

# Dr. Werner Jackstädt-Zentrum

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument

---

Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen  
in Flensburg“

Susanne Besecke, Susann Pochop

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 7

## **Impressum**

### Autoren

Prof. Dr. Susann Pochop

Dipl.-Jur. Susanne Besecke B.A.

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand der  
Fachhochschule und Europa-Universität Flensburg

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

Europa-Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

März 2015

ISSN: 2196-3347

**Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument**  
**Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“**

Dipl.-Jur. Susanne Besecke (B.A.)  
Prof. Dr. Susann Pochop

**Inhalt**

1	Problemdarstellung und Ziel .....	1
2	Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument .....	4
2.1	Internes Steuerungsinstrument .....	5
2.2	Kommunikationsinstrument .....	9
2.2.1	Internes Kommunikationsinstrument .....	9
2.2.2	Externes Berichtsinstrument.....	10
3	Das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“ .....	12
3.1	Erstellung der Wissensbilanz .....	12
3.2	Teilnehmende Unternehmen .....	14
3.3	Rückblick: Erstbefragung.....	15
3.4	Durchführung der Folgebefragung.....	16
3.5	Ergebnisse der Folgebefragung .....	17
3.5.1	Kommunikation der Wissensbilanz.....	17
3.5.2	Interne Steuerung mithilfe der Wissensbilanz.....	24
4	Fazit und Ausblick .....	27
5	Anhang.....	28
6	Literaturverzeichnis .....	31

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Nutzenaspekte.....	5
Abbildung 2: Nutzen der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument.....	8
Abbildung 3: Nutzen der Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument.....	10
Abbildung 4: Nutzen der Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument .....	11
Abbildung 5: Prozessschritte einer Wissensbilanzerstellung.....	13
Abbildung 6: Kommunikation der Wissensbilanz.....	18
Abbildung 7: Interne Zielgruppen.....	21
Abbildung 8: Kommunizierte Inhalte der Wissensbilanz gegenüber internen Zielgruppen....	22
Abbildung 9: Externe Zielgruppen.....	23
Abbildung 10: Kommunizierte Inhalte der Wissensbilanz gegenüber externen Zielgruppen..	24
Abbildung 11: Einsatz der erstellten Wissensbilanz aus dem Vorjahr.....	25
Abbildung 12: Umsetzung der Maßnahmen.....	26

## 1 Problemdarstellung und Ziel

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit Wissen sind heute die entscheidenden Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen.<sup>1</sup> Hierzu werden immaterielle Vermögenswerte<sup>2</sup> benötigt. Mittlerweile haben diese einen größeren Einfluss auf den Geschäftserfolg als materielle Vermögenswerte und sind als Faktoren eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg und Fortbestand kleiner und mittlerer Unternehmen.

Das externe Umfeld von Unternehmen ist durch ständig wechselnde Anforderungen seitens der Märkte und einer wissensorientierten Gesellschaft geprägt. Kleine und mittlere Unternehmen müssen deshalb in der Lage sein, auf Veränderungen<sup>3</sup> zu reagieren. Externe Unternehmensveränderungen wirken sich gleichzeitig auf unternehmensinterne Strukturen und Ressourcen aus.<sup>4</sup> Um den Unternehmenserfolg langfristig und nachhaltig zu sichern, bedarf es vor dem Hintergrund der Bewältigung externer und interner Veränderungen einer genauen Kenntnis über die unternehmenseigenen immateriellen Vermögenswerte sowie deren Einfluss auf das Erfolgspotenzial des Unternehmens.<sup>5</sup>

Zudem ist die systematische Darstellung der unternehmensspezifischen Vermögenswerte gegenüber internen und externen Zielgruppen<sup>6</sup> zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden. Denn eine Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte unterstützt dabei, den internen und externen Zielgruppen zusätzliche, für das Verständnis der Lage des Unternehmens erforderliche Informationen zu geben und vorhandene Informationsdefizite

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phasel.htm> (abgerufen am 20.02.2015).

<sup>2</sup> Zum Begriffsverständnis von immateriellen Vermögenswerten vgl. z.B. (Mertins, Alwert & Heisig, 2005), S. 1 und (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 5. Für den Begriff immaterieller Vermögenswerte existiert in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Terminologien, wie z.B. Intellectual Capital, Intellectual Assets, Intangibles, Wissenskapital, Knowledge Assets oder Intellectual Property. Speziell in der rechnungslegungsorientierten Literatur wird von Immateriellen Vermögenswerten bzw. Intangible Assets gesprochen. Trotz unterschiedlicher Begriffe ist deren Verständnis nahezu gleichbedeutend. So werden immaterielle Werte grundsätzlich von materiellen Vermögenswerten abgegrenzt. Materielle Vermögenswerte sind physische oder finanzielle Werte. Immaterielle Vermögenswerte werden demgegenüber als nicht monetäre Werte ohne körperliche Substanz beschrieben, die einem Unternehmen für seine Wertschöpfungstätigkeit zur Verfügung stehen. Klassifiziert werden können immaterielle Vermögenswerte in drei Gruppen (Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital), und diese wiederum in weitere Untergruppen. Vgl. dazu ebenfalls (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 5-6, und (Haller, 2009), S. 99. Im vorliegenden Beitrag werden die unterschiedlichen Begrifflichkeiten synonym verwendet.

<sup>3</sup> Unternehmensexterne Faktoren sind beispielsweise das Verhalten der Wettbewerber, das Auftreten neuer Konkurrenten, Ansprachen in der Öffentlichkeit, das Handeln mit Kreditgebern, der Verlust wichtiger Lieferanten, Anforderungen von Kunden im Hinblick auf die Qualität, den Preis, das Design und die Angebote an Produkten. Vgl. dazu (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 70.

<sup>4</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 70. Unternehmensinterne Veränderungen sind z.B. das Ausscheiden von Mitarbeitern und damit der Verlust von wichtigem Know-how, die Einführung einer neuen IT-Struktur, die Übergabe der Geschäftsführung an einen externen Manager oder der Unternehmensverkauf, eine Anpassung der Organisationsstruktur oder des -prozesses als Reaktion auf externe Faktoren.

<sup>5</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2013), S. 18.

<sup>6</sup> Externe Zielgruppen sind u.a. Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit. Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 10.

abzubauen.<sup>7</sup> Der Abbau von Informationsdefiziten, der durch eine zuverlässige Berichterstattung gewährleistet wird, schafft gleichzeitig Vertrauen.

Obwohl zunehmend immaterielle Vermögenswerte wettbewerbsentscheidend sind und zum Unternehmenserfolg beitragen, sind derzeit nach wie vor kaum Vorgaben zur externen Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte vorhanden.<sup>8</sup> Bisher beinhaltet das externe Berichtswesen von Unternehmen überwiegend Informationen zu deren materiellen Vermögenswerten.<sup>9</sup> Darüber hinausgehende Informationen zu immateriellen Vermögenswerten werden meist nur eingeschränkt kommuniziert.

Der „wahre Wert“ des Unternehmens, der sich aus dem Wert seines Bilanzvermögens erweitert um den Wert des immateriellen Vermögens ergibt, kann daher nicht allein auf Basis der Bilanz als wesentlicher Bestandteil des Jahresabschlusses bestimmt werden.<sup>10</sup> Auch vorhandene Controllinginstrumente reichen für eine genaue Unternehmensbewertung nicht aus, da das immaterielle Vermögen, wie beispielsweise spezielles Know-how und gute Geschäftsbeziehungen, hier meist unberücksichtigt bleiben.<sup>11</sup>

Vor diesem Hintergrund wurden in den vergangenen Jahren in Wissenschaft und Unternehmenspraxis zahlreiche Ansätze entwickelt, mit deren Hilfe sich die immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen messen, bewerten und steuern lassen.<sup>12</sup> Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein Ansatz, der durch die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelt wurde, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu motivieren, sich ihrer immateriellen Vermögenswerten bewusst zu werden, diese als Wettbewerbsvorteil zu erkennen und damit zu arbeiten.<sup>13</sup>

Das Pilotprojekt des Arbeitskreises „Wissensbilanz – Made in Germany“ startete im Oktober 2003 und erstreckte sich, mit einzelnen ineinander aufbauenden Phasen, über einen Zeitraum von acht Jahren.<sup>14</sup> Im Jahre 2011 wurde die Wissensbilanz endgültig als nachhaltiges

---

<sup>7</sup> Vgl. (Keller, Roth & Wißmann, 2013), S. 80.

<sup>8</sup> Vgl. (Nagel, 2012), S. 77; (Mertins, Alwert & Heisig, 2005), S. 1; (Nagel & Mohr, 2005), S. 121; (Kivikas, Pfeifer & Wulf, 2006), S. 2462; (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 4, 8; (Popp, Kreupl & Mößlein, 2012), S. 675; (Durst, 2008), S. 429f.

<sup>9</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 10; (Negele, 2012), S. 314.

<sup>10</sup> Vgl. (Möller & Piwinger, 2009), S. 74.

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phasesel.htm> (abgerufen am 05.03.2015).

<sup>12</sup> Dabei wird zwischen monetären und nicht-monetären Bewertungsinstrumenten unterschieden. Zum Überblick über die Ansätze zur Erfassung und Bewertung von immateriellen Vermögen siehe (Pochop & Besecke, 2013), S. 4 ff. Zu den verschiedenen Ansätzen im Detail siehe (Alwert, 2005), S. 23 ff., und (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 18; (Popp, Kreupl & Mößlein, 2012), S. 675ff; Einen Überblick über die Ansätze zur Erfassung und Bewertung von immateriellen Vermögen siehe (Pochop & Besecke, 2013), S. 4 ff; (Negele, 2012), S. 314.

<sup>13</sup> Zu den einzelnen Entwicklungsphasen der „Wissensbilanz – Made in Germany“ siehe (Pochop & Besecke, 2013), S. 6ff.

<sup>14</sup> Ausführlich zu den einzelnen Projektphasen, deren Zielstellungen, Inhalten und Ergebnissen vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 6ff.

Managementinstrument im deutschen Mittelstand verankert.<sup>15</sup> In Deutschland wurden seit mehr als zehn Jahren bislang circa 1000 Wissensbilanzen in Unternehmen erstellt.<sup>16</sup> Diese Entwicklung zeigt, dass die Wissensbilanz in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat.<sup>17</sup>

Aufgrund des globalen Wettbewerbsdrucks und der instabilen Wirtschaftslage erkennen immer mehr kleine und mittlere Unternehmen den Wert einer Wissensbilanz, mit der sich individuelle Erfolgsfaktoren eines Unternehmens erkennen und weiterentwickeln lassen.<sup>18</sup> Mittlerweile werden Wissensbilanzen zunehmend in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich eingesetzt.<sup>19</sup> Da der systematische und effektive Umgang mit Wissen in allen Branchen ein zentraler Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist, hat die Wissensbilanz mittlerweile in Unternehmen unterschiedlicher Branchen Anwendung gefunden. Dies zeigen viele Praxisfälle beispielhaft.<sup>20</sup>

Das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“ hat sich seit 2012 das Ziel gesetzt, die „Wissensbilanz – Made in Germany“ auch auf regionaler Ebene in Flensburg und Umgebung zu etablieren. Mit dem Projekt wird das zentrale Ziel verfolgt, Unternehmen für den Umgang mit ihren immateriellen Vermögenswerten zu sensibilisieren und sie mit der Wissensbilanz als Management- und Kommunikationsinstrument vertraut zu machen.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden seit 2012 elf unternehmenseigene Wissensbilanzen erstellt. Die Unternehmen nahmen jeweils nach der Wissensbilanzerstellung zunächst an einer

---

<sup>15</sup> Vgl. weiter zur Entstehungsgeschichte des Förderprogramms „Fit für den Wissenswettbewerb“ (Herrmann, 2013), S. 3ff.

<sup>16</sup> Vgl. (Herrmann, 2013), S. 11; (Alwert & Wuscher, 2014), S. 7.

<sup>17</sup> Vgl. (Wuscher & Orth, 2013), S. 28.; (Herrmann, 2013), S. 11. An dieser Stelle sei bereits erwähnt, dass ebenfalls im Rahmen des Projektes „Wissensbilanzen kleiner und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“ im Zeitraum von 2012 bis 2014 insgesamt 11 unternehmenseigene Wissensbilanzen erstellt wurden.

<sup>18</sup> Vgl. (Alwert & Will, 2014) S. 7; (Popp, Kreupl & Mößlein, 2012), S. 676.

<sup>19</sup> Vgl. (Wuscher & Orth, 2013), S. 29; (Herrmann, 2013), S. 11.

<sup>20</sup> Zur Einführung einer Wissensbilanz in einem Profit-Center eines produzierenden Unternehmens vgl. (Denscher & Hribernik, 2014). Zur Wissensbilanz im Gesundheitswesen siehe (Krypczyk, 2013). Zur Bedeutung der Wissensbilanz in Kontraktlogistik-Unternehmen vgl. (Ouyeder, Arnold & Straube, 2013). Als Beispiel eines Unternehmens aus der Energiewirtschaft ist die EnBW zu nennen. Die EnBW erstellt seit 2005 eine Wissensbilanz. Vgl. EnBW Energie Baden-Württemberg AG (2006): Geschäftsbericht 2005, Karlsruhe 2006; EnBW Energie Baden-Württemberg AG (2007): Geschäftsbericht 2006, Karlsruhe 2007; EnBW Energie Baden-Württemberg AG (2009): Geschäftsbericht 2008, Karlsruhe 2009; EnBW Energie Baden-Württemberg AG (2012): Geschäftsbericht 2011, Karlsruhe 2012. Im Beitrag von (Kern, Kivikas, Pfeifer & Roth, 2013) werden Praxisfälle aufgezeigt, wie die Ergebnisse aus der Wissensbilanzierung in die Lageberichterstattung der Evangelischen Kreditgenossenschaft eG, der Tourismus- und Veranstaltungsservice GmbH Stadt Kempten und der SØR Rusche GmbH übernommen wurden. Komplexe und dynamische Veränderungsprozesse sowie knapper werdende Ressourcen in der öffentlichen Verwaltung bzw. im öffentlichen Dienst führen zu einer Arbeitsverdichtung, die einer neuen Strategie- und Managementorientierung bedürfen. Um diesen neuen Herausforderungen zu begegnen, wurde die Wissensbilanz auch im öffentlichen Dienst eingeführt. Dazu ausführlich (Zuber, 2014); (Wuscher & Orth, 2014).

Zur Branchenverteilung kleiner und mittlerer Unternehmen vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 7. In der Studie wurden 10 Branchen identifiziert. Dabei handelt es sich um folgende Branchen: Informations-/Kommunikationstechnologie; Verarbeitendes Gewerbe; Beratung, Gesundheit/Medizin; Medien & Telekommunikation; Vertrieb; Tourismus; Krankenversicherung; Transport/Logistik; Automobilzulieferer.

Erstbefragung teil. Der Schwerpunkt der Erstbefragung war gerichtet auf die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten sowie als Instrument zur Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten als auch zum Nutzen, zum Aufwand und zu den Problemen einer Wissensbilanzerstellung.<sup>21</sup>

Durch die zahlreichen Wissensbilanzerstellungen und Rückmeldungen haben sich neue Fragestellungen ergeben. Dies führte im Ergebnis dazu, dass nach Ablauf eines Jahres, die Unternehmen an einer Folgebefragung teilnahmen. Diese bezieht sich im Wesentlichen auf die Frage, inwiefern die Unternehmen ihre unternehmenseigene Wissensbilanz nach der Erstellung im einjährigen Zeitablauf als Kommunikations- und Steuerungsinstrument eingesetzt haben. Die Folgebefragung ist Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie.

Im einleitenden Kapitel wurden Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung dieser Untersuchung geschildert. In Kapitel 2 wird zunächst ein umfassender Überblick über die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument gegeben. Kapitel 3 erläutert anschließend das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“, in dem auch die Befragungsergebnisse der Folgebefragung dargestellt werden. Die Untersuchung schließt im Kapitel 4 mit einem Fazit und Ausblick.

## **2 Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument**

Aus der stetig steigenden Relevanz immaterieller Ressourcen ergibt sich ein steigender Informationsbedarf bezüglich immaterieller Vermögenswerte im Geschäftsumfeld von Unternehmen.<sup>22</sup> Immaterielle Werte umfassen sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Problembereiche. Zum einen bleibt wertvolles Wissenskapital in Unternehmen oft ungenutzt. Ein Grund dafür ist, dass den Unternehmen der Überblick über das im Betrieb angehäufte Know-how fehlt, immaterielle Werte oft unterschätzt werden und somit im Verborgenen bleiben. Zum anderen fehlt ein Kommunikationsinstrument, mit dem immaterielle Ressourcen abgebildet werden können, um auch externe Zielgruppen über immaterielle Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu informieren.<sup>23</sup> Die Wissensbilanz greift diese Problembereiche auf, indem sie neben der gezielten und systematischen Entwicklung der wichtigsten immateriellen Erfolgsfaktoren im Unternehmen eine transparente Darstellung der immateriellen Vermögenswerte ermöglicht.

---

<sup>21</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013) und Kapitel 3.3 in diesem Heft.

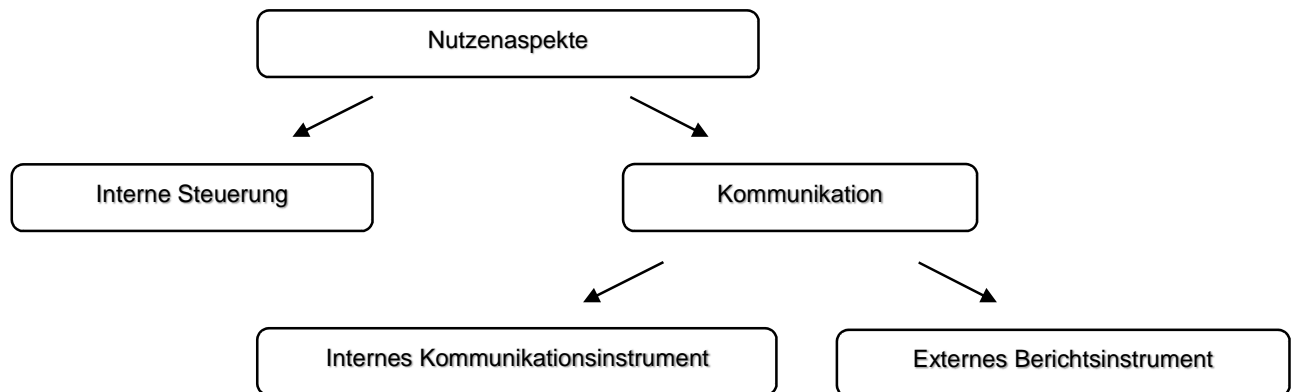
<sup>22</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 144.

<sup>23</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 1.



Abgeleitet aus der Innen- und Außenansicht kann die Wissensbilanz gegenüber internen und externen Zielgruppen zu unterschiedlichen Zwecken genutzt werden.<sup>24</sup> Die Wissensbilanz als Management- und Kommunikationsinstrument hat drei wesentliche Nutzenaspekte<sup>25</sup>. (Vgl. auch Abbildung 1).

**Abbildung 1:** Nutzenaspekte



**Quelle:** Eigene Darstellung

Einerseits ermöglicht die Wissensbilanz als Managementinstrument die systematische interne Steuerung und eine klare strategische Ausrichtung immaterieller Vermögenswerte.<sup>26</sup> Andererseits verbessert sie als internes Kommunikations- und externes Berichtsinstrument die Kommunikation von Unternehmen gegenüber ihren internen und externen Interessengruppen, indem sie hilft, Informationsdefizite abzubauen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aufzuzeigen.<sup>27</sup>

## 2.1 Internes Steuerungsinstrument

Der Einsatz der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Die Wissensbilanz ermöglicht eine strategische Gestaltung und Steuerung von Unternehmensprozessen und ermöglicht es die Unternehmensziele genauer auszurichten.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146; (Bornemann, 2012), S. 176; (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 71.

<sup>25</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>26</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146; (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>27</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146; (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>28</sup> Vgl. (Popp, Kreupl & Mößlein, 2012), S. 676.

Die strategische Diskussion darüber, welche Kompetenzen, Ressourcen, Strukturen und Beziehungen entwickelt werden müssen, um diese Unternehmensziele zu erreichen und sich im Wettbewerb zu positionieren, ist ein entscheidender Nutzenaspekt der Wissensbilanz.<sup>29</sup>

Aufgrund der Identifikation und Bewertung der unternehmenseigenen immateriellen Vermögenswerte wird eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Planung und Umsetzung von neuen Entwicklungsmaßnahmen generiert und interne Strukturen können verbessert werden.<sup>30</sup> Die Identifikation von immateriellen Vermögenswerten kann beispielsweise Defizite erkennbar machen, die die Wettbewerbsfähigkeit jetzt oder später beeinträchtigen können.

Gleichzeitig können im Wissensbilanzierungsprozess bislang ungenutzte Potenziale im Unternehmen offen gelegt werden.<sup>31</sup> Transparenz über immaterielle Werte wird gewonnen, die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre Wirkung auf die Leistungserstellung zu bewerten und daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Wichtige Entscheidungen können mithilfe der Wissensbilanz fundiert getroffen werden.<sup>32</sup> Zusätzliche Informationen, die den Status quo der immateriellen Werte erweitern, ermöglichen eine Ableitung von Strategien, die mit der Finanzbilanz nicht möglich wäre.<sup>33</sup> Die systematische Auseinandersetzung mit immateriellen Vermögenswerten trägt der zukünftigen Ausrichtung eines Unternehmens bei.<sup>34</sup>

So zeigen Wirkungszusammenhänge zwischen den immateriellen Vermögenswerten den Ansatzpunkt mit den größten Hebeleffekten und ermöglichen einen effizienteren Einsatz der verfügbaren monetären und nicht monetären Ressourcen.<sup>35</sup> Eine Qualifikationsmaßnahme der Mitarbeiter beispielsweise ist mit Kosten verbunden, die zum Zeitpunkt der Maßnahme das Finanzergebnis kurzfristig schmälern würde. Mittels der Wissensbilanz lassen sich jedoch die positiven Auswirkungen der Investition als Steigerung im Humankapital transparent darstellen. Investitionen in immaterielle Erfolgsfaktoren für die Zukunft können auf diese Weise sichtbar gemacht werden.

Aus dem hierarchieübergreifenden Informationsaustausch während der Wissensbilanz-Workshops wird ein weiterer Nutzen generiert.<sup>36</sup> Die einzelnen Phasen der Wissensbilanzerstellung tragen dazu bei, dass ein allgemeines Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich unternehmenseigener immaterieller Vermögenswerte geschaffen wird.

---

<sup>29</sup> Vgl. (Leitner, 2012), S. 286.

<sup>30</sup> Vgl. (Soelberg, 2011), S. 58; (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8; (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>31</sup> Vgl. (Leitner, 2012), S. 286.

<sup>32</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>33</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>34</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146.

<sup>35</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>36</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

Gleichzeitig erhöht sich das Verständnis der Mitarbeiter für das Unternehmen als solches, weil sie in die operative Entscheidungsfindung einbezogen werden.<sup>37</sup>

Ein weiter entscheidender Vorteil der Wissensbilanz ist die Identifizierung von Risiken. Das intellektuelle Kapital kann zahlreiche kritische Aspekte<sup>38</sup> aufweisen, die zudem durch komplexe Zusammenhänge geprägt sind. So kann beispielsweise das Unternehmen eine alternde Belegschaft und / oder eine nicht angepasste Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer aufweisen, die die Wettbewerbsfähigkeit oder gar die Existenz von Unternehmen gefährden könnten. Während des Wissensbilanzerstellungsprozesses können solche komplexen Aspekte aufgedeckt werden.

Risiken werden somit frühzeitig erkannt und können reduziert oder gar vermieden werden.<sup>39</sup> Werden Risiken aufgedeckt, so gewährleistet die Wissensbilanz des Weiteren eine bessere und zielführende Nutzung immaterieller Vermögenswerte, mit positiven Auswirkungen auf den zukünftigen Unternehmenserfolg.<sup>40</sup>

Die Wissensbilanz fördert zudem die Unternehmensreputation und kann präventiv Reputationsrisiken entgegenwirken.<sup>41</sup> Mit zunehmender Bedeutung rückt die Reputation in den Fokus unternehmerischer Entscheidungen. Der Grund dafür ist, dass die Reputation eines Unternehmens durch ein krisenhaftes Ereignis innerhalb kurzer Zeit ins Negative gezogen werden kann.<sup>42</sup>

Vor allem durch das Internet bekommt dieses Thema eine neue Dimension, denn mit der Online-Transparenz werden Unternehmen anfälliger und damit angreifbarer.<sup>43</sup> Der gute Ruf ist ein wichtiges Differenzierungskriterium und Wettbewerbsfaktor, der über den langfristigen und nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens mitentscheidet.<sup>44</sup>

Mit Blick auf die Wissensbilanz ist vor allem das präventive Management von Reputationsrisiken bedeutsam.<sup>45</sup> Dabei werden zwei Ansätze der Risikoprävention unterschieden. Zum einen ist die Prävention durch Früherkennung und Gegensteuerung im Falle antizipierbarer, reputationsrelevanter Entwicklungen wichtig. Und zum anderen ist im Falle unvorhersehbarer, reputationsgefährdender Ereignisse, die Prävention durch Förderung

---

<sup>37</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 178; (Popp, Kreupl & Mößlein, 2012), S. 676.

<sup>38</sup> Weitere kritische Aspekte sind z.B. mangelnde Prozessabläufe und beschränkte Beziehungen zu Geldgebern. Vgl. dazu (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>39</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73; (Schmidt, 2013), S. 146.

<sup>40</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

<sup>41</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 158.

<sup>42</sup> Vgl. (Wüst, 2012), S. 4.

<sup>43</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 158.

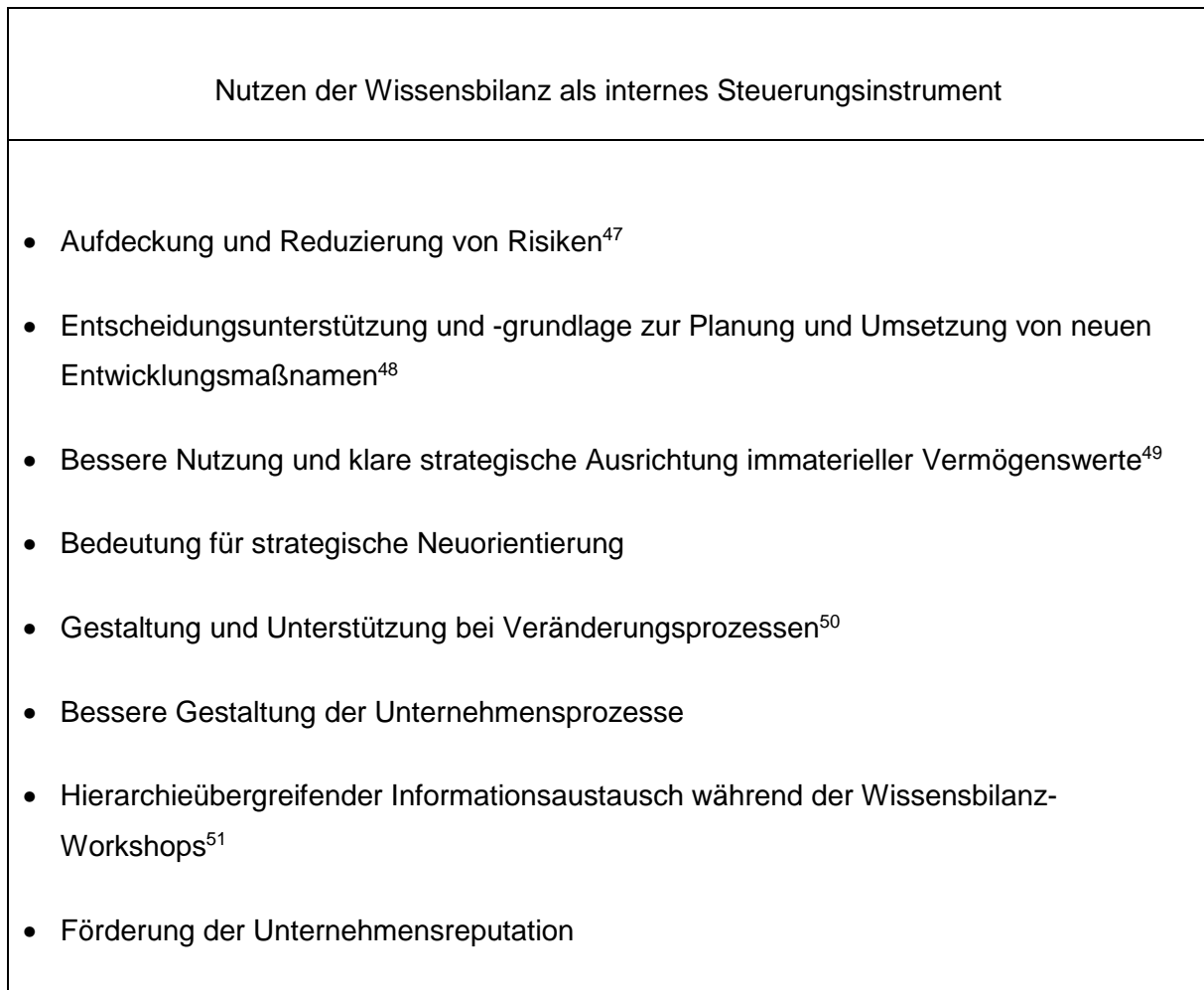
<sup>44</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 158.

<sup>45</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 159; (Wüst, 2012), S. 17.

der organisationalen Resilienz wichtig. In beiden Ansätzen kann die Wissensbilanz einen wesentlichen Beitrag zur Vorbeugung von Reputationsrisiken leisten.<sup>46</sup>

Eine zusammenfassende Darstellung der Nutzenpotentiale gibt Abbildung 2.

**Abbildung 2:** Nutzen der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument



**Quelle:** Eigene Darstellung

<sup>46</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 159.

<sup>47</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146.

<sup>48</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 176; (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>49</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146.

<sup>50</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 176.

<sup>51</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73.

## **2.2 Kommunikationsinstrument**

Weitere Einsatzbereiche der Wissensbilanz sind die interne und externe Kommunikation mit den entsprechenden Interessengruppen. Mit der Wissensbilanz können Zielgruppen angesprochen werden, die sich ein ganzheitliches Bild des Unternehmens wünschen. Dies umfasst beispielsweise neben aktuellen und potenziellen Kapitalgebern und Investoren auch derzeitige und potenzielle Arbeitnehmer<sup>52</sup>.

Dabei dient die Wissensbilanz als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann.<sup>53</sup> Die Wissensbilanz ermöglicht dabei, verständliche Aussagen mit unterschiedlichen Inhalten, die den Kontext des Unternehmens erklären, abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe, zu transportieren.<sup>54</sup>

### **2.2.1 Internes Kommunikationsinstrument**

Durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Wissensbilanzierungsprozess wird ein Verständnis im Hinblick auf die notwendigen Anpassungen im Unternehmen bei den Mitarbeitern geschaffen. Sie bringen ihr Wissen aktiv ein, sind sowohl am Bewertungsprozess als auch an der unmittelbar anschließenden Interpretation beteiligt. Somit ist die Wahrscheinlichkeit auch höher, dass die Mitarbeiter die entwickelten Maßnahmen aktiv unterstützen. Damit wird Widerständen seitens der Mitarbeiter im Hinblick auf Veränderungsprozesse, die sie nicht nachvollziehen können, entgegengewirkt.<sup>55</sup>

Gleichzeitig bewirkt die Erstellung einer Wissensbilanz, dass das Bewusstsein der Mitarbeiter im Hinblick auf die unternehmenseigenen immateriellen Vermögenswerte gefördert wird. Der hierarchieübergreifende Informationsaustausch während der Workshops bewirkt einen ganzheitlichen Nutzen für Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche einschließlich der Unternehmensleitung.

Eine zusammenfassende Darstellung der Nutzenaspekte einer Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument gibt Abbildung 3.

---

<sup>52</sup> Dabei sind derzeitige Arbeitnehmer eine interne Zielgruppe und potentielle Arbeitnehmer eine externe Zielgruppe.

<sup>53</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>54</sup> Vgl. (Keller, Roth & Wißmann, 2013), S. 80.

<sup>55</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 178.

**Abbildung 3:** Nutzen der Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument

Nutzen der Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierarchieübergreifender Informationsaustausch während der Wissensbilanz-Workshops</li><li>• Bewusstseinsförderung der Mitarbeiter im Hinblick auf immaterielle Vermögenswerte</li><li>• Darstellung von Unternehmenszusammenhängen für die Mitarbeiter</li><li>• Minimierung und Reduzierung von Widerständen der Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungsprozesse</li></ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung

Ein weiterer Nutzen der Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument ist auch in Hinblick auf die Mitarbeiter zu sehen, die nicht aktiv an der Wissensbilanzerstellung mitgewirkt haben. Denn die Wissensbilanz bietet im Einzelnen eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation über die Zusammenhänge zwischen den immateriellen Vermögenswerten und dem Geschäftserfolg und daraus abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen, die die Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern kommunizieren kann.

## 2.2.2 Externes Berichtsinstrument

In den letzten Jahren stieg die Bedeutung einer Kommunikation mit externen Stakeholdern für kleine und mittlere Unternehmen.

Die Wissensbilanz als externes Instrument der Berichterstattung unterstützt und verbessert einen umfassenden Informationsaustausch zwischen Unternehmen und ihrem externen Geschäftsumfeld<sup>56</sup>, indem sie Transparenz schafft. Sie trägt dazu bei, den Status quo des intellektuellen Kapitals abzubilden, Informationsdefizite abzubauen und die Zukunftsfähigkeit mit qualitativen Informationen aufzuzeigen.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Zum externen Geschäftsumfeld gehören u.a. Kunden, Lieferanten oder Kapitalgeber.

<sup>57</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 146; (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 73 f.; (Keller, Roth & Wißmann, 2013), S. 80.

Ein nicht zu unterschätzender Einsatzbereich der Wissensbilanz ist die Kommunikation mit Anteilseignern und Banken.<sup>58</sup> Die Wissensbilanz kann in diesem Zusammenhang als externes Kommunikationsinstrument u.a. der Akquisition von Kapital dienen.

Je transparenter ein Unternehmen ist, desto leichter können Kapitalgeber die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens einschätzen.<sup>59</sup> Zentrale Bedeutung gewinnt dieser Aspekt insbesondere bei der Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen, da neben quantitativen Kennzahlen<sup>60</sup> verstärkt auch qualitative Unternehmensfaktoren berücksichtigt werden.<sup>61</sup>

Die Wissensbilanz liefert hierfür eine transparente Darstellung, die zukunftsorientiert ist und qualitative Faktoren berücksichtigt, die im Jahresbericht nicht erkennbar sind. Gleichzeitig kann das Unternehmen mit einer Wissensbilanz verstärkt darauf aufmerksam machen, dass es sich intensiv mit unternehmenseigenen immateriellen Vermögenswerten auseinandergesetzt hat. Dies schafft Vertrauen und kann dazu beitragen, günstigere Kreditkonditionen und somit eine bessere Finanzierung der Geschäftstätigkeit zu erlangen.<sup>62</sup>

Eine zusammenfassende Aufzählung der Nutzenpotentiale bezüglich externer Interessengruppen gibt Abbildung 4.

**Abbildung 4:** Nutzen der Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument

Nutzen der Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument
<ul style="list-style-type: none"><li>• Akquisition von Kapital</li><li>• Schaffung von Vertrauen gegenüber externen Zielgruppen</li><li>• Abbildung der Attraktivität als Arbeitgeber / des Unternehmens</li><li>• Erhöhung der Reputation</li><li>• Unterstützung eines umfassenden und effizienten Informationsaustausches mit Stakeholdern</li></ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung

<sup>58</sup> Vgl. (Grunwald, 2012), S. 440.

<sup>59</sup> Vgl. (Wuscher & Will, 2010), S. 13.

<sup>60</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 2. Quantitative Faktoren sind finanzielle Werte, die objektivierbar, direkt erfass- und messbar sind. Sie stellen quantifizierbare Zustände bzw. Vorgänge dar. Zu den quantitativen Faktoren zählen unter anderem die Ergebnisse der Bilanz- und Jahresabschlussanalyse, Vermögenskennzahlen, Liquidität oder Ertragslage. Quantitative Faktoren sind im Gegensatz zu qualitativen Faktoren vergangenheitsorientiert. Dazu vgl. auch (Brockhaus, 2006), S. 154, 155.

<sup>61</sup> Vgl. zum Thema Kreditvergabe bei kleinen und mittleren Unternehmen (Pochop & Besecke, 2012); (Kivikas, Pfeifer & Wulf, 2006), S. 2461; (Krämer, 2003), S. 86.

<sup>62</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 74; (Hacker, 2011), S. 18.

Aus der jährlichen Durchführung der Wissensbilanzierung ergeben sich ferner wertvolle Inhalte, die für die Unternehmenspublizität genutzt werden können.<sup>63</sup> Mit der regelmäßigen Veröffentlichung einer Wissensbilanz können externe Zielgruppen passgenau informiert werden. Die Regelmäßigkeit vermittelt glaubhaft gegenüber den externen Zielgruppen, dass ernsthaft und nachhaltig immaterielle Vermögenswerte im Fokus stehen und zukunftsorientiert entwickelt werden, um so den Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>64</sup>

Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber kann mit der Veröffentlichung einer Wissensbilanz hervorgehoben werden. Ein weiterer Nutzenaspekt ist in diesem Zusammenhang, dass die Reputation gegenüber den Interessengruppen erhöht wird.<sup>65</sup>

### **3 Das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“**

In Anlehnung an die bundesweite Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ startete die Fachhochschule Flensburg mit Studierenden des Masterstudiengangs „Business Management“ im Schwerpunkt „SME-Management und Entrepreneurship“ im Rahmen der Lehrveranstaltung „Wissensmanagement“ in enger Zusammenarbeit mit dem Dr. Werner Jackstädt-Zentrum im Sommersemester 2012 das interaktive Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“ auf regionaler Ebene.

Mit dem Projekt wird das zentrale Ziel verfolgt, Unternehmen für den Umgang mit ihren immateriellen Vermögenswerten zu sensibilisieren und sie mit der Wissensbilanz als Management- und Kommunikationsinstrument vertraut zu machen. Die Sensibilisierung der Unternehmen wurde unterstützt durch die Erstellung und anschließende Analyse einer unternehmenseigenen Wissensbilanz.

#### **3.1 Erstellung der Wissensbilanz**

Das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“ wurde bislang dreimal in Folge in den Jahren 2012, 2013 und 2014 durchgeführt. Dabei wurden in verschiedenen Unternehmen Wissensbilanzen mithilfe von Workshops erstellt.<sup>66</sup> Die Durchführung<sup>67</sup> der Workshops erfolgte in den Projektphasen einheitlich und gleichbleibend

---

<sup>63</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 161.

<sup>64</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 161; (Keller, Roth & Wißmann, 2013), S. 80.

<sup>65</sup> Vgl. (Fischer & Baumgartner, 2014), S. 74; (Reinisch, 2011), S. 287.

<sup>66</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann, Will & Wuscher, 2013), S. 12ff.

<sup>67</sup> Ausführlich zur Durchführung der Workshops siehe (Pochop & Besecke, 2013), S. 11ff.



nach den Prozessschritten, die durch den Leitfaden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Wissensbilanz – Made in Germany“<sup>68</sup> vorgegeben sind (vgl. Abbildung 5). Danach gliederte sich die Erstellung der Wissensbilanzen wie folgt in acht Prozessschritte<sup>69</sup>:

**Abbildung 5:** Prozessschritte einer Wissensbilanzerstellung

<b>Prozessschritte einer Wissensbilanzerstellung</b>
Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben
Schritt 2: Immaterielle Werte identifizieren und kategorisieren
Schritt 3: Bewertung der immateriellen Werte
Schritt 4: Messung der immateriellen Werte
Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen
Schritt 6: Auswertung und Ergebnisinterpretation
Schritt 7: Maßnahmen ableiten
Schritt 8: Wissensbilanz erstellen

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Wissensbilanzerstellung der jeweiligen Unternehmen erfolgte in jedem Jahr über einen Zeitraum von zwei Monaten im Rahmen von drei bis vier Workshops durch ein Wissensbilanzteam<sup>70</sup> und einer Moderatorengruppe.<sup>71</sup> Dabei setzte sich das Wissensbilanzteam aus ein bis sechs Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens zusammen. Jedem Wissensbilanzteam wurde eine Moderatorengruppe von drei bis vier Studierenden zugeteilt. Während der Workshops setzten sich das Wissensbilanzteam und die Moderatorengruppe intensiv mit den immateriellen Vermögenswerten des jeweiligen Unternehmens auseinander und erarbeiteten gemeinsam eine Wissensbilanz.

<sup>68</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008).

<sup>69</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008); (Alwert, Bornemann, Will & Wuscher, 2013).

<sup>70</sup> Das Wissensbilanzteam sollte dabei Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchieebenen umfassen, um eine ganzheitliche Betrachtung der Institution zu ermöglichen. Vgl. (Pfeifer, & Kivikas, 2013), S. 65; (Alwert, Bornemann, Will & Wuscher, 2013), 11.

<sup>71</sup> Vgl. zum weiteren Vorgehen ausführlich (Pochop & Besecke, 2013), S. 11ff.

### 3.2 Teilnehmende Unternehmen

In dem Zeitraum von 2012 bis 2014 konnten insgesamt acht kleine und mittlere Unternehmen für das Projekt „Wissensbilanzen kleiner und mittlerer Unternehmen in Flensburg“ gewonnen werden.

Im Jahre 2012 startete das Projekt mit vier Unternehmen. Im darauffolgenden Jahr 2013 wurden zwei weitere Unternehmen gewonnen, die ebenfalls ihre erste unternehmenseigene Wissensbilanz erstellten. Zwei der vier Unternehmen, die bereits 2012 ihre erste Wissensbilanz erstellt hatten, erstellten 2013 ihre zweite Wissensbilanz. Im Jahre 2014 nahmen drei Unternehmen am Projekt teil. Zwei dieser Unternehmen erstellten ihre erste Wissensbilanz. Das dritte Unternehmen erstellte seine zweite Wissensbilanz.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass insgesamt acht Unternehmen eine erste unternehmenseigene Wissensbilanz über den Zeitraum von 2012 bis 2014 im Rahmen dieses Projektes erstellt haben. Die Unternehmen, die im jeweiligen Jahr ihre erste Wissensbilanz erstellt haben, nahmen im Anschluss an die Wissensbilanzerstellung an einer Erstbefragung teil.<sup>72</sup>

Eine Erstbefragung fand demnach in den Jahren 2012, 2013 und 2014 statt. Die Erstbefragung sollte zwei zentrale Fragen beantworten. Zum einen sollte der Frage nachgegangen werden, ob und wenn ja, welchen Nutzen die Unternehmen aus der Erstellung der Wissensbilanz gezogen haben. Und zum anderen sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwiefern die Wissensbilanz als internes und / oder externes Managementinstrument eingesetzt werden soll.

2012 wurden erstmals die Ergebnisse der Erstbefragung ausgewertet und in der Studie „Zum Nutzen und Bewertung der Wissensbilanz“ dargestellt.<sup>73</sup> Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen einer ersten Wissensbilanzierung der Unternehmen führten im einjährigen Zeitverlauf zu einer Reflexion und somit zu neuen Fragestellungen. Ansatz für die Entwicklung einer Folgebefragung waren die Wissensbilanzerstellungen und Ergebnisse der Erstbefragung.

Vor diesem Hintergrund nahmen nun die Unternehmen, die ein Jahr zuvor ihre erste Wissensbilanz erstellt hatten, an der Folgebefragung teil. Die aus der Folgebefragung

---

<sup>72</sup> Zur Durchführung und den Ergebnissen der ersten Online-Befragung vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 13ff, 26ff.

<sup>73</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013).

gewonnenen Ergebnisse werden in der vorliegenden Studie „Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument“ ausgewertet und im Folgenden dargestellt.

An der Folgebefragung nahmen insgesamt sechs Unternehmen teil. Bei den sechs Projektteilnehmern handelt es sich um verschieden große Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Flensburg und Umgebung.

### **3.3 Rückblick: Erstbefragung**

Mithilfe der Erstbefragung zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen<sup>74</sup>, die 2012 durchgeführt wurde, konnten Fragen in Bezug auf die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten sowie die Wissensbilanz als Instrument zur Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten als auch zum Nutzen, zum Aufwand der Wissensbilanz und zu den Problemen einer Wissensbilanzerstellung beantwortet werden.

Die Untersuchung sollte zwei zentrale Fragen beantworten. Zum einen sollte der Frage nachgegangen werden, ob und wenn ja, welchen Nutzen die Unternehmen aus der Erstellung der Wissensbilanz gezogen haben. Und zum anderen sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwiefern die Wissensbilanz als internes und / oder externes Managementinstrument eingesetzt werden soll. Um diese Fragen beantworten zu können, wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der in anonymer Form den Unternehmen per E-Mail zugesandt wurde.<sup>75</sup>

Als Ergebnis der Untersuchung konnte festgehalten werden, dass die Wissensbilanz verschiedene Nutzenaspekte in der Praxis aufzeigt. Insbesondere konnte die Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens als ein wesentlicher Nutzenaspekt identifiziert werden. Darüber hinaus trug die offene und aufrichtige Diskussion über unternehmenseigene Stärken und Schwächen während der Workshops ebenso dazu bei, Zusammenhänge transparent darzustellen. Dies führte gleichzeitig dazu, dass die Projektteilnehmer wertvolle Erkenntnisse über die immateriellen Vermögenswerte im jeweiligen Unternehmen gewinnen konnten.<sup>76</sup>

Die Wissensbilanzerstellung als Prozess führte im Wesentlichen auch dazu, dass die Unternehmen in Bezug auf ihr intellektuelles Kapital sensibilisiert wurden. Gleichzeitig hat sich

---

<sup>74</sup> Zur Erstbefragung siehe (Pochop & Besecke, 2013).

<sup>75</sup> Vgl. ausführlich zum Inhalt der Online-Befragung und Fragebogen siehe (Pochop & Besecke, 2013).

<sup>76</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 16-18.

bestätigt, dass der Wissensbilanzierungsprozess geeignet ist, dem Unternehmen einen systematischen Überblick über den Zustand des intellektuellen Kapitals zu verschaffen und Handlungsfelder für dessen Optimierung zu identifizieren. Von den Unternehmen wurden Maßnahmen zur Entwicklung ihres intellektuellen Kapitals abgeleitet, die in einem anschließenden Schritt eine Umsetzung erfordern. Ob die abgeleiteten Maßnahmen auch in die Praxis umgesetzt wurden, ließ sich zu diesem Zeitpunkt nicht beurteilen.<sup>77</sup>

Zudem kam die Untersuchung zu dem Ergebnis, dass alle Unternehmen beabsichtigten, die erstellte Wissensbilanz als internes Managementinstrument zukünftig einzusetzen. Demgegenüber gab lediglich eines der vier Unternehmen an, die Wissensbilanz auch als externes Managementinstrument einsetzen zu wollen.<sup>78</sup> Offen blieb zu diesem Zeitpunkt, weshalb der überwiegende Teil der Unternehmen die Wissensbilanz nur als internes Managementinstrument einsetzen wird.

Das Projekt hat gezeigt, dass der eigentliche Nutzen nicht allein im Endergebnis, der eigentlichen Wissensbilanz, besteht, sondern dass sich der Mehrwert für die Unternehmen vor allem aus dem spezifischen Erstellungsprozess ergibt.

### **3.4 Durchführung der Folgebefragung**

Im Jahre 2012 erstellten vier Unternehmen und im darauffolgenden Jahr 2013 zwei weitere Unternehmen ihre erste unternehmenseigene Wissensbilanz. Nach der Erstbefragung nahmen diese sechs Unternehmen ein Jahr nachdem sie ihre erste Wissensbilanz erstellt hatten, an der Folgebefragung teil.

Im Fokus der Folgebefragung stand insbesondere die Frage, inwiefern die Unternehmen ihre unternehmenseigene Wissensbilanz nach der Erstellung im einjährigen Zeitablauf auch tatsächlich als Kommunikations- und Steuerungsinstrument eingesetzt haben.

Durch die zahlreichen Wissensbilanzerstellungen kam es zu Rückmeldungen und Reflexionen, die zu neuen Fragestellungen in Bezug auf den Einsatzbereich der Wissensbilanz führten. Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie „Zum Nutzen und Bewertung von Wissensbilanzen“ wurde ein zweiter Fragebogen konzipiert. Bei der Konzeption des Fragebogens<sup>79</sup> wurden sowohl Beiträge aus der Literatur, andere

---

<sup>77</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 24, 25.

<sup>78</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2013), S. 16, 17.

<sup>79</sup> Vgl. Fragebogen im Anhang.

Forschungsergebnisse als auch die Erkenntnisse der bisherigen eigenen Projektarbeit zum Thema Wissensbilanz berücksichtigt.

Der Themenbereich des Fragebogens konzentriert sich auf den Einsatzbereich der Wissensbilanzbilanz als Kommunikations- und Steuerungsinstrument. Der Fragebogen gliedert sich in zwei Themenkomplexe mit insgesamt sieben Fragen. Der erste Themenkomplex beschäftigt sich mit der Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument und der zweite Themenkomplex untersucht die Wissensbilanz als Steuerungsinstrument.

Die Konzeption der Fragen variiert und wurde den Beantwortungsmöglichkeiten angepasst. Die Antworten für geschlossene Fragen wurden vorformuliert und skaliert bzw. teils skaliert. Des Weiteren waren zum Teil Mehrfachantworten möglich. Zudem gab es die Möglichkeit, in Zusatzfeldern über die vorformulierten Antworten hinaus Fragen zu beantworten, um den Unternehmen Raum für individuelle und vollumfängliche Antworten zu geben. Der Fragebogen wurde an sechs Unternehmen verschickt. Die Rücklaufquote betrug 100% und ermöglicht somit eine optimale Auswertung der Befragungsergebnisse.

Ziel der vorliegenden Studie ist es durch die Auswertung des Fragebogens in Erfahrung zu bringen, inwiefern die sechs Unternehmen ein Jahr nach der ersten Wissensbilanzerstellung, ihre unternehmenseigene Wissensbilanz zur internen Steuerung sowie gegenüber internen und externen Zielgruppen zur Kommunikation eingesetzt haben und welche einzelnen Inhalte dabei transportiert wurden.

### **3.5 Ergebnisse der Folgebefragung**

#### **3.5.1 Kommunikation der Wissensbilanz**

Die Wissensbilanz kann, wie bereits eingangs erwähnt, sowohl zur internen Steuerung der immateriellen Vermögenswerte als auch zur externen Berichtserstattung und internen Kommunikation mit Interessengruppen eingesetzt werden. Diese Anwendungsbereiche bringen Nutzenpotentiale gleichermaßen für den Ersteller der Wissensbilanz als auch für die internen und externen Zielgruppen der Wissensbilanz mit sich.<sup>80</sup>

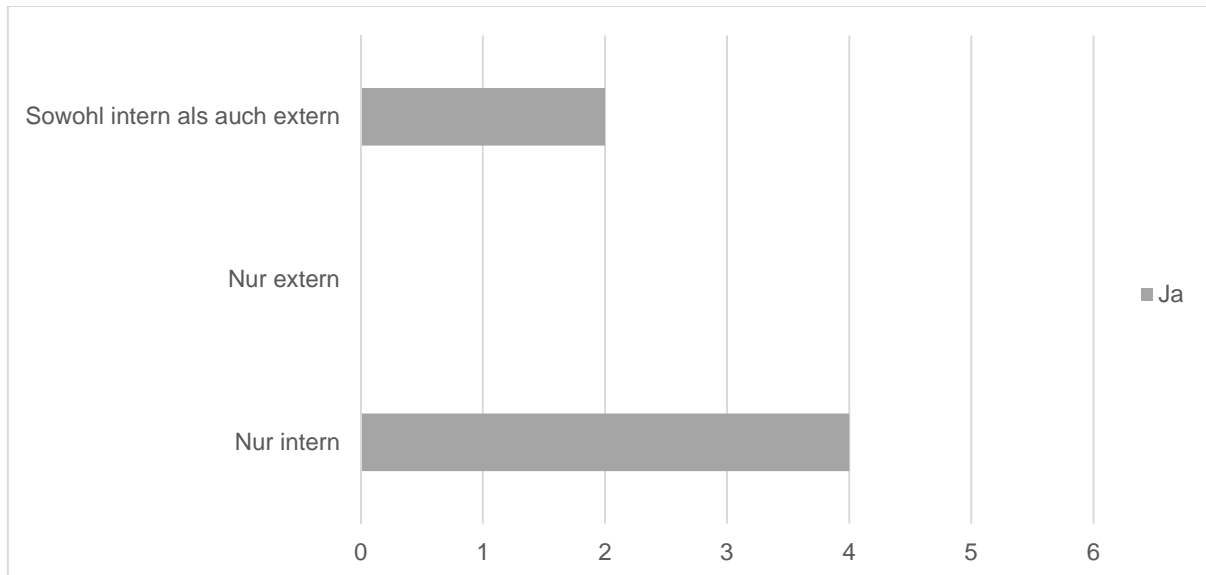
Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmen gefragt, ob sie die im Vorjahr erstellte Wissensbilanz zur internen oder externen Kommunikation eingesetzt haben. Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, haben vier der sechs befragten Unternehmen ihre

---

<sup>80</sup> Vgl. (Meyer-Pries, 2013), S. 95 f.

Wissensbilanz aus dem Vorjahr zur internen Kommunikation (67%) genutzt. Zwei der sechs Unternehmen setzten die Wissensbilanz sowohl zur internen als auch externen Kommunikation (33%) ein.

**Abbildung 6:** Kommunikation der Wissensbilanz



**Quelle:** Online-Befragung 2013 und 2014

Interessant ist an dieser Stelle das Ergebnis im Vergleich zur Erstbefragung der Unternehmen. Denn diese Unternehmen wurden bereits im Jahr der Wissensbilanzerstellung gefragt, ob sie die Wissensbilanz in Zukunft als internes oder externes Managementinstrument verwenden werden.<sup>81</sup> Alle Befragten gaben zu diesem Zeitpunkt an, die Wissensbilanz intern nutzen zu wollen. Zwei dieser Unternehmen gaben darüber hinaus an, dass sie die Wissensbilanz gleichzeitig auch gegenüber externen Stakeholdern einsetzen werden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Anteil der Unternehmen, die in der Erstbefragung angaben, zukünftig die Wissensbilanz intern oder extern einsetzen zu wollen, auch später dementsprechend gehandelt hat.

<sup>81</sup> Zu berücksichtigen ist hier, dass in der Erstbefragung allgemein nach dem Einsatz der Wissensbilanz als internes oder externes Managementinstrument gefragt wurde. Die Folgebefragung nimmt eine konkretere Differenzierung auf und gliedert im Vergleich zur Erstbefragung in drei Einsatzbereiche der Wissensbilanz, nämlich in die interne Steuerung, die interne Kommunikation und die externe Kommunikation.

Weitere Forschungsergebnisse geben Aufschluss über den Einsatz der Wissensbilanz und lassen eine gewisse Entwicklung in Bezug auf den Einsatzbereich der Wissensbilanz erkennen.

Die Studie von *Will, Wuscher & Bodderas*<sup>82</sup> kommt in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, dass die meisten Wissensbilanzanwender die interne Steuerung (83%) und die interne Kommunikation (61%) als die wichtigsten Einsatzbereiche der Wissensbilanz sahen.<sup>83</sup> Zudem zeigt die Studie auch, dass ein geringer Anteil von 4% bis 7% der Unternehmen die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument eingesetzt hat.<sup>84</sup> Weitere 59% bis 78% der Unternehmen gaben an, die Absicht zu besitzen, die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument, insbesondere bei Banken und Investoren, einzusetzen.<sup>85</sup>

*Nagel*<sup>86</sup> führt eigene Erfahrungswerte zu den Anwendungsbereichen der Wissensbilanzierung aus, die im Ergebnis mit der Studie von *Will, Wuscher & Bodderas*<sup>87</sup> und der vorliegenden Studie vergleichbar sind. Seine Erfahrungen sind, dass die Wissensbilanz zu 90% als internes Managementinstrument eingesetzt wird. Lediglich 10% der Unternehmen nutzen die Wissensbilanz in der externen Berichterstattung.<sup>88</sup>

Die Studien von *Nagel*<sup>89</sup>; *Will, Wuscher & Bodderas*<sup>90</sup> und die vorliegende Untersuchung kommen zu dem Ergebnis, dass die Wissensbilanz überwiegend als internes Managementinstrument eingesetzt wird. Fraglich ist, weshalb Unternehmen die Wissensbilanz nicht in Form einer externen Berichterstattung einsetzen, obwohl die Wissensbilanz auch Nutzenpotentiale für Ersteller und Adressaten generiert und ursprünglich auch dafür vorgesehen war.

*Nagel* weist in seinen Ausführungen darauf hin, dass diese Entwicklung keine Besonderheit der Wissensbilanz-Methode ist, sondern deutet exemplarisch auf eine Problematik hin, die das gesamte „Intellectual Capital Management“ betrifft.<sup>91</sup> Entgegen der ursprünglichen Zielsetzung, die Wissensbilanz ergänzend zur externen Berichtserstattung zu nutzen, hat sich der weitere Anwendungsbereich der Wissensbilanz, nämlich die Erfassung und Steuerung immaterieller Erfolgsfaktoren, mit zunehmender Bedeutung entwickelt.<sup>92</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>83</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>84</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>85</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>86</sup> Vgl. (Nagel, 2012).

<sup>87</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006).

<sup>88</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>89</sup> Vgl. (Nagel, 2012).

<sup>90</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>91</sup> Vgl. (Nagel, 2012), S. 76.

<sup>92</sup> Vgl. (Nagel, 2012), S. 76.

Nach *Nagel* lässt sich diese Entwicklung auf folgende Ursachen zurückführen.<sup>93</sup> Gegenüber anderen Managementansätzen liegt ein zentraler Vorteil der Wissensbilanzerstellung darin begründet, dass gezielt strukturelle Besonderheiten des zu bilanzierenden Unternehmens aufgegriffen werden und damit jedes Unternehmen individuell abzeichnet. Einen entscheidenden Nachteil für eine externe Berichterstattung sieht *Nagel* bei der Vorgehensweise einer Wissensbilanzerstellung in der geringen Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Ferner verweist er auf einen weiteren Nachteil, der im Rahmen der externen Berichterstattung auf fehlende gesetzliche Vorgaben zur Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen ist.<sup>94</sup>

Die Informationen über immaterielle Vermögenswerte, die mithilfe der Wissensbilanz offengelegt werden, tragen dazu bei, dass ein umfassender Einblick in das Unternehmen gewonnen wird. Dies ist mit großer Skepsis bei vielen Unternehmen verbunden, da auf diesem Wege unter anderem auch sensible unternehmensinterne Informationen Wettbewerbern zugänglich gemacht werden.

Demgegenüber sieht *Bornemann*<sup>95</sup> diese Gefahr als relativ gering an. Zwar besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Notwendigkeit, vertrauensbildend zu arbeiten und das eigene Unternehmen auch kompetent gegenüber Externen darzustellen. Gleichzeitig sollten jedoch vertrauliche Inhalte diskret behandelt werden. Damit steht das Unternehmen vor der Herausforderung, klare Prioritäten zu setzen und nur bestimmte Inhalte zu kommunizieren. Stellt man sich dieser Herausforderung und berücksichtigt diskrete Inhalte intern zu verwalten, dann bleibt die Gefahr relativ gering, wettbewerbsrelevantes Wissen durch die Wissensbilanz zu verlieren.<sup>96</sup>

Es bleibt abzuwarten, inwiefern sich der externe Einsatzbereich der Wissensbilanz mit seinen genannten Vorteilen entwickeln wird.

---

<sup>93</sup> Vgl. (Nagel, 2012), S. 76.

<sup>94</sup> Vgl. (Nagel, 2012), S. 76.

<sup>95</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 178.

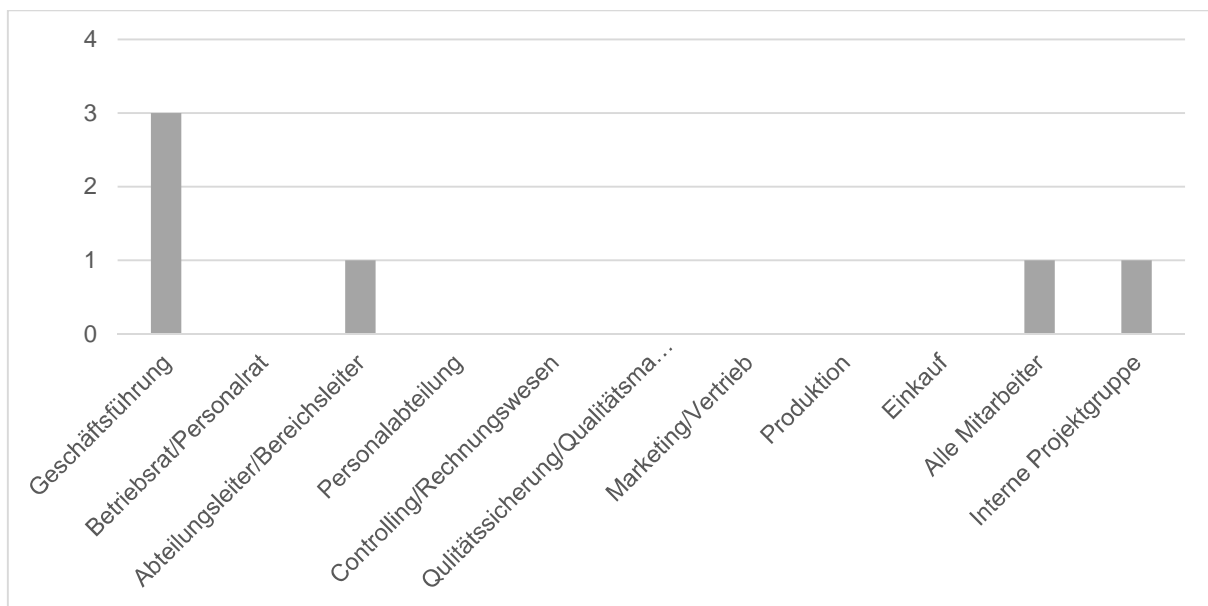
<sup>96</sup> Vgl. (Bornemann, 2012), S. 178.



### 3.5.1.1 Zielgruppen der internen Kommunikation

Aus der stetig steigenden Relevanz immaterieller Ressourcen ergibt sich ein steigender Informationsbedarf im Geschäftsumfeld der Unternehmen. Die Wissensbilanz kann gegenüber internen und externen Zielgruppen kommuniziert werden. Von Interesse war daher, welche internen und externen Zielgruppen die teilnehmenden Unternehmen mit ihrer unternehmenseigenen Wissensbilanz seit der Wissensbilanzerstellung angesprochen haben. Zunächst wurde nach den internen Zielgruppen gefragt. In diesem Kontext wurden den Unternehmen mehrere in Betracht kommende interne Zielgruppen aufgezählt. Abbildung 7 zeigt, dass die Wissensbilanz gegenüber unterschiedlichen internen Zielgruppen kommuniziert wurde.

**Abbildung 7:** Interne Zielgruppe



**Quelle:** Online-Befragung 2013 und 2014

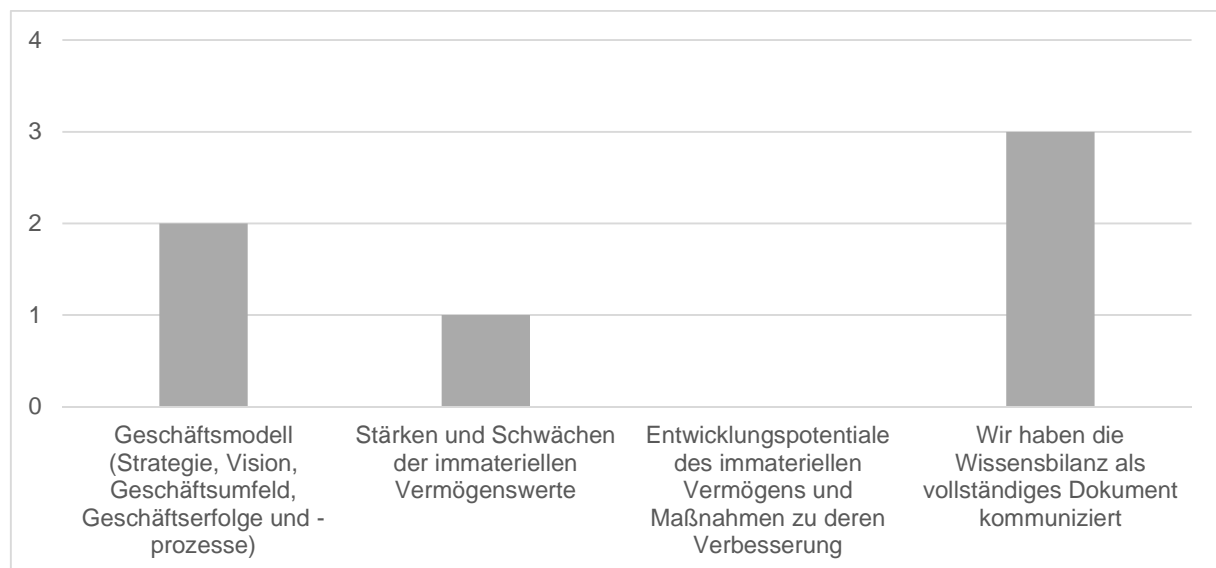
Auffällig ist dabei, dass in drei der sechs Unternehmen, also die Hälfte, die Wissensbilanz der Geschäftsführung vorgelegt wurde. Die Wissensbilanz wurde ferner in einem Unternehmen an den Abteilungsleiter bzw. den Bereichsleiter kommuniziert. Während in einem Unternehmen den Mitarbeitern die Wissensbilanz zur Verfügung gestellt wurde, wurde in einem anderen Unternehmen die erstellte Wissensbilanz an eine interne Projektgruppe kommuniziert.

Demgegenüber hat die Befragung in der Studie des *Will, Wuscher & Bodderas*<sup>97</sup> ergeben, dass alle Unternehmen, die befragt wurden, die Wissensbilanz ihren Mitarbeitern zur Verfügung gestellt haben.

### 3.5.1.2 Inhalte der internen Kommunikation

Die Wissensbilanz ermöglicht als Kommunikationsinstrument, abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe, unterschiedliche Inhalte zu transportieren. In diesem Kontext wurden die Unternehmen gefragt, welche einzelnen Inhalte der Wissensbilanz sie gegenüber den genannten internen Zielgruppen kommuniziert haben. Abbildung 8 ist zu entnehmen, dass die Unternehmen unterschiedliche Inhalte gegenüber ihren internen Zielgruppen kommuniziert haben.

**Abbildung 8:** Kommunizierte Inhalte der Wissensbilanz gegenüber internen Zielgruppen



**Quelle:** Online-Befragungen 2013 und 2014

Drei der befragten Unternehmen haben ihre Wissensbilanz als vollständiges Dokument kommuniziert. Zwei der Befragten haben das Geschäftsmodell intern kommuniziert. Ein Unternehmen hat die Stärken und Schwächen der immateriellen Vermögenswerte kommuniziert.

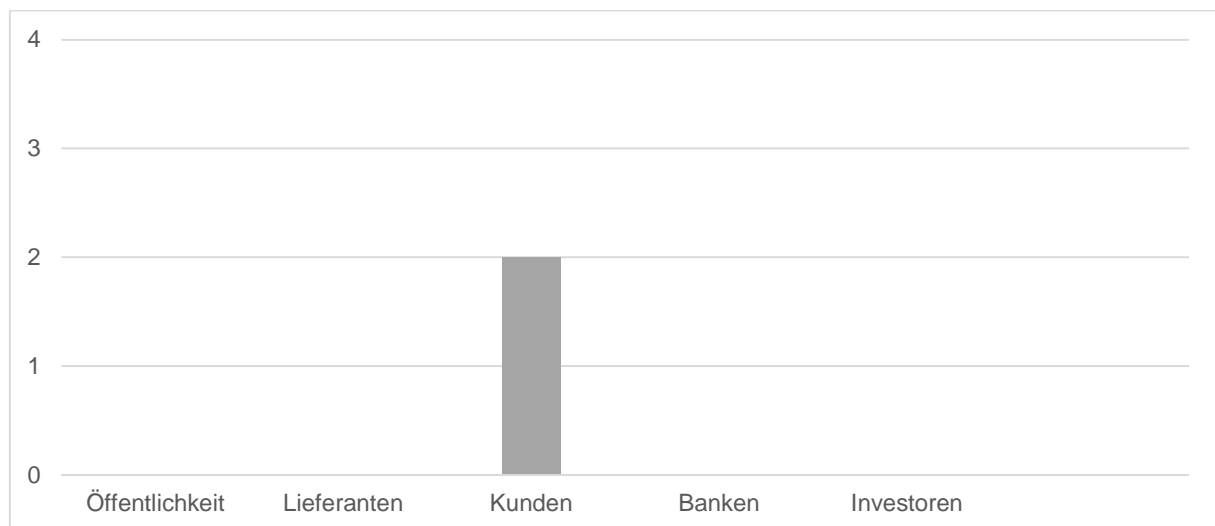
<sup>97</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 13.

### 3.5.1.3 Zielgruppen der externen Kommunikation

Auch bei der externen Kommunikation können unterschiedliche Zielgruppen mit der Wissensbilanz angesprochen werden. Deshalb wurde auch hier der Frage nachgegangen, welche externen Zielgruppen in Kenntnis der unternehmenseigenen Wissensbilanzen gesetzt wurden.

Alle Unternehmen, die extern kommuniziert haben, haben die Wissensbilanz ihren Kunden zur Verfügung gestellt (vgl. Abbildung 9).

**Abbildung 9:** Externe Zielgruppen



**Quelle:** Online-Befragungen 2013 und 2014

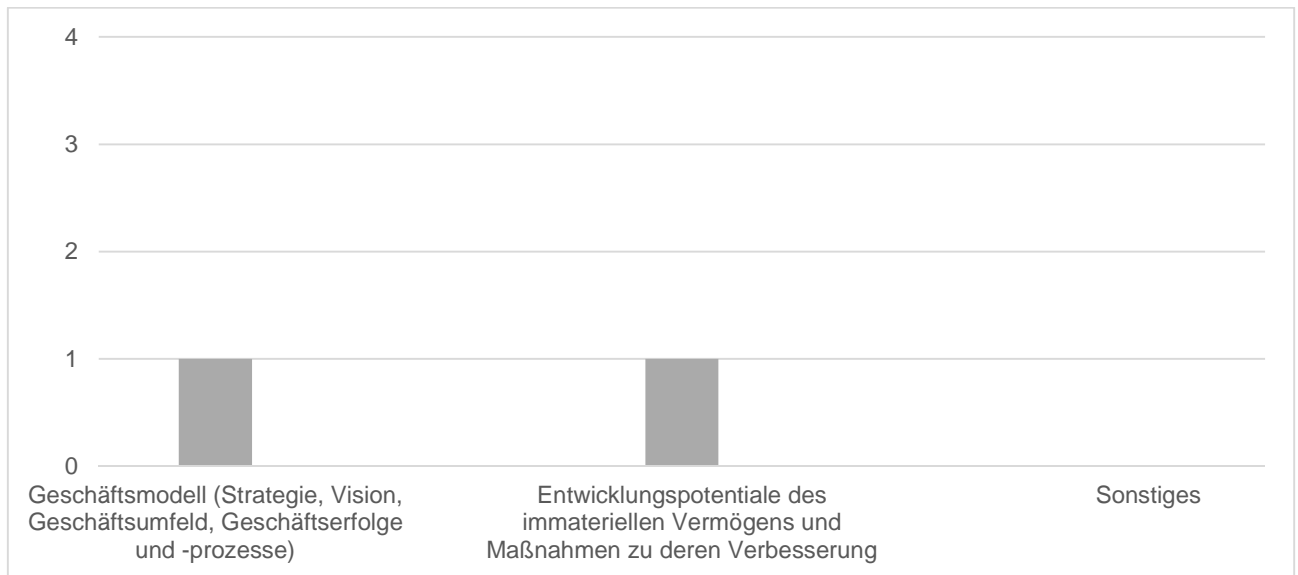
Im Vergleich zur Studie von *Will, Wuscher & Bodderas*<sup>98</sup> sahen 78% der Befragten die Kunden und Kapitalgeber als externe Zielgruppen zur Kommunikation der Wissensbilanz an. Des Weiteren wurden in der Studie Partner und Lieferanten mit 61% als externe Zielgruppen identifiziert.

### 3.5.1.4 Inhalte der externen Kommunikation

Die anschließende Frage beleuchtet, welche Inhalte der Wissensbilanz gegenüber den externen Zielgruppen kommuniziert wurden.

<sup>98</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 13.

**Abbildung 10:** Kommunizierte Inhalte der Wissensbilanz gegenüber externen Zielgruppen



**Quelle:** Online-Befragungen 2013 und 2014

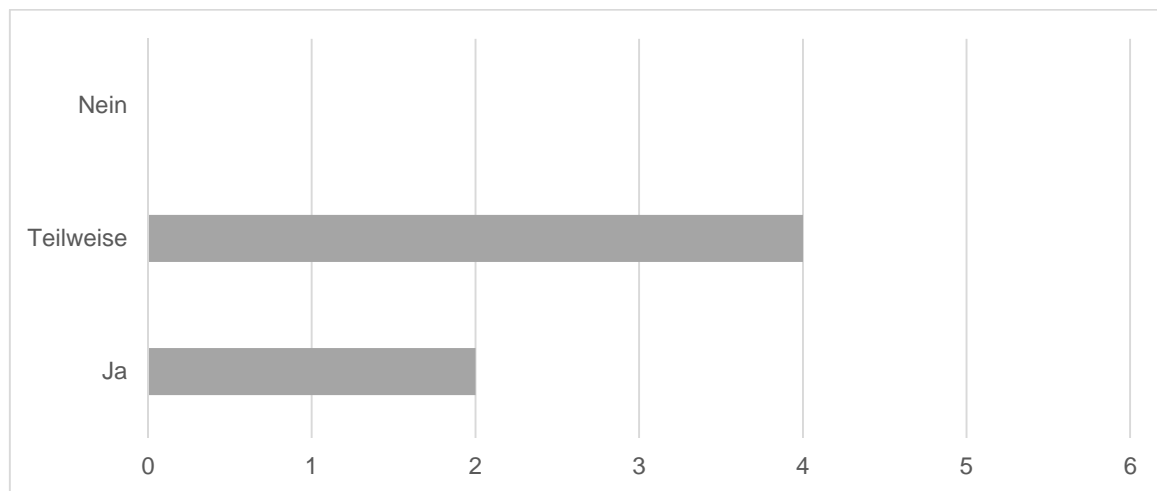
Von den zwei Unternehmen, die die Wissensbilanz an ihre Kunden kommuniziert haben, hat ein Unternehmen das Geschäftsmodell und das andere die Entwicklungspotentiale des immateriellen Vermögens und Maßnahmen zu deren Verbesserung kommuniziert (vgl. Abbildung 10).

### 3.5.2 Interne Steuerung mithilfe der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument ermöglicht Unternehmensziele genauer auszurichten, indem Unternehmensprozesse strategisch gestaltet und gesteuert werden können. Gleichzeitig werden unternehmenseigene immaterielle Vermögenswerte identifiziert und bewertet, so dass Unternehmensstärken und -schwächen transparent gemacht werden.

Die Unternehmen wurden vor diesem Hintergrund befragt, ob sie die Ergebnisse der Wissensbilanz aus dem Vorjahr eingesetzt haben, um gezielt den aufgedeckten Schwachstellen entgegenzuwirken und Potentiale zu fördern. Zwei Unternehmen haben die Ergebnisse der erstellten Wissensbilanz aus dem Vorjahr eingesetzt, um gezielt den aufgedeckten Schwachstellen entgegenzuwirken und die Potenziale zu fördern. Vier der sechs befragten Unternehmen haben diese Frage mit „teilweise“ beantwortet.

**Abbildung 11:** Einsatz der erstellten Wissensbilanz aus dem Vorjahr



**Quelle:** Online-Befragungen 2013 und 2014

Es kann festgehalten werden, dass die erstellte Wissensbilanz zum Einsatz kommt, wenn auch nur „teilweise“.

An die eigentliche Analysephase der Wissensbilanzerstellung schließt sich die mögliche Umsetzungsphase an, soweit aus der Wissensbilanz Maßnahmen für den Unternehmenserfolg abgeleitet werden. Analysephase und Umsetzungsphase sind getrennt voneinander zu betrachten, weil die Wissensbilanzerstellung mit der Ableitung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen endet und es jedem Unternehmen überlassen ist, inwiefern es diese Maßnahmen in Zukunft auch umsetzen wird. Die Analyse im Rahmen der Wissensbilanz ist in wenigen Tagen durchgeführt, die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen kann sich allerdings über Monate oder Jahre erstrecken.

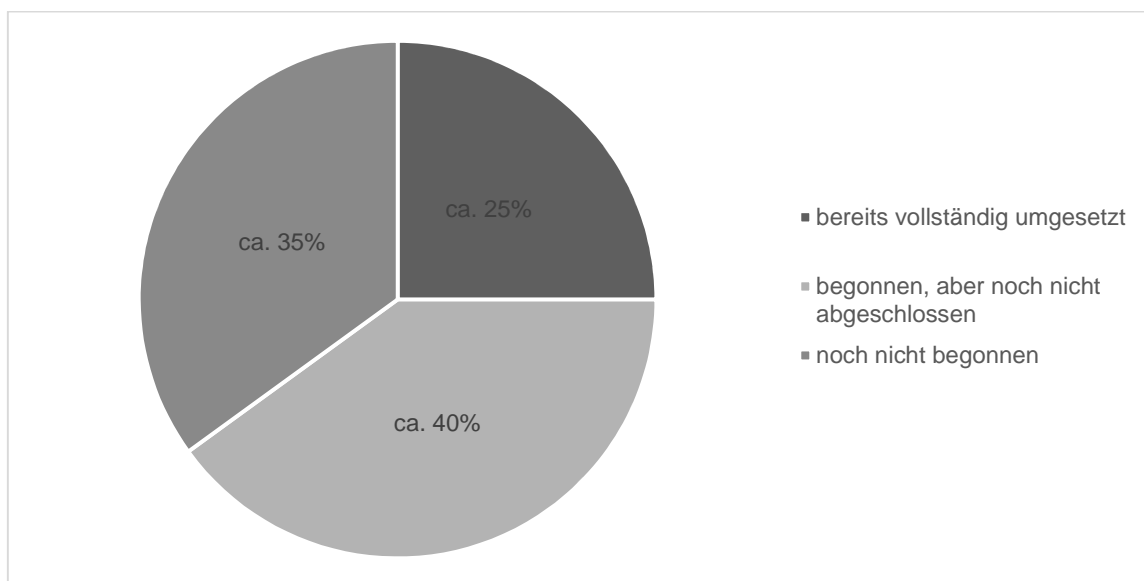
Vor diesem Hintergrund war von Interesse, inwiefern die Unternehmen, die eine Wissensbilanz erstellt haben, in dem darauf folgenden Jahr die abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt haben. Zu berücksichtigen ist an dieser Stelle, dass alle befragten Unternehmen im Rahmen der Wissensbilanzerstellung Maßnahmen abgeleitet haben, so dass die Unternehmen abschließend in Bezug auf die Umsetzung der Maßnahmen die Frage beantworten konnten.

Zunächst sollten die Unternehmen einschätzen, wie viel Prozent der abgeleiteten Maßnahmen bereits vollständig umgesetzt wurden. Abbildung 12 zeigt, dass im Ergebnis ca. 25% der Maßnahmen in den Unternehmen bereits vollständig umgesetzt wurden.

In der zweiten Teilfrage wurden die Unternehmen weiter gebeten, einzuschätzen, zu wie viel Prozent die Maßnahmen begonnen, aber noch nicht abgeschlossen wurden. Im Hinblick auf diese Einschätzung ist Abbildung 12 zu entnehmen, dass etwa 40% der Maßnahmen zwar bereits begonnen, aber noch nicht abgeschlossen wurden.

Darüber hinaus sollte in der letzten Teilfrage eine Einschätzung darüber abgegeben werden, wie viel Prozent der Maßnahmen noch nicht begonnen wurden. Die Befragung kam diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass ca. 35% der Maßnahmen noch nicht begonnen wurden.

**Abbildung 12:** Umsetzung der Maßnahmen



**Quelle:** Online-Befragungen 2013 und 2014

Die Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass die aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen zu einem großen Teil in Angriff genommen, aber nicht vollständig umgesetzt wurden. Die Ursachen und Gründe können in dieser Studie nicht eindeutig geklärt werden. Zu vermuten ist, dass nach Abschluss des Projekts die Organisation der Maßnahmenumsetzung vernachlässigt wurde.

*Alwert & Will*<sup>99</sup> gehen auf mögliche Gründe einer Vernachlässigung der Umsetzung von Maßnahmen ein. Sie begründen dies unter anderem damit, dass etablierte Strukturen und Praktiken oft eine hohe Resistenz gegenüber Veränderungen aufweisen. Alte Strukturen müssen aufgebrochen werden und gleichzeitig müssen neue nachhaltig implementiert werden,

<sup>99</sup> Vgl. (Alwert & Will, 2014), S. 7

um Veränderungen zu realisieren. Dafür ist ein erheblicher Kraftaufwand erforderlich. Zudem ist die Wirkung von Maßnahmen beim intellektuellen Kapital oft mit einer Zeitverzögerung verbunden, die erst nach der eigentlichen Projektlaufzeit eintritt.<sup>100</sup>

#### 4 Fazit und Ausblick

Die hier vorgelegten Ergebnisse zeigen, dass die Wissensbilanz sowohl zur internen und externen Kommunikation als auch zur internen Steuerung von immateriellen Vermögenswerten eingesetzt wird. Dabei ist eine besondere Entwicklung der Einsatzbereiche der Wissensbilanz zu erkennen. Unternehmen setzen die Wissensbilanz entgegen der ursprünglichen Zielsetzung - sie als Ergänzung des externen Berichtswesens zu nutzen - überwiegend zur Erfassung und Steuerung der immateriellen Vermögenswerte ein. Es zeigt sich, dass die Wissensbilanz gegenüber verschiedenen internen Zielgruppen kommuniziert wird.

Dabei ist auffällig, dass die Wissensbilanz nicht immer als ganzes Dokument zur Verfügung gestellt wird, sondern teilweise nur einzelne Inhalte transportiert werden. In den Fällen, in denen die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument eingesetzt wird, lässt sich feststellen, dass die Wissensbilanz mit variierenden Inhalten nur gegenüber Kunden kommuniziert wird. Die vorliegende Untersuchung zeigt darüber hinaus, dass die im Rahmen der Wissensbilanzerstellung abgeleiteten Maßnahmen zum Teil vollständig umgesetzt, aber teilweise begonnen werden, aber nicht vollständig oder noch gar nicht umgesetzt werden.

Eine zukünftige Herausforderung wird daher das Maßnahmenmanagement sein, denn für ein nachhaltiges und konsequentes Management der immateriellen Vermögenswerte ist von großer Bedeutung, dass die definierten Maßnahmen auch umgesetzt werden. Die EnBW hat beispielsweise bereits 2010 ein Maßnahmenmanagement entwickelt und implementiert, um eine effektive und effiziente Einführung, der aus der Wissensbilanz abgeleiteter Maßnahmen, zu gewährleisten.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. (Alwert & Will, 2014). Darüber hinaus erläutern (Alwert & Will, 2014) die Herausforderungen eines Maßnahmenmanagement und haben einen Leitfaden für das Maßnahmenmanagement entwickelt.

<sup>101</sup> Vgl. (Schmidt, 2013), S. 153 ff. Schmidt führt weiterhin aus, welche Hauptmerkmale und Hauptaufgaben ein Maßnahmenmanagement aufweisen muss. Zudem werden die Phasen (Konzeptionsphase, Einführungsphase, Betriebsphase, Nachbereitungsphase) eines Maßnahmenmanagement erläutert. Vgl. auch, (Denscher & Hribernik, 2014), S. 208.

## 5 Anhang

### Online-Fragebogen

Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg - „Kommunikation und Steuerung“

#### Struktur des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich folgende Abschnitte:

1. Kommunikation der Wissensbilanz

2. Steuerung der Wissensbilanz

1. Kommunikation der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz kann zur internen und externen Kommunikation eingesetzt werden. Dabei kommen beispielsweise für interne Zielgruppen die Geschäftsführung oder das Controlling in Betracht. Zu externen Zielgruppen gehören unter anderem Kunden oder Bankinstitute. Mithilfe der Wissensbilanz-Toolbox können die erarbeiteten und dokumentierten Inhalte der Wissensbilanz individuell zusammengestellt werden. Das heißt, die Wissensbilanz kann entweder als vollständiger Bericht oder in einer gekürzten Version bzw. Auszüge aus dem Wissensbilanzdokument einem Dritten ausgehändigt werden.

1.1 Einsatzbereich der Wissensbilanz

Haben Sie die Wissensbilanz aus dem vergangenen Jahr zur internen und / oder externen Kommunikation eingesetzt?

	Ja	Nein	Keine Angabe
Nur intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur extern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sowohl intern als auch extern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 Wissensbilanz zur internen Kommunikation

An welche internen Zielgruppen haben Sie die Wissensbilanz aus dem vergangenen Jahr kommuniziert?

- Geschäftsführung
- Betriebsrat / Personalrat
- Personalabteilung
- Controlling / Rechnungswesen
- Marketing / Vertrieb
- Produktion
- Einkauf
- Alle Mitarbeiter
- Sonstige (bitte nennen)



### 1.3 Inhalte der internen Kommunikation

Welche einzelnen Inhalte der Wissensbilanz aus dem vergangenen Jahr haben Sie an die interne Zielgruppe/n kommuniziert?

Mehrfachantworten sind möglich

- Geschäftsmodell (Strategie, Vision, Geschäftsumfeld, Geschäftserfolge und –prozesse)
- Stärken und Schwächen der immateriellen Vermögenswerte
- Entwicklungspotentiale des immateriellen Vermögens und Maßnahmen zu deren Verbesserung
- Wir haben die Wissensbilanz als vollständiges Dokument kommuniziert
- Sonstiges (bitte nennen)

### 1.4 Wissensbilanz zur externen Kommunikation

An welche externen Zielgruppen haben Sie die Wissensbilanz aus dem vergangenen Jahr kommuniziert?

Mehrfachantworten sind möglich

- Öffentlichkeit
- Lieferanten
- Kunden
- Banken
- Investoren
- Sonstige (bitte nennen)

### 1.5 Inhalte der externen Kommunikation

Welche einzelnen Inhalte der Wissensbilanz aus dem vergangenen Jahr haben Sie an die externe Zielgruppe/n kommuniziert?

Mehrfachantworten sind möglich

- Geschäftsmodell (Strategie, Vision, Geschäftsumfeld, Geschäftserfolge und –prozesse)
- Stärken und Schwächen der immateriellen Vermögenswerte
- Entwicklungspotentiale des immateriellen Vermögens und Maßnahmen zu deren Verbesserung
- Wir haben die Wissensbilanz als vollständiges Dokument kommuniziert
- Sonstiges (bitte nennen)

## 2. Steuerung der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz ermöglicht eine systematische interne Steuerung der immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens. Mit der Wissensbilanzerstellung können unternehmensspezifische Schwachstellen und Potenziale aufgedeckt werden. Somit kann eine Transparenz geschaffen werden, die dem Unternehmen eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Planung und Umsetzung von neuen Entwicklungs- und Strategemaßnahmen ermöglicht.

## 2.1 Ergebnisse der Wissensbilanz

Haben Sie die Ergebnisse in der aus dem Vorjahr erstellten Wissensbilanz eingesetzt, um gezielt den aufgedeckten Schwachstellen entgegenzuwirken und die Potenziale zu fördern?

- Ja
- Teilweise
- Nein

## 2.2

Mit der Erfassung und Bewertung der wichtigsten Einflussfaktoren des immateriellen Vermögens (auch Intellektuelles Kapital genannt) wurde transparent, wie wichtig bestimmte Ressourcen für das jeweilige Unternehmen sind. Dabei wurde das Intellektuelle Kapital in drei Kapitalarten unterteilt.

- Humankapital (z.B. fachliche und soziale Kompetenzen, Mitarbeitermotivation)
- Strukturkapital (z.B. Organisationsstrukturen und –prozesse, Unternehmenskultur)
- Beziehungskapital (z.B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen)

Aus dem Analyseergebnis wurden in einem nächsten Schritt der Wissensbilanzerstellung, Maßnahmen abgeleitet, die zur strategischen Entwicklung des Intellektuellen Kapitals zielführend sind, um so den Geschäftserfolg des Unternehmens zu steigern.

Wie viel Prozent der abgeleiteten Maßnahmen haben Sie:

	0 %	25%	50 %	75 %	100 %	Keine Angabe
bereits vollständig umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
begonnen, aber noch nicht abgeschlossen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
noch nicht begonnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

## 6 Literaturverzeichnis

- Alwert, K. (2005):** Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 19-39, in: Mertins, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- Alwert, K., Bornemann, M. & Will, M. (2008):** Wissensbilanz – Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Dokumentation Nr. 574, Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin.
- Alwert, K., Bornemann, M., Will, M. & Wuscher, S. (2013):** Wissensbilanz – Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Bundesinstitut für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin.
- Alwert, K. & Will, M. (2014):** Leitfaden Maßnahmen managen – Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Kohl (Hrsg.), Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- Alwert, K. & Wuscher, S. (2014):** Leitfaden kontinuierliche Wissensbilanzierung, Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- Bornemann, M. (2012):** Wissensbilanz als Controlling-Instrument für das Intellektuelle Kapital, in: Klein, A. (Hrsg.), Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management, S. 165-185, Freiburg
- Brockhaus, M. (2006):** Auswirkungen des Faktors „geregelte Nachfolge“ auf das Rating mittelständischer Unternehmen, S. 154-162, in: Achleitner, A.-K., Everling, O. & Klemm, S. (Hrsg.), Nachfolgerating, Wiesbaden.
- Denscher, G. & Hribernik, B. (2014):** Einführung einer Wissensbilanz in einem Profit-Center eines produzierenden Unternehmens, S. 200-212, in: Pircher, R., Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke – Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Erlangen.
- Durst, S. (2008):** The relevance of intangible assets in German SMEs, in: Journal of Intellectual Capital, S. 410-432.
- Fischer, Th. M. & Baumgartner, A. (2013):** Immaterielle Werte als Erfolgsfaktoren in KMU, S. 17-36, in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Fischer, Th. M. & Baumgartner, A. (2014):** Die Wissensbilanz in Familienunternehmen und Stiftungen, Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, S. 70-74.
- Grunwald, E. (2012):** Rating-Systeme der Kreditinstitute sind zu vergangenheitsorientiert, Betriebswirtschaftliche Blätter, S. 440-442.
- Hacker, W. (2011):** „Wissensmanagement“ – „intellektuelles Kapital“ – „Wissensbilanz“ in KMU Wozu? Wie weiter?, S. 15-27, in: Hacker, W., Pietrzyk, U., Debitz, U. (Hrsg.), Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Lengerich.
- Haller, A. (2009):** Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung, S. 97-111, in: Möller, K., Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte – Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart.

- Hermann, H.-J. (2013):** „10 Jahre Wissensbilanz – Made in Germany“ – Stand und Perspektiven, S. 1-15., in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Keller, B., Roth, E. & Wißmann, R. (2013):** Wissensbilanzen als Bestandteil der Lageberichtsprüfung, S. 79-91, in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Kern, M., Kivikas, M., Pfeifer, G. & Roth (2013):** Praxisfälle zur Wissensbilanzierung in KMU, S. 165-181, , in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Kivikas, M., Pfeifer, G. & Wulf, I. (2006):** Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor für KMU, Betriebs-Berater, S. 2461-2465.
- Krämer, W. (2003):** Mittelstandsökonomik – Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München.
- Krypczyk, V. (2013):** Wissensmanagement – Grundlagen und Konzepte, das Krankenhaus, S. 386-393.
- Leitner, K.-H. (2012):** Wissensbilanz – Soll und Haben des intellektuellen Kapitals, S. 282-289, in: Roehl, H. (Hrsg.): Werkzeuge des Wandels – Die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements, Stuttgart.
- Mertins, K., Alwert, K. & Heising, P. (2005):** Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, S. 1-15, in: Mertins, K., Alwert, K. & Heising, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- Meyer-Pries, L. (2013):** Wissensbilanzierung für KMU durch Anbindung an Beratungswerkzeuge des Steuerberaters, S. 93-107, in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Möller, K. & Gamerschlag, R. (2009):** Immaterielle Vermögenswerte in der Unternehmenssteuerung – betriebswirtschaftliche Perspektiven und Herausforderungen, S. 3-21, in: Möller, K., Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte – Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart.
- Möller, K. & Piwinger, M (2009):** Berichterstattung über immaterielle Vermögenswerte – Empirische Defizite und künftige Potenziale, S. 73-94, in: Möller, K., Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte – Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart.
- Nagel, C. & Mohr, C. (2005):** Die Wissensbilanz als Teilaspekt eines Knowledge-Asset-Measurement-Systems, S. 121-137, in: Mertins, K., Alwert, K. & Heising, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- Nagel, C. (2012):** Intellectual Capital Ansätze in Unternehmen – Erfahrungen aus der Praxis, S. 67-96, in: Pawlowsky, P. & Edvinsson, L. (Hrsg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit – Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis, Wiesbaden.

- Negele, R. (2012):** Die „Wissensbilanz“ als Instrument des Wandels, S. 313-326, in: von Rosenstiel, L., von Hornstein, E. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin, Heidelberg.
- Ouyeder, O., Arnold, J. & Straube, F. (2013):** Wissensmanagement in kleinen und mittleren Kontraktlogistik-Unternehmen, Industrie Management, S. 66-68
- Pfeifer, G. & Kivikas, M. (2013):** Implementierung der Wissensbilanz in der Lageberichterstattung, S. 65., in: Fischer, T. M., Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Pochop, S. & Besecke, S. (2012):** Unternehmensnachfolge und Rating – Zur Berücksichtigung und Relevanz der Nachfolgeregelung bei der Kreditvergabe, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, Heft Nr. 1.
- Pochop, S. & Besecke, S. (2013):** Projekt „Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“ – Zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, Heft Nr. 3.
- Popp, H., Kreupl, S. & Mößlein, W. (2012):** Die Wissensbilanz, Das Wirtschaftsstudium, S. 675-681.
- Reinisch, F. (2011):** Die Wissensbilanz als Fundament für die Balance Scorecard, Wissensmanagement, S. 13.
- Schmidt, U. (2013):** Wissensbilanzierung und Unternehmenspublizität, S. 143-163, in: Fischer, T. M. / Wulf, I. (Hrsg.): Wissensbilanzen im Mittelstand, Stuttgart.
- Soelberg, C. (2011):** Wissenskapital als Instrument der strategischen Unternehmensführung: Wissensbasis in Prozessen und deren automatisierte Messung und Bewertung zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin.
- Will, M., Wuscher, S. & Bodderas, M. (2006):** „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie zur Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen, KMU Wirkungstest (Teil I), Berlin.
- Wuscher, S. & Will, M. (2010):** Nachhaltige Unternehmensführung mit der Wissensbilanz, S. 12-15, AWW-Informationen, Fraunhofer-Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Hrsg.), Berlin.
- Wuscher, S. & Orth, R. (2014):** Die drei Säulen für ein optimales Wissensmanagement, Behörden Spiegel, Heft 08.
- Wuscher, S. & Orth, R. (2013):** Wissensbilanzierung für den Mittelstand, Wissensmanagement, S. 28-30.
- Wüst, C. (2012):** Corporate Reputation Management. Die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg, S. 3-56, in: Wüst, C., Kreutzer, R. T. (Hrsg.): Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg, Wiesbaden.
- Zuber, U. (2014):** Wissensmanagement zur Entwicklung einer wandlungsfähigen Verwaltung, Behörden Spiegel, Heft 11.