



**Gut gebüffelt**

Wo Top-Manager ihr Wissen aufpolieren **SEITE 2**

**Gut geplant**

Kinder lernen, wie Wirtschaft im Dorf funktioniert **SEITE 5**

**Gut vernetzt**

Deutsche Post hat die beste Website für Anleger **SEITE 6**

**JOB-KLICK: 24 Stellenbörsen online parallel durchforsten**

[www.handelsblatt.com/jobturbo](http://www.handelsblatt.com/jobturbo)

5. bis 9. April 2007 | NR. 68

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

Die FÜNF WEISEN

## Die süße Droge Macht

Unter kommen sie immer. Der Spruch aus der Fliegerei gilt auch für Karrieren: Alle finden einmal ihr Ende. Manager wissen das. Aber fast alle haben es sich anders gewünscht. Und fast immer kommt es ein bisschen zu früh. Irgendwann kehrt sich das Gesetz des ökonomischen Nutzens gegen die, die sich ihm ein Leben lang unterwarfen. Geben und Nehmen sind aus der Balance geraten. „Er bringt's nicht mehr“, heißt es, er sei nur noch ein Bremsklotz, er solle endlich gehen und den Weg freimachen für Jüngere und Frischere – lang genug hätten die gewartet.

Die Phasen, die ein Manager beim Abschied durchläuft, ähneln nicht zufällig jenen, die die Sterbeforschung namhaft gemacht hat: erst Nicht-wahrhaben-wollen, dann Wut, Kompromiss-Versuche, Depression – schließlich Anerkennen des Unvermeidlichen. Es ist nicht leicht, Amt und Würden hinter sich zu lassen. Warum?

Die süße Droge Macht. Die Orden und Ehrenzeichen, die Insignien der Wichtigkeit – sie erschaffen ein Größen-Selbst, das mit der Bedeutung des Amtes stetig wächst. Zugleich wächst der Abstand zu den normalen Verrichtungen der Sterblichen. Man richtet sich ein in Grandiosität als Normalzustand. Gehen die distanzierenden Ego-Prothesen plötzlich verloren, schrumpft das Selbst auf das, was es zuvor war: ein kleines, unbedeutendes, zweifelndes, endliches.

Was bleibt von der Grandiosität, wenn sich andere nicht mehr um die Meinung scheren, wenn niemand mehr die Tür aufhält, wenn man in sozialer Bedeutungslosigkeit zu versinken droht? Kein Apparat mehr, kein Dienstwagen, keine Ergebnishaltsadressen. Alles muss man nun selber organisieren. Wie bei einer Suchtkrankheit wird die Entziehungskur möglichst lange verdrängt. Vergessen hatte unser Manager beinahe, dass – spreche ich es aus? – er nicht unsterblich ist. Dieses Nichterhabene, Durchschnittliche, Gleichgemachte – es war über die Jahre überformt worden von der Illusion der ewig aufsteigenden Linie.



**REINHARD SPRENGER**

ist Deutschlands Managementautor Nummer eins

Seinsvergessen hätte Heidegger das genannt. Dann muss man sich erst in den kleinen Verhältnissen wiederfinden. Vor allem, wenn der Job der einzige Identitätsanker war. Wenn es keine Freundschaft außerhalb des Büros gab, keine Hobbys mehr – dann betteln ehemalige Vorstände um den Erhalt ihres Senatorstatus als letztem Bedeutungsbollwerk. Oder lassen sich – wie frühere Karstadt-Manager – Dienstwagen und Chauffeur vertraglich auf Lebenszeit garantieren. Das kann man zumindest „vorausschauend“ nennen.

Es kommt in jedem Leben der Zeitpunkt, den Anspruch des stets Besonderen aufzugeben. Wann ist das? Spätestens ab dem 45. Lebensjahr ist jeder Manager gut beraten, sich ein zweites Leben neben dem Berufsleben (wieder) aufzubauen. Freunde außerhalb des Jobs, Hobbys, eine außerberufliche Aufgabe, für die der Einsatz lohnt. Wenn erst abgepfiffen ist, ist es zu spät. Es ist halbscherisch, als einzigen Identitätsanker nur den Beruf zu haben. Was nicht heißt, seinen Job nicht mit aller Liebe und Hingabe zu tun. Aber nicht dafür alles zu opfern. Als Angestellter kann keine Firma das zurückgeben, was man als persönlichen Preis bezahlt.

Wie viele ehemalige Vorstände hoffen darauf, dass jemand anruft und sie wieder braucht. Wollen Sie wissen, was die Welt vermisst, wenn Sie weg sind? Gehen Sie ans Meer, stecken Sie einen Finger ins Wasser, ziehen Sie ihn heraus und schauen Sie in das Loch.

# Was Wissen wirklich wert ist

Wissensbilanzen helfen, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens zu messen. Dies schätzen auch die Anleger.



Impulse durch Wissen. Als einer der ersten deutschen Konzerne hat der Energieversorger EnBW Wissensbilanzen aufgestellt und sogar im Geschäftsbericht veröffentlicht.

**LARS REPPESGAARD**

Sorgfältig gepflegte Kundenbeziehungen, exzellent ausgebildete Mitarbeiter, motivierte Teams oder der Innovationsgeist im Hause – dies alles trägt heute in vielen Unternehmen mehr zur Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit bei als die klassischen Produktionsfaktoren. Wissen ist eben Macht. „Das intellektuelle Kapital ist der Erfolgstreiber der Zukunft“, betont der Berliner Unternehmensberater Kay Alwert. „Die Frage ist aber: Wie kann man dies messen und strukturiert managen?“

Ein Ansatz dafür ist eine Wissensbilanz. Diese erfasst und bewertet immaterielle Vermögenswerte wie Kompetenzen der Mitarbeiter, effiziente Organisations- und Prozessabläufe sowie gute und wertvolle Beziehungen zu Geschäftspartnern. All diese ansonsten schwer fassbaren Faktoren weist eine Wissensbilanz in strukturierter Form aus. Sie soll auch Investoren und Analysten ergänzende Informationen zu herkömmlichen Bilanzen bieten. Denn anders als klassische Finanzberichte ist die Wissensbilanz zukunftsorientiert.

Deutschland gilt in puncto Bilanzierung von Wissen europaweit als Vorreiter. Im Arbeitskreis Wissensbilanz

entwickeln Berater, Unternehmer und Experten des Fraunhofer Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft dieses Berichtsverfahren fort.

### Ein neues Frühwarnsystem für die Wettbewerbsfähigkeit

In der ersten Projektphase vor zwei Jahren hatten die Fachleute 14 kleinere Pilotunternehmen geholfen, solche Bilanzen zu erstellen. In der Praxis sah das so aus: Bei mehreren eintägigen Workshops definierten Manager und Mitarbeiter gemeinsam, welche Kompetenzen, Beziehungen oder Abläufe für ihren Geschäftserfolg entscheidend sind. Meist stoßen die Teams auf neun bis zwölf besonders wichtige Faktoren. Das können Fachkenntnisse sein, Fehlzeitenquote und Mitarbeiterfluktuation, die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit, eine besonders hohe Motivation der Mitarbeiter oder eine intensive Beziehung zu wichtigen Kunden. „Die Crux ist, dass man die Faktoren im Groben schnell benennen kann“, sagt Alwert, Gründungsmitglied des Arbeitskreises. „Wichtig ist es aber, sie im Detail genau zu beschreiben.“ Entscheidend ist die Auswertung der Daten: Wie gut ist ein Unternehmen in den erfolgskritischen Dis-

ziplinen? Wie systematisch geht es mit diesen Aufgaben um? Alwert: „Welche Erfolge hat man aktiv errungen, und in welchen Bereichen schneidet man mehr oder weniger zufällig gut ab.“ Diese Fakten können Manager dann nutzen, um Stärken im Betrieb auszubauen oder Schwächen abzustellen. „Die Wissensbilanz ermöglicht eine umfassende und ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem“, erklärt Markus Will vom Fraunhofer IPK.

Rund 100 Unternehmen haben im vergangenen Jahr Wissensbilanzen erstellt. Auch große Konzerne sind inzwischen auf dieses Instrument aufmerksam geworden – etwa der Baukonzern ABB. Die Tochter Blumenbecker in Beckum, ein Anbieter von Automatisierungstechnik, erstellte vor zwei Jahren eine Wissensbilanz, um dem Management einen Überblick über Qualifikationsniveau der 650 Mitarbeiter und Fluktuation zu verschaffen und abzuschätzen, wie sich diese Faktoren entwickeln. Auch der Automobilzulieferer ZF Sachs in Schweinfurt gehört zu den Großunternehmen, die das Instrument Wissensbilanz testen. „Aus der festen Überzeugung, dass wir zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit das Know-how unserer Mitarbeiter optimal nutzen müssen“, betont

Projektleiter Martin Drescher. „Um unsere Potenziale zu ermitteln, brauchen wir einen systematischen Ansatz.“

Schnell zeigte sich, dass für die großen Firmen das Berichtsverfahren modifiziert werden musste. In Konzernen sind die Teilbereiche nacheinander zu untersuchen. Nur so bleiben die Berichte, die oft über 20 Seiten Texte und Diagramme enthalten, überschaubar. Aus diesen Teilergebnissen wird dann eine Gesamtbilanz des Konzernwissens zusammengestellt. „Wichtig ist dabei, die Faktoren konzernweit standardisiert zu erfassen“, betont Alwert.

EnBW-Chef Utz Claassen hat genau das getan – und damit für Furore gesorgt. Als erster großer Konzern erstellte EnBW 2005 gleich in mehreren Tochtergesellschaften Wissensbilanzen. EnBW veröffentlichte die Ergebnisse sogar im Geschäftsbericht des Unternehmens. „Die Resonanz bei den Beteiligten war nach anfänglicher Skepsis durchweg sehr positiv“, erzählt Claassen. Die Manager und Mitarbeiter in fünf Fachbereichen erfuhren durch die Wissensbilanzen zum Beispiel, welche ihrer Aktivitäten beim oft schwammigen Thema Wissensmanagement wirklich Wirkung zeigten. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchungen: Die systematische Entwicklung von Ma-

agement- und Sozialkompetenz bekommt in den Nachwuchsprogrammen seit einem Jahr mehr Platz.

Aber interessieren sich auch die Zahlenmenschen in den Banken und Investmentgesellschaften und bei den Ratingagenturen für derartige Berichte? Wollen sie wirklich wissen, dass die Fluktuationsrate der EnBW-Mitarbeiter bei 8,6 Prozent liegt und dass den Mitarbeitern die Atomkraftdebatte stärker als erwartet an die Nieren geht? Der Arbeitskreis Wissensbilanz fand heraus: ja. Die Wissensexperten baten knapp 70 Experten von Banken, Ratingagenturen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften einzuschätzen, wie hilfreich die Berichte über das intellektuelle Kapital für die Schätzung des Unternehmenswertes sind.

### Kundenpflege und Innovationen interessieren auch die Analysten

Das Ergebnis: Finanzexperten bewerteten Unternehmen tatsächlich präziser, wenn sie zusätzlich zu den herkömmlichen Berichtsinstrumenten eine Wissensbilanz zu Rate zogen. Vier von fünf Experten halten qualitative Beschreibungen und Kennzahlen zu diesen weichen Faktoren für wichtig. Jan Suermann von der Landesbank Rheinland-Pfalz: „Durch die Wissensbilanz gewinnt der Ratingprozess an Qualität. Es entsteht ein klareres Bild eines Unternehmens.“ Vor allem einen Einblick in die Kundenbeziehungen und Produktinnovationen hielten die Bilanzfachleute für nützlich. „Der Kapitalmarkt wird immer offener für solche Berichtsverfahren“, so Alwert.

Der Arbeitskreis versucht nun, die aufwendigen Bewertungsverfahren zu vereinfachen – zum Beispiel durch eine neue Software namens Toolbox. Anfangs wurden die Erfolgsfaktoren noch mit Checklisten aus Papier oder Excel-Tabellen zusammengestellt. Nun können sie mit dem digitalen Werkzeugkasten strukturiert erfasst und ausgewertet werden. Er dient zudem als Leitfaden, denn ein Lernprogramm gehört auch zu dem Paket. Das Interesse ist groß: In den vier Monaten, nachdem die Software herauskam, verteilten die Wissensexperten schon 10 000 digitale Werkzeugkästen an interessierte Unternehmen.

## FÜNF FRAGEN AN: UTZ CLAASSEN

### „Intellektuelles Kapital ist entscheidend“

**Herr Claassen, warum ist es für ein Energieunternehmen wie EnBW so wichtig, das Wissen im Unternehmen zu bilanzieren?**

Ganz einfach. Um die Wettbewerbsfähigkeit der EnBW nachhaltig zu sichern, bedarf es eines systematischen Managements der Ressource Wissen. Wir sind uns bewusst: Unsere Zukunft hängt ganz entscheidend vom „intellektuellen Kapital“ ab. Und das Instrument der Wissensbilanz hilft uns, dieses Kapital systematisch zu entwickeln.

**Welche Erwartungen haben Sie an das Projekt Wissensbilanz geknüpft?**

Die Wissensbilanz zu erarbeiten ist für uns weniger ein Projekt mit definiertem Anfang und Ende, sondern vielmehr eine regelmäßig wiederkehrende Aufgabe – ebenso wie beispielsweise der jährliche Geschäftsbericht. Die Wissensbilanz liefert auch Erklärungsansätze für die Differenz zwischen Buchwert und Marktkapitalisierung. Sie stellt damit eine wertvolle und wichtige Ergänzung der finanzorientierten Rechnungslegung dar. Gleichzeitig schaffen wir damit die Voraussetzungen, um unser intellektuelles Kapital systematisch zu managen. Wir leiten bereits heute Schritte ein, die uns auf künftige Anforderungen vorbereiten.

**Das Instrument ist ja eigentlich für kleinere Unternehmen entwickelt worden. Inwieweit mussten Sie die Verfahren für das Konzernumfeld modifizieren?**

Die Methode an sich musste nicht verändert werden, sie wurde nur an-

**UTZ CLAASSEN**  
ist Vorstandschef des Energie-Konzerns EnBW.



**Was konkret haben Sie durch die Wissensbilanz herausfinden können?**

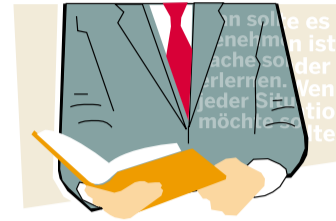
Wir konnten vor allem Verbesserungspotenziale identifizieren, weshalb wir unsere Nachwuchsprogramme entsprechend ausgebaut haben. Und wir konnten die Kommunikation zwischen unseren Konzerngesellschaften verbessern.

**Gab es Reaktionen außerhalb des Unternehmens auf Ihre Wissensbilanz?**

Die Rückmeldungen insbesondere aus der „Szene des „Wissensmanagements“ auf unsere Konzern-Wissensbilanz, die wir im Geschäftsbericht 2005 publizierten, bestätigen unsere Überzeugung: Mit unserem neuen Bewertungsansatz haben wir einen Erfolg versprechenden Weg eingeschlagen.

Die Fragen stellte Lars Reppesgaard.

BUSINESS BEHAVIOUR



## Nicht den Oberlehrer geben

Ein befreundeter US-Politiker staunte nicht schlecht über die Begriffe von Höflichkeit bei der Deutschen Lufthansa. Genauer gesagt über das Gouvernantenhafte und den strengen Tonfall einer Flugbegleiterin. Haben Sie schon mal versucht, sich eine Zeitschrift selbst zu nehmen, auch wenn Sie ein Erste-Klasse-Ticket haben? Den US-Politiker forderte die Stewardess höflich auf, bitte Platz zu nehmen, dann würde er dort sofort die Zeitungsauswahl treffen können. Als der Kunde sich trotzdem eine Zeitung nahm, wurde ihr Ton scharf: „Ich habe Ihnen doch gesagt, ich bringe Ihnen die Zeitschriften, sobald Sie sitzen.“ Ich meine: Die Wünsche der Fluggäste haben Vorrang vor dem Flugbegleiter-ABC.

**GABRIELE SCHLEGEL**

ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.



An Vorschriften – diesmal zur Sicherheit – halten sich Flugbegleiter ebenfalls, wenn sie Ihr Handgepäck oder die Laptop-Tasche in den Notausgangstreihen konfiszieren und mal eben 17 Reihen weiter unterbringen. Da, wo Sie nicht verhindern können, dass Ihnen jemand etwas ins Gepäck steckt, was sie partout da nicht haben wollen. Rauschgift etwa. Oder etwas verschwindet. Denn wer packt nicht die wichtigsten Dinge wie Pässe, Bargeld und Kreditkarten dort hinein? Entsprechend beunruhigt ist man. Weil es der Flugbegleiter so verlangen muss. Ultimativ. Eigentlich gibt es nur eins: Die Airlines müssen es schon am Schalter den Betroffenen sagen und im Flugzeug durchsagen.

Viele Menschen hören sich so herrisch an, wenn Sie die Dienstleistungen exerzieren möchten – auf Teufel komm raus, und obwohl sie im Grunde genommen nicht mal unfreundlich sein wollen. Und verderben anderen die gute Laune damit. Taxifahrer sind da auch ganz groß drin. Die erläutern mit Hingabe, dass sich der Fahrgast, der zu einem Stand kommt, sein Taxi aussuchen darf – und nicht verpflichtet ist, das erste zu nehmen. Weil es schon am längsten wartet. Ihr Problem ist es nur, wenn die Taxifahrer Sie wegschicken aus Loyalität zueinander – genau zum ersten hin. Wer hat schon Lust und Zeit, sich bei der Taxizentrale zu beschweren? Gut ist auch die Situation, wenn Sie zum Beispiel vom Flughafen aus keine große Fahrt mit dem Taxi planen, sondern in die City wollen. Hat der Fahrer zwei Stunden gewartet, ist er darauf nicht gerade scharf, auch wenn es immerhin zehn Euro sind. Mein Tipp: Winken Sie sich für kurze Stadtfahrten Taxis beim „Abflug“ heran, wo sie gerade Fluggäste abgeliefert haben. Der Taxifahrer ist froh, keine Leerfahrt zu rück in die Stadt zu haben.

Redaktion: Claudia Tödtmann

BUSINESS BEHAVIOUR gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro

Zu bestellen unter [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

Wenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr: [hb.behaviour@vnb.de](mailto:hb.behaviour@vnb.de)

Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com) Betreff: Wissensbilanz (Leerzeichen) 1 (Leerzeichen) Mailadresse des Empfängers