

Menschen  
Strukturen  
Beziehungen  
Prozesse

**Unser Ansporn:**

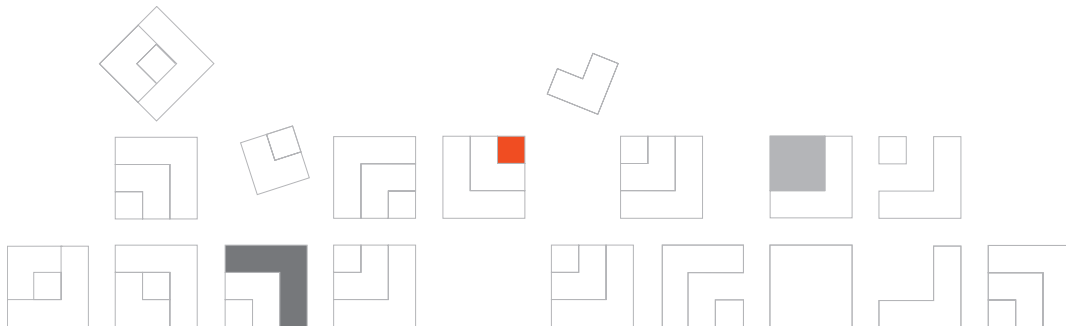
Wenn das RKW wüsste, was das RKW weiß!  
Nun wissen wir mehr – aber längst nicht alles.  
Ein guter Grund, weiter zu machen.

Auszug aus der  
internen Wissensbilanz des  
RKW Baden-Württemberg

Kontakt: [fuderer@rkw-bw.de](mailto:fuderer@rkw-bw.de)

Unterstützt von:

BMWI-Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“  
und Arbeitskreis Wissensbilanz



Eine Wissensbilanz zeigt, was ein Unternehmen kann und wo seine Entwicklungspotenziale liegen. Sie offenbart die Stärken und legt Schwächen offen – bietet somit die Chance, intensiv an letzteren zu arbeiten.

Das Wissen um die Stärken wiederum erlaubt es, eine vertrauensvolle Beziehung zu Kunden und Partnern zu entwickeln.

Die Wissensbilanz ist auch ein deutliches Signal für künftige Mitarbeiter und Kooperationspartner – sie lädt dazu ein, selbstverantwortlich und eigenständig die Rolle im Team auszufüllen, Entwicklungsspielräume zu nutzen und ein Unternehmen voranzubringen.

Um Erfahrungen mit dem neuen Instrument zu sammeln, hat das RKW Baden-Württemberg (RKW BW) für sich selbst eine Wissensbilanz für das Jahr 2005 erstellt. Maßgeblich hierfür waren Leitlinien des „Arbeitskreises Wissensbilanz“, dem wir an dieser Stelle für die exzellente Vorbereitung und Wegbegleitung danken. Mit der hier vorliegenden externen Fassung wollen wir Vorgehensweisen und Ergebnisse unseren Kunden und Partnern zugänglich machen. Die interne Version dient den RKW-Mitarbeitern zur Umsetzung und detaillierten Erklärung. Das Wichtigste im Überblick:

- Das RKW BW hat eine gute Ausgangsbasis für eine weitere positive Entwicklung. Die hervorragenden Ausprägungen des Human- und Strukturkapitals sind die Ressourcen des RKW BW für die Zukunft.
- Insbesondere das Beziehungskapital ist das wesentliche Potenzial des RKW BW. Eine Verbesserung der systematischen Kommunikation mit Mitgliedern und Kunden sowie eine stärkere Einbindung der RKW-Berater in die Strukturen des RKW BW können den Geschäftserfolg noch steigern. Ein intensiverer interner Wissensaustausch ist erstrebenswert.
- Der Umgang mit der Wissensbilanz macht uns die Aufgabe bewusst, uns insbesondere mit dem internen Beziehungsgefüge und den Wirkungsanalysen auseinander zu setzen.
- Das Konzept der Wissensbilanz hat uns überzeugt – wir werden uns diesem Thema auch künftig widmen und das Verfahren unseren Kunden weiterempfehlen.

Nicht zuletzt möchten wir eine Vorbildfunktion für kleine und mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg erfüllen. Die Einführung einer Wissensbilanz hilft, Strategien besser umzusetzen. Hierzu wollen wir anregen.

Stuttgart im Juni 2006

Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer

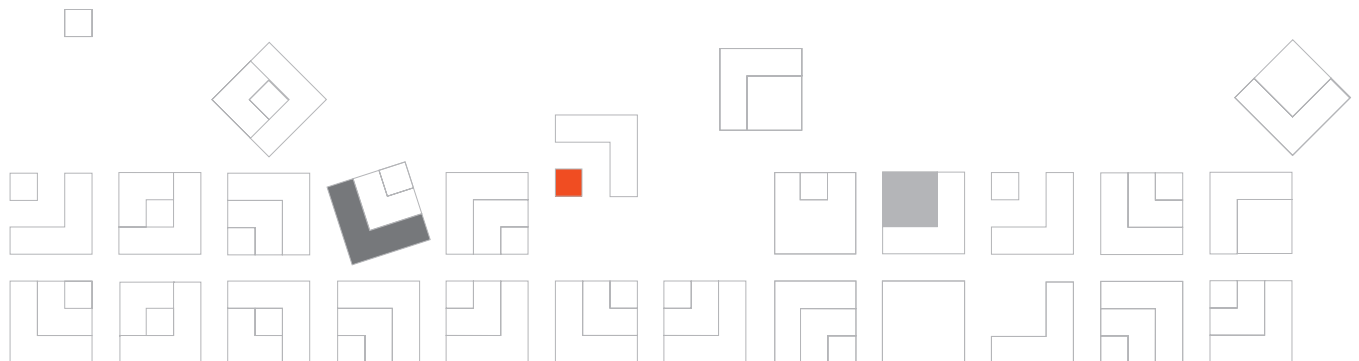
## Gründe für eine Wissensbilanz

Mit Erfahrung und Wissen fördert das RKW BW die mittelständischen Unternehmen Baden-Württembergs und sichert ihre Zukunft – so die zentrale Botschaft unseres seit Jahrzehnten formulierten Leitbilds. Unsere Alleinstellungsmerkmale (USP) basieren auf immateriellen Vermögenswerten: nicht greifbar, aber für unseren Unternehmenserfolg entscheidend.

Die Wissensbilanz als Kommunikations- und Führungsinstrument weckte von Anfang an unser Interesse und wir wurden Mitveranstalter beim Auftakt der „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Süden Deutschlands. Hier wurden die Ergebnisse des gleichnamigen Pilotprojekts des Bundeswirtschaftsministeriums vorgestellt. Die große Resonanz des Themas überraschte und freute uns, sodass wir nicht nur deshalb das vorgestellte Instrument für uns selbst nutzen werden.

Unsere Leistungsprozesse Unternehmensberatung, Weiterbildung und Projekte widmen sich dem Aufbau, Management sowie Transfer von Wissen in allen unternehmensrelevanten Bereichen aus der Betriebswirtschaft, Unternehmensorganisation, Personal- und Organisationsentwicklung und Führung. Aber auch die Entwicklung von Beratungsansätzen und Konzepten sowie gesellschaftliche Fragestellungen liegen uns am Herzen. Unsere Anstrengungen zur Strategieumsetzung, zum Qualitätsmanagement, zur Ausgestaltung des RKW-Beratungsansatzes und unseres Unternehmensauftrittes erfahren durch die Wissensbilanz ihre logische Weiterentwicklung.

Wir sehen in der Wissensbilanz auch ein neues Thema im Beratungsmarkt: Die Einführung einer Wissensbilanz erfordert Hilfe, die wir unseren Kunden anbieten. Die Aufstellung einer Wissensbilanz im RKW BW gibt uns die Möglichkeit, hierbei gemachte Erfahrungen direkt weiterzugeben. Aus unserer Perspektive als etabliertes Beratungsunternehmen ist die Wissensbilanz ein ideales Instrument für die strategische Unternehmensentwicklung.



# Wissensbilanzmodell

Im Folgenden soll das Modell der Wissensbilanz mit seinen wesentlichen Begriffen kurz vorgestellt werden. Wer sich damit näher beschäftigen möchte, sei auf das Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit verwiesen (im Internet unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)).

Die RKW BW Wissensbilanz basiert auf dem vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelten Modell. Ausgangspunkt sind das Zukunftsbild und die Strategie des RKW BW mit Blick auf die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. Das RKW BW leitet daraus Maßnahmen ab, wie es sich entsprechend den verschiedenen Dimensionen des intellektuellen Kapitals, nämlich des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals, positionieren möchte.



Das Humankapital charakterisiert Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter.

Das Strukturkapital umfasst alle Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein – kurz gesagt: all jene Strukturen, die von den Mitarbeitern unabhängig sind.

Das Beziehungskapital stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Die Wissensbilanz misst und bewertet die Dimensionen des intellektuellen Kapitals und bildet sie in einer Wertschöpfungskette ab. Ebenfalls erfasst werden die Wissensprozesse, d. h. die Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen des intellektuellen Kapitals. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche davon besonders risikofähig sind oder welche stabilisierend wirken.

## 1 Firmendarstellung und Geschäftsumfeld

### *Geschäftszweck des RKW BW – Leitbild*

Mit unserer Erfahrung und unserem Wissen wollen wir mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg noch erfolgreicher machen: wir wollen ihre Zukunft sichern.

Kleine und mittlere Betriebe haben nicht wie große Unternehmen für jede Aufgabe einen Experten im Haus, noch können sie bei auftretenden Schwierigkeiten eine Stabsabteilung aufbauen. Dennoch: Die Herausforderungen des Wettbewerbs müssen bewältigt werden. Hier setzt das RKW als anerkannter Partner des Mittelstands mit maßgeschneiderten Lösungen an. In allen wichtigen Bereichen – von der Unternehmensführung bis zur Personalentwicklung, vom Marketing und Vertrieb bis zu Technik, Fertigung und Rechnungswesen – beraten, qualifizieren und informieren wir unsere Kunden praxisorientiert und pragmatisch.

Für eine hohe Qualität unserer Dienstleistungen garantieren wir durch die sorgfältige Vorbereitung sowie den effizienten und effektiven Einsatz von Generalisten und Spezialisten. Die ständige Qualitätsprüfung der Beratung und der Weiterbildung soll unseren Kunden ein Mehr an Nutzen bringen.

*Wir machen Beratung und Weiterbildung zu einer sicheren Sache.*

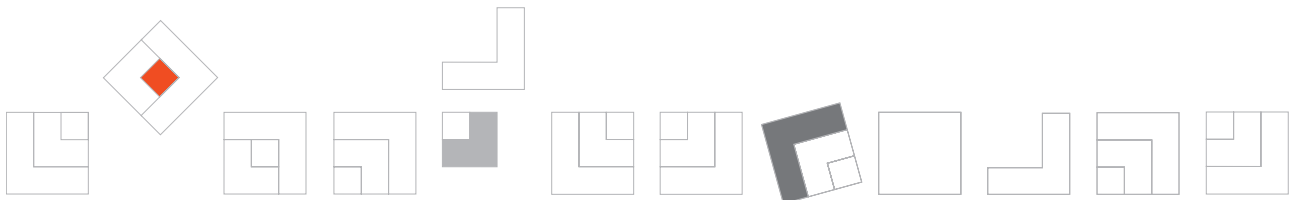
### *Geschäftsumfeld*

Der Wettbewerbsdruck wächst in unseren Leistungsprozessen Beratung und Weiterbildung:

**Beratung:** Der Mittelstand-Beratungsmarkt wird von „den großen“ Beratern entdeckt; die Zielgruppe selbst stagniert wirtschaftlich, würde aber mehr Unterstützung benötigen.

Ein Teil unserer Beratung wird durch Mittel des Landes gefördert. Da der finanzielle Spielraum der öffentlichen Hand abnimmt, wird auch die Förderung von Beratungsleistungen generell schwieriger. Die Frage, inwieweit langfristig Fördermittel für Beratung vorhanden sind, können die Akteure im Förderbereich immer seltener beantworten.

Auf jeden Fall wird es in Zukunft häufiger Unwägbarkeiten und einen stärkeren Wettbewerb geben.



**Weiterbildung:** In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sparen die Unternehmen im Bereich Schulung und Training. Die als notwendig erkannte Qualifizierungsoffensive wird aufgrund fehlender Budgets und fehlender Zeit nicht verwirklicht.

Der Geschäftsfeld- und Produktmix in Verbindung mit der Mitgliedsorganisation gewährt dem RKW BW eine auskömmliche Basis. Zur Sicherung der Zukunft müssen die sich bietenden Potenziale in der Beratung und Weiterbildung kleiner und mittelständischer Firmen genutzt werden. Die Mittel zur Erschließung dieser Reserven sind vorhanden.

*Wirtschaftliche  
Wettbewerbssituation*

Wir streben langfristige Beziehungen zu unseren Kooperationspartnern und Absatzmittlern an. Die Basis aller Beziehungen ist Vertrauen und Zuverlässigkeit.

*Beziehungen zu  
unseren Partnern*

Unsere Zielgruppe sind kleine und mittlere Unternehmen in Baden-Württemberg. Unsere Kunden kommen aus sämtlichen Branchen der Industrie und des Dienstleistungsbereichs. Damit diese aktuellen und künftigen Herausforderungen gemeistert werden können, unterstützen wir sie bewährt und praxisnah in ihren Aktivitäten – regional, national und international.

*Kunden*

Das RKW BW hat mit dem Land Baden-Württemberg als Großkunden einen starken Partner. Es besteht allerdings die Gefahr, dass aufgrund der Sparanstrengungen des Landes die Beratungsförderung eingeschränkt oder stark reduziert werden könnte. Dies wäre kurzfristig nur sehr schwer zu kompensieren. Das RKW BW möchte sich deshalb verstärkt um die vom Land unabhängigen Beratungen und Geschäftsfelder kümmern.

*Risiken*

Marktpotenzial für die Beratungsleistungen des RKW BW ist vorhanden. Mit seinem guten Ruf kann es dem RKW BW gelingen, dieses Potenzial für Umsatzsteigerungen auszunutzen. Rückmeldungen der Kunden zeigen, dass Angebote, Qualität und Preis der Leistungen stimmen.

*Chancen*

Insgesamt bewirkt das Geschäftsumfeld einen starken Veränderungsdruck, der sich auf unsere Produkte, Prozesse und die dafür nötige Wissensbasis der Mitarbeiter auswirkt. Wir sind überzeugt, dass unser Beratungsmodell jene Flexibilität zulässt, die wir für eine erfolgreiche Zukunft benötigen.

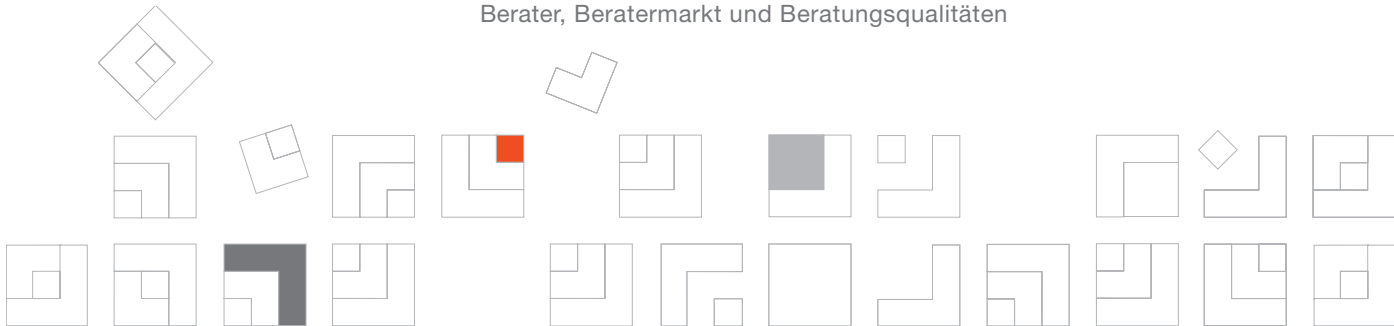
*Gesamt-  
einschätzung*

## Das Beratungsmodell des RKW BW

Der Erfolg des RKW BW beruht unter anderem auf einem guten Zusammenspiel von angestellten Unternehmensbetreuern als Generalisten und freiberuflichen RKW-Beratern als Spezialisten. Der Unternehmensbetreuer ist Projektverantwortlicher und zuständig für die Projektakquisition, – überwachung sowie -steuerung und führt auch die Nachbearbeitung durch. Der Berater ist für die fachliche Problemlösung – im Rahmen des Projekts zuständig (vgl. nebenstehendes Bild). Folgender Ablauf einer RKW-Beratung ist die Regel:



- In einer kostenfreien und unverbindlichen Erst- und Orientierungsberatung mit dem Unternehmensbetreuer vor Ort werden Vorhaben, Strategie, Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen, Erwartungen, denkbare Ergebnisse, Vorgehen und Konditionen für eine mögliche weitergehende Beratung besprochen und abgeklärt.
- Auf die Situation und Aufgabe des Ratsuchenden zugeschnitten, wird dann aus dem RKW-Beraterpool der geeignetste Berater ausgewählt, der die Beratung durchführt. Wir legen neben der Fach- und Methodenkompetenz großen Wert auf die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz unserer Berater, denn sie müssen einfach passen und die „Chemie muss stimmen“. Ausgewählte Berater, die zum Kernteam gehören, haben RKW-Visitenkarten.
- Großen Wert wird im Rahmen unserer Beratung auf die Umsetzung und Realisierung gelegt. Dies wird durch die individuelle Begleitung und das Coaching unserer Kunden sichergestellt.
- Qualität und Zufriedenheit werden bei uns groß geschrieben. Nach Abschluss des Projekts bewerten wir die Beratung zusammen mit dem Kunden – dadurch haben wir einen hervorragenden Überblick über Berater, Beratermarkt und Beratungsqualitäten



## 2 Unsere Wissensziele

Gerade in der Beratungs- und Weiterbildungsbranche bieten Dienstleistungen (Produkte) keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil – früher oder später werden sie imitiert. Das hinter den Dienstleistungen stehende Wissen der Mitarbeiter ist dagegen weitgehend vor Imitation geschützt. Deshalb investieren wir in das Wissen der Mitarbeiter. Die Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen konzentrieren sich auf die Wissensgebiete Strategie, Methoden in der Beratung, Entwicklung des Beratermarktes, Entwicklung der Kernbranchen in Baden-Württemberg und Gesprächsführung.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Ausbau unserer internen Wissensdatenbank. Erfahrungen aus Aufträgen und Projekten sind hier dokumentiert und dienen als Lernquelle.

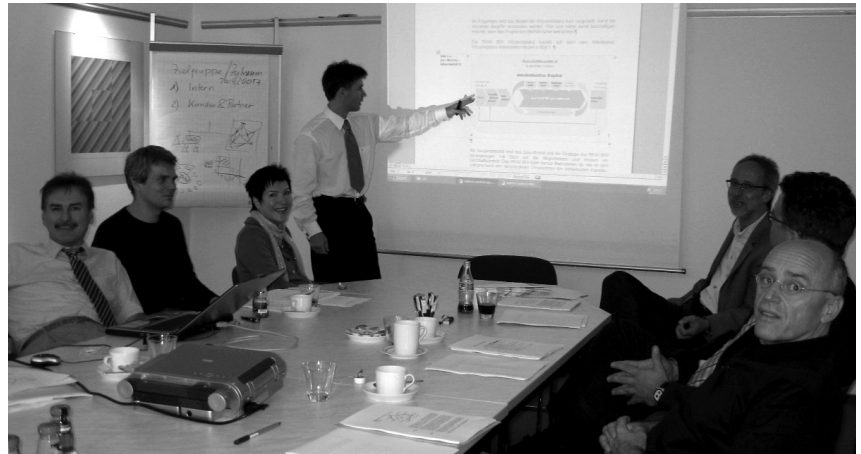
Unser strategischer Vorteil: Das RKW BW ist fest eingebunden in das Beziehungsgeflecht von Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Banken, Ministerien, staatliche und kommunale Wirtschaftsförderer, Forschungseinrichtungen und Universitäten/Fachhochschulen. Daraus resultieren zum einen Kontakte, die wir zum Nutzen unserer Mitglieder und Kunden einsetzen können. Zum anderen stellen diese langjährig gewachsenen Beziehungen eine wertvolle Wissensquelle für uns dar. „Voneinander lernen“ wird hier täglich praktiziert.

## Analyse und Bewertung des intellektuellen Kapitals

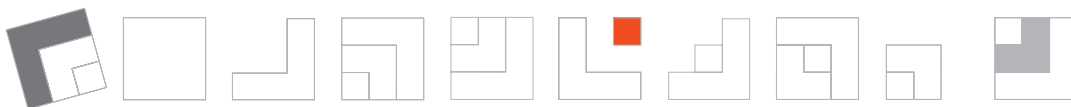
Für das RKW BW als eine Organisation, die sich selbst als Wissensnetzwerk versteht, ist der systematische Umgang mit dem bereits vorhandenen Wissen und die gezielte Entwicklung von künftig erforderlichem Wissen selbstverständlich. Wir befassen uns seit den 1980er Jahren kontinuierlich mit dem Thema Wissen – nur fehlte bis vor kurzem der passende Begriff dafür!

### *Am Rande notiert:*

*Als wir uns im Herbst 2005 mit den Methoden des Arbeitskreises Wissensbilanz beschäftigten, war schnell klar, dass diese für uns genau richtig sind. Zur Vorbereitung auf unsere eigene Wissensbilanz wurden sämtliche im Laufe der Jahre entstandenen Unterlagen gesichtet und aufbereitet sowie Gespräche mit Mitarbeitern aller Bereiche geführt. Mit dem neuen „Werkzeugkasten“ ging ein Teil unserer Mitarbeiter anschließend in den traditionellen zweitägigen „Weihnachts-Workshop“: Dort erarbeiteten wir unter fachkundiger Moderation und strenger Orientierung am Leitfaden die Grundlage für diese Wissensbilanz.*



Neben der Leistungserstellung selbst gibt es zahlreiche (immaterielle) Einflussfaktoren, welche die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung und den Erfolg des RKW BW am Markt beeinflussen. Wir haben jene Einflussfaktoren aus den Bereichen Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfasst, die für unser Unternehmen und insbesondere für unsere Leistungsprozesse von entscheidender Bedeutung sind. Indem wir sie in der Gruppe definierten, wurde ein gemeinsames Verständnis sichergestellt. Wir haben die Einflussfaktoren nach den drei Kriterien Quantität, Qualität und Systematik bewertet, um die Stärken und Schwächen unseres intellektuellen Kapitals aufzudecken.



## 1 Unser Humankapital

Das Humankapital des RKW BW sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deren Fachqualifikationen und -kompetenzen beziehen sich auf alle Leistungsprozesse. Jede Stelle ist durch ein vorgegebenes Kompetenzprofil gekennzeichnet. Wie der jeweilige Mitarbeiter das Kompetenzprofil ausfüllt, wird durch regelmäßige Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche festgestellt. Aus diesen Gesprächen ergibt sich der Bedarf für die persönliche Weiterentwicklung. Dabei setzen wir neben Seminaren und Lehrgängen auf Training-on-the-job und Partnerlernen (Wissenstransfer). Das dargestellte Bild zeigt Beispiele von Kompetenzprofilen zweier Unternehmensbetreuer (UB):

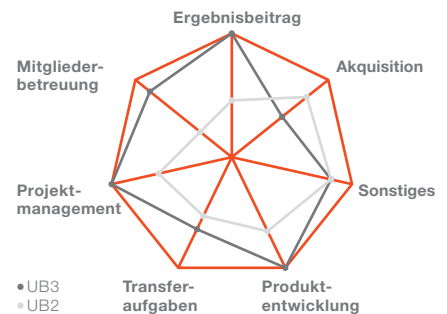
Jeder einzelne Arm der Spinne ist mit Aufgaben und messbaren Leistungsstandards hinterlegt. Das Profil UB3 kennzeichnet einen langjährigen Mitarbeiter mit dem entsprechenden Kompetenzprofil. Er erfüllt die Leistungsstandards generell sehr gut – mit Ausnahme der Akquisition. Das Profil UB2 stellt einen jüngeren Kollegen dar.

Unter sozialer Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit des Einzelnen, mit anderen konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter gefasst. Die soziale Kompetenz bestimmt den Umgang untereinander, mit Kunden, Absatzmittlern und Kooperationspartnern. Teamfähigkeit und -geist fördern die zielorientierte Zusammenarbeit.

Motivation äußert sich in der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und neue Aufgaben anzunehmen. Wir bauen auf die intrinsische Motivation des Einzelnen und fördern diese zusätzlich durch Job-Enrichment und Job-Enlargement, Zielvereinbarungen, Leistungsboni und attraktive Weiterbildungen.

Aufgabe des Managements ist es, für optimale Arbeitsbedingungen zu sorgen, damit die Mitarbeiter sich entfalten und entwickeln können. Das nachstehende Bild zeigt die Bewertung der Einflussfaktoren des Humankapitals.

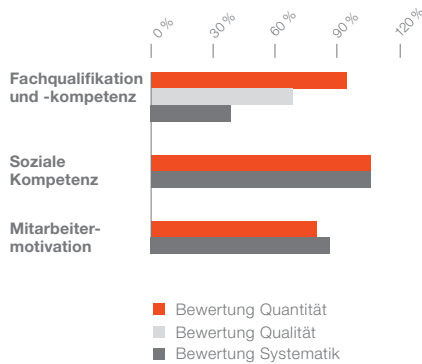
### Fachqualifikation und -kompetenz



### Soziale Kompetenz

### Mitarbeitermotivation

## Humankapital



Für das Humankapital des RKW BW ergaben sich folgende Beobachtungen und Aussagen:

Wir verfügen über eine kompetente und qualifizierte Mannschaft, wobei die soziale Kompetenz besonders ausgeprägt ist. Die Fachkompetenz durch planmäßige Aus- und Weiterbildung stetig zu verbessern ist für uns ein Muss. Besonderen Wert legen wir hierbei auf Strategie- und Methodenwissen unserer Mitarbeiter.

Um die Ausprägung der sozialen Kompetenz unserer Mitarbeiter zu ermitteln, wird seit 15 Jahren als Einstellungsvoraussetzung eine validierte Potenzialanalyse durchgeführt.

### Am Rande notiert:

Unsere ehemaligen Mitarbeiter Gunther Hahr und Georg H. Kowollik konnten sich kaum von ihren Aufgaben im RKW BW trennen. Noch heute, vier Jahre nach ihrer Pensionierung, sind sie bei Anfragen zur Stelle. Ob Erfahrungen und Informationen über wesentliche Kunden und Akteure zur Überprüfung der Vertriebsstrategie oder die Nachschau im Beschwerdemanagement anstehen, auf unsere „Rentner“ kann man zählen.



v. l.: Gunther Hahr (30 Jahre Unternehmensbetreuer), Maximilian Garbas (10 Jahre Unternehmensbetreuer, heute erfolgreicher Unternehmer mit 500 Mitarbeitern und Vorstandsvorsitzender des RKW Sachsen), Dr. Albrecht Fridrich (Geschäftsführer), Georg H. Kowollik (30 Jahre Unternehmensbetreuer)



# Kenngößen für das Humankapital:

## Fachkompetenz

- Im Jahr 2005 entfielen durchschnittliche 4,7 externe Weiterbildungstage auf jeden Mitarbeiter.
- Tägliches Lernen an einzelnen Beratungs- und Weiterbildungsprojekten mit den RKW-Beratern

## Fachqualifikation

- Unternehmensbetreuer (UB's) besitzen ausnahmslos eine akademische Ausbildung und waren früher in anderen Unternehmen tätig.
- UB's verfügen im Schnitt über 7,6 Jahre Berufserfahrung beim

## Mitarbeitermotivation

- Durchschnittlich 6,9 Krankheitstage pro Mitarbeiter (bereinigt um zwei Langzeitkranke).
- Erhöhung der Arbeitszeit von einer 38,5- auf 42-Stunden-Woche, teilweise ohne Lohnausgleich.

## Produktentwicklung als wesentlicher Teil der Mitarbeitermotivation

- Unternehmens-Check (Zipperle)
- Unternehmensverkauf (Dr. Fridrich, Ulmer)
- Optimierung Bürgschaftsbank-Check (Dr. Fridrich, Fuderer, Dr. Raff)
- Export-Check (Kraft)
- Maßnahmenpaket „Produktionsstandort Deutschland“ (Dr. Fridrich, Haidvogel, Sieger, Zipperle)
- Lehrgang „Key-Account-Manager“ (Ammeling, Zipperle)
- Veranstaltungsreihe „Generationenwechsel“ (Dr. Fridrich, Haidvogel)
- Mitentwicklung Förderprogramm „Coaching“ (Dr. Fridrich, Fuderer)
- Angebotspaket „Automobilstandort Baden-Württemberg“ (Dr. Fridrich, Dr. Raff, Schuler)



## 2 Unser Strukturkapital

Das RKW BW hat sich durch intensive Anstrengungen während der letzten Jahre zu einer effizienten Organisation gestaltet – das Ergebnis dieser Entwicklung ist unser Strukturkapital. Es wird laufend weiterentwickelt und unterstützt die Mitarbeiter, im Wettbewerb positive Ergebnisse zu erwirtschaften.

### *Unternehmenskultur*

Die Unternehmenskultur umfasst die Werte und Normen sowie das Selbstbild des RKW BW. Zentrales Kennzeichen unserer Kultur sind eine hohe Eigeninitiative und Eigenmotivation der Mitarbeiter. Fehler betrachten wir als Ansporn zur Verbesserung.

### *Transparenz und offene Kommunikation*

Durch eine offene Kommunikation und die Schaffung von Strukturen für den Informations- und Wissensaustausch erreichen wir bei den Mitarbeitern einen einheitlichen Informationsstand über geschäftsrelevante Sachverhalte, insbesondere über Neuerungen bei Produkten und Förderprogrammen, Änderungen der EDV sowie Veränderungen in der Unternehmensstrategie.

### *Produktinnovation*

Neue Produkte in den Leistungsprozessen Beratung, Weiterbildung und Projekte werden laufend entwickelt.



Wir nutzen und verbessern standardisierte Verfahren und Prozesse wie Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement oder KVP. In relevanten Feldern werden regelmäßig neue Standards definiert. Für sämtliche Leistungsprozesse existieren bewährte vertragliche Regelungen.

Unsere Bewertung der Einflussfaktoren des Strukturkapitals stellt sich wie folgt dar:

Unser Strukturkapital ist insgesamt sehr positiv zu bewerten. Als Dienstleistungsunternehmen haben wir sehr früh schon ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaft greifen wir frühzeitig auf und testen sie an uns selbst: Unternehmensleitbild, Beschwerdemanagement, Kundenzufriedenheitsanalysen, KVP, Wissensbilanz. Während wir mit der Menge an Innovationen durchaus zufrieden sein können, erscheint uns die Qualität, d. h. die Umwandlung in Nutzen, noch verbesserungswürdig, ebenso die systematische Herangehensweise.

Dem Geschäftserfolg dienen insbesondere Managementinstrumente wie Qualitätsmanagement, Beraterbewertungs- und Auswahlssysteme. Diese Tools sind zwar eingeführt, ihr Potenzial wird von unseren Mitarbeitern jedoch nicht vollständig ausgeschöpft. Hier ist noch Bewusstseinsbildung erforderlich, damit die Instrumente ihre Wirkung entfalten können.

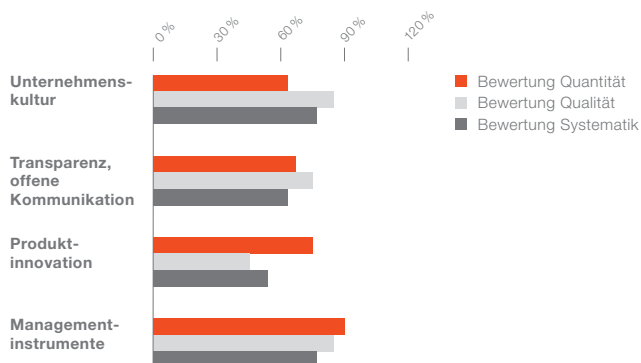
Für den Wissenstransfer gilt intern das Hol-Prinzip. Es wurden Ansprechpartner für Themenbereiche festgelegt. Gleichwohl sind im Bereich Informationsaustausch und Wissenstransfer immer Verbesserungen möglich – diese wollen wir konsequent erschließen.

## Managementinstrumente

### Am Rande notiert:

*Beim RKW BW herrscht seit vielen Jahren das Prinzip der offenen Türen – durchgängig bis zur Geschäftsführung. Neue Mitarbeiter sind meist verwundert, dass die Kollegen offensichtlich so wenig Wert auf Rückzugsmöglichkeiten legen. Dabei liegt der Grund vielmehr darin, dass dadurch die Kommunikation gefördert wird. Dem Hol-Prinzip wirken verschlossene Türen nun einmal entgegen. Außerdem verhindern sie die häufigen informellen Flur-Meetings. Und diese Art der Kommunikation ist in unserem wissensorientierten Unternehmen allemal ein wertschöpfender Faktor!*

## Strukturkapital



# Kenngrößen für das Strukturkapital:

## Unternehmenskultur

- Urlaubs- und Krankheitsvertretungen werden i. d. R. von den Mitarbeitern selbständig geregelt.
- 80 bis 90 % Teilnehmer an Betriebsfeiern oder Geburtstagen in der Mittagspause oder nach Feierabend

## Transparenz, offene Kommunikation

- Regelkommunikation: zweimal im Monat große interne Besprechung
- Informelle Kommunikation
- Offene Türen

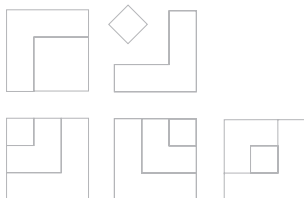
## Managementinstrumente

Bereits verwendete Managementinstrumente sind

- Qualitätsmanagement (ISO 9000/2000)
- Beschwerdemanagement
- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Systematische Vertriebsplanung
- Zielvereinbarungs- und Entlohnungssystem
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Standardisierte Werbeplanung
- Standardisiertes Seminareinladungssystem
- Corporate Design Handbuch
- Berater- und Betreuerhandbuch
- Trainer-/ Referentenleitfaden
- Analysetools

## Produktinnovation

- Zwölf Seminare wurden im Jahr 2005 neu entwickelt
- 27 % des Umsatzes aus dem Beratungsbereich werden mit Produkten erzielt, die in den letzten beiden Jahren entwickelt wurden (z. B. aus dem Coachingprogramm und modernen Produktionssystemen)



### 3 Unser Beziehungskapital

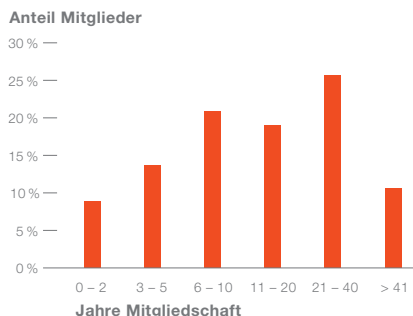
Die Beziehungen nach außen verbinden das RKW BW mit seinem Geschäftsumfeld und der Wirtschaft Baden-Württembergs. Über diese Beziehungen werden die eigenen Leistungen erst erfolgswirksam und ermöglichen eine nachhaltige Integration in das regionale Wirtschaftsgeschehen.

RKW-Mitglieder sind überwiegend kleine und mittlere Unternehmen. Als Träger des Vereins schaffen sie die Voraussetzung für unsere Aktivitäten, sie bilden die gesellschaftsrechtliche Basis. Eine hohe Mitgliederzahl ermöglicht dem RKW BW den Zugang zu Ministerien und wesentlichen Absatzmittlern.

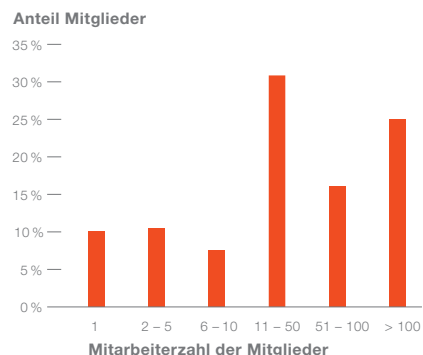
#### Beziehungen zu Mitgliedern

Dargestellt sind die prozentuale Verteilung der Mitglieder nach Mitgliedsjahren und nach Anzahl der Mitarbeiter. Die langjährige Mitgliedschaft und der Fokus auf Unternehmen bis 50 Mitarbeiter sind signifikant.

#### Mitglieder nach Jahren



#### Mitglieder nach Mitarbeitern



### Kundenbeziehungen

Unsere Kunden sind überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen. Wir haben einen stabilen Kern von Stammkunden – besonders im Seminarbereich.

Wir sehen das Land Baden-Württemberg, insbesondere das Wirtschaftsministerium, als unseren größten Kunden, für den wir Förderprogramme und Projekte entwickeln und umsetzen. Dies erfordert einen intensiven Austausch und persönliche Beziehungen.

### Beziehungen zu Absatzmittlern

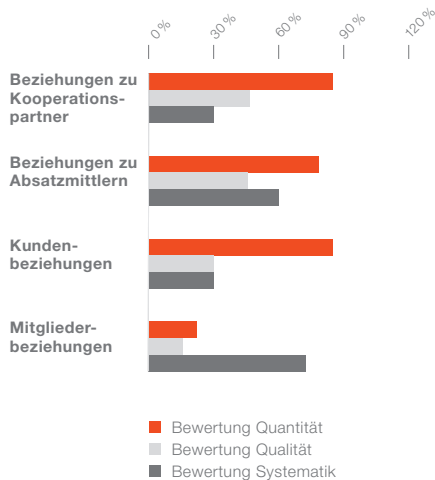
Ein Grundstein für unseren Erfolg – insbesondere im Markt für geförderte Beratung – ist die gute Zusammenarbeit mit unseren Partnern bzw. Absatzmittlern. Es werden daher intensive Beziehungen zum Land Baden-Württemberg, zu den Industrie- und Handelskammern, Banken (L-Bank, Bürgschaftsbank, MBG, Sparkassen, Volksbanken ...) und Wirtschaftsförderern gepflegt.

### Beziehungen zu Kooperationspartnern

Als Kooperationspartner verstehen wir die freiberuflichen Berater, Coaches und Referenten, die gemeinsam mit dem RKW BW die Leistungen erbringen.

Die Rahmenbedingungen sind im QM-Handbuch festgehalten. Die Aufnahmen neuer Kooperationspartner erfolgt nach klar definierten Standards und nach individueller Begutachtung. Details der Beziehungen werden im Rahmen der bestehenden Aufträge gepflegt. Wir organisieren für die Kooperationspartner regelmäßig Treffen zum Kommunikationsaustausch und zur fachlichen Weiterbildung.

## Beziehungskapital



Im Beziehungskapital sehen wir unser größtes Verbesserungspotenzial. Sowohl die Beziehungen zu unseren Absatzmittlern wie auch die Kundenbeziehungen werden quantitativ sehr gut gepflegt, doch fehlt es hier offenkundig an der notwendigen Systematik. Ein einheitlicheres Vorgehen der Mitarbeiter haben wir uns vorgenommen, erste Maßnahmen wurden bereits angestoßen.

Der Kontakt zu unseren Mitgliedern wird zwar systematisch gepflegt, doch leider fehlt die notwendige Schlagzahl. Daher streben wir eine Ausweitung der Mitgliedskontakte an.

Die Industrie- und Handelskammern sind seit über 35 Jahren unsere Partner im Rahmen der Beratungsförderung des Landes. Wir führen regelmäßig gemeinsame Beratungstage und Veranstaltungen durch. Persönliche Beziehungen werden von den regional verantwortlichen Unternehmensbetreuern gepflegt.

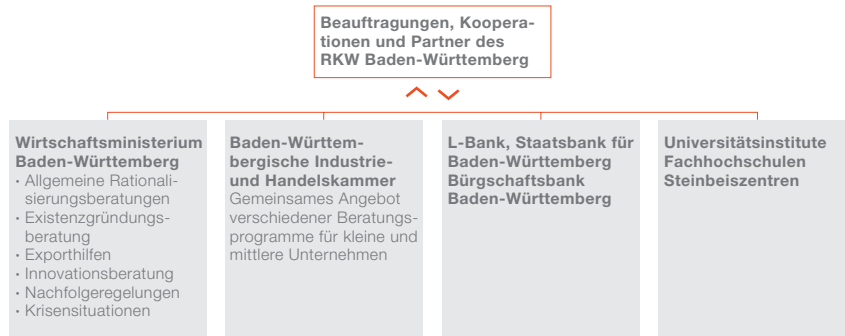


### Am Rande notiert:

*Als im Sommer 2005 das Unternehmen M. seine Mitgliedschaft beim RKW BW kündigte, waren alle überrascht. Immerhin hatte das 120 Mitarbeiter starke inhabergeführte Unternehmen aus der Medizintechnik dem RKW BW 30 Jahre die Stange gehalten, es wurde regelmäßig von uns beraten und es hat seine Mitarbeiter auf Weiterbildungen und Arbeitskreise entsandt. Und nun dies! Das konnte doch nur ein Versehen sein. Im persönlichen Gespräch stellte sich heraus, dass sehr wohl eine klare Absicht des Unternehmers dahinter stand – nämlich „unnötige“ Mitgliedschaften konsequent aufzugeben. Allein durch die Kommunikation wurde dem vermeintlich Abtrünnigen klar, was er eigentlich am RKW BW hatte. Er nahm seinen Entschluss zurück – und ist heute einer unserer eifrigsten Beratungskunden!*

Dieses Beispiel spornt uns zu durchgängiger Kommunikation mit unseren Mitgliedern an.

Das RKW BW pflegt professionell die Beziehungen zu den wichtigen wirtschaftlichen Partnern im Land: zum Wirtschaftsministerium, zu den Industrie- und Handelskammern, den Förderbanken und Hochschulen.



Das Schema zeigt die vermittelnde und integrierende Rolle des RKW BW zwischen wirtschaftsfördernden Akteuren und dem Mittelstand.

## 4 Unsere Leistungsprozesse und unser Geschäftserfolg

Unsere Leistungsprozesse lassen sich als Know-how-Transfer beschreiben. Wir unterstützen die mittelständischen Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen, in der Prozessgestaltung und Organisation.

Durch intensive Kontakte zu Wissenschaft und Praxis gestalten wir die Entwicklung und den Fortschritt auf unseren Leistungsprozessen

- Weiterbildung
- Beratung
- Projekte

Neue Erkenntnisse und Informationen transferieren wir über diese drei Prozesse in die Unternehmen. Die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals führen in Kombination mit diesen Leistungsprozessen und den sonstigen Ressourcen des RKW BW zum Geschäftserfolg.

### 4.1 Leistungsprozesse

Das RKW BW bietet seinen Mitgliedern und Kunden ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot, das sich auf alle betrieblichen Bereiche und Aufgaben erstreckt. Wissen wird vermittelt, Kompetenzen werden trainiert und Handlungsspielräume erweitert. Immer ist es das Ziel, Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzuentwickeln. Sie sollen befähigt werden, Verbesserungen und notwendige Änderungen stetig voranzutreiben und Kosten zu senken.

*Weiterbildung*

So müssen ständig Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und verbessert werden, wobei wir die Seminare möglichst passgenau auf unsere Kunden abstimmen. Unser Weiterbildungsspektrum umfasst folgende Themenbereiche

- Führung und Zusammenarbeit, Arbeitstechniken
- Unternehmensführung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Marketing und Vertrieb
- Personal und Verwaltung
- Technik und Fertigung, Qualitätsmanagement
- Einkauf, Materialwirtschaft, Logistik
- Arbeitskreise

## Beratung

Das RKW BW ist für kleine und mittelständische Unternehmen eine der größten Beratungsorganisationen. Wir sind unseren Kunden ein kompetenter Partner im Beratungsmarkt. Mit dem großen Netzwerk an RKW-Beratern steht für jede Aufgabe der passende Spezialist zur Verfügung.

- Die ständige Planung und Entwicklung von neuen Beratungsprodukten gehört für uns ebenso zur Leistungserstellung wie die Akquisition, Durchführung und Auswertung von Beratung im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich.

Mit unserem Beraternetzwerk können wir folgende Beratungsfelder abdecken:

### Unternehmensführung

- Unternehmenszielsetzung
- Strategiefindung
- Führung und Personalmanagement
- Existenzgründung und Generationenwechsel

### Innovation

- Forschungs- u. Entwicklungsmanagement
- Produkte/Fertigungsverfahren/Organisationsformen
- Information/Wissen

### Informations-/ Wissensmanagement

- EDV (Hard- und Software)
- Multimedia/Netze/Internet

### Internationalisierung

- Export und Kooperation im Ausland
- Auslandsgesellschaften
- Globalisierungsstrategien

### Technik und Fertigung

- Entwicklung und Konstruktion
- Arbeitsvorbereitung und Fertigung
- Qualitäts- und Prozessmanagement
- Kontinuierliche Verbesserung (KVP)
- Einkauf, Lager, Materialfluss, Umweltschutz
- moderne Produktionssysteme

### Finanz- und Rechnungswesen

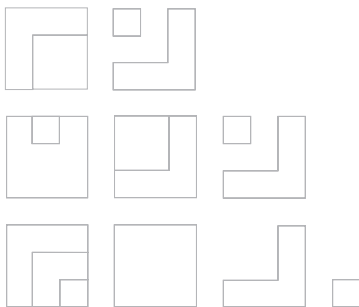
- Finanzierung und Ratingvorbereitung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Betriebsabrechnung und Ergebnisrechnung
- Kennzahlensysteme und Controlling
- Wissensbilanzen

### Marketing und Vertrieb

- Produkt, Sortiment, Verkauf
- Werbung, Marketing, Controlling

### Unternehmensverkauf und Nachfolgeregelung

- Unternehmensanalyse, Due Dilligence, Verkaufsexposé
- Käufersuche, Verkaufsverhandlungen, Übergabe



Wir sind derzeit in folgende Projekte eingebunden:

## Projekte

### ■ Zuliefererinitiative Baden-Württemberg

Gemeinsam mit dem Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg wird regelmäßig der Zulieferertag Automobil durchgeführt. Das RKW BW organisiert dieses zentrale Zulieferer-Event inklusive „Runder Tisch“-Gespräche und Ausstellerpark in Baden-Württemberg seit Jahren. Weiter wird in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium eine Informationsplattform mit Firmendatenbank und Kooperationsbörse unter [www.autoland-bw.de](http://www.autoland-bw.de) gepflegt.

### ■ Standortdialog Fahrzeugbau

Im Auftrag der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart finden jährlich verschiedene Veranstaltungen statt, die den Dialog in der Automobilindustrie der Region Stuttgart fördern. Im Einzelnen sind dies Werksbesuche bei Top-Unternehmen des Fahrzeugbaus, Branchenforen zu aktuellen Themen sowie Workshops. Neu hinzugekommen ist der „Unternehmer-Stammtisch“.

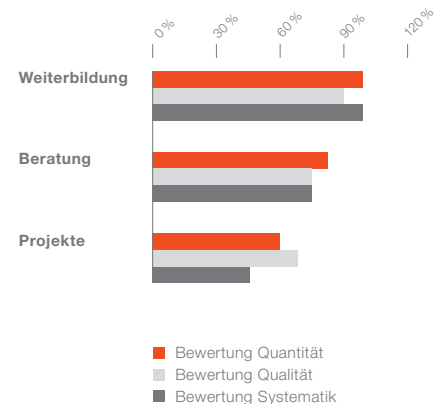
### ■ Electronic Commerce Centrum ECC Stuttgart-Heilbronn

Unterstützung des elektronischen Geschäftsverkehrs ist Aufgabe und Ziel dieses Projekts, das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert wird. Das RKW BW als Geschäftsstelle des Kompetenzzentrums ECC Stuttgart-Heilbronn übernimmt die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen zu diesem Thema.

Unsere Kunden bewerten unsere Leistungen der Weiterbildung durchweg positiv. Dies spiegelt sich auch in unserer eigenen Beurteilung des Weiterbildungsprozesses wider. Immer hervorgehoben wird der hohe Standard der Seminarorganisation.

Für die Beratung ergibt sich ein ähnlich gutes Bild. Die sich ständig ändernden Förderprogramme erschweren es allerdings, Geschäftsprozesse systematisch zu gestalten. In diesem Bereich ist eine laufende Überprüfung und Verbesserung unerlässlich.

## Leistungsprozess



Für das Tagesgeschäft erkennen wir Verbesserungsbedarf. Die definierten hohen Prozessstandards werden nicht immer eingehalten und nicht intensiv genug eingefordert. In der Projektabwicklung können vor allem die Entwicklung und Akquisition systematisiert werden – damit das RKW BW noch stärker als bisher bei wichtigen und lukrativen Projekten beteiligt wird.

## Kennzahlen für die Leistungsprozesse:

Leistungsprozesse im Einzelnen

- 3.275 Beratungsaufträge
- 7.702 Beratungstage
- 175 Seminare
- 3 landesweite Projekte

### 4.2 Geschäftserfolg

Das RKW BW ist auf nachhaltigen Gewinn ausgerichtet. Entsprechend wichtig ist ein Geschäftserfolg, der sich nicht an kurzfristigen finanzwirtschaftlichen Kriterien orientiert, sondern sich vielmehr als langfristig und beständig erweist. Der Geschäftserfolg zeigt sich an der Kundenzufriedenheit, am finanziellen Erfolg, an der Mitgliederzahl, der wahrnehmbaren Marktpräsenz und dem Image.

*Kundenzufriedenheit* Zentrale Erfolgsdimension des RKW BW sind zufriedene und erfolgreiche Kunden. Diese greifen bei den unterschiedlichsten Problemen immer wieder auf unsere Lösungskompetenz zurück. Sie empfehlen das RKW BW aktiv weiter und sind Referenzkunden bei unserer Akquisitionstätigkeit.

*Finanzieller Erfolg* Umsatz und nachhaltiger finanzieller Ertrag sind auch für uns – trotz des Status des Vereins als Non Profit Organisation – Indikator des Geschäftserfolgs und des Erfolgs unserer Arbeit.

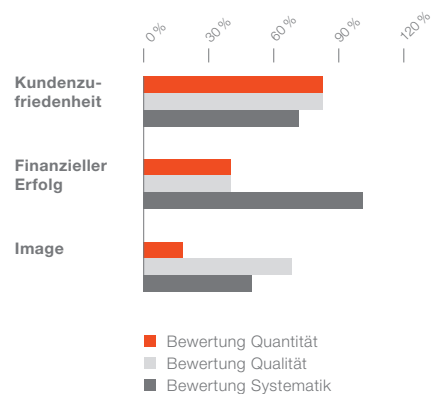
*Image* Unter Image verstehen wir eine positive Rückmeldung über unsere Seriosität und das Vertrauen bei allen Mitgliedern, Kunden, Kooperationspartnern und Absatzmittlern. Nur mit einem positiven Image kann ein langfristiger Erfolg erzielt werden.

Die Zufriedenheit unserer Kunden ist sehr hoch, wir werden regelmäßig mit der Note „gut“ bewertet. Das Feedback für die Beratungsleistungen ist steigerungsfähig. Eine höhere Rücklaufquote von den Kunden würde es erlauben, unsere Angebote realistischer einzuschätzen und laufend zu verbessern.

Der finanzielle Erfolg ist aufgrund des hohen Anteils im Fördergeschäft limitiert. Hingegen bestehen noch große Potenziale im Bereich der anderen Leistungsprozesse. Eine Steigerung des nachhaltigen finanziellen Erfolges erscheint realistisch.

Das Potenzial unseres positiven Images können wir professioneller vermarkten.

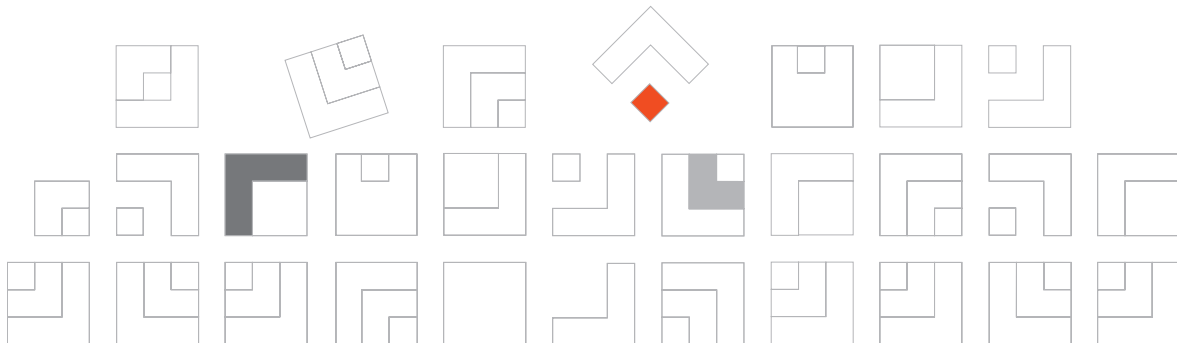
## Geschäftserfolg



## 5 Alles auf einen Blick: unser Bewertungs-Portfolio

Werden die einzelnen Einflussfaktoren als Portfolio dargestellt, ermöglicht dies einen schnellen Gesamtüberblick über unsere Stärken und Schwächen. Die Quantität ist auf der y-Achse abgetragen, die Qualität auf der x-Achse. Die Systematik ist über den Durchmesser der einzelnen Kreise dargestellt.

- HK1: Fachqualifikation und -kompetenz
- HK2: Soziale Kompetenz
- HK3: Mitarbeitermotivation
- SK1: Unternehmenskultur
- SK2: Transparenz, offene Kommunikation
- SK3: Produktinnovation
- SK4: Managementinstrumente
- BK1: Beziehungen zu Kooperationspartnern
- BK2: Beziehungen zu Absatzmittlern
- BK3: Kundenbeziehungen
- BK4: Mitgliederbeziehungen
- LP1: Weiterbildung
- LP2: Beratung (Entwicklung, Verkauf, Beschaffung)
- LP3: Projekte
- GE1: Finanzieller Erfolg
- GE2: Image
- GE3: Kundenzufriedenheit



# Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung

Das RKW BW hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Um diese zu erreichen, werden Maßnahmen in den Feldern ergriffen, für die ein Bedarf identifiziert wurde. Die folgenden Investitionen und organisatorischen Schritte sind geplant:

## Strukturkapital

- Erarbeiten eines einheitlichen Vorgehens bei der Kommunikation mit Beratern:
  - Definition von Standards hinsichtlich der Beraterloyalität
  - Konsequente Einhaltung der allgemeinen RKW BW Standards
  - Kommunikation dieser Standards mit unseren Partnern
  - Überprüfung der Maßnahmen
- Erarbeiten von Maßnahmen, die die Einhaltung geschaffener Standards sichern (z. B. durch regelmäßige Audits)
- Weitere Optimierung der EDV-Unterstützung
- Weitere Bearbeitung des Themas Wissen auf systematischem Weg, durch die Fortführung der Wissensbilanz im Jahr 2007. Weiterarbeit an den Themen:
  - Ausbau der Wissensdatenbank
  - Offenlegung der Wissensquellen
  - Höhere Rücklaufquote in der Beratungsbewertung
  - Bessere Vermarktung unseres Images

## Humankapital

- Erhöhung der Vertriebskompetenz aller Mitarbeiter (Verkaufsprozess von A bis Z)
- Erhöhung der individuellen Fachkompetenz durch
  - Bedarfsanalysen
  - Qualifikationsplanung

## Beziehungskapital

- Verbesserung der Beziehungen durch
- regelmäßige Altkundenakquisition
  - verstärkte Kontaktaufnahme mit Mitgliedern
  - verstärkte Teilnahme an Veranstaltungen/Events in den Regionen bei unseren Partnern

## Leistungsprozesse

- Weiter starker Fokus auf Entwicklung neuer Produkte
- Systematisierung der Projektabwicklung
- Laufende Überprüfung des Beratungsprozesses (Standards)



**RKW  
BW**

**RKW Baden Württemberg**

Postfach 10 40 62  
70035 Stuttgart

Königsstraße 49  
70173 Stuttgart

Telefon (0711) 2 29 98-0  
Telefax (0711) 2 29 98-10

E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)