

Fachhochschul-Studiengang

Arbeitsgestaltung und HR-Management

Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges: 0582

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:

Bachelor of Arts in Business

Nutzen einer Wissensbilanz in einem Kleinunternehmen

Fachbereich: HR-Management
Eingereicht von: SCHÖLNAST Doris
Personenkennzeichen: 0810582043
Anschrift: 1110 Wien, Guglgasse 6/2/11/1
Begutachter/in: Dr. Manfred Kofranek, MAS
Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmutterstraße 22
1020 Wien

Wien, 14. Mai 2011

Ich versichere,

dass ich die vorstehende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere weiters,

dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder in Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Relevanz der Themenstellung	4
1.2	Zielsetzung der Arbeit	5
1.3	Formulierung der Forschungsfrage	5
1.4	Literatur	5
1.5	Methodische Vorgehensweise	6
1.6	Aufbau der Arbeit	6
1.7	Definitionen	7
2	Wissensmanagement und Wissensbilanz – einige Grundlagen	8
2.1	Warum Wissen managen?	8
2.2	Wissensbilanz – Grundlagen	10
2.3	Was spricht für eine Wissensbilanz?	13
3	Das Unternehmen Diabla Media	16
3.1	Das Verlagswesen in Österreich	16
3.2	Die Firmengeschichte	17
3.3	Die Personal-Struktur	19
4	Wissensbilanz – ja oder nein?	22
4.1	Die Interviews	22
4.2	Die Analyse der Interviews	28
4.3	Beantwortung der Forschungsfragen	31
5	Conclusio und Ausblick	32
6	Literaturverzeichnis	35
7	Anhang	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU – Klassifizierung.....	7
Abbildung 2: Wissensbilanzmodell A2006.....	11
Abbildung 3: Vergleich Wissens- und Finanzbilanz.....	12
Abbildung 4: Organigramm Diabla Media.....	19
Abbildung 5: Wissensintensive Bereiche.....	20
Abbildung 6: Zukünftiges Produktportfolio.....	20
Abbildung 7: Prüfkriterien für Kernkompetenzen.....	29
Abbildung 8: Kernprozesse Wissensmanagement.....	33

Abkürzungsverzeichnis

EU	Europäische Union
IK	Intellektuelles Kapital
KM-A	Knowledge Management Austria
KMU	Klein- und Mittelständisches Unternehmen
ÖAW	Österreichische Akademie der Wissenschaften
USP	Unique Selling Proposition

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Themenstellung

Alle Unternehmen, ganz gleich aus welcher Branche, ob groß oder klein, ob erst vor kurzem gegründet oder schon lange am Markt etabliert, haben das Problem, sich Tag für Tag den Herausforderungen der Wirtschaft stellen zu müssen. Dies ist in der heutigen Zeit des rasanten technologischen Wandels eine größere Herausforderung, als noch vor 50 oder 100 Jahren.

Österreichs Wirtschaft hat sich verändert. Waren vor einigen Jahren noch die Landwirtschaft und die Industrie wichtige Wirtschaftszweige, ist es heute vor allem der Dienstleistungssektor. Besonders wissensintensive Bereiche wie Forschung und Entwicklung wachsen rasant.

Ein Unternehmen muss heute mit neuen Technologien umgehen können, es muss rasch auf Veränderungen reagieren und es muss vor allem innovativ sein wenn es sich am Markt langfristig positionieren und erfolgreich sein will. Auch die europäische Union hat in ihrem Papier zur Lissabon-Strategie die Innovationspolitik verankert (Europäische Union, 2003).

Die EU sieht dies folgendermaßen: „...*Unternehmen benötigen Innovation, um neue Märkte zu erobern oder sich im Wettbewerb zu behaupten...*“ (Europäische Union, 2003)

Eine einfache Strategie, würde Innovation nicht mit Wissen zusammen hängen. Ohne Wissen geht nichts mehr in der heutigen Gesellschaft.

Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sein möchten, sind vom Wissen ihrer Mitarbeiter abhängig. Viele Unternehmen wissen gar nicht über welches Wissen ihre Beschäftigten verfügen. Dies kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben.

Einer der Gründe, warum Unternehmen nichts über das intellektuelle Kapital im Unternehmen wissen, liegt wohl darin, dass es sehr schwer ist dieses Wissen sichtbar zu machen.

Doch dafür gibt es Instrumente. Eines davon ist das Instrument der Wissensbilanz, mit der Wissen gemessen und sichtbar gemacht werden kann. Mit Hilfe der Wissensbilanz können Unternehmen schneller auf Veränderungen und

Neuerungen reagieren, weil sie einen genauen Überblick über ihr intellektuelles Kapital erhalten. Daher können sie dann zielgerichteter reagieren.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu eruieren, ob sich die Erstellung einer Wissensbilanz für ein Kleinunternehmen mit zehn Beschäftigten tatsächlich rentiert. Das Ergebnis, egal wie es ausfällt, soll auch begründet werden. Eine der Methoden, um an dieses Ziel zu gelangen ist das leitfadengestützte qualitative Experteninterview. Es soll herausgefunden werden, welche Faktoren der Einführung einer Wissensbilanz in einem Klein- und Mittelständischem Unternehmen (KMU) entgegenstehen, und welche dafür sprechen.

1.3 Formulierung der Forschungsfrage

Aufbauend auf der Wichtigkeit und Aktualität des Themas beschäftigt sich die Bachelorarbeit mit den folgenden Fragen:

- **Wie nutzbringend ist die Erstellung einer Wissensbilanz für ein Kleinunternehmen am Beispiel des Diabla Media Verlages?**
- **Kann eine Wissensbilanz die Unternehmensführung von Diabla Media erleichtern und die Innovationsfähigkeit im Unternehmen weiter erhöhen?**

Diese Fragen sollen helfen herauszufinden, inwiefern sich der zeitliche Aufwand für die Erstellung einer Wissensbilanz rechnet, und welchen Mehrwert Diabla Media dadurch erreichen kann.

1.4 Literatur

Zum Thema Wissensmanagement gibt es eine Vielzahl an deutscher und englischer Literatur. Doch die Recherche hat gezeigt, dass Bücher, die sich mit der Thematik Wissensmanagement beschäftigen, nicht unbedingt auch etwas zum Thema Wissensbilanzen enthalten. Der Begriff Wissensbilanz ist noch ein äußerst „junger“ Begriff. Dementsprechend wenig Fachliteratur gibt es auf die zurückgegriffen werden kann. Ebenso verhält es sich mit aktuellen Fachartikeln.

1.5 Methodische Vorgehensweise

Ein Schwerpunkt zur Bearbeitung des gestellten Themas liegt in der Recherche von wissenschaftlichen Artikeln und Studien, sowie aktueller Fachliteratur.

Ein weiterer Schwerpunkt sind die Experteninterviews mit Mitarbeitern der zu untersuchenden Firma. Die Wahl ist auf ein leitfadengestütztes Interview gefallen. Gläser und Laudel (2009) empfehlen diese Form des Interviews ...

- ... wenn im Interview mehrere unterschiedliche Themenbereiche abgefragt werden, die das Ziel der Untersuchung im Fokus haben, und ...
- ... wenn einzelne, genaue Informationen abgefragt werden müssen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde Wert darauf gelegt, Personen zu befragen, die in wissensintensiven Bereichen tätig sind.

Die Aussagen der Interviews und die daraus resultierenden Erkenntnisse fließen in Kapitel 4 ein.

1.6 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 ist eine Einführung ins Thema und beschäftigt sich mit der Thematik Wissensmanagement und der Wissensbilanz. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen warum Wissensbilanzen gemacht werden sollen und welchen unmittelbaren Nutzen ein Unternehmen davon hat.

Kapitel 3 beschreibt das Unternehmen „Diabla Media“. Es erfolgt ein kurzer Abriss der Firmengeschichte um nachvollziehen zu können, warum sich aus Sicht der Autorin die Einführung einer Wissensbilanz rentieren würde. Es wird außerdem kurz auf das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt eingegangen. Danach wird in aller Kürze die Struktur des Unternehmens vorgestellt.

Kapitel 4 geht der Frage nach, welchen Sinn bzw. welchen Nutzen die Erstellung einer Wissensbilanz haben könnte. Es wird erörtert, ob die Erstellung einer Wissensbilanz Diabla Media die Unternehmensführung erleichtern kann und ob es die Innovationsfähigkeit weiter erhöhen kann. Weiters fließen die Ergebnisse bzw. die Erkenntnisse der Interviews in die Beantwortung der Forschungsfragen ein.

Kapitel 5 schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick bzw. einer Handlungsempfehlung für das Unternehmen ab.

1.7 Definitionen

KMU

Es gibt für den Begriff „Klein- und mittelständische Unternehmen“ (KMU) in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Klassifizierung der Europäischen Union:

Größenklasse	Anzahl der Beschäftigten	Jahresumsatz
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €

Abbildung 1: KMU – Klassifizierung, in Anlehnung an Europäische Gemeinschaft (2006)

Kernkompetenzen

Eine Kernkompetenz ist ein Bündel an Ressourcen im Human-, Beziehungs- und Strukturkapital, welches schwer imitierbar ist und dadurch die Erbringung einzigartiger Leistungen ermöglicht. Dadurch kann eine nachhaltige Wertschöpfung für den Kunden erzielt werden (KM-A, 2006).

2 Wissensmanagement und Wissensbilanz – einige Grundlagen

Wie eingangs bereits erwähnt, befinden sich Unternehmen heute in einer Wissensgesellschaft. Probst, Raub und Romhardt (2010) sind der Ansicht, dass die klassische Produktionsgesellschaft ausgedient hat und dass der Wissensgesellschaft die Zukunft gehört. Bedenkt man, dass Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung noch weiter zunehmen werden, liegen die Autoren mit ihrer Annahme vermutlich richtig.

Doch was ist Wissen genau? Probst et. al (2010) haben folgende Definition gefunden:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. ... Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“

2.1 Warum Wissen managen?

Wissensmanagement hat die Aufgabe, die im Unternehmen vorhandenen Wissensressourcen zielgerichtet und punktgenau zu steuern. Diese Ressourcen bestehen aus den Mitarbeitenden, deren Fähigkeiten und Kompetenzen, den Beziehungen zu den Kunden und den Prozessen eines Unternehmens (Alwert, Bornemann, & Will, 2008).

Die Wertschöpfung von Unternehmen der Gegenwart basiert zu einem sehr großen Teil auf wissensbasierten Produkten. Das Marktumfeld, in dem Unternehmen agieren müssen, ist von Informatisierung und Globalisierung geprägt. Laut Hasler Roumois (2007) sind dafür folgende Punkte ausschlaggebend:

- Eine Zunahme der Digitalisierung in allen Lebensbereichen und die Informatisierung in der Kommunikation.
- Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in modernen Unternehmen ist von der Wissensanwendung in Planung und Management getrennt.
- Die Entmaterialisierung der Wertschöpfung, welche aus einem stetigen Zuwachs immaterieller Wissensleistungen entsteht.

Unternehmen müssen sich in der heutigen Zeit wachsenden Anforderungen stellen, die geprägt sind von hoher Komplexität und starkem Konkurrenzdruck. Um

dem entgegenwirken zu können, benötigen Unternehmen Wissen über ihr Umfeld. Dazu gehört Wissen über die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter und über die Potenziale der Mitbewerber. Zusätzlich benötigt ein Unternehmen auch Wissen darüber, wie Dienstleistungen und Produkte unverwechselbar gemacht werden können, um damit der Konkurrenz gegenüber einen Vorteil zu haben (Hasler Roumois, 2007).

Durch diese geänderten Rahmenbedingungen muss sich die Geschäftsführung eines Unternehmens mit einer Reihe von neuen strategischen Anforderungen auseinandersetzen. Sie muss sich einen Überblick über das vorhandene Wissen verschaffen. Sie muss den Verlust dieses Wissens verhindern und dessen Verfügbarkeit sichern. Dieses Wissen muss auch gespeichert und effizient nutzbar gemacht werden, um sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Darüber hinaus muss ein Unternehmen wissen, wie es neues Wissen generieren kann, um die eigene Innovationsfähigkeit sicherzustellen. (Hasler Roumois, 2007).

Dies gilt für alle Unternehmen, egal welcher Größe. Doch gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben oft nicht die Mittel und Möglichkeiten, sich gezielt mit Wissensmanagement zu beschäftigen, und stehen daher vor bestimmten Herausforderungen (Alwert, Bornemann, & Will, 2008):

- Beschäftigte in KMU haben aufgrund knapper finanzieller und zeitlicher Ressourcen nicht die Möglichkeit, sich mit Wissensarbeit zu beschäftigen.
- KMU haben flexiblere Strukturen, und Kommunikation und Wissensaustausch findet leichter statt. Die Gefahr dabei ist aber, zu glauben, dieser Wissensaustausch wäre schon Wissensmanagement.
- KMU sind oft eigentümergeführt. Das bedeutet, die Strategie befindet sich im Kopf des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin und wird nicht an die MitarbeiterInnen kommuniziert.
- Kündigen MitarbeiterInnen, oder fallen sie aufgrund einer Krankheit längere Zeit aus, können KMU Probleme bekommen, besonders wenn die Beschäftigten Experten waren. Dies kann zu kostenintensiven Arbeitsunterbrechungen führen.

Es gibt ein Zitat von Bill Gates, das sehr gut verdeutlicht was Wissensverlust im Unternehmen bedeuten kann (Reinisch, 2007):

„Wenn zwanzig meiner besten Leute auf einen Schlag kündigen, würde meine Firma über Nacht bedeutungslos.“

Eine interessante Aussage eines Mannes, der in seinem Konzern über 71.000 MitarbeiterInnen beschäftigt, der aber sehr genau abschätzen kann, was es für sein Unternehmen bedeuten würde, wenn er seine fähigsten MitarbeiterInnen verlieren würde (Reinisch, 2007).

Die Aussage von Bill Gates macht deutlich, wie wichtig es ist für Unternehmen in Instrumente wie Wissensmanagement oder die Wissensbilanz zu investieren.

2.2 Wissensbilanz – Grundlagen

Die Bestrebungen, intellektuelles Kapital in Unternehmen sichtbar zu machen, gibt es noch nicht sehr lange. 1994 wurde das erste „Intellectual Capital Statement“ des schwedischen Versicherers Skandia veröffentlicht (Grübel, North, & Szogs, 2004).

Mit der Jahrtausendwende veröffentlichte das Austrian Research Center als erste Forschungseinrichtung ihre erste Wissensbilanz im deutschsprachigen Raum. (Leitner, Sammer, Graggober, Schartinger, & Zielowski, 2001).

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen des Begriffs „Wissensbilanz“. Einen Überblick über die Vielfalt dieser Definitionen bietet die nachfolgende Auswahl:

Für Alwert (2005) ist die Wissensbilanz *„...ein Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie laufende, abgeschlossene und geplante Initiativen zu dessen Veränderung.“*

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ (Alwert, Bornemann, & Will, 2008) definiert die Wissensbilanz folgendermaßen:

„Eine Wissensbilanz weist in strukturierter Form das Vermögen eines Unternehmens aus, das sich hinter den Wissensressourcen (Mitarbeiter, Kunden und Prozesse) verbirgt, jedoch nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist - das so genannte intellektuelle Kapital.“

Für die „Knowledge Management Austria“ (KM-A, 2006) ist die Wissensbilanz ein Instrument mit dem man sich einen Überblick über das vorhandene Wissen im Unternehmen verschaffen kann. Weiters ist die Wissensbilanz ein Instrument für

die strategische Unternehmensführung, Unternehmensbewertung und Unternehmenskommunikation. Sie zeigt auf mit welchen Mitteln Leistungen erbracht werden können, um ein wettbewerbsfähiges Unternehmen zu führen.

Wie es verschiedene Definitionen gibt, gibt es auch unterschiedliche Modelle zur Wissensbilanz. Diese unterscheiden sich in einer unterschiedlichen Vorgehensweise. Aber die Basis, nämlich das intellektuelle Kapital zu erkennen und abzubilden, in drei Bereiche aufzuteilen und mittels Indikatoren zu bewerten, das ist bei allen Modellen gleich (Kai, Alwert, & Heising, 2005). In Abbildung 2 ist das Wissensbilanzmodell A2006 der KM-A abgebildet.

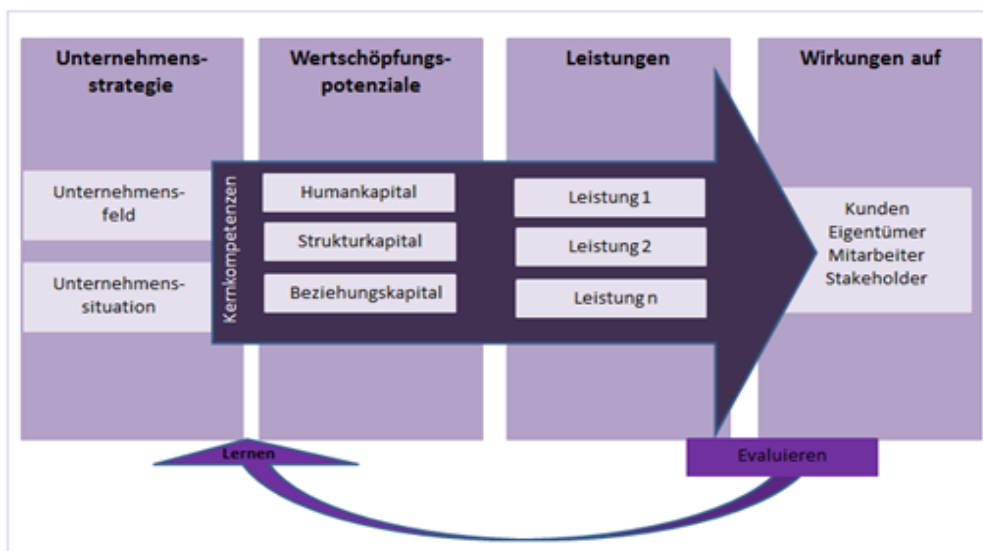


Abbildung 2: Wissensbilanzmodell A2006, in Anlehnung an (Knowledge Management Austria, R&B Consulting GmbH, & daa Consult GmbH, 2006)

Wie eben erwähnt, ist das intellektuelle Kapital die Basis einer Wissensbilanz. Alwert (2005) definiert es so: „Das *intellektuelle Kapital (IK)* in einer Organisation bezeichnet alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander.“

Edvinsson und Malone (1997) haben intellektuelles Kapital folgendermaßen klassifiziert:

- Humankapital (Human Capital) sind die Fähigkeiten und das Wissen der Beschäftigten. Es beinhaltet auch die Werte, Kultur und Philosophie. Humankapital kann vom Unternehmen nicht besessen werden.
- Strukturkapital (Structural Capital) ist jenes Kapital, das die Beschäftigten im Unternehmen bei ihrer Arbeit unterstützt, wie Hard- und Software,

Lizenzen, Patente, Image. Strukturkapital verbleibt im Unternehmen wenn die Beschäftigten das Unternehmen verlassen.

- Beziehungskapital (Customer Capital) sind die Beziehungen zur Umwelt nach außen wie Kooperationspartner oder Kundenbeziehungen.

Zusammenhang Finanzbilanz - Wissensbilanz

Das Wort „Bilanz“ impliziert aber auch, dass die Wissensbilanz eine ähnliche Funktion und Darstellung aufweist, wie eine Finanzbilanz. Doch es gibt eindeutige Unterschiede, wie nachstehende Abbildung aufzeigt (Nielsen, Bukh, Mouritsen, Johansen, & Gormsen, 2006):

Wissensbilanz	Finanzbilanz
Was ist das intellektuelle Kapital (IK)?	Wie hoch sind die Aktiva & Passiva?
Mit welchen Maßnahmen wurde das IK entwickelt?	Was hoch sind Investitionen?
Welche Auswirkung hat die Wissensarbeit?	Wie hoch ist die Kapitalverzinsung?

Abbildung 3: Vergleich Wissens- und Finanzbilanz, in Anlehnung an Nielsen, et. al.

Die Wissensbilanz ist im Gegensatz zur Finanzbilanz in die Zukunft gerichtet, da es um zukünftige Entwicklungen im Unternehmen geht (Bornemann & Reinhardt, 2008).

Zusammenhang Wissensmanagement – Wissensbilanz

Beide beinhalten den Begriff Wissen, sind auch eng miteinander verknüpft und ergänzen sich wechselseitig. Alwert (2005) sieht Wissensmanagement als Instrument, welches die Organisation aktiv und operativ unterstützt. Die Wissensbilanz hingegen ist als strategisches Instrument zu sehen. Sie betrachtet die Wertschöpfung eines Unternehmens und misst die Veränderung im Wissensbestand. Die Wissensbilanz gibt die strategische Richtung für das Wissensmanagement vor. Durch die Wissensbilanz wird es möglich, das Veränderungen im Wissensmanagement sichtbar und vor allem messbar werden. Nach Alwert (2005) sollte *„eine Wissensbilanz immer am Beginn und am Ende eines Wissensmanagementprojektes stehen“*.

2.3 Was spricht für eine Wissensbilanz?

Warum sollte ein Unternehmen eine Wissensbilanz erstellen? Welchen Nutzen und welche Vorteile hat ein Unternehmen, wenn es eine Wissensbilanz erstellt?

Bornemann und Reinhardt (2008) haben folgenden Nutzen einer Wissensbilanz erkannt:

- **Vermindertes Risiko, dafür höhere Wettbewerbsfähigkeit:** Durch die genaue Analyse des Intellektuellen Kapitals aus dem Blickwinkel des Unternehmens, bekommt man einen Einblick in die Stärken und Schwächen der Organisation, und Verständnis bei den Beschäftigten über die internen Zusammenhänge und den Wechselwirkungen zwischen Geschäftsprozesse und -ergebnissen.
- **Eine klare Ausrichtung der Unternehmensstrategie:** Da die Unternehmensstrategie einzigartig auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten ist, ist sie der Bewertungsmaßstab für die Wissensbilanz. Die Beschäftigten erhalten unter anderem einen besseren Zugang zu den Zielen und Wegen zur Zielerreichung und manchmal erfolgt nach der Erstellung einer Wissensbilanz eine Korrektur der Unternehmensstrategie oder eine Neupositionierung.
- **Die immateriellen Vermögenswerte können besser genutzt werden:** Durch den Prozess der Erstellung bekommt das Unternehmen eine Übersicht über das vorhandene immaterielle Vermögen. Durch die Analyse kann eruiert werden, ob einzelne Faktoren unzureichend oder gar nicht vorhanden sind. Durch rechtzeitiges Einführen von Entwicklungsmaßnahmen können Defizite leicht eliminiert werden. Dadurch kann es langfristig zu echten Vorteilen im Wettbewerb kommen.

Im österreichischen Leitfaden zur Wissensbilanz A2006 (KM-A, 2006), werden andere Aspekte des Nutzens für ein Unternehmen angeführt:

Nutzen für die Unternehmensführung

- **Wo steht das Unternehmen?** Die Wissensbilanz zeigt auf wo das Unternehmen steht. Natürlich kennt ein Kleinunternehmer mit zehn Beschäftigten sein Unternehmen besser als ein Geschäftsführer einer Organisation mit 1500 Beschäftigten. Trotzdem ist es auch bei zehn

Beschäftigten schon schwer den Überblick zu behalten. Die Wissensbilanz vermittelt ein realistisches Bild, vor allem was den Wertschöpfungsprozess und die kritischen Erfolgsfaktoren betrifft. Anhand dessen kann man sehr gut erkennen, wo die Stärken und Schwächen eines Unternehmens liegen.

- **Wo will das Unternehmen hin?** Die Wissensbilanz hilft bei der Zielerreichung. Bei Jungunternehmen kann eine Wissensbilanz helfen, aufzuzeigen wie sich das Unternehmen verändert. Oft haben Finanzbilanzen noch keine oder eine geringe Aussagekraft. Mit Hilfe einer Wissensbilanz können auch kleine Innovationen sehr deutlich gemacht werden.
- **Wie soll das Unternehmensziel erreicht werden?** Anhand der Wissensbilanz wird der gesamte Wertschöpfungsprozess klar dargestellt. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es nicht nur einer Unternehmensstrategie, man braucht auch das Interesse und die Eigenständigkeit der Mitarbeiter. Diese können nur unternehmerisch mitwirken, wenn sie wissen wo der Weg des Unternehmens hingehet und mit welchen Mitteln dieses Ziel erreicht werden soll.

Nutzen für das Innovationsmanagement

Im Leitfaden zur Wissensbilanz A2006 (Knowledge Management Austria, R&B Consulting GmbH, & daa Consult GmbH, 2006), ist der Innovationsprozess ein weiterer wichtiger Punkt. Dieser besteht aus drei Schritten:

- **Ideengenerierung:** Das Umfeld wird beobachtet, Ideen grob entworfen
- **Ideenbewertung:** Ideen werden auf Möglichkeiten der Realisierung geprüft, ausgewählt und eine Pilotanwendung erstellt
- **Ideenrealisierung:** für die Finanzierung wird gesorgt, das Produkt wird entwickelt und vermarktet

Über diesen ganzen Prozess hinweg wird zwischen Ideengenerierung und -bewertung ein strategisches Controlling durchgeführt und im Schritt der Realisierung wird die Effizienz der Produkteinführung geprüft.

Weiters ergibt sich noch ein Nutzen für Controlling, Basel II Rating, Qualitätsmanagement, Risikomanagement und für die internationale Rechnungslegung.

Auch der Arbeitskreis Wissensbilanz (Alwert, Bornemann, & Will, 2008) hat in seinem Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz noch eine Reihe anderer Aspekte des Nutzens angeführt.

Doch können in dieser Arbeit nicht alle Aspekte ausführlich besprochen werden. Eine der Forschungsfragen beschäftigt sich mit dem Nutzen der Wissensbilanz für die Unternehmensführung und der Innovationsfähigkeit. Daher beschränkt sich die Autorin bei der Beschreibung auf den Nutzen der Unternehmensführung und auf den Nutzen für das Innovationsmanagement, sonst würde die Bearbeitung für den Rahmen dieser Bachelorarbeit zu ausführlich ausfallen.

3 Das Unternehmen Diabla Media

3.1 Das Verlagswesen in Österreich

In welchem Umfeld muss Diabla Media (nachfolgend „DM“) agieren? Österreichs Medienlandschaft ist geprägt von einigen großen Verlagshäusern. Mediaprint, der News-Verlag, der Styria-Verlag und der Mahnstern-Verlag sind die Big-Player im Printbereich. Diese großen Verlagshäuser haben einen anderen finanziellen Hintergrund. Durch ein höheres Werbebudget haben Sie die Möglichkeit ihre Magazine bekannter zu machen und haben aufgrund ihrer Größe ein breiteres Vertriebsnetz. Macht sich ein kleiner Verlag selbstständig, beweist dies Mut zum Risiko oder der Gründer ist sich dessen bewusst, dass er ein gutes Produkt verlegen wird.

„DM“ ist ein Zeitschriftenverlag. Geht es nach Lucius (2007), ist dies ein Vorteil für das Unternehmen, da ein solches Unternehmen stabiler als ein Buchverlag ist und eine bessere Prognose erstellen kann, was Kosten und Erlöse betrifft. Weiters hat ein Zeitschriftenverlag im Gegensatz zum Buchverlag keine Lagerhaltung und dadurch weniger Kapitalbindung.

Buchacher und Steyer (2006) sind der Meinung:

„Ein gesunder Verlag braucht die Kombination aus zwei Elementen: Zum einen ist es die kreative Idee (z.B. Marktnischen zu besetzen) und zum anderen sind die ökonomischen Gesichtspunkte in einem wirtschaftlichen Betrieb, der im Wettbewerb steht, unumgänglich.“

„DM“ hat es geschafft mit seinen Produkten Marktnischen zu besetzen. Es sind nur wenige Wirtschaftsmagazine wie die Zeitschrift Succeed in dieser Form auf dem Markt. Es ist zweisprachig (deutsch/englisch), und die redaktionellen Inhalte beschäftigen sich in erster Linie mit dem zentral- und osteuropäischen Raum. Die Zielgruppe, die Succeed ansprechen will, sind Top-Manager, Unternehmer und Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene. Da das Magazin in allen Flugzeugen der Austrian Airlines aufgelegt wird, erreicht es pro Ausgabe über zwei Monate lang über 800.000 Leser. Das ist ein großer Vorteil für das wirtschaftliche Weiterkommen von „DM“. Das zweite Magazin, welches „DM“

herausgibt ist das Reisemagazin der Austrian Airlines „skylines“. Es ist in seiner Form ein typisches Corporate Publishing Produkt¹.

Ein weiteres Standbein von „DM“ ist der Bereich „Ambient Media“². Bei „DM“ betrifft dies in erster Linie Werbeflächen die von der Austrian Airlines zur Verfügung gestellt werden.

3.2 Die Firmengeschichte

„DM“ wurde im September 2009 von zwei Personen, die bis dato auch die Geschäftsführer sind, gegründet. Die beiden Geschäftsführer waren selbst bereits seit mehreren Jahren, bis zur Gründung von „DM“, im Verlagswesen tätig.

Während der ersten drei Monate wurde das junge Unternehmen noch von der Privatwohnung eines der beiden Geschäftsführers geführt, und es gab nur einen Angestellten. Schon damals hatten die beiden Eigentümer große Ziele vor Augen. Im Jänner 2010 verfügte das Unternehmen bereits über drei Vollzeit-Angestellte und drei freie Mitarbeiter, und es hatte den Firmensitz in ein 180m²-Büro in den ersten Wiener Gemeindebezirk verlegt.

„DM“ verstand sich schon damals als hochprofessioneller Anbieter von Zielgruppenmedien und als Corporate-Publishing-Spezialist.

Diese Ausrichtung erforderte viel detailliertes zielgruppenspezifisches Wissen, die kompetentes Personal und eine zielgerichtete Strategie notwendig machten. Auf diesen Punkt wird weiter unten noch genauer eingegangen.

Das erste Geschäftsjahr von „DM“ verlief äußerst turbulent. Trotz Nachwirkungen der Krise und starkem Konkurrenzdruck anderer Verlage, wuchs das Unternehmen rasant. Bereits nach einem dreiviertel Jahr, kam das Angebot, ein Corporate Publishing Produkt einer öffentlichen Institution zu übernehmen. Das Angebot musste jedoch aufgrund fehlender Ressourcen abgelehnt werden. Zu diesem Zeitpunkt fehlten dem Unternehmen noch kompetente Mitarbeiter, es gab

¹ Corporate Publishing ist ein Überbegriff für unterschiedliche Formen von Business Medien, wie Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter und Geschäftsberichte. Es betrifft jegliche Formen mit den Unternehmen in Kontakt mit ihren Kunden treten. (Weichler, 2007)

² Ambient Media ist der Überbegriff für die Vermarktung von Werbefläche die nichts mit Print-Produkten zu tun haben. So sind das Werbefläche auf Rollingboards, Online Werbung oder TV-Spots (Diabla Media Verlag, 2010).

auch noch einige Wissenslücken in dem Bereich „Corporate Publishing“, die noch nicht aufgebaut waren.

Im Oktober 2010 erfolgte ein weiterer großer Schritt, indem vier weitere Vollzeitmitarbeiter aufgenommen wurden und das Büro auf etwa 250m² ausgebaut wurde.

Zu diesem Zeitpunkt erfolgte auch der Ausbau der IT-Struktur, indem eine Datenbank installiert wurde und die technische Infrastruktur breit aufgestellt wurde.

Anfang 2011 wurden nochmals zwei MitarbeiterInnen aufgenommen. Insgesamt arbeiteten mit Ende des 1. Quartals 2011 zehn fest angestellte MitarbeiterInnen bei „DM“.

Seit Bestehen von „DM“ steigt die Erfolgskurve stetig nach oben. Die Finanzkrise, deren Auswirkungen viele Unternehmen heute noch spüren, hat „DM“ in keiner Weise berührt.

Im ersten Geschäftsjahr konnte „DM“ einen Umsatz von 2,85 Millionen Euro lukrieren. Das ist für das erste Geschäftsjahr ein enormer Erfolg. Vor allem in der kleinen österreichischen Verlagsbranche.

Dieser Erfolg liegt in erster Linie an den beiden Magazinen "SUCCEED" und "skylines" die „DM“ verlegt und dem starken Kooperationspartner im Hintergrund. Vor allem das Wirtschaftsmagazin „SUCCEED“ stellt in der österreichischen und internationalen Zeitschriftenlandschaft aufgrund seiner Konzeption eine Ausnahme dar. Konzentriert es sich doch in erster Linie auf Wirtschaft, Recht und Technik in den Zentral- und Osteuropäischen Ländern, und das in zwei Sprachen.

Doch „DM“ will sich auf die beiden wichtigsten Säulen im Unternehmen nicht zur Gänze verlassen, daher wurden neue Betätigungsfelder gesucht. Diese sind:

- Verstärkt die Dienste in Corporate Publishing anzubieten,
- Sich als Vorreiter in neuen nicht alltäglichen Projekten etablieren, wie der erste „Sustainability Entrepreneurship Award“,
- Stärkere Konzentration auf Online-Medien und iPad- und iPhone-Applikationen.

Das verlangt kompetente Mitarbeiter und spezifisches Wissen über die Zielgruppen. „DM“ hat 20 Monate nach Gründung eine Größe erreicht, wo es sich lohnt über Strukturen und Strategien nachzudenken.

3.3 Die Personal-Struktur

„DM“ hat mit zehn fest angestellten Beschäftigten und etwa 40 freien Beschäftigten eine kritische Größe erreicht, wo es sich lohnt, darüber nachzudenken, ob und wie man das intellektuelle Kapital sichtbar machen kann. In Abbildung 4 stellt dar, über welche Abteilungsstrukturen „DM“ verfügt.

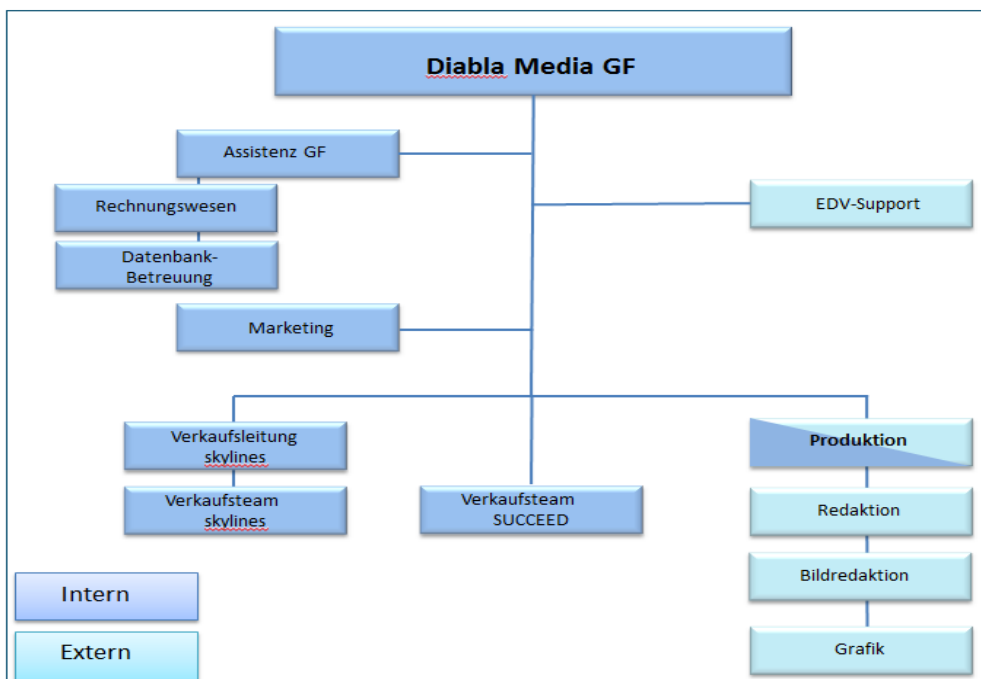


Abbildung 4: Organigramm Diabla Media

„DM“ ist in seiner Struktur zweigeteilt. 60% der Tätigkeiten und Aufgaben werden intern erbracht, und 40% an Aufgaben werden von externen MitarbeiterInnen erbracht. Das ist aus Sicht der Autorin ein großer Anteil. Vor allem die ausgelagerte Chefredaktion stellt einen gewissen Risikofaktor dar.

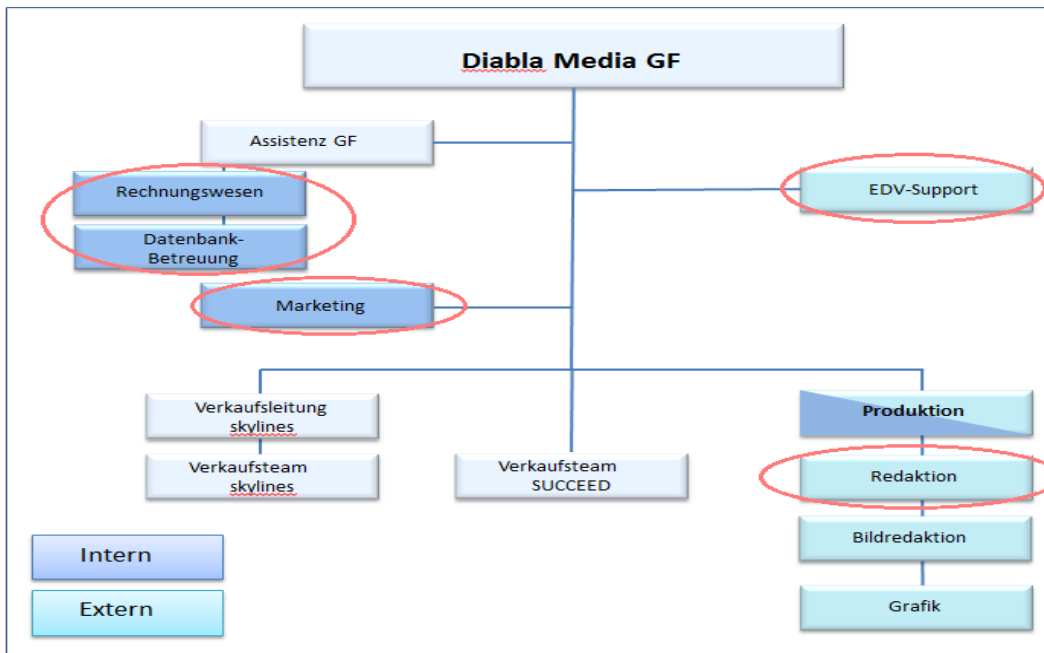


Abbildung 5: Wissensintensive Bereiche

Vereinzelt haben sich in den letzten Monaten starke „Wissensinseln“ gebildet, die an einzelnen Mitarbeitern hängen. Dies birgt für ein Unternehmen wie „DM“, welches sich mit bestimmten Kompetenzen am Markt etablieren will, ein gewisses Risiko. In Abbildung 5 erkennt man die Wissensinseln an der roten Markierung. Da diese Wissensinseln in hauptsächlich Stabsstellen betreffen, wäre es für „DM“ wichtig, dieses Wissen zu dokumentieren.

Es ist unbestritten: „DM“ wächst, und das ziemlich schnell. Wie eingangs erwähnt will „DM“ sein Produktportfolio erweitern. Siehe Abbildung 6.

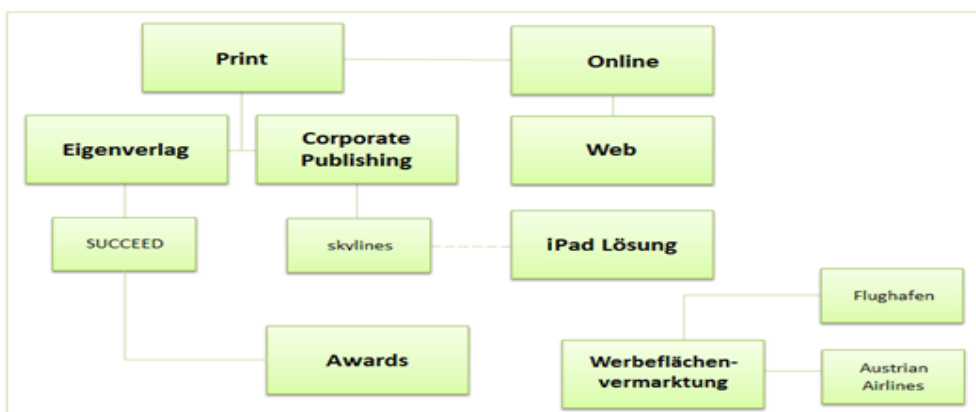


Abbildung 6: Zukünftiges Produktportfolio

Borneman und Reinhardt (2008) sind der Meinung, dass eine solche Wachstumsphase unbedingt genutzt werden sollte, die eigenen Strategien zu reflektieren und auch eine Basis für weiteres Wachstum zu legen.

Für „DM“ wäre daher gerade jetzt ein geeigneter Zeitpunkt um über geeignete Management-Strategien nachzudenken.

Eine Möglichkeit wäre die Erstellung einer Wissensbilanz. Damit wäre „DM“ in der Lage, das intellektuelle Kapital seiner MitarbeiterInnen zu dokumentieren. „DM“ hätte des Weiteren eine gute Ausgangslage für zukünftige Kooperationen. „DM“ arbeitet heute schon mit vielen Organisationen aus diversen Branchen zusammen und sehr häufig auch mit öffentlichen Institutionen, wie der Stadt Wien, der Wirtschaftskammer oder auch mit verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen. Gerade öffentliche Institutionen und Bildungsträger sind selbst angehalten Wissensbilanzen zu erstellen. Und Organisationen die den Wert dieses Instrumentes erkannt haben, verlangen häufig auch von ihren Kooperationspartnern, dass diese ebenfalls Wissensbilanzen erstellen.

4 Wissensbilanz – ja oder nein?

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage ob die Erstellung einer Wissensbilanz bei „DM“ sinnvoll ist oder nicht. Zur Beantwortung dieser Frage hat die Autorin zwei Interviews durchgeführt. Mit Hilfe dieser Interviews wurden einige Bereiche im Unternehmen eingehend beleuchtet.

Nachstehend werden einige Aussagen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig erscheinen, abgebildet.

Die Interviewpartner sind:

- Der Geschäftsführer des Unternehmens, mit Leib und Seele Unternehmer.
- Der Marketingleiter, der unter anderem für die „Award-Projekte“ verantwortlich ist und für Ausschreibungen zuständig ist.

4.1 Die Interviews

Interview mit dem Marketingleiter

Das erste Interview führte die Autorin mit dem Marketingleiter. Dieser ist seit etwa einem halben Jahr im Unternehmen. Ursprünglich wurde er eingestellt um dem Außenauftritt von „DM“ eine einheitliche Linie, also eine Corporate Identity, zu verleihen. Der Tätigkeitsbereich hat sich aber in Richtung „Corporate Publishing“ verlagert. Nebenbei ist er noch für die interne Abwicklung eines neu kreierten Awards, der erstmals im Jahr 2012 vergeben wird, zuständig.

Auf die Frage, ob es für „DM“ von Nutzen sein kann, wenn Wissen transparent gemacht wird und welches Wissen das sein könnte: *„...Selbstverständlich ist es nützlich. Wissen ist Macht, sagt ein Sprichwort. Wissen ist Kapital. Wissen wegzusperren ist an sich ein geschäftsschädigendes Verhalten. Welches Wissen das ist? Nun zum einen ist es das Wissen der Kunden und Geschäftspartner über den Markt, über andere Mitbewerber (eben aus Sicht Dritter) - dieses Wissen kann direkt oder indirekt über das eigene Personal erhoben werden. Man muss sich nur mal ausrechnen, mit wie vielen Menschen, Kunden, Partnern alle Mitarbeiter einer Firma in einem Jahr so sprechen. Wenn man dieses Wissen in einen einheitlichen organisierten Kanal leitet, kann man sich jedes Wirtschaftsforschungsinstitut sparen. Das Wissen ist grundsätzlich vorhanden. Man muss es nur herausfiltern und systematisch darstellen. Dann ist da noch das Wissen der Mitarbeiter selbst. Rechnen wir die Berufserfahrung, das Wissen aus diversen Ausbildungen und*

Studiengängen aller MitarbeiterInnen zusammen, kommt da eine beachtliche Datenmenge zusammen. Unternehmer wissen meist, was ihre MitarbeiterInnen zuvor gemacht haben, aber mehr als Arbeitgebername und Position des Mitarbeiters ist meist nicht bekannt. Doch es gibt viel Know-How, man muss es nur abfragen. Dazu muss man sich zuvor natürlich überlegen, welches Wissen man braucht. Aber das ist schon eine andere Frage.“

Auf die Frage ob und welche Kernkompetenzen „DM“ auszeichnen: „...Ja, das ist bei allen Firmen so eine Frage. Die definierten Kernkompetenzen einer Firma sind ja oft „nur“ Sollkompetenzen. Letztlich „entsteht“ die Kernkompetenz aus dem vorhandenen Wissen der MitarbeiterInnen. Dort wo sich größere Wissensanhäufungen zu gleichen und ähnlichen Themen finden, liegt die eigentliche, vorhandene (wenn auch meist ungenutzte) Kernkompetenz. Nachdem die meisten Unternehmen dies schon bei der Personalauswahl kaum berücksichtigen (weil schon die Einstellungsgespräche nach Schema F ablaufen), ist eine Überprüfung der Kernkompetenzen in jeder Firma spannend. Manchmal könnte man sagen, wäre es einfacher die Kernkompetenzen der Firma nach dem Wissen der Mitarbeiter zu definieren als zu versuchen, die Mitarbeiter für die Sollkompetenzen des Unternehmens zu qualifizieren. Nachdem wir bei diabla leider noch keine Wissensbilanzen erheben, kann ich die Frage nach den Kernkompetenzen leider nicht beantworten. Die Sollkompetenzen sind: Erstellung von Printpublikationen, speziell im Bereich Kundenmagazine. Wobei auch das nur das Ziel ist, wenn wir genau hinsehen. Denn die Angestellten sind meist Anzeigenverkäufer. Insofern besteht die Kernkompetenz eigentlich im Verkauf von Anzeigenplätzen für Printpublikationen, speziell im Bereich Kundenmagazine.“

Mit welchen innovativen Ideen sich „DM“ von der Konkurrenz abheben soll: „...Nun, Kundenmagazine sind nicht innovativ, eher geht es sogar vom Massenprodukt zurück in ein Nischenprodukt. Kreative Ideen, zu welchen Themen es Magazine geben könnte und wie diese vertrieben werden, gibt es. Das ist letztlich der Vorteil von diabla gegenüber anderen Verlagen und deshalb sollten wir auch weiter darauf bauen. Ein Magazin drucken kann so ziemlich jeder. Gute Redaktion bekommen auch noch viele hin. Und Anzeigen kann auch fast jeder Verlag gut verkaufen. Aber wenn wir den Kunden helfen, wie sie mit ihrem Magazin dann umgehen, wie sie es in ihre Unternehmenskommunikation integrieren und wie sie damit Erfolg haben können - heben wir uns von allen

anderen ab. Denn diese Stufe der Leistungserbringung gibt es bisher in keinem Verlag. Das ist aber ein langer Weg und braucht ein Konzept und eine klare Strategie!“

Die Frage, wie sich „DM“ strategisch positionieren soll: „...Das wäre eine Entscheidung der Geschäftsleitung. Ich kann nur eine Empfehlung abgeben. Eine klare Trennung der Geschäftsbereiche SUCCEED und Corporate Publishing wäre ein Vorteil. ... Beide Produkte sind so unterschiedlich, dass eine gemeinsame Strategie immer ein Kompromiss ist. ...“

Auf die Frage nach der Transparenz was Wissen im Unternehmen betrifft: „...Nein, für mich herrscht keine Transparenz. Das ist bisweilen mühevoller Kleinstarbeit und für mich lohnt sich diese Arbeit wohl nicht wirklich. Ich kann ja aufgrund meiner Erfahrungen dennoch keine strategischen Entscheidungen treffen. Das ist wieder ein Thema für die Geschäftsleitung. Für die gibt es einen ganz einfachen Rat, um Wissen transparent zu machen: a) danach fragen und b) eine Strategie definieren, die wiederum an die MitarbeiterInnen kommuniziert wird.“

Auf die Frage wie zielorientiert „DM“ handelt und wie „DM“ darauf reagiert: ... Gute Frage. Zielorientiert kann man auch sein, wenn man täglich ein anderes Ziel verfolgt. Ich denke, da gibt es viele langfristige Ziele, die die Geschäftsleitung verfolgt. Daneben verfolgt jede/r MitarbeiterIn eigene Ziele. Diese klar abzustimmen ist eine Aufgabe der nächsten Phase im Wachstum von diabla. Ich würde auch nicht sagen, dass wir auf die Anforderungen des Marktes reagieren, dazu müssen wir nämlich wie in der ersten Frage, ein Feedback einführen bzw. ein Marktbeobachtungssystem. Ich würde daher sagen, dass wir auf aktuelle Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen der Geschäftsleitung und der Kunden reagieren, was typisch für Familienunternehmen ist. Insgesamt ist diabla damit auch erfolgreich. Die Frage ist nur, wie erfolgreich wäre diabla, wenn wir ein klares Konzept hätten und eine gemeinsame Strategie mit konkret definierten Maßnahmen verfolgten, wofür auch alle Mitarbeiter motiviert wären?“

Auf die Frage welches spezielle Wissen aus seiner Sicht für „DM“ von Wert ist und ob es aus seiner Sicht Sinn macht, dieses Wissen transparent zu machen, nach innen und außen: „... Ganz klar: Die Erfahrungen der MitarbeiterInnen. Wir müssen herausfinden, was konkret wer kann und welche verborgenen Fähigkeiten

in ihm/ihr schlummern. Das hilft auch bei der Wettbewerbsargumentation. Wenn man auf das Wissen und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen hinweisen kann, so ist dies ein klarer USP³. Jeden Menschen gibt es nur einmal. Haben wir ihn, hat ihn die Konkurrenz nicht. So einfach ist das. Der Kunde steht ja meist mit einem bestimmten Mitarbeiter in Kontakt und nicht mit der Geschäftsleitung. Daher ist ein Wissenstransfer von oben nach unten und vor allem von unten nach oben notwendig.“

Die Frage, was wäre wenn er „DM“ verlasse, welches Wissen er dann mitnähme, und ob „DM“ dadurch in irgendeiner Form Schaden entstünde, wurde folgendermaßen beantwortet: *„... Alles, was diablo nicht abfragt. Alles, wofür es in unserer IT-Lösung kein Feld gibt, das ich befüllen kann. Welche Felder benötigt werden? Da müsste man dann wieder die MitarbeiterInnen fragen... Ein finanzieller Schaden entsteht dadurch nicht direkt. Man könnte aber sagen, dass ein finanzieller Schaden durch entgangenes Wissen und daher nicht realisierte Projekte entsteht. Das betrifft allerdings auch schon die aktive Zeit der Mitarbeiter. Es stellt sich auch die Frage, ob man MitarbeiterInnen einfach so ziehen lässt, oder ob man ein Austrittsgespräch führt, bzw. eine geordnete Übergabe bei der man alle relevanten Informationen abfragen kann. Wichtige Mitarbeiter aus Schlüsselpositionen kann man sich auch als „Berater“ behalten, sofern die Trennung „im Guten“ verläuft und die neue Tätigkeit der Mitarbeiter nicht dagegen spricht. ...“*

Interview mit dem Geschäftsführer

Das zweite Interview führte die Autorin mit einem der Geschäftsführer von „DM“. Im Unternehmen „DM“ ist die Geschäftsführung zweigeteilt. Die Geschäftspartnerin des Interviewten ist für den operativen Bereich im Unternehmen zuständig. Er ist dagegen für den strategischen Unternehmensbereich zuständig. Auf die Frage wie er die Kernkompetenzen von „DM“ beurteilt: *„... also eine unserer Kernkompetenzen ist sicher der Bereich Ambient Media. Das ist etwas was unsere Konkurrenten nicht so leicht nachmachen können. Ich meine die Vermarktung mit Hilfe einer Fluglinie, da braucht es schon einiges an Wissen.*

³ Unique Selling Proposition. Ein einzigartiges Verkaufsversprechen, ein Produkt welches sich markant von den Produkten der Konkurrenz abhebt (Großklaus, 2006)

Ansonsten denke ich, dass Corporate Publishing sicherlich auch eine unserer Kernkompetenzen ist. Mit skylines haben wir ja schon eines. Und wir wollen uns ja als Spezialist in Corporate Publishing etablieren, müssen uns aber den Markt vorsichtig erarbeiten. Aber wir sind auf einem guten Weg ...“

Auf die Frage wo sich „DM“ langfristig strategisch positionieren wird: „... Der Ausbau von Corporate Publishing ist ein strategisches Ziel. Diesen Weg wollen wir verstärkt beschreiten. Ein weiteres Ziel ist, sich langfristig aus der Abhängigkeit unseres größten Kooperationspartners zu lösen. Derzeit sind wir noch zu eng an ihn gekettet. Gerade deswegen ist ja der Ausbau von Corporate Publishing so wichtig. Dann wollen wir einen Teil jener Mitarbeiter, die derzeit freie Mitarbeiter sind, langfristig ins Unternehmen holen, um uns auch hier unabhängiger zu machen. Wie zum Beispiel die Grafik oder die Bildredaktion. Ein Teil der Strategie läuft auch in Richtung Online Markt. Wir wollen uns langfristig verstärkt um die neuen Technologien kümmern.“

Auf die Frage mit welchen innovativen Ideen sich „DM“ positionieren soll: „Nun, zum Einem lassen wir für „skylines“ eine Applikation für iPad entwickeln. Dass sehe ich schon als sehr innovativ an. Weiters werden wir die Corporate Publishing Schiene weiter ausbauen. [...] für die anderen Dinge möchte ich mir Zeit lassen. Ich möchte nicht alles auf einmal machen.“

Auf die Frage wie zielgerichtet „DM“ am Markt agiert: „... ich denke, dass wir schon richtig handeln, wenn man bedenkt wie erfolgreich wir seit der Gründung sind. Natürlich ist das kein Grund sich zurückzulehnen. Mir ist es wichtig meine gesteckten Geschäftsziele zu verfolgen und auch zu erreichen. Trotzdem möchte ich nicht jeden Trend am Markt mitmachen.“

Auf die Frage ob er ein umfassendes Bild über das Wissen der MitarbeiterInnen im Unternehmen hat: „... nein eigentlich nicht. Mir ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter weiß, welchen Kollegen er fragen muss, wenn er es selber nicht weiß. Ich meine, wir haben ja noch nicht so eine Größe erreicht. Bei uns funktioniert das ja noch sehr gut auf Zuruf. Mir ist schon klar, dass es auch bei uns bereits Wissensinseln gibt, und dass dies nicht so vorteilhaft ist. Das sollte man wirklich mal angehen.“

Und auf die Frage ob es Sinn hat, das Wissen der MitarbeiterInnen transparent zu machen: „... ja eventuell später einmal. Aber wie gesagt, wir sind noch klein genug, und so kann jeder jeden fragen.“

Auf die Frage wo Wissen verloren geht, wenn ein/e MitarbeiterIn „DM“ verlässt: „... sagen wir mal, jeder ist ersetzbar, wenn er geht. Wissen ist eben gebündelt an Personen und jeder der bei uns arbeitet hat einen Wissenspool den nur er hat. Und darauf kann ich eben nicht zugreifen. Wir hätten wohl ein momentanes Problem wenn uns ein Mitarbeiter verlässt. Und je kleiner die Firma ist, desto größer ist das Problem, aber trotzdem ist jedes Problem wieder eine neue Herausforderung. Klar, gebündeltes Wissen ist ein Problem, und wir haben im Unternehmen einige Bereiche, wo nur ein einziger Mitarbeiter Bescheid weiß, denken wir da an die Datenbank oder die Fakturierung. Daher ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Wenn sie sich identifizieren, dann kann sich eine Unternehmenskultur herausbilden, die wichtig ist. Genauso wichtig ist Vertrauen. Was auch wichtig ist, ist der regelmäßige Austausch. Gerade wenn man auf einen Schlag 4 Mitarbeiter aufnimmt, so wie vor ein paar Monaten, dann ist der Austausch ganz besonders wichtig. Wir sind ja auch so etwas wie eine große Familie...“

Auf die Frage welche Schwächen er im intellektuellen Kapital sieht, und wie er diese ausmerzen will: „... so groß sind die Schwächen bei uns nicht. Außerdem fangen wir ja jetzt an mit der Weiterbildung der Mitarbeiter. Jetzt soll jeder erst einmal seine Seminare absolvieren und dann werden wir sehen wie es dann weitergeht. Wenn es gut läuft können wir das beibehalten. Aber das Unternehmen muss ja auch etwas davon haben. Kosten müssen immer in Relation zum Nutzen stehen. Für mich ist der Grundsatz „learning by doing“ wichtiger. Außerdem bei uns kann ja jeder jeden fragen. Klar es ist manchmal nicht so ganz transparent wer welchen Aufgabenbereich hat, aber das wollen wir [Anm. die Geschäftsführung] sowieso ändern. Wir wollen fürs erste die Anforderungsprofile bzw. Stellenprofile für die beiden Assistenzstellen erarbeiten, aber eine Jobdescription für alle zu erstellen, sehe nicht als sehr sinnvoll an. Erst dann, wenn das Unternehmen größer wird. Wichtiger wäre ein Content Management

System⁴, das wäre ein guter Weg. Das kann aber auch nur in kleinen Schritten passieren ...“

Auf die Frage ob „DM“ bereit ist derzeit Zeit und Geld in Instrumente wie die Wissensbilanz zu investieren, oder ob andere Instrumente interessant wären: „... nein, an solche Instrumente denke ich derzeit wirklich nicht. Unsere Firma ist ja noch ziemlich jung, das wäre verfrüht. Ich bin auch kein Freund von anderen Managementinstrumenten und verwende auch keine. Ich verwende die Kostenrechnung und die Zahlen aus der Finanzbuchhaltung. Das reicht bei unserer Größe noch und ich kann genug daraus ableiten. Diabla existiert ja auch erst seit kurzem, da gibt es noch keine Messgrößen. Für mich sind Kalkulationen wichtig. ... Den Unternehmenserfolg messe ich derzeit am Gewinn. Und dass reicht mir vorerst. ... Wir sind ja noch nicht so groß. Derzeit kann ich sehr gut erkennen wie sich diabla strategisch entwickelt und kann gut darauf reagieren. ... Eventuell wird Wissensmanagement oder auch die Wissensbilanz in einigen Jahren wichtig für uns, aber derzeit nein.“

4.2 Die Analyse der Interviews

Um eine Wissensbilanz erfolgreich einzuführen, müssen gewisse Gegebenheiten erfüllt werden. Heilmann-Sennhenn von der ÖAW hat unter anderem folgende Faktoren identifiziert:

- *Commitment des höchsten Managements*
- *Mut zu Transparenz und Selbstreflexion*
- *Integration von Strategie, Controlling und IT*
- *Klare und konsequente Information zur Wissensbilanz an Stakeholder inner- und außerhalb der Organisation*

(Heilmann-Sennhenn, 2004)

Der erste Punkt, das „Commitment“, ist der wichtigste überhaupt. Die Einführung und Erstellung einer Wissensbilanz kann nur funktionieren, wenn das Management, in diesem Fall der Geschäftsführer, hinter der Sache steht.

D.h. eine Erstellung einer Wissensbilanz würde derzeit nicht möglich sein, da der Geschäftsführer von „DM“ derzeit weder Ambitionen zeigt das Instrument der

⁴ Content Management Systeme ist eine Software mit denen alle digitalen Daten verwaltet, organisiert und administriert werden können. (Cyres Content Management, 2002)

Wissensbilanz einzuführen, noch ein Wissensmanagement-System. Aus seiner Sicht ist das Unternehmen für derlei Instrumente noch nicht groß genug.

Die Autorin vertritt wie Bornemann & Reinhardt (2008) die Ansicht, dass es vorteilhaft wäre, schon in der Gründungsphase eines Unternehmens eine Wissensbilanz zu entwickeln. Diese kann dann als strategisches Instrument eingesetzt werden, um alle anderen Strukturen zielgerichtet und einer Systematik folgend aufzubauen.

Orientiert man sich an den Nutzenaspekten von Bornemann & Reinhardt (2008), die auch schon in Kapitel 2.3 besprochen wurden, dann kommt die Autorin zu folgender Erkenntnis:

Vermindertes Risiko, dadurch höhere Wettbewerbsfähigkeit

Wenn die Erstellung einer Wissensbilanz tatsächlich zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führt, könnte das für „DM“ nur von Vorteil sein. „DM“ ist ein junges Unternehmen in einer Branche, in der großer Konkurrenzdruck herrscht. Es gibt am österreichischen Markt einige große Verlage, die einen Großteil der Magazine verlegen. „DM“ kann sich auf Dauer nur behaupten, wenn es seine Kernkompetenzen schärft und ausbaut.

Nachstehende Abbildung 7 zeigt die Prüfkriterien, nach denen Kernkompetenzen geprüft und eingestuft werden können.

Kernkompetenzen prüfen	Wertschöpfend?	Einzigartig?	Schwer imitierbar?	Wettbewerbsauswirkung	Finanzielle Performance
Nett aber wertlos	Nein	Nein	Nein	Wettbewerbsnachteil	Unterdurchschnittlich
Das kann jeder	Ja	Nein	Nein	Wettbewerbsgleichstand	Mittelmäßig
Das können wir zuerst	Ja	Ja	Nein	Kurzfristiger Wettbewerbsvorteil	Kurzfristig überdurchschnittlich
Darin bleiben wir besser	Ja	Ja	Ja	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	Überdurchschnittlich

Abbildung 7: Prüfkriterien für Kernkompetenzen in Anlehnung an KM-A (2006)

Der Geschäftsführer von „DM“ hat im Interview auf die Frage nach den Kernkompetenzen das Produkt „Ambient Media“ erwähnt. Nach obiger Einteilung wäre diese Produkt wertschöpfend, einzigartig und auch schwer imitierbar. Eine weitere Kernkompetenz, die im Gespräch erwähnt wurde, war „Corporate Publishing“. Das ist zwar wertschöpfend, aber weder einzigartig noch schwer imitierbar. „Corporate Publishing“ kann im Grund genommen jeder anbieten, der

etwas vom Verlagswesen versteht. Wenn man aber den Gedanken des Marketingleiters aufnimmt, der der Meinung ist, den Kunden bei einem Corporate Publishing Magazin noch über die Redaktion und den Druck hinaus weiter zu beraten und ihm zu erklären wie er sein Magazin in die Unternehmenskommunikation integrieren kann und wie er das auch noch erfolgreich macht, dann wäre auch diese Kompetenz einzigartig und schwer imitierbar.

Klare Ausrichtung der Unternehmensstrategie

Das Problem bei der derzeitigen Unternehmensstrategie ist, dass die Strategie nur in den Köpfen der Geschäftsführer vorhanden ist. Die Beschäftigten wissen nicht in welche Richtung das Unternehmen in den nächsten Jahren gehen will. Dazu fehlt es an zielgerichteter Kommunikation. Eine Wissensbilanz würde die Unternehmensstrategie sichtbar machen. Es würde die Mitarbeiter in den Weg, den das Unternehmen gehen will, einbinden. Das Einbinden der Beschäftigten würde auf der einen Seite motivierend wirken, aber es würde auch dazu führen, dass sich die Beschäftigten mehr mit dem Unternehmen identifizieren, da sie wissen in welche Richtung es geht.

Immaterielle Vermögenswerte werden besser genutzt

Eine Wissensbilanz kann die optimale Nutzung des bestehenden intellektuellen Kapitals unterstützen (Bornemann & Reinhardt, 2008). Führt „DM“ eine Wissensbilanz ein, würde eine Übersicht über das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter entstehen. Beide Interviewpartner gaben im Interview an, dass sie nicht wissen, wer welches Wissen hat. Das kann unter Umständen den Innovationsprozess bremsen oder im schlimmsten Fall stoppen. Durch eine Bewertung des intellektuellen Kapitals kann die Geschäftsführung an neues wertvolles Wissen gelangen, dessen Fehlen ihr bisher gar nicht bewusst war.

Durch eine Bewertung fließen sehr häufig Erkenntnisse direkt in den Innovationsprozess ein (Bornemann & Reinhardt, 2008). Dadurch kann die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden, und das Unternehmen erfährt mehr Sicherheit.

Nutzen für die Unternehmensführung

Auch wenn die Geschäftsführung, wie aus dem Interview hervorgeht, noch keinen Sinn sieht im Unternehmen eine Wissensbilanz einzuführen, liegt der potenzielle Nutzen für die Unternehmensführung klar auf der Hand. Zu wissen, wo das

Unternehmen steht, ist nicht nur für die Geschäftsführung wichtig. Derzeit hängt „DM“ sehr stark von einem großen Partner ab. Daher ist es besonders wichtig aufzuzeigen wo die Stärken des Unternehmens liegen und wie die Wertschöpfungskette aussieht.

Laut KM-A (2006) führt eine Veröffentlichung der Wissensbilanz zu einem stärkeren Vertrauen der Stakeholder. Die Wissensbilanz versteht sich als Instrument der Strategiekommunikation, sowohl nach innen als auch nach außen.

4.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Zu Beginn der Arbeit wurde die Forschungsfrage gestellt, wie nutzbringend die Erstellung einer Wissensbilanz für ein Kleinunternehmen sein kann.

Die Erstellung einer Wissensbilanz würde aus Sicht der Autorin sehr nützlich sein, wurden doch bereits in Kapitel 2.3 einige Punkte aufgezählt, die für eine Wissensbilanz sprechen. Doch dies hat nur Sinn wenn die Geschäftsführung zu hundert Prozent hinter diesem Projekt steht. Reinhardt und Bornemann (2005) sind der Meinung, dass die Geschäftsführung absolut davon überzeugt sein muss, dass intellektuelles Kapital als wesentliche Ressource zum Erfolg in einer Organisation beitragen kann. Ohne diese positive Einstellung ist eine erfolgreiche Einführung zum Scheitern verurteilt.

Die Frage, wie eine Wissensbilanz die Unternehmensführung von „DM“ erleichtern und die Innovationsfähigkeit im Unternehmen weiter erhöhen könnte, wurde im Kapitel 2.3 ebenfalls ausführlich erläutert. Anhand der Unternehmenssituation und der Aussagen in den Interviews kommt die Autorin zu dem Schluss, dass eine Wissensbilanz auf alle Fälle die Innovationsfähigkeit erhöhen würde. Dass die Unternehmensführung erleichtert wird, steht nach Analyse der Interviews in Kapitel 4.2 außer Zweifel.

Doch die Autorin kann in dieser Arbeit nur Empfehlungen abgeben. Es liegt in der Hand der Geschäftsführung zu entscheiden, welchen Weg das Unternehmen zukünftig gehen will.

5 Conclusio und Ausblick

Resümee

Wissensbilanzen sind ein wichtiges strategisches Steuerungsinstrument für ein Unternehmen. Im Zuge dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass sich die Erstellung einer Wissensbilanz auch für Kleinunternehmen rentieren würde. Es wurde im Zuge der Arbeit klar, dass sich dadurch unter anderem die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen könnte, und dass sich die immateriellen Vermögenswerte erhöhen bzw. verbessern könnten. Die Erstellung einer Wissensbilanz ist für ein Unternehmen natürlich eine äußerst wichtige Entscheidung, die auch in die Unternehmensstrategie mit eingebunden werden muss.

Es legitim für einen Geschäftsführer, die Einführung von Wissensmanagement oder die Erstellung einer Wissensbilanz zu verweigern oder um einige Jahre nach hinten zu schieben. Trägt doch er allein als Geschäftsführer die Verantwortung für sein Unternehmen. Die Einführung solcher Wissensinstrumente kann auch nur erfolgreich sein, wenn die Geschäftsführung absolut zu hundert Prozent hinter dem Projekt steht. Und dieses absolute „Commitment“, das auch Heilmann-Sennhenn (2004) verlangt, ist derzeit nicht gegeben.

Trotzdem ist die Autorin der Ansicht, dass die Einführung eines solchen Instrumentes nicht mehr lange dauern sollte. „DM“ ist zwar in seiner Struktur ein kleiner Verlag, aber er verfügt über fähige und kompetente MitarbeiterInnen. Manche dieser MitarbeiterInnen verfügen in ihrem Bereich über ein absolutes Wissensmonopol. Dies ist schlecht für ein kleines Unternehmen wie „DM“. Wenn in diesem Falle nur ein oder zwei Wissensträger wegfallen und diese nicht so schnell ersetzt werden können, könnte „DM“ unter Umständen in Schwierigkeiten geraten.

Der Autorin ist klar, dass die Erstellung einer Wissensbilanz ein großer Schritt ist. Bedeutet es doch, erhebliche zeitliche Ressourcen einiger MitarbeiterInnen zu binden, die sich mit der Thematik beschäftigen. Dies ist natürlich in einem Kleinunternehmen nicht so leicht zu bewerkstelligen.

Aber es gibt die Möglichkeit schrittweise anzufangen. So könnte sich „DM“ vorerst im Bereich Wissensmanagement Baustein für Baustein erarbeiten und am Ende zur Wissensbilanz übergehen.

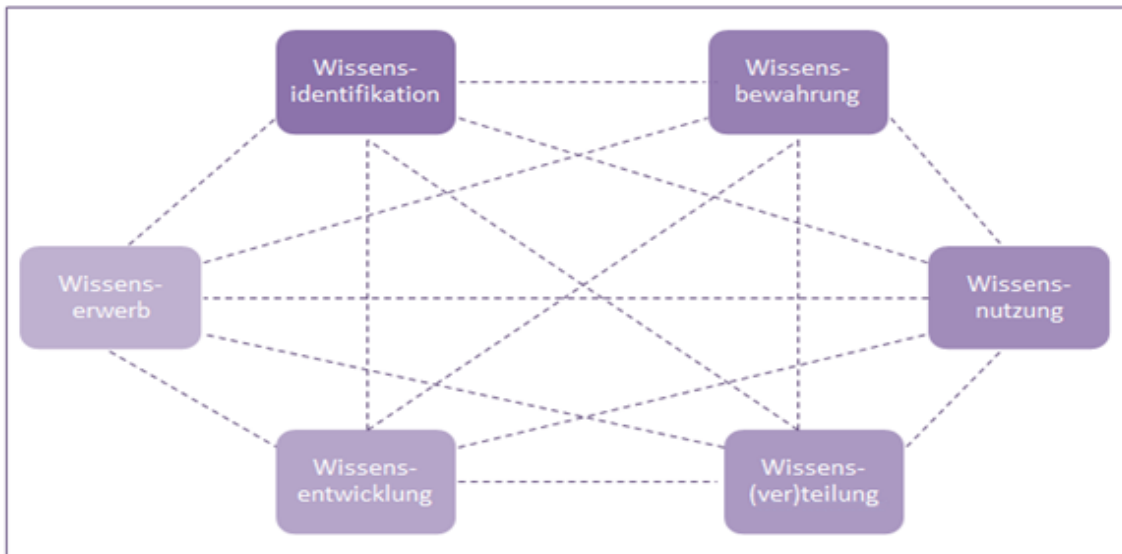


Abbildung 8: Kernprozesse Wissensmanagement, in Anlehnung an (Probst, Raub, & Romhardt, 2010)

Die Geschäftsführung von „DM“ hat, wie auch in den Interviews klar herausgekommen ist, Probleme das vorhandene Wissen zu identifizieren und transparent zu machen. Ein weiteres Problem ist das der Bewahrung. Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, könnte das für das Unternehmen ein großer Schaden sein. Vor allem wenn sich diese/r MitarbeiterIn großes Fachwissen aufgebaut hat.

Mit Hilfe der Bausteine des Wissensmanagement könnte „DM“ beginnen, einzelne Wissensbausteine sukzessive einzuführen. So wäre es möglich, durch Dokumentation von Arbeitsabläufen das Wissen erfassen, welches im Unternehmen vorhanden ist. Derzeit werden manche Arbeitsabläufe nur von einem/einer einzigen MitarbeiterIn ausgeführt. Dies führt – wie bereits erwähnt – zu Wissensinseln. Durch die Dokumentation wird dieses Wissen auch anderen zugänglich gemacht.

Ein einfaches Instrument der Wissensbewahrung wäre ein Austrittsgespräch, das mit MitarbeiterInnen geführt wird, die das Unternehmen verlassen. Damit könnte man relevantes Wissen vor Verlust bewahren.

Eine schrittweise Einführung von Wissensmanagement und Beschäftigung mit diesem Thema könnten die Geschäftsführung unter Umständen zu einem Umdenken bewegen.

Von Sveiby (1997) stammt der Ausspruch, dass sich Kapital durch Benutzung verringert, während Wissen durch Nutzung zunimmt. Eine wichtige Aussage, denn

Wissen steigert die Innovationsfähigkeit eines Unternehmen, und dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, langfristig auf dem Markt bestehen zu können.

Was bringt die Zukunft?

Was die Zukunft für ein Unternehmen bringt kann niemand voraussagen. Auch eine Wissensbilanz kann nicht voraussagen, ob zukünftig das erstellte Produkt vom Konsumenten gefragt sein wird. Eine Wissensbilanz nimmt den Menschen in einer Organisation auch nicht das kreative und innovative Denken ab. Dafür muss ein Unternehmen schon selbst sorgen.

Eine Wissensbilanz kann dabei unterstützen, dass ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. Sie deckt Innovations- und Verbesserungspotenziale auf und sie hilft bei der Bewertung der Unternehmensstrategie (Bornemann & Reinhardt, 2008).

Wenn ein Unternehmen weiß was es weiß, und wenn es weiß wie es die Unternehmensziele erreichen kann, dann hat dieses Unternehmen einen einzigartigen Wissensvorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern.

6 Literaturverzeichnis

- Alwert, K. (2005). *Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen*. Berlin.
- Alwert, K., Bornemann, M., & Will, M. (2008). *Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).
- Bornemann, M., & Reinhardt, R. (2008). *Handbuch Wissensbilanz - Umsetzung und Fallstudien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Buchacher, C., & Steyer, M. (2006). *Die österreichische Verlagsbranche Eine Branche unter Druck? - Probleme der Mittelbetriebe im österreichischen Buchverlagswesen unter Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen*. Wien: Institut für Sozial- und Wirtschaftsforschung.
- Cyres Content Management. (2002). *Content Management Systeme CyRes und CMS Grundlagen*. Abgerufen am 10. 05 2011 von <http://www.cyres.de/cms-grundlagen/cms-definition/content-management-system.htm>
- Diabla Media Verlag. (2010). *Ambient Media*. Abgerufen am 11. 05 2011 von <http://www.diabla.at/magazine/ambient-media>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness; 1st edition .
- Europäische Gemeinschaft. (2006). *KMU-Definition Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Brüssel: Europäische Kommission.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 3. Auflage.
- Großklaus, R. (2006). *Positionierung und USP: wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Grübel, D., North, K., & Szogs, G. (01 2004). Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen. *zfo Wissen*, S. 19-27.
- Hasler Roumois, U. (2007). *Studienbuch Wissensmanagement*. Orell Füssli Verlag: Zürich.
- Heilmann-Sennhenn, C. (06 2004). *Wissensbilanzierung an der ÖAW - Erfahrungen eines Pioniers*. Abgerufen am 10. 05 2001 von http://execupery.com/dokumente/ITs_TIME__vortrag_heilmann_oeaw.pdf
- Kai, M., Alwert, K., & Heising, P. (2005). *Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapitel erfolgreich nutzen und entwickeln*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Knowledge Management Austria, R&B Consulting GmbH, & daa Consult GmbH. (2006). *Wissensbilanz A2006 - Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe*. Wien/Linz.

- Leitner, K.-H., Sammer, M., Graggobler, M., Schartinger, D., & Zielowski, C. (10 2001). *Wissensbilanzierung für Universitäten*. Abgerufen am 10. 05 2001 von <http://systemforschung.arcs.ac.at/Publikationen/21.pdf>
- Nielsen, C., Bukh, P., Mouritsen, J., Johansen, M., & Gormsen, P. (2006). *Intellectual capital statements on their way to the stock exchange*. Abgerufen am 10. 05 2011 von http://pnbmap.com/files/nyheder/JIC_2006.pdf
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Heidelberg: Gabler Verlag, 6. Auflage.
- Reinhardt, R., & Bornemann, M. (2005). Die Impelentierung von Wissensbilanzen als Problem. In K. Matzler, H. H. Hinterhuber, B. Renzl, & S. Rothenberger, *Immaterielle Vermögenswerte: Handbuch der intangible Assets* (S. 205-230). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Reinisch, F. (2007). *Die Köpfe sind das Kapital*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publisher.
- Union, E. (2003). *Innovation und Lissabon Strategie*. Abgerufen am 01. 05 2011 von http://europa.eu/legislation_summaries/research_innovation/research_in_support_of_others_policies/n26021_de.htm
- von Lucius, W. (2007). *Verlagswirtschaft: ökonomische, rechtliche und organisatorische Grundlagen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Weichler, K. (2007). Corporate Publishing - Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In M. Piwinger, A. Zerfass, & (Hrsg), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 441-452). Wiesbaden: Gabler Verlag.

7 Anhang

Fragenkatalog

1. Wie zielorientiert handelt „DM“ oder reagieren wir nur auf die Anforderungen des Marktes?
2. Wo soll sich „DM“ langfristig strategisch positionieren?
3. Wie sieht die Vision von „DM“ aus, was ist die Mission?
4. Wo liegen die Kernkompetenzen von „DM“?
5. Wo geht Wissen verloren, wenn ein MA das Unternehmen verlässt?
6. Herrscht Transparenz darüber, welcher MA was weiß?
7. Welchen Nutzen hat „DM“ wenn Wissen transparent gemacht wird?
8. Welche innovativen Wege kann ein Verlag beschreiten, abgesehen von den Marktüblichen?
9. Mit welchen innovativen Ideen kann sich „DM“ abheben?
10. Welches spezielle Wissen ist für „DM“ von Wert?
11. Wie wird der bisherige Unternehmenserfolg gemessen?
12. Welche Experten und Spezialisten hat „DM“ gewonnen oder verloren?
13. Wie hat sich die Wissensbasis seit der Gründung verändert.
14. Wo gibt es Schwächen beim intellektuellen Kapital, und ist man bereit diese auszumerzen?
15. Ist es gewünscht Kommunikation zukünftig transparent zu halten?
16. Welche Risiken können durch neue Geschäftsmodelle auf „DM“ zukommen?
17. Ist „DM“ grundsätzlich bereit sich mit Wissen auseinanderzusetzen?
18. Mit welchen Innovationen und Leistungen kann sich „DM“ von der Konkurrenz abheben?
19. Ist „DM“ bereit Zeit und Geld in eine Wissensbilanz zu investieren?
20. Will „DM“ das intellektuelle Kapital transparent machen und für alle zugänglich machen?