



Wissensbilanz 2006



der Friedr. Lohmann GmbH



Inhaltsverzeichnis

1	VORWORT	3
2	WISSENSBILANZ – MADE IN GERMANY	5
2.1	Ausgangspunkt	5
2.2	Wissensbilanz-Modell	5
2.3	„Wissensbilanz – Made in Germany“ – Phase III	6
2.4	Das Lohmann-WB-Team	7
2.5	Vorgehensweise	8
3	UNTERNEHMENS DARSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION	10
3.1	Bilanzierungsbereich	11
3.2	Geschäftsumfeld	11
3.3	Vision	12
3.4	Strategie	12
4	ANALYSE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS	15
4.1	Geschäftsmodell	15
4.1.1	Geschäftsprozesse (Wertschöpfende Prozesse)	15
4.1.2	Geschäftserfolg	16
4.2	Intellektuelles Kapital	18
4.2.1	Humankapital	19
4.2.2	Strukturkapital	21
4.2.3	Beziehungskapital	23
5	AUSWERTUNG	26
5.1	Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals	26
5.2	Entwicklungspotenziale	27
6	FAZIT	30
6.1	Entwicklung des Intellektuellen Kapitals	30
6.2	Ausblick	34
7	ANHANG	35
7.1	Indikatoren	35



1 VORWORT

Wir freuen uns, Ihnen die erste Wissensbilanz der Friedr. Lohmann GmbH vorstellen zu können.

Das Ergebnis war eindeutig: Die Stärken der Friedr. Lohmann GmbH liegen im Beziehungs- und Humankapital (Kunden-, Lieferanten-, Kapitalgeberbeziehungen). Die Schwäche liegt im Strukturkapital ("IT und dokumentiertes Wissen", "Kooperation und Wissenstransfer" und "QM und Führungsinstrumente"). Vor allem die Qualität und Systematik wurden beim Strukturkapital relativ niedrig bewertet. Auf diesen drei Einflussgrößen, die allesamt zum Strukturkapital gehören, liegt das größte Verbesserungspotenzial. Da vor einem guten Jahr ein neues ERP-System implementiert wurde, ist es nur verständlich, dass dieses System noch nicht rund läuft und noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft sind. Auch der Bereich Qualitätsmanagement und Führungssysteme befindet sich zur Zeit im Aufbau.

Wir werden die sehr positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt umsetzen und weiterentwickeln.

Die Wissensbilanz erfüllt für die Friedr. Lohmann GmbH drei wichtige Aufgaben: Erstens stellt sie eine wesentliche Einflussgröße für die interne Steuerung und Kommunikation dar. Zweitens soll die Wissensbilanz als Frühindikator möglicher Probleme dienen, so dass rechtzeitig entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Drittens ist die Wissensbilanz auch ein wichtiges Instrument für die externe Kommunikation mit den Banken. Neben der klassischen Bilanz, die die Unternehmensentwicklung für das Geschäftsjahr rückblickend darstellt, ist die Wissensbilanz eine sehr gute Möglichkeit, strukturiert und transparent über das intellektuelle Kapital, die sogenannten „weichen“ Faktoren des Erfolges, von morgen zu berichten.

In einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld können wir unter sich rasch ändernden Rahmenbedingungen nur erfolgreich bestehen, wenn wir uns in die Lage versetzen, die Kundenanforderungen in immer höherem Maße zu erfüllen. Dies kann nur gelingen, wenn interne Prozesse, Mitarbeiter und äußeres Umfeld optimal aufeinander abgestimmt sind. Wechselwirkungen in diesem komplexen Umfeld müssen bekannt sein, um daraus die richtigen Entscheidungen ableiten zu können.

- „Wissensunterschiede entscheiden den Wettbewerb!“ -

Angesichts dieser wachsenden Herausforderung hat sich die Friedr. Lohmann GmbH im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung des Bundeswirtschaftsministerium um die Teilnahme an dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ Phase III beworben. Als Initiative des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) bot der Arbeitskreis Wissensbilanz in der Phase III des Projektes „Wissensbilanz-Made in Germany“ weiteren kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) die Möglichkeit, mit professioneller Unterstützung durch das Fraunhofer Institut IPK ihre eigene Wissensbilanz zu erstellen.

Entsprechend eines anspruchsvollen Kriterienkatalogs wurde die Friedr. Lohmann GmbH neben 38 weiteren kleinen mittelständischen Unternehmen (KMU) aus dem gesamten Bundesgebiet ausgewählt.

Die Friedr. Lohmann GmbH darf stolz darauf sein, nach intensiven Vorabinterviews und Unternehmensanalysen auf Empfehlung des Fraunhofer Instituts vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit als innovatives Familienunternehmen in den Arbeitskreis Wissensbilanz berufen worden zu sein.



Nach unserer Einschätzung wird die Wissensbilanz in einigen Jahren eine wichtige Ergänzung der klassischen Bilanz und vor allem in den Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielen. Für die Zukunft wollen wir die angewandte Methode im Sinne eines permanenten Reportings standardisieren. Damit wird die Wissensbilanz zu einem effektiven und effizienten Werkzeug der Geschäftsführung.

In zahlreichen Veranstaltungen wird die Methode der Wissensbilanz deutschlandweit vorgestellt. Sie soll möglichst vielen Unternehmen helfen, ihren individuellen Weg zur unternehmensspezifischen Wissensbilanz zu finden. Die Friedr. Lohmann GmbH wird diesen Weg jedenfalls weitergehen.

Wir wünschen uns allen eine erfolgreiche Umsetzung in unserem Unternehmen!

Witten, den 06.11.2006

Geschäftsleitung

2 Wissensbilanz – Made in Germany

2.1 Ausgangspunkt

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit Wissen sind heute die entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus ist die systematische Darstellung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und Arbeitsstrukturen gegenüber Kunden und Kapitalgebern zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden. Übliche Bilanzen und Controllinginstrumente reichen hierzu nicht aus, da das intellektuelle Kapital, wie beispielsweise spezielles Know-How und gute Geschäftsbeziehungen, in ihnen meist unberücksichtigt bleibt. Die Wissensbilanz stellt eine Möglichkeit dar, diese immateriellen Ressourcen transparent zu machen und so die "weichen" Erfolgsfaktoren zu bewerten und zu managen.

Dies war der Ausgangspunkt für das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), sich dem Thema Wissensbilanzierung anzunehmen und den Arbeitskreis Wissensbilanz zu beauftragen, in kleinen und mittleren Unternehmen Wissensbilanzen zu erstellen. Ziel des Projekts ist es, die bestehenden internationalen Erfahrungen für den deutschen Mittelstand anwendbar zu machen. Denn gerade der Standort Deutschland ist auf die effiziente Nutzung seines intellektuellen Kapitals und das Ausschöpfen seiner Innovationspotenziale angewiesen, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Damit war auch der Titel des Projekts geboren: "Wissensbilanz - Made in Germany".



Quelle:
Leitfaden Wissensbilanz –
Made in Germany.
Bundesministerium für
Wirtschaft und Arbeit in
Zusammenarbeit mit dem
Arbeitskreis Wissensbilanz.
www.akwissensbilanz.org

Definition Wissensbilanz:

Eine Wissensbilanz ist ein **Instrument** zur gezielten **Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals** einer Organisation.

Sie zeigt die **Zusammenhänge** zwischen den organisationalen **Zielen**, den **Geschäftsprozessen**, dem **Intellektuellen Kapital (IK)** und dem **Geschäftserfolg** einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels **Indikatoren**.

Bedeutungsgleiche und -ähnliche Begriffe:

Wissensbilanz = Intangible Assets Statement
= Intellectual Capital Report
= ...

Abb.: Definition Wissensbilanz

Die teilnehmenden kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sollen befähigt werden, ihr spezifisches, immaterielles Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Die Akquisition von Kunden, Partnern und neuen Mitarbeitern soll dadurch unterstützt und die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital erleichtert werden.

2.2 Wissensbilanz-Modell

Im Folgenden wird das Wissensbilanz-Modell kurz vorgestellt und die wichtigsten Begriffe werden erklärt. Dies wird das Verständnis für den vorliegenden Bericht erleichtern.

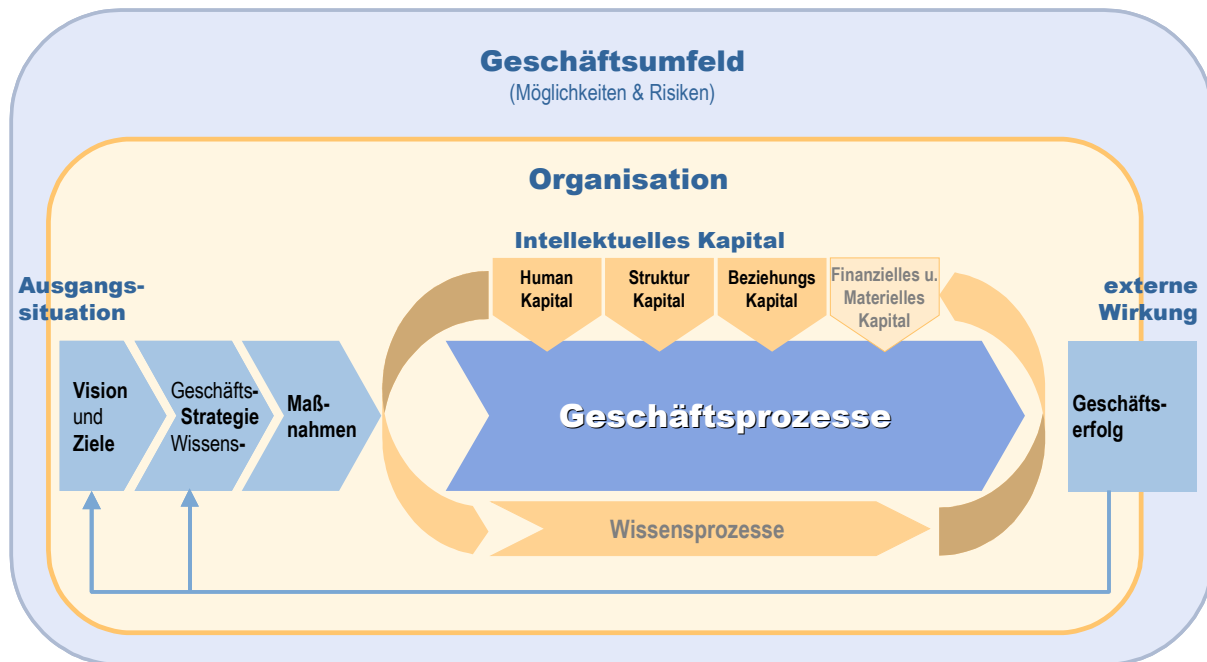


Abb. 1: Wissensbilanz-Modell des Arbeitskreis Wissensbilanz

Ausgangspunkt der Methode Wissensbilanz ist die Vision und Strategie unter Berücksichtigung der Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. Ein Unternehmen leitet daraus Maßnahmen ab, wie es sich gegenüber den verschiedenen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals positionieren möchte. Das Humankapital erfasst unter anderem Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Strukturkapital umfasst alle organisatorischen und infrastrukturellen Instrumente, die Unternehmensführung und Mitarbeiter bei der Unternehmensorganisation unterstützen die Wertschöpfungsprozesse effizient zu gestalten. Das Beziehungskapital stellt die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie weiteren Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Die Wissensbilanz zeigt den Wert des intellektuellen Kapitals für die Zielerreichung, Strategieumsetzung, Leistungserstellung und letztlich den Geschäftserfolg der Organisation auf. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren haben, wo die Stärken und Schwächen sowie das größte Entwicklungspotenzial liegen.

2.3 „Wissensbilanz – Made in Germany“ – Phase III

Ziel dieses Projektes ist die Übertragung der Wissensbilanz auf bisher nicht berücksichtigte Branchen und auf relevante Anwendungsfälle in spezifischen Abschnitten des Lebenszyklus einer Organisation. In der Wissensbilanz Phase III wird die Erfolgswirksamkeit in den Pilotunternehmen untersucht und die Wissensbilanz-Methode um neue Module erweitert.

KMU aus den folgenden Branchen sind in der Phase III als Anwenderunternehmen beteiligt: Beratung, Automobilzulieferer, Tourismus, Versicherung, Nahrungsmittelindustrie, Verarbeitendes Gewerbe, Medien und Telekommunikation, Energieversorger, Chemie- und Pharmaindustrie, Informations- und Kommunikationstechnologie, Transport/Logistik, Gesundheit/Medizin.

Des Weiteren soll die Wissensbilanz in drei Spezialfällen eingesetzt werden, um zu testen, in wie weit das Instrument helfen kann,

- eine Unternehmensgründung in einem innovativen Technologiebereich zu unterstützen,
- eine anstehende Nachfolgesituation in einem (inhabergeführten) Unternehmen zu erleichtern und
- eine Finanzkrise in einer Organisation zu bewältigen.

Auf Basis der erprobten Methode und unterstützt durch die erfahrenen Experten aus dem Pilotprojekt werden die Firmen durch den Prozess der Wissensbilanzierung geführt, der im Wesentlichen aus drei Workshops und begleitender Kennzahlenerhebung besteht.

Ziel ist es, die Erfahrungen aus den ersten beiden Phasen des Pilotprojekts "Wissensbilanz - Made in Germany" zu konsolidieren, die Erfolgswirksamkeit in den Pilotunternehmen zu untersuchen und die Wissensbilanz-Methode um neue Module zu erweitern. Hierzu werden auch die internationalen Experten erneut eingebunden, um die bisher in Europa existierenden Ansätze zur Wissensbilanzierung weiter zu harmonisieren. So soll eine Empfehlung ausgesprochen werden, wie eine einheitliche Methodik zu einer größeren Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen zwischen einzelnen Unternehmen beitragen kann. Zusammen mit den neuen Modulen "Interpretation von Wirkungszusammenhängen" und "Ableitung von Veränderungsmaßnahmen" werden diese Minimalanforderungen zur Qualitätssicherung in einem erweiterten Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 zusammengefasst und durch das BMWA kostenlos zur Verfügung gestellt.

Weiterhin soll der Finanzmarkt, vertreten durch Banken, Investmentfirmen und Analysten, noch stärker in die Wissensbilanz-Community einbezogen werden, um das Instrument auf breiter Basis für eine ganzheitliche Unternehmensbewertung einsetzen zu können. So soll die Akquisition von frischem Eigenkapital und die Kreditaufnahme, vor allem für zukunftsbezogene Investitionen, für den deutschen Mittelstand erleichtert werden. Hierfür werden in Expertenrunden die speziellen Anforderungen aus Sicht des Finanzmarkts diskutiert und in einem Experiment mit Finanz-Analysten der Nutzen der Wissensbilanz bei der Bewertung von Unternehmen getestet werden.

2.4 Das Lohmann-WB-Team

Eine Bilanzierung des Wissenskapitals, die das Unternehmen realitätsnah abbildet, steht und fällt mit der Zusammensetzung des Projektteams. Deshalb wurde ein Projektteam aufgestellt, das quer durch alle Hierarchieebenen die unterschiedlichsten Bereiche und Sichtweisen abdeckt. Mit Unterstützung des Fraunhofer Instituts wurde das Wissenskapital analysiert und evaluiert sowie notwendige Maßnahmen abgeleitet und die Wissensbilanz aufgestellt.

obere Reihe:

Rainer Aust
Werkstofftechniker
Qualitätssicherung
50 Jahre, seit 1984
im Unternehmen

Hugo Knöller
Dipl. Betriebswirt
kaufm. Leiter, Prokurist
59 Jahre, seit 1968
im Unternehmen

Jörg Lause
Dipl. Betriebswirt
Controlling
36 Jahre, seit 2005
im Unternehmen

Gunnar Lohmann-Hütte
Dipl. Kfm.
Controlling & Verwaltung
28 Jahre, seit 2005
im Unternehmen

Katja Lohmann-Hütte
Dipl. Kfvr., Dipl. Ing. FH
Vertriebsleitung, Prokuristin
32 Jahre, seit 2001
im Unternehmen



untere Reihe:

Friedrich Lohmann-Voß
Dipl. Ing. TH
techn. Geschäftsführer
35 Jahre, seit 1999
im Unternehmen

Roland Müller
Dipl. Ing. FH
Umwelt und Arbeitsschutz
34 Jahre, seit 2001
im Unternehmen

Bernt Nimmrichter
Personalfachkfm.
Personalleiter
58 Jahre, seit 1984
im Unternehmen

Adil-Temel Sadin
techn. Qualifizierung
Vorarbeiter Lager
40 Jahre, seit 1989
im Unternehmen

Lars Storchmann
Fertigungstechniker
Leiter Schmiedepresse
34 Jahre, seit 1988
im Unternehmen

Abb.: Lohmann's Wissensbilanz-Team

Angesichts des methodischen Neulands war die kompetente Unterstützung seitens des Fraunhofer IPK unerlässlich. In drei Workshops begleiteten 2-3 Mitarbeiter des Fraunhofer Instituts den Erstellungs- und Einführungsprozess der Lohmann-Wissensbilanz. Auch bei der realistischen Einschätzung des Wissenskapsitals der Friedr. Lohmann GmbH waren diese von hoher Bedeutung. Das professionelle Projektmanagement des Fraunhofer Instituts und deren hervorragende Betreuung und Projektleitung haben maßgeblich zur erfolgreichen Erstellung der Lohmann-Wissensbilanz beigetragen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den drei Mitarbeitern des Fraunhofer Instituts, Markus Will, Sven Wuscher und Kay Alwert, für die große Unterstützung und die angenehme Atmosphäre bedanken.

2.5 Vorgehensweise

In 3 ganztägigen Workshops in unserem Hause wurden mit Hilfe des Fraunhofer IPKs die relevanten Einflussfaktoren ermittelt und definiert, nach Quantität, Qualität und Systematik bewertet, die Wirkungszusammenhänge festgestellt und die Ergebnisse interpretiert.

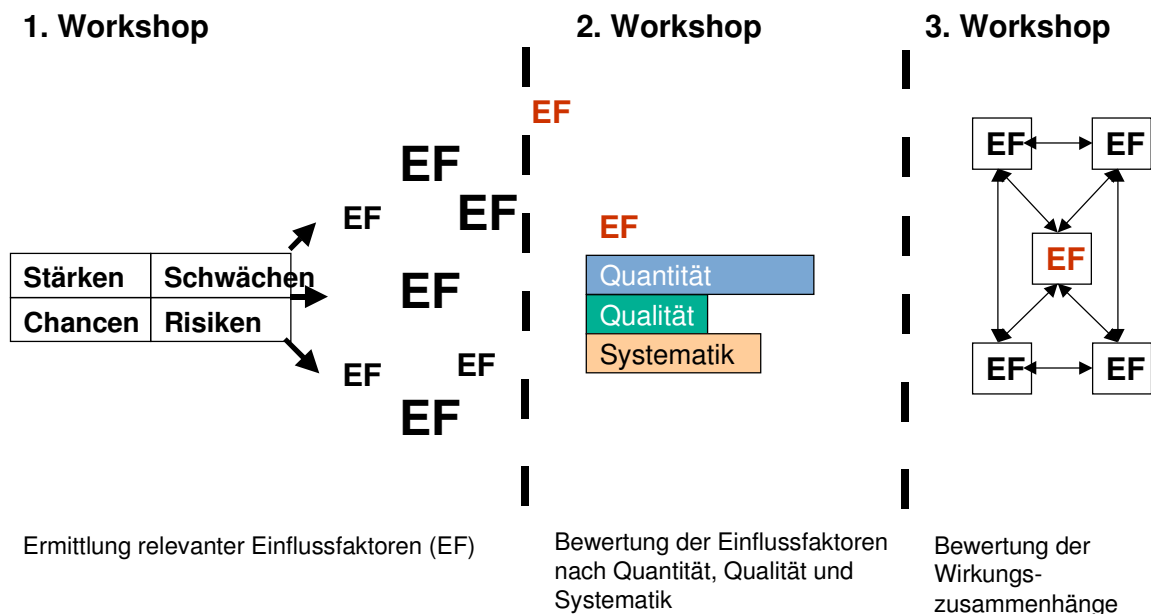


Abb.: Vorgehensweise bei der Friedr. Lohmann GmbH



In diesen Workshops wurden mit 10 Mitarbeitern, aus den verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchieebene, unter Moderation von Markus Will, Sven Wuscher und teilweise Kay Alwert folgende Sachverhalte erarbeitet.

Auf Basis unserer Vision und Strategie wurden die relevanten Einflussfaktoren für die Friedr. Lohmann GmbH definiert. Diese Einflussfaktoren wurden hinsichtlich Qualität, Quantität und Systematik bewertet. Im Anschluss wurden die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren bewertet.

Zur besseren Bewertung des intellektuellen Kapitals wurden Messkriterien zu den Einflussfaktoren sortiert nach Human-, Struktur- und Beziehungskapital erarbeitet. Letztlich wurden Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

In diesen drei Workshops wurde die Grundlage für die vorliegende Wissensbilanz erarbeitet.

3 UNTERNEHMENS DARSTELLUNG UND AUSGANGSSITUATION

Aus der damaligen im Jahre 1790 von Johann Friedrich Lohmann gegründeten "Stahlfabrik" in Witten gehen die heutigen beiden traditionellen Stahlstandorte der Friedr. Lohmann GmbH in den Stadtteilen Herbede und Annen hervor. Das bodenständige Edelstahlwerk ist eng mit der industriellen Entwicklung der Stadt Witten und ihrer Umgebung verbunden.

Als Hersteller von Schnellarbeits-, Werkzeug- und Spezialstählen (Werk Herbede) sowie hochverschleißfesten- und hitzebeständigen Gussteilen (Werk Annen) hat die Friedr. Lohmann GmbH internationale Bedeutung erlangt und weltweit langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut.

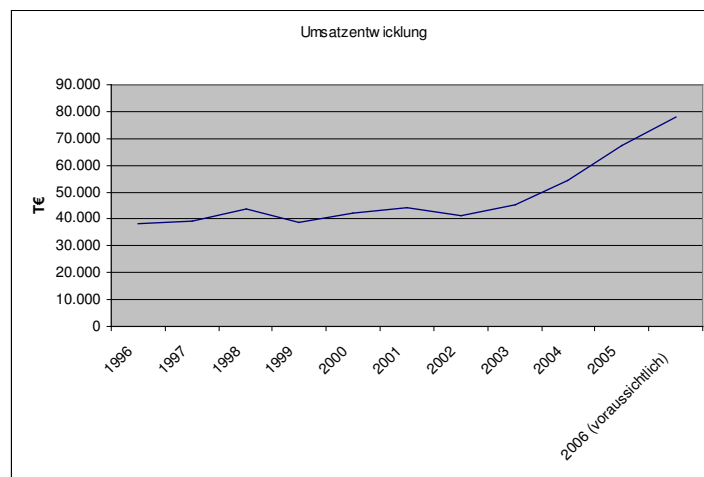


Abb.: Umsatzentwicklung der letzten 10 Jahre

Die Friedr. Lohmann GmbH, Werk für Spezial- & Edelstähle, wird heute in 6. bzw. 7. Generation mit großem Engagement geführt.

Heute beschäftigt das Unternehmen rund 315 Mitarbeiter. Für sein Engagement für den beruflichen Nachwuchs fand das Unternehmen Anerkennung und Würdigung mit der Überreichung einer Urkunde von der Industrie- und Handelskammer im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum, die bescheinigt, daß das Unternehmen ein von der Industrie- und Handelskammer anerkannter Ausbildungsbetrieb ist.

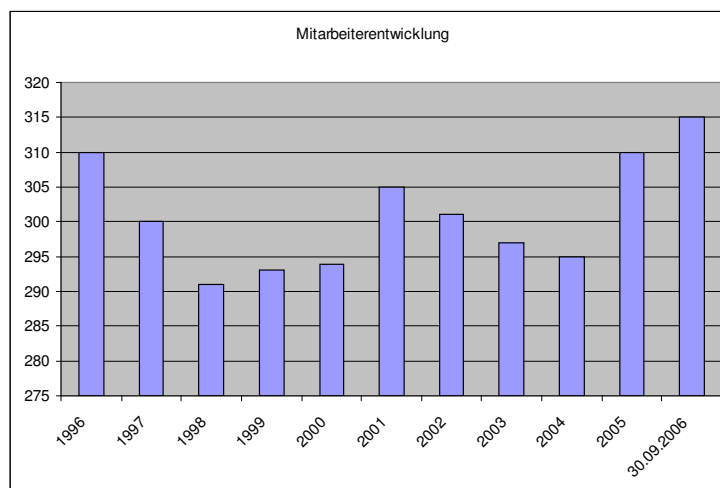


Abb.: Mitarbeiterentwicklung der letzten 10 Jahre

Leistungsstarke Anlagen, umweltverträgliche Produktionsverfahren und gut ausgebildete, motivierte Fachkräfte sowie ein Qualitätsmanagement gemäß den Forderungen der EN ISO 9001 sind Garant für einen hohen Qualitätsstandard der Produkte sowie für einen stetigen Entwicklungsprozess.

Die Einrichtung eines Umweltmanagementsystems gemäß der Forderung EN ISO 14001 deckt sich mit den Zielen des Unternehmens, verstärkt auf den Umweltschutz zu achten und diesen kontinuierlich zu verbessern.

Seit dem 11. Mai 2006 ist die Implementierung eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems abgeschlossen. Dieses Risikomanagementsystem ist von führenden international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nach IDW PS 340 testiert und entspricht den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG).

Warum eine Wissensbilanz in der Friedr. Lohmann GmbH?

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie der effiziente Umgang mit ihnen sind heute entscheidende Wettbewerbsvorteile. Aufgabe der Wissensbilanz ist es, diese schwer greifbaren aber für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ausschlaggebenden Faktoren kommunizieren und gestalten zu können.

Ziel der Wissensbilanzierung in der Friedr. Lohmann GmbH ist es unser immaterielles Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzuarbeiten und zielgruppengerecht darzustellen.

Dabei nutzen wir die Wissensbilanz sowohl zur internen als auch externen Kommunikation. Intern versetzt uns die Transparenz über das intellektuelle Kapital in unserem Unternehmen in die Lage, unsere Innovations- und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Die Wissensbilanz wird damit zur fundierten Grundlage für weitere strategische Entscheidungen, insbesondere hinsichtlich der gezielten Stärkung unserer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der immateriellen Vermögenswerte. Extern verwenden wir die Wissensbilanz als „harten Fakt“ in der Darstellung unserer „weichen Faktoren“ gegenüber unseren Banken.

3.1 Bilanzierungsbereich

Die Wissensbilanz für die Friedr. Lohmann GmbH wurde anhand der zur Verfügung stehenden Daten für den Hauptsitz des Unternehmens am Standort Herbede durchgeführt. Der Bilanzierungsbereich umfasst auch Teilzeitkräfte, Leiharbeitnehmer sowie Handelsvertreter.

3.2 Geschäftsumfeld

Im Geschäftsumfeld der Friedr. Lohmann GmbH lauern sowohl Chancen als auch Risiken.

Durch die erfolgreiche Verbindung von Tradition und Innovation genießt die Friedr. Lohmann GmbH in der Branche ein gutes Image. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes Engagement, hohe Qualifikationen sowie durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen aus.

Auf dem Stahlmarkt herrscht hoher Wettbewerbsdruck, der insbesondere von den großen Konzernen ausgeht. Gesetzliche Auflagen sowie Veränderungen in der Energie- und Umweltpolitik wirken sich indirekt aber auch direkt auf den Stahlmarkt aus und bergen somit nicht kalkulierbare Risiken. Die Nachfolgegeneration der Geschäftsführung kann als Chance



gesehen werden, auf der anderen Seite können mit einem Generationenwechsel in der Geschäftsführung aber auch Risiken verbunden sein.

Der professionelle Umgang mit Chancen und Risiken wird vor dem Hintergrund zunehmender Wettbewerbsintensität und Globalisierung, turbulenter Märkte, den Anforderungen von Basel II sowie steigender Unsicherheiten immer wichtiger. Anhand unseres Risikomanagement erkennen wir unsere Risiken und decken Potenziale auf, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein zu können.

3.3 Vision

Die Geschäftspolitik – durch laufende Investitionen und kontinuierliche Verbesserungen geprägt – ist auf eine gesicherte Zukunft des Unternehmens ausgerichtet. Wir wollen den hohen Qualitätsstandard unserer Produkte halten und weiterentwickeln, weiterhin ein hohes Maß an Zuverlässigkeit gewährleisten - trotz kontinuierlicher Terminbeschleunigung. Wir wollen besser sein als die Anderen!



Abb.: 4-Säulen-Modell der Friedr. Lohmann GmbH

Die Zukunft unseres Unternehmens kann nur gewonnen und gestärkt werden, wenn wir unser Wissenskapital mehren und transparent gestalten sowie eine proaktive Wertschöpfung betreiben. Dabei beruht der von der Friedr. Lohmann GmbH gewählte strategische – vor allem organische - Wachstumspfad auf seit Generation erlernten Kompetenzen und Erfahrungen, die innovativ ausgespielt und wissensbasiert vorangetrieben werden.

3.4 Strategie

Entsprechend unserer angestrebten Geschäftserfolge haben wir für unsere Kenngrößen des Geschäftserfolges Teil-Strategien definiert:

Finanzieller Erfolg

1. *Finanzwirtschaftliche Strategie:* Durch kontinuierliche Jahresüberschüsse soll die Kapitalstruktur weiterhin gestärkt werden (Eigenkapitalquote > 40%). Wir finanzieren unser zukünftiges Wachstum aus den Erlösen von heute – es wird i.d.R. nicht mehr investiert als verdient wird.
2. *Beschaffungsstrategie:* Die effiziente Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Rohblöcke, Halbzeuge, Platinen, Schrotte, Metalle, Legierungen und Dienstleistungen, Maschinen und Anlagen trägt einen wichtigen Teil zur Sicherung des Unternehmenserfolges bei.

3. *Outsourcingstrategie*: Im Outsourcing-Bereich haben wir einige interessante bedeutsame Partnerschaften gezielt auf- und ausgebaut. Der Anteil der Fremdfirmen unterschiedlichster Bereiche hat ein Ausgabenvolumen von etwa 30% vom Umsatz. Hierdurch wird sehr viel Geld eingespart, wodurch der ein oder andere Auftrag gesichert werden konnte.

Image / Kundenzufriedenheit

1. *Kundenstrategie*: Wir machen das, was der Kunde bzw. Markt fordert. Wir erfüllen die Bedürfnisse unserer Kunden durch zuverlässige Produkte und kompetente Beratung. Der Kundenservice soll auf Grund seiner Bedeutung immer weiter verbessert werden. Durch eine unverwechselbare Kombination aus Flexibilität und Zuverlässigkeit soll die Akzeptanz auf Kundenseite sichergestellt werden. Dadurch sollen die Bestandskunden weiter ausgebaut werden und Neukunden gewonnen werden.
2. *Logistikstrategie*: Möglichst kurze Lieferzeiten durch optimal gestalteten Produktmix in den Lägern. Durch eine optimierte IT-Systemunterstützung und verbesserte Prozessabläufe soll die logistische Schlagkraft erhöht werden.
3. *Markenstrategie*: Als Markenunternehmen bedarf Lohmann der Wissenskompetenz, um dem Slogan „Lohmann – Qualität in Edelstahl“ gerecht zu werden. Markenauftritt als inhabergeführtes Familienunternehmen mit Tradition.
4. *Preisstrategie*: Nicht der Preis alleine ist entscheidend, sondern der Anspruch an die Qualität. Wir wollen unseren Kunden faire Preise anbieten und mit unseren Preisen wettbewerbsfähig sein.
5. *Produktionsstrategie*: Durch eine schlanke Fertigung wollen wir Flexibilität und eine hohe Reaktionszeit erreichen. Fokussierung auf unsere Kernkompetenzen.
6. *Umweltstrategie*: Wir fördern soziales und umweltorientiertes Engagement. Wir wollen die Umwelt durch den sparsamen Einsatz von Ressourcen und die Verwendung umweltfreundlicher Produkte schonen. Umweltbelastungen sollen durch die Verbesserung von Prozessen und Abläufen entsorgungsseitig minimiert bzw. vermieden werden.

Wachstum

1. *Wachstumsstrategie*: Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmensbestandes bei stetigem gesundem organischem Wachstum ohne großes Risiko. Inneres Wachstum durch konsequente Optimierung unserer Geschäftsprozesse. Wir wollen konsequent und kontinuierlich unsere Marktanteile ausbauen.
2. *Innovationsstrategie*: Wir wollen die Innovationskultur weiter ausbauen und fördern. Das Ideenmanagement (KVP + BüVW) wird in das operative Geschäft mit eingebunden und gelebt. Fortschritt durch Veränderungen.

Weitere untergeordnete (unterstützende) Strategien

1. *IT-Strategie*: Die EDV soll ein informatives Viereck zwischen Kunden, Mitarbeitern, Bereichen und Produkten schaffen.
2. *Distributionsstrategie*: Ausbau der Wettbewerbsstärke sowohl im In- als auch im Ausland als zuverlässiger Lieferant.
3. *Unternehmenskultur*: Wir sind eine Familie. Wir wollen Begriffe wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Respekt, Toleranz, Gleichbehandlung, soziale Verantwortung, Offenheit, Stolz, Vertrauen und Zugehörigkeit in unserer Unternehmenskultur manifestieren, aber gleichzeitig auch professionell auf dem Markt auftreten.
4. *Personalstrategie*: Die Chemie im Team als solche muss stimmen. Die Menschen müssen zueinander passen. Nur mit dem besten Team kann man auch die besten Ergebnisse erzielen.
5. *Sortimentsstrategie*: Wir bieten einen Sortimentsmix aus Lohmann-Produkten und Handelsprodukten an
6. *Qualitätsstrategie*: Die Qualität ist das Fundament unserer täglichen Arbeit.



Der entscheidende Faktor in der Umsetzung unserer Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen ist das Vorleben durch die Geschäftsleitung und durch die Führungskräfte. Dies verpflichtet die Geschäftsleitung und jede Führungskraft im Unternehmen, das tägliche Handeln nach der dargelegten Unternehmensphilosophie auszurichten.



4 ANALYSE DES INTELLEKTUELLEN KAPITALS

4.1 Geschäftsmodell

4.1.1 Geschäftsprozesse (Wertschöpfende Prozesse)

Als wertschöpfende Geschäftsprozesse definieren wir unsere Organisationseinheiten, die das Leistungspotential unseres Unternehmens ausmachen und gewährleisten. Aus Sicht der Wertschöpfung ist das in erster Linie die Produktion und deren Vermarktung.

Unsere zentralen wertschöpfenden Geschäftsprozesse sind demnach der Vertrieb, die Produktion und das Lager.

Diese Prozesse stehen zugleich im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten und des Tagesgeschäftes. Alle weiteren Organisationseinheiten des Unternehmens sind auf diese Zentralbereiche ausgerichtet. Neben den Abhängigkeiten der drei Hauptprozesse untereinander, die sich naturgemäß ergeben, ergeben sich auf diese Weise Abhängigkeiten der gesamten Unternehmensstruktur von diesen Kernprozessen.

GP-1 Vertrieb:

Die hauptsächlichen Aktivitäten im Vertriebsprozess zielen selbstverständlich auf die Kunden und die Begebenheiten auf dem Absatzmarkt. Das bedeutet in erster Linie Kommunikation und Beobachtung von Angebot und Nachfrage auf den Stahlmärkten. Für den Vertrieb von Lohmann-Produkten muß neben diesen Marktkenntnissen auch ein hohes Maß an technischem Know-How voraus gesetzt werden. Die Ursache dafür liegt in der Komplexität des Produktionsprozesses im Bereich Edelstahl. Der kontinuierliche Aufbau von Erfahrung und Wissen spielt für unsere Mitarbeiter aus diesem Grund eine Schlüsselrolle. Zu den genannten Hauptaktivitäten des Vertriebes kommen weiterführende Tätigkeiten wie das Management von Auftragsbestand und Auftragseingang, die Organisation von Lieferterminen sowie der Einkauf von Rohblöcken und Fremdleistungen.

GP-2 Produktion:

Die zentralen Produkte am Standort Herbede sind Bleche und Stabstahl. Basierend auf der Erfahrung von 215 Jahren und 7 Generationen wird Edelstahl in bester Qualität produziert. Die Produktion der Friedr. Lohmann GmbH ist hierbei durch drei Hauptprozesse charakterisiert. Zum einen das Schmelzen im und zum anderen die nachgelagerten Produktionsprozesse des Schmiedens an Presse und Hämmer sowie das Walzen im Walzwerk.

GP-3 Lager:

Der Geschäftsprozess „Lager“ umfasst bei uns nicht nur das übliche Verwalten von Lagerbeständen und die Abwicklung des Kundenversands. Vielmehr beinhaltet er für die Kommissionierung und Konfektionierung von Kundenaufträgen spezielle Arbeitsschritte. Dazu gehören neben den Säge-, Scher- und Schneidvorgängen auch seit einigen Jahren die Laserbearbeitung. Durch Investitionen und den Ausbau unserer Lager ist unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessert worden. Es ist uns gelungen, die Lieferzeiten zu reduzieren und Kundenwünsche flexibler bedienen zu können. Wir sind auch noch in der heutigen Zeit in der Lage, die von den Kunden gewünschten kleinen Losgrößen anzubieten. Der Besetzung dieser Nische auf dem Absatzmarkt und dem Kundenservice wird besonderes Augenmerk geschenkt.

In der folgenden Abbildung wird deutlich, dass die quantitativen Aspekte absolut positiv bewertet wurden. Gründe hierfür sind unter anderem die erwähnten Investitionen im Lagerbereich, die flexible Einsatzfähigkeit vieler Mitarbeiter sowohl im Lager als auch in der Produktion sowie die positiven Vertriebs- und Produktionskennzahlen. In der Beurteilung der Qualität der Geschäftsprozesse ergibt sich ebenfalls ein durchaus zufriedenstellendes Bild. Hervorzuheben sind die aus unserer Sicht optimalen Lieferzeiten und der ständige Anspruch nach einer niedrigen Ausschussquote. Die Systematik wurde differenzierter bewertet. Während im Vertrieb und in der Produktion die Effizienz bzw. die Effektivität als gut angesehen wurde, ergibt sich im Lager ein erhöhtes Verbesserungspotenzial. Hier ist insbesondere das Fehlen von Arbeitsanweisungen, Kommunikationsprobleme und die Personalbelastung festzuhalten. Zur Lösung dieser Probleme sind bereits Workshops gebildet und Maßnahmen ergriffen worden.

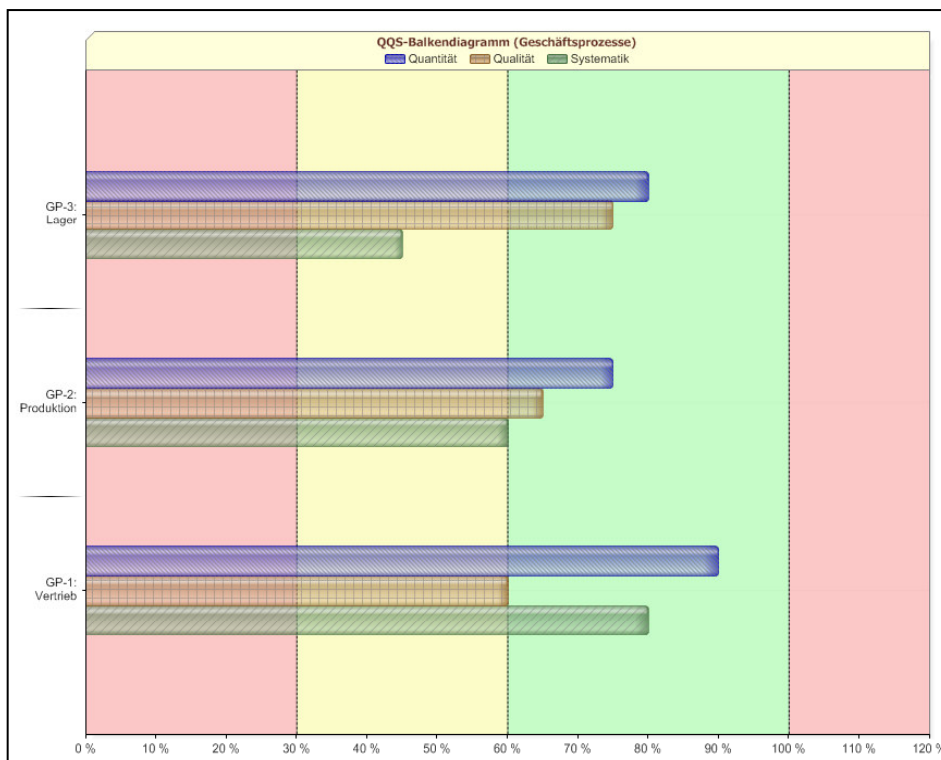


Abb.: QQS-Balkendiagramm der Geschäftsprozesse

4.1.2 Geschäftserfolg

Die Kenngrößen unseres Geschäftserfolges sind:

GE-1 Finanzieller Erfolg:

Bezogen auf Umsatzwachstum und Einsparungspotenziale

GE-2 Image / Kundenzufriedenheit:

Ein positives Image in der Öffentlichkeit, bei Partnern, Banken, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden bewahren und ausbauen. „Wir machen das, was der Markt bzw. Kunde fordert. Die Qualität ist das Fundament unserer täglichen Arbeit (Qualitätsführerschaft)“.

GE-3 Wachstum:

bezogen auf Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung. Wir streben durch stetige Re-Investitionen unserer Jahresüberschüsse ein organisches Wachstum an.

Unser finanzieller Erfolg spiegelt sich in den Meßgrößen Umsatzrendite, dem Umsatzwachstum, in der Eigenkapitalquote sowie in der Kostenreduktion wieder. Bei der Betrachtung der Beurteilung des finanziellen Erfolges fällt auf, dass lediglich in der Qualität leichte Abstriche zu verzeichnen sind. Dies hängt mit der etwas zurückbleibenden Rentabilität im Blech-Bereich zusammen, aber auch mit der Rückgang der Umsatzrendite. Dieser lässt sich durch die enormen Umsatzsteigerungen erklären. In den letzten 2 ½ Jahren sind die Umsätze auf Grund von erhöhten Materialkosten bei gleichbleibenden Gewinnen gestiegen, wodurch sich die Umsatzrendite reduziert hat. Dennoch kann man mit dem Ergebnis und der Entwicklung der Friedr. Lohmann GmbH zufrieden sein. Bei der Bewertung des Images und der Kundenzufriedenheit war die Meinung des Projekt-Teams eindeutig. Sowohl der Bekanntheitsgrad in der Branche, als auch das Ansehen der Friedr. Lohmann GmbH bei unseren Kunden wurde als sehr gut bewertet. Das ist ein Resultat des direkten Kundenkontaktes und der systematischen Kundenpflege. Ähnlich gute Werte sind beim Punkt Wachstum zu sehen. Die gesamte Produktpalette verzeichnet zum Teil deutliche Zuwächse und die Jahresüberschüsse werden stetig reinvestiert.

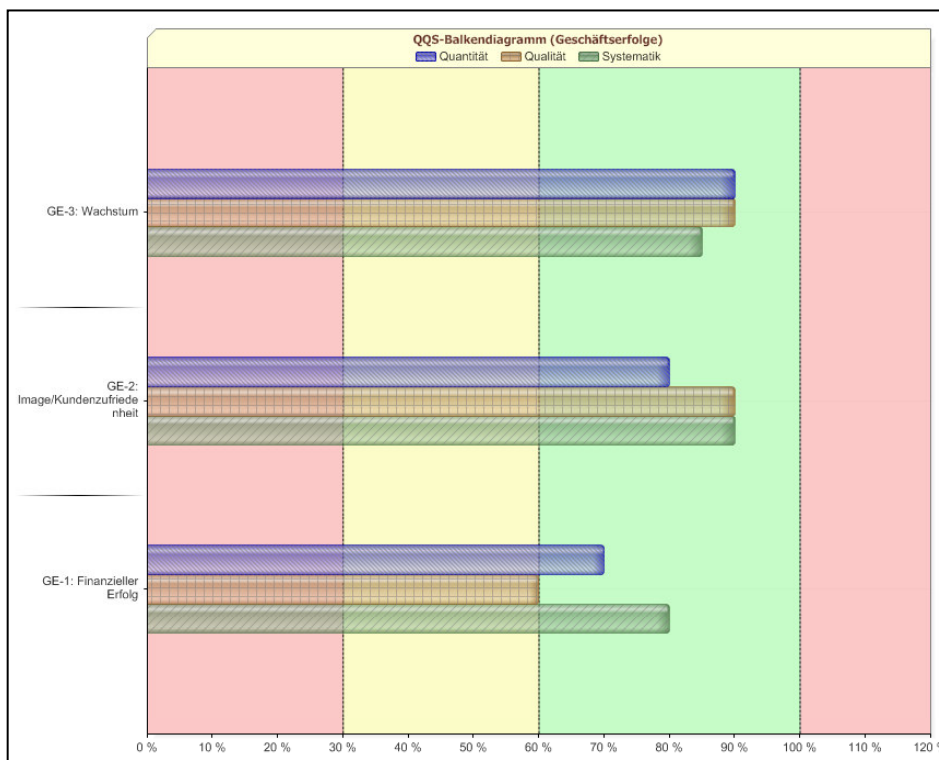


Abb.: QQS-Diagramm der Geschäftserfolge

Ziel der Friedr. Lohmann GmbH ist es, Gewinne in allen Sparten (Blech, Stabstahl, Guss und Handel) zu erzielen, so dass kein Produkt das andere subventionieren muss. Des Weiteren wird eine Erhöhung der Umsatzrendite angestrebt, indem Kosten gesenkt werden, die internen Ausschussraten reduziert werden und dadurch die Gewinne erhöht werden.

Um hier eine besser Kontrolle zu haben, ist eine funktionierende Deckungsbeitragsrechnung und eine Nachkalkulation ein wichtiges Werkzeug der Geschäftsleitung und des Vertriebes. Beide Funktionen sind im neuen ERP-System im Aufbau.

4.2 Intellektuelles Kapital

Was hat Einfluss auf unseren Geschäftserfolg? Welcher Faktor zählt hier? Wo lohnt es sich Verbesserungshebel anzusetzen? Wir unterteilen das intellektuelle Kapital in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital.

Die angeführten Einflussfaktoren (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) aus dem intellektuellem Kapital haben besonders großen Einfluss auf den Geschäftserfolg der Friedr. Lohmann GmbH.

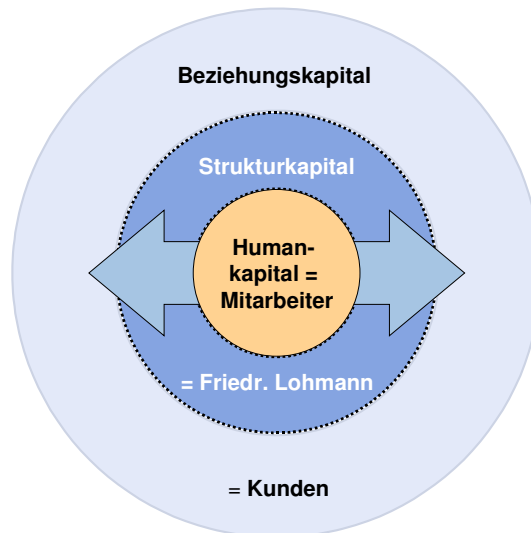


Abb: Kapitalarten des intellektuellen Kapitals

Die Bewertung des direkten Einflussgewichtes von Verbesserungspotenzialen auf den Geschäftserfolg ergab folgendes Bild:

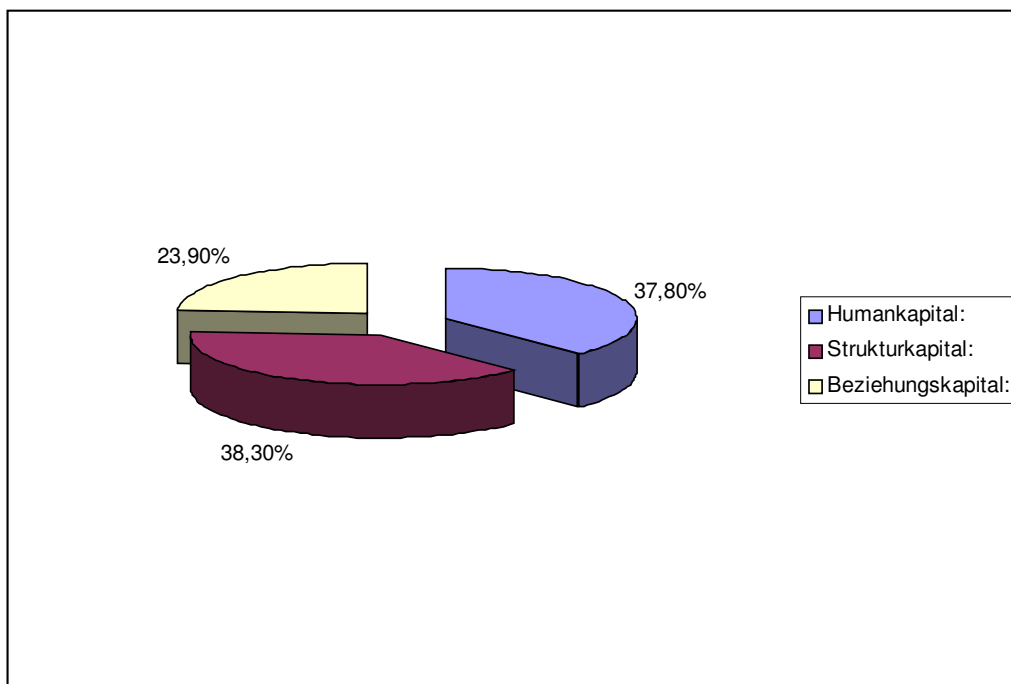


Abb.: Wirkungsanalyse des intellektuellen Kapitals

Wir erkennen, dass der größte Teil an Verbesserungspotenzialen im Bereich Struktur- und Humankapital liegt. Dennoch haben wir ein relativ ausgewogenes Verhältnis vorliegen.

4.2.1 Humankapital

Das Humankapital erfasst Kompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation der Mitarbeiter einer Organisation. Dieses Wissen befindet sich, in impliziter Form, im Kopf des Mitarbeiters und geht der Organisation bei dessen Weggang verloren.

Wir verstehen unter Humankapital folgende Begriffe, die im weiteren näher aus Sicht der Friedr. Lohmann GmbH dargelegt werden:

HK-1 Fachkompetenz:

Die Fachkompetenz ist die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird. Zu dieser Fachkompetenz kommen noch die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb von Lohmann gesammelt wurden.

Für Produktionsmitarbeiter bedeutet dies Kenntnisse aus dem Stahlbereich und Kenntnisse der Maschinenbedienung. Hier kann zum Beispiel die Arbeit an der Walzenstraße genannt werden, für die ein hohes Maß an innerbetriebliche Erfahrung nötig ist. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Fachkompetenz ist die fachliche Flexibilität, die die Beherrschung mehrerer Arbeitsgebiete umfaßt und natürlich Ansprüche an die Aufnahmefähigkeit und Lernfähigkeit des Mitarbeiters stellt. Grundkenntnisse und Grundfertigkeiten müssen zwar vorhanden sein und „mitgebracht“ werden, allerdings muß darauf aufbauend das nötige Wissen individuell vermittelt werden, was verlängerte Einarbeitungszeiten einschließt. Genannt werden können hier beispielhaft Verfahrensmechaniker und Umformtechniker.

Ähnliche Ansprüche wie an die Produktionsmitarbeiter werden an die Mitarbeiter aus dem kaufmännischen Bereich gestellt. Auch hier ist Kompetenz aus dem Bereich Stahl und Metall (vor allem für Vertriebsmitarbeiter) oder Spezialkenntnisse (wie QS-Bereich) notwendig, so dass auch hier lange Einarbeitungszeiten nötig sind.

HK-2 Soziale Kompetenz:

Soziale Kompetenz bedeutet für uns die Fähigkeit mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen. Es schließt die Fähigkeit ein, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst. Teamfähigkeit und Integrationsfähigkeit runden das Bild der Sozialen Kompetenz ab. Die Tatsache, daß es bei der Friedr. Lohmann GmbH kaum Einzelarbeitsplätze gibt, macht es notwendig, der sozialen Kompetenz die entsprechende Bedeutung beizumessen.

HK-3 Mitarbeitermotivation:

Die Mitarbeitermotivation äußert sich auf vielfältige Art und Weise. Der Wille sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen gehören ebenso dazu, wie die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch, einem Willen zu ständiger Verbesserung und das Engagement (auch mit zeitlichem Einsatz) Aufgaben zu erledigen.

Die Mitarbeitermotivation wird durch die typischen Einflußgrößen beeinflusst, zu denen die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß an der Arbeit und die Identifikation mit dem

Unternehmen zählen. Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen können ebenfalls als wichtige Faktoren angesehen werden.

HK-4 Führungskompetenz:

Führungskompetenz äußert sich in der Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Strukturen zu entwerfen und mitzuteilen sowie diese mit Nachdruck umzusetzen.

Internes Verhandlungsgeschick zwischen Vorgesetzter und Mitarbeiter, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken und Eigeninitiative zu schaffen.

Führungskompetenz bedeutet auch auf höherer Hierarchieebene, Kontakt und Nähe zum Mitarbeiter zu pflegen. Wir sind davon überzeugt, daß in einem mittelständischen Unternehmen nicht nur der Führungskompetenz der Geschäftsführung eine entscheidende Rolle zukommt, sondern auch das mittlere Management (Abteilungs- und Bereichsleiter) von enormer Bedeutung ist. Die Führungskräfte und die Geschäftsführung sind durch ihr Führungsverhalten verantwortlich für die nachhaltige Sicherung der Friedr. Lohmann GmbH und stehen somit in einer Vorbildfunktion.

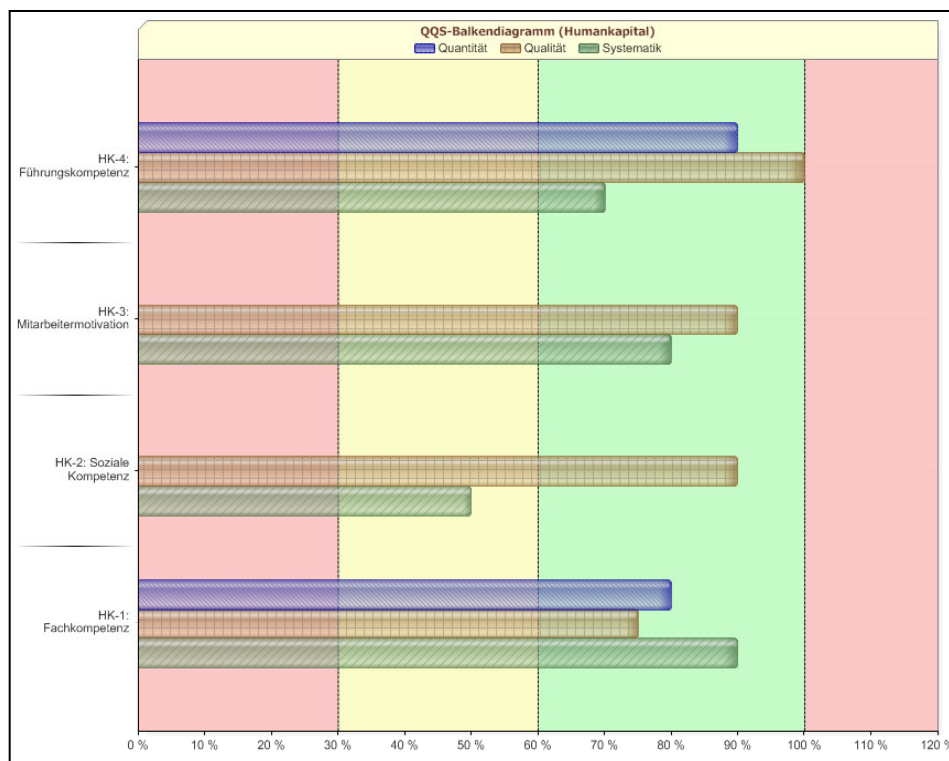


Abb.: QQS-Balkendiagramm des Humankapitals

Die Führungskompetenz wird bei der Friedr. Lohmann GmbH in Sachen Quantität und Qualität überaus positiv bewertet. Lediglich die Systematik wurde teilweise als „Schwachstelle“ der ausgemacht (Führungskompetenz und soziale Kompetenz). Eindeutig gut wird die Mitarbeitermotivation beurteilt. Vor allem die Flexibilität und Eigeninitiative der Mitarbeiter sind in diesem Zusammenhang genannt worden. Systematische Pflege der Mitarbeitermotivation liegt in der gelebten Philosophie „Geben und Nehmen“. Die soziale Kompetenz der Lohmann-Belegschaft wird, trotz unterschiedlicher Kommunikationsstile und der natürlich vorkommenden Meinungsverschiedenheiten, hoch eingeschätzt. Das Resultat bei der Systematik liegt lediglich unter dem Durchschnitt der Grafik, weil die systematische Weiterentwicklung der Sozialen Kompetenz schwer umsetzbar ist. Soziale Kompetenz ist

eher ein Charakterzug, als ein Punkt der vom Unternehmen zu fördern oder aufzubauen ist. Höchstens bei Neueinstellungen, der Zusammensetzung von Teams und beim Vorleben durch Führungspersonen kann sie berücksichtigt werden. In allen drei Bereichen wird die Fachkompetenz der Lohmann-Mitarbeiter positiv beurteilt. Die vorhandenen 315 Mitarbeiter werden als ausreichend betrachtet, um unsere gesteckten Ziele zu erreichen. Zwar können wegen langer Einarbeitungszeiten Leiharbeiter nicht so effektiv arbeiten wie „Lohmänner“, doch durch geringe Fluktuation und lange Betriebszugehörigkeit ist ein fester und erfahrener Mitarbeiterstamm entstanden. Außerdem wird nach Bedarf aus- und weitergebildet.

4.2.2 Strukturkapital

Als Inhalte des Strukturkapitals definieren wir alle organisatorischen und infrastrukturellen Instrumente, die Unternehmensführung und Mitarbeiter bei der Unternehmensorganisation unterstützen und die Wertschöpfungsprozesse effizient gestalten. Das Strukturkapital formt und beeinflusst die betriebliche Organisation und sollte auch beim Weggang einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen bleiben.

Das Strukturkapital der Friedr. Lohmann GmbH wird nach unserer Auffassung durch vier Eckpfeiler gebildet. Diese Eckpfeiler sind im Einzelnen:

SK-1 Kooperation und Wissenstransfer:

Die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren (z.B. in gemeinsamen Projekten). Dazu gehört außerdem der gezielte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens. Die Devise „Jung lernt von Alt“ wird gefördert und alte Mitarbeiter erhalten teilweise nach ihrer aktiven Mitarbeit eine Beratervertrag und somit einen weichen Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Davon profitiert natürlich auch die Friedr. Lohmann GmbH, da dadurch das Know-How an die nächste Generation weitergegeben wird und so im Unternehmen erhalten bleibt. Generationswechsel und Nachfolgeregelungen, d. h. die Vorbereitung und Durchführung einer reibungslosen Übergabe von Schlüsselpositionen, sind ein wesentlicher Punkt des Wissenstransfers. Voraussetzung für eine reibungslose Kooperation bzw. des Wissenstransfers sind funktionierende Schnittstellen zwischen den Bereichen.

SK-2 Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente:

Unter dem Qualitätsmanagement und den Führungsinstrumenten sind alle Instrumente zusammengefasst, die die Führungsarbeit unterstützen und damit die Art und Weise beeinflussen, wie und welche Entscheidungen gefällt werden. Die Instrumente sind äußerst vielfältig, weil sämtliche Kennzahlen des Unternehmens (wie z.B. Durchsatz, Ausschuss, Bestände, Kosten, Umsätze usw.) in diese Rubrik fallen. Hinzukommen Daten aus KVP, Ideenmanagement, Benchmarking, Risikomanagement und dem in Zukunft aufzubauenden Zielplanungssystem. Die Maßstäbe aus der EN ISO 9001 und der EN ISO 14001 führten für das Qualitäts- und Umweltmanagement zu einem Handbuch, für das entsprechende Werte und Informationen erhoben werden und die den Informationsstand erweitern.

SK-3 Informationstechnik und dokumentiertes Wissen:

Dieser Teilbereich des Strukturkapitals beschreibt das computergestützte Arbeitsumfeld inkl. aller expliziten Wissens Elemente. Hierzu zählen sowohl die Hardware, als auch die Software.

Dazu gehören im Weiteren z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art und Softwareanwendungen mit ihren Inhalten. Die Hauptsystemen, aus der wir Informationen über unsere Bestände, Auftragsdaten, Werkstoffdaten, Verfahrensparameter (Prozesse) etc. generieren sind:

1. Infor (ERP-System)
2. Sali (Sales Information) bzw. Umsatzstatistik
3. Mani (Manufacturing Information)
4. Power Play
5. Quick Place (Dokumentationssystem)

SK-4 Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur wird durch Arbeitsklima, Vertrauen zueinander, offene und sachliche Gespräche, Vertrauen zum Unternehmen und sich selbst geprägt. Umschreibt man die Philosophie der Friedr. Lohmann GmbH, kommt man zu der Aussage :“Wir sind eine Familie. Wir wollen Begriffe wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Respekt, Toleranz, Gleichbehandlung, soziale Verantwortung, Offenheit, Stolz, Vertrauen und Zugehörigkeit in unserer Unternehmenskultur manifestieren, aber gleichzeitig auch professionell auf dem Markt auftreten.“ Diese Philosophie versuchen wir im Alltag durch unterschiedliche Maßnahmen zu fördern und umzusetzen. Dazu zählen flache Hierarchien ebenso wie die Einbeziehung ehemaliger Mitarbeiter auf dem jährlichen Rentnertreffen. Auch das Engagement im sportlichen Bereich wie z.B. Drachenboot-Rennen fördern die Teamfähigkeit. Ganz nach dem Motto: „Wir sitzen alle in einem Boot!“. In diesem Boot sitzen nicht nur Mitarbeiter, sondern teilweise auch Kunden und Lieferanten.

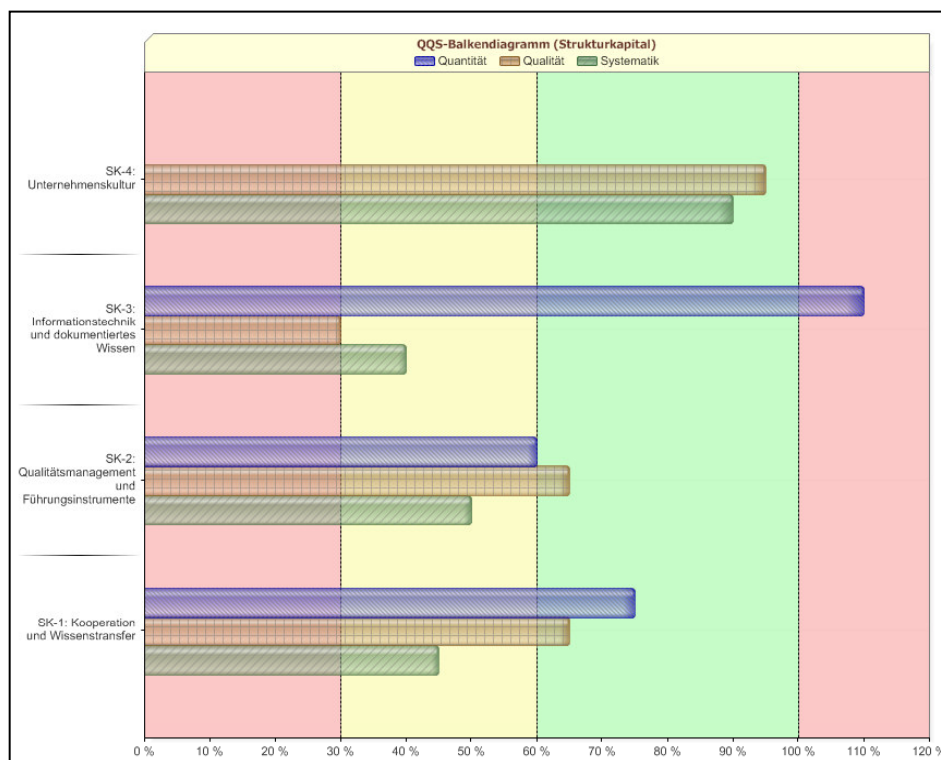


Abb.: QQS-Balkendiagramm des Strukturkapitals

Die QQS-Bewertung des Strukturkapitals ergab ein interessantes Bild. Überraschend ist nur die Bewertung der Unternehmenskultur, während bei den anderen Bereichen deutliche Defizite ausgemacht wurden. Die Ursache für die sehr gute Beurteilung der Unternehmenskultur liegt in der Tatsache, dass Unternehmenskultur in unserem

Unternehmen nicht nur Schlagwort, sondern gelebter Alltag ist. In einem nach traditionellen Werten geführten Familienunternehmen können sich Zusammengehörigkeit und Verlässlichkeit der Mitarbeiter leichter entwickeln. In diesem Bewusstsein wird die Unternehmenskultur auf vielfältige Weise gefördert. Als Beispiele können Sportaktivitäten, Rentnertreffen, Jubilarehrungen und nicht zuletzt das hausinterne Archiv genannt werden. Zu einer nicht ausreichenden Bewertung kam es allerdings im Bereich Informationstechnik und dokumentiertem Wissen. Durch die Einführung des neuen ERP-Systems sind sehr viele „Baustelle“ entstanden, die durch die IT-Abteilung aus Zeitgründen und Überlastung nicht kurzfristig abgearbeitet werden können. Zu viele Tools und schwer integrierbare Einzellösungen führen zudem zu unterschiedlichen Informationsständen und lückenhafter Datenqualität. Hinzu kommen mangelnde Benutzerfreundlichkeit des neuen Systems - verbunden mit hohem Zeitaufwand für die Anwender. Die Flexibilität des Unternehmens übersteigt teilweise die Flexibilität der Software. Es ist offensichtlich, dass von uns in diesem Bereich kurz- bis mittelfristig noch zahlreiche Aufgaben gelöst werden müssen.

Nicht ganz so negativ wurden jedoch das Qualitätsmanagement und die Führungsinstrumente bewertet. Vorhandene Mängel in der Quantität und Qualität werden durch den Aufbau eines Zielplanungs- und Kennzahlensystems sowie eines Risikomanagements beseitigt. Das Projektteam war sich darüber hinaus einig, das KVP und QM intensiver gelebt werden müssen.

Beim Kooperations- und Wissenstransfer ist der Austausch an Informationen im Unternehmen als gut bezeichnet worden. Das gilt auch abteilungsübergreifend. Es herrscht allerdings auch die Überzeugung vor, dass Dinge, die gut sind, auch noch verbessert werden können. Das gilt vor allem für die Zielorientierung und Eindeutigkeit von Informationsfluss und Kommunikation. Auch eine einheitliche Organisation von Besprechungsprotokollen kann den Kooperations- und Wissenstransfer noch optimieren.

4.2.3 Beziehungskapital

Das Beziehungskapital stellt die Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld dar. Als Partner, die im Umfeld der Firma Lohmann für die Geschäftstätigkeit relevant sind, können neben Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber auch die Öffentlichkeit angesehen werden.

Somit betrachten wir als Beziehungskapital folgende Bereiche genauer:

BK-1 Kundenbeziehung:

Kundenbeziehungen beinhalten nicht nur die Beziehungen zu den aktuellen Kunden, sondern auch zu ehemaligen und potenziellen zukünftigen Kunden. Unter die Pflege und das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb, Marketing und CRM. Besonderen Stellenwert bei der Friedr. Lohmann GmbH nimmt die persönliche Pflege des Kundenkontaktes ein.

BK-2 Beziehung zu Lieferanten und Kooperationspartnern:

Analog zu den Kundenbeziehungen sehen wir in diesem Bezug die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen u.a. alle Aktivitäten des Einkaufes sowie allgemeine Lieferantenpflege. Besonderes Augenmerk entfällt hierbei selbstverständlich auf die Pflege der Beziehungen zu strategischen Lieferanten. Unsere Kooperationspartner sind Netzwerke, wie unser betriebliches Ideenmanagement, Kooperationspartner in der Berufsausbildung sowie Kammern und Verbände, wie zum Beispiel die IHK.

BK-3: Beziehung zur Öffentlichkeit

Hierunter zählen u.a. die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern sowie zur Öffentlichkeit im Allgemeinen. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR) sowie regionales Engagement, wie z.B. durch die Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtigen Ereignissen. Zur Erhöhung der Akzeptanz an unserem Standort Herbede und zur Festigung eines positiven Images wird besonderer Wert auf die Beziehungen zum regionalen Umfeld und zur Nachbarschaft gelegt. Ausserdem gehören zu den Beziehungen zur Öffentlichkeit die Kontakte zu den örtlichen Behörden.

BK-4 Beziehung zu Kapitalgebern

Hierunter fallen die Beziehungen zu Fremdkapitalgebern - also zu Banken, als auch Gesellschaftern.

Zur Aufrechterhaltung dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe. Das kann die Darlegung von ausführlichen Quartalsberichten und Jahresabschlüssen sein und alle weiteren Informationen zur Pflege der „Investors Relations“ umfassen. In diesen Bereich der Beziehungen fallen auch die Beziehungen zur Warenkreditversicherung, da sie im weiteren Sinne auch zu den Kapitalgebern gehören.

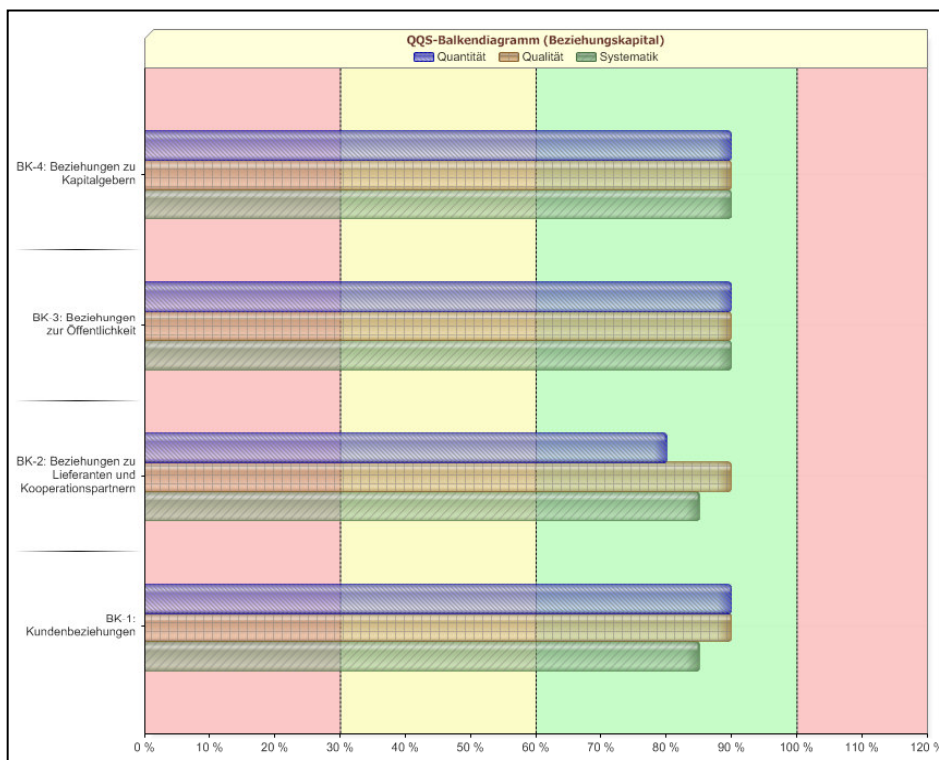


Abb.: QQS-Balkendiagramm des Beziehungskapitals

Die Bewertung des Beziehungskapitals des Unternehmens ergab ein einheitlich positives Bild. Von den ca. 900 Kunden am Standort Herbede werden nicht nur die umsatzstarken Kunden gut und persönlich betreut, sondern es wird auch versucht, dies bei kleineren Kunden zu realisieren. Die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter reicht dazu - trotz nicht starker Besetzung im Außendienst - aus. Die persönliche Bindung zum Kunden obliegt allerdings nicht nur den Vertriebsmitarbeitern, denn durch fachliche Fragen der Kunden bei Extrawünschen entstehen ständige Kontakte in den Produktionsbetrieb und zur Qualitätsstelle. Kundenpflege wird somit als bereichsübergreifende Aufgabe aufgefasst. Die systematische Analyse von Umsätzen und Aufträgen liegt jedoch allein in der Hand der

kaufmännischen Verwaltung. Hinsichtlich der Kundenbeziehungen kann man mit Stolz darauf verweisen, daß drei Kunden bereits seit über 100 Jahren zum Kundenstamm der Friedr. Lohmann GmbH zählen.

Wie die Kundenbeziehungen wurden auch die Beziehungen zur Öffentlichkeit und zu Kapitalgebern überaus gut bewertet. Die Qualität der Kontakte zu regionalen Behörden kann beispielsweise an schnellen und problemlosen Gewährungen von Genehmigungsverfahren abgelesen werden. Die langjährigen Kontakte zu den Stammbanken ist durch eine offene Kommunikation und eine beidseitige Vertrauensbasis gekennzeichnet.

Lediglich bei den Beziehungen zu Kooperationspartnern sind geringfügige Schwachpunkte ausgemacht worden. Diese Schwachpunkte zielen in erster Linie auf die Kontakte zur IHK, die in den Bereichen Brandschutz und Umweltmanagement ausbaufähig sind. Desweiteren muß der Kontakt zu alternativen Lärmgutachtern aufgebaut werden, da ein Kooperationspartner in diesem Bereich seine Tätigkeit einstellen wird.

Die Beziehungen zu Lieferanten sind einwandfrei. Durch langfristige Beziehungen und strategische Partnerschaften sind gute Konditionen und eine Kommunikation mit kurzen Wegen umgesetzt worden. Anzumerken ist, dass trotz strategischer Partnerschaften, die Unabhängigkeit von Schlüssellieferanten durch eine Streuung der Zulieferer gewährleistet ist.

5 AUSWERTUNG

In diesem Kapitel werden die Analyseergebnisse ausgewertet und interpretiert. Entsprechend der Beurteilungsergebnisse aller Einflussfaktoren des Wissenskapitals werden Diagramme erstellt werden, welche die Systemzustände und Wirkungszusammenhänge visualisieren. Mittels dieser Diagramme werden die Wissenskenntnisse der Bilanzanalyse erweitert. Für die Formulierung von zielführenden Maßnahmenkatalogen ist die visuelle Erfassung und Analyse der Wissensstrukturen von großem Informationsgehalt.

5.1 Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals

Die Stärke der Friedr. Lohmann GmbH liegt im Beziehungskapital mit einem Mittelwert von 88%, auch das Humankapital ist mit 82% im Mittel sehr gut ausgeprägt. Die Schwäche liegt im Strukturkapital, vor allem Qualität und Systematik sind für diesen Bereich relativ niedrig bewertet. Strukturkapital ist aber im Besitz des Unternehmens und reduziert das Verlustrisiko – hier besteht Nachholbedarf!

Zusammenfassung	Quantität (%)	Qualität (%)	Systematik (%)	Mittelwert (%)
Humankapital	85	89	73	82
Strukturkapital	82	64	56	67
Beziehungskapital	88	90	88	88
Gesamt	85	81	72	79

Abb: QQS-Übersicht nach Kapitalarten

In dem folgendem Schaubild „QQS-Portfolio“ werden die Einflussfaktoren als Diagramm dargestellt. Dies ermöglicht einen schnellen Gesamtüberblick über unsere Stärken und Schwächen. Die Quantität ist auf der y-Achse abgetragen, die Qualität auf der x-Achse und die Systematik wird über den Durchmesser der einzelnen Kreise dargestellt.

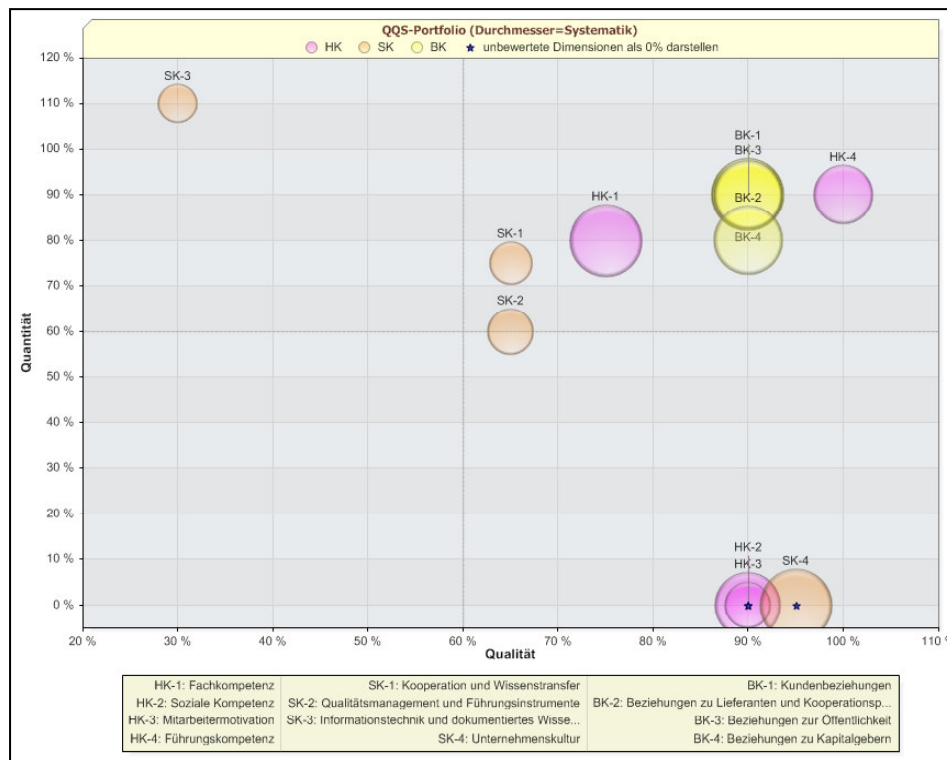


Abb.: QQS-Portfolio

Das QQS-Portfolio trifft das Bild des Unternehmens sehr gut. Das meiste Potenzial liegt in den Strukturen. Um die Strukturen zu ordnen sind bereits integrierte Managementsysteme (QUAM-System, Risikomanagementsystem) implementiert und nach den entsprechenden Normen (z.B. ISO 9001 und ISO 14001) zertifiziert worden. Weitere Führungsinstrumente (z.B. Zielplanungssystem) befinden sich im Aufbau. Die IT soll in der Tiefe weiter ausgebaut bzw. auf die wesentlichen Elemente konzentriert werden. An der Verbesserung der Kooperation und des Wissenstransfers wird weiterhin gearbeitet. Da die Maßnahmen in diesem Bereich z.T. erst begonnen haben, ist die Systematik noch nicht groß genug, um entsprechende Erfolge zu generieren. Innerhalb des kommenden halben Jahres soll die Systematik soweit ausgebaut sein, dass auch hier mit einer spürbaren Verbesserung gerechnet werden kann.

Da das meiste Verbesserungspotenzial im Strukturkapital besteht, wird im Folgenden detaillierter auf die Komponenten des Strukturkapitals eingegangen

SK-1: Kooperation & Wissenstransfer

Im Blechbereich werden aktuell durch einen internen Workshop Standards für die Mitarbeiter ausgearbeitet, damit einheitliches Wissen und somit Entscheidungshilfen für den Betrieb vorhanden sind. Der Workshop soll drei bis sechs Monate dauern. Er findet alle 14 Tage statt und generiert auch Kennzahlen für die Geschäftsleitung. Auch im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) finden regelmäßig Workshops statt. Die Kalkulation arbeitet eng mit der EDV und der Arbeitsvorbereitung zusammen, um die Kalkulation, Nachkalkulation und Deckungsbeitragsrechnung über das neue ERP-System zum Laufen zu bringen.

SK-2: Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente

Das Qualitätsmanagement und die Führungsinstrumente werden kontinuierlich ausgebaut. In den mind. einmal jährlich stattfindenden Management-Reviews werden neue Ziele zur konsequenten Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und der anderen Führungsinstrumente festgelegt. Des Weiteren verhelfen Kunden- und Normforderungen (ISO 9001, ISO 14001) sowie interne und externe Audits zur Verbesserung der bereits implementierten Managementsysteme. Die Struktur der Dokumentation der Managementsysteme ist jedoch für den jeweiligen Anwender nur sehr schwer nachvollziehbar, da diese auf der jeweiligen Norm basiert und nicht auf der Produktionsstruktur.

SK-3: IT und dokumentiertes Wissen

In der IT sind zu viele Systeme bzw. Tools (z.B. Quickplace, Mani, Sali, Powerplay) vorhanden. Viele Mitarbeiter sind aufgrund dieser Vielfalt der Systeme überfordert, so dass die vorhandenen EDV-Systeme nicht optimal ausgenutzt werden. Hier sollte es zu einer Zusammenlegung der Systeme kommen. Die Systeme "Mani" und "Sali" werden z. Zt. bereits vereinheitlicht. Dieser Prozess wird allerdings noch einige Zeit in Anspruch nehmen, so dass in diesem Bereich erst mittelfristig nicht mit Erfolgen gerechnet werden kann.

5.2 Entwicklungspotenziale

Nachdem festgestellt wurde, wo unsere Stärken und Schwächen liegen, zeigt das nächste Schaubild, wo unsere Verbesserungspotenziale liegen. In diesem Schaubild wurden alle Einflussfaktoren zum einen nach ihrem Einflussgewicht innerhalb des Systems, also nach

ihrer Wichtigkeit im System der Friedr. Lohmann GmbH, zum anderen nach ihrem Verbesserungspotenzial bewertet.

In diesem Potenzial-Portfolio werden die Einflussfaktoren zu vier Bereichen zugeordnet: Entwickeln, stabilisieren, analysieren und kein Handlungsbedarf. Die x-Achse bildet die Mittelwerte der QQS-Bewertung ab und gibt das Verbesserungspotenzial eines Einflussfaktors wieder. Je weiter links der Einflussfaktor steht, desto schlechter ist seine Bewertung und desto größer ist somit sein Verbesserungspotenzial. Auf der y-Achse ist das Einflussgewicht bzw. Wirkungsstärke des Einflussfaktors auf das Gesamtsystem dargestellt. Das Einflussgewicht des Einflussfaktors ergibt sich aus der Aktivsumme der Wirkungsmatrix. Je weiter oben der Einflussfaktor liegt, desto größer ist seine Wirkung.

Das Schaubild zeigt deutlich auf, dass das größte Entwicklungspotenzial im Bereich des Strukturkapitals liegt - und hier insbesondere im Bereich des "Qualitätsmanagements und der Führungsinstrumente" (SK-2). Es folgen die Bereiche "Kooperation und Wissenstransfer" (SK-1) und "Informationstechnik und dokumentiertes Wissen" (SK-3). Bemerkenswert ist, dass die Einflussgewichte der jeweiligen Einflussfaktoren SK-1 bis SK-3 zwischen 7 % und 8 % relativ nahe beieinander liegen, so dass diesen Einflussfaktoren praktisch eine gleich große Bedeutung beigemessen werden kann. Ein geringes Entwicklungspotenzial wird im Bereich des Humankapitals "Soziale Kompetenz" (HK-2) gesehen. Im Mittelfeld des Entwicklungspotenzials liegt die "Produktion" (GP-2).

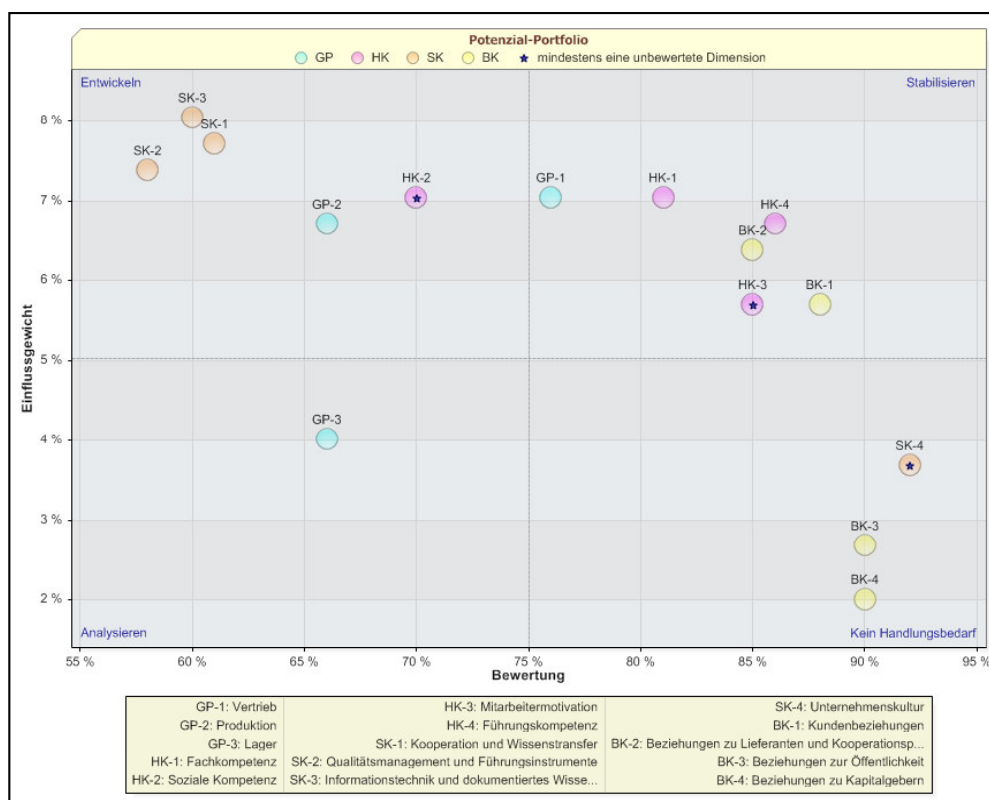


Abb.: Potenzial-Portfolio

Die Potenzialgrößen des Strukturkapitals "IT und dokumentiertes Wissen", "Kooperation und Wissenstransfer" und "QM und Führungsinstrumente" sollten besser aufeinander abgestimmt und auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet werden. Der Fokus sollte auf die Optimierung der Schnittstellen zwischen den Prozessen gelegt werden. Hier sollten zielgerichtete Informationsflüsse sowie klare Kommunikationsregeln sichergestellt bzw. definiert werden. Für die folgenden Strukturkapitalarten gilt insbesondere:



QM und Führungsinstrumente

Hier sollte ein einheitlicher Management-Prozess zur Planung, Steuerung und Kontrolle im Bereich der Kunden bzw. Auftragsdisposition implementiert werden. Weiterhin sollte das QUAM-System anwendungsfreundlicher gestaltet werden. Hier sollte mehr auf die Prozessstrukturen des Unternehmens eingegangen werden und nicht so sehr auf die jeweiligen Normstrukturen. Somit könnte dieser Strukturkapitalbereich auch als "Wissenspool" genutzt werden.

IT und dokumentiertes Wissen

Hier sollte das Anforderungsmanagement und darin insbesondere die Abstimmung und Priorisierung der Anforderungen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen verbessert werden. Ziel sollte sein, hier ein einheitliches Informationssystem bzw. eine einheitliche Datenbasis zu schaffen.

Dokumentiertes Wissen

In diesem Strukturkapitalbereich sollte eine Standardisierung u.a. von Protokollen und Ordnerstrukturen erfolgen. Es sollte z.B. festgelegt werden, welche grundlegenden Inhalte in einem Protokoll festzuhalten sind und welche Arten von Informationen protokolliert werden sollen.

Besonders für die Wachstumsstrategie sind strukturierte Prozesse und optimierte Schnittstellen von entscheidender Bedeutung – Dynamik vs. Stabilität.

6 FAZIT

Den stärksten Einfluss auf die Entwicklung der Friedr. Lohmann GmbH hat das Strukturkapital: „IT und dokumentiertes Wissen“, „Kooperation und Wissenstransfer“, „Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“. Einen starken Einfluss haben außerdem „Sozialkompetenz“, „Fachkompetenz“ und der Geschäftsprozess „Vertrieb“.

Sowohl das größte Verbesserungspotenzial als auch Entwicklungspotenzial liegt eindeutig im Strukturkapital: „IT und dokumentiertes Wissen“, Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“ und „Kooperation und Wissenstransfer“.

6.1 Entwicklung des Intellektuellen Kapitals

Die Wissensbilanz hat wesentlich zur Transparenz in unserem Unternehmen beigetragen und uns in systematischer Weise unsere Stärken aber auch Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Die Herausforderungen sind vielfältig. Unsere Stärken wollen wir auch weiter stärken und natürlich auch ausbauen. Gleichzeitig gilt es unseren Potenzialen, die größtenteils im Strukturkapital liegen, besondere Beachtung zu schenken.

Eine Orientierung, an welchen Punkten es anzupacken gilt, geben uns die entwickelten Wirkungsnetze, welche die zwischen den einzelnen Faktoren bestehenden Wirkungszusammenhänge aufzeigen. Die Frage, die sich also stellt, ist, wie einzelne Einflussfaktoren in unserem System aufeinander wirken.

Die wechselseitige Beeinflussung der Leistungsprozesse und Einflussfaktoren lässt sich in einem solchem Wirkungsnetz darstellen, das in der folgenden Grafik abgebildet ist. Diese Grafik lässt aber ausschließlich Komplexität erkennen und ist nicht sehr transparent, um Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Zur genaueren Ansicht und Analyse muss das Wirkungsnetz der Friedr. Lohmann GmbH in einzelne Teilbereiche aufgebrochen werden.

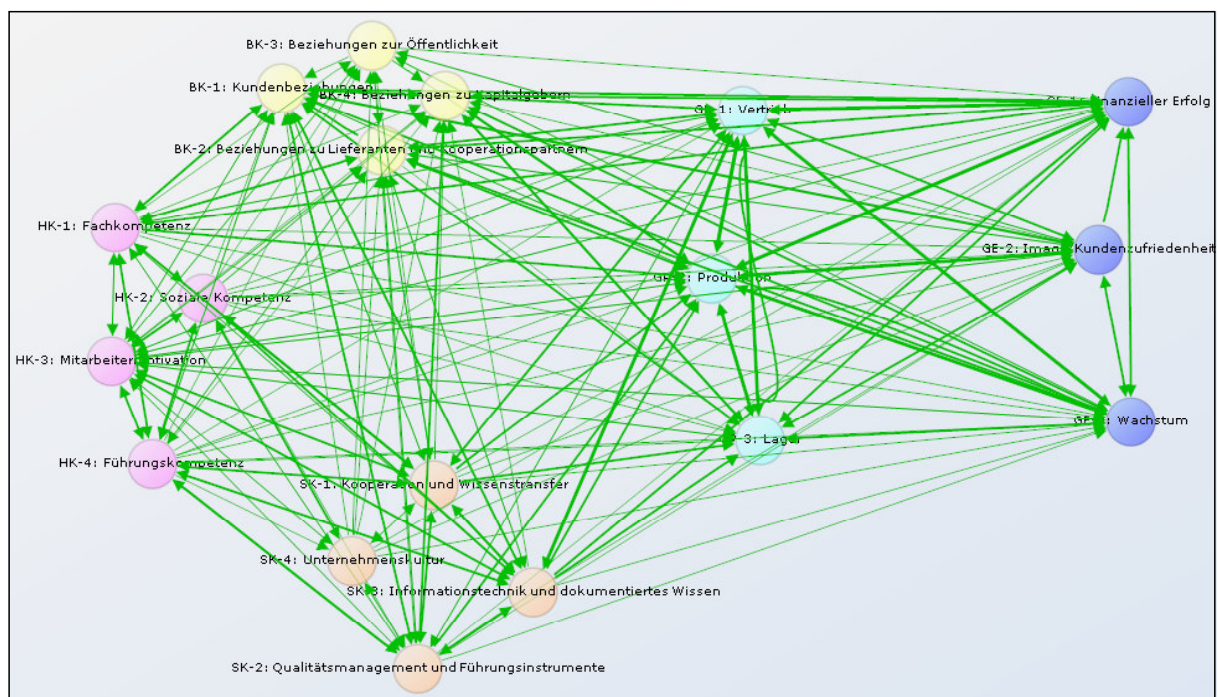


Abb.: Wirkungsnetz aller Einflussfaktoren

Die Wertschöpfungsprozesse, Einflussfaktoren und Geschäftserfolge beeinflussen sich gegenseitig. Die Bewertung der zwischen den Einflussfaktoren bestehenden Wechselwirkungen ergibt für jeden Faktor eine Aktivsumme (beeinflusst andere) und eine Passivsumme (wird von anderen beeinflusst). Aus dem Verhältnis Aktivsumme und Passivsumme ergibt sich, wo wirksame Stellhebel und somit Verbesserungspotenziale liegen.

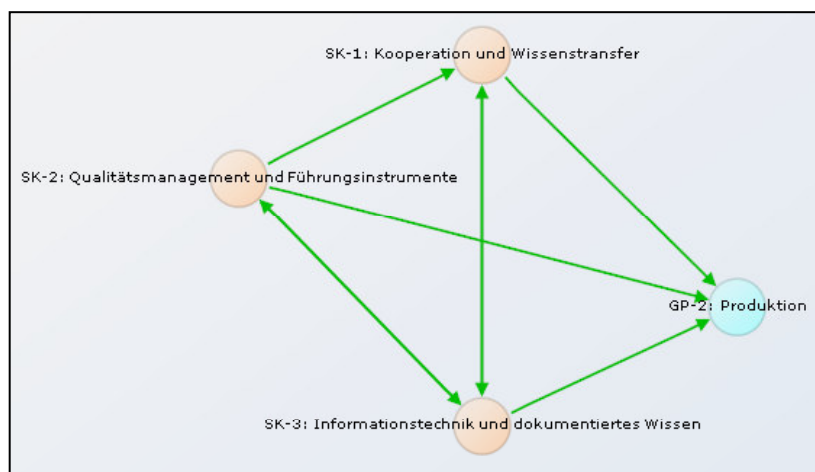
		GP-1	GP-2	GP-3	GE-1	GE-2	GE-3	HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4	BK-1	BK-2	BK-3	BK-4	Aktivsumme	Passivsumme			
GP-1	Vertrieb	x	3	3	3	2	3	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	21				
GP-2	Produktion	3	x	3	3	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	20				
GP-3	Lager	2	1	x	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	12				
GE-1	Finanzieller Erfolg	1	2	2	x	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10				
GE-2	Image/Kundenzufriedenheit	1	1	1	2	x	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	13				
GE-3	Wachstum	1	2	2	1	1	x	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	13				
HK-1	Fachkompetenz	1	2	1	2	1	1	x	1	1	2	1	1	1	0	2	2	1	1	21				
HK-2	Soziale Kompetenz	1	1	1	1	1	1	0	x	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	21				
HK-3	Mitarbeitermotivation	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17				
HK-4	Führungskompetenz	1	1	1	1	1	1	1	1	2	x	2	2	1	1	1	1	1	1	20				
SK-1	Kooperation und Wissenstransfer	2	2	2	1	1	2	1	2	1	x	1	2	1	1	1	1	1	1	23				
SK-2	Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente	1	2	1	1	1	1	1	0	1	2	2	x	2	1	2	1	1	2	22				
SK-3	Informationstechnik und dokumentiertes Wissen	3	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2	2	x	0	2	1	0	1	24				
SK-4	Unternehmenskultur	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	x	1	1	1	1	11				
BK-1	Kundenbeziehungen	2	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	0	x	0	0	1	17				
BK-2	Beziehungen zu Lieferanten und Kooperationspartnern	2	2	1	2	1	2	1	0	1	1	1	1	1	0	2	x	0	1	19				
BK-3	Beziehungen zur Öffentlichkeit	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	x	1	8				
BK-4	Beziehungen zu Kapitalgebern	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	6				
Passivsumme		22	26	24	26	20	25	9	5	20	12	14	12	12	6	21	14	9	21					

0: keine Wirkung 1: schwache Wirkung 2: mittlere Wirkung 3: starke Wirkung (es können positive oder negative Wirkungen eingegeben werden)

Abb.: Wirkungszusammenhänge aller Einflussfaktoren

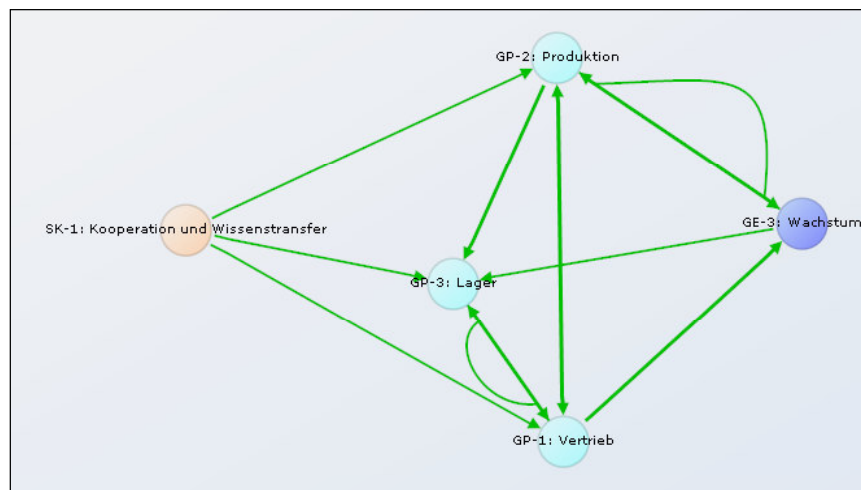
Die größte Baustelle liegt im Kreislauf SK1-SK3. Die drei Potenzialgrößen „Kooperation und Wissenstransfer“, „Informationstechnik und dokumentiertes Wissen“ und „Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“ wirken in einem sich selbst verstärkenden Kreislauf aufeinander. Dies bedeutet, dass bspw. eine Maßnahme in dem Faktor „Informationstechnik und dokumentiertes Wissen“ über den Faktor „Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“ zu einer verbesserten „Kooperation und Wissenstransfer“ beitragen kann. Erfahrungen aus der getroffenen Maßnahme im Bereich der „Kooperation und Wissenstransfer“ können wiederum in die Weiterentwicklung der „Informationstechnik und dokumentiertes Wissen“ eingearbeitet werden.

Werden diese drei Strukturfaktoren und ihre Wirkung in Beziehung mit dem Geschäftsprozess „Produktion“ gesetzt, wird deutlich, dass alle drei Faktoren einen großen Einfluss auf die Produktion haben.



Die identifizierten Potenzialgrößen SK1, SK2 und SK3 haben also einen direkten Einfluss auf den Produktionsprozess (GP2). Mit dieser Wirkung der Potenzialgrößen werden über den Produktionsprozess, die weiteren Prozesse angestoßen. Somit kann durch eine Intervention in den frei Potenzialgrößen über den Produktionsprozess eine Wirkung auf die weiteren Prozesse und somit auch auf den Geschäftserfolg erzeugt werden

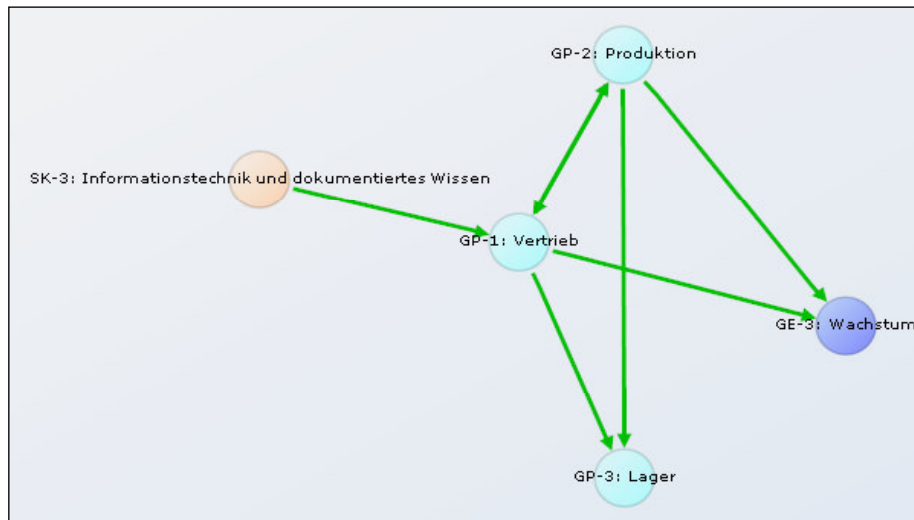
Die drei wertschöpfenden Geschäftsprozesse stehen in starker Wechselbeziehung. Auf alles drei Geschäftsprozesse wirken sowohl die Einflussfaktoren des Strukturkapitals „Kooperation und Wissenstransfer“ als auch „Informationstechnik und dokumentiertes Wissen“. Diese beiden Faktoren sind neben dem dritten Strukturkapitalfaktor „Qualitätsmanagement und Führungssysteme“ wichtige Stellhebel, um die Geschäftsprozesse an sich und untereinander zu optimieren.



Aus dem folgenden Schaubild wird ersichtlich, dass die IT und das dokumentierte Wissen überproportional großen Einfluss auf den Vertrieb hat (in dieser Abbildung sind nur Wirkungszusammenhänge mit überproportionaler Wirkung (3) dargestellt). Die IT in Form von Deckungsbeitragsrechnung, Vor- und Nachkalkulation ist ein sehr wichtiges Werkzeug für den Vertrieb. Aber auch für die beiden anderen Geschäftsprozesse Produktion und Lager ist die IT und dokumentierte Wissen in Form von Statistiken, Kennzahlen, Planung und zentralem Wissen sehr wichtig und notwendig. Dies geht aber aus der folgenden Abbildung nicht hervor, da hier nur überproportionale Wirkungszusammenhänge abgebildet sind. Dennoch besteht eine sehr große Wirkung des SK-3 auf die beiden Geschäftsprozesse Produktion und Lager.

Im Bereich IT besteht aufgrund der Neueinführung des ERP-Systems Infor die „größte Baustelle“ und somit der größte Engpass. Hier besteht das größte Verbesserungspotenzial, aber wegen der Vielzahl an Handlungsbedarfen ist hier Geduld gefragt und die Aufgaben nach Wichtigkeit zu priorisieren.

Um den Faktor „Kooperation und Wissenstransfer“ zu verbessern, bestehen einfache Maßnahmen wie „Erstellen von Protokollen“ und „Verbesserung des Besprechungsprozesses“ inkl. Kommunikationsregeln bis hin zu komplexen Maßnahmen wie z.B. „Verbesserung der Ordnerstruktur“. Dies hätte auch indirekt Einfluss auf die Geschäftserfolge Wachstum, Image und finanzieller Erfolg



Die Analyse der Einflussfaktoren der Wissensbilanz hat bereits folgende Maßnahmenswerpunkte ergeben - darunter fallen auch bereits geplante und eingeleitete Maßnahmen:

Optimierung des ERP-Systems „Infor“

Das im Juni 2005 implementierte ERP-System „Infor“ soll weiter ausgebaut und verbessert werden. Fehler sollen mit Unterstützung der Anwender von der IT beseitigt und die Potenziale des ERP-Systems ausgeschöpft werden (ggfs. sind hier weitere Infor-Schulungen nötig). Funktionale Anforderungen wie z.B. die Kapazitätsplanung bzw. Disposition, die Vor- und Nachkalkulation sowie die Deckungsbeitragsrechnung sollen automatisiert werden. Die Kalkulation, die EDV und die AV arbeiten an diesem Problem und am Ende des Jahres sollten diese Funktionalitäten sichergestellt sein. Außerdem soll die Datenkonsistenz wiederhergestellt werden, damit das System einheitliche Auswertungen zur Erfolgskontrolle liefern kann. Dadurch soll eine Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung der Abläufe sichergestellt werden. Für den zweiten Standort in Witten-Annen ist die Einführung des Infor-Systems für Anfang 2007 vorgesehen.

Festlegung eines einheitlichen Besprechungsprozess

Ziel dieser Maßnahme ist das Festlegen von Zielen pro Besprechungsart und ein strukturiertes Vorgehen bei strategischen Besprechungen. Außerdem sollen Kommunikationsregeln aufgestellt werden, die für jede Besprechung gelten sollen. Jede Besprechung soll vor- und nachbereitet werden. In einem Protokoll soll festgehalten werden „Wer-was-bis-wann-macht?“. Der Teilnehmerkreis soll ganz gezielt ausgewählt werden, damit nicht zu viele Teilnehmer in einer Besprechung sitzen und sich um operative Probleme kümmern können. Durch die Maßnahmen sollen die Besprechungen kürzer und effektiver sein, wodurch Zeit eingespart werden kann und der Nutzen erhöht wird.

Ausserdem sollen Besprechungsregeln eingeführt werden, wie z.B. keine Handys, kein Verlassen der Besprechung usw.

Verbesserung der Ordnerstruktur

Zur Dokumentation unseres Wissens, soll die Ordnerstruktur im Jahr 2007 überarbeitet werden. Quickplace wird abgeschafft und es werden klare Ablageregeln aufgestellt, so dass nicht jeder seine Dokumente auf seinem PC bzw. auf seinem Home-Verzeichnis speichert. Es wird eine klare transparente Ordnerstruktur mit Benutzerzugriffen aufgebaut, in der jeder Mitarbeiter seine Dokumente ablegen und archivieren kann.

Aufbau eines Kennzahlen- und Zielplanungssystems

Ein Zielplanungssystem ist schon im Aufbau und wird im nächsten Jahr das erste Mal eingesetzt. Im November treffen sich die Gesellschafter und stellen die Unternehmensziele

basierend auf der Unternehmensvision auf. Bis spätestens Januar werden diese Ziele dann in Zusammenarbeit mit den Abteilungs- und Bereichsleitern für die jeweilige Abteilung bzw. für den jeweiligen Bereich runtergebrochen. In diesen Ziel-Gesprächen werden Maßnahmen, Budgets, Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt.

IT

Da die EDV in der Implementierungsphase ein Engpass ist, sollen Anforderungen aus den unterschiedlichen Bereichen abgestimmt und priorisiert werden. Außerdem wurde festgestellt, dass wir zu viele EDV-Tools haben. Auswertungen sollen in Zukunft in der Mani und Sali standardisiert werden, so dass alle Benutzer die gleichen widerspruchsfreien Daten haben. Für diesen Prozess wird aber noch einige Zeit benötigt.

Qualitätssicherung:

Der interne Ausschuss im Blechbereich soll weiter reduziert werden. Hier gibt es schon eine Projektgruppe, die für den Blechbereich Standards für den Vertrieb entwickelt und ausarbeitet, damit einheitliches Wissen und somit Entscheidungshilfen für den Betrieb vorhanden sind. Der Workshop hat schon zweimal getagt (14-tägig) und läuft „Schritt-für-Schritt“.

6.2 Ausblick

Die erste Wissensbilanz der Friedr. Lohmann GmbH ist fertig, die Eröffnungsbilanz steht und ist veröffentlicht. Die Erwartungen und Zielsetzungen, die mit dem Projekt der Erstellung einer Wissensbilanz verbunden waren, haben sich mehr als erfüllt. Die Zusammenarbeit in nur drei ganztägigen Workshops verlief sehr konstruktiv und in einem sehr angenehmen und offenen Arbeitsklima. Vor allen Dingen ist die in diesem Maße noch nie dagewesene Transparenz und der Einblick in die Wirkungszusammenhänge von Veränderungen hervorzuheben.

Die Zukunft unseres Unternehmens kann nur erfolgreich sein, wenn wir unser Wissenskapital mehren und transparent gestalten sowie eine proaktive Wertschöpfung betreiben. Dabei beruht der von der Friedr. Lohmann GmbH gewählte strategische Wachstumspfad auf seit Generation erlernten Kompetenzen und Erfahrungen, die innovativ ausgespielt und wissensbasiert vorangetrieben werden.

Die Wissensbilanz hat deutlich aufgezeigt, dass im Einflussfaktor Strukturkapital das größte Verbesserungspotenzial besteht. Im Rahmen der Wissensbilanzerstellung wurden und werden Maßnahmen beschlossen, die dazu beitragen sollen, das Strukturkapital positiv zu beeinflussen, worunter die drei Potenzialgrößen „IT und dokumentiertes Wissen“, „Kooperation und Wissenstransfer“ und „Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente“ fallen.

Nach der Erfahrung dieser ersten Wissensbilanz haben wir viele Dinge systematischer im Griff und können gezielt Maßnahmen gegen unsere Schwachstellen ergreifen und Verbesserungspotenziale realisieren. Die Wissensbilanz werden wir als Steuerungsinstrument unseres intellektuellen Kapitals daher in unserem Unternehmen verankern. Wir freuen uns schon darauf, die Früchte dieser Weiterentwicklung in den nächsten Jahren ernten zu können.



7 Anhang

7.1 Indikatoren

Es bedarf einiger geeigneter Kennzahlen und Zielwerte, um die Optimierung der Geschäftsprozesse wissensbasiert vorantreiben zu können. Ganz nach dem Motto: „Was nicht gemessen werden kann, ist nur schwierig zu managen!“

Auch wenn die Wissensbilanz keine harten Kennzahlen wie die traditionelle Unternehmensbilanz liefert, sind die Kennzahlen nicht beliebig gewählt, die das intellektuelle Kapital bewerten sollen. Es wird eine Indikatorensammlung für das Human-, Struktur- und Beziehungskapital angelegt. Um zu sehen wie sich diese Einflussfaktoren auf das Ergebnis auswirken, wurden auch noch einige Kennzahlen zur Bewertung des Geschäftserfolges ausgewählt.

Der wahre Wert eines Unternehmens wird zu einem großen Teil innerhalb der traditionellen Unternehmensbilanz nicht abgebildet. Mittels der wissensbilanzierten Indikatorensammlung gilt es, diese Werte zu erheben und für die Unternehmensführung steuerbar zu machen.

Humankapital	2006	Bewertung	Ziel
Anzahl der MA gesamt:	314	☺	↗
Teilzeitkräfte	3,8%	☺	⇔
Frauenanteil (bezogen auf Anzahl MA gesamt):	10,2%	☺	
Durchschnittsalter	41	☺	⇔
ALTERSVERTEILUNG bis 25	8,2%	☺	
ALTERSVERTEILUNG 26-35	14,1%	☺	↗
ALTERSVERTEILUNG 36-45	42,1%	☺	
ALTERSVERTEILUNG 46-60	33,9%	☺	⇔
ALTERSVERTEILUNG über 60	1,7%	☺	
Auszubildende	3,2%	☺	↗
MA mit Hochschulausbildung	6%	☺	↗
durchschnittl. Betriebszugehörigkeit	14	☺	⇔
Zugänge	10	☺	↗
Abgänge	4	☺	⇔
Krankenstand	5,2%	☹	↘
Führungsqualität (MA-Befragung von 2001)	80%	☺	↗

Strukturkapital	2006	Bewertung	Ziel
Nachfolgeregelung Geschäftsführung	ja	☺	
ISO 9001:2000 - Qualitätsmanagementzertifikat	ja	☺	⇔
ISO 14001:2005 - Umweltmanagementzertifikat	ja	☺	
Risikomanagementzertifikat	ja	☺	⇔
Abstimmungstreffen (pro Woche)	5	☺	
Hierarchieebenen	3	☺	⇔
IT-Aufwendungen (in €)			
Computerarbeitsplätze			
Verbesserungsvorschläge (Stand 31.10)	136	☹	↗
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge (Stand 31.10)	36	☹	↗
Einsparung durch Verbesserungsvorschläge (T€)	93	☺	↗

Beziehungskapital	2006	Bewertung	Ziel
Anzahl aktuelle Kunden	zensiert		
Anzahl Neukunden	zensiert		
Kundenabhängigkeit (Umsatzanteil der 3 umsatzstärksten Kunden)	zensiert		
Kundenzufriedenheit (Rücklaufquote)	48%	☹	⇔
Reklamationen (Stand 31.10)	zensiert		
Anzahl aktueller Lieferanten	1163	☺	⇔
Medienresonanz	18	☺	
öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen	12	☺	⇔
Marketingaufwand (in T€)	zensiert		
Ratingergebnis (lt. Creditreform)	156	☺	↗
Mitgliedschaften	24		

Geschäftserfolg	2006	Bewertung	Ziel
Umsatzrendite	zensiert		
Eigenkapitalquote (ohne GS-Darlehen)	zensiert		
Absatz pro Monat (Tonnage) - Bleche (in to)	zensiert		
Absatz pro Monat (Tonnage) - Stabstahl (in to)	zensiert		
Ausschussquote - Stabstahl	zensiert		
Ausschussquote - Bleche	zensiert		
Jährlicher Pro-Kopf-Umsatz (T€)	zensiert		

Impressum

Friedr. Lohmann GmbH
Werk für Spezial- und Edelstähle
Ruhrtal 2
58456 Witten-Herbede

Redaktion / Inhalt: Jörg Lause, Gunnar Lohmann-Hütte und Roland Müller
Fotografie: Rainer Aust
Ansprechpartner: Gunnar Lohmann-Hütte

© 2006 Friedr. Lohmann GmbH, Witten
Alle Rechte vorbehalten

