

# WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“

## Überblick

### Der Vater der Wissensbilanz

Prof. Leif Edvinsson im  
Gespräch  
► Seite 2

### Die Wissensbilanz weltweit

Einsatz beim Deutschen  
Entwicklungsdienst  
► Seite 3

### Veranstaltungen des AK-WB

Der Wissensbilanz-Kalender  
2009/10  
► Seite 4

### Wissensbilanz Inside

Die 3. Auflage der  
Wissensbilanz-Toolbox  
► Seite 5

### Nachhaltiges Management

Zur Bedeutung von  
Folgebilanzen  
► Seite 5

### Ausgezeichnetes Pilot- unternehmen

M&M Software GmbH  
► Seite 6

### Aufruf

Wissensbilanz in Netzwerken  
► Seite 7

### Ausblick

Wissensmanagement Glossar  
► Seite 7

### Stimmen vom Pilotunternehmen

Technologiefabrik Karlsruhe  
GmbH  
► Seite 7

### Impressum

► Seite 7



## Aufruf zum Wissensbilanz- Benchmarking

Unter den Anwendern der Wissensbilanz wächst zunehmend der Bedarf, immaterielle Werte miteinander zu vergleichen. Deshalb hat der Arbeitskreis Wissensbilanz [AK-WB] nun eine Vergleichsmethode – ein Benchmarking-System – des Intellektuellen Kapitals entwickelt.

### Vergleichen Sie Ihre strategischen Erfolgsfaktoren mit anderen Unternehmen!

Das Wissensbilanz-Benchmarking wird es ermöglichen, Unternehmen hinsichtlich der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken mit passenden Unternehmen zu vergleichen. „Ziel ist es, mit dem Wissensbilanz-Benchmarking nicht nur Potenziale aufzudecken, sondern auch geeignete Partner für einen gezielten Austausch zur Weiterentwicklung des Intellektuelle Kapitals zu finden“, so Sven Wuscher, der Projektverantwortliche im [AK-WB]. „Mit dem Wissensbilanz-Benchmarkbericht wird dafür eine geeignete Grundlage geschaffen.“

Das Wissensbilanz-Benchmarking ermöglicht den Vergleich des Intellektuellen Kapitals einer Wissensbilanz mit brancheninternen oder branchenexternen Unternehmen. Alle Unternehmen und Organisationen, deren

Erfolg maßgeblich vom richtigen Einsatz des Intellektuellen Kapitals abhängt oder die bereits eine Wissensbilanz erstellt haben, sind nun dazu aufgerufen, am Wissensbilanz-Benchmarking teilzunehmen.

### Die Teilnahme lohnt sich

Eine Reihe guter Argumente spricht für eine Teilnahme am Wissensbilanz-Benchmarking des [AK-WB]:

- Möglichkeit einen individuellen Wissensbilanz-Benchmarkbericht zu erhalten und so mehr über die Positionierung der eigenen Organisation innerhalb der Vergleichsgruppe zu erfahren
- Transparenz über relative Stärken, sowie Potenziale und Handlungsfelder im Intellektuellen Kapital
- Mitgliedschaft im IC-Club und Verwendung des Siegels „IC-Club Member“
- Möglichkeit der Teilnahme an themenbasierten Workshops für den Austausch mit vergleichbaren Unternehmen („Best-Practice-Transfer“)
- Transparenz und Standardisierung des IK durch die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“
- Zugang zu den Ergebnissen der Studie „Wissensstandort Deutschland“ exklusiv vor der Veröffentlichung.

Weitere Informationen zum Wissensbilanz-Benchmarking und zur Teilnahme finden Sie unter [www.wissensbilanz-benchmarking.de](http://www.wissensbilanz-benchmarking.de).

## Interview mit Prof. Leif Edvinsson: „The roots for the future fruits“



Prof. Leif Edvinsson (Mitte), der Vater der Wissensbilanz, mit Prof. Mertins (links) und Markus Will (rechts) vom Arbeitskreis Wissensbilanz

Prof. Leif Edvinsson war der weltweit erste „Director of Intellectual Capital“ beim global agierenden schwedischen Finanzdienstleister Skandia. Er ist der Autor zahlreicher Artikel zum Intellektuellen Kapital (IK). Er war Berater für das schwedische Außenministerium und das Internationale Handelszentrum der Vereinten Nationen. Leif Edvinsson berät das Brookings Institut in den USA, die Europäische Kommission und die Knowledge Foundation der schwedischen Regierung in Fragen des IK. Darüber hinaus ist er Gründer und Direktor von Universal Networking Intellectual Capital ([www.unic.net](http://www.unic.net)), einem Beratungsunternehmen für „Intellectual Properties Management“, und Professor für IK an der Universität Lund in Schweden sowie an der Polytechnischen Universität Hong Kong.

*1994 haben Sie die erste Wissensbilanz bei Skandia durchgeführt. Was waren damals die Herausforderungen?*

**Prof. Leif Edvinsson:** Da gab es sehr viele. Eine der größten Herausforderungen war die Ablehnung innerhalb des traditionellen Finanzsystems gegenüber einem neuen Ansatz. Dieses System besteht seit über 500 Jahren. Wenn man anfängt nach neuen Wegen der Bewertung eines Unternehmens, einer Stadt oder der Gesellschaft zu suchen, dann hinterfragt man zwangsläufig die bestehenden Paradigmen vieler Experten und fordert diese heraus. Bevor wir die erste Wissensbilanz erstellt haben, mussten wir also zunächst den Weg ebnen und Überzeugungsarbeit leisten. Dazu haben wir ein Video entwickelt, das dargestellt hat, wie die unsichtbaren Werte sichtbar gemacht werden können. Im zweiten Schritt haben wir Freiwillige dazu eingeladen, sich anzusehen, wie wir diese „Wissensbilanz“ entwickelt haben. Auf diese Weise haben wir auch die Position des IK-Controllers entwickelt, der den ausschließlich auf die monetären Aspekte konzentrierten traditionellen Controller ergänzen sollte. Ziel war es, eine aufschlussreichere und ganzheitliche Systemdarstellung der Erfolgsfaktoren im Unternehmen zu entwickeln. Im Prinzip heißt das, nach beiden Seiten zu blicken: Zurück und nach vorne.

*Investieren Unternehmen und Organisationen heute mehr in immaterielle Güter als damals?*

**Prof. Leif Edvinsson:** Als ich anfing, mich mit dem Thema zu beschäftigen, wurde hauptsächlich in Hardware wie Fabriken und Maschinen investiert. Heute legen Unternehmen einen viel größeren Wert auf Kunden, IT-Systeme, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Die Buchhaltung spiegelt diese Punkte aber nicht wider. Sie werden als Belastung verzeichnet und zerstören folglich die Bilanz und die Bilanz ist das Bild vom Zustand des Unternehmens. Wir müssen diese Vorstellung erweitern, um zu verstehen, wie die Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.

*Der „Arbeitskreis Wissensbilanz“ hat ein Benchmarking-System für Intellektuelles Kapital entwickelt. Was halten Sie davon?*

**Prof. Leif Edvinsson:** Das ist ein sehr guter prozessualer Ansatz. Ich würde allerdings eher von einem „Benchlearning“, als von einem „Benchmarking“ sprechen. Der Unterschied ist, dass das „Benchmarking“ versucht, die Unterschiede zwischen zwei zu vergleichenden Unternehmen oder Organisationen zu erfassen. Es ist auch sehr wichtig, diese Unterschiede zu verstehen und zu erfassen, aber um dann voneinander zu lernen. Deshalb bezeichne ich den Ansatz lieber als „Benchlearning“. Das, was der Arbeitskreis macht, ist sehr wichtig. Trotz des bisher Erreichten, sind noch viele Hürden zu überwinden.

*Was ist Ihrer Meinung nach die größte Herausforderung beim Management des Intellektuellen Kapitals?*

**Prof. Leif Edvinsson:** Ich denke es gibt zwei große Herausforderungen: Die erste ist der alte Dogmatismus des Finanzkapitals und das Beharren auf finanziellen Werten. Die zweite Herausforderung ist die Veranschaulichung der Beziehung zwischen dem Intellektuellen Kapital und der finanzwirtschaftlichen Kraft. Wenn wir es schaffen, diese Beziehung besser zu kommunizieren und systematisch anzuwenden, dann werden wir auch die erste Herausforderung meistern. Die Wissensbilanz als ein Prozess ist ein sehr guter Start.



## Wissensbilanz weltweit: Einsatz beim Deutschen Entwicklungsdienst



Intellektuelles Kapital – wichtig in der Entwicklungszusammenarbeit: DED Entwicklungshelfer im Beratungseinsatz in Mosambik.

Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) ist einer der führenden europäischen Personalentsendediene. Er wurde 1963 gegründet: Seither haben sich über 16.000 Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer dafür eingesetzt, die Lebensbedingungen von Menschen in Afrika, Asien und Lateinamerika zu verbessern. Gegenwärtig sind über 1.200 Fachkräfte und rund 600 junge Freiwillige in 47 Ländern tätig. Sie treten für eine Minderung der Armut, selbstbestimmte nachhaltige Entwicklung und den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen ein. Am Standort Bonn sowie in den Länderbüros unterstützen 273 hauptamtliche Mitarbeitende die Arbeit vor Ort. Im Jahre 2008 hat der DED erstmals eine Wissensbilanz durchgeführt.

### Wissensbilanzierung in einem dynamischen Umfeld

Dem Wissensbilanz-Projektteam gehörten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche und Hierarchieebenen der Zentrale in Bonn an. „Da die Entsendungen in Entwicklungsprojekte zeitlich befristet ist, herrscht bei uns eine sehr hohe Mitarbeiterfluktuation“, so Dr. Joachim Stahl, der beim DED für die Durchführung der Wissensbilanz verantwortlich ist. „Deshalb ist ein nachhaltiges Wissensmanagement und ganz speziell die Wissensbilanz sehr wichtig für uns.“ Dem Entwicklungsexperten zu Folge ist es in einem dynamischen Bereich wie der Entwicklungszusammenarbeit notwendig, Veränderungen im entwicklungspolitischen Umfeld möglichst frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Identifizierung des für die Zukunft erfolgskritischen Wissens und der Innovationspotentiale ist dabei zu einer Herausforderung für den DED geworden. Deshalb wurde das Intellektuelle Kapital mit Hilfe der Wissensbilanz erfasst und analysiert. Ziel war es, die immateriellen Ressourcen systematisch weiter zu entwickeln.

Dabei hat die Wissensbilanz Vieles von dem bestätigt, was die Organisation bereits implizit wusste. „Durch die systematische Bewertung und Analyse des Intellektuellen Kapitals wurde dieses Wissen aber mit entsprechenden Belegen unterfüttert und explizit gemacht“, so Dr. Joachim Stahl weiter. „Insofern waren die Ergebnisse nicht überraschend, motivierten uns aber dazu, Verbesserungspotentiale zu identifizieren

und Maßnahmen in die Umsetzung zu überführen.“ Die Wissensbilanz hat ergeben, dass zwei Faktoren des Strukturkapitals den stärksten Einfluss auf den Geschäftserfolg im DED haben: Produktinnovation einerseits, Prozess- und Verfahrensinnovation andererseits. Daneben haben sich die Mitarbeitermotivation und die Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eignern, zu Kooperationspartnern anderer Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und zu den Partnerorganisationen in den Entwicklungsländern als die wichtigsten Einflussfaktoren herausgestellt.

### Zwei konkrete Maßnahmen wurden ergriffen

Eine wichtige Erkenntnis aus der Wissensbilanz ist, dass der Optimierung bei der Einführung neuer Prozesse und Verfahren im dynamischen Umfeld der Entwicklungszusammenarbeit hohe Priorität zukommt. Außerdem werden künftig konkrete Wissensziele auf strategischer Ebene in der Zentrale und den Auslandsbüros festgelegt. Damit wird der Bedeutung des Wissensmanagements in der durch hohe Personalfuktuation gekennzeichneten Organisation Rechnung getragen. „Die Prozessoptimierung und die Definition von Wissenszielen befinden sich derzeit in der Umsetzung“, so Dr. Joachim Stahl. „Von beiden Maßnahmen versprechen wir uns eine positive Wirkung auf unsere Beziehungen zu unseren Stakeholdern und die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insgesamt haben wir den Eindruck gewonnen, dass die Wissensbilanz sehr gut zu unserem Qualitätsmanagement nach EFQM passt und dieses unterstützt. Die Entscheidung, wie oft der DED in Zukunft eine Wissensbilanz durchführen wird, hängt dabei von der abschließenden Evaluierung des Wissensbilanzprozesses und der Wirkung der umgesetzten Maßnahmen ab.“



Dr. Joachim Stahl, Qualitätsmanager, ist beim Deutschen Entwicklungsdienst (DED) verantwortlich für die Durchführung der Wissensbilanz (joachim.stahl@ded.de)

## Veranstaltungen 2009/10



### Wissensbilanz Roadshow

17. September 2009 „Wissen als Chance für den Mittelstand“ Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., Berlin

### Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator

24./25. September 2009 Wissensbilanz-Vertiefungsseminar (Stufe 3), Berlin

3./4. Dezember 2009 Wissensbilanz-Abschlussseminar und -prüfung (Stufe 3), Berlin

28./29. Januar 2010 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Berlin

17./18. Juni 2010 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Frankfurt a. M.

16./17. September 2010 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), München



### KMU-Roadshow Wissensmanagement

16. September 2009 Wissensweitergabe als Wettbewerbsfaktor für KMU, ZTS-Zentrum für Technologiestrukturentwicklung Region Riesa-Grossenhain GmbH, Glaubitz

24. September 2009 Werkzeug „Wissen“ im Handwerk, Handwerkskammer Hannover, Garbsen

### ProWis-Connect Veranstaltungen

**ProWisCONNECT**  
Wissen – Prozesse – Management

15. September 2009 **ProWis-Connect Süd**  
MEVA Schalungssysteme in Haiterbach (Schwarzwald)

22. Oktober 2009 **ProWis-Connect Nord**  
BMA AG in Braunschweig

12. November 2009 **ProWis-Connect Mitte**  
Fraport AG am Frankfurter Flughafen

ProWis-Connect ist ein exklusives Angebot für Unternehmen, mit erfahrenen Wissensmanagement-Anwendern in Kontakt zu treten. Im Rahmen der ProWis-Connect-Veranstaltungen berichten Praktiker von Ihren Erfahrungen im Wissensmanagement und der Wissensbilanzierung. Die Teilnahme ist für Unternehmen kostenfrei. Weitere Informationen zu den Veranstaltungen und der Anmeldung unter [www.prowis.net/connect](http://www.prowis.net/connect)

### Weitere Veranstaltungen

4.–6. Oktober 2009 KnowTech 2009 – 11. Kongress zum Wissensmanagement, Kongress-Center/Kurhaus, Bad Homburg

30. November–3. Dezember 2009 Creativity World Forum – Creativity meets TechnologyMFG Baden-Württemberg & Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart/Ludwigsburg



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem **Arbeitskreis Wissensbilanz** finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org). Für nähere Informationen zur **Wissensbilanz-Roadshow** wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/495-385, E-Mail: [gloeckner@aww-net.de](mailto:gloeckner@aww-net.de)). Informationen zur Ausbildung zum geprüften **Wissensbilanz-Moderator** unter [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de).



## Wissensbilanz „Inside“: Neue Auflage der „Wissensbilanz-Toolbox“

Eine der Erfolgsgeschichten innerhalb des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist die kostenlose Software „Wissensbilanz-Toolbox“. Bereits im Jahr 2006 hat der Arbeitskreis Wissensbilanz [AK-WB] unter fachlicher Leitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH die Microsoft Windows basierte Softwareanwendung entwickelt. Mittlerweile wurden die ersten beiden Auflagen der Software über 16.000 mal als CD-ROM über das Ministerium bezogen. Außerdem verzeichnet die Toolbox über 10.000 mal Downloads über die Webseite des [AK-WB].

Aufgrund dieser großen Nachfrage und zahlreicher Rückmeldungen zu den ersten beiden Auflagen der Wissensbilanz-Toolbox, wurde nun die Software nochmals überarbeitet. „Neben den bewährten Anwendungen und Hilfestellungen wie dem Lernprogramm oder der ‚Hilfe-Funktion‘ ist bei der dritten Auflage vor allem das Exportmodul zur Ausgabe der vollständigen Wissensbilanz als Word-Dokument eine hilfreiche Neuerung“, so Markus Will, der die Neuauflage der „Wissensbilanz-Toolbox“ auf Seiten des [AK-WB] betreute.



Die 3. Auflage der Wissensbilanz-Toolbox enthält ein Exportmodul zur Ausgabe der vollständigen Wissensbilanz als Word-Dokument.

Die Neuauflage der Wissensbilanz-Toolbox wird bis zum Jahresende veröffentlicht. Doch bereits jetzt können Interessenten die Software bestellen und erhalten diese dann umgehend nach der Veröffentlichung. Zur Verbestellung schicken Sie einfach eine E-Mail mit dem Stichwort „Toolbox - 3.Auflage“ an [info@akwissensbilanz.org](mailto:info@akwissensbilanz.org).

## Die Wissensbilanz als nachhaltiges Managementtool



Dr. Kay Alwert beschäftigt sich im [AK-WB] mit der Methodenentwicklung der Folgebilanzierung. Gunnar Lohmann-Hütte und Lutz Karnauchow haben bereits erste positive Erfahrungen gesammelt.

Die Wissensbilanz ist ein erstklassiges Instrument zur Evaluierung der weichen Erfolgsfaktoren in Unternehmen und kann dabei helfen, Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Um den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zu messen ist die kontinuierliche Durchführung der Wissensbilanzierung hilfreich. Immer mehr Unternehmen werden sich dieses Controlling-Instruments bewusst.

Der Arbeitskreis Wissensbilanz [AK-WB] trägt dieser Problematik Rechnung und hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, die Wissensbilanzmethode dahingehend zu erweitern: „Wir wollen, dass die Prozesse der Folgewissensbilanzierung, des Managements der eingeleiteten Maßnahmen und des unternehmensinternen Managementsystems ein effizientes und in sich verzahntes Ganzes ergeben“, erklärt Dr. Kay Alwert, der innerhalb des [AK-WB] für die Methodenentwicklungen verantwortlich ist. „Nur so können die Möglichkeiten der Wissensbilanzierung voll ausgeschöpft werden.“

### Höherer Nutzen bei geringerem Aufwand

Eine Reihe von Pilotunternehmen hat bereits mehrere Wissensbilanzen erstellt und ist sich der Bedeutung des kontinuierlichen Einsatzes bewusst. domino-world™ beispielsweise erstellt seit 2004 alle zwei Jahre eine Wissensbilanz: „Bei der Erstellung der zweiten und dritten Wissensbilanz haben wir vor allem deutliche methodische Verbesserungen erzielen können: Wir können die Bewertungs- und Potentialdiagramme der verschiedenen Jahre nun gegenüberstellen und so die Veränderungen und Verbesserungen der Einflussfaktoren visualisieren“, erläutert Lutz Karnauchow, der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens. „Dabei hat sich der Aufwand bei der Erstellung der Folgebilanzen reduziert, weil die Bilanzierung natürlich leichter und schneller vonstatten ging.“

Auch die Friedr. Lohmann GmbH will in regelmäßigen Abständen ihr Wissen bilanzieren. Nach Einschätzung von Gunnar Lohmann-Hütte wird die Wissensbilanz in einigen Jahren eine wichtige Ergänzung zur klassischen Bilanz sein und vor allem in den Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielen: „Für die Zukunft wollen wir die angewandte Methode im Sinne eines permanenten Reportings standardisieren“, so der Geschäftsführer. „Damit wird die Wissensbilanz zu einem effektiven und effizienten Werkzeug der Geschäftsführung. Dann soll alle zwei Jahre eine Wissensbilanzierung durchgeführt werden.“ Beide Unternehmer begrüßen die Anstrengungen des [AK-WB].

## Ausgezeichnetes Pilotunternehmen: M&M Software GmbH



Die Geschäftsführung der M&M Software GmbH (v. l. n. r.): Martin Zähringer, Klaus Hübschle, Erwin Müller und Andreas Börngen



In der letzten Ausgabe des Newsletters „WissensWert“ wurden mittelständische Unternehmen bis 500 Mitarbeiter dazu aufgefordert, sich für die Auszeichnung „Exzellente Wissensorganisation“ zu bewerben. Insgesamt haben sich über 50 mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen beworben. Die Gewinner stehen nun fest und werden am 30. Oktober 2009 im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Berlin ausgezeichnet. Unter den prämierten Unternehmen ist auch ein Pilotanwender des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“: Die M&M Software GmbH aus St. Georgen im Schwarzwald.

### „Exzellente Wissensorganisation“ Dank Wissensbilanz

Die M&M Software GmbH ist ein Unternehmen für Informationstechnologie in der industriellen Automation. Auf der Basis langjähriger Projekterfahrung und der ständigen technologischen Weiterentwicklung implementiert M&M Spitzentechnologien, konzipiert komplexe Architekturen oder leistet technische Beratung vor Beginn eines Entwicklungsprojektes. „Wir haben im Jahre 2006 unsere erste Wissensbilanz mit einem Team aus sechs Mitarbeitern durchgeführt“, so Erwin Müller, Geschäftsführer bei der M&M Software GmbH. „Seither haben wir jedes Jahr eine neue Wissensbilanz erstellt.“

Für Erwin Müller bietet die Wissensbilanz einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit, die Geschäftsprozesse sowie Wissens- und Qualitätsaspekte des Unternehmens. Die Wissensbilanzierung ist sicherlich auch ein Grund für die Auszeichnung der M&M Software GmbH als „Exzellente Wissensorganisation“: „Wir freuen uns über diese Auszeich-

nung. Sie bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, so Erwin Müller. „In unserer wissensbasierten Wirtschaft wir es immer bedeutender, den immateriellen Erfolgsfaktoren das entsprechende Gewicht beizumessen. Wir tun dies unter anderem mit Hilfe der Wissensbilanz.“

### Maßnahmen zur Verbesserung von Kernprozessen

Die Jury der Initiative hat ein besonderes Augenmerk auf einen nachhaltigen Umgang mit Wissen in der Unternehmensführung, in den Geschäftsprozessen und den Projekten sowie hinsichtlich des Wissens der Mitarbeiter und externer Partner gelegt. „Die ausgewählten Unternehmen zeichnen sich durch ein bewusstes und integriertes Wissensmanagement in allen genannten Dimensionen aus“, so der Projektleiter Christian Kastrup. „Ihre Lösungen sind innovativ, pragmatisch und auf andere Unternehmen übertragbar.“

M&M Software GmbH hat die Jury durch die konsequente Ableitung von Maßnahmen im Rahmen der Erstellung der ersten Wissensbilanz überzeugt, insbesondere für den kritischen Kernprozess des Unternehmens, die Softwareentwicklung. Den Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen hat M&M Software durch die Erstellung einer Folge-Wissensbilanz überprüft und damit einen nachhaltigen Regelkreis implementiert.

Informationen zur Initiative und den ausgezeichneten Unternehmen sind unter [www.wissensexzellenz.de](http://www.wissensexzellenz.de) zu finden.



## Aufruf: Unternehmen in Lieferketten und Netzwerken gesucht!

Sie verfügen über eine gemeinsame strategische Planung mit anderen Unternehmen? Ihr Unternehmen ist möglicherweise sogar Teil eines Netzwerks oder einer Lieferantenkette? Sie sind sich unschlüssig welche Potenziale innerhalb ihrer Wertschöpfungskette bisher ungenutzt bleiben und wie Sie und Ihre Partner gemeinsam eine bessere Position gegenüber dem Wettbewerb erreichen können? Dann melden Sie sich beim Arbeitskreis Wissensbilanz [AK-WB]. Der [AK-WB] sucht vier bis fünf Pilotunternehmen aus einer Lieferkette, einem Netzwerk oder einem Verbund, die ein gemeinsames Interesse an einer gezielten Verbesserung des Intellektuellen Kapitals in ihrem Unternehmen haben.

Kleine Unternehmen oder Teilgesellschaften erzielen aufgrund ihrer hohen Spezialisierung in ihrem Bereich häufig sehr gute Ergebnisse. In vielen Fällen bleiben Potenziale zur Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit allerdings ungenutzt. Das liegt vor allem an den vielen zu bedienenden Schnittstellen, hohen Abstimmungsaufwand, häufigen Qualitätsprüfungen, nicht standardisierten Kommunikationsformen oder an unterschiedlich interpretierten Anforderungen der Partner.

Fehlendes (Fach-)Wissen, mangelndes Engagement oder Verständnis, Kommunikationsprobleme oder Missverständnisse aufgrund von Überlastung führen häufig zu erheblichen Verzögerungen. Langfristig kommt es zu erheblichen Störungen in der Zusammenarbeit und damit zu einer Beeinträchtigung der Produktivität.

Wenn diese Schwachstellen rechtzeitig identifiziert und systematisch behoben werden, kann das die Leistungsfähigkeit einer ganzen Wertschöpfungskette oder eines Unternehmensnetzwerks erheblich steigern. Das Managementtool der Wissensbilanzierung hilft dabei, diese Schwachstellen aufzudecken und zu beheben. Mit seiner Hilfe können Netzwerkpartner ihre gemeinsame strategische Planung optimieren und sich gemeinsam für zukünftige Herausforderungen wappnen.

Interessierte Unternehmen können sich bis 20. Oktober 2009 mit einer kurzen Beschreibung ihrer vier bis fünf Organisationen und ihres Netzwerks unter [info@akwissensbilanz.org](mailto:info@akwissensbilanz.org) melden und erhalten so die Chance einer kostenlosen Wissensbilanz durch die Experten des [AK-WB].

## Ausblick: Wissensmanagement Glossar

Eine gemeinsame Initiative von sechs führenden Wissensmanagement-Communities in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH) hat im Zeitraum von Januar bis August 2009 ein sogenanntes „D-A-CH Wissensmanagement Glossar“ erarbeitet, das eine Grundmenge von 50 Wissensmanagement-Begriffen identifiziert und definiert. „Bisher gab es im

deutschsprachigen Raum keinen allgemeinen, gleich verstandenen Begriffs- und Definitionskosmos im Wissensmanagement“, so Dr. Manfred Bornemann, der den [AK-WB] innerhalb dieser Initiative vertritt. „Die Vereinheitlichung der Wissensmanagement-Terminologie und die Klarheit der Begriffe sind die Voraussetzung für einen effektiven Austausch auf fachlicher Ebene, den Einsatz und die Weiterentwicklung einzelner Wissensmanagement-Tools sowie eine nachhaltige Außendarstellung und Kommunikation.“

Neben dem [AK-WB] sind auch der BITKOM Arbeitskreis Knowledge Management, die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die Plattform Wissensmanagement, das Swiss Knowledge Management Forum und das Wissensmanagement Forum Graz an der Entwicklung beteiligt. Das „D-A-CH Wissensmanagement Glossar“ können Interessenten unter [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/links.htm](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/links.htm) oder unter [www.wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar](http://www.wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar) kostenlos herunterladen.

## Stimmen von Pilotanwendern



Herbert Hoffmann,  
Geschäftsführer der  
Technologiefabrik Karlsruhe  
GmbH

Gerade für Beratungsunternehmen ist die Wissensbilanz ein wertvolles Instrument. Wir nutzen die Wissensbilanz primär für die Unternehmenskommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit. Zudem wollten wir unser Humankapital abbilden, um so möglicherweise weitere Optimierungen vornehmen zu können. Wir haben die Absicht künftig jährlich eine Wissensbilanz zu erstellen. Damit werden Veränderungen im Unternehmen transparenter und die Weiterentwicklung besser nachvollziehbar.“

Herbert Hoffmann

## Impressum

### Herausgeber:

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

### Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124  
80337 München  
Tel.: 089-72 01 87 0  
Fax: 089-72 01 87 20  
Email: [kommunikation@lhk.de](mailto:kommunikation@lhk.de)  
[www.lhk.de](http://www.lhk.de)