

# WissensWert

AKTUELLES RUND UM DIE „WISSENBILANZ – MADE IN GERMANY“

[AK-WB]



## Überblick

- 2 Im Blickpunkt**  
Qualitätssicherung bei Wissensbilanzen
- 2 Kurz Notiert**  
Wissensbilanz-Schnelltest auch bei impulse.de
- 3 Im Gespräch**  
Mario Ohoven, Präsident des BVMW und CEA-PME
- 4 Außenansicht**  
Zentralbibliothek Mannheim erstellt Wissensbilanz
- 4 Ausblick**  
3W: Wirtschaft – Wissen – Wertschöpfung
- 5 Ankündigung**  
KnowTech 2010 in Bad Homburg
- 5 Veranstaltungen des AK-WB**  
Der Wissensbilanz-Kalender 2010
- 5 Impressum**

## Wissensstandort Deutschland

Wo steht Deutschland auf dem Weg zur wissensbasierten Wirtschaft? Dem ist die Befragung von mehr als 500 Entscheidern aus kleinen, mittleren und großen deutschen Unternehmen nachgegangen. Die ersten Ergebnisse der umfangreichen Studie liegen nun vor: „Deutschland befindet sich auf dem Übergang von der Industrie zur Wissensgesellschaft“, so Prof. Dr. Kai Mertins vom Arbeitskreis Wissensbilanz, der federführend an der Studie beteiligt war. „Die Studie belegt die große Bedeutung, die den immateriellen Werten in den Industrieländern beigemessen wird. Und in Zukunft wird das Intellektuelle Kapital noch wichtiger werden.“

### Intellektuelles Kapital wichtiger als materielle Ressourcen

So belegt die Studie beispielsweise, dass das Intellektuelle Kapital in der deutschen Wirtschaft mittlerweile erfolgskritischer ist als die materiellen Ressourcen – das wichtigste Kapital deutscher Unternehmen ist ihr Humankapital. Trotz der hohen Bedeutung der materiellen Ressourcen für die produzierenden Unternehmen, werden diese dennoch als insgesamt weniger ausschlaggebend für den Geschäftserfolg erachtet, als die Faktoren des Humankapitals. Also auch im produzierenden Gewerbe sind die Mitarbeiter das bedeutendste Kapital. Außerdem zeigt sich, dass je kleiner eine Organisation ist, desto wichtiger sind ihr die Mitarbeiter.

Besonders die Kundenbeziehungen und Faktoren des Humankapitals sind erfolgskritische Faktoren für deutsche Unternehmen. Externen Beziehungen, innovativen Prozessen oder neuen Produkten sowie Dienstleistungen wird dagegen weniger Gewicht beigemessen. Außerdem lässt sich sagen, dass der Dienstleistungssektor in der wissensbasierten Unternehmensführung besser aufgestellt ist als der Produktionssektor. „Die Studie zeigt auch, dass inhabergeführte Unternehmen im Human- und Strukturkapital teilweise besser aufgestellt als managementgeführte Unternehmen“, so Mertins. „Das ist deshalb erstaunlich, weil managementgeführte Unternehmen in der Regel die größeren Ressourcen für ein gezieltes Management des Intellektuellen Kapitals haben.“

Die Befragungsergebnisse basieren auf der Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“ und wurden im Zeitraum von Juli bis Dezember 2009 über die Webseite [wissensbilanz-schnelltest.de](http://wissensbilanz-schnelltest.de) und [wiwo.de/wissensbilanz](http://wiwo.de/wissensbilanz) erhoben. Die vollständigen Ergebnisse werden von Prof. Dr. Kai Mertins im Rahmen eines Vortrags am 15. September auf dem 12. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen, der KnowTech 2010 in Bad Homburg vorgestellt.

Weitere Informationen finden Sie in Kürze unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org).

## Im Blickpunkt: Wissensbilanz-Audit



Die Friedr. Lohmann GmbH erhielt als erstes Unternehmen eine Wissensbilanz-Vollzertifizierung: Jörg Lause, Projektleiter und Gunnar Lohmann-Hütte, Geschäftsführer präsentieren das Zertifikat.

Wenn das Intellektuelle Kapital in Unternehmen erfasst, bewertet und verbessert wird, ist die Qualität der Wissensbilanzierung entscheidend für die Wirksamkeit der daraus abgeleiteten strategischen Maßnahmen und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg. „Damit Unternehmen mit der Wissensbilanz als strategisches Managementtool dauerhaft erfolgreich sind, müssen allerdings bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllt sein“, so Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin.

### Qualitätsstandards für Wissensbilanzen

Vor diesem Hintergrund hat das Fraunhofer IPK mit dem AK-WB ein Auditverfahren entwickelt, das den hohen Standards des Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) entspricht und die Wissensbilanzen nach einheitlichen Qualitätskriterien zertifiziert. Die Zertifizierung ist eine Qualitätsprüfung durch die Fraunhofer Academy und bestätigt, dass die Wissensbilanz vollständig, plausibel, repräsentativ, nachweisbar und nachhaltig ist. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz für externe Partner, wie beispielsweise Kapitalgeber, Kunden oder Lieferanten.

Als erstes Unternehmen haben die Wissensbilanz-Auditoren der Fraunhofer Academy die Friedr. Lohmann GmbH, ein Stahlunternehmen aus Witten im Ruhrgebiet, in dem Auditverfahren geprüft, für gut befunden und damit das Wissensbilanz-Zertifikat verliehen. „Die Wissensbilanz hat sich für uns als effektives und effizientes Werkzeug für die Unternehmensführung und zur Außenwirkung erwiesen. Sie ist mittlerweile ein Eckpfeiler unseres Managements“, so Gunnar Lohmann-Hütte, Mitglieder der Geschäftsführung der Friedr. Lohmann GmbH. „Durch den kontinuierlichen Einsatz der Wissensbilanz haben wir ein effektives Controllinginstrument hinsichtlich der getroffenen Maßnahmen. Das Audit hat uns zusätzliche hilfreiche Verbesserungsempfeh-

lungen geliefert und unsere Mitarbeiter weiter für die Ziele des Unternehmens sensibilisiert.“

### Basis- und Vollzertifizierung

Das Zertifizierungsverfahren ist in fünf Phasen gegliedert und dauert vier bis sechs Wochen. Vor Ort reichen ein bis zwei Tage aus, um die Repräsentativität der Wissensbilanz Ergebnisse in stichprobenhaften Interviews zu prüfen. Die Anforderungen an das zu zertifizierende Unternehmen sind dabei in allgemeine, prozessuale und inhaltliche Anforderungen gegliedert. Dabei hinaus wird zwischen einer Basis- und einer Vollzertifizierung unterschieden. Der Fokus bei der Basiszertifizierung liegt auf der Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals. Die Vollzertifizierung erweitert den Fokus um die Maßnahmenableitung und -verfolgung, um Aussagen über die nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals treffen zu können. Voraussetzung der Basiszertifizierung ist mindestens eine erstellte Wissensbilanz, bei der Vollzertifizierung muss das Unternehmen mindestens zwei Wissensbilanzen durchgeführt haben.

### Kurz Notiert: Wissensbilanz-Schnelltest

Der Wissensbilanz-Schnelltest zieht weiter seine Kreise: Neben dem Onlineauftritt der Wirtschaftswoche hat nun auch das Unternehmermagazin Impulse den Schnelltest auf seiner Seite integriert. Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz: „Wir freuen uns, dass nun zwei der wichtigsten Wirtschaftsmedien in Deutschland den das Onlinetool anbieten.“ Der Wissensbilanz-Schnelltest verschafft Unternehmen in nur wenigen Minuten einen ersten Eindruck über die Chancen, die Risiken und die Verbesserungspotenziale ihrer immateriellen Vermögenswerte.

→ [www.wiwio.de/wissensbilanz](http://www.wiwio.de/wissensbilanz)

→ [www.impulse.de/wissensbilanz](http://www.impulse.de/wissensbilanz)

## Im Gespräch: Mario Ohoven

### „Die Wissensbilanz ist ein Erfolgstreiber“

Mario Ohoven ist Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) und der Europäischen Vereinigung der Verbände kleiner und mittlerer Unternehmen (CEA-PME). Als Stimme des Mittelstands hat sich der gelernte Bankkaufmann und Unternehmer schon früh in die Debatte über die Regulierung von Mittelstandskrediten eingeschaltet. An der Spitze von BVMW und CEA-PME hatte Ohoven die Berücksichtigung von Mittelstandsklauseln im BASEL II-Regelwerk durchgesetzt. In die aktuelle Debatte um Basel III bringen sich die beiden Verbände mit einem umfangreichen Positionspapier ein. Darin spielen auch die Bewertung von Zukunftsaussichten und die Wissensbilanz eine wichtige Rolle. Im Gespräch äußert sich Mario Ohoven zu dem Positionspapier, zur Bewertung von Zukunftsaussichten und zur Wissensbilanz.

#### **Herr Ohoven, warum hat der BVMW ein Positionspapier zur Bankenregulierung veröffentlicht?**

Die Regulierung der Banken berührt einen Lebensnerv der mittelständischen Unternehmer. Das Thema ist viel zu wichtig, um es nur den Fachleuten in Basel und Brüssel zu überlassen. Deshalb mischen wir uns ein.

An einem Punkt möchte ich das verdeutlichen. Bevor wir auf den Plan getreten sind, sollten die Auswirkungen von Basel III nur mit einer Auswirkungsstudie ermittelt werden, die sich ausschließlich mit den Wirkungen auf die Bankbilanzen beschäftigt. Die Realwirtschaft war zweitrangig. Das ist aber genau der falsche Weg. Denn die mittelständischen Unternehmer sind als Steuerzahler und Kreditnehmer davon betroffen, wie Banken reguliert werden. Das machen wir mit unserem Positionspapier sehr pointiert deutlich.

#### **Warum muss aus Ihrer Sicht den Zukunftsfaktoren eine größere Rolle bei der Kreditentscheidung zugeschrieben werden?**

Früher haben sich die Geschäftsmodelle ein Unternehmerleben lang nicht verändert. Das ist heute anders. Erfolg heißt sich ändern. Das bedeutet aber auch, dass man aus der Vergangenheit immer weniger auf die Erfolge der Zukunft schließen kann. Wer in der Vergangenheit gut verdient hat, kann morgen insolvent sein. Oder ein Existenzgründer, der heute kaum die Stromrechnung bezahlen kann, ist morgen Millionär. Wie gut ich in der Lage bin, aufgenommene Kredite zurückzuzahlen, entscheidet die Zukunft, nicht die Vergangenheit. Deshalb sind die Zukunftsfaktoren bei der Kreditentscheidung wichtiger denn je.



Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) und der Europäischen Vereinigung der Verbände kleiner und mittlerer Unternehmen (CEA-PME) bezieht Stellung zu Wissensbilanz

#### **Welche Rolle spielt dabei das Intellektuelle Kapital?**

Das Intellektuelle Kapital ist die wichtigste Ressource in Deutschland. Es hat keinen Sinn, bei uns nach Öl zu bohren. Also müssen wir auf geistige Ressourcen setzen, die Kraft unserer Gedanken und Einstellungen.

Soweit herrscht Einigkeit. Aber wie vermittelt man einer Bank, dass das eigene Unternehmen mit mehr Intellektuellem Kapital als die Konkurrenz ausgestattet ist? Dazu dient die Strukturierung in der Wissensbilanz, beispielsweise die Differenzierung in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Beziehungen schaden nur dem, der keine hat, und bei der Wissensbilanz wird endlich deutlich, wie es um die Beziehungen eines Unternehmens tatsächlich bestellt ist.

#### **Wie kann die Wissensbilanz mittelständischen Unternehmen dabei helfen, leichter an Kredite zu kommen?**

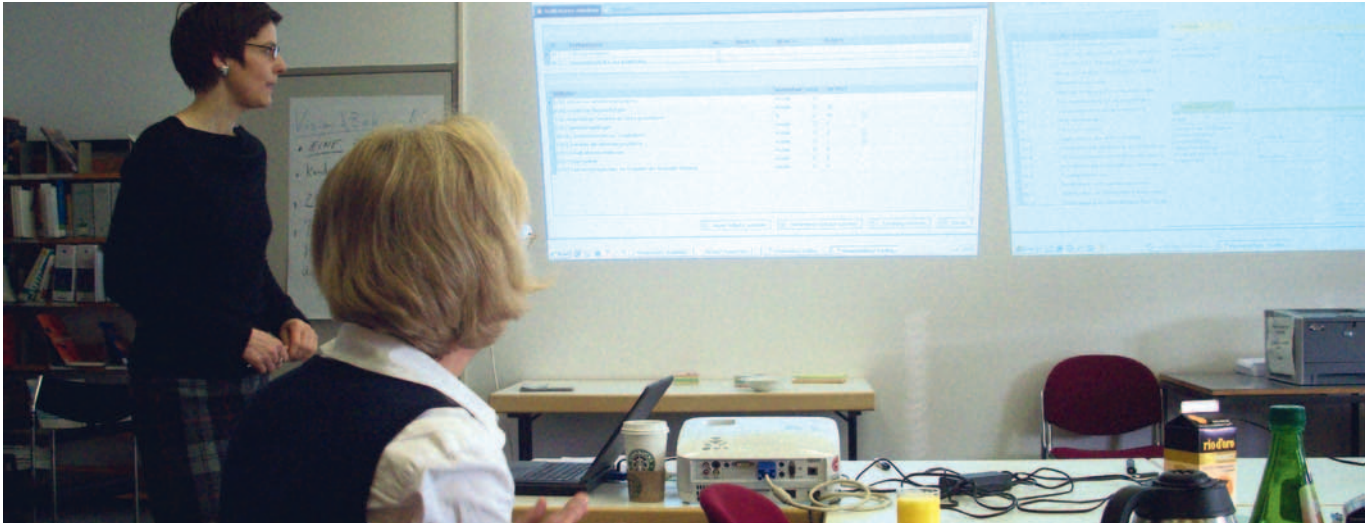
Die Wissensbilanz ist in erster Linie ein Management-Instrument. Das Intellektuelle Fundament und die darauf aufbauenden Prozesse werden klar. Dies hilft auch im Bankgespräch. Zum einen, weil es aus Sicht der Banken positiv ist, wenn sich ein Unternehmen dem Moderationsprozess zur Aufstellung einer Wissensbilanz unterwirft. Zum anderen, weil es eine systematische Darstellung der Zukunftsfaktoren erhält. Dies muss höher bewertet werden, als die Bilanz aus dem Vorjahr.

#### **Was sind in Ihren Augen die Vorzüge der Wissensbilanz für mittelständische Unternehmen?**

Die Wissensbilanz legt das intellektuelle Fundament in einem Unternehmen frei. Die Kenntnis dessen ist die Basis für eine Fortentwicklung des Unternehmens. Wer sich mit dem Intellektuellen Kapital auseinandersetzt, für den wird Geschäftserfolg nicht zufällig, sondern eine Folge strategischer Entscheidungen. Kurz: Die Wissensbilanz ist ein Erfolgstreiber.

**Vielen Dank für das Interview.**

## Außenansicht: Zentralbibliothek Mannheim erstellt Wissensbilanz



Der erfolgreiche Workshop zur Wissensbilanzierung bei der Zentralbibliothek Mannheim

Die Zentralbibliothek Mannheim ist wissensbilanziert. Im Februar dieses Jahres hat die Hauptstelle des Non-Profit-Unternehmens mit ca. 20 Mitarbeitern eine Wissensbilanz nach der Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“ erstellt. Tom Becker, Leiter der Zentralbibliothek und zuständig für die Ein- und Durchführung der Wissensbilanz, verfolgte mit der Wissensbilanz zwei Hauptziele: „Zum einen ging es uns darum, das steuerbare Potential der „Wissensbilanz – Made in Germany“ für Bibliotheken an einem Pilotbeispiel zu veranschaulichen und in der Fachöffentlichkeit zu kommunizieren. Zum anderen ist die Bilanz internes Managementinstrument, mit dem Handlungsfelder sowie Interdependenzen weicher Faktoren und deren Einfluss auf die Wertschöpfungskette aufgedeckt werden können.“

Als größte Zentrale des größten öffentlichen Bibliothekssystems der Metropolregion Rhein-Neckar verfügte die Bibliothek bereits über Kennzahlen zur strategischen Steuerung, diese reichen aber nicht aus, um umfassend „Wissen“ über das Unternehmen zu extrahieren. Die Zentralbibliothek vermittelt Wissen und ist gleichzeitig kommunaler Wissensmanager der Stadt Mannheim. Um ihrer Rolle in diesem Spannungsfeld gerecht zu werden, leistet die Wissensbilanzierung einen wichtigen Beitrag. Nun können personelle und finanzielle Ressourcen entsprechend der Erfolgsfaktoren eingesetzt und Potentiale gezielt ausgebaut werden. „Für mich hat sich die Wissensbilanz als Instrument bewährt, um Stärken, Schwächen und Potentiale meiner Institution kennen zu lernen“, so Tom Becker, der erst seit Mai 2009 in Mannheim tätig ist.

### Ausblick: Wirtschaft – Wissen – Wertschöpfung

Das Projekt „3 W“ steht für „Wirtschaft – Wissen – Wertschöpfung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ und ist Teil der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“, mit der das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hochwertige Forschungs- und Anwendungsprojekte fördert. Ziel ist es, durch die Entwicklung moderner Ansätze des Wissensmanagements die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen zu stärken.

„3W unterstützt den Einsatz der Wissensbilanz als modernes Management- und Steuerungsinstrument“, so der Projektmanager Dr. Jörg Zunkel von der IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg. „Ziel des Projekts ist es, durch die Wissensbilanzierung Potenziale und Verbesserungsprozesse in KMU zu identifizieren und diese zu begleiten.“ In der Kooperation mit den Projekten „Wissensbilanz – Made in Germany“ und „ProWis“ werden die neuesten Erkenntnisse in den beteiligten Unternehmen umgesetzt. Die Ergebnisse und Anforderungen aus 3W finden Eingang in die aktuellen Forschungsprojekte. 3W verfolgt einen strategischen und prozessorientierten Ansatz. Die Unternehmen werden zur Anwendung von strategischem und operativem Wissensmanagement befähigt.

Das Projekt beschreibt einen Zyklus von der Erstellung einer Wissensbilanz, der Erfassung des intellektuellen Kapitals, der Identifikation von Verbesserungspotenzialen, der Auswahl und Umsetzung geeigneter Wissensmanagement-Methoden bis hin zur Erstellung der Folgebilanz und der Bewertung der Verbesserung. Es werden in 14 Unternehmen aussagekräftige Fallbeispiele erarbeitet. In diesem Jahr werden weitere zehn Beispiele hinzukommen, erklärt der Projektleiter Peter Wölffling.

# Vorankündigung: Wissensbilanz auf der Know-Tech 2010



Am 15. und 16. September findet in Bad Homburg der 12. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen statt. Auch die Wissensbilanz wird dort eine zentrale Rolle spielen. So wird Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins die Ergebnisse der Studie zum Wissensstandort Deutschland präsentieren und Innovationstreiber der wissensbasierten Wirtschaft vorstellen.

Im Forum „Aktuelle Herausforderungen für Wissensmanagement im Unternehmenskontext“ werden darüber hinaus Sven Wuscher und Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz zum Wissensbilanz-Benchmarking referieren und die Vergleichsmöglichkeit des Intellektuellen Kapitals zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen in KMU vorstellen. Im selben Forum werden am zweiten Kongresstag mit Dr.-Ing. Kay Alwert und Dr. Manfred Bornemann zwei weitere Mitglieder des Arbeitskreises Wissensbilanz Einblicke zum Wissensmanagement als integralen Bestandteil der Unternehmensberichterstattung geben.

## Plenum 2: 15. September 2010 – 14:30 Uhr Wissensstandort Deutschland: Innovationstreiber der wissensbasierten Wirtschaft

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Bereichsleiter Unternehmensmanagement, Fraunhofer IPK, Berlin

## Forum 1: 15. September 2010 – 17:00 Uhr Wissensbilanz-Benchmarking – Vergleich des Intellektuellen Kapitals zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen in KMU

Dr.-Ing. Holger Kohl, Sven Wuscher und Markus Will, Fraunhofer IPK, Berlin

## Forum 1: 16. September 2010 – 9:00 Uhr Wissensmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensberichterstattung

Dr.-Ing. Kay Alwert, Geschäftsführer, alwert GmbH & Co. KG, Berlin; Ulrich A. Schmidt, Projektleiter Wissensmanagement, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe  
Dr. Manfred Bornemann, Geschäftsführer, Intangible Assets Consulting GmbH, Graz

## Veranstaltungen 2010

### Wissensbilanz Roadshows

22. September	Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) in Bremen
29. September	Fachhochschule Gießen-Friedberg in Wetzlar
06. Oktober	Handwerkskammer Lübeck
21. Oktober	Finanzdienstleister MLP in Würzburg
28. Oktober	IHK Niederbayern, Hochschule Deggendorf und Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Deggendorf
09. November	REHA VITA GmbH und IHK Cottbus
25. November	IHK Frankfurt/Oder

### Wissensbilanz- Intensivseminar für Moderatoren

13./14. September	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), München
-------------------	--

### ProWis-Veranstaltungen

09. September	ProWis-Connect Süd, EnBW in Altbach/Deizisau
09./10. September	ProWis-Training, Fraunhofer IFF in Magdeburg
06. Oktober	ProWis-Connect Nord, Engel & Völkers in Hamburg
03. November	ProWis-Connect Mitte, Helmut Beyers GmbH in Mönchengladbach

### Sonstige Veranstaltungen

15./16. September	Know-Tech, Bad Homburg
04./05. Oktober	PTK 2010 – XIII. Internationales Produktionstechnisches Kolloquium, Fraunhofer IPK Berlin



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem **Arbeitskreis Wissensbilanz** finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org). Für nähere Informationen zur **Wissensbilanz-Roadshow** wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/495-385, E-Mail: [gloeckner@awv-net.de](mailto:gloeckner@awv-net.de)). Informationen zur Ausbildung zum geprüften **Wissensbilanz-Moderator** unter [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de).

## Impressum

### Herausgeber:

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

### Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124  
80337 München  
Tel.: 089-72 01 87 0  
Fax: 089-72 01 87 20  
Email: [kommunikation@lhlk.de](mailto:kommunikation@lhlk.de)  
[www.lhlk.de](http://www.lhlk.de)

### Bildrechte:

Arbeitskreis Wissensbilanz (S.1, 5), Friedr. Lohmann GmbH (S.2), BVMW (S.3.), KnowTech (S.4)