



# wissensbilanz 2009

Eine innovative Ergänzung zur klassischen Unternehmensbewertung



# inhalt

|  |    |
|--|----|
| 1 Prolog                                     | 02 |
| 2 Geschäftsmodell der araneaNET GmbH 2009    | 03 |
| 3 Wissensbilanz - Made in Germany: Phase III | 09 |
| 3.1 Überprüfung der Maßnahmen WB 2006        | 11 |
| 4 Wissensbilanz - Made in Germany: Phase IV  | 13 |
| 4.1 Ergebnisse und Auswertung                | 13 |
| 4.2 Maßnahmen                                | 20 |
| 5 Fazit                                      | 22 |

## Impressum, Abbildungsverzeichnis

### Unsere Partner:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

Wissensbilanz - Made in Germany (Fit für den Wissenswettbewerb)



## unternehmens- steckbrief

2004 wurde die araneaNET GmbH in Potsdam gegründet. Das Team von rund 25 Mitarbeitern verfügt über langjährige Erfahrung im IT- und Datenmanagement sowie der Implementierung von verschiedenen Netzwerklösungen. Als unabhängiger Berater setzt araneaNET auf einen ganzheitlichen und lösungsorientierten Ansatz, der auf einem nachhaltigen Wissensmanagement basiert. Dabei greifen die IT-Spezialisten auf Open Source Lösungen zurück und passen sie an die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden an. Öffentliche Einrichtungen, mittelständische Unternehmen und wissenschaftliche Institute nutzen seit über 5 Jahren das Know-How von araneaNET.



## 1. prolog

Seit der Erstellung unserer ersten Wissensbilanz sind drei Jahre vergangen. In dieser Periode hat sich insgesamt sehr viel verändert - sowohl intern als auch im externen Geschäftsumfeld.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren schlecht, so schlecht wie seit vielen Jahrzehnten nicht mehr. Durch die Wirtschafts- bzw. Finanzkrise sind sehr viele Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.

araneaNET konnte demgegenüber sowohl Umsatz als auch die Erträge kontinuierlich steigern. Warum war das möglich? War das nur Zufall oder Systematik?

Darauf wollen wir in unserer zweiten Wissensbilanz eine Antwort geben!

Wir hatten viele Gelegenheiten die Ergebnisse der Wissensbilanz zu kommunizieren und mit unterschiedlichen Interessengruppen ins Gespräch zu kommen. In zahlreichen Vorträgen konnten wir - zusätzlich zu den Ergebnissen - auch Empfehlungen geben. Wir haben uns über die Fragen und das Feedback gefreut.

Die wichtigsten Fragen waren:

- Wozu wird eine Wissensbilanz benötigt?
- Wie kann eine Steuerung erfolgen und in welchen zeitlichen Abständen?
- Ersetzt die Wissensbilanz andere Steuerungsinstrumente bzw. wie ist deren Integration möglich?

Im Folgenden werden wir auch diese Fragen beantworten. Sie werden, in Ergänzung der ersten Wissensbilanz aus dem Jahr 2006, über die Veränderungen und die neuen Bedingungen lesen können. Eine Wiederholung und Einführung in die Grundlagen der Wissensbilanzierung ersparen wir uns hier. Soll doch diese Abhandlung kurz und prägnant sein und als Weiterführung der ersten Dokumentation dienen. Deshalb verweisen wir an dieser Stelle gern auf das schon historisch drei Jahre alte Dokument in der nunmehr fünfjährigen erfolgreichen Firmengeschichte der araneaNET GmbH.

Viel Spaß beim Lesen!

## 2. das geschäftsmodell der araneaNET GmbH 2009

Unser Geschäftsmodell haben wir grundsätzlich beibehalten. In den vergangenen drei Jahren hat sich jedoch um uns herum viel verändert - auf dieser Grundlage haben wir intern kleine Anpassungen vorgenommen. Bereits bei der Gründung wurde versucht das Unternehmen auf stabile Füße zu stellen, mit Erfolg, wie wir auch nach fünf Jahren feststellen können.

### geschäftsumfeld

Zum Thema Risikominimierung ist aber noch viel mehr zu sagen. So konnten, im direkten Vergleich zu dem Jahr 2006, die prozentualen Anteile der einzelnen Kunden am Gesamtumsatz wesentlich verändert werden.

| Veränderungen im externen Geschäftsfeld    | Auswirkungen bzw. Maßnahmen im Unternehmen   |
|--|--|
| Wirtschafts- und Finanzkrise               | Unabhängigkeit von Banken durch Eigenkapital:<br>Es war keine Fremdfinanzierung notwendig.   |
| Investitionszurückhaltung                  | Konsequente Fokussierung auf Dienstleistungen:<br>Dienstleistungsanteil wurde signifikant und kontinuierlich gesteigert.   |
| Schwieriges Marktumfeld für IT-Unternehmen | Die Anzahl der Neukunden wurde erhöht.<br>Schwerpunkt waren Dienstleistungsverträge mit langer Laufzeit.<br>Eine Niederlassung in Sachsen wurde eröffnet.  |
| Hohes Risiko für IT-Unternehmen            | Überregionale Kunden wurden durch die Gründung der araneaCONSULT GmbH gewonnen.<br>Bündelung von Kompetenz und Fokussierung auf höchstem Partnerstatus von Novell: Platinum-Partner seit Oktober 2009. |

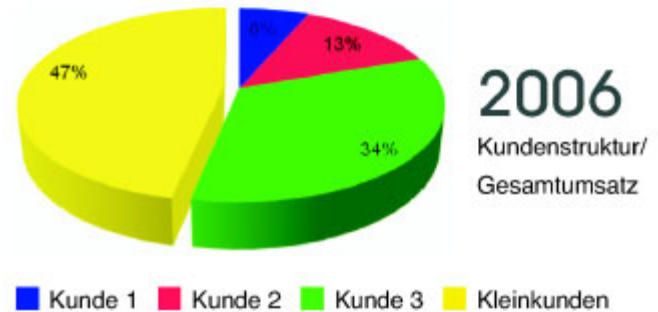


## kundenstruktur

Die nebenstehend aufgeführten Grafiken zeigen den prozentualen Anteil unserer Einzelkunden am Gesamtumsatz im Vergleich der Geschäftsjahre 2006 und 2009.

In den Diagrammen ist zu erkennen, dass in der Geschäftsperiode 2006 der Anteil der Großkunden (drei Kunden mit einem Umsatzanteil über fünf Prozent vom Gesamtumsatz) gering war. Das Wegbrechen eines Kunden, insbesondere des größten Kunden mit 34 Prozent Umsatzanteil, hätte erhebliche Folgen für das operative Geschäft gehabt. Die Umsatz- und Ertragsverluste wären zum damaligen Zeitpunkt nicht problemlos zu kompensieren gewesen.

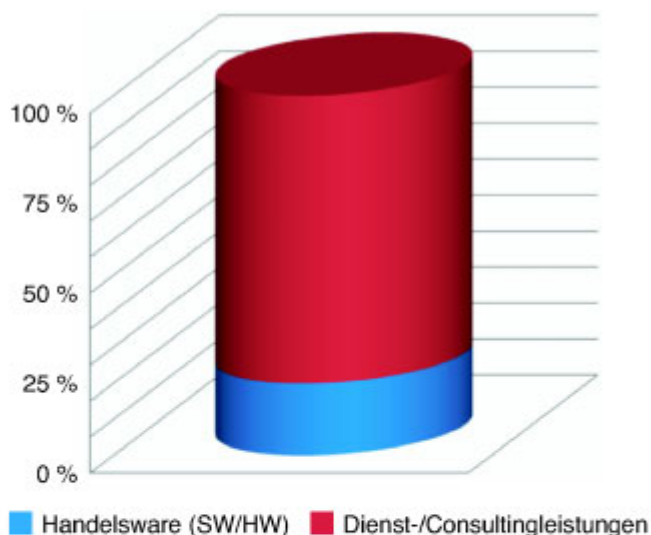
Wir haben erreicht, dass wir nunmehr mit zehn Kunden 85 Prozent unseres Gesamtumsatzes erwirtschaften. Dies ist ein Verhältnis, welches in der betriebswirtschaftlichen Lehre als optimal eingestuft wird.



## umsätze

Signifikant sind hier Kunden, deren Anteil mehr als drei Prozent am Gesamtumsatz ist. Mit diesen Kunden bestehen größtenteils Dienstleistungsverträge. Das Dienstleistungsgeschäft der araneaNET setzt sich momentan aus 14 Dienstleistungsverträgen (SLA) sowie technischen und betriebswirtschaftlichen Consulting zusammen. Nur rund 15 Prozent des Leistungsportfolios macht die sogenannte Handelsware aus. Hierunter fallen schwerpunktmäßig Softwarelizenzen und Securitykomponenten, auch in Kombination mit Betreuungsverträgen.

## umsatzbestandteile

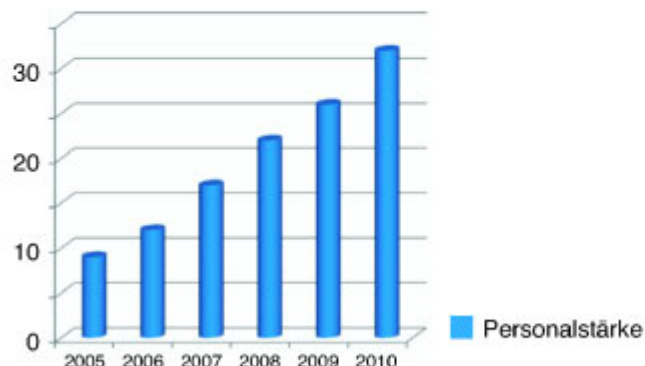


Quellen:

Umsatztable der araneaNET GmbH 2009

Firmenvorstellung der araneaNET GmbH 2009

## organisation und personal



Hinsichtlich der Organisationsstruktur des Unternehmens wurde Bewährtes fortgeführt: Wir müssen hierbei ausschließlich auf eigenmotivierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter setzen!

araneaNET ist zum Ende des 5. Geschäftsjahres immer noch ein Unternehmen ohne zusätzliche Hierarchie. Im Rahmen von Projekten werden die Leistungen erbracht und es findet ein fachlicher Austausch statt. Fest zugeordnete technische und vertriebliche Ansprechpartner stehen unseren Kunden zur Verfügung und koordinieren die Leistungserbringung zum größtmöglichen Kundennutzen.

Die Eigeninitiative und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter haben den höchsten Stellenwert. Das Geschäftsmodell – Konzentration auf IT Dienstleistungen mit hohem Niveau – lässt keine andere Struktur, z. B. Linien- oder Matrixorganisation, zu. Informationen müssen lückenlos weitergegeben werden, es muss vor bzw. spätestens mit Auftreten von Problemen eskaliert werden.



Verantwortung leben, für die eigene Leistung und das Team, ist die wichtigste Voraussetzung für unseren Erfolg.

## anwendung in der praxis

Treten dabei keine Schwierigkeiten auf? Wenn das so einfach wäre, würde es Jeder (jedes Unternehmen) tun! Dieses Anforderungsprofil an unsere Mitarbeiter funktioniert überwiegend sehr gut, ist aber ausschließlich von den Akteuren selbst abhängig. Hierbei sei erwähnt, dass wir eine offene Kommunikation, d. h. Fehlerkultur im Unternehmen leben. Die Anwendung des Grundsatzes „nur aus Fehlern kann gelernt werden“ setzt weiterhin voraus:

- Beachtung der Prozesse, die wir beschrieben haben
- Sensibilität gegenüber Kunden und Partnern, deren Anforderungen und hinsichtlich der Kommunikation nach innen und außen
- eine ausgeprägte soziale Kompetenz

Das Bedürfnis zur persönlichen Weiterentwicklung der Soft-skills sowie in fachlicher Richtung ist zwingende Voraussetzung für unser Geschäft. Die Kundenbedürfnisse stehen dabei an oberster Stelle.

## kooperationen

Die bestehenden Kooperationen werden regelmäßig überprüft. Wir wissen, dass Kooperationen nur gut funktionieren, wenn sie regelmäßig gepflegt und intensiv gelebt werden. Für die Zukunft sind zur Erweiterung des Produktportfolios und zur Intensivierung der Kundenbeziehungen zusätzliche strategische Partnerschaften geplant. Diese langfristig angelegte Zusammenarbeit mit Hochschulen und Unternehmen sichern Beratungsfelder und Nutzen auf hohem Niveau, insbesondere zum Ausbau der überregionalen Geschäftstätigkeit.

**!** Es wird Keiner für Fehler bestraft. Fehler dürfen gemacht werden. **Aber:** Es müssen konsequent die richtigen Schlüsse zur künftigen Fehlervermeidung daraus gezogen werden!

# aktivitäten 2006 -2009

## 2006

Erstellung unserer ersten Wissensbilanz

Ausbildungsabkommen mit der Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin

araneaNET gewinnt Innovationspreis der Initiative  
Mittelstand in der Kategorie Beratung & Consulting

Zertifizierung nach BSI IT Grundschutz  
(BSI-GSZ-0032-2006)

## 2007

Gründung der Geschäftsstelle in Dresden und  
Umzug nach Chemnitz

Teilnahme am Innovationspreis des Landes Brandenburg

## 2008

Teilnahme an der Charta der Vielfalt

Teilnahme am Wettbewerb Vielfalt als Chance

Gründung des Unternehmens araneaCONSULT GmbH

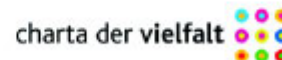
## 2009

Zusammenarbeit mit Partnerfirma aus Weißrussland

Teilnahme am Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany:  
Phase IV \* Arbeitspaket 4.2: Folgebilanzen und  
Maßnahmenmanagement und Arbeitspaket 4.3: WB  
Benchmarking & Best Practice Transfer

Das Kundenportfolio konnte durch den überregionalen Vertrieb und die Realisierung spezieller Lösungen erweitert werden. Dies hat eine stabile Kundenbasis, positive Außenwahrnehmung und eine proaktive Kundenbetreuung zur Folge. Überregional sind wir schwerpunktmäßig mit Lösungen aus dem Bereich IT-Security, System-/Ressourcenmanagement und Consulting tätig.

Die „Charta der Vielfalt“, unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel, ist ein grundlegendes Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Menschen in Unternehmen. Durch die Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. araneaNET lebt dies schon seit geraumer Zeit, so werden beispielsweise Mitarbeiter mit den verschiedensten Nationalitäten beschäftigt. Die Landeshauptstadt Potsdam unternimmt zusammen mit dem Verein proWissen Potsdam e.V. einen Anlauf zur Diskussion eines neuen Potsdamer Toleranzediktes für das Jahr 2008. In Anlehnung an das "Edikt von Potsdam", in dem 1685 der Große Kurfürst Friedrich Wilhelm Flüchtlinge in Potsdam und Brandenburg aufnahm, soll die Neuauflage eines Toleranzediktes von den Bürgerinnen und Bürgern Potsdams erstellt werden. araneaNET hat als Potsdamer Unternehmen die Möglichkeit genutzt, sich durch die Unterzeichnung der bundesweiten Aktion „Charta der Vielfalt“ einzubringen.







## soziale kompetenz

Unter sozialen Kompetenzen (soft skills) zählen eine Vielzahl von Kenntnissen und Fähigkeiten, die eine mehr oder weniger große Bedeutung im Geschäftsleben haben (Quelle: Wikipedia). Wir haben der sozialen Kompetenz bei der ersten Wissensbilanz 2006 eine andere Bedeutung bzw. Richtung beigemessen, als bei der Bewertung dieses Einflussfaktors im Rahmen der Bilanz 2009. In den ersten zwei Geschäftsjahren wurde das Team gebildet und entwickelt. Die Bewertung der sozialen Kompetenz zielte daher noch nach innen in das Unternehmen.

In der Bewertung 2009 liegt der Schwerpunkt in Richtung extern zum Kunden - auf der Bewertung bzw. Einschätzung der Kundenzufriedenheit. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten (soziale Kompetenz) sind dafür notwendig? Wie stark ist das Bewusstsein bei den Mitarbeitern ausgeprägt auf alle Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche des Kunden einzugehen? Dabei ist das Erkennen von Stärken und der Umgang mit Schwächen von elementarer Bedeutung (Fredmund Malik: Führen Leisten Leben Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag Frankfurt/Main 2006).



# 3. wissensbilanz – made in germany: phase III

## 3.1 Überprüfung der maßnahmen WB 2006

Auf Grundlage der Ergebnisse aus der Bewertung im Jahr 2006 wurden fünf Maßnahmen definiert, deren Realisierung im Zeitraum von maximal 12 Monaten vorgesehen war. Die Qualität-, Quantität- und Systematik (QQS)-Bewertung und das Potenzialportfolio gaben ein klares Bild der zu entwickelnden Einflussfaktoren und Prozesse.

- Geschäftsprozessoptimierung
- Vertriebsprozess
- Innovationsprozess
- Qualitätsmanagement
- Soziale Kompetenz

Was ist nun seit der Festlegung der Maßnahmen in 2006 passiert und welche Maßnahmen konnten umgesetzt werden?

Hierbei ist zu beachten, dass im Grunde alle Maßnahmen langfristig gelebt und auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Alle im ersten Schritt abgeschlossenen Maßnahmen bedürfen einer ständigen Anpassung.

### Maßnahme 1: Geschäftsprozessoptimierung

Wir sind ständig bestrebt, interne Verfahren und Prozesse zu optimieren.

### Erfolgsindikatoren

- Erhöhung der Deckungsbeiträge
- Kosten und Durchlaufzeiten
- Kundenzufriedenheit

### Definiertes Ziel von 2006

Das Ziel war eine kontinuierliche Beschreibung und Anpassung der Geschäftsprozesse mit der einhergehenden Konzentration auf die Kernaufgaben sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen.

### Vorgehen

Im ersten Schritt erfolgte die Beschreibung und Dokumentation der drei Kernprozesse der araneaNET. Diesem folgte die Modellierung dieser Prozesse mittels Einsatz eines Modellierungstools sowie die Festlegung der Verantwortlichkeiten. Damit die Prozesse kommuniziert und ein strukturiertes Vorgehen umgesetzt werden konnte, erfolgte eine Veröffentlichung der drei Kernprozesse im Intranet. Hier kann der Ablauf, die Beschreibung und die Verantwortlichkeit der Prozesse eingesehen werden.

### Status

Abgeschlossen



## Maßnahme 2: Vertriebsprozess

### Erfolgsindikatoren

- Anzahl der Neukunden pro Jahr
- Anzahl der Technischen Dienstleistungsverträge
- Ausreichender Deckungsbeitrag

### Definiertes Ziel von 2006

Die Systematik der Kundenakquisition und -betreuung ist zu verbessern.

### Vorgehen

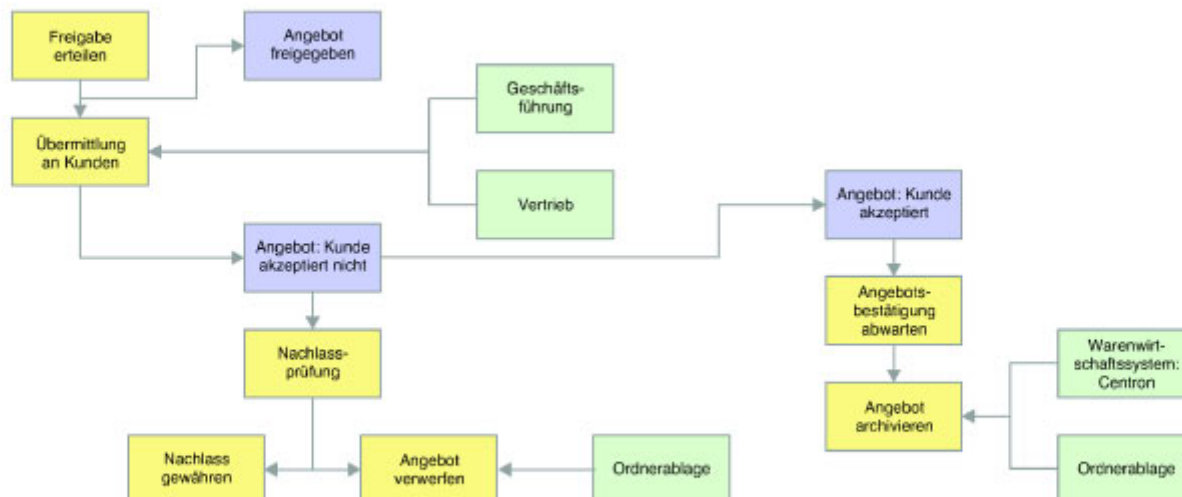
Der Vertriebsprozess, als primärer Geschäftsprozess der araneaNET wurde beschrieben und dokumentiert. Anschließend konnte dieser im Intranet veröffentlicht werden. Daraus folgte die Ermittlung und Bewertung von Optimierungspotenzial. Eine Neustrukturierung der Aufgaben im Vertrieb war die Folge. So wurde ein professioneller Ver-

triebsinnendienst aufgebaut und die Buchhaltung weitestgehend von vertrieblichen Aufgaben entlastet. In Zukunft wird der Innendienst durch neue Mitarbeiter weiter ausgebaut und durch Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt Personal für den Außendienst qualifiziert.

Mit der Gründung der araneaCONSULT steht der aranea Gruppe ein Geschäftsführer mit dem Ressort Vertrieb zusätzlich zur Verfügung.

### Status

Die in der Wissensbilanz 2006 festgelegten Maßnahmen wurden umgesetzt. Es handelt sich jedoch bei diesem Prozess um einen der Kernprozesse des Unternehmens und somit wird hier eine fortlaufende Anpassung und Optimierung in Anlehnung an die Unternehmensentwicklung notwendig sein.





### Maßnahme 3: Innovationsprozess

#### Erfolgsindikatoren

- Anzahl der Eigenentwicklungen
- Anzahl der Neuentwicklungen in Vorbereitung

#### Definiertes Ziel von 2006

Hier galt es Verbesserungen der qualitativen und systematischen Bewertung zu erzielen.

#### Vorgehen

Auch der Innovationsprozess, als primärer Geschäftsprozess, wurde visuell abgebildet und im Intranet veröffentlicht. Es sind Lastenhefte für die Weiterentwicklung der eigen programmierten Lösungen auf Open Source-Basis entstanden. Der Prozess wird aktuell gelebt, weist in Bezug auf Qualität und Systematik aber Defizite auf.

#### Status

Die in der Wissensbilanz 2006 festgelegten Maßnahmen wurden teilweise umgesetzt. In Auswertung der Wissensbilanz 2009 wurden immer noch Defizite in diesem Bereich festgestellt, so dass die Maßnahme weiterhin aktuell ist.

### Maßnahme 4: Qualitätsmanagement

#### Erfolgsindikatoren

- Abbau von Kulanzleistungen
- Bessere Ressourcenauslastung
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

#### Definiertes von Ziel 2006

Es sollte ein internes Qualitätsmanagement implementiert werden. Weiterhin waren Prozesse und Verantwortlichkeiten festzulegen. Besonders im Bereich Software-Entwicklung war dies notwendig, da hier keine Instanz zur unabhängigen Qualitätsprüfung bestand.

#### Vorgehen

Es wurde versucht eine praktikable Lösung zu finden. Eine Maßnahme in diesem Zusammenhang stellte die Einstellung von zwei neuen Mitarbeitern in den Bereichen Software-entwicklung und Qualitätsmanagement dar. In den folgenden Schritten wurde auch dieser Prozess visuell abgebildet und konnte dann entsprechend neu strukturiert werden. Es wurde eine personenunabhängige Aufgabenverteilung (Entwicklung, Qualitätssicherung und Projektmanagement)

vorgenommen, welche allerdings im Rahmen der folgenden Projekte nicht im vollen Umfang umgesetzt wurde.

Leider brachten die umgesetzten Maßnahmen in diesem Bereich nicht die gewünschten Resultate, was im Besonderen die Kundenzufriedenheit, Entwicklungszeiten und Qualitätsverbesserung betrifft.

Auch die im Jahr 2006 erfolgte BSI-Grundschriftzertifizierung trägt zum Qualitätsmanagement bei. Eine Re-Zertifizierung auf Basis der aktuellen Bedingungen ist für 2010 und Folgejahre geplant.

## Status

Es wurden Teilschritte eingeleitet, welche nicht die gewünschten Resultate gezeigt haben. Im Rahmen der Erarbeitung der Wissensbilanz 2009 wurde der Prozess Qualitätsmanagement neu definiert. Aus diesem Grund wird die Maßnahme mit aktualisierten Inhalten weitergeführt.

## Maßnahme 5: Soziale Kompetenz

### Erfolgsindikatoren

- Offene kommunikative Atmosphäre
- Konstruktiver Umgang mit Kritik

### Definiertes Ziel von 2006

Identifizierte Schwächen sollen schrittweise durch mehr Transparenz gegenüber einzelnen Mitarbeitern und Regelmäßigkeit in der internen Kommunikation minimiert werden.

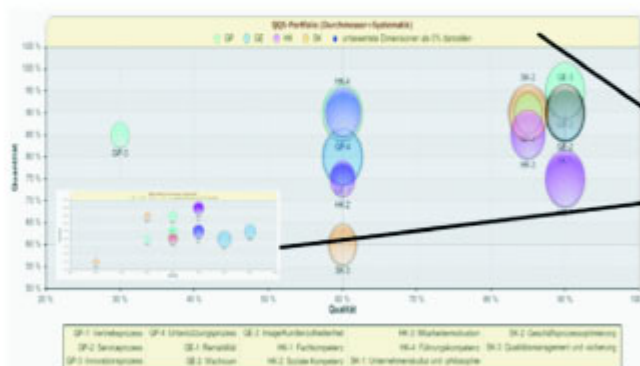
Der Problematik der charakterlichen Individualität des einzelnen Mitarbeiters ist dabei durch angemessene Sensibilität



# 4. wissensbilanz – made in germany: phase IV

## 4.1 ergebnisse und auswertung

Die Vorgehensweise bei der Auswertung und Definition von Maßnahmen ist analog der ersten Wissensbilanz. Aus dem QQS-Portfolio und dem Potenzial-Portfolio werden Einflußfaktoren definiert, die im Wirkungsnetz als Ressourcen-Prozesse-Ergebnisse verknüpft sind. Zusätzlich erfolgte eine Visualisierung in sogenannten Spinnennetzen.



| ID   | Einflussfaktor                      | Quantität % |      | Qualität % |      | Systematik % |      |
|------|-------------------------------------|-------------|------|------------|------|--------------|------|
|      |                                     | 2006        | 2009 | 2006       | 2009 | 2006         | 2009 |
| GP.1 | Vertriebsprozess                    | 70          | 90   | 60         | 85   | 30           | 60   |
| GP.2 | Innovationsprozess                  | 60          | 85   | 50         | 30   | 30           | 30   |
| GP.3 | Serviceprozess                      | 70          | 95   | 60         | 90   | 50           | 90   |
| GP.4 | Unterstützungsprozess               | 90          | 90   | 60         | 60   | 50           | 90   |
| HK.2 | Soziale Kompetenz                   | 60          | 75   | 60         | 60   | 40           | 50   |
| HK.3 | Mitarbeitermotivation               | 100         | 85   | 70         | 85   | 50           | 75   |
| SK.2 | Geschäftsprozessoptimierung         | 90          | 90   | 50         | 85   | 30           | 90   |
| SK.3 | Qualitätsmanagement und -sicherung  | 30          | 60   | 30         | 60   | 30           | 60   |
| BK.1 | Kundenbeziehungen                   | 80          | 60   | 90         | 90   | 50           | 65   |
| BK.5 | Beziehungen zu Kooperationspartnern | 80          | 90   | 60         | 90   | 50           | 90   |



## qqs-bewertung

Im Bereich der Geschäftsprozessoptimierung konnten durch die Beschreibung und Dokumentation der Kerngeschäftsprozesse signifikante Verbesserungen der Systematik und Quantität erreicht werden. Dies trifft sowohl auf den Vertriebs- als auch auf den Serviceprozess zu

Anhand des QQS-Portfolios heben sich aber auch in der Periode 2009 zwei Einflussfaktoren ab, die entwickelt werden müssen. Dies sind Qualitätsmanagement und -sicherung sowie die soziale Kompetenz.

Ein Defizit lässt sich beim Geschäfts-/Innovationsprozess (GP-3) in Bezug auf Systematik und Qualität ablesen. Eine strukturierte und zentrale Steuerung des Prozesses ist noch nicht konsequent zu verzeichnen. Eine Verbesserung gab es jedoch im Bereich der Quantität. Hier sind eine Reihe neuer Lösungsansätze generiert und es ist mit der Umsetzung bereits begonnen worden.

Bei der Umsetzung ist jedoch ein starker Verbesserungsbedarf in Hinblick auf die Qualität ersichtlich geworden (im direkten Vergleich zur Wissensbilanz 2006 um 20 Prozent gesunken). Im Jahr 2006 wurden zwei von drei Lösungsideen umgesetzt, davon aber nur eine mit dem geforderten

Qualitätslevel. In der Periode 2009 wurden deutlich mehr Lösungsideen verwirklicht. Von den acht Lösungsideen allerdings nur rund zwei Drittel mit dem geforderten Qualitätsniveau.

## bewertung

In der Auswertung wurden alle Innovationsprojekte berücksichtigt. Wir haben dabei gelernt, dass in Innovationsprojekten, in denen mehrere externe Partner involviert sind, die größten Schwierigkeiten auftreten. Dabei gestalten sich schon die definierten Ziele, eine geschlossene Herangehensweise und ein gemeinsames Verständnis über Ressourcen und Priorität, als schwierig. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Wissensbilanz wurden deshalb alle Innovationsprojekte mit externen Firmen, von deren Zuarbeit araneaNET abhängig ist, beendet. Gleichwohl ist der Innovationsprozess immer noch als kritischer Prozess zu bezeichnen, der in der Zukunft stark verbessert werden muss.



Beim Einflussfaktor Strukturkapital Qualitätsmanagement und -sicherung (SK-3) konnte durch neue Maßnahmen in den letzten Monaten eine Verbesserung aller Kategorien um 30 Prozent erreicht werden. Dies war darin begründet, dass einerseits Aufgaben von einem Kooperationspartner übernommen wurden sowie beschriebene und gelebte Prozesse zur Überprüfung des Qualitätsmanagements vorhanden sind. Besonders im Bereich der Softwareentwicklung findet aktuell eine systematische Qualitätssicherung statt. Alle Veränderungen im Vergleich zur Bewertung der Perioden 2006/2009 wurden auf Seite 13 zusammengefasst visualisiert.

### Hinweis zum Bewertungs-Portfolio

In einem QQS-Portfolio werden 3 Bewertungsdimensionen erfasst: Qualität, Quantität und Systematik.

Im aktuellen Portfolio zeigt die x-Achse die Qualität der Einflussfaktoren und die y-Achse die Quantität. Die Systematik wird über den Durchmesser der Blasen dargestellt. Diese ermöglicht einen guten visuellen Eindruck zur Größe des Einflussfaktors. Der obere, rechte Bereich zeigt folglich einen hohen Reifegrad an Quantität und Qualität.

## potenzialportfolio

Wie bereits in der Wissensbilanz 2006 wird auch jetzt das Potenzialportfolio zur Ergänzung des QQS-Portfolios genutzt. Es stehen wiederum die Aspekte im Vordergrund, die großes Entwicklungspotenzial mit sich bringen und damit sehr großen Einfluss auf das Geschäftsergebnis haben. Folgende Einflussfaktoren bzw. Geschäftsprozesse werden mit konkreten Maßnahmen hinterlegt:

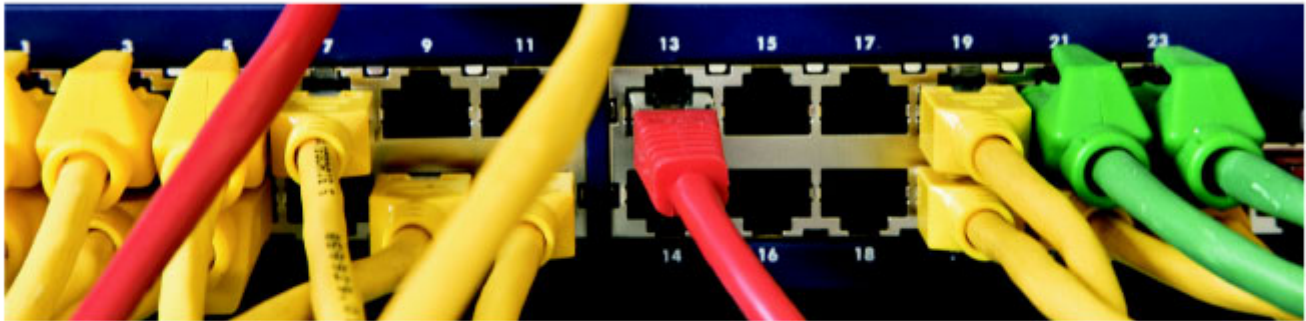
- SK-3 Qualitätsmanagement und -sicherung
- HK-2 Soziale Kompetenz
- GP-3 Innovationsprozess

Im Vergleich zum Jahr 2006 ist die Anzahl (jetzt drei, damals fünf) geringer.

### Hinweis zum Potenzial-Portfolio

Dieses Portfolio zeigt an, welcher Handlungsbedarf besteht und wie mit geringem Aufwand eine Verbesserung erzielt werden kann. Einflussfaktoren in der oberen Hälfte sind relevant und sollten beobachtet werden. Faktoren, die links stehen, weisen ein hohes Verbesserungspotenzial auf. Einflussfaktoren im oberen linken Quadrant sollten dringend verbessert werden, um sie zu stabilisieren.





Die Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren, also die Wirkung zwischen den unterschiedlichen Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen untereinander, werden durch das Wirkungsnetz visualisiert.

#### Hinweis zum Wirkungsnetz

Theoretisch ist die Abbildung einer Vielzahl von komplexen Wirkungsnetzen möglich. Im Folgenden visualisieren wir das Wirkungsnetz in einer komplexen und vereinfachten Darstellung.

## ressourcen - prozesse - ergebnisse

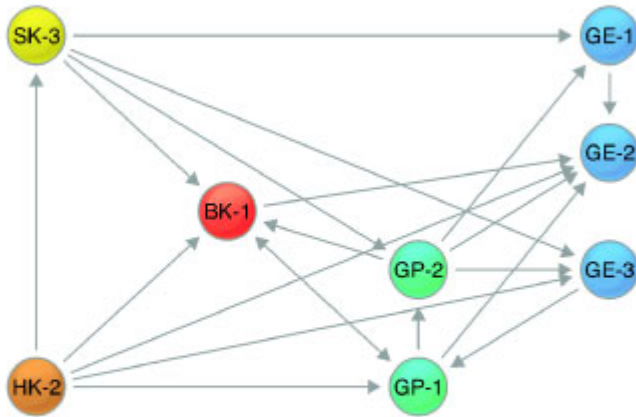
Ressourcen sind notwendig, um einen Input für die geschäftsrelevanten Prozesse zu geben, die QQS Betrachtung der Prozesse hat wiederum einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse. Die erste Darstellung zeigt dabei die Auswertung mit den zwei Kernprozessen im Zentrum der Darstellung. Es ist leicht zu erkennen, dass die Prozesse Vertrieb und Service nicht nur grafisch in der Mitte stehen, sondern im Wirkungsnetz von links über die soziale Kompetenz, das Qualitätsmanagement und -sicherung sowie die Kundenbeziehungen beeinflusst werden und direkt Einfluss auf die Ergebnisse (Rentabilität, Wachstum und Image / Kundenzufriedenheit) nehmen.



**Beispiel:** In einem System stehen unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung. Sie fließen in Geschäftsprozesse ein, um über diese Prozesse die strategisch gewollten Ergebnisse zu erreichen ...

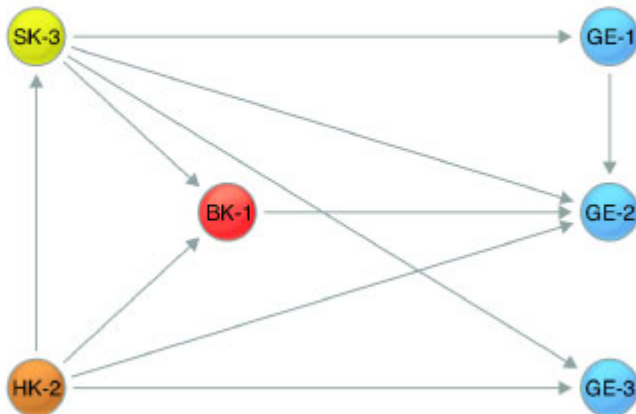
Quelle: Handbuch Wissensbilanz, Bornemann/Reinhardt





SK-3 Qualitätsmanagement und -sicherung  
BK-1 Kundenbeziehungen  
HK-2 Soziale Kompetenz  
GP-1 Vertriebsprozess  
GP-2 Serviceprozess  
GE-1 Rentabilität  
GE-2 Wachstum  
GE-3 Image/Kundenzufriedenheit

In Ergänzung wird in der 2. Darstellung, zur besseren Übersichtlichkeit, auf die Darstellung der Prozesse verzichtet und die Wirkung direkt gezeigt. Daraus ergeben sich in der Auswertung der starken Wirkungsstärken folgende identifizierte Wirkungen auf die Geschäftserfolge:



### HK-2 Soziale Kompetenz:

Hier besteht ein direkter Einfluss auf Qualitätsmanagement und -sicherung, Image/Kundenzufriedenheit, Wachstum und die Kundenbeziehungen.

### SK-3 Qualitätsmanagement -und sicherung:

Hier besteht ein direkter Einfluss auf die Rentabilität, Image/Kundenzufriedenheit sowie Wachstum und die Kundenbeziehungen.

### BK-1 Kundenbeziehungen:

Hier besteht ein direkter Einfluss auf das Wachstum. Damit können drei Maßnahmen beschrieben werden, die den entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse haben.





## maßnahmen

Auf der Grundlage der beschriebenen Auswertungsmethoden haben wir drei Maßnahmen definiert. Der Realisierungszeitraum ist von uns, unter der Maßnahme einer erneuten Zwischenprüfung im Rahmen der Neuauflage der Wissensbilanz 2011, auf maximal 60 Monate festgesetzt worden. Mit dem zuvor erläuterten Wirkungsnetz haben wir bereits den Versuch eines Wirkungsszenarios vorweggenommen, möchten jedoch für jede einzelne der folgenden Maßnahmen die Wirkungsprognose vertiefen.



# maßnahme 1

## HK-2 soziale kompetenz

### Ziel / Ergebnis

Schwächen wurden identifiziert

Schrittweise Erhöhung der Qualität durch Verbesserung der Transparenz und Kommunikation

Annähernd 100 Prozent zufriedene Kunden (damit ist gemeint, dass Problemen bereits in der Entstehungsphase wirksam entgegengesteuert werden kann)

### Vorgehen

Offene personengebundene Kommunikation mit direkter Ansprache und Benennung relevanter Problemfelder

Klare Kommunikation, was erwartet wird sowie der Folgen

Maximal drei Gespräche in einem Jahr

### Verantwortung

Geschäftsführung und alle Mitarbeiter

### Wirkungsprognose

Kundenzufriedenheit steigt

Mehr Folgeaufträge --> Umsatzsteigerung

Gemeinsame Erfolgserlebnisse (intern und extern)

## maßnahme 2

### SK-4 qualitätsmanage- ment und -sicherung

#### Ziel / Ergebnis

Ganzheitliche Qualitätssicherung im Unternehmen

Steigerung der Qualität im Bereich der Softwareentwicklung

Steigern der Kundenzufriedenheit

#### Vorgehen

Projektbezogene Auslagerung der Qualitätssicherung im Bereich Softwareentwicklung an Kooperationspartner

Klare Fokussierung hinsichtlich unserer Kompetenzen und Aufgaben

Teamzusammenstellung und -entwicklung

Rezertifizierung des BSI Grundschutz-zertifikats auf Basis der internationalen Norm ISO27001

#### Verantwortung

Geschäftsführung

#### Wirkungsprognose

Qualitätsverbesserung  
Erhöhung der Kundenzufriedenheit  
Neukundengewinnung  
Ertragssteigerung

## maßnahme 3

### GP-3 innovations- prozess

#### Ziel / Ergebnis

Steigerung der Qualität und der Systematik auf ca. 80 % des Prozesses .

#### Vorgehen

Beschreibung der Innovationsprojekte, entweder

- als Pflichtenheft oder
- als Projektskizze mit umfangreicher Projektbeschreibung technisch und betriebswirtschaftlich

#### Verantwortung

Geschäftsführung

Ausgewählte Kooperationspartner

#### Wirkungsprognose

Durch Konzentration auf eine große Anzahl an Innovationsprojekten wird bereits auf Änderungen der Kundenstruktur Einfluss genommen. Evtl. Umsatzrückgänge von Bestandskunden sollen durch Produktlösungen mind. kompensiert werden. Regionale Abhängigkeit wird durch überregionale Vermarktung reduziert. Durch Skaleneffekte soll der Umsatz und Ertrag überdurchschnittlich gesteigert werden.



## 5. fazit

Im Vergleich zu unserer ersten Wissensbilanz 2006 war für die Erstellung der Folgebilanz etwas weniger Aufwand notwendig. Diesem Aufwand stehen Ergebnisse gegenüber, die für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens sehr nützlich sind. Wir sind überzeugt, dass die investierte Zeit ein sinnvolles Investment ist! Durch die Überprüfung der Maßnahmen aus dem Jahr 2006 und die Festlegung von neuen Maßnahmen für die nächsten Jahre wurde die Entwicklung des Unternehmens an nachvollziehbaren Kriterien überprüft. Durch die Beschäftigung mit der Materie wurden die Beteiligten sensibilisiert, wie dies im hektischen operativen Tagesgeschäft sonst eher nicht möglich ist. Wir werden daher die Wissensbilanz in der Zukunft weiterführen. Der Nutzen liegt in der strategischen Entwicklung des Unternehmens. Der Zeitraum von drei Jahren bis zur Folgebilanz erwies sich als sinnvoll. Uns ist bekannt, dass einige Unternehmen die Wissensbilanz mit der Balance Score Card kombinieren. Dies haben wir vorerst nicht vor – aus der jetzigen Perspektive ist die Wissensbilanz ausreichend. Für die operative Steuerung setzen wir die klassischen Instrumente ein: eine

überschaubare Anzahl an Kennzahlen und eine immer aktuelle Finanzübersicht. Damit sind wir bisher gut gefahren. Und wenn in Zukunft die Komplexität steigt und neue Werkzeuge erforderlich werden wir auch das meistern!

## danksagung

Die Wissensbilanz der araneaNET GmbH 2009 hat seine Wurzeln bereits in der Vorläuferbilanz 2006. Sie entstand im Rahmen der Kooperationsvereinbarung zur Mitwirkung am Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany: Phase IV“. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ initiiert. Wir bedanken uns beim Projektteam des Fraunhofer IPK Berlin insbesondere bei Herrn Sven Wuscher und Herrn Ronald Orth vom Fraunhofer IPK.

## Quellen- und Bildnachweis

- Alle Fotos: © Creativ Collection
- Seite 04: Kundenstruktur/Gesamtumsatz 2006  
Quelle: araneaNET GmbH 2006
- Kundenstruktur/Gesamtumsatz 2009  
Quelle: araneaNET GmbH 2009
- Seite 06: Umsatzbestandteile  
Quelle: Umsatztabelle der araneaNET GmbH 2009
- Personalstärke  
Quelle: Firmenvorstellung der araneaNET GmbH 2009
- Seite 10: Ausschnitt des modellierten Vertriebsprozesses  
Quelle: Modellierungstool Mo2go
- Seite 12: Wirkungsnetz komplex  
Quelle: Wissensbilanz-Toolbox 2006 / 2009
- Wirkungsnetz vereinfacht  
Quelle: Wissensbilanz-Toolbox 2006 / 2009
- Seite 13: Entwicklung des Vertriebsprozesses 2006 / 2009 / Ziel  
Quelle: Wissensbilanz – Toolbox 2006 / 2009
- Entwicklung des Innovationsprozesses 2006 / 2009 / Ziel  
Quelle: Wissensbilanz – Toolbox 2006 / 2009
- Veränderungen der Einflussfaktoren - QQS-Bewertung  
Quelle: Wissensbilanz – Toolbox 2006 / 2009
- QQS-Bewertung 2006 / 2009  
Quelle: Wissensbilanz – Toolbox 2006 / 2009
- Potenzialportfolio 2006 / 2009  
Quelle: Wissensbilanz – Toolbox 2006 / 2009

aranae*NET*<sup>®</sup>

aranaeNET GmbH

Steinstr. 1

14482 Potsdam

Telefon: +49 331 55035-0

Telefax: +49 331 55035-29

E-Mail: [info@araneanet.de](mailto:info@araneanet.de)

Stand:

Dezember 2009

Autoren:

Gerald Bock, Geschäftsführer

Redaktion und grafische Darstellung:

Claudia Ullrich, Junior Consultant

Grafische Konzeption und Gestaltung

Prowerbung