



Juli 2010

Im Gespräch: Gunnar Lohmann-Hütte, Geschäftsführer der Friedr. Lohmann GmbH



Das Familienunternehmen Friedr. Lohmann GmbH Werk für Spezial- & Edelstähle wird heute in 7. Generation mit großem Engagement geführt. Als Hersteller von Schnellarbeits-, Werkzeug- und Spezialstählen sowie hochverschleißfesten- und hitzebeständigen Gussteilen hat Lohmann weltweit Bedeutung erlangt. Aus der im Jahre 1790 von Johann Friedrich Lohmann gegründeten "Stahlfabrik" in Witten gehen die heutigen beiden traditionellen Stahlstandorte der Friedr. Lohmann GmbH in den Stadtteilen Herbede und Annen hervor. Das bodenständige Edelstahlwerk ist eng mit der industriellen Entwicklung der Stadt Witten und ihrer Umgebung verbunden.

Herr Lohmann-Hütte, wann haben Sie die erste Wissensbilanz erstellt, in welchen Abständen erstellen Sie Wissensbilanzen und wie viele haben Sie bisher erstellt?

Bisher haben wir zwei Wissensbilanzen erstellt, die erste 2006 und 2009 folgte die zweite. Es ist von nun an geplant, alle drei Jahre eine Wissensbilanz zu erstellen.

Was ist das Ziel der regelmäßigen Erstellungen von Wissensbilanzen?

Es geht uns darum, die Unternehmensentwicklung beziehungsweise die Entwicklung des „Intellektuellen Kapitals“ (IK) aufzuzeigen. Es soll kontinuierlich analysiert, bewertet und verbessert werden. Des Weiteren soll die Wissensbilanz in den Unternehmensalltag integriert werden (nicht als „einmalige Geschichte“, sondern als fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung). Ein weiterer Aspekt ist die Bewahrung von Aktualität (so viel verändert sich beim IK innerhalb von drei Jahren nicht und dennoch hat man genügend Zeit die Maßnahmen, die in den Workshops erarbeitet wurden, abzuarbeiten/umzusetzen). Wir können damit Banken und Beiratsmitglieder (externe Kommunikation) regelmäßig über die Weiterentwicklung des IK informieren und aufzeigen, mit welchen Maßnahmen wir auf „Schwachstellen“ bzw. Verbesserungspotenziale reagieren. Mit Hilfe der Wissensbilanz können wir entscheidenden Stellhebel für den nachhaltigen Unternehmenserfolg identifizieren. Durch den kontinuierlichen Einsatz dieses Managementinstruments wird das Controlling der getroffenen Maßnahmen ermöglicht.

Inwiefern ist die Wissensbilanz als Managementinstrument in Ihre Unternehmensführung implementiert?

Die Globalisierung bedeutet für die deutsche Wirtschaft eine dramatische Veränderung von



Wettbewerbsverhältnissen und Standortfaktoren. Der Faktor Wissen und die wissensorientierte Unternehmensführung gewinnen daher gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland zunehmend an Bedeutung.

Die Wissensbilanz hat sich als effektives und effizientes Werkzeug für die Unternehmensführung erwiesen, das wir zu einem Eckpfeiler unserer Unternehmenssteuerung gemacht haben.

Auf Basis der Unternehmensstrategie / -vision wird die Wissensbilanz aufgestellt. Sie hilft dabei, eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens zu gewährleisten. Sie erhöht das gemeinsame Verständnis für die Zielvorstellungen der Geschäftsführung und kann dabei helfen notwendige Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen. Aber auch bei der Weitergabe von implizitem Wissen (z.B. Nachfolgeregelung, Ausscheiden / personeller Wechsel von Entscheidungsträgern) kann sich die Wissensbilanz als hilfreiches Instrument erweisen. Durch die erhöhte Transparenz wird generell das Risiko von Fehleinschätzungen gesenkt. Schließlich bietet die Wissensbilanz zunächst und vor allem fundierte Entscheidungshilfen für die Unternehmensführung.

Die fundierte Darstellung der „Soft Facts“ mit Hilfe des Wissensbilanz-Reports erhöht die Transparenz und unterstützt die Kommunikation mit den Banken. Die Wissensbilanz ist darüber hinaus eine optimale Ergänzung zu unseren anderen Managementinstrumenten. Sie unterstützt bzw. ergänzt weitere bei uns bestehende Instrumente wie Risikomanagement, Qualitäts- und Umweltmanagement, Verbesserungsvorschlagswesen und Zielplanungssystem. Die Wissensbilanz liefert wichtige Grundlagen zur systematischen Erfassung, Bewertung und Steuerung der so genannten weichen Faktoren, um Verbesserungspotenziale im Bereich des IK aufzustecken und Handlungsfelder abzustecken.

Welche Lehren/Impulse/Vorteile haben Sie gezogen und hat sich der Prozess der Wissensbilanzierung verändert?

Bei der Erstellung der ersten Wissensbilanz 2006 standen noch klar die Workshops im Vordergrund. Hier wurde das erste Mal strukturiert über unser IK diskutiert. Es wurde ein Bewusstsein geschaffen, sich intensiv mit dem Faktor Wissen zu beschäftigen. Durch die offene Gesprächskultur wurden sowohl Schwächen als auch Stärken aufgedeckt. Mit der Erstellung der zweiten Wissensbilanz konnte auch die Entwicklung des IK dargestellt werden. Wo sind wir besser bzw. schlechter geworden? Welche Auswirkung hatten die aus der letzten WB abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen? An welchen Stellen hat sich das IK verändert?

Hieraus wurden basierend auf den Unternehmenszielen Handlungsfelder abgeleitet. Um diese Ziele zu erreichen, mussten Maßnahmen festgelegt werden. Bei der zweiten Wissensbilanzerstellung stand klar das Maßnahmenmanagement im Vordergrund. Maßnahmen wurden definiert und priorisiert. Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen wurden festgelegt. Dieses Maßnahmenmanagement wurde in unser bestehendes Workshopmanagement integriert, so dass kein zusätzliches System geschaffen wurde. Das bestehende System wurde angepasst und ergänzt. Kurz gesagt: Es wurde professionalisiert. Vierteljährlich sitzt das Maßnahmensteuerungsteam zusammen und schaut sich den Status Quo der einzelnen Maßnahmen an. Somit wurde die Wissensbilanz in den Unternehmensalltag integriert. Seit dem beschäftigen wir uns eigentlich kontinuierlich mit unserem IK.



Welche Maßnahmen haben Sie aus den Ergebnissen abgeleitet? Wie wurden diese umgesetzt?

Die Ergebnisse aus der Wissensbilanz spiegelten natürlich auch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf unser Unternehmen wider und somit auch die Ergebnisse der klassischen Handelsbilanz.

Resultierend aus dem konjunkturellen Einbruch brachen auch bei uns die Umsätze ein. Hier auf zu reagieren, hatte natürlich oberste Priorität, da diese Maßnahmen auch zeitnah umgesetzt werden mussten. Unsere Vertriebsaktivitäten mussten ausgeweitet werden und wir haben geprüft, welche zusätzlichen Märkte für uns interessant sein könnten und welche Potenziale es hier noch gab. Außerdem haben wir geklärt, inwiefern wir unser Produktportfolio ergänzen bzw. erweitern können, um unsere Kapazitäten auslasten zu können. Um Kosten zu senken, wurden die Prozesse darauf analysiert, Möglichkeiten zu identifizieren unsere Ausschuss- und Reklamationsquote weiter zu senken. Aber auch andere Maßnahmen, die nichts mit der Krise zu tun hatten, wurden erarbeitet, wie beispielsweise die Einführung eines Projektmanagements für Großprojekte. Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation in Form von Arbeitskreisen, Optimierung unseres ERP-Systems und der Ablagesystematik wurden auf Basis der Workshop-Ergebnissen abgeleitet.

Basierend auf unseren Verbesserungspotenzialen wurden Handlungsfelder definiert. Die aus den Handlungsfeldern / Entwicklungszielen resultierenden Maßnahmen wurden in einem dritten Workshop im Kreise der Geschäftsleitung und des Projektverantwortlichen erarbeitet und priorisiert. Es wurde der Nutzen bewertet und eine grobe Vorgehensweise festgelegt. Für die Umsetzung der Maßnahmen wurden Workshops eingerichtet. Die Umsetzungsteams müssen in regelmäßigen Abständen einen Status Quo-Bericht an das Maßnahmensteuerungsteam abgeben. Somit ist jederzeit absolute Transparenz über den Erfüllungsgrad bzw. die Umsetzung der Maßnahmen gegeben.

Hat sich ihr Unternehmen durch die Wissensbilanz verändert, wenn ja wie?

Unser Unternehmen hat sich nicht wirklich verändert. Es war dem Unternehmen auch schon vorher bewusst, dass der Faktor Wissen gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das Wissen unserer Mitarbeiter ist klar unser größter Erfolgsfaktor, weswegen wir auch in solch turbulenten Zeiten wie diesen wettbewerbsfähig sind. Inzwischen gehen wir aber mit diesem Thema viel professioneller um. Wir haben mit Hilfe der Wissensbilanz eine Methodik gefunden, wie wir unser IK bewerten können und somit auch sehen, wo bei uns Schwachstellen sind. Auf dieser Basis können wir Handlungsfelder definieren und Maßnahmen ableiten.

Wir haben endlich eine passende „Schublade“ gefunden, wie wir unser Wissen managen können. Es wird inzwischen viel regelmäßiger, zielgerichteter und bewusster über das Thema Wissen diskutiert.

Wieso ist die Erstellung einer Wissensbilanz gerade für ein Unternehmen aus der Stahlbranche wichtig und spannend?

Klar sind große Werte in unsere Branche unser Anlagebestand. Dennoch handelt es sich hierbei nur um das Fundament. Unser Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter – unser Wissen. Nur dadurch können wir wettbewerbsfähig bleiben. Folglich müssen wir uns künftig auch immer mehr diesem Thema widmen.



Im Zuge von Basel II spielen immer mehr weiche Faktoren beim Rating der Banken eine Rolle. Mit Hilfe einer Wissensbilanz kann man den Banken deutlich zeigen, wo Stärken und Schwächen im Bereich der weichen Faktoren liegen – und ganz wichtig, welchen Weg man geht, um besser und somit wettbewerbsfähiger zu werden. Die Wissensbilanz ist ein Instrument, das im Gegensatz zur Handelsbilanz die Zukunft aufzeigt. Auch die Stahlbranche wurde von der Schnellebigkeit eingeholt und man muss innerhalb kürzester Zeit auf wechselnde Gegebenheiten reagieren. Die Basis hierfür sind - neben unseren Mitarbeitern - feste Beziehungen zu den Partnern und eine stabile Unternehmensstruktur. Da dies immer mehr zum Erfolgsfaktor wird, muss man sich mit diesem auch professionell beschäftigen und darf hier nichts dem Zufall überlassen.

Welche Einflussfaktoren haben den größten Einfluss auf Ihren Geschäftserfolg, hat sich das im Laufe der Zeit verändert?

Mit der Globalisierung rückt immer mehr der Faktor Mensch – das so genannte Humankapital - in den Vordergrund für ein erfolgreiches Unternehmen. Aber auch die beiden anderen Kapitalarten „Strukturkapital“ und „Beziehungskapital“ werden immer wichtiger. Gerade in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten spielen stabile Geschäftsbeziehungen eine immer wichtigere Rolle – egal ob zu Kunden, Lieferanten, Banken oder zur Öffentlichkeit. Im Zeitalter der Medien gewinnt natürlich auch das Strukturkapital an Bedeutung. Managementsysteme und ein gutes EDV-System sind nicht mehr wegzudenkende Werkzeug unserer tagtäglichen Arbeit.

Deswegen muss man auch immer alle Einflussfaktoren im Gesamtkontext sehen, da die Abhängigkeiten untereinander viel zu groß sind. Wenn ich das ganze Wirkungsgeflecht betrachte, weiß ich an welchen Stellhebeln ich drehen muss, um meine Ziele zu erreichen. Die Komplexität nimmt immer weiter zu, so dass man ein Instrument braucht, um hier Transparenz hereinzubekommen. Dafür ist die Wissensbilanz ein hervorragendes Steuerungsinstrument.

Die letzten beiden Jahre standen im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Hat Ihre Branche darunter gelitten?

Natürlich war auch unsere Branche von der Wirtschaftskrise betroffen. Auch wir hatten mit starken Umsatzeinbrüchen und Kurzarbeit zu kämpfen. Das Geschäftsjahr 2009 hat unser Unternehmen vor Herausforderungen gestellt, deren Größenordnung in der 220-jährigen Geschichte des Unternehmens noch nicht häufig zu bewältigen war. Dennoch konnten wir an unserer Stammbesetzung und somit auch an unseren Fachkräften festhalten. Die Stabilität unserer Beziehungen zu unseren Partnern (Kunden, Lieferanten und Banken) hat aber in dieser turbulenten Zeit für die nötige Ruhe gesorgt. So wurden wir nicht zu Entscheidungen gezwungen und konnten sinnvolle Maßnahmen treffen, die auch nachhaltig unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern werden.

Die ersten Monate dieses Jahres deuten darauf hin, dass für 2010 wieder mit Umsatz- und Ergebnisanstiegen zu rechnen ist, auch wenn das Umsatzniveau von 2007 und 2008 vorerst nicht zu erreichen sein wird. Insbesondere wegen der ungewissen konjunkturellen Zukunftsaussichten hat auch 2010 die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens oberste Priorität.



Hat Ihnen die Wissensbilanz geholfen besser durch diese Krise zu manövrieren?

Wir mussten sehr schnell auf die Krise reagieren. Ein paar Maßnahmen wurden schon vor der Wissensbilanzerstellung getroffen und angestoßen. Die Workshops zur WB haben erst Anfang Oktober 2009 stattgefunden. Die Krise erreichte uns ja deutlich früher, weswegen wir natürlich nicht warten konnten. Dennoch brachten die Workshops im Oktober dann den nötigen Feinschliff. Die bereits eingeleiteten Maßnahmen spiegelten auch die Ergebnisse aus den Workshops wider. Hieran erkannte man, dass wir schon auf dem richtigen Weg waren. Da die zweite Wissensbilanz einen Schwerpunkt auf das Maßnahmenmanagement und -verfolgung legte, unterstützte uns die Wissensbilanz sehr bei einem strukturierten und zielorientierten Vorgehen. So konnten wir die vielen notwendigen Maßnahmen zeitnah einleiten, da wir diese auf mehrere Schultern verteilen konnten. Die kontinuierliche Transparenz über den Stand der Dinge der Maßnahmen, brachte die notwendige Ruhe. So konnten wir viele Maßnahmen sehr effizient und effektiv umsetzen.

Welche Aspekte der Wissensbilanzierung waren dafür ausschlaggebend?

Durch Transparenz und klare Vorgehensweise konnten wir schneller und zielorientierter die Maßnahmen umsetzen. Die Wissensbilanz half uns auch, Verbesserungspotenziale aufzudecken, die wir umsetzen konnten und uns in der Krise geholfen haben.

Haben andere Unternehmen Ihrer Branche stärker gelitten, wenn ja warum?

Wir wissen nicht genau – bzw. wollen dies auch nicht von unserer Seite kommentieren - wie unsere Wettbewerber durch die Krise gekommen sind. Wir wissen nur, dass wir den Umständen entsprechend gut durch die Krise gekommen sind – wobei noch keiner weiß, wie nachhaltig der derzeitige Aufschwung ist. Wir konnten an unserer Stammebelegschaft festhalten, gerieten zu keiner Zeit in Schieflage, konnten unsere Beziehungen zu unseren Partnern aufrecht halten und gehen gestärkt aus der Krise heraus. Jetzt nehmen wir die aktuelle Aufschwungphase gerne mit, ohne aber zu viel Risiko eingehen zu müssen.

Sie sind das erste Unternehmen, das erfolgreich das Auditierungsverfahren durchlaufen hat. Was sind ihre Erfahrungen?

Im April 2010 wurde die Prüfung der Wissensbilanz 2009 für die Vollzertifizierung durchgeführt. Das Audit erfolgte nach den „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ entwickelt wurde. Es wurde sowohl die Wissensbilanz 2009, die dazugehörige Wissensbilanzerstellung als auch die Umsetzung der Wissensbilanz aus der Vorperiode auditiert.

Ziele des Wissensbilanzaudits sind, die Wissensbilanz, die Wissensbilanzerstellung und -umsetzung zu prüfen hinsichtlich, erstens den Qualitätsanforderungen, zweitens der Plausibilität, drittens der Repräsentativität für die Organisation, viertens der Nachweisbarkeit und last but not least hinsichtlich der Nachhaltigkeit in der Wirkung auf das Management des intellektuellen Kapitals.

Darüber hinaus hatte das Audit zum Ziel durch kritische Analyse und Ableitung von Empfehlungen das nachhaltige Management der immateriellen Vermögenswerte zu fördern.



Wie lief das Auditierungsverfahren genau ab und wie aufwändig war es?

Im Rahmen des Audits wurden folgende Prüfungen vorgenommen: Zunächst wurden die eingereichten Unterlagen geprüft. Die Dokumentenprüfung fand vor dem Besuch der Organisation statt. Die eingereichten Unterlagen wurden auf Konformität mit den Qualitätsanforderungen geprüft, offene Punkte für den Besuch wurden abgeleitet und der Auditablauf entsprechend geplant.

Dann gab es eine QQS-Prüfung von drei Faktoren des Intellektuellen Kapitals. Zwei Faktoren wurden dabei über die QQS-Befragung erhoben und ein Faktor über ein Interview und die Einsicht in die Nachweise. Beim Audit vor Ort wurden wir zu Inhalten in der Wissensbilanz und zum Erstellungs- und Umsetzungsprozess geprüft. Die beiden Auditoren nahmen Einsicht in die Nachweise, um die Wissensbilanzinhalte und die genannten durchgeführten Aktivitäten zu verifizieren.

Nachfolgend wird die QQS-Befragung kurz erläutert. Der Auditor führt die QQS-Bewertung von zwei bis drei ausgewählten Einflussfaktoren mit Personen durch, die nicht dem Wissensbilanzteam angehörten. Das Ziel dabei ist, zu überprüfen, ob die Ergebnisse in der Wissensbilanz der durchschnittlichen Sicht der repräsentativen Stichprobe im Audit entsprechen. Im Einzelgespräch erläutert der Auditor dem Befragten die Ziele der Organisation und welche Faktoren der Befragte bewerten soll. Zusätzlich erläutert er, was unter diesen Faktoren zu verstehen ist. Anschließend bekommt der Befragte die Bewertungsskala. Analog zur QQS-Bewertung im Wissensbilanzworkshop bewertet der Befragte die ausgesuchten Faktoren nach den Dimensionen Qualität, Quantität und Systematik und begründet sein Bewertungsergebnis. Die Dauer eines Gesprächs umfasst ca. 20 Minuten. Die Antworten werden anonymisiert und nur als Durchschnitt ausgewertet. Für die QQS-Prüfung wählten wir drei höher priorisierte Faktoren mit jeweils niedriger, mittlerer und hoher Bewertung. Für dieses Audit waren das die Faktoren: Mitarbeitermotivation, Kooperation und Wissenstransfer sowie Kundenbeziehung.

Für die repräsentative Auswahl der Befragten für die QQS-Befragung wurden, basierend auf den eingereichten Unterlagen (Mitarbeiterliste und Organigramm), die Führungskräfte ausgewählt und die Mitarbeiter nach einem Zufallsprinzip ausgesucht. Die Mitglieder des WB-Teams waren hierbei ausgeschlossen. Um das Audit für die Organisation möglichst reibungsfrei zu gestalten, wurde bei Nichtverfügbarkeit der ausgewählten Personen eine erneute Stichprobe gezogen.

Außerdem wurden die Führungskräfte und die Mitarbeiter befragt und Einsicht in die Nachweise genommen. Zuletzt wurde die Endversion der Wissensbilanz geprüft. Insgesamt wurden neben der Geschäftsführung 10 Mitarbeiter befragt. Die Interviews fanden getrennt voneinander statt. Insgesamt dauert das Audit einen Tag.

Worauf wurde bei der Auditierung in besonderem Maße geachtet?

Es wurde geprüft, ob wir Methodenkonform vorgegangen sind und die Gruppe repräsentative Ergebnisse geliefert hat. Die Wissensbilanz und der Erstellungsprozess wurden auf Konformität mit den Qualitätsanforderungen geprüft.



Glauben sie, dass durch das Audit die Qualität Ihrer Wissensbilanzen erhöht wird?

Ja – die Auditoren haben uns Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Da für uns das Instrument noch ganz neu ist, stehen wir natürlich noch am Anfang des Prozesses. Dennoch kann man festhalten, dass die Auditoren sehr begeistert von unserer Vorgehensweise und den Ergebnissen waren und die Qualität der Wissensbilanz besonders gelobt haben.

Nutzen Sie weiterhin die Wissensbilanz-Toolbox?

Ja klar – es vereinfacht die Dokumentation. Auch die Historie wird hier festgehalten. Ein sehr gutes Tool, das den Erstellungsprozess sehr vereinfacht und für die nötige Transparenz sorgt.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Vorteile dieses Instruments?

Mit Sicherheit die Tatsache, dass es sich gut als Steuerungs- und Entscheidungsinstrument eignet. Ebenso ermöglicht es die Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen (Stärken und Schwächen), die Maßnahmenverfolgung zur Erfüllung der Handlungsfelder und die Erlangung von Transparenz im Bezug auf das Intellektuelle Kapital.