



WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



Überblick

Die befragten Pilotanwender beim Wissensbilanz-Workshop

Die Wissensbilanz aus Expertensicht

Schwerpunkt: Wirtschafts-
prüfung

► Seite 2

Die Wissensbilanz-Toolbox

Eine Erfolgsgeschichte setzt
sich fort

► Seite 3

Aktuelle Veranstaltungen zur Wissensbilanz

Die Wissensbilanz Road-
show 2007

► Seite 3

Bericht aus der Praxis

BWH GmbH – Ein Medien-
unternehmen bilanziert
sein Wissen

► Seite 4

Stimmen von Pilotanwendern

Birgit Winterhalter über
die Wissensbilanz in der
Wohlfahrtspflege

► Seite 4

Wissensbilanz hilft Schwachstellen aufzu- decken

Wissensbilanzen kommen – neben der externen und internen Kommunikation – vor allem bei der Unternehmensteuerung zum Einsatz. Eine Befragung unter den Pilotanwendern des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) ergab, dass 80 % die Wissensbilanz als Instrument zur internen Steuerung des intellektuellen Kapitals nutzen.

Die Wissensbilanz ist umso effektiver, je besser es gelingt, die Methode mit anderen Instrumenten zu verknüpfen: „Für die Wirksamkeit der Wissensbilanz ist es entscheidend, Synergien mit anderen Steuerungsinstrumenten zu nutzen“, so Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz.

Laut der Befragung unter den Pilotanwendern geben 75 % der Unternehmen an, dass die Wissensbilanz in ihrem Unternehmen andere Instrumente ergänzt. Die Wissensbilanz hilft dabei die Unternehmensstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Sie unterstützt Managementsysteme wie das Risiko- und Wissensmanagement, das ISO Qualitätsmanagement oder die Balanced Scorecard.

Interventionsfelder definieren und Maßnahmen umsetzen

Die Wissensbilanz hilft den Unternehmen Schwachstellen und Potentiale zu identifizieren und so genannte Interventionsfelder festzulegen. Knapp 90 % der Befragten gaben an, dass besonders die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung aus der Wissensbilanz wichtig oder sehr wichtig ist. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen hat anhand der Ergebnisse der Wissensbilanz bereits konkrete Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung festgelegt.

Als größte Schwachstelle erkannten 21 % der Befragten das Interventionsfeld Führungskompetenz. Auch bei der Fachkompetenz (18 %) ist eine ständige Weiterentwicklung der vorhandenen Wissensbestände durch Fortbildungen der Mitarbeiter für die strategische Ausrichtung im globalen Wettbewerb von enormer Wichtigkeit.

Neben dem Humankapital identifiziert die Wissensbilanz auch beim Struktur- und Beziehungskapital den Handlungsbedarf. So gaben jeweils 14 % der befragten Unternehmen an, beim Wissenstransfer und bei den Kundenbeziehungen Schwachstellen entdeckt zu haben, die durch Mentorenprogramme und ein systematisches Beziehungsmanagement behoben werden können.

Das bestätigt auch Birgit Winterhalter vom Deutschen Caritasverband, die am Pilotprojekt teilgenommen hat. Demnach haben laut Wissensbilanz besonders die Zukunftsorientierung und der Wissenstransfer innerhalb des Verbands großen Einfluss auf den Geschäftserfolg. Eine gezielte Förderung dieser Erfolgsfaktoren unterstützt die positive Unternehmensentwicklung.

Die Wissensbilanz aus Expertensicht



Dr. Jutta Menninger,
Partnerin im Bereich Valuation & Strategy
bei Pricewaterhouse Coopers im Interview

Pricewaterhouse Coopers ist eines der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Frau Dr. Jutta Menninger ist Expertin für die Bewertung immaterieller Vermögenswerte und berichtet über ihre Erfahrungen mit der Wissensbilanz.

Frau Dr. Menninger, Wissen gilt als die wichtigste Ressource für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Welche Bedeutung haben immaterielle Vermögenswerte ihrer Meinung nach?

Dr. Menninger: Immaterielle Vermögenswerte, wie z. B. Marken, Patente und Know-how sowie Humankapital, sind in der heutigen Zeit der Wissensgesellschaft die entscheidenden Werttreiber der Unternehmen. Dies lässt sich auch anhand von Studien anschaulich verdeutlichen. Für Marken z. B. durch die Anfang des Jahres 2006 veröffentlichte Studie von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der GfK, Prof. Sattler und dem deutschen Markenverband zur Praxis von Markenbewertung: Die Befragten der Studie schätzten den Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert immerhin auf 67 Prozent.

Die Wissensbilanz ist ein Instrument, das KMU bei der strukturierten Erfassung dieser Vermögenswerte unterstützt. Inwiefern profitieren KMU hierbei von der Wissensbilanz?

Dr. Menninger: Wie die Frage schon impliziert, liegt ein wesentlicher Aspekt der Wissensbilanz im hier betrachteten Sinn für die KMU in der strukturierten Erfassung dieser Vermögenswerte und damit auch der Erkenntnis der Bedeutung dieser immateriellen Werte für das Unternehmen. Dadurch wird die Grundvoraussetzung geschaffen, dass diese Werte auch die angemessene Aufmerksamkeit im Unternehmen erhalten und nachhaltig entwickelt werden.

Ist die Wissensbilanz für Sie ein internes Steuerungs- oder externes Kommunikationsinstrument?

Dr. Menninger: Idealerweise sollte sie beides sein. Bevor jedoch extern kommuniziert werden kann, ist es notwendig ein internes, zuverlässiges Steuerungsinstrument aufzusetzen und dieses im Unternehmen auch konsequent zu nutzen. Erst danach sollte über die Erkenntnisse aus der Analyse und hoffentlich auch über die Steigerung der immateriellen Werte berichtet werden. Sowohl intern wie extern wäre es daher wünschenswert, dass Informationen über immaterielle Werte nicht nur auf qualitativer Basis oder durch Indikatoren analysiert und dargestellt werden, sondern dass diese auch in monetäre Werte überführt werden.

Wer sollte aus ihrer Sicht an der Erstellung einer Wissensbilanz beteiligt sein?

Dr. Menninger: Für die Akzeptanz der Wissensbilanz ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung das Projekt unterstützt. Je nach Kapazitäten im Unternehmen ist eine umfassende oder nur begleitende externe Beratung hilfreich, um die notwendige schnelle und fokussierte Umsetzung zu gewährleisten.

Sie beschäftigen sich intensiv mit der monetären Bewertung immaterieller Vermögenswerte. Wie lange wird es noch dauern bis beispielsweise das Know-how der Mitarbeiter in die Finanzbilanz einfließt?

Dr. Menninger: Für immaterielle Werte und dies gilt insbesondere auch für das Humankapital ist es gar nicht so entscheidend bzw. vielleicht auch gar nicht erstrebenswert, dass sie in der traditionellen Bilanz ausgewiesen werden. Wichtig wäre jedoch, damit der Kapitalmarkt seine Informationsfunktion wahrnehmen kann, dass über diese Werte als monetäre Werte berichtet wird, z. B. in einem eigenen Bericht über immaterielle Werte oder durchaus auch denkbar, im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts. Dass eine monetäre Wertermittlung nicht nur für Marken und Patente, sondern auch für das Humankapital möglich ist, zeigt die neueste Unternehmensstudie von PricewaterhouseCoopers zur Bewertung von Humankapital.

Konferenz „Wissen macht Zukunft“

Rund 200 Teilnehmer/innen aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft diskutierten bei der BMWi-Konferenz „Wissen macht Zukunft“ in Berlin aktuelle Trends und Anforderungen an das Wissensmanagement. „Der Anteil des Wissens an der Wertschöpfung von Unternehmen liegt nach wissenschaftlichen Schätzungen bei mindestens 60%. Der Vorsprung an Wissen ist unser einziger und entscheidender Wettbewerbsvorteil“, so der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung, Hartmut Schauerte.

Auch Markus Will vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik und Experte im Arbeitskreis Wissensbilanz beteiligte sich an der BMWi-Konferenz. Er informierte die Teilnehmer in seinem Vortrag „Nutzen der Wissensbilanz für mittelständische Unternehmen und den Finanzmarkt“ über die Befragung der Pilotunternehmen, die ersten Auswertungen der bisherigen Wissensbilanzen sowie die Ergebnisse aus dem Finanzmarkttest. Unter der Fragestellung „Schafft Wissen Finanzen?“ diskutierten die Teilnehmer anschließend, inwiefern die Wissensbilanz den Beitrag der weichen Erfolgsfaktoren zum Unternehmenserfolg konkret darstellen kann.

Eine Erfolgsgeschichte setzt sich fort

Die „Wissensbilanz-Toolbox“ ist beliebter denn je – das zeigt das rege Interesse kleiner und mittlerer Unternehmen an der Software. Inzwischen haben nicht nur 10.000 User die Software von der Website des AKWB geladen, auch die ersten 10.000 CD-Exemplare sind inzwischen vergriffen.

Die Anwender der Software sind vom Nutzen der Wissensbilanz Toolbox überzeugt. „Die Toolbox ist ein hervorragendes Instrument“, weiß Albert Pietzko von den Kliniken Heiligenfeld zu berichten. Das Unternehmen hat die zweite Wissensbilanz mit Hilfe der Software erstellt. „Der Aufbau ist logisch und übersichtlich. Damit lassen sich schnell neue Fragestellungen entwerfen und bearbeiten.“ Für den Projektverantwortlichen Pietzko ist die Toolbox „das Filestückchen für den Gebrauch zur internen Unternehmenssteuerung.“

Auch die Friedr. Lohmann GmbH hat bereits positive Erfahrungen mit der Software gesammelt, erklärt der Geschäftsführer Gunnar Lohmann-Hütte: „Die Toolbox leitet den Anwender durch komplexe Prozesse der Wissensbilanz und erklärt gleichzeitig die wichtigsten Grundlagen.“ Das Familienunternehmen stellt mittlerweile in der siebten Generation Spezial- und Edelstähle her. Besonders hilfreich erscheint dem Wittener Unternehmen das integrierte Lernprogramm, das die Methode der Wissensbilanzierung Schritt für Schritt erläutert.

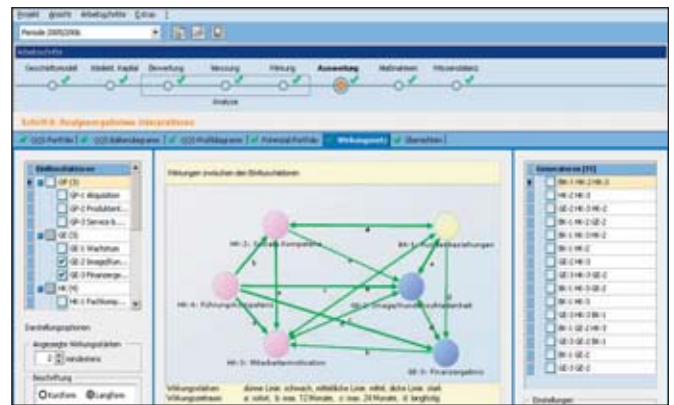
Aufgrund der hohen Nachfrage wird die Software in Kürze samt Lernprogramm und mit zusätzlichem Informationsmaterial in einer zweiten Auflage „Wissensbilanz-Toolbox“ erscheinen.

Wissensbilanz Toolbox

Die Microsoft Windows basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ wurde bereits 2006 entwickelt, um die Erstellung von Wissensbilanzen zu erleichtern. „Aufbauend auf der im Pilotprojekt erprobten Methode zur Wissensbilanzierung soll das Verfahren für mittelständische Wissensbilanz-Anwender noch effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet werden“, so Sven Wuscher vom Arbeitskreis Wissensbilanz.

Dazu gehören die verständliche Erläuterung der Methodik, das strukturierte Führen des Nutzers durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess sowie die einfache Datenerfassung, die Sicherstellung der Datenkonsistenz und die automatisierte Auswertung.

Nähere Informationen und die Wissensbilanz-Toolbox finden sie unter www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm.



Die Wissensbilanz-Toolbox unterstützt die Erfassung erfolgskritischer Faktoren sowie die Visualisierung der Ergebnisse.

Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz

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

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

Veranstaltungen in 2007

Konferenz

06./07. September 8th European Conference on Knowledge Management, Barcelona

Wissensbilanz Roadshow

18. September IHK Darmstadt
 19. September IHK Dortmund
 Oktober IHK Oldenburg/IHK Bremen
 24. Oktober IHK Konstanz
 29. Oktober IHK Paderborn
 30. Oktober IHK Ulm

Seminare

21. September Wissensbilanz-Einführungseminar für Manager, Berlin
 17./18. Oktober Wissensbilanz-Intensivseminar für angehende Moderatoren, Frankfurt a. M.
 08. November Wissensbilanz-Einführungseminar für Manager, Frankfurt a. M.
 19.–21. November Controller's Fachseminar Wissensbilanz, Feldafing am Starnberger See

Im Blickpunkt: BWH GmbH

Ein Medienunternehmen berichtet über die Erfahrungen mit der Wissensbilanz

Das Medienverhalten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Während die digitalen Medien enorme Zuwächse verbuchen, nehmen die klassischen Zeitungsabonnements stetig ab. Gleichzeitig hat die Technik auch die Produktion revolutioniert: Durch computergestützte Technologien können heute mehr Seiten in kürzerer Zeit, viel variabler und einfacher produziert werden.

Die BWH GmbH bietet seit über 60 Jahren Lösungen in der Medienkommunikation an. Die Entwicklung des Unternehmens verdeutlicht die Entwicklungen in der gesamten Branche. Als klassische Druckerei gegründet, bietet das Unternehmen mittlerweile einen umfassenden Service an: Vom Onlineauftritt bis zur Abwicklung von Versandaktionen inklusive Verpackung und Adressverwaltung. Um mit den Entwicklungen Schritt zu halten, muss sich das Unternehmen laufend den veränderten Umständen anpassen. Das Know-How der Mitarbeiter ist dabei die Voraussetzung, um in diesem Wandel bestehen und ihn mitgestalten zu können.

Deshalb hat die BWH GmbH auch eine erste Wissensbilanz erstellt: Das intellektuelle Kapital und das Wissen des Unternehmens sollte erfasst und aufbereitet sowie konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. „Unser Ansatz war nicht die



Helmut Adelman (links), Geschäftsführer der BWH GmbH, erstellt mit seinem Team die Wissensbilanz

Bewertung der Vergangenheit, sondern mit Blick auf die Zukunft unser immaterielles Vermögen zu beurteilen“, so der Geschäftsführer Helmut Adelman.

Es wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die sich aus Mitarbeitern aller Bereiche und Hierarchieebenen zusammensetzte. In der Folge wurde innerhalb von nur sechs Wochen die erste Wissensbilanz erstellt. „Das Team hat sehr konstruktiv zusammengearbeitet, wodurch sich ganz neue Kommunikationsprozesse ergeben haben“, so Helmut Adelman. Laut dem Geschäftsführer entstand so bei den Projektteilnehmern eine wesentlich höhere Sensibilität für die Marktanforderungen und die Kundenwünsche.

Darüber hinaus geben die erarbeiteten Stärken und Schwächen ein sehr rundes Bild des Unternehmens wieder, berichtet Helmut Adelman. Der Vision eines serviceorientierten Mediendienstleisters mit hoher Problemlösungskompetenz sei die BWH GmbH dadurch ein großes Stück näher gekommen. Als wichtigste Einflussfaktoren für den Erfolg des Unternehmens wurden dabei die Produktinnovation, die interne Kooperation und die Kundenbeziehungen herausgearbeitet.

Zu den Maßnahmen, die die BWH GmbH aus der Wissensbilanz ableitet, zählt die Kommunikation der Ergebnisse innerhalb des Unternehmens. Außerhalb des Unternehmens wurde die Wissensbilanz sehr positiv aufgenommen. So kam die BWH GmbH durch den Bericht mit vielen Kunden und Interessenten ins Gespräch. Die Hausbanken des Unternehmens sehen in der Wissensbilanz ein geeignetes Werkzeug für eine transparente Unternehmensentwicklung. Die BWH GmbH will von nun an im Abstand von zwei Jahren Wissensbilanzen erstellen, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen, die die Projektgruppe festlegt.

Stimmen von Pilotanwendern



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

„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.

Außerdem sind unsere Einrichtungen zunehmend auf Kredite angewiesen, um Investitionen in Gebäude und Infrastruktur vornehmen zu können. Es besteht die Aussicht, dass sich die Konditionen zur Kreditvergabe positiv beeinflussen lassen, sobald die Bank zusätzlich eine Wissensbilanz zur Einschätzung der Chancen und Risiken der Einrichtungen hat.“

Birgit Winterhalter

Impressum

Herausgeber:
Arbeitskreis Wissensbilanz
c/o Fraunhofer-Institut für
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Pascalstraße 8–9 | 10587 Berlin
www.ipk.fraunhofer.de

Redaktion & Gestaltung:
LoeschHundLiepold Kommunikation
Lindwurmstraße 124
80337 München
Tel.: 089-72 01 8710
Fax: 089-72 01 8720
Email: kommunikation@lhlk.de
www.lhlk.de