

Pochop, Susann; Besecke, Susanne

**Research Report**

## Projekt "Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg": Zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

Jackstädt-Zentrum Flensburg

*Suggested Citation:* Pochop, Susann; Besecke, Susanne (2013) : Projekt "Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg": Zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 3, Dr.-Werner-Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand, Flensburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88700>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Dr. Werner Jackstädt-Zentrum**

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Projekt „Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“

---

Zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen

**Susann Pochop, Susanne Besecke**

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 3

## **Impressum**

### Autoren

Prof. Dr. Susann Pochop

Dipl.-Jur. Susanne Besecke B.A.

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

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für  
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

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

### Stand

August 2013

ISSN: 2196-3347

# Projekt „Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“

## Zur Bewertung und zum Nutzen von Wissensbilanzen

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

### Inhalt

1	Problemdarstellung und Ziel .....	1
2	Ansätze zur Erfassung und Bewertung von immateriellem Vermögen.....	4
2.1	Überblick .....	4
2.2	Wissensbilanz – „Made in Germany“ .....	6
3	Das Projekt „Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“ im Sommersemester 2012 .....	11
3.1	Durchführung des Projektes .....	11
3.2	Ergebnisse des Projektes.....	14
3.2.1	Bekanntheit der Wissensbilanz .....	14
3.2.2	Die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten.....	15
3.2.3	Nutzen, Aufwand und Probleme bei der Erstellung der Wissensbilanz.....	17
3.2.4	Zukünftige Wissensbilanzerstellung .....	22
4	Fazit .....	24
5	Anhang: Online-Fragebogen .....	26
6	Literaturverzeichnis .....	33

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bekanntheit der "Wissensbilanz - Made in Germany" .....	14
Abbildung 2: Bewertungsmethoden für immaterielles Vermögen.....	15
Abbildung 3: Transparenz über Stärken und Schwächen des immateriellen Vermögens im Unternehmen .....	16
Abbildung 4: Die Wissensbilanz als internes und externes Managementinstrument.....	16
Abbildung 5: Nutzen aus der Wissensbilanzerstellung .....	18
Abbildung 6: Aufwand der Wissensbilanzerstellung.....	20
Abbildung 7: Verhältnis von Aufwand und Nutzen .....	20
Abbildung 8: Probleme bei der Wissensbilanzerstellung.....	21
Abbildung 9: Weitere Wissensbilanzerstellung .....	23
Abbildung 10: Art und Weise der Wissensbilanzerstellung .....	24

## 1 Problemdarstellung und Ziel

Als entscheidender Wettbewerbsvorteil für klein- und mittelständische Unternehmen gilt der effektive Umgang mit unternehmensspezifischem Wissen. In der heutigen wissensorientierten Gesellschaft werden Wettbewerbsvorteile nicht nur mit materiellen Unternehmensfaktoren erzielt. Zunehmend sind immaterielle Vermögenswerte<sup>1</sup> eines Unternehmens, meist nicht greifbare Faktoren, von immens wirtschaftlicher Bedeutung.<sup>2</sup>

Die gezielte Nutzung von immateriellen Werten umfasst dabei 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 angehäuften Know-how fehlt, immaterielle Werte oft unterschätzt werden und somit im Verborgenen verbleiben. Zum anderen fehlt ein Kommunikationsinstrument, mit dem immaterielle Ressourcen abgebildet werden können, um auch externe Zielgruppen<sup>3</sup> über immaterielle Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu informieren. Bislang beinhaltet das externe Berichtswesen von Unternehmen überwiegend Informationen zu deren materiellen Werten. Darüber hinausgehende Informationen zu immateriellen Werten werden meist nur eingeschränkt kommuniziert.<sup>4</sup> Der „wahre Wert“ des Unternehmens, der sich aus dem Wert seines Bilanzvermögens, erweitert um den Wert des immateriellen Vermögens, ergibt, kann

---

<sup>1</sup> Zum Begriffsverständnis von immateriellen Vermögenswerten vgl. z.B. (Mertings, 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>2</sup> Vgl. (Mertings, Alwert, & Heisig, 2005), S. 1; (Nagel & Mohr, 2005), S. 121; (Kivikas, Pfeifer, & Wulf, 2006), S. 2462; (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 4, 8; (Zerfaß, 2009), S. 24.

<sup>3</sup> Externe Zielgruppen sind u.a. Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit. Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 10.

daher allein auf Basis der Bilanz als wesentlicher Bestandteil des Jahresabschlusses nicht bestimmt werden.<sup>5</sup>

Zentrale Bedeutung gewinnt dieser Aspekt insbesondere bei der Kreditvergabe an klein- und mittelständische Unternehmen.<sup>6</sup> Ein kreditsuchendes Unternehmen wird bei der Bonitätsbeurteilung regelmäßig einem bankinternen Rating unterzogen, in dem Kreditinstitute eine Reihe von quantitativen<sup>7</sup> und qualitativen<sup>8</sup> Unternehmensfaktoren berücksichtigen.<sup>9</sup> Quantitative Faktoren werden dabei im Wesentlichen aufgrund von Informationen des Jahresabschlusses zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beurteilt. Demgegenüber können qualitative Faktoren im Jahresabschluss entsprechend dem Handelsgesetzbuch bislang nur ansatzweise und unter bestimmten Voraussetzungen abgebildet werden.<sup>10</sup> Eine Berücksichtigung und Einbeziehung qualitativer Faktoren in die Bonitätsbeurteilung ist demnach zum einen davon abhängig, inwiefern das Unternehmen das Kreditinstitut über seine qualitativen Faktoren unterrichtet und transparent macht und zum anderen davon, inwiefern der Kundenberater des einzelnen Kreditinstituts qualitative Kriterien abfragt.<sup>11</sup>

Würde das externe Berichtswesen allerdings um eine Wissensbilanz<sup>12</sup>, einem Instrument zur Erfassung immaterieller Vermögenswerte, ergänzt werden, so könnte eine präzisere

---

<sup>5</sup> Vgl. (Möller & Piwinger, 2009), S. 74.

<sup>6</sup> Vgl. (Kivikas, Pfeifer, & Wulf, 2006), S. 2461; (Krämer, 2003), S.86.

<sup>7</sup> 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. Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 154, 155.

<sup>8</sup> Qualitative Faktoren sind immaterielle Vermögensgüter eines Unternehmens. Man spricht auch von nicht-monetären Faktoren. Sie sind nicht direkt quantitativ erfassbar und meist nicht objektivierbar. Als weiche Faktoren gelten zum Beispiel die Qualität des Managements, die Ausbildung des Unternehmensinhabers, die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Gesellschafterstruktur, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Qualitative Faktoren sind im Gegensatz zu den quantitativen Faktoren zukunftsorientiert. Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 155.

<sup>9</sup> Vgl. (Ballarini & Keese, 2006), S. 443.

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

<sup>11</sup> Vgl. (Pochop & Besecke, 2012), S. 14, 15.

<sup>12</sup> Zu den zahlreichen und unterschiedlichen Begrifflichkeiten im Themenfeld Wissensbilanz vgl. (Alwert, Heising & Mertins, 2005), S. 2. So wie in der Literatur unterschiedliche, synonym zu verwendende Begriffe für immaterielle Vermögenswerte existieren, werden auch für den Terminus Wissensbilanz andere Synonyme verwendet, wie z.B. Intellectual Capital Report, Intellectual Property Statement oder Intellectual Capital Account. Die englischsprachigen Begriffe zeigen, dass das Themenfeld der Wissensbilanz stark durch die englische Sprache geprägt ist. Die kontroverse Diskussion in Hinblick auf die Begrifflichkeiten dauert bis heute an. Als Gründe für diese Diskussion

Unternehmenseinschätzung im Rahmen von Kreditverhandlungen gewährleistet werden.<sup>13</sup> Denn die Wissensbilanz ermöglicht neben der gezielten und systematischen Entwicklung der wichtigsten immateriellen Erfolgsfaktoren im Unternehmen, eine transparente Darstellung dieser immateriellen Vermögenswerte, um auch externen Zielgruppen den „wahren“ Wert des Unternehmens aufzuzeigen.<sup>14</sup>

Vor dem geschilderten Hintergrund gewinnt die „Wissensbilanz – Made in Germany“ zunehmend an Bedeutung. Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde im Rahmen der Offensive der Bundesregierung zur Förderung des Innovationsstandortes Deutschland im Jahre 2004 durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie initiiert.<sup>15</sup> Bis zum heutigen Zeitpunkt haben zahlreiche Unternehmen eine oder mehrere Wissensbilanzen erstellt.

Um die Etablierung der „Wissensbilanz – Made in Germany“ auch in Flensburg und Umgebung voranzutreiben, wurde auf regionaler Ebene das Projekt *„Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“* gestartet. Mit dem Projekt wurde das zentrale Ziel verfolgt, Unternehmen für den Umgang ihrer immateriellen Vermögenswerte zu sensibilisieren und sie mit der Wissensbilanz als Management- und Kommunikationsinstrument vertraut zu machen.

Um das Ziel zu erreichen, wurden in einem ersten Schritt unternehmenseigene Wissensbilanzen erstellt. Anschließend wurden in einem zweiten Schritt die Unternehmen mithilfe einer anonymen Online-Befragung im Hinblick auf das durchgeführte Projekt befragt.

Die vorliegende Untersuchung gibt in Kapitel 2 zunächst einen Überblick über mögliche Ansätze zur Erfassung und Bewertung von immateriellem Vermögen. Dabei liegt der Fokus auf der „Wissensbilanz – Made in Germany“. Kapitel 3 widmet sich dem Projekt *„Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“*, und anschließend werden die Befragungsergebnisse der Online-Befragung dargestellt. Die Untersuchung schließt im Kapitel 4 mit einem Fazit und Ausblick.

---

sind an dieser Stelle der englischsprachige Einfluss und damit Übersetzungsschwierigkeiten sowie einzelne Vorlieben der Autoren bei der Verwendung der einzelnen Begriffe, genannt.

<sup>13</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 4.

<sup>14</sup> Vgl. (Kivikas, Pfeifer, & Wulf, 2006), S. 2462.

<sup>15</sup> Zu den einzelnen Projektphasen der Initiative „Wissensbilanzen – Made in Germany“ siehe Kapitel 2.2.



## 2 Ansätze zur Erfassung und Bewertung von immateriellem Vermögen

### 2.1 Überblick

In Wissenschaft und Unternehmenspraxis wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Ansätze entwickelt, mit deren Hilfe sich die immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen messen, bewerten und steuern lassen.<sup>16</sup> Die Ansätze lassen sich in vier Gruppen, nämlich den Scorecard-Methoden, den Direct-Intellectual-Capital-Methoden, Marktkapitalisierungs-Methoden und den Return-on-Assets-Methoden, kategorisieren.<sup>17</sup> Die einzelnen Ansätze unterscheiden sich inhaltlich und im Hinblick auf deren Anwendbarkeit und Messung.<sup>18</sup> Die dieser Untersuchung zugrundeliegende Wissensbilanz ist dabei ein Instrument, innerhalb der Scorecard-Methoden.

Einige Unternehmen haben begonnen, ihre externe Berichterstattung, die entsprechend der Vorschriften des Handelsgesetzbuches aufzustellen ist, durch eine Wissensbilanz zu ergänzen, um der Bedeutung des intellektuellen Kapitals für den künftigen Erfolg Rechnung zu tragen.<sup>19</sup> Grund hierfür ist, dass in den bestehenden (sowohl nationalen als auch internationalen) Rechnungslegungsnormensystemen immaterielle Werte eines Unternehmens bilanziell nicht umfassend erfasst werden können.

In Deutschland sah der Regierungsentwurf zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - BilMoG<sup>20</sup> zwar – neben der bislang schon bestehenden Aktivierungspflicht für erworbene immaterielle Vermögensgegenstände – auch eine Aktivierungspflicht für selbstgeschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens vor,<sup>21</sup> um so möglichst das gesamte Vermögen des Unternehmens in der Bilanz abzubilden. Begründet wurde die

---

<sup>16</sup> Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen (Alwert, 2005), 23 ff., und (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 18.

<sup>17</sup> Vgl. zu den einzelnen Kategorien und deren Inhalte (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 18, und (Alwert, 2005), S. 27 ff.

<sup>18</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 18.

<sup>19</sup> Vgl. (North & Grübel, 2005), S. 109. In diesem Zusammenhang ist der Geschäftsbericht 2011 der EnBW Energie Baden-Württemberg AG als Beispiel genannt. Dort sind die immateriellen Vermögenswerte auf Basis des Konzeptes der „Wissensbilanz – Made in Germany“ dargestellt; siehe hierzu (EBW, 2011), S. 74, 75 und 86.

<sup>20</sup> Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 30.07.2008, Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG), Drucksache 16/10067, S. 42, linke Spalte unten.

<sup>21</sup> Vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 30.07.2008, Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG), Drucksache 16/10067, S. 42.

Aktivierungspflicht im Regierungsentwurf mit der zunehmenden Bedeutung immaterieller Güter im Wirtschaftsleben einer wissensbasierten Gesellschaft und das Bestreben, immaterielle Güter stärker als bisher in den Fokus zu rücken.<sup>22</sup> Diesem Vorschlag ist der Gesetzgeber jedoch nicht gefolgt. Vielmehr sah der Gesetzgeber es als ausreichend an, ein Aktivierungswahlrecht in das Gesetz aufzunehmen.<sup>23</sup> Mit der Neufassung durch das BilMoG wurde somit das bisherige Bilanzierungsverbot für selbstgeschaffene immaterielle Güter des Anlagevermögens (§ 248 Abs. 2 HGB aF) gestrichen. Für solche Güter gilt nun gemäß § 248 Abs. 2 Satz 1 HGB ein Aktivierungswahlrecht, sofern es sich um Vermögensgegenstände iSd § 246 Abs. 1 HGB handelt. Für selbstgeschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens bleibt es allerdings beim bisherigen Aktivierungsverbot gemäß § 248 Abs. 2 Satz 2 HGB.<sup>24</sup>

Zudem sind im Lagebericht nach § 289 Abs. 3 HGB Angaben zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, zum Risikomanagementsystem und zu Forschung und Entwicklung verlangt. Die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken ist zu beurteilen und zu erläutern. Allerdings haben nur Kapitalgesellschaften gemäß § 289 Abs. 1 HGB iVm. § 264 Abs. 1 die Pflicht einen Lagebericht aufzustellen. Im Wesentlichen sind klein- und mittelständische Unternehmen jedoch keine Kapitalgesellschaften, sondern besitzen die charakteristische Rechtsform einer Personengesellschaft oder eines Einzelunternehmens, so dass § 289 Abs. 3 HGB keine Anwendung findet.

Somit können bislang mit der externen Berichterstattung immaterielle Vermögensgegenstände nur ansatzweise und unter bestimmten Voraussetzungen bilanziell abgebildet werden.<sup>25</sup> Eine vollständige bilanzielle Berücksichtigung aller immateriellen Vermögenswerte bleibt jedoch aus, so dass immaterielle Erfolgsfaktoren nur unvollständig oder durch zusätzliche, über die Bilanz hinausgehende freiwillige Informationen nach außen getragen werden können. Die Wissensbilanz, als ein Informationsinstrument zur Identifikation und strukturierten Erfassung der immateriellen Werte eines Unternehmens, bietet die Möglichkeit einer solchen freiwilligen Berichterstattung. Dieses Instrument ist

---

<sup>22</sup> Vgl. (Merkt, 2012), § 248, Rn. 3.

<sup>23</sup> Vgl. (Morck, 2011), § 248, Rn. 5.

<sup>24</sup> Vgl. (Morck, 2011), § 248, Rn. 5.

<sup>25</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 14, 15.

insofern von Bedeutung, als dass nach dem HGB kein umfassendes Konzept zur Abbildung von nicht bilanzierungsfähigen oder -pflichtigen immateriellen Werten existiert.<sup>26</sup>

## 2.2 Wissensbilanz – „Made in Germany“

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.

Im Oktober 2003 hat der Arbeitskreis Wissensbilanz das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ gestartet. Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat in vier Phasen des Pilotprojekts die Entwicklung und Implementierung der Wissensbilanz vorangetrieben.<sup>27</sup>

In der ersten Phase wurden im Zeitraum von Oktober 2003 bis September 2004 die methodischen Grundlagen zur Erstellung von Wissensbilanzen entwickelt und die entsprechende Software, die Wissensbilanz-Toolbox<sup>28</sup>, vom Bundesministerium für Wirtschaft veröffentlicht. Die Wissensbilanz wurde daraufhin in den 14 deutschen Pilotunternehmen erprobt.<sup>29</sup> Ergebnis der ersten Projektphase war, dass mit der im Projekt entwickelten Methode zur Wissensbilanzierung nun die Möglichkeit bestand, immaterielle Vermögenswerte zu erfassen, zu bewerten und zielgruppengerecht darzustellen. Um die Erfahrungen dieser ersten Phase für den gesamten deutschen Mittelstand nutzbar zu machen, entwickelte der Arbeitskreis einen Wissensbilanz-Leitfaden<sup>30</sup>, der das erprobte Vorgehen kompakt zusammenfasst.

Sogleich im Anschluss begann im Januar 2005 die zweite Phase des Pilotprojekts, die vor allem darauf ausgerichtet war, Moderatoren, Anwender und Multiplikatoren in die Methode der Wissensbilanz einzuführen und zur Wissensbilanzerstellung zu befähigen.<sup>31</sup> Zudem

---

<sup>26</sup> Vgl. (Kivikas, Pfeifer, & Wulf, 2006), S. 2462.

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/projekte.htm> für ausführliche Informationen zu den einzelnen Projektphasen. (abgerufen am 04.06.2013).

<sup>28</sup> Die Wissensbilanz-Toolbox wird unter <http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm> (abgerufen am 18.06.2013) bereitgestellt.

<sup>29</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phaseI.htm> (abgerufen am 18.06.2013).

<sup>30</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008) und <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phaseI.htm> (abgerufen am 18.06.2013).

<sup>31</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phaseII.htm> (abgerufen am 25.06.2013).

sollte erreicht werden, dass sich die erfahrenen Wissensbilanz-Anwender mit neuen Interessenten vernetzen.<sup>32</sup>

Auf den gewonnen Erkenntniswerten und Erfahrungen der ersten und zweiten Phase baute die dritte Phase des Pilotprojektes auf.<sup>33</sup> In der dritten Phase wurden vier Projektstudien<sup>34</sup> durchgeführt. Die erste Projektstudie befasst sich mit dem Prozess und der Durchführung der Wissensbilanzierung von 38 Unternehmen auf Basis der erprobten Methode. Ziel dieser Projektstudie war es, die Erfahrungen aus den ersten beiden Phasen des Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ zu konsolidieren, die Erfolgswirksamkeit in den Pilotunternehmen zu untersuchen und die Wissensbilanz-Methode um neue Module zu erweitern.<sup>35</sup>

Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat in der zweiten Projektstudie das Instrument Wissensbilanz mithilfe von insgesamt 52 Anwendern (KMU) getestet. Der Wirkungstest hatte das Ziel, den praktischen Nutzen der Methode zu evaluieren, um auf dieser Basis die Methode kontinuierlich zu verbessern.<sup>36</sup> Die Studie kam zusammenfassend zu folgenden Ergebnissen.<sup>37</sup> Die meisten Pilotanwender sahen nach der Durchführung des Projekts die interne Steuerung und interne Kommunikation als den wichtigsten Einsatzbereich der Wissensbilanz. Zudem wurde die Wissensbilanz von einer Vielzahl der Pilotunternehmen als Kommunikationsinstrument gegenüber der Geschäftsführung eingesetzt. Ein geringerer Anteil der Pilotunternehmer setzte die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument ein. Darüber hinaus nutzen die Unternehmen die Ergebnisse der Wissensbilanz, um gezielt Schwachstellen und Potenziale aufzudecken. Die meisten der Unternehmen konnten bereits aus der Wissensbilanz abgeleitete Maßnahmen planen und umsetzen. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass die Wissensbilanz andere bereits eingesetzte Managementinstrumente ergänzt und sinnvoll in den Strategieentwicklungsprozess integriert werden kann. Mithilfe der Studie wurde weiterhin als Ergebnis herausgefunden, dass für die meisten Anwender bereits der Erstellungsprozess

---

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phasell.htm> (abgerufen am 25.06.2013).

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phaselll.htm> (abgerufen am 25.06.2013).

<sup>34</sup> Vgl. zu den KMU-Wirkungstests: (Will, Wuscher & Bodderas, 2006) und (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a); vgl. zu den Finanzmarkt-Wirkungstests: (Wuscher, Will, Alwert, & Bornemann, 2006) und (Will, Alwert & Bornemann, 2007).

<sup>35</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 4.

<sup>36</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a), S. 5.

<sup>37</sup> Zu den zusammenfassenden Ergebnissen vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a), S. 5.

einen wesentlichen Beitrag leistet vor allem im Hinblick auf die Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie und die Transparenz über Strategie und Intellektuelles Kapital.

Mithilfe eines ersten Finanzmarkttests wurde zudem untersucht, inwieweit ein Bericht über das intellektuelle Kapital von Unternehmen in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Finanzexperten (Kreditvergabe, Analyse und Wirtschaftsprüfung) nützlich ist und wie ein solches Berichtsinstrument aufgebaut sein muss. Darüber hinaus wurde untersucht, ob die Wissensbilanz, neben der Funktion als Steuerungsinstrument, für die Berichterstattung gegenüber Kapitalgebern geeignet ist. Die Untersuchungsergebnisse haben ergeben, dass die Wissensbilanz eine gute Grundlage für einen zu entwickelnden Berichtsvorschlag über intellektuelles Kapital darstellt. Die befragten Finanzexperten schätzten den Wert eines Berichts über das intellektuelle Kapital von Unternehmen gleichermaßen hoch ein. Sowohl die Struktur als auch der Inhalt einer Wissensbilanz sind als Grundlage für einen Bericht geeignet. Auffällig ist, dass die Finanzexperten einzelne Elemente des intellektuellen Kapitals in ihrer Wichtigkeit anders einstufen als die Unternehmen. Quantitative Größen (Indikatoren) haben aus Sicht der Finanzexperten im Vergleich zu Beschreibungen und Interpretationen den größeren Aussagegehalt. Zudem existieren Indikatoren, die eine hohe Relevanz zur Erklärung einzelner Elemente des intellektuellen Kapitals haben. In diesem Zusammenhang gaben die Experten weiter an, dass Indikatoren immer in Zeitreihen dargestellt werden sollten, um die Vergleichbarkeit und Plausibilität der Berichterstattung zu erhöhen.<sup>38</sup> Aufgrund dieser Befragungsergebnisse konnte ein struktureller und inhaltlicher Vorschlag für einen Bericht über intellektuelles Kapital abgeleitet werden.<sup>39</sup>

Darüber hinaus diente ein zweiter Finanzmarkttest dazu, einen Vorschlag für einen Bericht über intellektuelles Kapital zu testen. Dieser Vorschlag wurde von Wirtschaftsprüfern, Analysten und Firmenkundenberatern entwickelt. Mithilfe von Fallstudien wurde sodann im Rahmen von Workshops mit ausgewählten Finanzexperten getestet, wie sich ein derartiger Bericht auf die Bewertungsurteile und die Einschätzung der zukünftigen Ertragsentwicklung auswirkt. Die Studie kam zum einem zu dem Ergebnis, dass die Bereitstellung eines Berichts über intellektuelles Kapital zu homogeneren Bewertungsurteilen bei der Unternehmensbewertung führt. Der Bericht ist demzufolge eine Grundlage für eine präzisere Urteilsfindung. Zum anderen konnte mit der Studie festgestellt werden, dass die

---

<sup>38</sup> Zu diesem Absatz vgl. (Wuscher, Will & Alwert, 2006), S. 4.

<sup>39</sup> Zum Berichtsvorschlag intellektuellen Kapitals siehe (Wuscher, Will & Alwert, 2006), S. 25.

Bereitstellung eines Berichts über intellektuelles Kapital die Tendenz der Bewertungsurteile auf Basis herkömmlicher Berichtsinstrumente verstärkt.<sup>40</sup>

Die vierte und letzte Phase, die sich über den Zeitraum Herbst 2008 bis Mitte 2011 erstreckte, hatte zum Ziel, die Methode Wissensbilanz endgültig als nachhaltiges Managementinstrument im deutschen Mittelstand zu verankern. Es wurde neben dem Wissensbilanz-Audit unter anderem auch die Wissensbilanz-Toolbox überarbeitet und ein Benchmarkingsystem entwickelt. In dieser letzten Phase wurden eine Reihe von Folgebilanzen erstellt.<sup>41</sup>

Ziel der in den vier Projektphasen entwickelten „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist es, klein- und mittelständische Unternehmen dabei zu unterstützen, ihr intellektuelles Kapital systematisch zu erfassen, zu bewerten und zu entwickeln. Mit der Wissensbilanz werden immaterielle Ressourcen transparent gemacht, so dass die „weichen“ Erfolgsfaktoren bewertet und gemanagt werden können. Innovationspotenziale und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit können so gestärkt werden. Das intellektuelle Kapital bezeichnet alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren eines Unternehmens und deren Vernetzung untereinander.<sup>42</sup> Mit der Wissensbilanz können so Wirkungsketten offengelegt, der Wertschöpfungsbeitrag von immateriellen Ressourcen bewertet und die Auswirkungen von Veränderungen der Wissensbasis auf den Geschäftserfolg gemessen werden.<sup>43</sup>

Um eine transparente Darstellung zu erreichen, erfolgt eine Unterteilung der immateriellen Werte in verschiedene Kategorien. Das intellektuelle Kapital setzt sich aus den drei Kapitalarten, dem Humankapital, dem Strukturkapital und dem Beziehungskapital zusammen.<sup>44</sup> Das Humankapital beinhaltet Faktoren, die die Mitarbeiter näher charakterisieren, wie deren fachliche und soziale Kompetenzen oder die Bereitschaft, Führungsarbeit zu übernehmen. Auch die Fertigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter gehören zum Humankapital.<sup>45</sup> Das Strukturkapital umfasst all jene Organisationsstrukturen und -prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und

---

<sup>40</sup> Zu diesem Absatz vgl. (Will, Alwert & Bornemann, 2007), S. 4.

<sup>41</sup> Zu diesem Absatz vgl. <http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/phaseIV.htm> (abgerufen am 25.06.2013).

<sup>42</sup> Vgl. (Wuscher & Will, Nachhaltige Unternehmensführung mit der Wissensbilanz, 2010), 12.

<sup>43</sup> Vgl. (Wuscher & Will, Nachhaltige Unternehmensführung mit der Wissensbilanz, 2010), S. 12.

<sup>44</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 18.

<sup>45</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 7; (Will & Wuscher, 2010), S. 22; (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 18.

innovativ zu sein. Das sind etwa die Kommunikation und die Organisation im Unternehmen, Produkt- und Verfahrensinnovationen sowie die Unternehmenskultur.<sup>46</sup> Zum Beziehungskapital zählen alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Kreditgeber, die in der Geschäftstätigkeit genutzt werden.<sup>47</sup> Im Geschäftsalltag nehmen diese drei Kapitalarten Einfluss auf die Geschäftsprozesse, bestimmen deren Qualität und den Geschäftserfolg. Mit der Wissensbilanz werden die Faktoren des intellektuellen Kapitals systematisch bewertet und in Bezug auf die Geschäftsprozesse und den Geschäftserfolg analysiert, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren und gezielt zu managen.<sup>48</sup>

Die Wissensbilanz dient als Management- und Kommunikationsinstrument letztendlich zwei Zielen.<sup>49</sup> Zum einen ermöglicht die Wissensbilanz die systematische interne Steuerung der immateriellen Werte. Die Geschäftsführung erhält eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Planung und Umsetzung von neuen Entwicklungsmaßnahmen.<sup>50</sup> Zum anderen kann die Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument eingesetzt werden. Dabei dient sie als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann.<sup>51</sup> So kann die Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen den weichen Faktoren und dem Geschäftserfolg und daraus abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen anschaulich darstellen. Zusätzlich zeigt die Wissensbilanz auch externen Zielgruppen, wie Kunden oder Kapitalgebern, den Status quo des intellektuellen Kapitals und somit die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit des Unternehmens auf. Die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument kann u.a. der Akquisition von Kapital dienen. Je transparenter eine Organisation ist, desto leichter können Kapitalgeber die zukünftige Ertragskraft eines Unternehmens einschätzen.<sup>52</sup>

Explizit handelt es sich bei Wissensbilanzen nicht um eine Verlängerung der Bilanz mit konkreten Vermögens- und Kapitalpositionen. Vielmehr werden globalere Informationen über das Zukunftspotenzial von Unternehmen geliefert, indem die identifizierten immateriellen

---

<sup>46</sup> Vgl. (Möller & Gamerschlag, 2009), S. 7; (Will & Wuscher, 2010), S. 22; (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 18, 19.

<sup>47</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 19.

<sup>48</sup> Vgl. (Will & Wuscher, 2010), S. 22.

<sup>49</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>50</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>51</sup> Vgl. (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 8.

<sup>52</sup> Vgl. (Wuscher & Will, 2010), S. 13.

Werte nicht monetär, sondern lediglich skalar bewertet werden. Dennoch kann aus den gebotenen Informationen die Bedeutung der immateriellen Werte für die zukünftige Erfolgsgenerierung abgeschätzt werden. Eine solche Unternehmenskommunikation über immaterielle Werte ist insofern wichtig, als damit über die sog. Wertlücke zwischen Unternehmenswert und dem in der Bilanz abgebildeten Vermögen berichtet wird.<sup>53</sup>

### **3 Das Projekt „Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“ im Sommersemester 2012**

#### **3.1 Durchführung des Projektes**

In Anlehnung an die bundesweite Initiative führte die Fachhochschule Flensburg mit Studierenden des Masterstudienganges „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 klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg“ auf regionaler Ebene durch.

Ziel des Projektes war die Erstellung und anschließende Analyse von Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg.

Am Projekt nahmen vier klein- und mittelständische Unternehmen teil. Bei den Projektteilnehmern handelte es sich um Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Flensburg und Umgebung. Auf Basis und mithilfe des Leitfadens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Wissensbilanz – Made in Germany“<sup>54</sup> wurde in jedem Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt. Die Wissensbilanzerstellung erfolgte im Rahmen von Workshops durch ein Wissensbilanzteam und eine Moderatorengruppe. Das Wissensbilanzteam setzte sich aus ein bis sechs Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens zusammen. Jedem Wissensbilanzteam wurde eine Moderatorengruppe von vier Studierenden zugeteilt. Zu Beginn des Projektes wurden die Unternehmen in die Methode der Wissensbilanzierung eingeführt und über das weitere Vorgehen im Projekt aufgeklärt. Im Zeitraum von Anfang Mai bis Ende Juni 2012 erfolgte dann in jedem Unternehmen in insgesamt drei Workshops, die jeweils zwei bis vier Stunden in Anspruch nahmen, die

---

<sup>53</sup> Vgl. (Kivikas, Pfeifer, & Wulf, 2006), S. 2462.

<sup>54</sup> (Alwert, Bornemann & Will, 2008).



Erstellung der Wissensbilanz. Hierbei moderierten die Studierenden die Diskussionen und fassten die erzielten Resultate zusammen.

Die effiziente Durchführung der Wissensbilanzerstellung gewährleistete die einfach zu bedienende Software Wissensbilanz-Toolbox<sup>55</sup>. Die Software gliedert den Prozess der Wissensbilanzerstellung in acht Arbeitsschritte. Jeder dieser Schritte liefert ein in sich schlüssiges Ergebnis. Für die ganzheitliche Betrachtung des intellektuellen Kapitals der jeweiligen Unternehmen sorgten die drei Workshops. Zu Beginn des ersten Workshops wurde das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens beschrieben. Dabei wurden Informationen zum Geschäftsumfeld (Möglichkeiten und Risiken) und zu strategischen Zielen gesammelt. Die strategischen Ziele bildeten bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung des immateriellen Kapitals. Anschließend wurden vor dem Hintergrund der strategischen Ziele die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert, die dem Human-, Struktur- und Beziehungskapital zugeordnet werden. Einflussfaktoren konnten dabei zum Beispiel Mitarbeitermotivation, Kundenbeziehungen oder die Unternehmenskultur sein.<sup>56</sup> Für jedes Unternehmen wurden diese Faktoren individuell festgelegt. Anschließend wurden die Einflussfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik bewertet. Diese Selbsteinschätzung durch das Wissensbilanzteam wurde durch die Bestimmung von Indikatoren zur Messung der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals in Form von Zahlen und Fakten untermauert.<sup>57</sup>

Die Erarbeitung der einzelnen Arbeitsschritte war durch ein offenes Klima in den jeweiligen Unternehmen geprägt. Es wurden positive als auch negative Aspekte offen angesprochen und diskutiert. Die Arbeitsschritte zur Erstellung der Wissensbilanz wurden unternehmensindividuell von den Wissensbilanzteams und den Studierenden in der Funktion als Moderatoren innerhalb der drei Workshops erarbeitet. Die erzielten Resultate der einzelnen Workshops wurden von den Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltung „Wissensmanagement“ an der Fachhochschule Flensburg in Form von Zwischenberichten vorgestellt. Dies sollte zum einen dazu beitragen, die Qualität des Projektes zu sichern und zum anderen sollten die Studierenden die Möglichkeit erhalten, ihre Erfahrungen und Ergebnisse untereinander auszutauschen. Nachdem die drei Workshops in den

---

<sup>55</sup> <http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm> (abgerufen am 25.06.2013).

<sup>56</sup> Eine Checkliste für „Standard-Einflussfaktoren“ ist in (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 20 aufgeführt.

<sup>57</sup> Vgl. dazu (Alwert, Bornemann & Will, 2008), S. 27ff.

Unternehmen im Juni 2012 abgeschlossen waren, haben die Masterstudierenden die Wissensbilanzberichte ausgearbeitet und den Unternehmen im Juli 2012 ausgehändigt.

Um das Wissensbilanzprojekt nachhaltig zu sichern, erfolgte im Anschluss an die Erstellung der Wissensbilanzen eine Untersuchung, die sich mit der Bewertung der Wissensbilanz durch die teilnehmenden Unternehmen beschäftigte. Hierbei wurde u.a. der Frage nachgegangen, ob und wenn ja, welchen Nutzen die Unternehmen aus der Erstellung der Wissensbilanzen gezogen haben, oder, wo die Unternehmen die Einsatzbereiche der Wissensbilanz – als internes und externes Managementinstrument – sehen.

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde ein Online-Fragebogen<sup>58</sup> entwickelt, der drei Monate nach Abgabe der schriftlichen Wissensbilanz in anonymer Form an die Unternehmen per E-Mail zugesandt wurde.

Der Fragebogen wurde in vier Themenkomplexe mit insgesamt 12 Fragen strukturiert. Im allgemeinen Themenbereich wurde neben der Frage, ob die Wissensbilanz dem Unternehmen vor der Projektteilnahme bekannt war, weiterhin der Frage nach im Unternehmen bereits angewandten Bewertungsmethoden für immaterielles Vermögen nachgegangen. Der zweite Themenkomplex befasste sich mit der Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten. Im dritten Fragenkomplex wurden die Unternehmen nach Nutzen, Aufwand und Problemen bei der Erstellung der Wissensbilanz befragt. Abschließend wurde im vierten Themenbereich erfragt, ob die Unternehmen die Wissensbilanz erneut im Unternehmen erstellen wollen und gegebenenfalls durch wen.

Die Konzeption der Fragen variierte 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 offene Fragen, um den Unternehmen Raum für individuelle und vollumfängliche Antworten zu geben. Die Rücklaufquote betrug 100% und ermöglicht somit eine optimale Abbildung der Befragungsergebnisse des durchgeführten Projekts.

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse dargestellt.

---

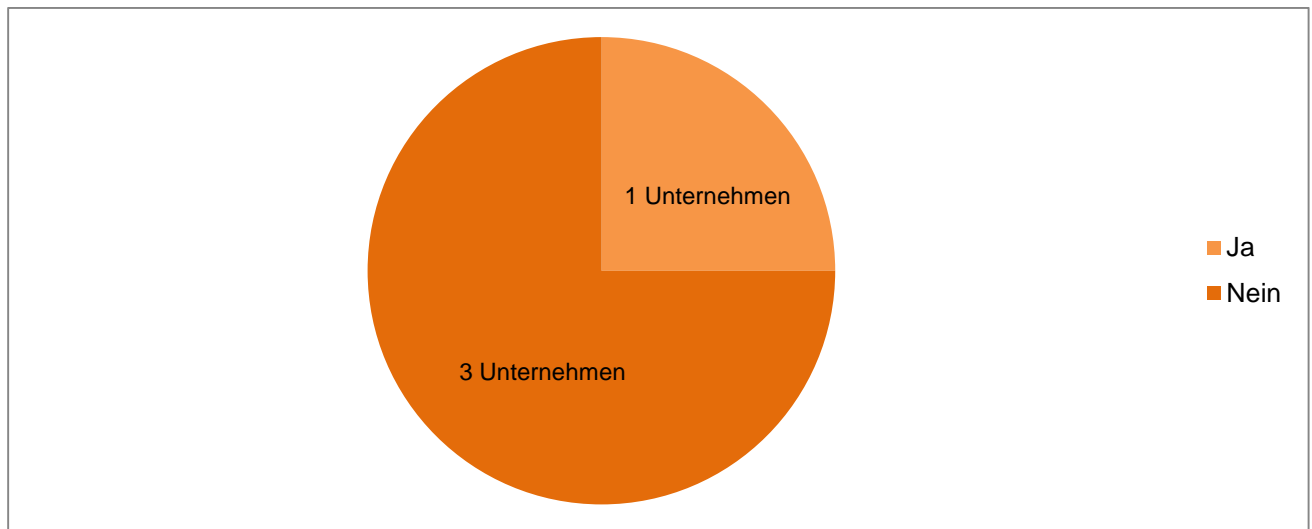
<sup>58</sup> Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

## 3.2 Ergebnisse des Projektes

### 3.2.1 Bekanntheit der Wissensbilanz

Zu Beginn wurden die Unternehmen gefragt, ob ihnen die „Wissensbilanz – Made in Germany“ als Managementinstrument bekannt war. Wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, war die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten lediglich einem Unternehmen bereits vor dem Projekt bekannt. Den anderen drei Unternehmen war die Wissensbilanz als solche unbekannt.

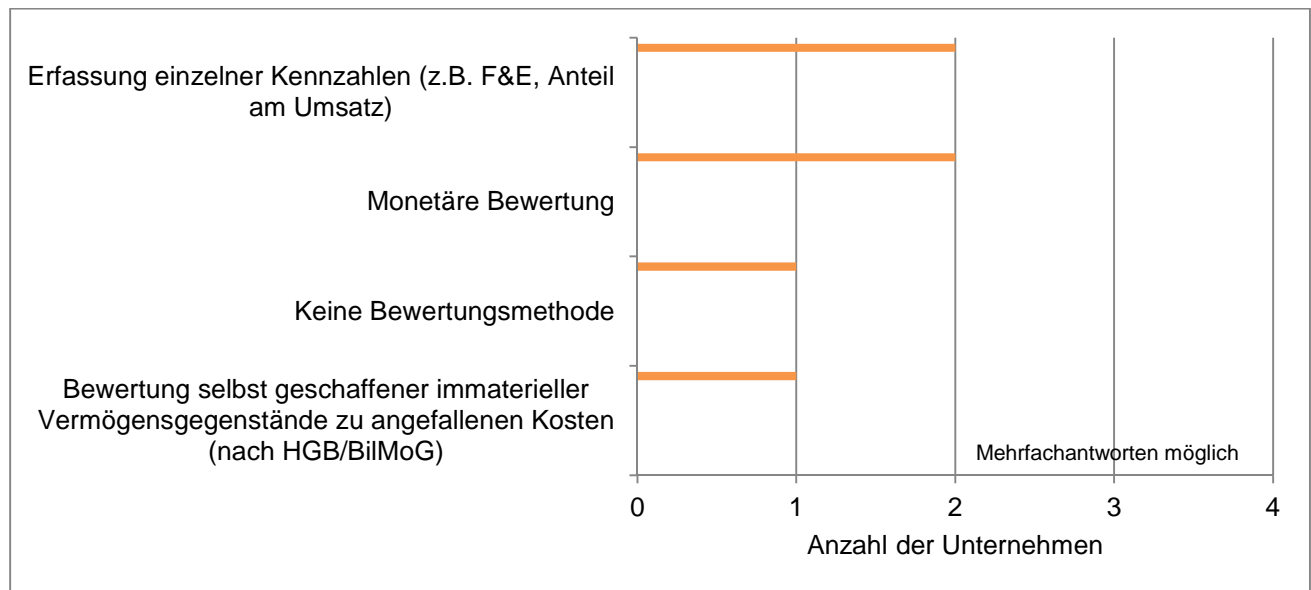
**Abbildung 1:** Bekanntheit der "Wissensbilanz - Made in Germany"



Quelle: Online-Befragung

In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen weiterhin danach gefragt, welche Bewertungsmethode(n) sie bisher angewandt haben, um immaterielle Vermögenswerte ihres Unternehmens zu bewerten. Den Unternehmen wurden als Antworten mehrere Bewertungsmethoden vorgegeben. Zum Beantworten dieser Frage waren demzufolge Mehrfachantworten möglich. Abbildung 2 gibt darüber Auskunft, welche Bewertungsmethoden in den Unternehmen bisher angewandt wurden.

**Abbildung 2:** Bewertungsmethoden für immaterielles Vermögen



Quelle: Online-Befragung

Zwei der befragten Unternehmen erfassten ihre immateriellen Vermögenswerte mit Kennzahlensystemen und / oder hatten eine monetäre Bewertung vorgenommen. Ein Unternehmen gab an, dass es eine Bewertung nach dem HGB/BilMoG vornahm. Nur ein Unternehmen hatte bisher noch keine Bewertungsmethode im Hinblick auf das immaterielle Vermögen angewandt.

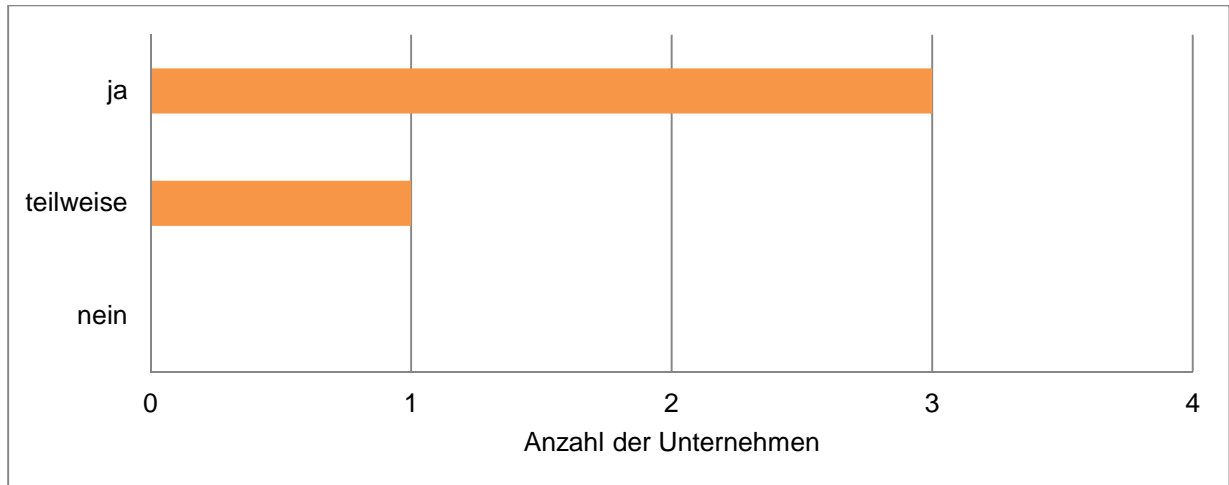
### **3.2.2 Die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten**

Die Wissensbilanz soll zum einen als internes Managementinstrument die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen, Transparenz über immaterielle Werte zu gewinnen, ihre Wirkung auf die Leistungserstellung zu bewerten und daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Zum anderen soll die Wissensbilanz als externes Managementinstrument dazu beitragen, den "wahren" Wert des Unternehmens externen Zielgruppen aufzuzeigen.

Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmen gefragt, ob sie mithilfe der Erstellung der Wissensbilanz Transparenz über Stärken und Schwächen des immateriellen Vermögens ihres Unternehmens gewinnen konnten. Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass drei der befragten Unternehmen mithilfe der Wissensbilanzerstellung unternehmensinterne Stärken

und Schwächen transparent gemacht werden konnten. Ein Unternehmen konnte demgegenüber nur teilweise Stärken und Schwächen des Unternehmens aufdecken.

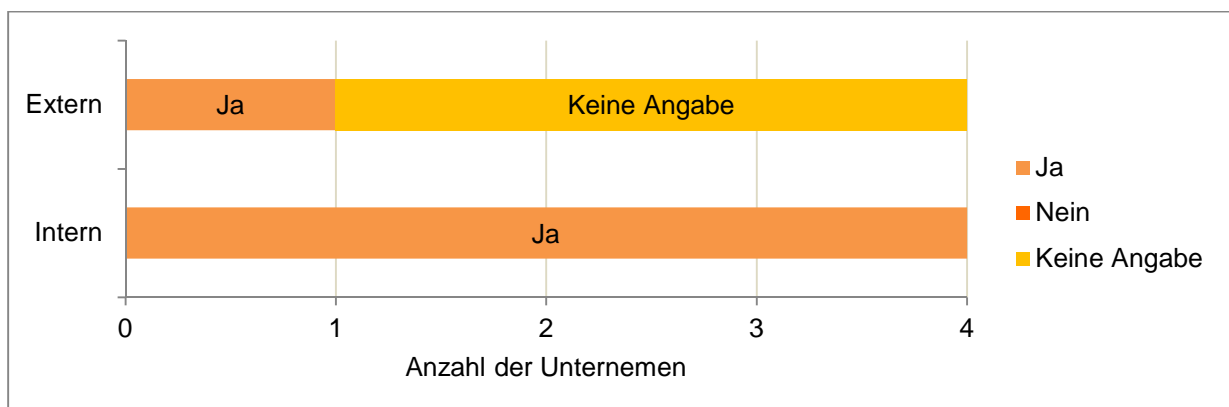
**Abbildung 3:** Transparenz über Stärken und Schwächen des immateriellen Vermögens im Unternehmen



Quelle: Online-Befragung

Des Weiteren wurden die Unternehmen gefragt, ob sie die Wissensbilanz zukünftig als internes und / oder externes Managementinstrument einsetzen werden. Abbildung 4 macht deutlich, dass alle Befragten, die Wissensbilanz in Zukunft als internes Managementinstrument gebrauchen werden. Eines dieser Unternehmen wird die Wissensbilanz auch gleichzeitig als externes Managementinstrument nutzen.

**Abbildung 4:** Die Wissensbilanz als internes und externes Managementinstrument



Quelle: Online-Befragung

Die Studie von Will/Wuscher/Bodderas<sup>59</sup> kam im Hinblick auf den Einsatz der Wissensbilanz zu einem vergleichbaren Ergebnis. Danach sahen die meisten Pilotanwender nach Durchführung des Projekts die interne Steuerung (83%) und interne Kommunikation (61%) als den wichtigsten Einsatzbereich der Wissensbilanz.<sup>60</sup> Die Pilotstudie hat auch gezeigt, dass ein geringer Anteil von 4% bis 7% der Pilotunternehmen die Wissensbilanz bereits an externe Zielgruppen kommuniziert hat.<sup>61</sup> 59% bis 78% der Pilotunternehmen planen allerdings die Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument, insbesondere bei Banken und Investoren, einzusetzen.<sup>62</sup>

### **3.2.3 Nutzen, Aufwand und Probleme bei der Erstellung der Wissensbilanz**

Die Methodik der Wissensbilanzerstellung zielt darauf ab, möglichst viele Mitarbeiter in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen und Hierarchieebenen zu erreichen und in den Prozess aktiv einzubeziehen.<sup>63</sup> Welchen Nutzen der Erstellungsprozess der Wissensbilanz für die befragten Unternehmen hat, wird anhand der Abbildung 5 deutlich.

---

<sup>59</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

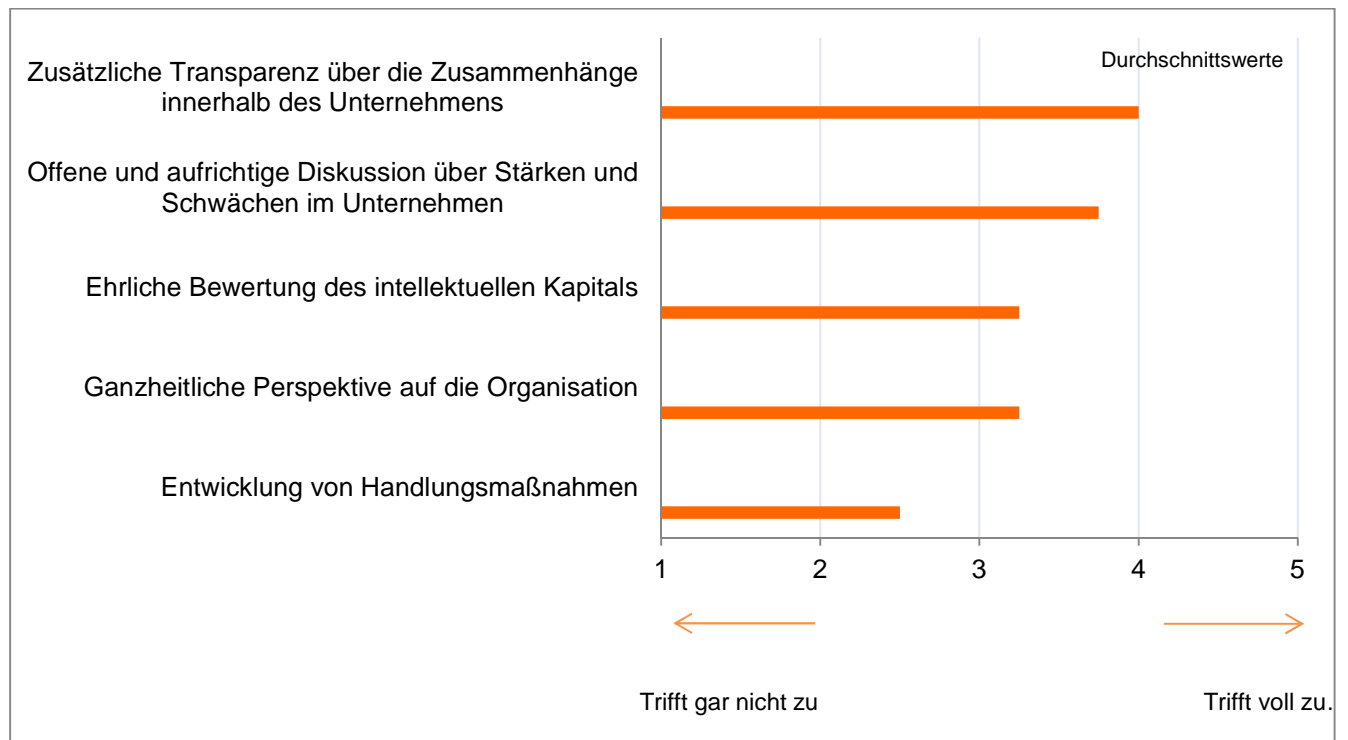
<sup>60</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 10.

<sup>61</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>62</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5, 14, 15.

<sup>63</sup> Vgl. (Mertings, Alwert, & Heisig, 2005), S. 50.

**Abbildung 5:** Nutzen aus der Wissensbilanzerstellung



Quelle: Online-Befragung

Bei der Beantwortung der Frage nach dem Nutzen wurden den Unternehmen mehrere Komponenten eines möglichen Nutzenbeitrags durch den Wissensbilanzerstellungsprozess vorgegeben. Die Unternehmen konnten anhand einer Bewertungsskala von „Trifft gar nicht zu“ bis „Trifft voll zu“ die Komponenten im Hinblick auf den Nutzen bewerten. Abbildung 5 zeigt, dass mit der Wissensbilanzerstellung vor allem zusätzliche Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb der Unternehmen gewonnen werden konnte.

Zudem ist zu erkennen, dass die befragten Unternehmen einen wesentlichen Nutzenbeitrag auch darin sehen, dass während der Workshops eine offene und aufrichtige Diskussion über die Stärken und Schwächen im Unternehmen stattfinden konnte. Der Aspekt der Offenheit ist eine unerlässliche Voraussetzung bei der Erstellung einer Wissensbilanz und ist auf eine betriebliche Vertrauenskultur, die den Mitarbeitern die Sicherheit gibt, zurückzuführen. Interessant ist, dass das Befragungsergebnis in diesem Punkt dafür spricht, dass in den befragten Unternehmen, in denen die Wissensbilanz erstellt wurde, eine Vertrauenskultur gelebt wird, die den Mitarbeitern diese Sicherheit gibt.

Des Weiteren zeigt sich, dass die Unternehmen einen mittleren bis hohen Nutzen aufgrund der ehrlichen Bewertung des intellektuellen Kapitals und des Aufzeigens der ganzheitlichen Perspektive auf ihre Organisation erfahren haben. Demgegenüber wurde die Entwicklung von Handlungsmaßnahmen von den befragten Unternehmen lediglich mit einem mittleren Nutzen bewertet.

In diesem Zusammenhang ergänzt die Untersuchung von Will/Wuscher/Bodderas<sup>64</sup> teilweise weitere Nutzwerte. Die Studie hat festgestellt, dass die Unternehmen die Ergebnisse der Wissensbilanz nutzen, um gezielt Schwachstellen und Potentiale aufzudecken. Die Wissensbilanz ergänzt dabei andere bereits eingesetzte Managementinstrumente und kann sinnvoll in den Strategieentwicklungsprozess integriert werden.<sup>65</sup> Für die meisten der Anwender leistet bereits der Erstellungsprozess einen wesentlichen Beitrag im Hinblick auf die Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie sowie in Bezug auf die Transparenz über die Strategie und das intellektuelle Kapital.<sup>66</sup>

Nachdem in Abbildung 5 ausführlich die Ergebnisse der Nutzenkomponenten aufgezeigt wurden, ist auch nach dem Aufwand zu fragen, der bei den Unternehmen durch die Wissensbilanzerstellung entstanden ist. Die Wissensbilanzen in den jeweiligen Unternehmen haben eine Vorbesprechung und drei Workshops von zwei bis vier Stunden in Anspruch genommen. An den Workshops nahm regelmäßig das Wissensbilanzteam teil, das sich aus ein bis sechs Mitarbeitern des jeweiligen Unternehmens zusammensetzte. Die Erstellung der Wissensbilanz erscheint deshalb sehr zeit- und arbeitsintensiv. Somit stellte sich die Frage nach dem tatsächlichen Aufwand der Wissensbilanzerstellung für die Unternehmen. Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass drei der befragten Unternehmen den Aufwand der Wissensbilanz-Erstellung mit „mittel“ bewertet haben. Das vierte Unternehmen bewertete den Aufwand sogar mit „gering“.

---

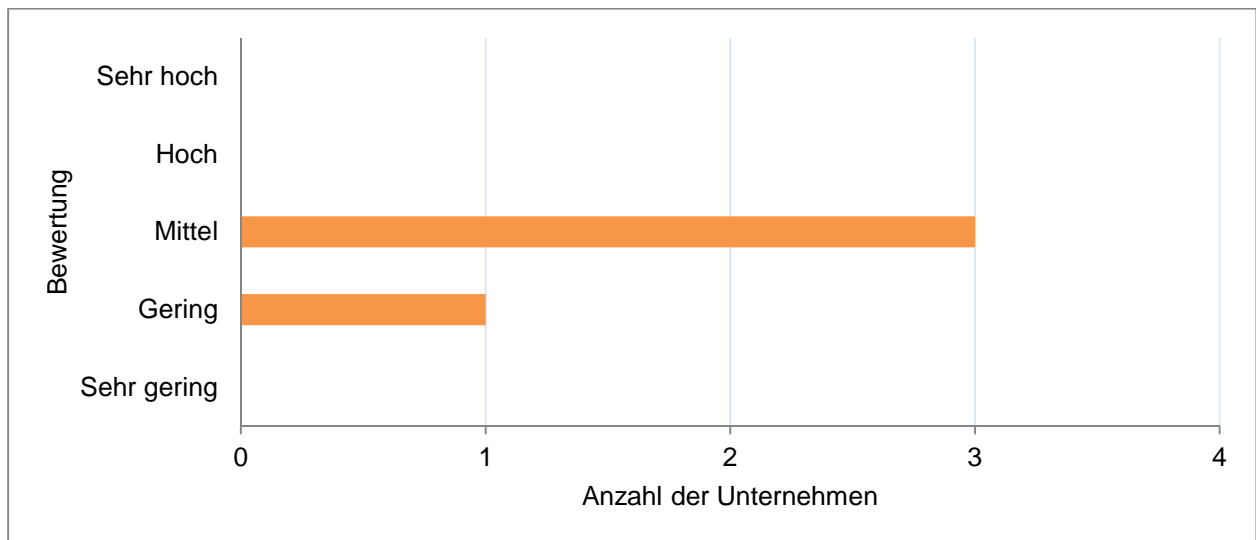
<sup>64</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006).

<sup>65</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 5.

<sup>66</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006), S. 19.



**Abbildung 6:** Aufwand der Wissensbilanzerstellung

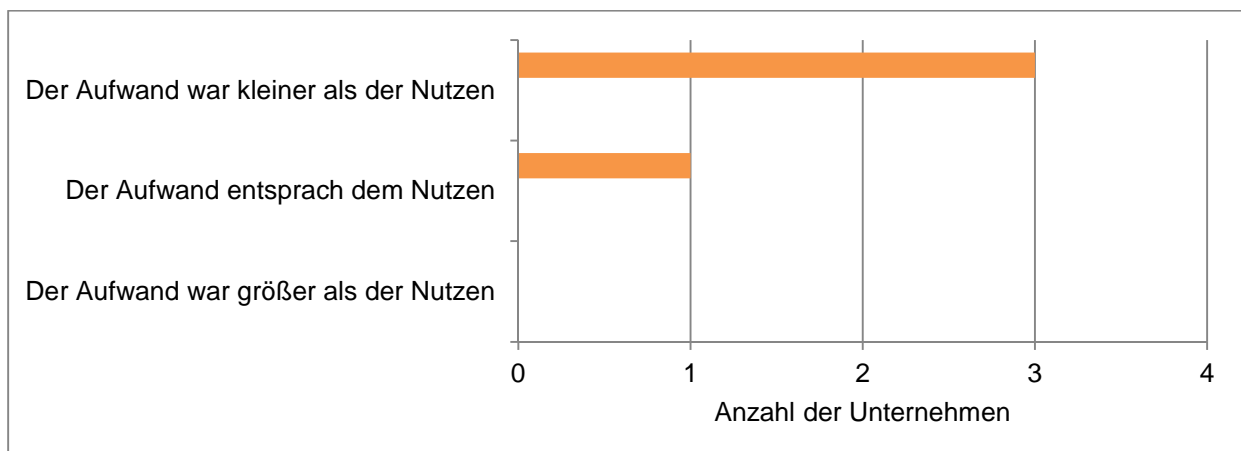


Quelle: Online-Befragung

Um in Erfahrung zu bringen, ob der entstandene Aufwand auch dem gewonnenen Nutzen entspricht, wurde im Anschluss nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Wissensbilanzerstellung gefragt.

Das Befragungsergebnis über das Verhältnis von Aufwand und Nutzen ist überraschend positiv ausgefallen (vgl. Abbildung 7). Trotz arbeits- und zeitintensiven Workshops haben drei der befragten Unternehmen den Aufwand kleiner als den Nutzen empfunden. Lediglich für ein Unternehmen entsprach der Aufwand auch dem gewonnenen Nutzen.

**Abbildung 7:** Verhältnis von Aufwand und Nutzen

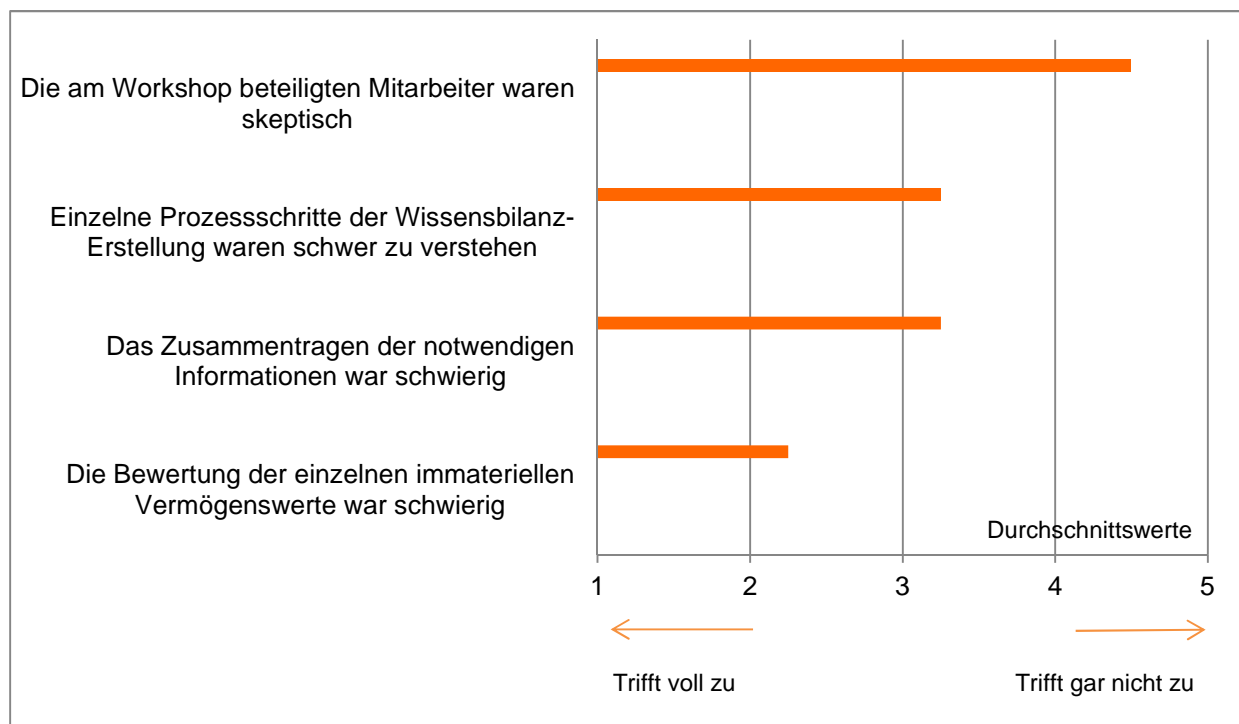


Quelle: Online-Befragung

Ferner könnte man vermuten, dass die Wissensbilanzerstellung aufgrund der Komplexität der Arbeitsschritte auch problembehaftet sein könnte. Gefragt wurden die Unternehmen daher, ob bestimmte Probleme bei der Wissensbilanzerstellung aufgetreten sind. Um die Frage beantworten zu können, wurden den Unternehmen mehrere Problemsituationen aufgezeigt, die auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bewertet werden konnten.

In Abbildung 8 wird das Befragungsergebnis dargestellt. Demnach traf es nahezu gar nicht zu, dass die Mitarbeiter dem neuen Managementinstrument Skepsis entgegen brachten. Darüber hinaus, waren die einzelnen Prozessschritte der Wissensbilanz-Erstellung relativ schwer zu verstehen. Zudem war es für die Wissensbilanzteams relativ schwierig, die notwendigen Informationen zusammenzutragen, die für die Prozessschritte von Bedeutung waren.

**Abbildung 8:** Probleme bei der Wissensbilanzerstellung



Quelle: Online-Befragung

Allerdings lässt sich aufgrund der Befragung auch ein Problemfeld im Rahmen der Wissensbilanzerstellung identifizieren. Aus Abbildung 8 ist zu entnehmen, dass die Bewertung der einzelnen immateriellen Vermögenswerte mit Schwierigkeiten verbunden war.

Ein Unternehmen gab hierzu als Begründung an, dass die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Vermögenswerten teilweise sehr abstrakt waren.

### **3.2.4 Zukünftige Wissensbilanzerstellung**

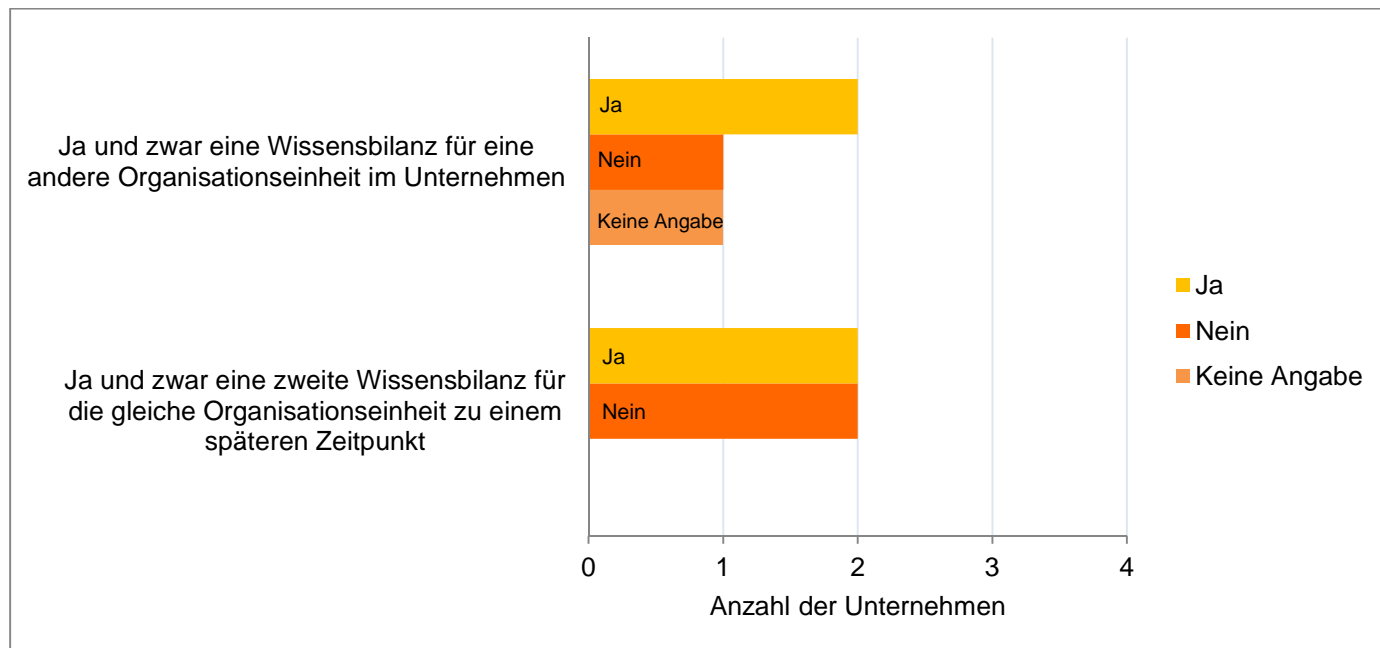
Bei einer regelmäßigen Erstellung einer Wissensbilanz im Unternehmen ist ein langfristiger interner Nutzen der Wissensbilanz zu erwarten. Nur dann besteht auch die Möglichkeit, einen direkten Vergleich zu der ersten Wissensbilanz zu ziehen, Veränderungen zu dokumentieren und kontinuierlich die strategischen Ziele zu verfolgen.<sup>67</sup> Aus diesem Grunde wurden die Unternehmen zur Fortführung der Wissensbilanz befragt.

Weiterhin war von Interesse, ob die befragten Unternehmen eine weitere Wissensbilanz im Unternehmen erstellen möchten. Dabei wurde zum einen gefragt, ob sie eine weitere Wissensbilanz für eine andere Organisationseinheit im Unternehmen erstellen möchten. Und zum anderen wurde danach gefragt, ob eine zweite Wissensbilanz für die gleiche Organisationseinheit zu einem späteren Zeitpunkt beabsichtigt ist. Zwei Unternehmen gaben an, eine weitere Wissensbilanz für eine andere Organisationseinheit im Unternehmen zu erstellen. (vgl. Abbildung 9). Die Befragung kam weiterhin zu dem Ergebnis, dass zwei der befragten Unternehmen eine zweite Wissensbilanz der gleichen Organisationseinheit zu einem späteren Zeitraum erstellen wollen.

---

<sup>67</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a), S. 21.

**Abbildung 9:** Weitere Wissensbilanzerstellung



Quelle: Online-Befragung

Die Studie von Will/Wuscher/Bodderas<sup>68</sup> kam zu dem Ergebnis, dass alle Teilnehmer eine weitere Wissensbilanz in Zukunft erstellen wollen.<sup>69</sup> Dem ist zu entnehmen, dass die Wissensbilanz als Instrument von den Unternehmen angenommen wurde.

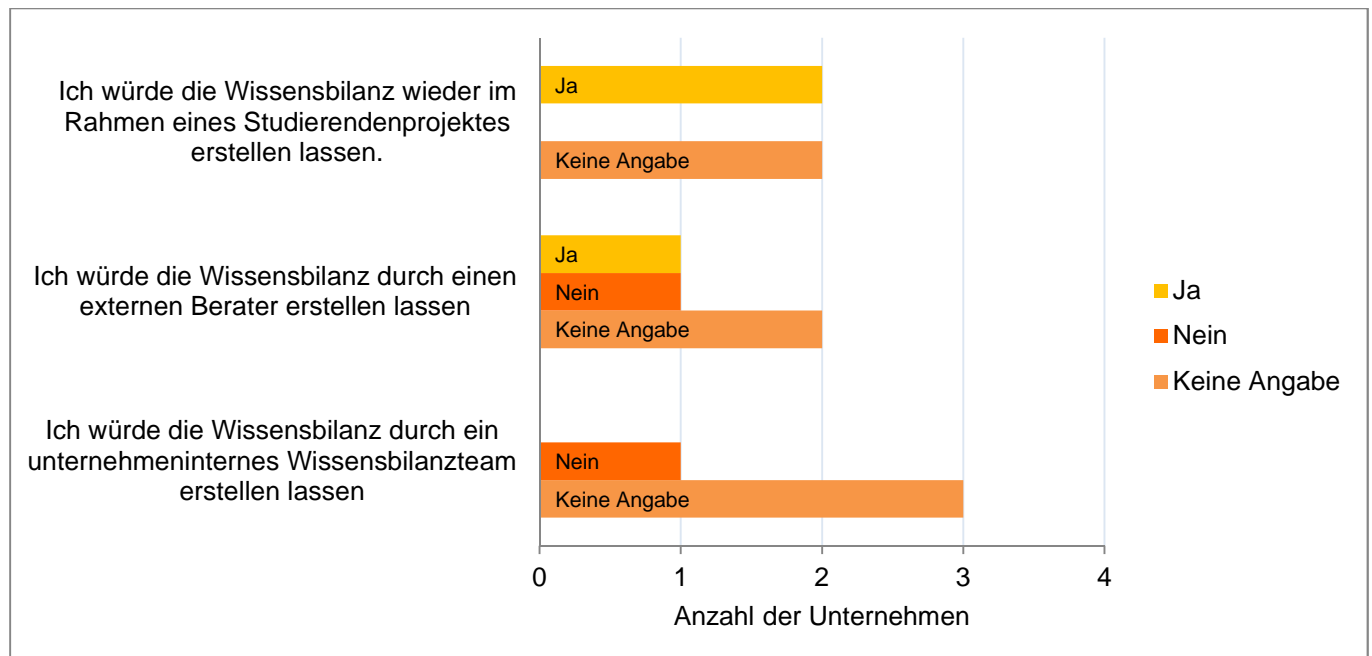
Für eine weitere Wissensbilanzerstellung ist für die Unternehmen die Überlegung notwendig, wie sie den Erstellungsprozess in Zukunft gestalten wollen. Die Unternehmen wurden befragt, durch wen sie eine weitere Wissensbilanz erstellen lassen möchten. In Abbildung 10 sind die Ergebnisse dargestellt. Zwei der befragten Unternehmen würden die Wissensbilanz wiederholt im Rahmen eines Studierendenprojekts anfertigen lassen. Ein anderes Unternehmen würde die Wissensbilanzerstellung von einem externen Berater vornehmen lassen. Dies wäre allerdings mit hohen Kosten verbunden. Ein Grund dafür könnte sein, dass dieses Unternehmen seine Wissensbilanz auch gegenüber externen Zielgruppen einsetzen möchte und daher eine Wissensbilanzerstellung durch Heranziehung eines externen, als zertifizierten Wissensbilanzmoderator ausgewiesenen Beraters als die passendere Vorgehensweise ansieht.

<sup>68</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a).

<sup>69</sup> Vgl. (Will, Wuscher & Bodderas, 2006a), S. 22.

Keines der befragten Unternehmen wird dagegen eine Wissensbilanz durch ein unternehmensinternes Wissensbilanzteam erstellen.

**Abbildung 10:** Art und Weise der Wissensbilanzerstellung



Quelle: Online-Befragung

#### 4 Fazit

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen die Wirkung der Wissensbilanz vor dem Hintergrund verschiedener Nutzenaspekte. Mithilfe der Erstellung der Wissensbilanz konnten die Wissensbilanzteams hinsichtlich ihres immateriellen Kapitals im jeweiligen Unternehmen sensibilisiert werden. Wesentliche Nutzenaspekte der Wissensbilanzerstellung konnten mit der Untersuchung festgestellt werden. Hervorzuheben ist dabei, dass die Wissensbilanz Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens schaffte. Zudem wurde während der Workshops offen und aufrichtig über unternehmenseigene Stärken und Schwächen diskutiert, was ebenfalls zur Transparenz der Zusammenhänge beitrug. Dies führte gleichzeitig dazu, dass die Projektteilnehmer wertvolle Erkenntnisse über die immateriellen Vermögenswerte im jeweiligen Unternehmen erfahren konnten.

Die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten hat den teilnehmenden Unternehmen nützliche Anregungen zur Entwicklung ihres intellektuellen

Kapitals gegeben. Ob die abgeleiteten Maßnahmen auch in die Praxis umgesetzt wurden, lässt sich zum gegebenen Zeitpunkt nicht beurteilen.

Für die hohe Relevanz des intellektuellen Kapitals in Unternehmen spricht sowohl die hohe Beteiligung an der Befragung als auch die Aussage der vier Unternehmen, dass sie ihre Wissensbilanz als internes Managementinstrument einsetzen werden. Offen bleibt an dieser Stelle, weshalb der überwiegende Teil der Unternehmen die Wissensbilanz nicht als externes Managementinstrument einsetzen wird.

## 5 Anhang: Online-Fragebogen

### Wissensbilanzen klein- und mittelständischer Unternehmen in Flensburg - 2012

#### Struktur des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich in folgende Abschnitte:

1. Einleitung
2. Die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten
3. Nutzen, Aufwand und Probleme bei der Erstellung der Wissensbilanz
4. Ausblick

#### 1. Einleitung

1.1 Kannten Sie die „Wissensbilanz – Made in Germany“ als Bewertungsmethode von immateriellen Vermögenswerten vor dem Studierendenprojekt?

- Ja
- Nein

1.2 Bitte geben Sie an, ob Sie bereits vor dem Studierendenprojekt eine der nachfolgend aufgeführten Methoden im Unternehmen angewandt haben, mit der man immaterielles Vermögen bewerten kann.

*Mehrfachantworten sind möglich.*

- Bewertung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände zu angefallenen Kosten (nach HGB/BilMoG)
- Erfassung einzelner Kennzahlen (z.B. F&E Anteil am Umsatz)
- Monetäre Bewertung
- Keine Bewertungsmethode
- Sonstiges (bitte nennen)

## 2. Die Wissensbilanz als Instrument zur Bewertung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten

2.1 Konnten Sie mithilfe der Wissensbilanz Transparenz über Stärken und Schwächen des immateriellen Vermögens Ihres Unternehmens gewinnen?

- Ja
- Teilweise
- Nein
- Keine Angabe

2.2 Die Wissensbilanz soll zum einen als internes Managementinstrument die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen, Transparenz über immaterielle Werte zu gewinnen, ihre Wirkung auf die Leistungserstellung zu bewerten und daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Zum anderen kann die Wissensbilanz als externes Managementinstrument eingesetzt werden, um den „wahren“ Wert des Unternehmens aufzuzeigen. Die Wissensbilanz kann in diesem Zusammenhang als Informations- und Kommunikationsinstrument gegenüber externen Zielgruppen (bspw. Banken) eingesetzt werden. Werden Sie die Wissensbilanz in Zukunft als internes oder externes Managementinstrument verwenden?

*Mehrfachantworten sind möglich*

	Ja	Nein	Keine Angabe
Intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 3. Nutzen, Aufwand und Probleme bei der Erstellung der Wissensbilanz

3.1 Welchen Nutzen haben Sie als Unternehmen aus der Erstellung der Wissensbilanz gewonnen?

	Trifft voll zu				Trifft gar nicht zu	
	1	2	3	4	5	Keine Angabe
Ganzheitliche Perspektive auf die Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusätzliche Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrliche Bewertung des intellektuellen Kapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung von Handlungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Haben Sie einen anderen Nutzen aus der Wissensbilanz-Erstellung für Ihr Unternehmen gewinnen können, der in der vorherigen Frage 3.1 nicht aufgeführt ist?

*Bitte nennen:*

3.3 Wie bewerten Sie den Aufwand der Wissensbilanz-Erstellung für Ihr Unternehmen?

	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Der Aufwand war	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 In welchem Verhältnis stand der Aufwand der Wissensbilanz-Erstellung zum gewonnenen Nutzen für ihr Unternehmen?

- Der Aufwand war größer als der Nutzen
- Der Aufwand entsprach dem Nutzen
- Der Aufwand war kleiner als der Nutzen
- Keine Angabe

3.5 Welche Probleme sind während der Vorbereitung, der Durchführung und/oder der Nachbereitung der Wissensbilanz aufgetreten? Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Probleme auf Sie zutreffen.

	Trifft voll zu				Trifft gar nicht zu	
	1	2	3	4	5	Keine Angabe
Die einzelnen Prozessschritte der Wissensbilanz-Erstellung waren schwer zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Zusammentragen der notwendigen Informationen war schwierig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bewertung der einzelnen immateriellen Vermögenswerte war schwierig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die am Workshop beteiligten Mitarbeiter waren skeptisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Sind weitere Probleme, als in der Frage 3.5 aufgeführt, während der Vorbereitung, der Durchführung und/oder der Nachbereitung der Wissensbilanz-Erstellung aufgetreten?

*Bitte nennen:*

#### 4. Ausblick

- 4.1 Haben Sie die Absicht, eine weitere Wissensbilanz in Ihrem Unternehmen zu erstellen? Bitte geben Sie an, welche Alternative bzw. Alternativen für Sie in Betracht kommen.

	Ja	Nein	Keine Angabe
Ja und zwar eine zweite Wissensbilanz für die gleiche Organisationseinheit zu einem späteren Zeitpunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja und zwar eine Wissensbilanz für eine andere Organisationseinheit im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Wenn Sie die vorherige Frage 4.1 mit ja beantwortet haben, beantworten Sie bitte folgende Frage. Welche Vorgehensweise würden Sie bei der Erstellung einer weiteren Wissensbilanz in Ihrem Unternehmen bevorzugen?

	Ja	Nein	Keine Angabe
Ich würde die Wissensbilanz wieder im Rahmen eines Studierendenprojektes erstellen lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde die Wissensbilanz durch einen unternehmensinternes Wissensbilanzteam erstellen lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde die Wissensbilanz durch einen externen Berater erstellen lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Umfrage ist beendet.

Bitte beachten Sie, dass Sie nur noch jetzt die Möglichkeit haben, zurück zu den Fragen zu gelangen.

Vielen Dank für die Teilnahme.

Das Fenster kann nun geschlossen werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- 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. (2005):** Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 19-39, in: Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- Alwert, K., Heisig, P. & Mertins, K (2005):** Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, S. 1-15, in: Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- Ballarini, K. & Keese, D. (2006):** Unternehmensnachfolge, S. 443-464, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin.
- 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.
- EnBW Energie Baden-Württemberg AG Geschäftsbericht 2011** – Die Energiewende aktiv mitgestalten, EnBW Energie Baden-Württemberg AG (Hrsg.), Karlsruhe
- 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.
- Kivikas, M., Pfeifer, G. & Wulf, I. (2006):** Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor für KMU, Betriebs-Berater, S. 2461-2465.
- Kolbeck, C., & Nicolai, A. (2006):** Die Bedeutung von internen Ratings für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge, S. 171-183, in: A.-K. Achleitner, O. Everling & S. Klemm (Hrsg.), Nachfolgerating, Wiesbaden.
- Krämer, W. (2003):** Mittelstandsökonomik – Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München.
- Merkt, A. (2012):** Kommentierung zum § 248 Handelsgesetzbuch, in: Hopt, K. & Baumbach, A. (Hrsg.), Kommentierung zum Handelsgesetzbuch, München.
- Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (2005):** Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, S. 1-15, in: Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.

- 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.
- Morck, W. (2011):** Kommentierung zum § 248 Handelsgesetzbuch, in: Koller, I., Morck, W. & Roth, W.-H. (Hrsg.), München.
- Nagel, C. & Mohr, C. (2005):** Die Wissensbilanz als Teilaspekt eines Knowledge-Asset-Measurement-Systems, S. 121-137, in: Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- North, K. & Grübel, D. (2005):** Von der Intervention zur Wirkung: Das mehrstufige Indikatorenmodell, S. 109-119, in: Mertings, K., Alwert, K. & Heisig, P. (Hrsg.), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.
- 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
- Will, M. & Wuscher, S. (2010):** Wissensbilanz deckt versteckte Potentiale auf, MM Maschinenmarkt, S. 22-23.
- Will, M., Wuscher, S. & Bodderas, M. (2006):** „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie zur Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen, KMU Wirkungstest (Teil I), Berlin.
- Will, M., Wuscher, S. & Bodderas, M. (2006a):** „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie: Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen, KMU Wirkungstest (Teil II), Berlin.
- Will, M., Alwert, K. & Bornemann, M. (2007):** „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapital auf die Unternehmensbewertung, Finanzmarkt Wirkungstest (Teil 2), Berlin.
- Wuscher, S., Will, M. & Bornemann, M. (2006):** „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung, Finanzmarkt Wirkungstest (Teil 1), Berlin.

**Wuscher, S. & Will, M. (2010):** Nachhaltige Unternehmensführung mit der Wissensbilanz, S. 12-15, AWV-Informationen, Fraunhofer-Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Hrsg.), Berlin.