

Wissensbilanzierung und nachhaltiges Maßnahmenmanagement



Dipl. Kfm. Gunnar Lohmann-Hütte
Geschäftsführer

BMW I – Fit durch Wissen
Berlin, 27. Mai 2010

Friedr. Lohmann GmbH
Werk für Spezial- & Edelstähle
Ruhrtal 2
58456 Witten
www.lohmann-stahl.de

Kurzvorstellung der Friedr. Lohmann GmbH

Gegründet:	1790
Produktionsstandorte:	- Witten-Herbede - Witten-Annen
Vertriebsstandorte:	- Waiblingen (Vertrieb Süd) - Stuttgart (Vertrieb Guss – Süd)
Beschäftigte:	ca. 310
Qualitäten:	- Schnellarbeitsstahl - Werkzeugstahl - Spezialstähle - Gussstahl
Umsatz:	ca. 42 Mio. € p.a.



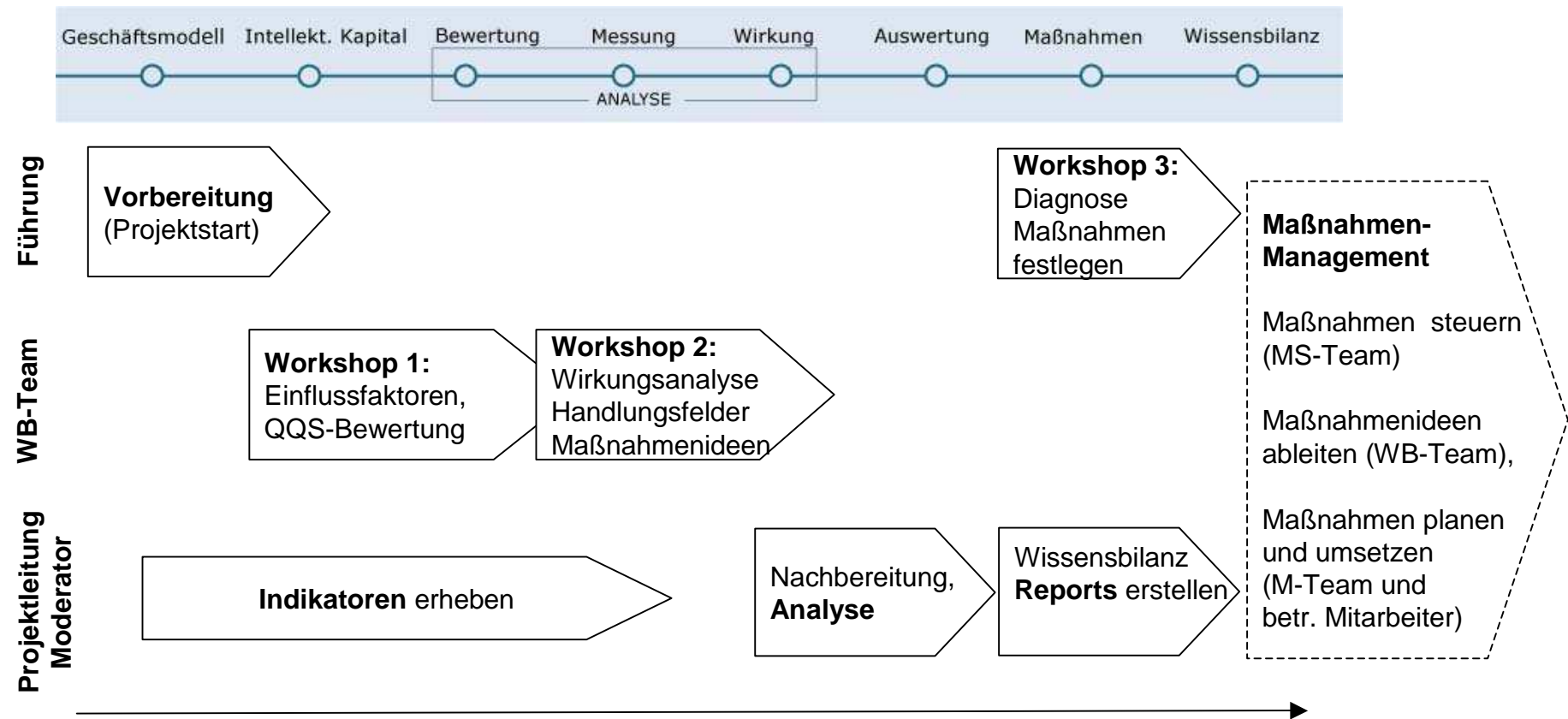
Witten-Herbede



Witten-Annen

-> Reines Familienunternehmen in 7. Generation – 2 Stämme

Erstellungsprozess der Wissensbilanz

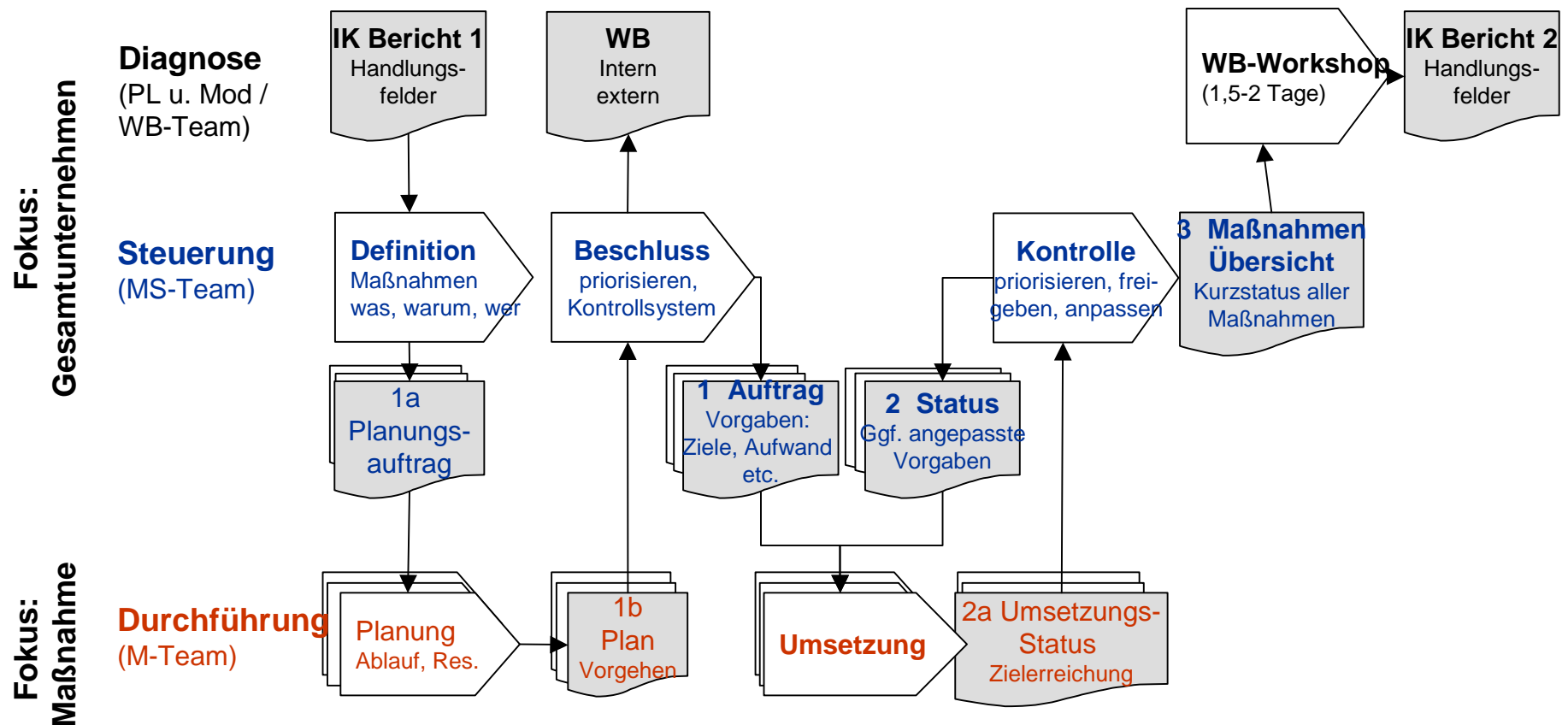


Vorgehensweise bei Lohmann

Vorbereitung:	Beschreibung des Geschäftsumfelds, der Ziele und des intellektuelles Kapitals; Entwicklung seit der letzten WB 2006
1. Workshop:	Intellektuelles Kapital abstimmen und bewerten (QQS-Bewertung)
2. Workshop:	Überarbeitung Einflussmatrix, Handlungsfelder aufzeigen. Im Anschluss in kleinerer Gruppe: Ergebnisanalyse und Erst-Diagnose
Nachbereitung:	Erster Entwurf des Wissensbilanz-Berichtes
3. Workshop:	Diagnose und Interpretation; Maßnahmen ableiten, festlegen und priorisieren
Maßnahmen:	Maßnahmen detailliert planen / Maßnahmenpriorisierung -> Maßnahmenplan
Indikatoren:	Zuordnung Indikatoren
Fertigstellung:	Fertigstellung Wissensbilanz-Bericht
Audit:	Zertifizierung WB
Kommunikation:	Kommunikation des Wissensbilanz-Berichtes (intern & extern)
Maßnahmen:	Maßnahmen umsetzen und steuern



Prozess: Wissensbilanzierung + integriertes Maßnahmenmanagement



Legende:
 WB= Wissensbilanz
 MS= Maßnahmen Steuerung
 PL= Projektleiter (Maßnahmenverantwortlicher)
 Mod = Moderator

Ergebnisse und Handlungsfelder aus 2006



GP-1: Vertrieb
 GP-2: Produktion
 GP-3: Lager

HK-1: Fachkompetenz
 HK-2: Soziale Kompetenz
 HK-3: Mitarbeitermotivation
 HK-4: Führungskompetenz

SK-1: Kooperation & Wissenstransfer
 SK-2: QM & Führungsinstrumente
 SK-3: IT & dokumentiertes Wissen
 SK-4: Unternehmenskultur

BK-1: Kundenbeziehungen
 BK-2: Lieferantenbeziehungen
 BK-3: Beziehungen Öffentlichkeit
 BK-4: Beziehungen Kapitalgeber

Größtes Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial:

- SK3 = IT und dokumentiertes Wissen
- SK1 = Kooperation und Wissenstransfer
- SK2 = QM und Führungsinstrumente



Maßnahmen 2006 – Status Quo?

Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme mit Ziel, Ergebnis, Nutzen/Wirkung	Gesamt-Status:	in %	Bewertung : gut / mittel / Problem.
SK3/ SK1	Verbesserung der Ordnerstruktur Zur Dokumentation unseres Wissens, soll die Ordnerstruktur im Jahr 2007 überarbeitet werden. Quickplace wird abgeschafft und es werden klare Ablageregeln aufgestellt, so dass ...	In den Bereichen Buchhaltung, BWA und Vertrieb wurde die Ordnerstruktur neu gegliedert. Im den Bereichen der Produktion liegt eine einheitliche Ordnerstruktur vor. Das Laufwerk G wird weiterhin das Abteilungslaufwerk bleiben...	60%	mittel
SK3/ SK1	Festlegung eines einheitlichen Besprechungsprozesses Ziel dieser Maßnahme ist das Festlegen von Zielen pro Besprechungsart und ein strukturiertes Vorgehen bei strategischen Besprechungen. Außerdem sollen Kommunikationsregeln aufgestellt werden, ...	Es wurde die Anzahl der Besprechungen reduziert. Zu den meisten Besprechungen werden Protokolle verfasst. Dennoch wurde bisher noch kein Leitfaden für Besprechungen erstellt. Dadurch dass sich dieser Punkt direkt ...	20%	Problem
SK3	Optimierung des ERP-Systems "Infor" Das im Juni 2005 implementierte ERP-System „Infor“ soll weiter ausgebaut und verbessert werden. Fehler sollen mit Unterstützung der Anwender von der IT beseitigt und die Potenziale des ERP-Systems ausgeschöpft werden ...	Inzwischen wurde "Infor" auch im 2ten Standort eingeführt. Das System läuft weitestgehend einwandfrei und Schwachstellen wurden von der EDV beseitigt. Inzwischen werden weitere Potenziale des Systems ausgearbeitet....	75%	mittel
SK2/ SK1	Aufbau eines Zielplanungssystems Unternehmensweites Zielplanungssystem. Ein Zielplanungssystem ist schon im Aufbau und wird im nächsten Jahr das erste Mal eingesetzt. Im November treffen sich die Gesellschafter und stellen die ...	Das Zielplanungssystem wurde Ende 2006 implementiert und durchlief inzwischen seinen 3ten Durchgang. Es wird kontinuierlich optimiert. Der 2te Standort hat noch sein eigenes Zielplanungssystem....	90%	gut
SK2	Aufbau eines Kennzahlensystems Unternehmensweites Kennzahlensystem	Aufbauend auf das Zielplanungssystem wurde mit Unterstützung einer Diplomarbeit ein Kennzahlensystem aufgebaut. Dies war der erste Schritt für ein unternehmensweites Kennzahlensystem, ...	75%	mittel
SK3	Optimierung IT Da die EDV in der Implementierungsphase ein Engpass ist, sollen Anforderungen aus den unterschiedlichen Bereichen abgestimmt und priorisiert werden. Außerdem wurde festgestellt, dass wir zu viele EDV-Tools haben....	Es wurde eine Prioritätentabelle angelegt und abgearbeitet. Einzelne Feinabstimmungen müssen in den jeweiligen Abteilungen von der EDV noch durchgeführt werden. Inzwischen werden die zusätzliche Potenziale ...	85%	gut
SK2/ SK1	Qualitätssicherung Der interne Ausschuss im Blechbereich soll weiter reduziert werden. Hier gibt es schon eine Projektgruppe, die für den Blechbereich Standards für den Vertrieb entwickelt und ausarbeitet, damit einheitliches Wissen ...	Der QS-Workshop zur besseren Kommunikation der Abteilung AV, Vertrieb und QS wurde eingeführt und kontinuierlich gelebt....	90%	gut

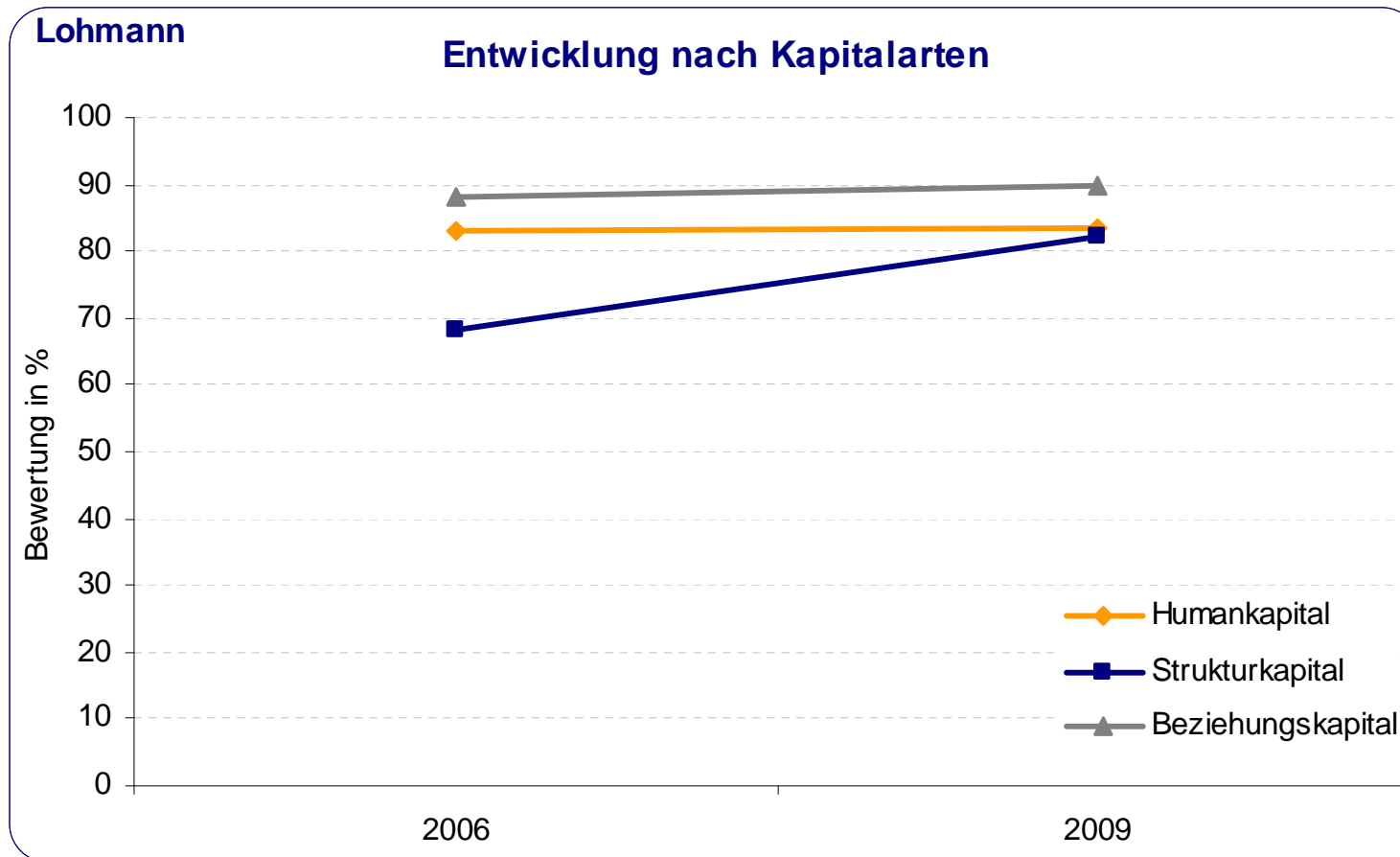
SK1 = Kooperation + Wissenstransfer
SK2 = QM + Führungsinstrumente
SK3 = IT + dokumentiertes Wissen

Status Quo zu Beginn des Erstellungsprozesses der Wissensbilanz 2009
(30.09.2009)



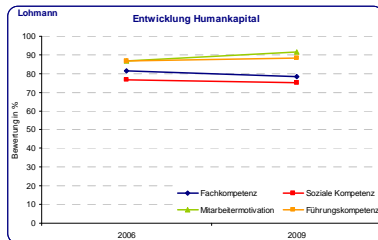
Entwicklung des intellektuellen Kapitals 2006-2009

- Dargestellt nach Kapitalarten -



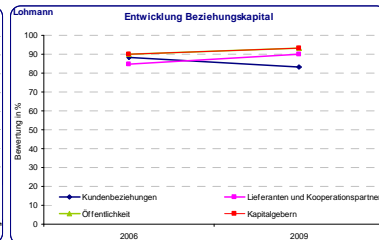
Entwicklung des intellektuellen Kapitals 2006-2009

Humankapital



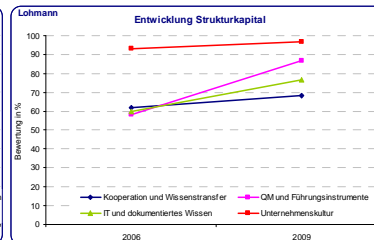
Trotz Krise, konnte das hohe Niveau im Humankapital im Vergleich zu 2006 gehalten werden.

Beziehungskapital



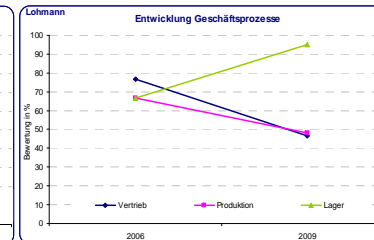
Auch das Beziehungskapital konnte trotz Krise auf einem hohen Niveau gehalten werden. Alle Einflussfaktoren befinden sich auf einem optimalen bis exzellenten Bewertungsniveau.

Strukturkapital



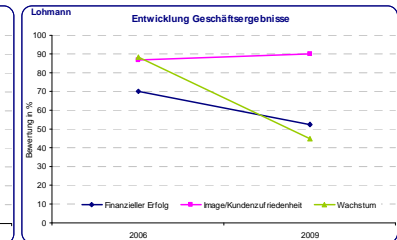
Das Strukturkapital hat sich seit 2006 positiv entwickelt. Inzwischen liegen die Bewertungen aller Faktoren im guten bis exzellenten Bereich. Besonders hervorzuheben ist die Entwicklung von „Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“ sowie „IT und dokumentiertes Wissen“.

Geschäftsprozesse



Die Faktoren verdeutlichen die aktuelle Situation des Unternehmens in der Wirtschaftskrise. Eine niedrige Auftragslage und ein starker Produktionsrückgang erhöhen die Lagerkapazität.

Geschäftsergebnisse



Die verschlechterte Bewertung der Faktoren „Finanzieller Erfolg“ und „Wachstum“ sind eine Folge der niedrigen Auftragslage. Dagegen sind „Image und Kundenzufriedenheit“ weiterhin auf einem sehr guten Niveau.

Legende:

Bewertung = Mittelwert aus Quantität, Qualität und Systematik
 90%-100% = exzellent, 80%-90% = optimal, 70%-80% = sehr gut, 60%-70% = gut,
 50%-60% = befriedigend, 40%-50% = unbefriedigend, 30%-40% = mangelhaft
 0%-30% = ungenügend

Handlungsfelder 2009

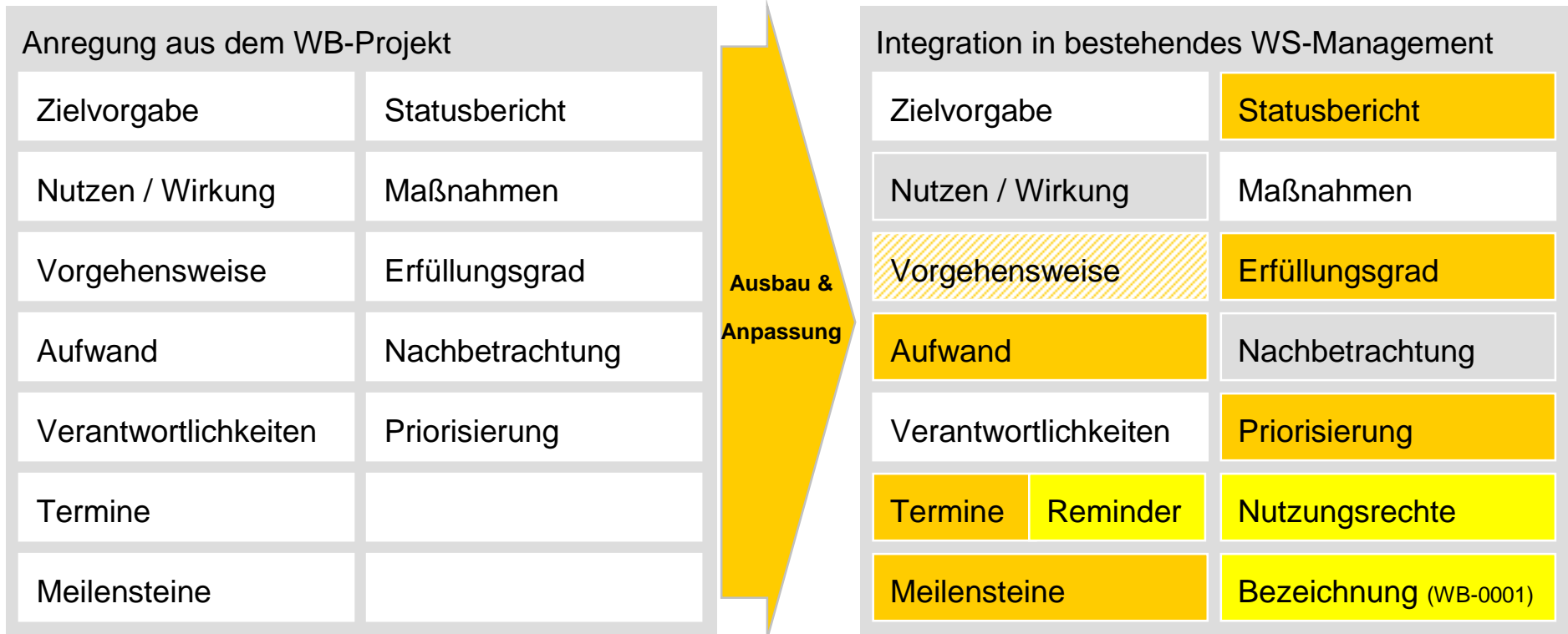
Die wesentlichen identifizierten Handlungsfelder liegen in den Kernprozessen Vertrieb und Produktion, deren Bewertung, krisenbedingt, nicht zufrieden stellend ausfällt.

Handlungsfeld	Entwicklungsziel	Definition
Vertrieb (Qn)/ Produktion (Qn)	Umsatz / Absatz steigern	Im Vertrieb muss der Absatz (Tonnage) von Blech und Stabstahl erhöht werden, um in der Produktion die erforderliche Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu erreichen bzw. zu steigern.
Produktion (QI)	Qualität aus Kundensicht optimieren	Die vom Kunden wahrgenommene Qualität hinsichtlich Produkt und Service soll auf hohem Niveau weiter optimiert werden, um die Kundenbindung weiter zu erhöhen, Abwanderung zu vermeiden und durch weniger Reklamationen Kosten zu sparen.
Kooperation und Wissenstransfer (QI, Sy), IT und Dokumentation (QI)	Effiziente Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern innerhalb und zwischen den Abteilungen und Standorten soll strukturierter (einheitlich, systematisch, automatisiert) und transparenter (nachvollziehbar) verlaufen, um Effizienz und Effektivität zu erhöhen und so bei verbessertem Ergebnis Zeit und Kosten zu sparen.
Fachkompetenz (Sy)	Übertragbarkeit von Kompetenzen	Ein einheitliches Prozessverständnis bei Mitarbeitern mit ähnlichen Aufgaben soll hergestellt werden, um effektiveres Arbeiten des Einzelnen zu unterstützen und die Übertragbarkeit von Kompetenzen und Aufgaben, besonders innerhalb einer Abteilung (z.B. bei Vertretung), zu verbessern.

Positiv ist, dass es im intellektuellen Kapital keinen akuten Handlungsdruck gibt. Es lassen sich dennoch lohnende Ansatzpunkte zur Optimierung finden.

Übernommene Anregungen aus dem WB-Projekt für eigenes System

Maßnahmenstrukturierung und -systematik



Legende:

- Bereits vorhanden
- Übernahme zurückgestellt
- Übernahme geplant
- vorhanden



Beispiele der Systematisierung

Anregung aus dem WB-Projekt

1	AUFTRAG (auszufüllen vom MS-Team):	
1.1	Zielvorgabe:	Was ist das konkrete Ziel der Maßnahme (inkl. der Ergebnisse im Detail)?
1.2	Auswirkung:	Was soll sich durch die Maßnahme in der Organisation konkret verändern? Was soll es auf welche Weise wem und wann bringen? Wie und wann wirkt sich die Maßnahme auf den Geschäftserfolg aus (Nutzen)? Welche Indikatoren sind ggf. geeignet um die Auswirkung
1.3	Vorgehen:	Wie ist bei der Umsetzung der Maßnahme vorzugehen?
1.4	Aufwand:	Geplanter Investitionsaufwand Gesamt (in Zeit und/oder Euro): Geplanter Investitionsaufwand intern (Personal, Material, sonst): in Zeit und/oder Euro Geplanter Investitionsaufwand extern (Kosten Dienstleister, Material sonst.): in Euro
1.5	Kosten-Nutzen-Verhältnis:	Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Maßnahme zu bewerten?
1.6	Verantwortlich:	Projektleiter?
1.7	Beteiligte intern:	Projektbeteiligte?
1.8	Beteiligte extern:	Projektbeteiligte?
1.9	Start:	Datum?
1.10	Ende:	Datum?
1.11	Termin(e) Statusbericht:	Zu welchen Terminen ist dem MS-Team ein Statusbericht über die Maßnahme vorzulegen?

Auftrag			
Bewertungskategorie	Begründung des Status	Status in %	Bewertung
Zielerreichung:	Welche geplanten Ziele konnten bisher erreicht werden?	15%	mittel
Erreichter Nutzen:	Welcher Nutzen und welche Auswirkung(en) gehen auf die Maßnahme zurück?		schlecht
Projektfortschritt:	Wo stehen wir im Projektfortschritt? Wurde der Zeitplan eingehalten?		schlecht
Bisheriger Aufwand:	Wie hoch war der bisherige Aufwand? Wo stehen wir in Bezug zum festgelegten Budget?		gut
Gesamt-Einschätzung:	Wie ist der Status der Maßnahme über alle oben genannten Bewertungsdimensionen (Zielerreichung, Aufwand, Auswirkung, Kosten-Nutzen) zusammenfassend zu bewerten?		mittel
Entscheidung:	Welche Entscheidungen stehen an? Welche Korrekturen in der Umsetzung sind vorzunehmen?		
Nächste Termine für Statusberichte:	01.06.2010		

ABSCHLUSS der Maßnahme

Auftrag	
Was war gut?	
Was war schlecht?	
Was haben wir gelernt?	
Was soll bei ähnlichen Projekten vermieden werden?	
weitere Anmerkungen	

Auditierung / Zertifikat unserer WB

April 2010: Die Friedr. Lohmann GmbH erhält als erstes Unternehmen eine Wissensbilanz-Vollzertifizierung der Fraunhofer Academy.

Zertifikat / Prüfvermerk: ein neutraler Auditor bestätigt...

... die Wissensbilanz vermittelt ein Bild des Intellektuellen Kapitals, das den tatsächlichen Verhältnissen entspricht.



Vorteile:

- Objektivität und Repräsentativität sind nun gegeben
- Bessere Kommunikation an Externe (Banken, Kunden usw.), Prüfvermerk erhöht die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz
- Höhere Qualität und größere Prozessstreuung, durch das Audit bekommt das Thema im Unternehmen plötzlich einen ganz anderen Stellenwert
- Verbesserungsideen zum Management des Intellektuellen Kapitals



Schlussfolgerung

- Kontinuierliche Wissensbilanzerstellung in Verbindung mit systematischem Maßnahmenmanagement führt zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung
- Wir wollen die Wissensbilanz im Sinne eines permanenten Reportings standardisieren. Damit wird die Wissensbilanz zu einem effektiven & effizienten Werkzeug der Geschäftsführung.
- Unterstützung der Finanzkommunikation zur stärkeren Betonung der weichen Erfolgsfaktoren: „Die Wissensbilanz wird in einigen Jahren eine wichtige Ergänzung der klassischen Bilanz sein und vor allem in den Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielen.“
- Mit dem Zertifikat gewinnt die Wissensbilanz auch nach außen hin an Objektivität
- Kommunikation der WB intern und extern.
- Implementierung/Veröffentlichung der WB in den Geschäftsbericht 2010 (Lagebericht)
- Wissensbilanz-Benchmarking ist für uns der nächste Schritt!



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!