



WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



Eine erstklassige Teamleistung: Der Karlsruher Sportclub erstellt eine Wissensbilanz

Überblick

Die Wissensbilanz aus Expertensicht

Michael Freitag, Leiter Organisations- und Wissensmanagement bei EnBW über die konzernweite Wissensbilanz

► Seite 2

Wissensbilanz-Gipfeltreffen

Deutsche und japanische Experten tauschen sich aus

► Seite 2

Wissensbilanz-Standards für Europa

InCaS treibt europaweite Harmonisierung voran

► Seite 3

Veranstaltungen des AK-WB

Die Wissensbilanz Roadshow 2007

► Seite 3

Bericht aus der Praxis

Braunschweigische Maschinenbauanstalt AG

► Seite 4

Stimmen von Pilotunternehmen

KMU berichten über ihre Erfahrungen

► Seite 4

Impressum

► Seite 4

Die Wissensbilanz steigt auf in die erste Bundesliga

Bundesligavereine erfassen und bewerten normalerweise nur die Fitness ihrer Spieler. Der Karlsruher Sport-Club (KSC) ging nun einen Schritt weiter und hat auch den Verein selbst einem Fitness-Check unterzogen: Als erster deutscher Profi-Fußballverein hat der Bundesligaaufsteiger mit seiner Verwaltung eine Wissensbilanz erstellt.

Um wirtschaftlich bestehen zu können, sind gerade die kleineren Bundesliga-Vereine neben eindeutigen Differenzierungsmerkmalen darauf angewiesen, genau über ihre Stärken und Schwächen Bescheid zu wissen – sowohl sportlich als auch ökonomisch. Die weichen Erfolgsfaktoren sind dabei zentral. Der ehemalige Bundesliga-Profi und heutige Vizepräsident des KSC, Rainer Schütterle, hat das erkannt und seinen Verein eine erste Wissensbilanz erstellen lassen. Es wurde ein Wissensbilanzteam, bestehend aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche der Geschäftsstelle, zusammengestellt, das in mehreren Workshops über einen Zeitraum von drei Monaten die erste KSC-Wissensbilanz erarbeitet hat.

„Wir möchten neue Wege gehen und als finanzschwacher Verein bewusst in die

Auseinandersetzung mit immateriellen Vermögenswerten und deren Steuerbarkeit gehen, um so auch längerfristig im Wettbewerb mit finanzstarken Vereinen national und international bestehen zu können“, erklärt Schütterle. „Konkret versprechen wir uns von der Wissensbilanz nicht nur eine Unterstützung in der Außendarstellung des Vereins, z. B. bei Sponsoren oder bei der Lizenzierung der DFL. Die Wissensbilanz soll uns auch als internes Steuerungsinstrument dienen und den Verein auf die Zukunft vorbereiten.“

Mit Moderator zur Wissensbilanz

Fachmännisch begleitet wurde der KSC bei der Erstellung der Wissensbilanz von Peter Salziger, der dem Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz angehört. Für ihn war besonders der Prozess beim Erstellen der Wissensbilanz wichtig: „In den Wissensbilanz-Workshops ist eine tolle Eigendynamik entstanden. Die anfängliche Skepsis der Workshop-Teilnehmer gegenüber der Methode ist bereits früh der Überzeugung gewichen, dass ein tieferes Verständnis für das Unternehmen sinnvoll ist. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen war für alle Beteiligten äußerst erkenntnisreich.“

Die Moderatoren wurden vom Arbeitskreis Wissensbilanz in Seminaren geschult und in der Wissensbilanz Methode ausgebildet. Die Hilfe der Moderatoren kann bei der Implementierung der Wissensbilanz auch von anderen Organisationen in Anspruch genommen werden. Der KSC hat dies mit Erfolg getan: Auch wenn sich der momentane sportliche Höhenflug des Sportclubs möglicherweise nicht auf die Wissensbilanz zurückführen lässt, so hilft das Instrument dem Verein sich für die Zukunft zu rüsten. Und dann kann auch die Champions League kommen.

Die Wissensbilanz aus Expertensicht



Michael Freitag,
Leiter Organisations- und Wissensmanagement bei EnBW im Interview

EnBW ist der drittgrößte deutsche Energieanbieter. Michael Freitag ist Leiter Organisations- und Wissensmanagement bei EnBW und war Projektleiter der ersten konzernweiten Wissensbilanz, die entlang der Wertschöpfungskette Strom erstellt wurde. In unserem Interview berichtet er über seine Erfahrungen mit der Wissensbilanz.

Herr Freitag, wie sind Sie bei der Wissensbilanzierung vorgegangen? Mussten Sie die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ umgestalten, damit sie für den Großkonzern funktioniert?

Herr Freitag: Obwohl der Ansatz der „Wissensbilanz – Made in Germany“ ursprünglich für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt wurde, mussten wir ihn für die Anwendung bei der EnBW kaum verändern. Der EnBW-Konzern setzt sich aus Gesellschaften zusammen, deren Größe zwischen Kleinunternehmen und großem Mittelständler liegen. Dort werden zuerst auf die jeweilige Gesellschaft bezogene Wissensbilanzen erstellt und im Anschluss daran erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse.

Gab es auch Punkte, die Sie optimiert haben?

Herr Freitag: Ja, wir haben beispielsweise die Einflussfaktoren konzernweit standardisiert. Das vereinfacht vor allem die Erstellung der Bilanzen in den Gesellschaften, aber auch deren Zusammenführung. Außerdem haben wir unsere Vorgehensweise leicht modifiziert, um den zeitlichen Aufwand zu verkürzen. Inzwischen können wir auch flexibel auf Veränderungen der Rahmenbedingungen einzelner Gesellschaften reagieren.

Welche Erfahrungen haben Sie denn bei der Aktualisierung ihrer Wissensbilanzen gemacht?

Herr Freitag: In den Kerngesellschaften im Geschäftsfeld Strom haben wir dieses Jahr erstmalig Wissensbilanzen im Zeitverlauf vergleichen können. Dabei hat sich unsere Vermutung bestätigt, dass veränderte Rahmenbedingungen sowie die daraufhin angepassten Strategien sich unmittelbar in der Bewertung des intellektuellen Kapitals widerspiegeln. Neue Anforderungen in der Energiewirtschaft wie das regulatorische Unbundling oder die Liberalisierung des Gasmarktes führen automatisch dazu, dass neue Kompetenzen, Strukturen und Beziehungen entwickelt werden müssen. Die Wissensbilanz hat sich nun auch als Steuerungsinstrument bewährt, da sowohl diese Anforderungen unmittelbar in die Maßnahmenplanung der Wissensbilanzen Eingang gefunden haben,

als auch die umgesetzten Maßnahmen der Vorperiode zu positiveren Bewertungen führten.

Wie war das Feedback auf die Veröffentlichung der Wissensbilanz-Ergebnisse im Geschäftsbericht?

Herr Freitag: Die Rückmeldungen aus der Öffentlichkeit auf die Ergebnisse der Konzernwissensbilanzen letzten beiden Geschäftsberichte (2005 und 2006) waren sehr positiv. Wir liefern unseren externen Stakeholdern hiermit zielgruppengerecht Informationen über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals der EnBW. Sehr positiv war natürlich auch das Feedback aus der Szene des Wissensmanagements.

Was sind ihre Ziele für die kommenden Jahre? Wird die Wissensbilanz einen festen Platz bei EnBW bekommen?

Herr Freitag: Es ist uns bereits gelungen, die Wissensbilanz in den Kerngesellschaften als Organisationsentwicklungs- und Kommunikationsinstrument zu verankern. Nun wollen wir dieses Instrument stärker mit dem Strategieprozess vernetzen, um so seine Potenziale noch besser ausschöpfen zu können. Darüber hinaus kann die Wissensbilanz für Kapitalgesellschaften eine wertvolle Ergänzung zur finanzorientierten Rechnungslegung darstellen, da sie qualitative Aussagen über das Zukunftspotenzial eines Unternehmens liefert.

Deutsch-japanisches Wissensbilanz-Gipfeltreffen

Im Rahmen des „IC Summit Bodensee 2007“ fand am 25. September 2007 in Weingarten erstmalig ein intensiver Erfahrungsaustausch zwischen deutschen und japanischen KMU statt. Ziel des Summits war ein gemeinsames Statement der beiden Nationen, das die Entwicklung und gezielte Steuerung immaterieller Vermögenswerte im internationalen Vergleich festhält. Wie Deutschland hat auch Japan auf die Herausforderungen der Wissensökonomie reagiert. Mit Unterstützung des japanischen Wirtschaftsministeriums entwickelte ein Expertenkreis den Leitfaden „Intellectual Asset-Based Management Manual for Small and Medium Enterprises“, um den japanischen Mittelstand bei der Entwicklung und Steuerung der immateriellen Vermögenswerte zu unterstützen. Neben japanischen KMU nahmen auch erfahrene Wissensbilanz-Experten die weite Anreise aus Japan auf sich. Eine hochrangige Wirtschaftsdelegation mit Vertretern der „Knowledge Management Society of Japan“, der Waseda Universität, von KPMG oder Ernst & Young Japan, trug mit fundierten Beiträgen und Kenntnissen zu den intensiven Diskussionen bei.

Deutschland und Japan haben, gemeinsam mit Skandinavien, im internationalen Vergleich mittlerweile eine Vorreiterrolle eingenommen. Gut 100 deutsche KMU haben ihr Wissen schon bilanziert, viele davon im Rahmen des BMWi-Projekts.

Einheitliche Wissensbilanz-Standards für Europa

Die Europäische Union formulierte im Jahr 2000 das Ziel, die EU bis 2010 zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln. „Das ist eine große Herausforderung für die europäische Wirtschaftspolitik. Auf der Suche nach Instrumenten, die die EU bei diesem Veränderungsprozess unterstützen könnten, stießen Vertreter der Europäischen Kommission auf die Wissensbilanz, das war der Startschuss für unser internationales Wissensbilanzprojekt“, so Manfred Bornemann.

Neben nationalen Wissensbilanzprojekten wie der „Wissensbilanz – Made in Germany“ gibt es auch auf europäischer Ebene geförderte Forschungsprojekte, wie beispielsweise „InCaS“. Der Name steht für „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ und ist ein Projekt der Europäischen Kommission, das eine europäische Wissensbilanz-Methode entwickeln will. Bis Ende 2008 möchte die InCaS-Projektgruppe mindestens 50 Wissensbilanzen in fünf verschiedenen Ländern Europas (Spanien, Frankreich, Polen, Slowenien, Deutschland) für fünf unterschiedliche Branchen durchführen. Gemeinsam mit Experten der London School of Economics und der Technischen Universität Katalonien, Barcelona, werden die Wissensbilanz-Forscher in einer ersten Projektphase europäische Ansätze der Wissensbilanzierung sammeln und auswerten. Anschließend entwickeln sie daraus eine harmonisierte, europäische Methode.

EU-Projekt unter deutscher Leitung

Die wissenschaftliche Leitung des Projekts liegt in deutscher Hand. Markus Will vom Fraunhofer IPK und Experte im Arbeitskreis Wissensbilanz steuert das Projekt aus Berlin und



Markus Will und Mart Kivikas, zwei der fünf Experten des Arbeitskreis Wissensbilanz

steht in engem Kontakt mit den europäischen Experten. „Es ist wichtig, trotz Branchen- und kultureller Unterschiede die Vergleichbarkeit europäischer Wissensbilanzen zu gewährleisten“, so Markus Will. „Denn nur durch den länderübergreifenden Erfahrungsaustausch von Best Practice-Beispielen wird erstmals ein europäischer Ansatz für das Management immaterieller Unternehmensressourcen erarbeitet werden können.“

Europäischer Wissensbilanz Leitfadens

In einer zweiten Projektphase möchte das internationale Projekt auf der Basis der in der ersten Phase gesammelten Erfahrungen die Herangehensweisen weiter harmonisieren. Dabei berücksichtigen die Forscher regionale und branchenspezifische Unterschiede in Bezug auf die Faktoren des intellektuellen Kapitals, um die Methode mit den neuesten Erkenntnissen in der Praxis anzuwenden. In der dritten Phase definiert das Projektteam letztendlich die Minimalanforderungen an die Struktur und den Inhalt einer standardisierten, europäischen Wissensbilanz. Die offizielle Projektwebsite geht Anfang November auf www.incas-europe.org online.

Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Arbeitskreis Wissensbilanz ist verantwortlich für die wissenschaftliche Methodenentwicklung und die praktische Durchführung von Wissensbilanz-Projekten.

Er setzt sich zusammen aus einem Kernteam, einer Expertengruppe und einem Moderatorennetzwerk.

Veranstaltungen in 2007/2008

Wissensbilanz Roadshow

27. November 2007 Wissensbilanz Roadshow, IHK Lübeck

19./20. Juni 2008

Wissensbilanz-Intensivseminar, Berlin

28. oder 29. Januar 2008 Wissensbilanz Roadshow, IHK Oldenburg

Messen

28./29. November 2007

KnowTech 2007, Frankfurt a. M.

Seminare

23./24. Januar 2008 Wissensbilanz-Intensivseminar, Frankfurt a. M.

29. bis 31. Januar 2008

LEARNTEC, Karlsruhe

13. Februar 2008 „Wissensbilanz Live“ Einführungsseminar mit der BWH GmbH, Hannover

Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und zum Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter: www.akwissensbilanz.org



Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist seit kurzem online und präsentiert sich auf der Website des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie prominent direkt unter dem Überbegriff „Technologie und Innovation“. Interessierte können sich nun noch ausführlicher über das Projekt, die Wissensbilanz im Allgemeinen, die Pilotunternehmen, die WB-Toolbox sowie den Arbeitskreis Wissensbilanz informieren. Schauen Sie doch mal vorbei unter: www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html

Im Blickpunkt: Braunschweigische Maschinenbauanstalt AG

Ein Maschinen- und Anlagenbauer berichtet über seine Erfahrungen mit der Wissensbilanz

Die Braunschweigische Maschinenbauanstalt AG (BMA) liefert Maschinen, Apparate und Ausrüstungen für die Be- und Verarbeitung nachwachsender Rohstoffe im industriellen Maßstab. Die Gesellschaft ist weltweit tätig und spezialisiert auf Maschinen für die Zucker- und Stärkeindustrie.

Wissensbilanz im Maschinenbau

Gerade der Maschinen- und Anlagenbau ist auf einen effektiven Umgang mit seinem Humankapital angewiesen. In Kombination mit der effektiven Nutzung der Ressource Wissen, ergibt sich dadurch ein großer Wettbewerbsvorteil im globalen Wettbewerb. Und dem Kunden kommt das Ideen- und Wissenskapital des Unternehmens ebenfalls zu Gute, schließlich werden noch bessere Maschinen und Apparate in eigenen Werkstätten gefertigt.

Für BMA als Maschinen- und Anlagenbauer am Standort Deutschland ist der effektive Umgang mit Wissen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Ziel der Wissensbilanzierung war es, mehr Transparenz über die 'weichen' Faktoren zu erhalten. „Durch die ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen werden Verbesserungspotenziale aufgedeckt, um durch operative Maßnahmen diese Potenziale für das



Hartmut Stolte, verantwortlich für den Servicebereich (Assistance) und die Erstellung der Wissensbilanz bei der BMA

Unternehmen nutzbar zu machen“, so Dr. Rolf Mayer, Vorstand der BMA.

Zusammenhänge aufdecken

Für das Traditionsunternehmen, das sich seit 1853 am Markt behauptet, sind besonders drei Punkte bei der Wissensbilanz entscheidend. Zum Ersten ist besonders die Offenlegung der Wirkungszusammenhänge zwischen den immateriellen Erfolgsfaktoren eine wichtige Errungenschaft der Wissensbilanz. Für Hartmut Stolte, den Verantwortlichen bei der Durchführung der Wissensbilanz, ist es gut zu wissen, wie das Unternehmen außerhalb der organisatorischen Strukturen funktioniert und tickt: „Verborgene Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens wurden u.a. durch die Beziehungsmatrix offen gelegt. So konnten einige Schwachstellen im Unternehmen schonungslos aufgedeckt werden.“ Anschließend werden operative Maßnahmen ergriffen, um die Schwachstellen sukzessive anzugehen und zu verbessern.

Teamarbeit fördern

Darüber hinaus hat für Stolte die Erstellung der Wissensbilanz auch positive Wirkungen auf die Teamarbeit im Unternehmen – und zwar über Abteilungs- und Hierarchieebenen hinweg. Schließlich wurde die Wissensbilanz in einem Projektteam erstellt. Ganz konkret hat sich die abteilungsübergreifende Kommunikation stark verbessert. Weiterhin erhielten die Mitarbeiter innerhalb des Projektteams die Chance, an der Entwicklung von Führungsentscheidungen mitzuwirken und dadurch einen Motivationsschub. „Die Teilnehmer haben diese positive Motivation in das Unternehmen getragen. Viele Mitarbeiter haben heute ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge im Unternehmen“, so Hartmut Stolte.

Die dritte entscheidende Leistung der Wissensbilanz ist für die BMA die Erkenntnis, wie wichtig eine formulierte Vision und Strategie für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist.

Stimmen von Pilotanwendern



Wolfgang Pfefferle, Geschäftsführer der Omnibus Müller GmbH & Co. KG, erstellte für sein Unternehmen im Sommer 2006 eine erste Wissensbilanz

„Die Omnibus Müller GmbH hat eine Wissensbilanz erstellt, weil wir wissen wollten wie es tatsächlich um die 'Soft Facts' unserer Firma und die 'Soft Skills' unserer Mitarbeiter steht. Dabei hat sich gerade die Zusammenarbeit des Projektteams als sehr fruchtbar erwiesen und bei den beteiligten Mitarbeitern ein tieferes Verständnis für das Unternehmen erzeugt.

Die Wissensbilanz hat gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Besonders die kontinuierliche Schulungen und Weiterbildung der Mitarbeiter und Angestellten und die Einbeziehung der Partner und Abteilungsleiter in Entscheidungsprozesse zeichnen das Unternehmen aus. Diese Erkenntnisse und Informationen sind wichtige Entscheidungshilfen der Geschäftsführung und dienen als Frühwarnsystem.“
Wolfgang Pfefferle

Impressum

Herausgeber:

Arbeitskreis Wissensbilanz
c/o Fraunhofer-Institut für
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Pascalstraße 8-9 | 10587 Berlin
www.ipk.fraunhofer.de

Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation
Lindwurmstraße 124
80337 München
Tel.: 089-72 01 8710
Fax: 089-72 01 8720
Email: kommunikation@lhlk.de
www.lhlk.de