



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit

Veranstaltung

# „Wissen schafft Finanzen?“

7. September 2005

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin

Diese Dokumentation ist vom  
RKW e. V. und der AWW e. V. erstellt worden.



## Resümee der Veranstaltung „Wissen schafft Finanzen ?“ am 7. September 2005 im BMWA

Immaterielle Werte in Unternehmen (z. B. Wissen der Beschäftigten, Kundenbindung, Innovationsfähigkeit, Markt-Know-how) sind „weiche Faktoren“. Sie entscheiden maßgeblich über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, ohne dass sie bisher jedoch strukturiert aufbereitet in die Finanzierungsentscheidungen von Kreditinstituten einbezogen werden konnten.

Das Instrument Wissensbilanz trägt dazu bei, immaterielle Unternehmenswerte, Wertekultur und wirtschaftlichen Erfolg transparent zu machen und als Vermögenswert auszuweisen.

Angeregt von einer Diskussion anlässlich der Auszeichnung des „Wissensmanager des Jahres 2005“ wie Wissen in Unternehmen auch für Finanzierungsentscheidungen genutzt werden kann, lud das BMWA zu einer Veranstaltung „Wissen schafft Finanzen?“ am 7. September 2005 ein. Die Veranstaltung diente dem Erfahrungsaustausch über Wege zu einem erfolgreichen Management und der Diskussion über unternehmerische Schlüsselfaktoren wie Humankapital und Innovationsfähigkeit.

Deutschland hat eine vordere Position bei der Beschäftigung mit Wissensbilanzen in Europa und es wird beobachtet, dass zum Beispiel in Japan der Entwicklung internationaler Standards für die Bewertung von Wissen eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Die Frage sei nun mehr, wofür Wissensbilanzen als Kommunikationsmittel genutzt werden können. Antworten sollten sowohl die Firmen liefern, die Wissensbilanzen pilothaft einführten, als auch Investoren und Banken.

In der Veranstaltung berichteten **zwei Pilotunternehmen** über die Erfahrungen von Wissensbilanzen: die SØR Rusche GmbH (Herrenausstatter im Premiumsegment) und die VR Bank Südpfalz. Herr Dr. Dr. Rusche zeigte, dass das Rating durch seine Bank mit der Wissensbilanz „unterfüttert“ werden konnte. Die „weichen Faktoren“ wie dauerhafte und gewachsene Lieferantenbeziehungen, Führungskultur, Serviceorientierung konnten mit dem nachvollziehbaren Instrument Wissensbilanz in von der Bank akzeptierte Argumente umgewandelt werden. So wurde der finanzielle Druck auf das Unternehmen genommen und ein „frischer Wind“ kam im Unternehmen auf.

Mit dem zweiten Pilotunternehmen, einer Flächenbank, war zugleich der Finanzierungsaspekt einbezogen. Der VR Bank Südpfalz wurde im Bankenrating ein hervorragendes Ergebnis A<sup>+</sup> bestätigt, das aber nicht gleichermaßen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einschätzte. Als Schlüsselfaktoren für den künftigen Erfolg ermittelte die Bank mit dem Instrument der Wissensbilanz die Kompetenzen der Mitarbeiter und die Kundenbeziehungen. Eine wesentliche Erfahrung der VR Bank war, dass die Wissensbilanz nur dann sinnvoll ist, wenn sie in ein Modell für den Geschäftserfolg eingebunden wird.

**Die Anforderungen, die von „Basel II“ an Ratingsysteme der Kreditinstitute** gestellt werden, erläuterte ein Vertreter des BaFin. Danach gibt es kein aufsichtliches Gebot oder Verbot, eine Wissensbilanz im Unternehmen beim internen Rating durch Kreditinstitute zu berücksichtigen. Wissensbilanzen sollten jedoch auf zwei Wirkungen hin untersucht werden:

- a) Ob das Vorhandensein einer Wissensbilanz als risikodifferenzierendes Merkmal für Kreditausfälle wirken kann.
- b) Ob qualitative Aussagen der Wissensbilanz zugleich als qualitative Ratingkriterien zu nutzen sind.

Da das Instrument Wissensbilanz noch nicht lange genutzt wird, sei der Nachweis über bestehende Zusammenhänge zwischen Wissensbilanz und Risikodifferenzierung noch nicht erbracht.

Seitens der Commerzbank wurde angemerkt, dass das Vorhandensein einer Wissensbilanz allein nicht ausreiche, um das Rating von Unternehmen zu verbessern. Auch seien die „weichen Faktoren“ mit einer Wissensbilanz kaum messbar.

Die **Diskussion** zwischen Pilotunternehmen, Finanzierungsexperten und Wissenschaftlern führte zu folgenden Feststellungen:

- Die Wissensbilanz ist ein Führungsinstrument und entwickelt sich zu einem Wettbewerbsfaktor der Globalisierung.
- Die Instrumente der Wissensbilanz sollten einfach und nicht zu wissenschaftlich sein und die Unternehmen in ihrer Sprache adressatengerecht erreichen.
- Die Beschäftigung mit Wissen ist Beschäftigung mit Menschen. Sie sind zu ermutigen, ihre Wissensressourcen zur Verfügung zu stellen.
- Wissensbilanzen bedeuten, Macht zu teilen und Führungskräfte „mitzunehmen“.
- Wissensmanagement in Unternehmen bedarf unternehmerischer Herangehensweise entsprechender Werkzeuge, eines finanziellen Einsatzes und der Unterstützung durch das Management.
- Wissensbilanzen schaffen Freiräume beim Rating und bieten auch materielle Vorteile für Unternehmen.
- Die Einführung von Wissensbilanzen wird nicht dazu führen, dass ein Kreditnehmer von jeder Bank ein gleiches Ratingergebnis erhält. Jede Bank wird selbst über das Risiko entscheiden.
- Der globale Wettbewerb erfordert es, Regeln für Wissensbilanzierung anzuwenden. Die Entwickler solcher Standards werden dadurch Vorteile erreichen.

In der Diskussion wurden die folgenden **Maßnahmen** angeregt:

- Es ist eine stärkere Verbindung zwischen Wissenskapitalmessung und Wissensmanagementaktivitäten in den Unternehmen notwendig, um zu beweisen, dass auch die Investition in Wissen in einer gewissen Zeit zu einem Return-on-Investment führt.
- Die grundsätzliche und vorrangige Frage sei, wie man die Financial Community überzeugen könne, auch den Bereich Intangibles (außer Wissen auch die Themen Werte, Kultur, soziale Verantwortung, Beziehungskapital) bei Finanzierungsentscheidungen zu berücksichtigen. Hier sei auch das BaFin gefragt, Anforderungen an die Wissensbilanz aufzustellen.
- Firmenkundenberater von Banken sollten in Form einer Art Toolbox bewertbare Kriterien für die Berücksichtigung der weichen Faktoren erhalten.
- Es müsse ein Projektteam -angesiedelt im BMWA- gegründet werden, das in den kommenden Jahren dieses Handwerkszeug zur Bewertung der Intangibles entwickelt. Dieses Projekt sollte sich über mehrere Jahre dem Thema Wissensbilanz widmen. Mit Hilfe des BMWA und den anderen „Partnern für Innovation“ sollte z. B. auch ein Leitfaden für die Financial Community erarbeitet werden.
- Aus dem Teilnehmerkreis wurde gefordert, Tools aus den Bereichen Wertemanagement, Sozialkapital und soziale Verantwortung in die Wissensbilanz zu integrieren, um so die separat handelnden Communities in ihren Aktivitäten zu verbinden.

- Darüber hinaus müsse eine Datenbank entstehen, in der die vorhandenen Statistiken über eine längere Zeitreihe so aufbereitet und vergleichbar gestaltet werden, dass sie den Anforderungen der Finanzaufsicht entsprechen.
- Der Berufsverband der vereidigten Buchprüfer will Bankmitarbeiter schulen, um die schwierig zu erfassenden weichen Kriterien richtig bewerten zu können.
- Es sind explizite Bemühungen im Gange, in den Bereichen Corporate Social Responsibility und Sustainability Indikatoren zur Messung von Risiko oder Erfolg eines Unternehmens zu bilden.
- Das BMWA wird als Kultivator für das Wissenskapital gesehen. Die Wissensbilanz sei nur der Ausgangspunkt einer Investition, deren Ertrag aus der damit möglichen Wertschöpfung erst viel später einsetze. Es bedürfe daher einer neuen Art zu denken und auch einer neuen Qualität von Wachstum, dessen Steigerung in Sozialkapital, von gesellschaftlichem Kapital besteht.

Am Ende der Veranstaltung zog das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit folgendes **Resümee**:

1. Immaterielle Faktoren werden für die Gesellschaft immer wichtiger.
2. Wissensbilanzen machen Wissen auch für KMU nutzbar und steuerbar. Für den Mittelstand wird es daher immer wichtiger, seine Leistungsfähigkeit und sein Wissen gegenüber Banken und dem Kapitalmarkt zu dokumentieren.

Daher sind folgende Arbeitsschritte mit hohem Praxisbezug geplant: Befragung der Pilotfirmen, neuer Anwender und Multiplikatoren, Wirkungstests in der Finanzwirtschaft und bei Analysten und Schnittstellenuntersuchung bei Controllern und Rechnungslegern.

# Veranstaltung

## WISSEN SCHAFFT FINANZEN ?

---

**Termin: Mittwoch, 7. September 2005**

**10.30 Uhr bis 15.30 Uhr**

**Veranstaltungsort: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit**

**Scharnhorststraße 34-37, 10115 Berlin**

**Konferenzzentrum, K2 (Raum A 2029)**

---

### Ablauf

10.30 Uhr – 10.45 Uhr

#### **Begrüßung**

**Staatssekretär Georg Wilhelm Adamowitsch,  
BMWA**

#### **Wissensmanagement und Wissensbilanzen – Inhalte, Instrumente, Konsequenzen**

Moderation und Einführung:

Dipl.-Kfm. Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson + Kivikas

10.45 Uhr – 11.15 Uhr

#### **Wissensmanagement im Einzelhandel**

**Dr. Dr. Thomas Rusche, SØR Rusche**

11.15 Uhr – 11. 45 Uhr

#### **Wissensbilanz in einer Bank**

**Guido Pfeifer, Prokurist VR Bank Südpfalz eG**

## **Diskussion**

11.45 Uhr – 12.00 Uhr

Pause

## **Wissen im Unternehmen - Bedeutung für die Ratings im Finanzsektor**

Moderation und Einführung:

Professor Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, CEFS der TU München

12.00 Uhr – 12.30 Uhr

**Fit für Basel II ?**

**Martin Bourbeck**, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn

12.30 Uhr – 14.15 Uhr

Panel:

**Wie wird die Ressource Wissen zu einer lohnenden Investition?**

**Thomas Winzer**, INOSOFT AG

**Tim Linde**, reinisch AG

**Professor Günther Koch**, [execupery@TechGate](mailto:execupery@TechGate)

**Klaus Kubbetat**, Regionalvorstand Commerzbank AG

**Anschließend: Diskussion mit dem Plenum**

14.15 Uhr – 14.30 Uhr

**„Wohin geht die Reise?“**

**Gerold Reichle**, BMWA

14.30 Uhr – 15.30 Uhr

Imbiss

## **Ausführliche Dokumentation der Veranstaltung „Wissen schafft Finanzen ?“ im BMWA am 7.9.2005**

Staatssekretär Adamowitsch begrüßte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und griff den Auslöser für die Veranstaltung auf, die Preisverleihung zum „Wissensmanager des Jahres 2005“. In diesem Zusammenhang begrüßte er Herrn von Mutius, der bei dieser Veranstaltung die Beschäftigung mit dem Thema „Wissen schafft Finanzen“ angeregt hatte.

Zur Eröffnung der Veranstaltung zitierte Staatssekretär Adamowitsch den ehemaligen israelischen Ministerpräsidenten Shimon Peres: „Ein Land hat Grenzen. Und Wissen hat Horizont“. Dieses Zitat sollte als Schablone für die Veranstaltung zum Thema „Wissen schafft Finanzen“ dienen. Vor allem gehe es darum, kleine und mittlere Unternehmen in ihrem Bemühen zu unterstützen, Wissen zu managen, betriebliche Prozesse effizient zu steuern und frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen, damit die KMU besser für die Verhandlungen mit ihren Hausbanken gerüstet seien. Dies sei vor allem im Zusammenhang mit Basel II und den damit zusammenhängenden Ratingverfahren von wachsender Bedeutung. Die Definition eines Kommunikations- und Wissensportfolios, das für die KMU einen Verhandlungsvorteil gegenüber den Banken darstelle, sei der entscheidende Punkt.

Der Staatssekretär wies darauf hin, dass die Ratingverfahren, die künftig über die Kreditvergabe an Unternehmen entscheiden, auf einer Analyse der Bilanzkennzahlen und der Finanzierungskonzepte beruhen. So berechtigt dies sei, bleibe es doch die Abbildung des bis dahin Erreichten und genüge nicht, um ein komplettes und beurteilungsfähiges Bild über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, vor allem eines Mittelständlers, zu erhalten. Unternehmerische Erfolgsfaktoren seien nämlich auch Fähigkeit und Fertigkeiten des Unternehmers, seines Managements sowie die Nachhaltigkeit der betrieblichen Konzepte und Maßnahmen. Auf der Preisverleihung zum „Wissensmanager des Jahres“ sei deutlich geworden, dass das Wissensmanagement der ausgezeichneten Unternehmen ein asset erfolgreicher Unternehmensführung geworden sei. Weitere unternehmerische Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang seien das Know-how über die potenziellen Absatzmärkte und Produktchancen, die Innovationsfähigkeit, das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten, also das Humankapital. Dies werde vor allem bei der Kundenbindung deutlich, ohne die es keine Unternehmerstrategie geben könne. Diese Aufzählung sei zwar unvollständig, mache aber die Bedeutung des Themas deutlich.

Es gelte, die „weichen Erfolgsfaktoren“ künftig bei allen Akteuren als Unternehmenskapital zu verankern, das von den Banken beim Check des Unternehmens in die Entscheidungsfindung einbezogen wird. Eine wichtige Frage sei natürlich, wie diese Erfolgsfaktoren auch bilanziell so zu messen und zu quantifizieren seien, dass sie für alle Beteiligten im Ratingprozess zu nachvollziehbaren Beurteilungsfaktoren werden können. Eine Studie aus dem Jahre 2004 habe erstmalig gezeigt, dass Zusammenhänge zwischen gelebten Unternehmenswerten und wirtschaftlichem Unternehmenserfolg bestehen. Man befinde sich also bei der Diskussion nicht vollständig auf Neuland. Für die Vorbereitung weiterer Schritte, die das BMWA plane, sei man jedoch auch auf Anregungen aus der Mitte der anwesenden Fachleute angewiesen.

Ein weiterer Ansatz der Zusammenarbeit sei, die KMU sowie die Finanzseite mit nachweisbaren Belegen zu veranlassen, eigene „Bausteine“ einzubringen. Man wolle vor allem die „Finanzszenen“ nicht aus der Verantwortung entlassen, sondern sie von einem integrativen Konzept überzeugen und „mitnehmen“, um das Thema handhabbarer zu machen.

Die Diskussion um den Erfolg von Unternehmen, die sich hohen Umweltstandards oder einer sozialen Verantwortung verpflichtet fühlen, sei unter anderem in Berichten des Handelsblattes, z. B. über eine „Moral-Liga für Deutschland“, angeregt worden. Ob man so weit gehen könne, sei dahingestellt, aber dies mache deutlich, dass die Themen Wissensmanagement und Nachhaltigkeit nicht nur finanzwissenschaftliche Parameter seien.

Vielmehr sei die Frage, wie der Zusammenhang zwischen den immateriellen Werten eines Unternehmens, der Wertekultur und den Unternehmenserfolgen beschrieben werden könne. Mit der Wissensbilanz könne man den KMU möglicherweise ein Instrument anbieten, das die immateriellen Vermögenswerte in strukturierter Form ausweist und so die klassische Bilanz, die das physische Kapital erfasst und bewertet, um die Bestandsaufnahme der bisher vernachlässigten weichen, aber erfolgreichen Faktoren, wie das intellektuelle Kapital eines Unternehmens, also z. B. Marktorientierung, Mitarbeiterführung oder Kundenorientierung, ergänzen kann. Man müsse vor allem den Mut haben, aus der großen Vielzahl von erfolgreichen Nachweisen der Wissensbilanz einen Instrumentenpool zu schaffen, der das Wissensmanagement auch zum Gegenstand von finanziellen Bewertungen bei Ratingproblemen von KMU führe.

Herr Mart Kivikas, einer der Projektleiter der Wissensbilanz, dankte zunächst Herrn Dr. Hochreiter, der es ermöglicht habe, die Wissensbilanz in der aktuellen Form zu präsentieren und begrüßte mit Dr. Dr. Rusche von SØR und Herrn Pfeifer von der Volksbank/Raiffeisenbank Südpfalz Vertreter von zwei Pilotfirmen der Wissensbilanz. Man sei zufrieden, dass man 14 KMUs davon überzeugen konnte, sich am Projekt Wissensbilanz zu beteiligen. Damit sei Deutschland neben Dänemark europaweit Spitze und sei deswegen auch am EU-Projekt RICARDO – Reporting Intellectual Capital to Advanced R & D (Research & Development) and Innovation in SME – beteiligt. Auch zeige das japanische Gegenstück zum BWA, das Ministry for Economy, Trade and Industry METI (bis 2001 MITI – Ministry of International Trade and Industry), Bereitschaft, beim Thema Wissensbilanz bzw. Intellectual Capital (IC) Reports mit Deutschland zu kooperieren.

Die Einführung der Wissensbilanz dauere im Schnitt vier bis sechs Wochen. Insgesamt schätzen die Firmen, dass sie inklusive drei Workshops mit fünf bis acht Teilnehmern zwischen 30 und 50 Personentage investiert haben. Hinzu kommen extern seitens der Betreuer weitere 30, 40 bzw. 45 Tage inklusive Entwicklung. Eine Folgeuntersuchung im Juli 2005 habe ergeben, dass die Firmen die Wissensbilanz und die damit verbundene „interne Sprache“ zunächst einsetzen, um ihre operative Geschäfte besser steuern zu können.

Um zu klären, welche Chancen Wissensbilanzen noch bieten, benötige man Feedback nicht nur von den Firmen oder den Experten, sondern auch von den Banken und den Investoren. Das bedeute ausdrücklich auch negatives Feedback. Man hoffe, dass die Wissensbilanz bald für operative Unternehmer und auch für Investoren und Banken als Kommunikationsmittel diene.

Abschließend berichtete Herr Kivikas über eine Veröffentlichung des japanischen METI vom 12. August 2005, in dem die Unterstützung eines IC-Statements begründet wird. Die relevanten sechs Punkte lauteten:

1. Neubewertung des japanischen Managements (unter Einbeziehung des IC).
2. Vorbeugung gegen Unternehmensverkäufe(n), die durch Unterbewertung der Unternehmen verursacht werden.
3. Vorbeugung gegen das unbeabsichtigte Abfließen von japanischer Technologie und japanischem Know-how.
4. Beiträge der Unternehmen für die Gesellschaft.
5. Vorbeugung gegen schädlichen Einfluss, der von auferlegten internationalen Standards verursacht wird.
6. Stärkung der japanischen Fähigkeit, das wichtige Konzert der internationalen Standards zu begleiten und zu beeinflussen.

Man brauche das Wort „Japan“ nur gegen „Deutschland“ austauschen.

Anschließend leitete Herr Kivikas zum Wissensmanager des Jahres, Herrn Dr. Dr. Thomas Rusche, über.

Dr. Dr. Rusche, SØR Rusche GmbH:

Die Wissensbilanz ist ideal, um in Ratingfragen weiche Faktoren, aber auch Besonderheiten der Unternehmen wie außergewöhnliche Kostenstrukturen würdigen zu können. Dies habe die Kreditsituation entscheidend verbessert.

Nicht nur die Beziehungen zu Banken, sondern auch die zu Kunden und Werbepartnern sind besser geworden.

Die Mitarbeiterstrukturen sind mit der Wissensbilanz besser abbildbar und bei Veränderungen transparenter.

Die Wissensbilanz ist im Gegensatz zur klassischen Finanzbilanz zukunftsorientiert.

In einer harten Wettbewerbssituation sei die Wissensbilanz zwar hilfreich, aber doch so aufwändig, dass sie nicht ohne weiteres immer neu durchzuführen sei.

Dr. Dr. Rusche begann mit einer Anmerkung aus seiner Branche, dem textilen Einzelhandel. Dort seien zwischen 2002 und 2003 5.000 Händler vom Markt verschwunden und 20.000 Arbeitsplätze verloren gegangen. In dieser Wettbewerbsschlacht ums Überleben habe man die Möglichkeit bekommen, sich auf die Wissensbilanz einzulassen. Die Wissensbilanz habe SØR 30 Tage gekostet. Es sei daher nicht möglich, das Management ein Jahr später wachzurütteln und neben Wettbewerbsschlacht und Finanzbilanz noch einmal 30 Tage für eine Wissensbilanz „aus dem Ärmel zu schütteln“. Das Management hätte ihm erklärt, man habe doch gerade erst begonnen und solle erst einmal die Maßnahmen wirken lassen.

Laut einer amerikanischen Analyse machen Humanstruktur und Beziehungskapital ca. 75 Prozent der Vermögenswerte eines Unternehmens aus. Diese immateriellen Wirtschaftsgüter werden nicht von der klassischen Finanzbilanz erfasst, und genau mit diesem Problem sei man lange konfrontiert gewesen. Die Firma SØR habe jahrzehntlang mit einer Eigenkapitalquote von 20% von den Banken eine Blanko-Finanzierung erreicht. Diese sei auf einmal in Frage gestellt worden. Nicht, weil SØR auf einmal eine schlechtere Bilanz oder Ertragsstruktur gehabt habe, sondern weil so viele Unternehmen aus der Branche pleitegefährdet gewesen seien. Als Reaktion habe SØR versucht, wie von Basel II gefordert, nicht nur quantitative Kapitalanalysen vorzulegen, sondern auch qualitative Stärken- und Schwächenanalysen. Aber das passende Instrument habe gefehlt. Mit der Wissensbilanz habe man es gefunden, weil in sehr strukturierter Art z. B. deutlich wurde, was Beziehungskapital bei SØR bedeute. SØR habe für den Premiummarkt luxuriöser Herrenausstattung einen einzigartig hohen Bekanntheitsgrad und die kaufkräftigste Kundendatei in Deutschland. Man habe dies zwar zur Kenntnis genommen, aber erst die systematischen Analysen im Rahmen der Wissensbilanz hätten zu naheliegender Möglichkeit z. B. bei Image- und Kundenbeziehungen geführt. So habe man forciert auch nichttextile Werbepartner gefunden und so die Werbeeinnahmen im hohen sechsstelligen Bereich vervierfacht. Im Bereich der Lieferantenbeziehungen sei es gelungen, die jahrzehntelangen Kontakte zum Stillhalten zu bewegen, wenn die Banken einen Saisonkredit verweigerten. Die meist englischen Lieferanten hätten auch bei Zahlung nach 20 Tagen noch die 10-Tage-Skonti gewährt. Diese dauerhaften und gewachsenen Lieferantenbeziehungen seien in keiner klassischen Finanzbilanz zu finden, obwohl das damit verbundene Vertrauensverhältnis sehr wichtig sei und die Kreditausfallwahrscheinlichkeit senke. Es sei deutlich geworden, dass nicht nur im Rahmen des Beziehungskapitals, sondern auch im

Rahmen des Strukturkapitals – also dem, was die Firma im innersten Wesen ausmacht – zahlreiche Wettbewerbsvorteile bestehen, die in einer Bilanz nicht auftauchen.

Ähnliches gelte für die starke Bewertung des Standortnetzes im Rahmen der Wissensbilanz, die sich in der G + V (Gewinn- und Verlustrechnung) mit 10 % vom Umsatz als relativ hohe Mietkosten niederschlägt. Von den Bankenberatern sei moniert worden, man solle die Mietkosten auf 5 % halbieren. Es sei nicht möglich gewesen, ihnen zu vermitteln, dass die Firma von Sylt bis München 26 mal in den Toplagen verkauft, und dass dies mit Mietkosten von 5 % nicht möglich sei. Die langfristige Standortsicherheit von bis zu 30 Jahren – das längste, was an Mietverträgen möglich sei – in den besten Lagen und das damit verbundene Distributionsnetz sei in Europa einmalig und einer der Gründe, warum es die Firma noch gebe. Das Lieferantenkapital werde auch dadurch gefördert, dass die Lieferanten von SØR z. B. durch einen Besuch am Stammsitz ihre Produkte bundesweit distribuieren könnten.

In Bezug auf das Humankapital hätten die Banken bei der Kreditbeurteilung kritisiert, dass die Personalkosten mit über 20 % höher als der Schnitt von 13, 14 % im Handel liege. Aber SØR habe nur deshalb überlebt, weil man auch in den schwierigsten Zeiten die Mitarbeiter, die im Zweifelsfall die teuersten seien, gehalten habe. Man habe auf die Menschen gesetzt, die Leistung erbringen und sei von neutralen Instituten wie dem Bundesverband Einzelhandel mit Bestnoten für Beratungsqualität ausgezeichnet worden. Auch die Serviceorientierung sei ein Kapital, das die Kreditausfallwahrscheinlichkeit extrem reduziert. Aber ein Banker würde nur in die G + V schauen, über 20 % Personalkosten sehen und SØR dann innerhalb des textilen Handels mit anderen Firmen vergleichen, deren Personalkostendurchschnitt bei 15 % liegt. Dann würde er SØR raten, am eigenen Ast zu sägen und seine besten Mitarbeiter zu entlassen, um wieder Kredite bekommen zu können.

Die Führungskultur bei SØR sei sehr differenziert bewertet worden. Es sei festzuhalten, dass sie eher eine Unternehmerkultur als eine Unternehmenskultur sei. Man habe zumindest quantitativ viel getan. Aber es sei in den Workshops festgestellt worden, dass die Qualität den quantitativen Leitsatz- und Leitbildoutput unterschreitet. Daraus könne man sehen, dass von den Teilnehmern der Workshops quer durch die Hierarchie Tacheles geredet wurde. SØR habe mit der Wissensbilanz das Unternehmensrating nach Basel II unterfüttert. Erstmals habe man aufgrund von nachvollziehbaren Instrumentarien ermittelte Argumente und Ergebnisse bezüglich der so genannten weichen Faktoren erreicht. Das war nicht mehr nur die subjektive Einschätzung des Bankenberaters, die durch Basel II ja reduziert werden sollte. Bisher habe es keine strukturierte Analysemöglichkeit gegeben. Die Wissensbilanz liefert sie in nachvollziehbarer Form. Dies sei einer der Gründe, warum SØR mit der Wissensbilanz einen durchschlagenden Raterfolg auf Investment-Grade-Niveau bei einer der Commerzbank nahestehenden Ratingagentur gehabt habe, nachdem man vorher in der Mitte des Rating-Spektrums gewesen sei. Dieser Aspekt der Unternehmensbewertung stehe gleichwertig neben dem Aspekt der Unternehmenssteuerung, und beide seien nach Ansicht von Dr. Rusche die wichtigsten Gründe um eine Wissensbilanz zu erstellen.

Ein interessantes Ergebnis, das SØR sehr beruhigt habe, sei die Verteilung des Kapitalkuchens. Mitarbeiter könnten die Firma ja auch verlassen. Wenn aber das Humankapital, das Beine hat, einen zu großen Anteil am Kapitalkuchen habe, könnte das die Struktur des Unternehmens auf lange Sicht gefährden. Das Humankapital mache bei SØR gesunde 32 % aus, während das Strukturkapital, das fest in den Händen des Geschäftsführenden Gesellschafters sei, etwa die Hälfte des immateriellen Unternehmenswertes ausmache.

Mittlerweile seien die Kontokorrentzinssätze für SØR erheblich gefallen, und man müsse sich fragen, ob der Weg in die Bankschuldenfreiheit nicht die eigentliche Quintessenz der Analyse sei. Es gehe ein überraschend frischer Wind durch das Unternehmen, wenn man

das Bankenthema auf einmal nicht mehr im Nacken habe und sich endlich wieder aufs Tagesgeschäft konzentrieren könne und mit all den Ideen, die strukturell und systematisch im Rahmen des Wissensbilanz-Prozesses in die künftige Steuerung übergehen, das Geschäft vorantreiben könne. Und das unterscheide eine wohlverstandene Wissensbilanz ebenfalls von der klassischen Finanzbilanz. Während diese eine reine Rückwärtsbetrachtung sei, sollte eine Wissensbilanz immer die Zukunft mit abgreifen und aus den erkannten Potenzialen unmittelbare Handlungsempfehlungen machen. So habe SØR als Quintessenz aus der Wissensbilanz in den letzten Monaten expandiert und Topläden neu eröffnet oder übernommen - als unmittelbare Handlungskonsequenzen aus der Wissensbilanz.

Guido Pfeifer, VR Bank Südpfalz

Das rein finanzielle Ergebnis eines Unternehmens sagt noch nichts darüber aus, ob die Bank auch für die Zukunft gut gerüstet ist.

Als Dienstleistungsunternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden sowie im Wissen und Können der Mitarbeiter. Sie stellen somit zentrale Werte – im Sinne realer Vermögenswerte – für das Haus dar. Dennoch finden sie in der Erfolgsdarstellung der traditionellen Finanzbilanz, sowie Gewinn- und Verlustrechnung, keinen Eingang.

Eine Wissensbilanz ist eine Bestandsaufnahme und Bilanz der immateriellen Perspektive und zeigt deren Wirkung auf die Geschäftsprozesse und den notwendigen Geschäftserfolg auf.

Herr Pfeifer sprach aus der Sicht einer Bank und ihrer Verbindungen zu den Kunden. Die VR Bank Südpfalz hat als einer der 14 Piloten eine Wissensbilanz erstellt - allerdings mit der Besonderheit, nicht nur KMU, sondern zugleich auch Bank zu sein. Dies brachte den Vorteil, die Wissensbilanz sehr schnell mit den Anforderungen von „Basel II“, dem Rating sowie Kreditkonditionen verknüpfen zu können.

Dabei sind folgende Besonderheiten der VR Bank Südpfalz, als einer Genossenschaftsbank mit 1,3 Milliarden Bilanzsumme und rund 500 Mitarbeitern, zu beachten:

1. Bei einer Flächenbank müssen Entscheidungen des Managements in 47 Geschäftsstellen verstanden werden, denn nur die Mitarbeiter können umsetzen, was dann später in der G + V erscheint (Humankapitalbezug).
2. Für eine regionale Bank sind dementsprechend regionale Kunden für das Kundenmanagement ausschlaggebend. Wir verstehen uns als Bank für die Region (Beziehungskapitalbezug).
3. Die VR Bank Südpfalz ist keine gewachsene Bank, sondern aus Fusionen entstanden. In ihr arbeiten nicht nur unterschiedliche Menschen, sie entstammen auch unterschiedlichen „Kulturen“. Das unterstreicht die Bedeutung des Strukturkapitals.

Mit einer präventiven Unternehmensplanung sollen strategische Fehler vermieden werden. Überhand genommen haben die Ableitungen für Strategie und Vision aus Controllingauswertungen. Neben den harten finanziellen Daten versuchte Herr Pfeifer auch den „Gesundheitszustand“ des Unternehmens mit den weichen Daten zu bewerten, eine Art „Fitness-Check“ zu machen.

Herr Pfeifer unterstrich, dass operative Ergebnisse zwar den Status eines Unternehmens und somit auch seiner Bank charakterisieren. Seit Jahren bewirken z. B. hervorragende

wirtschaftliche Ergebnisse auch im Klassifizierungsverfahren der Genossenschaftsbanken die höchste Stufe als A+ Bank. Trotzdem sei damit noch nichts darüber ausgesagt, ob die Bank auch für die Zukunft ebenso gut gerüstet ist. Zu oft wird aus guten operativen Zahlen gefolgert, auch strategisch richtig zu liegen. Und gerade dabei besteht die Gefahr, dass man die größten strategischen Fehler macht, weil man sich auf den operativen Zahlen „ausruht“. Diese Fehler versuchen wir zu vermeiden.

Als Schlüsselfaktoren zum Erfolg sah die VR Bank Südpfalz zwei Dimensionen: Einmal das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum anderen die Beziehung zu den Kunden. Die Bank sei nur dann gut, wenn das, was die Mitarbeiter „produzieren“ einen Mehrwert bietet und von Kunden abverlangt wird. Die Bank stehe im direkten Wettbewerb z. B. mit Direktbanken. Diese bieten Konditionen, die mit denen einer „Vorort-Bank“ nicht vergleichbar sind. Vergleichbare Konditionen könnten nur mit Abstrichen an der Qualität, z.B. an der Beratungsqualität erreicht werden. Dies kommt für die VR Bank jedoch nicht in Frage. Damit bleiben die Mitarbeiter und das Kundenbeziehungsmanagement die Schlüsselfaktoren. Die Wissensbilanz, ihre Ergebnisse und die Schlüsselfaktoren waren Auslöser für das, was die VR Bank Südpfalz als Vision und Strategie entwickelt. Aber wie konnte das umgesetzt werden?

In der Finanzbilanz und G+V stehen die Mitarbeiter nur auf der Aufwandseite und in Flächen- und Vertriebsbanken sind diese relativ hoch. Es liegt nahe, beim Thema Kostenoptimierung, als erstes an die Personalkosten zu denken. Der Vorstand der VR Bank Südpfalz hat in der letzten Betriebsversammlung klar kommuniziert: Es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben, obwohl Analyseergebnisse in dieser Kennzahl keinen optimalen Wert aufzeigen. Ziel ist es, im ersten Schritt die Produktivität zu erhöhen.

Die Wirkungszusammenhänge des immateriellen Kapitals stehen vor dem entscheidenden Problem einer Integration in den Managementprozess. Das sei ein grundsätzliches Muss, denn es „menschelt“ in Unternehmen. Menschen und Kulturen im Unternehmen und in unseren Kundenbeziehungen sind komplex und lassen sich nicht allein auf finanzielle Größen reduzieren und über diese bewerten und gestalten. Daher sei auch die Struktur- und Beziehungsebene ein zentrales Thema, das die Einbindung verhaltenswissenschaftliche Aspekte mit in den Managementprozess erforderlich macht.

Für die mittelfristige Betrachtung wurde ein Instrument gesucht und mit der Pilotierung zur Wissensbilanz gefunden. Sie ist Ausgangspunkt für ein kluges, systemisches Management des intellektuellen Kapitals und zeigt die Potenziale und Kernprozesse unserer Wertschöpfung für die Kunden auf. Die Bank erstellt die Wissensbilanz nicht einfach „nur mal so“. Entscheidend ist der Geschäftserfolg. Dann stellt sich die Frage: Was wirkt alles in einem Unternehmen auf diesen Geschäftserfolg? Die Geschäftsprozesse sind das entscheidende Thema. Was neben den harten Fakten auf diese Geschäftsprozesse wirkt, seien nun mal diese weichen Faktoren, weil ein Unternehmen lebt. Und gerade ein Dienstleistungsunternehmen lebt von den Menschen, von den Mitarbeitern. So war der Ansatz für eine Wissensbilanz.

Die durch die Wissensbilanz geschaffene Transparenz über die Schlüsselfaktoren und das Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen führten dazu, dass Ansatzpunkte zur Verbesserung der Geschäftsprozesse herausgefunden werden konnten. Auch wurde eine ganze Reihe von Projekten erst einmal eingestellt, weil sich plötzlich die Priorität geändert hatte.

Die Wissensbilanz nur für sich betrachtet macht keinen Sinn, sie muss in ein integriertes System, in eine Vision und Strategie bis Geschäftserfolg eingebunden sein.

Welche konkreten Handlungsalternativen wurden abgeleitet?

Mit den Ergebnissen der Wissensbilanz in Verbindung mit den Einzelprojekten wurden dann die Themen Organisations- und Personalentwicklung in der Bank neu beleuchtet.

Eine Umorganisation im Bereich Markt/Marktfolge brachte erhebliche Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich. Auf dem Weg zur Vertriebsbank wurden neue Organisationsstrukturen und damit auch entsprechend neue Stellen geschaffen, die gemäß dem Anforderungsprofil besetzt werden mussten. Neben der Beurteilung der Mitarbeiter über ein Fremdbild, d.h. über Vorgesetzte, wurde auch ein diagnostisches Verfahren zum Selbstbild eingesetzt. Damit sollte auch Angst vor Veränderungen genommen werden. Die Ergebnisse, die in diesem „Test“ sichtbar wurden, haben hinsichtlich ihrer Trefferquote alle, auch die betroffenen Mitarbeiter, positiv überrascht.

Die Erstellung einer Wissensbilanz ist kein „Hexenwerk“, und eigentlich geht es auch weniger um diesen Begriff Wissensbilanz. Das Thema sollte nicht ganz so wissenschaftlich gesehen werden, sondern pragmatisch zum Einsatz kommen.

Zurzeit ist die VR Bank Südpfalz im Prozess der zweiten Wissensbilanzerstellung. Hierbei muss es auch gelingen, eine Überleitung von der Wissensbilanz zur Finanzbilanz herzustellen. Und damit sei auch ein Stück weit die Verbindung zwischen der Finanzbilanz bis heute und der Wissensbilanz für morgen herzustellen.

## Fit für Basel II ?

Martin Bourbeck, BaFin

### Inhaltsübersicht

1. Eigenmittelanforderungen für Kreditinstitute nach SolvV-E
2. Verfahren zur Bestimmung der Eigenkapitalanforderungen für Adressrisiken
3. Design des auf Internen Ratings basierenden Ansatzes (IRBA)
4. Strukturanforderungen an Kreditnehmerratingsysteme
5. Fazit: „Wissensbilanzen“ und Kreditnehmerratings

### 1. Eigenmittelanforderungen für Kreditinstitute nach SolvV-E

Entwurf einer Solvabilitätsverordnung (SolvV-E) setzt um:

- risikobasierte Eigenmittelanforderungen der EU-Capital Requirements Directive (CRD/„Basel II“-Richtlinie)
- Eigenmittelanforderungen für Adressrisiken, Marktpreisrisiken & operationelles Risiko
- nicht:
  - Konzentrationsrisiken (Schuldner: § 20 KWG & GroMiKV; regionale & sektorale Konzentrationen: „Säule II“ → institutsspezifische Fachaufsicht);
  - Liquiditätsrisiken („Grundsatz II“);
  - unternehmerische Risiken

### 2. Verfahren zur Bestimmung der Eigenkapitalanforderungen für Adressrisiken (1/2)

Adressrisiko = Risiko

- der Nichtleistung (nicht-Können: z. B. Kredite & nicht-Müssen: z. B. Factoring w/ Skonti, Boni, Rabatte, Gegenrechte) bzw.
  - des Leistenmüssens (Garantien / Kreditzusagen)
  - einschließlich Wertverschlechterungsrisiko aus Beteiligungen und Sachanlagen
- Verfahren zur Messung des aufsichtlichen Mindesteigenkapitalbedarfs für Adressrisiken:
- „Kreditrisiko-Standardansatz (KSA)“
  - „auf internen Ratings basierender Ansatz (IRBA)“

## **2. Verfahren zur Bestimmung der Eigenkapitalanforderungen für Adressrisiken (2/2)**

„Kreditrisiko-Standardansatz (KSA)“

- Verfeinerung der existierenden Grundsatz I-Systematik;
- Forderungen werden einer von 15 Forderungsklassen zugewiesen;
- Risikogewichtung auch nach externem Rating  
„auf internen Ratings basierender Ansatz (IRBA)“
- antrags- & zulassungsabhängiges Verfahren;
- „Ganz oder gar nicht“ mit Übergangs- & Ausnahmeregelungen;
- bankinterne Schätzungen von Risikoparametern;
- aufsichtliches Kreditrisiko-Portfoliomodell

## **3. Design des auf Internen Ratings basierenden Ansatzes (IRBA) (1/2)**

überragendes Prinzip:

Risikoparameterschätzungen werden anhand von Prozessen ermittelt, die eng in die **bankeigenen Verfahren zur Risikosteuerung** eingebunden sind.

maßgebliche Risikoparameter:

- Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)
- Verlustschwere bei Ausfall (LGD)
- Engagement bei Ausfall (EAD) / Konversionsfaktor
- Schätzung anhand „geeigneter Ratingsysteme“

## **3. Design des auf Internen Ratings basierenden Ansatzes (IRBA) (2/2)**

Zwei Stufen des IRBA:

„Basis-IRBA“

eigene Schätzung nur der Ausfallwahrscheinlichkeit; Verwendung aufsichtlich vorgegebener Größen für LGD & EAD/CF

„Fortgeschrittener IRBA“

eigene Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeit, Verlustschwere bei Ausfall und Konversionsfaktoren

## **4. Strukturanforderungen an Kreditnehmerratingsysteme (1/2)**

Interne Verwendung = Einbindung in interne Prozesse des Instituts zur Risikomessung und -steuerung

Systematik = Berücksichtigung von Merkmalen der Beurteilung der Ausfallwahrscheinlichkeit einheitlich, d.h. „im Guten wie im Schlechten“

Plausibilität = keine Abbildung von Scheinzusammenhängen

Trennschärfe = Gesamtheit der Merkmale muss eindeutige Zuweisung zu Ratingstufe ermöglichen; Anforderungen an „human override“

Dokumentation = Klare Spezifikationen/Definitionen für Nutzung im Tagesgeschäft; Darstellung der Wirkungszusammenhänge

Validierung = Risikoquantifizierungen beruhen auf historischen Beobachtungen und empirischen Belegen, nicht allein auf Wertungen

#### **4. Strukturanforderungen an Kreditnehmerratingsysteme (2/2)**

Detailregelungen für diese Strukturanforderungen, aber nicht für Inhalt und Umfang der Ratingsysteme → **es darf kein „aufsichtliches Ratingsystem“ vorgegeben werden!**

Typisierter Ablauf der Konstruktion eines RS:

„Brainstorming“ möglicher Risikotreiber anhand Erfahrungen Institut

→ Identifikation „wesentlicher“ Risikotreiber (dokumentierter strukturierter Aussonderungsprozess)

→ Gewichtungsschema und Ausnahmen für Risikotreiber (Erklärungsziel: Gruppierung von Schuldnern vergleichbarer Einjahresausfallwahrscheinlichkeit)

→ Quantifizierung für Ratingstufe anhand historischer Erfahrungen und empirischer Belege

#### **5. Fazit: „Wissensbilanzen“ und Kreditnehmerratings (1/2)**

Kein absolutes aufsichtliches Ver- oder Gebot zur Berücksichtigung von Wissensbilanzen in Kreditnehmerratingsystemen

Mögliche Anknüpfungspunkte für Berücksichtigung von Wissensbilanzen in Kreditnehmerratings:

Vorhandensein einer Wissensbilanz als risikodifferenzierendes Merkmal

Inhalt einer Wissensbilanz als Abbildung qualitativer Risikoeinstufungskriterien

#### **5. Fazit: „Wissensbilanzen“ und Kreditnehmerratings (2/2)**

##### **Vorhandensein**

„Fallen Kreditnehmerratings (KN) mit Wissensbilanz seltener aus als KN ohne Wissensbilanz?“ ⇒ als eigenes Risikoeinstufungsmerkmal berücksichtigungsfähig, sofern im Rahmen der Quantifizierung der Empirie-/Erfahrungsnachweis gelingt (Problem: Datenhistorie wegen Neuartigkeit und sporadischer Verbreitung dieses Steuerungsinstruments)

##### **Inhalt**

→ nicht ausgeschlossen, dass sich aus der WB Informationen über Ausprägung qualitativer Ratingkriterien ablesen lassen (Problem: „self assessment“ des KN; je stärker berücksichtigt, desto höher Anforderung an Institut zur Validierung der berücksichtigten Informationen).

## Panel „Wie wird die Ressource Wissen zu einer lohnenden Investition?“

Tim Linde, reinisch AG:

- Beschäftigung mit Wissen ist Beschäftigung mit dem Menschen.
- Wissen muss dahin gelangen, wo es gebraucht wird.
- Jeder neue Mitarbeiter bedeutet neues Wissen.
- Man muss die Menschen dazu bringen, ihre Wissensressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die Ressource Wissen ist immer eine lohnende Investition. Es ist jedoch zu klären, was den Begriff „Wissen“ ausmacht und was „Ressource“ bedeutet. Da Wissen an den Menschen gebunden ist, heißt die Beschäftigung mit Wissen auch Beschäftigung mit dem Menschen. Wissen ist die Grundlage der Möglichkeiten des Lebens und Handelns eines jeden Menschen, hat also auch eine eigentumsrechtliche Relevanz. Wissen muss angewendet werden können. Es muss dahin gelangen, wo es gebraucht wird, sonst ist die Investition in Wissen wertlos. Auch dies ist z. B. bei Produktionsverlagerungen ins Ausland zu beachten, da dort Wissen möglicherweise nicht mehr in der gleichen Form vorhanden ist. Der nötige Wissenstransfer muss zielgerecht und strukturiert angegangen werden.

Die strategische Ressource Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass sie einmalig ist, denn jeder Mensch hat seine eigene, einmalige Wissensbasis. Wenn ein neuer Mensch in ein Unternehmen kommt, ist ein Vielfaches an Möglichkeiten an zukünftigem Handeln dazu gewonnen. Man muss es nur einsetzen. Die strategische Ressource Wissen ist nur eingeschränkt imitierbar, denn wenn ein hoher Innovationsgrad vorliegt, wird das Imitieren schwieriger. Innovationspotenzial wird z. B. aktiviert, indem man Wissensträger intelligent miteinander verschaltet. Wissen ist nicht substituierbar, und Wissensträger sollten nicht nur sinnvoll eingesetzt, sondern auch an das Unternehmen gebunden werden. Um die Wissensträger zu bewegen, ihre Ressource einzubringen, muss der Führungsstil entsprechend angepasst werden. Man muss die Menschen entsprechend ihren Neigungen einsetzen, was bedingt, dass man einen Überblick darüber hat und zudem den in Gang gesetzten gruppendynamischen Prozessen auch gewachsen sein muss. Die reinisch AG arbeitet zurzeit aufbauend auf diesen Erfahrungen an der zweiten Wissensbilanz.

Thomas Winzer, INOSOFT:

Wissensmanagement funktioniert in vier Blöcken:

- unternehmerische Herangehensweisen
- Tools
- Geld
- Unterstützung durch das Management

INOSOFT arbeitet seit 1997 an einem Wissensmanagement, da eine Beraterfirma das ständig auflaufende Wissen anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellen muss, und hat dabei auch eigene Instrumente entwickelt. Bei diesem Vorhaben haben sich vier Blöcke entwickelt: unternehmerische Aspekte, Tools, Geld und die Unterstützung durch das Management. Seit 2000 arbeitet man daran, das Vorgehen messbar zu machen. U.a. wurde ein eigenes Balanced-Score-Card (BSC)-Modell entwickelt, um die Fortschritte darzustellen. Eines der wichtigsten Instrumente ist das Mitarbeiter-Kompetenz-Profil, das jedes Jahr einmal mit jedem Mitarbeiter besprochen wird. Darin werden Verfallszeiten von Wissen, bestimmten Ausbildungsgraden etc. bewertet. Mit dem Wissensmanagement und dem Instrumentarium plus BSC versucht man, Nachhaltigkeit darzustellen und Wissen messbar zu machen, allerdings nicht mit den Mitteln der Wissensbilanz. Dennoch hat man die gesammelten Erfahrungen gegenüber den Hausbanken verwendet, was jedoch nicht immer auf Gehör stieß. Man hat sich daher bemüht, in einen Erfahrungsaustausch mit

anderen Unternehmen über die Wissensbilanz und das Thema „Wissen schafft Finanzen“ einzutreten.

Professor Günther Koch, [execupery@TechGate](mailto:execupery@TechGate):

- In Österreich müssen alle Universitäten eine Wissensbilanz vorlegen, um Fördergelder zu rechtfertigen.
- Wissensbilanzen verschaffen Freiräume im Ratingverfahren, aus denen sich Wettbewerbsvorteile ergeben.
- Wissensbilanzen können viele „weiche Aspekte“, wie strategische Ziele, Potenziale, Prozesse, Ergebnisse, Umweltfaktoren beinhalten.
- Durch Wissensbilanzen kann man Unternehmen als Ensemble verschiedener Faktoren betrachten.
- Wissensbilanzen bieten eindeutig auch materielle Vorteile für Unternehmen.

Prof. Koch berichtete zunächst über seine Erfahrungen als ehemaliger Vorsitzender der größten österreichischen Forschungsgesellschaft. Um die Forschungsgelder zu begründen, hat man sich der Wissensbilanz zugewandt und sieben Jahre Erfahrungen gesammelt, die auch in das deutsche Projekt Wissensbilanz eingeflossen sind. Die gemeinsamen Erfahrungen sind bei einer Weltbankkonferenz in eine neue Vereinigung mit dem Namen „The New Club of Paris“ eingeflossen.

In Österreich sind nach sieben Jahren Erfahrungen alle Universitäten und FHs verpflichtet, eine Wissensbilanz entsprechend dem deutschen Modell vorzulegen. Problematisch ist die Verpflichtung statt der freiwilligen Leistung, allerdings hat dies auch eine wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Wissensbilanz und den Zusammenhängen Wissen, Wissensbewertung und dessen monetärer Darstellung ausgelöst. Aus Sicht von Professor Koch sind die qualitativen Faktoren des klassischen Ratings die interessantesten, weil innovative Unternehmen diese Räume nutzen, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Wissensbilanz kann sie dabei unterstützen, indem sie die Spielräume deutlicher werden und sie gestaltbar werden lässt. Die Einführung der Wissensbilanz als solche ist bereits ein qualitativer Fortschritt. Zudem ist die Wissensbilanz geeignet, viele Aspekte wie strategische Ziele, Potenziale, Prozesse, Ergebnisse sowie Umweltfaktoren zu beinhalten. Sie ermöglicht, das Unternehmen als Ensemble zu betrachten. Da man sich von Mitbewerbern abheben kann, ist die Wissensbilanz auch gut für wissens- und forschungsintensive Unternehmen nutzbar, die Fördergelder einwerben wollen.

Dass die Wissensbilanz die Einschätzung von Unternehmen von außen positiv beeinflusst, verrät das Schroder-Experiment aus Dänemark. Bei der parallelen Bewertung eines Unternehmens mit und ohne Wissensbilanz durch Bankanalysten wurde bei Hinzufügung der Wissensbilanz die Genauigkeit der qualitativen Aussagen ebenso höher wie die angesetzten Preise. Die Kaufempfehlung fiel wesentlich positiver aus als ohne Wissensbilanz. Diese hat also nicht nur Imagevorteile, sondern auch materielle Vorteile für die Unternehmen.

Günther Szogs, Commerzbank:

Die Euphorie über Wissensbilanzen ist verfrüht. Noch sind die „weichen Faktoren“ kaum messbar. Das Vorhandensein einer Wissensbilanz reicht nicht aus.

Die Euphorie über die Wissensbilanz ist mit Skepsis zu sehen. Zwar ist das Thema aktuell, aber die Messbarkeit ist weiter ein Problem. Im IT-Bereich der Commerzbank wird ständig Wissen an über 5.000 Mitarbeiter weitergegeben, und im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Bewahrung von Kompetenz wird ständig überlegt, wie man das Wissen im Unternehmen hält, aufbaut und die Wissensträger vernetzt. Daraus ergab sich die Frage, wie die Bank Wissen bei der Kreditvergabe bewertet. Daraus sind Initiativen wie

„Wissensmanager des Jahres“ in Zusammenarbeit mit Financial Times Deutschland und Impulse sowie das Engagement bei der LearnTech und bei der Konferenz Wissensbilanz – Made in Germany entstanden.

Weiterhin bleibt die Frage, wieso Wissensbilanzen kaum in Rating eingehen. Solange im Rating mathematische und finanztechnische Formeln im Vordergrund stehen und individualisierte Kriterien nicht, bleibt die Messbarkeit ein schwieriges Problem. Die Lösung ist hauptsächlich eine Frage der Standardisierung individueller Prozesse, allerdings stellt sich weiter die Frage, ob das pure Vorhandensein einer Wissensbilanz ausreicht, oder ob es nicht vielmehr um Inhalte und deren Messbarkeit geht.

Herr Bourbeck erklärte zur Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeiten, dass laut EU-Richtlinie eine Datenhistorie von fünf Jahren notwendig ist. Im Europäischen Parlament werde zurzeit noch verhandelt, ob diese Frist mit Erstanwendung des Internen Rating-basierenden Ansatzes (IRBA) auf ein oder zwei Jahre abschmilzt.

#### Zusammenfassung der Diskussion:

- Die Einführung der Wissensbilanz bedeutet auch Teilung der Macht.
- Entscheidend ist vor allem in KMU, die Führungsleute „mitzunehmen“.
- Zwei Welten müssen miteinander verbunden werden: Die Welt der Bilanz und die der „weichen Faktoren“, einer Konstruktion von Realität.
- Die Wissensbilanz ist ein Führungsinstrument. Es befähigt zur Nutzung aller verfügbaren Ressourcen und verhindert unzureichende Nutzung der Ressource Wissen.
- Wissensbilanzierung wird zu einem Wettbewerbsfaktor in der Globalisierung. Wissensbilanzen müssen Werte, Kultur, soziale Verantwortung und Beziehungskapital erfassen. Die Bewerter müssen lernen, dies zu beachten.
- Vorschlag der Bildung eines entsprechenden Projektteams durch das BMWA.
- Die Einführung von Wissensbilanzen darf nicht dazu führen, dass Kreditnehmer zwingend von jeder Bank das gleiche Rating bekommen. Banken müssen selbst über ihr Risiko entscheiden dürfen.
- Es sollte eine Datenbasis eingerichtet werden, die neben quantitativen Aspekten auch qualitative berücksichtigt.
- Banken müssen eine Toolbox zur Bewertung der weichen Faktoren an die Hand bekommen.
- Banken und Bewerter müssen Corporate Social Responsibility (CSR) und deren Sustainability (Nachhaltigkeit) in ihre Bewertungen einbeziehen.
- Förderfonds dürfen sich nicht nur auf Patente als „intellectual property“ fokussieren, sondern auch neue Formen der Dienstleistungen bei Kreditvergaben an Gründerfirmen berücksichtigen.
- Eine BMWA-Projektgruppe sollte eine datenbankgestützte Toolbox für die Financial Community entwickeln, um weiche Faktoren zu bewerten und nicht nur Technologien, sondern auch interdisziplinäre Projekte besser fördern zu können.
- Der Globale Wettbewerb vor allem mit Asien wird härter. Wer die Regeln für die Wissensbilanz entwirft, ist im Vorteil.
- Der Wert der Wissensbilanz liegt in der Ermittlung von Wissenskapital als Wertschöpfung, das bestmöglich, also vernetzt und für die Gesellschaft multipliziert, genutzt werden muss.

Die Frage, ob die Einführung der Wissensbilanz auch eine Verschiebung der Machtverhältnisse bedeutet, wurde zum Teil bejaht, aber ohne Einbindung der Personen und ihres Wissens wäre das Wissenspotenzial ja gar nicht nutzbar (Linde). Von zentraler Bedeutung sei, dass das Führungspersonal offen und reif ist für das Thema. Man muss das Führungspersonal langsam heranzuführen, es „abholen“, und das geht gerade in KMU nicht von heute auf morgen. Dafür ist es notwendig, dass die Instrumente einfach sind und dass die

Unternehmen in ihrer Sprache adressatengerecht und nicht zu wissenschaftlich angesprochen werden (Pfeifer).

Herr Kivikas unterstrich, dass für die Macher der Wissensbilanz nicht die Frage der Machtverschiebung im Vordergrund des Erfolges stand, sondern die Qualität der Firmen. Gute Firmen machen gutes Wissensmanagement und sind daher überlebensfähig. Die anderen Unternehmen sterben in einer freien Marktwirtschaft.

Professor Pawlowsky wies darauf hin, dass man sich trotz aller Fortschritte an einem Scheideweg befinde, an einem Punkt, an dem zwei Welten aufeinandertreffen, nämlich die der objektiven, harten Fakten zu Bilanzierung und Return-on-Investment und die „soft factors“, die als Konstruktion von Realität verstanden werden müssen. Wissensbilanzen seien eine subjektive Bewertung und Konstruktion von gemeinsamer Realität als Grundlage für strategische gemeinsame Kraftanstrengungen im Unternehmen. Dadurch wird die Wissensbilanz zum Führungsinstrument. Die Frage bleibt, wie man die Welt der harten Fakten erreicht, dass man beweist, dass auch die Investition in Wissen in einer gewissen Zeit zu Return-on-Investment führt. Dazu muss eine Brücke zwischen den beiden Welten gebaut werden. Dazu ist eine stärkere Verbindung zwischen Wissenskapitalmessung und Wissensmanagementaktivitäten in den Unternehmen notwendig. Ein wichtiger Aspekt sei auch, einer Unterausnutzung von Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter vorzubeugen. Insofern gehe es nicht nur um die Frage der Wissensentwicklung, des Wissensmanagements, sondern der Befähigung der Führung zur Inanspruchnahme und Nutzung der verfügbaren Ressourcen. Wissensbilanzen tun genau dies, nämlich Sensibilität im Unternehmen für die verfügbaren Ressourcen und ihre Nutzbarkeit zu schaffen.

Aus Sicht der Bilanzwelt unterstrich Prof. Achleitner, dass seit 10 Jahren Anstrengungen gemacht werden, die von Prof. Pawlowsky genannten beiden „Welten“ miteinander zu verbinden.

Prof. Koch betonte die Notwendigkeit, die Unternehmen auch im Bilanzbereich nicht mit weiteren Berichtspflichten zu überlasten. Zudem wies er auf die vielen internationalen Ansätze zu Wissensmanagement und zur Wissensbilanz hin, die in Zeiten der Globalisierung noch stärker im Wettbewerb wirksam würden. Daher sei für 2006 geplant, eine jährliche Konferenz der Weltbank unter Beteiligung unter anderem der OSZE zur Wissensbilanzierung zunächst als deutsch-französisches Diskussionsforum anzusetzen mit dem Ziel, sich über internationale Entwicklungen auszutauschen. Schließlich gebe es neben den europäischen Anstrengungen und den sehr intensiven Bemühungen z. B. der Japaner bedeutende Bemühungen der Schwellenländer, z. B. Indien, China oder Malaysia, die Ressource Wissen besser zu nutzen. Wissensbilanzierung werde also Teil des globalen Wettbewerbs.

Herr von Mutius stellte fest, dass die Debatten in Deutschland ein großes Missverhältnis beinhalten, dass man nämlich in den Unternehmen und bei der Kreditvergabe nur dorthin schaut, wo bereits eine gewisse Erfahrung vorhanden ist. Was unsicher und unklar bleibe, sei der Bereich Intangibles, der nicht nur das Wissen betrachtet, sondern auch die Themen Werte, Kultur, soziale Verantwortung, Beziehungskapital. Die Frage sei, wie man die Financial Community dazu bringen könne, auch diese Themen zu beachten. Hier sei auch die BaFin gefragt, die die Regeln für die Wissensbilanz aufstellen könnte. Eine weitere Notwendigkeit sei, ein Handwerkszeug bzw. einen Leitfaden zu entwickeln, das den Kundenberatern von Banken und den Bewertern von Unternehmen helfen könne, die immateriellen Werte einzuschätzen. Des weiteren schlug Herr von Mutius die Bildung eines Projektteams vor, das über mehrere Jahre gemeinsam an dem Thema Wissensbilanz arbeiten sollte. Abschließend schlug er vor, mit Hilfe des BMWA gemeinsam mit den „Partnern für Innovationen“ ein Querschnittsprojekt zum Thema Innovation in Deutschland aufzulegen, das z. B. einen solchen Leitfaden für die Financial Community schaffen könne.

In der Diskussion wurden die folgenden Maßnahmen angeregt:

- Es ist eine stärkere Verbindung zwischen Wissenskapitalmessung und Wissensmanagementaktivitäten in den Unternehmen notwendig, um zu beweisen, dass auch die Investition in Wissen in einer gewissen Zeit zu einem Return-on-Investment führt.
- Die grundsätzliche und vorrangige Frage sei, wie man die Financial Community überzeugen könne, auch den Bereich Intangibles (außer Wissen auch die Themen Werte, Kultur, soziale Verantwortung, Beziehungskapital) bei Finanzierungsentscheidungen zu berücksichtigen. Hier sei auch das BaFin gefragt, Anforderungen an die Wissensbilanz aufzustellen.
- Firmenkundenberater von Banken sollten in Form einer Art Toolbox bewertbare Kriterien für die Berücksichtigung der weichen Faktoren erhalten.
- Es müsse ein Projektteam – angesiedelt im BMWA- gegründet werden, das in den kommenden Jahren dieses Handwerkszeug zur Bewertung der Intangibles entwickelt. Dieses Projekt sollte sich über mehrere Jahre dem Thema Wissensbilanz widmen. Mit Hilfe des BMWA und den anderen „Partnern für Innovation“ sollte z. B. auch ein Leitfaden für die Financial Community erarbeitet werden.
- Aus dem Teilnehmerkreis wurde gefordert, Tools aus den Bereichen Wertemanagement, Sozialkapital und soziale Verantwortung in die Wissensbilanz zu integrieren, um so die separat handelnden Communities in ihren Aktivitäten zu verbinden.
- Darüber hinaus müsse eine Datenbank geschaffen werden, in der die vorhandenen Statistiken über eine längere Zeitreihe so aufbereitet und vergleichbar gestaltet werden, dass sie den Anforderungen der Finanzaufsicht gerecht werden.
- Der Berufsverband der vereidigten Buchprüfer will Bankmitarbeiter schulen, um die schwierig zu erfassenden weichen Kriterien richtig bewerten zu können.
- Es sind explizite Bemühungen im Gange, in den Bereichen Corporate Social Responsibility und Sustainability Indikatoren zur Messung von Risiko oder Erfolg eines Unternehmens zu bilden.
- Das BMWA wird als Kultivator für das Wissenskapital gesehen. Die Wissensbilanz sei nur der Ausgangspunkt einer Investition, deren Ertrag aus der damit möglichen Wertschöpfung erst viel später einsetze. Es bedürfe daher einer neuen Art zu denken und auch einer neuen Qualität von Wachstum, dessen Steigerung in Sozialkapital, von gesellschaftlichem Kapital besteht.

Auf Frage von Prof. Achleitner, wie er als Finanzfachmann ein Ratingsystem mit Berücksichtigung der Wissensbilanz bei einer Bank einrichten würde und auf die Zusatzfrage von Herrn von Mutius, wie das Thema Intangibles bei der BaFin berücksichtigt werde, antwortete Herr Bourbeck, dass er sich rein aufgrund der bankenaufsichtlichen Rahmenbedingungen für Ratingsysteme nicht in der Lage sehe, genauere Bilanzkennzahlen anzusetzen. Man könne höchstens vergleichende Wertigkeiten zu Risikotreibern ansetzen. Er wies noch einmal darauf hin, dass die Ratingsysteme intern, also auf die jeweiligen Institute und ihre Geschäfte, ihren Risikoappetit, die Kreditvergabe Praxis und die Steuermöglichkeiten zugeschnitten seien. Zwar habe die Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD) appelliert, die internen Ratingeinstufungen mitzuteilen und sie über eine Masterskala vergleichbar zu machen. Aber es fehle immer noch der Schritt zu vergleichen, welche Merkmale bei individuellen Kreditnehmern zu deren Einstufung in Ratingstufen und zur Risikoeinstufung führen und dass aus der Einstufung dann Kreditausfallwahrscheinlichkeiten über den Einjahreshorizont hinaus eingeschätzt würden. Man müsse befürchten, dass die IFD-Initiative dazu führe, dass ein Kreditnehmer von verschiedenen Banken zwingend das gleiche Rating bekommen muss. Dies sei jedoch nicht der Fall: jede Bank müsse entscheiden, welche Kredite sie machen und welches Restportfolio sie haben wolle.

Herr Pfeifer wies darauf hin, dass Banken schon heute die Wissensbilanz bei ihren Kreditvergaben berücksichtigen können. Man müsse jedoch zwischen dem klassischen Ratingprozess und dem Kreditgewährungsprozess unterscheiden. Ohne Daten sei zwar kein objektives Ergebnis beim Rating möglich, aber die Banken können neben den harten Faktoren und aufgrund der Wissensbilanz und des Risikomanagements dennoch die Kreditvergabe durchführen. Für die Wissensbilanz sollte eine Datenbasis begonnen werden, das neben quantitativen auch qualitative Dinge berücksichtige. Durch die Zweiteilung in Ratingprozess und Kreditgewährungsprozess habe man hier schon Spielraum.

Prof. Achleitner betonte, man müsse zwischen der Frage, ob jemand Kredite bekomme und den Konditionen, unter denen er diese bekommt, unterscheiden. Sie fragte Herrn Pfeifer, ob die VR Bank Südpfalz einem Kreditnehmer mit Wissensbilanz bessere Konditionen bieten würde als jemandem ohne Wissensbilanz. Dieser antwortete, dass das betreffende Unternehmen Kredit zu Konditionen entsprechend seinen Finanzzahlen bekommen würde, dass aber bei riskanten geschäftlichen Situationen die Wissensbilanz als Beleg für die Zukunftsorientierung des Unternehmens gewertet würde, was die Chancen auf Gewährung von Risikokapital erhöhe.

Herr Starostik wies darauf hin, dass man in der Praxis den Banken bewertbare Kriterien für die Berücksichtigung der weichen Faktoren geben müsse, eine Art Toolbox. Bei Tests sei festgestellt worden, dass bei den bekannten Ratingsystemen eine Änderung der weichen Faktoren kaum eine Veränderung bei der Ausfallwahrscheinlichkeit führte, anders als Änderungen z. B. beim Eigenkapital. Damit Bankmitarbeiter die schwierig zu erfassenden weichen Kriterien richtig bewerten können, müsse man sie schulen. Dies wolle sein Berufsverband der vereidigten Buchprüfer tun.

Prof. Achleitner wies darauf hin, dass nach Ansicht führender Ratingberater keine einzige Bank über ein entsprechendes internes System verfüge. Eine andere Frage sei die Ratings der Agenturen. Wichtig sei auch die Frage der Markenbewertung. Marken, die man kauft, können bilanziert werden, anders als Marken, die man selbst erstellt hat. Dies sei in der EU, u.a. in Großbritannien, anders, wo eigene Agenturen diese Marken offiziell bewerten. Dies sei ein qualitativ starkes Ratinginstrument.

Herr Szogs interpretierte die Suche der Banken nach verwertbaren, sicheren, vergleichbaren Kriterien als „Katastrophenmathematik“, die die Frage nach dem wahrscheinlichen Zeitpunkt eines Firmenzusammenbruches in den Vordergrund stelle und diesen zu bestimmen suche.

Herr Kromminga wies auf explizite Bemühungen hin, in den Bereichen Corporate Social Responsibility und Sustainability Indikatoren zur Messung von Risiko oder Erfolg eines Unternehmens zu bilden. Diese Diskussion habe auch die Financial Community erreicht und könne für die Diskussion der Wissensbilanz genutzt werden.

Prof. Achleitner schlug vor, diesen Aspekt in die „Hausaufgabenliste“ aufzunehmen.

Prof. Koch wies darauf hin, dass die Europäische Investitionsbank das Thema Wissensbilanzen weiter verfolgt. Die Bank habe mit dem Europäischen Investitionsfonds einen Hintergrund- bzw. Rückversicherungsfonds für Inventure Capitalists und Investoren geschaffen und plane Spezialfonds für wissens- und forschungsintensive Unternehmen. Die neuen Fonds beziehen sich auf Intellectual property, also Lizenzrechte, Patentrechte etc. und sollen vor allem neue Firmen bei kostenintensiven Forschungen wie im Bereich Pharmazie unterstützen. Dies sei auch vor dem Hintergrund effizienterer Vergabe von Forschungs- und Fördermitteln und der Überleitung von Forschungsergebnissen in die Märkte, also tatsächlicher Innovationsförderung, interessant. Dies funktioniere jedoch nicht, wenn noch keine Intellectual Property, z. B. ein Patent, vorhanden ist. Man bleibe also bei der handelsbilanzorientierten Sichtweise, die ein Patent wie eine Handelsware bewertet, Wissen an sich aber nicht erfasst. Es gehe aber darum, Unternehmen, die andere Fähigkeiten haben, als Patente zu machen, finanziell besser auszustatten. In den Niederlanden

fänden bereits 80 % aller Firmenneugründungen im Bereich intelligenter Dienstleistungen statt. Dort würden keine Patente oder Rechtstitel erwirtschaftet, sondern die Fähigkeit ausgeübt, neuartige Leistungen anzubieten. Hier könnten ganz neue innovative Finanzierungskonzepte z. B. auf Prozesse oder Flexibilitäten gerichtet geschaffen werden.

Herr von Mutius forderte, eine Projektgruppe zu gründen, die in den kommenden Jahren ein Handwerkszeug für Unternehmensbewerber und Bankberater entwickeln, das sie über die Wissensbilanz hinaus befähigt, Intangibles zu bewerten. Zusätzlich sollte eine Quer-Verbindung zu den Partnern für Innovationen geschaffen werden, damit Forschungsgelder nicht mehr ausschließlich in Technologien, sondern auch in interdisziplinäre Projekte gelenkt werden. Darüber hinaus müsse eine Datenbank geschaffen werden, die vorhandene Statistiken sammelt mit dem Ziel, über eine Zeitreihe die Anforderungen der Aufsichtsbehörde vergleichbar zu halten.

Aus dem Teilnehmerkreis wurde gefordert, Tools aus den Bereichen Wertemanagement, Sozialkapital, soziale Verantwortung in die Wissensbilanz zu integrieren, um so die separat handelnden Communities in ihren Aktivitäten zu verbinden.

Prof. Koch warb für das Modell Wissensbilanz, das zwar noch nicht perfekt sei, aber in der Lage, sich weiterzuentwickeln und vor allem die verschiedenen Methoden zu integrieren. In Japan hätten sich vor allem die großen Unternehmen mit der vom deutschen Wissensbilanzmodell kopierten japanischen Version beschäftigt. Man solle daher nicht weiter in Partikularforschung gehen und Zeit verlieren, sondern das existierende Modell weiterentwickeln. In der Diskussion sei deutlich geworden, dass man noch zuviel Partikuläransätze habe und noch keine Breitenwirkung entwickelt habe. Dies müsse nachgeholt werden.

Prof. Edvinsson erklärte, aus der Metaperspektive sei Deutschland zwar eine führende Nation auf dem Gebiet Wissensmanagement und Wissenskapital, es herrsche aber ein starker Wettbewerb mit den USA und Asien. Allein die Zahl der Studenten in China belaufe sich auf aktuell 135 Mio., und diese Zahl steige jährlich. Es sei schwierig zu beurteilen, welche Auswirkungen dies in 5, 10 oder 15 Jahren auf Deutschland haben werde. Diese Frage habe auch große Bedeutung für Europa, da Deutschland die größte Volkswirtschaft in Europa sei. Wissensbilanz sei ein Instrument, und das Ergebnis sei das Wissenskapital. Hier ergebe sich eine moralische Dimension. Wofür sei Wissenskapital da? Wissenskapital sei ein Garant für Wohlstand, denn wer die Regeln formuliere, sei der Gewinner. Doch wer würde die Regeln setzen – Europa oder Asien? Wissenskapital sei (zunächst) ein bilanzieller Passivposten. Ein Indikator für eine Verwandlung in einen Aktivfaktor sei die Schnelligkeit der Umsetzung bzw., wie schnell das Potenzial genutzt würde. Dies sei vor allem im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklung problematisch, da z. B. die wirtschaftliche Umsetzung medizinischer Forschung nicht im Zeitraum eines Bilanzjahres geschehe, sondern möglicherweise erst innerhalb von 15 Jahren, sich also außerhalb der Dimensionen von Risikokapital bewege. Entscheidend sei hier der Multiplikatoreffekt, indem man das Humankapital mit diesem Kontext in Verbindung bringe, und wo dieser Kontext am besten hergestellt werde. Daraus leite sich schlussendlich der Wohlstandsindikator ab. Der Wert von Wissen sei nicht in dem Faktor Wissen selbst, sondern in der damit als Kontext verbundenen Wertschöpfung. Es bedarf daher einer neuen Art von Wachstum, dessen Steigerung in Sozialkapital, gesellschaftlichem Kapital besteht. Hier sei das BMWA als Kultivator für das Wissenskapital zu sehen. Die Wissensbilanz sei nur der Ausgangspunkt einer langen Reise, und die Rendite für die Investition komme viel später. Da der Wert von Wissen auf einer wachsenden Nutzbarkeit im Randbereich beruhe, anders als z.B. finanzielle Investitionen, helfe auch keine Investitionskalkulation. Der Wert bestehe darin, nicht zu wissen, ob und wann man es brauchen kann. Ein Wert könnte sein, dass ein Multiplikationseffekt in einer neuen Art zu denken in Deutschland besteht. Es wäre eine Verschiebung der Paradigmen, die Werte zu erkennen, die sich außerhalb der traditionellen Berechnungen und Kalkulationen befinden. Das ist auch ein Grund, warum eine ökonomische Erziehung so besonders wichtig ist.

Herr Heisig gab einen kurzen Bericht über die Aktivitäten des AK Wissensbilanz. Nach einem Workshop im BMWA folgen sechs Veranstaltungen mit Multiplikatoren in verschiedenen Regionen. Partner sind u.a. der Bundesverband der Vereidigten Buchprüfer, BITKOM, die Gesellschaft für Wissensmanagement, der ZDH, der DIHK, das RKW. Unterstützt werden soll dies durch eine Software. Um den Mittelstand zu erreichen, seien aber noch andere Partner nötig. Zudem sollten Qualifizierungsmaßnahmen für Anwendungsunternehmen und Schulungen für Moderatoren stattfinden.

Am Ende der Veranstaltung zog das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit folgendes Resümee:

- Immaterielle Faktoren werden für die Gesellschaft immer wichtiger.
- Wissensbilanzen machen Wissen auch für KMU nutzbar und steuerbar. Für den Mittelstand wird es daher immer wichtiger, seine Leistungsfähigkeit und sein Wissen gegenüber Banken und dem Kapitalmarkt zu dokumentieren.

Daher sind folgende Arbeitsschritte mit hohem Praxisbezug geplant: Befragung der Pilotfirmen, neuer Anwender und Multiplikatoren, Wirkungstests in der Finanzwirtschaft und bei Analysten und Schnittstellenuntersuchung bei Controllern und Rechnungslegern.

Zusammenfassend stellte Ministerialdirigent Reichle fest, dass immaterielle Faktoren das Wirtschaftsleben immer stärker beeinflussen. Die Wissensbilanz macht Wissen auch für KMU messbar und steuerbar. Allerdings muss sie noch in der Breite etabliert werden. Zunächst gehe es um Gewinnung von Multiplikatoren. Zusätzlich sei es erforderlich, die Wirksamkeit der Wissensbilanz durch Befragung der Pilotunternehmen zu beweisen. Auch die Erfahrung der Moderatoren und neuen Anwender sei wichtig, ebenso wie der geplante Wirkungstest bei Kapitalgebern und Analysten, die eine Schlüsselposition innehaben. Für das entsprechende Projekt „Wissensbilanz – Chance für den Finanzmarkt“ werden noch interessierte Investmentgesellschaften und Banken gesucht. Ziel sei die Entwicklung zukünftiger Standards und pragmatischer Instrumente für die Bewertung des intellektuellen Kapitals durch die Wissensbilanz. Auch solle die Wissensbilanz in der Analystenpraxis getestet werden. Eine weitere Arbeitsgruppe soll Interessengruppen aus dem Controlling und dem Rechnungslegungsbereich einbeziehen, um die Anforderungen an Schnittstellen zu anderen Berichtsinstrumenten zu definieren. Aus den Ergebnissen der Praktiker, der Multiplikatoren, der Finanzexperten und der Wissenschaft sollen Minimalanforderungen an die Wissensbilanz abgeleitet werden, welche die Grundlage für einen zweiten Leitfaden und erste Harmonisierungsansätze bieten sollen. Um eine breitere empirische Basis zu erhalten, werden weitere Wissensbilanzen in noch nicht erfassten Branchen und Bundesländern erstellt. Auch wird die Wissensbilanz in typischen KMU-Lebenslagen wie Gründung, Nachfolgeregelung und drohende Insolvenz getestet. Um die Unternehmer zu gewinnen, sei jedoch vor allem der Praxistest nötig.

## Wichtige Links zum Thema Wissensbilanz, Wissensmanagement, CSR/Corporate Citizenship:

AWV - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.

[www.awv-net.de](http://www.awv-net.de)

Austrian Research Center Seibersdorf

[www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz](http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz)

BITKOM

[www.bitkom.org/index.cfm](http://www.bitkom.org/index.cfm)

BMWA-Arbeitskreis Wissensbilanz

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

BMWA-Tagung Wissensbilanz

[www.bmwa.bund.de/Navigation/Technologie-und-Energie/Informationsgesellschaft/tagung-wissensbilanz.htm](http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Technologie-und-Energie/Informationsgesellschaft/tagung-wissensbilanz.htm)

BMWA-Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“

[www.pt-dlr.de/pt/mm/AE621/Leitlinie.html](http://www.pt-dlr.de/pt/mm/AE621/Leitlinie.html)

BMWA-Initiative Wissensmedia

<http://www.wissenmanagen.net/>

COGNEON – The Knowledge Company

<http://www.cogneon.de/cp/bornemann/wissensbilanz>

Corporate Citizenship Deutschland

[www.upj-online.de](http://www.upj-online.de)

Europäisches Komitee für Normung CEN

[www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp](http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp)

[www.community-of-knowledge.de](http://www.community-of-knowledge.de)

DLR

[www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB\\_02\\_03.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf)

European Foundation for Quality Management

[www.efqm.org/](http://www.efqm.org/)

Fraunhofer-Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK

[www.ipk.fhg.de](http://www.ipk.fhg.de)

Gesellschaft für Wissensmanagement

[www.wissensmanagement-gesellschaft.de](http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de)

Joanneum Research

[www.joanneum.at/cms\\_img/img1522.pdf](http://www.joanneum.at/cms_img/img1522.pdf)

Nieder und Ökoenergienetzwerk Steiermark NOEST (2004)

[www.noest.or.at/downloads/NOEST\\_Wissensbilanz\\_Endbericht.pdf](http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf)

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

Ruhr-Universität Bochum

[www.ruhr-uni-bochum.de/km](http://www.ruhr-uni-bochum.de/km)

Steinbeis-Stiftung

[www.steinbeis-wissensmanagement/de](http://www.steinbeis-wissensmanagement/de)

Unternehmensnetzwerk WIMIP

[www.wimip.de](http://www.wimip.de)