



Das andere Kapital

Als Dienstleister sind Busunternehmen auf bestens qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, klare Strukturen und ein gutes Verhältnis zu Kunden und Auftraggebern angewiesen. **Mit einer Wissensbilanz lässt sich herausfinden, wie gut das Unternehmen bei diesen Faktoren abschneidet und wo es Verbesserungspotenziale gibt.**

Es waren immer wieder die gleichen Fragen, die sich Busunternehmer Bernd Grabherr aus Waldburg stellte: Was kann ich noch alles tun, um mein Unternehmen optimal auf die Zukunft auszurichten? Wie gut sind die Mitarbeiter motiviert? Wie sehen uns die Reisegäste und die Auftraggeber im Linienverkehr?

Vor zehn Jahren hatte Bernd Grabherr das Unternehmen von seinem Vater übernommen. Seither vervierfachte er den Umsatz, nicht zuletzt durch die Übernahme von Busreisen Stauber aus Ravensburg im Jahr 2001. „Das waren natürlich wesentliche Veränderungen. Daher war ich daran interessiert, zu sehen, ob die zwei Unternehmenskulturen wirklich zusammengefunden haben, ob wir es geschafft haben, die Strukturen entsprechend anzupassen und zu erwei-

tern und wo die Mitarbeiter noch Möglichkeiten sehen, den Unternehmenserfolg zu steigern“, erinnert sich Bernd Grabherr. Die Zahlen aus der Buchhaltung und seine Mitarbeit bei Branchenvergleichen und in Erfahrungsaustauschgruppen signalisierten dem Busunternehmer zwar, dass er auf dem richtigen Weg war, halfen ihm jedoch

DIE BANKEN ENTWICKELN EIN STARKES INTERESSE AN THEMEN WIE STRATEGIE, ZUKUNFTSSICHERUNG UND FÜHRUNG

bei der Beurteilung der weichen Faktoren kaum weiter. Allein auf seine subjektiven Einschätzungen und auf sein Bauchgefühl wollte sich Grabherr bei diesen für einen Dienstleister sehr wichtigen Fragen jedoch nicht verlassen. Zumal auch die Banken ein starkes Interesse an den Themen Stra-

tegien, Zukunftssicherung und Unternehmensführung entwickeln.

Ende vergangenen Jahres hörte Bernd Grabherr bei einer IHK-Veranstaltung einen Vortrag des Unternehmensberaters Claus Nagel über den Ansatz der Wissensbilanz, mit der sich die so genannten weichen Faktoren erfassen und strukturieren lassen. Dazu zählen die Qualifikationen, der Erfahrungsschatz und das Engagement der Mitarbeiter, die Kundenbeziehungen, aber auch die organisatorische Stärke, die Innovationskraft und das Entwicklungspotenzial eines Unternehmens. Im Mittelpunkt dieser etwas anderen Bilanz steht das Wissen als Unternehmenswert, das ähnlich wie materielle Vermögensgegenstände bewertet, gepflegt und erweitert werden kann. >

MITARBEITER IM FOKUS

Die Wissensbilanz untersucht das Human-, das Beziehungs- und das Strukturkapital eines Unternehmens. Zum Humankapital gehören die Kompetenzen, die Motivation und die Lernfähigkeiten der Mitarbeiter. Hier stehen also die Mitarbeiter im Fokus. Das Strukturkapital umfasst hingegen die Strukturen, Prozesse und die Organisation des Unternehmens. Es wird beeinflusst von der Unternehmenskultur, aber auch vom Kommunikations- und Informationsfluss sowie von den Arbeitsabläufen. Im Beziehungskapital sind alle Einflussfaktoren auf die Außenbeziehungen eines Unternehmens zusammengefasst, wie zum Beispiel die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, zu Partnern, Netzwerken und der Öffentlichkeit. Mit dem Beziehungskapital lässt sich unter anderem die Kundenzufriedenheit und das Image eines Unternehmens messen.

Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gerade für kleine und mittelständische Unternehmen initiiert. Über regelmäßige, bundesweite Veranstaltungen wird die Thematik durch das BMWi den Unternehmen präsentiert.

Die Unternehmensberatung Claus Nagel & Kollegen aus Kressbronn am Bodensee hat sich auf das Thema Wissensbilanz spezialisiert.

Zunächst war Claus Nagel etwas überrascht, dass sich ein Busunternehmer dafür interessiert. „Wir arbeiten hauptsächlich für wissensintensive Dienstleister aus den Bereichen Software und Beratung sowie für Ingenieurbüros und High-Tech-Unternehmen“, sagt Nagel. „Doch selbstverständlich ist die Methodik der Wissensbilanz auch für Busunternehmer interessant, nicht zuletzt angesichts der gravierenden Umbrüche in der Reisebranche und der aktuellen Herausforderungen im ÖPNV, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen.“

Grundsätzlich sei die Wissensbilanz für alle Unternehmen, die sich für die Zukunft gut und richtig aufstellen wollen, interessant. „Das Instrument ist zudem speziell auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten“, wie Nagel betont. In der Regel ergibt sich bereits nach zwei bis drei Sitzungen im Unternehmen ein umfassendes Bild der Stärken und Schwächen in Sachen Human-, Struktur- und Beziehungskapital (siehe Kasten). Dazu kommen meist noch zwei Beratungstage für die Vorbereitung der Unternehmensstrategie und die Nachbetreuung zur Definition von Verbesserungsmaßnahmen. In seine erste Wissensbilanz muss ein Unternehmer zwischen 3.500 und 7.000 Euro investieren – je nach Größe und dem Stand der Vorbereitung im Unternehmen. „Sind zum Beispiel

die Unternehmensziele klar formuliert, geht das Ganze deutlich schneller“, erklärt der Berater. Denn die bilden den Ausgangspunkt der Arbeit an der Wissensbilanz. Wichtig ist für Claus Nagel, dass der Unternehmer offen und selbstkritisch ist. „Das Unternehmen wird genau durchleuchtet –

NUR WENN MAN BEREIT IST, DIE SCHWÄCHEN ANZUGEHEN, ERGIBT SICH EINE CHANCE ZUR VERBESSERUNG

unter Einbindung der Mitarbeiter.“ Der Unternehmer müsse akzeptieren, dass durch die Wissensbilanz nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen und Verbesserungspotenziale zu Tage treten. „Das ist zunächst natürlich nicht immer angenehm“, räumt Nagel ein. „Doch nur wenn man bereit ist, die Schwächen anzugehen, ergibt sich eine Chance zur Verbesserung.“ Allerdings er-

halten bei der Wissensbilanz nicht nur die Mitarbeiter Gelegenheit, ihren Blickwinkel zu vermitteln und ihre Ideen zur Zielerreichung einzubringen. „Auch die Unternehmer haben dadurch die Möglichkeit, ihrer Belegschaft Vorgaben und Entscheidungen plausibler zu vermitteln“, berichtet der Unternehmensberater.

Ende letzten Jahres führte Bernd Grabherr das Erstgespräch mit Claus Nagel, bei dem die Unternehmensvisionen und -ziele im

Mittelpunkt standen. Anschließend stellte Bernd Grabherr ein Team von sieben Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammen, das am zweiten Beratungstag gemeinsam mit dem Berater, aber ohne ihren Chef, die Einflussfaktoren auf die Zielerreichung ermittelten. Ein Ziel des Busunternehmers ist es, in seiner Region als kompetenter Veranstalter für Gruppenreisen zu gelten. „Die Frage an die Mitarbeiter war daher, welche Rädchen innerhalb des Unternehmens gedreht werden müssen, um diesem Ziel noch näher zu kommen“, erklärt Grabherr. Dabei wurde stets über die Qualität, die Quantität und die Systematik jedes Einflussfaktors gesprochen.

Diese strukturierte Vorgehensweise sorgt für klare Diskussionen und Ergebnisse. So ging die Diskussion zum Beispiel beim Einflussfaktor Weiterbildung darum, ob die Menge der Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter stimmt, ob es die richtigen Seminare und Schulungen sind und ob bei der Festlegung des Weiterbildungsbedarfs und der Organisation der Durchführung wirklich systematisch vorgegangen wird. Die Einschätzungen der Mitarbeiter wurden erst dann als Ergebnis niedergeschrieben, wenn sich alle einig waren. Wer was gesagt hatte, darüber wurde Bernd Grabherr übrigens nicht informiert.



Ein Ergebnis der Teamarbeit: Die Fahrer überzeugten Bernd Grabherr von der Hufeisenbestuhlung



BERND GRABHERR: „AM ENDE ERHÄLT MAN KONKRETE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN“

Bei einem dritten Termin erarbeitete er gemeinsam mit dem Berater die seiner Meinung nach wichtigen Einflussfaktoren.

Der darauf folgende Abgleich seiner Punkte und Einschätzungen mit denen seiner Mitarbeiter war für ihn höchst interessant. „Ich wurde in manchem bestärkt, einige Faktoren habe ich aber auch komplett anders eingeschätzt als die Mitarbeiter“, erinnert sich der Busunternehmer. Anschließend wurden gemeinsam mit dem Berater alle Einflussfaktoren zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei ergab sich unter anderem, dass die Weiterbildung einen hohen Einfluss auf die Freundlichkeit und Motivation der Mitarbeiter hat, während der klar geregelte Informationsfluss sehr wichtig für eine gute Fahrplangestaltung ist. „Die Systematik, die hinter der Wissensbilanz steckt, finde ich besonders gut. Denn daraus lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen in Form eines Aufgabenkatalogs ableiten“, lobt Grabherr. Nach insgesamt vier Beratungstagen hielt er im Sommer seine Wissens-Eröffnungsbilanz in Händen. Bis zur nächsten Bilanz will er die Punkte des Aufgabenkatalogs abgearbeitet haben.

„Die ersten Wirkungen zeigen sich bereits jetzt“, sagt Grabherr, der sich in seiner Art der Mitarbeiterführung bestätigt sieht. „Es ist beeindruckend zu sehen, welche Energien bei den Mitarbeitern mobilisiert werden, wenn ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird, wenn sie mit ihren Erfahrungen, Meinungen und Ideen ernst

genommen und klar geführt werden.“ Die angenehmen Konsequenzen dieser unternehmerischen Haltung: Die Mitarbeiter geben ihr Bestes. Zudem, so Grabherr weiter, ergibt sich daraus eine niedrige Mitarbeiterfluktuation sowie eine Starke Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen.

Zur Aufgabenliste, die es bei Omnibus Grabherr abzuarbeiten gilt, zählen kleine Maßnahmen, wie etwa die Vergrößerung des Schwarzen Bretts: Die Mitarbeiter monierten, dass es zu klein war, um alle Informationen aufzunehmen, was den Informationsfluss hemmte, der wiederum für viele Ziele einen wichtigen Einflussfaktor darstellt. Ein größeres Infobrett zu besorgen, war kein allzu

großer Akt. Ein weiterer Punkt, den die Mitarbeiter anführten, war der Bereich Öffentlichkeitsarbeit: Aus Mitarbeitersicht gäbe es durch mehr Werbung und die damit einhergehende Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens Potenzial an Neukunden. „Dies werde ich jedoch alleine entscheiden – wenngleich die Mitarbeitersicht in diesem Zusammenhang natürlich durchaus wichtig war“, so Grabherr. Überzeugt wurde der Busunternehmer allerdings von der Fahrermeinung zur Hufeisenbestuhlung im Heck der Niederflurfahrzeuge, die bisher bei Neubestellungen noch nicht konsequent eingeplant wurde. Aus Fahrersicht trägt sie nicht nur zum Schutz vor Vandalismus bei, sondern sorgt auch für ein ruhigeres Verhalten von Jugendlichen während der Fahrt, die ja meist Plätze im hinteren Teil des Busses wählen.

Unternehmensberater Claus Nagel empfiehlt, die Wissensbilanz in regelmäßigen Abständen, am besten nach ein oder zwei Jahren, neu aufzustellen. „Wenn die Systematik bekannt ist, funktioniert das auch ohne Berater. Lediglich bei den Mitarbeiter-Workshops oder wenn besonders kritische Fragen anstehen, kann es sinnvoll sein, einen Berater als neutralen Dritten einzuschalten.“ Bernd Grabherr plant fest ein, im kommenden Jahr wieder Bilanz zu ziehen. „Ich bin sicher, dass es auch dann wieder einen Aufgabenkatalog abzuarbeiten gibt. Denn die Märkte und die Bedürfnisse der Kunden entwickeln sich immer weiter – als Busunternehmen müssen wir da mithalten, um auch künftig gut aufgestellt zu sein.“ ■

Die Alternative

im Reise- und Linienverkehr

Rapido 180



zGG 7,2 t/31 Sitzplätze

Destino 180



im Reise- und Linienverkehr

mit 25 bis 31 Sitzplätzen



ProBus
omnibusvertrieb gmbh

Am Kleinwald 45 · 76863 Herxheim
Tel. 0 72 76 / 70 71 · Fax 0 72 76 / 74 10
info@probus-gmbh.eu · www.probus-gmbh.eu