



Forum 2: Die richtige Wettkampfstrategie – Mit der Wissensbilanz zum Erfolg

Aktivitäten zur Wissensbilanz – Made in Germany

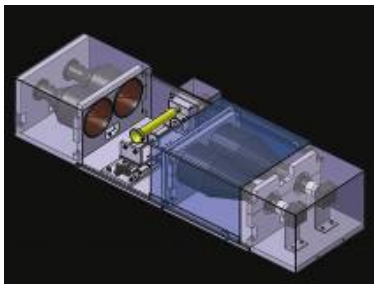
Markus Will, M.A.
Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin

✉ markus.will@ipk.fraunhofer.de

☎ +49(0)30 / 390 06 304

📠 +49(0)30 / 393 25 03

<http://www.ipk.fraunhofer.de>



- Virtuelle Produktentstehung
- Produktionssysteme
- Automatisierungstechnik
- Medizintechnik
- Unternehmensmanagement
 - Business Exzellenz Methoden
 - Unternehmenslogistik und -prozesse
 - Wissensmanagement (CCWM)



1 Hintergrund

2 Aktuelle Entwicklungen

3 Ausblick

Die drei zentralen Perspektiven eines erfolgreichen Wissensmanagements

Wo lohnt es sich,
mit WM aktiv zu werden?

1. Die **strategische** Perspektive

Welche Methoden und
Werkzeuge können wie
integriert werden?

2. Die **operative** Perspektive

Wie werden die
Veränderungen nachhaltig
verankert?

3. Die **nachhaltige** Perspektive

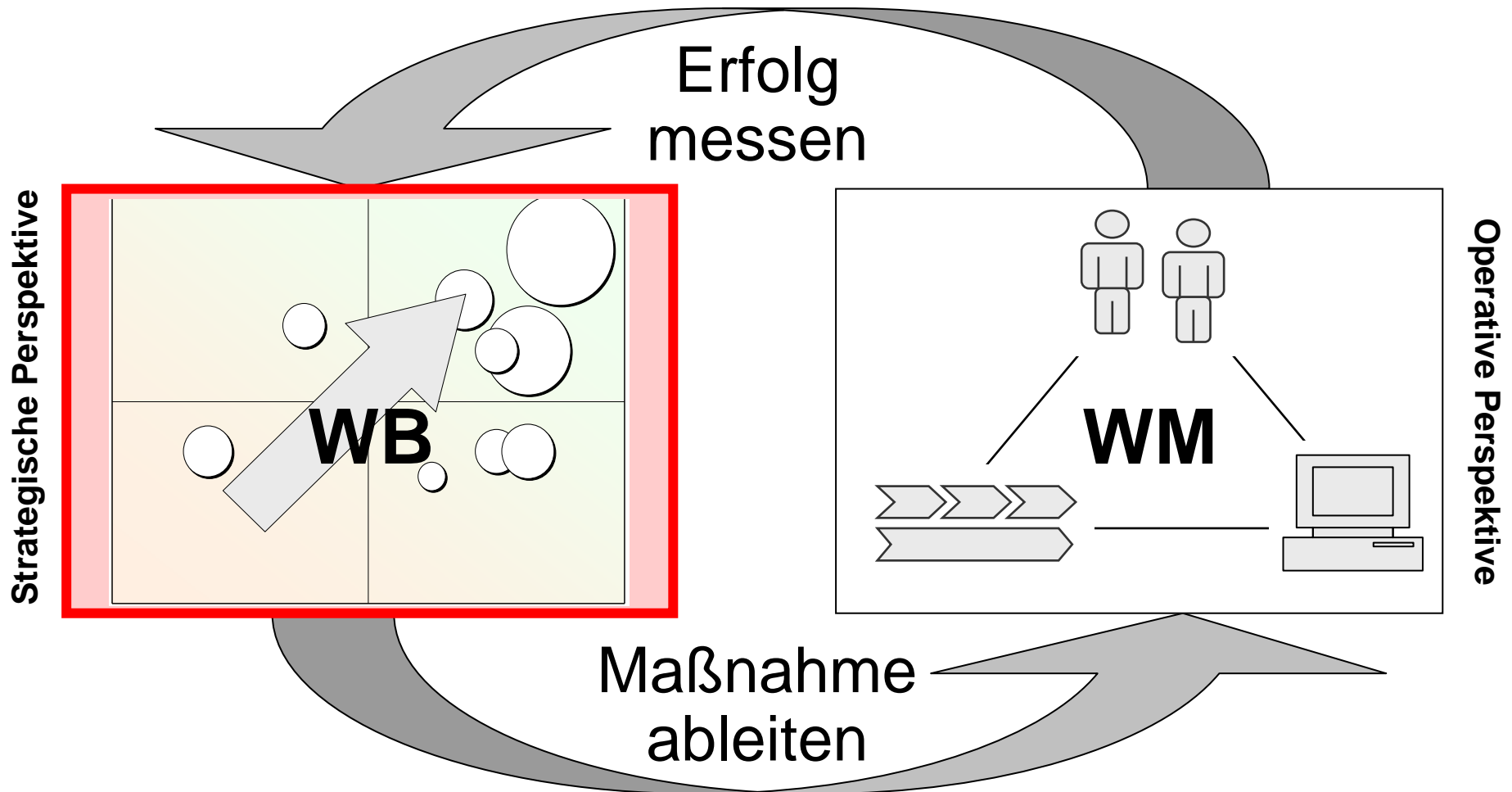
Herausforderungen im Wissensmanagement aus Sicht deutscher Unternehmen



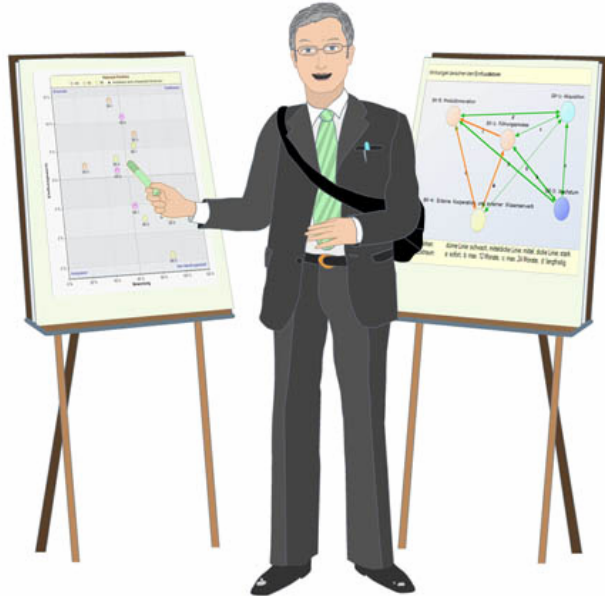
- 92% der deutschen Unternehmen halten Wissensmanagement für wichtig bis sehr wichtig
 - 75% sind mit der aktuellen Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Wissen nicht zufrieden
 - 80% sehen hohen Handlungsbedarf in „strategischer, wissensorientierter Unternehmensplanung“!
- ➔ Wesentliches Verbesserungspotenzial liegt in der konsequenten Verknüpfung von WM mit der Unternehmensstrategie!

Quelle: **WM-Markstudie „Wissen und Information 2005“**. Fraunhofer Wissensmanagement-Community (2005): Fraunhofer IRB Verlag. (N=540)

Wissensbilanz (WB) zur strategiekonformen Steuerung von operativen Wissensmanagement-Maßnahmen (WM)

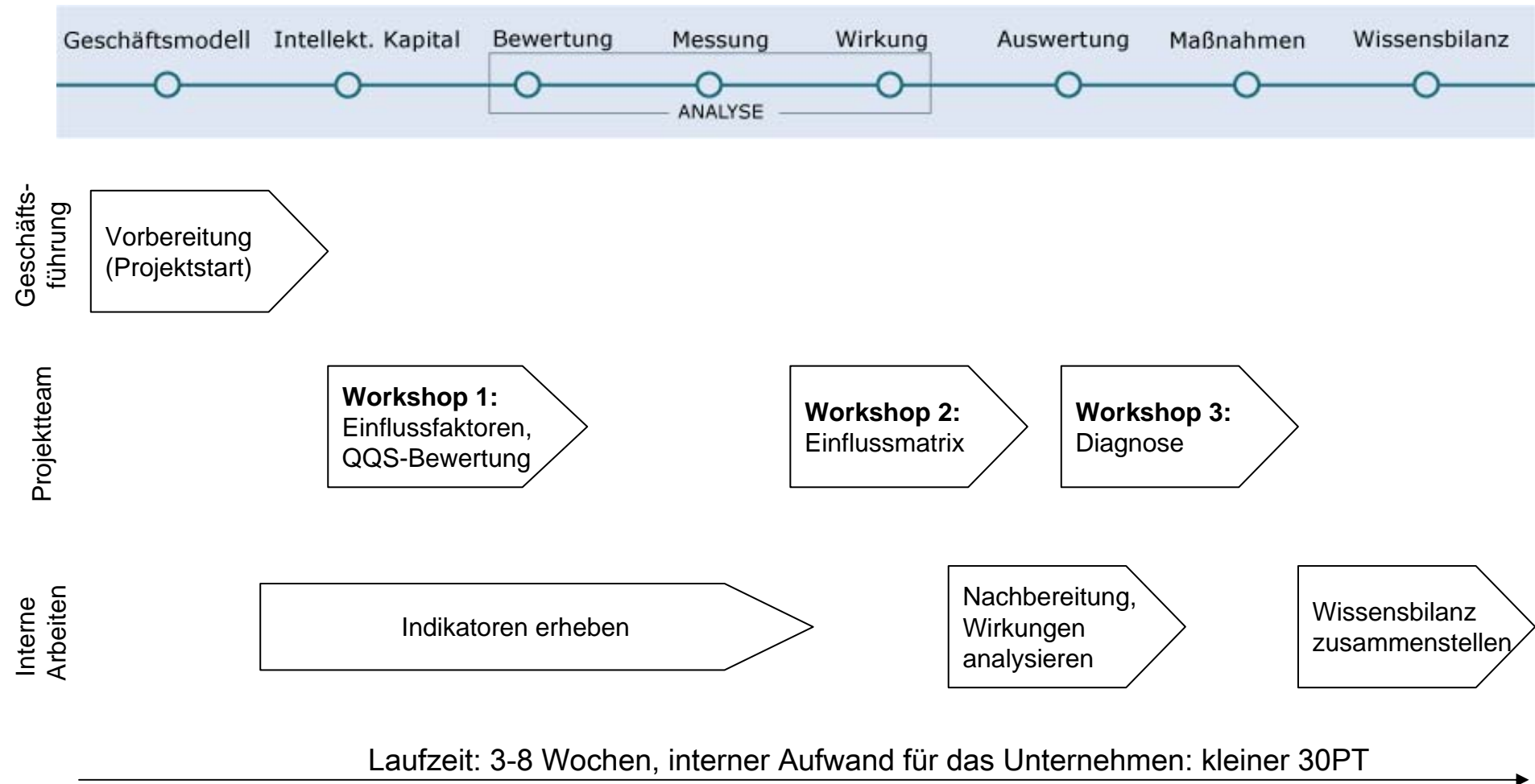


Ziele und Nutzen der Wissensbilanz – Made in Germany



- **Diagnose:**
zur Analyse der Stärken und Schwächen im intellektuellen Kapital.
- **Entscheidungsunterstützung:**
zur Priorisierung der Bereiche mit dem größten Potenzial für die angestrebten Veränderungen.
- **Optimierung & Innovation:**
zur Ableitung von geeigneten Entwicklungsmaßnahmen.
- **Controlling und Maßnahmenmanagement:**
zur messbaren Steuerung von Maßnahmen und zur Überwachung der Entwicklung des intellektuellen Kapitals.
- **Einbindung der Mitarbeiter:**
zur Verbesserung der Transparenz über Entscheidungsprozesse und Nachhaltigkeit von Maßnahmen.
- **Reporting:**
zur Erhöhung der Transparenz über weiche Werte bei externen Bezugsgruppen der Organisation.

Wissensbilanz-Prozess: Softwaregestütztes Workshop-Vorgehen



Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals



Humankapital

- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Führungskompetenz



Strukturkapital

- Kooperation und Wissenstransfer
- Führungsinstrumente
- IT und explizites Wissen
- Produktinnovation
- Prozess- und Verfahreninnovationen
- Unternehmenskultur

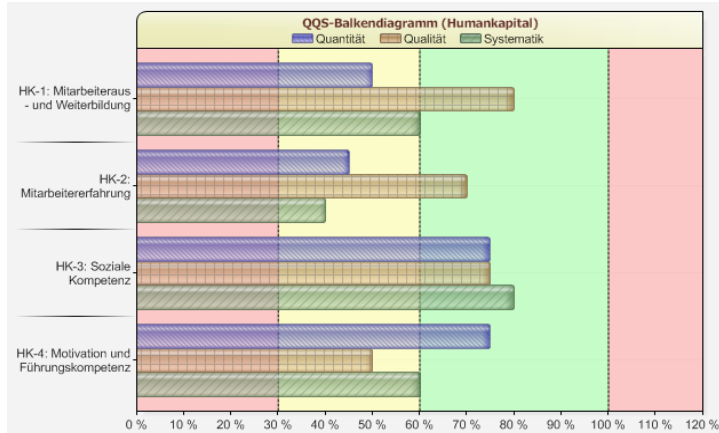


Beziehungskapital

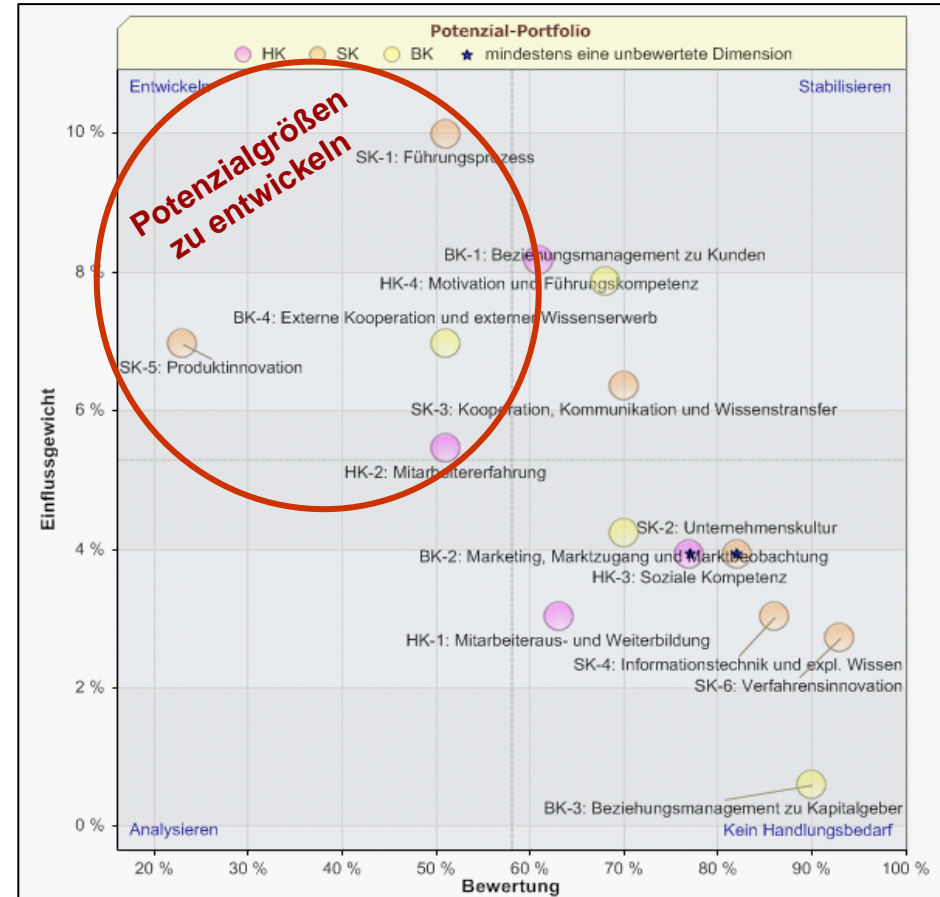
- Kundenbeziehungen
- Lieferantenbeziehungen
- Beziehungen zu Kooperationspartnern
- Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren
- Beziehungen zur Öffentlichkeit

Ergebnisse einer Wissensbilanz – Made in Germany

QQS Bewertung



Potenzial Portfolio



Wirkungsanalyse

Ursache	GP-1	GE-1	GE-2	GE-3	HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4
GP-1 Leistungsprozess Softwareengineering	x	3	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1
GE-1 Finanzieller Erfolg	0	x	1	0	1	0	0	2	1	1	0	1
GE-2 Image/Marke	1	1	x	2	0	0	0	3	0	1	0	1
GE-3 Umsatzwachstum	1	2	2	x	2	1	0	2	2	1	1	2
HK-1 Mitarbeiteraus- und Weiterbildung	1	0	0	0	x	1	1	1	1	0	1	1
HK-2 Mitarbeitererfahrung	2	0	1	0	1	x	1	2	1	0	2	1
HK-3 Soziale Kompetenz	1	0	1	0	0	0	x	2	2	1	3	0
HK-4 Motivation und Führungskompetenz	2	1	1	1	2	1	1	x	3	3	3	0
SK-1 Führungsprozess	2	1	2	1	2	2	2	3	x	2	2	1
SK-2 Unternehmenskultur	1	0	1	0	1	1	1	1	1	x	2	0
SK-3 Kooperation, Kommunikation und Wissenstransfer	2	0	0	1	1	2	0	2	1	2	x	2
SK-4 Informationstechnik und expl. Wissen	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	x
SK-5 Produktinnovation	3	1	2	3	2	2	0	1	0	1	0	1
SK-6 Verfahrensinnovation	1	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	1
BK-1 Beziehungsmanagement zu Kunden	2	2	3	3	0	1	1	2	1	1	1	1
BK-2 Marketing, Marktzugang und Marktbeobachtung	1	0	3	3	0	1	0	1	0	0	0	0

Beispiel eines Softwareunternehmens



1

Hintergrund

2

Aktuelle Entwicklungen

3

Ausblick

Bisherige Ergebnisse des Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“

www.akwissensbilanz.org



www.bmwi.bund.de oder

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Versandservice

Postfach 30 02 65

53182 Bonn

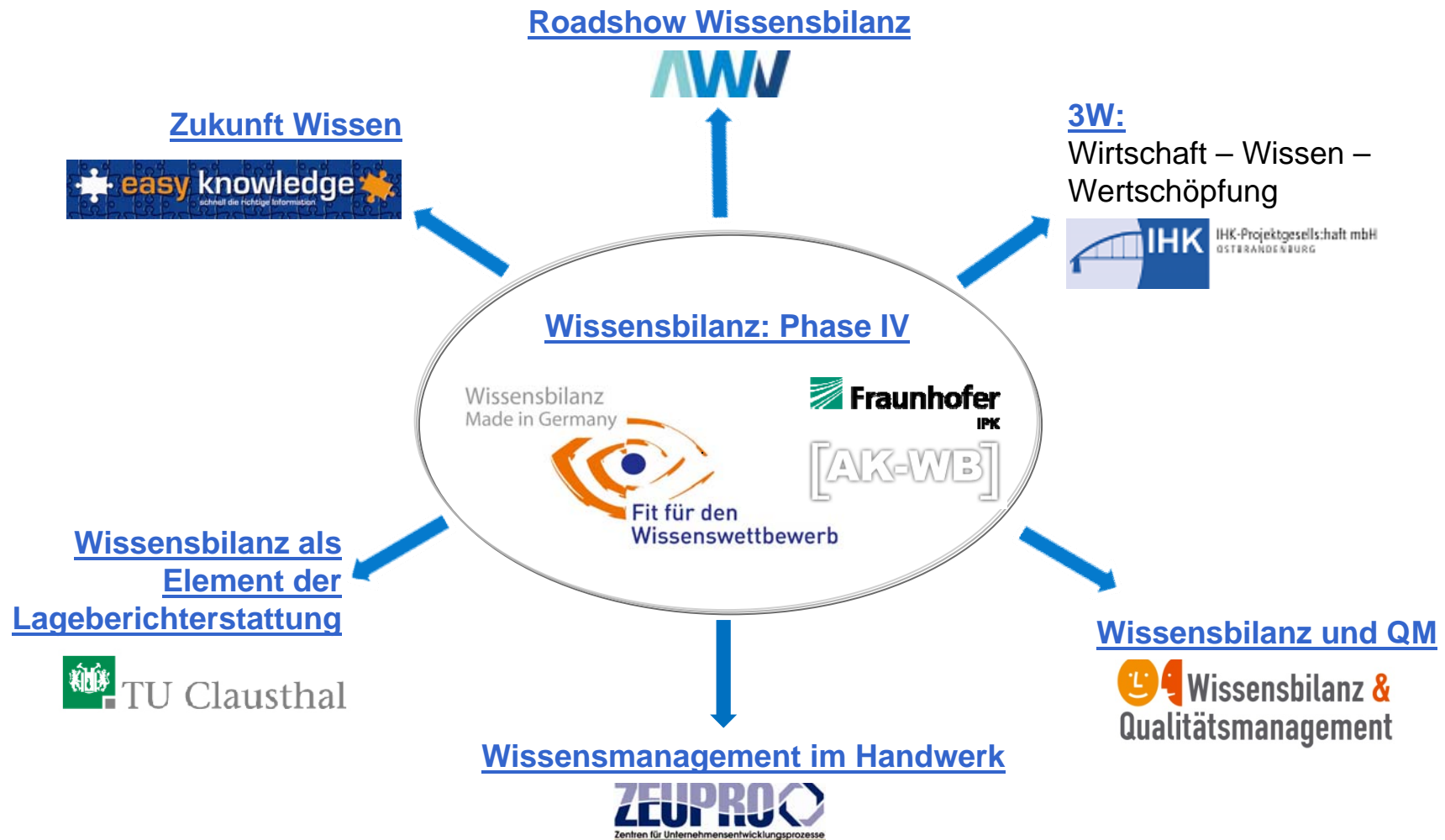
Bestell-Fax: (02 28) 42 23 -462

Telefon: (01888) 6 15 -4171

E-Mail: bmwi@gvp-bonn.de

- **Einfache und effiziente Methode** zur Implementierung von Wissensbilanzen
- **40.000 Bestellungen** des Wissensbilanz-Leitfadens
- **30.000 Bestellungen** der Wissensbilanz-Toolbox
- Über **50 KMU-Anwender** im Rahmen des Pilotprojekts betreut, weitere **100 Implementierungen** im Markt
- Wissensbilanz als **Berichtsinstrument** bei der Kreditvergabe erprobt
- EU-Projekt „InCaS“ zur **Harmonisierung** der Methoden auf **europäischer Ebene**
- Ausbildungsprogramm mit derzeit 100 Mitgliedern im **Moderatoren-Netzwerk**
- **Informationsveranstaltungen** und umfangreiche **PR-Aktivitäten** in reichweitenstarken Medien (z.B. Handelsblatt, FAZ, FTD, Wirtschaftswoche)

Wissensbilanz – Made in Germany: Laufende Projekte in der Übersicht



Wissensbilanz-Schnelltest als Einsteigermodul

www.wissensbilanz-schnelltest.de



- Einfacher Einstieg für Praktiker in das Thema Intellektuelles Kapital
- Medienpartnerschaft mit der Wirtschaftswoche (www.wiwo.de) garantiert hohe Nutzerzahlen
- Online-Fragebogen mit 15 Fragen in ca. 10 Minuten zu beantworten
- Automatische Auswertung zu unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen mit ersten Handlungsempfehlungen (als pdf-Dokument)
- Basis für Studie „Wissensstandort Deutschland“ zum Stand des Intellektuellen Kapitals in deutschen Unternehmen
- Impulse als neuer Medienpartner ab Mai 2010

Wissensbilanz-Benchmarking zum Vergleich mit anderen Unternehmen

[AK-WB]

BENCHMARKING DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS

Block A: Benchmark- Kriterien zur Auswahl der Vergleichsgruppe

Für Ihren IK-Benchmark-Bericht können Sie folgende Kriterien für Ihre Vergleichsgruppe definieren:

Mit welchem Sektor möchten Sie Ihr Unternehmen vergleichen? (Bitte wählen sie nur eine Antwort aus!)

Produzierendes Gewerbe Dienstleistung KEINE Einschränkung nach Sektor

Wählen Sie die Größe der Vergleichs-Unternehmen anhand der Anzahl der Mitarbeiter oder dem Jahresumsatz aus. (Mehrfachantworten sind zulässig!)

Vergleichsunternehmen mit Anzahl der Mitarbeiter von:

1 bis 10 MA 11 bis 50 MA 51 bis 250 MA 251 bis 1000 MA mehr als 1000 MA

KEINE Einschränkung nach Mitarbeiterzahl

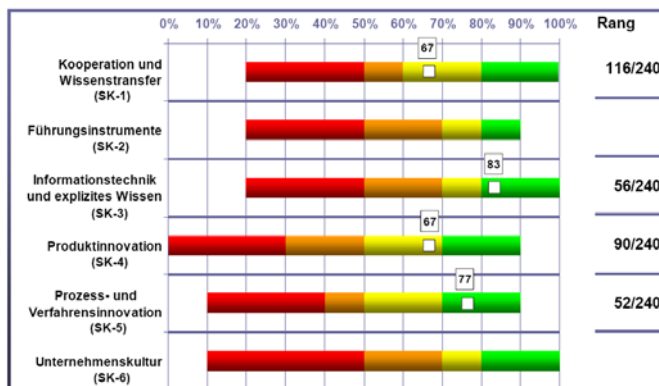
Vergleichsunternehmen mit Jahresumsatz (EUR) von:

bis 2 Mio. bis 10 Mio. bis 50 Mio. mehr als 50 Mio.

KEINE Einschränkung nach Umsatzvolumen

Strukturkapital-Perspektive

Ihre Bewertung im Vergleich zu Ihrer Vergleichsgruppe (N=240) auf Einflussfaktorebene:

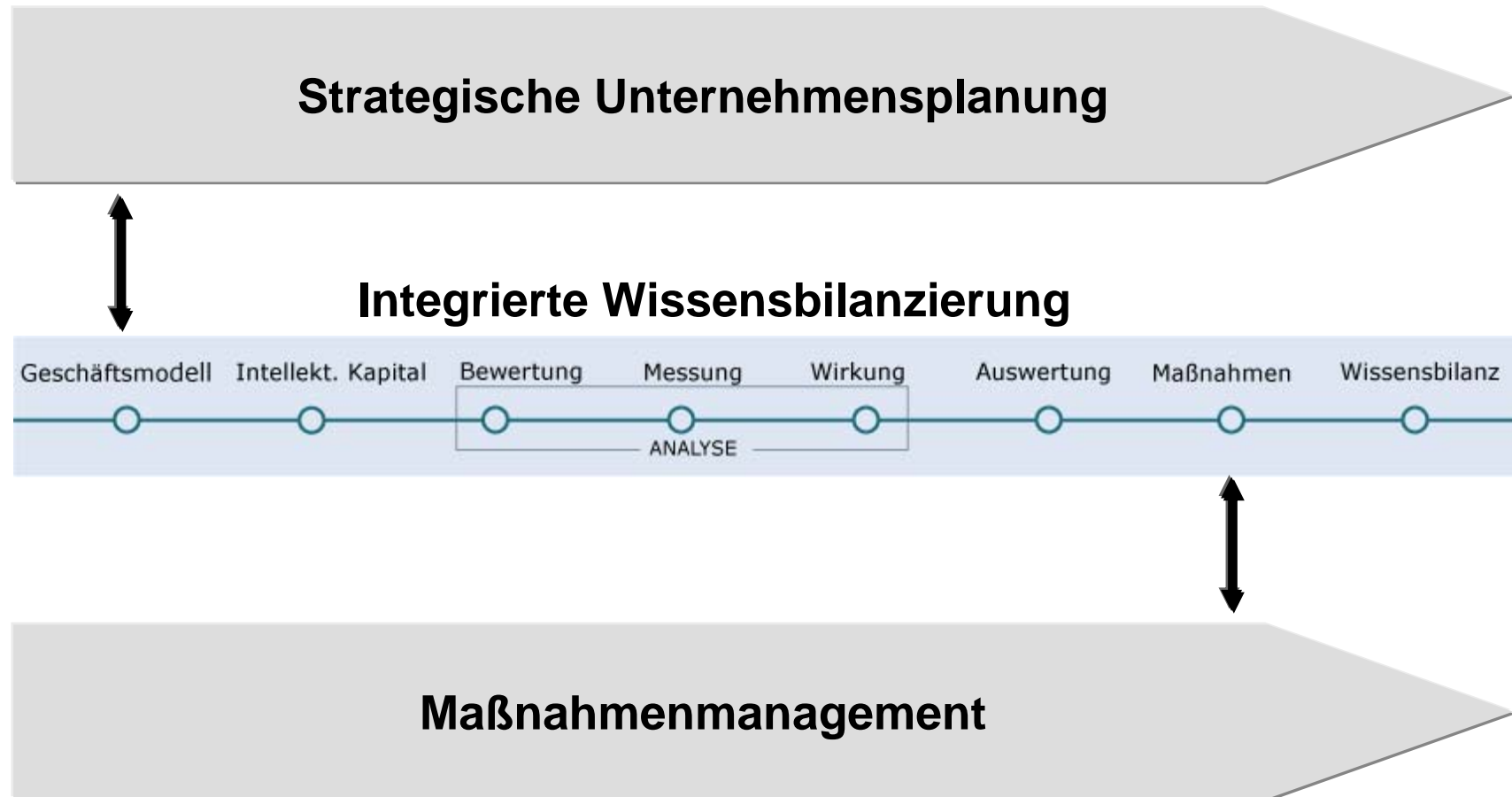


- Standardisierung des Intellektuellen Kapitals auf Basis der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“
- Positionierung innerhalb der Vergleichsgruppe gibt Aufschluss über relative Stärken und Verbesserungspotenziale
- Geeignete Partner zum gezielten Wissenstransfer finden
- Themenbasierte Workshops für den Austausch mit vergleichbaren Unternehmen zur gemeinsamen Problemlösung und zum Lernen von den Besten („Best-Practice-Transfer“)
- Mitgliedschaft im IC-Club & Verwendung des Siegels „IC-Club Member“

Infoseite unter www.wissensbilanz-benchmarking.de

[AK-WB]

Integration der Wissensbilanz in Managementsysteme





1 Hintergrund

2 Aktuelle Entwicklungen

3 **Ausblick**

Aktuelle Highlights

März 2010:



„Die Wissensbilanz wird erwachsen“
EnBW veröffentlicht Wissensbilanz im Geschäftsbericht

April 2010:



Zertifikat

Die Fraunhofer Academy bescheinigt, dass die Organisation

Friedrich Lohmann GmbH, Standort Herbede
Ruhrtal 2, 56456 Wissen-Herbede
eine

Wissensbilanz 2009
vom 26.04.2010 erstellt hat.

Die Wissensbilanz, deren Erstellung und die Umsetzung der Wissensbilanz aus der Vorperiode erfüllen die Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany für die Vollzertifizierung

In der Version vom 25.02.2010. Der Nachweis für die Konformität wurde durch ein Audit erbracht, welches in einem Bericht dokumentiert ist.

Zertifikatsnummer: 10011, Berlin, 30.04.2010

Prof. Dr.-Ing. Kai Morlins
Wissensbilanzauditoren, Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)



Friedr. Lohmann GmbH erhält
erstes Wissensbilanz-Zertifikat
nach erfolgreicher Auditierung

Mai 2010:

MANAGEMENT

WAS WISST IHR DENN SCHON?

WISSENSMANAGEMENT Die meisten Chefs wollen mit dem Jahresabschluss nicht auch noch eine Bilanz des Know-hows aufstellen. Sollten sie aber, gerade in Krisenzeiten: Das Frühwarnsystem hilft, Kosten zu senken

Kein Platz mehr auf dem Flipchart, es ist voller Infos in Worten und Pfeilen. Plötzlich dreht sich Lutz Karnaschow um. Vor dem Chef der Alterspflegefirma Domino-World sitzen 21 Führungskräfte. Im Workshop geht es um das Teamthermometer, auf dem Mitarbeiter notieren, wie sie das Klima in ihrer Gruppe empfinden: im grünen Wohlfühlbereich, in der gelben Konfliktzone oder im roten Krisengebiet. „Wer zeigt seine Ergebnisse?“, fragt Karnaschow. Ein kurzer Blick über seine schwarz getinderte Brille.
Der Seminarraum mit Parkett und großen Fenstern ist das Herz der Firmenzentrale. Die Gründerzeitvilla steht an der Karl-Marx-Straße in Bickenwerder, nördlich von Berlin. Wo einst ein hoher DDR-Funktionär sein Wohnzimmer hatte, spricht Karnaschow über Motivation und Mitarbeiterführung. Dieses Feld, weiß der dreißigjährige 56-Jährige, muss besockert werden, um erfolgreicher zu werden.
Karnaschow vertraut weniger auf sein Bauchgefühl. Er kennt die Stärken und Schwächen der Firma, all die Zahlen. Er schwört auf den Nutzen einer

Können und Wissen der Mitarbeiter, die Effizienz betrieblicher Abläufe, die Güte der Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden. Diese Bilanz der Soft Skills steht am Anfang einer Veränderung, des sogenannten Wissensmanagements. Bei- sorgen dafür, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu erhöhen.
Was beim ersten Hinblören wie vages Wortgeschwätz wirkt, hat einen handfesten, geldwerten Nutzen: Die Wissensbilanz eines Betriebs und ein gut organisiertes Wissensmanagement fließen in Kreditratings ein und helfen so, die Finanzierungskosten zu senken. Wie einfach es ist, soch ein Frühwarnsystem zu nutzen, zeigt der Schnelltest des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, den Chefs auf impulse.de/wissensbilanz für ihr Unternehmen durchlaufen können. Wer eine detaillierte Wissensbilanz erstellen möchte, nutzt am besten die kostenlose Software des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (siehe Seite 62 „Der Weg zur Wissensbilanz“).
Karnaschow erstellt in diesem Frühjahr bereits die vierte Bilanz für Domino-
gen ergeben, wie letztes Mal jenes Teamthermometer, das Kommunikation und Motivation der 500 Mitarbeiter in den Sozialstationen, Altersheimen und Day-Care-Centern in Berlin und Brandenburg steigern sollte. „Wissensmanagement hilft, von der reinen Finanzdenke wegzukommen“, sagt der Unternehmer. „Durch offenbaren sich einem andere, wichtige Stellgrößen, die unseren Einfluss auf den Geschäftserfolg haben.“
Dafür ist Vorarbeit nötig. „Den Anfang macht ein Workshop, an dem die Verantwortlichen für die Themen Mitarbeiter, Kunden, Dienstleistungen, Qualität, Finanzen, Strategie und Führungsprozesse teilnehmen. Für viele Unternehmer öffnet sich schon in der ersten Sitzung ein Strategiefeld.“ Die wenigsten hätten eine schriftlich fixierte Vision. Um sich die zu erarbeiten, hilft es, sich eine Schlüsselfrage zu stellen: „Was würde der Welt ganz konkret verloren gehen, wenn es uns nicht mehr gäbe?“
Das Thema Vision hat der Kreis um Karnaschow vor Jahren festgezurrt. Im ersten Workshop für die Wissensbilanz 2010 überprüf die Führungscrew von

impulse.de

/wissensbilanz
Hier können Sie einen Schnelltest zur Wissensbilanz Ihres Unternehmens machen.



Wissensbilanz
Made in Germany



Fit für den
Wissenswettbewerb

Ausbildungsprogramm zum geprüften Wissensbilanz-Moderator



WB- Moderator (Stufe 1):

- ✓ Grundlagen der Methode
- ✓ Fallstudien

WB-Moderator (Stufe 2):

- ✓ Mind. 1 moderierte Wissensbilanz
- ✓ Begutachtung einer Wissensbilanz (gemäß den Basisanforderungen)

Geprüfter WB-Moderator (Stufe 3):

- ✓ Vertiefende Theorie
- ✓ Mind. 1 weitere moderierte Wissensbilanz
- ✓ Begutachtung einer weiteren Wissensbilanz als Abschlussarbeit (gemäß allen Anforderungen)
- ✓ Schriftliche und mündliche Prüfung



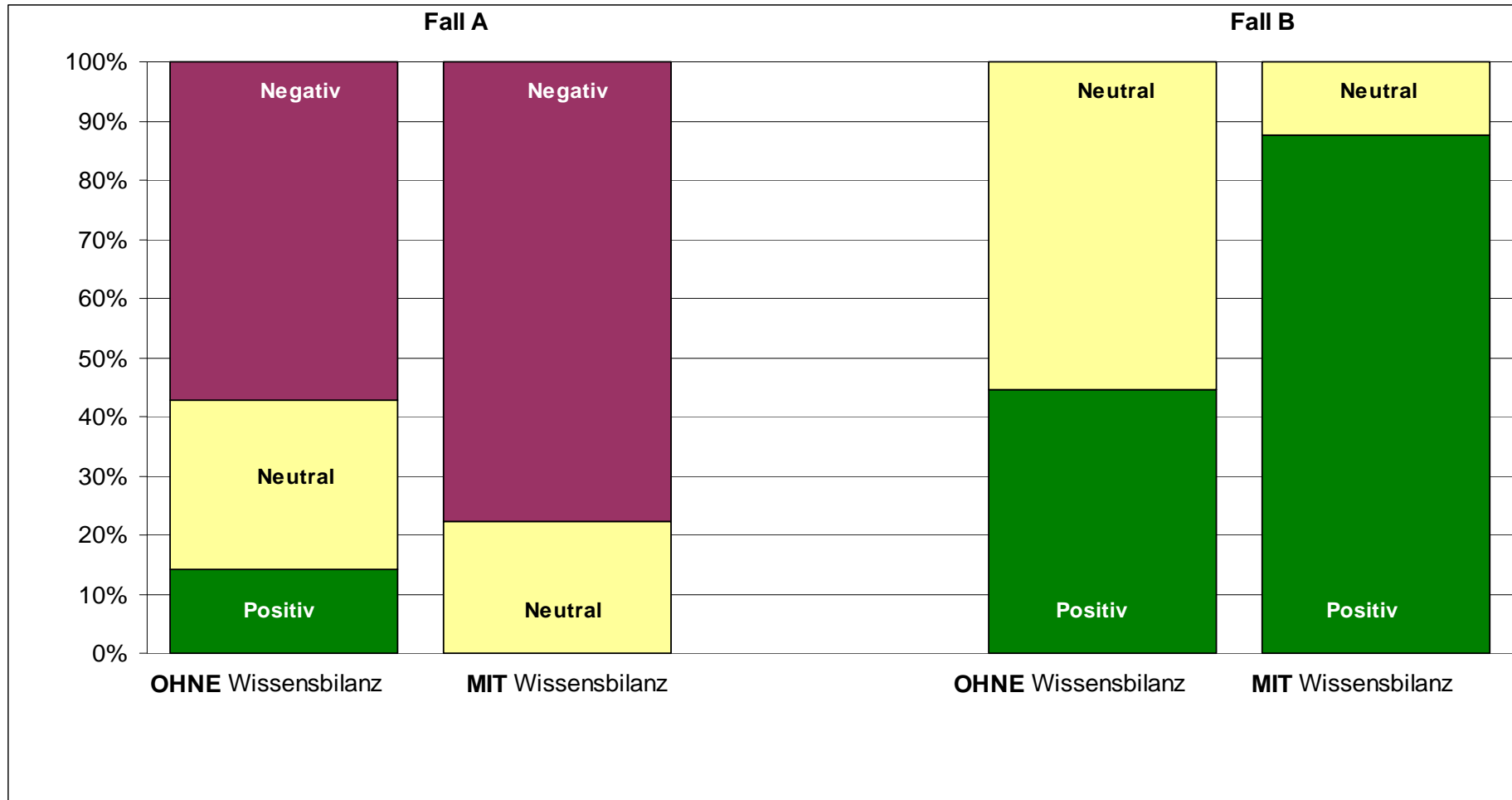
Sicht von außen: Wie glaubwürdig ist die Wissensbilanz?

- Qualitätssiegel - Spreu vom Weizen trennen
- Konsistentere Inhalte für den externen Leser schaffen
- Glaubwürdigkeit für Kunden, Kapitalgeber und Partner erhöhen

Sicht von innen: Haben wir alles richtig gemacht?

- Schwachstellen und Potenziale aufdecken
- Geschäftserfolge maximieren
- Nachhaltiges Management des Intellektuellen Kapitals sicherstellen
- Mehr Mitarbeiter für die WB sensibilisieren

Auswirkungen der Wissensbilanz auf die Unternehmensbewertung durch Finanzanalysten





Benchmarking

Leitfaden für den Vergleich mit den Besten

Hrsg.: Mertins, Kai; Kohl, Holger
Erscheinungsjahr **2009**



Wissensbilanzen

Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln

Hrsg.: Mertins, Alwert, Heisig
Erscheinungsjahr **2005**



Wissensmanagement im Mittelstand


Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele


Hrsg.: Mertins, Seidl
Erscheinungsjahr **2009**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Markus Will, M.A.
Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik (IPK)
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin

 markus.will@ipk.fraunhofer.de

 +49(0)30 / 390 06 304

 +49(0)30 / 393 25 03

www.um.ipk.fraunhofer.de

www.akwissensbilanz.org