

beo>

GESELLSCHAFT FÜR SPRACHEN
UND TECHNOLOGIE MBH

Wissensbilanz 2006



knowledge

[Applied]

> Inhalt

- 2 Profil
- 6 Wissensbilanz – Definition und Projektvorgehen
- 7 beo Ziele
- 9 Die zentralen Geschäftsprozesse
- 10 Einflussfaktoren
- 13 Bewertung der Einflussfaktoren
- 17 Diagramme und Schlussfolgerungen
- 20 Ausblick



Wir freuen uns, Ihnen die erste beo Wissensbilanz 2006 vorlegen zu können.

Als wissensorientiertes Dienstleistungsunternehmen ist uns die systematische Pflege und strategische Weiterentwicklung unseres intellektuellen Kapitals sehr wichtig. Die Wissensbilanz hilft uns dabei, dieses Kapital zu steuern, unsere Stärken weiter auszubauen, aber auch dort besser zu werden, wo wir besser sein könnten.

Die Wissensbilanz ist keine Bilanz im finanziellen Sinn. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass die dargestellten immateriellen Einflussfaktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität unserer Arbeit und somit auch auf unser Geschäftsergebnis haben.

Wir werden zukünftig jährlich eine Wissensbilanz erstellen, um Veränderungen in unserem intellektuellen Kapital und den Erfolg eingeleiteter Verbesserungsmaßnahmen beobachten und beeinflussen zu können. Wir nutzen die Wissensbilanz als effizientes und effektives Werkzeug der Unternehmensführung in einer lernenden Organisation.

Ulrike Baral und Michael Schneider
Geschäftsführer

> Profil



Die **beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie mbH**, vor drei Jahren von einem kleinen Team aus Projektmanagement-, Fremdsprachenproduktions- und Technologie-Spezialisten gegründet, hat bereits heute eine gute Marktposition in der Übersetzungsbranche und einen erkennbaren Bekanntheitsgrad erreicht. beo ist in Deutschland an den Standorten **Hamburg**, **München** und **Stuttgart** mit insgesamt 26 Mitarbeitern vertreten.



Als Fremdsprachen-Dienstleistungsunternehmen stellen wir uns individuell auf vorhandene Kundengegebenheiten ein, übernehmen Verfahrensweisen, optimieren Prozesse und besprechen diese partnerschaftlich mit unseren Kunden. Wir passen uns in den Dokumentationsprozess unserer Kunden ein. Große Sorgfalt in der Erbringung der Dienstleistungen ist der Garant für eine langfristige Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Linguistisches Fachwissen, Flexibilität, bewährte Hartnäckigkeit und technischer Ehrgeiz lassen uns immer den gesamten Dokumentationsprozess im Auge behalten, um uns gemeinsam mit unseren Kunden dem ständigen Technologiewechsel gewachsen zu zeigen und die Qualität kontinuierlich zu verbessern.

Elena Navarro
Übersetzerin

Vision und Werte – die beo Strategie

Übersetzungsdienstleistungen werden von allen exportierenden Unternehmen in Anspruch genommen. Da diese Dienstleistungen von einem schwer überschaubaren Dienstleistermarkt erbracht werden, war von Anfang an die Ausrichtung der beo GmbH klar: Wir wollen mit unseren Dienstleistungen transparent sein. Wir wollen über unsere Arbeitsweise sprechen. Im Dialog mit unseren Kunden wollen wir dafür sorgen, dass die Fremdsprachendokumentation – eine meist wenig geachtete, aber notwendige Leistung – nicht nur gut organisiert wird, sondern Spaß macht, zur Wertschöpfung unserer Kunden beiträgt und dabei kostengünstig und qualitativ hochwertig ist.

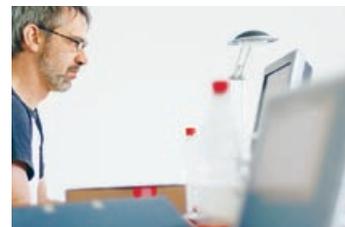
Diese Vision zu verwirklichen treibt uns an. Darüber hinaus wird unser Handeln jedoch auch durch klare Werte bestimmt:

- > Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter hoch motiviert, wissend, kompetent und entscheidungsbefugt sind. Dabei sollen sie nicht überlastet und mit Freude bei der Arbeit sein.
- > Teamarbeit soll unbelastet von Hierarchiezwängen möglich sein.
- > Unser Umgang mit Kunden, Lieferanten und Partnern ist partnerschaftlich.
- > Unsere Personalsteuerung berücksichtigt den demografischen Wandel und wird sowohl jungen als auch älteren Mitarbeitern gerecht. Wir möchten allen Mitarbeitern langfristige Beschäftigungsperspektiven bieten.
- > beo berücksichtigt die Grundsätze der Sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility).



- > Wir setzen eine optimale Infrastruktur, von der Büroausstattung bis zur IT-Unterstützung, ein.
- > Wir praktizieren ein Wissensmanagement, an dem alle jederzeit beteiligt sind.
- > Unser gesundes Wachstum gefährdet keinen der oben genannten Werte.

Diese Werte, die von allen Mitarbeitern – die Geschäftsführer und den Auszubildenden eingeschlossen – gemeinsam aufgestellt wurden, werden bereits heute gelebt. Unsere Strategie für die nächsten Monate ist, das bereits Bestehende weiterzuführen und die Aspekte, die sich noch optimieren lassen, in einem nachhaltigen Prozess weiterzuentwickeln. Wir stellen uns auf eine permanente Entwicklung ein, deren Umsetzung nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Mitarbeiter gelingen kann.





Birgit Andrä
Projektmanagement

Unser Geschäftsumfeld

Der Übersetzungsmarkt, auf dem beo agiert, ist ein hochdynamischer Markt, d.h. einerseits durch die Globalisierung unserer Wirtschaft stark wachsend, andererseits geprägt durch eine rasante technologische Entwicklung. Hinzu kommt ein in den letzten Jahren deutlich zunehmender Kostendruck. Gleichzeitig stagniert das Angebot an Übersetzern. Das stellt uns und unsere Mitarbeiter vor die Herausforderung, immer größere Übersetzungsvolumina mit immer weniger Ressourcen in immer kürzerer Zeit zu bewältigen. Dazu sind der innovative Einsatz modernster Technologien, aber auch ein hoch effizientes Projektmanagement und eine konsequente Qualitätssicherung notwendig.



ACHTUNG!

Das Wecheln ist nicht für geistesgestörte
und mittelgroße
Ist eine Mischung aus Springwerk,
Blowfusen und gegenseitig mit
epitropischen
Ist nicht für Gewerke by the
Doppelkopf. Das rüberreichen
sichtbaren haben keine in das
Pockets.
Nehmen und wecheln das blinkenlichte ...

> Wissensbilanz



Definition und Projektvorgehen

Das Konzept der Wissensbilanz „Made in Germany“ wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) vom Arbeitskreis Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org) entwickelt. Sie ist ein kennzahlenbasiertes Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe die immateriellen Unternehmenswerte strukturiert dargestellt und bewertet werden. Sie nimmt dabei unterschiedliche Dimensionen in den Blick, die allesamt Einfluss auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens haben:

Vision und Strategie des Unternehmens

Geschäftsprozesse

Humankapital

Strukturkapital

Beziehungskapital

Die erste Wissensbilanz entstand zwischen November 2005 und Januar 2006. Die Bilanz wurde gemeinschaftlich mit den Mitarbeitern in insgesamt drei Wochenend-Workshops erarbeitet:

Ziele-Workshop

Zu Beginn haben wir unsere Unternehmensziele diskutiert und daraus gemeinsam die Wissens- und Lernziele abgeleitet. Außerdem haben wir unsere zentralen Geschäftsprozesse benannt und deren Verbesserungspotenziale identifiziert.

Stärken-Schwächen-Workshop

Dann ging es darum, die Einflussfaktoren in den Kategorien Quantität, Qualität und Systematik zu erkennen, zu beschreiben und vor allem zu bewerten. Um diese Selbstbewertung zu unterstützen, wurde im Vorfeld eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Maßnahmen-Workshop

In einem letzten gemeinsamen Workshop haben wir Kennzahlen zur Steuerung ausgewählt und Messmethoden bestimmt. Vor allem aber haben wir Maßnahmen festgelegt und bewertet, wie wir uns in diesem Jahr verbessern wollen. Noch beim Workshop bildeten sich erste Arbeitsgruppen.

Danach begab sich das Team der Geschäftsleitung in Klausur, um einen konkreten Aktionsplan zu erstellen, die Kennzahlen als Steuerungsinstrument zu implementieren und die Arbeitsergebnisse der Wissensbilanz aufzubereiten.



Unternehmensziele

Das Ziel von beo ist es, weiterhin gesund und profitabel zu wachsen. Dies erreichen wir durch eine hohe Service-Orientierung und die Weiterentwicklung von beo zum Problemlöser für unsere Kunden. Dazu gehört das Angebot neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen. Hier sehen wir auch unsere wesentliche Differenzierung zum Wettbewerb: Wir leben eine konsequente Kunden- und Serviceorientierung, verfügen über eine hohe Fach- und Prozesskompetenz durch jahrelange Branchenerfahrung unserer Mitarbeiter und agieren durch eigene Produktentwicklungen proaktiv am Markt.

Um die Zielerreichung zu unterstützen verfolgen wir darüber hinaus in der internen Organisation die folgenden strategischen Ziele:

Effiziente Produktion

Um das Ungleichgewicht zwischen wachsendem Marktpotenzial und stagnierendem Ressourcenangebot auszugleichen, sind unsere Produktionsabläufe effizient gestaltet. Eine hohe Qualität und die Erfüllung der Kundenanforderungen stehen im Vordergrund.

Effektives Ressourcenmanagement

Wir nehmen selbst aktiv Einfluss auf die Qualität unserer Dienstleister aus den Bereichen Übersetzung und DTP, z. B. durch ein kontinuierliches und sorgsames Auswahlverfahren, aber auch durch eigene Ausbildung. Wir pflegen mit unseren Lieferanten eine dauerhafte und partnerschaftliche Beziehung.

Innovationsmanagement

Wir entwickeln Innovationen, sowohl neue Produkte und Dienstleistungen als auch interne Innovationen zur Verbesserung unserer Arbeit, systematisch von der Idee bis zum fertigen Produkt. Dabei orientieren wir uns an den Anforderungen unserer Kunden und Mitarbeiter.

Lernende Organisation

Wir lernen gemeinsam aus unseren Erfolgen und Fehlern und erwerben ständig neues Wissen. Der standortübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch wird ebenso gefördert und gefordert wie gezielte Schulungen.



Wissens- und Lernziele

Um die genannten Unternehmensziele zu erreichen, müssen wir als Einzelpersonen und als Organisation lernen.

Wir wollen lernen...

- > welche neuen Produkte / Leistungen von unseren Kunden benötigt werden und wie wir diese erbringen
- > wie wir im Wachstumsprozess die Integration neuer Mitarbeiter optimieren
- > wie wir Innovationsimpulse des Kunden und Ideen der Mitarbeiter erfassen und systematisch umsetzen
- > wie wir unser internes Marketing bewerten und verbessern
- > wie wir mit dem persönlichen Wissen effizient und effektiv umgehen

Wir brauchen mehr Wissen / neues Wissen

- > über die Dokumentationsherausforderungen unserer Kunden
- > über Marktchancen in der Dokumentationsbranche
- > über Potenziale bei den bestehenden Kunden und (Noch)Nicht-Kunden / Kundengruppen in Deutschland
- > über weitere qualitativ hochwertige Fachübersetzer
- > über Leistungen, Kompetenzen, Möglichkeiten der bestehenden Ressourcen
- > über täglich neue Erfahrungen der Kollegen



> Die zentralen Geschäftsprozesse

Die Wissensbilanz hat uns gezeigt, dass wir uns in unseren zentralen Geschäftsprozessen noch steigern können. Im Jahr 2006 werden wir Maßnahmen einleiten, um unsere Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten.

Projektmanagement

In der täglichen Arbeit entstehen neue Erkenntnisse, da sich die Produktionsweise auch bei Stammkunden immer wieder ändert. Die Herausforderung, über diese Änderungen einen Erfahrungs- und Wissensaustausch sicherzustellen sowie wichtige Informationen zu dokumentieren, wollen wir annehmen und Lösungen erarbeiten, um diese Innovationsergebnisse schneller als bisher an alle Projektmanager weiterzugeben. Da fast alle Übersetzungen von externen Fachübersetzern gefertigt werden, spielt unsere Ressourcen-Datenbank hier eine wichtige Rolle. Neue Erkenntnisse zu den Leistungen und Möglichkeiten unserer Lieferanten stehen sofort nach der Eingabe allen zur Verfügung.

Ressourcenmanagement

Die Arbeitsanforderung im Ressourcenmanagement hat durch das kontinuierlich steigende Wachstum im Jahr 2005 zugenommen und hier sind neben dem Kapazitätsausbau auch neue Herausforderungen in der Steuerung entstanden. Übersetzungen werden bei weitem zum größten Teil von externen Kräften erstellt, daher stehen die permanente aktive Suche nach neuen, qualifizierten und erfahrenen Übersetzern, ebenso wie die organisatorische Begleitung und die Sicherstellung der Qualität von diesen neuen Kräften während der Anfangsphase der Zusammenarbeit im Fokus. Die Bewertung der Zusammenarbeit möchten wir aussagekräftiger dokumentieren, um in der Folge die Übersetzer ihren Fähigkeiten entsprechend optimal einzusetzen.

Vertriebsprozess

Das kontinuierliche Wachstum unseres Unternehmens erfordert eine Trennung von Projektmanagement- und Vertriebsprozess. Hierzu muss der Vertriebsprozess als eigenständiger Prozess klarer definiert und dann auch in die Praxis umgesetzt werden. Derzeit gehört es zum Projektmanagement, in der täglichen Kundenbetreuung mögliche Prozessdefizite und weitere Dienstleistungschancen zu erkennen und in das Unternehmen weiterzuleiten. Dafür benötigen die Projektmanager zusätzliche Zeit, zumal die tatsächlichen Projektmanagementaufgaben nicht vernachlässigt werden dürfen. Die kontinuierliche Neukundenakquisition ist ebenso zu gewährleisten.

Maßnahmen

- > Weiterentwicklung der noch unzureichend definierten Prozesse
- > Definition klarer Verantwortlichkeiten
- > Systematisierung und Förderung der internen Kommunikation
- > Ausbau sinnvoller weiterer IT-Unterstützung

> Einflussfaktoren



Ein Einflussfaktor hat bei Änderung Auswirkung auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung. Unser Unternehmenserfolg beruht auf immateriellen Einflussfaktoren aus den Bereichen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Wir haben uns gefragt, welche Einflussfaktoren für uns wesentlich sind und wir haben diese bewertet.

> Das **Humankapital** eines Unternehmens sind dessen Mitarbeiter. Aspekte, die in den Blick genommen werden, sind z.B. Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter.

> Mit **Strukturkapital** wird die Infrastruktur des Unternehmens bezeichnet, dazu gehören z.B. die IT-Systeme, die unterstützende Administration, aber auch die Architektur der Arbeitsumgebungen.

> Das **Beziehungskapital** eines Unternehmens liegt z.B. in dessen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie in externen Kooperationen und Netzwerken.

Aus dem Bereich **Humankapital** haben wir die folgenden Einflussfaktoren identifiziert:

Verantwortung

meint die Bereitschaft und Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters eigenverantwortlich zu handeln und vorhandene Freiräume sinnvoll zu nutzen. Dazu gehört auch, die Grenzen dieser Freiräume zu kennen.

Empowerment

bezeichnet das Übertragen von Verantwortung auf die Mitarbeiter, das Gewähren von Freiräumen und damit auch die klare Erwartungshaltung an ein selbstständiges Handeln. Empowerment setzt die notwendige Unterstützung seitens der Führungskraft voraus, um den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die ihm übertragene Verantwortung zu tragen.



Oliver Farchmin
IT-Abteilung

Fachwissen

umfasst neben fachlichen Kenntnissen Methoden- und Prozesskompetenz sowie Berufs- und Branchenerfahrung. Das jeweils notwendige Fachwissen leitet sich aus der konkreten Aufgabenstellung ab. Generell ist jedoch auf allen Positionen zusätzlich zum jeweils spezialisierten Fachwissen ein solides Allround-Wissen notwendig.

Soziale Kompetenz

regelt die Zusammenarbeit im beo Team. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen, Offenheit und Ehrlichkeit, Toleranz ebenso wie die Teilnahme an einer konstruktiven Konfliktkultur.

Motivation

kommt nicht nur in der Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihrer Verbundenheit zum Unternehmen zum Ausdruck, sondern auch in ihrem Leistungswillen. Arbeiten bei beo soll auch Spaß machen.

Aus dem Bereich **Strukturkapital** haben wir uns auf folgende Einflussfaktoren festgelegt:

Förderliche Arbeitsumgebung

bezieht sich sowohl auf eine ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes als auch auf vorhandene Freiräume zur Kommunikation und zur Entfaltung. Bewusst wurde bei der Bewertung der Anfahrtsweg zur Arbeitsstätte einbezogen, da dieser das subjektive Erleben der Arbeitsumgebung mit beeinflusst.

Kommunikation und Zusammenarbeit

ermöglichen das effiziente und effektive Zusammenwirken der einzelnen Kräfte und Kompetenzen zu einem sinnvollen Ganzen. Wesentlich hierfür ist ein kontinuierlicher Wissens- und Erfahrungsaustausch. Dieser wiederum beruht auf Gemeinschaftsgefühl sowie Offenheit und Transparenz.

IT-Unterstützung

bezeichnet sowohl die technologische Infrastruktur bei beo als auch die fachliche und kollegiale Unterstützung durch die Mitarbeiter der IT-Abteilung. Informationstechnologie (IT) unterstützt die Arbeitsabläufe und erhöht deren Effizienz.

Qualität

umfasst das Produkt ‚Qualität‘ als Zustand der beo Dienstleistung ebenso wie den Prozess des beo Qualitätsmanagement.

Innovation

bezieht sich sowohl auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden als auch auf die Verbesserung und Weiterentwicklung der internen Prozesse und Arbeitsinstrumente.



Beate Petzold
Produktions- und Qualitätsmanagement

Im Bereich **Beziehungskapital** betrachten wir folgende Einflussfaktoren:

Netzwerke

bezeichnet Kontakte zu Ausbildungsstätten und zu Multiplikatoren, also z.B. strategischen Partnern in der Entwicklung innovativer Technologien. Diese Kontakte unterstützen die Generierung und Integration von neuem Wissen, helfen uns neue Ideen zu entwickeln und verlässliche Mitarbeiter und Partner zu finden.

Partner

beschreibt in erster Linie unsere Beziehung zu unseren Lieferanten aus den Bereichen Übersetzung und DTP (Desktop Publishing).

Kundenzufriedenheit

beruht auf einer hohen und zuverlässigen Qualität unserer Dienstleistung, Termintreue und Zuverlässigkeit sowie der Kreativität im Lösen von Problemen unserer Kunden. Wir erreichen Kundenzufriedenheit durch das unbedingte Engagement aller Mitarbeiter und die Ausrichtung unseres Handelns an den Wünschen und Anforderungen unserer Kunden.

Kundenbindung

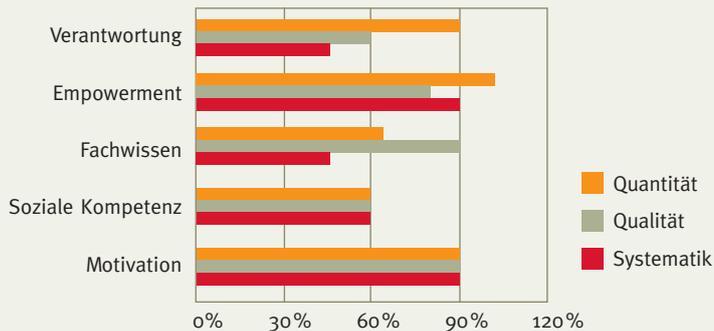
bezeichnet eine langfristige, partnerschaftliche Beziehung zu unseren Kunden. Wir erreichen Kundenbindung durch das Bemühen um eine gleich bleibende Kundenzufriedenheit und die aktive Pflege der Kundenbeziehung.

Image

unterstützt die externe Positionierung und den Aufbau neuer Beziehungen zu Partnern, Lieferanten und Kunden. Zum Image gehören der Bekanntheitsgrad des Unternehmens und dessen Ansehen unter Kunden, Lieferanten und Partnern.



Humankapital



> Rahmendaten:

Mitarbeiter unter 25 Jahre: 2
Mitarbeiter 25 – 40 Jahre: 12
Mitarbeiter über 40 Jahre: 13
Branchenerfahrung: durchschnittlich 8,3 Jahre
Krankheitsquote: unter 1%
Fluktuationsrate im Unternehmen 2005: +12, -1
Elternteilzeit: 4 (3 Männer, 1 Frau)
Auszubildende: 1

Verantwortung | H1

Die Mitarbeiter wissen um den hohen Stellenwert von eigenverantwortlichem Handeln bei beo und sind bereit, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Sie nutzen jedoch den vorhandenen Freiraum teilweise noch nicht so aus, wie es eigentlich möglich wäre und von der Führung gewünscht ist.

Insgesamt kann das Bewusstsein des einzelnen Mitarbeiters, eigenverantwortlich arbeiten zu können, noch gesteigert werden. Dazu gehört auch die Verständigung zwischen Mitarbeiter und Führung durch eine noch klarere Definition und Kommunikation der vorhandenen Freiräume und der unterschiedlich besetzten Rollen und Verantwortlichkeiten.

Empowerment | H2

Den Mitarbeitern wird die Verantwortung für ihren Arbeitsbereich und ihr Tun übertragen. Trotz Rückenbedeckung der Führung im Unternehmen wurde hier Verbesserungspotenzial festgestellt.

Der einzelne Mitarbeiter kann sich verbessern, wenn er das Prinzip des ‚Empowerment‘ versteht und

für sich selbst umsetzen kann.

Auch die Führung selbst ist gefordert, denn die Kompetenz, Verantwortung so zu übertragen, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, diese anzunehmen, ist nicht immer ausreichend ausgeprägt. Deutlich wurde, dass sich die Kommunikation verbessern muss. Empowerment ist eines der wichtigsten Prinzipien in allen Positionen im Unternehmen.

Fachwissen | H3

Die Wissensentwicklung in der Branche ist sehr dynamisch. Eine Bewertung dieses Einflussfaktors von 100% wird nicht gewünscht, da dies dem Konsens der ständigen Weiterbildung und des kontinuierlichen Lernens widerspricht. Insgesamt gibt es bei beo eine sehr große und breite Berufs- und Branchenerfahrung. Für zahlreiche Fachgebiete gibt es Spezialisten und diese werden auch von allen ausgiebig befragt.

Das Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter in Bezug auf den jeweiligen Arbeitsplatz ist sehr ausgeprägt; weniger ausgeprägt ist ein interdisziplinäres Fachwissen. So besteht bei

jedem Mitarbeiter Qualifizierungsbedarf in einzelnen Bereichen.

Die Weiterentwicklung der Fachkompetenz wird noch zu wenig systematisch betrieben: Der Schulungsbereich kann insgesamt ausgebaut werden. Besonderes Augenmerk dabei sollte auf mehrere Mitarbeiter betreffende Schulungsmöglichkeiten liegen. Lernerfolge, auch bei internen Schulungen, werden zu wenig systematisch bewertet.

Soziale Kompetenz | H4

Im Allgemeinen wird das Arbeitsklima als sehr gut erlebt. Daher fällt es sofort auf, wenn einzelne Situationen eskalieren, wenn z.B. private Befindlichkeiten ins Unternehmen getragen werden.

Durch die langjährige Zusammenarbeit der Mitarbeiter, auch schon vor Gründung von beo, war eine Integration neuer Mitarbeiter bisher nicht nötig. Mit dem weiteren Wachstum des Unternehmens ist dieses Thema nun in den Fokus gerückt und wird als neue, interessante und durchaus teamstärkende Erfahrung wahrgenommen.

Die soziale Kompetenz im Unter-



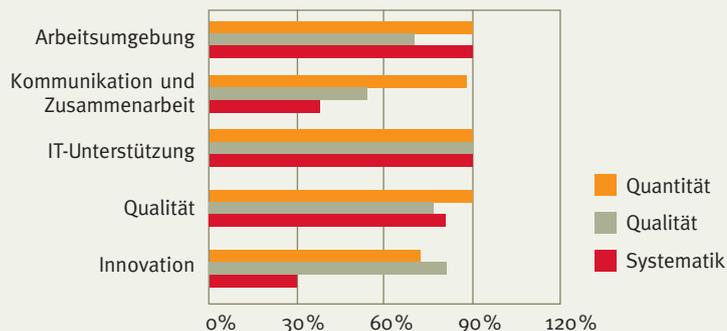
nehmen ist hoch, wird jedoch kaum systematisch, z.B. über Workshops, Seminare o. ä., weiterentwickelt. Das Unternehmen und die Gruppe der Mitarbeiter meistern die wenigen konfliktreichen Situationen mühelos. Ein deutlich höherer Wert bei diesem Einflussfaktor wird nicht angestrebt, da ein Zuviel an Harmonie als hemmend empfunden würde.

Motivation | H5

Motivation ist ein wesentlicher Einflussfaktor im Wirkungssystem des intellektuellen Kapitals von beo (s. Wirkungsnetze auf Seite 19). Eine intrinsische Motivation ist bei den Mitarbeitern tief verwurzelt; dies zeigt sich deutlich in einer hohen Kontinuität und nachhaltigen Verbundenheit mit dem Unternehmen. Gefördert wird diese Motivation durch ein gutes Arbeitsklima, zeitnahes positives Feedback bei Erfolgen, einen hohen Grad an Selbstbestimmung und daraus resultierend eine hohe Identifikation mit dem eigenen Tun. Die Motivierung der Mitarbeiter ist Teil der beo Unternehmenskultur.

Als Besonderheit, weil nicht selbstverständlich, wird von allen Mitarbeitern empfunden, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens transparent ist. Die Weiterentwicklung des Unternehmens wird im Team besprochen und alle nehmen an der Geschäftsentwicklung unmittelbar teil. Diese Wissensbeteiligung in dem sonst der Geschäftsleitung vorbehaltenen wirtschaftlichen Bereich wird als sehr motivierend empfunden. Motivierend sind gemeinsame, teilweise auch spontane Gesprächsrunden und Feiern.

Strukturkapital



> Rahmendaten:

Anzahl Mitarbeiter, die die Arbeitsumgebung mit mindestens ‚gut‘ bewerten:

17 (von 17 Befragten)

Anzahl Mitarbeiter, die IT-Unterstützung mit mindestens ‚gut‘ bewertet haben:

16 (von 17 Befragten)

Durchlaufzeit Aufträge in IT:

20 – 30 min. (Ziel: < 1 Std.)

Anzahl Kundenreklamationen pro Jahr: 4

Anzahl Projekte im Jahr 2005: 10.360

Arbeitsumgebung | S1

Geräumige, modern ausgestattete und ergonomisch optimierte Arbeitsplätze, die der jeweiligen Arbeitsweise gerecht werden, spielen eine sehr wichtige Rolle. Dabei sind Arbeitsplätze mit viel Ruhe für Übersetzungs- und Lektoratsarbeiten genauso zu berücksichtigen wie Räume, in denen eine Projektmanagement-Arbeitsgruppe mit viel Informationsaustausch und Telefonaten arbeitet. Die Arbeitsumgebung ist Gegenstand wiederkehrender Verbesserungsmaßnahmen.

Die Kommunikation kann verbessert werden, indem verstärkt dafür gesorgt wird, dass die Information beim Empfänger richtig ankommt. Der Empfänger kann durch mehr Konzentration zur Verbesserung beitragen.

jedoch über zu wenig Kennzahlen und Statistiken für eine konsequente strategische Steuerung dieses Faktors.

Kommunikation und Zusammenarbeit | S2

Kommunikation und Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Einflussfaktor im Wirkungssystem des intellektuellen Kapitals von beo (s. Wirkungsnetze auf Seite 19).

Im Tagesgeschäft fehlt immer wieder die notwendige Zeit für einen nachhaltigen Wissens- und Erfahrungsaustausch oder das gemeinsame Reflektieren über Fehler und Erfolge und deren Ursachen. Dazu gehört auch die konsequente Dokumentation von Informationen.

IT-Unterstützung | S3

Technologie ist originärer Bestandteil der Unternehmensvision. Die Mitarbeiter verfügen über eine gute Ausstattung und innovative Arbeitswerkzeuge. Die Infrastruktur wird kontinuierlich beobachtet und verbessert bzw. innovativ weiterentwickelt.

Innovation | S5

beo versteht sich als innovatives Unternehmen, das erkannt hat, dass nur durch ständiges Überdenken der Dienstleistungen die Attraktivität für die Kunden gegeben bleibt. Durch die Einführung eines definierten Innovationsprozesses können in Zukunft mehr Innovationschancen wahrgenommen werden.

Die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten ermöglicht es, auch Innovationen umzusetzen, die durch interne Mitarbeiter allein nicht möglich wären.

Der schnellere und häufigere Einsatz von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neu entwickelten internen Arbeitsinstrumenten kann durch konsequentere Kommunikation unterstützt werden.

Qualität | S4

Alle Mitarbeiter bei beo haben ein sehr hohes Qualitätsbewusstsein. Trotzdem liegt die Bewertung in der Dimension ‚Qualität‘ mit 75% relativ niedrig, da die Qualität immer noch besser sein kann. Diese verhaltene Einschätzung drückt eine konstruktive Unzufriedenheit aus.

Ein gelebtes Qualitätsmanagement pflegt diesen wichtigen Einflussfaktor auf den Geschäftserfolg systematisch und entwickelt ihn weiter. Noch verfügt das Qualitätsmanagement

Beziehungskapital



> Rahmendaten:

Anzahl Honorarkräfte 2005: 244

Anzahl Neukunden 2005: 124

Anzahl Neukunden aus Empfehlungen: 21

Anteil der Neukunden am Umsatz 2005: 31 %
(= 1,3 Mio Euro)

Netzwerke | B1

Die aktive Beteiligung an Netzwerken ist als notwendig erkannt und wird seit einiger Zeit gepflegt, jedoch nicht in vollem Umfang.

Bestehende Kontakte werden intensiv gepflegt, es entstehen auch ständig neue Kontakte.

Netzwerke zu Multiplikatoren und Ausbildungsstätten werden immer wichtiger für beo, so dass man sich nun auch systematisch darum kümmern will.

Partner | B2

Die Partner (Lieferanten) sind maßgeblich für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und damit für die Kundenzufriedenheit und letztlich den Geschäftserfolg von beo verantwortlich (s. Wirkungsnetze auf Seite 19).

Auch wenn die Übersetzerkapazitäten in den meisten Fällen genügen, so treten temporäre Engpässe durchaus ein. Um diesen bei gleichbleibender Qualität entgegenzuwirken, gilt es, weitere Ressourcen aufzubauen. Die Beziehungen zu den Lieferanten sind langfristig und partnerschaftlich. Verbesserungsfähig ist teilweise das Wissen um die Kompetenzen und

Möglichkeiten der Lieferanten. Rolle und Prozess des Ressourcen-Management sind definiert, können aber aus Kapazitätsgründen bisher nicht wie gewünscht gelebt werden.

Kundenzufriedenheit | B3

Die Zufriedenheit der Kunden mit der Leistung von beo ist überdurchschnittlich hoch. Dies wird in vielen Kundenkontakten deutlich. Nicht zuletzt liegt das neben der Qualität der erbrachten Leistung auch an einer hohen Flexibilität und Service-Orientierung bis hin zu zahlreichen nicht selbstverständlichen Leistungen, um die Kunden beim Lösen ihrer Probleme zu unterstützen.

Kundenbindung | B4

Die Dimension ‚Quantität‘ wurde hier nicht bewertet, da das Unternehmen noch zu jung ist, um valide Aussagen treffen zu können. Die umsatzstarken Kunden zeigen durch kontinuierliche Beauftragungen, dass die Zusammenarbeit nicht auf einzelne Projekte beschränkt bleibt, sondern dass sie auch von der Kundenseite her langfristig angelegt ist.

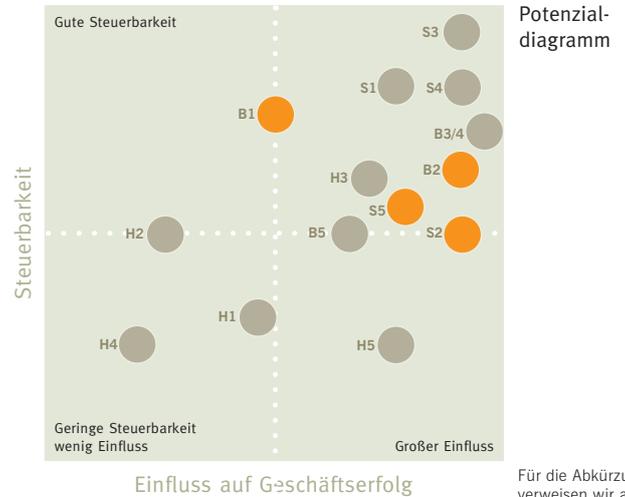
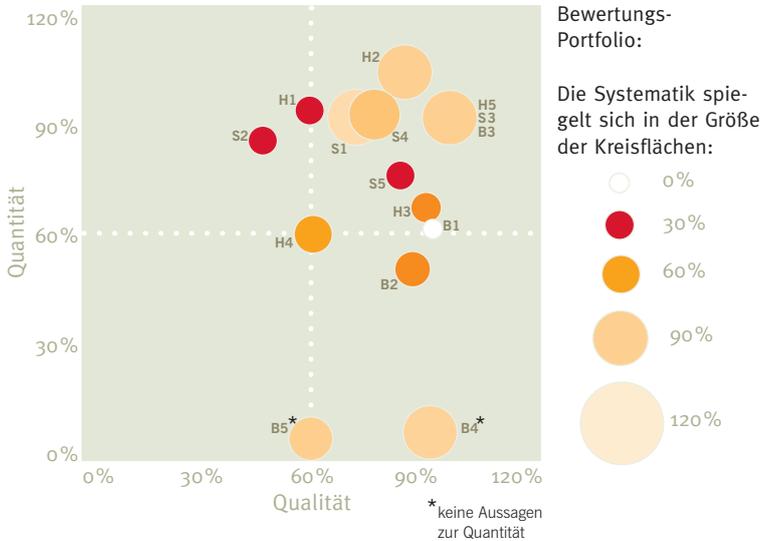
Es ist Teil der Firmenprinzipien langfristige Partnerschaften anzustreben. Das Erreichen dieses Zieles wird unterstützt durch entsprechende Kundenbindungsmaßnahmen.

Image | B5

Die Dimension ‚Quantität‘ wurde hier nicht bewertet, da das Unternehmen noch zu jung ist, um valide Aussagen treffen zu können. Bei den Bestandskunden ist das Image von beo gut. Bei potenziellen Großkunden, d.h. Kunden mit großen Übersetzungsvolumina in viele Sprachen, muss beo einiges an Überzeugungsarbeit leisten. Gemessen an den weltweit aufgestellten Unternehmen kann auch ein nur in Deutschland ansässiger Übersetzungsdienstleister sehr gute Arbeit in verschiedensten Sprachen und großen Volumina bieten. beo profitiert dabei von den sehr guten Kontakten zu weltweit angesiedelten Fachübersetzungsbüros. Die Imagepflege wird unterstützt durch aussagekräftiges Marketingmaterial und öffentliche Auftritte auf Fachmessen, Informationsveranstaltungen mit Partnern und Fachschulungstagen.

* Aufgrund des Alters des Unternehmens (gegr. 2003) können hierzu noch keine validen Aussagen bzgl. Quantität gemacht werden, da uns noch keine verlässlichen Kennzahlen vorliegen.

> Diagramme und Schlussfolgerungen



Für die Abkürzungen verweisen wir auf das Einflussdiagramm auf Seite 18.

Bewertungs-Portfolio

Die Selbstbewertung der Einflussfaktoren in den Dimensionen **Quantität** (Wie viel haben wir davon?), **Qualität** (Wie gut ist das, was wir haben?) und **Systematik** (Wie systematisch pflegen wir diesen Einflussfaktor und entwickeln ihn weiter?) lässt sich in der oben stehenden Grafik ablesen.

Aus dem Bewertungsportfolio lassen sich die folgenden Schlüsse ziehen:

In Bezug auf Qualität und Quantität wurde in der Selbsteinschätzung keiner der identifizierten Einflussfaktoren im kritischen Quadranten (links unten) angesiedelt.

In Bezug auf die Systematik im Umgang sowohl mit den Stärken als auch mit den noch ausbaufähigen Einflussfaktoren liegen deutliche Schwächen (relativ viele kleine Kreise).

Dies erstaunt nicht bei einem relativ jungen und dynamisch wachsenden Unternehmen. Mit Blick auf ein weiteres angestrebtes Wachstum ist die Systematik jedoch unumgänglich.

Potenzialdiagramm

Es gibt also Verbesserungspotenzial, doch worauf konzentrieren sich die Kräfte? Weiterhelfen kann hier das Potenzialdiagramm. Hier haben wir die Einflussfaktoren danach bewertet.

Der Fokus der Maßnahmenplanung richtet sich auf den Quadranten rechts oben: gute Steuerbarkeit und großer Einfluss auf den Geschäftserfolg. Die hier angesiedelten Einflussfaktoren sollten in erster Linie systematisch gepflegt und weiterentwickelt werden.

Die Konzentration im Quadranten rechts oben weist sowohl auf eine hohe Dynamik des Unternehmens als auch auf eine gesunde Leistungsbasis hin.

Kritisch zu bewerten sind diejenigen Einflussfaktoren, die in diesem Quadranten angesiedelt sind und bei denen in der Selbstbewertung Verbesserungspotenzial konstatiert wurde. Dies betrifft:

- > Kommunikation und Zusammenarbeit (S2)
- > Innovation (S5)
- > Netzwerke (B1)
- > Partner (B2)

Einflussdiagramm

Die Leistungsprozesse und Einflussfaktoren beeinflussen sich wechselseitig.

Die Bewertung der zwischen den Einflussfaktoren bestehenden Wechselwirkungen ergibt für jeden Faktor eine Aktivsumme (beeinflusst andere) und eine Passivsumme (wird von anderen beeinflusst). Aus dem Verhältnis von Aktivsumme und Passivsumme ergibt sich die Positionierung im Einflussdiagramm.

Aktive Einflussfaktoren

(beeinflussen andere Variablen stark, werden selbst aber nur gering beeinflusst)

Reaktive Einflussfaktoren

(beeinflussen andere Variablen nur gering, werden selbst aber stark beeinflusst)

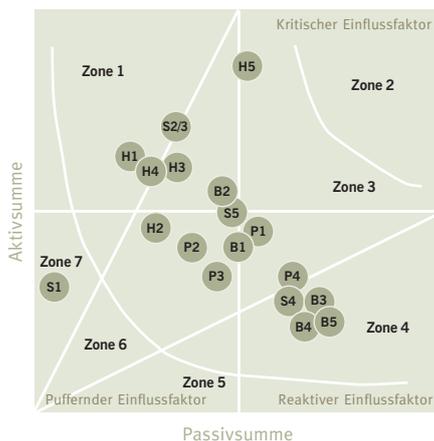
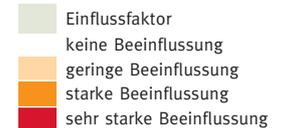
Kritische Einflussfaktoren

(werden von vielen Variablen beeinflusst und beeinflussen viele andere Variablen)

Puffernde Einflussfaktoren

(werden von wenigen Variablen beeinflusst und beeinflussen wenig andere)

Wird beeinflusst von:	P1	P2	P3	P4	H1	H2	H3	H4	H5	S1	S2	S3	S4	S5	B1	B2	B3	B4	B5
Leistungsprozesse																			
Projektmanagement	P1																		
Ressourcenmanagement	P2																		
Innovationsprozess	P3																		
Vertriebsprozess	P4																		
Humankapital																			
Verantwortung	H1																		
Empowerment	H2																		
Fachwissen	H3																		
soziale Kompetenz	H4																		
Motivation	H5																		
Strukturkapital																			
Arbeitsumgebung	S1																		
Kommunikation/Zusammenarbeit	S2																		
IT	S3																		
Qualität	S4																		
Innovation	S5																		
Beziehungskapital																			
Netzwerke	B1																		
Partner	B2																		
Kundenzufriedenheit	B3																		
Kundenbindung	B4																		
Image	B5																		



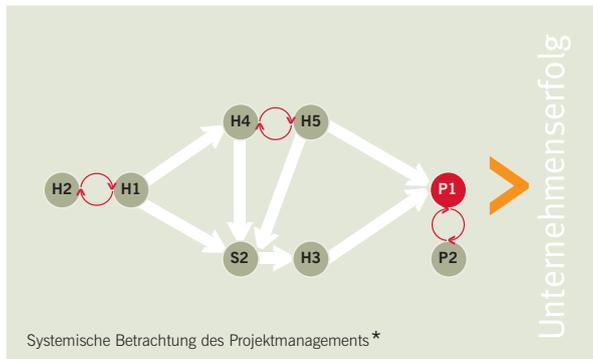
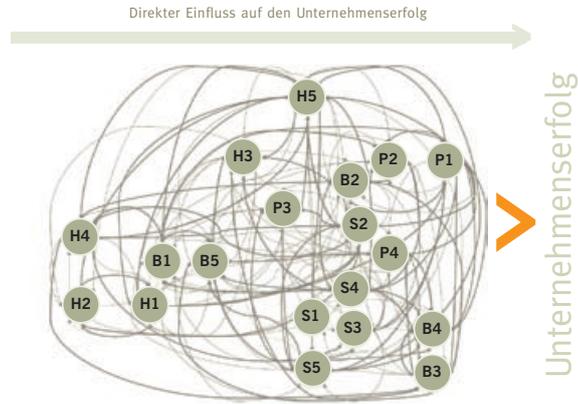
- Zone 1** Wirksame Schalthebel
- Zone 2** Beschleuniger und Katalysatoren
- Zone 3** gute Einflussfaktoren für die Selbstregulierung
- Zone 4** gute Leistungsindikatoren
- Zone 5** träge Ergebnisindikatoren
- Zone 6** unnütze Eingriffe und Kontrollen
- Zone 7** schwache Hebel mit wenig Nebenwirkungen

Bei beo liegen sehr viele Einflussfaktoren in der Zone 3, der Zone der Selbstregulierung. Dies stimmt einerseits überein mit dem Bild und der Grundhaltung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter von ihrer Tätigkeit und ihrem Erfolg, wonach Eigenverantwortung und Selbststeuerung wesentliche Handlungsparameter darstellen. Es zeigt andererseits aber auch den, für ein so junges Unternehmen nicht überraschend, in manchen Bereichen noch schwach ausgebildeten systematischen Umgang mit den Einflussfaktoren.

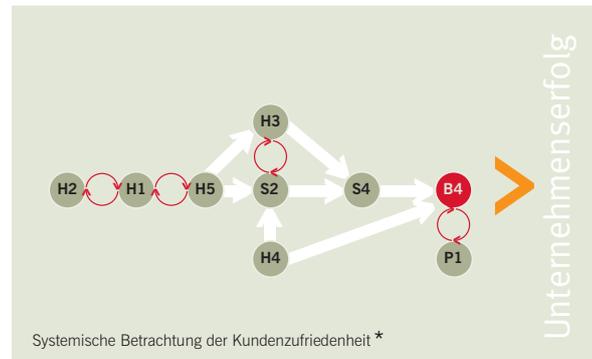
Wirkungsnetz

Die wechselseitige Beeinflussung der Leistungsprozesse und Einflussfaktoren lässt sich in einem Wirkungsnetz darstellen, das in der rechts abgebildeten Grafik ausschließlich Komplexität erkennen lässt. Zur genaueren Ansicht muss es in einzelne Teilbereiche aufgebrochen werden.

In einer differenzierenden Darstellung lässt sich nun beispielsweise untersuchen, welche Einflussfaktoren den Leistungsprozess ‚Projektmanagement‘ oder den Einflussfaktor ‚Kundenzufriedenheit‘ bestimmen:



Das **Projektmanagement** beruht auf einem guten Ressourcen-Management. Daneben jedoch spielen vor allem Einflussfaktoren des Humankapitals eine wesentliche Rolle: Motivation, Verantwortungsübernahme und Empowerment, soziale Kompetenz und Fachwissen. Diese Faktoren wirken nicht nur direkt auf das Projektmanagement, sondern verstärken sich in ihrer Wirkung auch gegenseitig. Die Einflussfaktoren des Humankapitals sind damit wesentliche Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Projektmanagement. Auch wenn sie in der Regel keinen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben, ist ihr mittelbarer Einfluss sehr stark.



Die **Kundenzufriedenheit** lässt sich auf Qualität (S4) und ein gelungenes Projektmanagement (P1) zurückführen. Doch auch hier wirken Einflussfaktoren des Humankapitals sowohl direkt als auch zusätzlich sich untereinander verstärkend bzw. schwächend. So wird die Qualität stark beeinflusst von der Effektivität der internen Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese wiederum ist abhängig von der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter, der Motivation, der Verantwortungsübernahme und nicht zuletzt dem Fachwissen. In Bezug auf die Kundenzufriedenheit wird deutlich, dass der Weiterentwicklung und Förderung der Einflussfaktoren des Humankapitals auch in Zukunft ein besonderes Augenmerk gebührt.

Die Einflussfaktoren aus dem Bereich Humankapital bilden heute schon eine klare Stärke unseres Unternehmens. Sowohl qualitativ als auch quantitativ zeigt sich hier kein prioritärer Handlungsbedarf. Nichtsdestotrotz werden wir diese wichtigen Faktoren weiterhin im Auge behalten und – wie schon bisher – pflegen und entwickeln.

Für die Abkürzungen verweisen wir auf nebenstehendes Einflussdiagramm.

> Ausblick



Aus der Definition von Maßnahmen zur Erreichung der Wissens- und Lernziele 2006 sowie zur Behebung der identifizierten Schwächen in den Leistungsprozessen und bezüglich der Einflussfaktoren haben sich fünf Arbeitsgruppen gebildet. Im Laufe dieses Jahres sollen Maßnahmen mit folgenden **Schwerpunkten** erarbeitet werden:

Ressourcen-Management (RM)

Neben einer Bedarfsanalyse soll der RM-Prozess weiterentwickelt, die Ressourcen ausgebaut und deren kontinuierliche Pflege sichergestellt werden.

Interne Kommunikation

In der Arbeitsgruppe ‚Kommunikation‘ sollen die verwendeten Kommunikationsmöglichkeiten analysiert und verbessert werden. Von der elektronischen Informationsablage über einen gezielteren Einsatz von Kommunikationsmitteln zu einem geplanten regelmäßigen Austausch soll die Kommunikation im Unternehmen kontinuierlich verbessert werden.

Innovation

Diese Arbeitsgruppe führt einen systematischen Innovationsprozess bei beo ein. Dazu gehört, Informationen von den Kunden und über den Markt zu erfassen und diese in das Unternehmen einzubringen, so dass Transparenz über die entstehenden Produkte und Dienstleistungen besteht. Jeder Mitarbeiter wird sich bei der Entwicklung mit seinem speziellen Know-How einbringen können. Die fertigen Produkte kommen wiederum bei unseren Kunden systematisch zur Anwendung.

Akquisition / Kundenmanagement

Die Akquisitionsgruppe entwickelt einen Kundengewinnungsprozess, bei dem alle Aktivitäten in die elektronisch geführte Kundendatenbank einfließen sollen. Ziel ist der systematische Kundenausbau durch erfolgsversprechende Maßnahmen.

Personal / Training

Diese Arbeitsgruppe wird sich um eine Verbesserung des bereits vorhandenen Einarbeitungsprozesses kümmern und diesen mit den neuen Mitarbeitern abstimmen.

Durch diese fünf Arbeitsgruppen werden wir sicherstellen, dass unsere dringlichsten Verbesserungspotenziale angegangen werden.

Nach der Erfahrung dieser ersten Wissensbilanz haben wir viele Dinge systematischer im Griff und freuen uns darauf, die Früchte dieser Weiterentwicklung im nächsten Jahr ernten zu können.

Impressum

beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie mbH
Filderbahnstraße 43A, 70567 Stuttgart

Redaktion / Inhalt: Gabriele Vollmar, Vollmar Wissen + Kommunikation, Reutlingen und beo GmbH
Gestaltungskonzeption und Grafikdesign: Simone Haasis, Filderstadt
Fotografie: Tom Pingel, Stuttgart

© 2006 beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie mbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung und Weitergabe – auch auszugsweise und durch elektronische Medien – nach Rücksprache und mit schriftlichem Einverständnis der beo GmbH ausdrücklich gestattet, sofern die beo GmbH als Quelle genannt wird.

1. Kenntnis (of von); 2. Wissen *n*;
Kenntnisse *f pl*; 3. Bekanntheit,
Vertrautheit *f (of mit)*; 4. Verständnis
n; working ~ praktisch

beo
Gesellschaft
für Sprachen und
Technologie mbH

Filderbahnstraße 43A
70567 Stuttgart
Tel. 0711/1 66 46-0

Freischützstraße 9
81927 München
Tel. 089/97 89 73-0

Gurlittstraße 31
20099 Hamburg
Tel. 040/35 70 60-0

info@beo-doc.de
www.beo-doc.de

beo >

GESELLSCHAFT FÜR SPRACHEN
UND TECHNOLOGIE MBH