

WISSENSBILANZ 2006



Wissensbilanz 2006

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
1 UNTERNEHMENS DARSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION	5
1.1 Der Bilanzierungsbereich	6
1.2 Geschäftsumfeld	6
1.2 Vision	7
1.3 Strategie	7
2 ANALYSE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	8
2.1 Geschäftsmodell	8
2.1.1 Geschäftsprozesse (Wertschöpfende Prozesse)	8
2.1.2 Geschäftserfolg	8
2.2 Intellektuelles Kapital	9
2.2.1 Humankapital	9
2.2.2 Strukturkapital	10
2.2.3 Beziehungskapital	12
3 AUSWERTUNG	14
3.1 Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals	14
3.2 Entwicklungspotenziale	15
4 FAZIT	16
4.1 Entwicklung des Intellektuellen Kapitals	16
4.2 Ausblick	18
Schlusswort	18
5 ANHANG	19
5.1 Balkendiagramme	19
5.2 Wirkungsnetz	22
5.3 QQS- Profildigramm	22
Impressum	24

VORWORT

Wissen ist Zukunft. Um die Zukunft unseres Handwerksbetriebes auch in dritter Generation erfolgsorientiert zu sichern, gilt es unser „intellektuelles Kapital“ zu identifizieren und gezielt weiter zu entwickeln. Die Wissensbilanz ist dabei das Fundament, um Wirkungszusammenhänge und Verbesserungspotentiale zu erkennen und hieraus strategische Ziele abzuleiten.

Unsere Wissensbilanz haben wir als Teilnehmer am Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“, ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördertes Projekt, erstellt.

In mehrtätigen Workshops hat das Projektteam Geschäftsprozesse und das intellektuelle Kapital identifiziert, analysiert, bewertet, Wirkungszusammenhänge aufgezeigt und Maßnahmen abgeleitet. Als Ergebnis konnten wir zusammenfassend feststellen, dass unser Betrieb grundsätzlich in Bezug auf Qualität und Quantität bei den identifizierten Einflussfaktoren, wie beispielsweise Fach- und Führungskompetenz, Mitarbeitermotivation, Kooperationspartner, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, größtenteils gut aufgestellt ist, aber kaum einer dieser Einflussfaktoren systematisch gepflegt und entwickelt wird.

Die Bewertung der Einflussfaktoren hat auch gezeigt, dass die kompetenten, branchenerfahrenen und motivierten Mitarbeiter der Zentralfaktor für unseren Geschäftserfolg ist. Im Zuge der Wissensbilanz wurde die Bedeutung der Beziehung zur Öffentlichkeit bewusst. Dieses Handlungsfeld soll zukünftig systematisch entwickelt werden.

Die Wissensbilanz nutzen wir als strategisches Steuerungselement, mit dessen Hilfe wir Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg transparent und messbar machen können. Einer etwaigen Unschärfe in der Bewertung durch Subjektivität des internen Bewertungsprozesses konnte durch die Messung von Kennzahlen und Indikatoren entgegengewirkt werden, so dass die nachfolgende Wissensbilanz dem wahren Bild des Handwerksbetriebs Malermeister Kraatz Sennestadt entspricht.

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit Wissen sind heute die entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus ist die systematische Darstellung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und Arbeitsstrukturen gegenüber Kunden und Kapitalgebern zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden. Übliche Bilanzen und Controllinginstrumente reichen hierzu nicht aus, da das intellektuelle Kapital, wie beispielsweise spezielles Know-how und gute Geschäftsbeziehungen, in ihnen meist unberücksichtigt bleibt. Die Wissensbilanz stellt

eine Möglichkeit dar, diese immateriellen Ressourcen transparent zu machen und so die "weichen" Erfolgsfaktoren zu bewerten und zu managen.

Dies war der Ausgangspunkt für das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWi), sich dem Thema Wissensbilanzierung anzunehmen und den Arbeitskreis Wissensbilanz zu beauftragen, in kleinen und mittleren Unternehmen Wissensbilanzen zu erstellen. Ziel des Projekts ist es, die bestehenden internationalen Erfahrungen für den deutschen Mittelstand anwendbar zu machen. Denn gerade der Standort Deutschland ist auf die effiziente Nutzung seines intellektuellen Kapitals und das Ausschöpfen seiner Innovationspotenziale angewiesen, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Damit war auch der Titel des Projekts geboren: "Wissensbilanz - Made in Germany".

Die teilnehmenden kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sollen befähigt werden, ihr spezifisches, immaterielles Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Die Akquisition von Kunden, Partnern und neuen Mitarbeitern solle dadurch unterstützt und die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital erleichtert werden.

Im Folgenden wird das Wissensbilanz-Modell kurz vorgestellt und die wichtigsten Begriffe erklärt werden. Dies wird das Verständnis für den vorliegenden Bericht erleichtern.

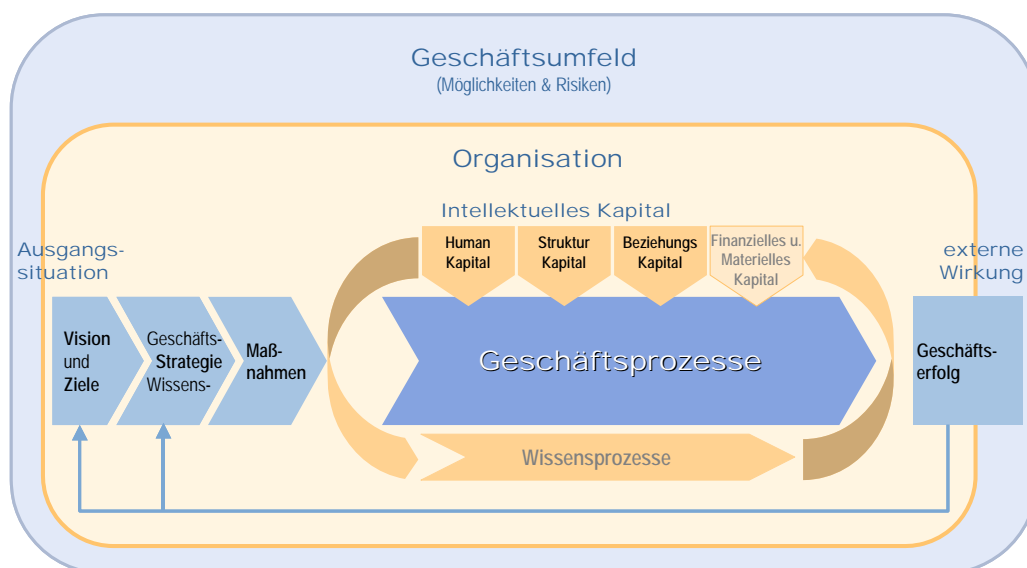


Abb. 1: Wissensbilanz-Modell des Arbeitskreis Wissensbilanz

Ausgangspunkt der Methode Wissensbilanz ist die Vision und Strategie unter Berücksichtigung der Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. Ein Unternehmen leitet daraus Maßnahmen ab, wie es sich gegenüber den verschiedenen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals positionieren möchte. Das Humankapital erfasst unter anderem Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Strukturkapital umfasst alle organisatorischen und infrastrukturellen Instrumente, die Unter-

nehmensführung und Mitarbeiter bei der Unternehmensorganisation unterstützen die Wertschöpfungsprozesse effizient zu gestalten. Das Beziehungskapital stellt die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie weiteren Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Die Wissensbilanz zeigt den Wert des intellektuellen Kapitals für die Zielerreichung, Strategieumsetzung, Leistungserstellung und letztlich den Geschäftserfolg der Organisation auf. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren haben, wo die Stärken und Schwächen sowie das größte Entwicklungspotenzial liegen.

1 UNTERNEHMENS DARSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION

Die Firma Malermeister Kraatz Sennestadt ist ein seit über 50 Jahren im Bielefelder Süden etablierter Handwerksbetrieb, der aktuell noch in zweiter Generation geführt wird. Der bevorstehende, altersbedingte Generationenwechsel ist das bestimmende Motiv zur Teilnahme an dem Projekt „Wissensbilanz - Made in Germany“.

Der Betrieb hat Anfang der 50er Jahre als Ein-Mann-Betrieb mit so genannten klassischen Malerarbeiten begonnen. Ebenso wie die Mitarbeiterzahl in den letzten Jahrzehnten auf aktuell insgesamt 18 gewachsen ist, hat sich auch das Dienstleistungsangebot entwickelt und besteht längst nicht mehr nur aus den allgemein hin bekannten Malerarbeiten. So wird beispielsweise seit fast zwei Jahrzehnten ca. die Hälfte des Jahresumsatzes mit Energie einsparenden Maßnahmen – Wärmedämmverbundsystemen – im Außenbereich erzielt, was aber keine Spezialisierung auf diese Dienstleistung bedeutet.

Ziel ist es, möglichst vielfältige und individualisierte Dienstleistungen auf hohem Qualitätsniveau anzubieten, um uns damit Wachstumspotentiale (im Sinne von Mehrwert monetär und Image) zu erschließen.

Diesem Aspekt kommt durch veränderte Wettbewerbsbedingungen (Freizügigkeit, Lohndumping etc.) und expandierende Märkte besondere Bedeutung zu und erfordert neue zukunftsfähige Strategien zur Sicherstellung unseres wirtschaftlichen Erfolges.

Struktur und Strategie statt Intuition und Tradition. Unsere Wertschöpfung resultiert aus handwerklichen personengebundenen Dienstleistungen, die in der kaufmännischen Bilanz als materieller Vermögenswert „übersetzt“ wird. Intellektuelles Kapital bleibt in ihr bislang unbewertet und nicht monetär messbar.

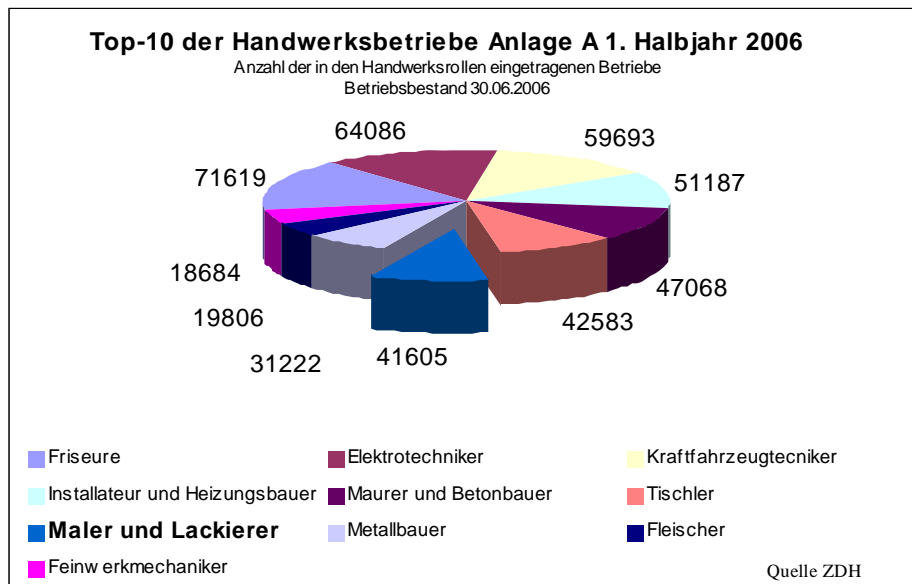
Um uns strukturiert weiterzuentwickeln, bedarf es einer Identifizierung und Bewertung des intellektuellen Kapitals. Die Wissensbilanz ist ein sinnvolles Instrument, um ungenutzte Potentiale und Wirkungszusammenhänge zu veranschaulichen. Sie verdeutlicht ebenso die Wichtigkeit und den Wert des Faktors Wissen.

1.1 Der Bilanzierungsbereich

Analysiert wurde das ganze Handwerksunternehmen an seinem einzigen Standort Bielefeld Sennestadt. Aktuell hat das Unternehmen 13 fest angestellte Fachkräfte (inkludiert Geschäftsführer und Verwaltungsangestellte) und 5 Auszubildende beschäftigt. Der Aktionsradius konzentriert sich auf den Großraum Bielefeld.

1.2 Geschäftsumfeld

Ein Blick auf die diesjährige ZDH-Statistik der Top-10 der Handwerksbetriebe Anlage A verdeutlicht eindrucksvoll die Mitbewerberzahl im Maler und Lackiererhandwerk bundesweit.



Regional sind bei der Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld 231 in der Handwerksrolle geführte Maler und Lackierbetriebe eingetragen, davon sind 132 Mitgliedsbetriebe der Malerinnung Bielefeld.

Handwerk hat keinen goldenen Boden mehr. Der hohe Mitbewerberdruck aus örtlichem und überregionalem Umfeld und die Niedrigpreisstrategie vieler Betriebe erschweren den Kampf um Marktanteile. Den Lohndumpingangeboten aus osteuropäischen "Unternehmen" können und wollen wir nicht Stand halten. Ferner beeinflussen Preissteigerungen sämtlicher Materialien das Finanzergebnis.

Aber auch verändertes Verhalten von Endkunden, speziell im Malergewerk mit zunehmendem do-it-yourself-Anteil, erfordert klare, teils neue Strategien und kreative Ideen für innovative Dienstleistungen zur Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolges.

1.2 Vision

Trotz der momentan wirtschaftlich schwierigen Situation streben wir eine Steigerung der Marktanteile an. Der Wettbewerbserfolg soll durch konsequente Qualität, Kompetenz und Flexibilität erreicht werden. Die gemeinsame Entwicklung unseres Leitbildes soll diese Aspekte akzentuieren und klar ausdrücken.

Da höhere Marktanteile und Wettbewerbserfolg nicht zwangsläufig mit einer linearen Unternehmensrendite korrelieren, ist der Fokus gleichermaßen auf eine Produktivitätssteigerung durch optimale Nutzung vorhandener Potentiale bei gleich bleibender Mitarbeiterzahl gerichtet. Hier gilt es Einflussfaktoren bzw. Defizite zu identifizieren, die einer besseren Performance im Weg stehen.

1.3 Strategie

Die Strategie unseres Handwerksunternehmens ist zunehmend mehr durch unser Geschäftsumfeld (siehe oben) geprägt. Was wir in den letzten Jahren schon begonnen haben, soll zukünftig noch stärker unser Vorgehen bestimmen: Keine Sowohl-als-auch-Strategie. Die auf Dauer die Identität des Unternehmens bei den Kunden verwässert, sondern eine wettbewerbsorientierte Profilierungsstrategie, die klar durch Qualität, Flexibilität und ggf. Spezialisierung (im Sinne von Nischenbedienung) gekennzeichnet ist. Kundenindividuelle Dienstleistung auf hohem Qualitätsniveau statt Massendienstleistung und Preisnachlässen. Flexibilität bezieht sich auf die Aufgeschlossenheit (innovative Grundeinstellung) der Unternehmensführung, um auf wechselnde Trends und veränderte Kundenbedürfnisse schnell und angemessen reagieren zu können.

Dieses Konzept ist eine Herausforderung für Führungs- und Umsetzungsmaßnahmen, die das intellektuelle Kapital systematisch und nachhaltig weiter entwickeln sollen. Als maßgebliche Einflussfaktoren sind hier klare gemeinsame Zielvereinbarungen, Mitarbeiterkompetenz, Motivation und ein vertrauensvoller Führungsstil zu nennen.

2 ANALYSE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS

2.1 Geschäftsmodell

2.1.1 Geschäftsprozesse (Wertschöpfende Prozesse)

Die bestimmenden Wertschöpfenden Prozesse konzentrieren sich in unserem Handwerksunternehmen auf die Akquisition von Aufträgen und damit verbunden handwerkliche Dienstleistungen.

Die Akquisition als Prozess differenziert sich in Neukunden finden, gewinnen und langfristig binden. Aber auch das Akquirieren von Aufträgen bei so genannten Stammkunden getreu dem Motto „jeder Kontakt ist eine Chance“ ist hiermit gemeint. Transparente Angebotsgestaltung, bedingungslose Kundenorientierung, Zuverlässigkeit und Professionalität in der Leistungserbringung sind hier ganz wichtige Einflussfaktoren für ein positives Resultat; ferner die persönliche, zwischenmenschliche Ebene (Freundlichkeit, Umgangsformen, Kommunikationsfähigkeit etc.).

Bei der Qualität und der Systematik der Akquisition verlassen wir uns bislang zu sehr auf bestehende Kundenstrukturen und unser Image. Neukundengewinnung resultiert vornehmlich aus Mundpropaganda.

Die Dienstleistungen in ihrer handwerklichen Ausführung haben kaum Verbesserungspotential. Bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse wird an planerischer und strategischer Energie gespart. Hier könnten fitte, unternehmerisch denkende Altgesellen stärker mit in organisatorische und kaufmännische Tätigkeiten einbezogen werden, nicht zuletzt um die Geschäftsführung zu entlasten.

2.1.2 Geschäftserfolg

Selbstverständlich ist ein positives Finanzergebnis der zentrale Einflussfaktor für den Geschäftserfolg.

Besonders das Handwerk ist im Vergleich zur Industrie ein Wirtschaftsbereich, das traditionell seinen Fokus nicht nur auf wirtschaftliche Ziele wie Gewinnmaximierung ausrichtet, sondern auch mit tiefer liegenden ethisch, sozialen Werten verbunden ist. So ist für uns die ganzjährige Sicherung der Arbeitsplätze ein Geschäftserfolg, auch wenn er rational betrachtet in manchen Geschäftsperioden die buchhalterische Bilanz negativ beeinflusst.

Die Produktivitätssteigerung (mehr Aufträge pro Periode bei gleich bleibender Mitarbeiterzahl abwickeln) ist nicht nur von effizienteren Organisations- und Prozessstrukturen abhängig, sondern eng mit Mitarbeitermotivation und Führungsinstrumenten korreliert. Der teuerste Satz im Handwerk ist: „Fahr schon mal hin und fang schon mal an!“ Also Blindleistungen reduzieren und Wertschöpfende Tätigkeiten erhöhen.

Das Image basiert aus der Kundenwahrnehmung als zuverlässiger und kompetenter Handwerksbetrieb und unserem Qualitätsanspruch, ist damit aber kein „Selbstläufer“. Schon ein unzufriedener Kunde kann dieses Bild nachhaltig, negativ beeinflussen. Image im Sinne von Bekanntheitsgrad durch sozial gesellschaftliches Engagement existiert momentan nur rudimentär.

Die Kundenbindung als Geschäftserfolg ist primär ein Ergebnis der erbrachten Dienstleistung als der Akquisition.

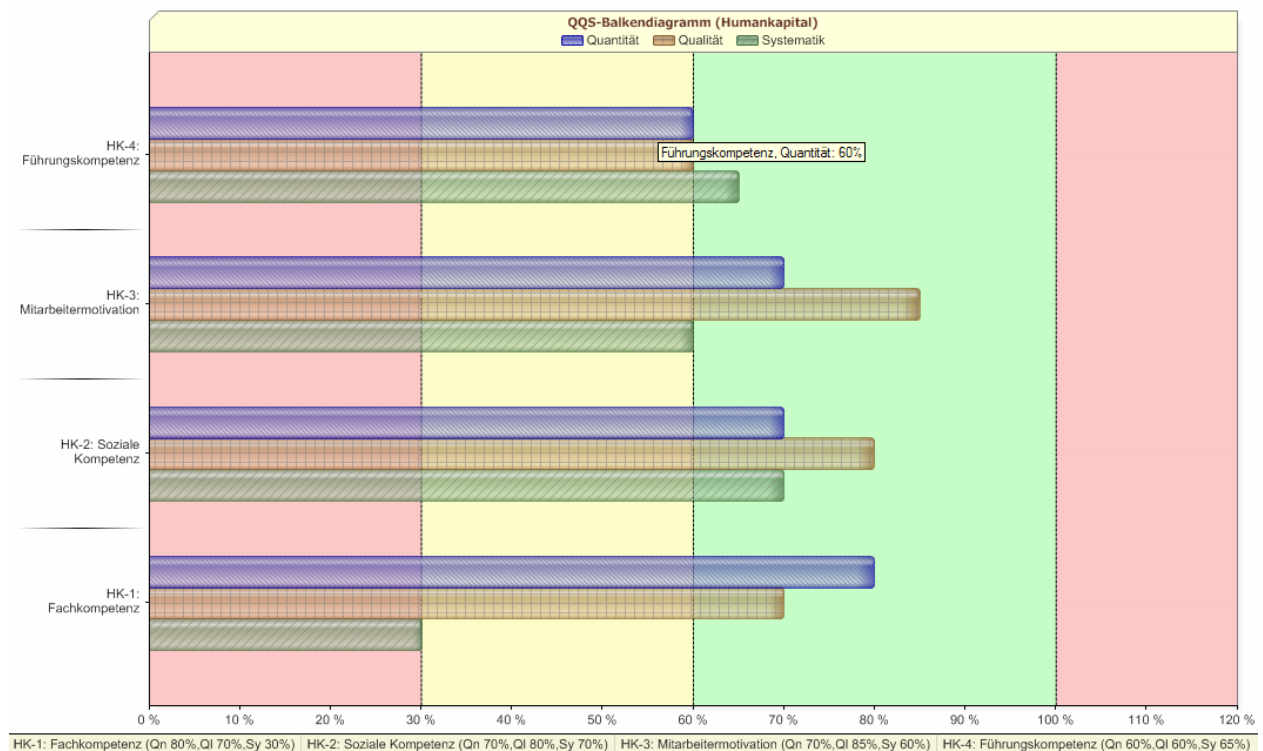
2.2 Intellektuelles Kapital

2.2.1 Humankapital

Das Humankapital erfasst Kompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation der Mitarbeiter einer Organisation. Dieses Wissen befindet sich, in impliziter Form, im Kopf des Mitarbeiters und geht der Organisation bei dessen Weggang verloren.

Als wesentliche Einflussfaktoren des Humankapitals haben wir festgelegt:

- Fachkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Führungskompetenz



Die quantitative Bewertung der Fach- und Führungskompetenz berücksichtigt die Anzahl der zur Verfügung stehenden, fest angestellten Fachkräfte (nicht Auszubildende und Leiharbeiter). Für Organisation, Administration und handwerkliche Umsetzung stehen aktuell 13 Fachkräfte zur Verfügung. Dies ermöglicht uns, mehrere Baustellen parallel mit erfahrenen, altersgemischten Teams zu besetzen und ein vertretbares Verhältnis von Fachkräften und Lehrlingen zu bilden. Die altersgemischten Teams sind für den personalen Wissenstransfer wichtig. Auch die qualitative Bewertung der Fachkompetenz bezieht sich auf das vorhandene „mengenmäßige“ Fachwissen der Mitarbeiter, dass sie in ihrer Ausbildung erworben haben und täglich durch Erfahrungswissen und sporadische Schulungsmaßnahmen erweitern. Allerdings gibt der Indikator (Weiterbildung gemessen in Tagen pro Jahr je Mitarbeiter) deutliche Hinweise auf eine mangelnde Systematik der fachspezifischen Weiterbildung.

Teamarbeit und der tägliche direkte Kontakt mit Kunden verlangen soziale Kompetenzen von mündigen Mitarbeitern. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösung und alte Werte wie Freundlichkeit, Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit stabilisieren das kollegiale Miteinander und die Kundenbeziehung. Hier gilt learning by doing und Vorbild. Abgesehen von unseren Auszubildenden sind wir hier gut aufgestellt.

Gleiches gilt auch für die Mitarbeitermotivation. Die Indikatoren „unentschuldigte Fehlzeiten“ (nur bei Auszubildenden) und die „Betriebszugehörigkeit“ in Jahren sprechen für sich (siehe Abb.1).

Fluktuation ist bei uns eher die Ausnahme und i.d.R. altersbedingt.

Altersstruktur der MA	MA Anzahl	durchsch. Betriebszugeh.
< 25	4 *	3 Jahre
25-35	1 *	3 Jahre
35-45	9	15 Jahre
45-65	4	23 Jahre
*		Auszubildender

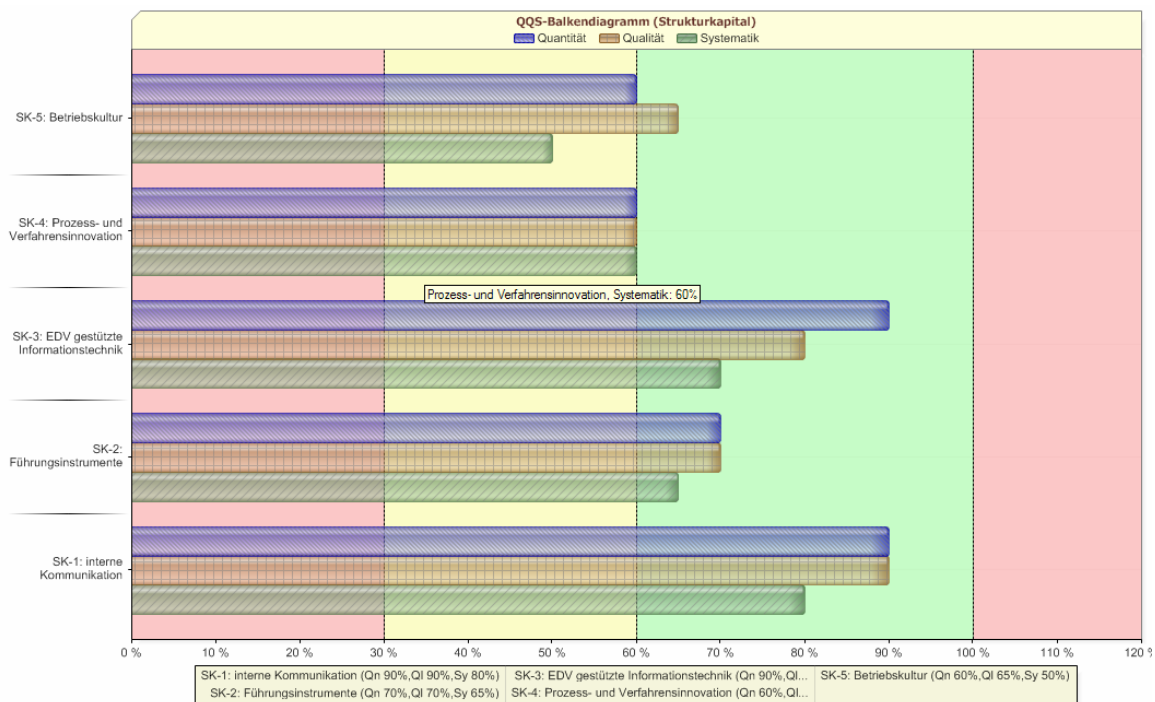
Abb. 1

2.2.2 Strukturkapital

Das Strukturkapital umfasst alle organisatorischen und infrastrukturellen Instrumente, die Unternehmensführung und Mitarbeiter bei der Unternehmensorganisation unterstützen die Wertschöpfungsprozesse effizient zu gestalten.

Wir haben folgende Einflussfaktoren festgelegt und bewertet.

- Interne Kommunikation
- Führungsinstrumente
- EDV gestützte Informationstechnik
- Prozess- und Verfahrensinnovationen
- Betriebskultur



Die interne Kommunikation im Sinne von fachbezogenen Gesprächen und Problemlösungen findet bei uns täglich und ständig statt und beginnt mit der morgendlichen Besprechung und hört bei außerbetrieblichen Aktivitäten auf. Durch Interaktion der Mitarbeit und Mitarbeiter/ Geschäftsführung besteht ein hoher Informations- und Wissensaustausch (gegenseitiges Nehmen und Geben). Die Systematik kann über regelmäßiger Mitarbeitergespräche und Projektabschlussgespräche verbessert werden.

Die gelebten Führungsinstrumente pflegen diesen offenen Dialog und können Missstände und Defizite zeitnah beseitigen. Potential, uns hier weiter zu entwickeln, ist auch durch den bevorstehenden Generationenwechsel gegeben. Ein partnerschaftlich geprägter Führungsstil und der offene, vertrauensvolle Umgang mit Problemen und Zielen werden hier angestrebt. Traditionen, Werte und Normen werden generationsübergreifend mit der Betriebskultur weitergegeben und verfeinert. Ein gutes Betriebsklima unterstützt die genannten Einflussfaktoren positiv.

Die Einflussfaktoren EDV-gestützte Informationstechnik und Prozess-/Verfahrensinnovationen sind für unseren Geschäftserfolg eher von sekundärer Bedeutung. Da es sich überwiegend um externe Prozess- und Verfahrensinnovationen handelt, wird hier die Entscheidung nach Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten und der Bereitschaft Arbeitsroutinen zu brechen getroffen. EDV-gestützte Informationstechniken sind z.Z. ausreichend vorhanden und werden arbeitsunterstützend genutzt (Branchensoftware). Defizite bestehen bei uns darin, dass nur wenige Mitarbeiter mit der EDV-Anwendung vertraut sind.

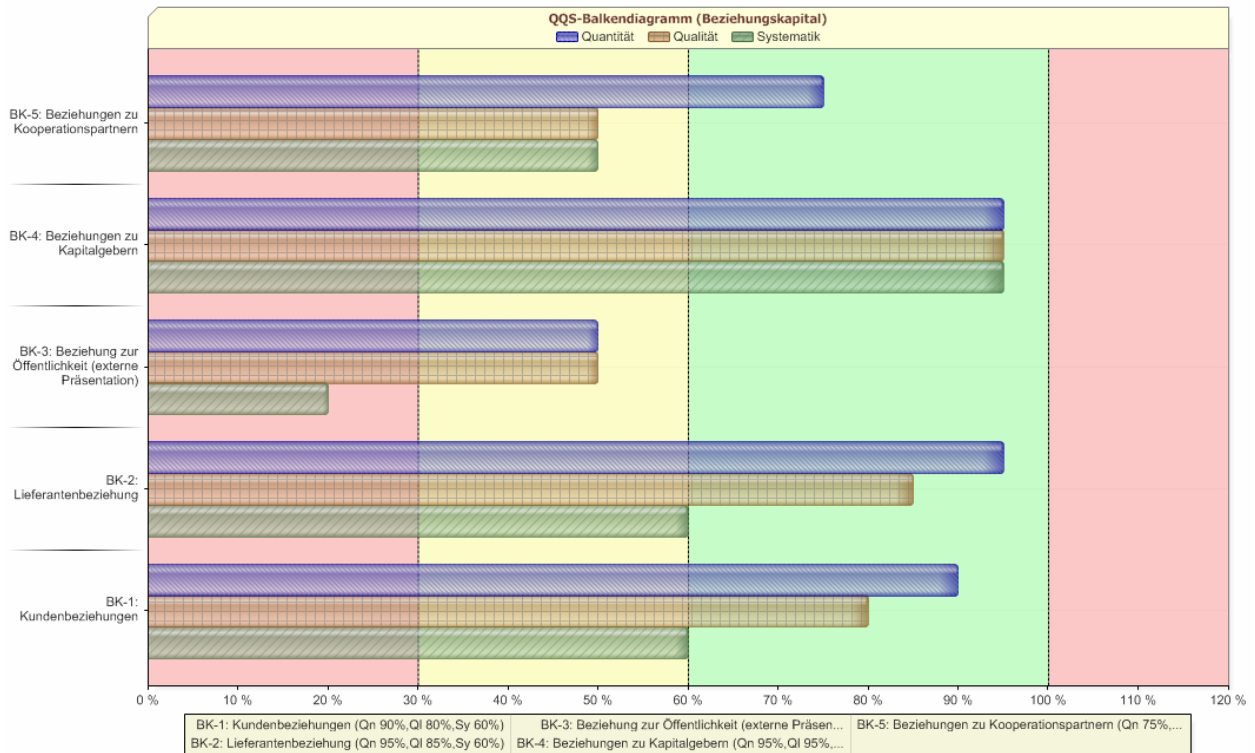
Der Faktor Betriebskultur ist gegenüber den restlichen Faktoren in der Systematik relativ schwach bewertet, was dadurch erklärbar ist, dass es schwierig ist, diesen Faktor systematisch zu steuern und durch Maßnahmen aufzubauen.

2.2.3 Beziehungskapital

Das Beziehungskapital stellt die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie weiteren Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Wir haben folgende Einflussfaktoren festgelegt und bewertet:

- Kundenbeziehung
- Lieferantenbeziehung
- Beziehung zur Öffentlichkeit (externe Präsentation)
- Beziehung zu Kapitalgebern
- Beziehung zu Kooperationspartnern



Bei fast allen Einflussfaktoren wird deutlich, dass unser Beziehungskapital nur unzureichend durch Systematik gepflegt wird.

Im Zuge der Wissensbilanz haben wir die Wichtigkeit des Einflussfaktors „Beziehung zur Öffentlichkeit“ (im Sinne von Corporate Citizenship) realisiert.
„Tue Gutes – und rede darüber“ – „Tue Gutes – und profitiere davon!“

Die Potentiale von gesellschaftlich, sozialem Engagement haben wir als vielschichtig identifiziert. Durch aktives Engagement in der örtlichen Bürgergemeinschaft können

wir hier eine „Visitenkarte“ hinterlassen, die uns einen potentiellen Kundenkreis erschließt und unser Image verbessert (Win-win – Situation). Auch die Profilierung nach innen ist durch steigende Mitarbeitermotivation, Stärkung der sozialen Kompetenzen und der Betriebskultur möglich.

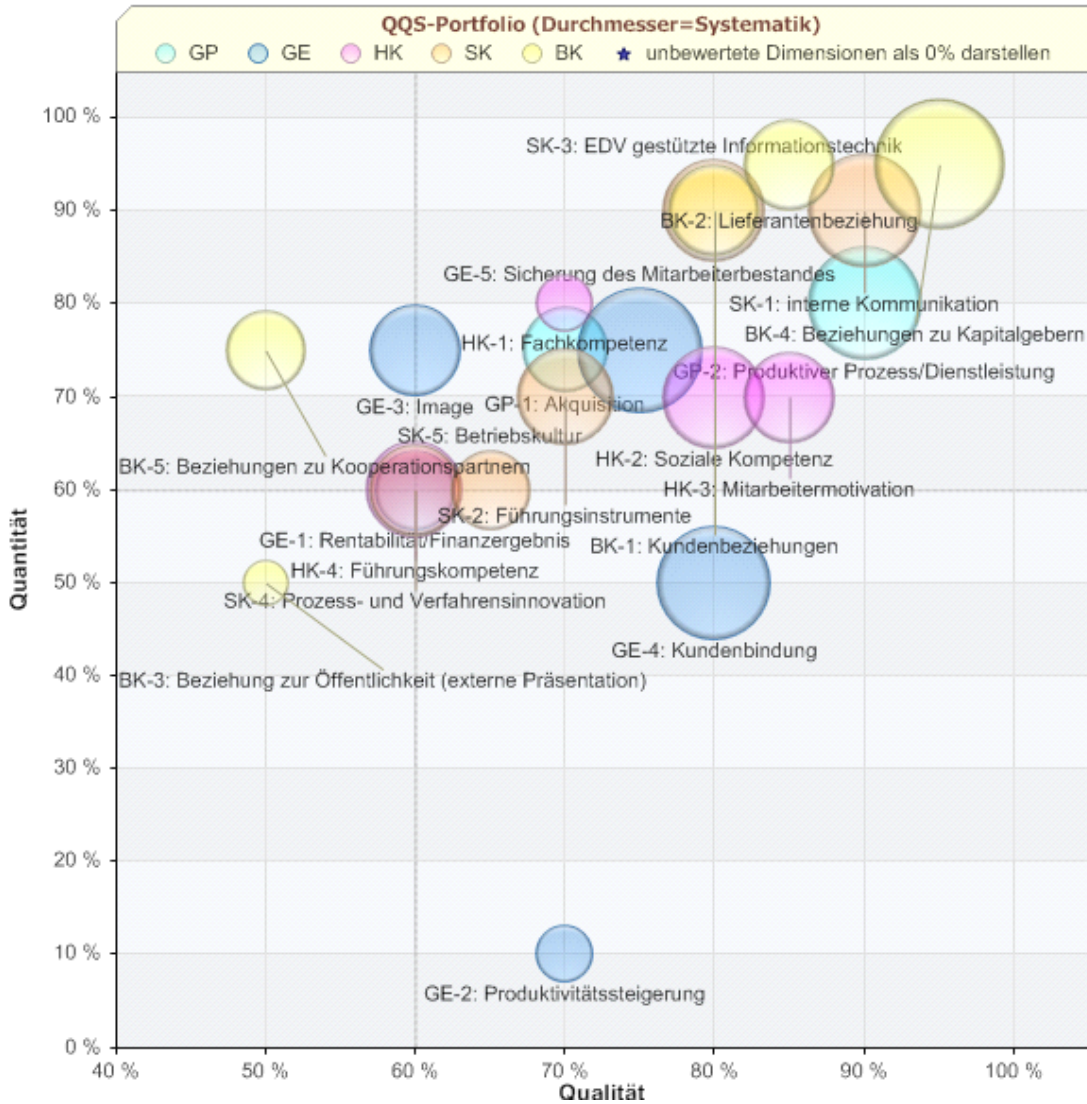
Dieses Potential wollen wir zukünftig nicht ungenutzt lassen.

Bei der Kundenbeziehung schwächelt die Systematik der Beziehungspflege im after-sale-Bereich („nach dem Auftrag ist vor dem Auftrag“). Ziel ist hier das Verhältnis Angebot zu Auftrag zu verbessern.

Die Beziehungsbewertung zu Kooperationspartnern berücksichtigt erstrangig das Verhältnis zu anderen Betrieben (gewerkeübergreifend) und Mitarbeitern. Der Anteil gemeinsam abgewickelter Aufträge in einer Periode wird als passend und aus betriebswirtschaftlicher Sicht als vertretbar eingestuft.

3 AUSWERTUNG

3.1 Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals



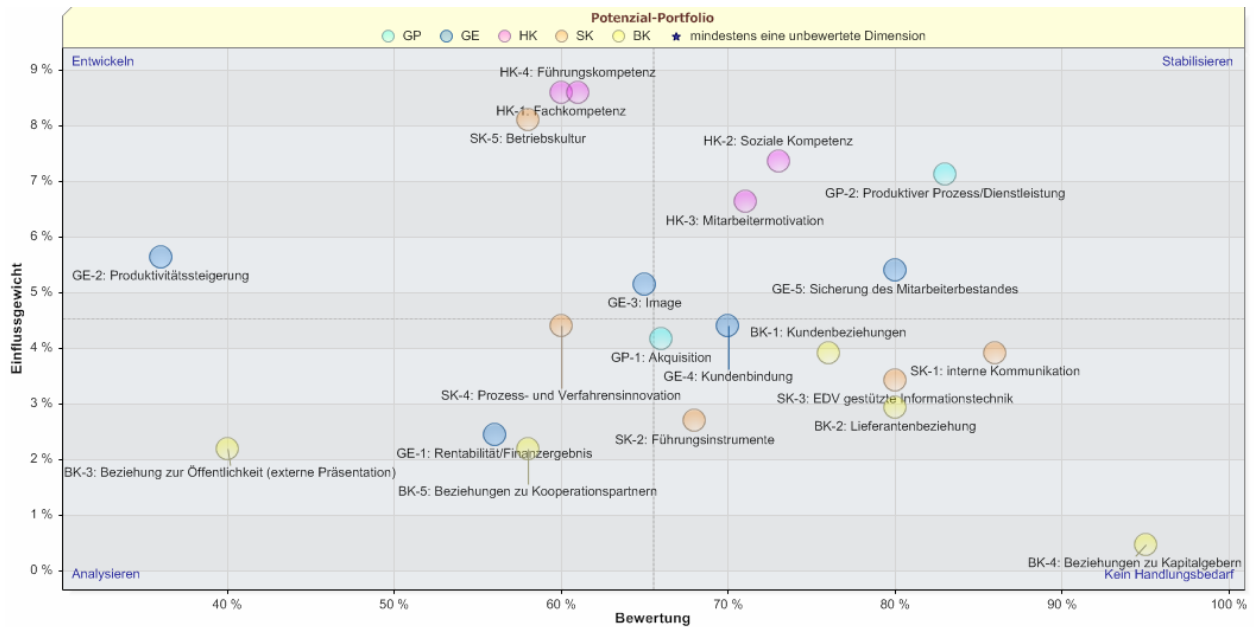
Unsere Geschäftsprozesse und unser Humankapital sind – en gros betrachtet - verhältnismäßig gut aufgestellt, was wir aus der Konzentration der Bubble-Anordnung im oberen rechten Quadranten ableiten.

Die detaillierte Bewertung aller Einflussfaktoren lässt insbesondere Schwächen in der Systematik erkennen. Besonders die „Fachkompetenz“ (HK-1) weist eine niedrige Bewertung in der Systematik auf.

Durchgängig schwach bewertet sind weiterhin die Einflussfaktoren „Produktivitätssteigerung“ (GE-2) und die „Beziehung zur Öffentlichkeit“ (BK-3). Die daraus abzuleitenden Maßnahmen sind auf Seite 16 beschrieben.

3.2 Entwicklungspotenziale

Potenzial-Portfolio: Human-, Struktur- und Beziehungskapital

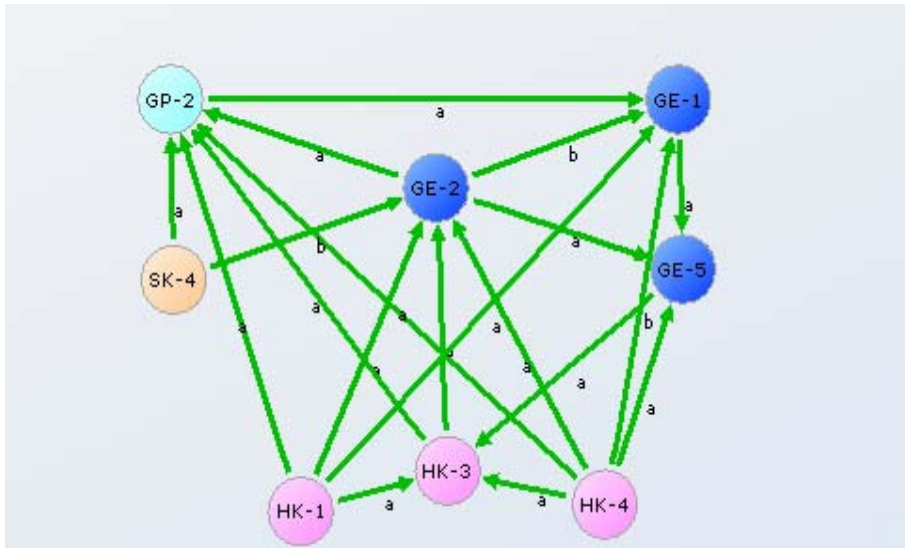


Das Potenzial-Portfolio lässt erkennen, wo sich Verbesserungen mit dem größten Nutzen ergeben. Die Aufmerksamkeit gilt dem oberen, linken Quadranten. Die Einflussfaktoren „Fach- und Führungskompetenz“, „Betriebskultur“, „Produktivitätssteigerung“, „Image“ und „Beziehung zur Öffentlichkeit“ werden von uns favorisiert, um Maßnahmen abzuleiten, die wir zeitnah einleiten werden (siehe Seite 16).

Die „Beziehung zu Kooperationspartnern“ (BK-5) berücksichtigt im Kern die gemeinsame Abwicklung von Aufträgen mit gleichen oder gewerkeübergreifenden Betrieben. Von einer Intensivierung dieser Beziehung wird aus organisatorischen Mehraufwand momentan abgesehen und bleibt daher zunächst bei den Maßnahmen unberücksichtigt, was ebenso für die „Prozess- und Verfahrensinnovationen“ (SK-4) gilt, die im Mittel mit 60% bewertet sind und von uns somit als ausreichend ausgeprägt eingeschätzt werden.

4 FAZIT

4.1 Entwicklung des Intellektuellen Kapitals



Wirkungsnetz 1

Das Wirkungsnetz 1 veranschaulicht die überproportionalen Wirkungen der Fach- und Führungskompetenz auf unser Unternehmensziel „Produktivitätssteigerung“ (GE-2). „Fachkompetenz“ (HK-1), „Führungskompetenz“ (HK-4) und „Mitarbeitermotivation“ (HK-3) sind die Erfolg bestimmenden Einflussfaktoren. Dies gilt auch für den Einflussfaktor „Prozess- und Verfahrensinnovationen“ (SK-4)¹. Alle genannten Faktoren wirken direkt oder indirekt auf das „Finanzergebnis“ (GE-1).

Um diesen Wirkungskreislauf zur Erreichung unserer Unternehmensziele zu nutzen, haben wir hieraus vorrangig folgende Maßnahmen für die Zukunft festgelegt:

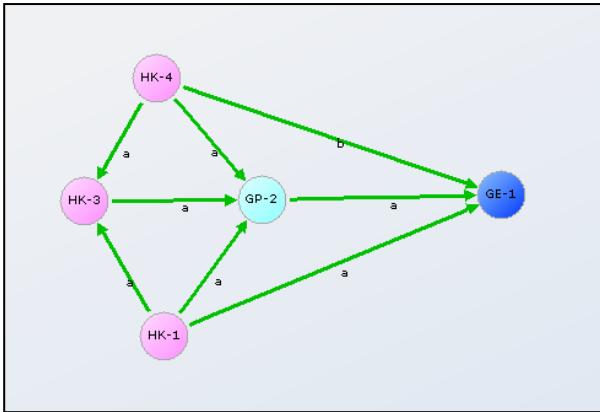
- systematische Weiterbildung für Mitarbeiter und Geschäftsleitung zur Verbesserung der Fach- und Führungskompetenz (HK-1 und HK-4)
- „Prozess- und Verfahrensinnovationen“ (SK-4) gezielt nach Kosten/Nutzen-Analyse einsetzen, um die Produktivität zusätzlich zu steigern.
- Öffentlichkeitsarbeit intensivieren durch mehr Marketing und Wahrnehmung der gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Citizenship) (siehe Potential-Portfolio 3.2)

Aus den erstgenannten Maßnahmen sind Synergieeffekte bezüglich des Geschäftsprozesses „Produktivitätssteigerung“ (GP-2) zu erwarten.

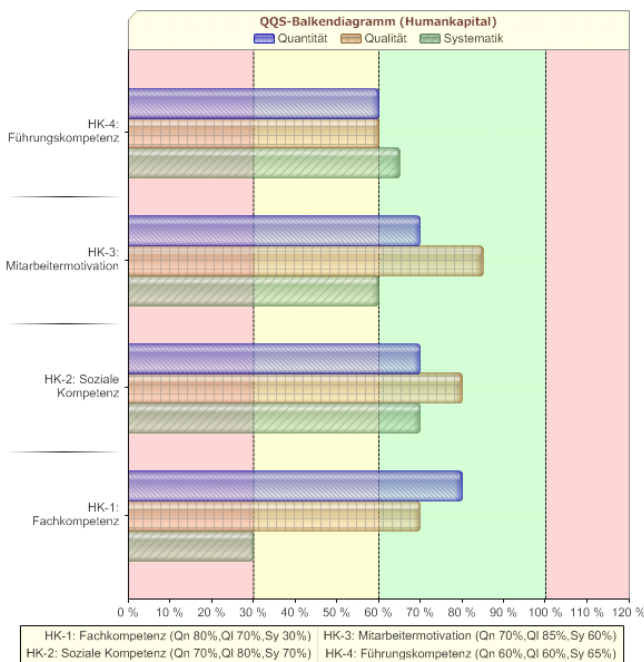
Da Maßnahmen zunächst mit Investitionen verbunden sind, wird die positive Wirkung für das Unternehmensziel „Finanzergebnis“ (GE-1) entsprechend zeitverzögert eintreten.

¹ dies beinhaltet ausdrücklich nicht nur technische Innovationen

Entwicklung des Intellektuellen Kapitals



Das abgebildete Wirkungsnetz 2 verdeutlicht nochmals die überproportionale Wirkung der Fach- und Führungskompetenz. Diese wirken direkt auf den „Dienstleistungsprozess“ (GP-2) und führen somit zur Verbesserung des Faktors „Rentabilität/ Finanzergebnis“ (GE-1). Zusätzlich wird die „Mitarbeitermotivation“ (HK-3) durch „Fach- und Führungskompetenz“ (HK-1 & HK-4) positiv beeinflusst.



Die QQS- Bewertung verdeutlicht, dass die systematische Entwicklung der Fachkompetenz sowie die qualitative Verbesserung der Führungskompetenz durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll ist.

4.2 Ausblick

Die intensive Auseinandersetzung mit den weichen Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens hat uns verdeutlicht, wie und wo Einflussfaktoren auf unseren Unternehmenserfolg wirken, und wo Synergien entstehen.

Besonders die detaillierte Bewertung dieser Faktoren gibt klare Hinweise auf unser Verbesserungspotential: Mehr Strategie und Systematik zur Sicherung und Stärkung der Kernkompetenzen unseres Unternehmens.

Dabei soll ein transparenter partnerschaftlicher Führungsstil das Wir-Gefühl stärken und nachhaltig die Motivation steigern. Unser Erfolgsfaktor sind hoch qualifizierte, leistungswillige Mitarbeiter.

Durch zeitnahes Umsetzen der oben genannten Maßnahmen wollen wir uns kontinuierlich verbessern und Schwächen zu Stärken umwandeln, um damit unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu festigen.

Schlusswort

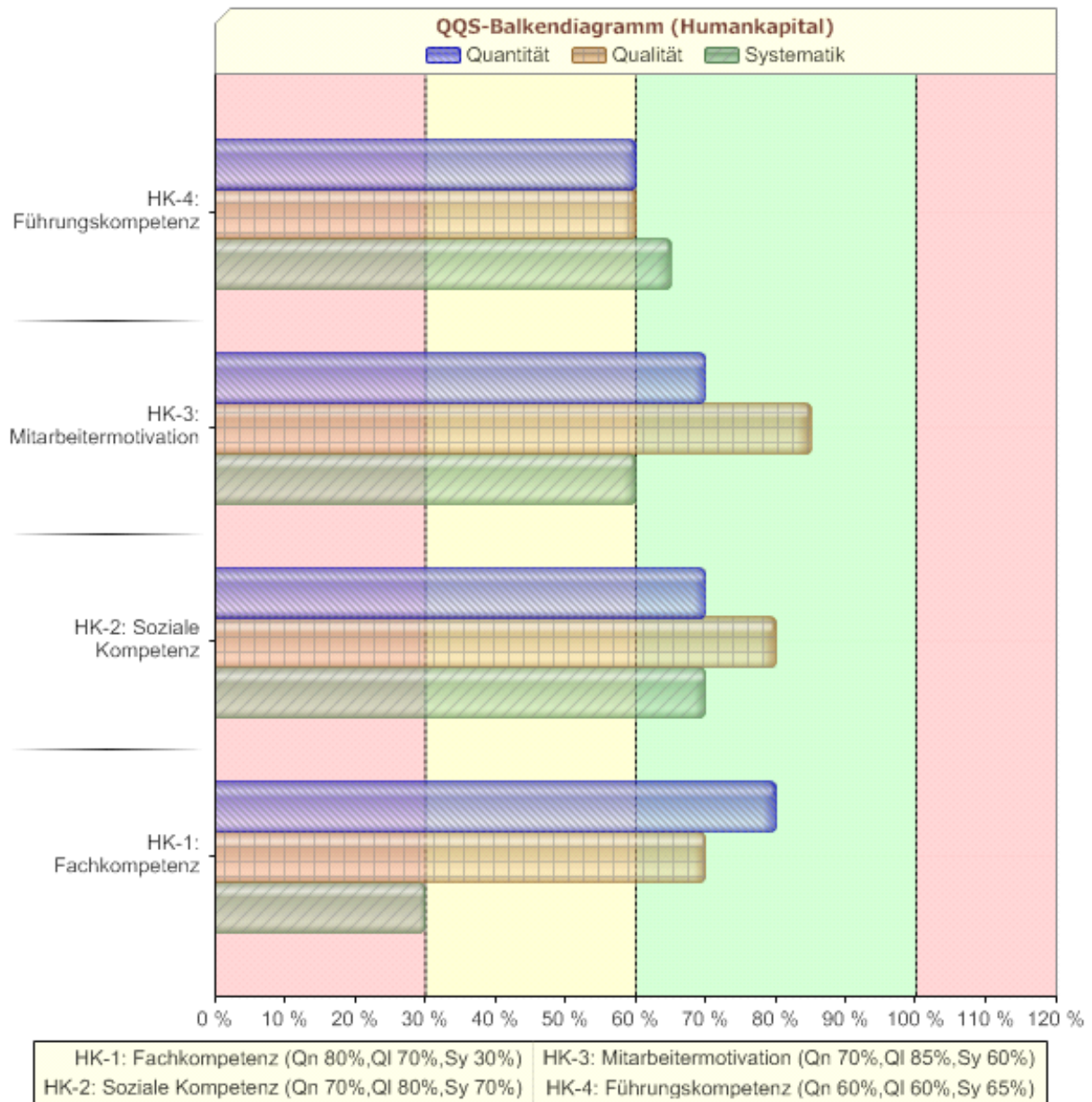
Dem Projektteam, Frau Heidrun Rottwinkel und Herrn Hans-Jürgen Buchheim als Mitarbeiter und Herrn Thomas Borgstedt als einer der Geschäftsführer, gilt mein ausdrücklicher Dank für die intensive Mitarbeit und kreative Unterstützung bei den Workshops zur Erstellung unserer Wissensbilanz. Der Dank gilt ebenso Frau Eva Kotterba, als Beauftragte für Innovation und Technologie (B.I.T.) im Malerbildungszentrum Bielefeld, und Herrn Markus Will als auch Herrn Sven Wuscher, Mitarbeiter des Projektarbeitskreises „Wissensbilanz – Made in Germany“, Competence Center Wissensmanagement - Bereich Unternehmensmanagement im Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK). Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gefördert.

Herbert Kraatz
Geschäftsleitung

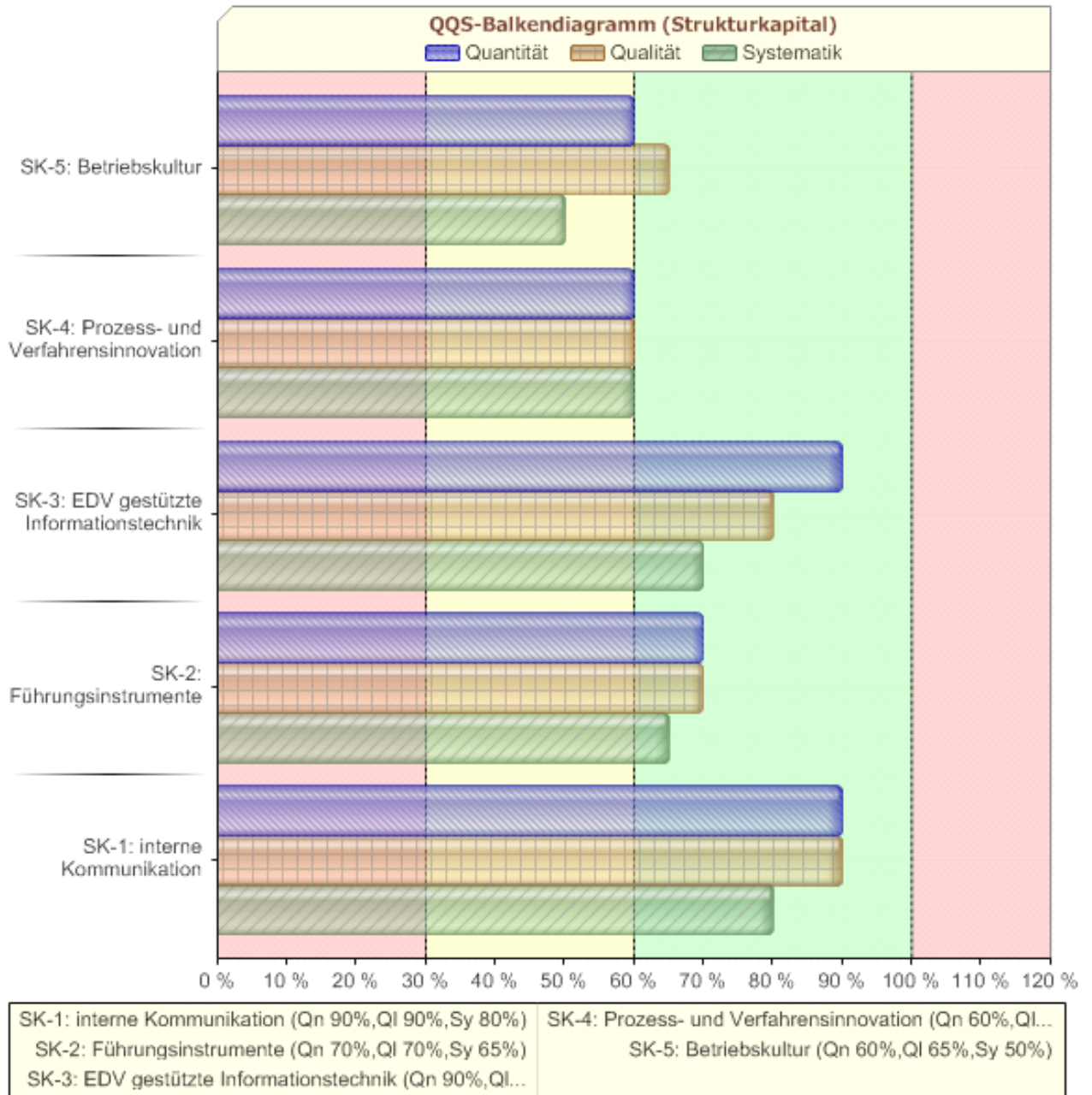
5 Anhang

5.1 Balkendiagramme

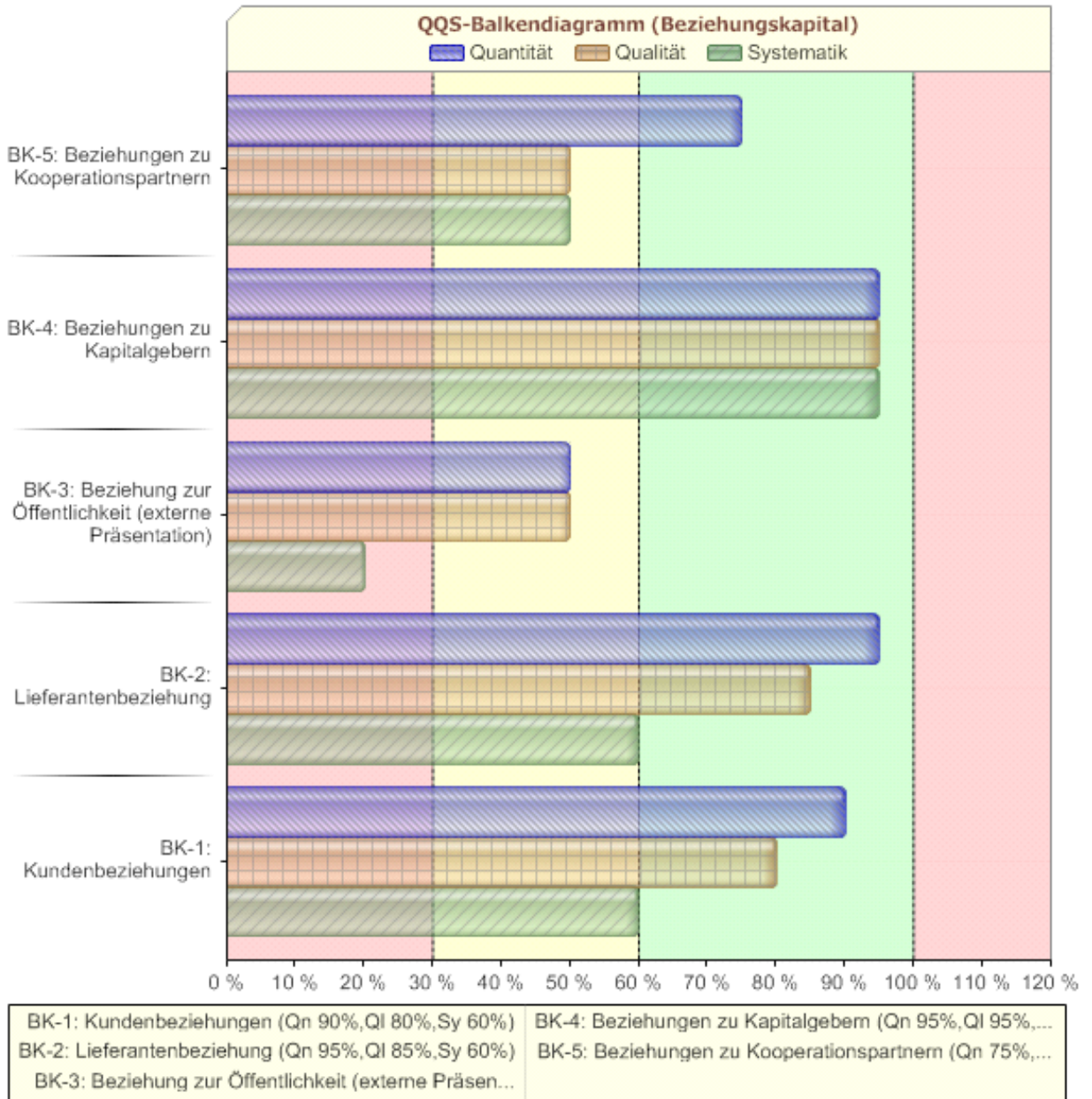
QQS- Balkendiagramm (Humankapital)



QQS- Balkendiagramm (Strukturkapital)

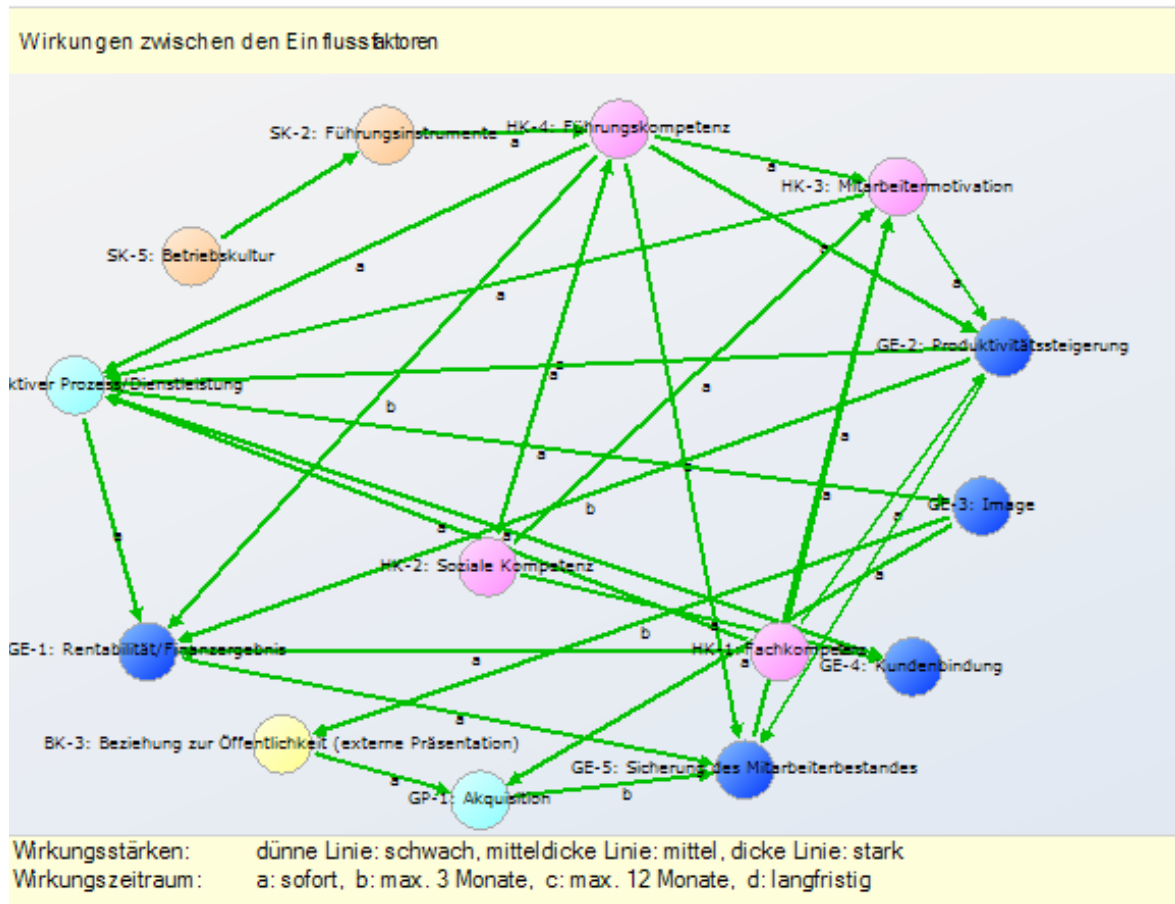


QQS- Balkendiagramm (Beziehungskapital)



5.2 Wirkungsnetz

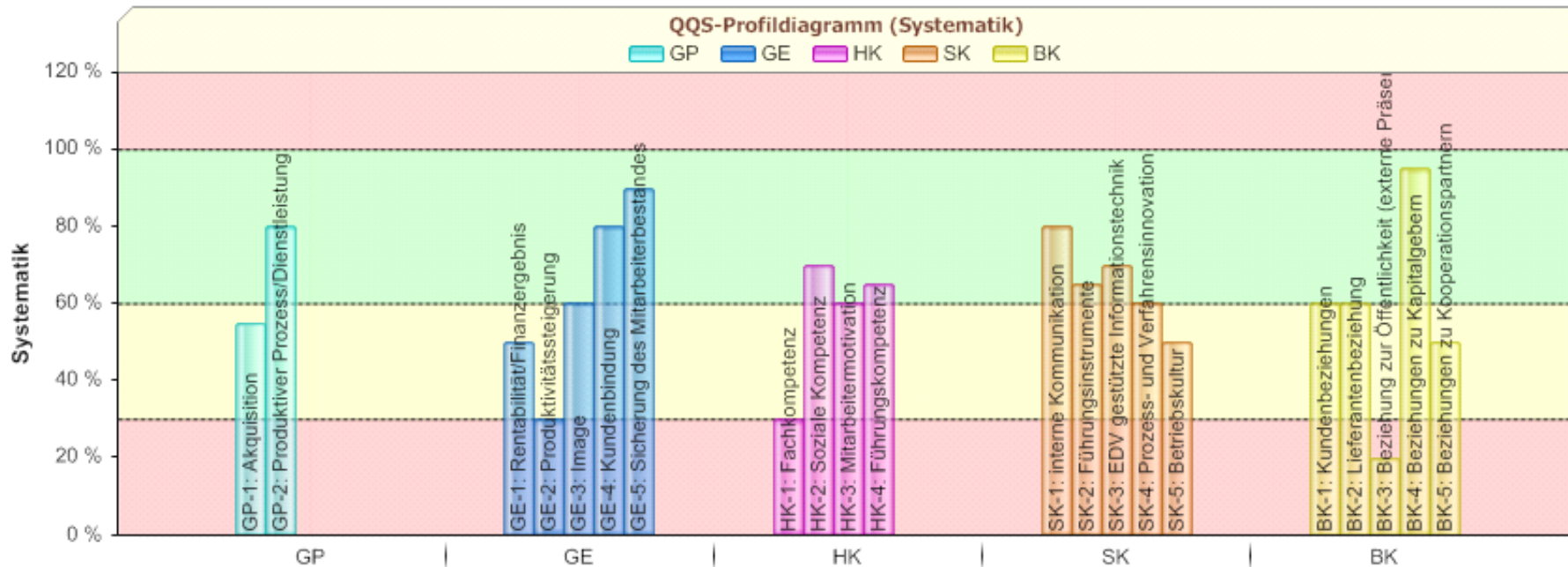
Wirkungsnetz 3 (Wirkungsstärke 3)



Das Wirkungsnetz 3 veranschaulicht, wie stark und direkt die einzelnen Einflussfaktoren des Humankapitals auf unser Unternehmensziel „Produktivitätssteigerung“ (GE-2) wirken. „Fachkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Mitarbeitermotivation“ sind die Erfolg bestimmenden Einflussfaktoren. Die Einflussgrößen „Betriebskultur“ und „Führungsinstrumente“ wirken quasi indirekt über die „Führungskompetenz“. Die Potentialgröße „Beziehung zur Öffentlichkeit“ (BK 3) wird im Potential-Portfolio (Seite 15) deutlicher als im Wirkungsnetz.

5.3 QQS- Profildigramm

QQS - Profildigramm



GP-1: Akquisition	HK-1: Fachkompetenz	SK-4: Prozess- und Verfahrensinnovation
GP-2: Produktiver Prozess/Dienstleistung	HK-2: Soziale Kompetenz	SK-5: Betriebskultur
GE-1: Rentabilität/Finanzergebnis	HK-3: Mitarbeitermotivation	BK-1: Kundenbeziehungen
GE-2: Produktivitätssteigerung	HK-4: Führungskompetenz	BK-2: Lieferantenbeziehung
GE-3: Image	SK-1: interne Kommunikation	BK-3: Beziehung zur Öffentlichkeit (externe Präsen...
GE-4: Kundenbindung	SK-2: Führungsinstrumente	BK-4: Beziehungen zu Kapitalgebern
GE-5: Sicherung des Mitarbeiterbestandes	SK-3: EDV gestützte Informationstechnik	BK-5: Beziehungen zu Kooperationspartnern

Impressum

Herausgeber:

Malermeister Kraatz Sennestadt
Lilienthalstr. 6
33689 Bielefeld
Telefon: 05205 / 36 88
hkraatz.mks@web.de
Geschäftsführung:
Herbert Kraatz
Dipl.-Ing. Thomas Borgstedt