

Medien
Kommunikation



INTELLECTUAL CAPITAL REPORT

WISSENSBILANZ

2006

Inhalt

Vorwort	3
Wer wir sind	4
Unser Leistungsportfolio	4
Einflussfaktoren	6
Unsere Einflussfaktoren	6
Geschäftsprozesse	8
Geschäftserfolge	10
Intellektuelles Kapital	12
Humankapital	13
Strukturkapital	16
Beziehungskapital	18
Analyse	20
Stärken und Schwächen	20
Potenzial	22
Wirkungsnetz	24
Maßnahmen	28
Danke schön	30
Impressum	31

Heute möchten wir Ihnen unsere Wissensbilanz 2006 vorstellen:

Ziel des Intellectual Capital Reports ist es, kleine und mittelständische Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihr spezifisches immaterielles Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren.

Eine Unternehmensbetrachtung gründet meist auf den finanziellen Hard-facts wie Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Weiche Faktoren wie vorhandene Führungsprozesse, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Mitarbeitermotivation und -qualifikation und Innovationsfreudigkeit eines Unternehmens bleiben unberücksichtigt.


Hier setzt die Wissensbilanz an.

Im Rahmen des Projektes »Wissensbilanz – Made in Germany« des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und unter Federführung des Fraunhofer IPK in Berlin, haben wir unser intellektuelles Kapital definiert. Deutliche Kenntnisse über unsere Beziehungsgeflechte wurden in einem abteilungsübergreifendem Team und mit Unterstützung des Arbeitskreises Wissensbilanz gewonnen und aus strategischer Sicht bewertet.

Um eine Unternehmensvision umzusetzen bedarf es vielfältiger Aspekte. Mit Hilfe der Wissensbilanz ist es möglich, den heutigen Status quo zu erkennen und die Defizite zur Erreichung einer Vision zu definieren.

Dieses innovative Instrument ist jedem Unternehmen zu empfehlen, das ihr intellektuelles Kapital strukturiert darstellen und systematisch weiterentwickeln möchte.




Helmut Adelman
Geschäftsführer
BWH GmbH Medien Kommunikation

Unser Leistungsportfolio

Datenbankgestützte Anwendungen für die Kommunikation und den Vertrieb helfen bei der Erschließung neuer Märkte.

Einfach zu bedienende Redaktions- und Shopsysteme schaffen neue Kanäle.

Vor dem Druck werden Daten jeder Art mediengerecht aufbereitet.

Qualitätsmanagement und automatisierte Steuerungsprozesse garantieren eine hochgradige Produktqualität.

Ob hohe Auflagen im Offsetdruck oder kleine Auflagen im Digitaldruck »on demand«, moderne Maschinenteknik und umfangreiches Know-how sichern entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Fulfillment, Kommissionierung, Fakturierung und Versand ergänzen das Leistungsspektrum als **serviceorientierter Mediendienstleister**.

Die BWH GmbH – Medien Kommunikation ist ein mittelständisches Unternehmen mit 90 Mitarbeitern in der Druck- und Medienbranche mit Sitz in Hannover.

Kunden sind vor allem Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, die bundesweit tätig sind. Die Erstellung, Produktion und Verteilung von Medien ist von entscheidender Bedeutung für ihren Erfolg.

Gesamtlösungen für Marketing, Werbung und Dokumentation sind hier gefragt. BWH bietet dafür folgendes Leistungsportfolio an, das sich in 6 unten abgebildete definierte Leistungsfelder gliedert.

Umfeldbedingungen

Die Druck- und Medienbranche war in den vergangenen 20 Jahren von vielen technischen und organisatorischen Veränderungen gekennzeichnet. Dieser Trend wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen.

Der hart umkämpfte Markt ist geprägt von sinkenden Preisen und steigenden Kosten. Hinzu kommt die Konkurrenz aus Niedriglohnländern der neuen Mitgliedsländer der EU in Osteuropa und aus Asien.

Vision

Seit Gründung des Unternehmens im Jahre 1945 konnte sich die BWH kontinuierlich von einer klassischen Druckerei zu einer Druckerei mit Zusatzdienstleistungen entwickeln.

Diese Zusatzdienstleistungen sind heute wichtiger denn je und haben inzwischen eine große Bedeutung für die BWH erlangt. Diesem Umstand Rechnung tragend, beschreiben wir die Vision der BWH als **serviceorientierter Mediendienstleister mit hoher Problemlösungskompetenz**. Dabei nutzen wir unsere jahrelangen Erfahrungen um Informationen zu produzieren, zu verarbeiten und zu verteilen – unabhängig vom Werkzeug oder dem Trägermedium.

Strategie

Die Umsetzung dieser Vision in operative Ziele erfordert die Neu-positionierung vorhandener Leistungsfelder innerhalb der BWH. Innovative Geschäftsprozesse im gerade neu entstehenden Markt des Web-to-Print, W2P, dienen zur stärkeren Bindung von Bestandskunden und zur Gewinnung von Neukunden. Die BalancedScoreCard im Vertrieb unterstützt die Entwicklung von Bestandskunden. Nicht die Kostenführerschaft, sondern Service und Prozesssicherheit bestimmen die Leistungskompetenz.



Die besonderen **Stärken** der BWH liegen in der Kombination von mindestens 2 Leistungsfeldern, wobei jedes einzelne Leistungsfeld für sich seine eigene Kernkompetenz aufweist.



Digitale Medien

Offsetdruck

Digitaldruck

Finishing

Fulfillment

Logistik

Unsere Einflussfaktoren

im Wissensbilanz-Modell

Unter Berücksichtigung des Geschäftsumfeldes mit all seinen Möglichkeiten und Risiken wurden die Ziele der BWH definiert. Neben den finanziellen und materiellen Ressourcen tragen die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals einen entscheidenden Faktor zum Geschäftserfolg bei.

Ziel der 3 Wissensbilanz-Workshops war es, BWH-spezifische Faktoren zu bewerten und zu erkennen, welche Hebel die größten Auswirkungen haben, um positive Veränderungen zu bewirken. Wichtig ist eine kritische Beurteilung der einzelnen Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen untereinander; denn nur so werden eventuelle Schwachstellen aufgedeckt und konstruktive Diskussionen möglich. Bei allen Bewertungen besann sich das Workshop-Team auf die Vision der BWH. Es sollte sich die Frage gestellt werden: Reicht die Quantität, die Qualität und die Systematik einzelner Faktoren von heute aus, um unser Ziel von morgen zu erreichen? Unterstützend zu der Selbsteinschätzung werden die Einflussfaktoren mit messbaren Zahlen und Fakten, den Indikatoren, hinterlegt. Ein Indikator ist eindeutig definiert und wird immer gleich berechnet.

Abbildung: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB)



Was sind Einflussfaktoren?

Als Einflussfaktor hat die Projektgruppe im 1. Workshop die Faktoren herausgearbeitet, die die Zielsetzung der BWH maßgeblich beeinflussen und die bei einer Veränderung wesentliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben.

Gegliedert werden die Einflussfaktoren in die Geschäftsprozesse, die Geschäftserfolge und das immaterielle intellektuelle Kapital.

Geschäftsprozesse

Die qualitätszertifizierte BWH unterteilt die Geschäftsprozesse in die Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Führungsprozesse umfassen die großen Themen Qualitätsmanagement und Controlling. Der Kernprozess ist umschrieben mit der Herstellung von Digital- und Printmedien inkl. deren Lagerung und Versand. Im Unterstützungsprozess sind Marketing, Beschaffung und Wartung dargestellt.

Geschäftserfolge

Neben vielen Geschäftserfolgen zählen die langfristige Kundenzufriedenheit, die Umsatz- und Ertragsziele, der Wissenszugewinn für alle Mitarbeiter und das Image der Marke BWH zu den bedeutendsten Geschäftserfolgen zur Erreichung unserer Vision.

Intellektuelles Kapital

Das intellektuelle Kapital (IK) ist in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital untergliedert. Die Einflussfaktoren des IK bei erfolgreicher Geschäftspolitik sind vielfältig. Mit dieser Wissensbilanz werden die BWH-spezifischen Faktoren nicht nur erkannt, sondern auch in Wechselwirkung zueinander gesetzt, um zu erkennen, welche Hebel die größten Auswirkungen haben, um positive Veränderungen zu bewirken.



Geschäftsprozesse

GP-1 Führungsprozesse

Alle Abteilungen arbeiten eigenverantwortlich im Rahmen ihrer Aufgaben. Die Vorgesetzten sind in die Abteilungen integriert. Ihre Hauptaufgaben sind Mitarbeiterführung, Leistungs-, Kosten- und Qualitätsverbesserung.

GP-2 Kernprozesse

Um unseren Kunden hochwertige Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, müssen vielfältige Prozesse ausgeführt werden und dabei unterschiedliche Funktionen in unserer Organisation zusammenarbeiten. Im Kernprozess »Herstellung von Digital- und Printmedien« erfolgt die Wertschöpfung unseres Unternehmens für unsere Kunden.

GP-3 Unterstützungsprozesse

Der Schlüssel zum Erfolg sind mit unseren Leistungen und Produkten zufriedene Kunden! Der Vertrieb hat die Aufgabe, durch kompetente Beratung und Betreuung sowie durch Erarbeiten kundenbezogener Lösungen unsere Kunden zu unterstützen und ihnen zu helfen, das zu realisieren, was sie erreichen wollen.

Aufträge gesamt
in 2005

4451

Anzahl Reklamationen
intern und extern
gesamt in 2005

153 ☹

davon von
Kunden reklamiert

28 ☹

Die im QM-Handbuch beschriebenen Prozessabläufe garantieren hohe Qualitätsstandards und Termintreue. Auch dadurch werden Fehler vor Produktion und/oder Auslieferung schon erkannt und behoben.

Durch die Auswertung interner Fehlermeldungen können Qualitätszirkel eingerichtet werden, die Wiederholungsfehler vermeiden.

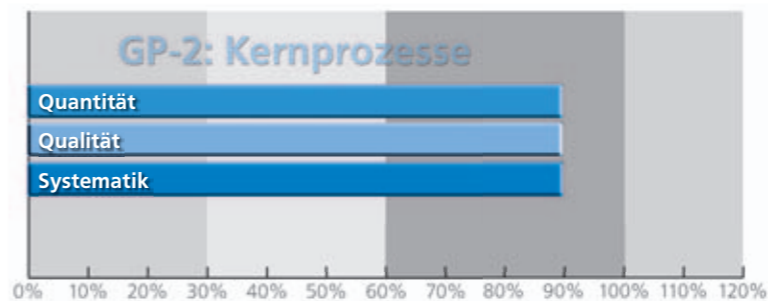
Unser Qualitätsmanagement-Handbuch ist ein flexibles Instrument, das uns bei der täglichen Arbeit hilft, unsere Qualitätsziele zu verwirklichen. Die darin beschriebenen Strukturen, Verfahren und Standards schaffen Transparenz und Klarheit in unserer Organisation, dienen als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter und sind Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

Die BWH führt eine Liste qualifizierter und bewährter Lieferanten. Die Lieferantenauswahl stellt sicher, dass nur Zulieferer in die Lieferantenliste aufgenommen werden, die qualitativ einwandfreie, den Spezifikationen der BWH entsprechende Produkte/Dienstleistungen liefern können. Außerdem spielen Wartung, Datensicherung und Marketingprozesse eine unterstützende Rolle bei all unseren Geschäftsprozessen.

Bewertungsskala für die Ausprägung

Die Qualität, Quantität oder Systematik ist:

0 % nicht sinnvoll ermittelbar 30 % teilweise ausreichend 60 % meist ausreichend
90 % immer/absolut ausreichend 120 % besser oder mehr als erforderlich



Vertriebskosten T€

119,3 ☹

Vertriebskosten
in % vom Umsatz

1,3 ☹

Kosten für öA
in % vom Umsatz

0,7 ☹

Spenden T€

4,1 ☹

Sponsoring T€

23,7 ☹

Präsenz in der Öffentlichkeit ist wichtig. Neben regelmäßig stattfindenden Kunstausstellungen im Hause BWH mit regionalen und überregional bekannten Künstlern, nehmen wir an sportlichen Veranstaltungen teil. Kunden und Lieferanten sind dazu eingeladen und bestimmen so den Ablauf mit.

Geschäftserfolge

GE-1 Langfristige Kundenzufriedenheit

Nur durch langfristige Kundenzufriedenheit wird Kundenbindung erreicht. Wenn unsere Kunden nach neuen und innovativen Lösungen fragen, bestätigt das die Kompetenzvermutung.

GE-2 Umsatz- und Ertragsziele

Wir erfüllen die Gesellschaftervorgaben bezüglich Umsatz- und Ertragsziele weitgehend. Die langfristige Unternehmenssicherung und wirtschaftliche Unabhängigkeit stehen an oberster Stelle.

GE-3 Wissenszugewinn für alle Mitarbeiter

Durch bereits geschaffene Lösungen mit neuen Technologien eignen sich alle Mitarbeiter Wissen an. Der systematische Wissenszugewinn der Mitarbeiter ist gefordert und wird durch regelmäßige Besprechungen, Infomails, Produktionsprotokolle, Multiplikatorenschulungen etc. umgesetzt.

Wir wollen nach außen und innen das Image eines modernen und serviceorientierten Mediendienstleisters mit hoher Problemlösungskompetenz leben.

Umsatz pro MAT€ 128,6 ☺

Aus- und Fortbildungskosten in 2005 T€ 15,4 ☺

Ein hohes Niveau der Kundenzufriedenheit ist unser zentrales Anliegen. Das Wissen und Engagement der gesamten Belegschaft ist hier gefragt.

Auf der Vernissage der Kunstausstellung von Sebastian Krüger im Hause BWH über seinen Zyklus der Rolling Stones war ein Kunde einer großen Werbeagentur von den Werken angetan. Ein großformatiges Plakat von Keith Richards mit persönlicher Widmung des Künstlers ließ ihn begeistert folgende Mail verfassen:

*»Meine Jungs werden denken: Hey Alter, wo haste denn dieses saugeile Poster abgegriffen? Sie werden sagen: Für dein kleines Büro ist das viel zu groß. Unser Büro ist größer, da kommt es besser zur Wirkung.
... und es herrschte eitel Sonnenschein über der Firma ...
It's only Rock 'n' Roll, but we like it.
Mit den besten Grüßen.«*

Ein solches Feedback ist ein toller Geschäftserfolg.



Intellektuelles Kapital

Die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals sind in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital untergliedert. (vgl. auch S. 6 –WB-Modell)

Intellektuelles Kapital



Anhand der kritischen QQS-Bewertungen

Quantität – wie viel ist vorhanden?

Qualität – wie gut ist es vorhanden?

Systematik – wie systematisch gehen wir damit um?

sind interessante und aufschlussreiche Ergebnisse herausgekommen, die auf den nächsten Seiten vorgestellt werden.

Das Projektteam hat in den Workshops folgende Einflussfaktoren für BWH aufgestellt.

Humankapital

Mitarbeiterqualifikation

Mitarbeitermotivation

Sensibilität für den Markt

Strukturkapital

Firmenidentifikation

Kommunikation und

Kooperation innerhalb des Unternehmens

Produktinnovation

Zusammenspiel moderner Infrastruktur

Beziehungskapital

Kundenbeziehungen

Lieferantenbeziehung

Humankapital

HK-1 Mitarbeiterqualifikation

(Fach- und Sozialkompetenzen): Neben der fachlichen Qualifikation fließt hier die soziale Kompetenz der Belegschaft ein. Schulungen und Seminare, wie auch Erfahrungsaustausch und Kundengespräche erweitern die Qualifikationen.

HK-2 Mitarbeitermotivation

(Übernahmen von Verantwortung, Engagement, Zufriedenheit u. a.) spiegelt sich in der Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters wider, Verantwortung für seinen Aufgabenbereich zu übernehmen. Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen auszuführen und darüber zu informieren. Erfolgserlebnisse und -beteiligungen erhöhen die Identifikation mit dem Unternehmen.



Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	12 ☺
Anzahl Mitarbeiter	89 ☺
davon männlich in %	75 ☺
Anzahl Fachkräfte	73 ☺
Anzahl Teilzeitkräfte	8 ☺
Anzahl Auszubildende	3 ☺
Übernahmequote Auszubildende in %	100 ☺
Krankenstand in %	3,2 ☺

Intellektuelles Kapital

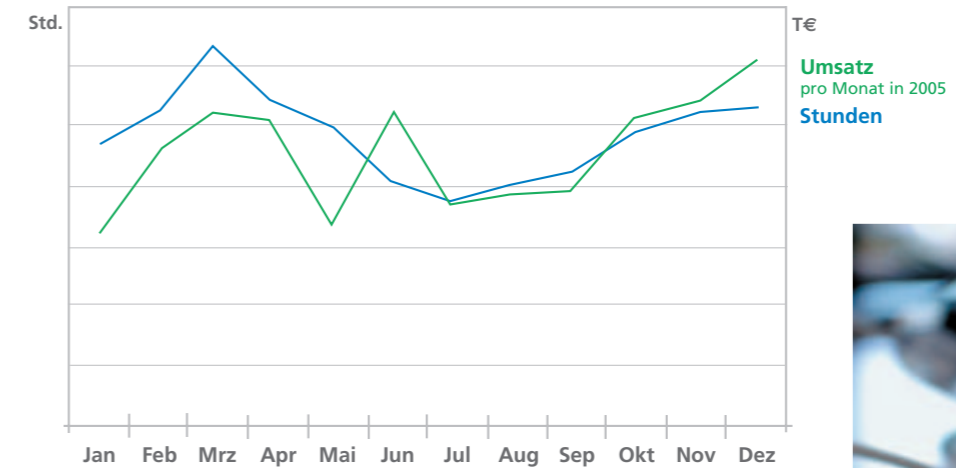
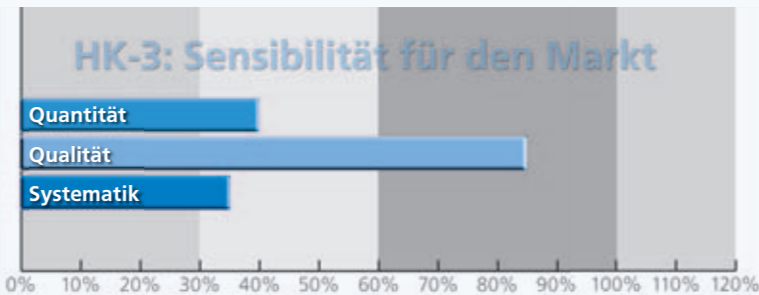
HK-3 Sensibilität für den Markt

(die Marktanforderungen verstehen und akzeptieren, Flexibilisierung der Arbeitszeiten u.a.) beschreibt die Fähigkeit unserer Mitarbeiter die Anforderungen des Marktes zu erkennen und positiv zu nutzen. Wünsche, Anregungen und Kritik sind willkommen und werden als Chance genutzt. Hierzu gehört auch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Nicht die Geschäftsführung gibt die Arbeitszeiten vor, sondern der Auftrag. Wenn Samstagabend die Campzeitung für das Zeltlager der Evangelischen Kirche erstellt wird, ist die Auslieferung zum Feldgottesdienst am Sonntagvormittag gewährleistet.

Bewertungsskala für die Ausprägung

Die Qualität, Quantität oder Systematik ist:

- 0 % nicht sinnvoll ermittelbar 30 % teilweise ausreichend 60 % meist ausreichend
- 90 % immer/absolut ausreichend 120 % besser oder mehr als erforderlich



Vergleich der Entwicklungen der Zeitkonten/Mitarbeiter zu Umsatz

Interpretation Flexibilitätskurve und QQS-Bewertung:

Die Ansprüche der Auftraggeber werden ständig komplexer. Dies erfordert einen hohen Flexibilisierungsgrad. Im Flex-Chart ist deutlich sichtbar, dass die Zeitkonten größtenteils parallel zur Auslastung verlaufen.

Im Diagramm wird deutlich, dass zur Erreichung der Unternehmensvision die Flexibilisierung weiterentwickelt werden muss. Die Anzahl und die Systematik der Flexibilisierung ist nicht ausreichend. Die Qualität stimmt überein.



Intellektuelles Kapital

Strukturkapital

SK-1 Firmenidentifikation

(Unternehmenskultur, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume u. a.) spiegelt den Gleichklang der Belegschaft mit der Führungsmannschaft wider. Die Unternehmenskultur umfasst alle Werte, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume und »Do's and Don'ts«, sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.

SK-2 Kommunikation und Kooperation innerhalb des Unternehmens

(Informationsfluss, Zusammenarbeit u. a.) wird bestimmt von allen Beteiligten. Abteilungsübergreifender Informationsfluss und Gedankenaustausch fördert die Kommunikation und steigert die Produktivität.

SK-3 Produktinnovation

stellt eine neue Herausforderung für die BWH dar. Die Produkte DailyFair, ABSO und printBox sind ausbaufähige erste Ergebnisse. Der Anteil an der Umsatzentwicklung ist derzeit noch gering, hat aber hohe strategische Bedeutung.

Produktinnovation Anzahl Kunden	6 ☹
Produktinnovation Anzahl Produkte	3 ☹
Internetzugänge	38 ☺
Intranetzugänge in %	100 ☺
Investitionen gesamt in 2005 T€	526,7 ☺
davon Investitionen in IT-Infrastruktur in 2005 T€	108,3 ☺

Um Wissensaustausch ausführen zu können, müssen die Möglichkeiten dazu geschaffen werden. Das schließt auch Investitionen in neue Kommunikationsmittel mit ein.

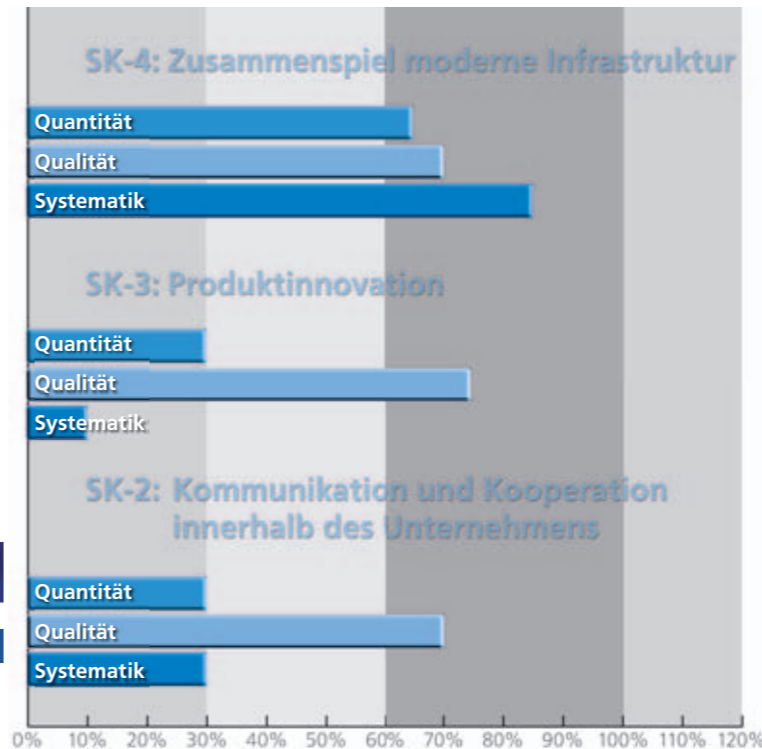
SK-4 Zusammenspiel moderner Infrastruktur

(Zusammenspiel von Hardware, Software, Workflow u. a.) Die Technologie spielt für den Wettbewerb eine bedeutende Rolle. Das Zusammenspiel von Hard-/Software, verknüpft in definierten Workflowsystemen ist für den optimierten Prozessablauf im gesamten Haus ausschlaggebend. Kontinuierliche Verbesserungen aller Geschäftsprozesse beinhaltet, dass das Ideenmanagement bestehende Abläufe überdenkt.

Bewertungsskala für die Ausprägung

Die Qualität, Quantität oder Systematik ist:

0 % nicht sinnvoll ermittelbar 30 % teilweise ausreichend 60 % meist ausreichend
90 % immer/absolut ausreichend 120 % besser oder mehr als erforderlich



SK-4 Das Zusammenspiel der modernen Infrastruktur mit den internen Abläufen bei BWH läuft erfolgreich und auch die Systematik stimmt!

SK-3 Bei den Produktinnovationen ist die Quantität und die Systematik für die Zukunft noch nicht ausreichend gegeben.

SK-2 In Hinblick auf die Ziele wird bei der Kommunikation und Kooperation innerhalb des Unternehmens ebenfalls deutlich, dass noch mehr kommuniziert und kooperiert werden muss. Regelmäßige Gespräche und Schulungen sind ein systematischer Schritt für mehr Quantität bei gleichbleibender und verbesserter Qualität.

Unsere Web-to-Print Software-Lösung printBOX garantiert die selbstständige Erstellung von CI-konformen Standarddrucksachen. Rund um die Uhr, an jedem Tag im Jahr können Aufträge dezentral generiert werden. Die Kostentransparenz ist dabei immer gegeben. Der automatisierte Workflow garantiert gleichbleibende Qualität bei niedrigeren Kosten für den Auftraggeber bei hoher Flexibilität.

Intellektuelles Kapital

Beziehungskapital

Die Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren, Eigentümern stellen die langfristige Unternehmenssicherung auf stabile Grundlagen.

Zwei Beziehungsfaktoren wollte das Projektteam an dieser Stelle genauer hinterleuchten.

BK-1 Kundenbeziehungen

(Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden) werden vom Marketing und mit persönlicher Kundenpflege umsorgt. Kundenorientiertes Handeln und somit ein kundenorientiertes Dienstleistungsangebot haben höchste Priorität.

BK-2 Lieferantenbeziehungen

für gleichbleibende Qualitäten bei einem stabilen Preis-Leistungs-Verhältnis zu garantieren, sind zuverlässige Lieferanten ausschlaggebend.

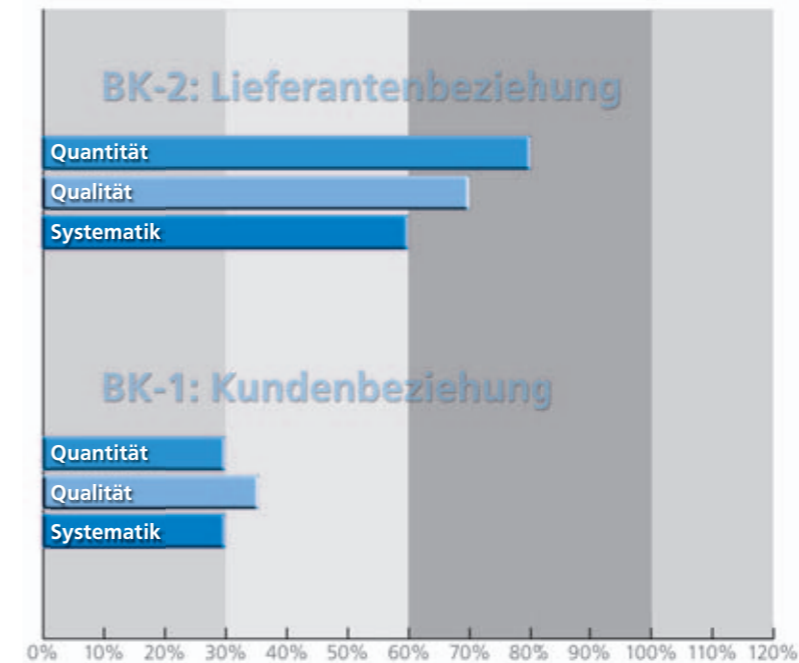
Kaufende Kunden Anzahl	483 ☺
davon A-Kunden Anzahl	13 ☺
Gesamtanzahl Mitarbeiter mit Kundenkontakt	23 ☺
Anzahl Mitarbeiter mit Kundenbetreuung	12 ☺
Gesamtanzahl Lieferanten (A, B, C)	85 ☺
von Gesamtanzahl A-Lieferanten	14 ☺
von Gesamtanzahl QM-Lieferanten	23 ☺

Abgesehen von der standardisierten Lieferantenbewertung in A, B, C ist eine QM-Bewertung im Aufbau. Sie stellt sicher, dass Lieferanten nach unseren QM-Vorgaben bewertet und informiert werden.

Bewertungsskala für die Ausprägung

Die Qualität, Quantität oder Systematik ist:

0 % nicht sinnvoll ermittelbar 30 % teilweise ausreichend 60 % meist ausreichend
90 % immer/absolut ausreichend 120 % besser oder mehr als erforderlich



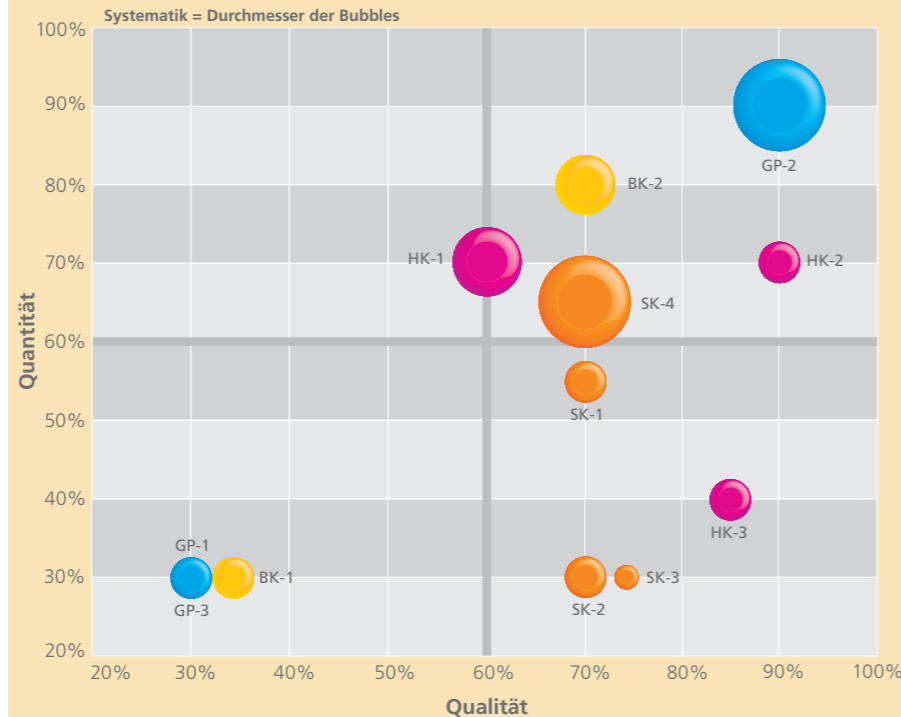
Das Leistungsspektrum ist breit angelegt – um kostengünstig zu agieren, benötigen wir zuverlässige Lieferanten. Zu unserem größten Lieferant der Heidelberger Druckmaschinen bestehen sehr gute Beziehungen und wir sind selbst als A-Kunde eingruppiert. Alles aus einer Hand ist sehr effizient, insbesondere im Zeitalter der vernetzten Arbeitsabläufe. Die Lieferantenbeurteilung ist hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik gut.

Zur Erreichung unserer Unternehmensvision reichen die Kundenbeziehungen bei Weitem nicht aus. Durch systematischen Aufbau profitiert die Quantität und die Qualität.

Stärken und Schwächen

Hinweis Bewertungs-Portfolio

die Qualität der Einflussfaktoren ist auf der x-Achse, die Quantität auf der y-Achse zu sehen. Die Systematik ist dargestellt über die Größe der Bubbles. Optimal ist der obere, rechte Bereich, denn er zeigt ein hohes Maß an Quantität **und** Qualität. Im besten Fall zeigen die Bubbles auch eine ansprechende Größe auf.



Die Position von SK-4 zeigt die Investitionen der letzten Jahres in moderne Technologien und Prozesse. Die neue Ausrichtung muss den Mitarbeitern noch deutlicher vermittelt werden, um die Identifikation quantitativ zu steigern. Innovationen sind die neuen Herausforderungen für BWH. Über eine verbesserte Systematik ist die Quantität zu erhöhen, bei gleichbleibend hohem Qualitätsniveau.

GP-1 Führungsprozesse
GP-2 Kernprozesse
GP-3 Unterstützungsprozesse
HK-1 Mitarbeiterqualifikation
HK-2 Mitarbeitermotivation
HK-3 Sensibilität für den Markt

SK-1 Firmenidentifikation
SK-2 Kommunikation und Kooperation
SK-3 Produktinnovation
SK-4 Zusammenspiel moderne Infrastruktur
BK-1 Kundenbeziehungen
BK-2 Lieferantenbeziehung

Dieses Profil zeigt deutlich die Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Klare Stärken sind die Kernprozesse und das Zusammenspiel der Infrastruktur. Beide weisen eine hohe Güte, eine ausreichende Menge und vor allem eine recht gute Systematik auf. Optimierungsansätze sind aber auch hier gegeben.

In Bezug auf die Qualität ist das Humankapital schon zufriedenstellend. Ebenso wie beim Strukturkapital ist aber kaum Systematik vorhanden, die dringend benötigt wird. Zukünftig sollten die Führungs- sowie Unterstützungsprozesse und die Kundenbeziehungen im Fokus stehen, die im Hinblick auf das Unternehmensziel so nicht ausreichend sind.

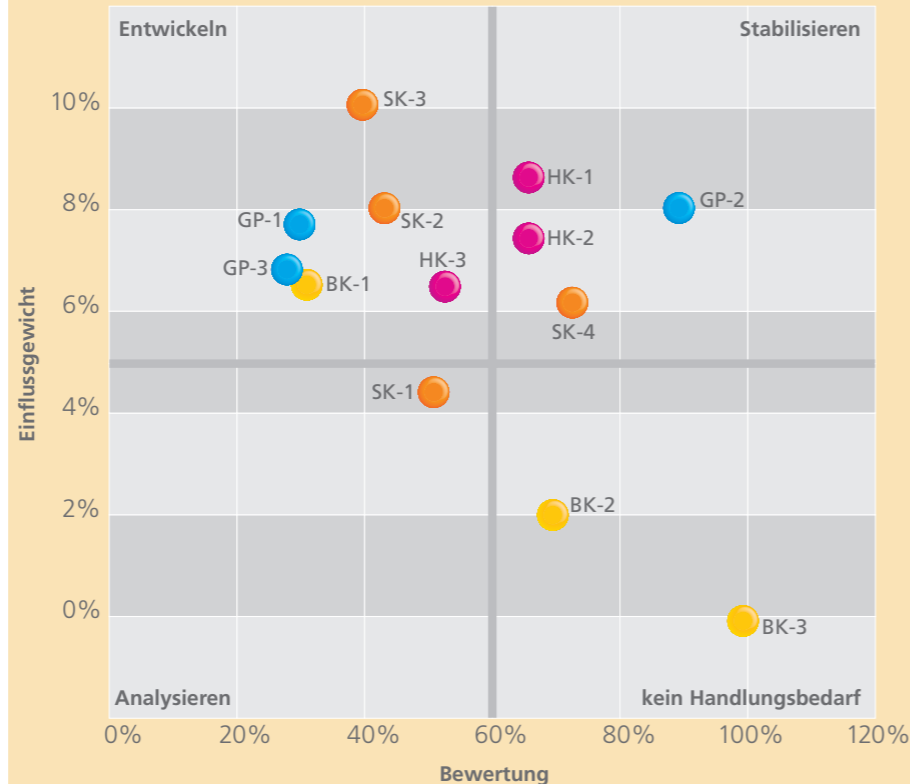


Potenzial

Hinweis Potenzial-Portfolio

Das Potenzial-Portfolio zeigt, an welchen Positionen wichtige Stellhebel sind, die mit geringem Verbesserungspotenzial großen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben.

Faktoren, die in der oberen Hälfte stehen, sind sehr wichtig und sollten beobachtet werden. Faktoren, die links stehen, weisen ein hohes Verbesserungspotenzial auf. Faktoren im oberen linken Quadrant sollten durch einleitende Maßnahmen dringend verbessert werden, um sie dann im rechten oberen Quadrant zu stabilisieren.



- GP-1 Führungsprozesse
- GP-2 Kernprozesse
- GP-3 Unterstützungsprozesse
- HK-1 Mitarbeiterqualifikation
- HK-2 Mitarbeitermotivation
- HK-3 Sensibilität für den Markt
- SK-1 Firmenidentifikation
- SK-2 Kommunikation und Kooperation
- SK-3 Produktinnovation
- SK-4 Zusammenspiel moderne Infrastruktur
- BK-1 Kundenbeziehungen
- BK-2 Lieferantenbeziehung

Wichtige Stellhebel für unsere Vision sind die Einflussfaktoren GP-1 (Führungsprozesse), GP-3 (Unterstützungsprozesse), HK-3 (Sensibilität für den Markt), BK-1 (Kundenbeziehungen) sowie alle 3 SK-Einflussfaktoren. Sie bedürfen genauere Beobachtung und Analyse, sowie auch gezielter Förderung und Entwicklung. Die laufenden Maßnahmen zur BSC (Balanced Scorecard) im Vertrieb, PSO (Prozess Standard Offset) im Druck etc. setzen genau an diesen Faktoren an.

Aus diesem Portfolio wird deutlich, dass unsere Kernprozesse und das Zusammenspiel unserer Infrastruktur gut laufen. Die Kernprozesse sind von einer guten Infrastruktur in unserem Haus abhängig. Aus diesem Grund sind wir bestrebt, immer optimale Lösungen zu finden, Maschinen in gutem Zustand zu halten und Investitionen weiterhin gezielt durchzuführen.

Die Sensibilität unserer Mitarbeiter für den Markt ist noch nicht so ausgeprägt, wie es für unsere Ziele notwendig ist. Es ist, neben der Mitarbeiterqualifikation und Mitarbeitermotivation, ein wichtiger Einflussfaktor, um weitere Produktinnovationen zu realisieren.

Von besonderer Wichtigkeit stellt sich auch die interne Kommunikation und Kooperation heraus. Kommunikation und Kooperation zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern, aber auch den Mitarbeitern und Abteilungen untereinander. Ein gut funktionierender Informationsfluss wirkt also nicht einzig auf unsere Vision als Medienleister mit Problemlösungskompetenz aufzutreten, sondern stabilisiert maßgeblich die vorhandenen Kernprozesse im Haus.

Unsere Kundenbeziehungen rückwirkend gesehen, sind gut. Bezogen auf die Vision, die wir im Auge haben, muss hier aber umgedacht werden. Unsere Kundenbetreuer müssen unsere vorhandene und neu aufgebaute Fachkompetenz im Bereich der digitalen Medien verstärkt kommunizieren. Nur so werden unsere Kunden aufmerksamer auf BWH als Mediendienstleister. Im Zuge dessen werde auch die Führungs- und Unterstützungsprozesse gefordert. (Siehe Indikatoren des Humankapitals auf Seite 13.)



Investitionen gesamt in 2005	
T€	526,7
Investitionen im Druckgewerbe in 2003 durchschnittlich pro Unternehmen T€	500
<small>(Aktueller Stand steht nicht zur Verfügung)</small>	

Quelle: Statistisches Bundesamt 2005, Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe und Sparkassen Branchenreport Druckgewerbe

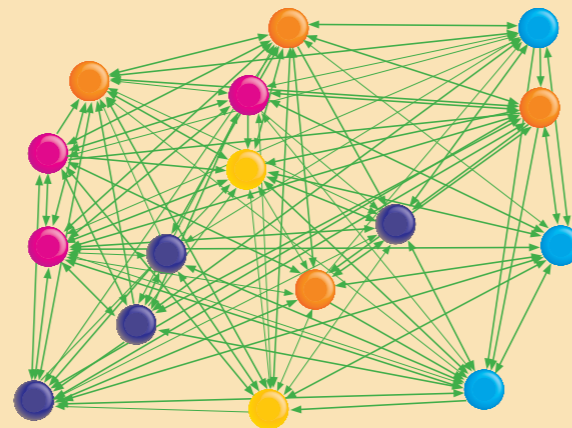
Wirkungsnetz

Was ist ein Generator?

Wirken Einflussfaktoren untereinander, entstehen Generatoren. Ein Generator beschreibt eine sich gegenseitig verstärkende Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehr Einflussfaktoren. Bereits bei der Veränderung eines beteiligten Faktors, kann der Generator angestoßen werden. Mit geringem Eingreifen kann so eine große Wirkung erzielt werden, in dem die Faktoren sich gegenseitig antreiben.

Und wie wirkt sich das nun alles aus?

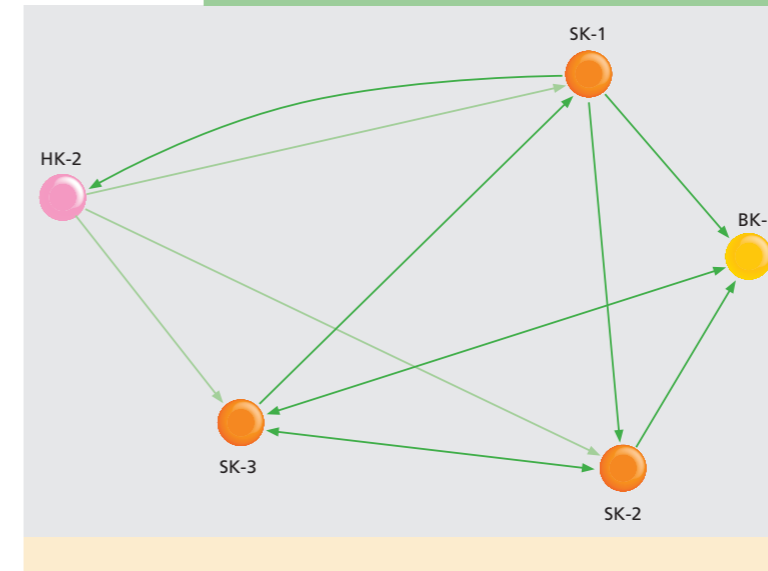
Welche Wirkungen bestehen zwischen den IK-Faktoren, den Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen? Aus der Sensitivitätsanalyse ergab sich mit allen Wirkungsstärken folgendes Bild:



Wirkungsnetz 1: alle Einflussfaktoren und deren Wirkungen (mit Wirkungsstärke 1-3) untereinander

Das Wollkneuel macht deutlich, wie viele Zusammenhänge es im Unternehmen gibt. Jeder Faktor wirkt sich auf ein oder mehrere andere Faktoren aus. Nun gilt es explizit zu untersuchen, welche Faktoren stark, mit Wirkungsstärke 3, untereinander wirken.

Wirkungsnetz 2:



HK-2 Mitarbeitermotivation
BK-1 Kundenbeziehungen

SK-1 Firmenidentifikation
SK-2 Kommunikation und Kooperation
SK-3 Produktinnovation

Generator:
SK-3 - SK-1 - HK-2 - SK-2 - BK-1 - SK-3

Die 3 Strukturkapital-Faktoren (Firmenidentifikation, Kommunikation und Kooperation im Unternehmen und Produktinnovation) wirken mehrfach untereinander.

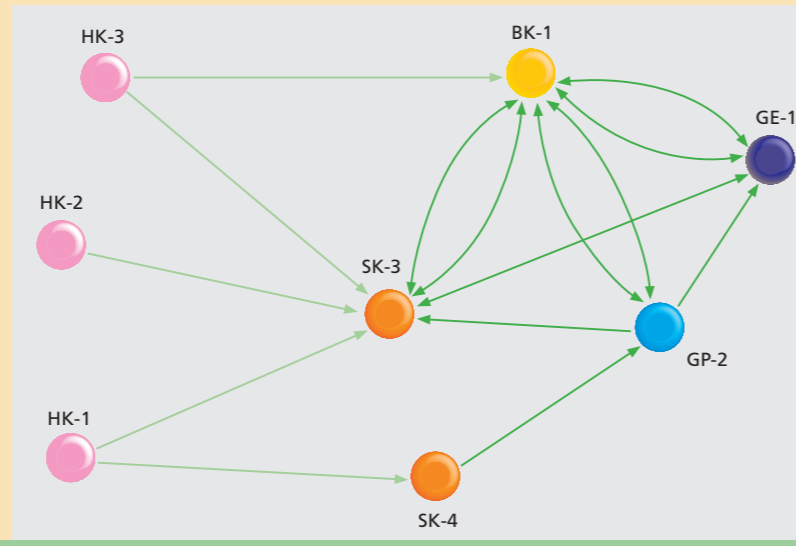
So spielt die Kommunikation und die Kooperation in unserem Unternehmen gerade für die Produktinnovation eine bedeutende Rolle. Unsere Mitarbeiter müssen Informationen möglichst unverzüglich weitergeben, miteinander arbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Das Verfolgen eines gemeinsamen Zieles verstärkt nicht nur das Teamgefühl in unserem Unternehmen, sondern in Zusammenspiel mit erfolgreichen Produktinnovationen auch die Firmenidentifikation. Alle 3 Strukturkapital-Faktoren wirken zusammen entscheidend und vor allem direkt auf die Beziehungen zu unseren Kunden. Sie wirken aber auch einzeln auf diese Beziehungen.

Wirkungsnetz

Das dritte Wirkungsnetz zeigt die Wirkungszusammenhänge der Herstellung von Digital- und Printmedien, der Produktinnovation sowie der Kundenbeziehungen.

Wirkungsnetz 3:



GE-1 Geschäftserfolge
 GP-2 Kernprozesse
 HK-1 Mitarbeiterqualifikation
 HK-2 Mitarbeitermotivation
 HK-3 Sensibilität für den Markt

SK-3 Produktinnovation
 SK-4 Zusammenspiel moderne Infrastruktur
 BK-1 Kundenbeziehungen



Generator: BK-1 - SK-3 - GE-1

Interpretation der Wirkungsnetze für die Zielgruppe Kunden:

Ideen und Anforderungen in innovative Lösungen zu überführen. In Wechselwirkung zu der Produktinnovation stehen unsere Kundenbeziehungen. Denn nur mit intensivem Kontakt zu unseren Kunden ist es möglich, Bedürfnisse und Wünsche aufzunehmen und in unserer Umsetzung zu berücksichtigen.

Fachlich hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Sensibilität für den Markt sind hierfür die wesentlichen Stellgrößen. Die fachliche Qualifikation sichert auch ein effizientes Zusammenspiel unserer modernen Infrastruktur.

Das Management der Kundenbeziehungen vermittelt unsere neuen Produktinnovationen an den Markt mit dem Ziel, eine langfristige Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Auf dieses Ziel sind auch unsere Kernprozesse ausgelegt, die sich ihrerseits auf unsere moderne Infrastruktur stützen und durch neue Produktinnovationen kontinuierlich an den Markterfordernissen ausrichten.

Maßnahmen

Anhand der Wirkungsnetze wird deutlich, wo angesetzt werden muss, um die definierte Unternehmensvision zu realisieren.

GP-2 Kernprozesse

Das PSO-Projekt ist fast abgeschlossen. Für die Druckvorstufe und den Offsetdruck bedeutet dies zukünftig eine Standardisierung der Abläufe und die Dokumentation. Jeder Auftrag wird einheitlich produziert. Genormtes Licht an den Produktionsstätten und die Wartung der Druckmaschinen werden nach neuen Standards festgehalten. Ziel ist es, die Produktion zu vereinfachen und gleichzeitig zu beschleunigen. Dadurch Kosten zu reduzieren und eine geringere Reklamationsquote zu erzielen.

SK-1 Firmenidentifikation und HK-2 Mitarbeitermotivation

Die Wissensbilanzierung hat gezeigt, dass das Verständnis zum Unternehmen nicht in allen Abteilungen gleich ist. Hier wurden Maßnahmen eingeleitet, die Klarheit über die Unternehmensziele verschaffen sollen. Mit Handouts und Gesprächen werden die Unternehmensziele erläutert. In Workshops wird gemeinsam erarbeitet, was jeder Einzelne dazu beitragen kann, um die Unternehmensziele zu erreichen.



SK-2 Kommunikation und Kooperation innerhalb des Unternehmens

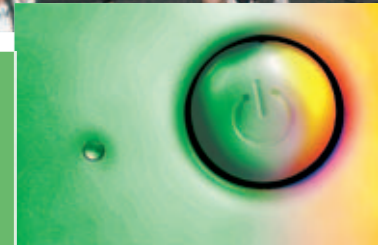
Hier zeigt sich, dass die bestehenden Strukturen eine gute Qualität aufweisen. Allerdings sind diese in nicht ausreichender Anzahl und Systematik vorhanden. Die Einführung der elektronischen Auftragslauftasche in Verbindung mit einem durchgängigen JDF-Workflow sichern die Kommunikation auf technischem Wege. Die Informationen über die Wissensbilanz, über die Unternehmensvision und die daraus abgeleiteten Unternehmensziele begleiten die menschliche Kommunikation untereinander.

SK-3 Produktinnovation

Hier ist ein klares Defizit in der Systematik erkennbar. Die Arbeitsweise wird künftig projektorientiert sein. Das V-Modell XT für die Entwicklung, Beschaffung, Einführung und Pflege von IT-Lösungen hat sich als bundesweiter Standard entwickelt und wird künftig unser Leitfaden werden.

BK-1 Kundenbeziehungen

Weder Quantität, Qualität noch Systematik sind ausreichend für die Zukunft. Die Einführung der BalancedScoreCard im Vertrieb ist die Grundlage die Kundenbeziehungen systematisch auszubauen. Dies wiederum hat deutliche Auswirkungen auf SK-3, Produktinnovationen, und GE-1, die langfristige Kundenzufriedenheit.



Danke schön

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Wirtschaft und dem gesamten Projektteam des Fraunhofer-Instituts Berlin. Besonderen Dank gilt Herrn Dr.-Ing. Peter Heisig (eureki, Berlin) und Herrn Dr. Manfred Bornemann (IAS GmbH, Graz) im Rahmen des BMWi (Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie) für die tatkräftige Unterstützung bei der operativen Durchführung der Wissensbilanz. Ihrem Know-how, ihrer Sensibilität und Zielstrebigkeit ist es zu verdanken, dass wir unsere Wissensbilanz innerhalb von sechs Wochen erstellen konnten.

Ebenfalls bedanken wir uns beim Projektteam der BWH, das offen und konstruktiv auch kritische Punkte beleuchtete. Das Projektteam bestand aus Tobias Knief (Abteilungsleiter Digitale Medien), Mario Weidehaus (Offsetdruck und Betriebsratsmitglied), Thomas Geisler (Abteilungsleiter Versand), Anja Matull (Druckvorstufe), Peter Lehnhoff (Kundenbetreuung), Helmut Adelman (Geschäftsführung) und Jessica Weigel (Digitale Medien) als Projektleiterin.



BWH GmbH Medien Kommunikation

Beckstraße 10, 30457 Hannover
Telefon: 0511 94670-0
Telefax: 0511 94670-38
E-Mail: info@bw-h.de
Internet: www.bw-h.de

Die Marken printBOX, ABSO und DailyFair sind urheberrechtlich geschützt.

Bildhinweise:
Alle Fotos sind Eigentum von BWH GmbH.
Veröffentlichung und Vervielfältigung bedarf der Zustimmung von BWH GmbH.

Verwendet wurden Fotos aus dem Workshop und Bilder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie Materialien der BWH GmbH.



Medien
Kommunikation

