

## Wissensbilanzierung

# „Die wahren Werte erkennen“

Was Wissensbilanzierung für mittelständische Firmen bedeutet und ob sie sich auch finanziell lohnt, haben Unternehmer und Experten beim 4. Freiburger Mittelstandskongress diskutiert. DAS GESPRÄCH FÜHRTE DIETER RÖMER.



### DIE TEILNEHMER

**Prof. Dr. Friedrich Augenstein** vom Kompetenzzentrum Unternehmensberatung der Berufsakademie Stuttgart hat den Stand der Wissensbilanzierung in Baden-Württemberg in einer Studie analysiert.

**Kirsten Hirschmann**, Gesellschafterin und Geschäftsführerin der Hirschmann Laborgeräte GmbH & Co. KG in Eberstadt und Vizepräsidentin des Weltvorstands der Wirtschaftsjunioren.

**Prof. Günter Koch** aus Wien, Generalsekretär des Club of Paris. Er gilt als Erfinder der Wissensbilanz.

**Dr. Oliver Kriessl**, Leiter des Bereichs Kundenbeziehungen der BadenIT GmbH in Freiburg. Er hat für einen Unternehmensteil eine Wissensbilanz erstellt.

**Rainer Schütterle**, Finanzfachwirt und Kooperationspartner der VVK Vermögensverwaltungs GmbH Karlsruhe und Vizepräsident des Karlsruher Sport Clubs. Er hat für den KSC die Erstellung einer Wissensbilanz eingeleitet.

Herr Professor Augenstein, das Thema Wissensbilanzierung erfreut sich in den Medien und unter Experten wachsender Beliebtheit. Aber in einer Befragung von Unternehmern in Baden-Württemberg haben Sie herausgefunden, dass nur vier Prozent dieser Firmen bisher eine solche Bilanz erstellt haben und nur weitere fünf Prozent dies planen. Da offenbart sich eine Kluft zwischen möglicher Notwendigkeit und Wirklichkeit. Was haben mittelständische Unternehmer von einer Wissensbilanz?

**Augenstein:** Wissen ist die wichtigste Ressource im Unternehmen. Der Wissensvorsprung ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Somit sichert ein Manager, der sich um das Wissen, dessen Verwaltung und Nutzung aktiv kümmert, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

Herr Professor Koch, Sie gelten als Erfinder der Wissensbilanz. Wie entstand diese Idee?

**Koch:** Im Jahr 1998 wurde ich zum Geschäftsführer eines sehr großen Forschungszentrums in Österreich berufen. Während einer wirtschaftlichen Sanierung des Zentrums sollte ein Verfahren gefunden werden, um den „wahren Wert“ der Organisation darzustellen – nicht die finanziellen Dinge, sondern den intangiblen Bereich, also „das nicht Anfassbare“. Eine Kollegin und ich entwickelten hierfür ein Ver-

fahren und setzten es im Jahr 1999 erstmals ein. Zwischenzeitlich ist es durch unsere damaligen Assistenten auch in Deutschland bekannt gemacht worden.

Wissen Unternehmer, wenn sie eine Wissensbilanz erstellt haben, besser, wo sie hinwollen?

**Koch:** Es ist schwierig, eine Wissensbilanz bezüglich ihres Nutzens beispielsweise gegenüber der Balanced Scorecard abzugrenzen. Ihr eigentlicher Wert liegt im Prozess zur Erstellung, weil alle Bereiche und fast alle Beschäftigten involviert und integriert sind.

Frau Hirschmann, warum haben bisher nur wenige Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt, wenn doch die Vorteile so groß sind?

**Hirschmann:** Unser Unternehmen ist auch noch nicht dabei. Wissensbilanz klingt gut, aber der kleine Mittelstand hat noch ein paar andere Themen, bevor er sich mit der Dokumentation von Wissen beschäftigt. Es ist nicht so, dass wir nichts dokumentieren. Schon gesetzliche Vorschriften zwingen uns dazu. Aber weil der kleine Mittelständler ohnehin nahe an seinen Mitarbeitern ist, weiß ich bei allen meinen 110 Beschäftigten, wo deren Wissen steckt, wo ihre Vorzüge liegen und welche Kapazitäten sie haben. Bei größeren Unternehmen mit mehr Hierarchiestufen macht eine Wissensbilanz sicherlich mehr Sinn.

Herr Schütterle, der Karlsruher Sportclub hat eine Wissensbilanz erstellt. Wie kam es dazu, und was versprechen Sie sich davon?

**Schütterle:** Im Rahmen einer Doktorarbeit wurden wir angesprochen, ob wir nicht als erster Bundesligaklub eine Wissensbilanz erstellen wollten. Da wir im Präsidium und im Management offen sind für Neues, sind wir der Idee gefolgt. Ich muss Herrn Professor Koch zustimmen, dass der Nutzen im Erstellungsprozess liegt. Mit den Angestellten haben wir erarbeitet, was gerade nicht so gut läuft und wo man sich verbessern kann. In der Führungsetage wussten wir schon, wo der Schuh drückt, aber der Prozess war uns wichtig.

Gewinnen Sie damit nun auch mehr Fußballspiele?

**Schütterle:** Wenn das so einfach wäre, hätten die anderen das auch schon gemacht. Ich glaube allerdings: Wenn man in einem Profiverein auch mit geringen finanziellen Möglichkeiten gute Rahmenbedingungen schafft, entstehen auf Dauer auch die Voraussetzungen für den sportlichen Erfolg.

Ich kann mir trotzdem noch schwer vorstellen, was Ihnen eine Wissensbilanz bringt.

**Schütterle:** Konkret ging es um die Geschäftsstelle mit ihren mehr als 20 Mitarbeitern. Nach einem festen Schema wurden in Workshops Anhaltspunkte



„Der eigentliche Wert der Wissensbilanzierung liegt im Prozess zu ihrer Erstellung.“

PROF. GÜNTER KOCH,  
CLUB OF PARIS, WIEN

erarbeitet wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Weiterbildung, die Beziehung zu den Sponsoren, den Fans, zu den Kommunen. Wir haben auch erarbeitet, inwieweit die Mitarbeiter ausgelastet sind und an welchen Stellen wir uns zukünftig verstärken müssen.

Herr Dr. Kriessl, Sie haben in der BadenIT eine ganze Abteilung durchleuchtet. Wie hoch war der Aufwand, was haben Sie davon?

**Kriessl:** Der Aufwand lag bei etwa einem Monat. Allerdings haben wir uns auf eine Abteilung von 15 Mitarbeitern und auf das Wesentliche beschränkt, also nicht jeden Einflussfaktor und jeden Prozess betrachtet. Bei den wesentlichen Dingen haben wir allerdings

hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik genau hingeschaut. Entscheidend ist, sich die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren, den Geschäftsprozessen und den Geschäftserfolgen bewusst zu machen und herauszufinden, was man mit einfachen Mitteln schnell beeinflussen kann. Bei der Wissensbilanzierung ist die Erarbeitung von Maßnahmen fester Bestandteil.

Herr Professor Augenstein, empfehlen Sie durchweg allen Mittelständlern, eine Wissensbilanz zu erstellen oder nur Unternehmen einzelner Branchen?

**Augenstein:** Die Wissensbilanz ist ein Führungsinstrument für wissensintensive Firmen. In der gemeinsamen Studie mit dem BDU hatten wir eine hohe Beteiligung solcher Unternehmen, etwa aus den Branchen Maschinenbau, EDV, Elektrotechnik und Feinmechanik. Die meisten Erfahrungsberichte stammen aus einem Umfeld, wo Human-, Struktur- und Beziehungskapital zu den erfolgskritischen Faktoren zählen.

Wie hoch ist der finanzielle Aufwand für die Erstellung einer Wissensbilanz, und lohnt sich das?

**Kriessl:** Der Hauptkostenfaktor liegt in den internen Personalkosten. Darüber haben wir gesprochen. Bei der praktischen Erstellung hat uns eine kostenlose Toolbox des Bundeswirtschaftsministeriums geholfen. Wichtig ➤

„Ich weiß bei allen meinen 110 Beschäftigten, wo deren Wissen steckt.“

KIRSTEN HIRSCHMANN,  
HIRSCHMANN LABORGERÄTE GMBH  
& CO. KG, EBERSTADT



---

„Jeder, der mitwirkt,  
muss bereit sein, sein  
Wissen preiszugeben.“

RAINER SCHÜTTERLE,  
KARLSRUHER SPORT CLUB

---

erscheint mir ein externer Moderator, der auf die erarbeiteten Ergebnisse einen Blick wirft und der auch die unangenehmen Fragen stellt. Da wir nur eine Abteilung bilanziert haben, sind wir mit drei Tagen externer Unterstützung hingekommen.

Ich höre häufig, dass Wissensbilanzen auch extern verwendet werden. Welche Vorteile bieten sie in Bankgesprächen oder in anderen geschäftlichen Bereichen?

**Augenstein:** Bei einem Erfahrungsaustausch in der IHK Stuttgart berichteten Unternehmer, dass sie durch ihre Wissensbilanz ein besseres Rating und bessere Kreditkonditionen bekommen haben. Das lag in der Größenordnung von einem halben Prozentpunkt. Diesen Vorteil kann man monetär messen. Koch: Ich kann das für Österreich ebenfalls bestätigen. Zunehmend mehr Unternehmen legen bei den Gesprächen mit den Banken unaufgefordert eine Wissensbilanz vor und verwenden diese in den Verhandlungen.

**Schütterle:** Eine Wissensbilanz zeigt der Öffentlichkeit, dass die Verantwortlichen sich Gedanken um ihr Unternehmen machen. Bei uns sind das die Banken und die Deutsche Fußball Liga. Die DFL will in ihrem Magazin über unsere Wissensbilanz berichten. Das ist grundsätzlich positiv. Aber nicht alles, was in einer Wissensbilanz steht, sollte in die Öffentlichkeit.

Frau Hirschmann, wären die geschilderten Vorteile nicht auch für Ihre Firma attraktiv?

**Hirschmann:** Im Rating geht es um harte Fakten und um Softfacts. Wenn man schon ein gutes Rating hat, sehe ich in der Wissensbilanzierung nicht mehr viel zusätzlichen Nutzen. Ich habe schon erwähnt, dass die Unternehmen zur Dokumentation des Wissens einiges tun, wir machen CRM, Weiterbildung und vieles mehr. Das summiert, ergibt eine Wissensbilanz, ohne es so zu nennen.

Viele Kritiker sagen, eine Wissensbilanz sei wachsweiß. Wie können nicht messbare Daten in den Jahresabschluss einfließen?



**Kriessl:** Natürlich ist die absolute Bewertung der Einflussfaktoren des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals subjektiv. Es werden aber Indikatoren definiert, die sich messen lassen und eine Entwicklung anzeigen. Daran lässt sich ablesen, ob eingeleitete Maßnahmen wirken. Und nochmals: Wichtig sind die Gesamtheit der Betrachtung, die Vernetzung der Einflussfaktoren und die Wechselwirkungen untereinander.

Wie alt darf eine Wissensbilanz sein, also wie oft muss man sie aktualisieren, damit sie nach innen und außen überhaupt sinnvoll ist?

**Schütterle:** Es hängt meines Erachtens von der Kontinuität des Geschäfts ab. Der Profi-Fußball ist ein kurzfristiges Geschäft. Wir müssten eigentlich jedes Jahr eine Wissensbilanz machen, insbesondere bei Auf- und Abstiegen, weil die Unterschiede zwischen der Ersten und Zweiten Liga gravierend sind.

**Kriessl:** Ich würde für unser Unternehmen einen Zweijahres-Rhythmus als ausreichend ansehen, weil auch die Maßnahmen zur Verbesserung des intellektuellen Kapitals eher mittelfristiger Natur sind und sich die Ergebnisse nicht unbedingt in Jahresfrist einstellen. Entscheidend ist, mit den Erkenntnissen permanent zu arbeiten und diese nicht aus den Augen zu verlieren.

---

„Es gilt herauszufinden,  
was man mit einfachen  
Mitteln schnell  
beeinflussen kann.“

DR. OLIVER KRIESSL,  
BADENIT GMBH, FREIBURG

---

Was muss man aus welchen Bereichen sammeln, damit eine Wissensbilanz den Namen auch richtig verdient?

**Koch:** Das ist ein heikles Thema. In Österreich verpflichtet ein Gesetz die Universitäten, jährlich eine Wissensbilanz zu erstellen. Zuerst wollte das zuständige Ministerium eine Erhebung für 150 Indikatoren. Diese konnten auf 50 reduziert werden. 20 halte ich für maximal, es sollten weniger als zehn sein. Da es in den letzten Jahren gelungen ist, komplexe Zusammenhänge in wenigen Kennzahlen darzustellen, empfehle ich den Unternehmen, mit fünf oder sechs aussagefähigen Kriterien zu beginnen. Sie sollten zunächst das vorhandene Zahlenmaterial verwenden und nur einen höchst erträglichen Aufwand investieren. Die Verfeinerung kann bei einer Fortschreibung erfolgen.

Wem gehört eigentlich das Wissen im Unternehmen, und wem gehört das Wissen der Mitarbeiter? Darf der Unternehmenschef dieses gesamte, häufig für viel Geld erworbene Wissen vollständig einfordern?

**Kriessl:** Wenn er das nicht dürfte, wäre es in meinen Augen katastrophal. In unserem System werden wir ausgebildet und lassen ausbilden, damit Menschen für eine Organisation wertschöpfend tätig werden können. Der Mensch hat das Wissen, das Unternehmen die Struktur und die Beziehungen. Entscheidend ist, wofür das Wissen eingesetzt wird.

**Koch:** Die auch rechtliche Übereinkunft in der Wirtschaft ist, dass das, was ein Mitarbeiter an Wissen ins Unternehmen einbringt, vom Unternehmen verwertet werden darf und der Mitarbeiter dafür entlohnt wird beziehungsweise daran partizipiert.

Verändert eine Wissensbilanz etwas an der Innensicht im Unternehmen? Fühlen sich auch die Mitarbeiter besser informiert oder nur das Management?

**Schütterle:** Ich glaube, die Mitarbeiter haben bei der Erstellung viel mitgenommen, insbesondere die Sichtweise anderer Abteilungen, weil viel diskutiert wurde. Man sollte von Anfang an einen externen Moderator dabei haben,

der die Emotionen herausnimmt und das Eis bricht. Und jeder, der mitwirkt, muss bereit sein, sein Wissen preiszugeben.

**Kriessl:** Die Mitarbeiter profitieren sogar sehr viel davon. Probleme und Stärken werden gleichermaßen transparent, und man erhält aufgrund der Offenheit, die eine Wissensbilanz mit sich bringt, ganz andere Einblicke.

**Augenstein:** Wissensmanagement fördert, dass der Mitarbeiter wieder verstärkt in den Mittelpunkt unternehmerischer Betrachtung rückt. Er wird nicht mehr als Kostenfaktor im nega-



Scorecard. Sie hat das Potenzial, sich als integratives Tool zu entwickeln. Da die Verständlichmachung von Produkten und Verfahren immer schwieriger wird, weil die Wirtschaft sich in Bereiche verlagert, die nicht mehr so anschaulich materiell sind wie vor Jahrzehnten, könnte ein solches oder ähnliches Tool für die „neue Ökonomie“ erfolgreich werden.

**Schütterle:** Ich denke, dass der Anteil der Unternehmen, die mit einer Wissensbilanz arbeiten, sich erhöht, auch wenn die Unternehmen immer wieder andere Probleme zu lösen haben.

---

„Firmen mit einer Wissensbilanz erhalten ein besseres Rating.“

---

PROF. DR. FRIEDRICH AUGENSTEIN,  
BERUFSAKADEMIE STUTTGART

---

tiven Sinn verstanden, sondern vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als Humankapital im positiven Sinn.

Zum Schluss noch eine Prognose von Ihnen allen, wie sich Wissensbilanzierung im Mittelstand in den nächsten drei Jahren durchsetzen wird. Bleibt sie ein Randthema, oder glauben Sie, dass sie sich etablieren wird?

**Kriessl:** Ich bin der Meinung, dass die Wissensbilanzierung an Bedeutung erheblich gewinnen wird. Insbesondere in den Unternehmen, in denen Know-how erforderlich und Wissen ein ganz entscheidendes Gut ist. Somit auch bei jedem Mittelständler.

**Koch:** Ich wünsche der Wissensbilanz einen ähnlichen Erfolg wie der Balanced

**Augenstein:** In Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wird gesagt, dass der Produktionsfaktor Wissen an Bedeutung zunimmt. Unternehmen, die kein Wissensmanagement betreiben, werden früher oder später nicht mehr überleben. Ich denke, dass strukturierte Verfahren wie die Wissensbilanzierung in der unternehmerischen Wirklichkeit stark verankert sein werden.

**Hirschmann:** Ich denke, die Wissensbilanz wird sich durchsetzen. Auch deshalb, weil das Thema mehr in die Öffentlichkeit kommen wird und die Banken die Wissensbilanz als Teil des Ratings ansehen werden. Die Wissensbilanzierung wird sich entwickeln, allerdings nicht stürmisch, weil der Mittelstand sich primär mit anderen Aufgaben zu beschäftigen hat. ◀