

Wissensbilanz – Made in Germany

Weiche Wettbewerbsfaktoren erfolgreich nutzen und entwickeln

Viele Unternehmen, insbesondere in der Stahlindustrie, sind angesichts immer größerer internationaler Konsortien und Billiganbieter aus der ganzen Welt einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Preis- und Qualitätsvorteile schwinden und das eine oder andere Unternehmen steht vor der Wahl, selbst ins Ausland zu verlagern oder neue Wettbewerbsvorteile am Standort zu erschließen. Am Beispiel der Friedr. Lohmann GmbH wird gezeigt, wie mithilfe einer Wissensbilanz das intellektuelle Kapital eines Unternehmens gemessen werden kann und mit diesem Wissen Maßnahmen zur Verbesserung initiiert werden können.

Kay Alwert



Senior- und Junior-Chef der Friedr. Lohmann GmbH besprechen die Ergebnisse der Wissensbilanz ihres Unternehmens

Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Medien sind sich einig: Weiche Faktoren, wie Wissen und Innovation, sind die entscheidenden Produktionsfaktoren im Hochlohnland Deutschland. Auch Kapitalgeber haben den Wert des sogenannten intellektuellen Kapitals für den Erfolg von Unternehmen

erkennt und fordern zunehmend einen Nachweis dieser Werte, wenn es um Kreditvergaben oder Refinanzierungen geht [1]. Was heißt das aber für ein klassisches Industrieunternehmen? Wie können die abstrakten Begriffe und Ideen in den Unternehmensalltag übersetzt und einem pragmatischen

Management, ggf. sogar in einen Bericht gegenüber Kapitalgebern, einfließen?

Vor solchen und ähnlichen Fragen stand auch Gunnar Lohmann-Hütte vom 1790 gegründeten Traditionsunternehmen Friedr. Lohmann GmbH Werk für Spezial- & Edelstahl in Witten. Das im Unternehmen

vorhandene, finanziell geprägte Controllinginstrument war für das Management solcher Faktoren wenig geeignet. Denn weiche Erfolgsfaktoren wie Fachkompetenz, Teamarbeit und Wissenstransfer, eingebunden in die spezifischen und komplexen Produkt-, Vertriebs- und Lagerhaltungsprozesse, lassen sich nicht ohne Weiteres als Einzelposition betrachten, geschweige denn in Euro berechnen und in eine Buchhaltung überführen [2]. Neue Instrumente waren also gefragt und so entschied sich die Friedr. Lohmann GmbH für die Einführung der Wissensbilanz.

Was ist eine Wissensbilanz?

Als strategisches Instrument konzipiert, ermöglicht die Wissensbilanz ein messbares und systematisches Management der wichtigsten weichen Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren eines Unternehmens von der Erfassung über die Priorisierung bis hin zum laufenden Controlling von Veränderungsmaßnahmen. Außerdem wird es mit ihr möglich, das bewertete intellektuelle Kapital gezielt an ausgewählte Partner zu kommunizieren. Das intellektuelle Kapital gliedert sich in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Unter Humankapital (HK) werden die Kompetenzen und Einstellung der Mitarbeiter gefasst. Das Strukturkapital (SK) umfasst alle Strukturen, Prozesse und Regelungen, die die Mitarbeiter in ihrer Arbeit einsetzen, um produktiv und innovativ zu sein, und das Beziehungskapital

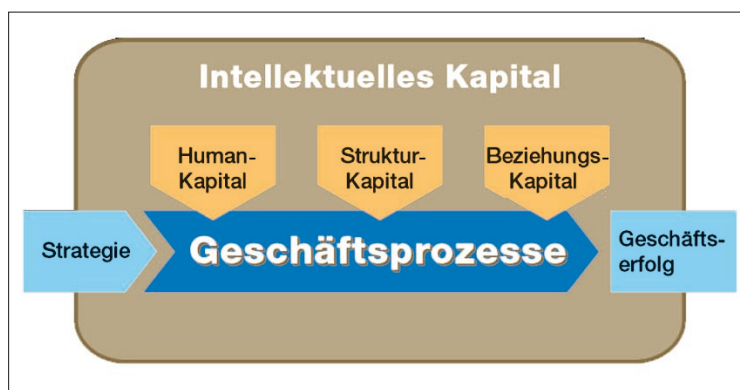
(BK) beinhaltet alle geschäftsrelevanten Beziehungen zu externen Partnern, wie Kunden, Lieferanten und Investoren [3].

Die Wissensbilanz hilft Unternehmen, nicht nur die eigene Zukunftsfähigkeit zu ermitteln und zu kommunizieren, sie dient vor allem als fundierte Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung. Anwender betonen insbesondere folgende Nutzenaspekte [5]:

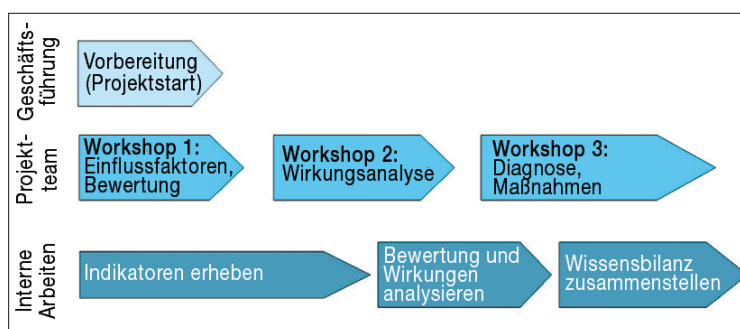
- Gesteigerte Transparenz über das Wissen im Unternehmen – insbe-

sondere auch das erfolgskritische Wissen des Managements

- Unterstützung bei der Unternehmensübergabe
- Aufdeckung von Innovations- und Verbesserungspotenzialen
- Entscheidungsvorlage für die strategische Organisationsentwicklung und die gezielte Entwicklung einzelner Bereiche des intellektuellen Kapitals
- Verbesserte Außenwirkung durch die fundierte Darstellung der



Vereinfachtes Wissensbilanz-Modell: Intellektuelles Kapital als Basis der Wertschöpfung



Typischer Projektverlauf bei der Erstellung einer Wissensbilanz

Das intellektuelle Kapital der Friedr. Lohmann GmbH [4]

Humankapital

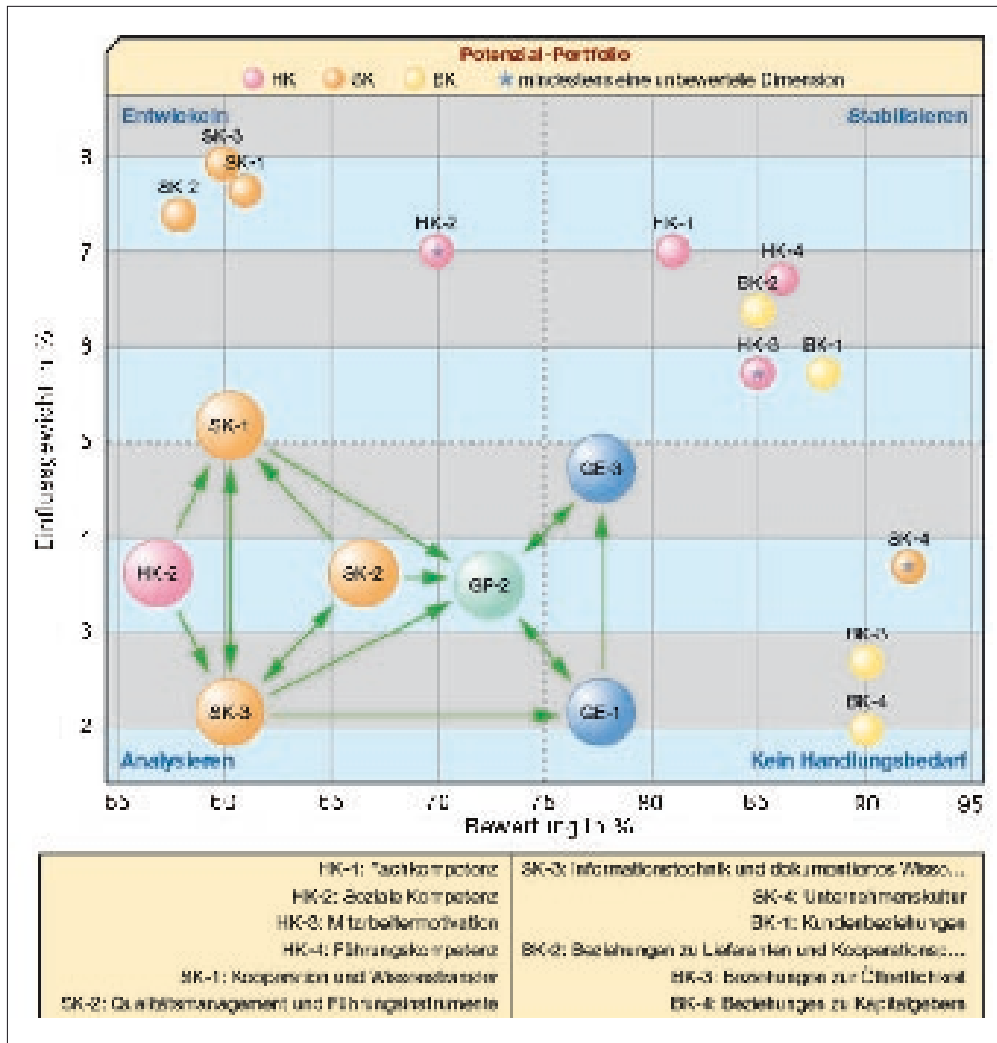
- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Führungskompetenz

Strukturkapital

- Kooperation und Wissenstransfer
- Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente
- Informationstechnik und dokumentiertes Wissen
- Unternehmenskultur

Beziehungskapital

- Beziehungen zu Kunden
- Beziehungen zu Lieferanten und Kooperationspartnern
- Beziehungen zur Öffentlichkeit
- Beziehungen zu Kapitalgebern



Portfolio der bewerteten und priorisierten Faktoren sowie ein Wirkungsdiagramm der Friedr. Lohmann GmbH (visualisiert mit der kostenfreien Wissensbilanz Toolbox)

- Leistungsfähigkeit der Organisation
- Verbesserte Verhandlungsgrundlage mit Kapitalgebern und anderen Partnern.

Wie funktioniert die Erstellung einer Wissensbilanz? [6, 7]

Verglichen mit anderen Managementinstrumenten ist die Einführung einer Wissensbilanz günstig. In nur drei Workshops werden die wichtigsten Faktoren des intellektuellen Kapitals aus den Bereichen Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfasst, bewertet und mit aussagekräftigen Messgrößen hinterlegt. Die erforderlichen Inhalte werden durch eine repräsentative Gruppe von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen erarbeitet. Dies sichert die Validität der Ergebnisse bei maximaler Kosteneffizienz.

Diesem Schema folgte auch das Projekt in der Friedr. Lohmann GmbH. Im ersten Workshop wurde das spezifische intellektuelle Kapital des Unternehmens erfasst und nach Menge und Qualität bewertet. Neben dieser Bewertung des Status quo wurde zusätzlich die vorhandene Systematik im Umgang mit dem jeweiligen Faktor erfasst, um so Prognosen über zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen, aber auch vorhandene Risiken aufzudecken. Die zehn repräsentativ ausgewählten Mitarbeiter des 315

Personen großen Unternehmens erörterten dazu alle relevanten Sachverhalte im Unternehmen und legten gemeinsam die Bewertungen sowie konkrete Maßnahmen für die zukünftige Ausrichtung fest. Am Ende des ersten Tages lag ein ausführliches und begründetes Stärken- und Schwächenprofil über das intellektuelle Kapital der Friedr. Lohmann GmbH vor.

Darauf aufbauend ging es im zweiten Workshop darum, die wesentlichen Wechselwirkungen zwischen den immateriellen Faktoren und dem Geschäftserfolg des Unternehmens zu erfassen. Hierin liegt eine besondere Stärke der Wissensbilanz. Durch die Erfassung und Analyse der oft komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen den weichen Faktoren, den Geschäftsprozessen und dem Geschäftserfolg wird deren Bedeutung für das Funktionieren eines Unternehmens erst transparent. Um dies zu erreichen, kommt eine einfache Methode aus der Kybernetik zum Einsatz, die die Wirkung der einzelnen Faktoren auf einer Skala von 0 (keine Wirkung) bis 3 (überproportionale Wirkung) in einer einfachen Matrix erfasst [10].

Im dritten Workshop, der Diagnose, werden die Ergebnisse durch die Projektgruppe zusammengeführt und visualisiert, um daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Mit dieser Kombination der Ergebnisse werden letztlich Prioritäten festgelegt und die Stellschrauben ermittelt, über die das Unternehmen seine Zukunft effizient und Erfolg versprechend gestalten kann.

Am Ende gilt es, die Ergebnisse in einem Dokument zusammenzufassen und so aufzubereiten, dass sie den Anforderungen der internen oder externen Zielgruppen genügen.

Für viele Anwender ist dies einer der aufwendigsten Teile der Wissensbilanzierung: „Für die Teamarbeit in den Workshops fielen bei uns circa 30 Personentage an“, so Gunnar Lohmann-Hütte.

Personen großen Unternehmens erörterten dazu alle relevanten Sachverhalte im Unternehmen und legten gemeinsam die Bewertungen sowie konkrete Maßnahmen für die zukünftige Ausrichtung fest. Am Ende des ersten Tages lag ein ausführliches und begründetes Stärken- und Schwächenprofil über das intellektuelle Kapital der Friedr. Lohmann GmbH vor.

Darauf aufbauend ging es im zweiten Workshop darum, die wesentlichen Wechselwirkungen zwischen den immateriellen Faktoren und dem Geschäftserfolg des Unternehmens zu erfassen. Hierin liegt eine besondere Stärke der Wissensbilanz. Durch die Erfassung und Analyse der oft komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen den weichen Faktoren, den Geschäftsprozessen und dem Geschäftserfolg wird deren Bedeutung für das Funktionieren eines Unternehmens erst transparent. Um dies zu erreichen, kommt eine einfache Methode aus der Kybernetik zum Einsatz, die die Wirkung der einzelnen Faktoren auf einer Skala von 0 (keine Wirkung) bis 3 (überproportionale Wirkung) in einer einfachen Matrix erfasst [10].

Im dritten Workshop, der Diagnose, werden die Ergebnisse durch die Projektgruppe zusammengeführt und visualisiert, um daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Mit dieser Kombination der Ergebnisse werden letztlich Prioritäten festgelegt und die Stellschrauben ermittelt, über die das Unternehmen seine Zukunft effizient und Erfolg versprechend gestalten kann.

Am Ende gilt es, die Ergebnisse in einem Dokument zusammenzufassen und so aufzubereiten, dass sie den Anforderungen der internen oder externen Zielgruppen genügen.

Für viele Anwender ist dies einer der aufwendigsten Teile der Wissensbilanzierung: „Für die Teamarbeit in den Workshops fielen bei uns circa 30 Personentage an“, so Gunnar Lohmann-Hütte.

„Der größte Kostenfaktor war aber die schriftliche Ausarbeitung der Wissensbilanz als Bericht für die externe Kommunikation. Diese hat mich noch einmal circa 15 – 20 Tage gekostet.“ Jedes Unternehmen sollte daher gut überlegen, was das Ziel der Wissensbilanzierung ist. Finden die Ergebnisse nur im internen Management Verwendung, kann die ausführliche und aufwendige Dokumentation weitgehend entfallen. Das reduziert die Kosten erheblich.

Der gesamte Erstellungsprozess wird durch die Wissensbilanz-Toolbox unterstützt. Die Toolbox ist eine Software, die das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ kostenlos zur Verfügung stellt. Eine einfache Navigation führt das Unternehmen Schritt für Schritt durch die Wissensbilanzierung – von der ersten Erfassung der Daten bis hin zum Ausdruck der fertigen Wissensbilanz. Das erleichtert den Unternehmen die Wissensbilanzierung enorm. In vielen Fällen hat es sich bewährt, die Workshops zusätzlich von einem erfahrenen Moderator begleiten zu lassen. Er sorgt für die erforderliche Neutralität und dafür, dass alle Beteiligten zu Wort kommen, Bewertungen im Konsens erfolgen und die wichtigsten Argumente zur späteren Nachverfolgung dokumentiert werden [3]. „Angesichts des methodischen Neulands war die kompetente externe Unterstützung unerlässlich. In drei Workshops begleiteten zwei Mitglieder des

Historie, Verbreitung, Unterstützung

„Wissensbilanz – Made in Germany“ ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Der Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) entwickelte 2004 im Auftrag des Bundesministeriums [6, 7] die Methode zur Erstellung einer Wissensbilanz und erprobte diese in unterschiedlichsten Unternehmen. Mit über 70 offiziellen Anwenderunternehmen hat die Methode inzwischen eine breite „Fangemeinde“ gefunden. 15 000 Abrufe der kostenlosen Software „Wissensbilanz-Toolbox“, 30 000 angeforderte Leitfäden zur Wissensbilanzierung und über 40 bundesweite Informations- und Schulungsveranstaltungen mit mehr als 700 Teilnehmern sprechen für sich. Auch international werden die Ergebnisse aus Deutschland diskutiert. So beschäftigen sich nicht nur Wissenschaftler mit den Erkenntnissen, sondern auch die OECD [8] und die Europäische Kommission, die 2006 ein auf den deutschen Ergebnissen aufbauendes Projekt zur europaweiten Harmonisierung der Wissensbilanzierung initiiert hat [9].

Zu den Anwendern der Wissensbilanz gehören derzeit vor allem mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen und Regionen [5]. Aber auch Forschungsorganisationen wie das OFFIS in Oldenburg, Non-Profit-Organisationen wie die Caritas oder Großunternehmen wie die Energiewerke Baden-Württemberg AG, die ZF-Sachs AG in Schweinfurt oder Böhler Schmetdettechnik in Österreich [2].

Arbeitskreises Wissensbilanz den Erstellungsprozess der Lohmann-Wissensbilanz“ [4], so Gunnar Lohmann-Hütte.

Ausblick

Für die Friedr. Lohmann GmbH hat sich der Einsatz der Wissensbilanz gelohnt. „In nur wenigen Tagen konnten wir uns ein detailliertes Bild über unser intellektuelles Kapital verschaffen und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung initiieren“, erklärt Lohmann-Hütte. „Auch in Zukunft werden wir die Wissensbilanz als festes Steuerungsinstrument in unserem Haus verankern.“

Die Erfolge einzelner Unternehmen dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es für die

meisten deutschen Unternehmen – insbesondere in der Schwerindustrie – noch ein weiter Weg bis in die Wissensökonomie ist. Denn der Großteil der Unternehmen ist immer noch auf Kosten- und Qualitätsstrategien ausgerichtet, die in einer globalen Wirtschaft immer leichter kopierbar werden. Es wäre an der Zeit, dass wir uns auch in traditionellen Branchen, wie dem Anlagen- und Maschinenbau, dem Metall verarbeitenden oder Baugewerbe oder eben in der Stahlbranche auf unseren eigentlichen Wettbewerbsvorteil konzentrieren: die Fähigkeit, aus Wissen erfolgreiche Produkte zu schaffen.

*Dr.-Ing. Kay Alwert, Gründungsmitglied des Arbeitskreises Wissensbilanz.
alwert.berlin*

Literatur

- [1] Wuscher, S.; Will, M.; Alwert, K.; Bornemann, M.: „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Projektstudie über weiche Faktoren als Teil der Unternehmensmenschätzung durch Kapitalgeber, Fraunhofer IPK Berlin, 2006.
- [2] Bornemann, M.: stahl und eisen 123 (2003) Nr. 3, S. 101.
- [3] Alwert, K., Bornemann, M.; Kivikas, M.: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- [4] Wissensbilanz der Friedr. Lohmann GmbH: siehe <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen.htm>
- [5] Will, M.; Wuscher, S.; Bodderas, M.: Projektstudie – Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen, Studie des Fraunhofer IPK. Berlin 2006 (www.akwissensbilanz.org).
- [6] siehe www.akwissensbilanz.org
- [7] Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006.
- [8] OECD (2006): Intellectual assets and value creation: implications for corporate reporting, [online] <http://www.oecd.org/dataoecd/2/40/37811196.pdf>
- [9] INCAS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe: A project of the European Union Sixth Framework Programme Horizontal Research Activities involving Small and Medium Enterprises. <http://www.psych.lse.ac.uk/incas/index.html>
- [10] Vester, F.: Die Kunst, vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1999.