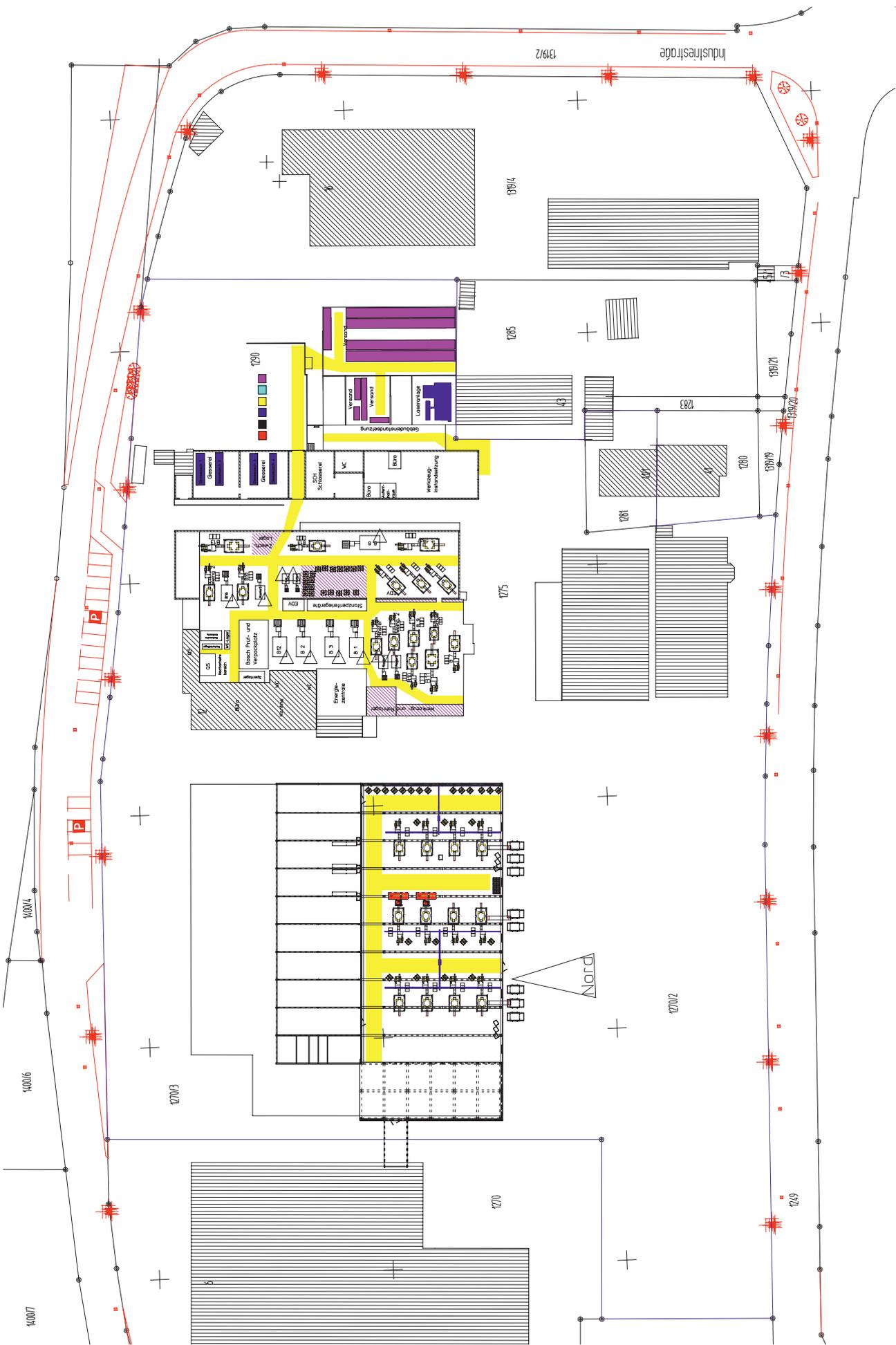


The image shows a close-up of industrial machinery, likely a lathe or similar metalworking machine. The scene is dominated by metallic components, including a large gear-like structure in the background and various mechanical parts in the foreground. A prominent yellow banner is overlaid across the middle of the image. The overall color palette is a mix of metallic grays, blues, and yellows. A large, semi-transparent gear graphic is overlaid on the entire image, centered around the text.

Wissensbilanz



Werkslayout

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	1
2	Vorwort	2
3	Ausgangssituation der Berichtsperiode	3
3.1	Bilanzierungsbereich	3
3.2	Geschäftsumfeld	3
3.2.1	Vision	4
3.2.2	Strategie	4
3.3	Geschäftsmodell	5
3.3.1	Die Geschäftsprozesse	6
3.3.2	Bewertung der Geschäftsprozesse	6
3.3.3	Die Geschäftserfolge	8
3.3.4	Bewertung der Geschäftserfolge	9
3.4	Das intellektuelle Kapital	10
3.4.1	Das Humankapital	11
3.4.2	Bewertung zum Humankapital	13
3.4.3	Das Strukturkapital	14
3.4.4	Bewertung des Strukturkapitals	16
3.4.5	Das Beziehungskapital	18
3.4.6	Bewertung des Beziehungskapitals	19
3.5	Das Potenzialportfolio	20
4	Ausblick	22

2 Vorwort

Die Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG konnte in den letzten 12 Jahren eine stetige Aufwärtsentwicklung verzeichnen. Die Belegschaftsgröße wurde verdoppelt, der Umsatz um das Dreieinhalbfache gesteigert.

Neben der Einführung neuer Technologien wie dem Pulverbeschichten von Ankerpaketen oder dem Stanzpaketieren von Stabkernen, trug die Übernahme einer kleinen Stanzerei zur Expansion bei.

Mit dem kontinuierlichen Wachstum sind die Organisationsstrukturen, Führungs- und Ausbildungsstrukturen nicht in ausreichendem Maße mitgewachsen. Die allmählich entstandenen Defizite in diesen Bereichen wirken sich nun zunehmend negativ aus und müssen ausgeglichen werden.

In Zeiten des globalen Sourcings ist ein Komponentenlieferant mehr denn je auf die sog. "weichen Faktoren", das intellektuelle Kapital, bei gleichzeitig geeigneten Produktionsmitteln und hervorragenden Führungssystemen angewiesen. Schnelligkeit wird neben Flexibilität, Kreativität, Innovativität und Qualität mehr und mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Das Projekt "Wissensbilanz - Made in Germany" soll hier neben dem Schaffen einer Argumentationsbasis gegenüber Kreditoren hauptsächlich dazu dienen, bei der Bearbeitung entstehende Synergieeffekte zu nutzen, um durch eine Standortbestimmung, den Handlungsbedarf bezüglich des intellektuellen Kapitals und der Führungsprozesse aufzuzeigen.

Kurt Bausch
Geschäftsführer

Günther Bausch
Geschäftsführer

Vahingen Enz, August 2006

3 Ausgangssituation der Berichtsperiode

3.1 Bilanzierungsbereich

Für die Wissensbilanz betrachten wir die gesamte Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG mit den Bereichen:

- Stanzerei
- Werkzeugbau
- Weiterverarbeitung

Die Tochterfirmen Bausch Isocoating GmbH, sowie die Bausch Kft. in Budapest sind von der Betrachtung ausgenommen. Das Kerngeschäft wird jedoch vollständig betrachtet.

3.2 Geschäftsumfeld

Wenn man die derzeitige Situation betrachtet, drängen sich mehrere Fragen auf, welche zum Teil direkt beantwortet werden können, zum Teil Visionen und entsprechende Strategien voraussetzen.

Fragestellungen und ersten Antworten sind beispielsweise:

- Welche aktuellen Entwicklungen gibt es im Geschäftsumfeld (neue Wettbewerber, neue Technologien, neue Gesetze, ...)?

Neue Wettbewerber, verbesserte Stanzwerkzeuge mit höherer Ausbringung, höhere Genauigkeit

- Wie ist die wirtschaftliche Wettbewerbssituation?

Die Wettbewerbssituation ist durch den Druck der Automobilindustrie und sinkende Erträge angespannt

- Welche Chancen werden gesehen, um sich am Markt zu verbessern?

Senkung der Kosten durch bessere Abläufe und verbesserte Werkzeuge, Erhöhung des Automatisierungsgrads, Weiterentwicklung zum Entwicklungslieferanten

- Welche Risiken liegen im Geschäftsumfeld, die das Geschäft negativ beeinflussen können?

Weiterer Druck von Außen die Preise zu senken, Globalisierung, neue Anbieter aus Billiglohnländern

- Wie sieht der Markt für potenzielle und zukünftige Mitarbeiter aus?

Gute Möglichkeiten für Werkzeugbauer, Konstrukteure und Produktionsingenieure Stanztechnik

3.2.1 Vision

Die Vision der Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG lässt sich kurz und treffend durch die Zielsetzung eines stetigen Wachstums in Kompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit beschreiben. Im Einzelnen bedeutet dies das Anstreben folgender Punkte:

- Technologieführerschaft im Nischenbereich Stanzen und Stanzpaketieren von Elektroblechen und Motorenblechen
- Entwicklungslieferant
- Anspruchsvolle Teile für Spezialanwendungen
- Mittlere Serien
- Erhalt der Eigenständigkeit

3.2.2 Strategie

Ziele:

- Einführung des neuen ERP Systems SEMIRAMIS zur Verbesserung der Abläufe und Ermittlung von Kennzahlen
- Einführung eines neuen Entlohnungssystems mit den Komponenten: Fähigkeit, Leistung, Qualität, Multifunktion
- 2007-2009: Einführen BDE Stanzerei (Messung objektivieren und QM verbessern)
- 2007-2009: Ausbau des ERP Systems

Investitionen:

- Ersatzinvestitionen (Stanzmaschine und Erodiermaschine)
- Einführung eines 3D CAD System im Werkzeugbau
- 2007-2009: Ersatz und Erweiterungsinvestition Werkzeugbau und Stanzerei

Controllingmaßnahmen:

Kritische Produkte

- überprüfen
- verbessern oder
- einstellen

Entwicklungsziele:

- Weiterentwicklung von Werkzeugen bezüglich Prozess und Betriebssicherheit
- Erhöhung des Standardisierungsgrades der Werkzeuge
- Festlegung von Normen und Verfahren zur Auslegung von Werkzeugen
- Erweiterung der Fertigungstiefe
- Verbund Werkzeugbau Vaihingen / Budapest

Märkte:

- Erhalt der Stellung als Coresupplier bei Valeo, Bosch, Siemens und Delphi
- Weiterer Ausbau des Werks in Ungarn bis 2010
- Qualitätsoffensive um Kundenanforderungen 100% zu erfüllen

Abgeleitete Wissensstrategie:

- Erstellung einer Fähigkeitsmatrix. Gezielte Schulung von Stanzern, Einrichtern und Werkzeuginstandhaltern
- Internes Verbesserungsprogramm: ständige Optimierung von Produktion und Organisation

3.3 Geschäftsmodell

Die Geschäftsprozesse Werkzeugbau (GP-1), Stanzerei (GP-2) und Weiterverarbeitung (GP-3) beschreiben die Geschäftsaktivitäten der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, wobei die Tochtergesellschaft Bausch Kft. in Budapest (Hun) als auch die Pulverbeschichtung, Bausch Isocoating, die im Bereich der Weiterverarbeitung anzusiedeln ist, von der Betrachtung innerhalb dieser Wissensbilanz ausgenommen sind.

Diese Einschränkung des Betrachtungshorizontes hat jedoch auf die Gesamtbetrachtung nur marginalen Einfluss, da der Bereich der Pulverbeschichtung der Geschäftsaktivität Weiterverarbeitung zugeordnet werden kann.

Die Geschäftsprozesse Werkzeugbau (GP-1) und Stanzerei (GP-2) sind auf das Engste verknüpft und in hohem Masse voneinander abhängig.

Der Werkzeugbau (GP-1) liefert die Kernbetriebsmittel an die Stanzerei (GP-2), d.h. die Stanzerei kann nur erfolgreich sein, wenn der Werkzeugbau Werkzeuge liefert, die technologische Spitzenprodukte darstellen.

Von der Stanzerei (GP-2) ist wiederum die Weiterverarbeitung (GP-3) abhängig, ihr Erfolg wird stark durch die Liefertreue und die Qualität der Waren, die sie von der Stanzerei erhält, geprägt.

Wenn es gelingt den Werkzeugbau (GP-1) in Kapazität, Qualität und Systematik entscheidend zu verbessern, wirkt sich dies zwangsläufig auch auf die beiden anderen Geschäftsprozesse positiv aus und wird langfristig ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG am Markt.

Im Einzelnen stellen sich die hauptsächlichen Geschäftsprozesse der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, wie im folgenden Kapitel beschrieben, dar.

3.3.1 Die Geschäftsprozesse

3.3.1.1 Geschäftsprozess Werkzeugbau

Unter Werkzeugbau verstehen wir bei der Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, die Entwicklung, die Konstruktion und den Bau von Hochleistungsstanzwerkzeugen für Lamellen und Lamellenpakete für den Einsatz in der Stanzerei. Konstruktionsvorgabe: Werkzeuge müssen prozesssicher, langlebig und einfach zu warten sein.

Wichtig ist in diesem Prozess die Machbarkeitsanalyse in Zusammenarbeit mit den Kunden, da die Pläne direkt aus deren Entwicklung kommen, als auch die Termintreue („das richtige Teil, zur richtigen Zeit, am richtigen Platz“) in der Werkzeugetfertigung. Im Werkzeugbau sind zur Zeit 35 Personen beschäftigt.

3.3.1.2 Geschäftsprozess Stanzerei

Aus dem fremdbezogenen Rohmaterial werden mittels Hochleistungsstanzwerkzeugen Lamellen bzw. Lamellenpakete hergestellt. Wichtig ist für den Gesamtprozess die Abstimmung von Werkstoff, Werkzeug und Maschine (muss auf Werkstoff abgestimmt sein, da vorgegeben). Einflussfaktoren können dabei sein: Richtprozess, Vorschub, Materialführung, Schmierung, Position des Werkzeuges in der Maschine, sowie die Programmparameter der Paketiersteuerung. Ebenfalls wichtig ist die Vorbereitung des Prozesses z.B.: Rüstzeitoptimierung, Werkzeug- und Materialbereitstellung. Es ist geplant, die Stanzautomaten < 60 Tonnen zu verlagern um dann die Abläufe optimieren zu können. Im Prozess der Stanzerei arbeiten 120 Mitarbeiter, zum Teil ausgebildet, zum Teil angelernt.

3.3.1.3 Geschäftsprozess Weiterverarbeitung

In der Weiterverarbeitung werden die Teile der Stanzerei zu Paketen weiterverarbeitet. Sie werden mit Zusatzbauteilen zu Baugruppen verarbeitet. Die Abteilung Weiterverarbeitung wird in Zukunft weiter ausgebaut, um die Wertschöpfung zu verbessern, z.B. durch: Aufschrupfen, Außendurchmesser bearbeiten. Zurzeit sind etwa 40 Personen in der Weiterverarbeitung beschäftigt. Tätigkeiten: Schweißen, Kleben, Vernieten von Paketen.

3.3.2 Bewertung der Geschäftsprozesse

In den folgenden Kapiteln ist häufig von der Bewertungen nach Quantität, Qualität und Systematik (QQS) der einzelnen Einflussfaktoren die Rede. Diese Art der Bewertung wurde vom Arbeitskreis „Wissensbilanz – Made in Germany“ entwickelt und findet im Rahmen der Wissensbilanz der Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG Anwendung.

Die QQS-Bewertung, die Bewertung der einzelnen Einflussfaktoren hinsichtlich der drei Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy), beantwortet die Fragen „Wie viel haben wir davon?“ (Quantität), „Wie ist die

Qualität dessen, was wir haben?“ (Qualität) und „Wie systematisch entwickeln wir den Einflussfaktor?“ (Systematik).

In der Wissensbilanz unterliegen die Bewertungen folgender Abstufung:

0 %	=	nicht vorhanden
30 %	=	teilweise ausreichend
60 %	=	meist ausreichend
90 %	=	immer ausreichend
120 %	=	mehr als erforderlich

In den folgenden Absätzen erfolgt die Begründung der qualitativen Bewertung der Geschäftsprozesse, die in Abbildung 1 zusammengefasst ist.

3.3.2.1 GP-1: Werkzeugbau

Die Kapazität des Werkzeugbaus hinsichtlich des Maschinenparks und der Anzahl der Mitarbeiter genügt den strategischen Anforderungen vollständig. Die Qualität leidet unter der mangelnden Sorgfalt der Mitarbeiter bei der Prozessabwicklung sowie unter mangelndem Qualitätsbewusstsein einzelner Mitarbeiter.

Die systematische Entwicklung des Werkzeugfertigungsprozesses ist verbesserungsbedürftig. Gründe hierfür sind unzureichende Planung und Missachtung der Meilensteine sowie ein fehlendes Projektmanagement.

Die Effizienz des Werkzeugfertigungsprozesses ist steigerungsfähig. Gründe hierfür sind fehlerhafte oder unvollständige Konstruktionsunterlagen und eine nicht ausreichende Standardisierung und interne Normung.

Weiterhin werden in der Projektabwicklung wichtige Meilensteine missachtet und eine straffe Planung und Terminverfolgung nicht konsequent umgesetzt.

3.3.2.2 GP-2: Stanzerei

Die Kapazität der Stanzerei ist bei der derzeitigen Arbeitszeit und Auftragslage weitgehend ausgeschöpft, jedoch sind weitere Ressourcen durch den Ausbau der 2. und 3. Schicht vorhanden.

Durch Verminderung des Ausschusses und der Rüstzeiten sowie durch eine Erhöhung der Werkzeugstandzeiten und der Motivation der Mitarbeiter könnte die Qualität der Prozesse erheblich gesteigert werden.

Die systematische Entwicklung der Prozesse wurde durch intensiverte Schulungsmaßnahmen und eine leistungs- bzw. qualitätsbezogene Entlohnung verbessert, könnte jedoch noch weiter gesteigert werden.

3.3.2.3 GP-3: Weiterverarbeitung

Die Quantität, Qualität und Systematik im Bereich der Weiterverarbeitung sind in hohem Maße zufrieden stellend. Die Gründe hierfür sind ausreichende Kapazität an

Maschinen und Mitarbeitern, gute Qualität bei der Verarbeitung sowie eine kontinuierliche Entwicklung von Sondermaschinen zur Automatisierung der Prozesse. Um noch näher am Optimum arbeiten zu können, wäre eine Stabilisierung der Prozesse und Erhöhung der Effizienz in der Weiterverarbeitung wünschenswert.

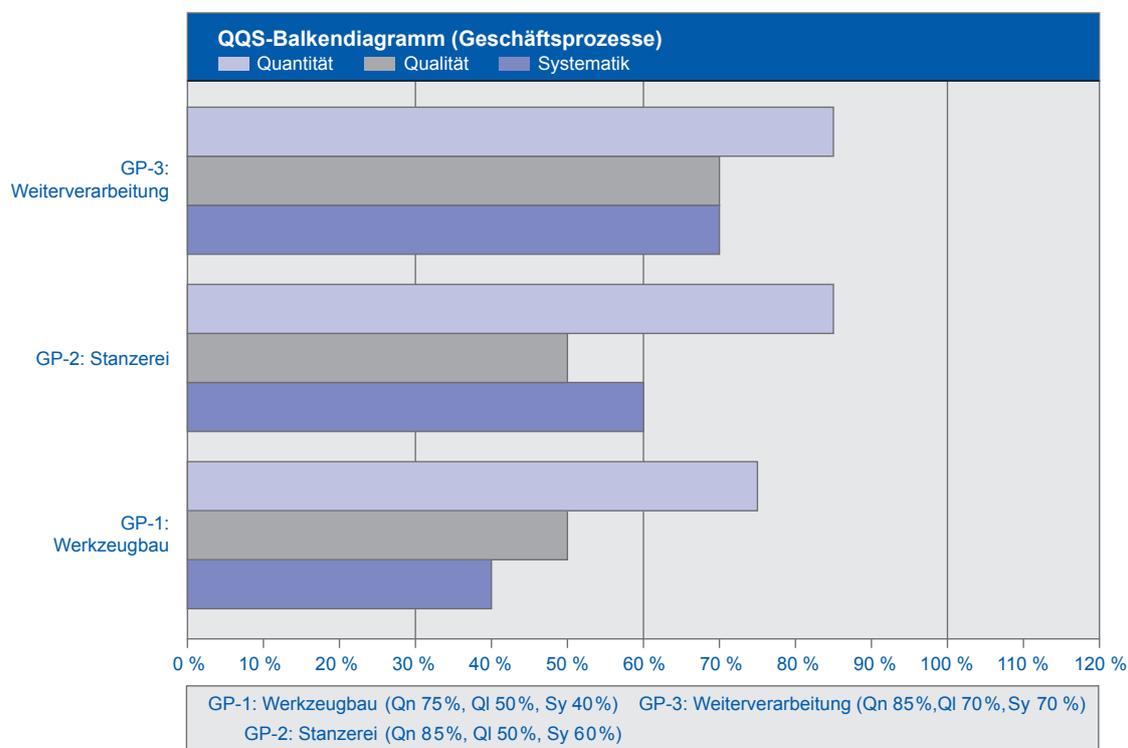


Abbildung 1: QQS-Balkendiagramm der Geschäftsprozesse

3.3.3 Die Geschäftserfolge

Rentabilität (GE-1), Umsatz (GE-2) und Kundenzufriedenheit (GE-3) sind Ergebnis der internen Prozesse und den nach außen gerichteten Prozessen des Vertriebs, wie zum Beispiel des Einkauf, Verkauf, Marketing und Service. Aktuell werden die Geschäftserfolge vor allem durch die internen Prozesse bestimmt, da das Unternehmen seit Jahren eine Vollbeschäftigung ausweisen kann.

Es ist daher klärungsbedürftig und einer Untersuchung wert, warum die Rentabilität des Unternehmens den Erwartungen der Geschäftsleitung, als auch der Gesellschafter, nicht gerecht wird. Auch hier ist das Intellektuelle Kapital, wie beispielsweise die Mitarbeitermotivation und die Führungskompetenz der leitenden Angestellten, sicherlich der Schlüssel zur richtigen Antwort und richtungweisend für die Ausarbeitung einzuleitender Maßnahmen. Die Problemfelder Termintreue, Ausschuss und Nacharbeit müssen systematisch analysiert und aufgearbeitet werden.

Die Geschäftserfolge der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG wurden durch die Geschäftsleitung, die ebenfalls fester Bestandteil des Projektteams war, im Rahmen der Projektarbeit "Wissensbilanz - Made in Germany" wie folgt definiert.

3.3.3.1 Rentabilität

Die Rentabilität ist für uns die Folge aus:

- Reduzierung der Kosten
- Steigerung der Produktivität
- Steigerung der Mitarbeitermotivation

Ziele, die maßgeblich für das Fortbestehen der Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG verantwortlich sind und konsequent verfolgt werden.

3.3.3.2 Umsatz

Der Realumsatz von 2005 muss gehalten werden. Das bisherige Verhältnis von Automotive zu Nicht-Automotivkunden soll zugunsten der Nicht-Automotivkunden ausgebaut werden ohne den absoluten Umsatzbeitrag Automotive zu schmälern. Für die Jahre 2007-2009 soll eine Umsatzsteigerung um 5% pro Jahr erzielt werden.

3.3.3.3 Kundenzufriedenheit

Ziel: null Fehler, Termin- und Mengentreue bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätsansprüche. Wir wollen unsere Reklamationen um 30% reduzieren. Problematisch ist es den Mitarbeitern diese Philosophie so zu übermitteln, dass danach gelebt und gehandelt wird.

3.3.4 Bewertung der Geschäftserfolge

In den folgenden Absätzen erfolgt die Begründung der qualitativen Bewertung der Geschäftserfolge, die in Abbildung 2 zusammengefasst ist.

3.3.4.1 GE-1: Rentabilität

Durch den hohen Preisdruck seitens der Kunden fällt die Rentabilität viel zu gering aus. Weitere Gründe für die geringe Rentabilität sind sowohl in zu hohem Ausschuss, Sonderschichten und mangelnder Termintreue als auch in zu hohen Rüst- und Abstimmkosten der Werkzeuge zu finden. Wünschenswert ist daher die Zuverlässigkeit und Prozesssicherheit der Werkzeuge zu verbessern.

Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität liegen demnach in

- der Verbesserung der Zuverlässigkeit und Prozesssicherheit der Werkzeuge
- der Optimierung von Arbeitsabläufen und Materialfluss
- Weiterbildungsmaßnahmen

Aufgrund der günstigen strukturellen Ausprägung des Geschäftserfolges „Rentabilität“ bezüglich der Quantität, Qualität und Systematik im Balkendiagramm lässt sich für die Zukunft eine positive Entwicklung prognostizieren.

Ähnlich in der strukturellen Ausprägung stellen sich auch die Geschäftserfolge „Umsatz“ und „Kundenzufriedenheit“ dar, woraus auch für die beiden folgenden Kenngrößen ein positiver Trend für die Zukunft abgeleitet werden kann.

3.3.4.2 GE-2: Umsatz

Die Höhe, Qualität und Systematik in Bezug auf den Umsatz ist in hohem Maße zufrieden stellend. Begründet ist dies durch Neukunden auch im Nischenbereich der Spezialmotoren, Mengensteigerungen und hoher Auslastung.

3.3.4.3 GE-3: Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist weitestgehend zufrieden stellend, bietet aber noch Optimierungspotential. Die Lieferantenbewertungen durch die Kunden liegen im positiven Bereich. Die Anzahl interner Reklamationen und der Sonderfahrten auf Grund mangelnder Termintreue sind zu hoch. Negativ zu bewerten ist auch die hohe Anzahl an Wiederholfehlern. Durch interne Schulungen und eine transparente Reklamationsbearbeitung wird systematisch an der Kundenzufriedenheit gearbeitet.

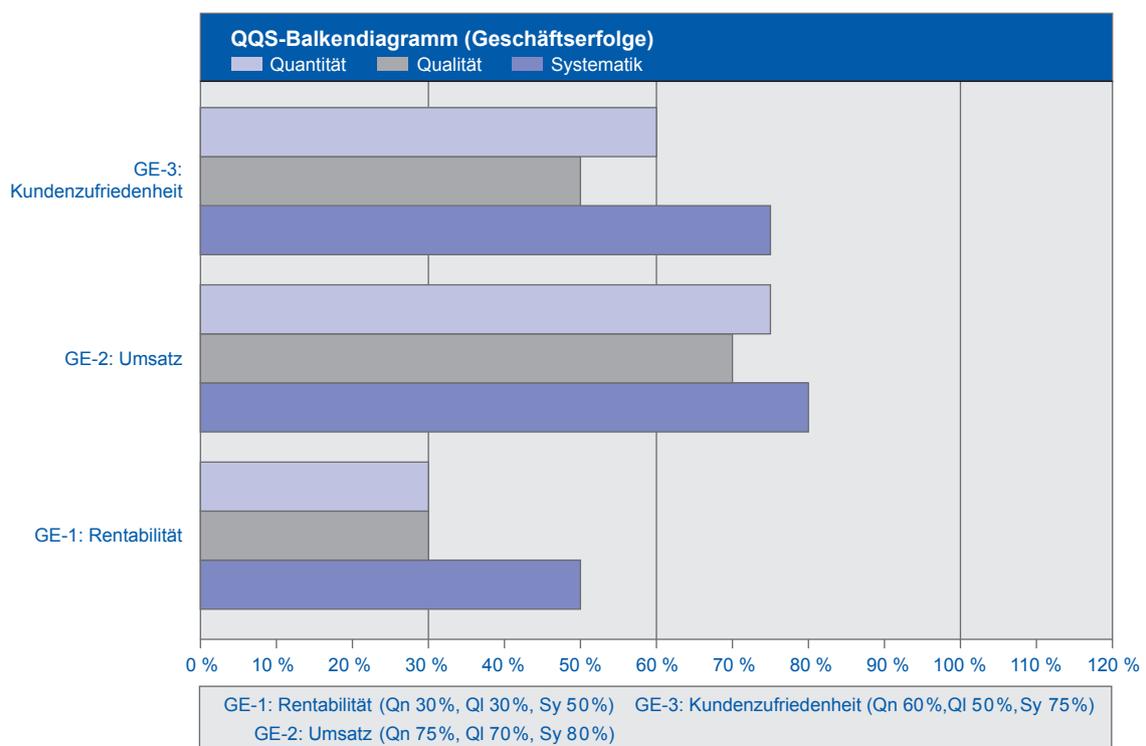


Abbildung 2: QQS-Balkendiagramm der Geschäftserfolge

3.4 Das intellektuelle Kapital

Maßgeblich am Geschäftserfolg der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG sind neben den Ressourcen, die üblicherweise in der jährlich vorgeschriebenen Bilanzierung erscheinen, die sog. "weichen Faktoren" beteiligt. Diese "weichen Faktoren", auch "Intellektuelles Kapital" genannt, lassen sich in drei Hauptgruppen unterteilen: das Humankapital (HK), das Strukturkapital (SK) und das Beziehungskapital (BK). In den folgenden Kapiteln wollen wir näher auf diese drei Hauptgruppen des Intellektuellen Kapitals eingehen und deren Bedeutung für die Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG darstellen.

Im Jahr 2004 fälschlicherweise mit dem zweifelhaften Titel des “Unwort des Jahres” gekrönt, umfasst das Humankapital (HK) in Anlehnung an Leif Edvinsson und Michael S. Malone folgende Punkte:

- die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen
- die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter/innen zur Aktualisierung und zum Neuerwerb von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen
- die Verbreitung des neuen Wissens sowie der neuen Fähigkeiten und Erfahrungen im Unternehmen
- die Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens

Bei der Betrachtung innerhalb dieser Wissensbilanz beschränkt sich der Begriff jedoch auf die Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters innerhalb der Organisation. Die Faktoren des Humankapitals, denen nach Auffassung des Projektteams besondere Bedeutung im Bezug auf den Erfolg der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG zugemessen werden müssen, sind in den folgenden Absätzen dargestellt.

3.4.1 Das Humankapital

In Abbildung 3 sind alle Einflussfaktoren im QQS-Portfolio für die aktuelle Periode dargestellt, welchen im Bezug auf die Geschäftstätigkeit der Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, große Bedeutung zugemessen werden. Das QQS-Portfolio stellt die QQS-Bewertungen der Einflussfaktoren, als auch die Relation der einzelnen Faktoren zueinander in einem zweidimensionalen Koordinatensystem dar. Die dritte Dimension (die Systematik) wird über den Durchmesser der Kreise („Bubbles“) dargestellt.

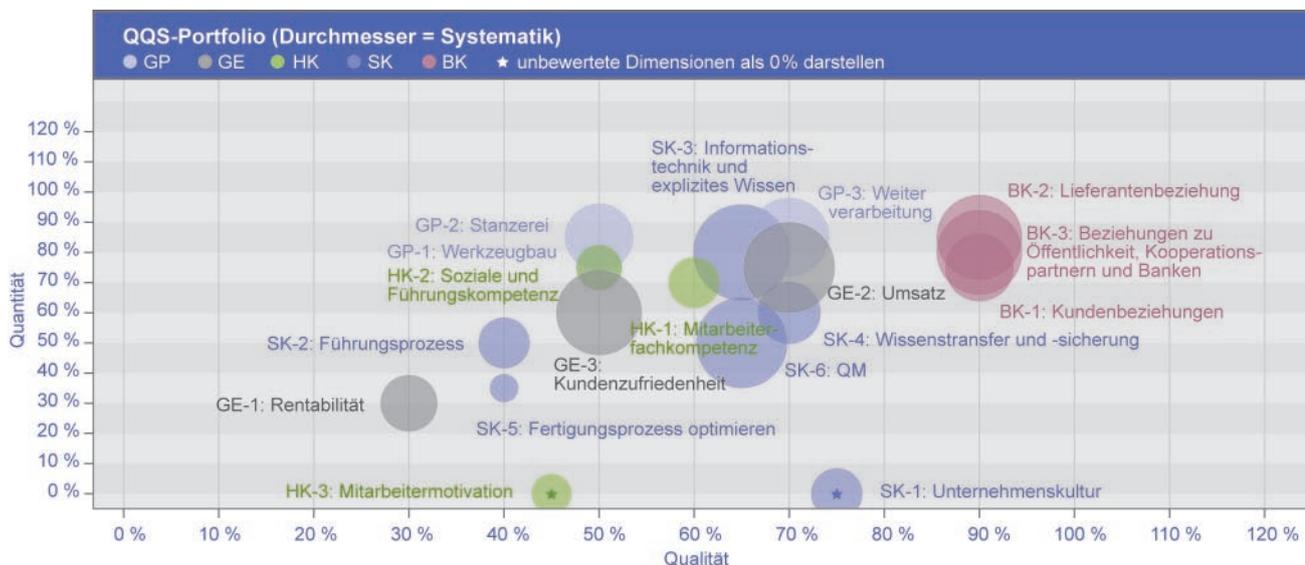


Abbildung 3: QQS-Portfolio

3.4.1.1 HK1: Mitarbeiterfachkompetenz

Folgende fachliche Kompetenzen, die durch Berufsausbildung, Schulungen und Seminare erworben werden, sind bei uns wichtig: Maschinenbedienung, Programmierung für die Einrichtung, Werkzeugbau, Zerspanen, Erodieren, Konstruktion,

Fertigung, Werkzeugeinstandhaltung, Vertrieb, QS und Arbeitsvorbereitung (siehe Schulungsplan 2006 QmB).

Von besonderer Bedeutung sind die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Firma Bausch gesammelt wurden.

Standard Ausbildung im QM ist erforderlich, um die Qualität zu halten. Das kann auch bei der Einstellung beachtet werden, ebenso wie die Kenntnis über den Wertschöpfungsprozess für alle Mitarbeiter, damit diese die Folgen ihrer Arbeit im Gesamtprozess abschätzen können (Mitarbeiterinformation: die MA müssen wissen, was die Arbeit für Folgen hat).

Hilfsmittel zur Bewertung der Mitarbeiterfachkompetenz:

- Qualifikationsmatrix beschreibt die Anforderungen an den Mitarbeiter
- Fähigkeitsmatrix beschreibt den Stand des Mitarbeiters

3.4.1.2 HK2: Soziale und Führungskompetenz

Die Fähigkeit mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren, zu kommunizieren und mit Fehlern offen umzugehen (da fehlt es oft). Sich mitzuteilen (Verständigungsprobleme), Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst. Vor allem auch bei den Vorgesetzten muss die Fähigkeit konstruktiv und offen mit den Mitarbeitern umzugehen ausgebildet sein, so dass auch der Umgang miteinander sowie der Umgang mit Fehlern und Verbesserungsvorschlägen besser wird. Ein durchgängiges Führungskonzept, offener Umgang mit Konflikten und deren Bewältigung sowie die Fähigkeit sich auszutauschen sind besonders wichtig wie die Fähigkeit, Menschen zu führen und positiv zu motivieren, Ziele vorzugeben und Konsequenz umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen. Die Fähigkeit Aufgaben abzugeben und zu delegieren. Gleichmaßen muss gegeben sein, dass die Anderen dann eigenverantwortlich handeln können (auch mit Fehlern als Konsequenz).

3.4.1.3 HK3: Mitarbeitermotivation

Unter Mitarbeitermotivation verstehen wir bei Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, die Motivation der Mitarbeiter, sich aktiv einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissens- und Informationsaustausch. Dazu zählt auch die Bereitschaft auch Fehler rechtzeitig zu berichten. Typische Teilbereiche sind z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit dem Betrieb, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen.

Für den Wissenstransfer zwischen jung und alt muss die Motivation der Jungen gefördert werden, das Wissen an- und aufnehmen zu wollen. Vor allem auch die Bereitschaft sich einzubringen, ist gerade bei den Jungen wichtig.

3.4.2 Bewertung zum Humankapital

In den folgenden Absätzen erfolgt die Begründung der qualitativen Bewertung des Humankapitals, die in Abbildung 4 zusammengefasst ist.

3.4.2.1 HK-1: Mitarbeiterfachkompetenz

Die Menge der Mitarbeiter mit Fachkompetenzen ist gut, da vor allem ausgebildete Fachleute vorhanden sind. In der Stanzerei besteht da ein Defizit.

Die Qualität an sich ist positiv bewertet. Probleme stellt aber der Abgang in die Rente von "Älteren" dar, weil die Förderung der "Jungen" fehlt und so die "Älteren" nicht ersetzt werden können. Durch mehr Top-Leute würde es besser laufen.

Die Systematik ist insofern gegeben, da nur qualifizierte Facharbeiter eingestellt werden. Probleme findet man auf dem Gebiet der Kommunikation und in der Tatsache, dass zwei verschiedene Systeme zur Werkzeugkonstruktion vorhanden sind, ein Altes und ein Neues. Es gibt keine eindeutigen Vorgaben, nach welchem System gearbeitet werden soll. Dies wiederum führt zu Schwierigkeiten in der Produktion. Jedoch sind eindeutige Vorgaben wann mit welchem System gearbeitet wird in Ausarbeitung, sodass die derzeitigen Reibungsverluste in kürze eliminiert werden.

3.4.2.2 HK-2: Soziale und Führungskompetenz

Die Menge an Mitarbeitern mit Sozial- und Führungskompetenzen ist bei Normalbesetzung ausreichend. Der strukturelle Aufbau mit Gesellen, Gruppenleitern, Meistern und Chef ist vorhanden.

Die Qualität der Sozial- und Führungskompetenzen ist mittelmäßig und ausbaufähig. Gründe hierfür sind zu viele Reibungspunkte, ungleiche Behandlung durch Vorgesetzte, emotionales Verhalten, Provokationen auch durch Mitarbeiter und mangelnde Akzeptanz der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter.

Die Systematik zum Ausbau der Sozial- und Führungskompetenzen ist nicht ausreichend. Seminare zur Bildung und zum Ausbau von Sozial- und Führungskompetenzen werden vermisst. Eine weitere Möglichkeit zur Entwicklung wäre die Wahl des richtigen Mitarbeiters als Vorgesetzten, der dann als Vorbild wirkt.

3.4.2.3 HK-3: Mitarbeitermotivation

Die Motivation der Mitarbeiter ist mittelmäßig. Einige Mitarbeiter sind motiviert, andere nicht. Fehlende Identifikation mit dem Betrieb und fehlendes Verständnis der Situation des Betriebes und deren Auswirkung auf die Mitarbeiter sind Gründe für die mittelmäßige Motivation.

Weitere Gründe sind zum Teil Entscheidungen ohne Begründung und fehlendes "Hurra" Gefühl. Andererseits ist es dennoch möglich, die Mitarbeiter zu Mehrarbeit zu bewegen. Bereits vorhandene Ansätze zur Motivationssteigerung sind Betriebsausflüge, Betriebsfeiern und Arbeitskleidung.

Durch ein neu eingeführtes Entlohnungssystem soll die fehlende Systematik in der Mitarbeitermotivation verbessert werden. Geld ist jedoch als einziges Motivationsmittel ungeeignet! Denkbar wären erweiterte Kompetenzen für geeignete Mitarbeiter und das gute Vorbild durch Vorgesetzte.

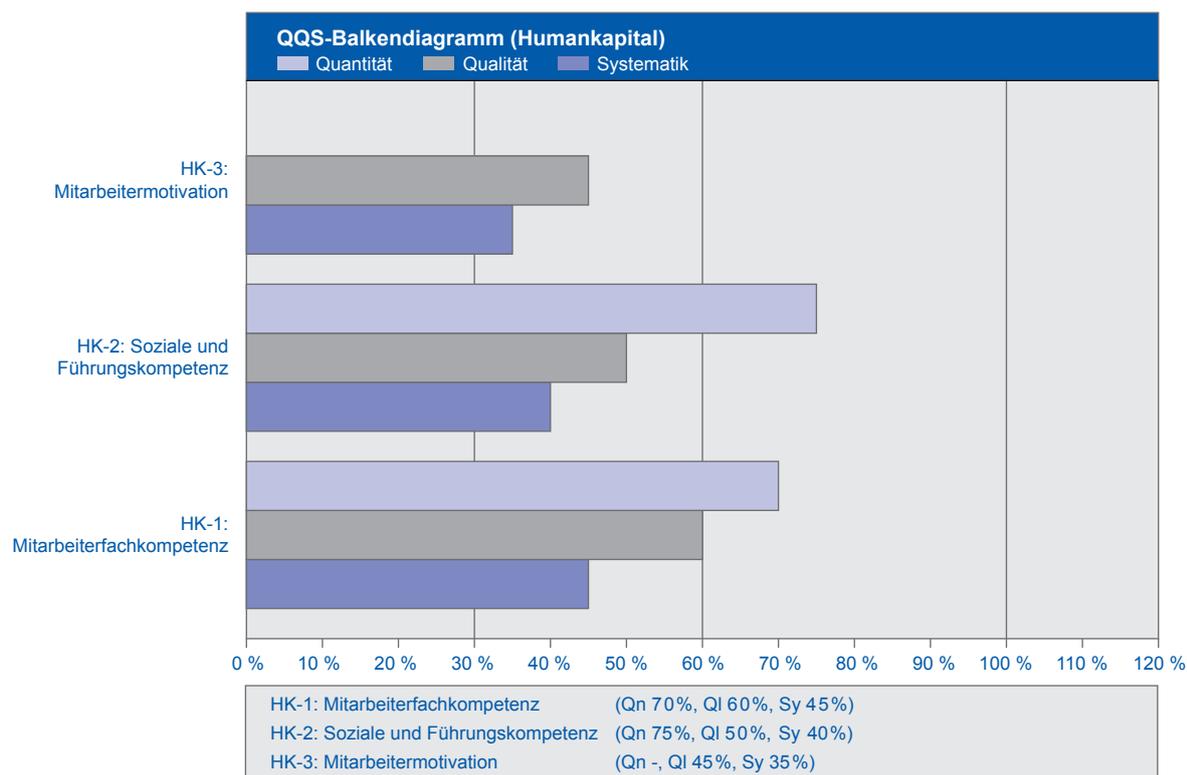


Abbildung 4: QQS-Balkendiagramm des Humankapitals

3.4.3 Das Strukturkapital

Die nächste Dimension des intellektuellen Kapitals stellt das Strukturkapital (SK) dar und wird im Leitfaden „Wissensbilanz - Made in Germany“ wie folgt definiert:

Strukturkapital (SK) umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen.

Innerhalb dieser Dimension wird den folgenden Faktoren in der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG besondere Bedeutung zugesprochen.

3.4.3.1 SK1: Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst alle Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, "Do's and Don'ts" sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte. Auch die Zusammenarbeit zwischen den ausländischen und deutschen Mitarbeitern ist ein zentraler Punkt. Besonders wichtig ist dies beim Erfahrungsaustausch. Die Akzeptanz untereinander vor allem auch zwischen den unterschiedlichen Kulturen.

3.4.3.2 SK2: Führungsprozess

Leistung und Qualität der Führungsprozesse beschreiben die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Die Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeit sowie Rechte und Pflichten der Führung. Pflichten und Rechte müssen übergeben werden, auch selbständig Arbeit einzuteilen. Rechte zu Führen müssen gegeben werden und auch stabil bleiben.

Ein durchgängiges Führungskonzept ist wichtig und erforderlich (aber nicht immer gegeben). Entscheidungsbefugnisse müssen eindeutig definiert und festgelegt sein, so dass auch klar ist, wer wofür zuständig ist (z.B.: Verbesserungsvorschläge). Aufgabenverteilung mit Zielvorgabe. Motivation bei Erfolg. Leistungsorientiertes Entlohnungssystem. Offener Umgang mit Konflikten und deren Bewältigung. Führung muss die wichtigen Dinge vorleben (zum Bsp.: Einführung ERP). Projekt und Teamarbeit.

Ein System, bei dem Projektleiter benannt werden, könnte helfen, die Kommunikation und die Kooperation zu verbessern. Diese „Kümmerer“ müssten sich dann auch mit dem Projekt identifizieren.

3.4.3.3 SK3: Informationstechnik und explizites Wissen

Das komplette, computergestützte Arbeitsumfeld inkl. aller expliziten Wissens-elemente. Hierzu zählen sowohl die Hardware als auch die Software. Hinzuzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Konstruktionssoftware (CAD, CAM etc.). Einführung der neuen Systeme (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (ERP), Betriebsdatenerfassung, Erfassung von implizitem Wissen).

3.4.3.4 SK4: Wissenstransfer und –sicherung

Der gezielte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen zum schnelleren und besseren Ablauf der Prozesse. Wichtig ist hier auch der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des Königswissens.

Informationen und Wissen müssen selbst beschafft werden (Holschuld). Hier können abteilungsspezifische Definitionen erarbeitet werden (welches Wissen ist für wen wichtig).

3.4.3.5 SK5: Fertigungsprozess optimieren

Optimierungen und Verbesserungen an internen Verfahren, Prozessen und Technologien. Hierzu gehören z.B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen (Nachverfolgen und ggf. begründetes ablehnen von guten bzw. schlechten Ideen). Unser kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist noch nicht ausreichend organisiert.

3.4.3.6 SK6: Qualitätsmanagement

Die Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000 und ISO TS 16949. Dies ist jedoch nicht der einzige Beweggrund, warum das Qualitätsmanagement als wesentlicher Bestandteil der Geschäftstätigkeit angesehen wird. Zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements zählen die Festlegung und Regelung von Prozessen und Abläufen mit dem Ziel Fehler und Fehlleistungen zu minimieren, sowie die Kundenanforderungen vollständig zu erfüllen.

Die Dokumentation, der aus dem Qualitätsmanagement abgeleiteten Aufgaben und Vorgehensweisen, ist weitgehend vollständig definiert, problematisch ist einzig die Akzeptanz und Umsetzung der festgelegten Prozesse in allen Ebenen.

3.4.4 Bewertung des Strukturkapitals

In den folgenden Absätzen erfolgt die Begründung der qualitativen Bewertung des Strukturkapitals, die in Abbildung 5 zusammengefasst ist.

3.4.4.1 SK-1: Unternehmenskultur

Die Qualität der Unternehmenskultur stimmt. Trotz Verbesserungspotentials beim Umgang miteinander wird die gute Qualität durch den Erfolg bestätigt. Auch die Zusammenarbeit mit den "ausländischen" Mitarbeitern ist gut. Mit ihnen werden Konflikte nicht unterschiedlich behandelt.

Die Systematik bei der Verbesserung der Unternehmenskultur ist mittelmäßig. Obwohl die Voraussetzungen geschaffen und zum Teil im QM-Handbuch festgelegt sind, werden sie noch nicht von den Mitarbeitern gelebt und systematisch angewandt.

3.4.4.2 SK-2: Führungsprozess

Die Quantität wird auf Grund unterschiedlicher Meinungen als mittelmäßig bewertet. Positiv bewertet wird, dass ausreichend Führungskräfte vorhanden sind. Negativ bewertet wird, dass diese sich mit Tätigkeiten befassen, die nicht in ihren Aufgabenbereich fallen und deshalb ihre eigentlichen Aufgaben zum Teil nicht wahrnehmen können und Informationen nicht weitergeleitet werden.

Die Qualität ist ebenfalls mittelmäßig, da der Führungsprozess nicht immer funktioniert. Widersprüchliche Anweisungen führen dazu, dass jeder macht, was er für richtig hält. Durch unterschiedliche Prioritäten und nicht eindeutige Richtlinien ergeben sich Widersprüche und es kann z.B. zu unnötiger Wochenendarbeit kommen. Im Manage-

mentreview werden die Ist-Zustände festgehalten und Vorgaben gemacht. Da diese jedoch nicht umgesetzt werden ist die Systematik mit mittelmäßig bewertet.

3.4.4.3 SK-3: Informationstechnik und explizites Wissen

Grundsätzlich ist die Quantität, Qualität und Systematik gut. Die Ausstattung mit IT wie z.B. CAD-Systemen und an Dokumentation z.B. QM-Handbuch ist vollständig vorhanden. Optimierungspotential gibt es noch bei der Vernetzung der Maschinen.

Die Qualität ist noch etwas zu verbessern, sollte aber auch steigen, wenn die Probleme bei der Einführung des neuen ERP-Systems beseitigt sind.

Die Systematik bezüglich der Anschaffung neuer Systeme hängt zum Teil von den hohen Investitionen ab, so haben die Kosten z.B. großen Einfluss auf den Zeitpunkt der Einführung.

3.4.4.4 SK-4: Wissenstransfer und Wissenssicherung

Der Wissenstransfer erfolgt in erster Linie von den Meistern an die Facharbeiter und ist auch meistens ausreichend, eine Verbesserung wäre gut. Es gibt zwar unterschiedliche Fähigkeit und Bereitschaft, Wissen effektiv zu teilen, doch ist die Qualität des geteilten Wissens hoch.

In der Systematik gibt es noch Verbesserungspotential. „Learning by Doing“ ist im handwerklichen Betrieb effektiver als schriftliche Dokumentationen, die im Werkzeugbau besser wirken. Probleme stellen zu wenig Personal für persönliche „Schulungen“ im Falle von Ausfällen wie z.B. Krankheit oder Urlaub dar. Nach einer gewissen Zeit werden die richtigen Vorgehensweisen wieder „verlernt“.

Insgesamt sind wir mit dem Wissenstransfer qualitativ zufrieden, sollten aber mehr Zeit und etwas mehr bei Systematik investieren.

3.4.4.5 SK-5: Fertigungsprozess optimieren

Die Optimierung der Fertigungsprozesse findet derzeit im „Top-Down-Prinzip“ statt, d.h. erfolgreiche Verbesserungen werden von Vorgesetzten eingereicht und realisiert. Nur in Einzelfällen kommen Vorschläge von Mitarbeitern. Notwendig ist hier eine Offensive zur Motivation der Mitarbeiter.

Die Quantität ist eher schlecht, da keine Vorschläge zur Optimierung kommen. Das Vorschlagswesen ist quasi eingeschlafen. Ebenso lässt die Qualität der Verbesserungsvorschläge zu wünschen übrig.

Die Systematik ist ebenso schlecht, da das Vorschlagswesen als Prozess so gut wie nicht vorhanden ist. Hier wurden in der Vergangenheit Fehler bezüglich der richtigen Behandlung der Vorschläge gemacht. Zum Teil werden die Verbesserungsvorschläge jedoch auch direkt umgesetzt.

3.4.4.6 SK-6: Qualitätsmanagement

Die Quantität im Bereich des Qualitätsmanagements ist mittelmäßig. Im Werkzeugbau sowie den anderen Abteilungen wird zu wenig für das Qualitätsmanagement gemacht. Dies liegt jedoch nicht an fehlenden Prüfmitteln, sondern an der zu geringen Anwendung des Systems.

Die Qualität stimmt weitgehend. So werden z.B. die Vorgaben der Qualitätssicherung eingehalten und die Stellungnahmen innerhalb von 24 Stunden zu einer Reklamation funktionieren. Die Stellungnahmen werden jedoch noch extra bearbeitet, was allerdings automatisch geschehen sollte. Positiv anzumerken ist, dass die Zahl der Reklamationen trotz gestiegener Kundenanforderungen zurückgegangen ist.

Die Systematik in Bezug auf das Qualitätsmanagement ist gut. Gründe hierfür liegen in der Zertifizierung nach DIN ISO TS 16949 und den Audits. Auch sind alle notwendigen Tools vorhanden und das Qualitätsmanagementsystem steht. Einziges Defizit ist, dass das Qualitätsmanagement noch nicht vollständig gelebt wird.

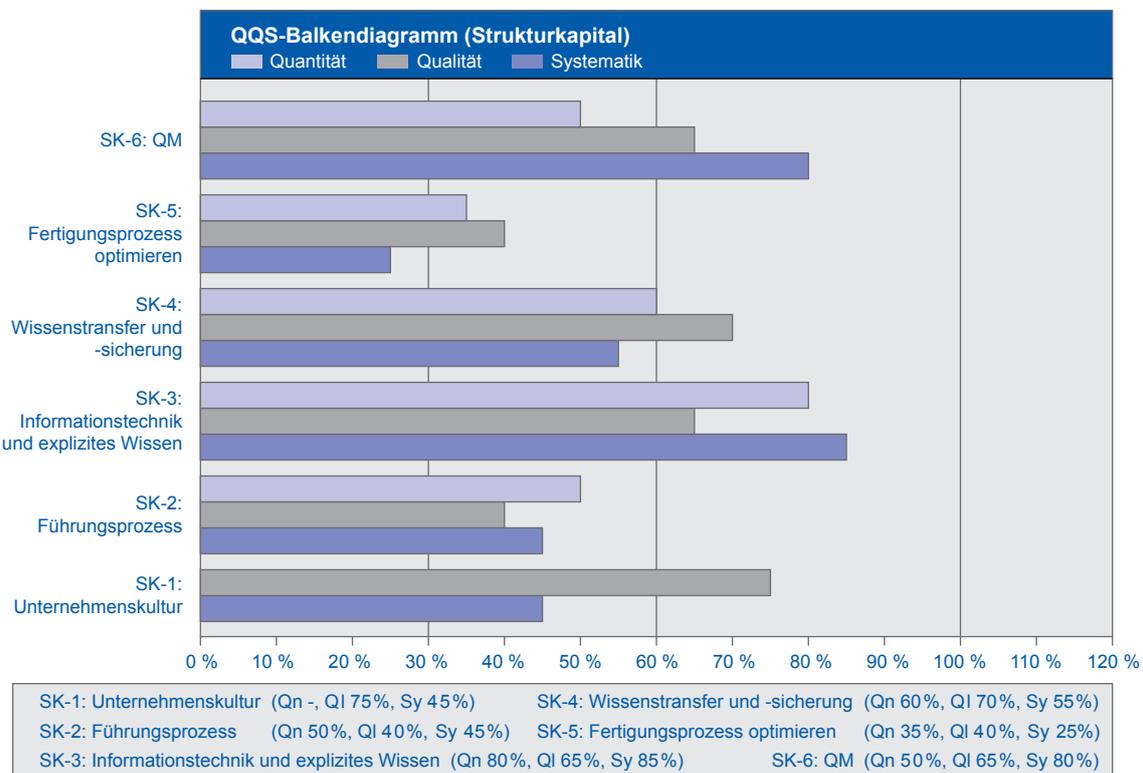


Abbildung 5: QQS-Balkendiagramm des Strukturkapitals

3.4.5 Das Beziehungskapital

Die dritte und letzte Dimension des Intellektuellen Kapitals ist das Beziehungskapital. Unter Beziehungskapital verstehen wir alle Interaktionen der Organisation selbst mit ihrem Umfeld. Bei der Erstellung dieser Wissensbilanz liegt das Augenmerk auf den in diesem Kapitel beschriebenen Faktoren.

3.4.5.1 BK1: Kundenbeziehungen

Die Beziehungen zu ehemaligen (Rückgewinnung), aktuellen und zukünftigen Kunden. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb und Marketing und die persönliche Pflege der Kunden durch Mitarbeiter. Eine hohe Kundenzufriedenheit soll erreicht werden (Nullfehler, Termintreue...). Schwerpunkt ist der Automotive-Bereich, um die bestehende Unabhängigkeit zu wahren, soll der Non-automotive-Bereich verstärkt werden.

Hierzu gehört auch die Beobachtung des Umfeldes der Kunden um auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Die Kundenstimmung (positiv wie negativ) muss Mitarbeitern transparent gemacht werden.

3.4.5.2 BK2: Lieferantenbeziehungen

Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen u.a. alle Aktivitäten des Einkaufs sowie allgemeine Lieferantenpflege. z.B.: Vertreter von Lieferanten sollten direkt mit den Technikern zusammengebracht werden.

3.4.5.3 BK3: Beziehungen zu Öffentlichkeit, Kooperationspartnern und Banken

Beziehungen zu Schulen (neue Mitarbeiter) und Universitäten (um unser Image als Lieferant zu verbessern und um wichtige Multiplikatoren zu gewinnen). Es ist wichtig, dass die Beziehungen zu den Kundenberatern und Kreditbearbeitern bei den Banken gut sind.

3.4.6 Bewertung des Beziehungskapitals

In den folgenden Absätzen erfolgt die Begründung der qualitativen Bewertung des Beziehungskapitals, die in Abbildung 6 zusammengefasst ist.

3.4.6.1 BK-1: Kundenbeziehung

Die Beziehungen zu den Kunden sind in Quantität, Qualität und Systematik voll zufrieden stellend. Zum Teil gibt es täglichen Kontakt mit den Kunden, jedoch wäre mehr operativer Kontakt erwünscht. Auch was die Qualität betrifft ist eine sehr gute Bewertung gegeben. In den letzten 20 Jahren wurde kein Kunde infolge von Problemen verloren, was ein Beweis für die gute Qualität in Bezug auf die Kundenzufriedenheit ist. Weiterer Beweis ist, dass wir zum Teil Schlüssellieferanten sind. In der Systematik sind kleine Defizite vorhanden, so sollten die „Richtigen bei uns“ mit den „Richtigen beim Kunden“ sprechen. Andererseits haben wir Vertreter und zeigen Präsenz auf Messen. Es besteht kein zusätzlicher Handlungsbedarf, die guten Kundenbeziehungen sollen weiter gehalten werden.

3.4.6.2 BK-2: Lieferantenbeziehung

Die Lieferantenbeziehungen sind ebenfalls in Quantität, Qualität und Systematik hervorragend. Es bestehen keine Probleme mit Lieferanten und es werden systematische Beurteilungen durchgeführt.

3.4.6.3 BK-3: Beziehungen zur Öffentlichkeit, Kooperationspartnern und Banken

Die Beziehungen zur Öffentlichkeit, Kooperationspartnern und Banken sind in Quantität, Qualität und Systematik vollkommen ausreichend. Beispiele für die gute Quantität sind Projekte mit Forschungsinstituten, Praktika für Schüler und Studenten, Ferienjobs, Messepräsenz und Sponsoring. Auch die Systematik ist in Ordnung zum Teil zwar etwas zufällig aber dennoch ausreichend.

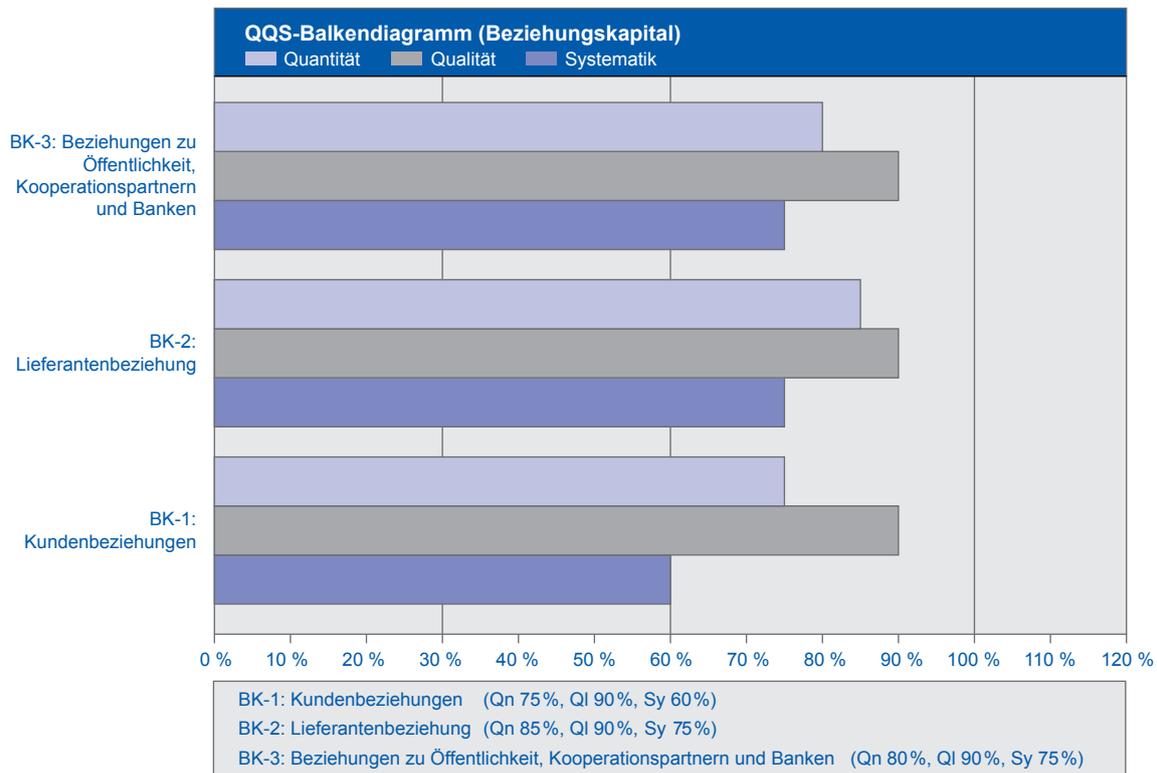


Abbildung 6: QQS-Balkendiagramm des Beziehungskapitals

3.5 Das Potenzialportfolio

Das Potenzialportfolio ist die Darstellung der einzelnen Faktoren als Portfolio mit vier Feldern. Die x-Achse bildet den Mittelwert der QQS-Bewertung ab und gibt das Verbesserungspotential eines Einflussfaktors wieder. Je weiter links der Einflussfaktor steht, desto schlechter seine Bewertung und desto größer ist sein Verbesserungspotential. Auf der y-Achse sind das Einflussgewicht des Einflussfaktors und die Wirkungsstärke des Einflussfaktors auf das Gesamtsystem dargestellt. Das Einflussgewicht des Einflussfaktors ergibt sich aus der Aktivsumme der Wirkungsmatrix. Je weiter oben ein Einflussfaktor steht, desto größer ist seine Wirkung.

Entstanden ist das unten aufgeführte Potenzialportfolio (vgl. Abbildung 7) nach dem Leitfaden des Arbeitskreises „Wissensbilanz – Made in Germany“ mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox-Software.

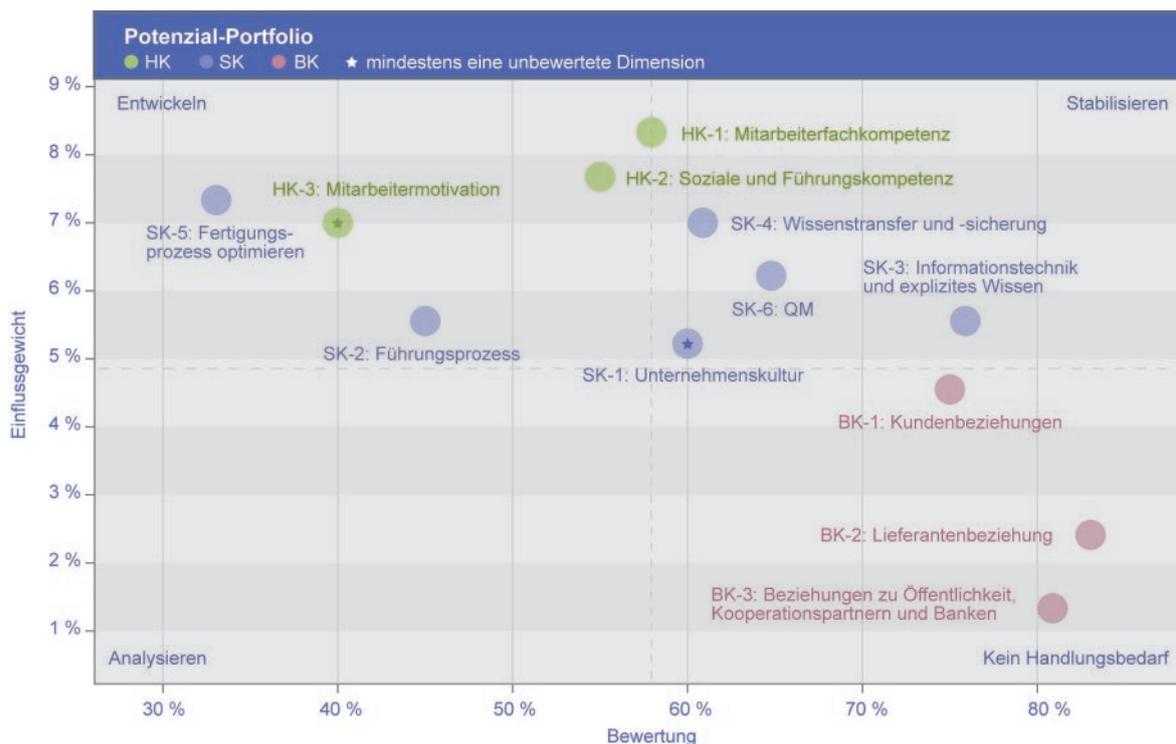


Abbildung 7: Potenzial-Portfolio

In der vorliegenden Wissensbilanz wurden mit Hilfe der Wechselwirkungen die Hebel ermittelt, mit denen man am wirkungsvollsten auf die Geschäftserfolge Einfluss nehmen kann. Dabei wurden beim Ausfüllen der Matrix bestimmt, welcher Faktor die anderen Faktoren wie stark beeinflusst und welcher Faktor wie stark von den restlichen Faktoren beeinflusst wird.

Daraus wird das Potentialportfolio erstellt welches zeigt, welche Faktoren am sinnvollsten weiter betrachtet werden sollen. Es ergab sich für die Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG, dass dies die Faktoren Führungsprozess, Fertigungsprozess optimieren und Mitarbeitermotivation sind. Die Mitarbeitermotivation ist zwar einer der Faktoren, der am meisten auf alle anderen Faktoren wirkt, jedoch wird er auch sehr von den anderen Faktoren beeinflusst. Aus diesem Grund ist es nicht einfach die Mitarbeitermotivation direkt positiv zu beeinflussen. Deshalb konzentrieren sich die Verbesserungsmaßnahmen auf die beiden übrigen Faktoren. Insgesamt hat sich in der Wissensbilanz gezeigt, wie wichtig das Intellektuelle Kapital eines Unternehmens ist. Dies gilt insbesondere auch für das Humankapital. Aus diesem Grund soll in der nahen Zukunft mehr in das Humankapital wie z.B. die Sozialen- und Führungskompetenzen, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterfachkompetenz in der Firma Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG investiert werden.

4 Ausblick

Im Rahmen der erstellten Wissensbilanz wurden Maßnahmen beschlossen, die dazu beitragen sollen, die Fertigungs- und Führungsprozesse sowie die Unternehmenskultur und damit auch indirekt die Mitarbeitermotivation positiv zu beeinflussen. Darunter fallen auch die folgenden, bereits geplanten und eingeleiteten Maßnahmen:

Einführung eines ERP-Systems um Geschäftsprozesse zu vereinfachen, die Auftragsbearbeitung und die Kapazitätsplanung zu automatisieren und die Möglichkeit einer direkten Erfolgs- und Terminkontrolle zu geben. Dadurch soll eine höhere Termintreue, eine Steigerung der Effizienz und Kundenzufriedenheit sowie eine Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung der Abläufe realisiert werden.

Die zweite, bereits eingeleitete Maßnahme der **Einführung eines leistungsorientierten Lohnsystems** soll die Effizienz, die Qualität der Produkte und die Mitarbeitermotivation steigern.

Weitere Maßnahmen, die sich noch in Planung befinden, sind:

Das **Einstellen eines Projektleiters**. Er betreut und begleitet die ihm zugewiesenen Projekte von Anfang bis Ende. Er führt, organisiert, motiviert, überwacht und bringt Nachweise über die Effektivität der getroffenen Maßnahmen. Durch den Projektleiter sollen geringere Reklamationen, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Termintreue und eine bessere Integration der Kundenwünsche sichergestellt werden.

Das **Einstellen eines Fertigungsingenieurs**. Er soll durch abteilungsübergreifende Arbeit und eine gesamtheitliche Betrachtung der Fertigungsprozesse die Schwachstellen im Fertigungsablauf aufdecken und beseitigen und somit die Produktion optimieren. Dadurch sollen ein reibungsloser Ablauf gewährleistet, die Effizienz sowie die Termintreue gesteigert, die Kommunikation gefördert und der Fertigungsprozess optimiert werden.

Durch **Schulungen des Führungspersonals**, auf den Gebieten der **Menschenführung und des Konfliktmanagements** sowie durch die Vorgabe von klaren Strukturen und Verhaltensweisen im Umgang mit den Mitarbeitern, soll der Umgang miteinander, die Unternehmenskultur und der Führungsprozess verbessert werden.

Durch **Festlegung von Strukturen und Standardisierung von Abläufen im Werkzeugbau** soll der reibungslose Ablauf bei der Erstellung und Reparatur von Werkzeugen gesichert werden. Außerdem sollen Fehler bereits in der Konstruktion vermieden werden und die Transparenz der Vorgänge gesteigert werden. Dadurch sollen die Abläufe verbessert, die Qualität gesteigert, die Durchlaufzeit verkürzt, die Mitarbeiter sensibilisiert und der Werkzeugbau systematisiert werden.

Die **Wiederbelebung des Vorschlagswesens** soll durch qualitativ hochwertige Vorschläge die Prozesse optimieren helfen und zu Einsparungen und Qualitätssteigerungen führen.

Durch eine **Nachwuchsförderung** sollen neue Mitarbeiter besser an spätere Aufgaben herangeführt und dafür ausgebildet werden. Dadurch sollen eine Steigerung der Fertigkeiten, eine bessere Integration und der Wissenstransfer sichergestellt werden.

Mit Hilfe eines **Regeltermins**, in dem wichtige Informationen und Anordnungen mitgeteilt werden, soll eine höhere Transparenz geschaffen und das Informationsdefizit zwischen der Geschäftsführung und dem mittleren Management abgebaut werden.

Es wird ein **Katalog mit den Grundverhaltensregeln** aufgestellt werden, um die Umgangsformen im Betrieb zu verbessern. Dadurch soll die Mitarbeitermotivation, die Kommunikation untereinander und die Zusammenarbeit verbessert werden. Durch die beschriebenen Maßnahmen sollen innerbetrieblich die Fertigungs- und Führungsprozesse optimiert, sowie die Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur gesteigert werden, wodurch insgesamt auch die Steigerung der Rentabilität und der Kundenzufriedenheit erfolgt.

Teilnehmer der Wissensbilanz:

Position	Name	Vertritt den Bereich
1	Fiedler, Heinz	Vertrieb
2	Stelzer, Andreas	AV, Betriebsrat
3	Yilmaz, Ayhan	Fertigung
4	Collmer, Klaus	QS/Fertigung
5	Simon, Bruno	Werkzeuginstandhaltung
6	Haug, Rolf	Leiter Werkzeugbau
7	Pfitzer, Rainer	Erodieren, Konstruktion
8	Berberich, Thomas	Werkzeugbau
9	Bauer, Willi	Zerspanung
10	Bausch, Christopher	Assistent
11	Bausch, Nicolas	Assistent
12	Bausch, Kurt	Geschäftsführer und Projektleiter

Kontakt:

Anschrift:

Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG.
Industriestraße 12
71665 Vaihingen / Enz

Internet:

www.bausch.de

Mail:

info@bausch.de



Typische Produkte

