

Energie braucht Impulse

▼ **Schon 2004 hat der drittgrößte, nationale Energiekonzern EnBW die Zeichen der Zeit erkannt: Wissen ist heute die wichtigste Ressource und bestimmt entscheidend den Wert und den Erfolg eines Unternehmens. Ein sinnvoller und effizienter Umgang mit dieser immateriellen Ressource wird immer mehr die Grundlage entscheidender Wettbewerbsvorteile sein. Entsprechend ambitioniert hat der Vorstandsvorsitzende der EnBW, Prof. Dr. Utz Claassen, seine Vision zum Wissensmanagement formuliert: »Wir wollen die Nummer Eins beim Wissensmanagement sein, um die bestmögliche Förderung und Entwicklung der Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.«**

Dabei ist besonders bei Großkonzernen das Management des Intellektuellen Kapitals schwierig, müssen doch unterschiedlich große Teilgesellschaften an verschiedenen Standorten mit unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Kompetenzen berücksichtigt werden. Transparenz über das Intellektuelle Kapital und dessen Status Quo ist dabei ein kritischer Erfolgsfaktor, um Verlustrisiken zu minimieren und Potenziale frühzeitig aufzubauen.

Die vom Fraunhofer IPK in Zusammenarbeit mit internationalen Experten des Arbeitskreises Wissensbilanz entwickelte Wissensmanagementmethode entsprach genau den Anforderungen der EnBW. Die Wissensbilanz schafft nicht nur Transparenz über das Intellektuelle Kapital, sondern zeigt auch dessen Beitrag zum Geschäftserfolg des Konzerns auf.

Praktisch war die Methode bereits ausgereift, schließlich ist sie schon bei mittelständischen Unternehmen erfolgreich im Einsatz. Allerdings galt es nun, den Anforderungen eines international agierenden Energiekonzerns mit seinen abhängigen Gesellschaften gerecht zu werden. Michael Freitag, Leiter Organisations- und Wissensmanagement, erklärte die besonderen Herausforderungen so: »Ziel war es, die Wissensbilanz in einem ersten Schritt in den wichtigsten operativen Gesellschaften im Geschäftsfeld Strom zu implementieren und deren unterschiedliche Tätigkeitsfelder adäquat abzubilden. Ein an die individuellen Zielsetzungen der Teilgesellschaften angepasstes Management des Intellektuellen Kapitals sollte dabei genauso möglich sein wie eine Konsolidierung der Ergebnisse bis auf Konzernebene.«

Das Competence Center Wissensmanagement am Fraunhofer IPK (CCWM) erwies sich als kompetenter Partner für die Entwicklung und Umsetzung. Dr. Kay Alwert, Entwicklungsleiter im CCWM, beschreibt das Vorgehen folgendermaßen: »Die im Mittelstand eingesetzte Wissensbilanzmethode wurde auf die Konzernanforderungen angepasst, wobei zuerst die wesentlichen immateriellen Faktoren in den einzelnen Teilgesellschaften erhoben und bewertet wurden, um diese dann konzernweit zu harmonisieren und zur Konzernsicht zusammenzufassen. Die erforderlichen Ergebnisse wurden dabei

► Ihr Ansprechpartner

EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Michael Freitag
Durlacher Allee 93
76131 Karlsruhe
Tel.: +49 (0) 721 / 63 17 – 5 65
Fax: +49 (0) 721 / 63 15 – 1 57
E-Mail: m.freitag@enbw.com
http://www.enbw.com



Bild 1: Michael Freitag, Leiter Wissensmanagement bei der EnBW AG

Bottom-up durch ein repräsentatives Team von Mitarbeitern der EnBW erarbeitet.« »Wichtig war uns dabei vor allem,« ergänzt Michael Freitag, »viele Mitarbeiter an der Erstellung aktiv zu beteiligen, um einen möglichst breiten Wissens- und Erfahrungsschatz zu nutzen und gleichzeitig die Akzeptanz der Ergebnisse sicherzustellen.«

Im Februar 2005 starteten die ersten von rund 30 Workshops, in denen bis Ende Oktober ca. 70 Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Konzerngesellschaften und Fachbereichen das vorhandene Intellektuelle Kapital der EnBW erfassten und bewerteten. Hierbei wurden auch Indikatoren identifiziert, die zukünftig zur Messung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals der EnBW herangezogen werden.

Mit der anschließenden Wirkungsanalyse konnten die wesentlichen Hebel für interne Verbesserungen identifiziert und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg der EnBW ermittelt werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden konkrete Ziele abgeleitet und Maßnahmen zur Umsetzung definiert. »Dadurch können wir uns auf diejenigen Wissensmanagement-Aktivitäten konzentrieren, die zur Erreichung unserer strategischen Ziele den größten Beitrag leisten«, so Freitag. Und ergänzt: »Dies trägt letztlich auch zu unserer Vision bei, in unserer Branche der am stärksten fokussierte Wettbewerber zu sein, der seine Kräfte am stärksten bündelt und die wichtigen Dinge richtig macht.«

Daran, dass Wissensmanagement bei EnBW als wichtiger Faktor und Fundament des unternehmerischen Erfolgs angesehen wird, lässt Michael Freitag keinen Zweifel. »Die Einführung der Wissensbilanz sehen wir nicht als eine einmalige Aktion, sondern als festen Bestandteil der Unternehmensführung und des Wissensmanagement bei EnBW. Daher werden wir die Wissensbilanz sukzessiv auf den gesamten Konzern ausdehnen und lassen die aus der Wissensbilanz abgeleiteten Ziele auch in den konzernweiten Zielvereinbarungsprozess einfließen.«

Von den Ergebnissen der Wissensbilanzierung werden die Stakeholder der EnBW in Zukunft im Geschäftsbericht informiert. Die EnBW ist damit der erste deutsche Konzern, der eine erweiterte Rechenschaftslegung über sein Intellektuelles Kapital seinen Aktionären und Stakeholdern öffentlich zugänglich macht und damit zum viel diskutierten Abbau von Informationsdefiziten am Markt beiträgt. EnBW macht sich somit nicht nur zum Vorbild in Sachen Transparenz, sondern auch zum Vorreiter eines systematischen und nachhaltigen Wissensmanagements.

»Schließlich wollen wir uns bereits heute auf die Marktanforderungen der Zukunft vorbereiten« erklärt Freitag das gründliche Vorgehen.

► Partnerunternehmen

EnBW Energie Baden-Württemberg AG – Vordenker und Wegbereiter auf dem deutschen Energiemarkt

EnBW mit Hauptsitz in Karlsruhe ist mit rund fünf Millionen Kunden das drittgrößte deutsche Energieunternehmen. Fest verwurzelt in Baden-Württemberg ist EnBW in ganz Deutschland sowie in weiteren Märkten Mittel- und Osteuropas aktiv.

Mit derzeit rund 17.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat die EnBW 2005 einen Jahresumsatz von 10.769,3 Millionen Euro erzielt. Die EnBW konzentriert sich auf die Geschäftsfelder Strom, Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen.

Im Zuge der Liberalisierung des Strommarkts hat sich die EnBW frühzeitig im offenen Wettbewerb orientiert. Als Vordenker und Wegbereiter auf dem Energiemarkt gibt EnBW Impulse für die wissenschaftliche Forschung und Entwicklung.

► Wissensmanagement bei EnBW

Die EnBW betrachtet Wissensmanagement als einen wichtigen Faktor des unternehmerischen Erfolgs. Für 2005 hat die EnBW erstmals eine Wissensbilanz entlang der Wertschöpfungskette Strom für den Konzern erstellt und in den Geschäftsbericht aufgenommen. Auf Grundlage der Wissensbilanz hat die EnBW zentrale Handlungsfelder identifiziert und strategische Maßnahmen abgeleitet.

▼ Knowledge Management

Today, knowledge is the single most important resource. It significantly determines both the value and the success of a company. A meaningful and efficient management of this immaterial resource will increasingly be the basis of decisive competitive advantages. Especially for large corporations, the management of intellectual capital proves difficult, because differently sized subsidiaries at various locations with heterogeneous tasks and competencies have to be taken into account. Transparent knowledge of the intellectual capital and of its respective current state is a crucial factor for success in this context, when attempting to minimize risks and to establish potentials early. The knowledge management method that has been developed by the Fraunhofer IPK in cooperation with international experts from the working group Knowledge Management not only provides the necessary transparency regarding intellectual capital, it also makes the contribution of the latter to the overall business success visible.



Bild 2: Von den Ergebnissen der Wissensbilanzierung werden die Stakeholder der EnBW in Zukunft im Geschäftsbericht informiert