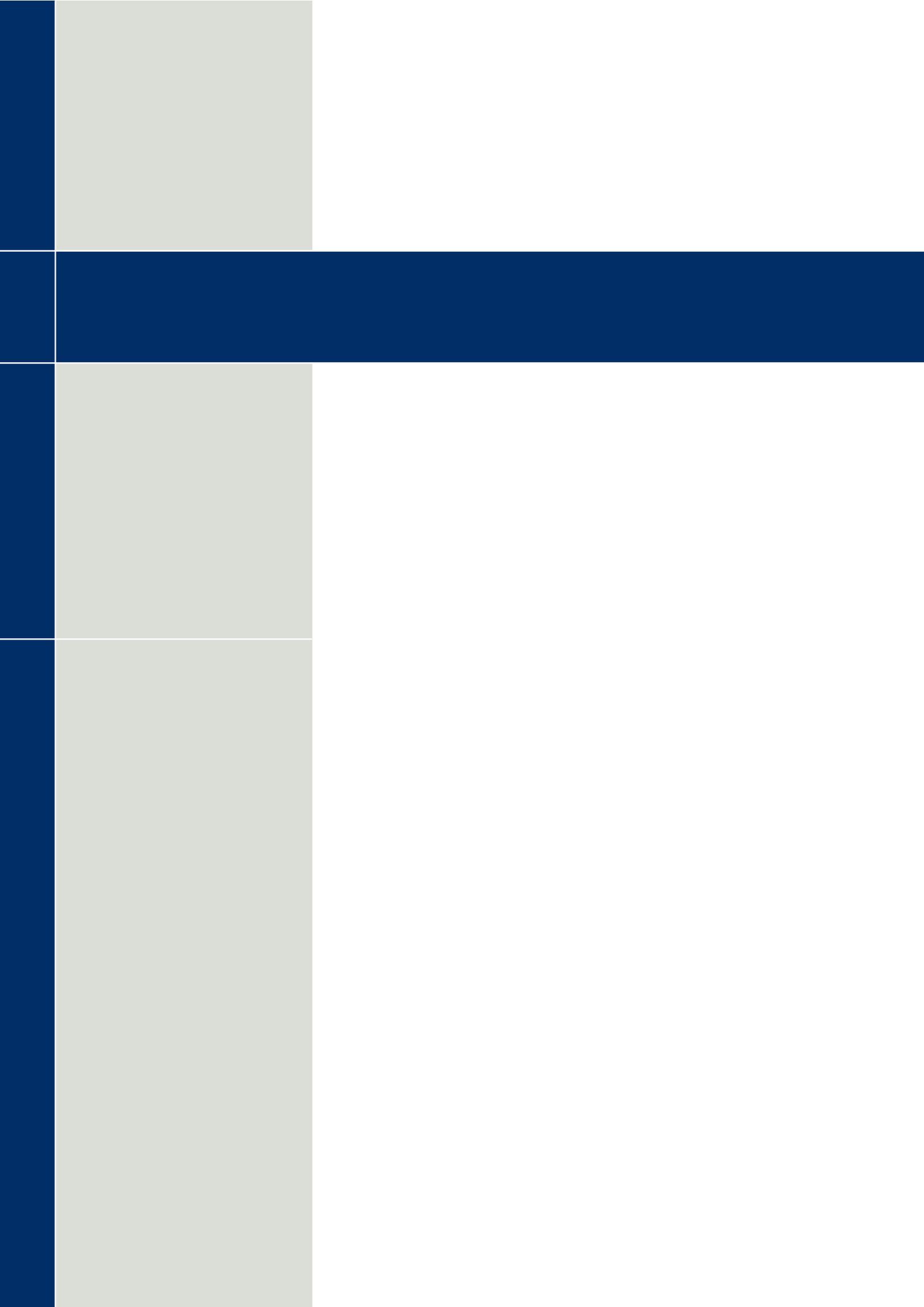


reinisch



Intellectual Capital Report 2005



Inhalt

Intellectual Capital Reporting bei reinisch

Vorwort	2
1 Darstellung der reinisch Gruppe	
1.1 Die reinisch Gruppe	4
1.2 Vision und Leitsätze	5
1.3 Geschäftsumfeld	6
1.4 Strategie und Ziele	6
1.5 Definition Geschäftserfolg	8
1.6 Einflussfaktoren (Übersicht)	8
2 Gute Gründe für den Intellectual Capital Report	10

Intellectual Capital Report: Ergebnisse 2005

3 reinisch Wissensziele	12
4 Die zentralen Geschäftsprozesse	13
5 Einflussfaktoren im Human-, Struktur- und Beziehungskapital	
5.1 Definition der Einflussfaktoren	14
5.2 Messgrößen und Interpretation	17
5.2.1 Humankapital	17
5.2.2 Strukturkapital	20
5.2.3 Beziehungskapital	23
6 Analyse	
6.1 Wirkungsnetz	26
6.2 Diagramme	28
7 Fazit und Ausblick	31



Vorwort



Wir freuen uns, Ihnen den „Intellectual Capital Report“ der reinisch Gruppe 2005 vorstellen zu können! Schon die im Rahmen des im letzten Jahr vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) initiierten Pilotprojekts „Wissensbilanz - Made in Germany“¹ entstandene Wissensbilanz konnten wir als Erfolg verbuchen. Das Ergebnis war eindeutig: Die entscheidende Voraussetzung für unseren künftigen Geschäftserfolg liegt in der Steigerung und Optimierung des intellektuellen Kapitals. Seither sind wir bestrebt, diese sehr positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Das vorliegende Ergebnis heißt „Intellectual Capital Report“ (ICR), da aus unserer Sicht der Begriff „Wissensbilanz“ nicht das gesamte Spektrum des Instruments trifft.

Der ICR erfüllt für die reinisch Gruppe zwei wichtige Aufgaben:

Erstens stellt er eine wesentliche Einflussgröße für die interne Steuerung dar. Für die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele setzen wir die Balanced Scorecard (BSC) seit Jahren erfolgreich ein. Im Zusammenspiel von BSC – mit dem Fokus auf der Ökonomie – und ICR – mit dem Fokus auf dem intellektuellen Kapital – ergibt sich eine hervorragende Kombination.

Zweitens ist der ICR auch ein wichtiges Instrument für die externe Kommunikation mit unseren Stakeholdern. Neben der klassischen Bilanz, die die Unternehmensentwicklung für das Geschäftsjahr rückblickend darstellt, ist der ICR eine sehr gute Möglichkeit, strukturiert und transparent über die „versteckten“ Werte des Erfolgs von morgen zu berichten.

Bei der Dokumentation des intellektuellen Kapitals unterscheiden wir zwei Betrachtungsweisen: Neben Identifikation und Analyse, zusammengefasst im vorliegenden ICR, ist uns auch die ökonomische Bilanzierung des intellektuellen Kapitals wichtig. Die Konzepte und Modelle hierfür befinden sich heute noch in einer frühen Phase. Nach unserer Einschätzung wird sie in einigen Jahren aber eine wichtige Ergänzung der klassischen Bilanz sein und vor allem für die Unternehmensbewertung und in den Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielen.

¹ www.akwissensbilanz.org



Für die Zukunft präferiert reinisch eindeutig, die angewandten Methoden zu perfektionieren und im Sinne eines permanenten Reportings zu standardisieren. Damit wird das Instrument ICR zu einem effektiven und effizienten Werkzeug der Unternehmensführung. Um eine relevante Ergänzung zur klassischen Bilanz zu erreichen, haben wir uns zum Ziel gesetzt, sichere Verfahren und Methoden zu entwickeln, die eine ökonomische Bewertung des intellektuellen Kapitals zulassen.

Die einschlägige Literatur schreibt nicht-finanziellen Leistungsmaßstäben eine schnellere Abbildung wirtschaftlich relevanter Entwicklungen zu, als es die Informationen des Rechnungswesens vermögen.² Wir begrüßen es daher sehr, dass Ende dieses Jahres das BMWA-Projekt unter der wissenschaftlichen Führung des Arbeitskreises Wissensbilanz mit neuen Unternehmen in die zweite Runde geht. In zahlreichen Veranstaltungen wird die Methode deutschlandweit vorgestellt. Sie soll möglichst vielen Unternehmen helfen, ihren individuellen Weg zum unternehmensspezifischen „Intellectual Capital Reporting“ zu finden. Die reinisch Gruppe wird diesen Weg jedenfalls weitergehen.

Wir wünschen uns allen eine erfolgreiche Umsetzung in unserem Unternehmen!

Franz Reinisch, CEO

Anke Wipf, CFO

Bernhard Waage, COO

Der Vorstand der reinisch AG

² vgl. Bentele, Martina: Immaterielle Vermögenswerte in der Unternehmensberichterstattung. Frankfurt a. M., 2004 (S. 170)

Darstellung der reinisch Gruppe



1.1 Die reinisch Gruppe

Partner für Information und Wissen

reinisch erstellt und verarbeitet technische Dokumentationen, bietet Lösungen für das Informationsmanagement sowie für die Bereiche Service Engineering und Produktbetreuung im After Sales. Dazu beraten unsere Mitarbeiter die Kunden, entwickeln und betreiben Prozess- und Systemlösungen und übernehmen die gesamte Leistungserstellung in den Geschäftsfeldern. Informationen und Wissen lassen sich so wirtschaftlich dokumentieren, verwalten und publizieren. Um diese komplexen und spezialisierten Aufgaben kundenorientiert und zeitnah anbieten zu können, beschäftigt reinisch über 400 Mitarbeiter in mehr als zehn Geschäftsstellen in Deutschland und an Standorten in Spanien, Österreich, in der Schweiz und der Türkei.

Breite Leistungspalette

reinisch fokussiert sich bislang primär auf die Branchen Automotive und Transportation, Maschinen- und Anlagenbau, Aviation und Medizintechnik. reinisch-Kunden sind vor allem Unternehmen, die komplexe Produkte für den globalen Markt herstel-

len und vertreiben. Die exakte Dokumentation ihrer Produkte in Service- und Betriebsanleitungen oder Katalogen ist von entscheidender Bedeutung für ihren Erfolg. Ebenso das dazugehörige komplette Informationsmanagement, professionelles Service-Engineering sowie eine produkt- und kundenorientierte Betreuung im After Sales.

Mit der zunehmenden Zahl von Medien und insbesondere durch die Integration in unternehmensinterne Prozesse (z. B. in Systeme für ERP / Enterprise-Resource-Planning oder PDM / Produkt-Daten-Management) sind standardisierte Gesamtlösungen gefragt. reinisch bietet hierfür ein umfassendes Leistungsspektrum: Es reicht in der klassischen Dokumentationsdienstleistung von der redaktionellen und grafischen Erstellung über die Prozessgestaltung bis hin zur Publikation als Print- oder elektronisches Medium. Darauf aufbauend implementiert reinisch Systemlösungen für das professionelle Management von Dokumenten, Content, Wissen und Übersetzungen. Dienstleistungen im Service-Engineering und zur Produktbetreuung im After Sales ergänzen das Leistungsspektrum von reinisch als Systempartner.

1.2 Vision und Leitsätze

Wir wollen der stärkste globale Partner für Informations- und Serviceleistungen werden. Zentrales Ziel aller Leistungen, die reinisch anbietet, ist die Schaffung von Wertschöpfung für unsere Kunden und deren Kunden. Um unsere ökonomischen Ziele einerseits und die Wertschöpfung bei unseren Kunden andererseits zu erreichen, setzen wir in unserer Organisation auf drei strategische Kernthemen: exzellente Innovation, exzellente Leistungserstellung und exzellente Marktbedienung.

Innovation und Entwicklung

reinisch schafft Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfung durch marktgetriebene Innovationen. Dazu fördern und fordern wir die permanente Weiterbildung auf allen Ebenen des Unternehmens. Unseren Erfolg erreichen wir durch ständiges Austauschen, Bereitstellen und Aufnehmen von Informationen zur Mehrung unseres Wissens. Auf diese Weise schaffen wir eine wissensbasierte und lernende Organisation.

Prozess und Organisation

reinisch arbeitet mit standardisierten und modular organisierten Prozessen. Durch wiederkehrende interne und externe Benchmarks für unsere wichtigsten Abläufe erreichen wir eine optimale Prozess- und Leistungsqualität. Auf Basis von Standards entwickeln wir kundenspezifische Lösungen. Bei übergreifenden Prozessen nutzen wir unsere verteilten Strukturen und gestalten optimale Schnittstellen.

Markt und Kunden

Die Mitarbeiter von reinisch leben eine ausgeprägte Kundenorientierung und eine vertrauensvolle Kundenbindung. Mit unserem Leistungsportfolio sind wir führend; das ist ein wesentlicher Beitrag zur Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses unserer Kunden.

Balanced Scorecard

Unsere Ziele und Leitlinien stehen nicht nur auf dem Papier: Damit gesichert ist, dass unsere Mitarbeiter sie in ihrer täglichen Arbeit umsetzen, haben wir 2000 erfolgreich die „Balanced Scorecard“ eingeführt. Aus Vision und Strategie haben wir jeweils für die Geschäftsfelder, die Fachbereiche und die einzelnen Mitarbeiter konkrete, nachvollziehbare Ziele abgeleitet. Unsere Geschäftsziele sind so auf allen Ebenen des Unternehmens greifbar.

Schlüsselfaktoren der reinisch-Unternehmenskultur

Wir gemeinsam ...

- haben Persönlichkeit und Kompetenz (Offenheit, Loyalität und Anerkennung)
- identifizieren uns in hohem Maße mit Aufgabe und Unternehmen (Vertrauen, Respekt, Dynamik, Flexibilität)
- werden permanent gefordert, gefördert und können uns weiterbilden
- arbeiten eigenverantwortlich und mit hohem Einsatz (Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit)
- handeln mit maximaler Kundenorientierung
- sind begeistert und begeistern (Vorbild, Sinnstiftung, Spaß)
- zeigen uns offen für interne Zusammenarbeit und Wissensaustausch

... sind damit erfolgreicher als andere!





1.3 Geschäftsumfeld

Die reinisch Gruppe agiert primär in den Geschäftsfeldern Analyse, Konzeption und Systemintegration für das Informations- und Servicemanagement, Technische Dokumentation, Service-Engineering und Feedbackmanagement. Der Bedarf an zielgerichteter Bereitstellung von Information ist groß und nachhaltig. So lässt sich die Perspektive der reinisch Gruppe in diesen Geschäftsfeldern als sehr gut bewerten.

Faktoren, die das Geschäftsumfeld beeinflussen

- **Komplexität der Produkte**
Die Anforderungen werden vielfältiger und umfassender. Personalentwicklung wird zum wesentlichen Faktor. Ergänzend zu fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten sind bei den Mitarbeitern insbesondere lösungsorientierte Skills erforderlich. Ein Dienstleister muss heute nicht nur über Kompetenzen in der System- und Prozessberatung, sondern über Kenntnisse im gesamten Serviceprozess verfügen.
- **Der Kostendruck in den Zielbranchen wird in hohem Maße als Preisdruck auch an die Dienstleister und die Lieferanten von Informationsprodukten weitergegeben, sodass auch hier Kostendruck entsteht. Hinzu kommt die Konkurrenz durch Billiganbieter.**
Die Dienstleister sind gefordert, eine flexiblere, internationalisierte Kostenstruktur aufzubauen.
- **Das Globalisierungsstreben der Kunden führt zu einer Verlagerung von Leistungen in „Billig(er)lohnländer“ und Leistungszukauf.**
- **Zusätzlich steigen die Erwartungen der Kunden an das Niveau von Qualität und spezifischem Know-how permanent.**

1.4 Strategie und Ziele

Grundlage der strategischen Umsetzung der Unternehmensziele bildet die Philosophie, dass nur stetige Weiterentwicklung und Wandel Stärke und Sicherheit schaffen. Der zentrale Treiber dieser Veränderung ist eine klare Wachstumsstrategie. Dabei definiert sich diese Ausrichtung des Wachstums durch unterschiedliche Faktoren wie Umsatz, Wertschöpfung, Mitarbeiterentwicklung, Geschäftsfelderweiterung oder Ausbau des Kundenspektrums.

Ziel von reinisch ist die Marktführerschaft in den definierten Märkten. Grundlegende Voraussetzung zur Erreichung dieses Ziels ist ein starkes und nachhaltiges Wachstum. Das kann erreicht werden durch:

- neue Produkte und Dienstleistungen
- Erschließen von neuen Branchen
- Entwicklung der Bestandskunden und Gewinnung von Neukunden (wesentliche Faktoren sind hier die optimale Betreuung und die Entwicklung bestehender Kundenbeziehungen sowie eine effektive Strategie zur Gewinnung neuer Kunden)
- **Merger & Acquisitions (M&A):**
M&A-Aktivitäten begleiten unser Wachstum und ruhen auf drei strategischen Säulen:
 - Ausbau bestehender Standorte zur Erreichung einer kritischen Mindestgröße
 - Wachstum in vorhandenen Leistungsfeldern und Branchen zur Stabilisierung existenter und Gründung neuer Standorte
 - Wachstum im Ausland / in Auslandsmärkten:
Ein wesentlicher Punkt der Unternehmensentwicklung ist das Wachstum außerhalb Deutschlands. Grundlage für das Auslands-wachstum sind unsere Kunden, die global agieren und die wir mit unseren Dienstleistungen auf ihrem Weg begleiten.



- Fokussierung auf strategische Geschäftsfelder
Grundvoraussetzung zur Erreichung unserer Wachstumsziele ist ein ausgeprägtes Verständnis über die Prozesse unserer Kunden und die Fähigkeit, nachhaltig für unsere Kunden eine hohe Wertschöpfung zu erzielen. Deshalb richten wir den Fokus auf die Bearbeitung bestimmter strategischer Geschäftsfelder:
 - Analyse und Konzeption
 - Technische Dokumentation
 - Systemintegration
 - Service-Engineering
 - Feedbackmanagement

Zielbranchen

Die bisherigen strategischen Zielbranchen Automotive sowie Maschinen- und Anlagenbau werden durch Aviation und Medizintechnik ergänzt. In diesen Sparten richten wir unsere Aktivitäten auf den Kundenkreis aus, der gemeinsam 80 % des Umsatzes der Branchen generiert (Pareto-Prinzip).

Differenzierung zum Wettbewerb

Prozessführerschaft und Serviceführerschaft bilden die zwei Säulen der Wettbewerbsdifferenzierung von reinisch. Wesentliche strategische Elemente sind unser Konzept der Kundennähe und unsere Prozesskompetenz.

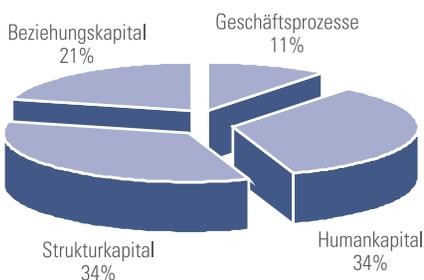
- Serviceführerschaft in unseren Dienstleistungen durch Kundennähe und Kundenorientierung

- Prozessführerschaft in den fünf strategischen Geschäftsfeldern (siehe links)
- Entwicklung der führenden Prozess- und Leistungskompetenz
- Internationalisierung
Ziel ist es, unsere Leistung global und rund um die Uhr bereitzustellen. Die Globalisierung unserer Kunden fordert die Intensivierung der Strategie „Follow the customer“ und geht einher mit der Verlagerung von Leistungen in die jeweiligen Länder.

Strategische Komponenten in der internen Organisation

Kundenansprüche besser erfüllen als der Wettbewerb: Dies stellt Anforderungen an das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Organisation. Die Erfüllung dieser Forderungen ist in den folgenden strategischen Komponenten verankert:

- Standortstrategie
Durch unsere Strategie der verteilten Standorte stellen wir unseren Kunden alle relevanten Ressourcen in der bestmöglichen Form bereit. Beeinflusst durch die Erfordernisse der Kunden entwickeln wir Regionalbüros, die häufig aus einem zentralen Kern mit kundennahen Satelliten bestehen. An den Standorten wird die Branchenkompetenz entwickelt, die von den Kunden speziell gefordert wird.

Einflussgewicht

Die erste Ergebnisdarstellung zeigt deutlich: Das größte Einflussgewicht haben Human- und Strukturkapital (jeweils 34%), gefolgt vom Beziehungskapital (21%).

Die ausführliche Beschreibung und Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt in Kapitel 5.

- Standortübergreifender Austausch von Kompetenzen
Aufgrund der diversifizierten geografischen Struktur muss der Austausch aller relevanten Kompetenzen über sämtliche Standorte hinweg gewährleistet werden. So steht jeweils die beste Mannschaft für die Realisierung der Kundenanforderung bereit.

- Strategische Personalentwicklung
Unsere Mitarbeiter fördern und fordern wir und gewährleisten damit eine hohe Übereinstimmung zwischen Aufgabe und Kompetenz. Damit steigern wir auch die Begeisterung unserer Mitarbeiter in ihren Funktionen. Fachkarriere und Führungskarriere werden gleichwertig nebeneinander realisiert und entwickelt.

- Wissens- und Innovationsmanagement
Grundlage für das Management des „reinisch-Wissens“ ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich zu öffnen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Die Unternehmenskultur fördert den Austausch von Wissen und Informationen sowie das Erarbeiten von Innovationen. Methoden, Systeme und eine geeignete Infrastruktur unterstützen die Mitarbeiter bei Wissenstransfer und Innovationsentwicklung.

- Die reinisch Unternehmens- und Führungskultur wird aktiv gelebt

- Weiterentwicklung von reinisch zu einer lebendigen, wissens- und lerngetriebenen Organisation

1.5 Definition Geschäftserfolg

- Wachstum bezogen auf Umsatz und Mitarbeiterentwicklung
- Gewinn ermöglicht nachhaltiges Unternehmenswachstum und eine innovative und wertschöpfende Weiterentwicklung des Leistungsspektrums für unsere Kunden
- Image Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, bei Partnern, Banken, Mitarbeitern (auch potenziellen) etc.

- Leistungsimage
reinisch wird nicht nur als Dienstleister gesehen, sondern als kundennahe Lösungsanbieter und „Wertschöpfungsgarant“

1.6 Einflussfaktoren (Übersicht)

Die angeführten Faktoren aus dem intellektuellen Kapital haben besonders großen Einfluss auf den Geschäftserfolg von reinisch:

Geschäftsprozesse (GP)

- Vertriebsprozess inklusive Angebotserstellung und Vertragsabschluss
- Projektplanung und Durchführung

Humankapital (HK)

- Serviceorientierung
- Fachkompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Führungskompetenzen
- Mitarbeitermotivation

Strukturkapital (SK)

- Lernfördernde Arbeitsumgebung
- Vertrauensvolle Unternehmenskultur
- Wissensorientierte Prozesse und Methoden
- Wissenstransfer
- Produktivität, Prozessleistung
- Innovation

Beziehungskapital (BK)

- Kundenorientierung
- Neue und potenzielle Mitarbeiter
- Marke reinisch
- Netzwerke

Wie wir die Einflussfaktoren leben

Wie reinisch mit Dynamik, Innovation und Vernetzung dem Kunden Nutzen stiftet

E-Mails auf Spanisch

Für einen Kunden in Österreich erstellt reinisch die gesamte Anlagendokumentation. In einem Gespräch mit dem Geschäftsführer von reinisch Österreich erzählte ein Kundenvertreter von einem neuen Geschäftskontakt in Mexiko. Er klagte, dass die Korrespondenz aufgrund der sprachlichen Barrieren sehr mühsam sei. Unser Geschäftsführer schaltete schnell: Er schlug dem Kunden spontan vor, dass reinisch auch die Übersetzung der Korrespondenzen übernimmt. Obwohl alte Hasen im Übersetzungsmanagement, hatte reinisch bisher keine Korrespondenzen übersetzt bzw. lokalisiert. Der Kunde nahm das Angebot erfreut an, und das neue Produkt „Korrespondenz-Übersetzung“ war geboren.

Bei reinisch Spanien wurde ein Mail-Account eingerichtet, an den nun die zu übersetzenden E-Mails gesendet werden. Innerhalb von zwei Stunden ist die Übertragung ins Spanische bzw. Deutsche fertig und an den jeweiligen Empfänger weitergeleitet.

Der Vorteil für den Kunden ist groß: Die Korrespondenz lässt sich annähernd in Echtzeit führen, und alle Übersetzungen kommen aus einer Hand. Neben dem praktischen Nutzen ist auch die Qualität der Ergebnisse ein wichtiges Erfolgsmerkmal dieser Lösung. Aufgrund unserer sonstigen Aktivitäten für diesen Kunden ist auch die inhaltliche Qualität der übersetzten Korrespondenz gewährleistet. Ermöglicht wurde das Ganze durch schnelle Reaktion auf die Kundenanfrage, kreative Produktinnovation und die Standort übergreifende Zusammenarbeit bei reinisch.



Gute Gründe für den Intellectual Capital Report



reinisch ist ein Unternehmen, dessen Erfolg vom Know-how und der Motivation seiner Mitarbeiter abhängt: Maschinen oder andere Investitionsgüter spielen kaum eine Rolle. Wir haben erkannt, wie wir unsere Performance erfolgreich steigern: Im Rahmen einer Unternehmenskultur, die sich durch klar definierte Werte auszeichnet, werden die richtigen Kompetenzen entwickelt, die Mitarbeiter leistungsorientiert motiviert und zielgerichtet geführt.

Für reinisch ist „Humankapital“ kein Unwort. Wir wissen: Unsere Mitarbeiter sind die wahren „Aktivposten“. Daraus resultieren Konsequenzen für die Unternehmenssteuerung: Wie ein guter Bundesligaverein werden wir unseren Spielern die größte Aufmerksamkeit zukommen lassen – nicht unserem Stadion.

Wer sein intellektuelles Kapital kennt, kann es steuern

„Über welches Human-, Beziehungs- und Strukturkapital verfügt reinisch heute?“

„Wie muss das intellektuelle Kapital entwickelt werden, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen?“

„Welche Maßnahmen fördern diese Entwicklung schon heute, welche brauchen wir zukünftig?“

Aus Sicht des Vorstands sollten die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals rational gesteuert werden können. Dazu sind Vorarbeiten nötig: Zehn Mitarbeiter, die die verschiedenen Dienstleistungsfelder, Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen bei reinisch repräsentieren, haben die Inhalte des ICR als Projektteam erarbeitet. Sie haben die wichtigsten Einflussfaktoren aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital (Glossar: siehe www.reinisch.de) identifiziert.

Anschließend wurde der jeweilige Ist-Zustand (Quantität, Qualität und Systematik) bewertet und die Wechselwirkungen der Faktoren herausgearbeitet. In den insgesamt drei Workshops der Projektgruppe wurden so die „unsichtbaren“ Einflussfaktoren „enttarnt“ und damit steuerbar gemacht. Visualisiert in Diagrammen und einem Wirkungsnetz (siehe Kapitel 6), wird dabei deutlich, welche Teile des intellektuellen Kapitals von reinisch besonderen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Nun ist klar, welche Faktoren speziell entwickelt werden müssen und welche sich besonders gut als Hebel eignen, um positive Veränderungen des Systems zu erreichen.

Genau diese Erkenntnisse sind für eine strategisch sinnvolle Steuerung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals notwendig.

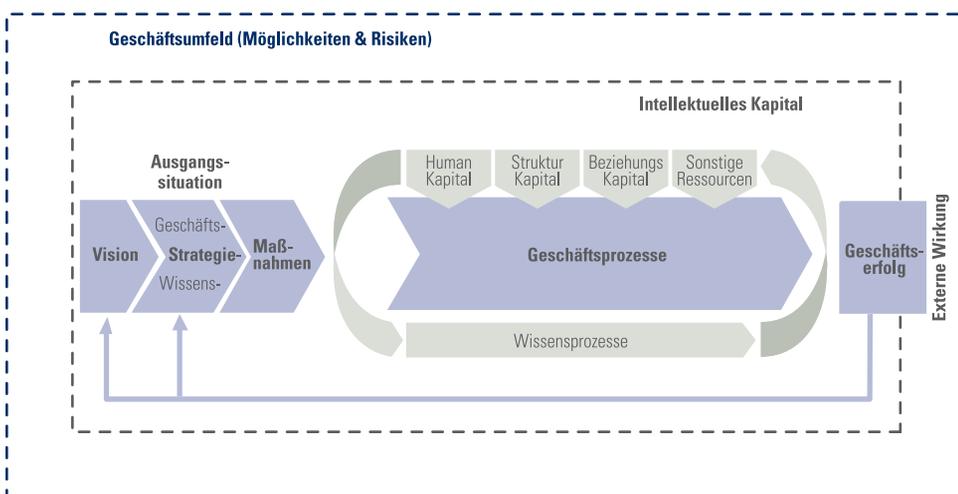
Das BMWA-Projekt¹ „Wissensbilanz – Made in Germany“ (reinisch war Teilnehmer des Pilotprojekts 2004) entwickelte ein Konzept zur Identifikation der wichtigsten Faktoren. Der Ablauf der Workshops und die Erarbeitung des ICR basieren auf diesem Vorgehensmodell (die Grafik unten zeigt das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz). Neben seiner Funktion als internes Steuerungsinstrument ist der Intellectual Capital Report ein wichtiges Medium in der Kommunikation mit Kunden, Banken, Geschäftspartnern etc. Und außerdem hilft der ICR, die notwendigen Strategien und Maßnahmen auch intern transparent zu machen.

Es ist geplant, ab 2005 jährlich einen Intellectual Capital Report als Ergänzung zur Finanzbilanz vorzulegen. Mittelfristig werden wir daran arbeiten, den Wert des intellektuellen Kapitals auch monetär zu bilanzieren.

BSC plus ICR

Für die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele und die interne Steuerung unserer Erfolgsfaktoren setzen wir die Balanced Scorecard (BSC) seit Jahren erfolgreich ein. Die Kombination von BSC – mit dem Fokus auf der Ökonomie – und ICR – mit dem Fokus auf dem intellektuellen Kapital – schafft hervorragende Wechselwirkungen und Ergänzungen.

Bei der Identifikation und Priorisierung des Optimierungspotenzials haben wir festgestellt, dass die Ergebnisse aus BSC und ICR zu einem hohen Grad übereinstimmen und ineinander greifen: In strategischen Projekten, die aus der BSC für das Wirtschaftsjahr 2005/2006 abgeleitet wurden, befassen wir uns mit einigen der wichtigsten Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals. Ergebnisse aus der Erarbeitung des ICR werden an diese laufenden Projekte weitergegeben. So lassen sich wichtige strategische Unternehmensziele effizienter erreichen: Durch den Einsatz beider Instrumente entstehen erhebliche Synergien.



¹ siehe www.akwissensbilanz.org

reinisch Wissensziele



Prozesskompetenz

Alle internen Prozesse der Auftragsbearbeitung müssen beherrscht werden; Schnittstellen müssen so gestaltet sein, dass sie den verlustfreien Transport der Exzellenz von internen Prozessen zum Kunden ermöglichen.

Branchenwissen Automotive, Transportation, Aviation, Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik

Entscheidend für den Erfolg ist möglichst umfangreiches Wissen aus den und über die Zielkunden-Branchen von reinisch; innerhalb der Branchen sind auch die Wissens Elemente aus den Fachbereichen der Kunden vorzuhalten.

Unsere Mitarbeiter müssen den Wert schöpfenden Teilprozessen des Kunden nicht nur folgen, sondern diese pro-aktiv mitgestalten können.

Internationalisierung

Ziel ist es, Kompetenzen aufzubauen, um die ausländischen Unternehmenseinheiten steuern zu können (z. B. zur Überwindung kultureller Unterschiede oder Sprachbarrieren). Lokale Gegebenheiten müssen differenziert analysiert, bestehende interne Prozesse transformiert werden können und in die Auftragsbearbeitung einfließen.

Die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter müssen durch Strukturen und Prozesse unterstützt werden.

Führung

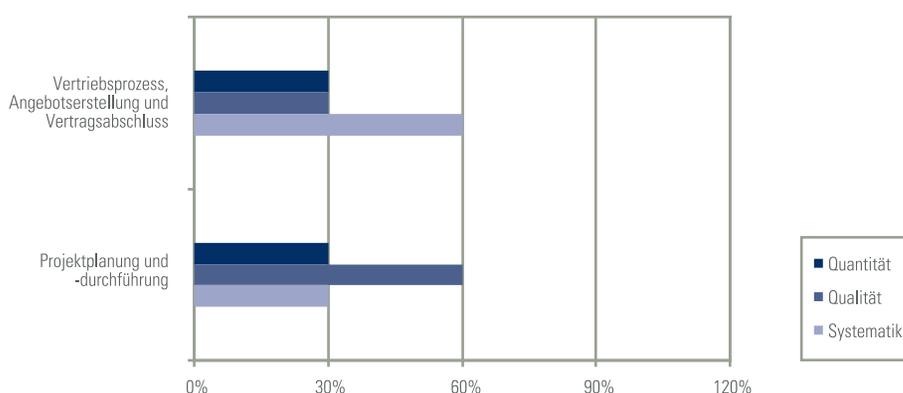
Unsere Führungskräfte sollen Vorbilder sein. Sie handeln im Sinne des Unternehmens und sind fähig, Mitarbeiter zu motivieren sowie Werte und Unternehmenskultur glaubwürdig vorzuleben.

Kenntnis über die Kompetenzen der Mitarbeiter

reinisch will wissen, was reinisch weiß! Nur so sind die vielfache Verwertung von Wissen und die Vermeidung von Wissensverlusten möglich. Die Personalentwicklung kann damit sinnvoll strategisch gesteuert werden.

Die zentralen Geschäftsprozesse

Bewertung der Geschäftsprozesse



Bewertung

Vertriebsprozess inklusive Angebotserstellung und Vertragsabschluss

Der Vertriebsprozess bringt insgesamt noch zu wenig Volumen. Die schlechten Beurteilungswerte für die Qualität resultieren vorrangig aus der Einschätzung, dass den Kunden das modular aufgebaute Gesamtportfolio von reinisch noch nicht häufig genug vorgestellt wird. Insbesondere die neueren Dienstleistungsfelder werden oft nicht präsentiert. Die Systematik wurde höher bewertet, da ein aus der BSC abgeleitetes strategisches Projekt zur Entwicklung des Vertriebsprozesses inklusive Vertriebstraining und -controlling bereits in der Umsetzungsphase ist.

Projektplanung und Durchführung

Die existierenden Kernprozessbestandteile „Projektplanung und Durchführung“ genügen dem hohen Qualitäts- und Exzellenzanspruch von reinisch noch nicht in allen Bereichen. Hier gilt es, im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und durch einen noch höheren Grad an standardisierter Projektplanung, weitere Potenziale auszuschöpfen. Unser hoher Anspruch an die Kundenorientierung erfordert eine weitere Professionalisierung des Eskalationsmanagements in der Projektdurchführung.

Fazit

Um das Verbesserungspotenzial zu nutzen, sind Vertriebstrainings und Perfektionierung des Projektmanagements die adäquaten Hebel.

Geschäftsprozesse



Einflussfaktoren im Human-, Struktur- und Beziehungskapital



5.1 Definition der Einflussfaktoren

Folgende Einflussfaktoren aus dem Humankapital haben wir als bedeutend identifiziert:

Serviceorientierung

beschreibt das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber internen und externen Kunden sowie die Dienstleistungseinstellung und Soft Skills generell.

Rückmeldungen unserer Kunden bestätigen, dass dies einen wichtigen Differenzierungsfaktor für reinisch gegenüber den Wettbewerbern darstellt. Erfahrene Mitarbeiter sollen die weniger Erfahrenen an diese Thematik heranzuführen.

Fachkompetenzen

beinhalten fachliche Fähigkeiten, Erfahrungen, Methodenkompetenz – Hard Skills generell. Die konkreten Anforderungen werden aus den unterschiedlichen Arbeitsaufgaben abgeleitet. Fachwissen und die zur Produktgenerierung notwendigen Prozesse müssen beherrscht werden, ohne dass die Mitarbeiter zu Fachspezialisten mit Scheuklappen werden. Wichtig ist es, die Potenziale (Fachkompetenzen, die bei der momentanen Aufgabenstellung nicht sichtbar sind) transparent zu machen. Z. B. über aktuell und valide gepflegte „Yellow Pages“.

Soziale Kompetenzen

sind Fähigkeiten, die die Zusammenarbeit innerhalb der reinisch Gruppe regeln. Z. B. Kommunikationsfähigkeit und Konfliktbereitschaft, Flexibilität und Bereitschaft zu überregionaler Zusammenarbeit, Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen (auch interkulturell), Bereitschaft zum Wissenstransfer, Toleranz, Offenheit, Geradlinigkeit.

Führungskompetenz

meint die fachliche und soziale Eignung zur Führung und Leitung von Mitarbeitern hinsichtlich der operationellen und strategischen (Unternehmens-)Ziele. Erforderlich ist eine klare Definition des Führungsstils; hierzu existiert bereits ein aus der Balanced Scorecard abgeleitetes Projekt. Ohne diesem Projekt vorgreifen zu wollen, geben wir hier eine Auswahl der für Führungskräfte erforderlichen Merkmale, die im Rahmen des ICR identifiziert wurden: Glaubwürdigkeit, betriebswirtschaftliche Leistungsorientierung (unternehmerisches und strategisches Denken), Handeln im Unternehmenssinne, Zuverlässigkeit, Befähigung Mitarbeiter zu motivieren, Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Problemlösungskompetenz, Durchsetzungsvermögen.

Mitarbeitermotivation

zeigt sich in der Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihrer Bindung an das Unternehmen und – ganz wichtig – am Leistungswillen.



Mitarbeiter, die viel leisten, müssen durch Gegenleistung (Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, Karrierepfade) motiviert werden: Es soll Spaß machen, Leistung zu erbringen und muss sich lohnen. Die Führungskraft trägt dazu bei, dass die Motivation eines Mitarbeiters sich in seiner Leistung widerspiegelt – dass er die Motivation „auf die Straße bringt“.

Hat ein Mitarbeiter kein Vertrauen zu seiner Führungskraft, bricht das seine Motivation.

Als Strukturkapital sind folgende Merkmale besonders einflussreich:

Lernfördernde Arbeitsumgebung

bedeutet offene Strukturen mit der Möglichkeit zu Selbststeuerung und freier Zeiteinteilung, Freiräume, Orte und Anlässe der Begegnung, freien Zugang zum Inter- und Intranet.

Aber auch pro-aktive Maßnahmen wie überregionale Einsatzplanung und Vertretungsregelung, Job Rotation oder Schulungen – kurz: Maßnahmen, die die Bereitschaft zum Lernen, zu Wissenstransfer und Flexibilität unterstützen.

Vertrauensbasierte Unternehmenskultur

enthält auch Führungskultur und Fehler- bzw. Problemtoleranz. Dem Mitarbeiter Vertrauen entgegenzubringen bedeutet auch, ihm Verantwortung zu übertragen („Empowerment“). Offener Umgang mit Fehlern schafft die Grundlage für Lernen am Job und aus Erfahrungen.

Wissensorientierte Prozesse und Methoden

sind alle Wissensmanagement-Methoden und -Tools (z. B. Yellow Pages, Bad and Best Practice oder spezifische Projektabschlussberichte), die das Einbinden von Wissen aus Projekten in die Lernschleife ermöglichen.

Wissenstransfer

ist ein Teilbereich des Wissensmanagements. Hier steht die Multiplikation und Wiederverwendung von Wissen durch systematisches Lernen, strukturierten aber auch spontanen Austausch im Vordergrund.

Produktivität, Prozessleistung

beschreibt die Durchlaufzeit, Effizienz und Effektivität in der Prozessabwicklung. Einfluss auf diesen Faktor haben unter anderem die Verfügbarkeit und Reaktionsschnelligkeit von IT-Services sowie Kommunikationsverhalten und Erfahrungswissen der Mitarbeiter.

Innovation

bezieht sich auf Innovation zur internen Verbesserung und auf Weiterentwicklung von Prozessen sowie auf Produktinnovation für unser Leistungsspektrum.



Die wichtigsten Einflussfaktoren aus dem Beziehungskapital:

Kundenorientierung

meint die Fähigkeit der Mitarbeiter, Probleme der Kunden zu verstehen, Lösungen für und mit den Kunden zu entwickeln und Kundenbeziehungen auf allen Ebenen aktiv zu pflegen. Dazu gehört auch die Öffentlichkeitsarbeit. Zentrales Thema hierbei ist der Wissenstransfer vom Kunden zu reinisch und umgekehrt. Grundelemente im Rahmen der Projektrealisierung sind Termintreue und Eskalationsmanagement. Darüber hinaus müssen Maß und Ausprägung der Kundenorientierung flexibel an die Bedürfnisse und Erwartungen jedes einzelnen Kunden angepasst werden.

Neue und potenzielle Mitarbeiter

fordern eine besondere Beziehungspflege. Ziel in diesem Bereich ist es, die Wachstumsorientierung von reinisch durch Integration neuer Mitarbeiter und ihres Wissens zu unterstützen.

Marke reinisch

unterstützt die externe Positionierung und Wiedererkennung, Kundenbeziehungen und Partnerschaften. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seines Produktportfolios sowie die Reputation seiner Kunden tragen den Erfolg.

Netzwerke

sind die Verbindungen zu Forschungsinstitutionen (z. B. Fraunhofer Instituten), Hochschulen und Verbänden (z. B. VDMA, tekomp) oder auch Beteiligungen und Partnermanagement. Sie haben für reinisch eine Katalysatorfunktion, denn sie bringen Wissensaustausch, Zugang zu anderen Unternehmen, ermöglichen die Zusammenarbeit mit Interessengruppen und helfen, Trends zu erkennen und zu setzen.



5.2 Messgrößen¹ und Interpretation

Die reinisch Gruppe ist ein sehr dynamisches Unternehmen. Das schnelle Wachstum innerhalb von 10 Jahren nach Firmengründung von einem auf international über 400 Mitarbeiter spiegelt diese Tatsache wider – und war nur so möglich.

Der Intellectual Capital Report zeigt, dass heute eine Firmengröße erreicht ist, bei der Struktur und Systematik ein noch höherer Stellenwert eingeräumt werden muss, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Mit dem ICR 2005 führen wir das auf diesen Seiten vorgestellte Messgrößensystem neu ein. Wenn wir für einige der Messgrößen keinen Wert veröffentlichen, liegt das daran, dass diese Größen bis heute nicht erhoben wurden oder bis Redaktionsschluss noch nicht vorlagen.

Die fehlenden Werte werden im Anschluss an die Veröffentlichung (und in der Folgezeit standardmäßig) erhoben und als pdf-Datei verfügbar gemacht, sobald die Daten vorliegen (siehe www.reinisch.de).

5.2.1 Humankapital

Rahmendaten

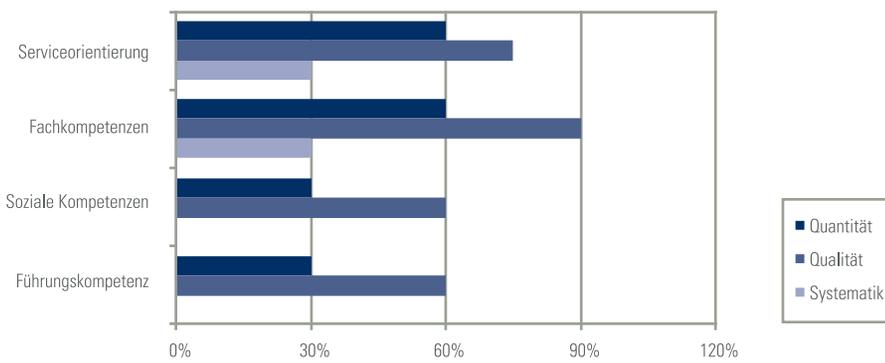
Anzahl Mitarbeiter (MA)	
reinisch Gruppe	415
davon Deutschland	334
davon Ausland	A: 4, CH: 22, E: 43, TR: 12

Altersstruktur (nur D)

Anzahl MA bis 25 Jahre	13
26–35 Jahre	135
36–45 Jahre	148
46–65 Jahre	38
Durchschnittsalter	35,75

¹ Vorbehaltlich anders lautender Landes- oder Zeitangaben gelten die Ist-Werte (rechte Spalte) für das Wirtschaftsjahr 1.7.2004–30.6.2005 und für die deutschen Standorte der reinisch Gruppe.

Bewertung des Humankapitals



Einflussfaktor

Serviceorientierung (HK 1)

Interpretation

Der Wert ist aktuell ausreichend, als Zielwert haben wir 90 % festgelegt (bei 100 % wären die internen Abteilungen „Wünsche-Erfüller“; das liegt nicht im betriebswirtschaftlichen Interesse des Unternehmens).
Bei der internen Serviceorientierung steht immer im Vordergrund, dass der interne Kunde die Erfüllung der externen Kundenzufriedenheit im Fokus hat; administrative und operative MA müssen daher auf dem gleichen Niveau sein.

Messgrößen

Zufriedenheit interne Kunden:
Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert

Als Zielwert haben wir auch hier 90 % festgelegt; genau wie bei der „Zufriedenheit interne Kunden“ sind 100 % unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit sowohl für uns, als auch für den Kunden nicht erstrebenswert.

Zufriedenheit externe Kunden:
Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert

Fachkompetenzen (HK 2)

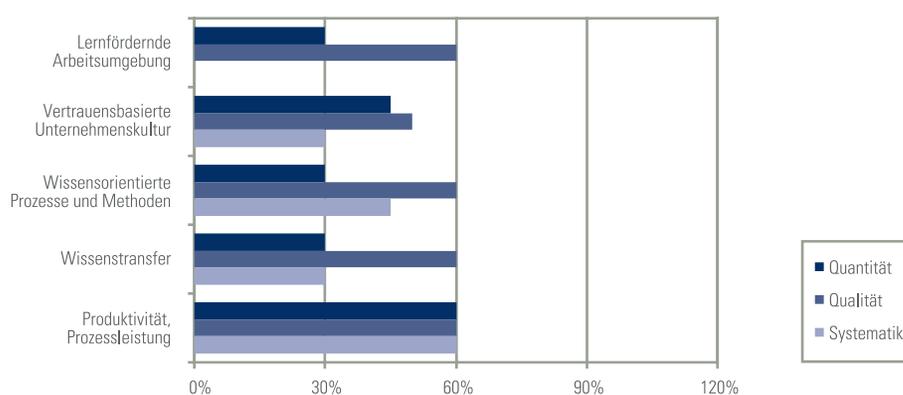
Von „Kompetenzträgern“ versprechen wir uns eine reibungslose, effektive und effiziente Weitergabe von Erfahrungen und Know-how, z. B. bei der Transformation von bereits etablierten hin zu neuen Branchen und Dienstleistungsfeldern. Methodenkompetenz ist vor allem im Projektgeschäft gefragt; hier sollte der Anteil solcher „Kompetenzträger“ steigen, sobald das Projektgeschäft zunimmt. Auch unsere Kunden definieren ihre Ansprüche an uns bezüglich der Ausbildung und Kompetenzen unserer Mitarbeiter. Zielwerte müssen an die „Jobfamilien“ von reinisch gekoppelt werden. Dieses Thema ist in aktuellen Projekten der Personalentwicklung enthalten.

Anteil Kompetenzträger in den Jobfamilien:
Thema wird neu entwickelt; der Wert ist erst Ende WJ 05/06 sinnvoll zu erheben

	<p>Durch Weiterbildung halten wir unser Qualifikationsniveau auf dem erwünschten Stand. Stichwort: „Employability“ – MA sind in der dezentralen Struktur flexibler einsetzbar, wenn sie ein breites Qualifikationsniveau haben; Zielwert: 1,5 %</p> <p>Je länger die Unternehmenszugehörigkeit eines MA, desto größer sein Erfahrungswissen. Aber auch neues Wissen und „frisches Blut“ sind wichtig, z. B. für Innovationen. Wir legen daher künftig Schwellenwerte für die durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen fest sowie den Anteil von Mitarbeitern, die im letzten Jahr ein- bzw. ausgetreten sind.</p>	<p>Anteil Weiterbildungsbudget am Gesamtplanbudget: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p> <p>Durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen: 3,2 Jahre</p> <p>Anteil MA, die im letzten Jahr ein- bzw. ausgetreten sind: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p>
Soziale Kompetenzen (HK 3)	Dieser Einflussfaktor hat sich als einer der Wesentlichen im Wirkungssystem des intellektuellen Kapitals der reinisch Gruppe herausgestellt. Wir nehmen daher Kriterien für diese Kompetenzen explizit neu in die Mitarbeiterbeurteilung auf und legen den Zielwert bei sehr ambitionierten 100 % fest.	Anteil MA, deren soziale Kompetenzen vom Vorgesetzten mindestens mit „+“ bewertet werden: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert
Führungskompetenzen (HK 4)	<p>Genau wie die Soziale Kompetenz, ist dieser Einflussfaktor einer der Wesentlichen im Wirkungssystem des intellektuellen Kapitals der reinisch Gruppe. Wir nehmen daher auch Kriterien für diese Kompetenzen explizit neu in die Mitarbeiterbeurteilung auf und legen den Zielwert bei sehr ambitionierten 100 % fest.</p> <p>reinisch wünscht sich, dass die Führungskräfte bestimmte Leitlinien einhalten und vorleben. Deswegen müssen die Leitlinien dokumentiert sein. Einer expliziten Definition von Führungsleitlinien widmen wir uns bereits in einem BSC-Projekt.</p> <p>Führung wirkt direkt auf die Mitarbeiter. Deren Zufriedenheit mit ihrer Führungskraft ist für uns ein wichtiges Indiz für die Führungskompetenz. Zielwert: 82,5 %</p>	<p>Anteil FK, deren Führungskompetenzen vom Vorgesetzten mindestens mit „+“ bewertet werden: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p> <p>Führungsleitlinien werden aktuell ausgearbeitet</p> <p>Zufriedenheit der MA mit ihrer Führungskraft: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p>

<p>Mitarbeitermotivation (HK 5)</p>	<p>Die Motivation ist eine der einflussreichsten Kräfte im Wirkungsnetz (vgl. Kapitel 6). Wir sind sicher, dass zufriedene Mitarbeiter motivierter sind als unzufriedene. Der Zielwert liegt hier bei 80 %.</p> <p>Eine hohe Krankheitsquote kann ein Hinweis auf Motivationsprobleme sein. Diese Messgröße wird besonders im Vergleich einer Zeitreihe aussagekräftig. Zielwert: < 2 %</p> <p>Das Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligungsprogramm (MAEB) soll die Mitarbeiter sowohl an der Erfüllung der aktuellen ökonomischen Ziele, als auch an der Erfüllung der strategischen Ziele für künftige ökonomische Erfolge beteiligen. Diese Ziele müssen transparent, verständlich und auch erreichbar sein. Nur dann wirken sie auch als Motivationsgröße. Die für das MAEB-Programm definierten Ziele müssen zu 80% erfüllt werden.</p>	<p>Mitarbeiterzufriedenheit: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p> <p>Krankheitsquote (ohne Langzeitkranke): 2,9 %</p> <p>Anteil ausgezahlter erfolgsabhängiger Vergütung an der möglichen Erfolgsbeteiligung: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p>
<p>Einflussfaktor</p> <p>Lernfördernde Arbeitsumgebung (SK 1)</p>	<p>5.2.2 Strukturkapital</p> <p>Interpretation</p> <p>Wissenszirkel sind Fachvorträge von Mitarbeitern für Mitarbeiter. Bisher finden diese vorrangig in der Unternehmenszentrale in Karlsruhe statt. Um auch in den Geschäftsstellen die Möglichkeit zur Teilnahme zu bieten, muss das Konzept geändert werden. Zielwert: 10 Wissenszirkel an 7 Standorten</p> <p>Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Geschäftsstellen fördert das Voneinander-Lernen. Zielwert: 25 %</p>	<p>Messgrößen</p> <p>Anzahl Wissenszirkel an unterschiedlichen Standorten: 4 Wissenszirkel an 2 Standorten</p> <p>Anteil geschäftsstellenübergreifender Projekte: 20 % aller im WJ 04/05 neu initiierten Projekte</p>
<p>Vertrauensvolle Unternehmenskultur (SK 2)</p>	<p>Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der gelebten Unternehmenskultur ist ein starkes Indiz für den Grad der Übereinstimmung von Leitbild und Leben. Zielwert: 85 %</p> <p>Die Leitlinien der Unternehmenskultur sind nur dann für alle nachvollziehbar, wenn sie niedergeschrieben worden sind. So werden sie auch „einklagbar“: Mitarbeiter können bei ihren Führungskräften ein dem Leitbild entsprechendes Verhalten einfordern.</p>	<p>Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der gelebten Unternehmenskultur: Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert</p> <p>Das Leitbild zur Unternehmenskultur wird im aktuellen BSC-Projekt „Führungsleitlinien / Mitarbeiterführung“ schriftlich festgelegt</p>

Bewertung des Strukturkapitals



„Kulturaudits“ (mit der Balanced Scorecard für das Wirtschaftsjahr 2005/2006 neu eingeführt) sind Besuche des Vorstands bei den Mitarbeitern. Sie haben das Ziel, sich einen Überblick über den Durchdringungsgrad der Unternehmenskultur im Unternehmen zu verschaffen: Ist das Leitbild bekannt? Wird es als „gelebt“ empfunden? Zielwert: 1 Besuch pro Fachbereich im Jahr

Anteil der Fachbereiche, die zum „Kulturaudit“ besucht wurden: Wert liegt erst nach Ende WJ 05/06 vor

Wissensorientierte Prozesse und Methoden (SK 3)

Bei Personalwechseln wenden wir die Methode „Knowledge Transfer Meeting“ (KTM) an. Es handelt sich hierbei um einen systematisch gesteuerten, strukturierten und moderierten Wissenstransfer vom Vorgänger an den Nachfolger. Zielwert: 100 %

Anteil der Personalwechsel bei denen ein strukturierter Wissenstransfer („KTM“) durchgeführt wurde: 100 %

In den Yellow Pages stellen sich die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten dar, „damit reinisch sieht, was reinisch weiß“ und das Wissen breiter genutzt werden kann. Zielwert: Jeder Mitarbeiter aktualisiert seine Seite mind. 1 x jährlich (Validierung der Angaben im Rahmen des Jahresmitarbeitergesprächs ab Ende des Wirtschaftsjahres 2005/2006)

Anteil aktueller Seiten in den Yellow Pages (mind. jährlich aktualisiert): System wurde im Juli 2005 neu aufgesetzt, Wert erst Ende WJ 05/06 sinnvoll zu erheben

Projekterfahrungen sind wertvoll. Allen zugänglich gemacht, helfen sie, die Qualität zu steigern und Fehler zu vermeiden. Unser ambitionierter Zielwert: 100 % der Projekte sollten mit einer Sicherung der Projekterfahrungen abgeschlossen werden (spezifischer Projektabschlussbericht). Erster Schritt: Einführung eines Intranet basierten Systems zur Projektüberwachung mit Pilotphase ab November 2005

Anteil Projekte mit spezifischem Projektabschlussbericht: Neues Pilotsystem startet im Winter 2005, Wert erst Ende WJ 05/06 sinnvoll zu erheben



Wissenstransfer (SK 4)

Success Stories werden seit Februar 2004 gesammelt. Mit dem WJ 05/06 haben wir die Kriterien für die Storys klarer definiert und eine Qualitätsprüfung eingeführt.

Anteil qualitätsgeprüfter Success Storys:
Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert

2005 haben wir ein themenspezifisches, zentrales Schulungskonzept erarbeitet. Die Umsetzung des Konzeptes ist geplant zum 31.12.2005. Damit wird die interne Weiterbildung und Qualitätssicherung bei reinisch noch weiter vorangetrieben. Zielwert: jedes Jahr ein weiteres, themenspezifisches, zentrales Schulungskonzept

Anzahl zentrale Schulungskonzepte: 1

Produktivität, Prozessleistung (SK 5)

Wie häufig es uns gelingt, die im Angebot vereinbarten Leistungen im Zeit-, Kosten- und Qualitätsrahmen zu erbringen, ist ein deutlicher Hinweis auf unsere Produktivität und Prozessleistung.

Erfüllungsgrad Angebotsvereinbarungen:
Ist-Wert ermittelt; wird intern kommuniziert

Die Herstellkosten zu reduzieren bedeutet: mehr Effizienz und damit mehr Wertschöpfung bei der Erbringung der Standardleistungen. Zielwert: Senkung der Herstellkosten um 10 %

Reduzierung der Herstellkosten für Standardleistungen: Wert liegt erst Ende WJ 05/06 vor

Bei zu niedriger Auslastung kann die Produktivität nicht zufrieden stellend sein.

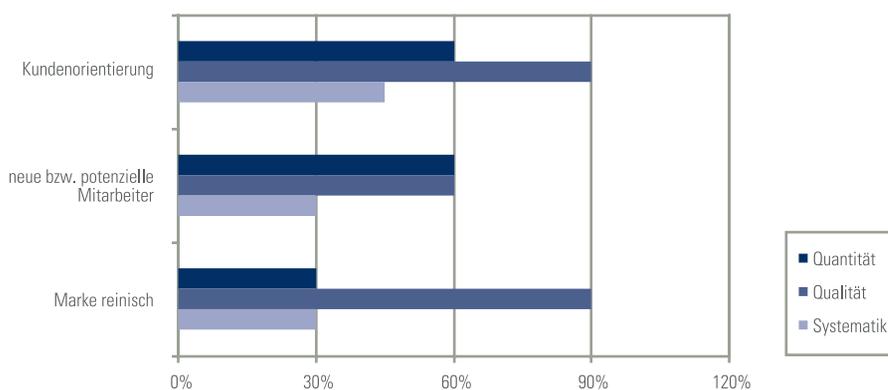
Auslastungsgrad: Ist-Wert ermittelt;
wird intern kommuniziert

Innovation (SK 6)

Auch zu diesem zentralen Einflussfaktor haben wir bereits ein BSC-Projekt gestartet. Im WJ 2005/2006 sind die Konzeption eines Innovationsleitfadens, dessen verbindliche Einführung und erste operative Umsetzung geplant.

Innovationsleitfaden wird im aktuellen BSC-Projekt „Innovation“ schriftlich festgelegt

Bewertung des Beziehungskapitals



Einflussfaktor

Kundenorientierung (BK 1)

5.2.3 Beziehungskapital

Interpretation

Die Kundenzufriedenheit soll 90 % erreichen. Bei diesem Wert sehen wir die optimale Mischung zwischen Erfüllung der Kundenerwartung und Wirtschaftlichkeit auf beiden Seiten.

Unser Zielwert beim Neukundenwachstum liegt mit 30 % mehr als doppelt so hoch wie die im vergangenen Wirtschaftsjahr erreichte Größe. Hier setzt das bereits gestartete BSC-Projekt „Vertriebs- und Marketingprozesse“ an.

Kundenveranstaltungen unterstützen die Beziehung zum Kunden; Zielwert: 10 (1 Event pro Geschäftsstelle im Jahr)

Messgrößen

Kundenzufriedenheit: noch kein allgemeiner Wert darstellbar, da die Bewertung und Analyse kunden- oder branchenspezifisch erfolgt; Wert erst Ende WJ 05/06 sinnvoll zu erheben

Verhältnis Neukunden zu Bestandskunden: 14,2% des Umsatzes mit Neukunden erwirtschaftet

Anzahl Kundenevents: 6

Neue und potenzielle Mitarbeiter (BK 2)

Diplomanden sind potenziell zukünftige Mitarbeiter. Die Betreuung der Diplomarbeiten schafft eine Beziehung zum Unternehmen reinisch (nebenbei wird Wissenstransfer in beide Richtungen generiert). Zielwert: 8 Diplomarbeiten pro Jahr

Im ersten Jahr der Zugehörigkeit muss in einen Mitarbeiter besonders viel investiert werden (Einstellung, Einarbeitung, Vertrauensvorschuss etc.). Verlassen neue Mitarbeiter das Unternehmen innerhalb dieser Zeit, ist davon auszugehen, dass sie mehr Kosten als Nutzen verursacht haben. Ist die Fluktuationsrate hoch, ist unser Beziehungskapital in dieser Hinsicht nicht optimal. Zielwert: < 5 %

Anzahl betreuter Diplomarbeiten: 5

Fluktuation bei Zugehörigkeit < 1 Jahr: 1,6 %



Marke reinisch (BK 3)

Die „Sichtbarkeit unseres Wissens“ unterstützt die Positionierung und Reputation der Marke reinisch. Zielwert: 40 Veröffentlichungen bzw. Vorträge im Jahr

reinisch stellt sich dem Benchmark in national und international anerkannten Rankingverfahren und wird seit Jahren aufgenommen bei „TOP 100“, „Europe's 500“, „Entrepreneur des Jahres“, „Technology Fast 50“. Ziel ist es, auch in den kommenden Jahren immer wieder unter den Besten zu sein.

Anzahl Vorträge: 23
Anzahl Veröffentlichungen: 8

Aufnahme ins Unternehmensranking:
(siehe Interpretation)
Auszeichnungen: „tekom Doku-Preis 2005“

Netzwerke (BK 4)

Verbindungen zu Forschungsinstitutionen, Hochschulen, Verbänden (z. B. tekom) haben für reinisch eine Katalysatorenfunktion. Ab dem Wirtschaftsjahr 2005/2006 werden unsere Mitarbeiter im jährlichen Beurteilungsgespräch nach ihrem Engagement in solchen Netzwerken befragt.

Über gemeinsame Projektarbeit werden Beziehungen aufgebaut, die z. B. hinsichtlich Wissenstransfer oder Recruiting Nutzen stiften können. Zielwert: 1 Projekt im Jahr

Anzahl MA, die sich in professionellen Netzwerken bewegen: Wert liegt erst Ende WJ 05/06 sinnvoll vor

Anzahl Projekte in Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Instituten: 1

Wie wir die Einflussfaktoren leben

Wie reinisch mit „Wissenstransfer on-demand“ auf Kundenanfragen reagiert

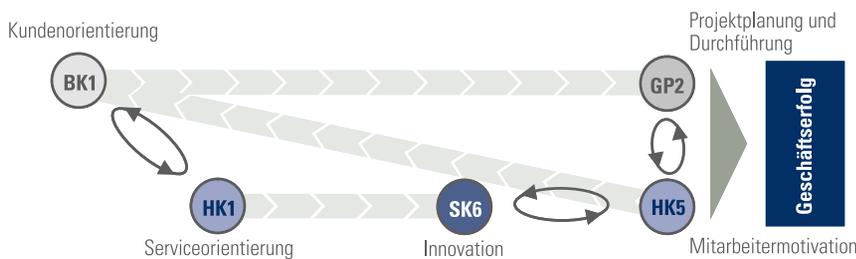
Ein großer österreichisch-deutscher Kunde bat reinisch um Unterstützung bei einer umfangreichen Wartungsdokumentation in XML. Unverzüglich wurde bei reinisch der interne, Standort übergreifende Wissenstransfer gestartet: Ein Mitarbeiter der Grazer Geschäftsstelle flog nach Stuttgart, wo er seine XML-Kompetenz im Rahmen einer zweitägigen Intensivschulung durch die Kollegen auf den aktuellen Stand bringen konnte. Die anfänglichen Bedenken des Kunden waren damit ausgeräumt, und dem Einsatz der neuen Technologie stand nichts mehr im Wege.

Nach drei Einarbeitungstagen gab der zufriedene Kunde grünes Licht für den Projektstart.

Und die Moral von dieser Geschichte: Langsame gehen unter, Schnelle nicht!



Analyse



Ausgehend von der Bewertung der einzelnen Faktoren haben wir die Ergebnisse konsolidiert und so die Komplexität des Systems reduziert. Zur Visualisierung zeigen wir das Wirkungsnetz (Kapitel 6.1) sowie das Einfluss-, Bewertungs- und Potenzial-Diagramm (Kapitel 6.2). Zustand, Wirkungszusammenhänge und Entwicklungspotenziale des intellektuellen Kapitals von reinisch werden damit sichtbar und strategisch steuerbar.

6.1 Wirkungsnetz

Die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren wurden vom Projektteam bewertet. Das Fokussieren auf die stärksten Einflüsse reduziert die Komplexität des Systems. So entsteht ein Wirkungsnetz, das die zentralen Einflussfaktoren und ihre Wirkungen zum Geschäftserfolg in Beziehung setzt.

Die Vernetzung dieser Wirkungen wird in der grafischen Darstellung deutlich: Generatoren (dargestellt als Doppelpfeile) sind sich gegenseitig verstärkende Wechselbeziehungen. Ein Generator kann bereits durch Veränderung eines der beteiligten Faktoren angestoßen werden, wodurch mit geringer Intervention eine große Wirkung erzielt wird.

Bei reinisch gibt es eine große Wertschöpfungs-spirale, die alle Dimensionen des intellektuellen Kapitals integriert. Innerhalb dieses großen Kreislaufs existieren mehrere kleinere Verstärkungsfelder, die zusätzliche Energie aufbauen. Auch das Wirkungsnetz des vergangenen Jahres wies genau diese Eigenschaften auf. Bei der Auswahl der bedeutendsten Einflussfaktoren zeigen sich leichte Veränderungen, wobei alle Faktoren des im letzten Jahr erstellten Wirkungsnetzes auch dieses Jahr zumindest in der erweiterten Darstellung zu finden sind (vgl. S. 27 oben).

Als zentrale „Spieler“ im Geschehen mit maximalem und direktem Einfluss auf den Geschäftserfolg haben sich 2005 die **Projektplanung und Durchführung** sowie die leistungsorientierte **Mitarbeiter-**

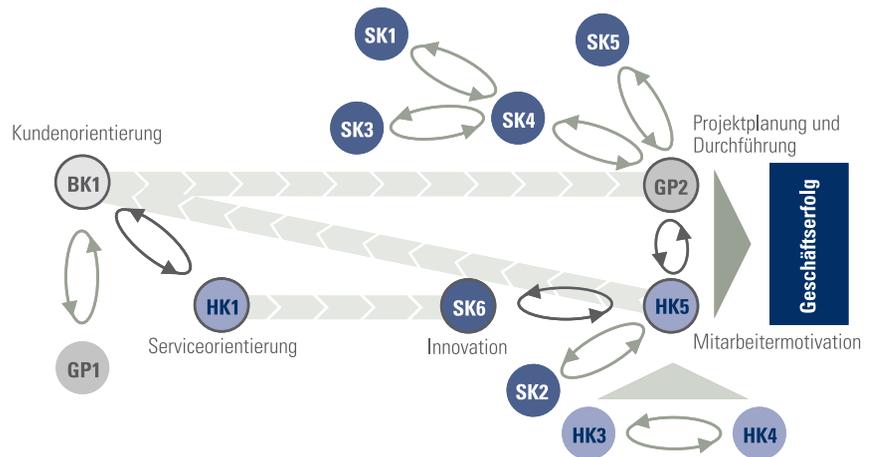
motivation heraus kristallisiert. Sie bilden zusammen mit den Faktoren **Innovation**, **Service-** und **Kundenorientierung** ein starkes Wirkungsgefüge.

In der erweiterten Darstellung wird deutlich, welche Faktoren eine wichtige unterstützende Wirkung haben: Die Elemente des Strukturkapitals stehen in starker Wechselwirkung mit der Projektplanung und -durchführung. **Soziale Kompetenzen** und **Führungskompetenzen** verstärken sich gegenseitig und fördern jeweils die **Mitarbeitermotivation**: Der **Vertriebsprozess** wirkt direkt auf die **Kundenorientierung** (und umgekehrt).

Fazit

Die Elemente des Humankapitals **Soziale Kompetenzen** und **Führungskompetenzen** sind geeignete Hebel, um Impulse an die **Mitarbeitermotivation** weiterzugeben. Durch Anstoßen dieses zentralen Faktors wiederum, werden verschiedene Generatoren aktiviert, die ihrerseits das gesamte Wirkungsgefüge „in Schwung bringen“. Auch die **Vertrauensbasierte Unternehmenskultur** steht in starker Wechselbeziehung zur **Mitarbeitermotivation**.

Die übrigen Elemente des Strukturkapitals eignen sich besonders, um über Generatoren-Verbindungen den zweiten zentralen Faktor, die **Projektplanung und Durchführung**, mit seinen Wechselwirkungen zu aktivieren.



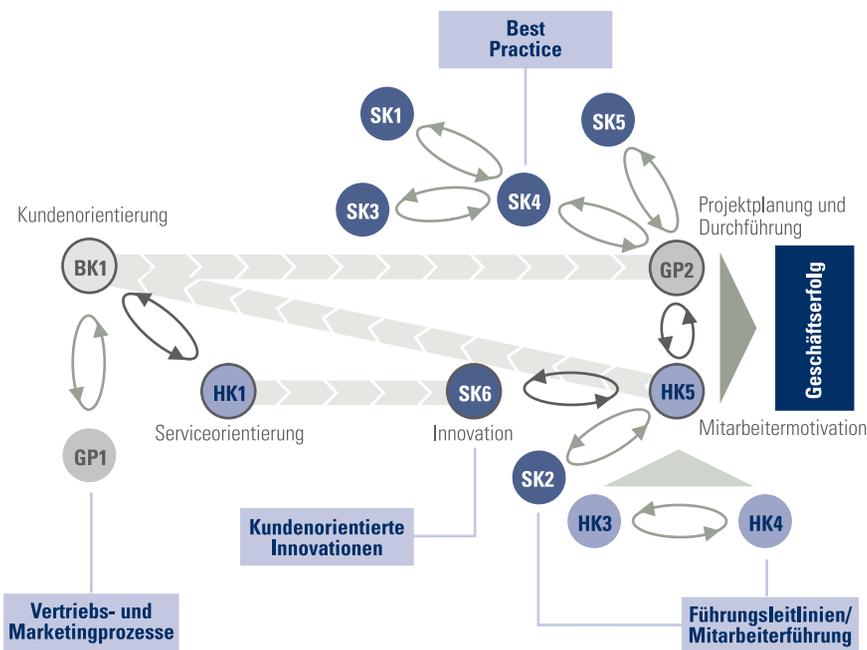
Über die Entwicklung des Vertriebsprozesses wird an einer dritten Stelle Energie ins Wirkungsnetz „eingespeist“: Dieser Faktor steht in starker Wechselbeziehung mit der Kundenorientierung, die diese Energie in zwei Richtungen an das Wirkungsnetz weitergibt.

BSC

In aus der BSC abgeleiteten strategischen Projekten befassen wir uns bereits mit den Faktoren Führungskompetenz und Unternehmenskultur, Innovation, Vertriebsprozess und Wissenstransfer (siehe unten).

Übersicht Einflussfaktoren

- GP 1 = Vertriebsprozess inklusive Angebotserstellung und Vertragsabschluss
- GP 2 = Projektplanung und Durchführung
- HK 1 = Serviceorientierung
- HK 3 = Soziale Kompetenzen
- HK 4 = Führungskompetenzen
- HK 5 = Mitarbeitermotivation
- SK 1 = Lernfördernde Arbeitsumgebung
- SK 2 = Vertrauensvolle Unternehmenskultur
- SK 3 = Wissensorientierte Prozesse und Methoden
- SK 4 = Wissenstransfer
- SK 5 = Produktivität, Prozessleistung
- SK 6 = Innovation
- BK 1 = Kundenorientierung



6.2 Diagramme

Es wird sehr deutlich, dass die in den Diagrammen visualisierten Ergebnisse sich mit der Interpretation des Wirkungsnetzes decken (siehe Kapitel 6.1). Damit hat sich für uns das Vorgehensmodell als praktikables und valides Instrument zur Untersuchung des intellektuellen Kapitals bestätigt.

Das Einfluss-Diagramm

Die Bewertung der zwischen den Einflussfaktoren bestehenden Wechselwirkungen erbringt für jeden Faktor eine Aktivsumme (wie stark wirkt er auf die anderen) und eine Passivsumme (wie stark wird er von den anderen beeinflusst). Das jeweilige

Verhältnis von Aktiv- und Passivsumme bedingt die Position jedes Einflussfaktors im Einfluss-Diagramm

Fazit

Bei reinisch finden sich fast alle Faktoren in den Zonen 2 und 3, also im sehr dynamischen, hochreaktiven und „riskanten“ Bereich. Aus der Historie der reinisch Gruppe ist die hohe Dynamik erklärbar: Das Unternehmen ist innerhalb von 10 Jahren von 1 auf international über 400 Mitarbeiter gewachsen. „Mittelfristig sollte eine Konsolidierung und stärkere Strukturierung angestrebt werden.“ (AK Wissensbilanz 2004). Die Einflussfaktoren **Soziale Kompetenzen** und **Führungskompetenzen** (HK 3 und HK 4) bieten sich als wirksame und stabilisierende Schalthebel an (vgl. Wirkungsnetz).

Interpretation Einfluss-Diagramm:

Zone 1: Hier finden sich wirksame Schalthebel, die das System nach erfolgter Änderung erneut stabilisieren (plastische Stabilität).

Zone 2: Hier finden sich Beschleuniger und Katalysatoren, geeignet als Initialzündung, um Dinge überhaupt in Gang zu bringen. Unkontrolliertes Aufschaukeln und Umkippen ist dabei möglich, daher höchste Vorsicht (mit Samthandschuhen anfassen).

Zone 3: Besonders gefährlich ist es, wenn zusammenhängende Bündel von Variablen im hochreaktiv-riskanten Bereich sind.

Zone 4: Hier steuernd einzugreifen, bringt nur Korrekturen kosmetischer Art (Symptombehandlung). Dafür eignen sich diese Komponenten sehr gut als Indikatoren.

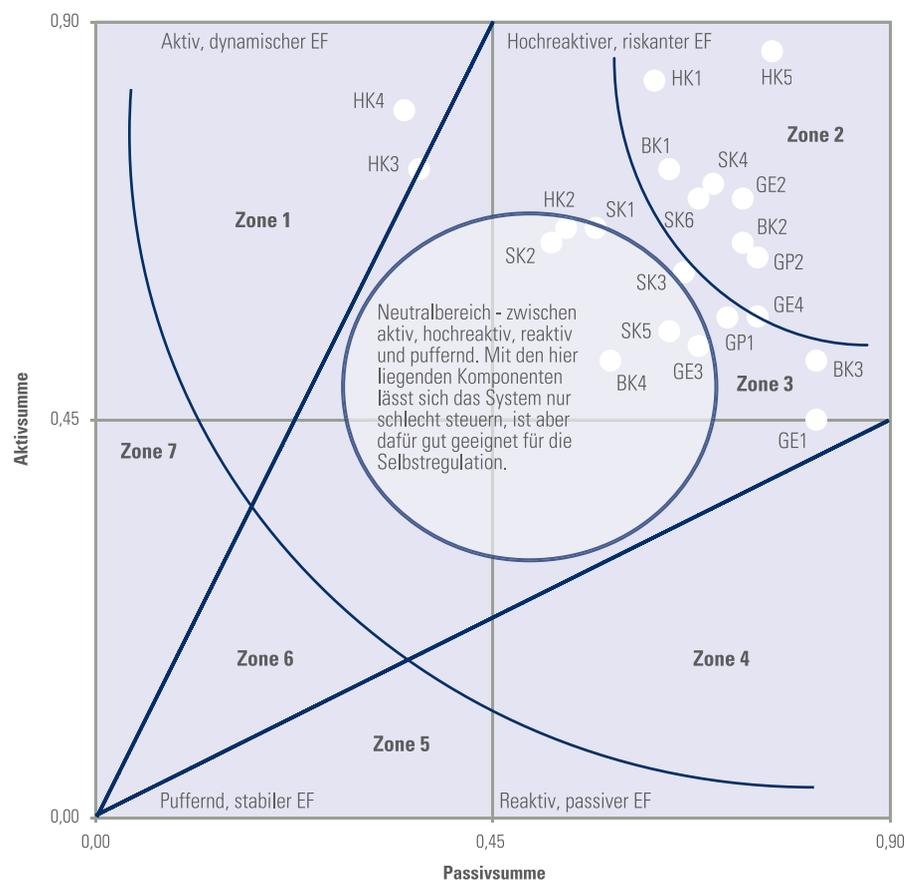
Zone 5: Etwas träge Indikatoren, die sich aber auch zum Experimentieren eignen.

Zone 6: Bereich unnützer Eingriffe und Kontrollen. Aber auch "Wolf-im-Schafspelz"-Verhalten ist möglich, wenn man nicht aufpasst oder plötzlich Schwellen- und Grenzwerte überschreitet.

Zone 7: Hier liegen schwache Schalthebel mit wenig Nebenwirkungen.

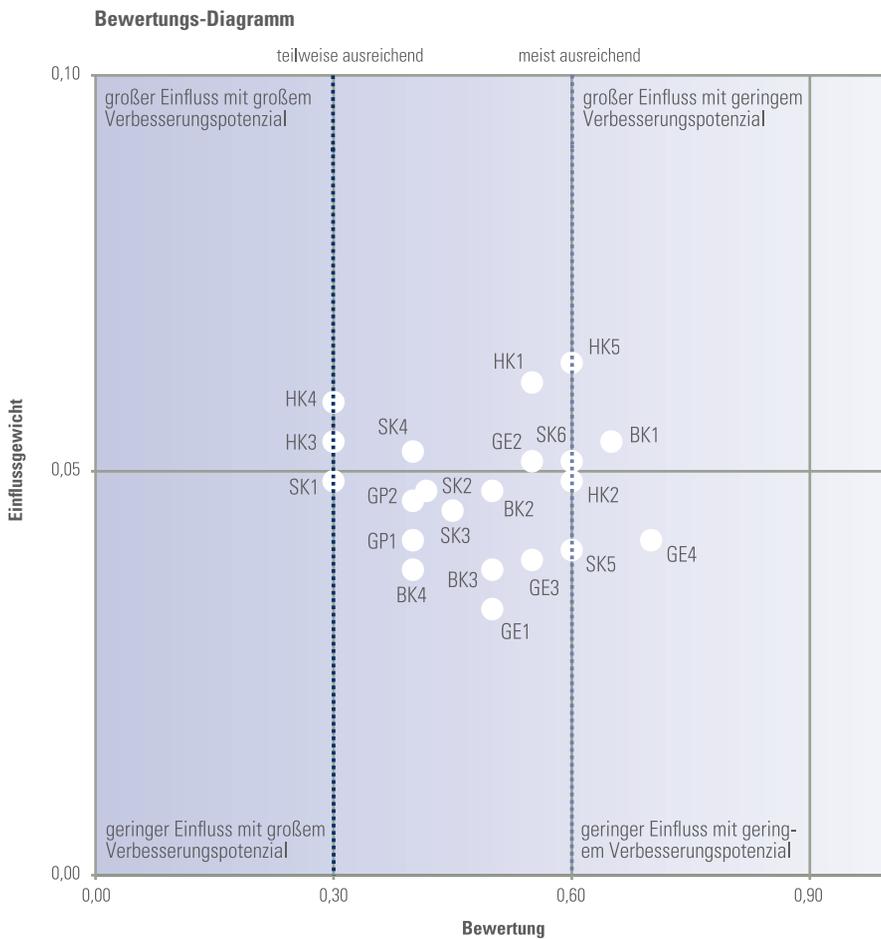
Quelle: Vester: Die Kunst vernetzt zu denken Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität (1999), S. 235

Einfluss-Diagramm



Das Bewertungs-Diagramm

Die Bewertung der aktuellen Quantität, Qualität, und Systematik jedes Einflussfaktors führt zum Bewertungs-Diagramm.



Fazit

Mitarbeitermotivation und Serviceorientierung (HK 5 und HK 1), zeigen sich hier als „sehr wichtig für das System“ (vgl. Wirkungsnetz).

Interpretation Bewertungs-Diagramm:

Größen, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.

Größen, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit hohem Verbesserungspotenzial.

Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.

Übersicht Einflussfaktoren

GP 1 = Vertriebsprozess inklusive
Angebotserstellung und Vertragsabschluss
GP 2 = Projektplanung und Durchführung

HK 1 = Serviceorientierung
HK 2 = Fachkompetenzen
HK 3 = Soziale Kompetenzen
HK 4 = Führungskompetenzen
HK 5 = Mitarbeitermotivation

SK 1 = Lernfördernde Arbeitsumgebung
SK 2 = Vertrauensvolle Unternehmenskultur
SK 3 = Wissensorientierte Prozesse und Methoden
SK 4 = Wissenstransfer
SK 5 = Produktivität, Prozessleistung
SK 6 = Innovation

BK 1 = Kundenorientierung
BK 2 = Neue und potenzielle Mitarbeiter
BK 3 = Marke reinisch
BK 4 = Netzwerke

GE 1 = Image (Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und bei Kunden)
GE 2 = Wachstum (bezogen auf Umsatz und Mitarbeiter)
GE 3 = Gewinn (Ertrag ausgedrückt in Euro)
GE 4 = Leistungsimage

Interpretation Potenzial-Diagramm:

Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind prinzipiell leichter kontrolliert zu steuern, als Größen, die weiter unten stehen.

Größen, die weit rechts stehen, haben ein großes Potenzial. Das heißt, sie haben einen großen Einfluss und gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial.

Die am Besten geeignete Größe liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Größen liegen, die sowohl großes Potenzial haben, als auch gut zu steuern sind.

Übersicht Einflussfaktoren

GP 1 = Vertriebsprozess inklusive Angebotserstellung und Vertragsabschluss
GP 2 = Projektplanung und Durchführung

HK 1 = Serviceorientierung
HK 2 = Fachkompetenzen
HK 3 = Soziale Kompetenzen
HK 4 = Führungskompetenzen
HK 5 = Mitarbeitermotivation

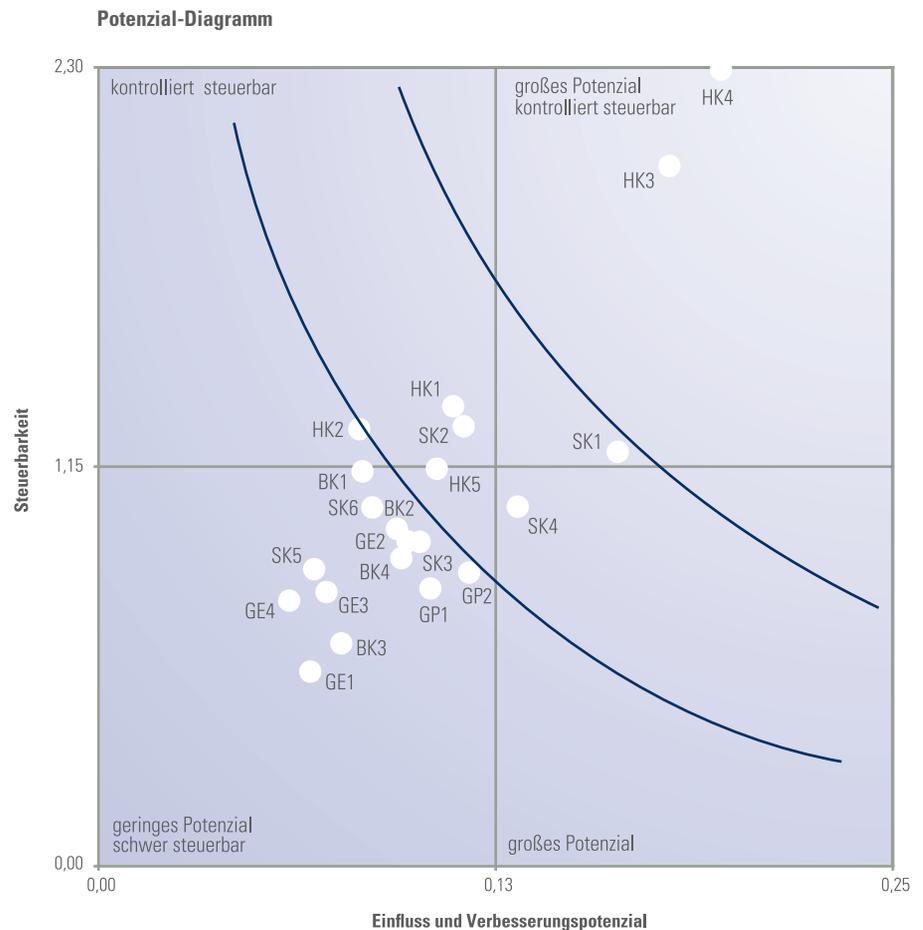
SK 1 = Lernfördernde Arbeitsumgebung
SK 2 = Vertrauensvolle Unternehmenskultur
SK 3 = Wissensorientierte Prozesse und Methoden
SK 4 = Wissenstransfer
SK 5 = Produktivität, Prozessleistung
SK 6 = Innovation

BK 1 = Kundenorientierung
BK 2 = Neue und potenzielle Mitarbeiter
BK 3 = Marke reinisch
BK 4 = Netzwerke

GE 1 = Image (Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und bei Kunden)
GE 2 = Wachstum (bezogen auf Umsatz und Mitarbeiter)
GE 3 = Gewinn (Ertrag ausgedrückt in Euro)
GE 4 = Leistungsimage

Das Potenzial-Diagramm

Durch Kombination von Einfluss- und Bewertungs-Diagramm erhält man das Potenzial-Diagramm.

**Fazit**

Wie schon das Einfluss-Diagramm zeigt auch diese Darstellung sehr gut, dass die Einflussfaktoren **Soziale Kompetenzen** und **Führungskompetenzen** (HK 3 und HK 4) Hebel mit großem Potenzial sind und sich gut steuern lassen.

Fazit und Ausblick

Es wird deutlich, dass die in den Diagrammen (vgl. Kapitel 6.2) visualisierten Ergebnisse sich mit der Interpretation des Wirkungsnetzes decken (vgl. Kapitel 6.1). Aber mehr noch: Auch unsere in der Balanced Scorecard definierten Strategien mit dem klaren Fokus auf der Ökonomie finden wir nach dem Blick durch die „ICR-Brille“ bestätigt. Das Vorgehensmodell ist also, wie bereits in Kapitel 6 analysiert, zur Untersuchung und Identifikation des intellektuellen Kapitals gut geeignet. Die Ergebnisse haben maßgebliche Aussagekraft und die Kombination mit der BSC macht Sinn: Beide Tools ergänzen sich auf Synergie stiftende Weise.

Bis hierher also fand die Identifizierung und Visualisierung des intellektuellen Kapitals der reinisch AG statt. Um dieses „verborgene“ Kapital nun auch steuern zu können, müssen den Analysen Entscheidungen folgen. Entwicklungsmaßnahmen sind zu definieren und einzuleiten.

Aus den Analysen ergeben sich für uns folgende Wirkungsfelder:

Humankapital

Aus Wirkungsnetz und Potenzial-Diagramm wird deutlich, dass wir mit der weiteren Entwicklung von Sozial- und Führungskompetenz viel bewegen können. Diese beiden Faktoren verstärken sich gegenseitig und fördern beide den zentralen Treiber Mitarbeitermotivation. Beide Faktoren sind als sehr gut steuerbar und mit großem Verbesserungspotenzial aus der Bewertung hervorgegangen; als Hebel zur Beeinflussung des gesamten Systems demnach bestens geeignet. Im Rahmen des aus der BSC abgeleiteten strategischen Projekts „Führungslinien / Mitarbeiterführung“ entwickeln wir die Themen Führung und Unternehmenskultur bereits mit hoher Priorität weiter. Die Erkenntnisse aus dem ICR werden in dieses Projekt einfließen, die Zielsetzung und Arbeitsschwerpunkte ergänzen und/oder korrigieren.

Strukturkapital

Das erweiterte Wirkungsnetz belegt es eindeutig: Das Strukturkapital (SK 1 Lernfördernde Arbeitsumgebung, SK 2 Vertrauensbasierte Unternehmenskultur, SK 3 Wissensorientierte Prozesse und Methoden sowie SK 4 Wissenstransfer) unterstützt maßgeblich GP 2 (Projektplanung und Durchführung), der wiederum direkte Auswirkung auf den Geschäftserfolg hat. Die vier genannten Einflussfaktoren sind allesamt durch Generatoren – also sich gegenseitig verstärkende Beziehungen – miteinander verbunden. Wir erwarten daher, dass hier schon kleine Optimierungen viel bewirken. Dieses Erkenntnis stützend, empfiehlt das Potenzial-Diagramm die Lernfördernde Arbeitsumgebung und den Wissenstransfer als Faktoren, die großen Einfluss haben und Verbesserungspotenziale freisetzen. Und wieder zeigt sich die Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus der BSC: Es existiert bereits ein strategisches Projekt zur Förderung des Wissenstransfers über Best Practice-Lösungen bei Kundenprojekten. Die Faktoren SK 1, SK 3 und SK 4 wurden bereits in der Wissensbilanz 2004 als Erfolgstreiber identifiziert – mit der Konsequenz, dass reinisch seit März 2005 eine Referentin für das interne Wissensmanagement beschäftigt. Hier sind wir also auf einem guten Weg: Diese Themen werden professionell entwickelt und gesteuert.





Beziehungskapital

Wirkungsnetz und Einfluss-Diagramm identifizieren den Faktor Kundenorientierung als einflussreich für das System. Er steht in einer Generatoren-Beziehung zum Vertriebs- und Angebotsprozess. Das strategische BSC-Projekt „Vertriebs- und Marketingprozesse“ setzt also an der richtigen Stelle an, um das Wirkungsgefüge aus dieser Richtung in Bewegung zu setzen. Die Erkenntnisse aus dem ICR werden auch hier richtungweisend einfließen.

Zusätzlich zu den genannten „großen“ strategischen Projekten haben wir mit der Erarbeitung des ICR eine Fülle kleinerer Aufgaben identifiziert. Mit der Festlegung von Zielwerten für die Messgrößen (vgl. Kapitel 5) verpflichten wir uns dem Auftrag, diese auch zu erreichen. Damit schaffen wir zwar viele „neue Baustellen“. Diese werden uns jedoch – konsequente Nachverfolgung vorausgesetzt – auf dem Weg, das intellektuelle Kapital von reinisch weiterhin zu entwickeln, nach vorne bringen.

Herausgeber:
reinisch AG
www.reinisch.de

Verantwortlich:
Stephan Riediger

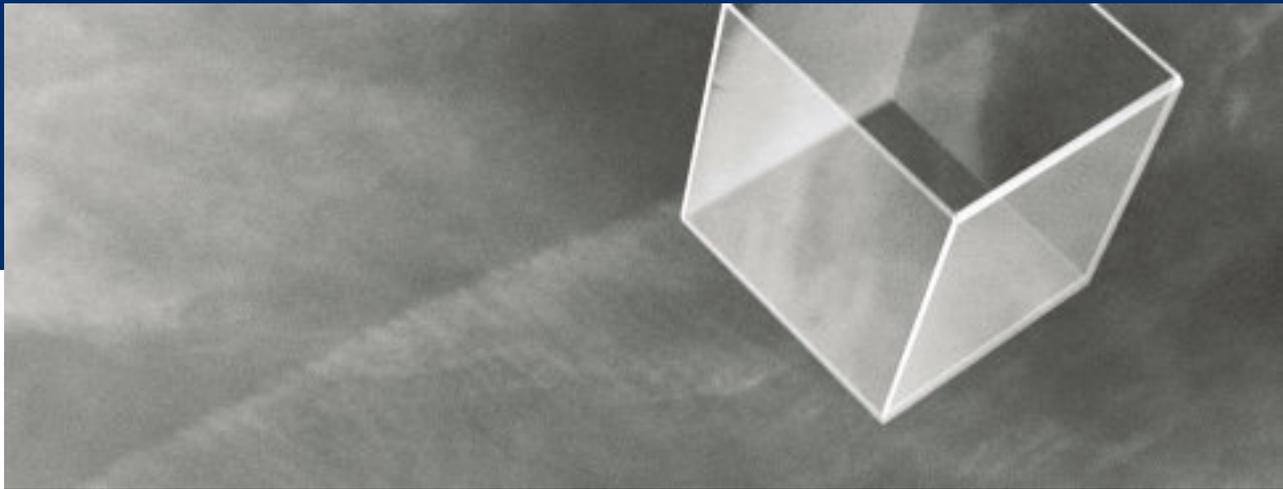
Workshops, Texte:
Anja Flicker

Gestaltung und Satz:
studio H², Nicola Holtkamp
www.studioh2.de

Grafiken:
LDM, Harald Mohring
LDM – har@d-mohring.de

Druck:
frechdruck GmbH

reinisch



reinisch AG
Albert-Nestler-Straße 24
76131 Karlsruhe
Fon +49 721 66377-0
Fax +49 721 66377-119
info@reinisch.de