

**26 Führen und Prozesse**  
Zurück in die Zukunft: So führen Firmen die 40-Stunden-Woche ein

**28 Kommunikation**  
Cue Management: So werfen Sie einen Blick ins ‚Kundenhirn‘

**30 Praxis**  
Somic: Die Wertschöpfungskette unter ein Dach gebracht

**NEWS**

**Wissensbilanzierung**

## Banken stehen auf ‚geistiges Kapital‘

von Claus Wilk  
Produktion Nr. 41, 2004

**BERLIN.** Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird ausschlaggebend für deren Überleben. Tragende Säulen dabei sind das Wissensmanagement und die Wissensbilanzierung, wie ein Kongress des BMWA jetzt zeigte. Und auch die Banken stehen diesem Thema positiv gegenüber.

Selbst eine 30-prozentige Verringerung der Arbeitskosten würde laut dem parlamentarischen Staatssekretär Rezzo Schlauch nicht ausreichen, um Deutschland wieder in die Top-Riege der Standorte zu hieven. Und speziell kleine und mittelständische Unternehmen, ergänzt Prof. Dr.-Ing. Kai Mertens vom Fraunhofer IPK, könnten dem inländischen Kostendruck meist nicht durch kurzfristige Verlagerungen ins Ausland ausweichen. Mertens weiter: „Ähnlich wie die Kundenzufriedenheit oder die Mitarbeitermotivation lassen sich der Wissensvorsprung und das Innovationspotenzial eines Unternehmens jedoch schwer in harten Daten und Fakten ausdrücken, und sind damit auch schwer zu managen.“

Einen Ansatz hierzu bietet in jedem Fall die so genannte Wissensbilanzierung, die prinzipiell das nicht direkt greifbare Wissen ausweist. Ihr Ausgangspunkt ist die Vision und Strategie

der Organisation, mit Blick auf Risiken im Geschäftsumfeld. Das Humankapital charakterisiert dabei die Kompetenzen, Fertigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter, macht aber auch vor den Wissensprozessen nicht Halt. Die vom BMWA jetzt vorgelegte Methodik, die in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IPK, dem Grazer Wissenschaftler Dr. Manfred Bornemann sowie Mart Kivikas von der Wissenskapital Edvinsson & Kivikas Entwicklungsunternehmen GmbH entstand, lässt sogar eine Quantifizierung des ‚Wissens‘ zu. Das freut natürlich die Banken – speziell im Hinblick auf Basel II und IAS 38. Nicholas R. Teller, Mitglied des Vorstandes der Commerzbank AG: „Wissensprozesse sind nicht nur eine interne Angelegenheit des Unternehmens, sondern könnten die Kreditwürdigkeit und damit die Kapitalkosten beeinflussen.“ Teller sieht in dieser Hinsicht „große Chancen“, wenn Unternehmen das vorhandene Wis-



Wer was weiß, soll's weitererzählen: Wissensmanagement heißt auch, seine Kollegen in Kenntnis zu setzen.

senspotenzial effektiv erschließen würden. „Es wird eine Spirale in Gang gesetzt: Die Produktivität steigt, gefolgt von Erträgen und dem Eigenkapital, das Unternehmen wird zukunftssicherer und last but not least verbessert sich die Kreditwürdigkeit.“

Gute Erfahrungen in dieser Hinsicht hat Ludwig Rossgoderer, Geschäftsführer der Kaufbeurer KGM Geräte- und Maschinenbau bereits machen können. Ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem Verband der Bayrischen Metall- und Elektroindustrie zum Thema Wissensmanagement (konkret: ein neuer Wartungsplan für die eigenen Maschinen) gab vor einigen Jahren den Startschuss für einen grundlegenden Wandel in der Unternehmenskultur. „Unsere Mitarbeiter arbeiten jetzt viel eigenverantwortlicher, und insgesamt pflegen wir eine offenere Kommunikation. Wir in der Geschäftsführung wissen jetzt, dass wir von und mit den Menschen leben und unser Erfolg nicht auf Maschinen basiert.“ Viel gravierender war allerdings der aus diesem Prozess resultierende Schritt, sich vom reinen Dienstleister für den Maschinen- und Anlagenbau hin zu einem Produzenten zu entwickeln. Neuerdings stellt

das Kaufbeurer Unternehmen sicherheitsrelevante Sensorik für die Ausrüster der Bergbauindustrie her. „Als reiner Dienstleister können Sie gar nicht innovativ sein; als Hersteller hingegen schon“, so Rossgoderer gegenüber Produktion. Erste Erfolge haben sich bereits eingestellt: Die Eigenkapitalquote ließ sich auf 25 % steigern (Ziel: 30 %) und erste Produkte sind bereits verkauft. Ziel sei es, in fünf Jahren 4 Mio Euro, also 33 % des Gesamtumsatzes, mit den neuen Produkten zu erwirtschaften. Und für Rossgoderer sehr wichtig: „Die Resonanz unseres Kreditinstituts ist positiv.“

Wie man mit dem Thema Wissensbilanz/Wissensmanagement umgehen kann, zeigt ein zum Kongress veröffentlichter Leitfaden des BMWA. Er lässt sich im PDF-Format aus dem Internet unter folgender Adresse herunterladen: www.bmw.bund.de.

**@** Sagen Sie uns Ihre Meinung:  
Mail an: [redaktion@produktion.de](mailto:redaktion@produktion.de)

**IT-Sicherheits-Tool für Geschäftsrisiken**

ALTO (ilk). Mit dem Business Continuity Assessment Tool (BCAT) stellt Hewlett-Packard Unternehmen jetzt ein kostenloses Werkzeug zur Verfügung, mit dem sich Risikosituationen bezüglich Geschäft und IT-Sicherheit einschätzen lassen. Anhand von vorgegebenen Fragen bewertet das Werkzeug mehrere Sicherheitsaspekte. Dazu gehören die Stabilität der Geschäftsprozesse, das Risikomanagement sowie das Business Continuity Management. Laut HP wird es für Firmen immer wichtiger, die eigenen geschäftlichen Risiken und die IT-Sicherheit zu bewerten, weil beides in die Ratings der Finanzinstitute einfließt. Download: [hewlett-packard.de/service/bcars](http://hewlett-packard.de/service/bcars).

**IT-Sicherheits-Tool für Geschäftsrisiken**

ALTO (ilk). Mit dem Business Continuity Assessment Tool (BCAT) stellt Hewlett-Packard Unternehmen jetzt ein kostenloses Werkzeug zur Verfügung, mit dem sich Risikosituationen bezüglich Geschäft und IT-Sicherheit einschätzen lassen. Anhand von vorgegebenen Fragen bewertet das Werkzeug mehrere Sicherheitsaspekte. Dazu gehören die Stabilität der Geschäftsprozesse, das Risikomanagement sowie das Business Continuity Management. Laut HP wird es für Firmen immer wichtiger, die eigenen geschäftlichen Risiken und die IT-Sicherheit zu bewerten, weil beides in die Ratings der Finanzinstitute einfließt. Download: [hewlett-packard.de/service/bcars](http://hewlett-packard.de/service/bcars).

**IT-Sicherheits-Tool für Geschäftsrisiken**

ALTO (ilk). Mit dem Business Continuity Assessment Tool (BCAT) stellt Hewlett-Packard Unternehmen jetzt ein kostenloses Werkzeug zur Verfügung, mit dem sich Risikosituationen bezüglich Geschäft und IT-Sicherheit einschätzen lassen. Anhand von vorgegebenen Fragen bewertet das Werkzeug mehrere Sicherheitsaspekte. Dazu gehören die Stabilität der Geschäftsprozesse, das Risikomanagement sowie das Business Continuity Management. Laut HP wird es für Firmen immer wichtiger, die eigenen geschäftlichen Risiken und die IT-Sicherheit zu bewerten, weil beides in die Ratings der Finanzinstitute einfließt. Download: [hewlett-packard.de/service/bcars](http://hewlett-packard.de/service/bcars).



**„Wir brauchen Instrumente, die Einblick geben in den wahren Wert von Unternehmen“**

Rezzo Schlauch

**Deutschlands wichtigster Arbeitgeber**

**Arbeitgeber Mittelstand**

Unternehmensgröße	Anzahl	Zahl der Beschäftigten
Ein-Mann-Betriebe	1 314 000	1 314 000
Betriebe mit 1 bis 9 Mitarbeitern	1 714 000	5 018 000
Betriebe mit 10 bis 49 Mitarbeitern	332 000	6 617 000
Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern	47 000	3 212 000
Betriebe mit 100 bis 499 Mitarbeitern	35 000	6 920 000
Betriebe mit 500 bis 999 Mitarbeitern	5 000	6 050 000



Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Er stellt 70 % aller Arbeitsplätze, er bildet 82 % der Lehrlinge aus, er schafft fast die Hälfte der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung und tätigt 46 % aller Investitionen.

© Produktion  
Quelle: Globus

**Geschäftsreisen**

## Firmen verschleudern Geld

von Claus Wilk  
Produktion Nr. 41, 2004

**BERLIN/FRANKFURT.** Laut dem Verband Deutsches ReiseManagement (VDR) geben deutsche Unternehmen und der öffentliche Sektor rund 120 Mrd Euro für berufsbedingte Mobilität aus – das entspricht in etwa der Hälfte des Bundeshaushaltes 2003. Allein Geschäftsreisen kosteten für ca. acht Millionen Reisende mehr als 54 Mrd Euro, ein Betrag, der die Urlaubsausgaben der Deutschen übersteigt. Unter Einbeziehung der Kosten von Kleinbetrieben sowie der Ausgaben für Dienst-PKW, Fir-

menveranstaltungen (mit Reisetätigkeit) und Mobilfunk betragen die Kosten 124,5 Mrd Euro.

Der Verband kritisiert dabei, dass so etwas wie ein ‚Travel Management‘ von den wenigsten Unternehmen realisiert wird. Die Patentrezepte zur Kostensenkung seien ‚weniger reisen‘ und ‚schlechter reisen‘. Nur jeder zehnte Betrieb strebe einen Sparerfolg über Vertragsverhandlungen an. Ein Fünftel der Unternehmen unternehme nichts, um Reisekosten zu senken. Michael Kirnberger, VDR-Präsident und Travel Manager der Merck KGaA: „Travel Management ist kein strategisches Geschäftsziel, doch



Die berufsbedingte Mobilität kostet deutschen Unternehmen über 120 Mrd Euro.

es unterstützt strategisch die eigentliche Geschäftstätigkeit von Unternehmen.“ Das Thema gewinne an Brisanz, zumal zwei von fünf befragten Firmen bis Ende 2005 mit steigenden Geschäftsreisekosten rechne.