

WISSENSBILANZ der bad & heizung concept AG



09/2004



Impressum

Inhaltlich verantwortlich und
Herausgeber:

bad & heizung concept AG
Thomas Wienforth
Zillestraße 111
10585 Berlin

Tel +49 30 31 013 019
Fax +49 30 31 013 025

office@bad-heizung.de
www.bad-heizung.de



Inhaltsverzeichnis

1	Warum wir eine Wissensbilanz erstellen	4
2	Unternehmensprofil	5
3	Kommunikationsstrategie und Bedeutung der Marke	5
4	Strategische Neupositionierung zum Komplettanbieter	8
5	Wissensbilanzmodell	10
6	Von der Strategie und Vision zu konkreten Wissenszielen	11
7	Ausgangssituation Wissensbilanz	12
8	Geschäftserfolg	13
9	Dimensionen und Prozesse	15
9.1	Humankapital	15
9.1.1	Humankapital im Netzwerk – Besonderheiten	15
9.1.2	Humankapital - Definitionen	17
9.1.3	Humankapital - Interpretationen	20
9.2	Strukturkapital	22
9.2.1	Strukturkapital - Definitionen	22
9.2.2	Strukturkapital - Interpretationen	25
9.3	Beziehungskapital	28
9.3.1	Beziehungskapital – Definitionen	28
9.3.2	Beziehungskapital - Interpretationen	29
9.4	Wissensprozesse und Nachhaltigkeit	31
9.4.1	Wissensprozesse und Nachhaltigkeit - Definitionen	31
9.4.2	Wissensprozesse und Nachhaltigkeit - Interpretationen	33
10	Zusammenfassung	36
11	Zukunftsperspektiven und Maßnahmen	38
12	Indikatorenansammlung	41



1 Warum wir eine Wissensbilanz erstellen

Als Wissensnetzwerk verfügt die bad & heizung concept AG über nur geringe materielle Werte. Das eigentliche Kapital des Unternehmens liegt im Know-how der Partnerbetriebe und dem System dieses Wissen zu nutzen. Die AG hat nicht das primäre Ziel Gewinn zu erzielen, sondern will den Aktionären ein Gestaltungskonzept und praktisch verwertbares Wissen zur Verfügung stellen.

Ein klassischer Jahresabschluss spiegelt deshalb weder die Werte noch die Ziele der AG angemessen wider. Die Wissensbilanz soll die, für die AG entscheidenden Faktoren nach innen und außen dokumentieren.

Zur optimalen Erfüllung ihrer Aufgaben muss die AG weitere Mitglieder gewinnen. Der Nutzen und die Ziele eines Netzwerks sind im traditionell individualistischen Handwerk nicht immer leicht vermittelbar. Das Instrument „Wissensbilanz“ soll diesen Nutzen gegenüber potentiellen Neumitgliedern darstellen.

Die wichtigste Wirkung richtet sich jedoch nach innen. Die bad & heizung concept AG existiert seit inzwischen vier Jahren und ist in dieser Zeit von Erfolgen verwöhnt worden. Die Betriebsergebnisse der Aktionäre liegen deutlich über dem Niveau der Branche. AG und Partnerbetriebe sind mit zahlreichen Preisen und Auszeichnungen prämiert worden. Die Motivation der Aktionäre ist hervorragend

Wie in jeder Organisation wird das aber nicht von ganz allein für immer so bleiben. Die Wissensbilanz soll deshalb als Frühindikator mögliche Krisenanzeichen oder Probleme aufdecken und damit die AG in die Lage versetzen, zu intervenieren. Letztlich also einen Beitrag dazu leisten, die Qualität der Zusammenarbeit langfristig zu sichern und weiter auszubauen.

Berlin im September 2004



2 Unternehmensprofil

Die bad & heizung concept AG ist der Zusammenschluss von derzeit 36 besonders serviceorientierten Handwerksunternehmen aus der Sanitär-, Heizung- und Klimabranche. Die AG wurde im September 2000 gegründet und versteht sich als eigeninititative und selbst bestimmte Kooperation von Handwerksunternehmen mit hohem Qualitätsanspruch. Jedes Mitgliedsunternehmen präsentiert seine Leistungen in einer eigenen Verkaufsausstellung.

Ziel des Unternehmensverbundes ist es, Synergien zu nutzen, voneinander zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Die Schwerpunktaufgaben der AG liegen in der Entwicklung von einheitlichen Gestaltungsrichtlinien, der Bereitstellung von Marketinginstrumenten sowie der Förderung des Wissenstransfers zwischen den Mitgliedsbetrieben.

Durch ein gemeinschaftliches Corporate Design sollen der Marktauftritt der einzelnen Partner optimiert sowie Logo und Gütesiegel der AG als flächendeckende Marke etabliert werden.

Die bad & heizung concept AG legt allergrößten Wert auf persönlichen Erfahrungsaustausch und Vernetzung. Bereits Aufgaben, Ziele, Unternehmensstrategie und -philosophie sowie die Unternehmensstruktur wurden von den Aktionären in Workshops erarbeitet. Diese Workshops entwickeln die strategischen Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren der AG konsequent weiter. Als Werkzeug für den Austausch von Wissen wurde ein leistungsfähiges Extranet geschaffen. Hier wird das gesammelte Wissen den Aktionären und ihren Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.



Die Teilnahme an mindestens einem Fachworkshop zu Themen wie Marketing, Organisation, EDV, Wellness, Energie usw. ist für jeden Aktionär verpflichtend.

3 Kommunikationsstrategie und Bedeutung der Marke

Die bad & heizung concept AG ist ein Verbund von mittelständischen Unternehmen, die sich unter einem gemeinsamen Markenzeichen zusammengeschlossen haben. Die concept AG entwickelt Vermarktungsstrategien, moderiert und organisiert den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern, dokumentiert das gemeinsam erarbeitete Know-how und bereitet dieses so auf, dass es von den Aktionären genutzt werden kann. Sie berät in betriebswirtschaftlichen Fragen, gibt Organisationshilfen, führt Qualifizierungsmaßnahmen durch, unterstützt die Mitglieder bei der Beschaffung und vieles andere mehr. Die AG entlastet den Einzelnen, damit die Aktionäre sich gezielt ihrer Kernaufgabe, der Führung



eines Handwerksunternehmens, widmen können. Die AG liefert die Ideen, die es den Mitgliedern ermöglichen, in Zukunft noch erfolgreicher zu sein.

Die bad & heizung Partner bewegen sich in einem durch Wettbewerb und Preisdruck geprägten Markt. Auf diesen Markt zielen wir mit unserer Philosophie vor allem auf die 40 bis 65 Jahre alten Eigentümer von Eigenheimen und Wohnungen, die über ein mittleres bis gehobenes Einkommen verfügen.

Die Unternehmen der bad & heizung concept AG erzielen größeren Umsatz und mehr Ertrag als der Durchschnitt der Wettbewerber. Das hat gute Gründe: Erstens das Angebot von hervorragenden Industrieprodukten, zweitens der hohe Qualitätsanspruch an Produkte und Arbeit und drittens ein breiter Fächer von Dienstleistungen, wie die kompetente und fachübergreifende Beratung, innovative Problemlösungen, umfangreiche Garantieleistungen, Koordination verschiedenster Gewerke und vieles mehr. Kurz: Dienstleistungen für das ganze Haus aus einer Hand. Das kennzeichnet die Unternehmen der bad & heizung concept AG als leistungsstarke und vertrauenswürdige Partner.

Die Wahrnehmung des Kunden wird durch Werbung für Industrieprodukte geprägt. Die Rolle der handwerklichen Betriebe auf die des Lieferanten und Monteurs verkürzt. Aus dieser Problematik will sich die bad & heizung concept AG lösen, indem sich ihre Aktionäre als Dienstleister und Berater unter den Handwerksbetrieben profilieren. Für den Kunden heißt das: bad & heizung erfüllt Bedürfnisse und löst Probleme. Genauso sprechen wir unsere Kunden an. „Wir bringen Ihnen Ihr Wohlfühl-Bad“ und nicht „Wir liefern Ihre Sanitäranlagen“. „Wir schaffen Behaglichkeit“ und nicht „Wir montieren Ihre neue Heizung“. Diese Außen-

darstellung sichert die Wahrnehmung der bad & heizung Betriebe als Dienstleister mit komplettem Leistungsspektrum und emotionaler Kompetenz.

Auf einem Markt mit hochwertigen Produkten und wechselnden Bedürfnissen gilt es, die Nähe zum Kunden immer wieder neu zu suchen und zu finden. Innovationen können dabei auch Dienstleistungsinnovationen sein. Entscheidend für die bad & heizung Partnerbetriebe ist, Themen früher als der Wettbewerb zu erkennen, aufzugreifen und aktiv zu bearbeiten. Die bad & heizung concept AG bündelt das vorhandene Wissen und die Erfahrung ihrer Aktionäre und bietet die geeignete Plattform für diesen Prozess.

Vom Mitwirken jedes Einzelnen hängt heute ab, inwiefern wir die Chancen von morgen nutzen können. Deswegen ist es so wichtig, dass sich jeder Partner als aktives Mitglied der AG mit Anregungen und konstruktiver Kritik einbringt. Der Austausch von Ideen, das Lösen von Problemen oder die Planung gemeinsamer Aktionen findet in themenbezogenen Workshops, auf der Intranetplattform oder im Inter-



net-Forum der AG statt. Von der Initiative jedes Einzelnen profitiert dabei immer auch die gesamte Gemeinschaft der Partnerbetriebe.

Die bad & heizung Partner sind erfolgreiche Unternehmen. Die Grundlagen dafür sind Qualität, Erfahrung und Beratungskompetenz. Zu einem erfolgreichen Marktauftritt gehört aber neben einer attraktiven Ausstellung auch professionelle Werbung und moderne Kommunikation. Die Grundlagen hierfür erarbeitet die bad & heizung concept AG. Sie beauftragt eine Agentur mit der Konzeption und Realisation vielfältiger Medien. Dazu gehören die Geschäftsausstattung, zahlreiche Werbemittel und Anzeigen zu diversen Themen. Darüber hinaus basiert die Kommunikation der bad & heizung concept AG auf einem halbjährlich erscheinenden Newsletter, das umfangreiche „Magazin für Wohlbefinden – blue“ sowie die Instrumente Internet und Public Relations.





Die bad & heizung concept AG organisiert die überregionale Darstellung der Marke. Die Wahrnehmung der Marke bad & heizung bedeutet für den Partner vor Ort höhere Bekanntheit, besseres Image und deutliche Absetzung von der Konkurrenz. Für die Stärke der Marke sind optische und inhaltliche Einheitlichkeit am Markt wichtig. Deswegen ist es im Interesse jedes bad & heizung Partners, in seinem Umfeld aktiv Medien einzusetzen, die sich mit der Gestaltung der Gesamtmarke decken. Zentrale Elemente der Kommunikation von bad & heizung sind das Logo und das eigene Markenzeichen. Das Markenzeichen dient als Gütesiegel und wird durch verschiedene Garantien (Öko-Garantie, Preisgarantie, Expertengarantie, Leistungsgarantie, Termingarantie, Sauberkeitsgarantie) begleitet. Die Partnerbetriebe geben damit ein Qualitäts- und Leistungsversprechen ab, das Vertrauen beim Kunden weckt.



4 Strategische Neupositionierung zum Komplettanbieter

Neben den bekannten Geschäftsfeldern Bad, Heizung, Solar und Wellness bieten zahlreiche bad & heizung - Betriebe weitere Leistungen im Bereich Handwerk und Sanierung, wie z.B. Spenglerei, Elektro, Klimatechnik, Raumgestaltung, Trockenbau u.s.w. an, die sich nicht unter der Positionierung als Komplett-Bad-Anbieter zusammenfassen lassen. Ziel der bad & heizung concept AG ist es, diese zusätzlichen Leistungsbereiche des Partnerbetriebes stärker auszubauen und zu kommunizieren und als eigenständigen Bereich im Rahmen der Marketingkommunikation zu positionieren.

Dreyer

Bauen . Wohnen . Leben

Lust auf Umbau ohne Stress?

Der Grundaufbau des Corporate Designs bleibt hierbei unverändert. Für den neuen Bereich kommt eine neue Farbwelt mit dem Schwerpunkt Wohnlichkeit zu der bereits vorhandenen Farbwelt „bad & heizung“ dazu. So ist gewährleistet, dass der Kunde den Betrieb „Partner“ weiterhin erkennt und seine Kompetenz sichtbar bleibt.

Als Leitmotiv wird der Claim „Bauen . Wohnen . Leben“ verwendet. Dazu werden Bilder, die die Ergebnisse handwerklicher Tätigkeiten zeigen, in Verbindung mit emotionalen Wohlfühl-Bildmotiven (emotional assoziierbare Ergebnisse fertiger Einrichtungen, ausgestalteter Wohnungen ...) eingesetzt.

Ein Partnerbetrieb kann in diesem Zusammenhang selbst entscheiden, wie seine zukünftigen Schwerpunkte aussehen. Es bleibt ihm überlassen, ob er sich zukünftig immer noch zentral als bad & heizung-Betrieb mit dem Kompetenzschwerpunkt Komplett-Bad und Heizungssanierung positioniert, oder sich als Dienstleister rund um das ganze Haus profilieren möchte. Bei der strategischen Neupositionierung zum Komplettanbieter rückt der Unternehmensname des Partnerbetriebes stärker in den Vordergrund. Die Marke „bad & heizung“ wird im Zuge dieser Neupositionierung dann eine Dienstleistungsmarke des Partnerbetriebes, die gleichberechtigt neben den neuen Leistungsbereichen rund um das ganze Haus im Markt kommuniziert wird. Der Name des Betriebes „Partner“ wird als Dachmarke eingesetzt. Da der Betrieb

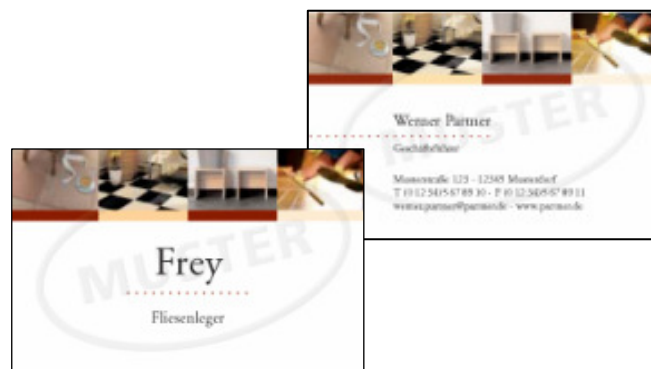


„Partner“ im regionalen Marktumfeld eher unter seinem eigenen Namen bekannt ist als unter „bad & heizung“, wird die Gewichtung der Logokombination neu verteilt. Das bad & heizung – Logo wird etwas zurückgenommen und stattdessen die Marke des regionalen Partner-Betriebes stärker hervorgehoben. Diese steht prägnant an erster Stelle.

Das Konzept verbindet die „blaue“ Welt von bad & heizung mit der „beigen“ Welt der Raumgestaltung und Gebäudetechnik.



Die strategische Neu-Positionierung der Partnerbetriebe erfolgt primär durch Bildung regionaler Kooperationen. Die Nachunternehmer der Partnerbetriebe gewinnen an Bedeutung und werden zu Teamunternehmen im regionalen Netzwerk. Im Rahmen dieser Netzwerkstruktur erhält der Partner die Möglichkeit, Kooperationsbetriebe als Teamunternehmen in sein Erscheinungsbild zu integrieren und somit am Markt ein breiteres Standbein zu erhalten, indem eigenständige Unternehmen Leistungen aus verschiedenen Gewerken erbringen und sich in diesem Zusammenhang einem gemeinsamen Marktauftritt anpassen. Die bad & heizung concept AG stellt diesen Teamunternehmen ein geeignetes Gestaltungsraster zur Verfügung, bietet geeignete Werbemittel und integriert die „Partner der Partnerbetriebe“ in das Gesamtnetzwerk.





5 Wissensbilanzmodell

Eine Wissensbilanz weist das Vermögen eines Unternehmens aus, das bisher nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist.

Im Rahmen eines vom Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit geförderten Pilotprojektes haben 14 deutsche mittelständische Unternehmen erstmals eine Wissensbilanz erstellt. Die bad & heizung concept AG ist eines dieser 14 Pilotunternehmen. Das Projekt wurde begleitet vom Expertenteam des Arbeitskreises Wissensbilanz, der einen Leitfaden zur Wissensbilanzierung in deutschen KMU entwickelt.

Die vorliegende Wissensbilanz wurde auf Grundlage des vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelten Modells erstellt.



Modell des AK Wissenbilanz

Ausgangspunkt des Modells ist die eingangs beschriebene Strategie und Vision unseres Netzwerks, aus der im nächsten Schritt so genannte Wissensziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Wissensziele geben die Orientierung für die anschließende Gestaltung unserer Wissensbasis in Form von Human-, Struktur- und Beziehungskapital.

Das Humankapital charakterisiert dabei die Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeiten unserer Aktionäre. Das Strukturkapital umfasst all jene Strukturen, Prozesse und Abläufe, welche die



Aktionäre und deren Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv zu sein. Also all jene Strukturen, die bestehen bleiben, wenn die Aktionäre nicht aktiv im Netzwerk arbeiten. Das Beziehungskapital stellt in erster Linie die Verbindung zu unseren potentiellen Neumitgliedern, Teamunternehmen, Endkunden und Lieferanten dar.

Die Gestaltung der Dimensionen Human-, Struktur- und Beziehungskapital ist eng mit den Geschäftsprozessen der bad & heizung concept AG verknüpft. Durch die enge Verknüpfung des immateriellen Kapitals mit den Geschäfts- und Wissensprozessen können in der Folge auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt werden.

Alle Dimensionen werden durch Indikatoren beschrieben und sollen die Potentiale der betreffenden Kategorie sowohl quantitativ als auch qualitativ bewerten. Bei der Auswahl der Indikatoren kam es uns dabei in erster Linie auf deren Eignung als interne Steuerungsgrößen an. Anhand dieser Indikatoren kann geprüft werden, inwieweit wir unsere Wissensziele erreichen.

Das Modell beschreibt aber nicht nur die einzelnen Dimensionen, sondern stellt die einzelnen Faktoren des Systems in einem Wirkungsgefüge dar. Welche Auswirkung hat beispielsweise der Faktor „verantwortlicher Führungsstil“ auf die Motivation der Aktionäre? Oder welchen Einfluss hat die Kommunikationsplattform auf den Wissenstransfer in die Mitgliedsbetriebe? Das Wirkungsgefüge zeigt vor allen Dingen auf, welchen Einfluss die einzelnen Faktoren innerhalb unseres Systems haben, welche besonders risikofähig sind und welche stabilisierend auf das System wirken. Als wichtigstes Ergebnis identifiziert das Modell die Stellschrauben bzw. Generatoren, an denen wir arbeiten müssen, um das Ergebnis unserer Netzwerkarbeit zu optimieren.

6 Von der Strategie und Vision zu konkreten Wissenszielen

Kommunikationsstrategie, Markenphilosophie sowie die laufende strategische Neu-Positionierung sind in den Kapiteln 3 und 4 detailliert beschrieben. Sie bestimmen das Handeln und die Ziele der AG.

Zusammengefasst unterstützt die bad & heizung concept AG ihre Mitgliedsbetriebe bei der Positionierung als regionaler Marktführer für Komplettleistungen im Bereich Bauen, Wohnen und Leben.

Die Leistungen der AG konzentrieren sich hierbei auf den Wissenstransfer, das Marketing und die Kommunikation zu unseren Lieferanten. Auf Ebene der Mitgliedsbetriebe gewinnen die Teamunternehmen zunehmend an Bedeutung. Nur durch den Aufbau regionaler Netzwerke können die Aktionäre ihre Neupositionierung erfolgreich umsetzen. Die erfolgreiche Unterstützung dieses Prozesses ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die bad & heizung concept AG.

Aus unserer Strategie und Vision leiten sich folgende Wissensziele ab:

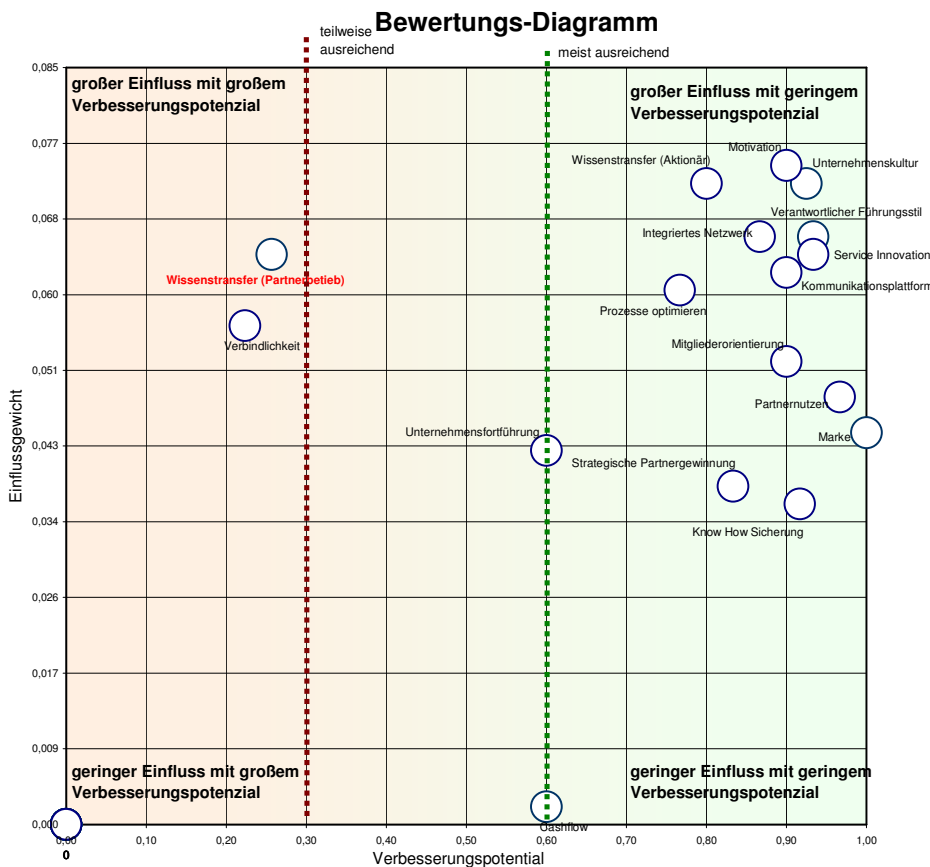
- Unterstützung der Partnerbetriebe auf dem Weg zum Komplettserviceanbieter im gehobenen Bereich.
- Förderung des Wissenstransfers zu den Partnerbetrieben.
- Einbindung der Teamunternehmen in den Wissenstransfer der bad & heizung concept AG.



7 Ausgangssituation Wissensbilanz

Ausgehend von unserer Strategie und Vision und den daraus abgeleiteten Wissenszielen lassen sich für unser Netzwerk Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifizieren. Letztlich stellen wir hier die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren der bad & heizung concept AG.

Insgesamt haben wir 15 Faktoren herausgearbeitet, die unseren Erfolg ausmachen bzw. beeinflussen. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Frage, wie stark der Einfluss der einzelnen Faktoren ist und inwieweit diese Faktoren steuerbar sind. In dem nachfolgenden Schaubild haben wir alle unsere Einflussfaktoren zum einen nach ihrem Einflussgewicht innerhalb unseres Systems, zum anderen nach ihrem Verbesserungspotential¹ bewertet.



¹ Interpretation: Größen, die weit oben stehen sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden. Größen, die weit links stehen sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial. Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.



Die Faktoren Motivation, Wissenstransfer (zum Aktionär), Führungsstil, Service-Innovation sowie integriertes Netzwerk sind die entscheidenden Einflussfaktoren in unserem Netzwerk. Das alle genannten Faktoren ein nur geringes Verbesserungspotential aufweisen, mag als Beleg für die erfolgreiche Arbeit der AG gewertet werden, die sich auch aus externen Faktoren ableiten lässt (Leistungskennziffern der Mitglieder im Verhältnis zur Branche, diverse Preise und Auszeichnungen für die AG und zahlreiche Partnerbetriebe).

Gleichzeitig zeigt das Diagramm aber auch den bisher größten Engpass auf. Während der Wissenstransfer auf Ebene der Aktionäre kaum Verbesserungspotential aufweist, gibt es beim Transfer an die Mitarbeiter unserer Partnerbetriebe ein sehr großes Optimierungspotential. Die Erstellung der Wissensbilanz hat einen überaus wichtigen Beitrag dazu geleistet, die Bedeutung dieses Engpassfaktors zu erkennen.

Eine detaillierte Betrachtungsweise der einzelnen Faktoren und eine Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik befindet sich in Kapitel 9.

8 Geschäftserfolg

Der Geschäftserfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Wir verfolgen nicht die Strategie „Wachstum um jeden Preis“. Uns geht es um qualitatives, nicht um quantitatives Wachstum. Für uns steht der Erhalt der Homogenität, des hohen Qualitätsniveaus der Mitgliedsbetriebe sowie der hervorragenden Beziehungen der Mitglieder untereinander im Vordergrund.

Die Grundlage für unseren Geschäftserfolg bildet vor allem die vertrauensvolle Partnerschaft sowohl zwischen den Gremien der AG und den Aktionären als auch den Mitgliedsbetrieben untereinander.

Wir definieren als Kenngrößen für den Geschäftserfolg drei wesentliche Faktoren:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Marke | Bekanntheitsgrad von „bad & heizung“ |
| 2. Integriertes Netzwerk | Wissenstransfer zu den Partnerbetrieben,
Unternehmens- und Kommunikationskultur |
| 3. Geschäftserfolg der Aktionäre | Betriebsergebnisse, Leistungskennziffern,
Preisniveau |

Wichtigster Indikator für den Erfolg der bad & heizung concept AG ist der **Geschäftserfolg der Aktionäre**. Nur wenn die Ergebnisse der Mitgliedsunternehmen dauerhaft über dem Durchschnitt der Branche liegen, können wir davon ausgehen, dass die AG ihren Mitgliedern einen monetären Nutzen bietet. Hier sollten sich Erfolg und Bekanntheitsgrad der **Marke** in Umsatz, Materialeinsatz und durchgesetztem Preisniveau widerspiegeln. bad & heizung ist eine sehr hochwertige Marke. Die meisten Partnerbetriebe sind regionale Marktführer. Die Marke wird durch die AG und die Mitglieder gepflegt.

Die bad & heizung concept AG versteht sich innerhalb der SHK-Branche als Premiumkooperation. Die AG erfährt eine hohe Wertschätzung von Ihren Marktpartnern, die uns potentielle neue Mitglieder emp-



fehlen, die Workshoparbeit unterstützen, sich an Printmedien beteiligen und gemeinsam mit der AG innovative Projekte durchführen.

Ergebnis und **Cashflow** der AG selbst spielen eher eine nachgeordnete Rolle. Selbstverständlich muss die Arbeit der AG verlustfrei finanziert werden. Darüber hinaus ist das Netzwerk nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Dies ist bisher in der Regel gut gelungen. Die AG kommt ohne Fremdkapital aus. Nach zwischenzeitlichen Liquiditätsengpässen und Budgetübersteuerungen wurden die Prozesse neu strukturiert, Zuständigkeiten und Budgets klar formuliert.

Erfolg liegt für uns nicht nur in den wirtschaftlichen Ergebnissen begründet. Für die Mitglieder ist der Austausch untereinander von eminenter Bedeutung. Hier geht es nicht ausschließlich um konkret verwertbare Informationen, sondern auch sehr stark um weiche Faktoren, wie den Austausch mit Gleichgesinnten, gegenseitiges Verständnis, das Gefühl mit Problemen nicht allein dazustehen ...

Der Faktor **integriertes Netzwerk** ist der Kernbereich der bad & heizung concept AG. Kommunikation geht für uns weit über Informationstechnologie hinaus. Das Netzwerk bad & heizung concept AG kann nicht auf die reine Hardware reduziert werden. Eine entscheidende Rolle spielt der funktionierende Wissenstransfer im Extranet, per Mail, in den Workshops, den Betrieben vor Ort, zwischen den Aktionären, etc. Das System funktioniert hervorragend, wie auch die nachfolgenden Kennzahlen belegen. Die Akzeptanz durch die Mitglieder ist hoch. Die Erwartungen der Aktionäre werden erfüllt. Der entscheidende Messwert für diesen Bereich sind die Ergebnisse unserer halbjährlichen Aktionärsbefragung. 77 Prozent der Aktionäre sind „sehr zufrieden“ mit der bad & heizung concept AG. 23 Prozent sind immerhin „zufrieden“.

Die Pflege und die systematische Weiterentwicklung des integrierten Netzwerks ist der entscheidende Erfolgsfaktor der AG und deshalb auch die Kernaufgabe der Geschäftsleitung.

Indikatoren unserer Geschäftserfolges

Geschäftserfolg	Wert	Bewertung	Ziel
Zufriedenheit der Partner mit der AG: „Sehr zufrieden“ (2004)	77%	☺	⇒
Zufriedenheit der Partner mit der AG: „zufrieden“ (2004)	23%	☺	⇒
Umsatzrendite bad & heizung concept AG (2002)	3,3%	☺	⇒
Umsatzrendite SHK-Branche (2002) ²	-1,1%		
Eigene Betriebsleitung je produktiven Mitarbeiter b&h (2002)	182.000	☺	⇒
Eigene Betriebsleitung SHK-Branche (2002)	108.000		
Materialeinsatz je prod. Mitarbeiter b&h (2002)	72.000	☺	⇒
Materialeinsatz je prod. Mitarbeiter SHK-Branche (2002)	42.000		
Lohnverrechnungssatz ³ (Preisindikator) b&h (2002)	73,67	☺	⇒
Lohnverrechnungssatz SHK-Branche (2002)	45,64		

² Ein bundesweiter Betriebsvergleich für das SHK-Handwerk existiert nicht. Aus diesem Grund nutzen wir die, Ende 2003 erschienen, SHK-Vergleichsdaten aus Nordrhein-Westfalen als Referenz.

³ Durchgesetztes Preisniveau: Stundenverrechnungssatz ohne Entlastung durch Material und Fremdleitungen.



9 Dimensionen und Prozesse

Für die einzelnen Dimensionen Human-, Struktur-, Beziehungskapital und die internen Wissensprozesse wurden konkrete Erfolgsfaktoren identifiziert.

Hier haben wir zunächst eine Definition der einzelnen Faktoren im Sinne eines gewünschten Ist-Zustandes vorgenommen. Anschließend folgt eine Bewertung des derzeitigen Soll-Zustandes in der Ausprägung Quantität (Summe der Aktivitäten), Qualität und Systematik (Wie gut tun wir das, was wir tun und wie systematisch tun wir es?).

9.1 Humankapital

9.1.1 Humankapital im Netzwerk – Besonderheiten

Das Humankapital spielt in einem eigeninitiativen Netzwerk wie der AG eine besondere Rolle, die für Außenstehende bisweilen schwer fassbar ist. Deshalb ist es um so wichtiger, die verschiedenen Rollen und Ebenen innerhalb der Kooperation sauber voneinander abzugrenzen. Die AG besteht aus ihren Aktionären, weiter gefasst aus ihren Mitgliedsbetrieben und dem System, mit dem sie ihre Arbeit strukturiert. Die Aktionäre sind in diesem System gleichzeitig Kunden und Lieferanten ihrer „Wissensarbeit“. Fast alle Aktionäre bringen sich aktiv in die Wissensarbeit ein und liefern so das Material, das die Mitglieder für ihre tägliche Arbeit benötigen.

Für die Erläuterung der Arbeitsweise der AG ist es sinnvoll, einige Begrifflichkeiten und Ebenen eingehender zu definieren. Um diese Definitionen kompakt an einer Stelle darzustellen, fließen hier auch Aspekte des Beziehungskapitals ein.

Partnerbetrieb

Partnerbetriebe sind die unmittelbaren Mitglieder der AG. Die AG hat zurzeit 36 Partnerbetriebe. Jeder Partnerbetrieb besitzt bei der Mitgliederversammlung das gleiche Stimmrecht. Die Partnerbetriebe sind Handwerksbetriebe der SHK-Branche, die ihre Produkte und Dienstleistungen in einer Ausstellung präsentieren. Die Partnerbetriebe stehen nicht im Wettbewerb zueinander (Gebietsschutz).

Aktionär

Aktionäre, im Sprachgebrauch der bad & heizung concept AG, sind die Unternehmensinhaber der Partnerbetriebe als geschäftsführende Gesellschafter. Ein Partnerbetrieb kann über mehr als einen Unternehmensinhaber verfügen. Hier sind die Grenzen in Familiengeführten Handwerksbetrieben fließend. Deshalb haben wir die Definition des „aktiven Aktionärs“ eingeführt, die Grundlage für die Kennzahlenermittlung in dieser Wissensbilanz ist: Als aktive Aktionäre werden alle Mitglieder der Geschäftsleitung gezählt, die in einem Workshop tätig sind, mindestens jedoch eine Person pro Partnerbetrieb.

Mitarbeiter

Mitarbeiter sind die Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe.

Nachunternehmer

Nachunternehmer sind selbständige Handwerksunternehmer aus anderen Gewerken, die mit den Partnerbetrieben zusammenarbeiten. Sie führen handwerkliche Leistungen außerhalb der Kernkompetenzen der Partnerbetriebe aus, um die Erstellung von Komplettleistungen zu ermöglichen. Die Abwicklung und Abrechnung der Leistungen gegenüber den Endkunden erfolgt durch die bad & heizung Partner-



betriebe. Nachunternehmer dürfen mit Einverständnis ihres bad & heizung Partners das Corporate Design der AG für erweiterte Leistungsbereiche nutzen.

Teamunternehmer

Teamunternehmer sind Nachunternehmer, die in einem Teamunternehmer-Workshop der AG mitarbeiten und einen entsprechenden Teamunternehmerbeitrag zahlen. Teamunternehmer erhalten einen Zugang für einen definierten Bereich des Extranets und nehmen am Wissenstransfer der AG teil. Die Aufnahme als Teamunternehmer erfolgt nur mit Zustimmung des jeweiligen bad & heizung Partners.

Workshop

Workshops sind Arbeitskreise, in denen ca. 6 bis 10 Aktionäre oder Mitarbeiter regelmäßig an konkreten Aufgabenstellungen arbeiten. Diese Arbeitskreise zu betriebswirtschaftlichen und fachlichen Themen tagen mindestens viermal jährlich. Die Teilnahme an mindestens einem Workshop ist für mindestens einen Aktionär pro Partnerbetrieb verpflichtend. Zur Zeit sind folgende Workshops aktiv:

- Marketing,
- Organisation,
- EDV/ Internet,
- Neue Energien,
- Bad/ Wellness/Ausstellung,
- Fliesen,
- Industriepartner und
- Kundendienst.

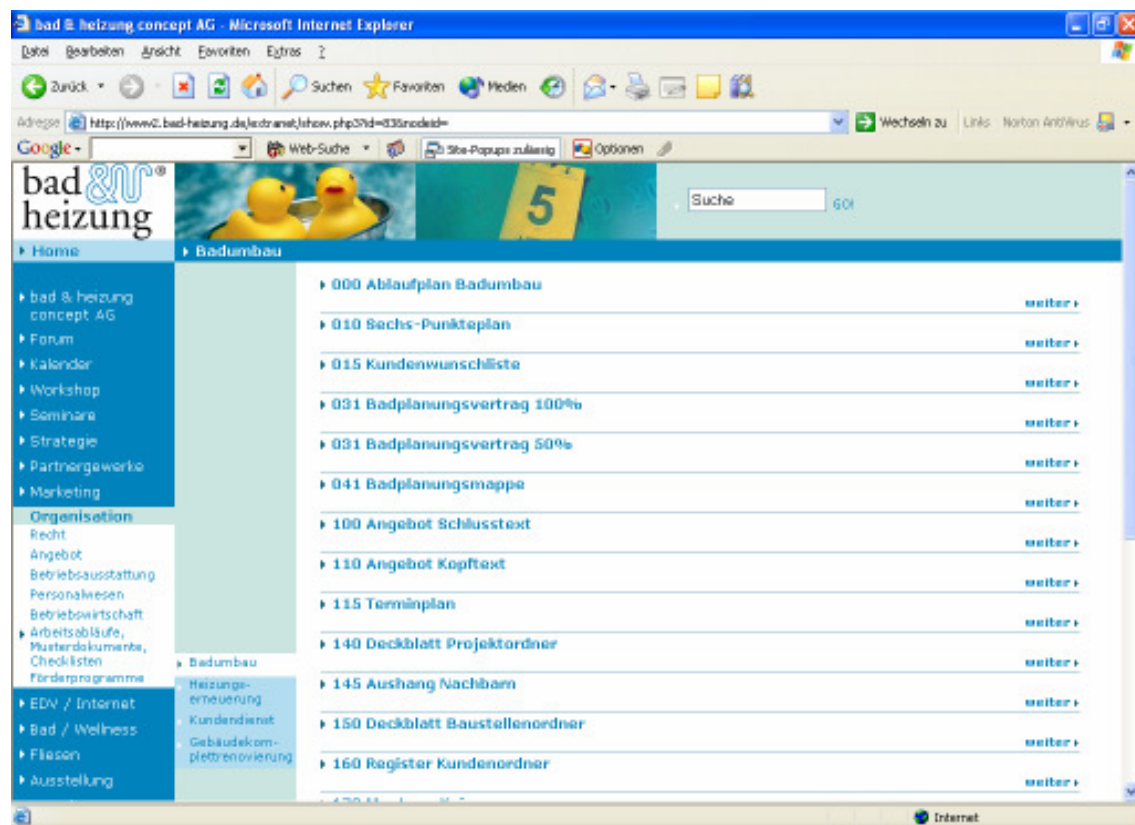
Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung ist die zweimal jährliche Zusammenkunft der Aktionäre. Sie fasst für alle Mitgliedsbetriebe bindende Beschlüsse. Die Mitgliederversammlung ist zugleich Plattform für den Wissenstransfer. Die Workshops präsentieren hier ihre Ergebnisse. Zudem werden in Gruppenarbeit strategische Fragestellungen bearbeitet sowie die Aufgaben und Ziele für die Workshoparbeit festgelegt.



Extranet

Das Extranet ist die Kommunikationsplattform der AG. Es enthält eine Datenbank mit den Arbeitsergebnissen der AG, ein Forum zum offenen Austausch von Informationen, die Dokumentation und Verwaltung der laufenden Workshoparbeit, ein Shoppystem zur Bestellung von Werbemitteln sowie alle weiteren relevanten Informationen über die AG und ihre Mitglieder.



9.1.2 Humankapitel - Definitionen

Mitgliederorientierung

Unter Mitgliederorientierung verstehen wir das, was man gemeinhin als Kundenorientierung bezeichnet. Wobei als Kunden hier die Mitglieder im Netzwerk zu verstehen sind. Diese erfüllen häufig eine Doppelrolle. In ihrer Funktion als Vorstand, Aufsichtsrat, Workshopleiter oder –teilnehmer fungieren sie zugleich als Lieferant für andere Aktionäre. Der einzige Mitarbeiter der AG, der als Akteur nicht gleichzeitig in der Kundenrolle ist, ist der Geschäftsführer.

Mitgliederorientierung heißt für uns in erster Linie Interesse am Mitglied, gegenseitige Wertschätzung, Erkennen von Bedürfnissen und Eingehen auf diese Bedürfnisse. Letztlich ist das gleiche hohe Maß an Serviceorientierung und Dienstleistungsverständnis gefragt, das die Aktionäre Tag für Tag gegenüber ihren eigenen Endkunden aufbringen müssen.



Verantwortlicher Führungsstil

Unter verantwortlichem Führungsstil verstehen wir die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Führung definieren wir partnerschaftlich. Durch den ständigen Rollenwechsel unserer Aktionäre vom Kunden zum Lieferanten und zurück ist eine andere Form der Führung undenkbar. Das gilt in gleichem Maße für den Geschäftsführer, der gleichzeitig Teil der Leitungsgremien der AG und Angestellter der Aktionäre ist.

Wesentliche Faktoren sind hier die klare und verantwortliche Verteilung von Aufgaben, die Definition und Verfolgung von konkreten Zielen. Die AG-Führung muss sich letztlich immer an ökonomischen Prinzipien orientieren. Sie soll Sicherheit durch Klarheit bieten.

Motivation

Die Motivation der Mitglieder ist das höchste Gut der AG. Alle Partner müssen an einem Strang ziehen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Gemeinschaft und Gemeinsamkeit sind von Bedeutung. Den wichtigsten Beitrag zur immer wiederkehrenden Auffrischung der Motivation liefern die gemeinsamen Veranstaltungen. Aus den Mitgliederversammlungen und Workshops sollen die Aktionäre gestärkt und motiviert in den betrieblichen Alltag zurückkehren.

Letztlich ist die AG auch sinnstiftend. Als Mitglied der bad & heizung concept AG grenzen sich Aktionäre nicht zuletzt vom – für sie teilweise frustrierenden – Hintergrund der Branche ab. Die AG soll die Orientierung und Identifikation geben, die unsere Partnerbetriebe in der traditionellen Handwerksorganisation nicht finden. Wichtigste Voraussetzungen von Seiten der Partner sind Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen.

Strategische Partnergewinnung

Hier geht es um die mittel- bis langfristige Unternehmenssicherung. Die AG hat derzeit 36 Mitgliedsunternehmen. Wachstumsziel sind 50 Partner innerhalb der nächsten 10 Jahre. Ein stärkeres Wachstum würde eine fundamentale Veränderung der vorhandenen Strukturen erfordern. Angestrebt wird ein organisches Wachstum, das die Integration von neuen Partnern erlaubt, ohne das soziale Gefüge zu gefährden. Bei der Auswahl neuer Mitglieder achten wir vor allem auf weiche Faktoren. Neue müssen ins Team der AG passen. Ein weiterer Aspekt ist die Altersstruktur der Aktionäre.

Kommunikation von weichen Faktoren

Weiche Faktoren sind schwer zu vermitteln. Während der Nutzen des gemeinsamen Corporate Designs und der Beschaffung relativ leicht kommuniziert werden kann, wird das schon beim Wissenstransfer schwieriger. Doch hier helfen konkrete Problemlösungen als beispielhafte Ergebnisse weiter. Am schwersten fällt die Erklärung des vielleicht wichtigsten Aspektes der bad & heizung concept AG: die Motivation der Mitglieder, das Beziehungsnetzwerk der Aktionäre, die Stimmung untereinander.

Die einzige Chance diesen Effekt zu kommunizieren, liegt darin, Interessenten zu unseren Veranstaltungen einzuladen. Besonders erfolgreich funktionierte dies bei der Neueröffnung der Ausstellung eines Mitgliedsbetriebes. Hier wurde ein, gemeinsam mit unserem Marktpartner Dornbracht, entwickeltes Ausstellungskonzept erstmalig der Öffentlichkeit vorgestellt. Neben Branchenvertretern, Lieferanten und der Fachpresse waren zahlreiche bad & heizung Partner anwesend.



Ein Interessent war derartig von der herrschenden Stimmung angetan, dass er nach einem kurzen Gespräch über Konditionen und Nutzen einer Mitgliedschaft um 11 Uhr nachts spontan seinen Beitritt erklärte. Noch beim Auftritt wurde er nicht müde, seine Begeisterung über die Offenheit und Freundlichkeit der Aktionäre zum Ausdruck zu bringen. Normalerweise ziehen sich solche Entscheidungsprozesse über bis zu 12 Monate hin. In Einzelfällen sogar länger. So lief es auch mit einem weiteren bei der Veranstaltung anwesenden Interessenten. Der Betrieb ging mit der Entscheidung bereits seit 1 ½ Jahren schwanger. Am nächsten Morgen trafen sich beide Interessenten beim Frühstück. Offenbar war die Begeisterung des frischgebackenen AG-Mitgliedes noch so groß, dass sie auf den etwas langsameren Kollegen übersprang. Noch am gleichen Tag wurde auch hier der Beitritt zur bad & heizung concept AG erklärt.

Verbindlichkeit

Verbindlichkeit bedeutet für uns zuverlässige Mitarbeit in den Workshops der AG, termingerechte Erledigung von Nacharbeiten, rechtzeitige Vorbereitung der Arbeitskreise sowie Beschaffung von Informationen über das Extranet.

Informationen sind eine Holschuld. Jeder Partner ist selbst dafür verantwortlich, über das Medium Extranet die für die Zusammenarbeit im Netzwerk erforderlichen Informationen zu beschaffen. Das gilt im gleichen Maße für die Nutzung des Wissens, das die AG zur Verfügung stellt. Die AG kann hierbei lediglich unterstützen. Der Nutzen, den ein Partner aus dem Netzwerk zieht, wird im wesentlichen durch sein eigenes Engagement bestimmt.

Indikatoren unseres Humankapitals

Humankapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Anzahl Partnerbetriebe (2004)	36	☺	↗
Neumitglieder (2004)	4	☺	↔
Anteil der regelmäßig in Workshops aktiven Betriebe (2003)	71%	☹	↗
Anzahl der aktiven Aktionäre ⁴ : (2003)	46	☹	↗
Frauenanteil, bezogen auf Anzahl der aktiven Aktionäre (2003)	27%	☺	↔
Ø Teilnahme an AG-Veranstaltungen in Tagen (2003) ⁵	5,9	☹	↔
Workshop-Tage insgesamt (2003)	164	☹	↔
Workshop-Fehltage (2003)	46	☹	↘
davon unentschuldig (2003)	6	☹	↘
Teilnahme an Mitgliederversammlungen 2003 in Tagen ⁶	88	☺	↔
Anzahl durch Partnerbetriebe versäumter Versammlungen	14	☹	↘

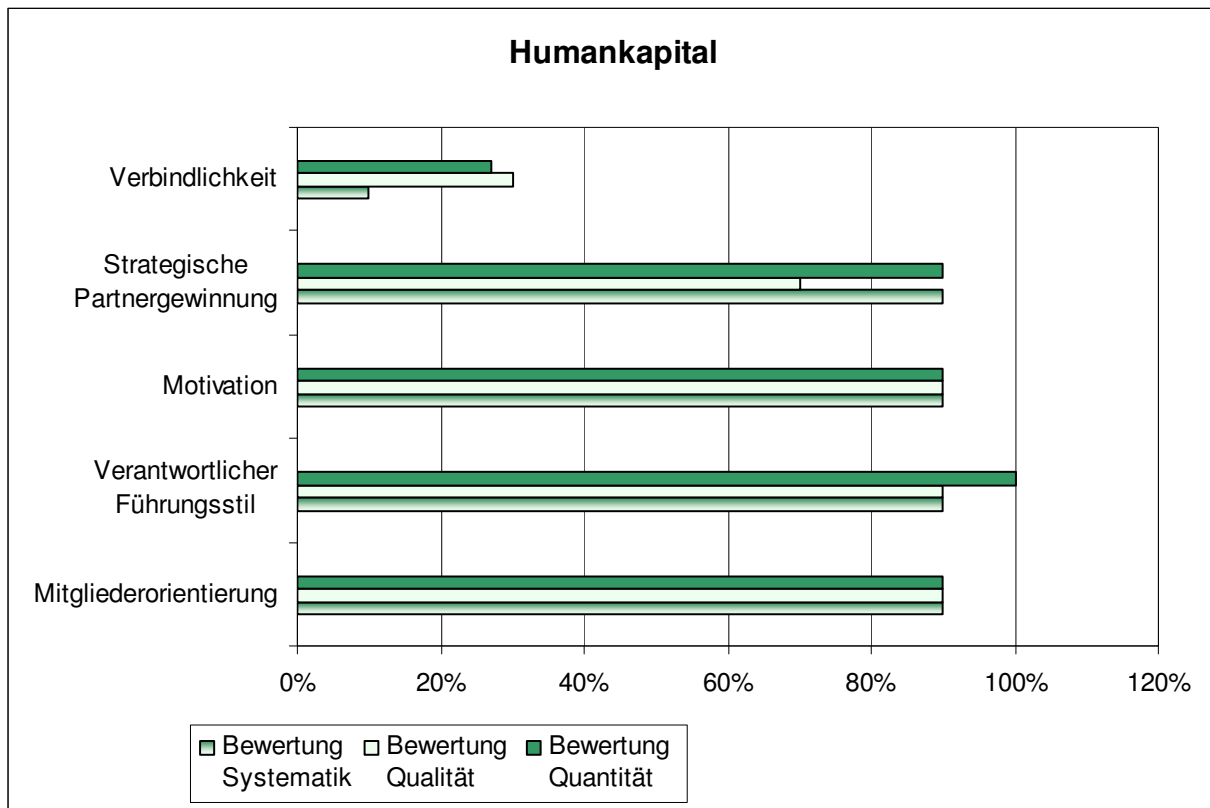
⁴ Jeder Partnerbetrieb hält jeweils eine Aktie. Aktionäre sind jeweils die Mitglieder Geschäftsleitung der Partnerbetriebe. Da die Geschäftsleitung häufig aus mehr als einer Person besteht, ist die Anzahl der Aktionäre höher als die der Partnerbetriebe. Als aktive Aktionäre werden alle Mitglieder der Geschäftsleitung gezählt, die in einem Workshop tätig sind, mindestens jedoch eine Person pro Partnerbetrieb.

⁵ Workshops und Mitgliederversammlungen. AG-interne Seminare wurden nicht berücksichtigt.

⁶ Durchgeführt wurden zwei zweitägige Mitgliederversammlungen



9.1.3 Humankapital - Interpretationen



Ein Beleg für die ausgeprägte **Mitgliederorientierung** der AG ist die geringe Fluktuation. Seit Bestehen hat noch kein Aktionär den Unternehmensverbund aus eigenem Antrieb verlassen.⁷ Ein weiteres Indiz ist die hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der AG.

Die Gremien und Arbeitskreise der AG steuern ihre Aufgaben und Arbeitsinhalte weitgehend selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass partnerorientierte, nützliche Lösungen erarbeitet werden. Die Mitglieder der AG sind gleichzeitig Kunden und Lieferanten ihrer „Wissensarbeit“. Wobei die Mitglieder eines Workshops ihre Arbeiten für die Mitglieder aller anderen Arbeitskreise mit leisten und im Gegenzug die Ergebnisse der anderen Workshops nutzen können. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops werden auf den halbjährlichen Mitgliederversammlungen präsentiert. Hier finden dann eine Rückkopplung zu den Bedürfnissen und Erwartungen aller Aktionäre statt.

Der **verantwortliche Führungsstil** wurde quantitativ im Sinne von Effizienz bewertet. Maßgeblich waren die Anzahl der getroffenen Entscheidungen pro Zeit. Alle notwendigen Entscheidungen werden von den Leitungsgremien der AG (Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung) ohne größere Zeitverzögerung getroffen. Führung wird in der bad & heizung concept AG in erster Linie als Moderation bzw. Coa-

⁷ Bisher gab es lediglich einen Abgang: Dem Aktionär wurde wegen eines Satzungs-Verstoßes der Austritt nahe gelegt.



ching verstanden. Uns geht es darum, das Know-how unserer verschiedenen Aktionäre zu strukturieren, zu verdichten und so aufzubereiten, dass es von allen Partnern genutzt werden kann.

Der verantwortliche Führungsstil wurde mit einer sehr hohen Systematik bewertet, weil die Führung der AG eine nahezu 100%ige Transparenz aufweist. Alle Entscheidungen und deren wichtigsten Grundlagen werden im Extranet dokumentiert.

Bei Anpassungsbedarf wird sehr schnell reagiert. Als aufgrund von zunächst unzureichend geklärten Prozessen die Agentursteuerung nicht funktionierte, wurden unmittelbar die Prozesse geändert und das Problem damit gelöst.

Die **Motivation** der aktiven Aktionäre ist außerordentlich hoch. Die Beteiligung dieser Aktionäre an den Veranstaltungen der AG ist gut. Andererseits nehmen nicht alle Partnerbetriebe aktiv an den Veranstaltungen der AG teil.

Die Motivation wird sehr stark durch den Aspekt geprägt, dass es sich bei der bad & heizung concept AG um ein selbst bestimmtes Unternehmensnetzwerk handelt, das von den Beteiligten selbst initiiert und gestaltet wurde. Es gibt keinerlei Fremdbestimmung. Das Netzwerk „gehört“ einzig und allein den Mitgliedern.

Durch die regelmäßige Workshop-Arbeit und die damit verbundenen persönlichen Treffen entstand ein starkes emotionales Beziehungsgeflecht. Bei auftretenden Konflikten, die von den Beteiligten nicht direkt gelöst werden können, werden Gespräche zwischen den Konfliktparteien anberaumt, bei denen die Geschäftsleitung und Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat eine Schiedsfunktion übernehmen. Diese Vorgehensweise ist informell. Bisher bestand kein Bedarf diese zu institutionalisieren.

Im Bereich Humankapital liegt das größte Verbesserungspotential in der **Verbindlichkeit**. Hier wurden alle drei Dimensionen schlecht bewertet. Leider sind nicht alle Aktionäre gleichermaßen in unser Wissensmanagement eingebunden. 71 % der Partnerbetriebe sind aktiv mit mindestens einem Mitarbeiter in mindestens einem Workshop vertreten. Diese Zahl soll auf mindestens 80% besser 90% gesteigert werden.

Aufgrund der großen Zeitbelastung ist es für unsere Mitglieder bisweilen schwierig, Workshops optimal vor- und nachzubereiten. Nichts desto trotz funktioniert die Arbeit, gemessen an den Ergebnissen, sehr gut. Dennoch sollte die Zuarbeit zu den Workshops optimiert werden.

Die Pünktlichkeit bei der Workshoparbeit ist zufrieden stellend. Allerdings kommt es auch vor, dass Workshop-Teilnehmer unentschuldigt fehlen. Hier werden zur Zeit Sanktionsmechanismen erarbeitet und der nächsten Mitgliederversammlung zur Entscheidung vorgelegt. Die Systematik im Umgang mit dem Thema Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit ist noch unzureichend, weil besagte Sanktionsmechanismen fehlen.

Bei der **Strategischen Partnergewinnung** erscheint das gesetzte Ziel, innerhalb der nächsten zehn Jahre auf 50 Aktionäre anzuwachsen, realistisch. Seit Gründung der AG im September 2000 konnten sieben Neumitglieder gewonnen werden. Nur ein Aktionär schied auf Wunsch der AG aus.

Dabei profitiert die strategische Partnergewinnung vom zunehmenden Bekanntheitsgrad und den Erfolgen der AG. Nach anfänglich positivem Verlauf (die ersten beiden Neuaktionäre traten kurz nach der Gründung bei) galt es bei der Partnergewinnung eine mehr als zweijährige Durststrecke zu überwinden. Inzwischen scheint diese jedoch überwunden. Drei der sieben Neuaktionäre traten der AG im laufenden Kalenderjahr bei, zwei im vergangenen Jahr. Die AG strebt ein langsames, organisches Wachstum an. Neumitglieder sollen gut integriert, die Homogenität der Gruppe erhalten bleiben. Neben betriebswirtschaftlichen Faktoren, Standort und Positionierung am Markt, spielen weiche Faktoren eine große Rolle. Die ausgezeichnete Stimmung unter den Aktionären darf durch falsche Partnerwahl nicht gefährdet werden. Ob diese weichen Faktoren passen, d.h. letztlich „die Chemie stimmt“, zeigt sich bei persönlichen Gesprächen sowie der Teilnahme von Interessenten an Veranstaltungen.

Jedem neuen Partner wird ein Pate aus dem Vorstand und Aufsichtsrat zugeteilt, so dass Neumitglieder



neben der Geschäftsleitung einen persönlichen Ansprechpartner haben.

Partnerwerbung erfolgt direkt durch die Aktionäre, also durch die persönliche Ansprache von Branchenkollegen, durch Empfehlungen von Marktpartnern sowie durch systematische PR-Arbeit. Die AG ist regelmäßig in den Fachpublikationen der Branche vertreten.

9.2 Strukturkapital

9.2.1 Strukturkapital - Definitionen

Positive Außenwirkung

Hier geht es um das Image der AG: Wie tritt sie nach außen auf, wie wird sie von Interessenten, Lieferanten, Kunden und anderen Externen wahrgenommen? Wichtige Faktoren sind zum einen der Bekanntheitsgrad der Marke bad & heizung, zum anderen der Wert der Marke. Inwieweit gelingt es uns, ein positives Bild von der AG zu vermitteln? Wie kommen das Corporate Design der AG und die Leistungen der AG im Markt an?

Partnernutzen

Der Partnernutzen ist für uns das, was man gemeinhin unter Kundennutzen versteht. Kunden der bad & heizung concept AG sind die Aktionäre, also die Mitgliedsbetriebe. Der Nutzen für die Aktionäre richtet sich danach, inwieweit es der AG gelingt, Leistungen zu erstellen, die die Partnerbetriebe auch tatsächlich benötigen, abfordern und umsetzen. Letztlich geht es um die Verwertbarkeit der Ergebnisse unseres Wissenstransfers. Wichtigste Voraussetzung für dieses Ziel ist die unter Humankapital beschriebene Mitgliederorientierung der AG.

Nutzen ziehen die Aktionäre beispielsweise aus

- der Weiterentwicklung von Strategiekonzepten,
- der Pflege der gemeinsamen Marke bad & heizung,
- der Entwicklung und Produktion von Werbemitteln,
- der Optimierung von Leistungsprozessen der Mitgliedsbetriebe,
- dem Einsatz von gemeinsam erstellten Arbeitshilfen, Formularen und Checklisten,
- verbesserten Konditionen bei der Beschaffung,
- guten Beziehungen zu Marktpartnern,
- der Unterstützung bei konkreten Problemen und Fragestellungen,
- passenden Vergleichszahlen zur Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit,
- der Entwicklung von Ausstellungskonzepten,
- emotionalen Textbausteinen für die Angebotserstellung und vielem anderen mehr ...



Kommunikationsplattform

Die Kommunikationsplattform umfasst das Extranet der bad & heizung concept AG, das dort enthaltene Forum, die Kommunikation per Mail, Telefon und Fax sowie den zwischenbetrieblichen Austausch.

Die bad & heizung concept AG legt allergrößten Wert auf persönlichen Erfahrungsaustausch und Vernetzung. Bereits Aufgaben, Ziele, Unternehmensstrategie und -philosophie sowie die Unternehmensstruktur wurden von den Aktionären in Workshops erarbeitet. Diese Workshops entwickeln die strategischen Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren der AG konsequent weiter. Sie sind das Herzstück unserer Kommunikationsplattform.

Als Werkzeug für den Austausch von Wissen wurde eine leistungsfähige Extranetplattform geschaffen. Hier wird das gesammelte Wissen den Aktionären und ihren Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Das Extranet steuert und organisiert die Workshoparbeit. Termine und Tagesordnungen der verschiedenen Workshops werden im Extranet veröffentlicht. Protokolle im Extranet dokumentieren die laufende Arbeit der Workshop. Konkrete Ergebnisse werden in einer Extranet-Datenbank für alle 35 Partnerunternehmen dokumentiert. Dies sind beispielsweise Ablaufpläne, Formulare, Checklisten, Bezugsquellen und Empfehlungen für Spezialwerkzeuge, wie z.B. Staubschutzgeräte, Bausteine für Angebotstexte, Ausstellungspläne, Organisationshilfen zur Lagerhaltung, etc. Werbemittel können über ein Shop-System unmittelbar abgerufen werden. Über ein internes Forum werden kurz und schnell Informationen ausgetauscht und Probleme gelöst. Seminare für die Mitgliedsbetriebe werden über das Extranet ausgeschrieben und abgewickelt. Ein Kalender informiert über alle wichtigen Termine der AG.

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Home ▶ bad & heizung concept AG Forum ▶ Kalender ▶ Workshop ▶ Seminare ▶ Strategie ▶ Partnergewerke ▶ Marketing ▶ Organisation ▶ EDV / Internet ▶ Bad / Wellness ▶ Fliesen ▶ Ausstellung ▶ Energie ▶ Industriepartner ▶ Profil ▶ Sitemap ▶ Telefonbuch ▶ Datenbank ▶ Logout 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forum » Forum - » Ich brauche Hilfe
	<p>balibrauner Kunststoffspülkasten</p> <p>Diskussion am 21.11.2003 von Andrea Rademacher eröffnet</p> <p>balibrauner Kunststoffspülkasten</p> <p>Hallo ... Ich habe da einen Fall, der unter karierte Maiglöckchen fällt. Ein Kunde von uns hängt sehr an seinen uralten Kunststoffspülkasten in balibraun. Der ist schon so alt, das die neuen Innengarnituren gar nicht passen. (Dieser arbeitet noch mit Gewicht) Hat jemand eine Idee, wo ich einen balibraunen Spülkasten herbekomme? Nach der Innengarnitur mag ich gar nicht fragen. Gruß Andrea Rademacher Firma Bürgel</p> <p>neuer Beitrag Hilfe</p> <p>Beitrag vom 22.11.2003 von Ralf Groeger</p> <p>Spülkasten balibraun</p> <p>Hallo Frau Rademacher, die Firma Roos + Roos macht alles, beschichtet einen vorhandenen Kasten in jeder Farbe und hat auch einen Spülkasten im Programm. Geberit 140.000 kostet brutto 330,00 € abzüglich normalen Sanitärarrabatt in jeder normalen Farbe die es gibt oder gegeben hat. Ich faxe ihnen einen Auszug aus der Preisliste.</p> <p>Fa. Roos + Roos Beschichtungstechnik Leintelstraße 2 73262 Reichenbach Tel. 07153/58686 Fax 07153/58606</p> <p>Schöne Grüße aus Gerach</p>

schnelle und direkte Hilfe im Forum

Über das Extranet hinaus findet der Löwenanteil der Kommunikation per Mail statt. Dies gilt für die Kommunikation der Partnerbetriebe mit der Geschäftsführung der AG sowie die zwischenbetriebliche Kommunikation.



Indikatoren unseres Strukturkapitals

Strukturkapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Ø Marketingaufwendungen Partner in % vom Umsatz (2003)	2,1%	☺	⇒
Antworten auf AG-Abfragen innerhalb von 5 Arbeitstagen ⁸	17	☺	⇒
Antworten auf AG-Abfragen innerhalb von 10 Arbeitstagen	9	☺	↗
Antworten auf AG-Abfragen > 10 Arbeitstage	9	☹	↘
Anzahl Extranetzugänge (gesamt)	152	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (gesamt) ⁹	70	☹	↗
durchschnittliche Webmeilen (gesamt) ¹⁰	577	☹	↗
Anzahl der im Extranet aktiven Partnerbetriebe	32	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Partnerbetriebe)	2207	☺	⇒
Anzahl Extranetzugänge (Aktionäre)	46	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Aktionäre)	39	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Aktionäre)	1169	☺	⇒
Anzahl Extranetzugänge (Mitarbeiter)	103	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Mitarbeiter)	31	☹	↗
durchschnittliche Webmeilen (Mitarbeiter)	326	☹	↗
Anzahl Extranetzugänge (Teamunternehmen) (seit 08/2004)	7	☺	↗
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Teamunternehmen)	0	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Teamunternehmen)	0	☹	↗

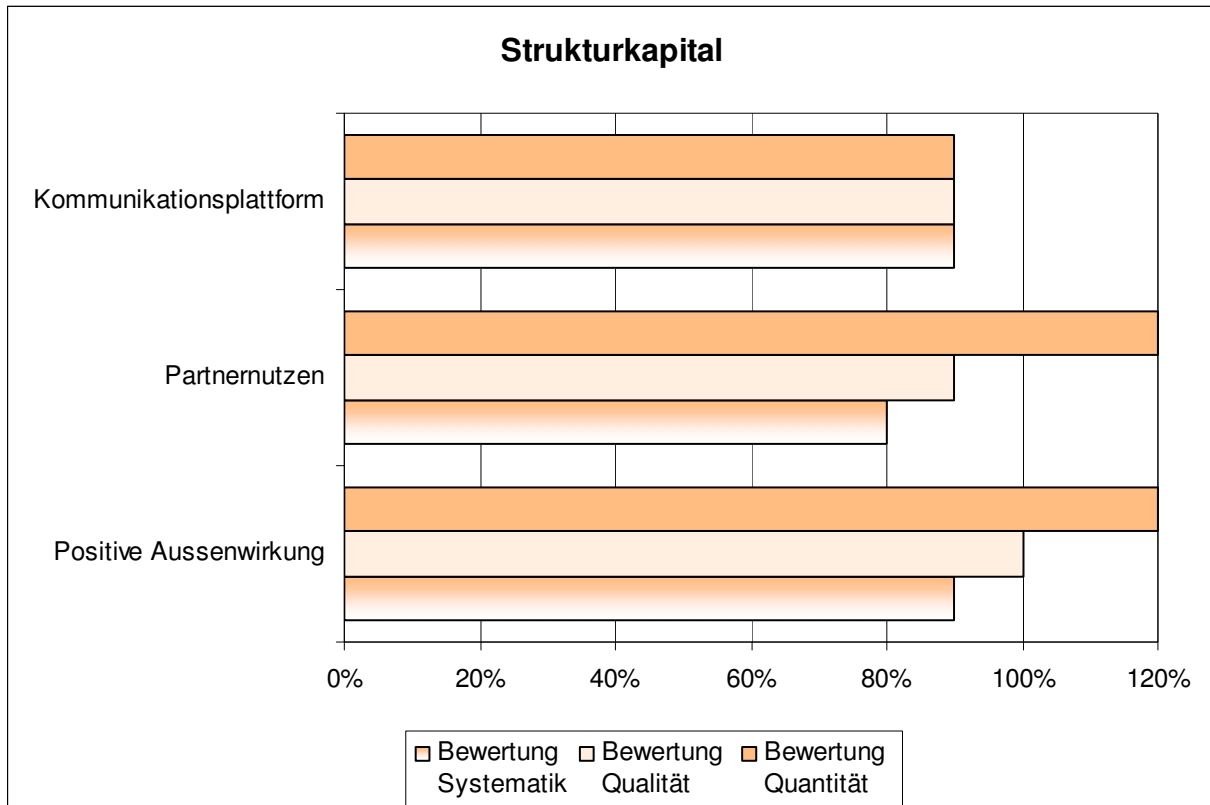
⁸ Stichprobe. Exemplarisch anhand einer Abfrage erhoben, auf die alle Partner antworten mussten („badguide“).

⁹ Als „aktiv“ gilt ein User der mehr als 200 Webmeilen im definierten zweimonatigen Zeitraum erworben hat.

¹⁰ Systematisch erfasst ab 01.07.2004, Auswertung zum 31.08.2004. Webmeilen werden wie folgt vergeben: Erstes Login 100 Meilen, jedes weitere Login 20 Meilen, neues Thema im Forum 50 Meilen, Beitrag zum Thema 25 Meilen.



9.2.2 Strukturkapital - Interpretationen



Positive Außenwirkung

Das Image der bad & heizung concept AG ist sehr gut. Die AG genießt einen hervorragenden Ruf bei den Marktpartnern. Dies geht zum Teil so weit, dass Industriepartner ihren Kunden die Mitgliedschaft in in unserem Netzwerk empfehlen oder auch die Workshop-Arbeit der AG intensiv begleiten. So wurde beispielsweise gemeinsam mit dem Marktführer im Bereich Design-Armaturen ein völlig neues und wegweisendes Ausstellungskonzept entwickelt.

In der Fachpresse wird sehr häufig und sehr positiv über die bad & heizung concept AG berichtet. In den wichtigsten Branchenzeitschriften erscheinen regelmäßige Beiträge. Von der AG herausgegebene Pressemitteilungen werden zu beinahe 100% veröffentlicht. Im Jahr 2003 sind in der Fach-, Handwerks- und Wirtschaftspresse 20 Veröffentlichungen zur bad & heizung concept AG erschienen. Auch die Internetpräsenz ist sehr zufrieden stellend. Google listet fast 800 Treffer unter dem Stichwort „bad & heizung concept AG“

Für ihre Arbeit erhielten die bad & heizung concept AG und ihre Mitgliedsbetriebe zahlreiche Preise und Auszeichnungen, u.a. „Wissensmanager des Jahres 2003“, „Internetpreis des Deutschen Handwerks 2003“, Kooperationspreis „Faszination Handwerk 2003“ „Ausbildungs-Oskar 2003“, „Marketingpreis



des SHK-Handwerks 2002 und 2003“, „Umweltpreis Baden-Württemberg 2001“, „Europäischer Solarpreis 2000“ ...

PR wird von uns systematisch betrieben. Industriepartner, Presse und Verbände werden regelmäßig durch Pressemitteilungen über Neuigkeiten, beispielsweise Preise und Auszeichnungen der AG und ihrer Mitglieder, die Aufnahme neuer Aktionäre, neue und innovative Konzepte, Ergebnisse von Forschungsprojekten (wie z.B. die Erstellung dieser Wissensbilanz), Neuerscheinungen unserer Printmedien, etc. informiert. Die AG nimmt gezielt an Wettbewerben teil, um durch den Vergleich mit anderen eine externe Einschätzung zu erhalten und nutzt ihre Ergebnisse für die PR-Arbeit.

Trotz der aktiven PR-Arbeit kann die Kommunikation gegenüber potentiellen Interessenten noch verbessert werden. Seit Oktober 2002 haben, angeregt durch Presseberichte, rund 280 Handwerksbetriebe aus der Sanitär- und Heizungsbranche Informationen über die bad & heizung concept AG angefordert. Noch gelingt es uns jedoch in zu geringem Umfang, diese in konkrete Anfragen umzuwandeln. Hier geht es uns keinesfalls darum, schneller zu wachsen. Wie unter „Strategische Partnergewinnung“ ausgeführt, wollen wir langsam und behutsam neue Partner gewinnen. Allerdings dürfte es eine gestiegene Nachfrage erleichtern, die Aufnahmekriterien auf ihrem derzeitigen hohen Standard zu halten, die jeweils führenden Unternehmen einer Region auszuwählen und die Partnergewinnung zu verstetigen.

Partnernutzen

Beim Partnernutzen ist es weniger problematisch, eine ausreichende Menge von nutzbringenden Informationen zu generieren. Die Workshops erarbeiten eine Fülle von Dokumenten, Vorlagen und Hilfsmitteln, die von den Partnerbetrieben unmittelbar eingesetzt werden können. Diese Quantität zahlenmäßig zu bewerten erscheint wenig sinnvoll, da die reine Menge der Information logischerweise wenig über deren Nutzen aussagt. Hinsichtlich der Datenmenge tritt vielmehr das Problem eines Überangebots an Informationen auf. Primäres Ziel unseres Wissensmanagementsystems ist es, diese Informationsmenge in den Griff zu bekommen und sicherzustellen, dass die relevanten Informationen da ankommen, wo sie auch gebraucht werden. Letztlich muss der Wissenstransfer zu den Partnerbetrieben gefördert und organisiert werden.

Die Qualität der hinterlegten Daten ist sehr gut. Nach Einschätzung der Aktionäre können die Arbeitsergebnisse der Workshops unmittelbar umgesetzt werden. Hier scheint die AG einmal mehr von der Tatsache zu profitieren, dass die Aktionäre gleichzeitig Kunden und Lieferanten des Wissenstransfers sind. Zusätzlich zum Know-how der Aktionäre wird bei Bedarf externes Wissen hinzugezogen (Agentur, Industriepartner, externe Trainer und Berater, Wissenschaftliche Begleitung von Projekten, ...). Als Beleg für die Qualität mag wiederum die Zufriedenheit der Aktionäre mit der AG dienen. Wie bereits unter „Mitgliederorientierung“ ausgeführt, sind 77 Prozent der Aktionäre „sehr zufrieden“ mit der AG. 23 Prozent sind „zufrieden“. Die verschiedenen Workshops der AG erzielten in den Einzelauswertungen vergleichbare Ergebnisse.

Die Erzeugung von Partnernutzen erfolgt systematisch. Näheres s.u. unter Kommunikationsplattform. Allerdings gilt das in geringerem Maße für die konkrete Nutzung durch die Aktionäre. Diesem Punkt gehen wir unter Wissenstransfer detailliert nach.



Kommunikationsplattform

Zu allen relevanten Themen wurden Workshops eingerichtet, die mindestens vier mal jährlich tagen. Über das Extranet und die zweimal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung erfolgt eine ständige Rückkoppelung zu den Bedürfnissen der Partnerbetriebe. Das System an sich ist sehr gut. Die aktiven Mitglieder bringen sich stark in die Arbeit der AG ein. Durchschnittlich nahmen die Aktionäre im Jahr 2003 an 5,9 Tagen an AG-Veranstaltungen (Workshops und Mitgliederversammlungen) teil. Dieser Wert ist mehr als zufrieden stellend. Die zeitliche Beanspruchung durch die AG-Arbeit sollte auch nicht ausgeweitet werden. Dies ist auch gar nicht erforderlich. Allerdings wäre eine stärkere Beteiligung aller Mitgliedsunternehmen wünschenswert. Nur 71 Prozent der Mitglieder bringen sich regelmäßig, aktiv in die Workshoparbeit ein.



Mit dem Extranet wurde ein mächtiges Kommunikationswerkzeug geschaffen. Die Qualität der vorliegenden Daten und die Funktionalität der Plattform sind hervorragend, eine enorme Fülle von gut aufbereiteten und nutzbringenden Informationen verfügbar. Das Extranet ist gut strukturiert und wird systematisch gepflegt. Neue Daten werden mit minimaler Zeitverzögerung von den Redakteuren eingepflegt. Eine Linkliste auf der Eingangsseite informiert alle Anwender gleich beim Login über Neues. Der Link verschwindet, nachdem der jeweilige Beitrag gelesen wurde.

Allein die Nutzung könnte besser sein. Für Aktionäre und deren Mitarbeiter wurden 176 Zugänge eingerichtet. Allerdings nutzen nur 58 Teilnehmer (32 Prozent) das Medium aktiv. Von den 35 Mitgliedsbetrieben sind mit 32 Unternehmen 91 % aktive Nutzer.

Die Quote der Extranetnutzer und Workshopteilnehmer soll weiter erhöht werden. In diesem Zusammenhang sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Anwenderschulung zum Extranet.
- Weitere Steigerung des Anwendernutzen. Aktuell werden gemeinsam mit einem Hersteller Endkundenanfragen eingespeist. Die Abwicklung und Nachverfolgung der Anfragen erfolgt ausschließlich über das Extranet.
- Weitere Verbesserung der Funktionalität und Anwenderfreundlichkeit der technischen Plattform.
- Insgesamt drei Forschungsprojekte zum Thema Wissensmanagement und Netzwerkbildung zu den Aspekten Unternehmenskultur, Einbindung von Teamunternehmen sowie verstärkte Einbindung von Mitarbeitern, befinden sich in der Antragsphase. In allen Projekten spielt nicht zuletzt das Extranet eine entscheidende Rolle.

Neben dem Extranet und der Workshoparbeit wird der größte Teil der Kommunikation über E-Mail abgewickelt. Bei einer Stichprobe zu Emailabfragen antworteten 49% der Mitgliedsbetriebe innerhalb von fünf Arbeitstagen, 26% immerhin noch innerhalb von 10 Arbeitstagen. Die gute Kommunikationskultur und die überwiegende Nutzung digitaler Kommunikationsmedien erlauben es, Strukturen sehr schlank zu halten. Neben der Geschäftsleitung gibt es mehrere Mitarbeiter, die stundenweise für die



AG tätig sind. Hier handelt es sich in der Regel um Mitarbeiter der Mitgliedsbetriebe, die anteilig für die AG arbeiten. Die Tätigkeiten im Bereich Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Beantwortung von Anfragen, Extranet-Redaktion und Materialwirtschaft (Werbemittel-Lager) werden an so unterschiedlichen Standorten wie Höchstädt (Bayern), Schnaittach (Bayern), Nienburg (Niedersachsen) und Münster (NRW) bewältigt. Standort der Geschäftsleitung ist Berlin. Insgesamt kommt die AG auf maximal zwei volle Mitarbeiter. Auf ein Sekretariat konnte völlig verzichtet werden.

9.3 Beziehungskapital

9.3.1 Beziehungskapital – Definitionen

Corporate Design

Das Corporate Design wird ausführlich im Kapitel 3 „Kommunikationsstrategie und Bedeutung der Marke“ dargestellt.

Prozessoptimierung

Die AG entwickelt Sollprozesse für die Mitgliedsbetriebe. Zu den einzelnen Prozessschritten werden Musterformulare, Checklisten, Textbausteine, Bezugsquellen und sonstige Organisationshilfen bereitgestellt.

Die AG erstellt einen jährlichen Betriebsvergleich, auf dessen Grundlage die Mitgliedsbetriebe ihre wichtigsten Kennzahlen vergleichen und bewerten.

Die Optimierung der AG-Prozesse erfolgt bereichsweise durch die zuständigen Workshops. Übergreifende Prozesse werden zunächst in den Workshops besprochen und bearbeitet, Vorschläge gesammelt und zusammengeführt und dann mit Vorstand, Aufsichtsrat und der Geschäftsleitung abgestimmt. Bei größeren und bedeutenderen Veränderungen wird die Mitgliederversammlung einbezogen.

Indikatoren unseres Beziehungskapitals

Beziehungskapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Anfragen von Interessenten (10/2002 bis 08/2004)	281	☺	⇒
Anzahl gelisteter Interessenten ¹¹	251	☺	⇒
Veröffentlichung in Handwerks- und Wirtschaftspresse (2003)	20	☺	⇒
Suchmaschineneinträge unter „bad & heizung concept AG“ ¹²	782	☺	⇒
Anzahl Industriepartner, A-Partner ¹³ (2003)	9	☺	⇒
Anzahl Industriepartner, B-Partner (2003)	5	☹	↗
Umsetzung des Corporate Design durch Partner	32	☹	↗
Teilnehmer am Betriebsvergleich (2003)	14	☹	↗

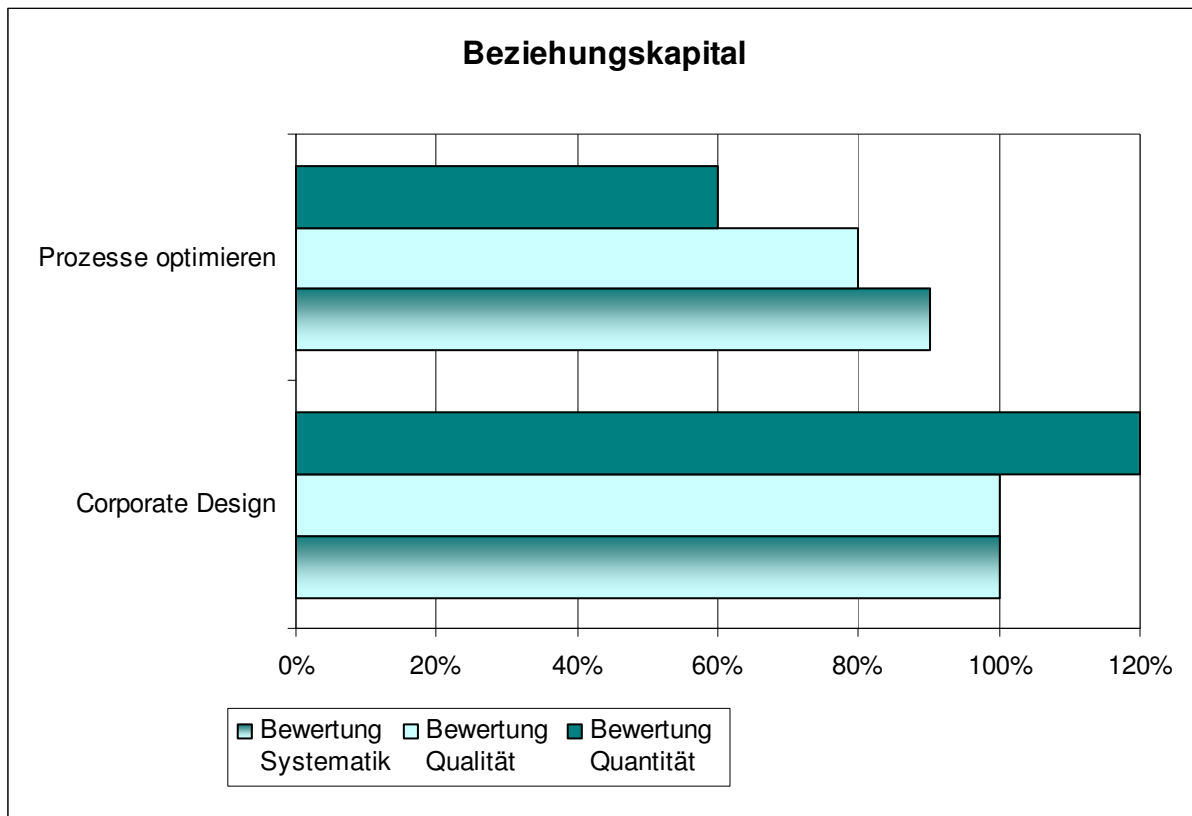
¹¹ Interessenten abzüglich Vetos und Absagen

¹² „Google“-Suche am 31.08.2004

¹³ Anzahl der A und B - Sponsoren zum Kundenmagazin 2003/2004



9.3.2 Beziehungskapital - Interpretationen



Prozessoptimierung

Zu den Kernprozessen Komplettbad-Sanierung, Heizungssanierung und Kundendienst wurden vom Workshop Organisation Sollprozesse entwickelt. Diese wurden von den jeweiligen Fachworkshops Bad/Wellness, Neue Energien und Kundendienst geprüft und optimiert. Der Transfer an die Aktionäre erfolgt über Seminare und individuelle Beratungen.

Offen ist noch die Erstellung des Soll-Prozesses, der sich aus dem Strategiekonzept der AG ergibt, der Komplettsanierung von Häusern und Wohnungen. Dieser Prozess soll im Rahmen der Arbeit der AG-Workshops zum Strategiekonzept sowie der bereits angesprochenen Forschungsprojekte optimiert werden.

Die Qualität der Sollprozesse ist ausgezeichnet. Am stärksten ausdifferenziert ist der für die aktuellen Geschäftsfelder wichtigste Prozess: Komplettbad-Sanierung. Die Sollprozesse sind eine hervorragende Grundlage für Organisationsanalysen bei den Partnerbetrieben. Zu diesem Zweck werden sie AG-intern häufig eingesetzt. Die Ergebnisse der Prozessanalysen bei den Partnerbetrieben fließen wiederum in die Sollprozesse ein, so dass es hier eine systematische Rückkoppelung gibt.



Der Betriebsvergleich erfasst die wesentlichen Kennzahlen der Partnerbetriebe und eröffnet damit den Partnern die Möglichkeit, ihre Leistungen, Ergebnisse und Kostenstruktur zu analysieren. Ein vergleichbares Benchmark-Instrument ist ansonsten in der ganzen Branche nicht verfügbar. Es gibt zwar vereinzelte regionale Vergleichszahlen, die aber die Besonderheit in der Unternehmensstruktur der Partnerbetriebe (Konzentration auf das Sanierungsgeschäft im Privatkundenbereich, Präsentation der Leistungen in einer Verkaufsausstellung, überdurchschnittlicher Qualitätsanspruch) nicht widerspiegeln.

Während Qualität und Systematik beim Betriebsvergleich ausgezeichnet ausfallen, lässt die Quantität zu wünschen übrig. In der Untersuchungsperiode 2003 nahmen lediglich 14 von damals 32 Mitgliedsunternehmen am Betriebsvergleich teil (44%).

Corporate Design

Das Corporate Design ist, neben dem Wissensmanagement, die Paradedisziplin der bad & heizung concept AG. Ein vergleichbarer, ganzheitlicher und an der Zielgruppe ausgerichteter Marktauftritt dürfte im Handwerksbereich selten zu finden sein.

Die Entscheidung zur Übernahme der Gestaltungsrichtlinien der AG bleibt jedem Partner selbst überlassen. Die AG wünscht und empfiehlt zwar eine Umstellung, verpflichtet die Partner aber nicht dazu. Die Umsetzung der Gestaltungsrichtlinien ist demnach keine Zugangsvoraussetzung. Die AG setzt darauf, dass sich die Qualität des Marktauftritts durchsetzt und den Partnern einen hinreichenden Anreiz zur Übernahme gibt. Die Tatsache, dass das Corporate Design inzwischen von insgesamt 32 Partnern (91%) umgesetzt wird, spricht für die Qualität des Marktauftritts.

Die optionale und zusätzliche CD-Erweiterung „Bauen . Wohnen . Leben“ wurde nach Einführung im März bis August 2004 von bereits 10 Partnern umgesetzt.

Hinsichtlich der Quantität umfasst das Corporate Design alles, was die Partnerbetriebe zur Positionierung am Markt brauchen. Neben der Geschäftsausstattung, der Fahrzeugbeschriftung, Anzeigen, den Printmedien Newsletter und Kundenmagazin, dem Internetauftritt, Fassadengestaltung und Plakaten gibt es eine Vielzahl von Werbemitteln. Hier wurde in der Euphorie der Anfangsphase eher zu viel produziert. Neben wichtigen Schnelldrehern wie Angebotsmappen, Kundenordnern oder Türanhängern wurden bei weniger nachgefragten Werbemitteln Mengen eingekauft, die Liquidität binden und sich nur langsam abbauen.

Die Systematik der CD-Entwicklung ist sehr gut. Nach den anfänglichen Fehlern bei der Produktion von Werbemitteln, werden Aufträge nur noch dann erteilt, wenn ausreichend Vorbestellungen vorliegen. Die Weiterentwicklung des Corporate Design steuert der Workshop Marketing zusammen mit einer Agentur. Die Anforderungen von Strategieanpassungen an das Vermarktungskonzept fließen systematisch in das Corporate Design ein. Nach Verabschiedung des neuen Strategiekonzeptes wurden die Workshops Strategie/Partnergewerke und Marketing temporär zusammengelegt. So führte die Ausweitung des Leistungsspektrums auf den gesamten Bereich der Wohnraumgestaltung und Gebäudetechnik zur aktuellen CD-Erweiterung „Bauen . Wohnen . Leben.“

Ein Agenturvertrag regelt die Zusammenarbeit mit der Agentur. Investitionsentscheidungen werden mit Vorstand und Aufsichtsrat abgestimmt. Anregungen von Seiten der Aktionäre greift der Workshop systematisch auf.

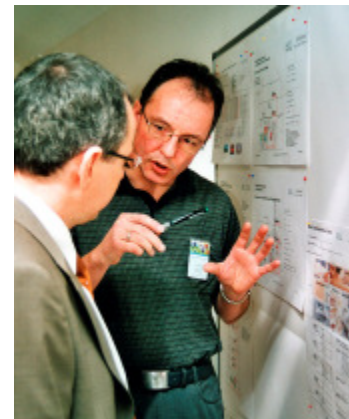


9.4 Wissensprozesse und Nachhaltigkeit

9.4.1 Wissensprozesse und Nachhaltigkeit - Definitionen

Wissenstransfer zum Aktionär

Wissenstransfer ist zusammen mit der Marktpositionierung die Kernaufgabe der AG. Hier geht es darum, das Wissen des Einzelnen für alle nutzbar zu machen. Die Bedarfsanalyse, Sammlung und Aufbereitung des nützlichen Wissens erfolgt in den Workshops (vgl. Mitgliederorientierung, Motivation und Partnernutzen). Hier findet auch bereits ein Teil des Transfers statt, in dem die Workshopbeteiligten das erarbeitete Wissen direkt verwerten. Darüber hinaus berichtet der Geschäftsführer, der als wichtigste Aufgabe alle Workshops moderiert, in den jeweiligen Workshops über die aktuellen Ergebnisse der übrigen Arbeitskreise. Ergebnisse werden zudem im Rahmen der Mitgliederversammlungen präsentiert.



Der Erstellungsprozess, Zwischenschritte und letztlich natürlich auch die Ergebnisse dieses Prozesses werden im Extranet dokumentiert (vgl. Kommunikationsplattform). Des Weiteren erfolgt ein zwischenbetrieblicher Austausch im Internetforum aber auch direkt per Mail, Telefon oder persönlich. Da der Geschäftsführer alle Workshops begleitet, übernimmt er die Funktion eines Informationsbrokers, der den Aktionären beantwortet, wo oder bei wem sie welche Informationen und Lösungen erhalten.

Wissenstransfer erfolgt zudem über Seminare und individuelle Beratungen, die von Aktionären, der Geschäftsleitung, aber auch von Externen durchgeführt werden.

Wissenstransfer zum Partnerbetrieb

Hier geht es darum, dass der Wissenstransfer der AG eine zusätzliche Stufe nimmt und den Sprung in die Köpfe der Mitarbeiter vollbringt. Also um das Wissen über die AG, die Ergebnisse der Netzwerkarbeit, das bei anderen Mitgliedsunternehmen vorhandene Know-how bei den Mitarbeitern der Partnerbetriebe und darüber hinaus. Insbesondere vor dem Hintergrund des Strategiekonzeptes „Bauen . Wohnen . Leben“ endet der Transfer nicht beim Partnerbetrieb, sondern sollte dessen Teamunternehmen einschließen.

Wissenstransfer kann manchmal so einfach sein

Im Workshop Organisation hörte ein Aktionär den Bericht über eine neue Marketingmaßnahme. Die Monteure eines Kollegen übergaben ihren Kunden beim jeweils ersten Kundendiensttermin am Tag eine Tüte mit frischen Brötchen. Der Aktionär setzte diese Idee unmittelbar um.

Die Kunden waren begeistert. Die eigenen Mitarbeiter genossen das überraschte „Danke-schön“ und die positive Auswirkung auf den Kontakt zum Kunden. Die Brötchen führten zu einem Motivationsschub bei den Mitarbeitern. Nach anfänglicher Skepsis ziehen diese nun jeden Morgen mit ihrer Brötchentüte und guter Laune entgegen. Mehrere Kunden riefen extra an und bedankten sich für die Überraschung am Morgen.

Die Idee wurden von den Mitarbeitern anschließend in den erstmalig tagenden Workshop Kundendienst getragen, fand dort Nachahmer und erleichterte eine sofortige offene Kom-



munikation. Auf der soliden Grundlage der Brötchen wurden sehr schnell weitere Informationen zwischen den Teilnehmern ausgetauscht.

Service-Innovation

Für uns als Dienstleister und Handwerker, die Produkte verschiedener Hersteller zu kompletten Systemen kombinieren und verarbeiten, bedeutet Innovation in erster Linie Service-Innovation. Unser Ziel ist es, die Qualität unserer Leistungen kontinuierlich zu verbessern. Das kann ganz konkret durch den Einsatz von innovativen Werkzeugen und Geräten, oder auch weiter gefasst durch das Erkennen und Aufgreifen von Trends und die Erschließung neuer Geschäftsfelder erfolgen.

Know-how-Sicherung

Die Ergebnisse des Wissenstransfers müssen systematisch dokumentiert werden. Wissen darf nicht ausschließlich mit einzelnen Personen verbunden sein und sollte im Idealfall jederzeit für alle verfügbar sein. Gleichzeitig muss sicher gestellt werden, dass das Wissensmanagement langfristig funktioniert, dass die Workshops ihre Innovationsfähigkeit erhalten, Teilnehmer bei der Stange bleiben, eine regelmäßige Auffrischung erfolgt und neue Impulse eingebracht werden.

Unternehmensfortführung

Die AG lebt von ihren Mitgliedern. Das Netzwerk kann die Unternehmensfortführung nur dadurch sicherstellen, dass sie Nutzen für ihre Mitgliedsbetriebe generiert. Ein weiterer Aspekt ist die strategische Partnergewinnung. Die AG muss organisch wachsen um ihre Ziele zu erreichen und eventuelle Fluktuation auszugleichen.

Nicht zuletzt wird die AG direkt von der Stabilität ihrer Mitgliedsunternehmen beeinflusst. Die betriebswirtschaftliche Unternehmenssicherung spielt hier eine ähnlich wichtige Rolle, wie die frühzeitige Absicherung der Unternehmensnachfolge.

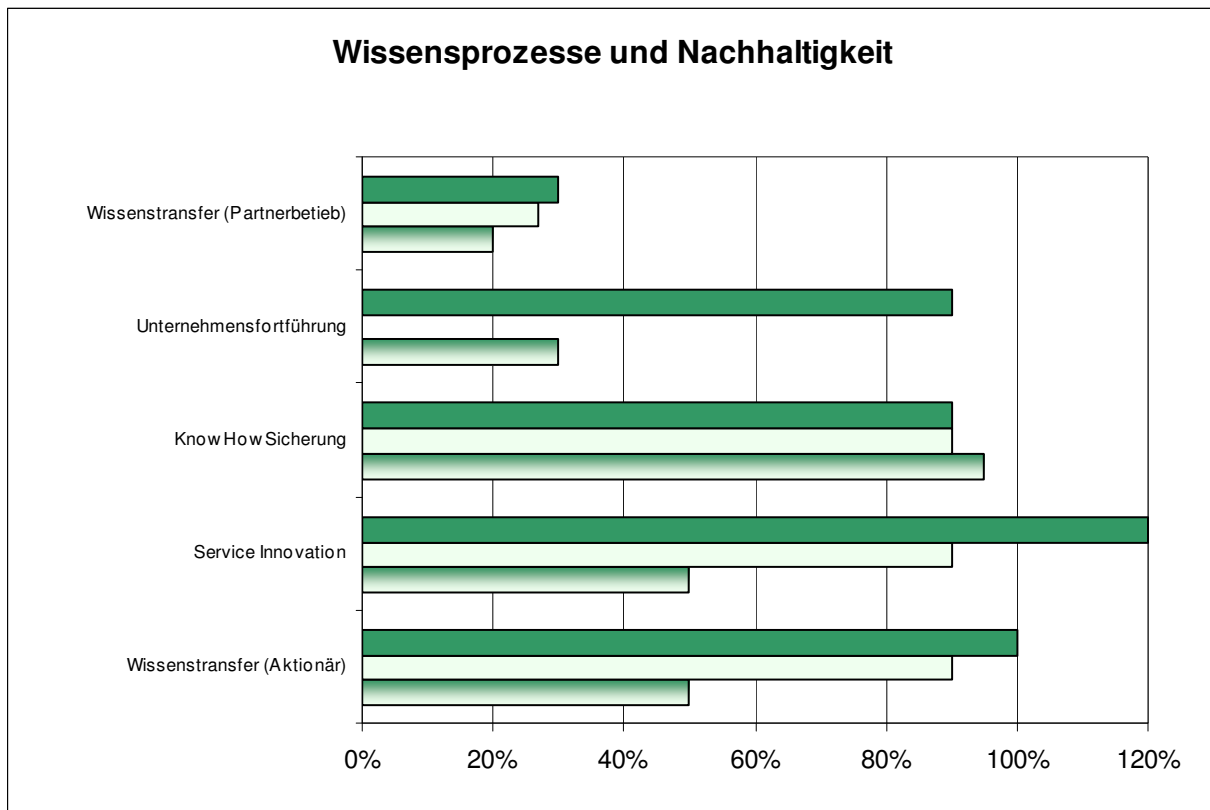
Indikatoren unserer Wissensprozesse

Wissensprozesse / Nachhaltigkeit 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Umsetzung CD-Erweiterung "Bauen . Wohnen . Leben"	10	☺	↗
In die AG eingebundene Teamunternehmen der Partner (2004) ¹⁴	7	☺	↗
Anzahl Workshops für Mitarbeiter	1	☹	↗
bilateraler Mitarbeiteraustausch zwischen Partnerbetrieben	3	☹	↗
Durchschnittsalter (2004)	46	☺	⇒
ALTERSVERTEILUNG bis 35	2		
ALTERSVERTEILUNG 36-45	20		
ALTERSVERTEILUNG 46-55	23		
ALTERSVERTEILUNG ab 56-67	2		
Nachwuchs-Workshops	0	☹	↗

¹⁴ Erstmalige Einbindung von Teamunternehmen im Jahr 2004.



9.4.2 Wissensprozesse und Nachhaltigkeit - Interpretationen



Wissenstransfer zum Aktionär

Der Wissenstransfer ist hinsichtlich der Quantität und Qualität für die aktiven Aktionäre, die das Extranet nutzen und sich regelmäßig an der Workshoparbeit beteiligen sehr gut. Hier gibt es allenfalls manchmal ein Überangebot, das aus Zeitgründen nur schwer von den einzelnen Aktionären gefiltert werden kann. Zudem funktioniert in noch zu wenigen Fällen die Entlastung über eine verstärkte Einbindung der Mitarbeiter. Wenn auch das Know-how in den Köpfen der Aktionäre ankommt, ist es schwierig, diese im betrieblichen Alltag anzuwenden und umzusetzen (vgl. Wissenstransfer Betrieb).

Hinsichtlich des Wissenstransfers gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Partnern. Hier ist eine positive Korrelation zur Aktivität in der AG festzustellen. Die aktiven Aktionäre profitieren in sehr viel höherem Maße vom Wissenstransfer der AG, als Partner, die sich nur sporadisch beteiligen.

Der Wissenstransfer sollte in noch stärkerem Maße durch Seminare unterstützt werden. Insbesondere neue Partner müssen in den Wissenstransfer eingebunden werden.

Wissenstransfer zum Partnerbetrieb

Der Wissenstransfer zum Partnerbetrieb ist unser klarer Engpass. Die Mitarbeiter der Partnerbetriebe sind nur unzureichend in den Wissenstransfer der AG eingebunden. Die AG hat mit der Integration der



Mitarbeiter erst begonnen. Im Juli 2003 wurde der Workshop Kundendienst als erster reiner Mitarbeiter-Workshop implementiert. In den anderen Workshops sind Mitarbeiter nur zu einem verschwindend geringen Anteil vertreten.

Der Mitarbeiter-Workshop Kundendienst entsprach zudem nicht ganz dem üblichen Workshopverfahren. Da er – aus organisatorischen Gründen – zeitgleich zu einem anderen Workshop stattfand, konnte er nicht von der Geschäftsleitung moderiert werden. Nach den ersten Erfahrungen mit der Workshoparbeit wird das jetzt umgestellt: Der Kundendienst wie alle anderen Workshops moderiert und mit dem sonstigen System vernetzt. Somit wurde zumindest beim Kundendienst ein höheres Maß an Systematik erreicht. Allerdings müssen in noch viel stärkerem Umfang andere Mitarbeiter eingebunden werden, um die Ergebnisse des Wissensmanagementsystems zu transportieren. Quantität, Qualität und Systematik sind in diesem Bereich nur schwach ausgeprägt.

Der Wissenstransfer in den Betrieb hängt somit fast ausschließlich am Aktionär. Aufgrund der – gerade im Handwerksbereich – enormen zeitlichen Belastung, ist ein Transfer, der ausschließlich über die Unternehmensführung läuft, suboptimal. Eine größere Zahl von Mitarbeitern sollte die Arbeit der AG aus erster Hand erleben, Ergebnisse umsetzen und das erworbene Wissen an Mitarbeiter weitergeben.

Neben der Workshop-Arbeit könnte das Extranet den Transfer unterstützen. Immerhin bereits 103 Mitarbeiter haben einen Zugang zu diesem Medium. Während jedoch 91% der Partnerbetriebe und 85% der Aktionäre das Extranet aktiv nutzen, fällt dieser Wert bei den Mitarbeitern deutlich ab. Die Quote der aktiven Nutzer liegt hier bei lediglich 30%. Auch hier könnte eine verstärkte Einbindung in die Workshoparbeit für Abhilfe sorgen.

Bilateraler Mitarbeiteraustausch zwischen den Partnerbetrieben wird zwar durchgeführt, aber nicht systematisch. Aktuell sind drei Fälle mit sehr erfolgreichem Ausgang bekannt. Die AG hat die feste Absicht einen solchen Austausch weiter zu fördern.

Mehr Wissenstransfer durch Schulung und Beratung wäre ebenfalls wünschenswert. Dies ist aus Budgetgründen aber leider nur eingeschränkt von der AG zu leisten.

Die Schwachstelle Wissenstransfer bildet die größte Herausforderung für die AG und wird deshalb intensiv bearbeitet werden. Von den oben erwähnten, beantragten Forschungsprojekten bezieht sich eines ausschließlich auf die Förderung des Wissenstransfers durch die Einbindung von Mitarbeitern.

Service-Innovation

Die AG hat im März 2002 damit begonnen, eine Strategie und Vision zu entwickeln. Ausgangspunkt war die Notwendigkeit, das unter Marktdruck geratende Alleinstellungsmerkmal „Komplettbad aus einer Hand“ durch ein neues, ähnlich Erfolg versprechendes Geschäftsfeld zu ersetzen. Ergebnis war die Strategische Neupositionierung zum Komplettanbieter für Gebäudetechnik und Wohnraumgestaltung.

Es wurde der Workshop Strategie/Partnergewerke (die Partnergewerke gewinnen durch die Neupositionierung enorm an Bedeutung) als Leitworkshop für die Umsetzung eingerichtet. Inzwischen wurde das Marketingkonzept auf die neuen Geschäftsfelder ausgeweitet, ein Konzept und ein Kooperationsvertrag für den Aufbau lokaler Netzwerke entwickelt, das Extranet so umgestaltet, dass Teamunternehmen einen eigenen Zugang bekommen können, ein erster Workshop mit Teamunternehmern eingerichtet, ... Alle Workshops arbeiten mit Hochdruck an der Umsetzung des Konzepts.



Bisher haben bereits zehn Partner ihr Corporate Design auf das erweiterte Marketingkonzept umgestellt. Sieben Fliesenleger wurden als Avantgarde der Teamunternehmer in die AG eingebunden. Hinsichtlich Quantität und Qualität läuft die Umsetzung des Konzeptes hervorragend. Das Netzwerk arbeitet zudem sehr systematisch an der Weiterentwicklung und Implementierung des Konzeptes.

Dass die Systematik dennoch mit 50% vergleichsweise schwach bewertet wurde, ist auf den Einfluss des Engpassfaktors Wissenstransfer zurückzuführen. Das Konzept ist noch nicht bei allen Aktionären sowie im Markt eingeführt. Viele Partnerbetriebe scheuen vor der engeren Kooperation mit den Teamunternehmen zurück. Hier ist noch mehr Unterstützung durch die AG erforderlich. Es sollten Schulungen direkt vor Ort in den Betrieben stattfinden und der Aufbau von lokalen Netzwerken durch individuelle Beratung unterstützt werden.



Von den bereits mehrfach erwähnten Forschungsprojekten zielt eines schwerpunktmäßig auf den Ausbau und den Erhalt der Innovationsfähigkeit, ein weiteres auf die Einbeziehung der Teamunternehmen in das Wissensmanagementsystem.

Know-how-Sicherung

Das Know-how des Netzwerks ist vollständig im Extranet hinterlegt. Die Inhalte sind strukturiert aufbereitet. Neue Ergebnisse werden durch eine digitale Linkliste angezeigt. Zudem werden alle Ergebnisse bei den Mitgliederversammlungen und Workshops persönlich präsentiert.

Selbst die Entstehung des Know-hows wird systematisch dokumentiert. Alle Workshop-Protokolle sind im Extranet hinterlegt. Bei der Bewältigung der Datenmenge hilft neben der Linkliste und der persönlichen Präsentation von Neuheiten, eine Suchfunktion. In diesem Bereich werden weitere Verbesserungen, wie z.B. eine erweiterte Suchfunktion angestrebt.

Unternehmensfortführung

Die Unternehmensfortführung der AG ist gesichert. Der Nachwuchs an neuen Partnern ist sehr zufriedenstellend. Abgänge sind nicht zu verzeichnen. Das Konzept funktioniert jetzt seit inzwischen vier Jahren weitgehend reibungslos.

Die Altersstruktur der aktiven Aktionäre gibt noch keinen Anlass zur Sorge. Das Durchschnittsalter liegt bei 46 Jahren. Von 47 Aktionären sind 20 zwischen 36 und 45 Jahre alt, 23 zwischen 46 und 55.

Trotz des relativ jungen Altersdurchschnitts haben einige Aktionäre bereits ihre Töchter oder Söhne als potentielle Unternehmensnachfolger in das Unternehmen eingebunden. Hier gab es – auf Eigeninitiative des Nachwuchses – erste Ansätze, einen Juniorenkreis zu bilden. Dieser ist allerdings eher freizeitorientiert und bisher nicht in das Workshopssystem der AG eingebunden.



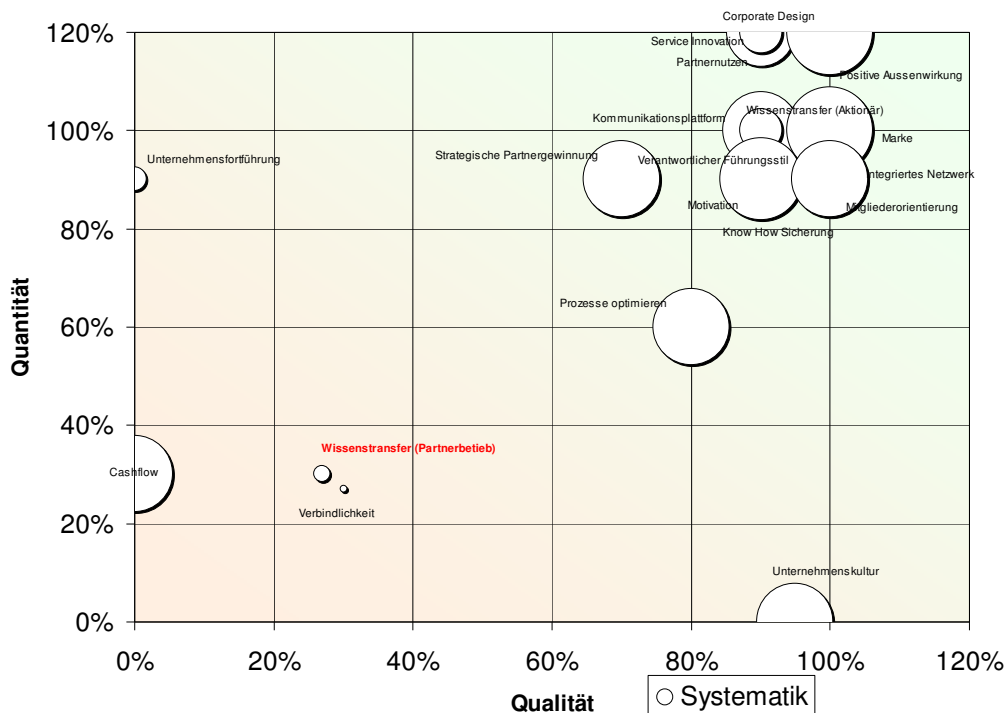
10 Zusammenfassung

Die einzelnen Faktoren haben wir in der Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik in dem nachfolgenden Schaubild nochmals zusammengefasst. Die Größe des jeweiligen Kreises zeigt dabei die jeweilige Höhe der Systematik an.

Dort, wo die Systematik besonders hoch ausgeprägt ist, können wir uns in Sachen Quantität und Qualität relativ schnell verbessern. Wo die Systematik fehlt, sind Qualität und Quantität mittel- bis langfristig in Gefahr.

Werte im rechten oberen Quadranten sind hinsichtlich Qualität und Quantität im grünen Bereich. Die Kreise Unternehmensfortführung und Cashflow wurden hinsichtlich der Qualität nicht bewertet und schneiden deshalb die Nullachse. Das Gleiche gilt für Unternehmenskultur im Hinblick auf die Systematik.

Bewertungs-Portfolio





Aus der Grafik wird ersichtlich, dass die Ausprägung der Mehrzahl der Einflussfaktoren sehr positiv ist. Bei der Unternehmenskultur fehlt es an Systematik, was allerdings aufgrund der Altersverteilung unproblematisch ist. Hier bleibt uns noch Zeit, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Nichtsdestotrotz werden wir diesen Aspekt im Auge behalten.

Die geringe quantitative Ausprägung des Cashflow ist vor dem Hintergrund der Unternehmensziele akzeptabel und insbesondere aufgrund der hohen Systematik unproblematisch.

Schwachstellen sind Wissenstransfer in den Betrieb und die Verbindlichkeit. Hier scheint die Verbindlichkeit durch mehr Systematik relativ kurzfristig optimierbar. In diesem Bereich sind bereits Maßnahmen angedacht, die auf der kommenden Mitgliederversammlung beschlossen werden sollen.

Eine erheblich größere Herausforderung ist der Wissenstransfer in den Betrieb. Hier handelt es sich um den entscheidenden strategischen Engpass. Der zukünftige Erfolg unseres Netzwerks wird maßgeblich davon abhängen, wie gut wir diesen Einflussfaktor in den Griff bekommen.

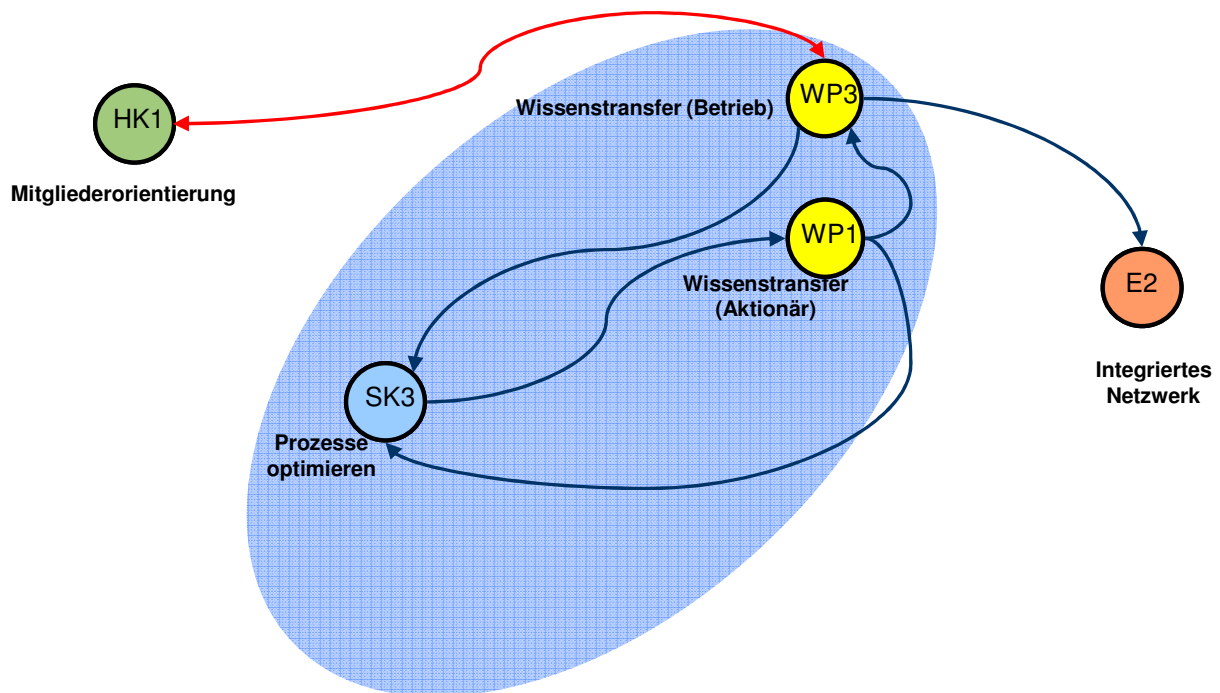


11 Zukunftsperspektiven und Maßnahmen

Die erste Wissensbilanz der bad & heizung concept AG hat uns unsere Stärken und vor allem unsere Verbesserungspotentiale verdeutlicht. Einschätzungen, die wir bisher immer aus einem gesunden Bauchgefühl heraus getroffen haben, wurden erstmalig in systematischer Weise durch eine Vielzahl von Kennzahlen belegt. Die Ergebnisse waren nicht so überraschend, dass wir unsere gefühlten Einschätzungen revidieren müssen. Aber sie haben ihnen Hand und Fuß gegeben. Die Wissensbilanz hat uns noch einmal bestätigt, in welchen Bereichen wir aktiv werden müssen.

Das mit der Wissensbilanz eingeführte Kennzahlensystem werden wir pflegen und die Wissensbilanz mindestens jährlich aktualisieren. Die Kennzahlen sollen dabei als Frühwarnsystem für Krisen dienen. Sie werden uns helfen, rechtzeitig zu erkennen, wann unsere Leistungen bei einzelnen Einflussfaktoren nachlassen und wir gegensteuern müssen.

Eine Orientierung, wie wir den Engpassfaktor „Wissenstransfer in den Betrieb“ angehen können, geben uns dabei die zwischen den einzelnen Faktoren bestehenden Wirkungszusammenhänge. Wir haben aus den wesentlichen Faktoren ein Wirkungsgefüge zusammengestellt, das genau diese Zusammenhänge aufzeigt. Die Erkenntnisse aus dieser so entstandenen Wirkungsanalyse bilden gleichzeitig die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen aus der Wissensbilanz. Die nachfolgenden Darstellungen zeigen den Wirkungszusammenhang auf.



Abkürzungen: Humankapital (HK), Strukturkapital (SK), Beziehungskapital (BK), Wissensprozesse und Nachhaltigkeit (WP), Geschäftserfolg (E).

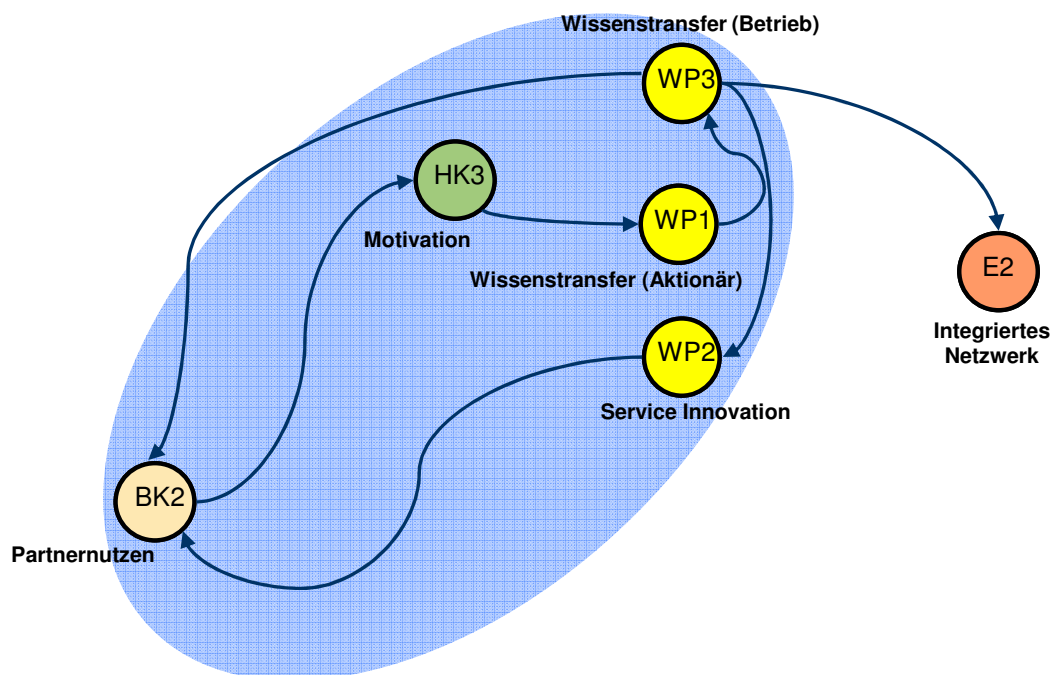


Der Wissenstransfer in den Betrieb kann z.B. nur dann funktionieren, wenn der Wissenstransfer an die Aktionäre klappt. Nur wenn ein Unternehmer von den Leistungen des Netzwerks überzeugt ist, wird er die erforderlichen Weichen für einen Transfer in den Betrieb stellen, in dem er z.B. Ressourcen für Schulung und Beratung bereitstellt, Mitarbeitern einen Zugang zum Extranet gewährt und ihnen die Möglichkeit gibt, an den Workshops der AG teilzunehmen.

Um den Wissenstransfer zum Aktionär, als Voraussetzung für diesen Prozess, voranzubringen, müssen wir die Prozesse der AG noch weiter optimieren.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Mitgliederorientierung, also die Orientierung an den Aktionären und Mitarbeitern als Kunden der bad & heizung concept AG. Diese wirkt unmittelbar auf den Wissenstransfer in den Betrieb. Nur wenn sich die AG an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder orientiert, kann der Wissenstransfer in den Betrieb funktionieren.

Besonders erfreulich ist, dass es hier eine Rückkopplung gibt: Je besser es uns gelingt, uns auf die Bedürfnisse unserer Mitglieder einzustellen, desto besser funktioniert der Wissenstransfer. Je besser der Wissenstransfer funktioniert, desto mitgliederorientierter wird die AG, weil der Transfer die Mitglieder zu Beteiligten macht. Auf Ebene der Aktionäre gelingt uns das sehr gut. Um das Wissen aber auch auf die Ebene des Betriebes zu transportieren sind weitere Anstrengungen erforderlich.



Abkürzungen: Humankapital (HK), Strukturkapital (SK), Beziehungskapital (BK), Wissensprozesse und Nachhaltigkeit (WP), Geschäftserfolg (E).



Insbesondere der Partnernutzen stärkt einen Regelkreis, der den Engpassfaktor Wissenstransfer stark beeinflusst. Ein hohes Maß an Partnernutzen stärkt die Motivation, die wiederum den Wissenstransfer an die Aktionäre positiv beeinflusst. Der Zusammenhang Wissenstransfer Aktionär / Betrieb wurde oben bereits dargestellt.

Erfolgreicher Wissenstransfer führt fast zwangsläufig zu Service Innovationen, weil verstärkter Wissenstransfer mehr Aktionäre und Mitarbeiter an der Wissensarbeit beteiligt. Mehr Erfahrung und Kreativität bringt mehr Innovation. Service Innovationen sind ganz unmittelbar nutzbringend für die Partner, erhöhen die Motivation, den Wissenstransfer, Der Regelkreis schließt sich.

Das erfreulichste Ergebnis ist, dass eine Verbesserung des Wissenstransfers dann im Ergebnis die AG als integriertes Netzwerk stärkt.

Die Wissensbilanz hat für uns nicht nur deutlicher als zuvor herausgestellt, wo unser Engpass liegt, sondern auch aufgezeigt, wie wir diesen positiv beeinflussen können. Genau das werden wir tun: Wir werden in den kommenden Monaten und Jahren intensiv, kontinuierlich und systematisch daran arbeiten, unseren Wissenstransfer zu optimieren.

Wir hoffen, die ersten Auswirkungen dieser Arbeit bereits mit unserer kommenden Wissensbilanz messen und dokumentieren zu können.

Die erste Wissensbilanz der bad & heizung concept AG ist fertig gestellt. Das Ergebnis hat unsere Erwartungen in jeglicher Hinsicht übertroffen. Den enormen zeitlichen Aufwand, den das Projekt uns abverlangt hat, haben wir genauso wenig erwartet, wie den herausragenden Nutzen der Wissensbilanz für unsere Arbeit als Netzwerk. Die Arbeit hat sich gelohnt. Wir können und werden unseren 36 Mitgliedsbetrieben die Einführung der Wissensbilanz als Instrument zur strategischen Steuerung und Analyse empfehlen. Darüber hinaus versuchen wir mit der Veröffentlichung unserer Wissensbilanz und dem Ergebnistransfer über die Grenzen unseres Netzwerkes hinaus, einen Beitrag zur weiteren Verbreitung dieses Instruments zu leisten.

Wie danken all denen, die die Erstellung unserer Wissensbilanz möglich gemacht haben. Insbesondere unseren Coaches Mart Kivikas und Dr. Manfred Bornemann sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, das durch seine Förderung dieses Projekt ermöglicht hat. Intern gilt unser Dank allen Aktionären und Mitarbeitern, die an der Erstellung beteiligt waren, insbesondere dem Wissensbilanz-Projektteam: Eberhard Bürgel, Rainer Bühl, Dietmar Fischer, Ralf Gröger, Heinrich Schimmel sowie Hans Veh.



12 Indikatorenansammlung

Geschäftserfolg	Wert	Bewertung	Ziel
Zufriedenheit der Partner mit der AG: „Sehr zufrieden“ (2004)	77%	☺	↔
Zufriedenheit der Partner mit der AG: „zufrieden“ (2004)	23%	☺	↔
Umsatzrendite bad & heizung concept AG (2002)	3,3%	☺	↔
Umsatzrendite SHK-Branche (2002) ¹⁵	-1,1%		
Eigene Betriebsleitung je produktiven Mitarbeiter b&h (2002)	182.000	☺	↔
Eigene Betriebsleitung SHK-Branche (2002)	108.000		
Materialeinsatz je prod. Mitarbeiter b&h (2002)	72.000	☺	↔
Materialeinsatz je prod. Mitarbeiter SHK-Branche (2002)	42.000		
Lohnverrechnungssatz ¹⁶ (Preisindikator) b&h (2002)	73,67	☺	↔
Lohnverrechnungssatz SHK-Branche (2002)	45,64		

Humankapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Anzahl Partnerbetriebe (2004)	36	☺	↗
Neumitglieder (2004)	4	☺	↔
Anteil der regelmäßig in Workshops aktiven Betriebe (2003)	71%	☹	↗
Anzahl der aktiven Aktionäre ¹⁷ : (2003)	46	☺	↗
Frauenanteil, bezogen auf Anzahl der aktiven Aktionäre (2003)	27%	☺	↔
Ø Teilnahme an AG-Veranstaltungen in Tagen (2003) ¹⁸	5,9	☺	↔
Workshop-Tage insgesamt (2003)	164	☺	↔
Workshop-Fehltage (2003)	46	☹	↘
davon unentschuldigt (2003)	6	☹	↘
Teilnahme an Mitgliederversammlungen 2003 in Tagen ¹⁹	88	☺	↔
Anzahl durch Partnerbetriebe versäumter Versammlungen	14	☺	↘

¹⁵ Ein bundesweiter Betriebsvergleich für das SHK-Handwerk existiert nicht. Aus diesem Grund nutzen wir die, Ende 2003 erschienen, SHK-Vergleichsdaten aus Nordrhein-Westfalen als Referenz.

¹⁶ Durchgesetztes Preisniveau: Stundenverrechnungssatz ohne Entlastung durch Material und Fremdleitungen.

¹⁷ Jeder Partnerbetrieb hält jeweils eine Aktie. Aktionäre sind jeweils die Mitglieder Geschäftsleitung der Partnerbetriebe. Da die Geschäftsleitung häufig aus mehr als einer Person besteht, ist die Anzahl der Aktionäre höher als die der Partnerbetriebe. Als aktive Aktionäre werden alle Mitglieder der Geschäftsleitung gezählt, die in einem Workshop tätig sind, mindestens jedoch eine Person pro Partnerbetrieb.

¹⁸ Workshops und Mitgliederversammlungen. AG-interne Seminare wurden nicht berücksichtigt.

¹⁹ Durchgeführt wurden zwei zweitägige Mitgliederversammlungen



Strukturkapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Ø Marketingaufwendungen Partner in % vom Umsatz (2003)	2,1%	☺	⇒
Antworten auf AG-Abfragen innerhalb von 5 Arbeitstagen ²⁰	17	☺	⇒
Antworten auf AG-Abfragen innerhalb von 10 Arbeitstagen	9	☺	↗
Antworten auf AG-Abfragen > 10 Arbeitstage	9	☹	↘
Anzahl Extranetzugänge (gesamt)	152	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (gesamt) ²¹	70	☹	↗
durchschnittliche Webmeilen (gesamt) ²²	577	☹	↗
Anzahl der im Extranet aktiven Partnerbetriebe	32	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Partnerbetriebe)	2207	☺	⇒
Anzahl Extranetzugänge (Aktionäre)	46	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Aktionäre)	39	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Aktionäre)	1169	☺	⇒
Anzahl Extranetzugänge (Mitarbeiter)	103	☺	⇒
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Mitarbeiter)	31	☹	↗
durchschnittliche Webmeilen (Mitarbeiter)	326	☹	↗
Anzahl Extranetzugänge (Teamunternehmen) (seit 08/2004)	7	☺	↗
Anzahl der aktiven Extranetnutzer (Teamunternehmen)	0	☺	↗
durchschnittliche Webmeilen (Teamunternehmen)	0	☺	↗

Beziehungskapital 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Anfragen von Interessenten (10/2002 bis 08/2004)	281	☺	⇒
Anzahl gelisteter Interessenten ²³	251	☺	⇒
Veröffentlichung in Handwerks- und Wirtschaftspresse (2003)	20	☺	⇒
Suchmaschineneinträge unter „bad & heizung concept AG“ ²⁴	782	☺	⇒
Anzahl Industriepartner, A-Partner ²⁵ (2003)	9	☺	⇒
Anzahl Industriepartner, B-Partner (2003)	5	☺	↗
Umsetzung des Corporate Design durch Partner	32	☹	↗
Teilnehmer am Betriebsvergleich (2003)	14	☹	↗

²⁰ Stichprobe. Exemplarisch anhand einer Abfrage erhoben, auf die alle Partner antworten mussten („badguide“).

²¹ Als „aktiv“ gilt ein User der mehr als 200 Webmeilen im definierten zweimonatigen Zeitraum erworben hat.

²² Systematisch erfasst ab 01.07.2004, Auswertung zum 31.08.2004. Webmeilen werden wie folgt vergeben: Erstes Login 100 Meilen, jedes weitere Login 20 Meilen, neues Thema im Forum 50 Meilen, Beitrag zum Thema 25 Meilen.

²³ Interessenten abzüglich Vetos und Absagen

²⁴ „Google“-Suche am 31.08.2004

²⁵ Anzahl der A und B - Sponsoren zum Kundenmagazin 2003/2004



Wissensprozesse / Nachhaltigkeit 2003/2004	Wert	Bewertung	Ziel
Umsetzung CD-Erweiterung "Bauen . Wohnen . Leben"	10	☺	↗
In die AG eingebundene Teamunternehmen der Partner (2004) ²⁶	7	☺	↗
Anzahl Workshops für Mitarbeiter	1	☹	↗
bilateraler Mitarbeiteraustausch zwischen Partnerbetrieben	3	☹	↗
Durchschnittsalter (2004)	46	☺	↔
ALTERSVERTEILUNG bis 35	2		
ALTERSVERTEILUNG 36-45	20		
ALTERSVERTEILUNG 46-55	23		
ALTERSVERTEILUNG ab 56-67	2		
Nachwuchs-Workshops	0	☹	↗

²⁶ Erstmalige Einbindung von Teamunternehmen im Jahr 2004.