

# Wissens- bilanz 2006

- Eine innovative Ergänzung zur klassischen Unternehmensbewertung

Prolog - Ziele und Inhalte einer Wissensbilanz

Inhalt

Prolog - Ziele und Inhalte einer Wissensbilanz.....3

1. Geschäftsmodell der araneaNET GmbH.....4

2. Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals.....9

3. Ergebnisse der Wissensbilanz.....21

4. Maßnahmen und Wirkungsprognosen.....25

5. Fortführung der Wissensbilanzierung und Zukunftsperspektiven.....28

Die Wissensbilanz hat sich in den vergangenen Jahren als Instrument zur holistischen Unternehmensbewertung etabliert. Die klassische Unternehmensbewertung zielt ausschließlich auf die Analyse monetärer Kennzahlen ab und vernachlässigt weiche Faktoren, die definitiv Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Auch wenn hinsichtlich der Messbarkeit dieser Erfolgsfaktoren in Zukunft noch viele Fragen zu beantworten sein werden.

Die Wissensbilanz, die eine Betrachtung des intellektuellen Kapitals zum Inhalt hat, ermöglicht Kapitalgebern und anderen Interessensgruppen einen Einblick in das Unternehmen jenseits von harten Fakten und Zahlen. In Zeiten rasanter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen gewinnt das intellektuelle Kapital zunehmend an Bedeutung. Unternehmen müssen sich heute ständig fragen, wie Wissen innerhalb der Organisation

in das Projekt aufgenommen. Dank der professionellen, praxisnahen Unterstützung des Fraunhofer Teams ist es uns gelungen, innerhalb weniger Monate unsere erste Wissensbilanz erfolgreich zu erarbeiten. Eine große Hilfe dabei war auch die Wissensbilanz-Toolbox, eine kostenfreie Softwareanwendung, die eine strukturierte Dateneingabe und teilweise automatisierte Datenauswertung ermöglicht. Durch Plausibilitäts-Kontrollen wird die Qualität und Konsistenz der Wissensbilanz sichergestellt, außerdem wird der Prozess der Wissensbilanzerstellung im Ganzen beschleunigt. Wir möchten dem Leser der folgenden Publikation, die auch aus der Wissensbilanz-Toolbox generierte Grafiken enthält, einen Einblick in die Vorgehensweise und Systematik bei der Erarbeitung unserer Wissensbilanz verschaffen.

Die Wissensbilanz hat uns geholfen, unsere Stärken, Schwächen sowie Optimierungspotentiale zu erkennen. Wir

„Die rein quantitative, monetäre Steuerung ohne Berücksichtigung von immateriellen Werten führt insbesondere in der Service- und Dienstleistungsbranche zur mittel- bis langfristigen Fehlsteuerung. Nur mit der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungsmannschaft für ein gezieltes und systematisches Change-Management können die Anforderungen erfüllt werden.“

Guido Pfeifer; Moderatoren-Netzwerk Wissensbilanz

Projektpartner



gehalten, erhalten, erweitert und verwaltet wird. Mehr noch geht es um die Frage, wie Wissen zielgerichtet und strukturiert eingesetzt werden kann, um das Kerngeschäft der Unternehmung profitabel und unter Berücksichtigung höchster Qualitätsansprüche zu bewältigen. Hierzu ist eine ständige, kritische Auseinandersetzung mit internen Geschäftsprozessen, Einfluss nehmenden Personen und äußeren Einflussfaktoren erforderlich. Das Instrumentarium Wissensbilanz bietet jedem Unternehmen, unabhängig von Größe und Kapitalausstattung, eine wissenschaftlich fundierte, strukturierte Methode zu einer solchen Auseinandersetzung. Betrachtet werden dabei Beziehungen und Einflussfaktoren interner und externer Natur; angefangen bei der Stellung der eigenen Mitarbeiter bis hin zu Kunden, Geschäftspartnern und Kapitalgebern. Analysiert werden Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, sowie definierte Einflusstypen von Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen, sowie deren Wechselwirkungen untereinander. Die Wissensbilanzierung erfordert in der Schlussphase die Festlegung konkreter Maßnahmen bezogen auf festgestellte Schwachstellen und zu erwartende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Die araneaNET GmbH hat sich für die dritte Projektrunde des vom Bundesministeriums für Technologie und Wirtschaft und des Fraunhofer Instituts Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik initiierten Projektes „Wissensbilanz made in Germany“ beworben und wurde als erstes Start-up-Unternehmen

sehen sie als Instrument, um unser Unternehmenswachstum bedacht voranzutreiben und Fehler, die immer wieder gern von jungen Unternehmen gemacht werden, bereits in der Entstehungsphase zu identifizieren und proaktiv zu vermeiden. Auch sehen wir in der Wissensbilanz die Chance, unsere Kunden einmal mehr von unserer Professionalität zu überzeugen und sie an unseren gesammelten Erfahrungen teilhaben zu lassen. Mit Hilfe der Wissensbilanz möchten wir die Kommunikation zu unserem Geschäftsumfeld verbessern, unsere Unternehmensstrategie zukunftsorientiert steuern und kontinuierlich weiterentwickeln, sowie die herausragende Bedeutung unseres immateriellen Vermögens transparent darstellen.

Martina Huster  
Geschäftsführerin  
aranaeNET GmbH

Gerald Bock  
Geschäftsführer  
aranaeNET GmbH

## ➤ Geschäftsumfeld

Consulting auf hohem Niveau und die aktive Unterstützung bei der Konzeption, Implementierung und Betreuung von komplexen Netzwerken gehören zum täglichen Business der araneaNET. Mit einem Team von derzeit 15 erfahrenen, hochspezialisierten Mitarbeitern mit umfangreicher Projekthistorie verfolgt araneaNET einen ganzheitlichen, lösungsorientierten Beratungsansatz.

Wir empfehlen unseren Kunden passende Produkte und Dienstleistungen, die sowohl technologisch als auch wirtschaftlich unter Berücksichtigung der organisatorischen Gegebenheiten den größten Mehrwert bringen. araneaNET sorgt für hoch verfügbare und sichere Netzwerkstrukturen, Systeme und Daten.

Kunden der araneaNET sind Auftraggeber der öffentlichen Hand auf Landes- und Kommunalebene, Körperschaften des öffentlichen Rechts, größere Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft und Tochterunternehmen von Konzernen. Bestandskunden werden systematisch betreut, die Geschäftstätigkeit wird durch ein innovatives Produkt- und Serviceportfolio ausgebaut. Die Neukundenakquisition wird systematisch durchgeführt und durch gezielte Marketingmaßnahmen unterstützt. Generell liegt der vertriebliche Fokus auf Unternehmen und Einrichtungen ab einer Organisationsgröße von ca. 100 Mitarbeitern. Lokaler Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Region Berlin/ Brandenburg (ca. 80%) sowie die neuen Bundesländer. Ein Ausbau der Geschäftstätigkeit deutschlandweit ist mit definierten Produkten bzw. Dienstleistungen geplant.

Die aktuelle Situation in der IT-Branche ist geprägt von einem schwierigen Geschäftsumfeld, das gekennzeichnet ist durch starken Margendruck in einem Verdrängungsmarkt. Risiken, aber auch Chancen ergeben sich durch permanente und schnelle Änderungen von Rahmenbedingungen. Unternehmen sind heute dauernden Technologiewechsels sowie Trends in der IT ausgesetzt, die Schnelligkeit und Flexibilität erfordern. Auch ist das politische und betriebswirtschaftliche Umfeld ständigen Veränderungen unterworfen, die Unternehmen und Behörden zwingen, Prozesse und technische Systeme fortwährend anzupassen.

Dazu zählen gesetzliche Regelungen (z.B. Sarbanes-Oxley Act (SOA), Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GOB), Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU)), aber auch weitere Einflussfaktoren, wie z.B. die Neuregelung der Kreditvergabe von Banken (Basel II). Das Wettbewerbsumfeld ist gekennzeichnet durch einen starken Wettbewerb durch große überregional tätige, finanzkräftige IT-Dienstleister wie z.B. die Telekom AG und Siemens AG, aber auch durch überregional agierende Systemhäuser wie Bechtle AG, ComputaCenter AG und ComLine AG, sowie lokale mittelständische Wettbewerber.

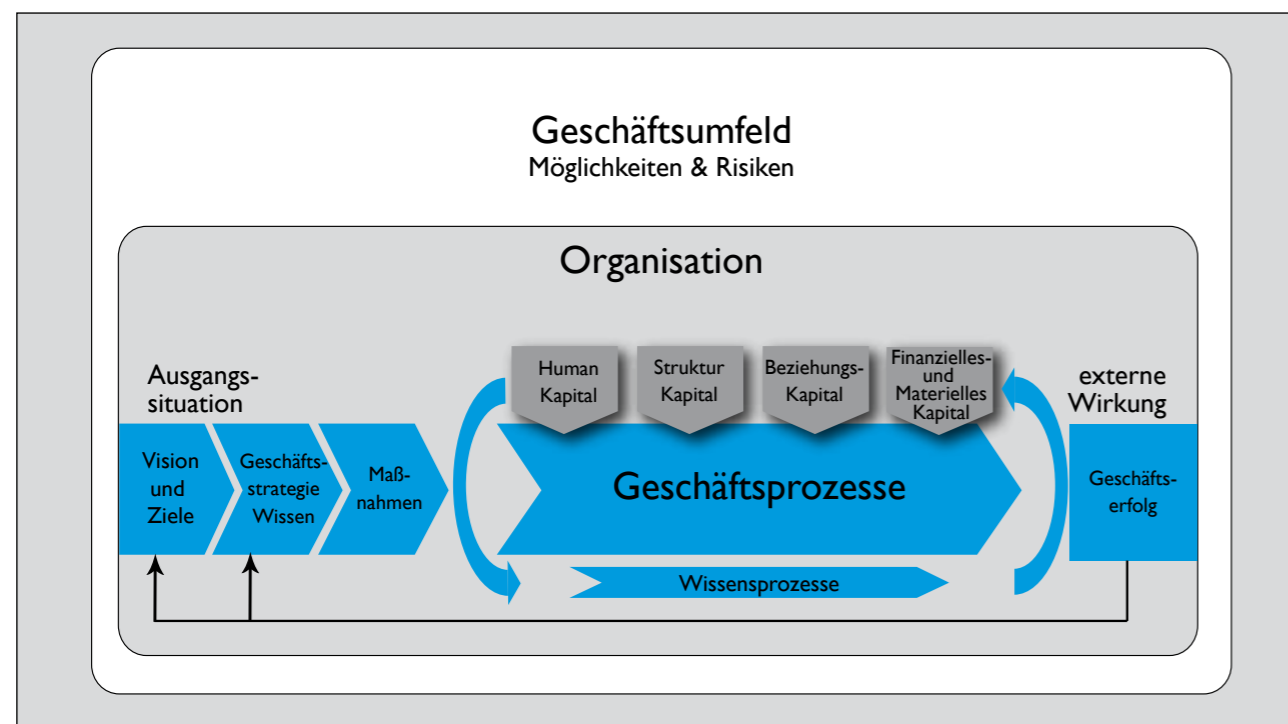


Abbildung 1: Wissensbilanz-Modell des Arbeitskreises Wissensbilanz

In diesem Marktumfeld kann sich eine junge Firma nur durch hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, ein ausgezeichnetes Leistungsniveau und innovative Produkte/Dienstleistungen etablieren und die Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Darüber hinaus ist eine optimierte, schlanke Unternehmensstruktur mit klarer Kundenfokussierung erforderlich. Diese Maxime verfolgt araneaNET von Anbeginn der Geschäftstätigkeit und erreicht damit ein gesundes, maßvolles Unternehmenswachstum.

Unsere Chancen liegen im ständigen Bedarf der Kunden an professioneller Unterstützung, sowohl bei der Konzeption als auch bei der Umsetzung geplanter Änderungen. Kunden erwarten zunehmend einen umfassenden Beratungsansatz: Währenddessen früher die technologische Lösung im Vordergrund der Überlegungen der IT-Verantwortlichen stand, wird heute vom Prozessgedanken der Wertschöpfungskette ausgegangen und die Frage gestellt: Wie kann die IT die Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens optimal unterstützen? Dabei werden Dienstleister involviert, die einen betriebswirtschaftlichen, prozessbezogenen Lösungsansatz mit IT-Lösungen verknüpfen und beide Komponenten umsetzen können.

Die Risiken der Geschäftstätigkeit liegen in einer möglichen Investitionszurückhaltung der Kunden sowie in der teilweise noch eingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit der araneaNET aufgrund der relativ kurzen Marktpräsenz. Öffentliche Auftraggeber und größere Unternehmen vergeben Aufträge bevorzugt an etablierte Unternehmen, die eine langjährige und kontinuierliche

Geschäftsentwicklung nachweisen können. Weiterhin sind die finanziellen Mittel zur Vorfinanzierung von Projekten (besonders im Hard-/Software Vertrieb) eines jungen Unternehmens begrenzt, da das Wachstum aus dem eigenen Cash flow finanziert werden muss. Ein weiteres Risiko stellt die Möglichkeit der Fluktuation von qualifiziertem Fachpersonal dar, das eventuell unter den Umständen des wieder herrschenden Fachkräftemangels nicht kurzfristig zu ersetzen wäre.

## ➤ Vision

aranaeNET sieht sich jetzt und in der Zukunft als:

- ▶▶ Unabhängiges, gesundes, mittelständisches Unternehmen, das die erreichte Marktstellung ausbauen und erweitern wird
- ▶▶ Unternehmen, das Arbeitsplätze schafft und sichert
- ▶▶ Unternehmen, das Kunden und Mitarbeitern durch Professionalität Zufriedenheit und gesicherte Einkommen verschafft
- ▶▶ Unternehmen, das sich vom Wettbewerb durch einen ständigen Innovationsprozess hervorhebt - nicht nur in der externen, sondern auch internen Wirkung

### Unabhängigkeit und Wachstum durch Finanzierungskonzeption

Die Studie „Wege zum Wachstum“ des Wirtschaftsprüfungunternehmens Ernst & Young kommt zu dem Ergebnis, dass mittelständische Unternehmen, die eine Kombination aus klassischen und innovativen Finanzierungsinstrumenten (z.B. Mezzanine Kapital oder Private Equity) einsetzen, zwischen 2001 und 2004 im Durchschnitt ein Umsatzwachstum von 8,6 % erreichten. Im Gegensatz dazu sind Unternehmen, die sich ausschließlich durch klassische Instrumente wie den Bankkredit finanzieren, während dieser drei Jahre um 2,9 % geschrumpft. Was heißt das? Dass Banken und Sparkassen unternehmerisches Wachstum blockieren? Oder dass innovative, wachstumsstarke Unternehmen von sich aus auch innovative Finanzierungsmittel zu nutzen wissen? Die Studie kommt zum Schluss, dass beides richtig ist und fordert ein Umdenken bei den Kreditinstituten aber auch bei den Unternehmern.

„Wesentliche Voraussetzung für die Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente ist, dass mittelständische Firmen ihre internen Unternehmensdaten professionell aufbereiten, damit potenzielle Kapitalgeber die Finanzierungssituation verlässlich beurteilen können.“

Peter Englisch; Partner bei Ernst & Young

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen in der IT-Branche und keine verfügbare Finanzierung über Fremdkapital von Banken musste internes Know-how über Finanzierungsmodelle aufgebaut werden. araneaNET ist aufgrund des Geschäftsmodells in einem wissensintensiven Umfeld tätig. Investitionen, die für den Geschäftsbetrieb notwendig sind, sind gering im Verhältnis zu den benötigten Betriebsmitteln. Sicherheiten im benötigten Umfang waren nicht vorhanden, um Fremdkapital zu akquirieren. Durch das erarbeitete Finanzierungskonzept erfolgte die Unternehmensfinanzierung in Form von Mezzanine Kapital und somit durch 100 % Eigenkapital. Damit wurden die Weichen von Anbeginn für unabhängiges Wachstum gestellt.

## ➤ Leistungsportfolio

aranaeNET ist ein unabhängiger IT-Dienstleister, der seit Aufnahme der Geschäftstätigkeit im Januar 2005 einen ganzheitlichen, lösungsorientierten Ansatz verfolgt. Dazu gehören sowohl technisches Consulting, also die Unterstützung bei der Konzeption, Implementierung und Betreuung von komplexen Netzwerken, als auch betriebswirtschaftliche Beratung in Bezug auf Geschäftsprozessoptimierung und IT-Organisation.

aranaeNET stellt den Kunden technische Lösungen zur optimalen Unterstützung und Verfügbarkeit ihrer wesentlichen Geschäftsprozesse bereit. Wir offerieren damit Alternativen und Möglichkeiten, um das Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des originären Geschäftsbetriebes des Unternehmens und dem heute üblichen Kostendruck zu minimieren.

Unsere Leistungen umfassen:

- ▶▶ Technisches Consulting
- ▶▶ Projektplanung und -realisierung
- ▶▶ Technische Dokumentationen
- ▶▶ Systembetreuung durch Service-/ Outsourcing-Verträge
- ▶▶ Vor-Ort-Service auf Abruf

Unser Leistungsspektrum untergliedert sich in folgende fachliche Kernkompetenzen:

- ▶▶ Network & Operation Systems
- ▶▶ System Management
- ▶▶ Datenmanagement
- ▶▶ IT-Security
- ▶▶ Lösungen im Open Source Umfeld
- ▶▶ IT-Analysen (technisch und organisatorisch)



## ➤ Unternehmensstrategie

Die Basis für unseren Geschäftserfolg ist ein vertrauensvolles, partnerschaftliches Verhältnis zu unseren Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Unsere Vision verfolgen wir durch ständige Ertragsoptimierung in Kombination mit maßvollem und gesundem Wachstum, bei dem hohe Qualitätsansprüche in jeglicher Beziehung stets im Vordergrund stehen. Dabei werden moderne Management Methoden eingesetzt, die eine Grundlage für die Erfolgskontrolle schaffen.

aranaeNET positioniert sich am Markt mit hohem Know-how in definierten Spezialgebieten und stärkt die erlangte Position durch attraktive Preisgestaltung auf Grund geringer interner Kosten und Fokussierung auf Wertschöpfende Prozesse. Der Kernbereich der Vertriebsarbeit liegt eindeutig auf dem Dienstleistungsgeschäft. Zur Generierung von zusätzlichen Dienstleistungsaufträgen sind im Projektgeschäft teilweise auch Hard- und Software Lieferungen notwendig.

Beziehungen zu Kunden, Partnern und Mitarbeitern werden systematisch gepflegt durch Maßnahmen wie:

- ▶▶ Ausbau/ Erweiterung des Spezialwissens (Weiterbildungsplanung)
- ▶▶ Innovative Konzepte der Mitarbeiterbindung
- ▶▶ Marketingaktivitäten mit Partnern (z.B. Messen, IHK)
- ▶▶ Betreuung von Bestandskunden durch fest zugeordnete Ansprechpartner in Technik und Vertrieb
- ▶▶ Gewinnung von Neukunden durch gezielte Marketingmaßnahmen
- ▶▶ Gezielten Know-how Transfer zu Kunden

Neben dem operativen Kerngeschäft gehört eine strategische Fokussierung auf die Entwicklung innovativer Produkte und Service-Konzepte, sowie die Erschließung neuer Märkte zu den erklärten Zielen der araneaNET. Unsere Tätigkeit kennzeichnet sich durch ständiges Bestreben, unser Leistungsportfolio sinnvoll zu erweitern, ergänzen bzw. anzupassen.

## ➤ Marketingziele und -aktivitäten

Sämtliche Marketingaktivitäten der araneaNET verfolgen definierte Ziele:

1. Bestandskunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden...
2. Das Interesse von potentiellen Neukunden zu gewinnen...
3. Den Vertriebszyklus in Abhängigkeiten von äußeren Gegebenheiten positiv zu beeinflussen, d.h. so kurz wie möglich zu gestalten...
4. Regionale und überregionale Partnerschaften zu Herstellern, Wirtschafts- und Wissenschaftseinrichtungen aufzubauen und zu pflegen...
5. Neue Absatzwege zu schaffen...
6. Unseren Marktanteil zu steigern...
7. Den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen...

### Distribution

Das stark erklärungsbedürftige Leistungsportfolio, besonders die Dienstleistungen, der araneaNET bedingen den direkten, persönlichen Vertriebsweg. Die Schaffung eines persönlichen Vertrauensverhältnisses ist aus unserer Sicht in der IT-Branche ein extrem relevanter Aspekt, da Dienstleister wie araneaNET bei der Leistungserbringung beim Kunden stets mit sensiblen Daten in Berührung kommen. Bereits in der Phase der Projektakquisition werden daher die vorgesehenen technischen Mitarbeiter involviert, um Aufwände für die Projektrealisierung richtig einzuschätzen und bereits auf Tuchfühlung mit dem Kunden zu gehen.

Der Vertrieb wird gefördert und unterstützt von Partnern, meist Herstellern oder Distributoren, die Kontakte aufgrund erreichter, zertifizierter Partnerschaften vermitteln und generieren. Auch hier gilt es, persönliche Netzwerke zu etablieren und zu pflegen.

### Angebotspolitik

Die Vielfalt von verfügbaren IT-Lösungen erfordert eine klare Positionierung am Markt. Wir haben uns von vornherein gegen das „Bauchladenprinzip“ entschieden, d.h. wir fokussieren unser Angebotsspektrum auf Spezial-Know-how und Marktnischen. Unser bereits beschriebenes Leistungsportfolio wird regelmäßig auf Basis technologischer Entwicklungen angepasst bzw. erweitert. Erklärtes Ziel ist die strategische Ausrichtung unseres Angebotsspektrums durch Verfolgen und Vorantreiben von innovativen Lösungen und Support-Konzepten.

Wir bieten Leistungen,  
die der Kunde nicht im  
Computerladen um die Ecke  
erwerben kann!



„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.“

Charles Lazarus; amerikanischer Topmanager

Geschäftsmodell der araneaNET GmbH

**Preispolitik**

Unser Marktumfeld erfordert eine attraktive Preisgestaltung, die durch interne Kostenoptimierung realisiert wird. araneaNET bietet somit dem Marktumfeld entsprechende Preise an, unterwirft sich jedoch definitiv nicht dem von einigen Marktteilnehmern forcierten Preisdumping. Die flache Unternehmenshierarchie ermöglicht eine Positionierung im mittleren Preissegment, was sich positiv auf die Kundenwahrnehmung, aber auch auf die Ertragsituation der araneaNET auswirkt.



Qualität hat auch bei uns einen angemessenen Preis, aber einen bezahlbaren!

„Erfolgreiches Marketing ist immer einfach. Es gründet sich auf solide Arbeit bei Produktion und Dienstleistungen und, am wichtigsten, auf Wahrheit.“

Michael J. Pabst; amerikanischer Biochemiker u. Hochschullehrer a. D.



**Kommunikation**

Schon in der Phase der Unternehmensgründung war es uns wichtig, mit einem professionellen Außenauftritt an den Markt zu gehen, so dass der Etablierung eines Corporate Designs große Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Wir verschreiben uns der Aktualität und Klarheit unserer Marketingmittel (z.B. Webpräsenz, Referenzen, Produkt-Flyer), um stets Transparenz für Kunden, Partner, Kapitalgeber/Eigner und Mitarbeiter zu schaffen.

aranaeNET zeigt Präsenz auf ausgewählten Messen bzw. regionalen Veranstaltungen, interagiert mit Kunden bzw. Interessenten durch regelmäßige Mailing- und Telefonaktionen zu ausgewählten, aktuellen Themen und veranstaltet technische Workshops, die auf große Resonanz stoßen.

Wir zeigen was wir können – durch gezielte Marketingmaßnahmen, die im richtigen Verhältnis zu unseren finanziellen Möglichkeiten stehen!

Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals

**➤ Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge**

In Ergänzung zur vorangegangenen Beschreibung des Geschäftsmodells der araneaNET werden an dieser Stelle von uns definierte Einflussfaktoren des Typs Geschäftsprozesse (GP) und Geschäftserfolge (GE) erörtert und analysiert.

**Geschäftsprozesse (GP)**

Die folgende Abbildung zeigt die im Rahmen der Wissensbilanz beschriebenen vier Kerngeschäftsprozesse der araneaNET:

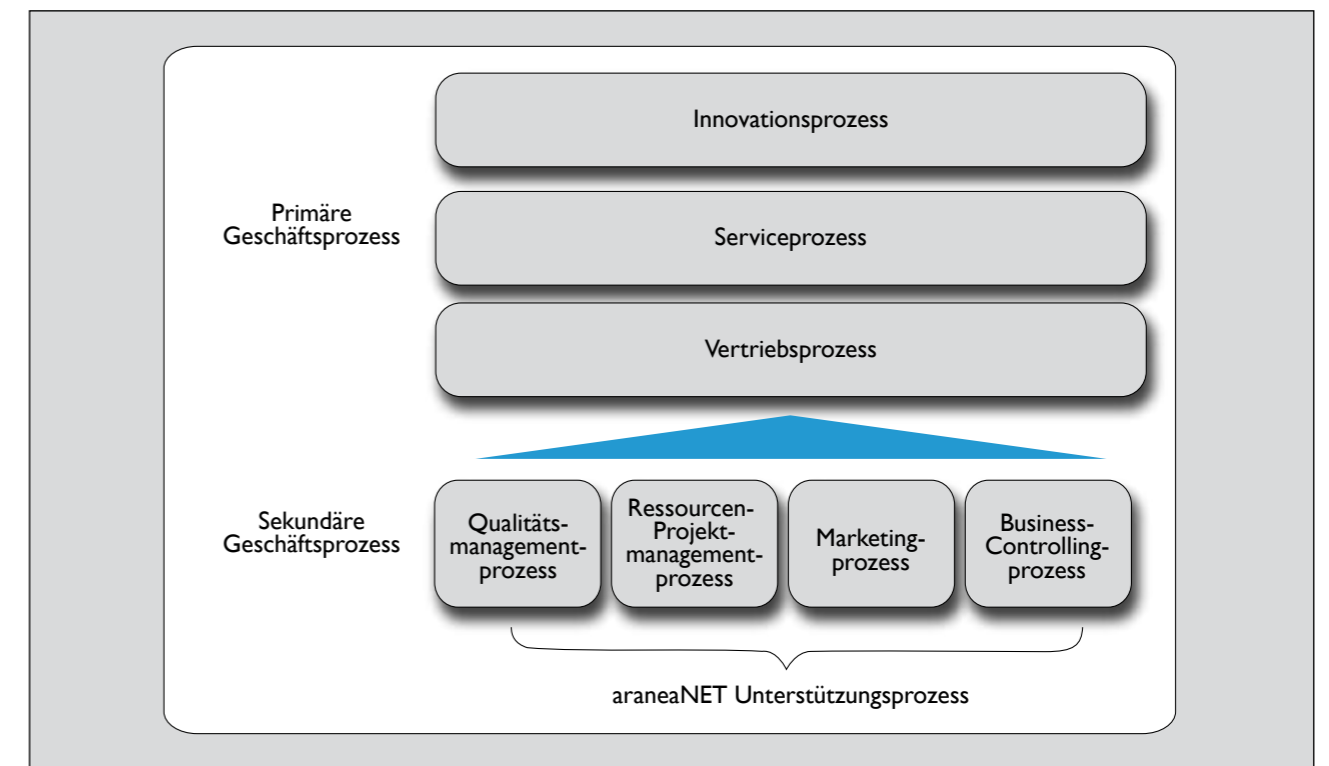


Abbildung 2: Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse der araneaNET

**Operative Ergebnissicherung versus Beschreibung der Geschäftsprozesse**

In der ersten Phase der Unternehmensgründung lag der Schwerpunkt eindeutig auf der operativen Umsatz- und Ertragssicherung. Ein Kundenstamm musste in kurzer Zeit aufgebaut, IT-Dienstleistungen pragmatisch verkauft werden. Bereits mit der Einstellung weiterer Mitarbeiter im III. Quartal 2005 wurde die Notwendigkeit erkannt, wichtige, unternehmensinterne Abläufe zu kommunizieren und zu beschreiben. Mit Erstellung der Wissensbilanz wurden die wichtigsten Geschäftsprozesse identifiziert. Mehr noch: Das Projekt Wissensbilanz zeigte bereits während der Durchführung Schwachstellen transparent auf. In der Folge müssen die Prozesse modelliert werden.

Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals

Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals

**GP-1 Vertriebsprozess**

Der Vertriebsprozess bildet Vorgehensweisen zur Gewinnung von Neukunden und Betreuung von Bestandskunden ab. Dabei geht es um die bedarfsgerechte Lösungsentwicklung auf Basis von Kundenwünschen (bewusste und unbewusste) und die Beratung der Kunden hinsichtlich technologischer sowie organisatorischer Anforderungen an die IT.

Der Vertriebsprozess beinhaltet die strukturierte Marktbearbeitung nach Lösungen und Branchen, sowie Maßnahmen zur langfristigen und individuellen Betreuung von Bestandskunden durch gezielte Marketingaktivitäten und Know-how Transfer. Langfristige Kundenbindungen werden durch den Abschluss von technischen Dienstleistungsverträgen und proaktive Kundenbindungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Definition fester Ansprechpartner in Vertrieb und Service, forciert.

Dem Vertriebsprozess wird neben den Vertriebsbeauftragten auch der Vertriebsinnendienst inklusive Einkauf und Lagerverwaltung zugeordnet.

**GP-2 Serviceprozess**

Der Serviceprozess beinhaltet alle Maßnahmen zur Erbringung von Dienstleistungen des definierten Leistungsportfolios bzw. -spektrums. Dabei werden verschiedene Projekttypen abgebildet:

- ▶▶ Die langfristige Betreuung auf Basis von Rahmen-/ Outsourcing-Verträgen
- ▶▶ Zeitlich begrenzte Projekte (z.B. Migrationen, Dienstleistungsprojekte auf Basis vorangegangenen Consultings)
- ▶▶ Managed Services, d.h. ständige, proaktive Überwachung von Systemen
- ▶▶ Support-Einsätze auf Abruf ohne feste Vertragsbasis

Zum Serviceprozess gehört auch die aktive Vertriebsunterstützung während der Kundenakquisition, z.B. durch technische Konzeptionen und Aufwandsabschätzungen.

Dem Prozess sind sämtliche Mitarbeiter mit technischen Qualifikationen zugeordnet, die vorrangig im Kundeneinsatz sind oder an Entwicklungsprojekten mitwirken.

**GP-3 Innovationsprozess**

Der Innovationsprozess umfasst jegliche Aktivität zur Generierung neuer Produkte, Lösungen, Services und Partnerschaften.

Hier wird behandelt „alles was neu ist“. Unterschieden werden Innovationen nach der Richtung ihrer Wirksamkeit, also nach innen oder außen.

Innovationen, die nach außen gerichtet sind:

- ▶▶ Beobachtung von technologischen Trends und Aufnahme daraus resultierender innovativer Produkte und Lösungen in das Leistungsportfolio, einschließlich der Erweiterung der Kompetenzen (Organisation, Personal- und Lösungskompetenzen)
- ▶▶ Beobachtung des Verhaltens von Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten, Marktbegleiter, Partner)
- ▶▶ Entwicklung neuer Produkte/ Lösungskonzepte (z.B. araneaSource-documentare, IT Strukturanalyse)
- ▶▶ Entwicklung neuer Servicemodelle und Finden neuer Vertriebswege. Die Verbindung von betriebswirtschaftlichem und technischem Consulting schafft Marktpotential und Kundenzufriedenheit.

Innovationen, die nach innen gerichtet, jedoch marketingwirksam sind:

- ▶▶ Vorreiterposition bei innovativen Vorhaben bzw. Trends. Beispiel: Wir reden nicht nur vom BSI IT-Grundschutz, sondern lassen uns auch als neu gegründetes Systemhaus zertifizieren!
- ▶▶ Erstellung einer Wissensbilanz zum Zweck der ganzheitlichen Bewertung des Unternehmenskapitals, d.h. nicht nur des monetären, sondern auch des intellektuellen Kapitals.

In den Innovationsprozess ist von der Geschäftsführung über den Vertrieb und Service bis hin zur Verwaltung jeder Mitarbeiter involviert. Die Geschäftsführung zeichnet für den Prozess verantwortlich und forciert einen ständigen Austausch von Ideen und Wissen.

Nur wo Austausch stattfindet, können Ideen geboren werden!

**GP-4 Unterstützungsprozess**

Unterstützungsprozesse sind vielfältiger Natur und werden dennoch bewusst zu einem Prozess zusammengefasst. Hierbei geht es darum, eine Unternehmens-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, die unsere drei definierten Kernprozesse - Vertrieb, Service und Innovation - optimal, d.h. unter Würdigung des ökonomischen Prinzips unterstützt.

Betrachtet werden sämtliche Unternehmensbereiche, die übergreifende, unterstützende Funktionen tragen:

**Buchhaltung/ Controlling**

- ▶▶ Rechnungslegung inklusive Mahnwesen
- ▶▶ Investitionsplanung
- ▶▶ Jahresabschluss und Bilanzierung
- ▶▶ Kennzahlensysteme
- ▶▶ proaktive Unternehmenssteuerung (Wissensbilanz, Balanced Scorecard, BSI-Zertifizierung)

**Marketing**

- ▶▶ Corporate Design
- ▶▶ Pflege der Webpräsenz
- ▶▶ Markenmeldung
- ▶▶ Erstellung von Marketingunterlagen
- ▶▶ Organisation von Mailings und Veranstaltungen

**Personalwesen**

- ▶▶ Operatives und strategisches Personalmanagement (Personalcontrolling - Planen, Steuern, Berichten)
- ▶▶ Weiterbildungsmanagement
- ▶▶ Personaleinsatzplanung
- ▶▶ Personalverwaltung (Urlaub, Krankheit, Verträge, Arbeitszeit, Fahrzeuge, Vergütungsmodelle)

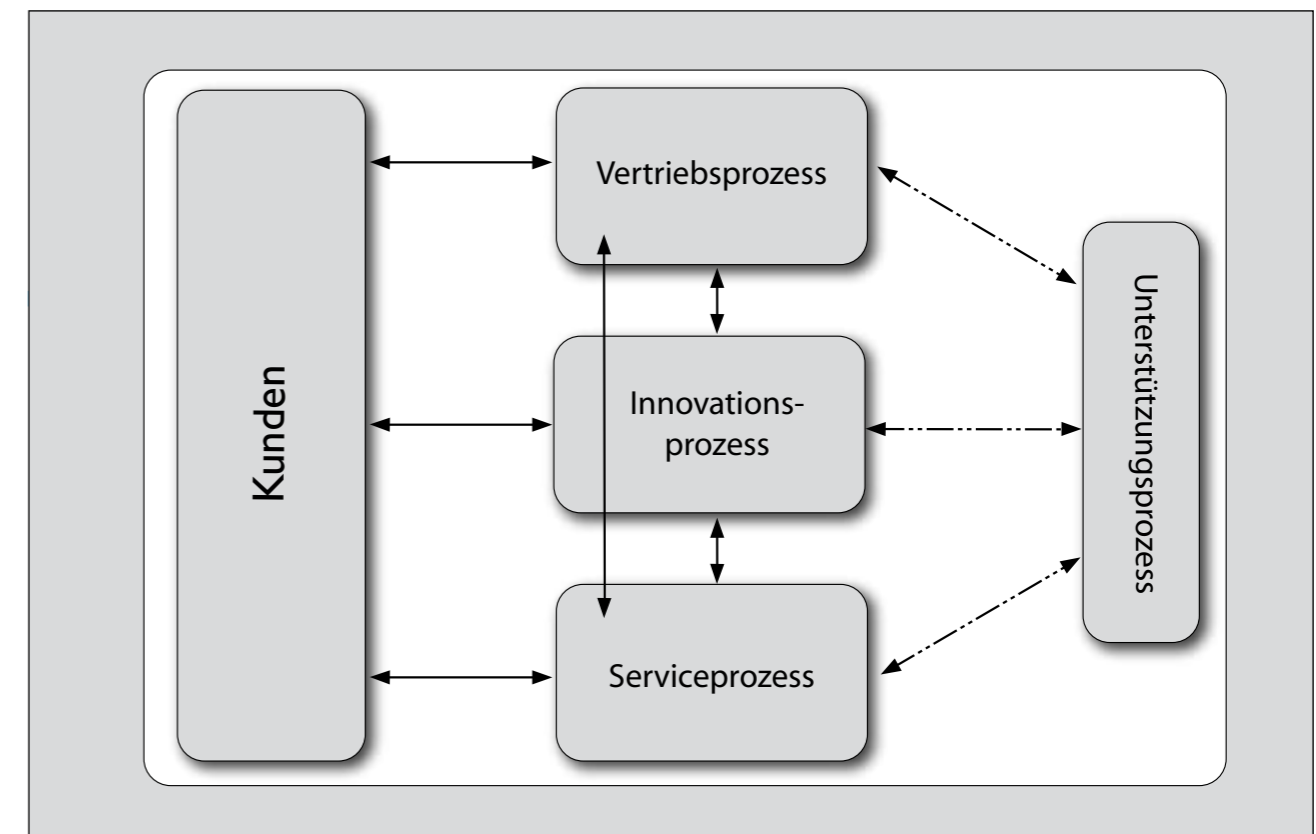


Abbildung 3: Prozesslandkarte der araneaNET

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Lee Iacocca; amerikanischer Topmanager

### Unterstützungsprozess

In den ersten 6 Monaten nach Unternehmensgründung wurde die Buchhaltung von einem externen Steuerberater durchgeführt. Rechnungen und Unterlagen mussten intern gesammelt werden und konnten dem Steuerbüro frühestens Mitte des Folgemonats zur Verfügung gestellt werden. Die Buchung und Erstellung der monatlichen BWA warf eine Vielzahl von Fragen auf, die telefonisch geklärt werden mussten. Die BWA wurde mit mindestens einem Monat Verzögerung extern mittels DATEV erstellt; die Daten lagen intern in Papierform oder elektronisch im Warenwirtschaftssystem vor. Abgesehen vom hohen bürokratischen Aufwand und den damit verbundenen hohen Kosten war die BWA durch die zeitliche Verzögerung als internes Steuerungsinstrument, besonders in der Gründungsphase, nicht geeignet. Bereits im fünften Monat nach Unternehmensgründung wurde deshalb begonnen, eine optimale Lösung für diesen Vorgang zu finden. Ein anderer externer Steuerberater konnte engagiert werden, der auf Basis eines Selbstbucherservices eine bis dato unerfahrene Mitarbeiterin in die Buchhaltung einführte. Eine passgenaue Softwarelösung wurde installiert und das Warenwirtschaftssystem adaptiert.

Im Ergebnis konnte bereits zum Ende des ersten Geschäftsjahres der Aufwand für die monatliche Erstellung der BWA drastisch reduziert werden und internes Wissen (Buchhaltung) aufgebaut werden. Nun liegt bereits in den ersten Tagen des Folgemonats eine aktuelle BWA des vergangenen Monats vor, die auch als Steuerungsinstrument verfügbar ist.

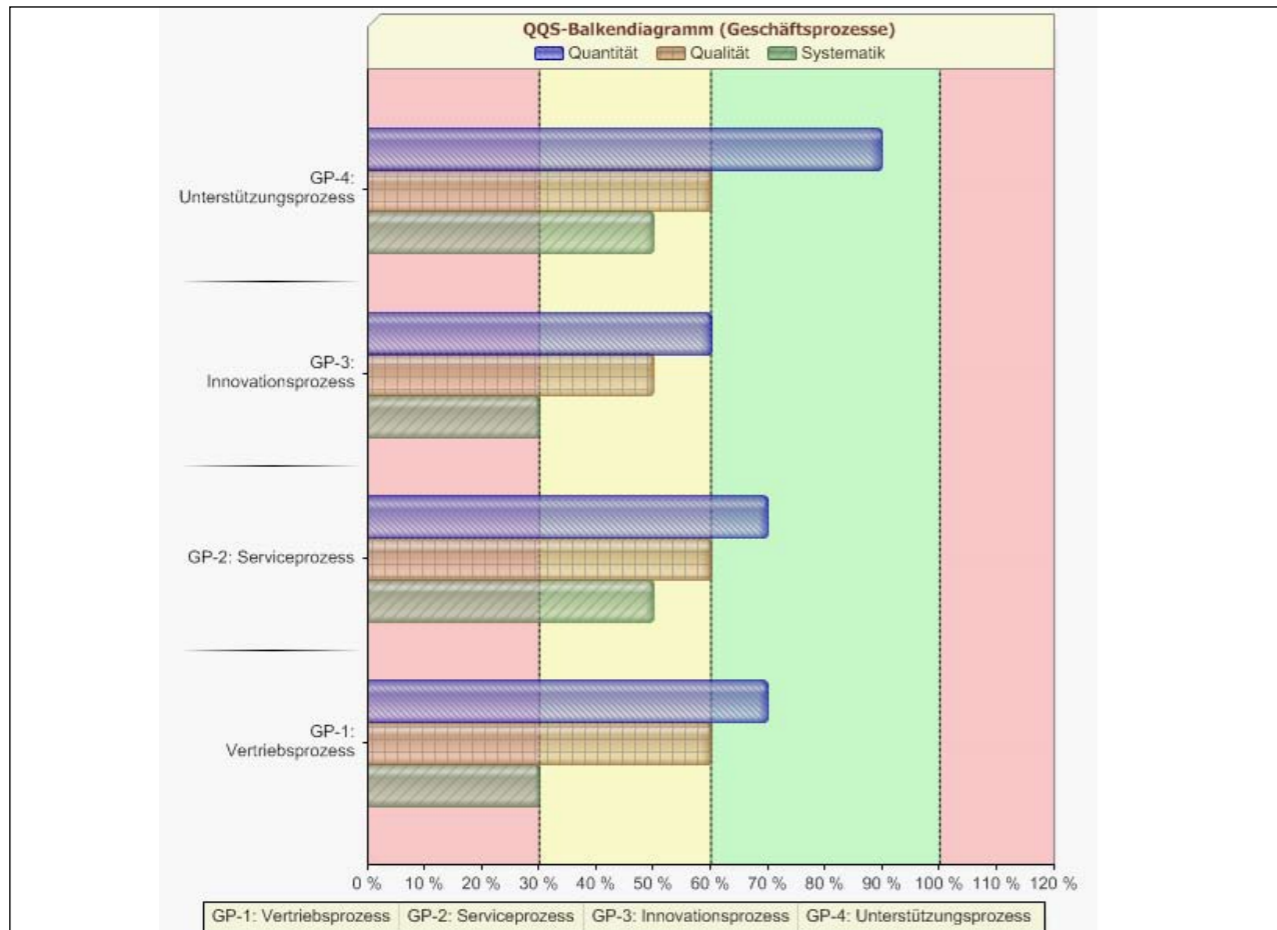


Abbildung 4: QQS-Balkendiagramm aus Wissensbilanz-Toolbox: Bewertung der araneaNET Geschäftsprozesse

### ➤ Geschäftserfolge (GE)

Unseren Geschäftserfolg messen wir an folgenden Kenngrößen, die permanent einer kritischen Beobachtung bzw. Controlling unterliegen:

#### GE-1 Rentabilität

- Indikatoren:
- ▶▶ Positives Bilanzergebnis
  - ▶▶ Kreditwürdigkeit
  - ▶▶ Positive Steigerung des Deckungsbeitrages
  - ▶▶ Kostenminimierung/ -optimierung
  - ▶▶ ROI Betrachtung - bedachte Investitionsplanung
  - ▶▶ Einkaufsoptimierung
  - ▶▶ Zahlungsbedingungen und Ziele
  - ▶▶ Schlanke Unternehmensstruktur ohne Bürokratie

#### GE-2 Wachstum

- Indikatoren:
- ▶▶ Wachsende Kundenbasis
  - ▶▶ Steigerung der Ressourcen entsprechend der Marktanforderungen in den Kernbereichen

- ▶▶ Steigerung des operativen Ergebnisses
- ▶▶ Markterweiterung durch innovatives Leistungsspektrum
- ▶▶ Erweiterung des Kundenportfolios durch über-regionalen Vertrieb und Realisierung spezieller Lösungen
- ▶▶ Ständige Auseinandersetzung mit einer effektiven Standortplanung

#### GE-3 Image/ Kundenzufriedenheit

- Indikatoren:
- ▶▶ Stabile Kundenbasis
  - ▶▶ Positive Außenwahrnehmung
  - ▶▶ Proaktive Kundenbetreuung
  - ▶▶ Know-how-Transfer
  - ▶▶ Bei Wartungsvertragskunden jährliche Zufriedenheitsbefragung
  - ▶▶ Imagewirkung durch Kooperationen (IHK, Unternehmen) und Zusammenarbeit mit Hochschulen, Vorträge, Veranstaltungen
  - ▶▶ Positives Image durch Mitarbeiterzufriedenheit und Personalkonstanz

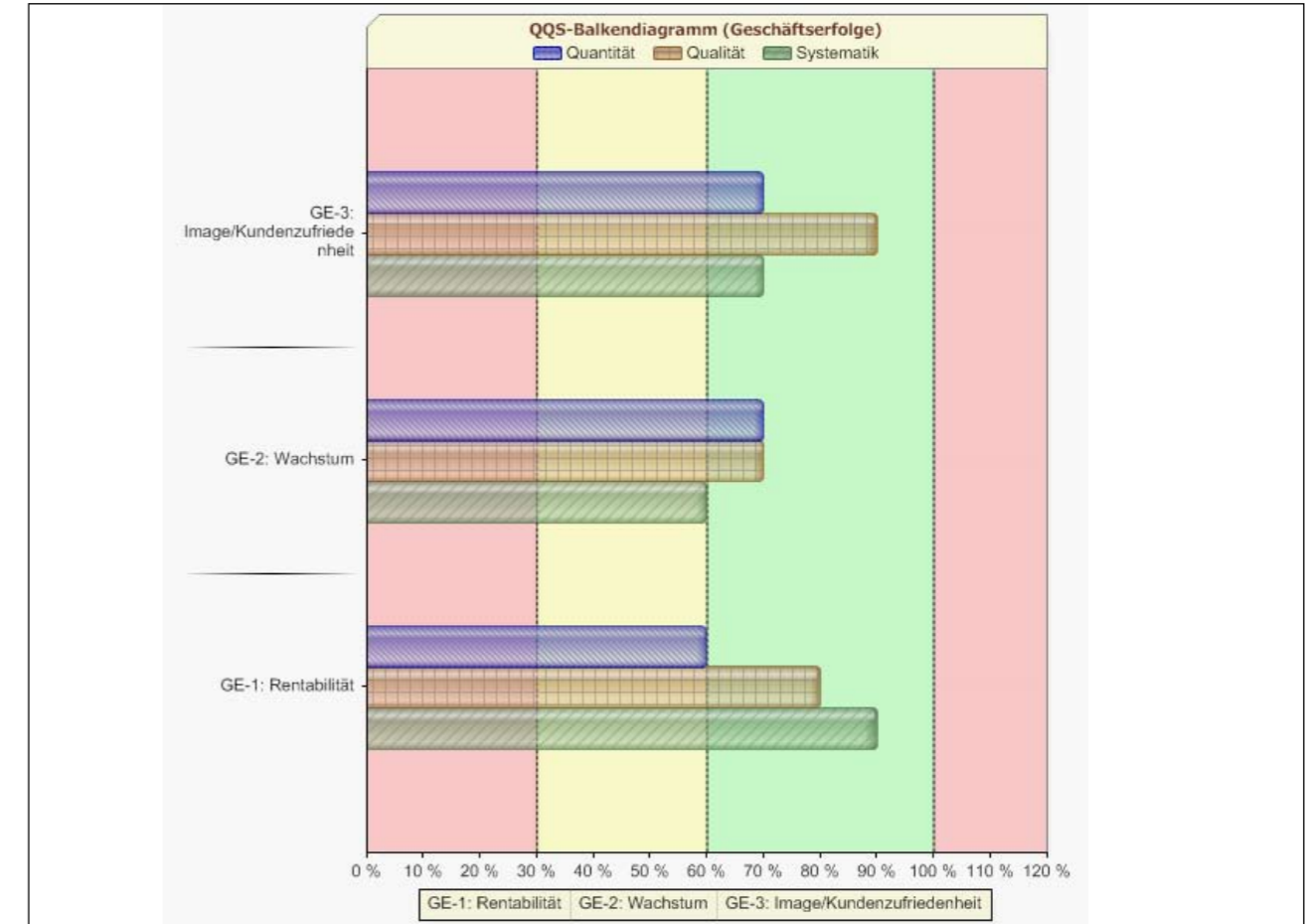


Abbildung 5: QQS-Balkendiagramm aus Wissensbilanz-Toolbox: Bewertung der araneaNET Geschäftserfolge

## Intellektuelles Kapital

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens erfolgt über die drei Bestimmungsfaktoren Humankapital (HK), Beziehungskapital (BK) und Strukturkapital (SK). Im Rahmen des Projektes Wissensbilanz haben die verantwortlichen Projektmitglieder der araneaNET die für das Unternehmen relevanten Einflussfaktoren definiert und ihre Auswirkungen auf die wesentlichen Geschäftsprozesse und -erfolge mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox untersucht bzw. bewertet.

### Humankapital (HK)

Als Humankapital werden gemeinhin die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter eines Unternehmens bezeichnet. Das Humankapital umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die einzelne Mitarbeiter in das Unternehmen mit einbringen. Es ist im Besitz der Mitarbeiter und verlässt unter Umständen mit ihnen das Unternehmen.

#### HK-1 Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz verstehen wir die fachliche Qualifikation eines Mitarbeiters, welche durch Berufsausbildung, akademische

Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird. Dazu gehören auch praktische Erfahrungen, die ein Mitarbeiter während seiner beruflichen Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation sammelt. Für die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern wurden bei araneaNET folgende Kriterien festgeschrieben:

- ▶▶ Hoch-/Fachhochschul- Abschluss oder vergleichbare Ausbildung, sowie langjährige Berufspraxis
- ▶▶ Aktuelle technische Zertifikate je Spezialisierung
- ▶▶ Methodenkompetenz
- ▶▶ Projektmanagement- bzw. Projekterfahrungen
- ▶▶ Ausgeprägte Kompetenz zur selbständigen Problemlösung
- ▶▶ Übergreifendes, anwendungsorientiertes Wissen (Allgemeinbildung)
- ▶▶ Gute bis sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse in Wort und Schrift

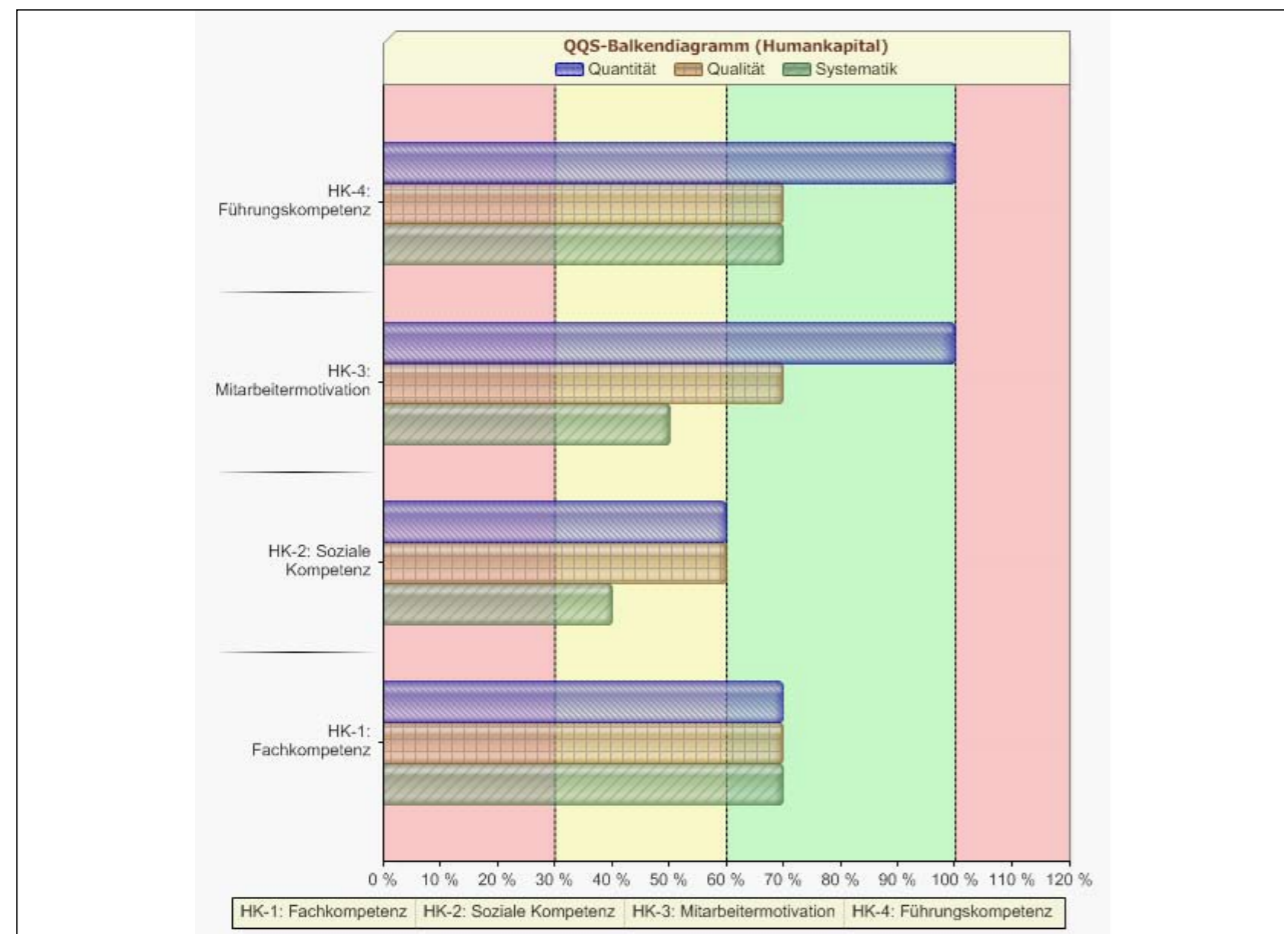


Abbildung 6: QQS-Balkendiagramm aus Wissensbilanz-Toolbox: Bewertung des araneaNET Humankapitals

### Investition in Humankapital

*In wissensbasierten, technologieorientierten Branchen wie der IT ist der Nachweis vorhandenen Spezial-Know-hows Usus. Partnerschaften zu führenden Herstellern setzen persönliche und unternehmensbezogene Zertifizierungen voraus. Sowohl im Interesse des Unternehmens, als auch der Mitarbeiter selbst, wird bei araneaNET dafür Sorge getragen, dass benötigte Qualifikationen und Zertifizierungen in den erforderlichen Zyklen geschaffen und erhalten werden. Dabei wird, sofern möglich, von den Fördermöglichkeiten der Bundesländer und der EU Gebrauch gemacht.*

#### HK-2 Soziale Kompetenz

Unter sozialer Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit eines Mitarbeiters, mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden darunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken, sowie Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst. Indikatoren für die soziale Kompetenz von Mitarbeitern sind aus unserer Sicht:

- ▶▶ Teamfähigkeit
- ▶▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶▶ Leistungsbereitschaft
- ▶▶ Termintreue/ Zuverlässigkeit
- ▶▶ Selbständigkeit und Strukturiertheit
- ▶▶ Motivationsvermögen
- ▶▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶▶ Loyalität

- ▶▶ Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und Spaß bei der Arbeit
- ▶▶ Identifikation mit dem Unternehmen
- ▶▶ Flexibilität hinsichtlich fachlichen Anforderungen und Arbeitszeit
- ▶▶ Innovationsfreude
- ▶▶ Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative
- ▶▶ Feedback-/ Kommunikationsbereitschaft
- ▶▶ Übernahme zusätzlicher, nicht fachbezogener Tätigkeiten
- ▶▶ Selbstverwirklichung

#### HK-3 Mitarbeitermotivation

Hierunter verstehen wir die Motivation unserer Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und zum offenen Wissensaustausch bereit zu sein. Der Geschäftsführung der araneaNET ist bewusst, dass sie durch entsprechende Anreizsysteme (z.B. Anerkennung der Tätigkeit, Erfolgsbeteiligungen und Involvierung in Entscheidungsprozesse) für die Mitarbeitermotivation mitverantwortlich ist und diese fördern kann. Typische Indikatoren für die Mitarbeitermotivation sind:



„Alles, was die Menschen in Bewegung setzt, muss durch ihren Kopf hindurch; aber welche Gestalt es in diesem Kopf annimmt, hängt sehr von den Umständen ab.“

Friedrich Engels; deutscher Politiker, Unternehmer, Philosoph und Historiker



„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani; französischer Landwirtschaftsminister, EU-Kommissar a. D.



#### HK-4 Führungskompetenz

Führungskompetenz ist die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Hierzu gehören Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit genauso, wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen. Führungskompetenz wirkt sich bei araneaNET nicht nur in den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aus, sondern auch im Umgang mit unseren Kunden und Partnern.

Besondere Fähigkeiten für die Technische Projektleitung:

- ▶▶ Koordinationsfähigkeit
- ▶▶ Konfliktmanagement
- ▶▶ Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen
- ▶▶ Motivationsfähigkeit (Eigen- und Fremdmotivation)

Besondere Fähigkeiten für den Vertrieb:

- ▶▶ Verhandlungsgeschick
- ▶▶ Entscheidungslenkung
- ▶▶ Vermittlungsgeschick
- ▶▶ Überzeugungsfähigkeit

#### Beziehungskapital (BK)

Unter Beziehungskapital werden alle Beziehungen zu unternehmensexternen Gruppen und Personen, die in der Geschäftstätigkeit genutzt werden verstanden. Hierunter fallen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, sonstigen Partnern und Öffentlichkeiten einer Unternehmung.

#### BK-1 Kundenbeziehungen

Zu den vielfältigen Kundenbeziehungen gehören Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb und Marketing, Customer Relationship Management und die persönliche Pflege der Kunden durch Mitarbeiter.

Bei araneaNET erfolgt eine differenzierte Bestandskundenbetreuung, die nach der Regelmäßigkeit der Auftragseingänge bzw. Betreuungsverträge erfolgt. Dies hat nicht mit einer Bevorzugung bestimmter Kundengruppen zu tun, sondern bewirkt eine Priorisierung nach Tiefe der Kundenbeziehung.

Ziel ist die systematische Erarbeitung von Kundenpotentialen (z.B. durch branchenspezifische Maßnahmen) und Kundenbewertung bzw. -auswahl nach spezifischen Kriterien (z.B. Useranzahl, Unternehmensgröße, dezentrale Verteilung, IT-Systeme).

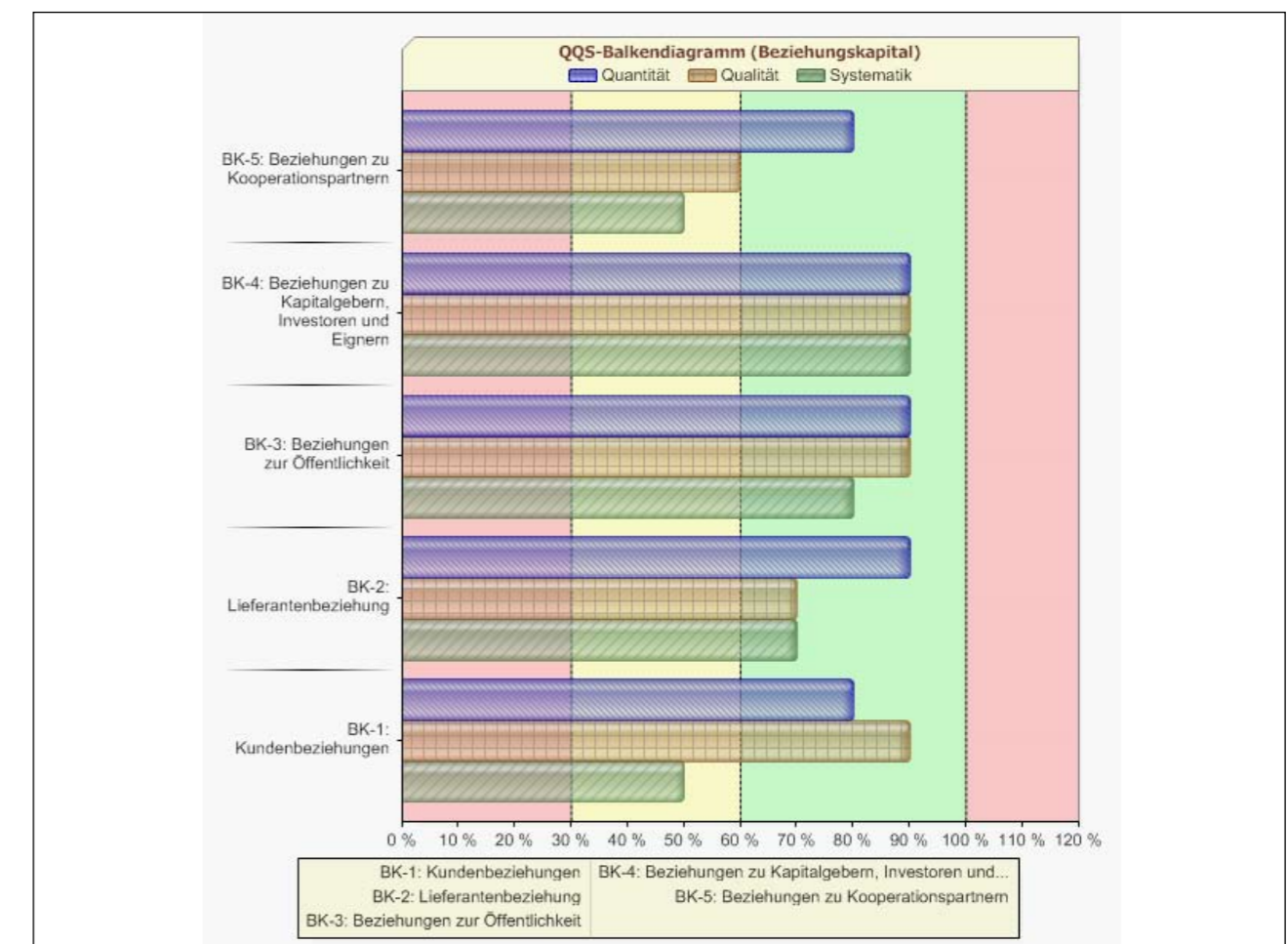


Abbildung 7: QQS-Balkendiagramm aus Wissensbilanz-Toolbox: Bewertung des araneaNET Beziehungskapitals

Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals

Analyse des Geschäftsmodells und des intellektuellen Kapitals

**BK-2 Lieferantenbeziehungen**

Hier werden die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten bzw. Herstellern, aber auch zu freiberuflichen Mitarbeiterressourcen betrachtet. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten des Einkaufes sowie die allgemeine Lieferantenpflege durch den Vertrieb.

Herstellerbeziehungen sind durch unseren aktuellen Partnerstatus mit den daraus resultierenden Bedingungen (Umsatz, Qualifizierung, Marge etc.) gekennzeichnet. Die geradlinige Auswahl der Partnerschaften garantiert eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit, welche geprägt ist durch beidseitiges Geben und Nehmen. Die Zusammenarbeit wird unterstrichen durch gemeinsame Kundenveranstaltungen, Lead-Generierung, Wissenstransfer und Unterstützung in der Auftragsabwicklung.

Die Auswahl der Distributoren erfolgt nach Kriterien wie Fachkompetenz und Schnelligkeit in der Angebotserstellung, die Zusammenarbeit mit dem Herstellern seitens der Distribution, die Liefertreue oder bei Bedarf die Unterstützung bei der Projektentwicklung. Wir orientieren uns auf eine möglichst geringe Anzahl von Lieferanten, um eine effektive, persönliche Zusammenarbeit zu realisieren.

Projektbezogen arbeitet araneaNET sehr eng mit ausgewählten freiberuflichen Mitarbeitern zusammen. Die Zusammenarbeit ist von gegenseitigem Vertrauen und Ehrlichkeit geprägt und erfolgt in der Regel über längere Zeiträume. Nach Möglichkeit werden diese Mitarbeiter in alle relevanten Unternehmensprozesse integriert, was ihre Motivation und ein positives Auftreten unseren Kunden gegenüber fördert.

**BK-3 Beziehungen zur Öffentlichkeit**

Die Beziehungen zur Öffentlichkeit sind vielfältiger Natur. Hierunter fallen Beziehungen zur Öffentlichkeit im Allgemeinen. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten

der Öffentlichkeitsarbeit (PR), sowie regionales Engagement, das durch Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtigen Ereignissen gekennzeichnet ist. Beispielhaft sollen genannt sein:

- ▶▶ IHK (Veranstaltungen, Teilnahme an Wettbewerben, Präsentationen und Wissensaustausch)
- ▶▶ Engagement in Fachverbänden und Initiativen (VDI, globits, Wissensbilanz etc.)
- ▶▶ Initiative zur Ausbildung zukünftiger Mitarbeiter im Rahmen der aktiven Mitarbeit in der Berufsakademie Berlin
- ▶▶ Fachhochschulen und Universitäten (Einstellung von Studenten, Betreuung von Diplomarbeiten)
- ▶▶ Messebeteiligungen, Fachtagungen (gemeinsam mit Partnern)

**BK-4 Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren, Eignern**

Unter dieses Beziehungsgeflecht fallen sämtliche Beziehungen zu Kapitalgebern, sowohl zu Fremd- als auch zu Eigenkapitalgebern; also zu Banken, Eignern, und Investoren in jeder Form. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe, z.B. durch Rechenschaftsberichte und Verhandlungen.

Die Kapitalausstattung der Firma wird optimal durch zwei Gesellschafter und weitere vier Personen aus dem Mitarbeiterkreis gesichert. Darüber hinaus besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit zwei Bankhäusern im Rahmen der Führung vorhandener Geschäftskonten.

Intensive Kontakte und Beziehungen werden auch zu Landeseinrichtungen gepflegt, denen die Vergabe von Fördermitteln obliegt.

**BK-5 Beziehungen zu Kooperationspartnern**

Hierunter gruppieren wir all jene Beziehungen zu regionalen Kooperationspartnern oder Entwicklungspartnerschaften, aber auch Beziehungen zu Wirtschaftsgremien, Verbänden/Vereinen und sonstigen Multiplikatoren.

Zum Management dieser Beziehungen gehören Aktivitäten wie die gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern, sowie der aktive Wissensaustausch über Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften, Best-Practice-Transfer und Netzwerktätigkeiten.

**Strukturkapital (SK)**

Unter Strukturkapital verstehen wir das Gerüst der Unternehmens-Infrastruktur, das es den Mitarbeitern ermöglicht, ihr Handeln auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Im Gegensatz zum Humankapital verbleibt das Strukturkapital auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter im Unternehmen.



**Investition in die Zukunft**

*Bereits im ersten Geschäftsjahr der araneaNET wurde von einer Studentin der Brandenburgischen Technischen Universität eine Diplomarbeit begonnen, die im Sommer 2006 erfolgreich abgeschlossen wurde. Im Ergebnis der Diplomarbeit wurde eine neue Produktfamilie, araneaSource-documentare, entwickelt, die beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet wurde und seither aktiv vermarktet wird. Mit Abschluss des Studiums erfolgte die Einstellung der Absolventin, um das geförderte Wissen im Unternehmen zu halten und weiter auszubauen.*

*Ab Herbst 2006 bildet araneaNET selbst aus! So ist eine Studentin in der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Fachbereich Berufsakademie im Studiengang Wirtschaftsinformatik, über araneaNET immatrikuliert worden. Im Jahr 2007 ist eine Erweiterung der Ausbildungsaktivitäten auf den Studiengang Informatik geplant.*

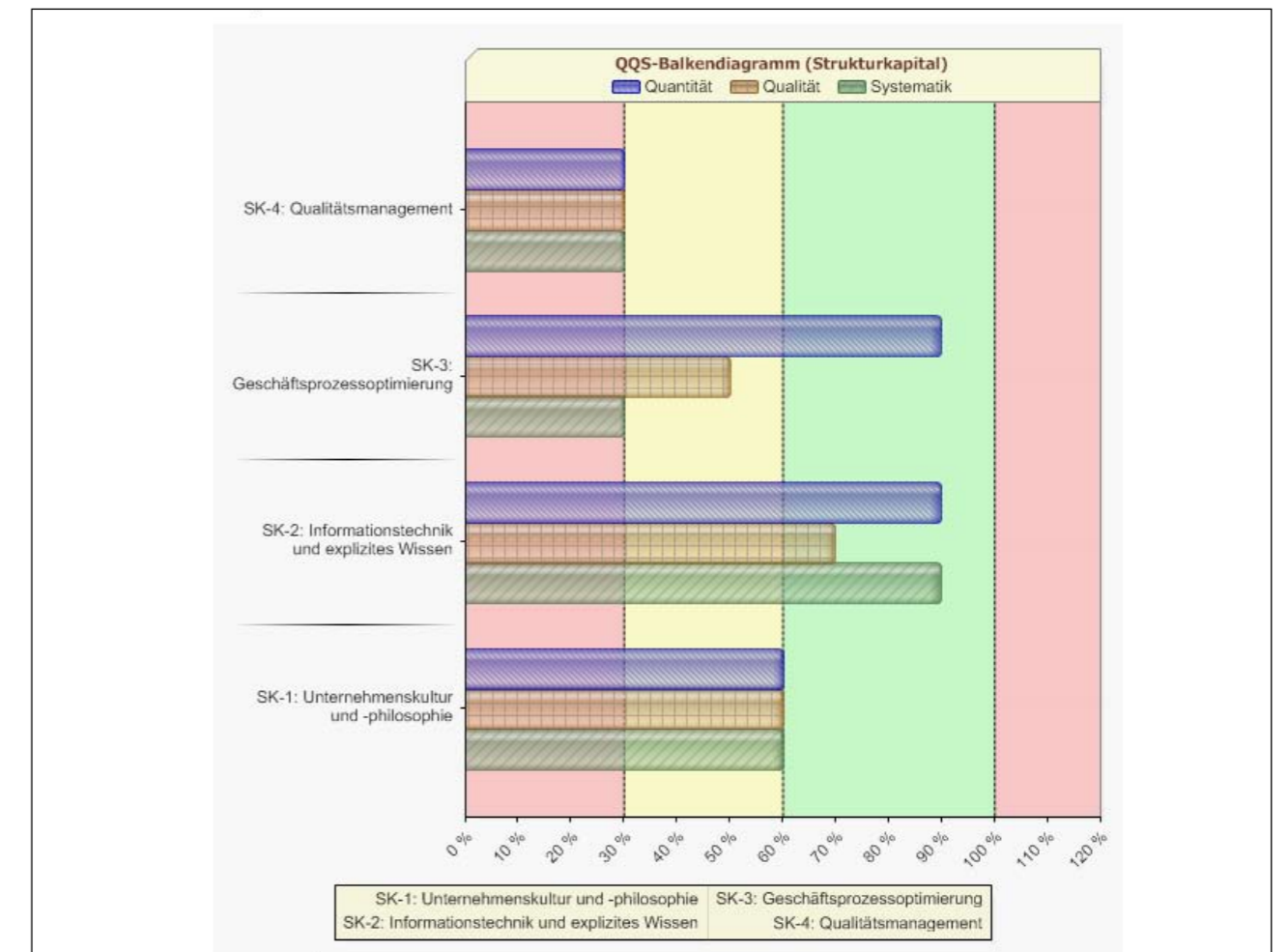


Abbildung 8: QQS-Balkendiagramm aus Wissensbilanz-Toolbox: Bewertung des araneaNET Strukturkapitals

**SK-1 Unternehmenskultur und -philosophie**

Die Unternehmenskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten, beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, „Do's and Don'ts“, sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte. Bedeutung finden auch Instrumente, die die Führungsarbeit unterstützen und damit die Art und Weise beeinflussen, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden.

So ist unser Leitbild geprägt von kollegialem Miteinander und dem offenen Umgang mit Informationen und Wissen.

**Wer sind wir?**

aranaeNET ist ein innovatives, wachstumsorientiertes IT-Dienstleistungsunternehmen mit hoher fachlicher Kompetenz und starker Mitarbeiterorientierung. Die Mitarbeiter verfügen über ein hohes Verantwortungsbewusstsein nach innen und außen.

**Für welche Ideen und Werte stehen wir?**

Wir wollen araneaNET als eines der erfolgreichsten Unternehmen der Region etablieren, was eine maximale Konzentration auf unsere Stärken und die Bewahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit erforderlich macht. Dabei legen wir besonderen Wert auf ein offenes, ehrliches und vertrauensvolles Miteinander, als Basis für eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit Katalysator für unseren Erfolg ist.

Unser klarer Fokus ist die Kundenorientierung und die sinnvolle Erweiterung unserer Geschäftsbeziehungen zugunsten eines strategisch initiierten, gesunden Unternehmenswachstums.

Unseren Mitbewerbern gegenüber legen wir die nötige Fairness an den Tag. Das Bestreben, unseren Marktanteil zu erhöhen, ist gekennzeichnet von der Devise „Leben, und leben lassen!“

Wir fördern Partnerschaften mit Unternehmen, deren Unternehmensphilosophie zu der unsrigen passt und die uns als gleichwertigen Partner betrachten. Auch hier sehen wir Vertrauen und Offenheit als Grundstein einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

**SK-2 Informationstechnik und explizites Wissen**

Den Tätigkeitsrahmen der Mitarbeiter bildet ein computergestütztes Arbeitsumfeld inklusive aller expliziten Wissens-elemente. Hierzu zählen sowohl Hard- und Software, als auch spezielle technische Arbeitssysteme (z.B. Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranet, Internet) und intern oder extern aufgebaute Datenbanken bzw. Informationssysteme.

Durch die BSI IT-Grundschutz Zertifizierung wurde sichergestellt, dass die IT sicher und zuverlässig vorgehalten wird. Der zukünftige Bedarf an Informationstechnik wird periodisch ermittelt und realisiert. Eine interne, strukturierte Datenablage ermöglicht den Mitarbeitern einen zentralen Zugriff auf relevante Informationen, so dass Kapazitäten für die Informationsbeschaffung nicht unnötig strapaziert werden müssen.

**SK-3 Geschäftsprozessoptimierung**

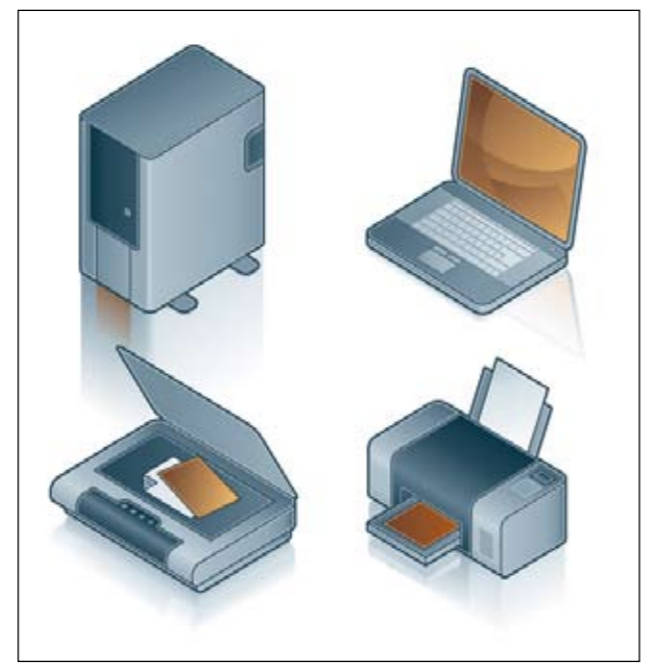
Wir sind ständig bestrebt, interne Verfahren und Prozesse zu optimieren. Hierzu gehören beispielsweise die kontinuierliche Beschreibung und Anpassung der Geschäftsprozesse mit der einhergehenden Priorisierung von Kernaufgaben, sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen. Zur Reduzierung von Bürokratie werden Schnittstellen und Verantwortlichkeiten klar definiert. Unter die Geschäftsprozess-optimierung fällt als Teilprozess auch der gezielte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern und den Generationen.

Die Auswertung wichtiger Projekte hinsichtlich harter und weicher Faktoren ermöglicht die Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln, sowie am Projekt beteiligter Instanzen und ist damit ein wichtiges Instrument zum Aufdecken von Optimierungspotentialen.

Eine Rolle spielen hier auch Innovationen, die nach innen gerichtet sind, wie z.B. die Einführung von Prozessinnovationen bzw. Innovationen im Bereich Organisation- und Struktur, sowie die Etablierung moderner Managementmethoden.

**SK-4 Qualitätsmanagement**

Beste Qualität ist unser Erfolgsgarant und Aushängeschild. Die Qualität unserer Leistungen und Produkte muss einem permanenten Prozess der Evaluierung unterliegen. Das Qualitätsbestreben wird unterstützt durch standardisierte Handlungs- und Arbeitsprozesse, sowie transparente Tätigkeitsdokumentationen. Die berufliche Aus- und Weiterbildung sehen wir als Unterstützungsprozess für das Qualitätsmanagement, da hohes Know-how mit einem hohen Qualitätsanspruch einhergehen muss.



➤ Jeder der vorgenannten Einflussfaktoren, auch die Geschäftsprozesse und -erfolge, wurde vom Projektteam systematisch bewertet, gemessen und ausgewertet.

Im ersten Schritt erfolgte eine verbale Würdigung der Faktoren nach den Bewertungsdimensionen Qualität, Quantität und Systematik und die Festlegung des jeweiligen prozentualen Erreichungsgrades. Im zweiten Schritt wurden je Einflussfaktor messbare Indikatoren in der Wissensbilanz-Toolbox mit den aktuellen Ist-Werten und angestrebten Soll-Werten hinterlegt. Der nächste Schritt umfasste die detaillierte Auseinandersetzung mit den Wirkungsstärken der Einflussfaktoren auf- bzw. untereinander in Form einer Wirkungsmatrix. Zentrale Frage hierbei war immer: „Welche Wirkung hat Einflussfaktor x auf Einflussfaktor y?“ Hierbei kommen sowohl positive als auch negative Wirkungen mit einer vierstufigen Skalierung von „keine Wirkung“ bis „starke Wirkung“ in Betracht.

Anschließend erfolgte eine Auswertung der Ergebnisse mit Hilfe der Toolbox und ihren verschiedenen grafischen Darstellungsformen, die immer einhergeht mit einer verbalen Auseinandersetzung und Würdigung der Ergebnisse. Für die Auswertung haben wir die folgenden Formen der Auswertung und ihrer jeweiligen Darstellung ausgewählt:

**QQS-Bewertung**

Die Bewertung eines Einflussfaktors erfolgt hinsichtlich drei Bewertungsdimensionen: Quantität, Qualität und Systematik. Die QQS-Bewertung beantwortet die Fragen „Wie viel haben wir davon?“ (Quantität), „Wie ist die Qualität dessen, was wir haben?“ (Qualität) und „Wie systematisch gehen wir mit dem Einflussfaktor um?“ (Systematik). In der Wissensbilanz wird folgende Abstufung vorgenommen:

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

Das QQS-Portfolio zeigt die grafische Darstellung der Werte für die unterschiedlichen Bewertungsdimensionen als Bubble-Diagramm, wobei ein Bubble ein Kreis im Diagramm ist (QQS-Portfolio, Potenzial-Portfolio), der einen Einflussfaktor grafisch darstellt. Die Größe des Bubbles stellt den Wert einer Bewertungsdimension dar.

**Potenzial-Portfolio**

Das Potenzial Portfolio stellt das Entwicklungspotential der einzelnen Einflussfaktoren als Portfolio mit vier Feldern dar. Die x-Achse bildet dabei den Mittelwert der QQS-Bewertung ab und gibt das Verbesserungspotential eines Einflussfaktors wieder. Umso weiter links ein Einflussfaktor steht, desto schlechter ist seine Bewertung und desto größer damit sein Verbesserungspotential. Auf der y-Achse sind das Einflussgewicht des Einflussfaktors und die Wirkungsstärke des Einflussfaktors auf das Gesamtsystem dargestellt. Das Einflussgewicht des Einflussfaktors ergibt sich aus der Aktivsumme, also der Summe aller Wirkungen eines Einflussfaktors auf das Gesamtsystem. Je weiter oben ein Einflussfaktor steht, desto größer ist seine Wirkung.

**Wirkungsnetz**

Die grafische Darstellung der Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren einer Organisation wird durch das Wirkungsnetz ermöglicht, das wechselseitige Abhängigkeiten durch eine netzförmige Darstellung identifiziert.



### ➤ Stärken und Schwächen des intellektuellen Kapitals und Geschäftsmodells

Um eine Eingrenzung der Ergebnisse zu erreichen, konzentrieren wir uns im Folgenden auf erkennbare Schwachstellen und deren Auslegung.

Anhand des QQS-Portfolios heben sich zwei Einflussfaktoren, nämlich SK-4 Qualitätsmanagement und SK-3 Geschäftsprozessoptimierung, deutlich von den anderen Einflussfaktoren ab und lassen teilweise großes Verbesserungspotential erkennen. Besonders negativ fällt das Qualitätsmanagement aus dem Rahmen, da hier sowohl Qualität, als auch Systematik als nicht ausreichend bewertet wurden. SK-3 ist am schlechtesten ausgeprägt, weil es aktuell keine beschriebenen und gelebten Prozesse zur Überprüfung des Qualitätsmanagements gibt. Aktuell ist dieser Fakt dem Umstand geschuldet, dass besonders im Bereich Programmierung aufgrund von Personalmangel keine systematische Qualitätssicherung stattfindet.

Mit der Initiierung des Projektes Wissensbilanz und im Rahmen der BSI IT-Grundschutz Zertifizierung wurden zwar die wesentlichen Geschäftsprozesse beschrieben und dokumentiert, jedoch

mangelt es derzeit noch an der systematischen Entwicklung des Einflussfaktors SK-3 Geschäftsprozessoptimierung.

Ein weiteres Defizit lässt sich beim Geschäftsprozess GP-3 Innovationsprozess in Bezug auf Systematik und Qualität ablesen. Der Innovationsprozess wird aktuell nicht als kontinuierlicher Prozess gelebt, sondern richtet sich nach willkürlichen Kundenanfragen und Ideen von Mitarbeitern. Eine strukturierte und zentrale Steuerung des Prozesses ist noch nicht zu verzeichnen.

Näher zu untersuchen waren außerdem die drei Einflussfaktoren SK-1 Unternehmenskultur/-philosophie, BK-5 Beziehungen zu Kooperationspartnern und HK-2 Soziale Kompetenz. Diese drei Faktoren wurden zwar durchschnittlich als ausreichend beurteilt, jedoch sind entweder bezüglich Systematik, Qualität und/oder Quantität ausbaubar. Ebenso ergab es Sinn, die übrigen Geschäftsprozesse GP-1 Vertriebsprozess, GP-2 Serviceprozess und GP-4 Unterstützungsprozess detaillierter zu analysieren, die sich alle qualitativ im Grenzbereich bewegten.

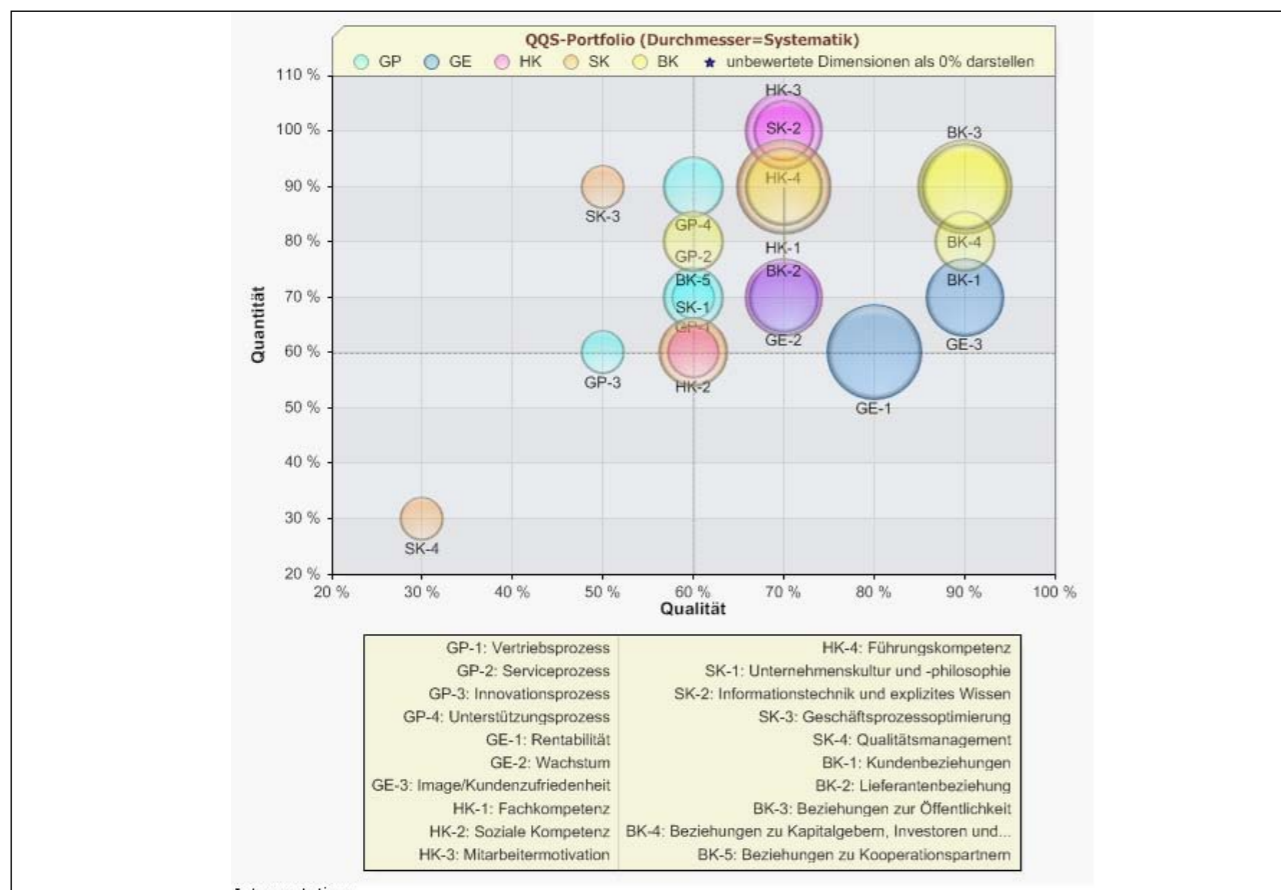


Abbildung 9: QQS-Portfolio aus Wissensbilanz-Toolbox: Geschäftsprozesse, Geschäftserfolge, Intellektuelles Kapital

### ➤ Entwicklungspotenziale des intellektuellen Kapitals und des Geschäftsmodells

In Ergänzung zur QQS-Bewertung hat uns das Potenzial-Portfolio ein klares Bild der zu entwickelnden Einflussfaktoren und Prozesse gegeben. Im Rahmen unserer ersten Wissensbilanz legen wir den Fokus bewusst auf jene Aspekte, die ein großes Entwicklungspotenzial mit sich bringen und damit überproportional in ihrer Wirkung auf das Geschäftsergebnis Einfluss nehmen können. Die zu entwickelnden Einflussfaktoren bzw. Geschäftsprozesse, die im Ergebnis der ersten Wissensbilanz mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden, sind:

- SK-4 Qualitätsmanagement
- SK-3 Geschäftsprozessoptimierung
- HK-2 Soziale Kompetenz
- GP-1 Vertriebsprozess
- GP-3 Innovationsprozess

Alle der identifizierten Einflussfaktoren mit großem Entwicklungspotenzial, mit Ausnahme von HK-2 Soziale Kompetenz, lassen darauf schließen, dass die Beschreibung von Prozessen jeglicher Art im Unternehmen sowie deren systematische Umsetzung ein erfolgskritischer Aspekt ist. Die Ergebnisse der Potenzial-Analyse sind für das Projektteam insofern interessant, als dass sie bestätigt haben, was intuitiv angenommen wurde oder aber bereits im Vorfeld als Schwachstelle definiert wurde.

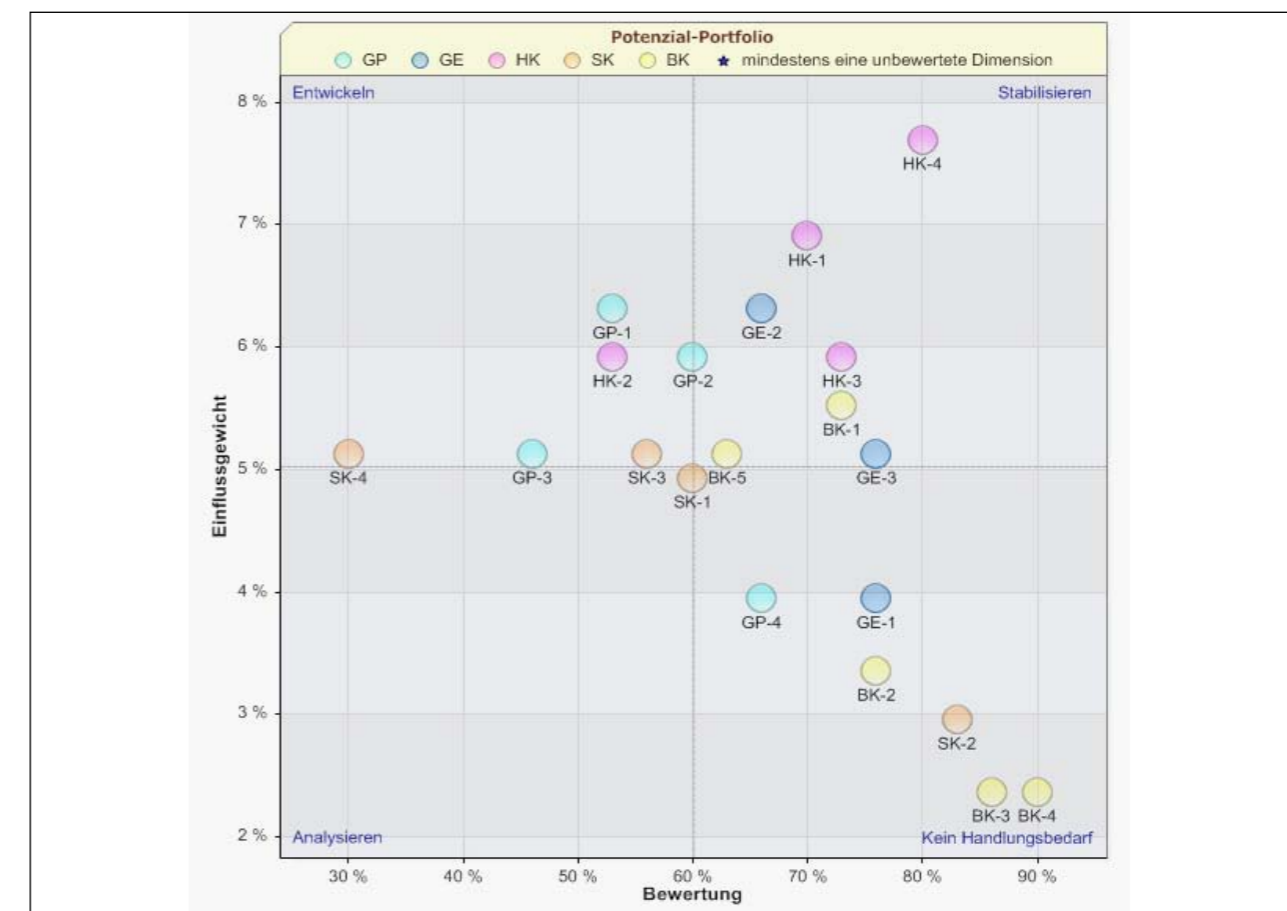


Abbildung 10: Potenzial-Portfolio aus Wissensbilanz-Toolbox: Geschäftsprozesse, Geschäftserfolge, Intellektuelles Kapital

## ➤ Analysiertes Wirkungsnetz der Einflussfaktoren

Die Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren, also die Wirkung zwischen den unterschiedlichen Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen untereinander, werden durch das Wirkungsnetz visualisiert. Zudem wird der Wirkungszeitraum, also der Zeitraum, in dem sich die Veränderung eines Einflussfaktors auf einen anderen Einflussfaktor auswirken, dargestellt (a= sofort, b= max. 12 Monate, c= max. 24 Monate, d= langfristig).

Theoretisch ist die Abbildung einer Vielzahl von komplexen Wirkungsnetzen möglich. Wir visualisieren an dieser Stelle vereinfachend die Wirkung der fünf zu entwickelnden Einflussfaktoren bezogen auf die Geschäftserfolge, diese allerdings nur mit starker Wirkungsausprägung.

### Wirkung SK-4 Qualitätsmanagement

- Direkter Einfluss auf GE-3 Image/Kundenzufriedenheit, damit indirekter Einfluss auf Vertriebsprozess und Wachstum

### Wirkung GP-3 Innovationsprozess

- Wirkungsstärken wurden in der Wirkungsmatrix mit mittlerer Wirkung auf GE-2 Wachstum und GE-3 Image/Kundenzufriedenheit festgelegt und deshalb in dieser Abbildung nicht visualisiert. Wirkungseffekte sind trotz dem vorhanden, besonders in Bezug auf den GP-1 Vertriebsprozess und GE-3 Image/Kundenzufriedenheit.

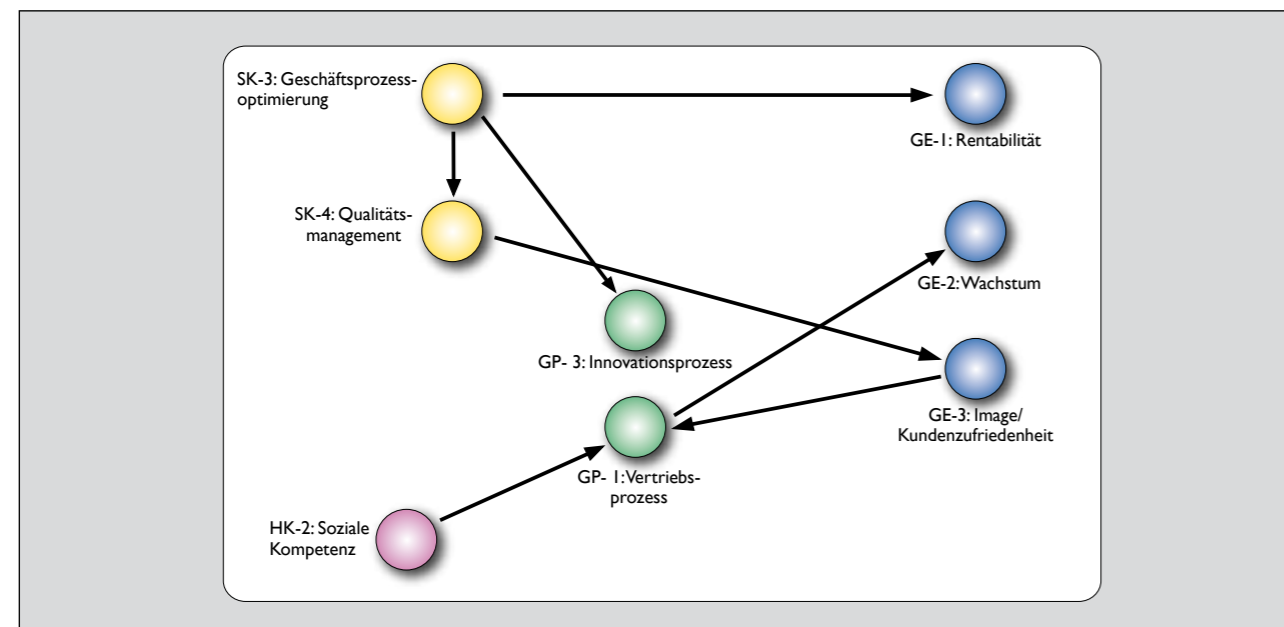


Abbildung 11: Wirkungsnetz aus Wissensbilanz-Toolbox: Identifiziertes Verbesserungspotenzial auf Geschäftserfolge

## Identifizierte Wirkungen auf die Geschäftserfolge:

### Wirkung SK-3 Geschäftsprozessoptimierung:

- Direkter Einfluss auf GE-1 Rentabilität und damit auf GE-2 Wachstum
- Direkte Auswirkungen auf SK-4 Qualitätsmanagement (damit indirekt auf GE-3 Image/ Kundenzufriedenheit) und GP-3 Innovationsprozess

### Wirkung GP-1 Vertriebsprozess

- Der Vertriebsprozess wirkt sich direkt auf GE-2 Wachstum aus.

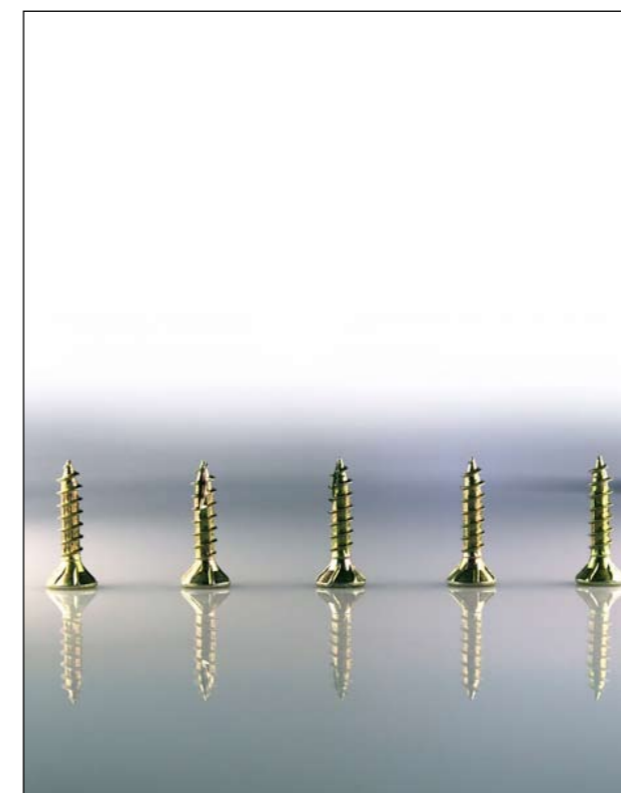
### Wirkung HK-2 Soziale Kompetenz

- Direkter Einfluss besteht auf den GP-1 Vertriebsprozess, der sich wiederum stark auswirkt auf GE-2 Wachstum.

➤ Auf Grundlage der komplexen Auswertungsmethoden haben wir fünf Maßnahmen definiert, deren Realisierung im Zeitraum von maximal 12 Monaten vorgesehen ist. Dabei ist uns bewusst, dass im Grunde alle Maßnahmen langfristig gelebt und auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Die Konkretisierung soll im ersten Schritt dazu dienen, Prozesse und Ideen umzusetzen und noch wichtiger, Verantwortlichkeiten festzuschreiben. Mit dem zuvor erläuterten Wirkungsnetz haben wir bereits den Versuch eines Wirkungsszenarios vorweggenommen, möchten jedoch für jede einzelne der folgenden Maßnahmen die Wirkungsprognose vertiefen und messbare Indikatoren als Basis einer zukünftigen Erfolgskontrolle festlegen.

Wir nehmen uns nur vor,  
was realistisch und  
zumutbar ist!

Sicherlich fragt sich nun der eine oder andere, weshalb „nur“ fünf Maßnahmen festgelegt wurden? Wir möchten uns zwar mittels definierter Maßnahmen disziplinieren und verbessern, jedoch möchten wir uns realistische Ziele setzen und müssen dem Fakt Rechnung tragen, dass die Umsetzung der Maßnahmen parallel zum operativen Tagesgeschäft zu erfolgen hat. Dies wird aller Voraussicht nach genügend zusätzliche Energie von allen Beteiligten und Verantwortlichen erfordern.



## 1. Maßnahme

### SK-3 Geschäftsprozessoptimierung

#### Zielstellung:

- Vollständige Beschreibung und Dokumentation der Kerngeschäftsprozesse
- Ständige Anpassung/Änderung an aktuelle Gegebenheiten
- Strukturiertes Vorgehen allgemein

#### Vorgehen:

- Beschreibung und Dokumentation der Prozesse
- Festlegung von Verantwortlichkeit und Überprüfungszyklen
- Kommunikation und Umsetzung der festgelegten Prozesse

#### Einflussfaktoren:

- Fachkompetenz
- Führungskompetenz
- Qualitätsmanagement

#### Verantwortung:

- Geschäftsführung/alle Mitarbeiter

#### Wirkungsprognose:

- Optimierung der internen und externen Abläufe
- Mehr Effizienz in der Bearbeitung
- Positive Auswirkung auf Engpass Innovationsprozess durch strukturiertes Vorgehen

#### Erfolgsindikatoren:

- Erhöhung der Deckungsbeiträge
- Kosten und Durchlaufzeiten
- Kundenzufriedenheit

## 2. Maßnahme

### GP-1 Vertriebsprozess

#### Zielstellung:

- Die Systematik der Kundenakquisition und -betreuung ist zu verbessern. Der Wert für die Systematik ist kurzfristig auf 60% zu erhöhen.

#### Vorgehen:

- Prozessbeschreibung
- Ermittlung und Bewertung von Optimierungspotential
- Festlegung von Vertriebsmaßnahmen im 14-tägigen Vertriebsmeeting
- Überprüfung und Bewertung von Vertriebsmaßnahmen (Mailings, Telefonaktionen)

#### Einflussfaktoren:

- Führungskompetenz
- Vertriebsprozess
- Unterstützungsprozess
- Kundenzufriedenheit
- Soziale Kompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Wachstum

#### Verantwortung:

- Vertriebsleitung/-beauftragte und Vertriebsassistenten

#### Wirkungsprognose:

- Zusätzliche Ertragssicherung und systematische Neukundenakquisition
- Aufdecken neuer Absatzmärkte
- Globale Zielsetzung eines gesunden Unternehmenswachstums wird unterstützt

#### Erfolgsindikatoren:

- Anzahl der Neukunden pro Jahr
- Anzahl der Technischen Dienstleistungsverträge
- Ausreichender Deckungsbeitrag

## 3. Maßnahme

### SK-4 Qualitätsmanagement

#### Zielstellung:

- Internes QM implementieren
- Festlegung der Prozesse
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Besonders im Bereich der SW-Entwicklung, da hier keine Instanz zur unabhängigen Qualitätsprüfung

#### Vorgehen:

- Beschreibung der Qualitätsmanagement-Prozesse
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Externe Instanz zur Qualitätsprüfung im Bereich der Software-Entwicklung etablieren

#### Einflussfaktoren:

- Unterstützungsprozess
- Führungskompetenz
- Geschäftsprozessoptimierung

#### Verantwortung:

- Geschäftsführung/mit Qualitätsmanagement betraute Mitarbeiter

#### Wirkungsprognose:

- Starke Qualitätsverbesserung im Projektverlauf
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Indirekter Einfluss auf den Vertriebsprozess und Wachstum
- Verkürzung der Entwicklungszeiten

#### Erfolgsindikatoren:

- Abbau von Kulanzleistungen
- Bessere Ressourcenauslastung durch fakturierbare und kalkulierte Leistung
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

## 4. Maßnahme

### GP-3 - Innovationsprozess

#### Zielstellung:

- Verbesserung der qualitativen Bewertung von 50% auf 60% und der systematischen Bewertung von 30% auf mindestens 60%

#### Vorgehen:

- Prozessbeschreibung
- Bewertung und Ermittlung von Optimierungspotential
- Auswahl von identifizierten Verbesserungen und Überarbeitung der Prozessbeschreibung
- Implementierung der Ergebnisse
- Permanente Qualitätsüberprüfung
- Ständige Marktbeobachtung/Trendanalyse

#### Einflussfaktoren:

- Unternehmenskultur und -philosophie
- Innovationsprozess
- Mitarbeitermotivation
- Qualitätsmanagement

#### Verantwortung:

- Geschäftsleitung/ alle Mitarbeiter

#### Wirkungsprognose:

- Erhöhung der Anzahl und Qualität der markt-orientierten Innovationen, Produkte und Dienstleistungen
- Verbesserung der Bewertung hinsichtlich der Geschäftsprozessoptimierung
- Positive Innenwirkung durch Implementierung innovativer Management Methoden

#### Erfolgsindikatoren:

- Anzahl der Eigenentwicklungen
- Anzahl der Neuentwicklungen in Vorbereitung

## 5. Maßnahme

### HK-2 Soziale Kompetenz

#### Zielstellung:

- Identifizierte Schwächen sollen schrittweise durch mehr Transparenz gegenüber einzelnen Mitarbeitern und Regelmäßigkeit in der internen Kommunikation minimiert werden. Der Problematik der charakterlichen Individualität des einzelnen Mitarbeiters ist dabei durch angemessene Sensibilität Rechnung zu tragen.

#### Vorgehen:

- Prozessbeschreibung
- Bewertung und Ermittlung von Optimierungspotential
- Durchführung zyklischer Personalgespräche
- Durchführung zyklischer Mitarbeiter-versammlungen
- Regelmäßige Information über Geschäftsentwicklung

#### Einflussfaktoren:

- Unternehmenskultur und -Philosophie
- Führungskompetenz
- Mitarbeitermotivation

#### Verantwortung:

- Geschäftsführung

#### Wirkungsprognose:

- Verbesserung des Betriebsklimas durch mehr Sensibilisierung und Einbindung des Einzelnen
- Positive Beeinflussung des Vertriebs- und Serviceprozesses, was indirekten Einfluss auf das Unternehmenswachstum zur Folge haben wird

#### Erfolgsindikatoren:

- Anzahl der Weiterbildungstage je Mitarbeiter (Hier wird eine positive Wirkung durch erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -Motivation impliziert.)
- Angenehmes Betriebsklima
- Offene kommunikative Atmosphäre
- Konstruktiver Umgang mit Kritik

## Fortführung der Wissensbilanzierung und Zukunftsperspektiven

➤ Sicherlich hat uns die Erstellung der ersten Wissensbilanz viel Zeit und Mühe gekostet. Die Ergebnisse, die auf Grundlage einer wissenschaftlich gestützten Methodik entstanden sind, haben bewiesen, dass eine tiefe Auseinandersetzung mit dem intellektuellen Kapital auch oder vielleicht gerade in der Gründungs- und Stabilisierungsphase des Unternehmens, in der wir uns immer noch befinden, von großer Bedeutung ist.

Wir haben gelernt, dass wir uns zwar auf dem richtigen Weg befinden und intuitiv die meisten Themen richtig angehen, aber auch, dass wir uns auf Erreichtem nicht ausruhen dürfen und es immer Dinge gibt, die besser gemacht werden können oder müssen. Die Wissensbilanz ist ein hervorragendes Instrumentarium, um die Stärken und Schwächen des Unternehmens strukturiert zu analysieren. Immaterielle Werte, die bisher in klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichten wenig oder keine Berücksichtigung fanden und dennoch einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, können Dritten gegenüber transparent dargestellt werden. So kann die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument fungieren oder externen Zielgruppen, die ein berechtigtes Interesse an der Entwicklung des Unternehmens und seinen Zukunftschancen haben, als komplexe Informationsquelle nützlich sein.

Bereits heute steht für uns fest, dass wir in Zukunft unsere Wissensstrategie mit Unterstützung der Wissensbilanz weiter verfolgen werden. In der geplanten nächsten Überarbeitung der Wissensbilanz werden wir das kleine Projektteam von drei Personen um weitere zwei bis drei Mitarbeiter erweitern, um in die Bewertung eine breitere Meinungsbasis und neue Ideen einfließen zu lassen.

Wir sind davon überzeugt, dass uns die Wissensbilanzierung nachhaltige und messbare Ergebnisse für die zukünftige Unternehmensentwicklung liefern wird. Neben anderen strategischen Maßnahmen, wie z.B. die BSI IT-Grundschutz Zertifizierung oder die Einführung von Kennzahlensystemen, ebnet sich araneaNET mit der Wissensbilanz den Weg zu einem langfristig erfolgreichen, mittelständischen Unternehmen.

Als IT-Dienstleister, der neben dem technologischen verstärkt einen organisatorischen Beratungsansatz verfolgt, schreiben wir uns auf die Fahnen, unseren Kunden und Geschäftspartnern den Zweck der Wissensbilanzierung sowie unsere eigenen positiven Erfahrungen näher zu bringen. Denkbar ist für uns auch die Etablierung eines neuen, innovativen Geschäftszweiges, um andere Unternehmen und Einrichtungen bei der Erstellung von Wissensbilanzen zu unterstützen.

### Danksagung

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie dem gesamten Projektteam des Fraunhofer IPK Berlin.

Besonderer Dank gilt Herrn Markus Will und Herrn Sven Wuscher vom Fraunhofer IPK 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 kurzer Zeit erstellen konnten.

„Wir sollten uns um die Zukunft sorgen, denn wir werden den Rest unseres Lebens darin verbringen.“

Charles Franklin Kettering; amerikanischer Erfinder



### Impressum

aranaeNET GmbH  
Steinstraße 1  
14482 Potsdam

Telefon: +49 331 550 35-0  
Fax: +49 331 550 35-29  
E-Mail: info@araneanet.de

Stand:  
November 2006

Autoren:  
Gerald Bock, Geschäftsführer  
Dajana Brehme, Vertrieb und Marketing

Redaktion:  
Dajana Brehme, Vertrieb und Marketing

Grafische Konzeption und Gestaltung:  
Visualistix Media, Berlin

Druck:  
Pentagraph GmbH, Berlin

Bildnachweis:  
Photocase.de, Fotolia.de