sammeln und an unsere jungen Nachwuchskräfte weitergeben. Vor einigen Jahren hat die Automobil- und Zuliefererindustrie ihre wichtigsten Kräfte in Frühruhestand geschickt. Später mussten kompetente Fachkräfte und externe Dienstleister teuer eingekauft werden, da das Wissen nicht mehr vorhanden war. Diese Entwicklung hat mich sehr zum Nachdenken gebracht. Die Wissensbilanz hilft mir, auf sensiblen Wege die wichtigsten Wissensquellen zu erschließen und Ideen abzuleiten, wie ich diese in meinem Unternehmen fertigen kann.“

Eberhard Fischer

## Impressum

**Herausgeber:**  
Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
11019 Berlin  
info@bmwi.bund.de  
www.bmwi.de

**Redaktion & Gestaltung:**  
LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124 | 80337 München  
Tel.: 089-72018710 | Fax: 089-72018720  
Email: kommunikation@lhk.de  
www.lhk.de