

Der weiche Erfolgsfaktor

Unternehmen entdecken zunehmend den Wert des intellektuellen Kapitals, das in ihnen steckt.

Die Herbeder Friedrich Lohmann GmbH hat nun als eine der ersten deutschen Firmen eine Wissensbilanz erstellt

Von Mirco Stodollick

Im Jahresabschluss finden die harten, die messbaren Unternehmensfakten ihren Niederschlag: Er dokumentiert, wie das eingebrachte Kapital verwendet wurde und welches Ergebnis in Euro und Cent am Jahresende dabei herausgekommen ist. Doch ein Unternehmen wirtschaftet nicht nur mit Geld, sondern auch mit dem Wissen seiner 315 Mitarbeiter. Dieser Umstand hat die Herbeder Friedr. Lohmann GmbH nun veranlasst, das in ihr versammelte Wissen zu bilanzieren. Aus seiner ersten Wissensbilanz hofft das traditionsreiche Familienunternehmen strategischen Gewinn ziehen zu können.

„Neben der klassischen Bilanz wird das Wissen gerade am Standort Deutschland immer bedeutender“, sagt Gun-

Mit der Wissensbilanz haben wir Entwicklungspotenziale aufgedeckt“

nar Lohmann-Hütte. Der 28-jährige Juniorchef im Herbeder Werk für Spezial- und Edelstähle glaubt, dass in Zeiten hochspezialisierter Produktion der Unternehmenserfolg vom spezifischen Know-how der Mitarbeiter abhängt.

Diese Erfahrung hätten auch viele Firmen machen müssen, die ihre Produktion ins Ausland verlagert haben. „Es hört sich vorher immer alles toll an: weniger Lohnkosten, niedrigere Steuern... Aber wer seinen Betrieb irgendwo anders versucht aufzubauen, bekommt Probleme, geschultes Personal zu finden“, sagt Lohmann-Hütte.

Nun ist die Friedr. Lohmann GmbH ohnehin fest verwurzelt in Witten, die Standortfrage ist nie aufgetaucht – und soll auch nie gestellt werden. Da ist es um so wichtiger, im rauen globalisierten Wettbewerb die



Hart ist der Stahl, mit dem die Friedr. Lohmann GmbH arbeitet. Weich sind die Standortfaktoren, denen man sich unter der Regie von Gunnar Lohmann-Hütte gewidmet hat. Foto: Stodollick

eigenen Stärken strategisch zu nutzen.

Deshalb die Wissensbilanz. Initiiert vom Bundeswirtschaftsministerium und begleitet vom Fraunhofer Insti-

tut, hat das Wittener Unternehmen ein entsprechendes Konzept bei sich umgesetzt und nun die erste Bilanz vorliegen, die Stärken und Schwächen bei den so genann-

ten weichen Erfolgsfaktoren Human-, Struktur- und Beziehungskapital erstmals gebündelt darzustellen vermag.

Zehn Mitarbeiter der Firma, vom Lageristen bis zum Ge-

schäftsführer, waren mit dem Projekt betraut. In einem dreitägigen Workshop haben sie das vorhandene Wissen der Firma diskutiert und bewertet: Wie steht's um die Fach- und die soziale Kompetenz der Mitarbeiter? Wie um ihre Motivation? Wie regelmäßig werden sie geschult? Wie funktioniert der interne Austausch im Unternehmen, kann jeder auf alle nötigen Informationen zugreifen? Wie sind die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern organisiert? Mannigfaltig waren die Fragen, deren Antworten in die Bilanz einfließen.

Hervorstechende Stärken im Human- und Beziehungskapital wurden so ermittelt, ebenso – vor allem strukturelle – Schwächen. So gibt es etwa noch Probleme mit der neuen, abteilungsübergreifenden Software, Entscheidungskompetenzen könnten dezentraler organisiert, Besprechungen besser vorbereitet sein...

„Mit der Wissensbilanz haben wir Entwicklungspotenziale aufgedeckt“, sagt Lohmann-Hütte. „An den Schrauben können wir jetzt drehen und die Auswirkungen auf Produktion, Vertrieb und Lager, aber auch auf den Geschäftserfolg beobachten.“

Kostenlose Software

Im Jahr 2004 hat das Bundeswirtschaftsministerium das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ gestartet. Ziel war es, die Wissensbilanz als Methode zur systematischen Erfassung, Darstellung und Bewertung von firmenspezifischem Wissen für den Mittelstand nutzbar zu machen. Mittlerweile können Firmen im Internet unter www.akwissensbilanz.org gar eine kostenlose Software downloaden, die sie bei der Bewertung ihres intellektuellen Kapitals unterstützt.