



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

Kai Mertins, Markus Will

## Wissensbilanz-Toolbox: Immaterielle Werttreiber entwickeln

Erschienen in „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“, Ausgabe Juli/August 2007, S.39-41.

### Kurz gefasst:

- Besonders verantwortlich für den Erfolg kleiner und mittelständischer Unternehmen sind immaterielle Vermögenswerte wie das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen oder die Beziehungen zu Investoren, Lieferanten und Kunden.
- Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ hat eine Methode entwickelt, dieses intellektuelle Kapital zu messen, zu steuern und sein Potenzial zu nutzen. Mit Hilfe einer neuartigen Software – der Wissensbilanz-Toolbox – wurde der Prozess der Wissensbilanzierung jetzt noch nutzerfreundlicher gestaltet.
- In acht einfachen Schritten vermittelt die Wissensbilanz-Toolbox jedem Unternehmen, gleich welcher Größe, nicht nur die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals sondern ermöglicht im Rahmen hierarchieübergreifender Workshops deren umfassende Aus- und Bewertung in einer fertigen Wissensbilanz.

**Wie können wir unser Wissen und das intellektuelle Kapital unseres Unternehmens transparent machen? Wo müssen wir ansetzen, um unsere immateriellen Ressourcen zu optimieren und unsere strategischen Ziele zu erreichen? Diese Fragen erlangen auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zunehmende Bedeutung. Während bereits verschiedene, teilweise recht akademische und komplexe Ansätze zur Erfassung und Bewertung der immateriellen Werte existieren, fehlte es bisher an einfachen und kostengünstigen Methoden, die den Anforderungen von KMU genügen. Das Konzept „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist entsprechend der Ansprüche des deutschen Mittelstands entwickelt worden. Um diese Methode noch einfacher und effizienter zu gestalten, wurde zusätzlich die Wissensbilanz-Toolbox entwickelt. Dieses Software-Werkzeug ermöglicht es, das intellektuelle Kapital von Unternehmen mit optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis strukturiert darzustellen und strategiekonforme Maßnahmen abzuleiten.**

### **Das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“**

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist die effiziente Nutzung ihres intellektuellen Kapitals der entscheidende Schlüssel zur Erreichung ihrer strategischen Ziele. [1] Um entsprechend der besonderen Ansprüche des Mittelstands eine effiziente Methode zur Steuerung ihrer immaterieller Erfolgsfaktoren zu erarbeiten, initiierte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) schon 2003 einen aus



erfahrenen Experten bestehenden Arbeitskreis (Arbeitskreis Wissensbilanz – AKWB). [2] Bis Ende 2006 haben bereits über 80 KMU das entwickelte Bilanzierungsverfahren erfolgreich angewendet. Dabei hat sich gezeigt, dass sich der Anspruch der

Wissensbilanz in der praktischen Anwendung bewährt hat: Über 80 Prozent der KMU-Pilot-Anwender sehen die interne Steuerung als den wichtigsten Einsatzbereich für die Wissensbilanz, wobei sie sowohl der Strategieentwicklung als auch der Strategieimplementierung diene, wie eine Befragung der Pilotunternehmen ergab. [3]

### **Nutzen einer softwaregestützten Wissensbilanzierung**

Unter fachlicher Leitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik in Berlin hat der AKWB in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH eine Microsoft Windows basierte Softwareanwendung entwickelt. [4] Aufbauend auf der im Pilotprojekt erprobten Methode zur Wissensbilanzierung wird durch den Einsatz dieser Toolbox das Verfahren für mittelständische Wissensbilanz-Anwender noch effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet. Die Methodik der Wissensbilanzierung wird verständlich erläutert und der Nutzer strukturiert durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess geführt. Die erhobenen Daten können im Programm einfach erfasst werden, wobei die Datenkonsistenz sichergestellt wird und automatisierte Auswertungen zur Verfügung stehen. 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. Sie lernen Schritt für Schritt die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals kennen und erfahren wie diese bewertet werden. So kann jedes Unternehmen eigenständig einen vollständigen, zuverlässigen und aussagekräftigen Wissensbilanzbericht erstellen. 15.000 Abrufe und Bestellungen seit August 2006 belegen den Erfolg der Wissensbilanz-Toolbox als unterstützendes Instrument der Wissensbilanzierung.

### **In acht Schritten zur fertigen Wissensbilanz**

Die Wissensbilanz-Toolbox untergliedert die AKWB-Methode [5] zur Wissensbilanzierung in acht einfache Arbeitsschritte. Jeder dieser Arbeitsschritte liefert bereits ein in sich schlüssiges Ergebnis, womit Anwender die Wahl haben, die Wissensbilanzierung bis hin zum fertigen Wissensbilanzdokument oder nur bis zum Erreichen von Teilergebnissen durchzuführen. Die Wissensbilanzierung wird im Unternehmen im Rahmen von funktions- und hierarchieübergreifenden Workshops durchgeführt. Dieses Vorgehen sichert die ganzheitliche Betrachtung des intellektuellen Kapitals im Unternehmen. [6] Zu Beginn wird das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens beschrieben. Dabei werden Informationen zum Geschäftsumfeld (Möglichkeiten und Risiken) und strategischen Zielen gesammelt (Schritt 1). Das Geschäftsmodell mit den strategischen Zielen bildet bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung der weichen Faktoren.

Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele werden die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Leistungsprozesse und Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert (Schritt 2). Bei den Faktoren des intellektuellen Kapitals kann es sich



beispielsweise um die Motivation der Mitarbeiter, die Beziehungen zu Kunden oder um die Unternehmenskultur handeln. Die verschiedenen Faktoren des intellektuellen Kapitals können für jedes Unternehmen individuell definiert werden, allerdings kann der

Software auch eine Datei mit Standardeinflussfaktoren hinzugefügt werden, die auf Basis der Erfahrungen mit den Pilotanwendern erarbeitet wurde. Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt hinsichtlich der Kriterien Qualität, Quantität und Systematik (Schritt 3). Diese Selbsteinschätzung durch das Workshop-Team wird im nächsten Schritt durch die Bestimmung von Indikatoren zur Messung des intellektuellen Kapitals in Form von Zahlen und Fakten untermauert (Schritt 4).

### Analyse von Wechselwirkungen

Nach der Bewertung des intellektuellen Kapitals schätzen die Workshop-Teilnehmer die Wirkungszusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen ein (Schritt 5). Basierend auf der Sensitivitätsanalyse nach Frederic Vester [7] können Aussagen zur Steuerbarkeit einzelner Faktoren und zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wirkung von Maßnahmen gemacht werden. Die Wissensbilanz-Toolbox ermöglicht die strukturierte Erfassung der im Workshop erhobenen Daten. Darüber hinaus können sowohl die Ergebnisse des Schritts „Bewertung“ als auch des Schritts „Wirkung“ prägnant visualisiert werden, was das Verständnis erleichtert und die Diskussion im Workshop anregt.

Zentrales Ergebnis der Auswertung (Schritt 6) ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren des Unternehmens zusammen mit ihrem Einflussgewicht dargestellt wird. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren auf Grund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen. Nachdem dringende Handlungsfelder identifiziert worden sind, können entsprechende Maßnahmen definiert werden (Schritt 7). Durch die vorangehenden Schritte ist gewährleistet, dass diese Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten. Schließlich ermöglicht die Wissensbilanz-Toolbox die Erstellung des fertigen Wissensbilanzdokuments auf Knopfdruck (Schritt 8). 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.

### Einsatz als Management- und Kommunikationsinstrument

So dient das Instrument Wissensbilanz und die unterstützende Toolbox zwei Zielen: Erstens ermöglichen sie die interne systematische Steuerung der immateriellen Werttreiber ermöglicht und das Management erhält eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Dabei stößt schon der Bilanzierungsprozess im Workshop-Team Nutzen stiftende Reflexionen an und baut ein gemeinsames Verständnis der Erfolg entscheidenden weichen Faktoren und der Funktionsweise des eigenen Unternehmens auf [8]. Die Wissensbilanz-Toolbox kann zusätzlich als Controllinginstrument genutzt werden, um die Erfolgswirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen kontinuierlich und valide zu überprüfen.



Zweitens fungiert die Wissensbilanz als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann. So kann die Unternehmensleitung der Belegschaft die

Zusammenhänge der weichen Faktoren mit dem Geschäftserfolg und daraus abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen anschaulich darstellen. Zusätzlich zeigt die Wissensbilanz auch externen Zielgruppen, wie Kunden oder Kapitalgebern, den Status Quo des intellektuellen Kapitals und somit den wahren Wert des Unternehmens auf. Ein empirischer Test mit Finanzexperten aus führenden Banken und Investmentgesellschaften ergab, dass die Wissensbilanz Unternehmensbewertungen präzisiert und Risiko mindernd auf den Kreditvergabeprozess wirken kann. [9]

### Fazit

Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihr immaterielles Vermögen zielgerichtet zu steuern und entsprechend der Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu kommunizieren. Gerade KMU, die sich weder Strategieabteilungen noch groß angelegte Projekte mit externen Beratern leisten können oder wollen, fehlte bisher eine effiziente Methode um ihr intellektuelles Kapital strategiekonform zu entwickeln. Die Wissensbilanz-Toolbox hilft Unternehmen, die Wissensbilanzierung einfach und effizient durchzuführen. Sowohl das Gesamtergebnis in Form des eigentlichen Wissensbilanzdokuments wie auch alle vorhergehenden Teilergebnisse werden mit Hilfe der Softwareanwendung dokumentiert und gesichert. Nutzer eignen sich durch „learning by doing“ selbst Kompetenzen an. Dies und die strukturierte Führung durch den Prozess der Wissensbilanzierung mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox minimiert den externen Beratungsbedarf.

### Literatur:

- [1] Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin 2005.
- [2] [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org), BMWi-Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“, Förderkennzeichen VI B4-003070/22
- [3] Will, M., Wuscher, S., Bodderas, M.: Projektstudie: Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen. Aktuelle Studie des Fraunhofer IPK, Berlin 2006.
- [4] Download unter: [www.akwissensbilanz.org/Toolbox/download.htm](http://www.akwissensbilanz.org/Toolbox/download.htm)
- [5] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden, Berlin 2004.
- [6] Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Diss., TU Berlin 2006.
- [7] Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken. 3. Aufl., DTV, München 2003.
- [8] Will, M., Alwert, K., Kivikas, M.: Wissensbilanzierung – Strategische Kommunikationsprozesse bewerten und steuern. In: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden 2007.
- [9] Will, M., Alwert, K., Bornemann, M., Wuscher, S.: Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapital auf die Unternehmensbewertung. Aktuelle Studie des Fraunhofer IPK, Berlin 2007.



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany



Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

## Die Autoren:

Prof. Kai Mertins ist Direktor des Bereichs Unternehmensmanagement am Fraunhofer-Institut IPK, Berlin. Seit 1998 ist er zusätzlich Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin. Seine Aufgabenschwerpunkte sind: Unternehmensmodellierung, Unternehmensmanagement, Produktionsorganisation, Wissensmanagement, Fabrikplanung, Auftragssteuerung, Fertigungsleitsysteme, Mitarbeiterqualifikation. Er ist Gründungsmitglied des Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB) und verantwortlich für das deutsche Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ und das europäische Projekt „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS).

[mertins@wissensmanagement.net](mailto:mertins@wissensmanagement.net)

Markus Will, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK, Berlin. Der Kaufmann und Kommunikationswissenschaftler arbeitete zunächst als Junior Consultant bei Siemens Business Services, bevor er am Fraunhofer Competence Center Wissensmanagement an Projekten zu Veränderungsprozessen und interner Kommunikation in mittelständischen Firmen und Konzernen beteiligt war. Er ist seit 2005 Mitglied des „Arbeitskreis Wissensbilanz“ und war verantwortlich für die Konzeption der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ zur Unterstützung der Wissensbilanzierung in mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus ist er durchführender Leiter des deutschen Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ und des europäischen Projekts „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS).

[will@wissensmanagement.net](mailto:will@wissensmanagement.net)