

## Wissensmanagement bei EnBW

### Die Einführung von Wissensmanagement mit Hilfe der Wissensbilanzierung

Vorlesung „Wissensmanagement“ AIFB Uni Karlsruhe

12. Juli 2006

Michael Freitag

Leiter Organisations- und Wissensmanagement

The EnBW logo consists of the letters 'EnBW' in a bold, blue, sans-serif font. A horizontal orange line is positioned to the left of the 'E', extending towards the left edge of the slide.

**EnBW**

Energie  
braucht Impulse

# Agenda



- > **Wer ist die EnBW?**
  - > Geschäftsfelder
  - > Kraftwerksstandorte und Beteiligungen
  - > Aktionärsstruktur
  - > Zahlen, Daten, Fakten
- > Case Study EnBW
- > Wissensmanagement bei EnBW

## Wer ist die EnBW? Geschäftsfelder



### EnBW Energie Baden-Württemberg AG Holding

#### Energie

##### Strom

- › Erzeugung
- › Handel
- › Transport und Verteilung
- › Vertrieb

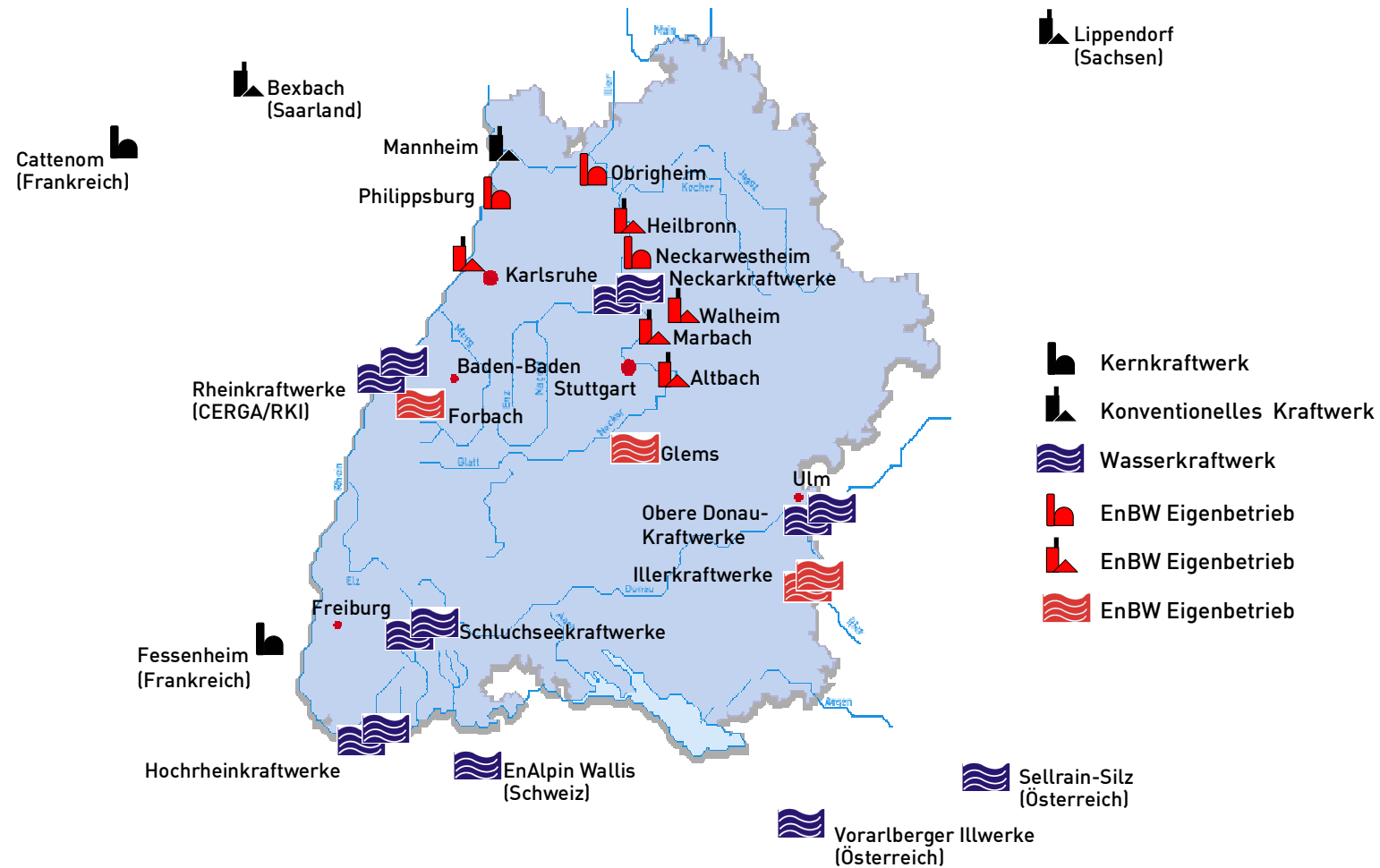
##### Gas

- › Handel
- › Transport und Verteilung
- › Vertrieb

#### Energie- und Umweltdienst- leistungen

# Wer ist die EnBW?

## Kraftwerksstandorte und Beteiligungen (Auswahl)



## Wer ist die EnBW? Aktionärsstruktur



> <u>Electricité de France International (EDFI)</u>	45,01 %
> Zweckverband <u>Oberschwäbische Elektrizitätswerke (OEW)</u>	45,01 %
> <u>Badische Energieaktionärs-Vereinigung</u>	2,66%
> <u>Streubesitz</u>	2,42 %
> <u>EnBW</u>	2,42 %
> Gemeindeelektrizitätsverband <u>Schwarzwald-Donau</u>	1,47 %
> <u>Landeselektrizitätsverband Württemberg</u>	0,83 %
> <u>Neckarelektrizitäts-Verband</u>	0,19 %

April 2005

## Wer ist die EnBW? Zahlen, Daten, Fakten



EnBW-Konzern		2005	2004
Außenumsatz	Mio. €	10.769,3	9.124,3
EBITDA	Mio. €	2.054,3	2.044,5
EBIT	Mio. €	1.318,5	1.242,5
Nettoergebnis	Mio. €	597,9	409,7
Operating Cashflow	Mio. €	1.329,9	1.545,7
Free Cashflow	Mio. €	1.070,6	1.330,8
Investitionen	Mio. €	547,0	417,7
ROCE	%	13,4	11,7
Capital Employed	Mio. €	9.353,7	9.400,8
Wertbeitrag	Mio. €	407,5	251,9
Mitarbeiter (im Durchschnitt)	Anzahl	17.926	19.881

März 2006

# Agenda



- > Wer ist die EnBW?
- > **Case Study EnBW**
  - > Geschichte der EnBW
  - > Auftrag
  - > Umsetzungsstand und Probleme Wissensmanagement
  - > Begriffsklärung Information, Wissen, Kompetenz
  - > Begriffsklärung Management
  - > Thesen zur Umsetzung
  - > Handlungsebenen und Ziele
- > Wissensmanagement bei EnBW

## Case Study – Geschichte der EnBW



- 1997** Fusion Badenwerk AG und EVS AG zu EnBW AG
- 1998** Liberalisierung des Energiemarktes
- 1999** Gründung Yello Strom GmbH
- 2000** Integration Neckarwerke Stuttgart AG
- 2001** Verkauf der Aktienanteile des Landes Baden-Württemberg an EDF
- 2003** Prof. Claassen neuer Vorstandsvorsitzender, Ergebnisverbesserungsprogramm
- 2005** Bestes Finanzergebnis in der Geschichte der EnBW

## Case Study - Auftrag



- Einführung eines systematischen Wissensmanagements
- Positionierung der EnBW als wissensorientiertes Unternehmen

## Case Study – Umsetzungsstand von Wissensmanagement



- „Das unternehmensbezogene Wissensmanagement steckt in einer Vertrauenskrise. Es fehlen nach wie vor sozial gerahmte dauerbetriebssichere Lösungen. Einführung und Normalbetrieb von Wissensmanagement ist eine weitgehend ungelöste Aufgabe der Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur.“
- „Selbst die Vorreiter des Knowledge-Managements ... werden dem Anspruch einer ‚Knowledge Creating Company‘ mit einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie nicht gerecht.“
- „Die relativ geringe Umsetzungsquote von Wissensmanagement in Unternehmen liegt natürlich auch in der Komplexität des Gegenstandes und in der verbreiteten Frustration bei den Umsetzungsversuchen der letzten Jahre begründet.“

Gutachten „Deutschland in der globalen Wissensgesellschaft“  
der Friedrich-Ebert Stiftung

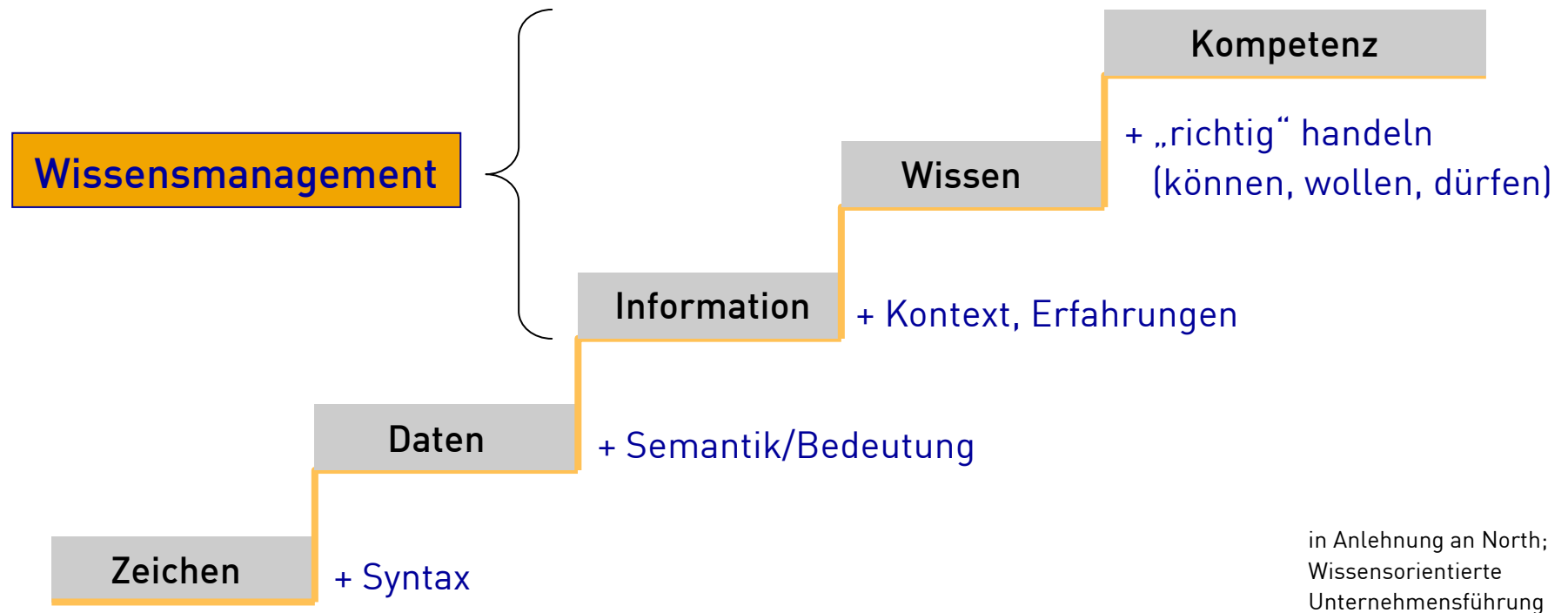
## Case Study – Probleme bei der Umsetzung von Wissensmanagement



- Es existiert kein allgemeingültiger, eindeutiger Wissens- und Wissensmanagement-Begriff.
- Es existiert keine durchgängige und praxisfähige Gesamtmethodik.
- Es mangelt in der Praxis an der strategischen Verankerung von Wissensmanagement.
- Es bestehen durchgängig große Umsetzungs- und Akzeptanzprobleme, da auf personeller bzw. kultureller Ebene ein machtmotiviertes, vergangenheitsbezogenes Erfolgsdenken (Wissen ist Macht) überwiegt.
- Die Grundannahme, dass sich Wissen problemlos von seinen Trägern und Kontexten ablösen, speichern und auf andere Nutzer übertragen lässt, erweist sich nicht nur auf psychologischer sondern auch auf methodologisch-technischer Ebene als Fehleinschätzung.
- Es gibt keine umfassende technologische Lösung für den Umgang mit Metainformationen.

## Case Study - Begriffsklärung Information, Wissen, Kompetenz

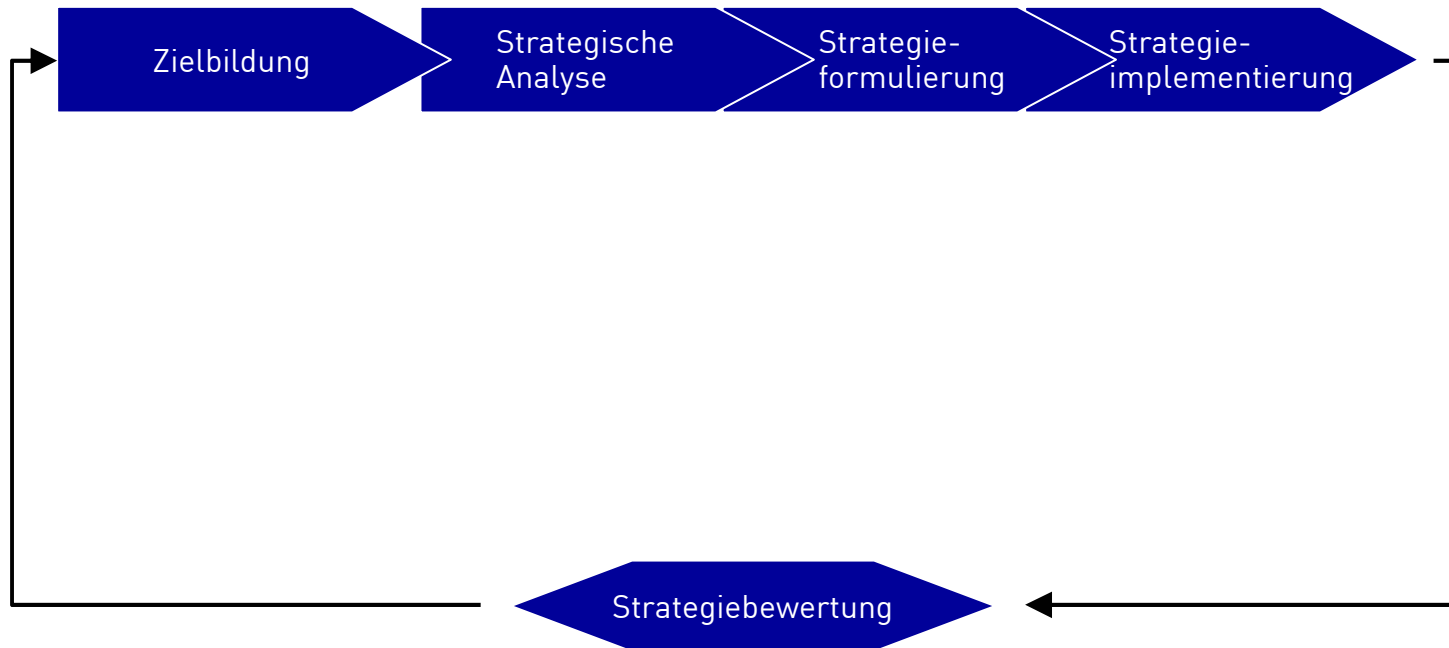
EnBW



in Anlehnung an North;  
Wissensorientierte  
Unternehmensführung

➔ Wissen ist das Potenzial zum wirksamen Handeln.  
(frei nach P. Senge)

# Case Study – Begriffsklärung Management



in Anlehnung an  
Al-Laham (2003)

- Wissen ist das Mittel (Ressource) und nicht der Zweck (Nutzen stiftende bzw. wirksame Handlung).
- Wissen ist weitestgehend an Menschen gebunden und kann nur wirken, wenn es durch Menschen wirksam gemacht wird.
- Wissen selbst kann nicht gemanagt werden, sondern nur Wissensprozesse.
- Wissensmanagement stellt eine ergänzende Perspektive zum klassischen Management von Qualität, Kosten und Zeit dar und keine neue Managementmethodik.
- Wissensmanagement ist Führungsaufgabe bzw. Aufgabe von Experten und kann nicht zentral wahrgenommen werden.
- Die IT kann Wissensmanagement wirkungsvoll unterstützen.

## Case Study – Handlungsebenen und Ziele des Wissensmanagement

EnBW

### Normative Ebene:

- Eine wissensbewusste und wissensfreundliche Unternehmenskultur schaffen.

### Strategische Ebene:

- Die internen immateriellen Potenziale auf zukünftige Anforderungen gezielt ausrichten.

### Operative Ebene:

- Benötigtes Wissen an der richtigen Stelle zum passenden Zeitpunkt in der erforderlichen Menge und Qualität zur Verfügung stellen.

## Agenda



- Wer ist die EnBW?
- Case Study EnBW
- **Wissensmanagement bei EnBW**
  - Normative Ebene
  - Strategische Ebene
    - Wissensbilanzmodell
    - Wissensbilanz als Organisationsentwicklungsinstrument
    - Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument
  - Operative Ebene

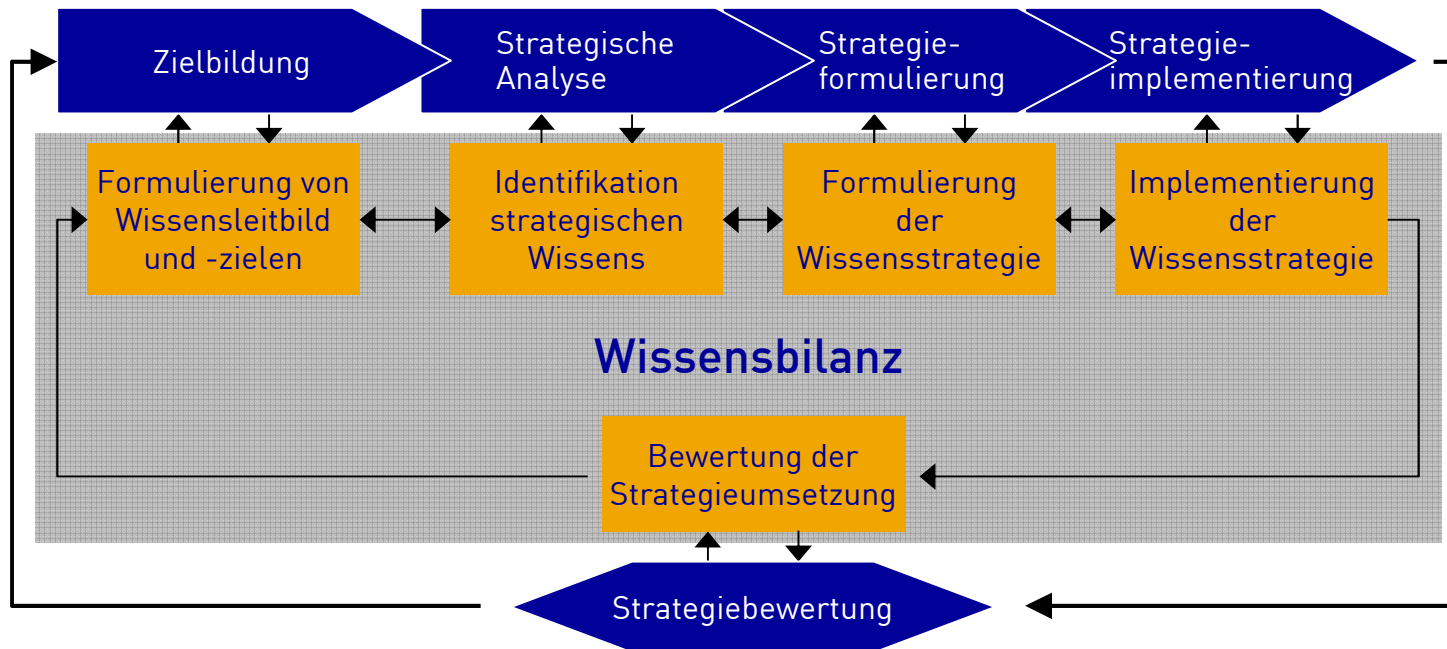
## Vision Nr. 10:

„Wir wollen die Nummer 1 beim Wissensmanagement sein, um die bestmögliche Förderung und Entwicklung der Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.“

## Leitsatz Unternehmensleitbild:

„Wir teilen unser Wissen und entwickeln uns durch ständiges Lernen weiter.“

# Wissensmanagement bei EnBW - Strategische Ebene



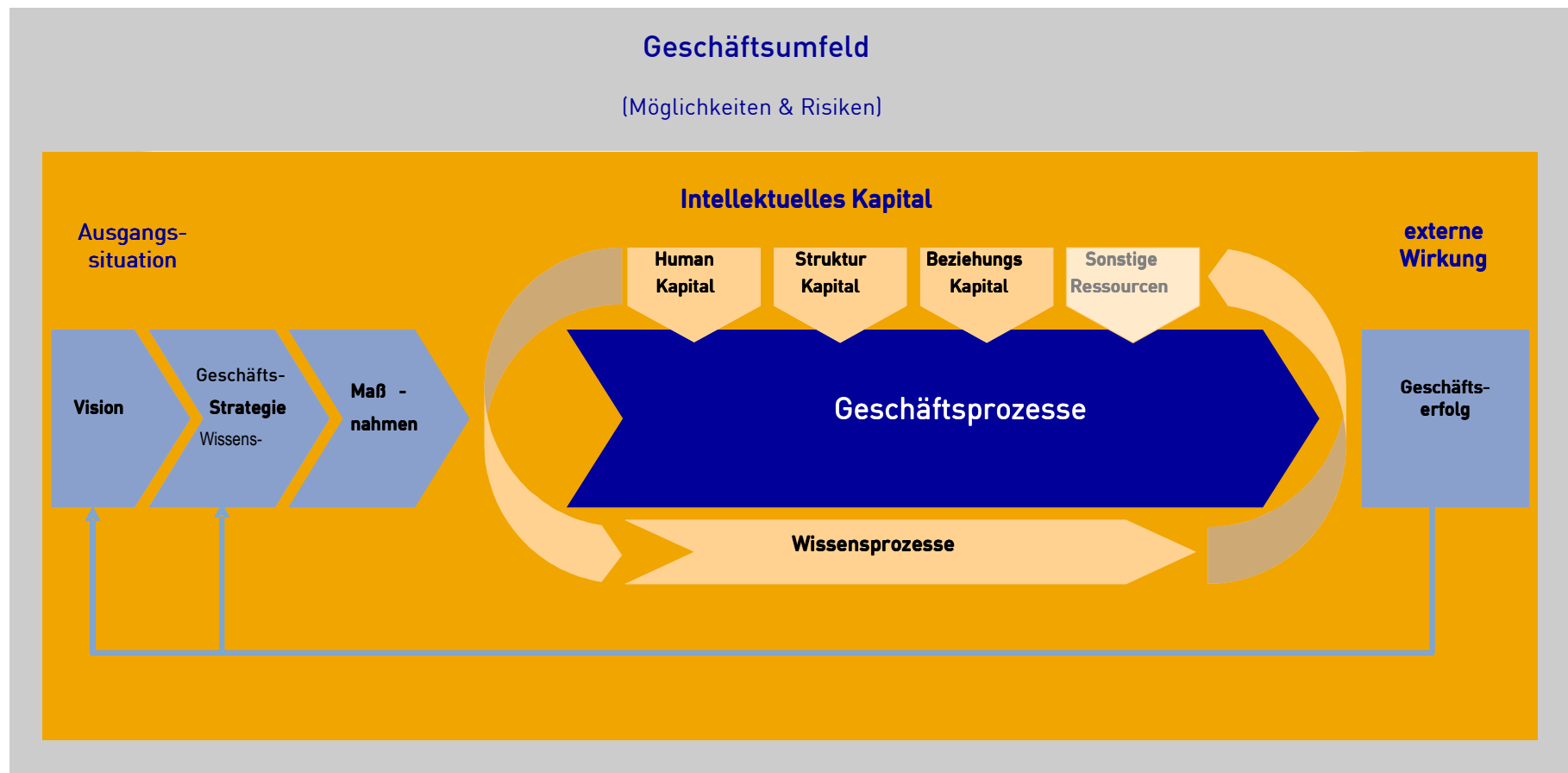
in Anlehnung an  
Al-Laham (2003)

## Wissensmanagement bei EnBW - Wissensbilanz



- Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals (Kompetenzen, Erfahrungen, Strukturen, Beziehungen) einer Organisation.
- Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den Zielen der zu betrachtenden Organisation, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

# Wissensmanagement bei EnBW - Wissensbilanzmodell



1. Formulierung von Wissensleitbild und –zielen:  
Wir teilen unser Wissen und entwickeln uns durch  
ständiges Lernen weiter.

EnBW

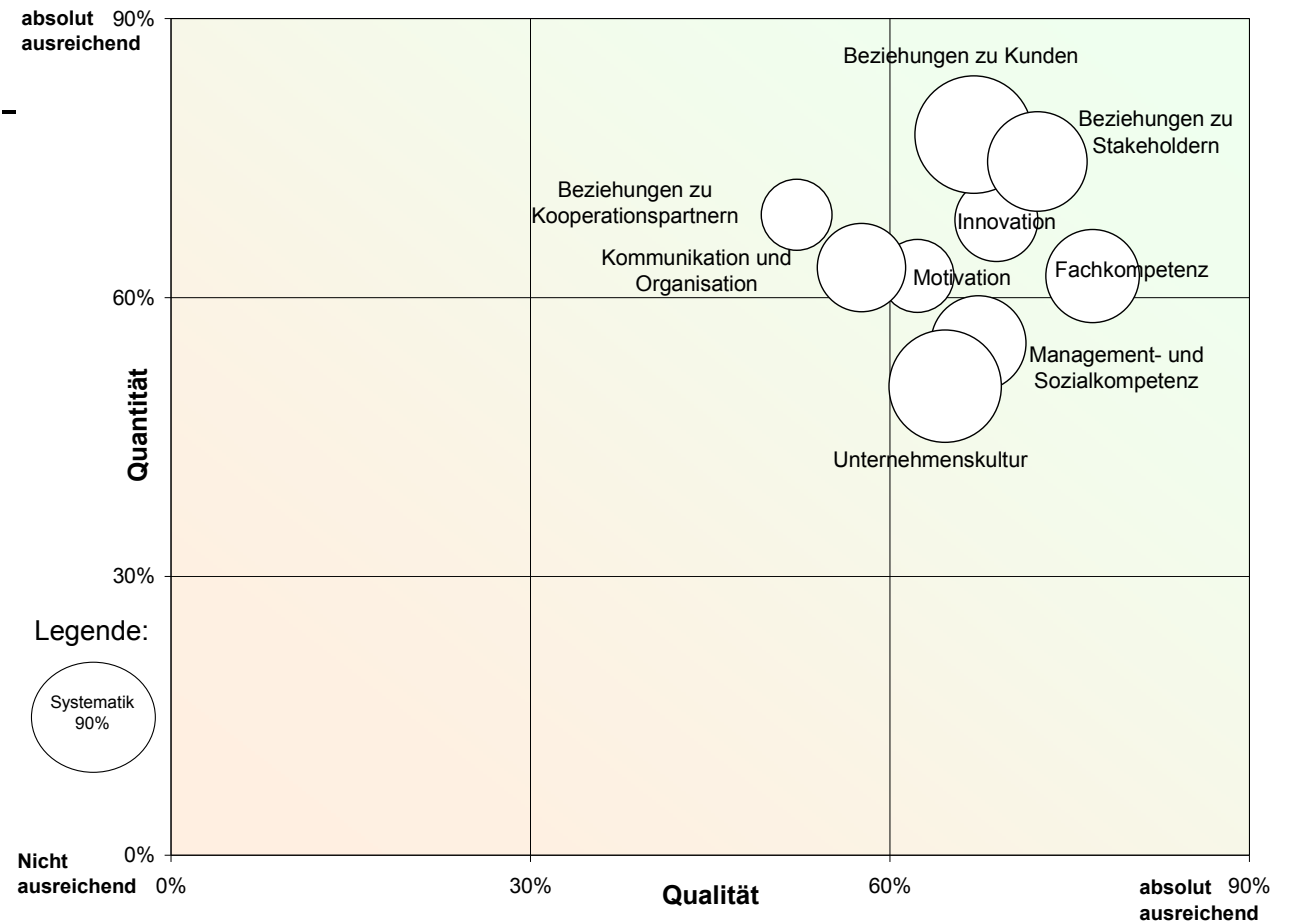
Strategische Herausforderungen / Ziele

Ableitung der erforderlichen Kompetenzen und Strukturen

Definition konkreter Wissensziele

## 2. Strategische Analyse: Verbesserungspotenziale sichtbar machen!

- > Welches sind die wichtigsten Einflussfaktoren in Human-, Struktur- und Beziehungskapital?
- > Wie steht es um deren Qualität und Quantität?
- > Wie systematisch managen wir die Einflussfaktoren?



### 3. Wirkbeziehungen: Die Stellschrauben mit der größten Hebelwirkung identifizieren!

#### Geschäftsprozesse

- (1) Wertschöpfungsprozess  
Strom
- (2) Supportprozesse

#### Humankapital

- (1) Fachkompetenz
- (2) Management- und  
Sozialkompetenz
- (3) Mitarbeitermotivation

#### Strukturkapital

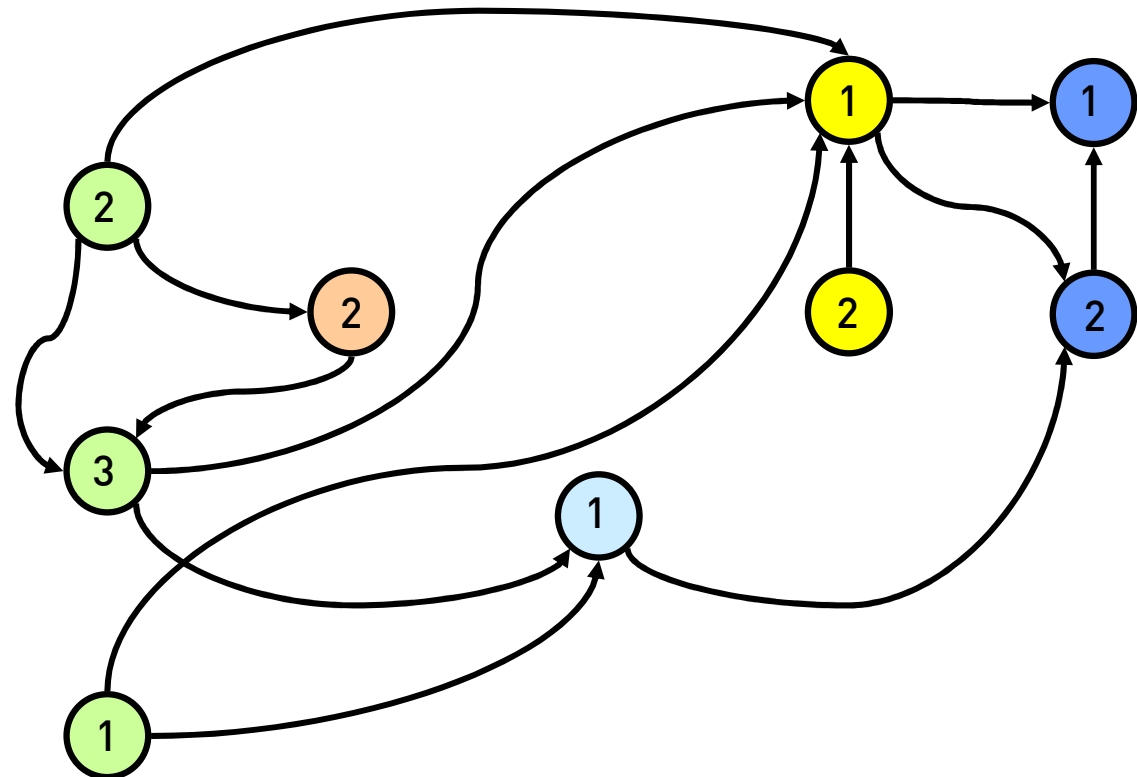
- (1) Unternehmenskultur
- (2) Kommunikation und  
Organisation
- (3) Innovation

#### Beziehungskapital

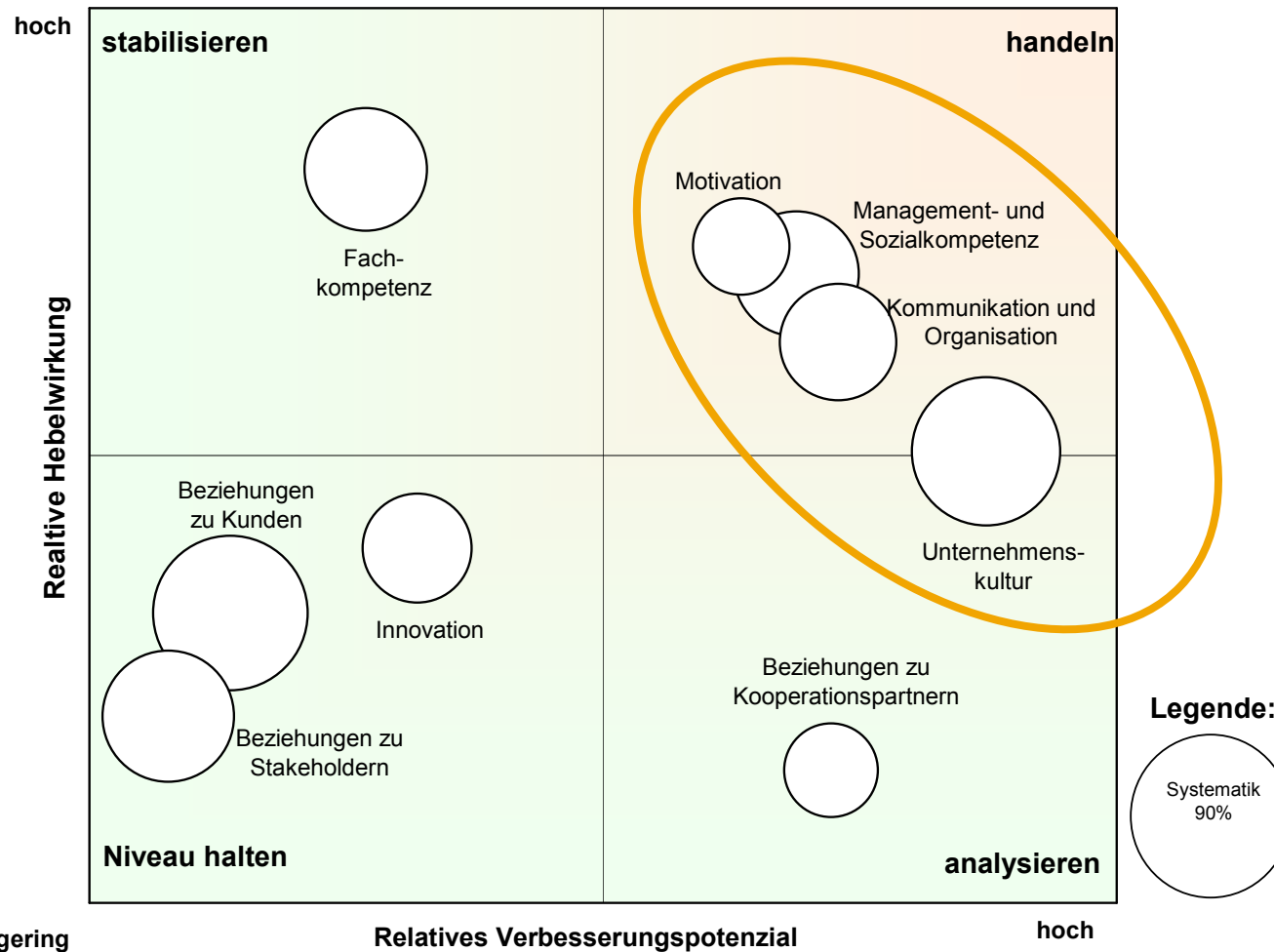
- (1) Beziehungen zu Kunden
- (2) Beziehungen zu  
Kooperationspartnern
- (3) Beziehungen zu  
Stakeholdern

#### Geschäftserfolg

- (1) Gewinn
- (2) Image/Marke



## 4. Potenzial-Diagramm zur Fokussierung: Die wichtigen Dinge richtig machen!



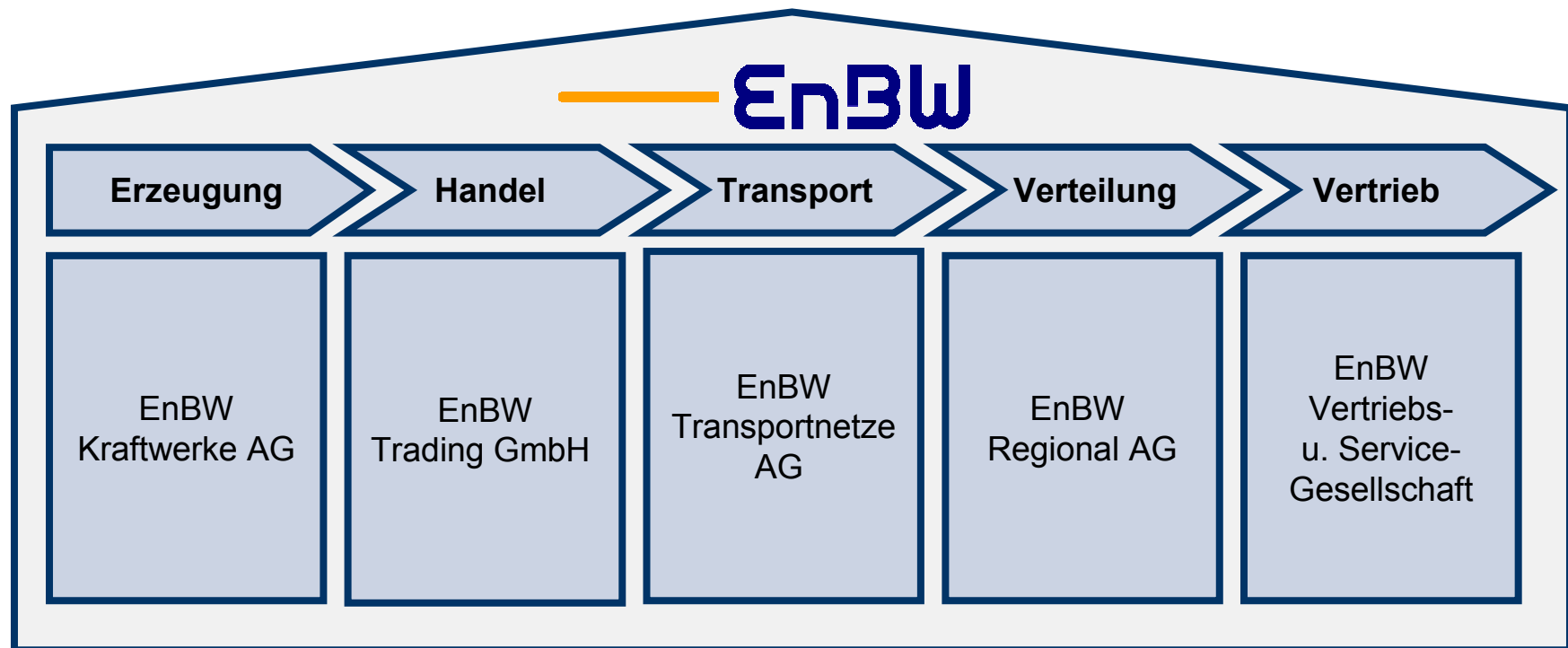
## 5. Indikatoren: Entwicklungen objektiviert bewerten!



### Humankapital

Rahmendaten	
	Personalstand
Fachkompetenz	
	Angestellte mit Hochschul-, Fachhochschul- oder BA-Studium
	Angestellte mit Fachschulausbildung oder Lehre
	Mitarbeiter ohne Ausbildungsabschluss
	durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren
	Weiterbildungstage pro Mitarbeiter intern
	konzerninterne Wechsel (job rotation)
Management- und Sozialkompetenz	
	Mitarbeiter in Führungsfunktionen (Oberes, Mittleres Mgmt)
	Anzahl betrachteter Führungskräfte im internen Mgmt-Review
Motivation	
	Mitarbeiterfluktuation (alle Austritte ohne interne Wechsel)

# Konzernwissensbilanz - Konzentration auf Kerngeschäftsfeld Strom



## Konzernwissensbilanz – Standardisierung der Einflussfaktoren

### Einzelgesellschaft:

1. Erhebung und Definition der wichtigsten Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals in jeder Einzelgesellschaft
2. Definition von 9 Standardeinflussfaktoren aus den Wissensbilanzen der Einzelgesellschaften
3. Qualitative Zuordnung der Einflussfaktoren der Einzelgesellschaften zu den Standardeinflussfaktoren
4. Errechnung Werte der zusammengeführten Einflussfaktoren durch Mittelwertbildung

## Konzernwissensbilanz – Konsolidierung



### Konzern:

1. Gewichtung der Gesellschaften: bis 1000 MA kommt ein Gewichtungspunkt.
2. Alle numerischen Werte auf Konzernebene wurden aus dem gewichteten Mittelwert der Bewertungen auf Gesellschaftsebene gebildet.
3. In den Wirkungsnetzen nur Konzentration auf starke Wirkungen; Grenze für starke Wirkung wurde mathematisch neu berechnet.

<u>Gesellschaften:</u>	<u>Gewichtung</u>
EnBW Strom	13 = 100%
EnBW ETG	1
EnBW EnKK	2
EnBW KWG (konv.)	2
EnBW REG	4
EnBW TNG	1
EnBW VSG	3

### Management- und Sozialkompetenz

- Nachwuchsprogramme auf Mitarbeiter- und Führungskräfteebene (z.B. Teamleiter-Entwicklungsprogramme, Traineeprogramm)

### Motivation

- Mitarbeiterbefragung

### Kommunikation und Organisation

- Projekt Schnittstellenoptimierung zwischen den Gesellschaften im Geschäftsfeld Strom
- wissenschaftliche Umfrage Wissensmanagement (Lernende Organisation, insbesondere Wissen teilen)

### Unternehmenskultur

- Implementierung Unternehmensleitbild

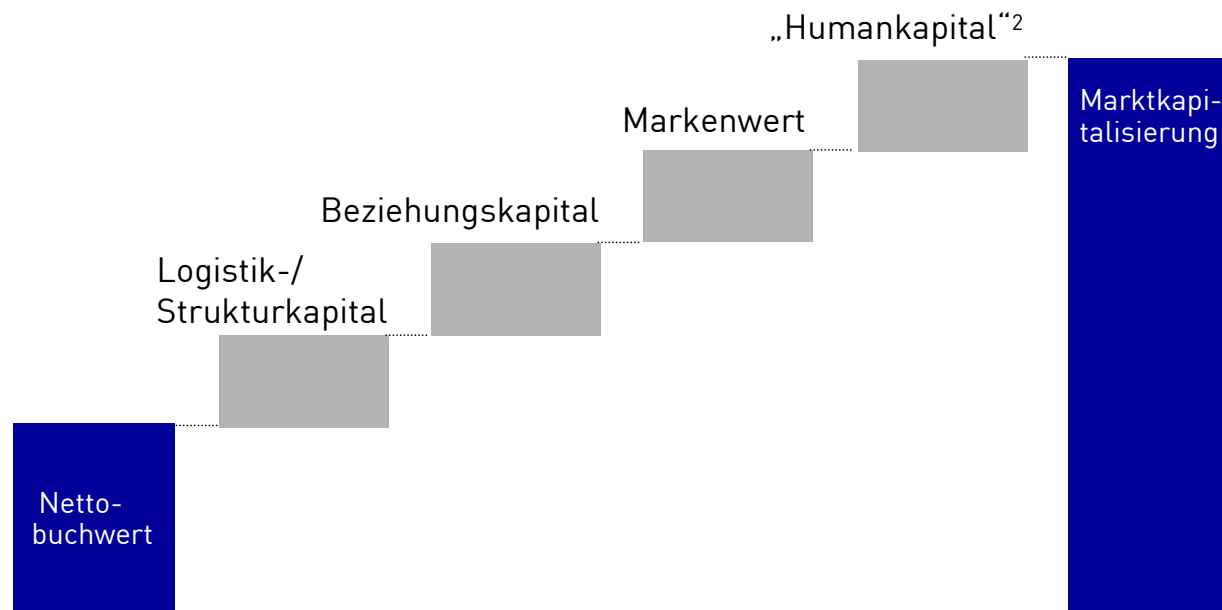
# Wissensmanagement in der EnBW - Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument



- Beschreibung der Erklärungslücke zwischen Buchwert und Marktkapitalisierung:

Unternehmenswert (equity)<sup>1</sup>

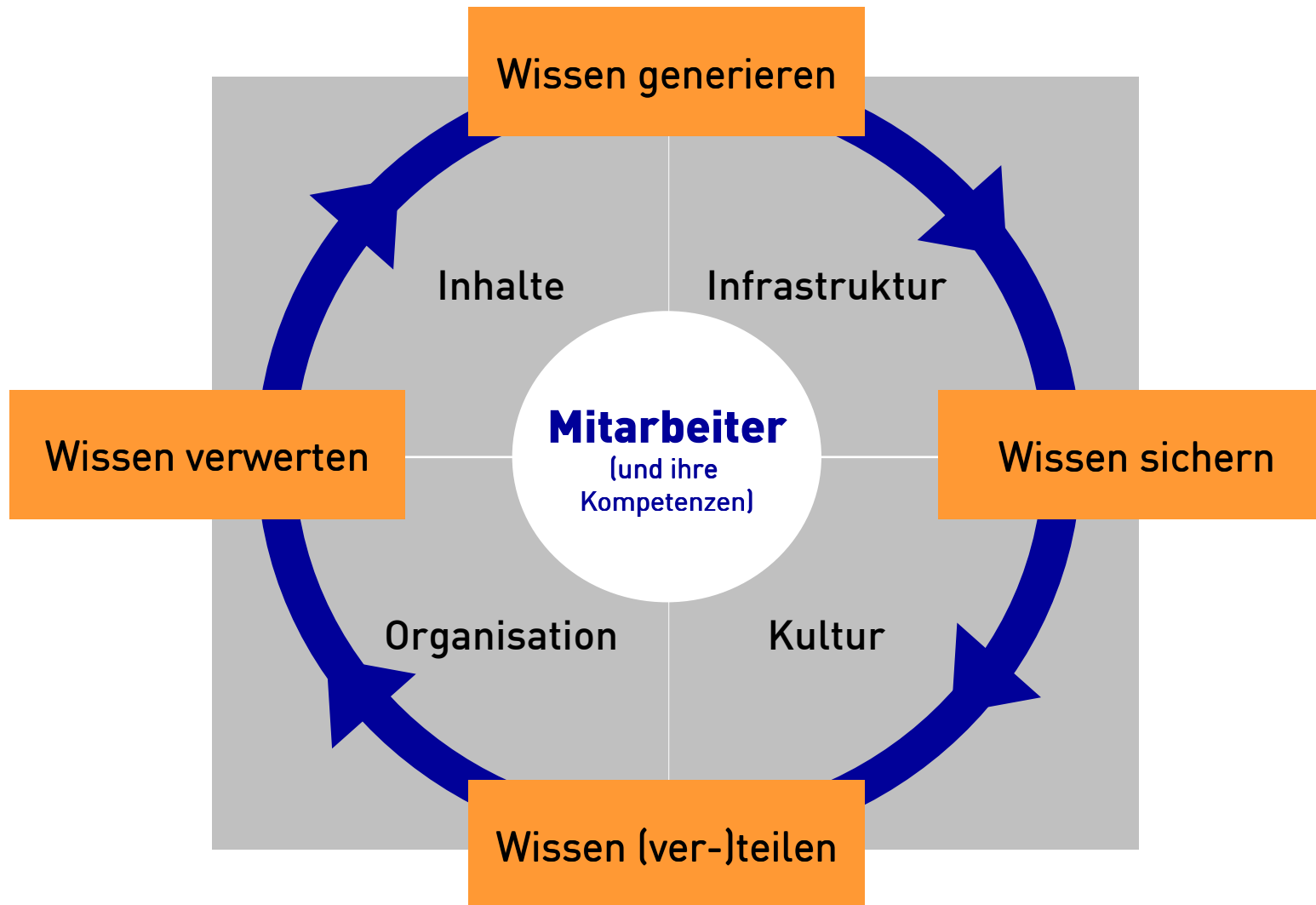
Konzeptdarstellung



Quelle: UC  
(Anmerkung: Copyright by Prof. Dr. U. Claassen; alle Rechte vorbehalten; Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verfassers)

<sup>1</sup> Idealtypische Darstellung für den Fall, dass die Marktkapitalisierung den entsprechenden Buchwert deutlich übertrifft.  
<sup>2</sup> Humankapital = bei Mitarbeitern vorhandene Kompetenzen, Fähigkeiten.

# Wissensmanagement in der EnBW - Operative Ebene - Ausblick





**ENBW**

➤ Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit !