

„Wissensbilanz – Made in Germany“

Projektstudie: Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen

KMU Wirkungstest (Teil II)



Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Autoren: Arbeitskreis Wissensbilanz
M.A. Markus Will (Fraunhofer IPK)
Dipl.-Kfm. Sven Wuscher (Fraunhofer IPK)
Mareike Bodderas (Fraunhofer IPK)

Dezember 2006

Impressum: © Arbeitskreis Wissensbilanz
(c/o) Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Direktor: Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
www.wissensmanagement.fhg.de
www.akwissensbilanz.org

Kontakt: Markus Will
Tel.: +49/(0)30 / 39006-171
Fax: +49/(0)30 / 393 25 03
E-Mail: markus.will@ipk.fraunhofer.de

Inhaltsverzeichnis

1	Summary	5
2	Das Projekt „Wissensbilanz-Made in Germany“	6
3	Vorgehensweise und Aufbau der Studie	7
3.1	Inhalt.....	7
3.2	Methodik	7
3.3	Stichprobe	8
4	Ergebnisse der Studie	10
4.1	Einsatzbereiche der Wissensbilanz in KMU	10
4.1.1	Die Wissensbilanz als Instrument zur internen Kommunikation.....	11
4.1.2	Die Wissensbilanz als Instrument zur externen Kommunikation	14
4.1.3	Die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument	16
	Bewertung der Methode und zukünftige Anwendung.....	19
4.1.4	Interner Nutzen des Erstellungsprozesses.....	19
4.1.5	Bewertung des methodischen Vorgehens.....	20
4.1.6	Zukünftige Anwendung der Wissensbilanz.....	21
4.1.7	Bewertung des Projekts.....	22
5	Fazit und zukünftige Entwicklung.....	24
6	Quellenverzeichnis	25
	Anhang: Fragebogen „Evaluation der Wissensbilanz und des Erstellungsprozesses“	26

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Pilotanwender „Wissensbilanz – Made in Germany“ Phase III	9
Abb. 2: Einsatzbereiche der Wissensbilanz.....	10
Abb. 3: Kommunikation der Wissensbilanz an interne Zielgruppen	11
Abb. 4: Interne Kommunikation der WB- Inhalte	12
Abb. 5: Informationswege zur Kommunikation der Wissensbilanz	13
Abb. 6: Kommunikation der Wissensbilanz an externe Zielgruppen.....	14
Abb. 7: externe Kommunikation der WB- Inhalte.....	15
Abb. 8: Synergien zu anderen Managementinstrumenten	16
Abb. 9: Interventionsfelder definieren und Maßnahmen festlegen	17
Abb. 10: Einflussfaktoren und Maßnahmen.....	18
Abb. 11: Interner Nutzen der Wissensbilanz	19
Abb. 12: Bewertung der einzelnen Schritte des Erstellungsprozess.....	20
Abb. 13: Erstellung einer weiteren Wissensbilanz	21
Abb. 14: Bewertung einzelner Elemente der Wissensbilanz.....	22
Abb. 15: Erneute Teilnahme am Projekt	23

1 Summary

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend davon ab, immaterielle Ressourcen bzw. das Intellektuelle Kapital aufzudecken und strategisch zu steuern. Insbesondere im Mittelstand wird dem Umgang mit Intellektuellem Kapital eine besondere Bedeutung zugemessen. Sowohl Politik, Wissenschaft als auch die Kleinen und mittelständische Unternehmen (KMU) selbst haben die Notwendigkeit eines Managementinstruments erkannt, das geeignet ist, dieses Kapital transparent zu machen und damit dessen strategische Steuerung zu ermöglichen.

Ausgehend von dieser Problemstellung hat der Arbeitskreis Wissensbilanz¹ ein Instrument entwickelt und mit insgesamt 52 KMU Anwendern² getestet. Die vorliegende Studie³ zielt darauf ab, den praktischen Nutzen der Methode zu evaluieren, um auf dieser Basis die Methode kontinuierlich zu verbessern. Folgende zentrale Ergebnisse werden in dieser Studie vorgestellt:

- Die meisten Pilotanwender sehen nach Durchführung des Projekts die interne Steuerung und interne Kommunikation als den wichtigsten Einsatzbereich der Wissensbilanz.
- 81% der Pilotunternehmen haben die vollständige Wissensbilanz bereits an die Geschäftsführung kommuniziert, und über die Hälfte möchte Teile der Wissensbilanz weiteren Abteilungen des Unternehmens zur Verfügung stellen.
- Ein geringer Anteil der Pilotunternehmen hat die Wissensbilanz bereits an externe Zielgruppen kommuniziert hat (4% bis 7%). Allerdings planen 59% bis 78% der Pilotunternehmen die externe Kommunikation, insbesondere an Banken und Investoren.
- Die Unternehmen nutzen die Ergebnisse der Wissensbilanz, um gezielt Schwachstellen und Potenziale aufzudecken. Die meisten haben bereits notwendige Maßnahmen geplant und umgesetzt.
- Die Wissensbilanz ergänzt andere bereits eingesetzte Managementinstrumente und kann sinnvoll in den Strategieentwicklungsprozess integriert werden.
- Für 70-90% der Anwender leistet bereits der Erstellungsprozess einen wesentlichen Beitrag u.a. auf die „Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie“ und „Transparenz über Strategie und Intellektuelles Kapital“.

¹ Siehe www.akwissensbilanz.org

² Diese Anzahl bezieht sich auf alle Unternehmen die im Projekt „Wissensbilanz-Made in Germany“ eine Wissensbilanz erstellt haben: 14 Pilotunternehmen der Phase I, 38 in der Phase III des Pilotprojektes.

³ Im Rahmen des Projekts „Wissensbilanz-Made in Germany“, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Rahmen der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ gefördert wird. Förderkennzeichen: VI B 4 – 00 30 70/22.

2 Das Projekt „Wissensbilanz-Made in Germany“

Im Rahmen der Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) haben insgesamt 52 KMU mit professioneller Unterstützung eine Wissensbilanz erstellt. In der Phase III des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ hat der Arbeitskreis Wissensbilanz in 38 Unternehmen eine Wissensbilanz implementiert, nachdem dieser Prozess schon in Phase I in 14 Pilot- Unternehmen durchlaufen wurde. Bisher nicht berücksichtigte Branchen und relevante Anwendungsfälle, wie Nachfolge oder Startup wurden integriert. Die Erfahrungen aus den ersten beiden Phasen des Pilotprojekts "Wissensbilanz - Made in Germany" wurden konsolidiert und um neue Module erweitert. Die Minimalanforderungen zur Qualitätssicherung werden in einem erweiterten Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 zusammengefasst, der kostenlos vom BMWi zur Verfügung gestellt wird.

Weiterhin wird der Finanzmarkt, vertreten durch Banken, Investmentfirmen und Analysten einbezogen, um das Instrument auf breiter Basis für eine ganzheitliche Unternehmensbewertung einsetzen zu können⁴. So soll die Akquisition von neuem Eigenkapital und die Kreditaufnahme, vor allem für zukunftsbezogene Investitionen, für den deutschen Mittelstand erleichtert werden. In Expertenrunden wurden die speziellen Anforderungen aus Sicht des Finanzmarkts diskutiert und getestet.

Die nachstehende Studie ist als zweiter von sechs Teilen einer Wirkungsanalyse über die Wissensbilanz im Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ zu verstehen.

- Der erste und zweite Teil des Wirkungstests beschreibt Erwartungen, Einschätzungen und Ergebnisse der KMU Partner vor und nach dem Projekt.
- Die Teile 3 und 4 beschreiben die strukturellen und inhaltlichen Anforderungen an einen Bericht über Intellektuelles Kapital und seine präzisierende Wirkung im Unternehmensbewertungsprozess.
- Die Teile 5 und 6 beschreiben die Aktivitäten des Moderatorennetzwerkes bzw. der Partner- Verbände und anderer Multiplikatoren zur Verbreitung und Umsetzung der Wissensbilanz als Management- und Kommunikationsinstrument.

⁴ Siehe www.akwissensbilanz.org: „Finanzmarkttest: Weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung“

3 Vorgehensweise und Aufbau der Studie

3.1 Inhalt

Im Zeitraum von Januar 2006 bis November 2006 wurden im Rahmen der 3. Phase des Pilotprojekts deutschlandweit in 38 KMU Wissensbilanzen implementiert. Die Unternehmen sammelten hierbei erste Erfahrungen mit möglichen Einsatzbereichen der Wissensbilanz. Die vorliegende Studie beschäftigt sich damit, wie die Anwender der Phase III verschiedene Aspekte der Wissensbilanzierung bewerten. Sie wurden u.a. zu Nutzenpotentialen der Wissensbilanz, den zur Verfügung gestellten Hilfsmitteln und zur Projektdurchführung befragt. Aus den Untersuchungsergebnissen können praxisorientierte Hinweise bezüglich eventueller Verbesserungs- und Anpassungspotentiale gewonnen werden. Außerdem wurden die hier vorliegenden Ergebnisse mit den zu Projektbeginn erhobenen Erwartungen der Anwender an das Projekt verglichen⁵.

Erste Ergebnisse zur Wirkung einer implementierten Wissensbilanz zeichnen sich ab. Im hier vorliegenden Bericht werden folgende Ergebnisse vorgestellt.

- Einsatzbereiche der Wissensbilanz
- Nutzen aus dem Erstellungsprozess
- Kommunikation der Wissensbilanz
- Nutzen der Wissensbilanz zur internen Steuerung

3.2 Methodik

Die am Pilotprojekt teilnehmenden KMU Anwender wurden nach Abschluss des Projekts mittels eines strukturierten Fragebogens u.a. zu folgenden Themengebieten befragt.

- Bewertung des Erstellungsprozess und inhaltlicher Schwerpunktsetzung der Wissensbilanz
- Interne Kommunikation der Wissensbilanz
- Potential der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument
- Projektdurchführung
- Bedarf an zukünftiger Projektunterstützung

Die Antwortmöglichkeiten waren teilweise als Ranking („Sehr wichtig“ bis „Unwichtig“ bzw. „Sehr gut“ bis „Sehr schlecht“) aufgebaut oder es

⁵ Vgl. Will, Wuscher, Bodderas 2006

wurden spezifische Antworten zum Auswählen, mit der Möglichkeit eigene Ergänzungen zu machen, vorgegeben⁶.

28 Fragebögen wurden zurückgesendet und sind in die folgende Auswertung eingeflossen.

3.3 Stichprobe

Nach einer öffentlichen Ausschreibung wurden zu Beginn des Projekts aus etwa 80 Bewerbern 38 Anwenderunternehmen nach einem Kriterienkatalog ausgewählt. Die Auswahlkriterien umfassten strukturelle Gegebenheiten der Unternehmen sowie organisationsinterne Voraussetzungen:

- Projektunterstützung durch den Vorstand bzw. der Geschäftsführung als Voraussetzung für Projektteilnahme
- Wissensintensität der Organisation
- Erfahrung mit Managementinstrumenten
- Diskursfähigkeit der Organisation
- Region
- Branche
- Anzahl der Mitarbeiter
- Alter
- Sonderfall (Startup, Nachfolgeregelung)

Abb. 1 bietet eine Übersicht über die 38 Pilotunternehmen. Bei den Projektteilnehmern handelt es sich um verschieden große Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen. Die Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen liegt zwischen 15 und 312, der Durchschnitt liegt bei 70 Mitarbeitern pro Unternehmen. Vertreten sind die Branchen Automobilzulieferer, Beratung, Gesundheit/Medizin, Informations- und Kommunikationstechnologie, Krankenversicherung, Medien und Telekommunikation, Tourismus, Transport/Logistik, verarbeitendes Gewerbe und Vertrieb.

⁶ Vollständiger Fragebogen siehe Anhang

Bis auf Bremen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt ist aus jedem Bundesland mindestens ein Unternehmen an dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ Phase III beteiligt.

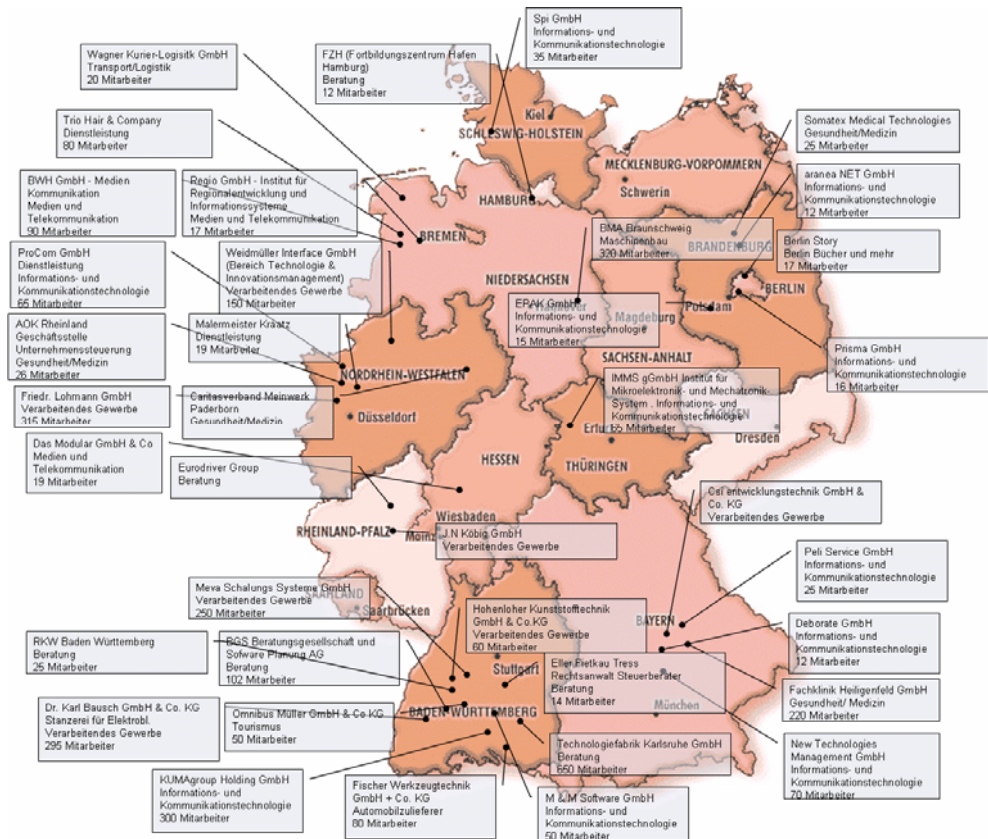


Abb. 1: Pilotanwender „Wissensbilanz – Made in Germany“ Phase III

4 Ergebnisse der Studie

Diese Studie bezieht sich auf Erfahrungen der Pilotanwender mit der Wissensbilanz- Methode nach der Implementierung im Unternehmen. An einigen Stellen werden Vergleiche zur Befragung zum Projektbeginn (siehe S. 7) gezogen. Dies beschränkt sich zunächst auf offensichtliche Unterschiede bzw. interessante Entwicklungen.

4.1 Einsatzbereiche der Wissensbilanz in KMU

Als potentielle Einsatzbereiche für die Wissensbilanz kommen grundsätzlich die interne Steuerung sowie die interne und externe Kommunikation in Frage.

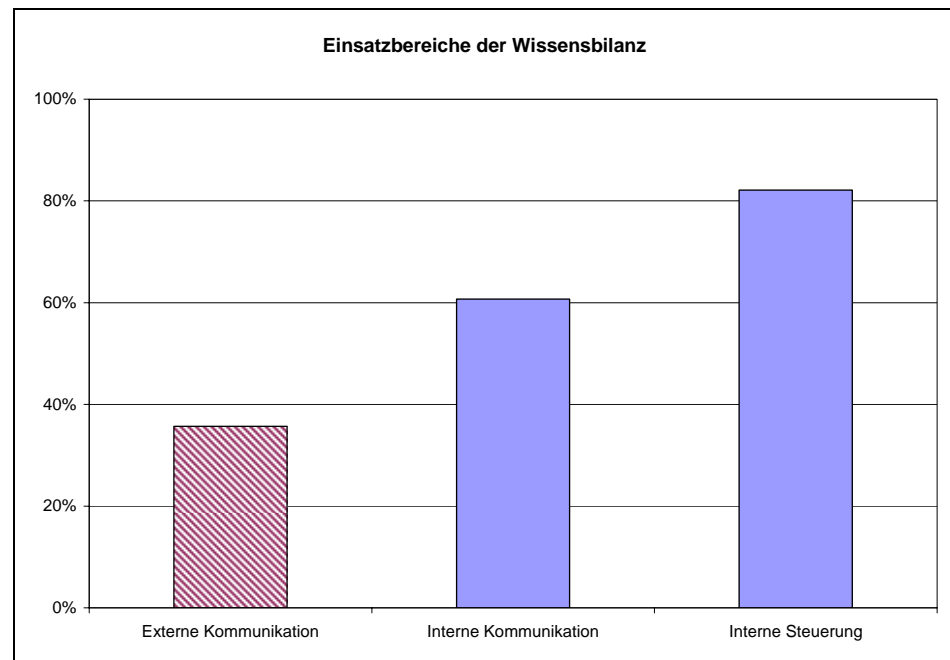


Abb. 2: Einsatzbereiche der Wissensbilanz

Die meisten Pilotanwender sehen nach Durchführung des Projekts die interne Steuerung als den wichtigsten Einsatzbereich der Wissensbilanz. Mehr als die Hälfte sehen auch ihr Potential für die interne Kommunikation. Verringert hat sich allerdings der Anteil derer, die die Wissensbilanz zur externen Kommunikation einsetzen bzw. einsetzen möchten (von zuvor 78% auf 38%)⁷.

⁷ vgl. Will/Wuscher/Bodderas 2006, S. 12.

4.1.1 Die Wissensbilanz als Instrument zur internen Kommunikation

Zielgruppe der Wissensbilanz können alle für die Organisation wichtigen Interessengruppen und Personen sein. Sie lassen sich im Allgemeinen in interne und externe Zielgruppen unterscheiden.

Die Bewertung der Wissensbilanz als internes Kommunikationsinstrument umfasst verschiedene Aspekte. Es wurde ermittelt an welche interne Zielgruppen die Wissensbilanz kommuniziert wird/werden soll. Die Abgrenzung der internen Adressatengruppen erfolgte nach der Funktion im Unternehmen (Geschäftsführung, Controlling, Personalabteilung, etc.) und nach der Hierarchiestufe (Management/Führungskräfte, alle Mitarbeiter). Darüber hinaus wurden die Teilnehmer befragt, welche Informationskanäle innerhalb des Unternehmens sie zur Kommunikation der Wissensbilanz nutzen/nutzen werden.

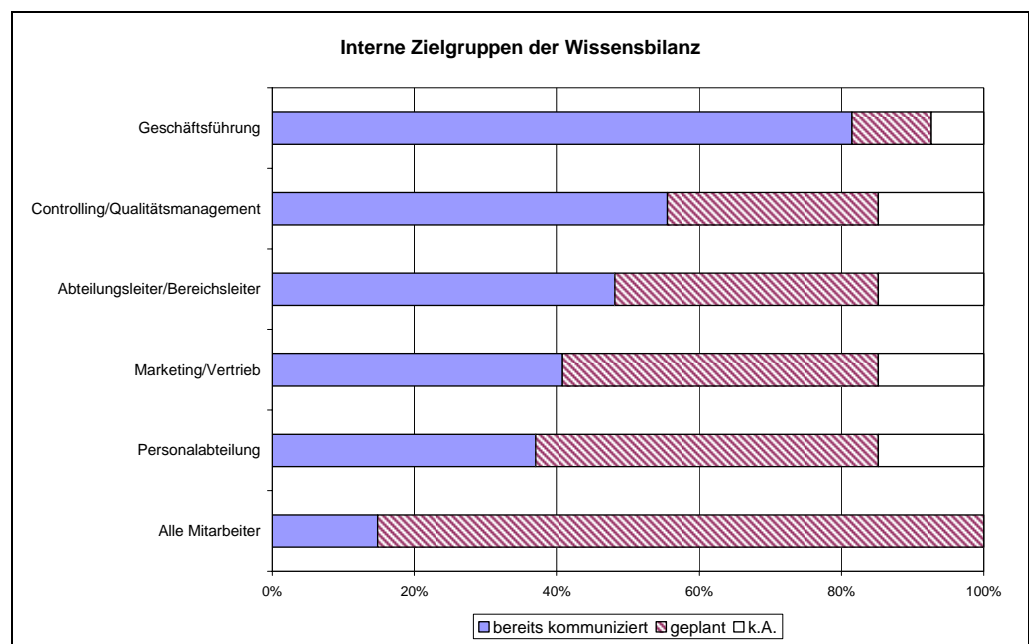


Abb. 3: Kommunikation der Wissensbilanz an interne Zielgruppen

Abb. 3 zeigt die internen Zielgruppen der Wissensbilanz innerhalb des Unternehmens. Die Teilnehmer wurden befragt, an welche dieser genannten Zielgruppen sie die Wissensbilanz bereits kommuniziert haben oder planen zu kommunizieren. 81% der Pilotunternehmen haben die Wissensbilanz bereits an die Geschäftsführung kommuniziert, weitere 11% planen dies. Die zweithäufigste Gruppe, denen die Wissensbilanz bereits zur Verfügung gestellt wurde, ist der Bereich Controlling/Qualitätsmanagement mit 56%, gefolgt von Abteilungs- und Bereichsleitern mit 48%. Nur 15% der

Pilotunternehmen haben die Wissensbilanz bereits an alle Mitarbeiter kommuniziert, jedoch ist dies bei den übrigen 85% in Planung.

Durch die Befragung sollte außerdem ermittelt werden, welche konkreten Inhalte der Wissensbilanz an welche Hierarchiestufen kommuniziert werden.

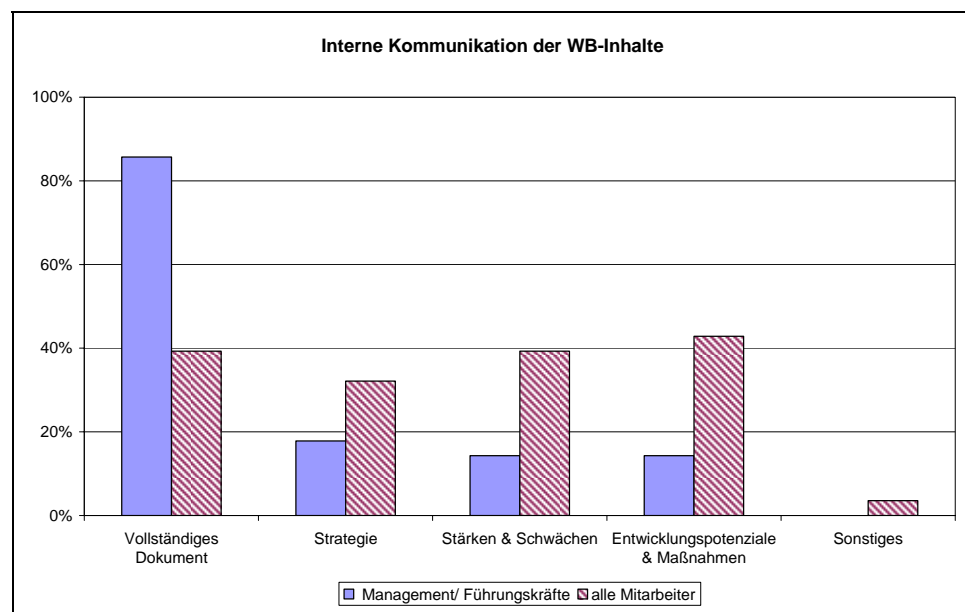


Abb. 4: Interne Kommunikation der WB- Inhalte

Die Pilotanwender haben angegeben, welche Inhalte der Wissensbilanz sie internen Zielgruppen zur Verfügung stellen werden⁸. Dabei wurde differenziert zwischen zwei Zielgruppen: dem Management/ Führungskräfte und allen Mitarbeitern. Abb. 4 zeigt, dass 80% der Befragten das „vollständige Dokument“ dem Management und Führungspersonal zur Verfügung stellen. Weiterhin hat sich ein Fünftel der Befragten entschieden, die Strategie (18%), Stärken und Schwächen (14%) sowie Entwicklungspotentiale und Maßnahmen dem Management und Führungskräften zur Verfügung zu stellen.

Eine andere Verteilung zeichnet sich bei der Kommunikation der WB- Inhalte an alle Mitarbeiter ab. Abb. 4 zeigt, dass nur 39% allen Mitarbeitern das „Vollständige Dokument“ zur Verfügung stellen wollen. Andere ausgewählte Wissensbilanzinhalte, wie „Strategie“ (32%), „Stärken und Schwächen“ und insbesondere „Entwicklungspotentiale und Maßnahmen“ (43%) werden hingegen kommuniziert.

⁸ Mehrfachantworten waren möglich (siehe Fragebogen in Anhang)

Es zeigt sich, dass die befragten Pilotunternehmen die Zielgruppen und Inhalte bewusst auswählen. Das lässt eine zielgruppengerechte Aufbereitung bestimmter Wissensbilanzinhalte vermuten.

Außerdem wurde erfragt, über welche Informationskanäle die interne Kommunikation der Wissensbilanz erfolgen soll.

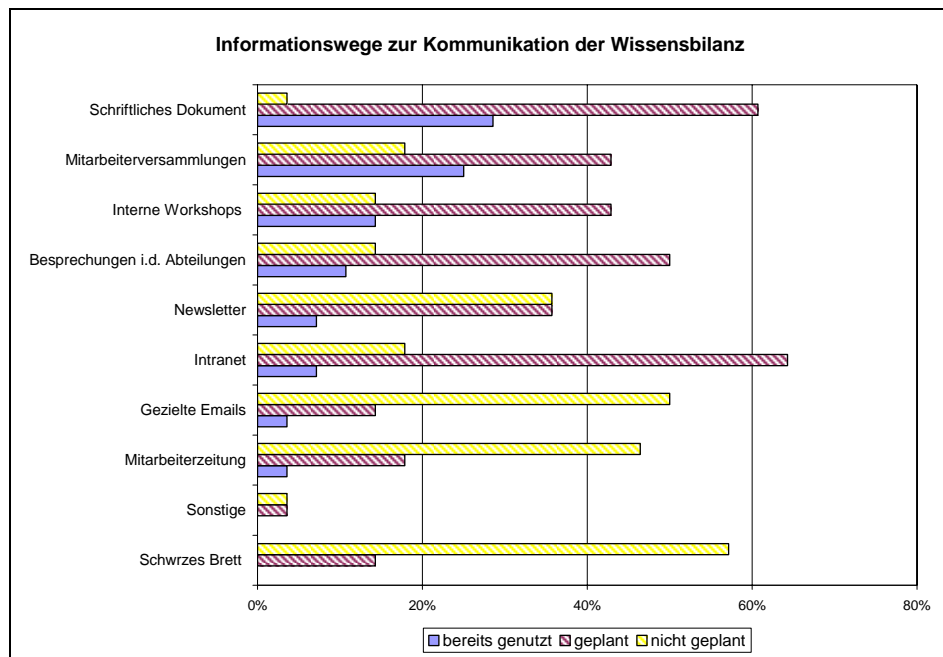


Abb. 5: Informationswege zur Kommunikation der Wissensbilanz

Die Pilotunternehmen planen zahlreiche Informationswege zur Kommunikation der Wissensbilanz zu nutzen. Ungefähr jedes dritte Unternehmen (29%) hat schon die Wissensbilanz als schriftliches Dokument intern zur Verfügung gestellt. Die übrigen Unternehmen (61%) planen dies. Jedes vierte Unternehmen hat die Ergebnisse der Wissensbilanz auf allgemeinen Mitarbeiterversammlungen vorgestellt. Weiterhin planen die Unternehmen insbesondere das „Intranet“ (64%), „interne Workshops“ (43%) sowie „Newsletter“ (36%) als Informationswege zu nutzen. Das „Schwarze Brett“ ist als Informationsweg für 57% der Befragten keine Option.

4.1.2 Die Wissensbilanz als Instrument zur externen Kommunikation

Die externe Kommunikation der Wissensbilanz kann u.a. der Akquisition von Kapital dienen. Je transparenter eine Organisation ist, desto leichter können Kapitalgeber die zukünftige Ertragskraft eines Unternehmens einschätzen. Damit sinkt ihr Investitionsrisiko. Inwiefern die Publizierung einer Wissensbilanz positive Auswirkungen auf das jeweilige Unternehmen hat, hängt allerdings davon ab, ob seine Ertragskraft vor der Veröffentlichung der Wissensbilanz über- bzw. unterschätzt worden ist⁹.

Ähnlich ambivalent sind auch die Konsequenzen der Kommunikation der Wissensbilanz an andere Unternehmen. Die Wissensbilanz kann bspw. potentiellen Kooperationspartnern wertvolle Hinweise für die Zusammenarbeit bieten. Dagegen möchte kein Unternehmen direkten Konkurrenten gegenüber ihr Intellektuelle Kapital offen legen.

Eine weitere Funktion der externen Kommunikation von Wissensbilanzinhalten kann die Kundenakquisition und –bindung darstellen. Mehr Transparenz und Sicherheit bezüglich der Werbeversprechen durch Nachweis von Zahlen und Fakten zu den versprochenen Leistungen und Kompetenzen können möglicherweise die Kaufentscheidung beeinflussen.

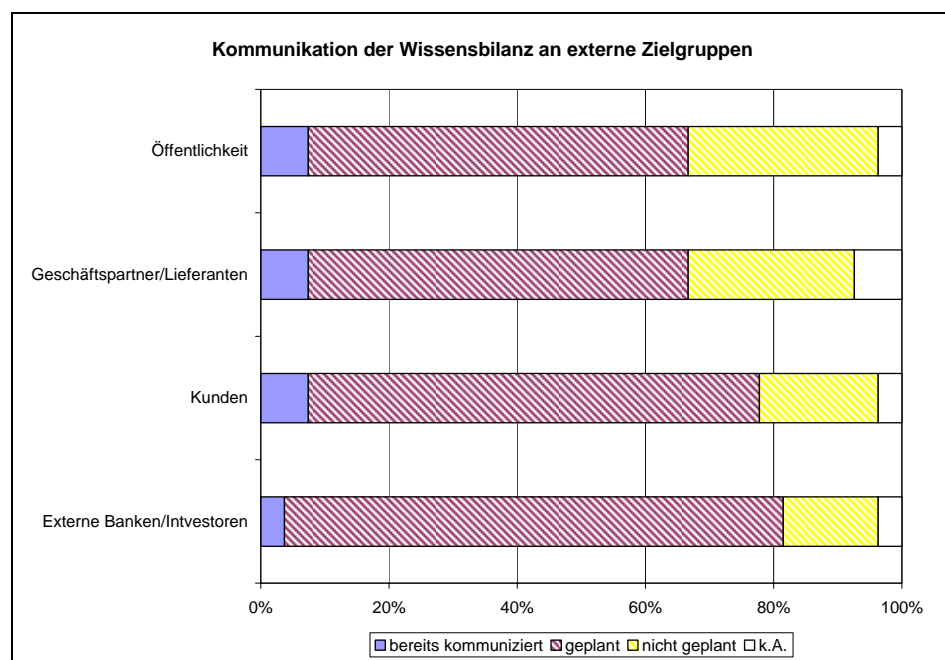


Abb. 6: Kommunikation der Wissensbilanz an externe Zielgruppen

Abb. 6 zeigt, dass nur ein sehr geringer Anteil der Pilotunternehmen die Wissensbilanz bereits an externe Zielgruppen kommuniziert hat (4% bis

⁹ Vgl. Will et al. 2006

7%). Allerdings planen 59% bis 78% der Pilotunternehmen die Kommunikation an externe Zielgruppen.

Hier zeigt sich eine leichte Abweichung im Vergleich zu dem Einsatz der Wissensbilanz im Unternehmen (vgl. S. 11. Abb. 2). Die Befragten sehen den Schwerpunkt zwar auf der internen Kommunikation und Steuerung, jedoch plant fast jedes vierte Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt die Kommunikation an externe Zielgruppen.

Auch bei der externen Kommunikation unterscheiden die Befragten welche konkreten Inhalte welcher Adressatengruppen (Banken/Investoren, sonstige externe Zielgruppen) zur Verfügung gestellt werden sollte.

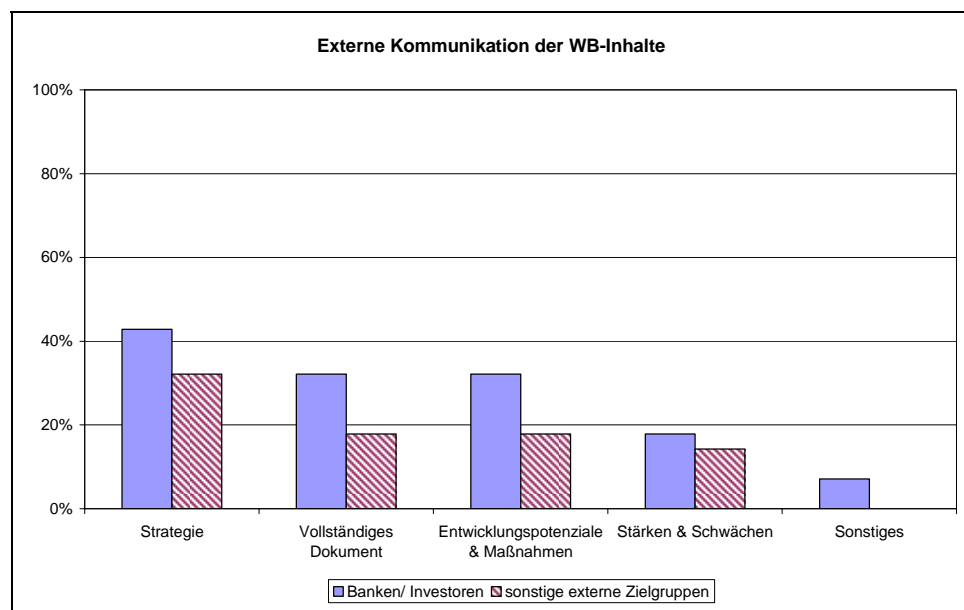


Abb. 7: externe Kommunikation der WB- Inhalte

An Banken und Investoren soll in erster Linie die „Strategie“ (43%) kommuniziert werden. Weitere 32% planen das „Vollständige Dokument“ sowie „Entwicklungspotenziale und Maßnahmen“ den Banken und Investoren zur Verfügung zu stellen. Im Allgemeinen zeigt sich, dass die Pilotunternehmen bzgl. der externen Kommunikation der Wissensbilanzinhalte zurückhaltender sind.

4.1.3 Die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument

Eine der zentralen Anliegen des Wissensbilanzprojekts ist KMU ein Instrument zur Erfassung und Steuerung ihres Intellektuellen Kapitals zur Verfügung zu stellen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die möglichst detaillierte Erfassung der erfolgskritischen immateriellen Faktoren, deren Bewertung und deren Zusammenhänge untereinander sowie die zu erwartenden Auswirkungen von Maßnahmen.

Für die effiziente Integration der Wissensbilanzmethode ist zudem ausschlaggebend ob die Anwender Synergien zu bereits eingesetzten Managementinstrumenten wahrnehmen.

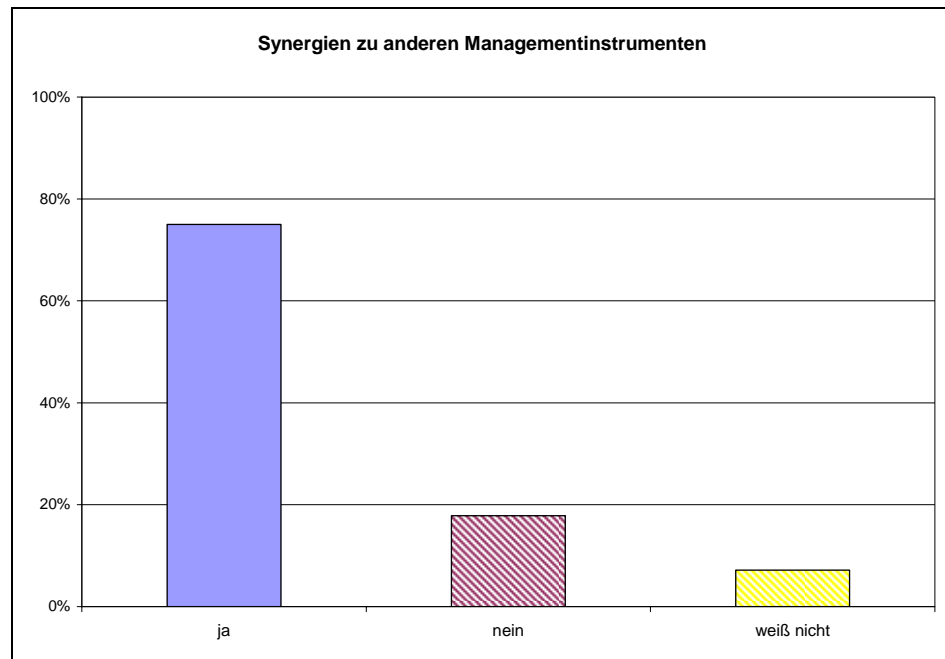


Abb. 8: Synergien zu anderen Managementinstrumenten

Abb. 8 zeigt, dass die beteiligten Unternehmen Synergiepotentiale zu anderen Managementinstrumenten sehen. 75% der Befragten geben an, dass die Wissensbilanz in ihrem Unternehmen andere Instrumente ergänzt und unterstützt. Zahlreiche Managementinstrumente werden genannt:

- Prozess der Strategieentwicklung und Umsetzung
- BSI IT-Grundschutz Zertifizierung
- ISO 9001-2000, QM-System, Qualitätsmanagement
- Risikomanagement

- Wissensmanagement
- Balanced Scorecard

Die Wissensbilanz scheint aus Sicht der Pilotunternehmen sowohl den Strategieentwicklungsprozess als auch die Implementierung der Strategie zu unterstützen. In diesem Sinne ergänzt die Wissensbilanzmethode bereits angewendete Managementsysteme, wie z.B. Qualitätsmanagement, Balanced Scorecard und Wissensmanagement.

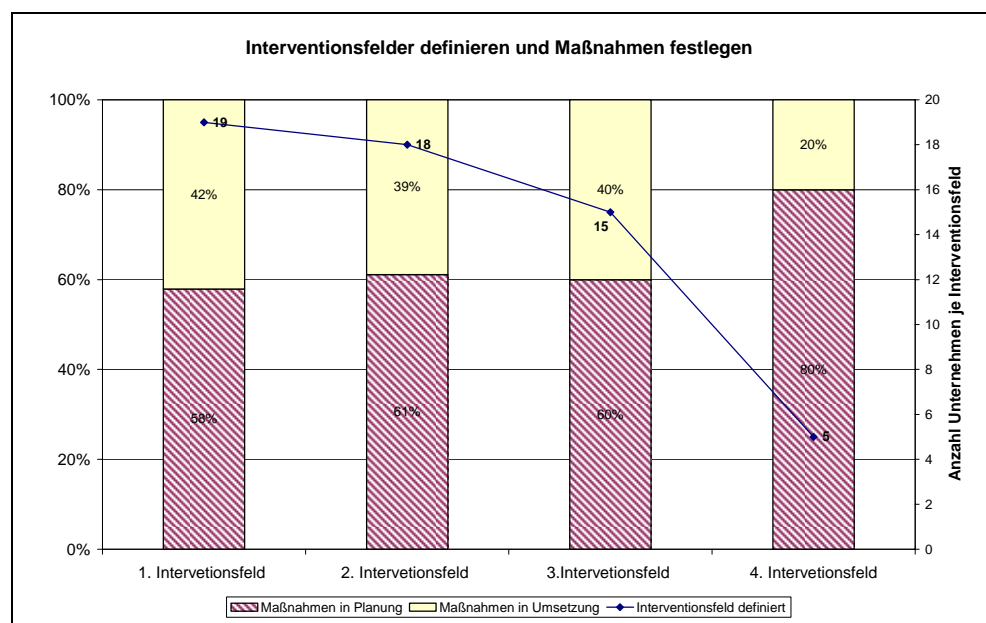


Abb. 9: Interventionsfelder definieren und Maßnahmen festlegen

Die KMU wurden nach Abschluss des Projekts zu den ersten Anwendungen der Wissensbilanzergebnisse in ihren Unternehmen befragt. Sie hatten die Möglichkeit, so genannte Interventionsfelder anzugeben, die sie aufgrund der Wissensbilanz erkannt haben und bei denen sie Handlungsbedarf sehen. Weiterhin hatten die Befragten die Möglichkeit, bereits durchgeführte oder geplante Maßnahmen zu den genannten Interventionsfeldern anzugeben¹⁰. Abb. 9 zeigt, dass ein großer Teil der Pilotunternehmen bereits Interventionsfelder definiert und Maßnahmen dazu geplant bzw. bereits umgesetzt hat. Zwischen 19 und 15 der Unternehmen haben bereits drei Interventionsfelder definiert und für diese Maßnahmen geplant. 42% und 20% dieser Unternehmen setzten bereits Maßnahme um. Die übrigen 52% bis 80% planen Maßnahmen.

Die Unternehmen nutzen die Ergebnisse der Wissensbilanz, um gezielt Schwachstellen und Potenziale aufzudecken. Auf dieser Basis wird eine effiziente Steuerung des Intellektuellen Kapitals im Hinblick auf die Unternehmensstrategie ermöglicht.

¹⁰ Siehe Fragebogen im Anhang.

Die Befragten definieren Interventionsfelder und bestimmen gezielt Maßnahmen. In der folgenden Abbildung sind die am häufigsten genannten Interventionsfelder und beispielhafte Maßnahmen dargestellt.

Kapitalart	Interventionsfeld	Maßnahmen (Beispiele)
Humankapital	Führungskompetenz (21%)	Schulung der Führungskräfte
	Fachkompetenz (18%)	Weiterbildungs- und Schulungskonzepte in Abhängigkeit der strategischen Erfordernisse
	Mitarbeitermotivation (7%)	Mehr Information über Kunden an Mitarbeiter weitergeben
Strukturkapital	Kooperation- und Wissenstransfer (14%)	Mentor, Schulungen
	Produktinnovation (11%)	Verbessertes Projektmanagement
	IT und dokumentiertes Wissen (4%)	An Kommunikationsstandards anpassen, Systematisierung des Wissens
Beziehungskapital	Kundenbeziehung (14%)	Verbesserung des systematischen Beziehungsmanagements
	Beziehung zur Öffentlichkeit (11%)	Netzwerke aktivieren und Image fördern

Abb. 10: Interventionsfelder und Maßnahmen

Bewertung der Methode und zukünftige Anwendung

4.1.4 Interner Nutzen des Erstellungsprozesses

Schon allein durch die workshopgestützte Methodik bei der Erstellung einer Wissensbilanz erhofften sich viele KMU Anwender zum Projektstart Nutzen für ihre Organisation. Auf Grund bestimmter Charakteristika des Erstellungsprozesses wie bspw. hierarchieübergreifender Teamzusammensetzung wurde eine positive Wirkung auf das Unternehmen erwartet.

Nach Abschluss des Projekts wurden die Anwender nochmals nach dem Nutzen der Wissensbilanz befragt. Sie haben die Methode kennen gelernt und ihre ersten Erfahrungen mit der Umsetzung gemacht.

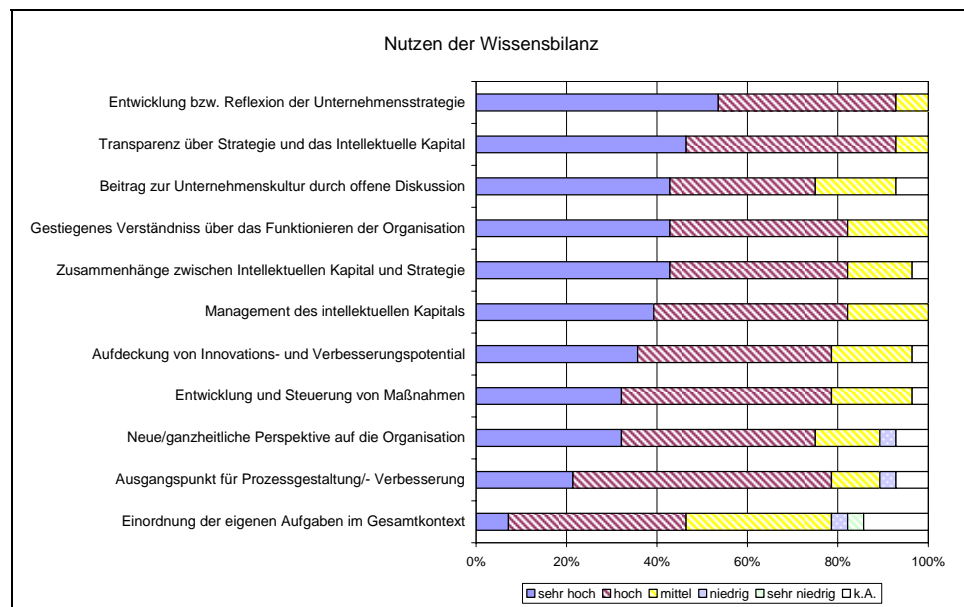


Abb. 11: Interner Nutzen der Wissensbilanz

Abb. 11 zeigt verschiedene Komponenten eines möglichen Nutzenbeitrags durch den Wissensbilanzerstellungsprozess. 70-90% der Anwender bewerten den Einfluss der Wissensbilanz auf fast alle angegebenen Nutzenkategorien durchweg mit „sehr hoch“ bis „hoch“. Insbesondere bei „Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie“, „Transparenz über Strategie und Intellektuelles Kapital“, „Beitrag zur Unternehmenskultur“ sowie „Gestiegenes Verständnis über Funktion der Organisation“ werden von der Hälfte der Anwender mit sehr hohem Nutzen bewertet.

Der Vergleich zwischen der Bewertung des Nutzens vor und nach der Implementierung zeigt, dass die Anwender eine vergleichbare, positive

Einschätzung des Nutzens abgeben. Damit sind für die Anwender die Erwartungen voll erfüllt worden¹¹.

4.1.5 Bewertung des methodischen Vorgehens

Die Erstellung der Wissensbilanz erfolgt nach der Methode des Arbeitskreis Wissensbilanz. Einzelne Schritte werden im Projektteam bewertet, erhoben und diskutiert und führen den Anwender durch den Erstellungsprozess bis hin zum vollständigen Wissensbilanzdokument.

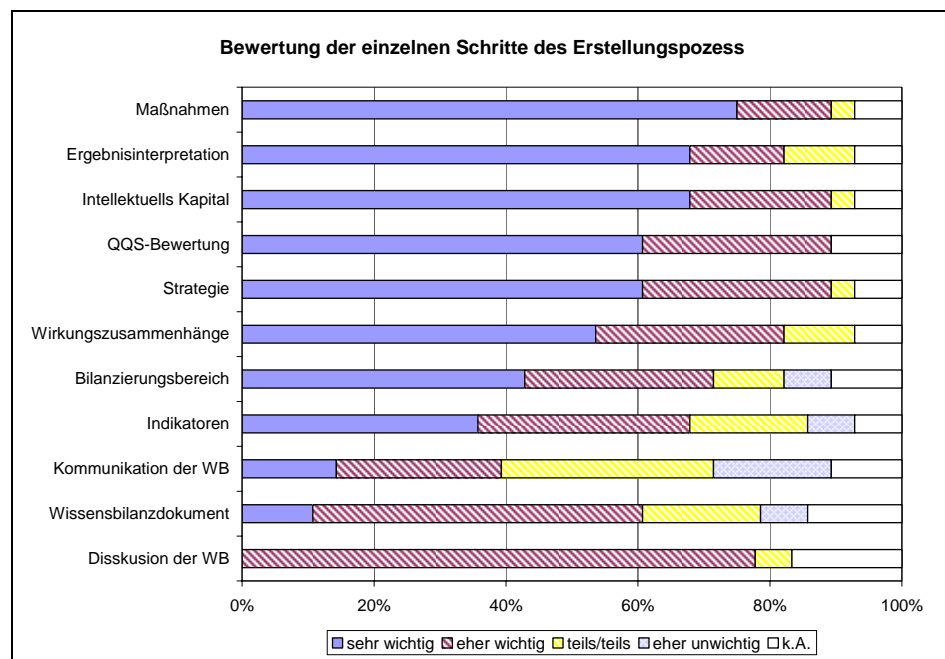


Abb. 12: Bewertung der einzelnen Schritte des Erstellungsprozess

Die Pilotunternehmen wurden bzgl. der Bedeutung der einzelnen Schritte des Erstellungsprozess befragt. Die Auswertung gibt ein sehr differenziertes Bild über die Einschätzung der Schritte durch die Anwender wider. Die „Maßnahmen“ halten 75% für „sehr wichtig“ und weitere 14% für „eher wichtig“. Weiterhin schätzen 61% bis 68% „Ergebnisinterpretation“, „Intellektuelles Kapital“, „QQS-Bewertung“ und „Strategie“ als „sehr wichtig“ und weitere 29% als „eher wichtig“ ein. Die Bewertung der einzelnen Schritte korrespondiert zu der positiven Einschätzung des Erstellungsprozesses. Dort wurde die Kategorien besonders positiv bewertet, die dem Diskurs und der Reflexion während des Erstellungsprozesses zuzuordnen sind.

¹¹ Vgl. Will, Wuscher, Bodderas 2006, S. 14

„Diskussion der WB“, „Wissensbilanzdokument“ und „Kommunikation der WB“ geben ein ambivalentes Bild ab. Kein Befragter hält es für „sehr wichtig eine Diskussion zur Wissensbilanz zu führen, hingegen halten dies 80% für „eher wichtig“. Ein Wissensbilanzdokument zu erstellen bzw. die Wissensbilanz zu kommunizieren halten ebenfalls nur 11% bis 14% für „sehr wichtig“. Ein Wissensbilanzdokument zu erstellen halten jedoch immerhin noch 60% für „eher wichtig“

4.1.6 Zukünftige Anwendung der Wissensbilanz

Langfristiger interner Nutzen ist insbesondere bei regelmäßiger Erstellung einer Wissensbilanz im Unternehmen zu erwarten. Damit besteht die Möglichkeit einen direkten Vergleich zu der ersten Wissensbilanz zu ziehen, die Veränderung zu dokumentieren und kontinuierlich die strategischen Ziele zu verfolgen. Die Teilnehmer wurden nach Projektabschluss zur Fortführung der Wissensbilanz befragt.

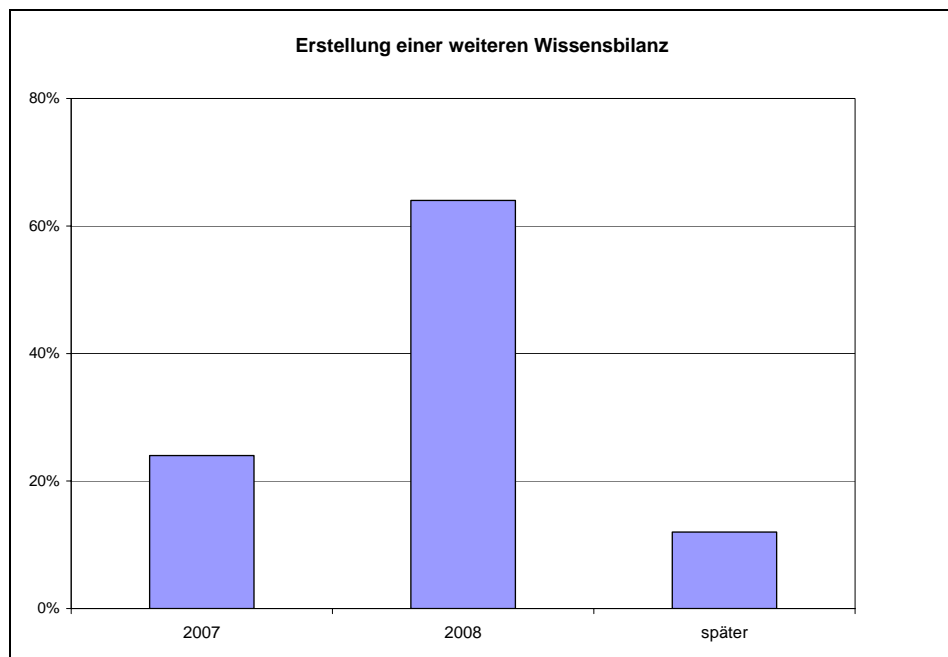


Abb. 13: Erstellung einer weiteren Wissensbilanz

Alle beteiligten Pilotunternehmen geben an, eine weitere Wissensbilanz in ihrem Unternehmen zu erstellen. 24% der Unternehmen wollen bereits 2007 eine weitere Wissensbilanz erstellen. Die meisten Unternehmen (64%) halten einen 2-jährigen Turnus für sinnvoll und weitere 12% geben einen späteren Zeitpunkt zur Erstellung einer weiteren Wissensbilanz an.

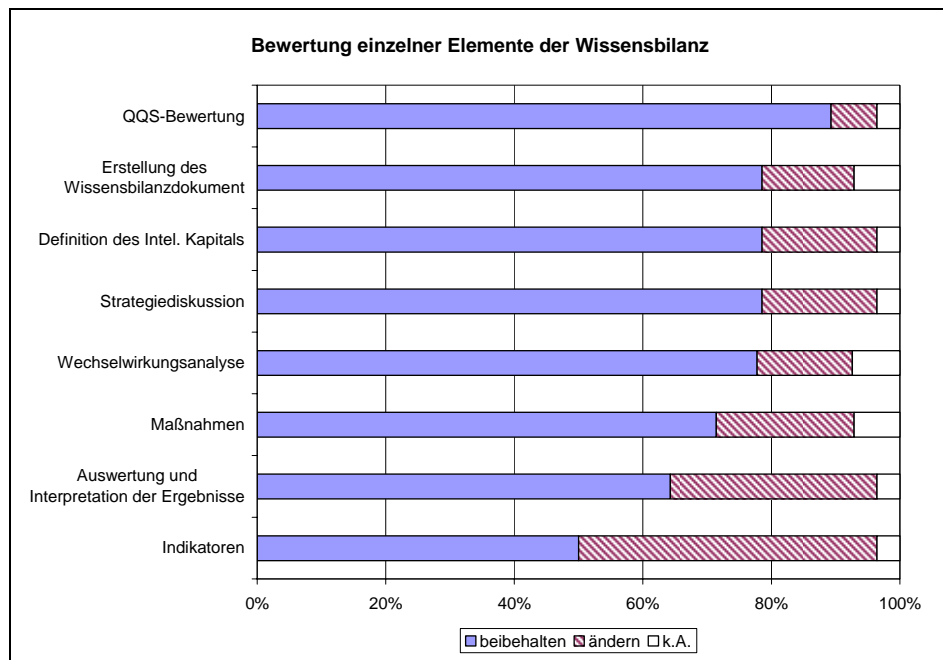


Abb. 14: Bewertung einzelner Elemente der Wissensbilanz

Alle Teilnehmer wollen eine weitere Wissensbilanz in Zukunft erstellen (vgl. Abb. 13). Hierbei ist für die Anwender die Überlegung notwendig, wie sie den weiteren Erstellungsprozess gestalten. Die Pilotunternehmen wurden befragt, welche Elemente der Wissensbilanz sie beibehalten und welche sie verändern würden.

Der größte Teil der Anwender möchte alle genannten Elemente der Wissensbilanz beibehalten. Die „QQS-Bewertung“ wollen 89% beibehalten „Erstellung des Wissensbilanzdokuments“ mit „Definition des Intellektuellen Kapitals“, „Strategiediskussion“, und „Wechselwirkungsanalyse“ wollen 79% der Befragten beibehalten. Das Element „Indikatoren“ wollen hingegen die Hälfte der Anwender (50%) bei einer weiteren Wissensbilanz verändern.

4.1.7 Bewertung des Projekts

Im Rahmen des Projekts wurden die teilnehmenden Pilotanwender mit professioneller Unterstützung in die Methodik eingewiesen und haben mit Hilfe der Wissensbilanzexperten eine Wissensbilanz in ihrem Unternehmen erstellt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen bereits die Wirkung der Wissensbilanz vor dem Hintergrund verschiedener Nutzenaspekte u.a. in Bezug auf interne Steuerung und interne Kommunikation.

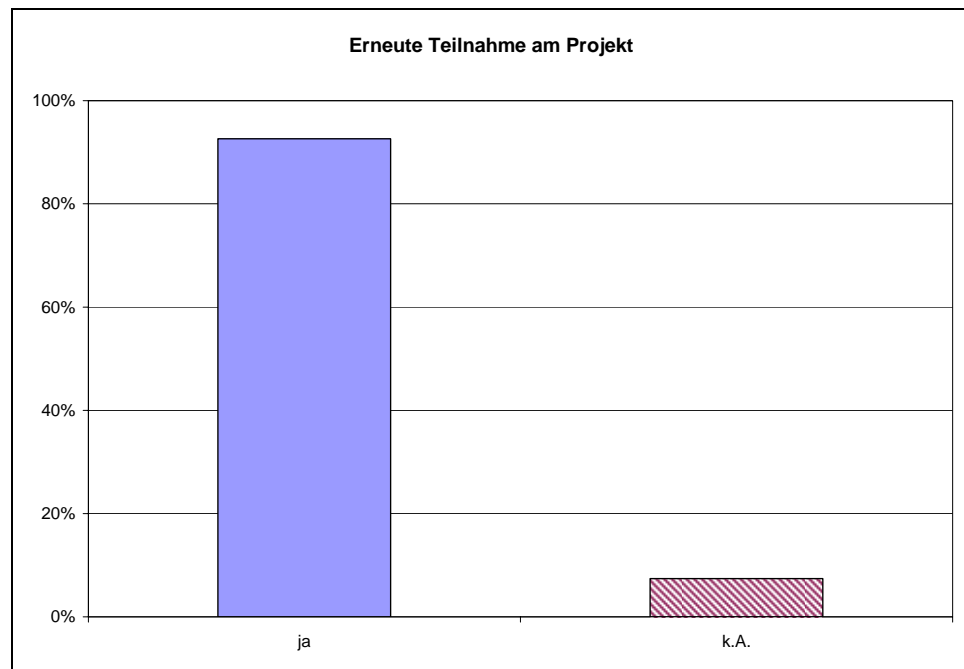


Abb. 15: Erneute Teilnahme am Projekt

Nach Abschluss des Projekts wurden die Teilnehmer befragt, ob sie erneut als Anwenderunternehmen an dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ teilnehmen würden. Fast alle Pilotanwender geben an (93%), erneut an dem Projekt teilzunehmen. Neben den genannten Nutzenaspekten der Wissensbilanz ist das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ insgesamt auf positiven Anklang gestoßen und hat den Teilnehmern nützliche Anregungen zur Entwicklung ihres Intellektuellen Kapitals gegeben.

5 Fazit und zukünftige Entwicklung

52 Anwenderunternehmen haben im Rahmen des Pilotprojekts eine Wissensbilanz in ihrem Unternehmen implementiert. Insgesamt bewerten die Unternehmen ihre Erfahrungen mit der Methode positiv. Es zeigt sich bereits die positive Wirkung der systematischen Aufdeckung des Intellektuellen Kapitals auf die Möglichkeiten der internen Steuerung eines Unternehmens.

Die Wissensbilanz wird als Instrument zur Aufdeckung und strategischen Steuerung des Intellektuellen Kapitals stetig weiterentwickelt. Einen wesentlichen Beitrag hat die Evaluation durch die KMU Anwender bereits geleistet. Weiterer Forschungsbedarf besteht insbesondere zu folgenden Themen:

- Langfristige Auswirkung der Wissensbilanz auf das Veränderungsmanagement und den Geschäftserfolg. Insbesondere bei der Verknüpfung zwischen Mikro- (Projektteam) und Makroebene (alle Mitarbeiter).
- Die qualitative Auswertung der Wissensbilanzen, um Best Practice Beispiele bzgl. Branche, Struktur und spezifische Problemfelder zu identifizieren.
- Erweiterung der bestehenden Datenbasis für zusätzliche empirische Auswertungen in Bezug auf typische Stärken und Schwächen sowie Erfolg versprechende Strategien im Umgang mit dem Intellektuellen Kapital.

6 Quellenverzeichnis

Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, Stuttgart 2006.

Alwert, K; Bornemann, M; Kivikas, M: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. Herausgegeben durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit BMWA, Berlin 2004.

Will, M.; Wuscher, S.; Bodderas, M.: Projektstudie – Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen, aktuelle Studie des Fraunhofer IPK. Berlin 2006

Will, M.; Wuscher, S.; Bodderas, M.: Projektstudie – Nutzung und Bewertung der Wissensbilanz durch die Pilotunternehmen, aktuelle Studie des Fraunhofer IPK. Berlin 2006

Will, M.; Wuscher, S.: Finanzmarkttest: Weiche Faktoren als Teil der Unternehmenseinschätzung, aktuelle Studie des Fraunhofer IPK. Berlin 2006

Will, M.; Alwert, K.; Bornemann, M.; Wuscher, S.: Finanzmarkttest: Auswirkungen eines Berichts über Intellektuelles Kapitals auf die Unternehmensbewertung , aktuelle Studie des Fraunhofer IPK. Berlin 2006

URL: <http://www.akwissensbilanz.org/veranstaltungen.htm> [Stand: 01.12.2006].

URL: <http://www.akwissensbilanz.org/infoservice.htm> [Stand: 01.12.2006].

URL: <http://www.akwissensbilanz.org/methode.htm> [Stand: 01.12.2006].

Anhang: Fragebogen „Evaluation der Wissensbilanz und des Erstellungsprozesses“

Evaluation der Wissensbilanz und des Erstellungsprozesses

Als Teilnehmer des Projekts „Wissensbilanz - Made in Germany“ haben Sie unter Betreuung des Arbeitskreis Wissensbilanz in Ihrem Unternehmen die Wissensbilanz eingeführt.

Um die Durchführung der Wissensbilanz zu evaluieren sowie Ihren Eindruck über die erzielten Wirkungen durch die Wissensbilanz aufzunehmen, möchten wir Sie bitten, sich kurz Zeit für die Beantwortung einiger Fragen zu nehmen. Die Beantwortung der folgenden drei Seiten wird voraussichtlich 5 – 10 Minuten in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und ausschließlich anonymisiert aufbereitet. Die Ergebnisse dieser Studie lassen wir Ihnen auf Wunsch gerne zukommen

Wir bitten Sie, den Fragebogen zum Ende des Workshops an den Arbeitskreis Wissensbilanz ausgefüllt zurückzugeben.

Sie können den Fragebogen auch per Fax zurücksenden an:

FAX-Nr.: +49 (0)30 / 393 25 03 / z.Hd. Herrn Will

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!
Ihr Arbeitskreis Wissensbilanz**

Bitte kreuzen Sie bei den folgenden Fragen diejenige Antwort an, die Ihrer Meinung am ehesten entspricht:

A) Bewertung des Erstellungsprozesses und Schwerpunkt der Wissensbilanz

A 1. Worin sehen Sie für Ihre Organisation den Schwerpunkt der Wissensbilanz? (Mehrfachantworten sind möglich).	
interne Steuerung	<input type="checkbox"/>
interne Kommunikation	<input type="checkbox"/>
externe Kommunikation	<input type="checkbox"/>
andere:	

A2. Wie schätzen Sie die einzelnen Schritte hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihre Wissensbilanz ein?					
	sehr wichtig	eher wichtig	teils/teils	eher unwichtig	unwichtig
Bilanzierungsbereich festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie beschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intellektuelles Kapital definieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QQS- Bewertung durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indikatoren erheben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkungszusammenhänge erfassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnisse interpretieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen ableiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensbilanzdokument erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensbilanz intern diskutieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensbilanz extern kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Werden Sie eine weitere Wissensbilanz erstellen?			
2007 <input type="checkbox"/>	2008 <input type="checkbox"/>	später <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein, weil
Wenn Sie eine weitere Wissensbilanz erstellen, werden Sie das Vorgehen beibehalten oder verändern?			
Elemente der Wissensbilanz	Beibehalten	Verändern und zwar (Stichworte):	
Strategiediskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definition des Intellektuellen Kapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
QQS- Bewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indikatoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechselwirkungsanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erstellen des Wissensbilanzdokuments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) interne Kommunikation der Wissensbilanz

B1. An welche interne und externe Zielgruppen haben oder werden Sie die Wissensbilanz kommunizieren?			
	bereits kommuniziert	geplant	nicht geplant
Interne Zielgruppen			
Geschäftsführung/Vorstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abteilungsleiter/Bereichsleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling / Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alle Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Zielgruppen			
externe Banken und Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartner/Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Welche Inhalte der Wissensbilanz kommunizieren Sie an welche Zielgruppen?					
Intern	Vollständiges Dokument	Strategie	Stärken & Schwächen	Entwicklungspotenziale/ Maßnahmen	Sonstiges
Management/Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alle Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extern					
Banken/Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige externe Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B3. Über welche Informationswege und Kanäle werden/haben Sie die Wissensbilanz kommuniziert?			
	bereits kommuniziert	geplant	nicht geplant
Wissensbilanz als schriftliches Dokument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwarzes Brett/sonst. Aushänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzeitschrift/Werkszeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gezielte Emails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besprechungen innerhalb Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interne Workshops/Seminare zur Wissensbilanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
allgemeine Mitarbeiterversammlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
über Mitglieder des Wissensbilanz-Projektteams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument

C1. Wie schätzen Sie den Nutzen der Wissensbilanz für die interne Steuerung ein?					
	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Entwicklung bzw. Reflexion der Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgangspunkt für Prozessgestaltung und - Verbesserungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufdeckung von Innovations- und Verbesserungspotentialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management des intellektuellem Kapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz über Strategie und das Intellektuelle Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenhänge zwischen Intellektuellen Kapital und Strategie erklären / darstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestiegenes Verständnis über das Funktionieren der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einordnung der eigenen Aufgabe im Gesamtkontext	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue und ganzheitliche Perspektive auf die Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beitrag zur Unternehmenskultur durch offene Diskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung und Steuerung von Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Gibt es Synergien zu anderen Managementinstrumenten in Ihrem Unternehmen?		
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiß nicht
Wenn ja, mit welchen?		

C3. Welche Einflussfaktoren haben sich in ihrem Unternehmen als Interventionsfelder herausgestellt?			
Interventionsfeld	ggf. Art und Ziel der Maßnahme	Maßnahme in Umsetzung	Maßnahme in Planung
1.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Bewertung der Projektdurchführung

D1. Bewertung der Projektdurchführung durch den Arbeitskreis Wissensbilanz?					
	☺				☹
	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
Wie hat Ihnen die Projektteilnahme insgesamt gefallen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Projektorganisation des Arbeitskreis Wissensbilanz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren persönlichen Ansprechpartner des Arbeitskreis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie schätzen Sie das Verhältnis von Theorie und Praxis in den Workshops ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steht der Aufwand des Erstellungsprozess für Sie in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Wissensbilanz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Anmerkung:					

D2. Würden Sie erneut am Projekt teilnehmen bzw. das Projekt weiterempfehlen?		
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiß nicht
Gab es einen besonderen Aha-Effekt beim Erstellungsprozess?		
Warum würden Sie die Wissensbilanz weiterempfehlen?		

E) zukünftige Projektunterstützung

E1. Haben Sie Interesse gemeinsam mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz in einem Folgeprojekt die Wissensbilanz für die Kommunikation mit Banken aufzubereiten und zu testen?	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

E2. Haben Sie Interesse, weitere Mitarbeiter Ihres Unternehmens durch den Arbeitskreis Wissensbilanz befragen zu lassen, um den Nutzen der Wissensbilanz in Ihrem Unternehmen genauer zu untersuchen?	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

E3. Denken Sie, dass Sie bei der Fortführung und Implementierung der Wissensbilanz weitere externe Unterstützung benötigen?	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

E4. Haben Sie Interesse Ihre Wissensbilanz vorzustellen und gemeinsam mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz auf Veranstaltungen über Ihre Erfahrungen zu berichten?

Ja

Nein

Angaben zu Ihrem Unternehmen (freiwillige Anagabe)

Firma:

Ihr Name:

Email Adresse:

Branche:

Anzahl Mitarbeiter:

Erstellungsjahr der 1. Wissensbilanz:

Ja ich möchte über weitere Entwicklungen und Erfahrungen mit der Wissensbilanz informiert werden.

Herzlichen Dank für Ihr Feedback!

Ihr Arbeitskreis Wissensbilanz