

# WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



## Überblick

### Wissensbilanz „Inside“

Der neue Wissensbilanz-Leitfaden ist da

► Seite 2

### Die Wissensbilanz bei EnBW

Der Energiekonzern erstellt konzernweite Wissensbilanz

► Seite 2/3

### Veranstaltungen des AK-WB

Die Wissensbilanz-Roadshow 2008/09

► Seite 3

### Rückblick

Wissensbilanz-Experten in Solothurn

► Seite 4

### ZukunftscHECK Mittelstand

Neue Software kostenlos erhältlich

► Seite 4

### Ausblick

Mit der Wissensbilanz durch die Krise

► Seite 5

### Aufruf

Initiative „Exzellente Wissensorganisation“

► Seite 5

### Stimmen vom Pilotunternehmen

PASS Stanztechnik AG

► Seite 5

### Impressum

► Seite 5

## Erster Wissensbilanz-Schnelltest ist online

Mittlerweile arbeitet das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im fünften Jahr an der Bewertung des Intellektuellen Kapitals. Über 100 Unternehmen haben nach der vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelten Methode eine Wissensbilanz durchgeführt. Neben einer Vielzahl von kleinen Unternehmen vertrauen auch Konzerne wie EnBW oder große Mittelständler wie ZF Sachs auf das Instrument. In der gerade angelaufenen vierten Phase des Pilotprojekts soll nun die Wissensbilanz endgültig als nachhaltiges Managementinstrument im deutschen Mittelstand verankert werden. Um den Einstieg zu erleichtern und mit der Wissensbilanz bisher weniger vertraute Interessenten an das Instrument heranzuführen wurde ein Fragebogen entwickelt, der ab sofort unter [www.wissensbilanz-schnelltest.de](http://www.wissensbilanz-schnelltest.de) zu finden ist.

### Einstieg in die wissensbasierte Unternehmensführung

Der Wissensbilanz-Schnelltest führt Führungskräfte und Unternehmer an die Wissensbilanz heran und gibt ihnen einen ersten Einblick,

wie es um das Intellektuelle Kapital im eigenen Unternehmen bestellt ist. „Der Wissensbilanz-Schnelltest ermöglicht einen spielerischen Einstieg in die wissensbasierte Unternehmensführung“, so Markus Will, Projektleiter im Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, der für die Umsetzung des Online-Tools innerhalb des Arbeitskreis Wissensbilanz verantwortlich ist. „In nur zehn Minuten kann sich jeder einen Überblick über die Chancen, die Risiken und die Verbesserungspotenziale der immateriellen Vermögenswerte verschaffen.“

### Studie zum Wissensstandort Deutschland

Die Ergebnisse dieser Befragung fließen in eine Studie zum „Wissensstandort Deutschland“ ein. Die Studie soll einen Anhaltspunkt geben, inwieweit eine wissensbasierte Unternehmensführung im deutschen Mittelstand bereits umgesetzt ist, in welchen Bereichen des Intellektuellen Kapitals die Unternehmen gut aufgestellt sind und wo es Verbesserungspotentiale gibt. In einem weiteren Schritt soll die Studie dann zu einem „Intellectual Capital Index“ ausgebaut werden, der die Entwicklung im Zeitverlauf wiedergibt.

### Wiwo.de ist Medienpartner

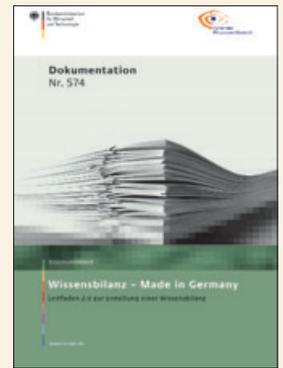
„Um den Wissensbilanz-Schnelltest in der Zielgruppe noch bekannter zu machen, konnten wir mit dem Online-Portal der Wirtschaftswoche ein renommiertes Wirtschaftsmedium als Partner für das Online-Tool gewinnen,“ so Markus Will. Der Schnelltest ist auch auf der Webseite des Medienpartners zu finden unter [www.wiwo.de/wissensbilanz/](http://www.wiwo.de/wissensbilanz/).

## Wissensbilanz „Inside“: Neuer Wissensbilanz-Leitfaden erschienen

Die Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ sowie der „Wissensbilanz-Leitfaden“ sind in Fachkreisen beliebte Hilfsmittel, die kleine und mittlere Unternehmen bei der Wissensbilanz unterstützen sollen. Die Zahlen sprechen für sich: Bereits rund 30.000 Interessierte griffen auf die Wissensbilanz Toolbox und über 40.000 auf den Leitfaden zu. Aufgrund des großen Interesses hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) nun einen neuen „Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz“ herausgegeben, der bei der Bilanzierung noch detaillierter berät.

„Der Wissensbilanz Leitfaden 2.0 richtet sich an Führungskräfte und Projektverantwortliche in kleinen und mittelständischen Unternehmen“, so der Projektverantwortliche Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK). „Ziel des Leitfadens

ist es, den Projektteams praktische Hilfestellungen anzubieten, unabhängig davon, ob sie zum ersten Mal eine Wissensbilanz erstellen oder den Leitfaden als Nachschlagewerk bei der Folge-Wissensbilanzierung nutzen möchten. Neben nützlichen Hilfsmitteln und Checklisten bietet der Leitfaden zahlreiche Tipps und wertvolle Hinweise, die sich bewährt haben.“



Der „Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz“ kann über die Webseite des BMWi ([www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)) oder des Arbeitskreis Wissensbilanz ([www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)) kostenlos bezogen werden.

## Die Wissensbilanz bei EnBW

Mit rund sechs Millionen Kunden, über 20.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 16 Milliarden Euro ist die EnBW Energie Baden-Württemberg AG das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen. „Unser Ziel ist die langfristige Steigerung unseres Unternehmenswerts. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn wir die Belange von Kunden, Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft berücksichtigen“, so der Vorsitzende des Vorstands Hans-Peter Villis im Geschäftsbericht 2008. Ein Instrument zur Verfolgung dieser Ziele ist die Wissensbilanz. Bereits seit 2005 nutzt die EnBW die Wissensbilanzierung nach dem Ansatz der „Wissensbilanz – Made in Germany“ zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals. Begleitet wird die Erstellung der verschiedenen Wissensbilanzen innerhalb des Konzerns von Experten des Arbeitskreis Wissensbilanz und der EnBW Akademie.

Verantwortlich für die Durchführung der Wissensbilanz bei der EnBW ist Ulrich Schmidt, Projektleiter Wissensmanagement. „Das professionelle Management des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals ist eine strategisch bedeutsame Herausforderung“, so Schmidt, der auch Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) ist. „Bei der EnBW ist die Wissensbilanz ein konzernweit genutztes Instrument zur Ausrichtung des Intellektuellen Kapitals auf unsere strategischen Ziele“. Dabei beurteilen fachlich und hierarchisch repräsentativ zusammengesetzte Mitarbeitergruppen im Rahmen einer systematischen Selbstbewertung die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals. Bewertungsmaßstäbe sind dabei Qualität und Quantität der einzelnen Faktoren sowie die Systematik, mit der diese entwickelt werden.

### Konzernweite Wissensbilanzierung

Dabei nutzt die EnBW ein „rollierendes“ Verfahren. In den Gesellschaften des Geschäftsfelds Strom erfolgt die Wissensbilanzierung immer in den ungeraden Jahren, in den Gesellschaften des Geschäftsfelds Gas sowie den Servicegesellschaften in den geraden Jahren. Die Bilanzen des aktuellen Jahres



Ulrich Schmidt, Projektleiter Wissensmanagement und verantwortlich für die Durchführung der Wissensbilanzen bei EnBW und Dagmar Woyde-Köhler, Geschäftsführerin der EnBW Akademie GmbH

sowie des Vorjahres werden zu einem konzernweiten Überblick konsolidiert – bestehend aus den Ergebnissen von 13 Konzerngesellschaften.

„Mithilfe dieser Vorgehensweise gewinnen wir jährlich einen umfassenden Überblick über die Entwicklung unseres Intellektuellen Kapitals und können so bei Bedarf gezielt Optimierungsmaßnahmen einleiten, überwachen und steuern“, so Ulrich Schmidt. Bei EnBW wurden für das Humankapital Fachkompetenz, Management- und Sozialkompetenz sowie Mitarbeitermotivation als Standardeinflussfaktoren definiert. Bei den Einflussfaktoren innerhalb des Strukturkapitals spielen die Unternehmenskultur, die Innovationen sowie Kommunikation und Organisation eine wichtige Rolle, für das Beziehungskapital dagegen Kundenbeziehungen sowie Beziehungen zu Kooperationspartnern und zu Stakeholdern.

### Erfolgsfaktoren kontinuierlich verbessern

„Insgesamt liegen die Bewertungen für Human-, Struktur- und Beziehungskapital mittlerweile klar im Bereich von über 60 Prozent. Das ist der Bereich, der für uns aus strategischer Sicht besonders günstig ist.“ Die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals auf Konzernebene der EnBW bewegen sich ausschließlich in den Bewertungskorridoren von 'sehr gut',

## Die Wissensbilanz bei EnBW (Forts.)

das heißt zwischen 70 und 80 Prozent, 'gut' (60 bis 70 Prozent) und 'befriedigend' (50 bis 60 Prozent).

Der große Vorteil der kontinuierlichen Wissensbilanzierung, wie im Falle der EnBW, ist eine langfristige Bewertung. Das ist besonders hilfreich, um einschätzen zu können, ob die aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen ihre Wirkung entfalten, oder weiterer Handlungsbedarf besteht. Ulrich Schmidt sieht in seinem Unternehmen deutliche Fortschritte:

„Die Ergebnisse der Wissensbilanz 2008 machen deutlich, dass die in den vergangenen beiden Jahren eingeleiteten Maßnahmen positive Wirkung auf die Entwicklung unseres Intellektuellen Kapitals zeigen.“

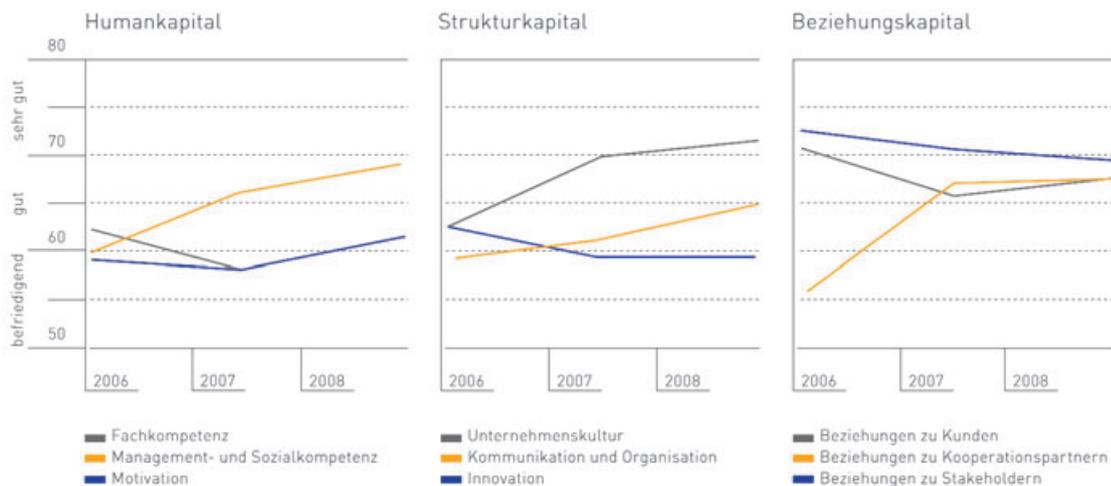
### Deutschlands Personalentwicklerin 2008

Begleitet wird die Erstellung der verschiedenen Wissensbilanzen innerhalb des Konzerns von der EnBW Akademie. Die Akademie ist nicht nur zuständig für die Entwicklung und Durchführung offener und kundenspezifischer Trainings und Semi-

nare, sondern auch für die Gestaltung von Prozessen zur Organisationsentwicklung und für konzernweite Entwicklungsprogramme. „Die Wissensbilanz brachte schon im ersten Anlauf eine sehr große Transparenz bezüglich der im Konzern vorhandenen Potenziale“, erklärt Dagmar Woyde-Köhler, Geschäftsführerin der EnBW Akademie GmbH.

„Die Wissensbilanz hat nicht nur zuverlässig gezeigt, wo die erfolgskritischen Stellschrauben sitzen, sondern sie hat zudem einen entscheidenden Anteil daran, dass bei uns ganzheitlich gedacht wird“, so Woyde-Köhler. Die positiven Entwicklungen, die die Wissensbilanz bei EnBW angestoßen hat, werden nicht nur von den Mitarbeitern und den Kunden honoriert. Im letzten Jahr wurde Dagmar Woyde-Köhler außerdem für ihre erfolgreiche Arbeit beim Aufbau der Weiterbildungsakademie und bei der Einführung der Wissensbilanz im EnBW-Konzern mit dem Titel „Chief Learning Officer 2008“ (Deutschlands Personalentwickler des Jahres) ausgezeichnet.

Die Entwicklung der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals der EnBW (in Prozent)



Quelle: EnBW Geschäftsbericht 2008

## Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz 2009

### Wissensbilanz Roadshow

- 28. Mai 2009 Hannover
- 16. Juni 2009 Hagen

### Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator der Fraunhofer Academy

- 17.–18. September 2009 Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), München
- 24.–25. September 2009 Wissensbilanz-Vertiefungsseminar (Stufe 3), Berlin
- 26.–27. November 2009 Wissensbilanz-Abschlussseminar und -prüfung (Stufe 3), Berlin

### Veranstaltungen der Initiative

#### „FIT für den Wissenswettbewerb“

- 11. Mai 2009 Roadshow Wissensmanagement, IHK Frankfurt am Main
- 28. Mai 2009 Transferveranstaltung Easy Knowledge, Hannover
- 23. Juni 2009 Roadshow Wissensmanagement, IHK Ulm
- 24. Juni 2009 Roadshow Wissensmanagement, IHK Friedrichshafen oder Weingarten



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem Arbeitskreis Wissensbilanz finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) und Informationen zur Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator unter [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de). Für nähere Informationen zur Wissensbilanz-Roadshow wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/495-385, E-Mail: [gloeckner@awv-net.de](mailto:gloeckner@awv-net.de)).

## Rückblick: Wissensmanagement-Experten in Solothurn



Ende März trafen sich internationale Wissensmanagement-Experten zu einer Konferenz über „Professionelles Wissensmanagement“ in Solothurn in der Schweiz.

Vom 25. bis 27. März 2009 trafen sich internationale Wissensmanagement-Experten zur fünften Konferenz „Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen“ in Solothurn in der Schweiz. Die dreitägige Konferenz bot sowohl Anwendern als auch Wissenschaftlern die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, aktuelle Probleme und Herausforderungen zu diskutieren und voneinander zu lernen. In verschiedenen Workshops und Tutorials konnten sich die

Teilnehmer einen fundierten Überblick über die wichtigsten Trends im Wissensmanagement verschaffen.

### Messen, Bewerten und Benchmarken

Einer der zahlreichen Workshops beschäftigte sich mit der Frage, ob und wie sich der wirtschaftliche Erfolg von Wissensmanagement nachweisen lässt. Der Workshop, der von Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dieter Hertweck von der Hochschule Heilbronn organisiert und geleitet wurde, stand unter dem Motto „Messen, Bewerten und Benchmarken des wirtschaftlichen Erfolgs von Wissensmanagement“, einem der zentralen Themen der derzeitigen Phase des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“.

In dem Workshop wurde unter anderem die Konsolidierung von Wissensbilanzen zu einem konzernübergreifenden Management-Cockpit am Beispiel der Wissensbilanzierung im EnBW-Konzern vorgestellt. Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat das Benchmarking-Konzept der „Wissensbilanz – Made in Germany“ präsentiert und die Wissensbilanz selbst dargestellt. Abschließend wurde in diesem Workshop ein gemeinsames Referenzmodell zur Wirtschaftlichkeitsbewertung von Wissensmanagement erarbeitet.

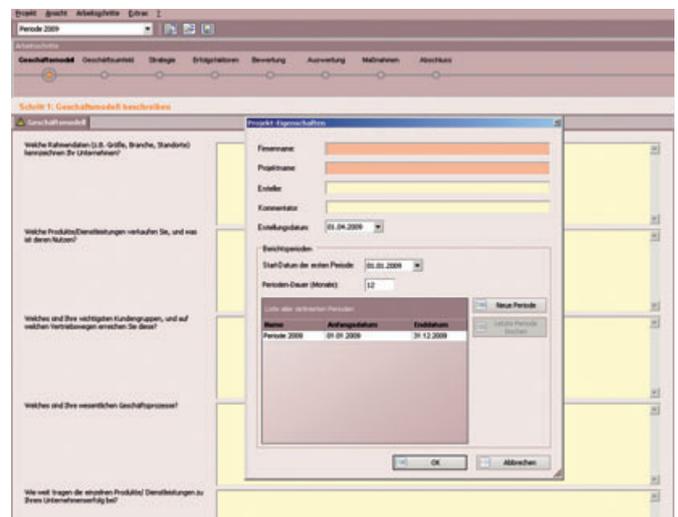
Weitere Informationen zur Veranstaltung sind im Internet zu finden unter [www.wm-konferenz2009.org](http://www.wm-konferenz2009.org).

## Zukunftsscheck Mittelstand

Um die Kommunikation mit Banken bei der Kreditvergabe zu erleichtern, können mittelständische Unternehmen ab sofort die Software „Zukunftsscheck Mittelstand“ nutzen. Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ unterstützt die Unternehmer bei der strukturierten Erfassung und Bewertung der individuellen Erfolgsfaktoren, die für die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen von Bedeutung sind. Die Software wurde vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik entwickelt.

„Gerade jetzt ist Transparenz ein ganz wichtiger Faktor für die Finanzierungsverhandlungen mit den Banken“, so Hartmut Schauerte, der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung. „Mit Hilfe des Zukunftsschecks können Mittelständler Schlüsselinformationen zum Unternehmen anschaulich aufbereiten und sich auf diese Weise auf die Verhandlungen vorbereiten.“

Schritt für Schritt können die Anwender im Programm wichtige Unternehmensfaktoren wie Marktsituation, Geschäftsstrategie oder Lieferantenstruktur aufzeigen, analysieren und bewerten. Abschließend kann das Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Situation entwickeln. „Auch immaterielle Unternehmenswerte, wie Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Patente und Innovationen, die bislang bei der Kreditvergabe nur unzureichend berücksichtigt wurden, werden im 'Zukunftsscheck Mittelstand' mit einbezogen“, so Sven Wuscher vom Fraunhofer IPK. „Auf diese Weise profitieren beide Seiten:



Der „Zukunftsscheck Mittelstand“ hilft Unternehmen bei der Erfassung und Bewertung der individuellen Erfolgsfaktoren.

Für die mittelständischen Unternehmen wird der Kapitalzugang erleichtert, für die Banken die Einschätzung des Kreditrisikos.“

Erhältlich ist der „Zukunftsscheck Mittelstand“ auf einer CD zu den Konjunkturpaketen in Deutschland, die man beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beziehen kann. Ansprechpartner ist das Referat Öffentlichkeitsarbeit, Tel. 030-18 615 4171, E-Mail: [bmwi@gvp-bonn.de](mailto:bmwi@gvp-bonn.de).

Weitere Informationen zum „Zukunftsscheck Mittelstand“ sowie eine Download-Version finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org/zukunftsscheck.htm](http://www.akwissensbilanz.org/zukunftsscheck.htm).

## Aufruf: „Exzellente Wissensorganisation“

Für das BMWi werden kleine und mittlere Unternehmen mit vorbildlicher Wissensorganisation gesucht. Die Initiative „Exzellente Wissensorganisation“ sucht Unternehmen aus dem Mittelstand (bis 500 Mitarbeiter), die den Umgang mit Wissen exzellent und beispielgebend organisiert haben – sei es im Rahmen ihrer Geschäftsprozesse, beim Wissensaustausch unter Mitarbeitern oder durch technische Lösungen. Die ausgewählten Unternehmen dürfen die offizielle Auszeichnung

„Exzellente Wissensorganisation“ führen. Ihre beispielhaften Lösungen werden der Öffentlichkeit vorgestellt und können sich in einem Praxis-Workshops präsentieren.

Bis zum 31. Mai 2009 können sich Unternehmen auf [www.wissensexzellenz.de](http://www.wissensexzellenz.de) informieren und für die Teilnahme bewerben. Die Bewerbung ist wie das gesamte Auswahlverfahren kostenfrei.

## Ausblick: Mit der Wissensbilanz durch die Krise

Die wirtschaftliche Lage hat sich in den vergangenen Monaten in Deutschland weiter zugespitzt. Der Export schwächelt und die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen kommt nur zögerlich in Gang. Gerade in einer solchen Situation ist es umso entscheidender, sich auf die wichtigen Werte zu besinnen: die weichen Erfolgsfaktoren. Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ stellt die Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals in der momentanen Phase des Projekts auf ein noch festeres Fundament.

### Qualitätssicherung durch Auditierung

In der vierten Projektphase ist es das Ziel, die langfristige Qualitätssicherung der Wissensbilanz durch ein Konzept zur externen Auditierung und Zertifizierung von Wissensbilanzen sicher zu stellen. Das europäische Projekt „Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS) hat bereits allgemeine Qualitätsanforderungen definiert, die der Arbeitskreis Wissensbilanz nun als Grundlage für das Wissensbilanz-Audit-Verfahren nutzt. Damit soll die Akzeptanz der Wissensbilanz bei der Vergabe von Krediten erhöht werden – ein Thema,

das gerade in der momentanen wirtschaftlichen Situation von Bedeutung ist.

### Harmonisierung nationaler Ansätze

Neben einer Auditierung von Wissensbilanzen hat es sich das EU-Projekt „InCaS“ zur Aufgabe gemacht, die bisher parallel existierenden nationalen Ansätze zu harmonisieren. Als Ergebnis wurde Ende 2008 der Europäische Leitfaden zur Wissensbilanzierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen veröffentlicht. So besteht nun auch auf europäischer Ebene die Möglichkeit einer einheitlichen Methode zur Erfassung, Bewertung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals.

### Wissensbilanz bei Zusammenschlüssen von Unternehmen

Im Sinne einer verbesserten Implementierung erarbeitet der Arbeitskreis Wissensbilanz momentan ein Verfahren und ein Leitfadenmodul zur Anwendung der Wissensbilanz bei Zusammenschlüssen von Unternehmen und der „Post Merger“ Integration. Laut einer aktuellen Befragung der Unternehmensberatung Hay Group unter 560 Managern zum Thema Fusionen verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Fusion, wenn Unternehmen bei Übernahmen und Zusammenschlüssen auf weiche Faktoren achten.

## Stimmen von Pilotanwendern



Michael Bauer,  
Vorstand der Pass AG und  
verantwortlich für die Bereiche  
Finanzwesen, Controlling,  
Personalwirtschaft, Rechts- und  
Vertragswesen, Werbung/PR  
und Interne Verwaltung.

„Die Pass AG bewegt sich in einem sehr dynamischen Markt. Unsere besondere Stärke liegt in der Entwicklung und Produktion von CNC gesteuerten Sonderwerkzeugen. Daher müssen wir ständig darauf achten, unser Innovationspotential zu fördern. Dabei kommt uns die Wissensbilanz zu Hilfe. Sie unterstützt uns, wissensbasierte Prozesse kritisch zu analysieren und zu verbessern und uns so proaktiv auf die Herausforderungen des Markts vorzubereiten. Wir sind stolz darauf, 2008 nun schon die zweite Wissensbilanz durchgeführt zu haben und so einen detaillierten Überblick über das Intellektuelle Kapital unseres Unternehmen zu haben.“

Michael Bauer

### „Benchmarking“ und „Best Practice Transfer“

Für die nachhaltige Verankerung der Wissensbilanz als Managementinstrument im Mittelstand entwickelt der Arbeitskreis Wissensbilanz momentan ein Benchmarkingsystem, das die Wissensbilanz-Daten unterschiedlicher KMU zusammenführt. Ziel ist die Entwicklung einer Methode für das Benchmarking des Intellektuellen Kapitals und der systematische Best Practice Transfer. So können Unternehmen passende Partner finden, um sich zu einzelnen Aspekten des Intellektuellen Kapitals gezielt und strukturiert auszutauschen.

All diese Entwicklungen sollen kleinen und mittleren Unternehmen helfen, gestärkt aus der momentanen Krise hervorzugehen.

## Impressum

### Herausgeber:

Arbeitskreis Wissensbilanz  
c/o Fraunhofer-Institut für  
Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik (IPK)  
Bereich Unternehmensmanagement  
Pascalstraße 8-9 | 10587 Berlin  
[www.ipk.fraunhofer.de](http://www.ipk.fraunhofer.de)

### Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124  
80337 München  
Tel.: 089-72 01 87 0  
Fax: 089-72 01 87 20  
Email: [kommunikation@lhk.de](mailto:kommunikation@lhk.de)  
[www.lhk.de](http://www.lhk.de)