



**reinisch**

Abschlussbericht

# Wissensbilanz

für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

Ein Projekt des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)  
in Zusammenarbeit mit der reinisch AG, Karlsruhe



## Inhalt

 <b>Einleitung</b> <b>5</b>	 <b>Ausblick</b> <b>18</b>
Den Erfolgsweg suchen reinisch, eine Erfolgsgeschichte... reinisch, warum eine Erfolgsgeschichte? reinisch, weiter eine Erfolgsgeschichte?	Mut zur Geschwindigkeit Wissensbilanz, was zu beachten ist... Wissensbilanz, was sie leisten könnte... Ein Beispiel Die Art der Ergebnisse
 <b>Grundlagen</b> <b>9</b>	 <b>Zusammenfassung</b> <b>21</b>
Mehr als die Summe aller Zahlen Bisherige Bilanzierungen Was ist heute Kapital? Wissensbilanz als möglicher Ansatz Wertende Bilanz Das verwendete Wissensbilanzmodell Was die richtigen Strategien bewirken können Der Wissenszirkel als Forum des Wissenstransfers Ein Team bilden	Wissensbilanz als Prozess reinisch: Humankapital reinisch: Strukturkapital reinisch: Beziehungskapital reinisch: Interne Prozesse; Wissensprozesse reinisch: Wertschöpfung und Wachstum reinisch: Stabilität reinisch, weiter eine Erfolgsgeschichte! Motivation und Wissenstransfer als Garant für hohe Kundenzufriedenheit
 <b>Durchführung</b> <b>13</b>	
Zusammenhänge werden sichtbar Das Ziel anvisieren Das Wirkungsnetz knüpfen Das Wirkungsnetz generieren Erste Ergebnisse ableiten Das System analysieren und optimieren Indikatoren entwickeln	

### Impressum

Inhaltlich verantwortlich  
und Herausgeber:

**reinisch AG**  
Franz Reinisch  
Technologiepark Karlsruhe  
Emmy-Noether-Straße 9  
76131 Karlsruhe

Telefon +49 721 66377-0  
Telefax +40 721 66377-119

E-Mail: [info@reinisch.de](mailto:info@reinisch.de)  
Web: [www.reinisch.de](http://www.reinisch.de)

Gestaltung:  
Designal! Karlsruhe  
[www.designal.de](http://www.designal.de)



## Einleitung

### Den Erfolgsweg suchen

*Sicherlich hat ein gekonnt angelegter Irrgarten durchaus seine Reize. Um ein Unternehmen erfolgreich und dauerhaft am Markt zu platzieren, ist aber mehr als Geduld und Entdeckerfreude nötig. Viel Zeit und Kapital zum Probieren bleibt nicht. Aber wie findet man den Erfolgsweg und wie bleibt man auf ihm?*

### reinisch, eine Erfolgsgeschichte...

Die reinisch AG bietet ein breites Dienstleistungsspektrum: Dokumentationsdienstleistungen, Prozessberatungs- und Systemlösungen rund um das Informationsmanagement, die **Profil** Produktbetreuung im After-Sales-Bereich und Serviceleistungen für die Produktentwicklung.

Den Vorstand bilden Franz Reinisch (Vorsitz) und Anke Wipf. Der Aufsichtsrat setzt sich aus Dr. Dietmar Straub (Vorsitz), Thomas Dittler und Klaus Pflum zusammen.

Zu den Kunden gehören u.a. Daimler-Chrysler AG, Buderus AG, Heidelberger Druckmaschinen AG, Schlafhorst-Gruppe, Siemens AG, Berger-Lahr GmbH & Co. KG, Bosch GmbH, Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH, Instron Structural Testing Systems GmbH, Porsche AG, Schindler Aufzüge AG, Agilent Technologies, Festo AG + Co., Glatt Process Technology und Roche Diagnostics GmbH.

Die reinisch AG wurde wiederholt von unabhängigen Gremien ausgezeichnet. Sie gehört zwei Mal in Folge zu den TOP 100 der innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands, zum wiederholten Male zu den Europe's 500 der dynamischsten Unternehmen Europas sowie zu den Finalisten um die Ausschreibung zum Entrepreneur des Jahres. Im Jahr 2002 wurde die reinisch AG

als Gastgeber im Rahmen des TOP-Projekts des BMWA (geleitet durch das F.A.Z.-Institut) aufgenommen. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit Fraunhofer-Instituten und Hochschulen.

Das Unternehmen wurde 1991 gegründet und ist heute als Aktiengesellschaft mit Stammsitz in Karlsruhe und weiteren Geschäftsstellen in **Erfolg** Deutschland sowie Auslandsge-sellschaften in Österreich, der Schweiz, Spanien und der Türkei vertreten. Die reinisch Gruppe erreichte im Wirtschaftsjahr 2003/2004 eine Gesamtleistungssteigerung von 15,8 Prozent auf 25,8 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr.

Der Erfolg begründet sich auf einem Leistungsangebot, das sich am Produktlebenszyklus orientiert und damit ein hohes Optimierungspotenzial für Service und After-Sales bietet. Die erzielten Einsparungen und Wertschöpfungen der Hersteller resultieren im Wesentlichen aus z. T. unternehmensweit optimierten Prozessen und Informationsmanagement, bzw. hohen Synergien bei der Bereitstellung produktbegleitender Informationen.

Die reinisch AG setzt auf dezentrales und internationales Wachstum. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind für das Dienstleistungsunternehmen **Strategie** eine klare Branchenfokussierung, die Nähe zum Kunden als wesentliches

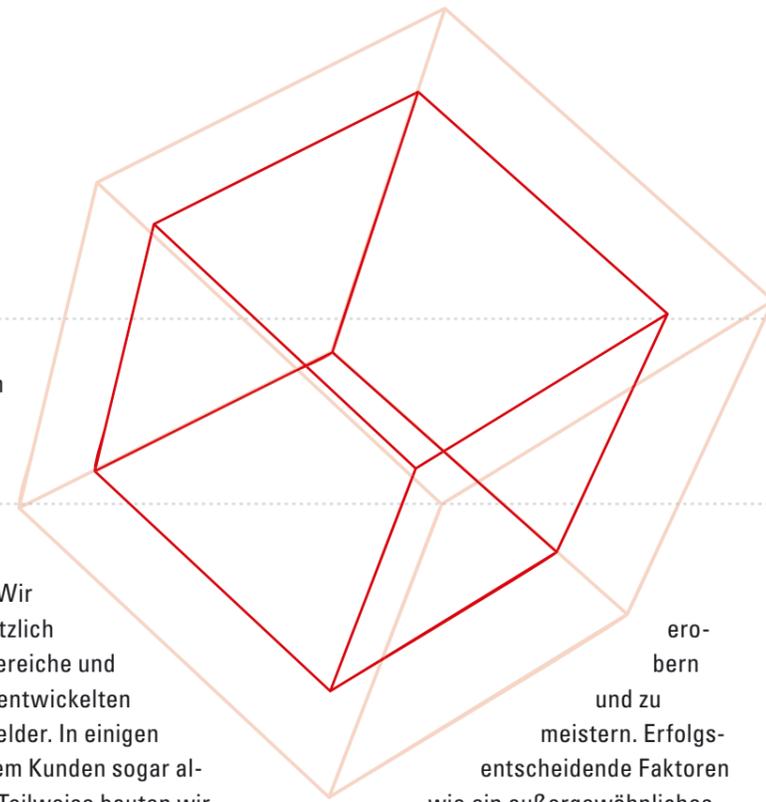
Kundenbindungskonzept, die Serviceführerschaft sowie eine nachhaltige Expansionsstrategie. Mit den veränderten Kundenbedürfnissen hat sich auch die reinisch AG verändert und in den letzten Jahren sowohl ihr Leistungsspektrum als auch die Prozesskompetenzen kontinuierlich ausgebaut. Nicht zuletzt trugen ein starkes Partnering, die spezifische Führungsorganisation und die Unternehmenskultur zum Wachstum des Unternehmens bei.

### reinisch, warum eine Erfolgsgeschichte?

Was ist das Geheimnis des bisherigen Unternehmenserfolgs? Franz Reinisch, Vorstandsvorsitzender und Unternehmensgründer erläutert ...

*Kundennähe und Prozesskompetenz sind die absoluten Erfolgsfaktoren von reinisch!*

An der Entwicklung der Kundenbeziehung zu einem der großen deutschen Automobilkonzerne lässt sich die Stärke dieser beiden Erfolgsfaktoren besonders gut demonstrieren.



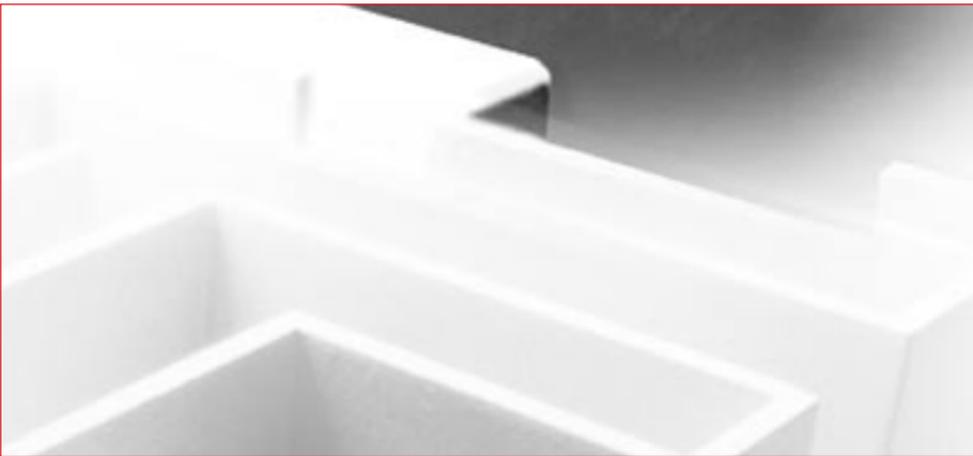
überholten wir alle bis dato beim Kunden tätigen Mitbewerber in diesem Bereich.

Noch wichtiger: Wir generierten zusätzlich neue Leistungsbereiche und etablierten oder entwickelten neue Geschäftsfelder. In einigen sind wir bei diesem Kunden sogar alleiniger Partner. Teilweise bauten wir diese Leistungen intern aus und können sie nun einem weiteren Kundenkreis als Teil unseres Dienstleistungsportfolios anbieten.

erobern und zu meistern. Erfolgsentscheidende Faktoren wie ein außergewöhnliches Maß an Einsatzbereitschaft und die Motivation aller Mitarbeiter führen zu hoher Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenwünsche.

Durch die konsequente Dienstleistungsorientierung und die räumliche Nähe zum Kunden entwickelt sich eine enge Kundenbindung zu beidseitigem Nutzen.

Nachhaltigen Erfolg als Unternehmen wird aber nur haben, wer aus dem Bewusstsein der heutigen Erfolgsfaktoren die weitere Unternehmensentwicklung strategisch plant und gestaltet. Durch die Einführung der Balanced Scorecard (BSC) im Jahre 2001 verfügt die reinisch AG über ein zweckmäßiges Gestaltungsinstrument. Mit der BSC als Steuerungs- und Kontrollsystem wird die strategische mit der operativen Planung verbunden und das Unternehmen aus fünf Perspektiven betrachtet. Insbesondere die Perspektiven „Innovation und Mitarbeiter“ enthalten Indikatoren zu Ursache- und Wirkungsbeziehungen, die mehr als die klassischen finanziellen Messgrößen umfassen. Ziel der BSC ist eine Bilanzierung des intellektuellen Kapitals durchzuführen wie auch eine präzisere Sicht auf die



Es begann 1992. Unser Unternehmen bearbeitete mit einem ersten Mitarbeiter Aufträge für diesen Kunden.

Für eine hohe Qualität und Termintreue war die häufige Präsenz vor Ort und eine intensive Beschäftigung mit den Dokumentationsprozessen des Kunden nötig. Im Gegensatz zu anderen, ebenfalls bei diesem Kunden tätigen Wettbewerbern, nutzten wir die sich ergebenden Möglichkeiten zum intensiven Wissenserwerb und zur strukturierten Aufnahme der Kundenprozesse. Dies führte rasch zu intensivem Know-how, beeindruckte den Kunden und ergab eine enorme Kundenbindung.

Und wie haben sich diese Erfolgsfaktoren bewährt? Ein bis heute auf fast 400 Mitarbeiter gestiegenes Leistungspotenzial mit vielen kundennahen Standorten als fast logische Konsequenz spricht für sich. Im Zuge dieser Entwicklung

Somit liegen die Grundlinien unseres Unternehmenserfolgs auf der Hand. Das Prinzip aus extremer Kundennähe, aktiver Kundenbetreuung im Sinne eines Lösungsanbieters und Betreuers sowie stetigem Lernen mit und am Kunden hat sich als eine erfolgreiche und wettbewerbs-sichere Strategie für unser gesamtes Unternehmen herauskristallisiert.

**reinisch, weiter eine Erfolgsgeschichte?**

Nach dem Vier-Sektoren-Modell einer OECD Prognose über die Jahre 1882 bis 2010 besetzt die reinisch AG mit ihrer Unternehmensidee und ihrem Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio den Sektor mit den günstigsten Prognoseerwartungen: den der Informationsdienstleistungen.

Die bisherige Unternehmensentwicklung in diesem Sektor zeigt: Mitarbeitern und Management gelingt es erfolgreich, unternehmerisches Neuland zu betreten, zu

Wirkungszusammenhänge der Werttreiber bzw. Erfolgsfaktoren im Bereich des intellektuellen Kapitals zu erhalten.

Will ein innovatives Unternehmen in der Erfolgsspur bleiben, ist aber die ständige Überprüfung und Optimierung der strategischen Planungswerkzeuge Pflicht. Parallel zu diesen internen Aufgaben entwickeln sich ebenso die externen Bewertungsverfahren für Unternehmen. Durch den Einsatz des im Folgenden beschriebenen Verfahrens und der Ergebnisse einer Wissensbilanzierung erhofft sich die reinisch AG weitergehende Erkenntnisse für eine erfolgreiche Zukunft.

## Grundlagen

### Mehr als die Summe aller Zahlen

*Die Stärke der Arithmetik liegt in ihrer Verlässlichkeit. Zahlen werden nach klar definierten Regeln miteinander verknüpft. Überraschende Ergebnisse sind nicht zu erwarten. Wir sind es deshalb gewohnt, wichtige Dinge durch Zählen, Messen, Wiegen zu bewerten. Erfassen wir dadurch die ganze Wahrheit? Bleiben vielleicht wichtige Erkenntnisse auf der Strecke, weil sie sich unseren gewählten Verfahren entziehen? Ist das Ganze mehr als die Summe aller Zahlen?*

### Bisherige Bilanzierungen

Unter Bilanz verstand man bisher die Erfassung und Darbietung der harten Kennzahlen wie Anlagevermögen, Einnahmen, Ausgaben, Ergebnis. Die Bilanzierung erfolgt mit finanztechnischen Methoden und führt zu vergleichbaren und in der Regel nachvollziehbaren Ergebnissen.

### Was ist heute Kapital?

Moderne Unternehmen besitzen aber immer mehr ein hervorragendes intellektuelles Kapital, das mit finanztechnischen Verfahren nur schwer greifbar ist. Je nach Produkt kann der Anteil des Anlagevermögens sogar sehr klein ausfallen. **Neues Verständnis** Deshalb wendet sich der Blick immer stärker auch auf die immateriellen Vermögensgegenstände. Diese sind zwar auf den ersten Blick nicht greifbar, besitzen aber einen ausgesprochen großen Anteil am Geschäftserfolg.

### Wissensbilanz als möglicher Ansatz

Neben der BSC stellt die Wissensbilanz, auch „intellectual capital report“ genannt, ein weiteres Berichtswesen dar. Das Verfahren wurde entwickelt, um wissensbasierte Prozesse, immaterielle **Zweck**

Vermögensgegenstände sowie Ergebnisse des Wissensproduktionsprozesses erfassen, bewerten und kommunizieren zu können.

### Wertende Bilanz

Der Begriff Bilanz ist jedoch nicht wie in der klassischen Finanzbilanz in Bezug auf Vermögen und Kapital zu verstehen, sondern ist vielmehr breiter angelegt. Er bewertet Investitionen als intellektuelles Kapital auf der einen Seite (verstanden als Aufwand, Voraussetzungen, Anstrengungen, Inputs etc.) und den daraus erzielten Nutzen auf der anderen Seite (verstanden als Outputs, Ergebnisse etc.). In diesem Sinne wird die Wissensbilanz letztlich zu einem Bericht über die Erfolge der an den Unternehmens- und Wissenszielen ausgerichteten Strategie.

Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) initiierten Pilotprojektes soll ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) entwickelt werden. **Ziel** Träger ist die prototypische Erstellung von Wissensbilanzen innerhalb dieser Zielgruppe. Initiator des Projektes ist der aus internationalen Experten zusammengesetzte Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB), der an einem deutschen Leitfaden zur Wissensbilanzierung arbeitet.

### Das verwendete Wissensbilanzmodell

Ein mittelständisches Unternehmen besteht aus einer Vielzahl miteinander arbeitender und kommunizierender Mitarbeiter/innen. Diese nutzen die firmeneigenen Strukturen, pflegen Kundenbeziehungen, erarbeiten einen Mehrwert usw. Alle Aktivitäten sind dabei einer Vielzahl von Einflüssen unterworfen, bedingen sich teilweise gegenseitig, sind also mit einer Vielzahl verkoppelter Regelkreise zu vergleichen. Die grundlegende Aufgabe lautet deshalb: ein brauchbares, aber nicht ausuferndes Modell des komplexen Netzwerkes als Basismodell einzusetzen. Die nachstehende Grafik bildet das auch bei der reinisch AG verwendete Wissensbilanzmodell des AK-WB ab.



Das Geschäftsumfeld ist zu sehen als die Umwelt der Organisation. Es gibt die Ausgangssituation der Geschäftstätigkeit vor und bestimmt die Möglichkeiten sowie Risiken des Unternehmens.

Das intellektuelle (immaterielle) sowie das materielle Kapital der Organisation stellt die Potenziale dar. Sie werden in den Geschäftsprozessen angewendet und ermöglichen die Erstellung der Produkte. Die Potenziale lassen sich in die drei wesentlichen Dimensionen Struktur-, Human- und Beziehungskapital gliedern.

Die Aktivitäten der Organisation ergeben zusammen genommen die Geschäftsprozesse. In diesen werden die Potenziale zu Produkten, die letztlich zum Geschäftserfolg führen. Gegliedert werden sie in Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse.

Parallel zum Geschäftsprozess erzeugen schließlich die Wissensprozesse Innovationen und machen diese nachhaltig produktiv.

Mit Strategie und Maßnahmen sind alle Führungs- und Umsetzungsmaßnahmen gemeint, die Potenziale gezielt und nachhaltig entwickeln.

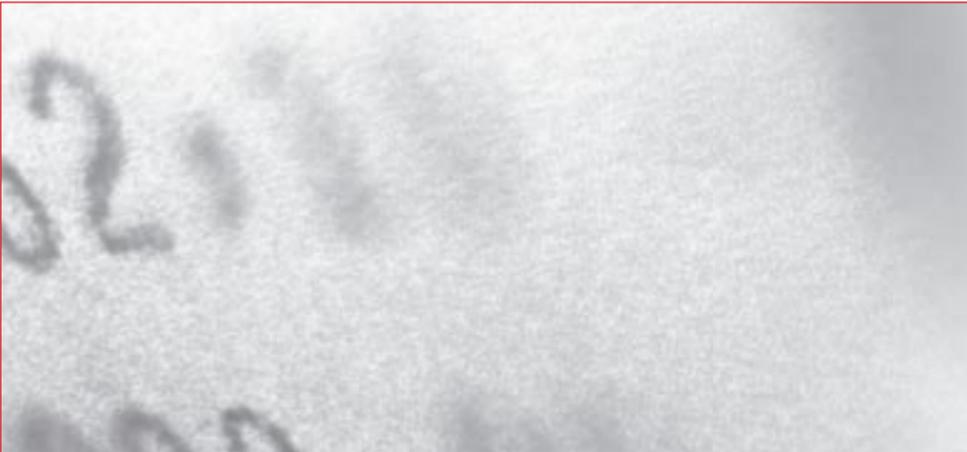
### Was die richtigen Strategien bewirken können

Dass der Anteil der richtigen Verkaufsstrategie am unternehmerischen Erfolg nicht gerade gering ist, dürfte auf der Hand liegen. Wie leistungsfähig sind aber die Strategien rund um das „Wissensmanagement“? Sind interne Wissensprozesse mit ihnen steuerbar? Stephan Riediger und Bernd Krieg aus den Bereichen „ERP/Systeme“ und „Finanzen“ berichten aus der Praxis.

### Der Wissenszirkel als Forum des Wissenstransfers

Relativ schnell nach meinem beruflichen Einstieg bei der reinisch AG fand ich mich in den Prozess der Balanced Scorecard (BSC) integriert und zur Mitarbeit aufgerufen. Die BSC als zentrales Instrument zur Steuerung der Unternehmensstrategie stellte gerade für die zentralen Bereiche (Finanzen, Personal, IT, Einkauf, ERP/Systeme) zur Aufgabe, Gruppenziele für die fünf BSC-Perspektiven zu erarbeiten.

Bei der Innovationsperspektive gab es bei uns (Frau Wipf als verantwortliche Führungskraft, Dörte Klaußner sowie Bernd Krieg) viele Diskussionen und Anregungen. Wie sollten wir die Ziele der Top-BSC (Innovationen erzeugen) für unsere Bereiche greifbar und umsetzbar machen?



Bernd Krieg



Stephan Riediger

### Das Wissensbilanzmodell des AK-WB

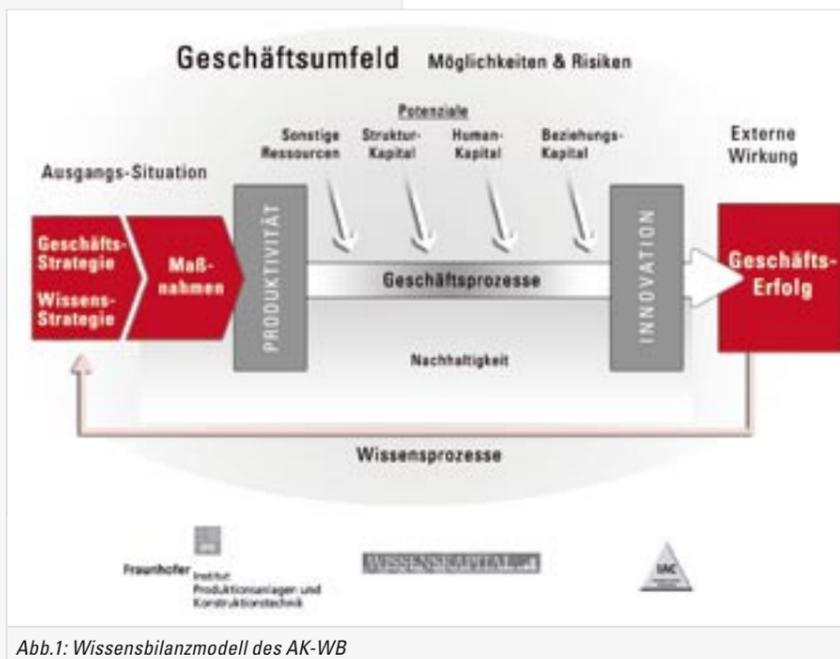


Abb.1: Wissensbilanzmodell des AK-WB

Nachdem wir uns eine Zeit lang die Gedankenbälle zuspielten, kristallisierte sich immer stärker ein bestimmtes Thema heraus. Es sollte um Wissensaustausch gehen. Schließlich brachte ein Teilnehmer die Sache auf den Punkt: „Was wäre, wenn die zentralen Bereiche einmal aus dem Nähkästchen plauderten? Durch Vorträge könnte so den übrigen Mitarbeitern ein Einblick in die jeweiligen Kernbereiche gegeben werden. Die Folge müssten Transparenz, eine tiefere Einsicht in unser Leistungsportfolio und eine noch bessere Abstimmung entlang der Geschäftsprozessketten sein!“. Wir beschlossen mit vier Vorträgen zu starten. Damit „Wissensaustausch“ nicht verordnet erfolgt, sollten

die Vorträge außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Bald schon hatte unser Baby einen Namen: „Wissenszirkel“.

An zwei heißen Tagen im Juni war es dann soweit und erstaunlich viele Interessenten kamen! Positiv überrascht referierten unsere Mitarbeiter zu unterschiedlichen Themen wie „Sinn und Unsinn von PR in mittelständischen Unternehmen“ oder „Dienstleistungsentwicklung am Beispiel der Informationsprozessanalyse - Ein Vorgehensmodell“. Bei einem Stück Pizza konnte weiter diskutiert oder einfach „geplauscht“ werden. Weitere Termine folgten und der „Wissenszirkel“ ist nun sogar in anderen Geschäftsstellen umgesetzt.

Eigentlich wäre damit die Geschichte des „Wissenszirkels“ schon erzählt. Wer sind aber eigentlich seine Eltern? Natürlich wir! Wirklich?

Eigentlich ist der „Wissenszirkel“ das Ergebnis einer gelebten Unternehmensstrategie ...

## Durchführung

### Zusammenhänge werden sichtbar

Frederic Vester fordert in seinem Buch „Die Kunst vernetzt zu denken“<sup>1)</sup> einen neuen Umgang mit Komplexität. Nur mit Werkzeugen, die offen für vernetzte Strukturen mit ihrer Vielfalt und Dynamik sind, lassen sich moderne Unternehmen in ihrer ganzen Leistungsfähigkeit fassen. Dabei sind zwei Dinge wichtig: geeignete Werkzeuge und Mut zur Transparenz.

<sup>1)</sup> Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken; DTV-Verlag München, 3. Auflage

### Ein Team bilden

Eine authentische Wissensbilanz lebt von der Gruppe, die sie erstellt. Es kommt dabei auf die richtige Mischung an. Deshalb sind möglichst alle Sparten eines Unternehmens an der Entwicklung, Prüfung und Umsetzung angemessen zu beteiligen. Nur in einer heterogenen Gruppe können Betriebsblindheit, Vorurteile und Realitätsverlust vermieden werden. Das Projektteam Wissensbilanz setzte sich deshalb aus folgenden Unternehmenssparten zusammen:

- Vorstand
- Finanzen
- Personalbereich
- Geschäftsstelle
- ERP/Systeme
- Unternehmensentwicklung
- Vertrieb/Marketing

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen ist die kompetente Moderation des Prozesses. Der Einführungsprozess dieser Wissensbilanz wurde seitens des Arbeitskreis WissensBilanz (AK-WB) moderiert durch:

Dr. Manfred Bornemann,  
Dipl. Kfm. Mart Kivikas und  
Dipl. Ing. Kai Alwert.

### Das Ziel anvisieren

Am Anfang des Prozesses zur Erstellung einer Wissensbilanz werden die Wissensziele festgelegt. Im Zusammenspiel mit und in Rückbindung auf die Unternehmensziele stellen sie die spezifischen Zielpunkte für die mittelfristige Entwicklung des intellektuellen Kapitals dar und sind damit die Richtpunkte. Die grundlegenden Fragen lauten deshalb:

- ➔ Welche Ziele wollen wir in naher Zukunft erreichen?
- ➔ Welche Wissensbasis ist dazu nötig?
- ➔ Was müssen wir „lernen“, um diese Ziele zu erreichen?

Für die reinisch AG sind die folgenden Wissensziele zukunftsweisend:

Das Wissen sowohl über interne wie auch kundeninterne Prozesse soll gesteigert werden. Dieses Ziel ist eng mit einem erhöhten Anteil an Standardprozessen verbunden.

Das Wissen aus und über die Kernbranchen (Automotive und Transport sowie Maschinen- und

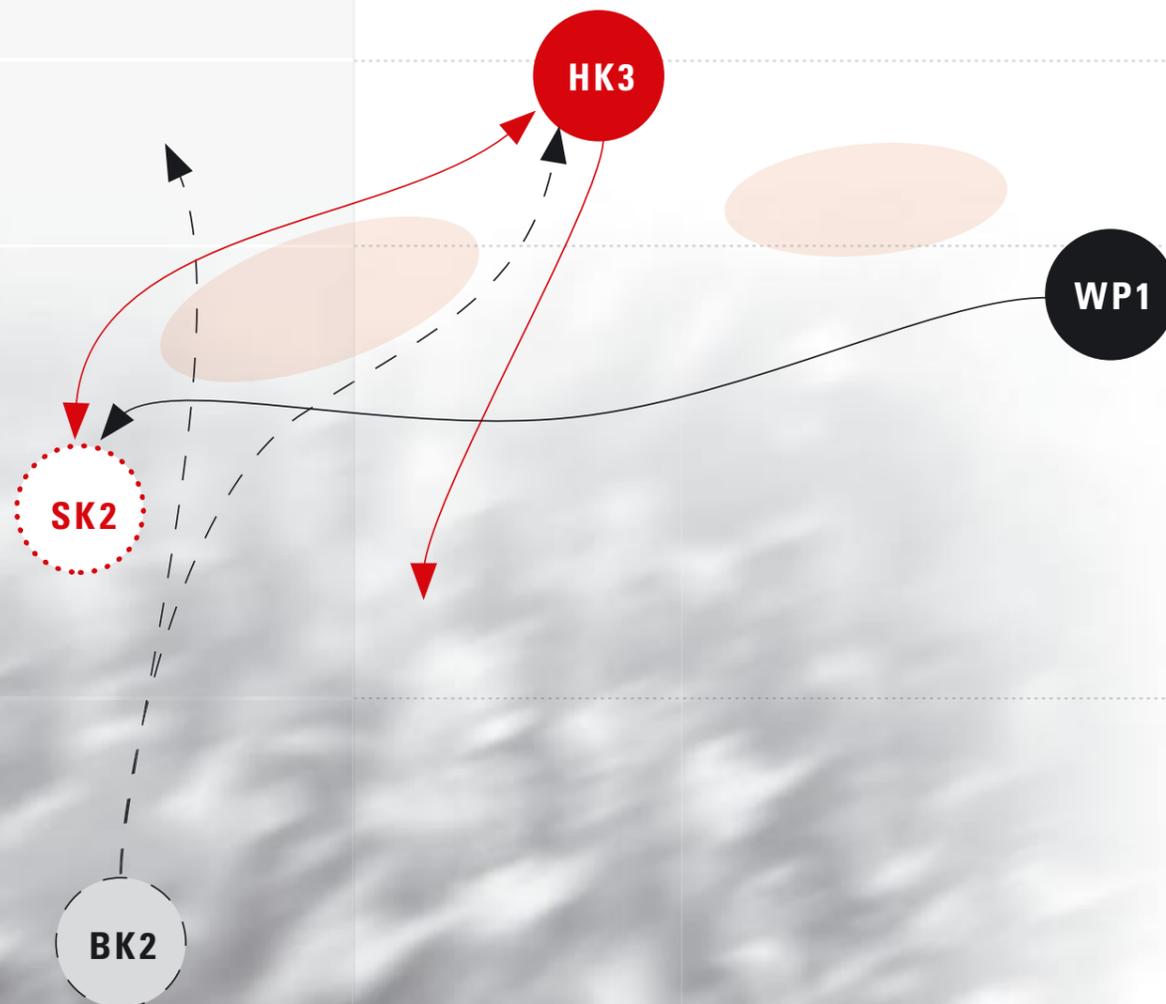
Anlagenbau) soll weiter strukturiert und noch intensiver vertriebsorientiert erweitert werden.

Die Kommunikationsfähigkeit der reinisch AG soll weiter verbessert werden. Dabei umfasst sie alles Wissen zur Transferierung von wertschöpfendem Wissen zwischen den Mitarbeitern und den aufbauorganisatorischen Einheiten der reinisch AG. Dieses Ziel aus dem Bereich des Humankapitals bildet damit die Klammer um die beiden anderen Zieldimensionen.

### Das Wirkungsnetz knüpfen

Durch das Wissensbilanzmodell sind die wesentlichen Dimensionen innerhalb eines Unternehmens identifiziert: Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital, Nachhaltigkeit, Innovation, Prozesse und Geschäftserfolg.

Wichtig ist nun die Kenntnis der Bestandteile dieser Dimensionen, also deren einzelner Basiselemente.



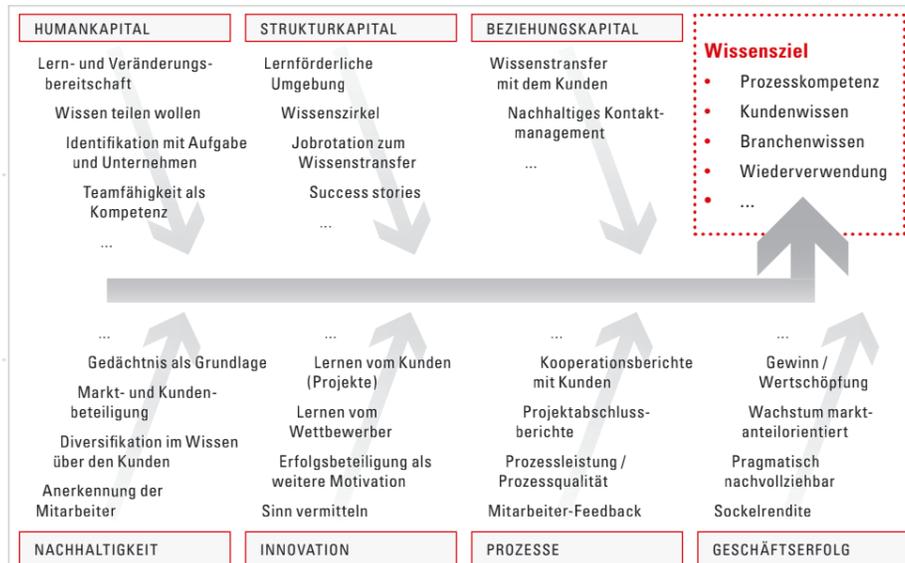


Abb.2: Ishikawa-Diagramm, Auszug

Mithilfe eines Brainstormings und nachfolgender Clusterbildung ergaben sich die folgenden Basiselemente, die durch ein Ishikawa-Diagramm visualisiert und dem Wissensziel zugeordnet werden.

Um die Fülle an Basiselementen auf eine brauchbare Anzahl zu verringern, sind anschließend die jeweils drei bis vier wichtigsten Einflussfaktoren jeder Dimension auszuwählen.

Dabei darf die Charakteristik des Systems reinisch allerdings nicht verlorengehen. Die selektierten Einflussfaktoren bilden nun für den weiteren Fortgang das mentale Modell, den gedanklichen Bezugsrahmen. Durch die folgende exakte Definition von Namen und Bedeutung jedes einzelnen Einflussfaktors ergibt sich eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis. Zur Veranschaulichung dient beispielhaft die Dimension Humankapital.

Wichtig ist die Ausrichtung der einzelnen Basiselemente auf das Wissensziel, aber auch die gegenseitige Verkopplung einzelner Elemente. Außerdem ist die Kenntnis von Stärke und Sensivität (Reaktionsgeschwindigkeit) dieser Verkopplungen entscheidend für die Abbildung des Unternehmens-Netzwerks. Mithilfe zweier Matrizen werden die Einflussfaktoren bewertet. Die erste Matrix bewertet die Beziehungen zueinander, die zweite die Reaktionszeit der Faktoren bei Änderungen.

### Definition Humankapital

<b>HK1</b>	Serviceorientierung	Beschreibt das Mitarbeiter-Verhalten bezüglich Kundenorientierung sowohl auf interne und externe Kunden (dienen, Dienstleistungseinstellung).
<b>HK2</b>	Mitarbeiterkompetenzen	Beinhalten fachliche Kompetenzen, Erfahrungen; Hard Skills, Methodenkompetenz
<b>HK3</b>	Teamfähigkeit	Beinhaltet die soziale Kompetenz, Soft skills, Kommunikation ...

Tab.1: Einflussfaktoren Humankapital

Kann über den EF der EF beeinflusst werden		...wird beeinflusst von...															
Ursache	Wirkung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
HK1 Serviceorientierung (dienen, Dienstleistungseinstellung)	1	n	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1
BK2 MA Kompetenzen	2	n	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
BK3 Teamfähigkeit (soziale Komp.)	3	2	0	n	1	3	3	2	2	1	3	2	2	1	1	2	1
SK1 Lernfördernde Arbeitsumgebung	4	0	3	1	n	2	3	1	2	1	3	3	2	2	2	1	1
SK2 Vertrauensbasierte Unternehmenskultur	5	1	1	3	2	n	2	2	2	1	3	3	1	3	1	1	1
SK3 Wissensorientierte Prozesse & Methoden	6	1	2	2	3	1	n	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2
BK1 Kundenorientierung "TCM"	7	2	2	1	2	0	2	n	1	2	1	2	2	1	2	3	3
BK2 Neue bzw. potenzielle MA	8	3	3	3	1	3	1	2	n	1	1	2	2	2	1	2	2
BK3 Marke (Reinisch)	9	0	0	0	0	1	0	0	2	n	2	1	0	0	3	1	3
WP1 MA Motivation	10	2	2	3	2	3	3	2	1	3	n	3	3	2	3	2	2
WP2 Wissenstransfer	11	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	n	3	2	2	2	2
WP3 Produktivität (Prozessleistung)	12	0	1	1	1	1	3	2	0	3	2	1	n	0	2	2	3
WP4 Innovation	13	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	1	2	n	2	3	3
Image	14	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	2	0	0	n	2	1
Wachstum	15	0	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	n	2
Gewinn	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	n	0

Abb.3: Beispiel einer Einflussfaktorenmatrix

Alle Faktoren sind im Kapitel "Zusammenfassung" ab S. 21 aufgelistet.

### Das Wirkungsnetz generieren

Aus den ermittelten Wirkungszusammenhängen der Einflussfaktoren wird über Auswertungsmechanismen das Wirkungsnetz aller Einflussfaktoren erzeugt und visualisiert.

Anhand der Linien sind die gegenseitigen Verkopplungen zu erkennen. Dabei sind manche Faktoren mit mehreren anderen verknüpft. Einflüsse, die auf diese Faktoren ausgeübt werden, wirken sich somit auch auf die mit ihnen verknüpften Faktoren aus. Eine Vielzahl von Linien weist auf eine ausgeprägte Kommunikation und einen hohen Transfer innerhalb des Unternehmens hin.

Die „Generatoren“ werden im Wirkungsnetz als Ellipsen dargestellt. Diese Generatoren werden durch besonders interaktiv verknüpfte Faktoren gebildet, d.h. diese Faktoren beschleunigen oder dämpfen mit ihrem Zusammenspiel das System wie dynamische Kreisprozesse. Deshalb ist die Kenntnis dieser Generatoren für die Ziele der Wissensbilanz besonders wichtig.

### Erste Ergebnisse ableiten

Um aus dem Wirkungsnetz aller Einflussfaktoren Ergebnisse abzuleiten, ist wieder eine Reduktion sinnvoll. Diese Reduktion kann in einer Beschränkung auf wesentliche Faktoren, Betrachtung einzelner Basiselemente bzw. Generatoren oder in einer Vereinfachung des gesamten Wirkungsnetzes erfolgen. Im folgenden Beispiel wurde das gesamte Wirkungsnetz vereinfacht.

Durch die Reduktion auf das elementare Wirkungsnetz wird die typische Wachstumsspirale der reinisch AG sichtbar. Diese Wachstumsspirale umfasst alle

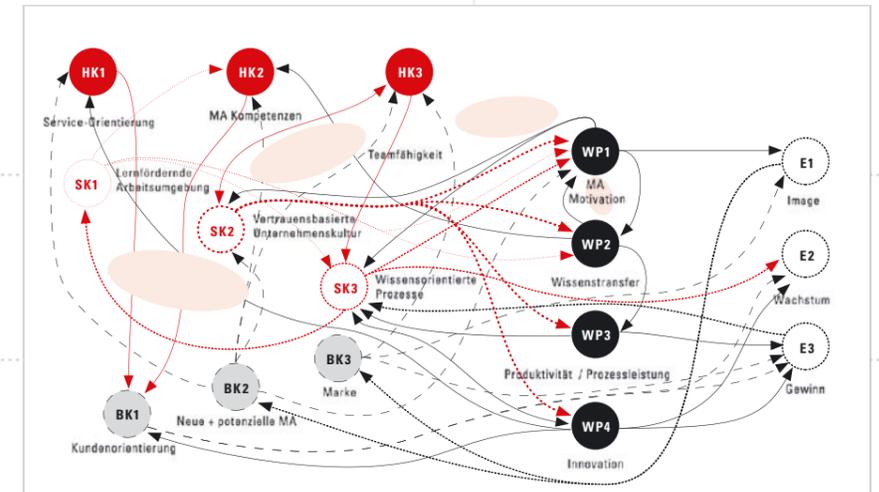


Abb.4: Wirkungsnetz aller Einflussfaktoren

Kapitaldimensionen und deren Beziehungen. Sie ist Ausdruck für die Dynamik als stark ausgeprägtes Kulturelement. Keiner der beteiligten Einflussfaktoren hat eine dominierende Ausprägung. Das Maß der Interaktion ist hoch.

Unter den Einflussfaktoren sorgt die Mitarbeitermotivation dafür, dass Marktanforderungen mit hoher Geschwindigkeit umgesetzt werden können. Unterstützend wirken die Faktoren des Wissenstrfers und der Teamfähigkeit, sodass ein Arbeiten auf Zuruf möglich wird. Kontinuierlich unterstützt wird das Zusammenwirken



Abb.5: Generator aus SK2 und HK3

der Einflussfaktoren in dieser Wachstumsspirale erst durch den Einflussfaktor der Mitarbeiterentwicklung. Dieser umfasst nicht nur die reinisch Mitarbeiter, sondern insbesondere auch neue und potenzielle Mitarbeiter. Das Beziehungskapital erfasst innerhalb dieses Wirkungskreislaufes zukünftige Potenziale.

### Vereinfachtes Wirkungsnetz reinisch

Bei reinisch gibt es eine große Wertschöpfungsspirale, die alle immateriellen Potenzialdimensionen integriert und über Wissensprozesse sowie Kulturdimensionen die Ergebnisse generiert. Innerhalb des großen Kreislaufs gibt es mehrere kleine Verstärkungsfelder, die zusätzliches Momentum aufbauen.

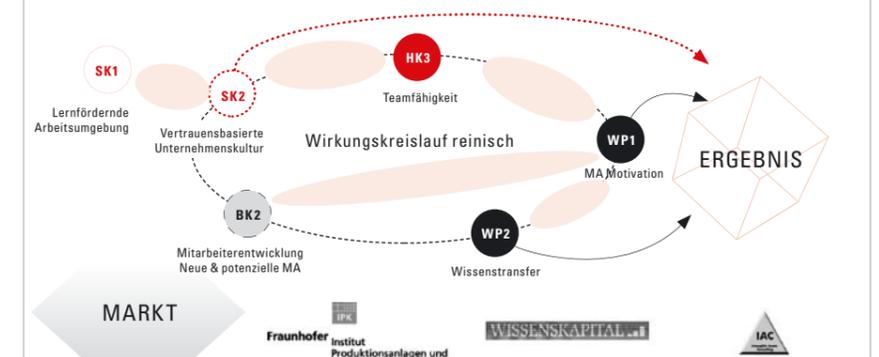


Abb.6: Reduktion auf das elementare Wirkungsnetz

## Das System analysieren und optimieren

Wird in der oben genannten Weise das Wirkungsnetz Schritt für Schritt analysiert, ergibt sich ein erstes Bild des vorhandenen Unternehmenswissens in all seinen Dimensionen. Dabei kann es zu überraschenden Ergebnissen oder der Bestätigung der bestehenden Unternehmensstrategie kommen. Wichtig ist die Überprüfung der Ergebnisse auf Plausibilität. Dabei wird es immer wieder zu Anpassungen kommen. Vielleicht wurden manche Basiselemente falsch eingeschätzt oder die Einflussfaktoren zu allgemein definiert. Deshalb sind Tests im Unternehmen, Rückkoppelungen, Variationen in der Teambesetzung etc. in einer zweiten Phase durchzuführen.

Je sicherer das Modell die Realität abbildet, um so zielgenauer und verträglicher lassen sich auch Veränderungen gestalten. Dies ist neben der Visualisierung eine weitere Stärke des Verfahrens. Durch die entsprechende Bewertung des Wirkungsnetzes können wertvolle Veränderungen in der Unternehmensentwicklung gewonnen werden. Hierbei erscheint es sinnvoll, kompetente Berater für die Analyse von sozialen Netzwerken zu beteiligen. Um die Maßnahmengestaltung zu erleichtern, stellen die folgenden Diagramme die verschiedenen Einflussfaktoren in Relation zum Verbesserungspotenzial dar.

## Bewertungs-Diagramm

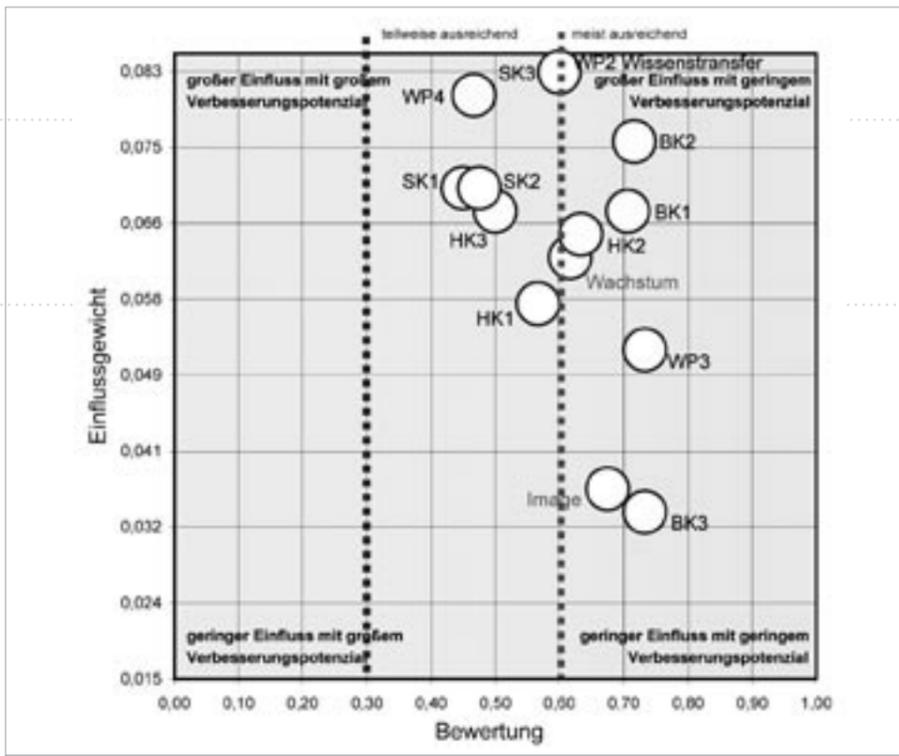


Abb.7: Bewertungsdiagramm der Einflussfaktoren

### Erklärung:

- Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.
- Einflussfaktoren, die weit links stehen, sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.
- Einflussfaktoren, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.

### Indikatoren Humankapital

HK1	Serviceorientierung	BSC-Scores Kundenzufriedenheit und interne Kundenzufriedenheit: Verwendung der entsprechenden Fragebögen, evtl. ergänzt um gezielte Fragen zum Thema Serviceorientierung
HK2	Mitarbeiterkompetenzen	BSC-Score „Vergleich Aufgabe—MA-Profil“: Gemessen wird die Übereinstimmung der Anforderungen jeder Stelle mit dem Profil des Mitarbeiters
HK3	Teamfähigkeit	Zu messen über entsprechende Bewertung durch Vorgesetzten in Jahresgesprächen (siehe Personalentwicklungsprozess)

Tab.2: Indikatoren am Beispiel Humankapital

*i* Alle Indikatoren sind im Kapitel "Zusammenfassung" ab S. 21 aufgelistet.

## Potenzial-Diagramm

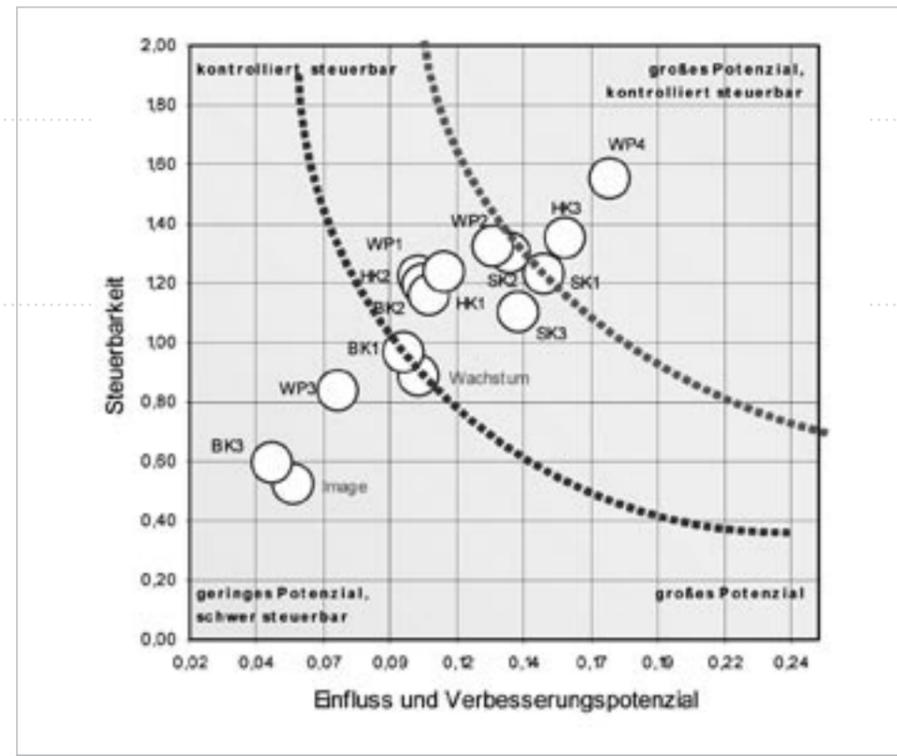


Abb.8: Potenzial-Diagramm Einflussfaktoren

### Erklärung:

- Einflussfaktoren, die weit oben stehen, sind prinzipiell sicherer zu steuern, als jene Einflussfaktoren, die weiter unten stehen.
- Größen, die weit rechts stehen, haben einen großen Einfluss und großes Verbesserungspotenzial.
- Die am besten geeignete Größe zur Systemoptimierung liegt möglichst weit rechts oben, da hier die Einflussfaktoren liegen, die sowohl großes Potenzial haben als auch gut zu steuern sind.

*i* Alle Faktoren sind im Kapitel "Zusammenfassung" ab S. 21 aufgelistet.

Das Potenzial-Diagramm zeigt eine starke Konzentration der Einflussfaktoren. Dies deutet auf eine Ausgewogenheit unter den einzelnen Einflussfaktoren hin. Es gibt keine Faktoren die ein großes Verbesserungspotenzial aufweisen, also zwingend verändert werden müssten. Lohndend wäre eine eingehendere Analyse von WP4 Innovationen.

Die Konzentration in der Mitte des Diagramms weist auf ein hochdynamisches, damit aber auch schwer steuerbares System hin. Eingriffe wirken direkt und stark. Wünschenswert wäre deshalb eine Verschiebung einzelner Faktoren in den oberen Bereich. Die Interaktion der Einflussfaktoren würde dadurch zwar etwas gedämpft, durch die gewonnene Stabilität sind aber Eingriffe zielgenauer durchzuführen.

## Indikatoren entwickeln

Um einen Prozess sicher zu führen oder zu verändern, sind die geeigneten Messgrößen, deren Zielwerte und die Kenntnis der Momentanzustände wichtig. In der Wissensbilanzierung ist analog für geeignete Indikatoren Sorge zu tragen. Diese müssen für jede Dimension mit ihren Basiselementen zuverlässige Aussagen ermöglichen. Die Auswahl dieser Indikatoren kann auf Basis einer BSC, der „New Guideline“ (Herausgeber: Danish Ministry of Science), diverser anderer Ansätze oder Kombinationen sowie durch eigene Überlegungen erfolgen. In dem nachfolgenden Beispiel sind Indikatoren für das Humankapital aufgelistet. Diese können mit ihrem aktuellen Wert belegt, bewertet und den Wissensbilanz-Zielen zugeordnet werden.

**Mut zur Geschwindigkeit**

*Geschwindigkeit allein berauscht nur kurzfristig und kann sogar gefährlich sein. Nur die angemessene Geschwindigkeit führt zu nachhaltigen Ergebnissen. Dazu gehört nicht nur Planung und ein zuverlässiges, zweckmäßiges Gefährt. Wer schnell und sicher sein Ziel erreichen möchte muss vor allem situationsbezogen handeln können.*

**Wissensbilanz, was zu beachten ist...**

Das bei der reinisch AG eingesetzte Modell und Verfahren zum Erstellen einer Wissensbilanz für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist kein statisches Verfahren, mit dem harte Kennzahlen ermittelt werden. Seine Stärke liegt in der Fähigkeit, die dynamischen Vorgänge und Wissenspotenziale eines Unternehmens unter der Beteiligung aller Unternehmenssparten abzubilden. Es kann bei entsprechender Offenheit zu repräsentativen Ergebnissen führen. Dies ist stark von der gelebten Unternehmenskultur und der Qualifikation der Moderatoren abhängig.

Die Lesart der Ergebnisse ist zunächst ungewohnt. Es können ja aufgrund des Verfahrens keine reinen Zahlenwerte gewonnen werden. Es handelt sich eher um Systemzustände und Wirkungszusammenhänge, die mit verschiedenen Diagrammen visualisiert werden. Durch diese Art der Ergebnisse wird der Rahmen einer Bilanz stark erweitert. Das Modell bilanziert in Form einer Momentaufnahme ein Unternehmen als soziales Wirkungsnetz oder komplexen Regelkreis.

Ein Vergleich mit anderen Unternehmen setzt eingehende Kenntnisse in das angewandte Verfahren voraus. Zwar werden die grundlegenden Dimensionen durch das verwendete Modell vorgege-

ben, die konkrete Ausdifferenzierung in Einflussfaktoren, deren Benennung, Definition sowie Bewertung erfolgt dagegen zu einem großen Teil unternehmensspezifisch und subjektiv. Dies erschwert den direkten Vergleich.

**Wissensbilanz, was sie leisten könnte...**

Wissensbilanz kann ein gutes Werkzeug zur Bewertung und Pflege des intellektuellen Kapitals sein. Da der Modellansatz und die Umsetzung offen für ständige Anpassungen und neue Erkenntnisse sind, kann der Anwender nach seinen Erfordernissen das Auflösungsvermögen und die Genauigkeit des Ergebnisses beeinflussen. So können Wissensbilanzen für das Gesamtunternehmen sowie für seine Teilbereiche bis hin zu Arbeitsgruppen aufgestellt und analysiert werden. Durch kompetente, externe Moderatoren reduziert sich der Faktor „Betriebsblindheit“.

Mit den Auswertungsverfahren und den verwendeten Diagrammen werden auch die praktischen Wissensstrukturen erfasst und visualisiert. Durch die gezielte Analyse der Vernetzungen und der Generatoren können relevante und zielgenaue Maßnahmen angedacht werden, ohne die bestehenden Strukturen kontraproduktiv zu beeinflussen.

Durch die Integration repräsentativer Unternehmensbereiche mit ihren verschiedenen Personalebene wird ein interaktiver Prozess quer durch das Unternehmen angestoßen. Die Ergebnisse sind deshalb aus der „Praxis“ generiert. Strategische Unternehmensziele werden bei dem Verfahren aber eher vorausgesetzt. Hier erscheint eine Kombination mit anderen Werkzeugen wie z. B. der BSC sinnvoll. Arbeiten Wissensbilanz und BSC zusammen, können sich die beiden Ansätze fruchtbar ergänzen.

**Ein Beispiel**

Gerade für Unternehmen im Dienstleistungssektor ist nicht nur die Qualität der erbrachten Leistungen, sondern besonders die Reaktionsgeschwindigkeit entscheidend. Frau Dörte Klaußner aus dem Personalwesen illustriert an einem Beispiel, warum dies für die reinisch AG eine Paradedisziplin ist.

**Mut zur Geschwindigkeit - ein Erfolgsfaktor von reinisch!**

An einem Mittwoch erhielten wir eine dringende Anfrage aus einer unserer Geschäftsstellen. Unser Kunde benötigte vier versierte Technische Redakteure aus seiner Branche. Natürlich bereits für den folgenden Montag, um diese beim Kunden vorzustellen und den Zuschlag

für einen Auftrag zu erhalten. Leider war aber intern kein Mitarbeiter verfügbar. Neue Mitarbeiter? Der Kunde war damit zwar einverstanden, aber bei der geforderten Qualifikation innerhalb von drei Tagen ein äußerst schwieriges Unterfangen.

Diese kaum lösbare Aufgabe erforderte sofortige Reaktion. Unsere Telefondrähte glühten. Wir aktivierten unser Rekrutierungsnetz. Alle bundesweiten Kontakte zu Fachhochschulen, Technikerschulen, potenziellen Bewerbern, unseren Personalanbietern, Arbeitsämtern, Firmenkontaktmessen und selbstverständlich die persönlichen Kontakte unserer Mitarbeiter wurden abgeklopft. In den wenigen Tagen bis zum Wochenende konnten wir dem Geschäftsstellenleiter mehrere passende Kandidatenprofile vorstellen. Wir schafften das kaum Mögliche: Am Montag präsentierten wir die Kandidaten und erhielten den Zuschlag für den Auftrag!

Kurze Reaktionszeiten sind keine zufällige Eigenschaft. Sie resultieren aus kurzen Wegen für schnelle Entscheidungen. Kurze Wege und damit hohe Geschwindigkeiten können nur durch Vertrauen, Mut zur Entscheidung und zweckmäßige Arbeitsmittel (z. B. unser gepflegtes Beziehungsnetz) erreicht werden. Das dargestellte Beispiel ist dabei kein Einzelfall. Mehr als einmal wagten wir aus der Situation heraus einen mutigen Schritt und

stellten für kommende Aufträge in Abstimmung mit unserem Kunden potenzielle Mitarbeiter vor. Deshalb ist „Mut zur Geschwindigkeit“ einer unserer markanten Erfolgsfaktoren.

Beschreiben wir diese Erfolgsgeschichte mit dem Ansatz der Wissensbilanz, so verdeutlichen die entsprechenden Einflussfaktoren die Basis für hohe Reaktionsgeschwindigkeiten (SK2: vertrauensbasierte Unternehmenskultur, WP2: Wissenstransfer, WP3: Produktivität und HK1: Serviceorientierung der Mitarbeiter). Dieser Generator bietet sich für eine eingehendere Analyse an. Die Ergebnisse sind für ähnliche Bereiche von großem Nutzen.



Dörte Klaußner



## Zusammenfassung / Ergebnisse

### Wissensbilanz als Prozess

Wer sich dem vorliegenden Modell einer Wissensbilanzierung stellt, lässt sich auf einen Prozess ein. Darin liegt die Stärke dieses Verfahrens. Es bietet in seinem Ausgangsmodell genügend Spielraum, um den spezifischen „Fingerabdruck“ eines Unternehmens abzubilden. Die Genauigkeit dieses Abdrucks in seiner Feinheit aber auch seine Übereinstimmung mit der Realität hängt von der Offenheit aller Beteiligten und deren Ausdauer ab. Wissensbilanz ist daher als ein Prozess zu betrachten, der von seiner Entwicklung, Ausgestaltung und ständigen Anpassung lebt.

Das bei der reinisch AG angewandte Verfahren führte nach vier Sitzungen zu den nachfolgend aufgelisteten Ergebnissen. Das Verfahren ist nach einer Einlernphase gut eigenständig weiterzuführen.

### Die Art der Ergebnisse

Wissen kann nur schwer in feste Formen gegossen werden. Eine Wissensbilanz liefert deshalb keine harten Kennzahlen wie eine traditionelle Unternehmensbilanz. Die ermittelten Kenngrößen des Verfahrens sind aber auch nicht der Beliebigkeit preisgegeben. Vielmehr wird ein Mittelweg gesucht. Dieser Mittelweg besteht in der Vorgabe von Dimensionen, wie sie in jedem kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erwarten sind: Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital, Interne Prozesse/Wissensprozesse. Diese Dimensionen stehen für das gesamte Unternehmenswissen. Sie werden unternehmensspezifisch mit Einflussfaktoren charakterisiert und in ihren Beziehungen sowie ihrer Relevanz bewertet. Spezifische Indikatoren für die verschiedenen Einflussfaktoren ermöglichen Aussagen über deren aktuellen Stand und der Auswirkung von eingeleiteten Veränderungen im Unternehmen.

Nachfolgend werden diese ermittelten Ergebnisse aufgeführt. Eine tiefere Interpretation steht noch aus. Die Lesart der Ergebnisse ist zunächst ungewohnt. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen setzt eingehende Kenntnisse in dem angewandten Verfahren voraus.

im Gegensatz zum Ziel, das Projekt wirtschaftlich erfolgreich abzuwickeln. Die Zielkonkurrenz wird in den häufigsten Fällen durch die in den Projekten eingebundenen Mitarbeiter individuell und situationsangepasst gelöst. Hier gilt es für die Zukunft – wenn überhaupt möglich – eine stärkere Systematik auszuformen.

### reinisch: Humankapital

Die Serviceorientierung beschreibt das Mitarbeiterverhalten in Bezug auf die Kundenbeziehungen. Der Aspekt des „Dienens“ steht dabei unter Umständen

### Definition Humankapital

Abk.	Bezeichnung	Definition
HK	Humankapital	Das Humankapital umfasst alles, „was im Unternehmen fehlt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen“, also deren Motivation, Fähigkeiten, Aus- und Weiterbildung und Erfahrungen.

Tab.3: Definition Humankapital

### Einflussfaktoren und Indikatoren für Humankapital

Abk.	Einflussfaktor	Zugehöriger Indikator
HK1	Serviceorientierung (dienen, Dienstleistungseinstellung)	BSC-Scores Kundenzufriedenheit und interne Kundenzufriedenheit: Verwendung der entsprechenden Fragebögen, evtl. ergänzt um gezielte Fragen zum Thema Serviceorientierung
HK2	Mitarbeiterkompetenzen Mitarbeiter=MA	BSC-Score „Vergleich Aufgabe – MA-Profil“: Gemessen wird die Übereinstimmung der Anforderungen jeder Stelle mit dem Profil des Mitarbeiters
HK3	Teamfähigkeit (soziale Kompetenz)	Zu messen über entsprechende Bewertung durch Vorgesetzten in Jahresgesprächen (siehe Personalentwicklungsprozess)

Tab.4: Einflussfaktoren und Indikatoren für Humankapital

Mit dem Fachwissen, den Methoden-Kompetenzen und dem Erfahrungsschatz umfassen die Mitarbeiterkompetenzen alle jene Aspekte, die die Qualität der reinisch-Mitarbeiter heute und in der Zukunft ausmachen. Durch die enge Verbindung mit dem Kunden (vor allem auch in räumlicher Hinsicht) kann dieser nach vorhandener Überdeckung von Aufgabenprofil und Mitarbeiter-Kompetenz entscheiden. Wichtig ist es deshalb, Instrumente weiterzuentwickeln, die eine zweckmäßige Zuordnung von Mitarbeiter und Kunde unterstützen.

Schnelles Reagieren auf veränderte Kundenanforderungen basiert bei der reinisch AG auf schlagkräftigen Teams innerhalb der Fachbereiche. Neuartige Anforderungen und kurzfristige Aufgaben können auf diese Weise abgebildet und abgeleistet werden. Eine Herausforderung für die Zukunft besteht in der Weiterentwicklung dieser Teamfähigkeit, um fachübergreifende Projekte und die damit verbundenen spezifischen Anforderungen noch effizienter abwickeln zu können.

**reinisch: Strukturkapital**

Für das Strukturkapital decken die drei Erfolgsfaktoren alle Bedingungen ab, um den Wissenserwerb, den Wissensaustausch und die Wissensweitergabe zu gewährleisten. In einer lernfördernden Umgebungen kann zum Einen im Projektumfeld das notwendige Wissen erworben und weitergegeben, zum Anderen über standardisierte Fortbildungsmaßnahmen der Erwerb neuen Wissens im Sinne einer Investition gefördert werden.

**Definition Strukturkapital**

Abk.	Bezeichnung	Definition
SK	Strukturkapital	Das Strukturkapital beinhaltet die Infrastruktur, die Prozesse, die IT-Systeme sowie das Qualitätsmanagement.

Tab.5: Definition Strukturkapital

**Einflussfaktoren und Indikatoren für Strukturkapital**

Abk.	Einflussfaktor	Zugehöriger Indikator
SK1	Lernfördernde Arbeitsumgebung	Gebuchte Stunden für Einarbeitung bzw. Schulung, Einrichtung und Organisation von Kompetenzgruppen, Anzahl von Lernstunden (1 Std. freitags), Anzahl fachbezogener Bücher in Bibliothek
SK2	Vertrauensbasierte Unternehmenskultur	BSC - Score Mitarbeiterzufriedenheit : Einfügen eines Frageblocks zur Unternehmenskultur
SK3	Wissensorientierte Prozesse & Methoden	Anteil der Mitarbeiter, die pro Strukturbaustein auf das reinisch-Wissensmanagement zugreifen (Bibliothek, Intranet, Wissenszirkel, Schulungen)

Tab.6: Einflussfaktoren und Indikatoren für Strukturkapital

Als Klammer für die räumlich verteilte Organisation der reinisch AG dient dabei die vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Wissensaustausch funktioniert in dieser Kultur vor allen Dingen auf dem Hintergrund einer positiv besetzten Fehlerkultur. Diese Fehlerkultur unterstützt auch zukünftig das organisationale Lernen.

Die wissensorientierten Prozesse und Methoden sind immer klar auf die wertschöpfenden Geschäftsprozesse ausge-

richtet. Alle Einzelmaßnahmen aus dem Wissensmanagement können hierunter gefasst werden.

**reinisch: Beziehungskapital**

Beleuchtet die Serviceorientierung als Erfolgsfaktor der Humankapitaldimension noch die Innensicht, so beschreibt die Kundenorientierung im Sinne eines „Total Customer Managements“ die

**Definition Beziehungskapital**

Abk.	Bezeichnung	Definition
BK	Beziehungskapital	Das Beziehungskapital umschließt die Unternehmenskultur und Austauschprozesse sowie die Beziehungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern, internen Abteilungen aber auch über die Organisationsgrenzen hinweg mit den Interessengruppen des Unternehmens („Stakeholder“).

Tab.7: Definition Beziehungskapital

**Einflussfaktoren und Indikatoren für Beziehungskapital**

Abk.	Einflussfaktor	Zugehöriger Indikator
BK1	Kundenorientierung „TCM“	BSC-Score Kundenzufriedenheit
BK2	Neue bzw. potenzielle MA	BSC-Score „Vergleich Aufgabe – MA-Profil“: Gemessen wird die Übereinstimmung der Anforderungen jeder neu zu besetzenden Stelle mit dem Profil des eingestellten Mitarbeiters
BK3	Marke (reinisch)	Durchführung von zielorientierten Befragungen auf z. B. Messen

Tab.8: Einflussfaktoren und Indikatoren für Beziehungskapital

Interaktion zwischen den Kunden und der reinisch AG. Bei dieser Interaktion wird alles Wissenswerte vom Kunden in die Unternehmung transferiert. Das aus den Beziehungen zu den Bestandskunden gewonnene Erfahrungswissen steht dann bei neuen Kunden zur Verfügung. Den Kunden und sein Bedürfnis schnellstmöglich zu verstehen, diesen Prozess weiter zu verfeinern und zu optimieren, ist auch zukünftig ein entscheidender Erfolgstreiber.

Die klare Wachstumsstrategie der reinisch AG bringt es mit sich, dass neue bzw. potenzielle Mitarbeiter eine gewichtige Rolle spielen. Und zwar vor allen Dingen vor dem Hintergrund der Integration in die Prozesse und Unternehmenskultur der reinisch AG.

Gerade in Bezug auf die potenziellen Mitarbeiter fällt der Marke „reinisch“ eine große Bedeutung zu. Schließlich ist die Marke das wichtigste Element zur externen Positionierung im Markt!

Die positive Wiedererkennung der reinisch AG strahlt sowohl in Richtung auf Kundenbeziehungen wie auch Partnerschaften und den Arbeitsmarkt aus.

**reinisch: Interne Prozesse; Wissensprozesse**

Die aus dem Wirkungsnetz abgeleitete Wachstumsspirale beruht auf einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren, der Mitarbeitermotivation. Verschiedene flankierende Managementmaßnahmen unterstützen die Basisströmung im Unternehmen, dass reinisch Mitarbeiter bezogen auf den Durchschnitt motivierter sind.

Eine weitere Wachstumsspirale wäre allerdings wünschenswert. Diese sollte die Faktoren einer erfolgreichen, Sicherheit generierenden Wachstumsstrategie umschließen und damit die Bindungskräfte und die Unternehmens-Identifikation durch hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter verstärken.

Der Aspekt der Wiederverwendbarkeit und der Standardisierung beim Wissenstransfer stellt im Hinblick auf die zugrunde liegende Systematik eine Aufgabe für die nahe Zukunft dar, die erhöhte Aufmerksamkeit verdient. Sowohl kundenbezogenes wie auch technologisches Wissen kann damit einen noch größeren Beitrag zum Gesamterfolg beisteuern.

Mit der Produktivität bzw. der Prozessleistung sind die klassischen Begriffe wie Durchlaufzeit, Effizienz und Effektivität verbunden.

Für die Innovation als Wissensprozess ist insbesondere auf die externe Produktinnovation hinzuweisen. Die räumliche Nähe zum Kunden bedeutet für ihn die schnelle Umsetzung von Innovationen, bringt aber gleichzeitig die Anforderung an den Wissenstransfer mit sich das mit der Innovation verbundene Wissen der gesamten Unternehmung zur Verfügung zu stellen.

**Definition Interne Prozesse; Wissensprozesse**

Abk.	Bezeichnung	Definition
WP	Interne Prozesse; Wissensprozesse	Die vorhandenen Potenziale für Innovationen, Produkte und Dienstleistungen werden durch geeignete Interne- und Wissensprozesse zur Entfaltung gebracht.

Tab.9: Definition Interne Prozesse; Wissensprozesse

**Einflussfaktoren und Indikatoren für Interne Prozesse; Wissensprozesse**

Abk.	Einflussfaktor	Zugehöriger Indikator
WP1	MA Motivation	BSC -Score Mitarbeiterzufriedenheit : Einfügen eines Frageblocks zur Motivation. BSC-Score Ideenanzahl (Vgl. mit ext. Benchmark)
WP2	Wissenstransfer	Messung von Teilnahme an bzw. Zugriffen auf Wissensinitiativen, Nutzung von Projektabschlussberichten, Wiederverwendungsrate Success-Stories
WP3	Produktivität (Prozessleistung)	BSC-Score Perspektive Prozess
WP4	Innovation	BSC-Score Perspektive Innovation: Ideenanzahl und Success-Stories

Tab.10: Einflussfaktoren und Indikatoren für Interne Prozesse; Wissensprozesse

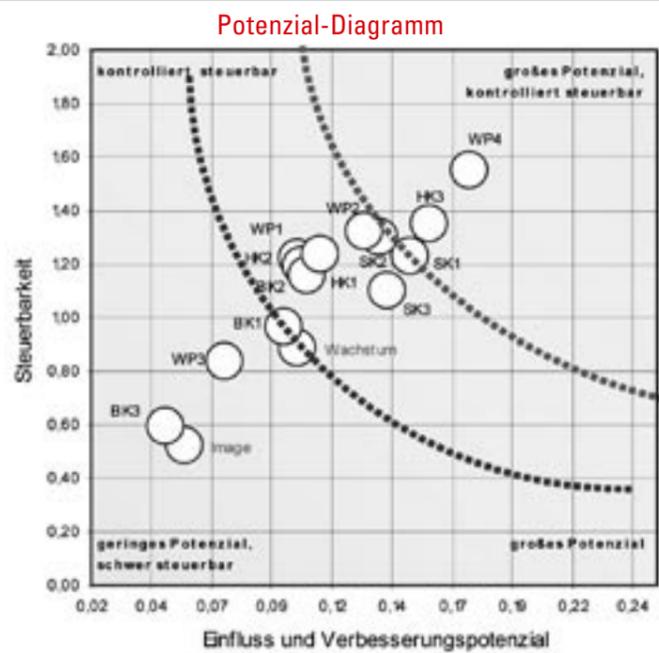


Abb.10: Potenzial-Diagramm der Einflussfaktoren

**i** Weitere Informationen finden Sie unter "Das System analysieren und optimieren" auf Seite 16ff.

**reinisch: Wertschöpfung und Wachstum**

Die Wachstumsspirale umfasst alle Kapitaldimensionen und deren Beziehungen. Sie ist Ausdruck für die typische Dynamik als stark ausgeprägtes Kultur-element. Keiner der beteiligten Einfluss-faktoren hat eine dominierende Ausprägung. Das Maß der Interaktion ist hoch.

**reinisch: Stabilität**

Die Konzentration vieler Einflussfaktoren in der Mitte des Potenzial-Diagramms weist auf ein hochdynamisches System hin. Die relativ geringe Streuung der Einflussfaktoren deutet auf eine gesunde Leistungsbasis.

**reinisch, weiter eine Erfolgsgeschichte!**

Die Herausforderung der kommenden Jahre besteht in der konsequenten Fort-führung der klaren Wachstumsstrategie. Dies kann nur durch die fortschreibende Definition und ständige Anpassung der Geschäftsprozesse erfolgen. Nur wenn dies keine bürokratischen, die Reak-tionsmöglichkeiten einschränkenden Strukturen erzeugt, kann die Leistungs-erbringung effizienter und marktgerecht erfolgen. Der vorliegende Ansatz zur Pflege des intellektuellen Kapitals zeigt exemplarisch die Anstrengungen der reinisch AG, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Erfolgsgeschichte reinisch kann nur mit den Kapiteln „Mehrwert durch motivierte Mitarbeiter“, „hilfreiche Strukturen“ und „offener Wis-senstransfer“ fortgeschrieben werden. Olaf Gabriel, Mitarbeiter einer unserer Geschäftsstellen, belegt diese Erfolgs-garanten.

**Motivation und Wissenstransfer als Garant für hohe Kundenzufriedenheit**

Während einer Projektarbeit bei einem Kunden kam dieser mit einem sensiblen Problem seines Aufgabenbereiches „Garantie-Teile“ auf mich zu. Kernpunkt war, dass nach gemeldeten technischen Notfällen nicht genügend Schadensteile zur Befundung aus den Werkstätten zurückgeliefert wurden.

Ich durchsuchte also die am Vortrag ge-meldeten Fälle nach Symptomen, die auf dieses Bauteil hinwiesen, setzte mich mit den Werkstätten in Verbindung und ver-suchte diese Teile gezielt anzufordern.

Anfänglich erwies sich dieses als recht schwierig! Entweder waren die Teile schon auf dem Garantieweg zurückgelie-fert oder verschrottet; und damit für eine Befundung nicht mehr greifbar. Durch Konsequenz und die nötige Überzeu-gungsarbeit bei den Werkstätten spielte sich dieses jedoch in relativ kurzer Zeit ein und hatte den gewünschten Erfolg für den Kunden.

Als wenig später eine neue Produktreihe auf den Markt kam, sollte diese Aktion auf alle Teile ausgeweitet werden. Die Qualität unserer Arbeitsergebnisse führte zu einer ständig steigenden Nach-frage des Kunden. Er wünschte noch detailliertere Daten, Dokumentation und Präsentation, sowie eine Ausweitung auf weitere Themen. Hierdurch konnten in den vergangenen Jahren weitere Mit-arbeiter in das Projekt mit einbezogen werden.

Die konsequente Vertiefung der Kennt-nisse und die Bereitschaft zum Wis-senstransfer untereinander sowie die hohe Motivation führte dazu, dass diese Mitarbeiter heute als „Hotline“ für alle Werkstätten in Deutschland bei unserem Kunden tätig sind.



Olaf Gabriel

Durch die hohe Kompetenz und vorbildliche Teamarbeit ist dieses Projekt ein plastisches Beispiel für die Leistungsfähigkeit und -bereit-schaft der reinisch AG geworden.

**Vereinfachtes Wirkungsnetz reinisch**

Bei reinisch gibt es eine große Wertschöpfungsspirale, die alle immateriellen Potenzialdimensionen integriert und über Wissensprozesse sowie Kulturdimensionen die Ergebnisse generiert. Innerhalb des großen Kreislaufs gibt es mehrere kleine Verstärkungsfelder, die zusätzliches Momentum aufbauen.

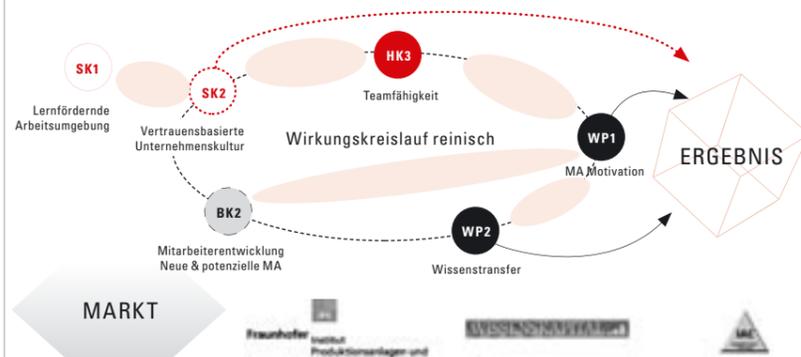
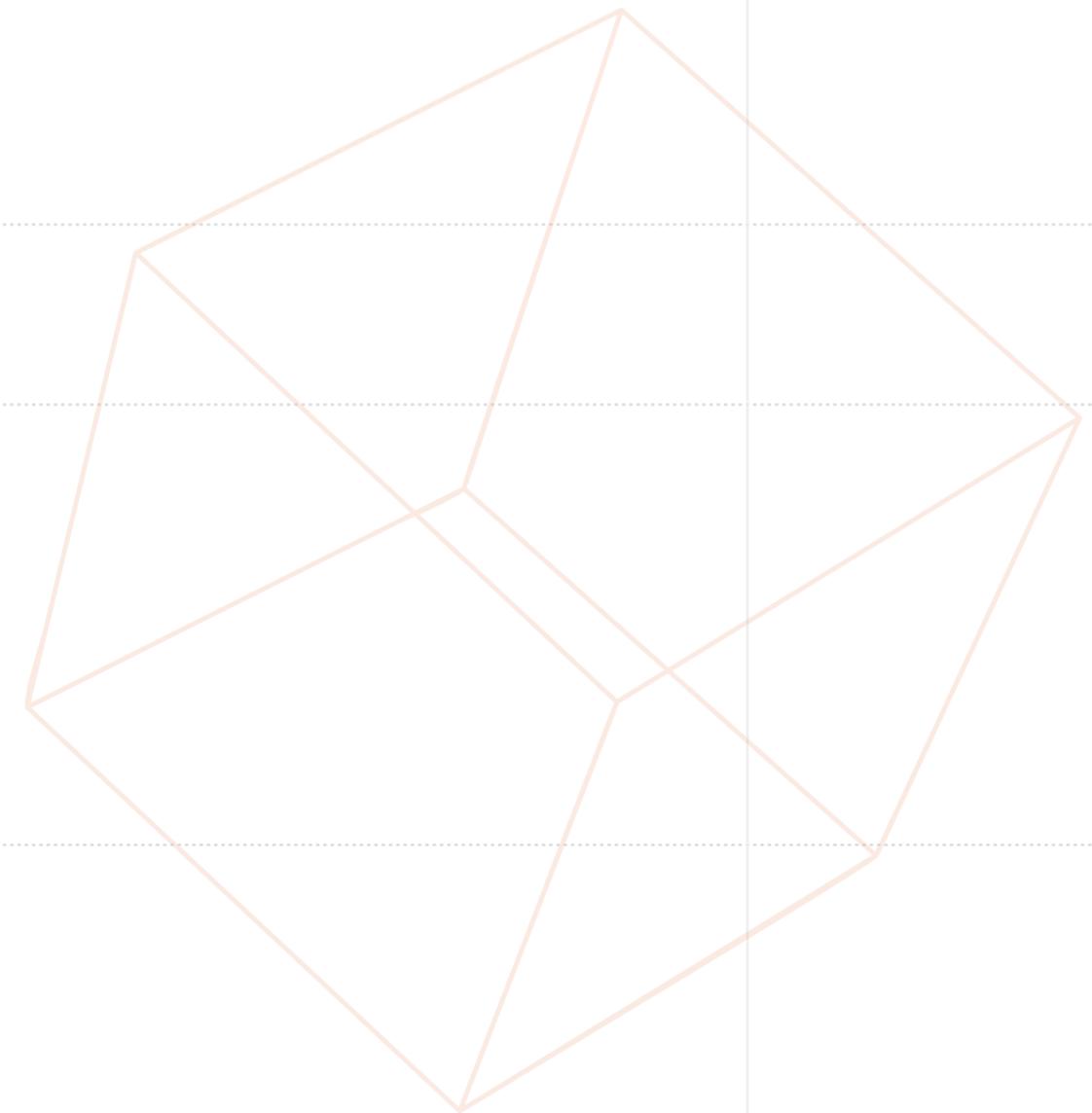


Abb.9: Vereinfachtes Wirkungsnetz der reinisch AG

**i** Weitere Informationen finden Sie unter "Erste Ergebnisse ableiten" auf Seite 15ff.

## Stichworte

Profil	5
Strategie	5
Erfolg	5
Nachhaltigkeit	6
Neugier	7
Neues Verständnis	9
Zweck	9
Träger	9
Beziehungskapital	13
Strukturkapital	13
Wissensziele definieren	13
Humankapital	13
Dimensionen	13
Reduktion	14
Basis-Elemente	14
Wirkungszusammenhänge	14
Verkoppelungen	15
Generatoren	15
Wachstums-Spirale	15
Veränderungen gestalten	16
Systemoptimierung	17





# reinisch

## reinisch AG

Franz Reinisch  
Technologiepark Karlsruhe  
Emmy-Noether-Straße 9  
76131 Karlsruhe

Telefon +49 721 66377-0  
Telefax +49 721 66377-119

E-Mail: [info@reinisch.de](mailto:info@reinisch.de)  
Web: [www.reinisch.de](http://www.reinisch.de)