



*Wissensbilanz der  
Xcc Software AG*

*- 2004 -*

November 2004

Copyright © 2004 Xcc Software AG, Karlsruhe, Germany. All rights reserved.

XCC™ is a registered trademark of Xcc Software AG. Other company and product names may be trademarks of the respective companies with which they are associated.

## INHALT

<b>1</b>	<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
1.1	Warum Wissensbilanzierung bei Xcc Software?	5
1.2	Das Projekt Wissensbilanz – Made in Germany	5
1.3	Das verwendete Wissensbilanz-Modell	6
<b>2</b>	<b>AUSGANGSSITUATION</b>	<b>8</b>
2.1	Firmendarstellung	8
2.2	Unsere Unternehmensleitsätze – Präzision und Vertrauen	8
2.3	Unser Geschäftsumfeld	9
2.4	Unsere Vision	10
2.5	Unsere Strategie	10
2.6	Einflussfaktoren auf unseren Geschäftserfolg	11
<b>3</b>	<b>DIMENSIONEN UNSERER WISSENSBILANZ</b>	<b>12</b>
3.1	Geschäftserfolg und Strategie	12
3.1.1	Definition	12
3.1.2	Bewertung und Interpretation	13
3.2	Humankapital	14
3.2.1	Bewertung	15
3.2.2	Interpretation	16
3.3	Strukturkapital	17
3.3.1	Bewertung	19
3.3.2	Interpretation	19
3.4	Beziehungskapital	21
3.4.1	Bewertung	23
3.4.2	Interpretation	23
3.5	Leistungsprozesse	25
3.5.1	Bewertung	25
3.5.2	Interpretation	25
<b>4</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>26</b>
4.1	Bewertungs-Portfolio	26
4.2	Bewertung mit Einflussgewicht	27
4.3	Potenzial aller Einflussfaktoren	28
4.4	Wirkungsanalyse	30
4.4.1	Faktoren mit direktem Einfluss auf den Geschäftserfolg	31
4.4.2	Führungsprozess	32

4.4.3	Produktinnovation	34
4.4.4	Faktoren mit geringem/ohne Einfluss	35
5	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND MASSNAHMEN	36
5.1	Maßnahmen	36
5.1.1	Ergänzung der Xcc-Ziele um ein Wissensziel	36
5.1.2	Ergänzung der Xcc-Strategie	36
5.1.3	Jährliche Erstellung einer Wissensbilanz	36

## **1 VORWORT**

### **1.1 Warum Wissensbilanzierung bei Xcc Software?**

Wissensvorsprung ist in einem wirtschaftlichen Umfeld der Globalisierung, Technologisierung und zunehmend kürzer werdender Produktlebenszyklen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Für Xcc als Dienstleister im F&E-Umfeld ist Wissen das erfolgsentscheidende „Asset“. Nur mit dem richtigen Wissen können wir unsere Leistungen erbringen, können wir Projekte finanziell erfolgreich abwickeln, können wir uns von unseren Wettbewerbern differenzieren.

Daher unsere Motivation, diesen Faktor Wissen besser zu verstehen und zu beherrschen:

- Wissensmanagement heißt erfolgskritisches intellektuelles Kapital zu identifizieren, zu entwickeln und gewinnbringend einzusetzen.
- Wissensidentifizierung führt zu einer gezielten Entwicklung des intellektuellen Kapitals.
- Wissensbilanzierung aktiviert bisher ungenutzte Potenziale und steigert die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.
- Wissensdokumentation eröffnet die Möglichkeit, das Rating gemäß den Anforderungen von Basel II zu verbessern und auch unser wertvollstes Kapital darzustellen.
- Wissenstransparenz über Wissensangebot und Wissensbedarf unterstützt die Mitarbeiterakquisition und -qualifizierung.

### **1.2 Das Projekt Wissensbilanz – Made in Germany**

Die Xcc-Wissensbilanz entstand im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ initiiert wurde. Durchgeführt wurde das Projekt von dem aus internationalen Experten zusammengesetzten Arbeitskreis Wissensbilanz. 14 mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nahmen als Pilotpartner daran teil.

Projektgegenstand war die prototypische Erstellung von Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland. Eine Wissensbilanz weist dabei das Vermögen eines Unternehmens aus, das bisher nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist. Aufbauend auf den praktischen Erfahrungen der Experten entwickelte der Arbeitskreis Wissensbilanz ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in deutschen KMU und fasste es in einem deutschen „Leitfaden zur Wissensbilanzierung“ zusammen.

### 1.3 Das verwendete Wissensbilanz-Modell

Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

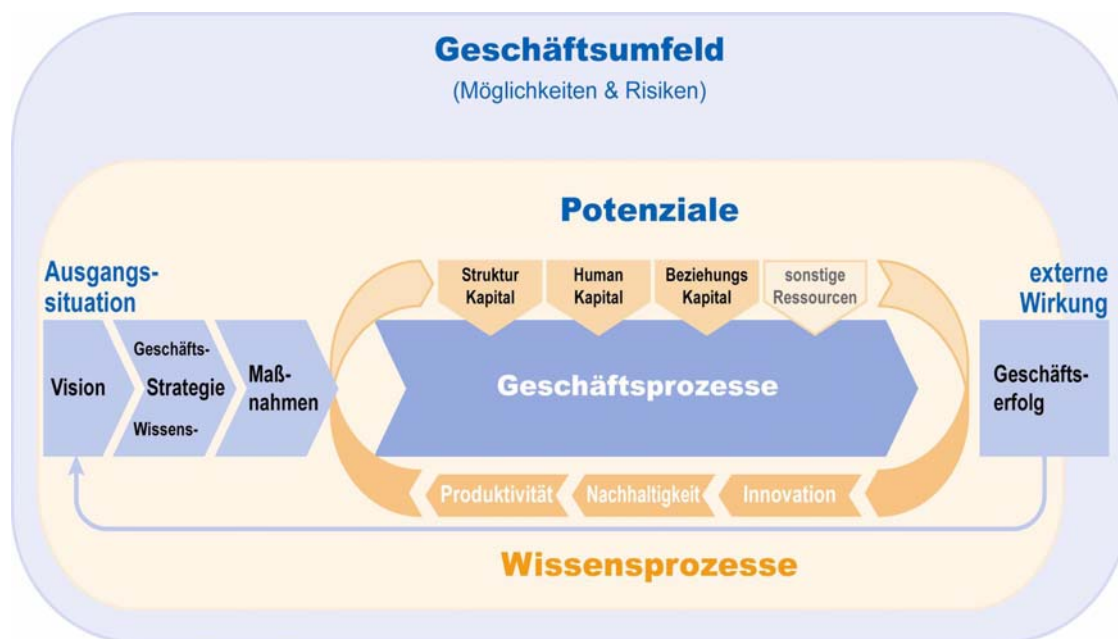


Abbildung 1: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz (AK-WB)

Zum besseren Verständnis sind nachfolgend einige der oben verwendeten Begriffe erklärt:

- Geschäftsumfeld:** Umwelt der Organisation, in der die Geschäftstätigkeit ausgeübt wird. Diese Umwelt gibt die Ausgangssituation vor. Durch das Geschäftsumfeld sind die Möglichkeiten und Risiken des Unternehmens bestimmt.
- Strategie und Maßnahmen:** Die Führungs- und Umsetzungsmaßnahmen, die das intellektuelle Kapital gezielt und nachhaltig entwickeln.
- Potenziale:** Das intellektuelle (immaterielle) und materielle Kapital der Organisation, das in den Geschäftsprozessen angewendet wird und die Erstellung der Produkte ermöglicht.
  - Humankapital** Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter.

<b>Strukturkapital</b>	Infrastruktur und Prozesse, die das Unternehmen produktiv werden lassen: Informations- und Kommunikationssysteme, administrative Prozesse, Labor- und Büroarchitektur etc. – also all jene intelligenten Strukturen, die bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter am Abend das Unternehmen verlassen.
<b>Beziehungskapital</b>	Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Eignern und Mitarbeitern, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit.
<b>Geschäftsprozesse:</b>	Die Aktivitäten der Organisation, in der die Potenziale zu Produkten und letztlich zum Geschäftserfolg geführt werden. Die Prozesse werden in Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse gegliedert.
<b>Wissensprozesse:</b>	Die zum Geschäftsprozess parallelen Prozesse, die Innovationen erzeugen und sie nachhaltig produktiv machen.

Die genaue Beschreibung des Wissensbilanz-Modells und eine Beschreibung der Vorgehensweise findet sich im Leitfaden “Wissensbilanz – Made in Germany” des Arbeitskreis Wissensbilanz.

## **2 AUSGANGSSITUATION**

### **2.1 Firmendarstellung**

Xcc Software AG – IT-Dienstleister im High-Tech-Umfeld

Wir sind ein IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen und setzen unseren Fokus auf technische und industrielle Software-Lösungen. Xcc ist spezialisiert auf Embedded Software und maschinen-/gerätenahe IT-Systeme. Beispiele für Anwendungsprojekte sind In-Car-Informationssysteme, Fahrzeug-Diagnose oder Software für Steuergeräte, sowie Maschinen-/Geräte-Software, Engineering-Tools oder Remote Service Applikationen.

Unsere Kunden sind mittlere und große Unternehmen, die bei uns Beratungs- und Entwicklungsleistungen einkaufen. Sie möchten dadurch Verantwortung und Risiken auslagern, Know-how zukaufen, Projekte schneller realisieren oder Kapazitätsspitzen abdecken. Wir beraten im Bereich Software Engineering und realisieren Software-Lösungen in Eigenverantwortung oder gemeinsam im Team mit unseren Kunden. Im Ergebnis kombiniert Xcc Technologie-Kompetenz und Domänen-Expertise mit Projektmanagement und methodischem Know-how.

### **2.2 Unsere Unternehmensleitsätze – Präzision und Vertrauen**

Xcc entwickelt und wandelt sich. Dabei ist das übergeordnete Ziel eine nachhaltige Wertsteigerung unseres Unternehmens. Kern und zugleich Treiber für diese Entwicklung sind unsere Werte, die über die Zeit hinweg entstanden und nur wenigen Änderungen unterworfen sind. Dieser Werte-Konsens prägt unsere Kultur:

- **Kundenorientiert**  
Wir engagieren uns für den Erfolg und die hohe Zufriedenheit unserer Kunden.
- **Kompetent und Initiativ**  
Wir erreichen Qualität im Ergebnis durch Fordern & Fördern von leistungsbereiten und fähigen Mitarbeitern, die stetig ihr persönliches Wachstum verfolgen.
- **Wendig und Beständig**  
Wir gestalten verantwortlich und nachhaltig die Zukunft, sind offen für Veränderungen und kreativ im Denken.
- **Präzision und Vertrauen**  
Professionalität, Ehrlichkeit und Geradlinigkeit sind die Basis unserer Zusammenarbeit.

## 2.3 Unser Geschäftsumfeld

Die IT- und Softwareindustrie wurde in den Jahren 2002 und 2003 erheblich von der Konjunkturschwäche getroffen. Fehlende Neuinvestitionen im Bereich der IT, Verschiebung von Projekten und Kürzungen der IT-Budgets ließen die Nachfrage nach Hardware, Software und IT-Dienstleistungen schrumpfen. Hinzu kam verstärkter Wettbewerbs- und Preisdruck durch Offshoring-Anbieter vor allem aus Indien und Osteuropa.

Speziell im IT-Service-Markt waren die Anteile für Beratung und Projekte rückläufig, während im Outsourcing-Geschäft ein moderates Wachstum zu verzeichnen war. Der für die Xcc Software AG relevante Markt für Software-Projekte (Software-Entwicklungsprojekte und IT-Consulting) bewegt sich aktuell damit bereits unterhalb des Niveaus des Jahres 2000. Das ein Jahr zuvor noch erhoffte moderate Wachstum im Software-Projektgeschäft und im IT-Consulting blieb aus.

Die Aussichten für das Jahr 2004 bleiben verhalten. So gehen Branchendienste durchweg von einem nur geringfügigen Wachstum von 1 bis 2 Prozent aus. Folgende Faktoren beeinflussen unser Geschäftsumfeld maßgeblich:

- **Kosten- und Preisdruck:**  
In den letzten Jahren ist ein hoher Preis- und Kostendruck entstanden, vor allem durch die Dotcom-Krise und die Überkapazitäten in der Software-Industrie. Die Wettbewerbsfähigkeit wird zunehmend über den Preis und damit eine flexible und (global) wettbewerbsfähige Kostenstruktur entschieden.
- **Offshore als (neuer) Wettbewerb:**  
Aufgrund des Preisdrucks verlagern unsere Kunden Standard-Programmierleistungen ins Ausland. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen und werden auch wir einfache Programmierleistung günstig und deshalb im Ausland (Osteuropa, Indien, etc.) einkaufen. Es wird ein Lernprozess sein, bis wir die entsprechenden Kontakte, Prozesse, Partnerschaften und das richtige Projektmanagement für derartige Projekte aufgebaut haben. Gleichzeitig gilt es, unsere Kompetenz im Bereich von Leistungen, die nicht einfach verlagert werden können, zu stärken.
- **Fachkräfte sind verfügbar:**  
In den letzten Quartalen hat sich der Markt für Fachkräfte – bezogen auf die Verfügbarkeit und bezogen auf die Gehaltsvorstellungen/Preise – normalisiert.
- **Engpass „High Potentials“:**  
Durch unsere Kunden- und Projektstruktur haben wir ein breit gefächertes Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum. Dies führt dazu, dass immer wieder die selben Personen gefordert werden – die wenigen Allrounder bzw. „Tausendsassas“, deren Know how überall gefragt ist. Die Auslastung über die gesamte Mannschaft ist deshalb nicht immer optimal verteilt, weil das Wissen sich zu häufig auf die immer gleichen – und meist zu wenigen – Köpfe verteilt.
- **Veränderungen am Markt:**  
Im Automotive-Umfeld – unserer wichtigsten Kundengruppe - wächst der Elektronik- und damit der Software-Anteil der Produkte stetig an. Entsprechend wächst der Bedarf

an Software-Engineering-Fachkräften mit Automotive-Know-how. Mittelfristig werden sich auch die Wertschöpfungsketten und die Arbeitsteilung zwischen OEM und Zulieferer verändern – bis hin zu neuen Geschäftsmodellen rund um die Software in diesen Produkten.

## 2.4 Unsere Vision

- **Software for Smart Products**  
Xcc etabliert sich bis 2010 unter den Top 5 der Software-Dienstleister für den Bereich Embedded Software in den dafür wichtigsten Marktsegmenten.
- **Excellence**  
Xcc steht für Qualität, Kompetenz und eine erstklassige Reputation unserer Leistungen. Dafür genießen wir Vertrauen und Wertschätzung unserer Kunden und Partner.
- **„Toller Arbeitgeber“**  
Xcc steht für ein ansprechendes, forderndes, leistungsorientiertes, faires Arbeitsumfeld mit Perspektive für das persönliche Wachstum jedes Mitarbeiters.

## 2.5 Unsere Strategie

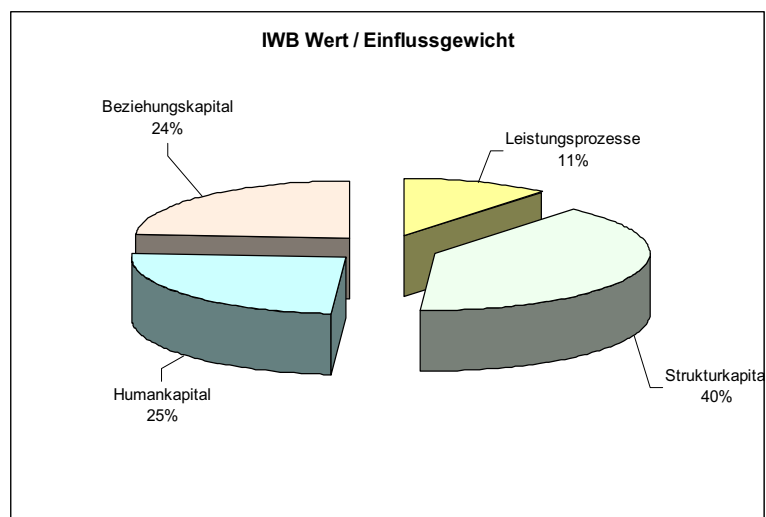
- Klare Fokussierung auf unsere Kernkompetenz Software-Engineering für Embedded Software. Die Vertiefung von Know-how, Erhöhung der Produktivität und Ausbau des Netzwerkes haben Priorität. Schwerpunkte sind Projekt- und Qualitätsmanagement und Software-Architekturen.
- Klare Fokussierung auf wenige beherrschbare Marktsegmente, in denen unser Know-how hohe Relevanz hat. Daraus ergibt sich der Key-Account-Management- und Networking-Ansatz in Vertrieb und Marketing.
- Geschäftsmodell Dienstleistung und entsprechende Steuerung der Vertriebs- und Leistungsprozesse: Vorrangige Ziele sind eine hohe Qualität, hohe Kundenzufriedenheit und eine hohe Auslastung der eigenen Mannschaft zu sichern sowie Flexibilität bei den Partnern einzufordern.
- Nachhaltige Wertsteigerung durch profitables Wachstum forcieren – vor allem über Neukunden, den Ausbau des (Mehr-) Wertangebots für unsere Kunden mit Produktinnovationen (Dienstleistungen) und mittelfristig die Erschließung neuer Marktsegmente.  
Profitables Wachstum ist Grundvoraussetzung, um im Wettbewerb zu bestehen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Wachstum schafft Vertrauen, Wachstum zieht Talente an, Wachstum eröffnet Entwicklungsperspektiven für jeden Mitarbeiter, Wachstum erweitert unsere Kompetenzen.
- Präzision und Vertrauen – unsere ausgeprägte Firmenkultur ist eine wichtige Stärke von Xcc. Eine qualitäts- und leistungsorientierte Firmenkultur und der Ausbau der Führungskultur garantiert ein leistungsbereites und -fähiges Unternehmensteam. Dazu gehört: Offenheit, Ehrlichkeit, konstruktive Streitkultur, Disziplin, Kompetenz.

## 2.6 Einflussfaktoren auf unseren Geschäftserfolg

Als Einflussfaktoren auf unseren Geschäftserfolg haben wir folgende vier Faktoren identifiziert.

<b>Wertschöpfende Prozesse</b>	Unsere Leistungsprozesse vom Marktzugang und der Akquise bis zur Leistungserbringung
<b>Humankapital</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeiteraus- und Weiterbildung</li><li>• Mitarbeitererfahrung</li><li>• Soziale Kompetenzen</li><li>• Mitarbeitermotivation</li><li>• Führungskompetenz</li></ul>
<b>Strukturkapital</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmenskultur</li><li>• Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation/ Wissenstransfer</li><li>• Informationstechnik und explizites Wissen</li><li>• Produktinnovation</li><li>• Prozess- und Verfahrensinnovationen</li><li>• Führungsprozesse</li></ul>
<b>Beziehungskapital</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beziehungsmanagement zu Kunden (Networking)</li><li>• Marketing/Marktzugang und Marktbeobachtung (Networking)</li><li>• Beziehungsmanagement zu Kapitalgebern</li><li>• Externe Kooperation und externer Wissenserwerb</li></ul>

Bei der Analyse der Daten stellte sich heraus, dass unsere vier Einflussfaktoren in einem relativ ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen:



### 3 DIMENSIONEN UNSERER WISSENSBILANZ

#### 3.1 Geschäftserfolg und Strategie

##### 3.1.1 Definition

###### Finanzieller Erfolg

... ist abhängig von den jeweiligen Zielsetzungen. Er kann sich entweder auf den Umsatz, den Gewinn, die Umsatzrendite etc. beziehen.

###### Image/Marke

Image = ist die vorgefasste, festumrissene Vorstellung, die wichtige Interessengruppen von der Xcc Software AG als Unternehmen haben.

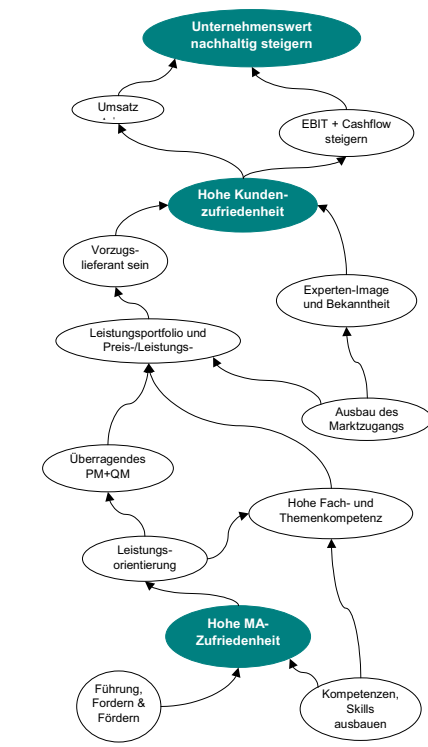
Marke = ist eine Menge an besonderen Merkmalen, die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von gleichartigen Waren und Dienstleistungen anderer Unternehmen unterscheidet.

###### Umsatzwachstum

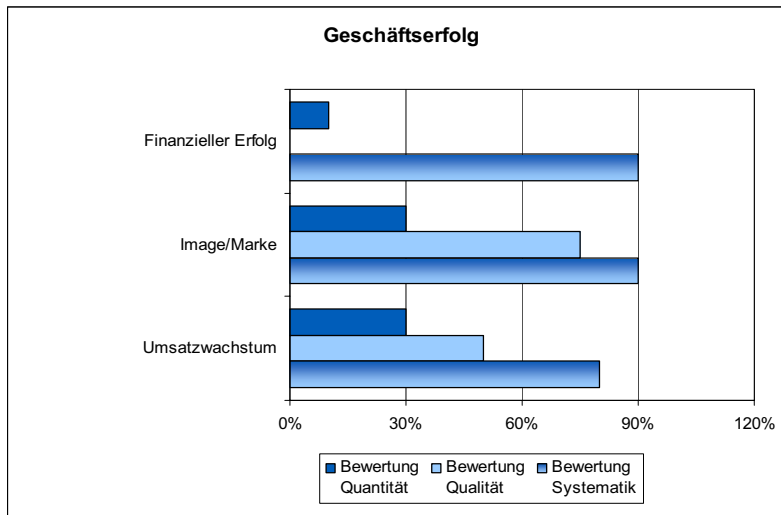
... nachhaltige Umsatzsteigerung erreichbar durch:

- Steigerung der Umsatzanteile bei den bestehenden Kunden;
- Gewinnung von Neukunden.

###### Unsere strategischen Ziele



### 3.1.2 Bewertung und Interpretation



Vor allem in 2002 und 2003 mussten wir der allgemeinen Marktentwicklung Tribut zollen und einen Umsatzrückgang hinnehmen. Entsprechend waren die Ergebnisse in der Quantität nicht befriedigend.

In diesem Zeitraum haben wir systematisch entsprechende Maßnahmen aufgesetzt, um die Ergebnisse zukünftig zu verbessern (erkennbar auch an der Bewertung „Systematik“, die bei allen drei Kriterien bei 80-90 % liegt und damit sehr hoch ist). Dass Xcc hier auf dem richtigen Weg ist, zeigt auch die Bewertung „Qualität der Ergebnisse“, die inzwischen relativ gut ist: Wir konnten zwar die absoluten Umsatzziele nicht vollständig erreichen, doch wir konnten die Umsatz- und Kundenstruktur so verbessern, dass sie für die Zukunft mehr Potenzial bietet.

## 3.2 Humankapital

Unter Humankapital fassen wir die folgenden vier Prozesse zusammen:

- Mitarbeiteraus- und Weiterbildung** = fachliche Qualifizierung durch Berufsausbildung /akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare;  
übliche/gewünschte „Grund“-Ausbildung: Ingenieure, Informatiker und/oder Elektrotechniker – am besten mit Doppelausbildung;  
Aus-/Weiterbildungsinhalte: Projektmanagement, Programmiersprachen z.B. (C++) – gehört zum Prozess Personal-Recruiting und -Verwaltung;  
Für Xcc ist der Mix aus Ausbildung und Erfahrung sehr wichtig.
- Mitarbeitererfahrung aufbauen** = praktische Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, die durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb des Unternehmens gesammelt wurden und weiter ausgebaut werden.  
Erfahrungs-„Inhalte“:  
Branchen-/Domänenkompetenz sowie alle Arten von Kompetenz im Projekteinsatz.
- Soziale Kompetenzen aufbauen** = die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, 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 einzelnen Mitarbeiter gefasst.  
Aufgrund der engen Zusammenarbeit in Projekten fordern unsere Kunden die Eigenschaft der „sozialen Kompetenz“ von Xcc-Projektteilnehmern explizit. Der Ausbau dieser Eigenschaft erhält dadurch besonderes Gewicht.
- Mitarbeiter motivieren** = die Motivation der Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch sind wichtige Größen einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Typische Teilbereiche sind die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen etc.
- Führungskompetenz ausbauen** = Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren (auch im Projekt), Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.

### **Anekdote – Ein Mitarbeiter erzählt:**

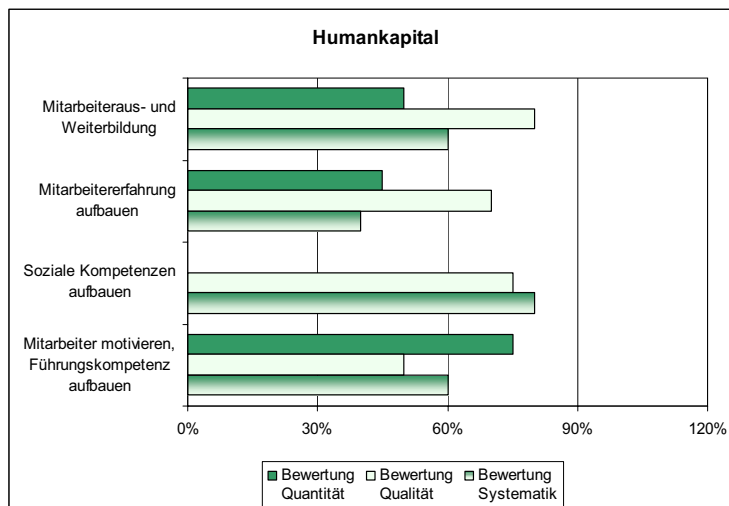
#### **„Motivation“**

„Vor einigen Jahren hatten wir die Chance, ein sehr großes Projekt in einer für uns neuen Domäne durchzuführen. Das bedeutete für uns auch, das Know-how für neue Technologien aufzubauen.“

Am Anfang waren alle skeptisch, ob wir das schaffen könnten. Schließlich hatten sich bereits größere Dienstleister an diesem Projekt erhoben.

Als jedoch das Projektteam zusammengestellt war und sich mit der Aufgabenstellung beschäftigt hatte, waren alle so motiviert – es umfasste so viele interessante Themen – dass wir das Projekt mit Bravour meisterten, trotz aller Probleme und schwierigen Herausforderungen. Am Ende waren wir die Einzigen, die das stemmen konnten.“

### **3.2.1 Bewertung**



### 3.2.2 Interpretation

Kriterium	Interpretation	Indikatoren
<b>Mitarbeiteraus- und Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wir haben ein relativ hohes Ausbildungsniveau, da fast alle Mitarbeiter ein abgeschlossenes Studium und/oder eine abgeschlossene Berufsausbildung haben</li> <li>nicht die Quantität ist uns dabei wichtig, sondern die gezielte Aus- und Weiterbildung im Themenbereich Qualitäts- oder Projektmanagement. Für Xcc ist Praxiserfahrung wichtiger als das reine Fachwissen.</li> <li>bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes könnte unsere Systematik noch verbessert werden</li> </ul>	<p>Anteil Akademiker 58 %</p> <p>Anteil Akademiker und Fachkräfte 81%</p> <p>Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (nur externe Schulungstage) 2002: 2,6; 2003: 3,3; 2004 bisher: 1,9</p>
<b>Mitarbeitererfahrung aufbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>es gibt Mitarbeiter mit sehr großer Erfahrung in vielen Bereichen, aber auch einige Neulinge mit weniger Erfahrung bzw. mit Erfahrung in nur einem Thema, Bereich oder einer Branche</li> <li>teilweise ist der Erfahrungsaufbau im Rahmen von Projekten noch etwas zufällig und eher „tagesgeschäfts-gesteuert“; die Systematik ist auszubauen</li> </ul>	<p>Erfahrung in Jahren im Schnitt 5,9</p>
<b>Soziale Kompetenzen aufbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>schon bei der Auswahl der Mitarbeiter achten wir auf die entsprechende soziale Kompetenz, da Xcc-Arbeit mit Projekt- und Teamarbeit gleichzusetzen ist</li> <li>die Weiterentwicklung der Sozialen Kompetenz wird durch die bewusste Team-Zusammenstellung gefördert</li> </ul>	<p>Bei der Kundenzufriedenheitsbefragung 2004 schätzten unsere Kunden die soziale Kompetenz der Xcc Mitarbeiter mit 79 % als sehr hoch ein</p>
<b>Mitarbeiter motivieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>es werden viele Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation angewandt (z.B. offene Informationspolitik, Lob, Projektabschluss-Essen, etc.)</li> </ul>	<p>Index der Mitarbeiterbefragung 61%</p> <p>Fehlzeiten: 2002 5,6; 2003 5,7; 2004 bisher 4,2</p>
<b>Führungskompetenz aufbauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>durch einen starken Wechsel auf Managementebene – Führungskräfte-„Neulinge“ – gibt es hier Nachholbedarf</li> </ul>	

### 3.3 Strukturkapital

Unter den Begriff Strukturkapital fassen wir:

<b>Führungsprozesse</b>	<p>...beinhalten</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planung, Messung, Überwachung und Verbesserung des Managementsystems und der Prozesse</li><li>• Festlegung der Aufbauorganisation einschließlich der Definition von Stellen/Rollen und der Führungsstruktur</li><li>• Geschäftsplanung inklusive der Festlegung/Vereinbarung von Zielen und der Strategie-Entwicklung. Ziel: Sicherstellung der Leistungsfähigkeit</li><li>• Auswahl und Einsatz geeigneter Mitarbeiter</li></ul>
<b>Unternehmenskultur entwickeln</b>	<p>... beschrieben in den Xcc-Unternehmensleitsätzen „Präzision und Vertrauen“. Sie umfassen alle gemeinsam geteilten Werte und Normen, wie z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umgang miteinander</li><li>• Wissensaustausch</li><li>• „Do's and Don'ts“</li><li>• Umgang mit Fehlern</li></ul> <p>und werden aktiv und gezielt gefordert und gefördert</p>
<b>Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation/ Wissenstransfer</b>	<p>= die Art und Weise wie Mitarbeiter, Projektteams, Bereiche und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren (z.B. in gemeinsamen Projekten):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gezielter Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern und Synergien zu erzeugen</li><li>• gezielter Wissenstransfer zwischen den Generationen (IT-Generationen) zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens</li></ul>
<b>Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen</b>	<p>= das komplette, computergestützte Arbeitsumfeld inklusive aller expliziten Wissens Elemente: Hardware, Software, Netzwerk, File-Server, Intranet und Internet, spezielle technische Arbeitssysteme, Software-Anwendungen etc.</p> <p>Wird bei der Definition des jeweiligen Prozesses mit geregelt, z.B. Bereitstellung und Beschaffung von Infrastruktur, Arbeitsmitteln und Dienstleistungen, Sicherheit und Datenschutz, Subcontracting, Bereitstellung/Lenkung von Information, Dokumenten, Aufzeichnungen</p>

**Produktinnovation entwickeln**

= Weiterentwicklung des Xcc-Leistungsportfolios; Produktinnovationen sind dadurch gekennzeichnet, dass diese neue Produkte/Dienstleistungen erschaffen oder Produkte/Dienstleistungen grundlegend verändern und auch mit einer Patentanmeldung einhergehen könnten, z.B. XWeb, Code Quality Management, etc.  
... setzt das Sammeln und Aufbauen von Know-how voraus, was wiederum eine gewisse Konzentration auf Märkte, Themen und Kunden notwendig macht

**Prozess- und Verfahrensinnovationen entwickeln und umsetzen**

= interne Optimierung und Verbesserung der Verfahren und Prozesse, einschließlich der kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse (KVP) sowie dem Ideenmanagement, das die Verbesserungsvorschläge etc. erfasst

***Anekdote – Ein Mitarbeiter erzählt:***

**Unternehmenskultur und Kooperation/Kommunikation**

*„Im Rahmen eines Beratungsprojektes stießen wir auf ein Problem unseres Kunden, das eigentlich außerhalb des Xcc-Fokus lag.*

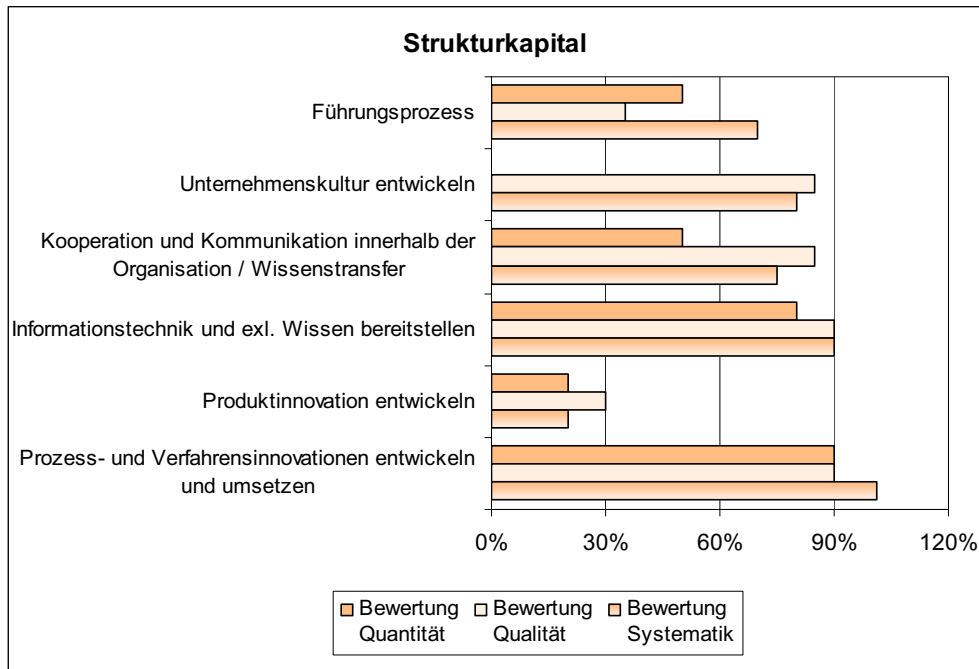
*Nach einer Diskussion mit dem Kunden, ob an dieser Stelle ein externer Spezialist hinzugezogen werden sollte, antwortete er, sein Vertrauen in uns sei so groß, dass wir zumindest versuchen sollten, das Problem für ihn zu lösen.*

*Daraufhin setzte ich mich mit meinem Kollegen im Projekt zusammen und formulierte die Problemstellung. Anschließend präsentierten wir sie nacheinander verschiedenen Xcc-Kollegen in der Firma. Ein gemeinsames Brainstorming ließ die aktuelle Projektsituation nicht zu und wir waren gezwungen, diesen suboptimalen Weg zu gehen. Obwohl alle Gefragten unter Zeitdruck standen, nahmen sie sich Zeit für unser Problem. Selbst Tage später fand die eine oder andere Idee noch den Weg zu uns. Das Schönste aber war, dass auch Kollegen, mit denen wir gar nicht gesprochen hatten, wiederum von den anderen zu Rate gezogen wurden und sich vollkommen unerwartet an der Lösung des Problems beteiligten.*

*Auf diese Art und Weise gelang es uns, das Problem unseres Kunden zu seiner vollsten Zufriedenheit zu lösen.*

*Dieser Teamspirit, diese Bereitschaft, sich das Problem eines Kollegen zu eigen zu machen – auch wenn die eigene Zeit knapp ist – macht für mich Xcc aus. So wurden bei uns schon viele Probleme gelöst.“*

### 3.3.1 Bewertung



### 3.3.2 Interpretation

Kriterium	Interpretation	Indikatoren
<b>Führungsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Führungsprozesse wurden erst vor ca. 1,5 Jahren klar definiert und sehr systematisch aufgesetzt</li> <li>auch durch Führungskräftewechsel war die Systematik teilweise nicht klar erkennbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfüllungsgrad Projektzielvereinbarungen 93%</li> <li>Note Selbstbewertung aus Management-Review 2003: 3,2; 2004: 3,0</li> <li>Anteil erfolgreich umgesetzter Maßnahmen 53%</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sehr gutes Betriebsklima, gute Zusammenarbeit</li> <li>Unternehmensleitsätze wurden vor einigen Jahren schriftlich festgehalten und vor ca. 2 Jahren in der Formulierung angepasst</li> <li>Leitsätze werden gelebt (Überprüfung in jährlichen Mitarbeitergesprächen und in internen Audits)</li> </ul>	Teilnehmerquote bei der Mitarbeiterversammlung (eXpressions) ist hoch

Kriterium	Interpretation	Indikatoren
<b>Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation / Wissenstransfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kooperation und Kommunikation untereinander werden vom Management aus aktiv gefördert (z.B. der tägliche Treffpunkt in der Kaffeeküche eXpresso, Projektteams in einem Büro, Sommerfest, Weihnachtsfeier, Projekt-Review-Meetings, etc.)</li> <li>Wissensaustausch erfolgt auch aufgrund der „natürlichen Neugier“ der Informatiker</li> </ul>	Bei der Mitarbeiterbefragung zum Thema „Interne Kommunikation & Information“ bewerteten 66 % der Mitarbeiter sie als sehr gut/wichtig
<b>Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für alle Mitarbeiter werden alle nötigen Informationen auf sehr systematische Art und Weise (Intranet, Netzwerkstruktur, etc.) bereitgestellt</li> <li>die bereitgestellte Infrastruktur (Netzwerk, PCs, etc.) ist auf einem guten Niveau, aber mit der Zeit wachsen die Ansprüche ...</li> <li>an diesem wichtigen Prozess arbeitet Xcc permanent weiter und verbessert ihn ständig</li> </ul>	Auf die Frage „Ich bekomme die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen“, antworteten 68 % der Mitarbeiter mit Ja
<b>Produktinnovation entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bisher gab es kein, direkt als Produktinnovation benanntes oder gezielt entwickeltes Dienstleistungsprodukt und nur wenige unsystematische Ansätze dafür</li> </ul>	Anzahl Produktinnovationen: 0-2
<b>Prozess- und Verfahrensinnovationen entwickeln und umsetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wir haben ein effektives und wirkungsvolles Managementsystem entwickelt und eingeführt, das im April 2003 nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert wurde. In diesem Rahmen optimiert und entwickelt die Xcc Software AG ihre Prozesse und Verfahren permanent weiter</li> </ul>	Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Audit 2003: 7,3 ; 2004 bisher: 3,8

### 3.4 Beziehungskapital

Das Thema Beziehungskapital wird durch folgende Faktoren dargestellt:

**Beziehungsmanagement zu Kunden (Networking)** = alle Aktivitäten, die auf das aktive Management und den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen zielen:

- Vertrieb und Marketing
- persönliche Pflege der Kundenbeziehung durch die Mitarbeiter beim Kunden vor Ort (rund die Hälfte der Mitarbeiter arbeiten direkt bei den Kunden)
- Networking mit Kunden und weiteren Partnern (Firmen, die uns ergänzen, Produkthersteller)

**Marketing/Marktzugang und Marktbeobachtung (Networking)** = alle Aktivitäten, die der Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit dienen: Mitarbeit in Gremien, Verbänden, sowie Öffentlichkeitsarbeit

**Beziehungsmanagement zu Kapitalgebern** = alle Aktivitäten zur Pflege der Beziehungen zu Banken und Investoren. Akquisition von Fremd- und Eigenkapital, gezielte Information der Kapitalgeber und Rechenschaftslegung etc.

**Externe Kooperation und externer Wissenserwerb** ... können sein

- gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten oder Kapitalgebern mit Partnern
- gemeinsame Leistungserbringung mit Partnern/Freelancern
- Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften
- Best-Practice-Transfer mit anderen Unternehmen
- Akquisition von externem Wissen in Kooperationen und Netzwerken etc.

***Anekdote – Ein Mitarbeiter erzählt:***

**Kundenbeziehung  
– Vertrauen**

*„Im Rahmen einer Managementpräsentation hatte der Softwareentwicklungsleiter eines Kunden Xcc damit beauftragt, auf höchster Managementebene eine Technologieentscheidung zu bewerten, bzw. Vorschläge für eine geeignete Technologie (Software) für eine neue Maschinen-Generation zu unterbreiten.*

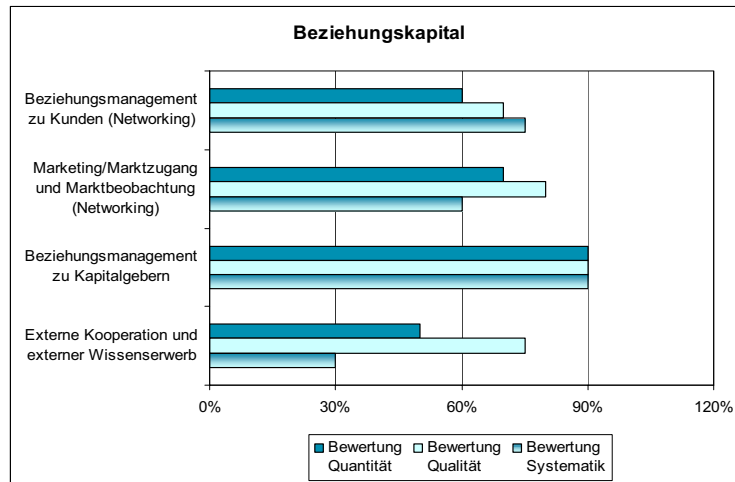
*Parallel vergab der Unternehmensbereichsleiter die gleiche Aufgabe an einen großen Konkurrenten, bei dem er früher eine Managementposition inne hatte, da ihm eine zweite Meinung aus vertrauten Kreisen sehr wichtig war.*

*Im Laufe der Präsentation ging es heiß her – dabei kamen interne Differenzen beim Kunden ans Tageslicht und es stellte sich heraus, dass das (technische) Problem ein ganz anderes war, als bisher angenommen. Bezüglich unserer Aufgabenstellung hatten wir jedoch ins Schwarze getroffen und kamen zum gleichen Ergebnis wie unser Konkurrent. Im Anschluss an das Meeting bat uns der Unternehmensbereichsleiter um eine grobe Vorabschätzung (Dauer und Preis) für das neue Projekt. Das große Volumen des Projektes reizte uns zwar sehr, aber da uns in diesem Fall das Domänen-Know-how fehlte und wir das Projekt nicht ohne entsprechende Kunden-Unterstützung durchführen konnten, lehnten wir das Projekt – mit dieser Begründung – vorerst ab.*

*Einige Wochen später erhielten wir einen Auftrag der Fachabteilung - mit dem Segen des Managements - der uns die Entwicklungsunterstützung in einem gemeinsamen Projekt und damit die entsprechende Domäneexpertise für mindestens 3 Jahre zusagte. Der Kunde begründete die Auswahl Xcc's mit der „ vernünftigen Reaktion im Rahmen der Managementpräsentation“ und dem hohen Vertrauen in die Durchführungskompetenz der Xcc Software AG.*

*Die im Beispiel praktizierte pragmatische und realistische Herangehensweise ist ein Markenzeichen der Xcc Software AG und hat uns insbesondere in den Fachabteilungen verschiedener Unternehmen eine hohe Reputation eingebracht.“*

### 3.4.1 Bewertung



### 3.4.2 Interpretation

Kriterium	Interpretation	Indikatoren
<b>Beziehungsmanagement zu Kunden (Networking)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wir gehen bereits sehr systematisch und gezielt vor</li> <li>seit das Management mit eingebunden ist, hat sich auch die Anzahl der Kundentermine erhöht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Besuche pro Kunde 2003: 6,9; 2004 bisher: 4,9</li> <li>Kundenzufriedenheitsindex 81,4 %</li> <li>projektbezogene Kundenzufriedenheit 86,7 %</li> </ul>
<b>Marketing/Marktzugang und Marktbeobachtung (Networking)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gemessen an der Unternehmensgröße ist Xcc im Themenfeld der Kunden- und Fachkommunikation sehr aktiv (Newsletter, Vorträge, Presseartikel, etc.) in einer guten Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil Marketingkosten am Umsatz ca. 2 %</li> </ul>
<b>Beziehungsmanagement zu Kapitalgebern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xcc hat eine gute Beziehung zu unseren Kapitalgebern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Rating-Einschätzung der Banken liegt noch nicht vor)</li> </ul>

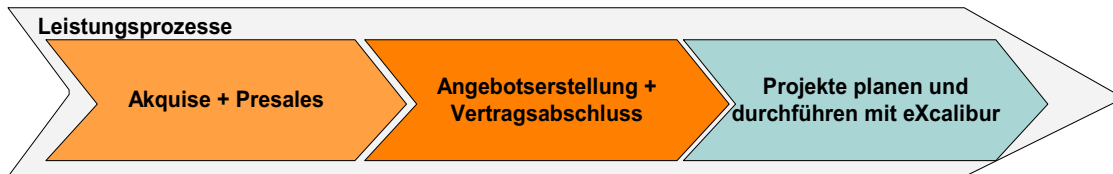
**Kriterium****Interpretation****Indikatoren****Externe Kooperation und externer Wissenserwerb**

- wir fangen erst damit an, in größerem Umfang gemeinsam mit Partnern neue Kunden zu akquirieren oder Projekte abzuwickeln und sind daher im Moment dabei, die Prozesse zu etablieren
- Erfahrungen haben wir bisher hauptsächlich in der Zusammenarbeit mit Freelancern. Die Zusammenarbeit klappt sehr gut, was auch so von unseren Freelancern bestätigt wird

- Anzahl Kooperationen und Kooperationspartner  
2003: 3;  
2004 bisher: 4

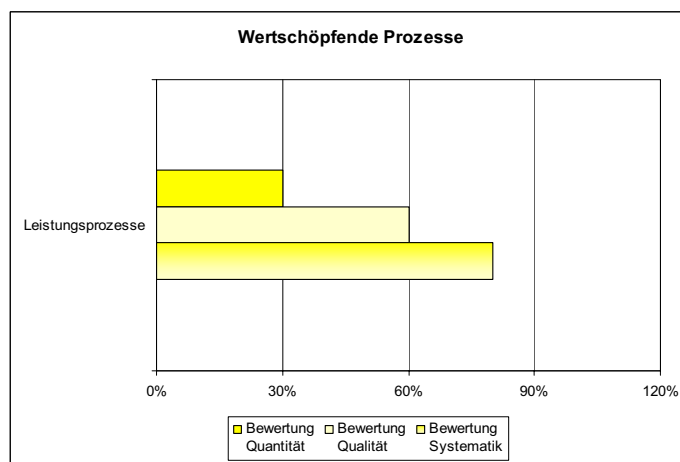
### 3.5 Leistungsprozesse

Die Leistungs-Prozesse umfassen die Akquisition neuer Kunden, die Angebotserstellung mit vorbereitendem oder unterstützendem Presales, den Vertragsabschluss sowie die Leistungserbringung selbst:



Die Leistungsprozesse sind eingebettet in einen Kreislauf von: Positionierung – Leadgenerierung – Akquise – Projektdurchführung. Die Verantwortung für dieses übergeordnete "Rainmaking" – wobei es sich um das Management und die Entwicklung des Geschäfts handelt – haben vor allem die Principal Consultants und die Account Manager. Gesteuert werden diese Aktivitäten vom Vorstand Marketing und Sales.

#### 3.5.1 Bewertung



#### 3.5.2 Interpretation

Kriterium	Interpretation	Indikatoren
<b>Leistungsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Leistungsprozesse der Xcc Software AG laufen sehr gut und sehr systematisch</li> <li>teilweise hat uns durch die schwierige Marktsituation in der Vergangenheit die Gelegenheit gefehlt, die Prozesse „zu leben“ („ohne Angebotschance kein Angebot, ohne Auftrag kein Projekt“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestellungen pro Angebot: 0,8</li> <li>Güte der Aufwandsabschätzung/Schätzgenauigkeit 2003: 111% 2004: 99%</li> <li>Erfüllungsgrad Projektzielvereinbarungen 93%</li> </ul>

## 4 ANALYSE

Nach der Bewertung der einzelnen Faktoren haben wir die Ergebnisse zusammengefasst und weiter analysiert.

### 4.1 Bewertungs-Portfolio

In der folgenden Grafik sind die einzelnen Faktoren unserer Wissensbilanz in der Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik zusammengefasst:

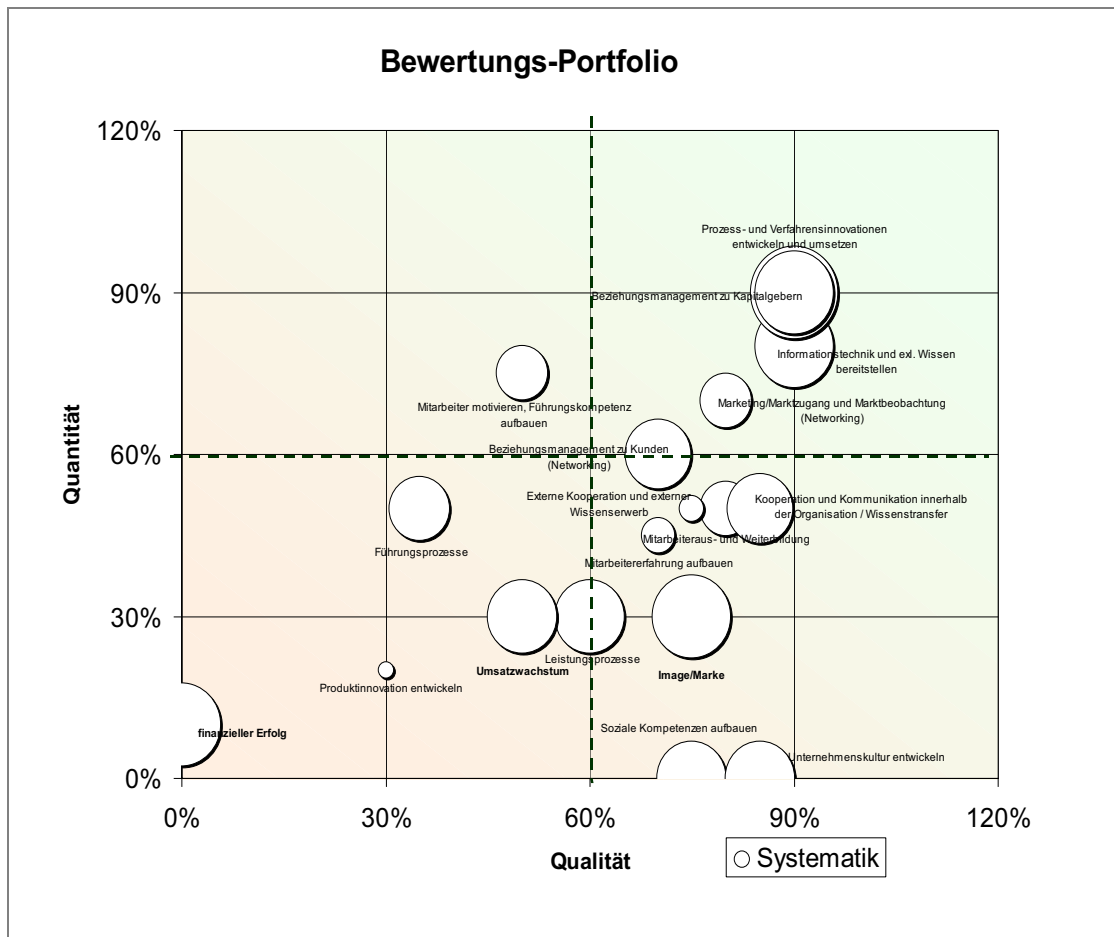


Abbildung 2: Bewertungs-Portfolio

Die meisten Prozesse (Ausnahme Produktinnovation) sind relativ systematisch aufgesetzt und zeigen überwiegend ausreichende bis gute Qualität und Quantität. Ein direkter Ansatzpunkt für Verbesserungen lässt sich noch nicht erkennen.

## 4.2 Bewertung mit Einflussgewicht

In einem zweiten Schritt haben wir die Bewertung zum Einflussgewicht des jeweiligen Kriteriums in Beziehung gesetzt und daraus die folgenden Erkenntnisse in Form eines **Bewertungsdiagrammes** erhalten:

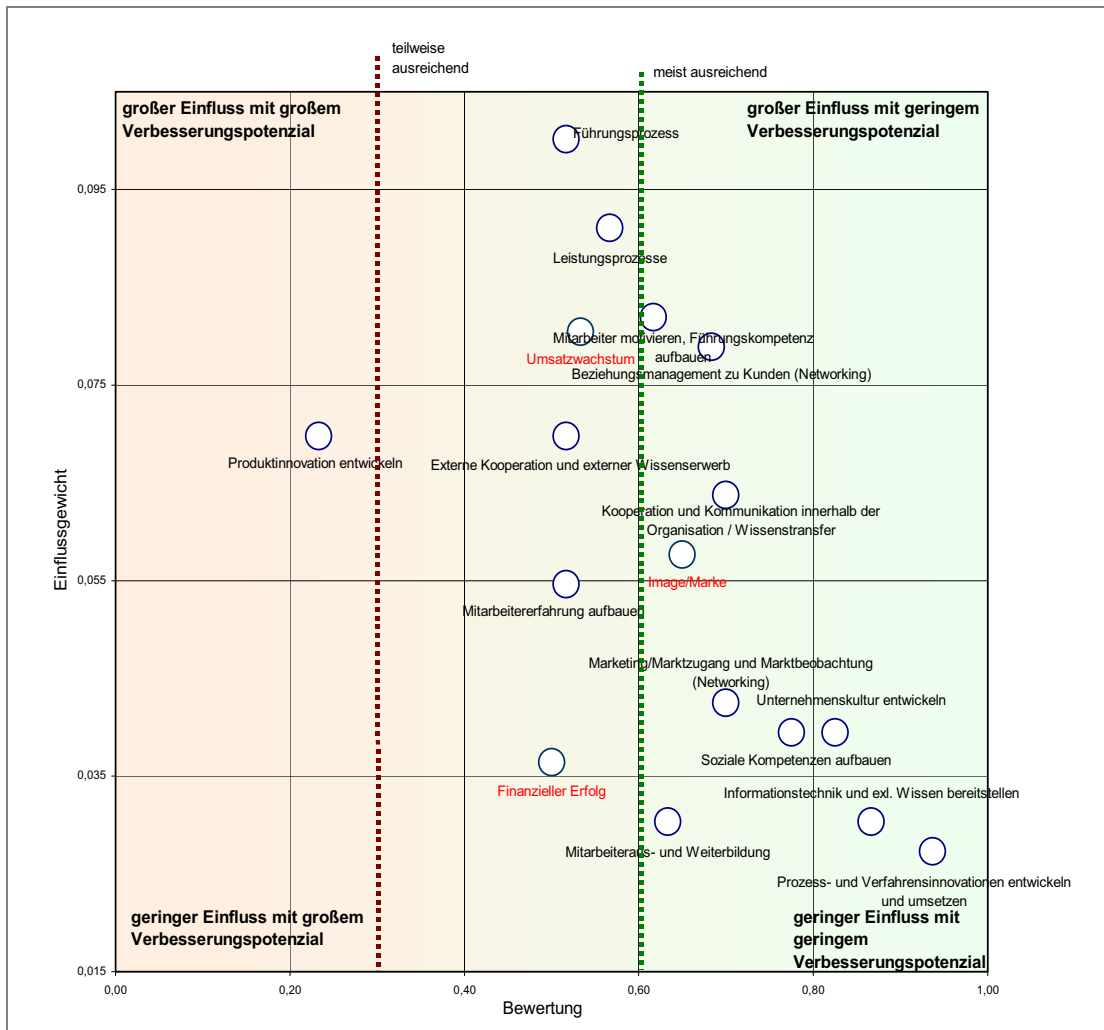


Abbildung 3: Bewertungsdiagramm

### Generelle Interpretation des Bewertungsdiagramms:

Größen, die im Bewertungsdiagramm 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, mit dem Ziel, ihren „Standort“ nach rechts zu verschieben.

Werden die Einflussfaktoren nur in Bezug auf ihr Einflussgewicht und ihre Bewertung betrachtet, so sind mögliche Verbesserungspotenziale erkennbar, die folgenden Schluss nahe legen: Xcc sollte sich verstärkt um folgende Prozesse/Einflussfaktoren kümmern:

- Führungsprozesse
- Leistungsprozesse
- Mitarbeiter motivieren, Führungskompetenz aufbauen
- Beziehungsmanagement zu Kunden (Networking)

### 4.3 Potenzial aller Einflussfaktoren

In einem weiteren Schritt haben wir dann der Bewertung und dem Potenzial die Steuerbarkeit der einzelnen Prozesse dazugestellt. Daraus ist folgendes **Potenzial-Diagramm** entstanden. Es gibt Hinweise darauf, wo es sich für Xcc lohnt, aktiv zu werden:

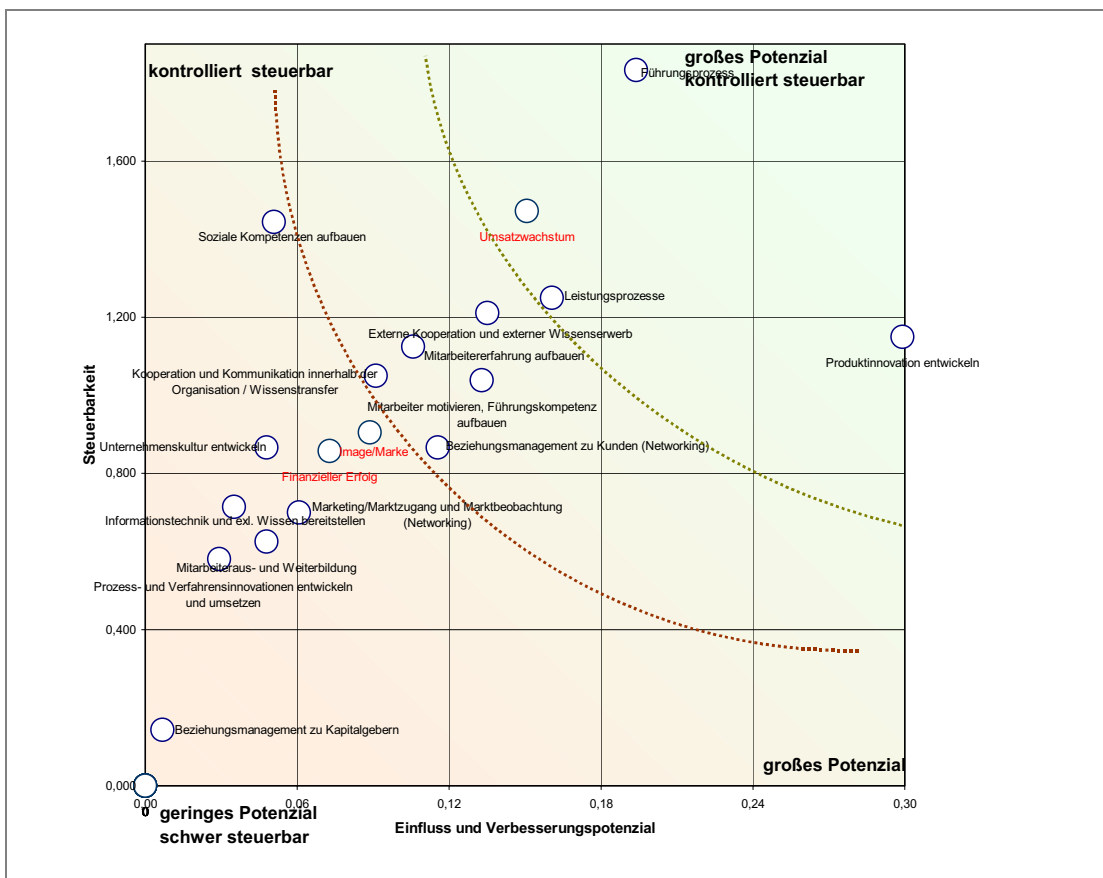


Abbildung 4: Potenzial-Diagramm

Generelle Interpretation des Potenzial-Diagramms:

Einflussfaktoren, die im Potenzial-Diagramm weit oben stehen, sind prinzipiell leichter kontrolliert zu steuern, als Größen, die weiter unten stehen.

Größen, die weit rechts stehen, haben ein großes Potenzial. Das heißt, diese Größen verfügen über ein großes Einfluss- und gleichzeitig auch über ein großes Verbesserungspotenzial.

Die am besten geeigneten Einfluss-Größen liegen möglichst weit rechts oben, da sie sowohl über großes Potenzial verfügen als auch gut zu steuern sind.

Nach Einbeziehung der Steuerbarkeit verändert sich das Bild ein wenig und neben den Führungs- und Leistungsprozessen zeigt sich der Prozess der Produktinnovation als ein vielversprechender Ansatzpunkt für Verbesserungen.

Da die Leistungs- und Führungsprozesse bei Xcc bereits sehr systematisch aufgesetzt sind und die Ergebnisse der neuen Vorgehensweise erst noch abgewartet werden müssen, haben wir beschlossen, uns vorerst auf den Prozess der Entwicklung von Produktinnovationen zu konzentrieren.

#### 4.4 Wirkungsanalyse

Mit der Wirkungsanalyse können die Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren im Detail untersucht werden.

Die Analyse ist immer ausgehend von den definierten Geschäftserfolgen aufgebaut und analysiert Wirkungsketten, die sich positiv auf diese auswirken. Mit der Wirkungsanalyse wird weiterhin untersucht, ob das System über sich selbst verstärkende Generatoren (Kreisläufe von starken Wechselwirkungen, die sich gegenseitig „aufschaukeln“) verfügt.

Die Wirkungsanalyse gibt daher Aufschluss darüber, mit welchen Faktoren der definierte Geschäftserfolg gezielt zu verbessern ist.

Das folgende Bild zeigt grafisch die Wirkungs-Zusammenhänge zwischen allen Einflussfaktoren:

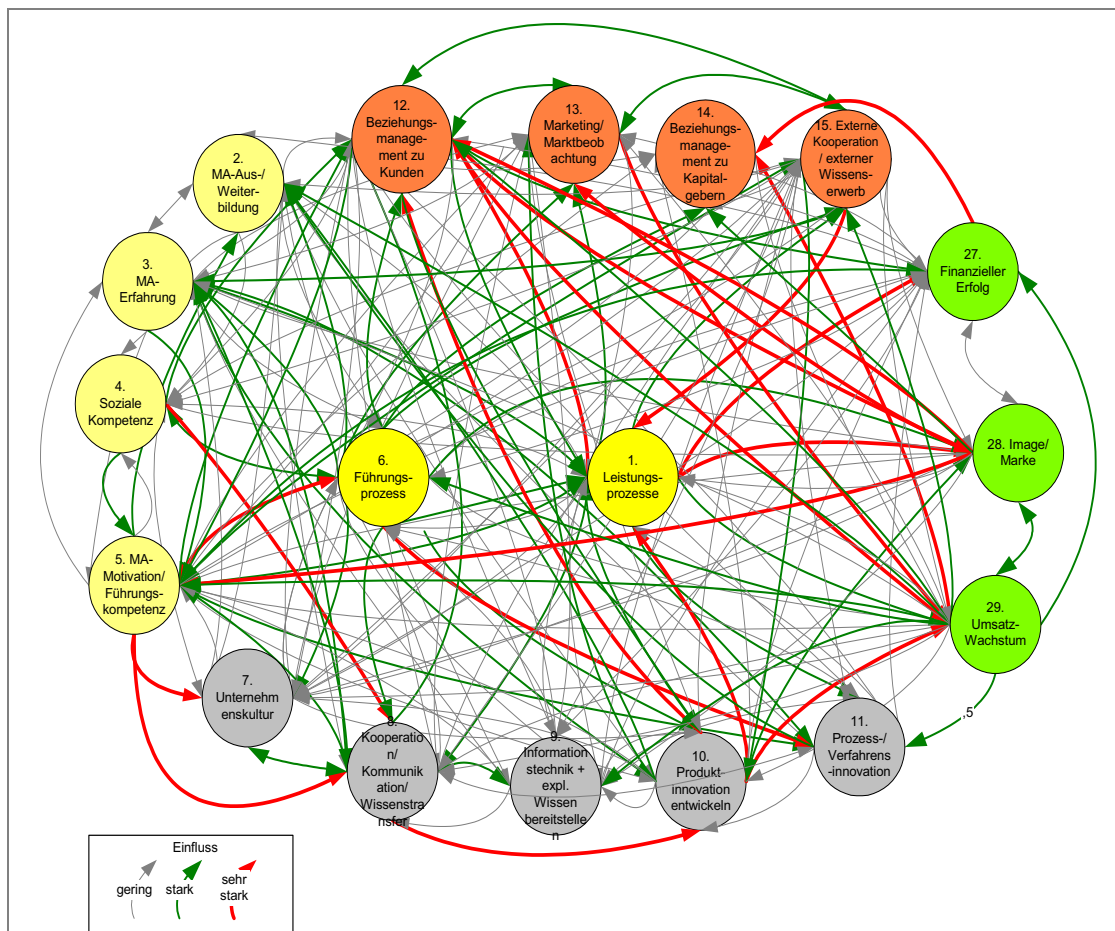


Abbildung 5: Alle Wirkungsketten

Wenn alle Einflussfaktoren und alle Wirkungszusammenhänge gemeinsam dargestellt werden, lässt sich auf einen Blick erkennen: Es lässt sich **nichts mehr erkennen!**

Deshalb gilt es, den Blick zu fokussieren und zum Beispiel nur die starken und sehr starken Einflüsse zu betrachten – wie die folgenden drei exemplarischen Wirkungs-Analysen zeigen.

#### 4.4.1 Faktoren mit direktem Einfluss auf den Geschäftserfolg

Im nächsten Bild sind die Einflussfaktoren mit direktem Einfluss auf den Geschäftserfolg – speziell Umsatzwachstum und finanziellen Erfolg – dargestellt:

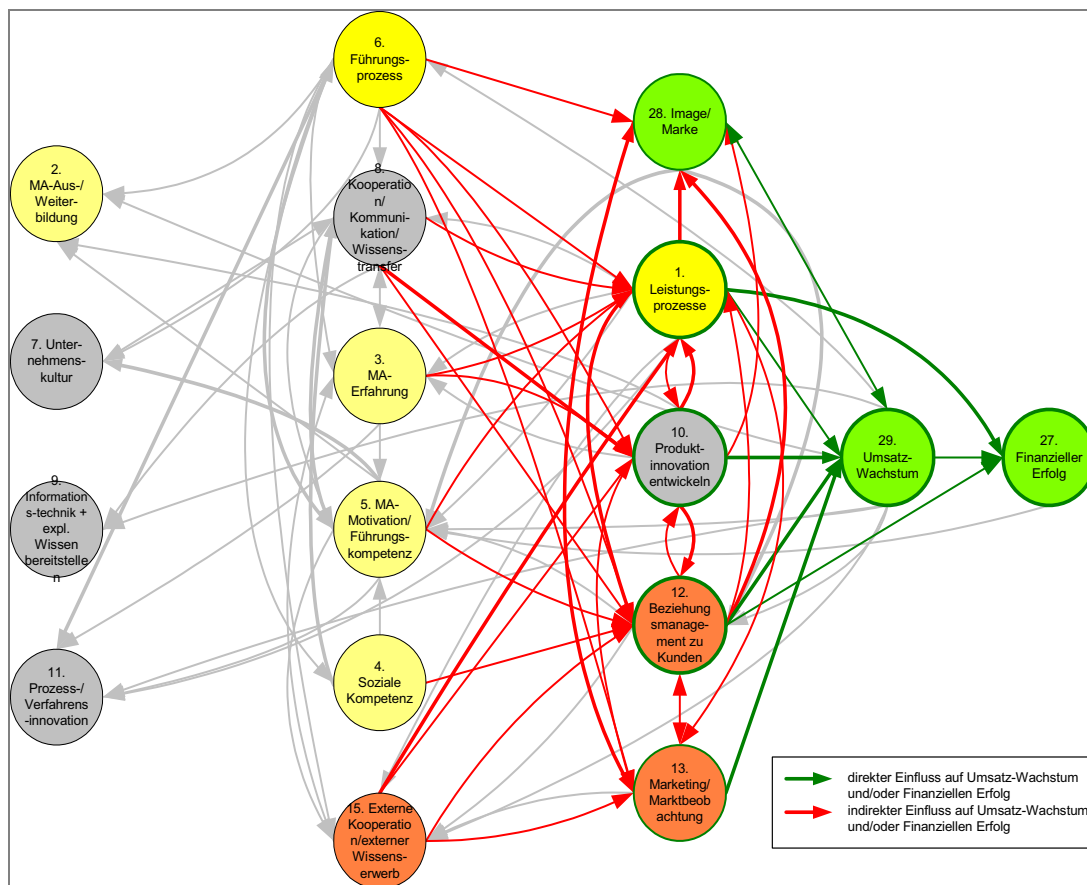


Abbildung 6: Faktoren mit direktem (und indirektem) Einfluss auf Umsatzwachstum und finanziellen Erfolg

Hier zeigen sich neben den beiden bereits identifizierten Ansatzpunkten für Verbesserungen, nämlich

- Leistungsprozesse optimieren
- Produktinnovationen entwickeln



Fazit: Der Führungsprozess beeinflusst fast alle Faktoren – auch besonders die 4 zuvor identifizierten Faktoren mit direktem Einfluss auf das Ergebnis – und wird selbst nur wenig beeinflusst.

⇒ Das heißt, der Führungsprozess ist die ideale Steuerungsgröße.

Die nur geringe Beeinflussung des Faktors „Führungsprozess“ durch andere Faktoren und die gleichzeitige starke Beeinflussungsmöglichkeit auf andere Faktoren bilden dann jeweils einen verstärkenden Regelkreis, z.B. zwischen Motivation und Führungskompetenz, beziehungsweise Sozialer Kompetenz:

**Beispiel: Der kleine Regelkreis „Motivation – Führungskompetenz“**

- Die Führungsprozesse verbessern die Motivation und bauen Führungskompetenz auf.
- Höhere Motivation führt zu einer Optimierung der Unternehmenskultur sowie zu einer Verbesserung der Kooperation und Kommunikation, (die sich auch gegenseitig verbessern).
- Die verbesserte Kooperation und Kommunikation verstärkt die Motivation und Führungskompetenz;
- dies führt wiederum zu einer Verbesserung der Führungsprozesse ...

### 4.4.3 Produktinnovation

Die folgende Grafik zeigt alle Faktoren, die durch Produktinnovation direkt beeinflusst werden sowie die (direkten und indirekten) Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse.

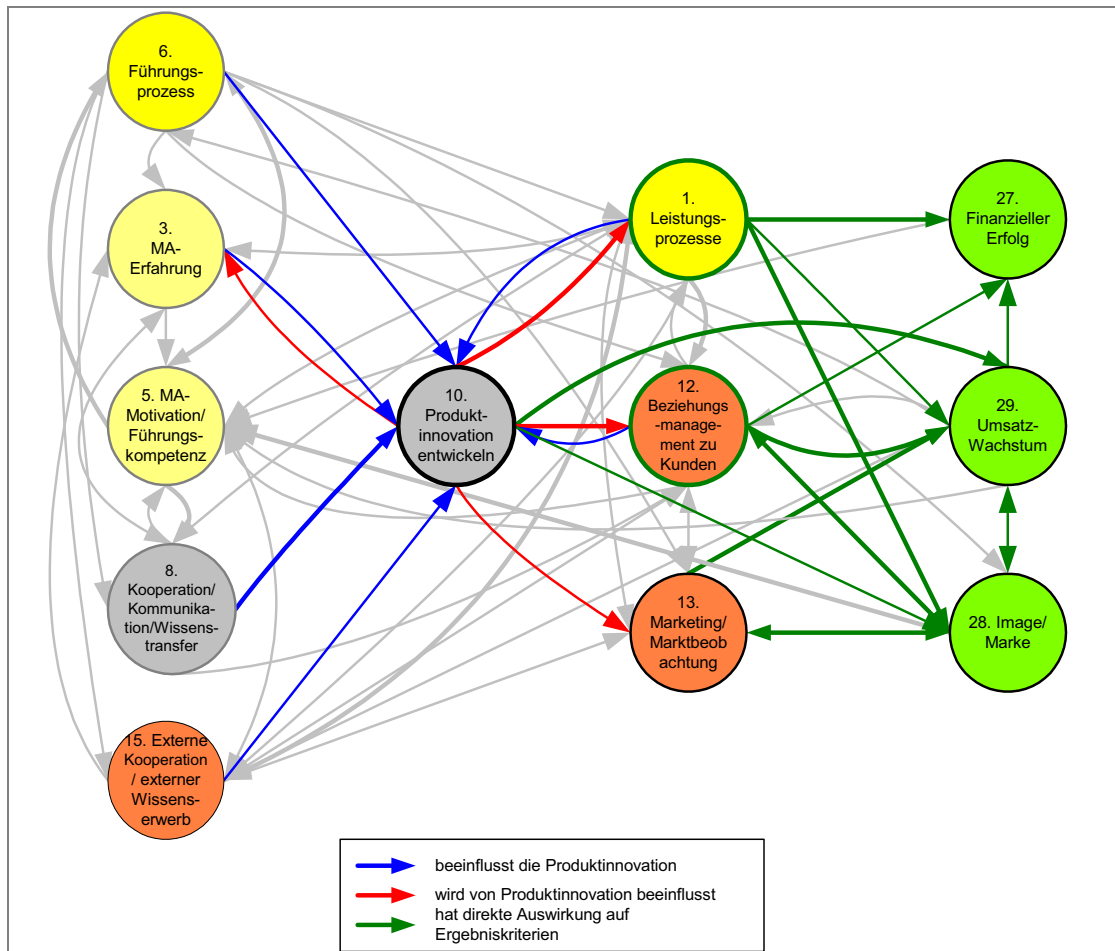


Abbildung 8: Wirkungsketten/Einfluss der Entwicklung von Produktinnovationen

Die Produktinnovation hat Einfluss auf die wichtigen Faktoren Leistungsprozesse und Beziehungsmanagement; jeweils wieder mit direkter Rückkopplung. Zusätzlich besteht ein direkter Einfluss auf die Faktoren Umsatzwachstum und Image/Marke.

Beispiel eines Regelkreises im Wirkungsprozess der Produktinnovation (viele weitere Regelkreise sind erkennbar):

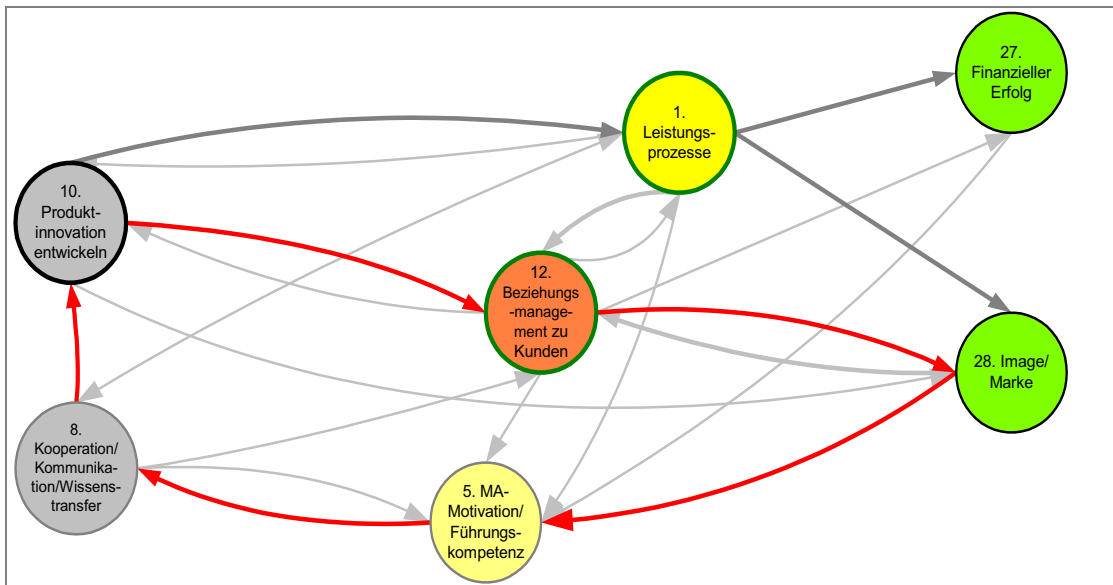


Abbildung 9: Beispiel eines Wirkungskreises, angestoßen von Produktinnovation

Produktinnovationen verbessern das Beziehungsmanagement zu Kunden und generieren NEUE Leistungen;

- dies verbessert das Image und stärkt die Marke;
- wodurch die Mitarbeiter-Motivation steigt („Wir sind gut!“);
- das verbessert die Kooperation und Kommunikation in Bezug auf die Entwicklung von Produktinnovationen, wodurch sich der Regelkreis wieder schließt.

#### 4.4.4 Faktoren mit geringem/ohne Einfluss

- Die „Mitarbeiter-Aus- und Weiterbildung“ hat nur geringen eigenen Einfluss auf andere Faktoren (das lässt sich mit dem insgesamt hohen Standard bei Xcc erklären), wird aber von anderen Faktoren stark beeinflusst.
- Die „Prozess-/Verfahrensinnovation“ hat nur geringen eigenen Einfluss auf andere Faktoren (außer Aus- und Weiterbildung), wird aber von anderen Faktoren stark beeinflusst.
- Das „Beziehungsmanagement zu Kapitalgebern“ hat nur geringen eigenen Einfluss auf andere Faktoren, wird aber von anderen Faktoren stark beeinflusst.
- Die „Informationstechnik + expl. Wissen bereitstellen“ hat nur geringen eigenen Einfluss auf andere Faktoren, wird aber von anderen Faktoren stark beeinflusst.

## **5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND MASSNAHMEN**

### **5.1 Maßnahmen**

#### **5.1.1 Ergänzung der Xcc-Ziele um ein Wissensziel**

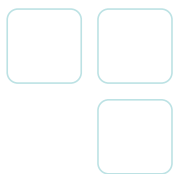
Wir wollen für unsere Kunden einen Mehrwert durch innovative Dienstleistungen generieren.

#### **5.1.2 Ergänzung der Xcc-Strategie**

- **Entwicklung von Produktinnovationen:**  
"Die Innovation generiert sich aus dem Kundennutzen, nicht aus der Technik! Wir werden Know-how intelligent nutzen, um für unsere Kunden einen Mehrwert zu generieren."
- **Definition und Einführung Prozess „Produktinnovation entwickeln“**

#### **5.1.3 Jährliche Erstellung einer Wissensbilanz**

Zukünftig werden wir jährlich eine Wissensbilanz erstellen, um so auch Fort- oder Rückschritte, neue Steuerungsgrößen oder Potenziale zu erkennen. Die Xcc-Wissensbilanz wird eingebettet in die anderen strategischen Instrumente der Xcc Software AG (Strategische Kennzahlen, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Jahresabschluss).



## ***Software for Smart Products***

Xcc Software AG  
Bahnhofplatz 8  
D-76137 Karlsruhe  
Telefon + 49 (0) 721 9 32 76-0  
Telefax + 49 (0) 721 9 32 76-76  
[www.xcc.de](http://www.xcc.de) · [info@xcc.de](mailto:info@xcc.de)

**Xcc Software** 