

Fit fürs Wissensbilanzaudit - Made in Germany

Informationen zur Zertifizierung einer Wissensbilanz für Unternehmen

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Wen-Huan Wang

1.	Warum Wissensbilanzaudits?	2
2.	Zertifizierung einer Wissensbilanz	2
2.1	Grundlage der Zertifizierung	2
2.2	Stufen und Kriterien der Zertifizierung	3
2.3	Ergebnis der Zertifizierung	4
2.4	Fünf Phasen zur zertifizierten Wissensbilanz	4
2.5	Welche Fristen sind zu beachten?	10
3.	Nutzen des Wissensbilanzaudits aus Sicht des Unternehmens	11
4.	Literatur	12
5.	Kontakt	12

1. Warum Wissensbilanzaudits?

Die Sicht von außen: Wie glaubwürdig ist die Wissensbilanz?

Wenn Sie Ihre Wissensbilanz als externes Berichtsinstrument einsetzen, ist Ihr Ziel, externen Zielgruppen wie Kunden, Kapitalgebern oder Partnern Informationen über die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu geben. Dies soll die Zusammenarbeit verbessern und Ihren Partnern ermöglichen, Ihr Unternehmen richtig einzuschätzen (BMW 2008). Voraussetzung dafür ist, dass die entsprechende Zielgruppe, z. B. der Investor, den Inhalten in der Wissensbilanz auch Glauben schenkt. Sie mögen Ihre Wissensbilanz nach bestem Wissen und Gewissen gemäß dem Leitfaden erstellt haben, aber ein anderes Unternehmen nimmt es mit der Wahrheit nicht so ernst und bescheinigt sich selbst exzellente Ergebnisse. Wie kann der oben genannte Investor den Qualitätsunterschied zwischen den beiden Wissensbilanzen auf Anhieb erkennen? Durch Wissensbilanzaudits kann der Investor zukünftig die qualitätsgeprüften Wissensbilanzen am Prüfvermerk erkennen.

Die Sicht von innen: Haben Sie das Instrument Wissensbilanzierung richtig genutzt?

Wenn Sie die Wissensbilanz als internes Managementinstrument einsetzen, ist das zentrale Anliegen, Schwachstellen und Potenziale aufzudecken, um den Geschäftserfolg zu maximieren (BMW 2008). Das Wissensbilanzaudit kann Sie dabei unterstützen. Der Auditor prüft den Prozess der Wissensbilanzierung und die Wissensbilanz auf Vollständigkeit, Plausibilität, Nachweisbarkeit und Repräsentativität. Anschließend können Sie sich sicher sein, dass Ihre Wissensbilanz keine verzerrten Ergebnisse enthält, die durch Formfehler verursacht wurden. Außerdem hilft Ihnen der Auditor durch Empfehlungen, das Management der weichen Faktoren zu verbessern. Bei der Vollzertifizierung prüft der Auditor zusätzlich die nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals. Mit diesem Fokus unterstützt das Audit Sie dabei, Ihre Mitarbeiter für die wirksame Maßnahmenumsetzung zu sensibilisieren.

2. Zertifizierung einer Wissensbilanz

2.1 Grundlage der Zertifizierung

Als Grundlage für das Wissensbilanzaudit dient das Dokument „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“, erhältlich über das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. Die Anforderungen sind in allgemeine, prozessuale und inhaltliche Anforderungen gegliedert. Prozessanforderungen sind entlang des Wissensbilanzierungsprozesses nach dem Leitfaden „Wissensbilanz – Made in Germany“ beschrieben (siehe Abbildung 1). Im Schritt 9 „Folgeaktivitäten“ befinden sich die Prozessanforderungen an die Aktivitäten im Anschluss an die Wissensbilanzierung.

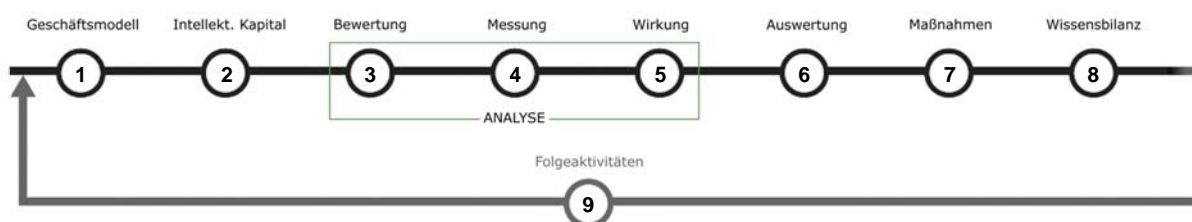


Abbildung 1: Wissensbilanzierungsprozess nach Leitfaden 2.0 und Folgeaktivitäten

2.2 Stufen und Kriterien der Zertifizierung

Die Zertifizierung wird in Basis- und Vollzertifizierung unterschieden. Bei der **Basiszertifizierung** liegt der Fokus auf der Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals. Hierzu sind alle Basisanforderungen gemäß „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“ zu erfüllen. Auf Wunsch können weitere Zusatzanforderungen zur Vollzertifizierung mitgeprüft werden. Bei der **Vollzertifizierung** erweitert sich der Fokus um die Maßnahmenableitung und -verfolgung, um Aussagen zur „nachhaltigen Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals“ zu erhalten (siehe Tabelle 1). Dabei werden alle Basis- und Zusatzanforderungen auf Konformität überprüft. Die Vollzertifizierung kann erst erfolgen, wenn in der Vorperiode bereits eine Wissensbilanz mit Indikatoren und Maßnahmen erstellt wurde.

Tabelle 1: Umfang der Basis- und Vollzertifizierung

	Fokus der Zertifizierung
Wissensbilanz Basiszertifizierung	Das Audit überprüft die Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals (ohne Indikatoren und Maßnahmen).
Wissensbilanz Vollzertifizierung	Das Audit überprüft die Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals (inkl. Indikatoren), die Maßnahmenableitung und -verfolgung.

Ziele der Vollzertifizierung sind, die Wissensbilanz, die Wissensbilanzerstellung und -umsetzung hinsichtlich der **fünf Qualitätskriterien** zu prüfen:

1. vollständig gemäß den Qualitätsanforderungen,
2. plausibel,
3. repräsentativ für das Unternehmen,
4. nachweisbar und
5. nachhaltig in der Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals.

Bei der Basiszertifizierung sind nur die Wissensbilanz und Wissensbilanzierung Gegenstand der Prüfung und es werden alle Qualitätskriterien außer dem Kriterium „Nachhaltigkeit“ herangezogen.

Hinweis:

Wichtig beim Audit ist es, Unrichtigkeiten und Nichtkonformitäten gegenüber den Qualitätsanforderungen zu erkennen, die sich auf die Darstellung des Intellektuellen Kapitals wesentlich auswirken. Außerdem hat das Audit zum Ziel, durch kritische Analyse und Ableitung von Empfehlungen das nachhaltige Management der immateriellen Vermögenswerte zu fördern.

2.3 Ergebnis der Zertifizierung

Bei erfolgreicher Zertifizierung werden der folgende Prüfvermerk und ein Zertifikat ausgestellt. Auszug aus dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk für die Vollzertifizierung:

„Nach unserer Beurteilung erfüllen die Wissensbilanz, deren Erstellung und die Umsetzung der Wissensbilanz aus der Vorperiode die „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“ für die Vollzertifizierung.

Die Wissensbilanz vermittelt unter Beachtung der Qualitätsanforderungen ein Bild des Intellektuellen Kapitals in der Organisation, das den tatsächlichen Verhältnissen vom <Datum der Aktualisierungsbestätigung aller Ergebnisse> entspricht.

Eine nachhaltige Wirkung der Wissensbilanz aus der Vorperiode auf das Management des Intellektuellen Kapitals kann bestätigt werden.“

2.4 Fünf Phasen zur zertifizierten Wissensbilanz

Für die Zertifizierung der Wissensbilanz durchlaufen Sie fünf Phasen (siehe Abbildung 2). Je nach Dauer der Terminfindung und der Notwendigkeit von Korrekturschleifen kann der Prozess nach einem Monat abgeschlossen sein. Im Folgenden wird das Auditverfahren am Beispiel der Vollzertifizierung beschrieben.

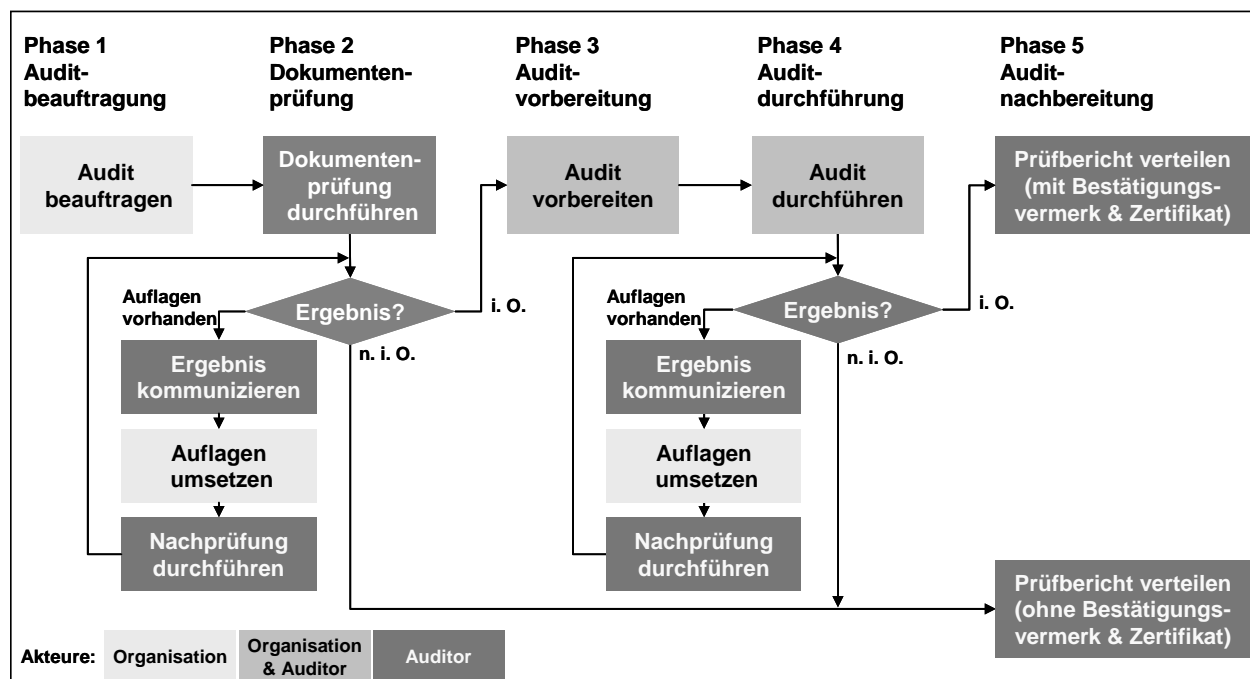


Abbildung 2: Zertifizierungsprozess einer Wissensbilanz

Phase 1: Audit beauftragen

Sie wollen gerne Ihre Wissensbilanzen zertifizieren lassen? So gehen Sie am besten vor:

1. Entscheiden Sie sich zwischen Basis- und Vollzertifizierung. Eine Vollzertifizierung ist erst möglich, wenn in der Vorperiode bereits eine Wissensbilanz mit Indikatoren und Maßnahmen erstellt wurde. Beim folgenden Beispiel entscheidet sich das Unternehmen für die Vollzertifizierung.
2. Sie lesen das Dokument „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“ und überprüfen, ob Ihr Prozess der Wissensbilanzerstellung und -umsetzung die allgemeinen und prozessualen Anforderungen erfüllt. Bei Bedarf sind z. B. die Teilnehmerlisten noch zu vervollständigen.
3. Anschließend überprüfen Sie, ob Ihre Wissensbilanz den inhaltlichen Anforderungen entspricht. Bei Bedarf werden einzelne Inhalte noch ergänzt oder Texte plausibler formuliert.
4. Wenn Sie feststellen, dass Sie bei einigen Punkten von den Qualitätsanforderungen abweichen, überlegen Sie sich, welche Gründe Sie damals zu dem Entschluss gebracht haben. Sie können sich diese notieren oder sie einfach beim Audit erläutern.

Hinweis:

Für eine erfolgreiche Zertifizierung müssen nicht alle Anforderungen zu 100% erfüllt werden. Abweichungen, die plausibel begründet und unkritisch sind, gefährden nicht die Zertifizierung. Kritisch sind Unrichtigkeiten und Nichtkonformitäten gegenüber den Qualitätsanforderungen, die sich wesentlich auf die Darstellung des Intellektuellen Kapitals auswirken.

Bei Abweichungen von den inhaltlichen Anforderungen ist eine Korrektur auch nach der Dokumentenprüfung oder nach dem Audit noch durchführbar. Eine nachträgliche Korrektur ist leider nicht möglich bei Abweichungen im Erstellungsprozess wie z.B. eine nicht repräsentative Zusammensetzung des Wissensbilanzteams in Verbindung mit Bewertungsergebnissen, die im Durchschnitt von den Auditierten nicht bestätigt werden.

5. Wenn Sie eine Zertifizierung anstreben, beauftragen Sie dies bei einer Auditierungsstelle (siehe Kontakt). Die einzureichenden Unterlagen finden Sie in der Checkliste in Tabelle 2.

Tabelle 2: Einzureichende Unterlagen für das Wissensbilanzaudit

Checkliste der einzureichenden Unterlagen	✓
Die zu auditierende Wissensbilanz (Eine unterschriebene Papierversion und eine elektronische Version zur besseren Kommentierung, z.B. in Word-Format)	
Die folgenden Unterlagen bitte in elektronischer Form einreichen:	
Protokolle der Workshops (z.B. ausgefüllte Toolboxdatei, Teilnehmerlisten)	
Organigramm (mit ca. Anzahl der Beschäftigten pro Organisationseinheit)	
Namensliste der Beschäftigten der Organisationseinheiten (vorzulegen vorab oder beim Audittermin zur Auswahl der Interviewstichprobe)	
Geprüfter Jahresabschluss vom Vorjahr	
Wissensbilanz aus vorheriger Periode (bei Vollzertifizierung)	

Hinweis:

Idealerweise haben Sie für die Wissensbilanzierung einen qualifizierten Moderator ausgewählt, der mit den Qualitätsanforderungen vertraut ist bzw. in der Vergangenheit bereits zertifizierte Wissensbilanzen betreut hat. In diesem Fall werden die Prozessanforderungen bei der Wissensbilanzierung bereits berücksichtigt und die Fertigstellung der Wissensbilanz erfolgt gemäß den inhaltlichen Anforderungen.

Phase 2: Dokumentenprüfung durchführen

Der Auditor führt nach Erhalt der Unterlagen die Dokumentenprüfung durch und bewertet, ob das Audit durchführbar ist. Für den Fall, dass die Wissensbilanz gemäß der Dokumentenprüfung unvollständig ist, wird das Unternehmen aufgefordert, die Inhalte zu ergänzen und erneut einzureichen.

Phase 3: Audit vorbereiten

In der Vorbereitung legt der Auditor mit Ihnen den Termin für das Audit fest. Je nach Unternehmensgröße und Anzahl der Standorte wird der Auditumfang definiert. Aus dem Bilanzierungsbereich und dem Organigramm bestimmt der Auditor die Organisationseinheiten, aus denen er Mitarbeiter für die Quantität-Qualität-Systematik (QQS)-Befragung interviewen wird. Die Methode der QQS-Befragung können Sie der Tabelle 3 entnehmen und zur Information Ihrer Mitarbeiter nutzen.

Tabelle 3: Befragung nach Quantität, Qualität und Systematik der Einflussfaktoren

Quantität-Qualität-Systematik-Befragung (QQS-Befragung) - was ist das?	
Wieso QQS-Befragung?	Der Auditor führt die QQS-Bewertung von zwei bis drei ausgewählten Einflussfaktoren mit Personen durch, die nicht dem Wissensbilanzteam angehören. Das Ziel dabei ist, zu überprüfen, ob die Ergebnisse in der Wissensbilanz der durchschnittlichen Sicht der repräsentativen Stichprobe im Audit entsprechen.
Was passiert dabei?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im Einzelgespräch erklärt der Auditor dem Befragten: <ul style="list-style-type: none"> - die Ziele des Unternehmens, - welchen Faktor er bewerten soll, z. B: Fachkompetenz, und - was unter Fachkompetenz zu verstehen ist. 2. Der Befragte bekommt die Bewertungsskala und soll bewerten: „Ist die Fachkompetenz der Mitarbeiter im Unternehmen gut genug, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen?“ Die Antwort gibt der Befragte in Prozent an, z. B.: 60% - die Fachkompetenz der Mitarbeiter im Unternehmen ist meistens gut genug. 3. Der Auditor fragt nach seiner Begründung und protokolliert sie. Dann liest der Auditor die vom Wissensbilanzteam geäußerten Begründungen vor. 4. Der Befragte kann sich nun abschließend auf eine Bewertung festlegen. Nun kommt die nächste Frage. Dauer des Gesprächs: 15 min
Wer wird befragt?	Eine repräsentative Stichprobe an Mitarbeitern und Führungskräften, die nicht im Wissensbilanzteam vertreten waren, werden befragt. Der Auditor definiert die Organisationseinheiten vor und wählt daraus nach Verfügbarkeit beim Audit die Interviewpartner zufällig aus.
Was passiert mit den Ergebnissen?	Der Auditor anonymisiert die Ergebnisse und bildet für jeden Einflussfaktor den Durchschnitt. Er vergleicht den Durchschnitt und die Begründungen mit den Ergebnissen bei der Wissensbilanzierung und prüft sie auf u. a. Plausibilität.

Der Auditplan wird in Abstimmung mit Ihnen erstellt. Der Ablauf entspricht im Wesentlichen dem in Tabelle 4 abgebildeten Musterplan.

Tabelle 4: Musterauditplan für die Vollzertifizierung einer Wissensbilanz (WB)

Schrittfolgen des Audits	Dauer	Beteiligte Personen	Beispielinhalte
Einführungsgespräch des Auditors	Ca. 30 min.	Unternehmensleitung WB-Projektleiter	- Erklärung des Auditziels - Abstimmung des Ablaufs - Auswahl der Interviewpartner
Rundgang	Abhängig von der Größe des Unternehmens ca. 30 min.	Unternehmensleitung WB-Projektleiter	- Unternehmens- und Produktvorstellung
Vorstellung der WB	Ca. 30 min.	Unternehmensleitung WB-Projektleiter	- Strategie, Ziele, Kennzahlen, - Portfolio mit Stärken/Schwächen, - Maßnahmen**
Vorstellung der WB-Erstellung und WB-Folgeaktivitäten	Ca. 30 min.	WB-Projektleiter WB-Teammitglieder	- Überblick Erstellungsprozess - WB-Team - Kennzahlen und Datenquellen** - WB-Kommunikation - Maßnahmenumsetzung**
QQS-Befragung* mit ausgewählten Interviewpartnern	Pro Interviewpartner ca. 15 min.	repräsentative Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern	- Befragung zu ausgewählten Einflussfaktoren
Interview in ausgewählten Organisationseinheiten (OE)	Pro OE ca. 30 min.	Führungskraft und Mitarbeiter in der OE	- Befragung zu ausgewählten Einflussfaktoren - Einsicht in Nachweisen
Auditauswertung	Ca. 60 min.	Auditoren	
Schlussgespräch	Ca. 60 min.	Unternehmensleitung WB-Projektleiter	- Erläuterung der Auditfeststellungen - Ggf. Vereinbarung von Anpassungen in der Wissensbilanz
*Befragung zu Quantität, Qualität und Systematik von Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals **nur bei Vollzertifizierung			

Zur besseren Vorbereitung auf das Audit können Sie außerdem die Checkliste in Tabelle 5 heranziehen.

Tabelle 5: Checkliste zur Vorbereitung auf das Audit

Checkliste zur Auditvorbereitung	✓
Wen will der Auditor beim Audit befragen? - Unternehmensführung, WB-Projektleitung, WB-Teammitglieder - Führungskräfte und Mitarbeiter repräsentativ verteilt über die Organisationseinheiten	
Welche Räumlichkeiten braucht der Auditor? - Ein Raum mit Beamer für das Einführungsgespräch, die Vorstellung der Wissensbilanz, Wissensbilanzierung und Folgeaktivitäten* sowie für die Auditgespräche des Auditors mit ausgewählten Interviewpartnern. - Ggf. ein weiterer Raum für die Auditgespräche des zweiten Auditors mit ausgewählten Interviewpartnern (möglichst in der Nähe der Mitarbeiterräume).	
Was ist noch zu tun bis zum Audit? - Erstellung einer Präsentation zu Wissensbilanz, Erstellungsprozess und Folgeaktivitäten* (nutzen Sie hierzu Unterlagen aus dem Erstellungsprozess) und - Information der Mitarbeiter über das Audit.	
*nur bei Vollzertifizierung	

Phase 4: Audit durchführen

Beim Audit vor Ort befragt der Auditor die Auditierten zu Inhalten in der Wissensbilanz und zum Erstellungs- und Umsetzungsprozess. Der Auditor nimmt Einsicht in die Nachweise, um die Wissensbilanzinhalte und die genannten durchgeführten Aktivitäten zu verifizieren. Als Nachweis beim Audit können dienen: vorgelegte Unterlagen, Datenquellen bzw. Antworten der Befragten. Darüber hinaus wählt der Auditor basierend auf der Namensliste der Beschäftigten eine repräsentative Stichprobe an Führungskräften und Mitarbeitern aus und führt die QQS-Befragung durch (siehe Tabelle 3). Obwohl der Auditablauf im Detail auf die Individualität des Unternehmens abgestimmt wird, sind die im Auditplan dargestellten Schrittfolgen üblich (siehe Tabelle 4). Die Dauer des Audits ist abhängig von der Größe des Unternehmens und der Anzahl der Auditoren. Das Audit erfolgt in der Regel mit zwei Auditoren, so dass für kleine und mittlere Unternehmen mit einem Standort meist ein Audittag für die Zertifizierung ausreichend ist.

Am Ende des Audits teilt der Autor Ihnen das Auditergebnis inklusive Verbesserungsempfehlungen mit. Im Falle, dass korrigierbare Abweichungen festgestellt wurden, werden die Auflagen und die Frist für die erneute Einreichung der Wissensbilanz vereinbart.

Phase 5: Audit nachbereiten

Nach dem Audit erhalten Sie einen Auditbericht, in dem je nach Ausgang der Zertifizierung ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk, eingeschränkter Bestätigungsvermerk oder ein Versagungsvermerk erteilt wird. Bei erfolgreichem Audit wird zusätzlich ein Zertifikat ausgestellt.

2.5 Welche Fristen sind zu beachten?

Im Folgenden wird beispielhaft eine allgemeine Anforderung aus dem Dokument „Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen – Made in Germany“ aufgeführt. Die Wissensbilanz zeigt ein aktuelles Bild des Intellektuellen Kapitals im Unternehmen. Um dies auch beim Audit überprüfen zu können, gelten folgende Bezugstage und Fristen (siehe Abbildung 3) (Mertins, Wang 2010).

Bezugstage:

- **Aktualitätsbestätigung:** An diesem Tag bestätigt das Wissensbilanzteam, dass alle Bewertungsergebnisse (QQS-Bewertung und Wirkungsanalyse) aktuell gültig sind und in die Wissensbilanz einfließen können. Dies erfolgt in der Regel im letzten Bewertungsworkshop nachdem alle Bewertungsergebnisse vorliegen. Im Falle, dass der letzte Bewertungsworkshop länger als 6 Monate zurückliegt, muss das Wissensbilanzteam die Bewertungsergebnisse auf die aktuelle Gültigkeit überprüfen, eventuelle Anpassungen begründen und die Aktualität erneut bestätigen.
- **Wissensbilanzfertigstellung:** An diesem Tag ist die Wissensbilanz fertig gestellt und wird von der Leitung der Organisation unterzeichnet.
- **Wissensbilanzaudit:** An diesem Tag erfolgt das Audit vor Ort bei der Organisation.

Fristen:

- Spätestens sechs Monate nach der Aktualitätsbestätigung aller Bewertungsergebnisse erfolgt das Audit, damit die Bewertung und die Gegenprüfung der Bewertung nicht zu weit auseinander liegen.
- Frühestens ein Monat nach der Fertigstellung der Wissensbilanz kann das Audit erfolgen. Dies ermöglicht der Organisation die Erkenntnisse aus der Wissensbilanz intern zu kommunizieren und das Audit vorzubereiten.

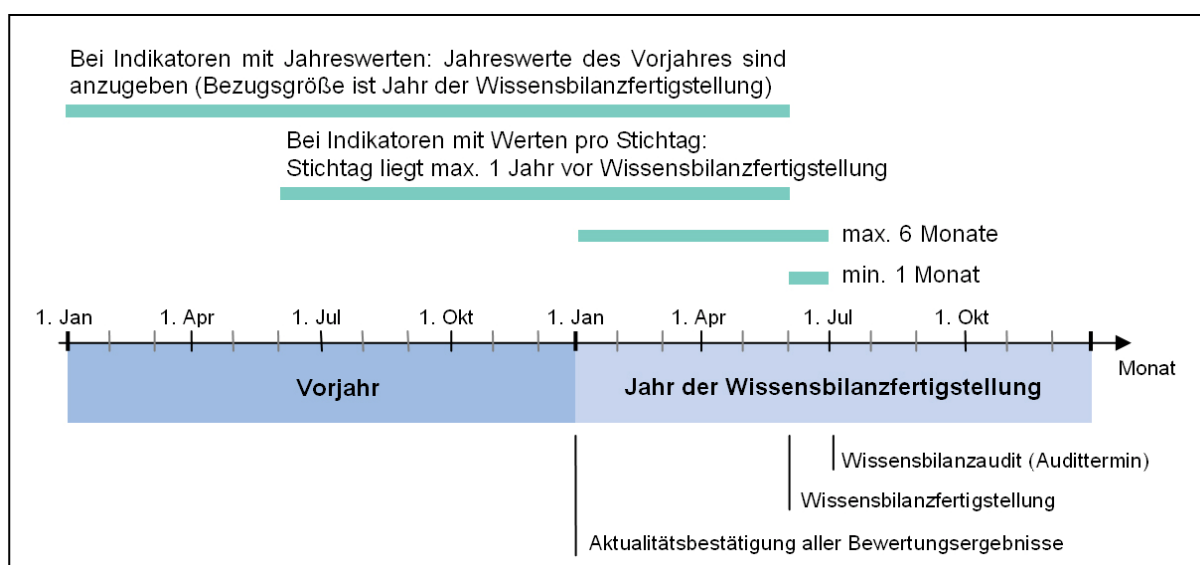


Abbildung 3: Fristen in einer Wissensbilanzierung (Bsp: Aktualitätsbestätigung am 1. Januar)

3. Nutzen des Wissensbilanzaudits aus Sicht des Unternehmens

Die Unternehmen, die bereits eine Zertifizierung ihrer Wissensbilanz durchlaufen haben, berichten über eine Reihe von Nutzenaspekten.

1. Die Zertifizierung ist eine Qualitätsprüfung durch einen neutralen Dritten, der bestätigt, dass die Wissensbilanz vollständig, plausibel, repräsentativ, nachweisbar und nachhaltig ist. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz für externe Stakeholder.
2. Die Befragung von weiteren Mitarbeitern per Stichprobe beim Audit:
 - stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Inhalt der Wissensbilanz, da sie ebenfalls einen Beitrag dazu geleistet haben bzw. leisten können,
 - motiviert die Mitarbeiter, da das Unternehmen ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Sicht und Verbesserungshinweise zu äußern und liefert dem Unternehmen zusätzliche Ideen zu Weiterentwicklung und
 - sensibilisiert mehr Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens.
3. Das Audit und die ggf. geäußerten Korrekturauflagen geben dem Unternehmen Sicherheit, dass:
 - die Inhalte konsistent sind,
 - die Ergebnisse für Dritte verständlich und plausibel sind
 - die aus der Wissensbilanzierung resultierenden Handlungsfelder und Maßnahmen relevant für den Unternehmenserfolg sind.
4. Das Audit liefert wertvolle zusätzliche Verbesserungsempfehlungen.

4. Literatur

Mertins, K.; Wang, W.-H. (2010): Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen - Made in Germany. Berlin.

BMWi (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. 2. Aufl., Berlin.

5. Kontakt

Bei Interesse an einer Zertifizierung Ihrer Wissensbilanz und Rückfragen zu Wissensbilanzaudits wenden Sie sich bitte an folgende Auditoren für Wissensbilanzen.

Autoren und Kontaktpersonen:

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)

Bereich Unternehmensmanagement, Pascalstraße 8-9, D-10587 Berlin



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 - 234
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail:
kai.mertins@ipk.fraunhofer.de



Dipl.-Ing. Wen-Huan Wang
Tel: +49 (0) 30 / 3 90 06 - 311
Fax: +49 (0) 30 - 3 93 25 03
E-Mail:
wen-huan.wang@ipk.fraunhofer.de

Mitwirkende Experten:

Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG

Ulrike Baucke, impuls3 GmbH

Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets Consulting GmbH

Markus Will, Fraunhofer IPK

Sven Wuscher, Fraunhofer IPK