



Wissensbilanzen im Gespräch

Von Günter Monjau, RMC Unternehmensberatung GmbH, Freiburg



Von links nach rechts: Prof. Dr. Friedrich Augenstein, Kirsten Hirschmann, Dieter Römer, Rainer Schütterle, Prof. Günter Koch, Dr. Oliver Kriessl

Anlässlich des 4. Freiburger Mittelstandskongresses am 08. Oktober 2008 war das Thema Wissensbilanzierung Gegenstand des Podiumsgesprächs.

Das Gespräch wurde geleitet von **Dieter Römer**, Chefredakteur des Wirtschaftsmagazin ProFirma aus der Haufe Mediengruppe.

Die Teilnehmer des Gespräches:

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

Prof. Dr. Friedrich Augenstein vom Kompetenzzentrum Unternehmensberatung der Berufsakademie Stuttgart.

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 KSC Karlsruher Sport Club. Er hat für den KSC die Erstellung einer Wissensbilanz eingeleitet.



Römer: Der griechische Philosoph Sokrates sagte: „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ und der Engländer Francis Bacon: „Wissen ist Macht.“ Werden wir skeptisch oder fragt man sich: Wie mächtig macht uns eine Wissensbilanz? Und was bedeutet ausgereiftes Wissensmanagement für ein Unternehmen?

Obwohl ich im Gespräch mit Experten das Gefühl bekomme, dass das Thema Wissensmanagement ziemlich „hip“ ist, ist es in den Köpfen und in den Unternehmen häufig noch nicht angekommen.

In einer Studie mit dem BDU hat Prof. Augenstein herausgefunden, dass nur 4% der befragten Unternehmen in Baden-Württemberg überhaupt eine Wissensbilanz bisher erstellt haben und ganze weitere 5% dies planen. Das ist bei dem Rummel, den Wissensbilanzen derzeit erzeugen, eigentlich recht wenig.

Dabei liegen die Vorteile angeblich klar auf der Hand: Es entsteht dabei, wenn es gut geht, eine Menge Wissen über die weichen Faktoren im Unternehmen. Z. B. werden die Kenntnisse der Mitarbeiter verteilt, die internen und externen Beziehungen der Unternehmen verbessern sich, Wissen wird endlich auffindbar und ist nicht nur zufällig verfügbar und verschwindet auch nicht, wenn ein Mitarbeiter ein Unternehmen verlässt. So im Idealfall.

All dies bietet für die Strategieentwicklung im Unternehmen und für die Ressourcensteuerung eine ganze Menge Perspektiven. Und trotzdem ist Vielen, die sich für die Thematik interessieren, immer noch nicht wirklich klar: Wie erlangt man eigentlich diese Kenntnisse? Wie macht man sie sich nutzbar, und wo sind die Grenzen das Datensammelns erreicht? Darf ein Unternehmer verlangen, dass ein Mitarbeiter sein gesamtes Wissen, das er im Laufe seiner Zeit und kostenpflichtig durch vielleicht ein teures Studium angehäuft hat, ins Unternehmens einbringt, oder ist dieses Wissen vielleicht ein Stück weit sein Privateigentum? Oder ist Wissensmanagement am Ende nur ein Hype der Unternehmensberatungsbranche?

Darüber wollen wir sprechen, auch in Bezug auf Wissensbilanzierung im Mittelstand. Denn die kleinen Unternehmen scheinen dabei für das Datensammeln noch nicht prädestiniert zu sein. Vieles, was an unternehmerischen Entscheidungen und an Wissen verwertet wird, passiert heute immer noch mit dem unternehmerischen Bauchgefühl. Und auch darüber, wo wir die Grenzen ziehen wollen, würde ich gerne einiges erfahren. Aber vor allem ganz wichtig: Wie können die mittleren und die kleineren Unternehmen das überhaupt tun? Wie gewinnen sie aus weichen Faktoren harte Fakten, und was haben sie zum Schluss davon?

Römer: Was haben mittelständische Unternehmer von einer Wissensbilanz?

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

Römer: Wo kommt eigentlich die Idee her, das Wissen zu bilanzieren?



Koch: 1998 wurde ich zum Geschäftsführers eines sehr grossen Forschungszentrums in Österreich berufen. Das Forschungszentrum war in den Forschungsinhalten höchst komplex, allerdings pleite. Nach einer ersten Sanierungsphase ging es um die Neuorientierung („Turn Around“). Es musste dazu ein Verfahren gefunden werden, um den „wahren Wert“ der Organisation darzustellen. Nicht die finanziellen Dinge, sondern den intangiblen Bereich, also „das nicht Anfassbare“. Gemeinsam mit Kollegin Ursula Schneider vom Institut für Internationales Management der Universität Graz haben wir dieses Verfahren entwickelt und 1999 erstmalig eingesetzt. Zwischenzeitlich ist es durch unsere damaligen Assistenten auch in Deutschland bekannt gemacht worden.

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

Koch: Es ist schwierig eine Wissensbilanz bezüglich Ihres Nutzen beispielsweise gegenüber der Balanced Score Card abzugrenzen. Ihr eigentlicher Wert liegt im Prozess zur Erstellung einer Wissensbilanz, weil alle Bereiche und (fast) alle MitarbeiterInnen involviert und integriert sind.

Römer: Warum haben bisher nur wenige Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt, wenn doch die Vorteile so groß sind?

Hirschmann: Die Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater zeigt, dass nur 4% eine Wissensbilanz erstellt haben. Wir mit unserem Unternehmen sind 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. Da gibt es beispielsweise auch gesetzliche Vorschriften wie bei der Arbeitnehmererfindervergütung und einiges mehr. Der kleine Mittelständler zeichnet sich dadurch aus, nahe am Mitarbeiter zu sein. Deshalb 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.

Römer: Der KSC 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 Bundesligaclub eine Wissensbilanz erstellen wollen. Da wir im Präsidium und im Management offen sind, neue Dinge zu tun, um uns weiter zu entwickeln, sind wir der Idee näher getreten. Ich muss Herrn Prof. 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.

Römer: Gewinnen Sie damit auch Fußballspiele?

Schütterle: So langsam zahlt es sich aus. Aber ich denke, wenn das so einfach wäre, hätten die anderen das auch schon gemacht. Ich glaube allerdings, wenn man im Umfeld eines Profivereines Rahmenbedingungen schafft, auch mit geringen finanziellen Möglichkeiten, gelingt es auf Dauer die Voraussetzungen für sportlichen Erfolg zu schaffen.



Römer: Nehmen Sie es mir nicht übel: Ich kann es mir weiterhin nicht vorstellen. Ich würde es deshalb gern einmal ganz konkret wissen.

Schütterle: Konkret ging es bei der Wissensbilanzierung um die Geschäftsstelle. Die Lizenzspielerabteilung haben wir aussen vorgelassen. In der Geschäftsstelle sind über 20 Mitarbeiter tätig. Nach einem festen Schema wurden in Workshops Anhaltspunkte erarbeitet wie z.B. die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Qualifikation und Weiterbildung, die Beziehung zu den Sponsoren, den Fans, zu den Kommunen und zur Stadt Karlsruhe. Wir haben auch erarbeitet, in wie weit die Mitarbeiter ausgelastet sind und an welchen Stellen wir uns zukünftig verstärken müssen.

Die Wissensbilanz wurde erstellt im Aufstiegsjahr. Jetzt, da wir eine Saison in der ersten Liga gespielt haben, merken wir auch, dass ganz andere Anforderungen gestellt werden. Deshalb werden wir in absehbarer Zeit die Wissensbilanz aktualisieren.

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

Kriessl: Der Aufwand lag im Rahmen. Er lag bei ca. 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 und sind zu wichtigen Erkenntnissen gelangt. Aber der entscheidende Schritt mehr, auch in Abgrenzung zur Balanced Score Card, ist, sich die ganzen Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren, den Geschäftsprozessen und den Geschäftserfolgen bewusst zu machen und herauszufinden, wo die Stellschrauben sind und was man mit einfachen Mitteln schnell beeinflussen kann. Oftmals werden die Massnahmen, um das Ziel zu erreichen, vernachlässigt. Nicht so bei der Wissensbilanzierung. Hier ist die Erarbeitung von Massnahmen fester Bestandteil.

Römer: Sie haben für die Erstellung der Wissensbilanz eine Toolbox verwendet, die kostenlos vom Bundeswirtschaftsministerium zur Verfügung gestellt wird. Wie sind Sie damit zurecht gekommen?

Kriessl: Die Toolbox ist ein ganz hervorragendes Werkzeug, weil sie die Vorgehensweise strukturiert vorgibt und die Ergebnisse dokumentiert. Die Software ist leicht downzuladen, übersichtlich gestaltet und wegen der Hilfefunktionen auch leicht bedienbar.

Römer: Gibt es noch andere Verfahren?

Koch: Die Wissensbilanz in ihrem Grundmodell deckt alle Aspekte ab, die man in der Unternehmensführung berücksichtigen muss. Das sind die Strategie, die Potentiale (bei der Wissensbilanzierung Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt), die Prozesse und die Unternehmensergebnisse, vor allem die „nicht anfassbaren“ (intangiblen) Resultate.

Ob Sie nun das in Deutschland verfügbare Tool verwenden, das die Vorgehensweise vorstrukturiert, oder den Aspekt herausgreifen, der Ihnen am



vordringlichsten erscheint, bleibt jedem selber überlassen. Durch das Grundmodell ist garantiert, dass kein Aspekt der Unternehmensführung vergessen wird.

Römer: Kann man den ganzheitliche Ansatz auch auf kleinere Unternehmensteile oder einzelne Aspekte herunterbrechen?

Augenstein: Ja, badenIT hat es vorgemacht. Weitere vergleichbare Fälle sind mir bekannt.

Römer: Empfehlen Sie 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. Das waren Firmen 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.

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

Schütterle: Unsere Wissensbilanz wurde, wie schon erwähnt, im Rahmen einer Doktorarbeit, erstellt. Hinzu kommt, dass unser Hauptsponsor, die EnBW, unterstützend tätig war. Ob auch finanziell, weiß ich nicht. Unser Prozess wurde jedenfalls von einem externen Moderator begleitet.

Kriessl: Der Hauptkostenfaktor liegt in den internen Personalkosten. Darüber haben wir gesprochen. Die Toolbox ist kostenfrei. Wichtig erscheint mir ein externer Moderator, der auf die erarbeiteten Ergebnisse nochmals 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.

Römer: Ich höre recht 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 Unternehmen, dass sie durch ihre Wissensbilanz ein besseres Rating und bessere Kreditkonditionen bekommen haben. Das lag in der Größenordnung von einem halben Prozentpunkt. Ein Vorteil, den man monetär messen kann.

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.

Was das Thema Investitionen betrifft, möchte ich von einem in Dänemark durchgeführten Experiment berichten. Ein IPO wurde von mehreren Finanzanalysten beurteilt. Die Analysten wurden in zwei Gruppen geteilt. Beide Gruppen erhielten die üblichen Unterlagen der Due Diligence. Die zweite Gruppe zusätzlich die Wissensbilanz des Unternehmens. Die Empfehlung der ersten Gruppe war ambivalent, nämlich „Halten“, die der zweiten Gruppe viel positiver,



nämlich „Kaufen“. Das Experiment wurde in Deutschland mit einem tendenziell gleichen Resultat wiederholt.

Schütterle: Eine Wissensbilanz im Außenverhältnis verwendet, 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. Daran muss man denken.

Römer: Können Sie diese Ergebnisse aufgrund Ihrer Erfahrung nachvollziehen?

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

Römer: Es gibt eine Menge Kritiker, die sagen, eine Wissensbilanz ist wachweich. Was lässt sich messen und was nicht?

Koch: Nur 5% der Materie des Weltraums kennt man, d.h. kann man analysieren und messen, 95% ist unbekannt. Ist die Physik deshalb wachweich? In den Firmen, so sagen die Statistiken, liegt der nichtmessbare Anteil des Unternehmenswertes bei 80%. Die wesentliche Leistung der Wissensbilanz liegt darin, Dinge, die man sowieso weiß und tut, aber nicht so recht im Zusammenhang verstanden hat, sich klar zu machen, Systematik in den Prozess zu tragen, sprachlich zu fassen, Zusammenhänge zu kommunizieren und sie und sich vergleichen zu können. Das ist sicherlich schwer zu verkaufen, weil am Ende keine glasharten Euro-Beträge dastehen.

Römer: Wie schafft man es, solche nicht messbaren Daten in den Jahresabschluss einfließen zu lassen?

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 die eingeleiteten Massnahmen wirken. Und nochmals: wichtig sind die Gesamtheit der Betrachtung, die Vernetzung der Einflussfaktoren und die Wechselwirkungen untereinander.

Römer: Gibt es bestimmte Teile des Wissens im Unternehmen, das man nicht messen kann oder es zu messen nicht lohnt?

Augenstein: Als Geschäftsführer und insbesondere als Controller ist man immer bemüht, Sachverhalte in Zahlen auszudrücken und damit entzieht sich kein Bereich im Unternehmen der Messung und der Kontrolle. Qualitatives quantitativ messbar zu machen, gibt es schon lange. Beispielsweise die Messung der Motivation mit Hilfe des Krankenstandes oder die Schnelligkeit von Produktinnovationen mit Hilfe des Umsatzanteils neuer Produkte. Das sind belastbare und harte Ersatzindikatoren. Das ist modernes Controllingverständnis.



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

Schütterle: Es hängt meines Erachtens von der Kontinuität des Geschäftes ab. Der Profi-Fußball ist ein kurzfristiges Geschäft. Wir müssten eine Wissensbilanz eigentlich jedes Jahr 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 die Ergebnisse sich nicht unbedingt in Jahresfrist einstellen. Kurzfristiger ist das bei der Balanced Score Card oder bei Gewinn- und Verlustrechnungen zu sehen. Entscheidend ist, mit den Erkenntnissen permanent zu arbeiten und diese nicht aus den Augen zu verlieren.

Römer: Kann man eine Wissensbilanz fortschreiben, sodass der Aufwand in Folge nicht so hoch ist wie beim ersten Mal?

Augenstein: Das liegt in der Logik und in der Lernkurve. Wenn man ein Führungsinstrument erstmalig erstellt, ist naturgemäß der Aufwand höher als in der Zeit danach. Das zeigen auch die Erfahrungsbereiche der Unternehmen, die jetzt schon einige Jahre mit dem Instrument arbeiten.

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

Koch: Das ist ein heikles Thema. In Österreich gibt es ein Gesetz, dass die Universitäten verpflichtet, jährlich eine Wissensbilanz zu erstellen. Bei der ersten Wissensbilanz wollte das zuständige Wissenschaftsministerium eine Erhebung vorschreiben, die 150 Indikatoren umfasste. Diese konnten auf 50 reduziert werden. 20 halte ich für maximal, es sollten weniger als 10 sein.

Da es in den letzten Jahren gelungen ist, komplexe Zusammenhänge in wenigen Kennzahlen darzustellen, empfehle ich den Unternehmen, bei der erstmaligen Erstellung mit 5 oder 6 aussagefähige Kriterien zu beginnen, sowie das an Zahlenmaterial zu verwenden, was schon da ist und nur einen höchsterträglichen Aufwand zu investieren. Eine Ergänzung und Verfeinerung kann bei einer nächsten Fortschreibung erfolgen.

Römer: Frau Hirschmann beschäftigt sich intensiv mit Corporate Social Responsibility (CSR). Wie weit ist das Sammeln von Daten eigentlich legitim, wenn es um so etwas Sensibles wie Mitarbeiterwissen geht?

Hirschmann: CSR und Wissensbilanzierung sind unterschiedliche Bereiche. CSR war ein Arbeitsschwerpunkt der WJ im Jahr 2007. Hier geht es um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Und es bestand die Gefahr, dass eine ISO für gesellschaftliches Engagement geschaffen werden sollte. Dagegen haben die Wirtschaftsunioren sich ausgesprochen. Man kann nicht von Bürokratieabbau sprechen und gleichzeitig neue Bürokratie aufbauen. CSR muss ein freiwilliges Thema bleiben. Ähnlich sehe ich das mit der Wissensbilanz. Gerne nehme ich den Gedanken der Wissensbilanz für mich persönlich auf und schaue, was man aus diesem Dach machen kann.



Römer: Wem gehört das Wissen im Unternehmen, und wem gehört das Wissen der Mitarbeiter? Darf der Unternehmenschef dieses Wissen einfach abgreifen? Darf er gewissermaßen verlangen, dass der Mitarbeiter sein Gehirn auf dem Schreibtisch des Firmenchefs ausbreitet?

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. Entscheiden 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 bzw. daran partizipiert.

Römer: Verändert das Erstellen oder das Vorhandensein einer Wissensbilanz etwas an der Innensicht im Unternehmen? Fühlen sich Mitarbeiter auch besser informiert, oder fühlt sich nur das Management besser informiert?

Schütterle: Ich glaube, dass die Mitarbeiter bei der Erstellung viel mitgenommen haben, insbesondere die Sichtweise anderer Abteilungen, weil gemeinsam über Themen gesprochen wurde. Man sollte von Anfang an einen externen Moderator dabei haben, der die Emotionen rausnimmt und das Eis bricht. Und jeder der mitwirkt, muss bereit sein, sein Wissen preiszugeben.

Kriessl: Meine Meinung ist, dass die Mitarbeiter sogar sehr viel davon profitieren. Es werden Probleme und Stärken gleichermaßen transparent gemacht und man bekommt aufgrund der Offenheit, die eine Wissensbilanz mit sich bringt, ganz andere Einblicke.

Römer: Haben Sie, Herr Prof. Augenstein, auch die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter davon profitieren und das auch merken?

Augenstein: Aus meiner Sicht fördert das Thema Wissensmanagement, dass der Mitarbeiter wieder verstärkt in den Mittelpunkt unternehmerischer Betrachtung rückt. Er wird nicht mehr als Kostenfaktor im negativen Sinn sondern vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als Humankapital im positiven Sinn verstanden. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nimmt ab. Einmal Daimler, immer Daimler gilt nicht mehr. Das ist die Folge, dass die Loyalität zu einem guten Teil von den Arbeitgebern aufgekündigt wurde. Die neue ökonomische Loyalität kann man mit Berufsabschnitts- oder Karriereabschnitts-Partnerschaft umschreiben. Um so wichtiger ist CSR für die Mitarbeiterbindung. Eine Beratungsgesellschaft hat einmal gesagt: Able to leave, happy to stay.

Römer: Muss das Wissen auch von oben nach unten zu den Mitarbeitern fließen oder nur in Richtung der Unternehmensleitung?

Hirschmann: Ganz klar muss das Wissen von oben nach unten fließen. Ansonsten fühlt sich der Mitarbeiter nicht einbezogen. Der Informationsfluss ist absolut entscheidend. Wir haben eine Hauszeitschrift, in der wichtige Themen kommuniziert werden. Wir haben verschiedene Workshops in den unterschiedlichen Bereichen. Vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels in Baden-Württemberg wird CSR



immer bedeutender. Wir müssen uns um unsere Frauen mehr kümmern. Das Bild der Frau hat sich gewandelt. Die Frau von heute will Kinder und auch wieder in den Beruf zurück. Wir entwickeln derzeit mit anderen mittelständischen Unternehmen nicht nur eine reine Kinderbetreuung sondern eine hochqualifizierte Dienstleistung mit weiteren Angeboten, wie z.B mit sportlichen Aktivitäten, musischen Aktivitäten, Sprachen und frühkindliche Förderung.

Römer: 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. Also somit auch bei jedem Mittelständler.

Koch: Ich wünsche der Wissensbilanz eine ähnlichen Erfolg wie der Balanced Score Card. Erfolgsfaktor zur weiteren Verbreitung ist eine wirtschaftliche Erstellung. Die Wissensbilanz 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. Veranstaltungen wie diese werden dazu beitragen, die Wissensbilanz stärker in den Köpfen zu verankern.

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 so stürmisch, weil der Mittelstand sich primär mit anderen Aufgaben zu beschäftigen hat.