

Wichtige »weiche« Faktoren

Wissensbilanz in der Stahlbranche • Interview mit Gunnar Lohmann-Hütte

UMAG ▶ Warum hat Ihr Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt? ▶ Auslöser unserer Aktivitäten im letzten Jahr war, dass sich unser 1790 gegründetes Familienunternehmen wieder einmal im Umbruch befindet: Der Generationswechsel ist in vollem Gang. Dem Wissenstransfer von den Senioren auf die Junioren kommt große Bedeutung zu. Die »alten Hasen« haben ganz enormes implizites Wissen hinsichtlich unserer Kunden, Lieferanten und Geldgeber. Leider lassen sich diese persönlichen Kontakte und Beziehungen nicht vererben. Die Wissensbilanz für das Werk am Hauptsitz Herbede dient dazu, überaus wertvolles Beziehungskapital zu erfassen.

Grundsätzlich sind wir ein absoluter Befürworter des Standorts Deutschland. Er bietet so viele »harte« und »weiche« Vorteile, dass man uns im Ausland oft beneidet. Aber Wissen wird im Mittelstand ein kapitaler Unternehmenswert, der gepflegt, erweitert und verwaltet werden muss wie anderes Betriebsvermögen. Es ist wichtig, sich systematisch mit seinem intellektuellen Kapital zu befassen, um Potenziale zu erkennen und auszuweisen: Wissen und Erfahrung waren früher oft nur als »Bauchgefühl« zu haben. Jetzt bietet die Wissensbilanz eine Methode, um immaterielles Vermögen zu identifizieren und zu bewerten.



Gunnar Lohmann-Hütte

UMAG ▶ Was gab den Anstoß? ▶ Mein Vater Günter Lohmann-Hütte interessiert sich schon seit einiger Zeit für das Thema Wissensmanagement, so dass wir häufiger darüber sprachen. Bei Recherchen stießen wir im Internet auf die Homepage des Projekts »Wissensbilanz« (www.akwissensbilanz.org) und nahmen Kontakt auf. Zeitgleich fand eine Ausschreibung des BMWA und des Fraunhofer Instituts statt, um Firmen zu finden, die gewisse Branchen vertreten oder sich in speziellen Situationen befanden, beispielsweise in Gründung oder im Generationswechsel, und die ihre Wissensbilanz mit professioneller Unterstützung erstellen wollten.

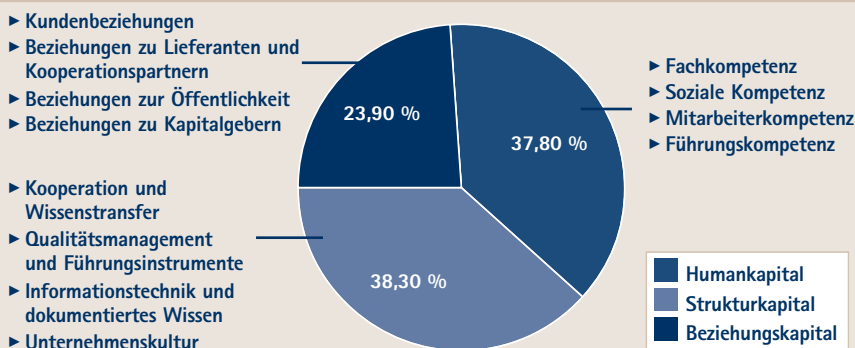
Wir bewarben uns um Teilnahme am Projekt »Wissensbilanz - Made in Germany« (Phase III) und wurden anhand eines anspruchsvollen Kriterienkatalogs mit 38 anderen Betrieben bundesweit ausgewählt.

Ein wenig dürfen wir wohl auch stolz darauf sein, nach intensiven Interviews und Analysen auf Empfehlung des Fraunhofer Instituts vom BMWA als innovatives Familienunternehmen in den »Arbeitskreis Wissensbilanz« berufen worden zu sein. Projektbetreiber war der aus internationalen Experten bestehende »Arbeitskreis Wissensbilanz«, der 2004 den deutschen Leitfaden zur Wissensbilanzierung erarbeitet hat.

UMAG ▶ Wie war der Ablauf? ▶ Die Basis der Wissensbilanz wurde in drei eintägigen Workshops gelegt, an denen zehn repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen teilnahmen. Das Fraunhofer IPK begleitete das Projekt in unserem Haus und moderierte die Tage. Es ging darum, laut unserer Vision und Strategie die Einflussfaktoren des Unternehmens zu erfassen, denen Messkriterien für das Human-, Struktur- und Beziehungskapital zugeordnet wurden. Danach wurden die Einflussfaktoren hinsichtlich Qualität, Quantität und Systematik bewertet. Daraufhin wurden Wechselwirkungen ermittelt sowie Ziele und Maßnahmen wie folgt abgeleitet:

- ▶ 1. Strategie- und Bewertung: Erarbeitung von Einflussfaktoren und Zielen mit Festlegung von Indikatoren und Kennzahlen
- ▶ 2. Inventur: Erhebung, Auswertung und Abbildung von Kennzahlen
- ▶ 3. Erstellung eines Wirkungsmodells: Bewertungen abstimmen und Wechselwirkungen der Einflussfaktoren ermitteln. Die Analyse geht von gegebenen Geschäftserfolgen aus und betrachtet Wirkungsketten, die sich positiv darauf auswirken. Zudem wird geschaut, ob das System Generatoren besitzt, also Kreisläufe von Wechselwirkungen, die sich selbst verstärken. Man erfährt, welche Faktoren den Geschäftserfolg verbessern.
- ▶ 4. Analyse des Ursache-Wirkungsmodells
- ▶ 5. Diagnose und Interpretation: »Aha«-Effekte der Unternehmenssituation und Potenziale, Ableitung von Maßnahmen
- ▶ 6. Ausarbeitung der Wissensbilanz.

Einflussfaktoren der Friedr. Lohmann GmbH



Quelle: Wissensbilanz der Friedr. Lohmann GmbH

UMAG ▶ Wie lange dauerte das Projekt?

▶ Die Wissensbilanz war inklusive der Vorarbeit in den Workshops in drei Monaten gemacht. Rechnet man die Vor- und Nachbereitung hinzu, haben wir uns ein Jahr mit dem Thema beschäftigt - und tun es immer noch, da wir die Maßnahmen erst ab Dezember umsetzen. So etwas geht ja nicht von heute auf morgen. Wenn wir in zwei Jahren die nächste Wissensbilanz erstellen, in die wir dann auch unsere Gießerei Witten-Annem einbeziehen, rechnen wir damit, dass alles zügiger abläuft. Schließlich haben wir dann ja auch schon Übung.

UMAG ▶ Was waren die Erfolgstreiber ? ▶

Die realitätsnahe Bilanzierung von Wissenskapital steht und fällt mit dem Projektteam. Deshalb haben wir auf allen Hierarchieebenen verschiedenste Bereiche und Perspektiven abgedeckt. Unsere zehn Leute vertraten Vertrieb, Personal, Produktion, Lager, Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz, Controlling und Geschäftsführung. Wegen des methodischen Neulands war die Unterstützung des Fraunhofer IPK unerlässlich, speziell bei der realistischen Einschätzung des Wissenskapitals. Projektmanagement und Betreuung waren absolut professionell.

men noch eine Betriebsbeschreibung und eine Aufstellung der Informationssysteme, der Unternehmenssteuerung sowie des Geschäftsumfelds (Chancen, Risiken), der Geschäftsprozesse und der Geschäftserfolge.

UMAG ▶ Wie geht die Bilanzierung des Wissens vor sich ? ▶

Das Humankapital, das Beziehungskapital und das Strukturkapital, aber auch Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge, werden nach Qualität, Quantität und Systematik bewertet. Ein solches QQS-Portfolio zeigt die Verbesserungspotenziale. Die Beurteilung aller Einflussfaktoren wird

20 Tage meiner Arbeitszeit. Die habe ich für die Vorbereitung der Workshops und für die Erstellung der Wissensbilanz an sich gebraucht, alles in allem der größte Zeit- und Kostenfaktor. Die Moderatoren kosteten uns nichts, da wir an einem Pilotprojekt teilnahmen. Aber selbst, wenn wir sie demnächst bezahlen müssten, würde ich nicht auf sie verzichten wollen. Die wissen einfach, wann man was fragen muss, um ein konstruktives Ergebnis zu bekommen. Und sie garantieren Objektivität. Niemand kommt in Versuchung, sein Unternehmen besser zu bewerten als es wirklich ist.



Stabstahllager



Ronden für die Papierkreismesserindustrie und die Herstellung von Metallkreissägen

UMAG ▶ Welche Vorarbeiten mussten Sie leisten ? ▶

Zunächst Organisatorisches: Das Team zusammenstellen, Termine vereinbaren, Räumlichkeiten suchen und so weiter. Das war aber das geringste Problem. Viel schwieriger war, dass wir unsere Vision, die Leitlinien und die Strategie schriftlich niederlegen mussten. Das waren Dinge, die wir zwar immer mit Herz und Seele gelebt hatten, die aber nie fixiert wurden. Hinzu ka-

in Diagrammen dargestellt, um die Systemzustände und die Wirkungszusammenhänge zu visualisieren. Das ist für die spätere Formulierung von Maßnahmen hilfreich.

UMAG ▶ Wie hoch war Ihr Aufwand ? ▶

Für uns fielen dank der Unterstützung des Fraunhofer Instituts nur unsere Personalkosten an, also 30 Prozenttage für die Workshops und dann noch einmal 15 bis

UMAG ▶ Was sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse dieses Projekts ? ▶

Den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg der Friedr. Lohmann GmbH haben ganz eindeutig Vertrieb und Produktion. Mit der langen Erfahrung von 215 Jahren und sieben Generationen erzeugen wir Edelstahl in bester Qualität. Im Vertrieb ist neben detaillierten Marktkenntnissen natürlich sehr viel technisches Know-how erforderlich. Das liegt

Eckdaten des Unternehmens

Unternehmen ▶ Friedr. Lohmann GmbH
Gründung ▶ 1790 **Branche** ▶ Stahl **Produkte** ▶ Blech- u. Stabstahlprodukte aus Schnellarbeits-, Werkzeug- und Spezialstählen • hitzebeständiger u. verschleißfester Edelstahlformguss **Mitarbeiter 2006** ▶ ca. 315 **Jahresumsatz 2006** ▶ ca. 80 Mio. € **Internet** ▶ www.lohmann-stahl.de

Zeitplan des Projekts

30.11.2005 ▶ Bewerbungsschluss für die Teilnahme am Projekt • **10.02.2006** ▶ Bestätigung der Teilnahme am Projekt • **10.03.2006** ▶ »Kick-off«-Veranstaltung / Einführungsworkshop aller Pilotanwender • **22.08.2006** ▶ Erster Workshop: Definition und Bewertung des intellektuellen Kapitals • **19.09.2006** ▶ Zweiter Workshop: Zuordnung der Indikatoren und Erfassung der Wirkungszusammenhänge • **17.10.2006** ▶ Dritter Workshop: Auswertung der Analyseergebnisse und Ableitung von Maßnahmen **Oktober 2006** ▶ Erstellung der Wissensbilanz • **10.11.2006** ▶ Abschluss des Projekts und KMU-Erfahrungsaustausch aller Projektteilnehmer • **01.12.2007** ▶ Beginn der Maßnahmenumsetzung

an der Komplexität der Edelstahlherstellung. Der kontinuierliche Aufbau und Erhalt von Erfahrung und Wissen spielt für die Mitarbeiter daher eine Schlüsselrolle.

UMAG ▶ Entsprechen die Ergebnisse Ihren Erkenntniszielen ? ▶ Viele Ergebnisse bzw. Verbesserungspotenziale waren uns bekannt und wurden durch das Projekt bestätigt. Jetzt aber haben wir konkrete Maßnahmenkataloge erstellt, so dass die Schwächen systematisch beseitigt werden können. Teilweise waren wir auch schon mit der Planung und Umsetzung solcher Dinge befasst.



Abstich im Stahlwerk

UMAG ▶ Wo liegen nun die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens? ▶ Unsere Pluspunkte finden sich im Human- und Beziehungskapital. Minuspunkte gibt es im Strukturkapital. Hier haben wir die Qualität und die Systematik relativ niedrig bewertet. Strukturkapital ist aber im Besitz des Unternehmens und reduziert das Verlustrisiko. Durch unsere gute Geschäftsentwicklung und -ausweitung besteht jedoch Nachholbedarf. In diesem Sinne haben wir Maßnahmen beschlossen, um die drei Potenzialgrößen »IT und dokumentiertes Wissen«, »Kooperation und Wissenstransfer« sowie »Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente« zu verbessern.

UMAG ▶ Wo sehen Sie Handlungsbedarf? ▶ Die Wissensbilanz trägt sehr zur Transparenz in unserem Unternehmen bei. Das strategische Steuerungsinstrument zeigt uns die Herausforderungen: Die Stärken weiter

zu stärken und zugleich die Potenziale, die meist im Strukturkapital liegen, zu beachten. Wo und wie anzufassen ist, lernen wir aus den klar erkannten Wirkzusammenhängen. Die Analyse der Einflussfaktoren induziert diese Maßnahmen, die wir auch schon planen oder umsetzen: ▶ Optimierung des ERP-Systems ▶ Optimierung des Besprechungsprozesses ▶ Optimierung der Ordnerstruktur ▶ Aufbau eines einheitlichen Kennzahlen- und Zielplanungssystems ▶ Qualitätssicherung. Die Wissensbilanz wird so als Steuerinstrument unseres intellektuellen Kapitals im Unternehmen verankert.



Schmiedepresse

UMAG ▶ Was ist der größte Wert einer Wissensbilanz für KMU? ▶ Die drei Workshops verliefen in konstruktivem Arbeitsklima. Hervorzuheben sind die so noch nie erlebte Transparenz und der Einblick in die Komplexität von Veränderungen. Mit der Wissensbilanz wurden tiefe Einsichten in die »weichen« Faktoren gewonnen, die das Wachstum, das Image, die Kundenzufriedenheit und damit den Erfolg unseres Unternehmens prägen. Diese »Soft Facts« sind wichtig als Ergänzung zu den »Hard Facts« der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen. Für die Führung eines Unternehmens ergeben sich Antworten darauf, welche Faktoren des intellektuellen Kapitals relevant sind und wie diese optimiert werden können.

Der Nutzen liegt in der besseren Steuerung des Unternehmenswachstums und im Verständnis der Wirkungszusammenhänge. Mittelständische Betriebe sind darauf angewiesen, ihre Führungsstrukturen und ihre

externen Beziehungen, vor allem aber auch Wissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, systematischer zu managen. Die Wissensbilanz macht diese Erfolgsfaktoren messbar.

Wir haben heute viele Dinge systematischer im Griff, können Verbesserungen gut implementieren und Potenziale besser heben. Ich denke, dass Wissensbilanzen schon bald eine wichtige Ergänzung klassischer Bilanzen sind und in Ratings eine Rolle spielen. Wir wollen die Methode in einem permanenten Zweijahres-Reporting standardisieren. So wird die Wissensbilanz zu einem effektiven Werkzeug der Geschäftsführung.

UMAG ▶ Was bleibt ? ▶ Die Optimierung der internen Steuerung und Kommunikation nach einer ganzheitlichen Unternehmensanalyse. Und die strukturierte Darstellung des intellektuellen Kapitals nach außen. Darüber hinaus gewinnt man einen Frühindikator für Probleme und ein Instrument für die Kommunikation mit Banken.

Für Unternehmen in der globalen Stahlbranche sind ihr Know-how und ihre immateriellen Erfolgsfaktoren von größter Bedeutung. Jeder muss sein Wissenskapital mehren und verfügbar halten, um proaktive Wertschöpfung zu betreiben. Unser Wachstumspfad fußt auf seit Generationen erlernten Kompetenzen und Erfahrungen, die wir wissensbasiert innovativ vorantreiben. ■

*Gunnar Lohmann-Hütte,
Friedr. Lohmann GmbH, Witten*

▶ Die Fragen stellte Frank Schmidt M.A.