Werner G. Faix
Stefanie Kisgen
Jens Mergenthaler
Ineke Blumenthal
David Rygl
Ardin Djalali (Hrsg.)

Management von Wachstum und Globalisierung

Best Practice

Band 6

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Jens Mergenthaler | Ineke Blumenthal
David Rygl | Ardin Djalali (Hrsg.)

Management von Wachstum und Globalisierung
Band 6

Steinbeis-Edition

WERNER G. FAIX | STEFANIE KISGEN | JENS MERGENTHALER |
INEKE BLUMENTHAL | DAVID RYGL | ARDIN DJALALI (HRSG.)

MANAGEMENT VON WACHSTUM UND GLOBALISIERUNG

BAND 6

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Jens Mergenthaler, Ineke Blumenthal, David Rygl, Ardin Djalali (Hrsg.)

Management von Wachstum und Globalisierung. Band 6

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-179-5

Redaktion: SIBE GmbH (www.steinbeis-sibe.de)

Satz und Umschlaggestaltung: Helene Sadilek, Lena Uphoff, Katsiaryna Kaliayeva

Titelbild: Santos, Brazil, Sculpture by Tomie Ohtake at Marine Outfall / idegograndi / istockphoto.com | Printed in Germany

201218-2018-06 | www.steinbeis-edition.de

VORWORT DER HERAUSGEBER

Die SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) ist die internationale Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Die SIBE steht für erfolgreichen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und systematischen Kompetenzaufbau und Persönlichkeitsentwicklung. Der Zweck der SIBE besteht im nachhaltigen Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Partnerunternehmen (privatwirtschaftliche Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen) und in der Bildung kompetenter, unternehmerisch und global denkender und handelnder Persönlichkeiten.

Unsere Talente sorgen im Rahmen ihrer studienintegrierten Innovationsprojekte bei unseren Partnerunternehmen für Wachstum und Globalisierung. Durch die Arbeit an diesen realen und herausfordernden Projekten schaffen wir gleichzeitig jene Bedingungen, unter denen sich Talente zu Persönlichkeiten und kompetenten Fach-, Führungs- und Nachwuchsführungskräften entwickeln können. Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partnerunternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer. Ihrer aller Erfolg ist unser Erfolg!

Kurz gesagt geht es im vorliegenden Band um Innovationen. Einer der maßgeblichen „Erfinder" dieses Begriffs, Joseph A. Schumpeter, definierte Innovationen als „the doing of new things or the doing of things, that are already done, in a new way". Es geht also bei Innovationen darum, sich ein zukünftiges Anderes und/oder Besseres nicht nur vorzustellen, sondern dieses in die Tat umzusetzen. Eine der kürzesten und prägnantesten Definitionen des Begriffs „Innovation" könnte daher auch lauten: „Innovation is an idea in action". (Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger)

Den Rahmen zu bieten, in dem Menschen Ideen realisieren – auf diese Formel lässt sich das Prinzip des sogenannten Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) verkürzen. Im Zentrum aller SHB-Studiengänge steht ein Projekt, das durch den Studenten während seines Studiums in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen bzw. einer Organisation realisiert wird. Die Projekte sind dabei mehr als ein die Theorie begleitender Praxisteil; die Projekte bilden integrale Transferinstrumente zwischen Theorie und Praxis: Sie stellen während des Studiums sicher, dass die Studierenden das zunächst noch fachallgemeine, mitunter abstrakt akademische Wissen in Handlungen innerhalb einer ganz spezifischen unternehmerischen Umwelt transferieren. Dieses Übertragen und Umsetzen von Wissen im Angesicht einer konkreten und dabei zutiefst dynamischen Situation wird in den sogenannten Projektstudienarbeiten sowie der abschließenden Thesis dokumentiert. Es ist genau dieses aktive Momentum des Transferierens und des begleitenden und/ oder nachfolgenden Reflektierens durch die Studienarbeiten, durch welches schließlich Kompetenzen entwickelt werden.

Alle Projekte, die durch Studierende während eines Steinbeis-Studiums umgesetzt werden, verbinden aus unternehmerischer Sicht zwei gemeinsame Ziele: 1. Stets geht es um Innova-

tionen, also darum, dass Studierende aus Ideen wertschöpfende Wirklichkeit werden lassen. 2. Mit diesen Innovationen gilt es, die unternehmerischen Herausforderungen Wachstum und Globalisierung aktiv anzugehen. Nichtsdestotrotz ist der Fokus der Projekte so vielfältig wie die Herausforderungen der Unternehmen: Kostenoptimierung, Restrukturierung, Einführung neuer Führungssysteme, die Erschließung neuer Zielgruppen, Entwicklung neuer Produkte etc. Die Artikel dieses vorliegenden Bands mögen so ob ihrer unterschiedlichen Themen auf der Oberfläche rhapsodisch, bunt durchmischt erscheinen. Was das Werk all dieser Menschen in einer Tiefenschicht miteinander verbindet, ist, dass unternehmerisch denkende und handelnde Menschen einen Einblick darüber geben, wie sie aus einer bloßen Idee eine „idea in action" machten.

Die Autoren des vorliegenden Buchs bieten einen Einblick in innovative Projekte und Best Practises, die im Rahmen der Projekt-Kompetenz-Studienprogramme der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin in unterschiedlichen Partnerunternehmen realisiert wurden. Management von Wachstum und Globalisierung wird so anhand konkreter Projekte aus der unternehmerischen Praxis verdeutlicht.

Wir bedanken uns an dieser Stelle sehr herzlich sowohl bei den Autoren als auch bei den Partnerunternehmen für ihr Engagement, für ihr Vertrauen und für ihre erfolgreiche Gestaltung von Wachstum, Globalisierung und Zukunftssicherung.

Wir danken ebenfalls allen beteiligten Business Mentoren, Dozenten und Mitarbeitern, die den Teilnehmern während des Studiums mit Rat und Tat zur Seite standen.

Den Lesern des Buchs wünschen wir viele anregende Impulse für eigene Innovationen und viel Erfolg beim Management der beiden großen unternehmerischen Herausforderungen Wachstum und Globalisierung.

Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Jens Mergenthaler, Ineke Blumenthal,
David Rygl, Ardin Djalali

INHALTSVERZEICHNIS

I. Leadership. Persönlichkeit. Innovation. 13

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Jens Mergenthaler
Bildung und Forschung an der SIBE **15**

II. Beiträge der SIBE aus dem Transfer-Magazin 83

III. Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Produkte und Dienstleistungen ... 129

Julian Eitel
Konzeptionierung eines innovativen Geschäftsmodells in der Strategieberatung zur Sicherstellung eines profitablen Wachstums im Angesicht der Disruption **131**

Benjamin Hölzle
FIT FOR GREEN – Konzeption und Implementierung eines Beratungsansatzes zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung in der produzierenden Industrie **163**

IV. Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Organisationsstrukturen 187

Jennifer Gärtner
Von der Hierarchie zum Netzwerk: Institutionalisierung des Arbeitsmodells Agiler Teams bei der Robert Bosch GmbH **189**

Daniel Schwappach
Concept for flexible and lean Organisational Structures and Processes – Strategic Interactions with the Business Development **227**

Rebecca Zippelt
Putting the Respect for Human Rights into Practice – Strategy Plan for Implementing the Corporate Responsibility to Respect Human Rights into the Business Activities of the Deutsche Telekom AG **255**

V. Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Geschäftsprozesse und Produktionsmethoden 291

Christoph Englert
Praxisorientierung auf den Punkt gebracht –
Analytische Konzeption, Steuerung und vorbereitende Implementierung einer Sortimentsüberarbeitung im lebensmittelnahen Chemie-Anwendungsbereich **293**

Mario Harsch
Konzeptionierung und Implementierung eines Leitfadens zur Planung einer ganzheitlichen internen Logistik am Beispiel der Serienneueinführung IC6 bei der Bosch und Siemens Hausgerätegruppe **331**

Jan-Simon Knauf
Neukonzeption der Controllingstrukturen in Verbindung mit der Implementierung entsprechender Key Performance Indikatoren zur ganzheitlichen Prozesskostenoptimierung im nationalen und internationalen Umfeld der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH **367**

Viktoria Zamani
Die Entwicklung eines professionellen Vertriebskonzeptes für die eesy-ic GmbH anhand des Sales Excellence Ansatzes **399**

Jasmin Landeck
Anforderungsanalyse und Handlungsempfehlungen zur Einführung einer Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank (PRADA) am Beispiel der Abteilung Global Communications Mercedes-Benz Cars der Daimler AG **435**

Eva Lotte Peters
Die Telekom Media & Communications Awards – Entwicklung und Implementierung eines strategischen Instruments zur konzernweiten Erhöhung des Werbeniveaus in der Marketing Kommunikation der Deutschen Telekom AG **461**

Ilona Ramirez
Attraktivität für die richtigen Leute – Entwicklung eines Kennzahlensystems für die Erfolgsmessung der Arbeitgeberattraktivität bei der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG **497**

Lisa Riegel
Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems zur langfristigen Wahrung der Prozesssicherheit bei der Verwendung und dem Umgang mit gefährlichen Stoffen bei der Voith GmbH **527**

Anna Maria Rothrock
Entwicklung einer Strategie für die interne und externe Kommunikation der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse der T-Systems **551**

Tim Tiedemann
Ganzheitliche Optimierung der Geschäftssteuerung durch Business Intelligence Werkzeuge **579**

Autoren-Biografien 615

Herausgeber-Biografien 633

I. LEADERSHIP. PERSÖNLICHKEIT. INNOVATION.

WERNER G. FAIX | STEFANIE KISGEN | JENS MERGENTHALER

BILDUNG UND FORSCHUNG AN DER SIBE

INHALT

1 Einleitung ... 19

2 Über die SIBE ... 23

2.1 Wer wir sind ... 23
2.2 Unsere Mission ... 24
2.3 Unser Leitbild und unsere permanente Zielsetzung ... 24
2.4 Unsere Geschichte und unsere Erfahrung ... 25
2.5 Unsere Organisation ... 27
2.6 Unser Geschäftsmodell ... 30
2.7 Unsere Studien- und Promotionsprogramme ... 31

3 Unsere Bildungsphilosophie ... 33

3.1 Unser Bildungsideal ... 33
3.2 Unsere Bildungsziele ... 33
3.3 Unser Bildungsverständnis ... 35
3.4 Unsere Bildungsprinzipien ... 41
3.5 Unser Bildungskonzept ... 42

3.5.1 Unser Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) ... 42
3.5.2 Unser Experience Based Curriculum (EBC) ... 43
3.5.3 Unsere agile und iterative Bildungspraxis: Projektloops ... 52
3.5.4 Unser Bildungsschwerpunkt: Kompetenzen ... 54

4 Unsere Forschung ... 60

4.1 Unsere Forschungsgrundsätze ... 60
4.2 Unsere Forschungsschwerpunkte ... 62
4.3 Unsere Forschungspraxis ... 64

5 Unsere Ergebnisse ... 66

5.1 Hohe Attraktivität unserer Studiengänge ... 66
5.2 Hohe Studienerfolgsquote unserer Studierenden ... 66
5.3 Sehr gute Employability unserer Studierenden ... 67
5.4. Erfolgreiche Karrieren unserer Studierenden drei Jahre nach Abschluss ... 67

6 Unser kontinuierlicher Verbesserungsprozess (SIBE-KVP) ... **68**

6.1 Systematischer Zielprozess ... **68**
6.2 Systematische Datenerhebung ... **70**
6.3 Systematischer Verbesserungsprozess ... **70**
6.4 Systematische Dokumentation ... **71**

7 Unsere Publikationen über unsere Vorstellung von Bildung ... **72**

8 Schlusswort ... **73**

9 Literatur von und über uns ... **76**

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE)

Unsere Zukunft wird von schöpferischen Persönlichkeiten gestaltet, von Menschen, die das Wissen, das Können, die Kraft und den Mut haben, im Angesicht einer dynamischen und sich zutiefst wandelnden Welt neue Ziele zu formulieren und nachhaltig zu verwirklichen.

Der vorliegende Text ist ein Bekenntnis darüber, was unsere Hochschule ihrem innersten Wesen nach ausmacht. Dies ist durchaus nicht das erste Mal, dass wir uns Gedanken über die Prinzipien unserer Hochschule machen. Der vorliegende Text gründet auf einer Vielzahl von Publikationen, die am Ende dieses Textes im Literaturverzeichnis zu finden sind. Dieser Text ist ein vorläufiges, prononciertes Zwischenfazit all unserer bisherigen Reflexionen. Dieses Dokument dient als Grundlage für die Ausgestaltung unserer Bildung und Forschung sowie als Ausgangspunkt für unsere künftigen Überlegungen und Diskussionen über das Wesen unserer Institution.

Dieser vorliegende Text entspricht damit der Forderung des deutschen Wissenschaftsrats[1], wonach jede Hochschule zukünftig ihre originären Vorstellungen von Lehre in einer Lehrverfassung darlegen soll.[2]

Dieser Text wurde zwar von den Autoren verfasst und herausgegeben. Die Grundlagen für all diese Gedanken, welche uns zu und bei diesem Text sowie allen Texten zuvor inspiriert haben, stammen jedoch von all jenen Menschen, die in, mit und vor allem an unserer Hochschule arbeiten.

Und so möchten wir ohne Umweg und unentwegt all diesen Menschen danken für ihr Denken und Wirken. Nur durch sie wird unsere Hochschul-Institution zu dem, was sie ist: eine wertschöpfende Wirklichkeit für die Gesellschaft.

---

1 Dazu u. a. Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier 2017. Online verfügbar unter: https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf, abgerufen am 5.2.2018.

2 Bei der Auslegung des Begriffs der Lehrverfassung folgen wir den Ausführungen des Wissenschaftsrates (2017, ebd.), S. 16, Fußnote 17: „Die Verbindlichkeit der Lehrverfassungen ist dabei nicht im juristischen Sinne zu verstehen, sondern als interpersonelle ideelle Norm, die an der jeweiligen Hochschule gemeinsam entwickelt wird und von ihren Mitgliedern als Maxime akzeptiert werden soll."

1 EINLEITUNG

Die Zeit, in der der vorliegende Text geschrieben wird, scheint geprägt von einem allseitigen und tiefgreifenden Wandel[3]. Allseitig scheint dieser Wandel zum einen, weil er – wie im Fall des Klimawandels – die gesamte Menschheit oder besser gesagt alles Leben auf unserem Planeten betrifft. Allseitig scheint dieser Wandel zum anderen, weil er – wie im Fall von Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandlungsprozesse – alle Lebensbereiche durchdringt, Gesellschaft, Staat, Politik, Medien, Kultur und Wirtschaft in Bewegung versetzen. Tiefgreifend scheint der Wandel zum einen, weil vieles, was als selbstverständlich, als konstant gewähnt wurde, zur Disposition steht, z. B. die weltpolitischen und weltwirtschaftlichen Kräfteverhältnisse. Tiefgreifend scheint der Wandel zum anderen, weil er, wie etwa im Fall einer exponentiell wachsenden Weltbevölkerung, erheblich, existenziell und einschneidend ist. Zweifelsohne stehen wir im Angesicht der gegenwärtigen allseitigen und tiefgreifenden Umgestaltungen vor menschengemeinsamen Problemen und Aufgaben, die selbst bei aller wissenschaftlichen Vorsicht und Zurückhaltung, als gigantisch bezeichnet werden müssen.

Führung und Wandel sind seit je ein bedeutsames und miteinander verschlungenes Begriffspaar. Urtümlich haben sowohl der deutsche Begriff „führen“ als auch der englische Begriff „to lead“ die folgende Bedeutung: Die Ursache dafür zu sein, dass jemand oder etwas hinüber geht. Die Begriffe „Führung“ bzw. „Leadership“ sind damit einerseits aufs Engste verbunden mit der Vorstellung einer Bewegungsursache, d. h. einem tätigen Wirken, das Menschen, Organisationen und ganze Gesellschaften dazu bringt, nicht angstvoll oder hoffnungslos vor den Umbrüchen zu verharren, sondern mutig und zuversichtlich aufzubrechen, „hinüber“ zu gehen. Die Begriffe „Führung“ bzw. „Leadership“ sind andererseits aufs Engste verbunden mit der Vorstellung einer Zweckursache, d. h. einem tätigen Wirken, das Menschen, Organisationen und ganzen Gesellschaften ein erstrebenswertes Ziel skizziert, von einem begehrenswerten „Hinüber“ erzählt, ein wünschenswertes „Jenseits“ aller augenblicklichen Umbrüche greifbar macht. Wir sind Zeitzeugen einer sich wandelnden Welt, in der Vertrautes verschwindet und Unsicherheit an seine Stelle rückt. In dieser Situation bedarf es einer solchen Ursache namens „Führung“ bzw. „Leadership“, die zum Aufbruch motiviert. Und es braucht einer solchen Ursache namens „Führung“ bzw. „Leadership“, die ein wünschenswertes Bild und – dies muss angesichts der gegenwärtigen Renaissance ewiggestriger Ideen auch gesagt werden – ein vorwärtsgewandtes Bild von dem zeichnet, weswegen man aufbrechen und alle Mühen des Weges auf sich nehmen sollte.

3 Heinke, A. (2017): Megatrend Report. Renningen.

Führung und Wandel sind darüber hinaus auf eine weitere Weise aufs Engste verwoben. Sowohl der Weg durch den Wandel als auch das, was uns am Ende des Wegs erwartet, ist mit dem Begriff des „Neuen" verbunden: Mit einem irgendwie gearteten Neuen werden wir die Herausforderungen der Gegenwart überwinden; einem irgendwie gearteten Neuen streben wir entgegen, auf dem sich jene zukünftige Welt gründet. Das Neue ist die Wirkung jener „Kraft der schöpferischen Zerstörung"[4]. Diese Kraft bewirkt, dass das Gegenwärtige, das Bestehende durch ein Neues – und in der Hoffnung auch: Besseres – aus der Welt geschaffen wird. Die Diskussion um „das Neue" wird mitunter häufig reduziert auf den Begriff der Erfindung. Diese Reduktion ist irreführend, weil es bei der Bewältigung der Herausforderungen der Gegenwart auch, aber eben nicht nur, um technische bzw. technologische Neuerungen geht. Es bedarf u. a. eines neuen politischen Denkens, das über regionale Egoismen hinausgeht; es bedarf neuer weltweiter Institutionen, die allseits legitimiert sind; und es bedarf eines neuen Bewusstseins, dass die epochalen Herausforderungen des Klimawandels nur menschengemeinsam angegangen werden können. Als Verkörperung der „Kraft der schöpferischen Zerstörung" gilt nach Joseph A. Schumpeter – einem der großen Wirtschaftswissenschaftler und gewissermaßen „Erfinder" des Begriffs „Innovation" – daher auch weniger derjenige, der das Neue erdenkt oder erfindet, sondern vor allem derjenige, der das Neue zu seiner Verwirklichung führt. Im wirtschaftlichen Zusammenhang würde man diese Personen als Entrepreneure oder Intrapreneuere bezeichnen. Allgemein, d. h. unabhängig vom sozialen Kontext, sollte man eher von „schöpferischen Persönlichkeiten" (Faix, Mergenthaler 2010 und 2014) sprechen: Von Menschen, die durch ihr tätiges Wirken den Grund liefern für Veränderungen; von Menschen, die sich eine genaue Vorstellung des Sinns und des Zwecks dieser Veränderungen ausdenken und ausmalen können; von Menschen, die den nötigen Wandel anstoßen und vorantreiben; von Menschen, die andere Menschen mitnehmen, kurzum: von Menschen, die führen.

Der Bedeutsamkeit von „Führung" oder „Leadership" bewusst, setzt die SIBE ganz gezielt die Schwerpunkte bei Bildung und Forschung auf die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sowie auf jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben.

Durch diese drei Themenfelder soll auch das grundsätzliche Verständnis des Begriffs „Management" deutlich werden: Managementwissenschaft ist für die SIBE sowie für viele andere wissenschaftliche Institutionen eine interdisziplinäre Wissenschaft, d. h. das, was man als „Management" bezeichnet, kann und wird durch viele verschiedene wissenschaftliche Sichtweisen betrachtet: Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie, Philosophie, Geschichtswissenschaft, Verhaltensbiologie, Wirtschaftswissenschaften und noch einige weitere wissenschaftliche Disziplinen werfen innerhalb der Managementwissenschaften einen gemeinsamen Blick auf jenes Phänomen namens „Management". Managementwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre haben sicherlich viele Schnittmengen, aber Managementwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre

4 Schumpeter, J.A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen, 1993, S. 136f.

sind eben nicht ein und das Gleiche. Wer den Erfahrungs- und Forschungsgegenstand „Management“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht lehrt und erforscht, sieht dieses Phänomen alleine aus einem einzigen Blickwinkel. Hierdurch bleiben bestimmte – womöglich wesentliche – Facetten dieses Erfahrungs- und Forschungsgegenstands verborgen. Jegliche unternehmerische oder organisatorische Herausforderung hat eben nicht nur eine betriebswirtschaftliche Seite, sondern weist beispielsweise auch psychologische, verhaltensbiologische, rechtliche, soziale und ethische Seiten auf. Weiterhin sei anzumerken: Der Begriff „Innovation“ ist durch J.A. Schumpeter definiert als „the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way”.[5] Innovationen entstehen somit dadurch, dass man etwas neu oder anders macht. Und die Grundlage für dieses Neu- oder Andersmachen besteht zunächst darin, die Dinge einmal „durch eine andere Brille“, von einem „anderen Standpunkt“ aus zu sehen. Die SIBE ist davon überzeugt: Wer in der Welt etwas radikal anders machen will, der muss zuvor die Welt erst einmal radikal anders betrachten. Und um einen solch radikal anderen Blickwinkel zu erhalten, braucht es Erkenntnisse, Theorien und Modelle von verschiedensten Disziplinen.

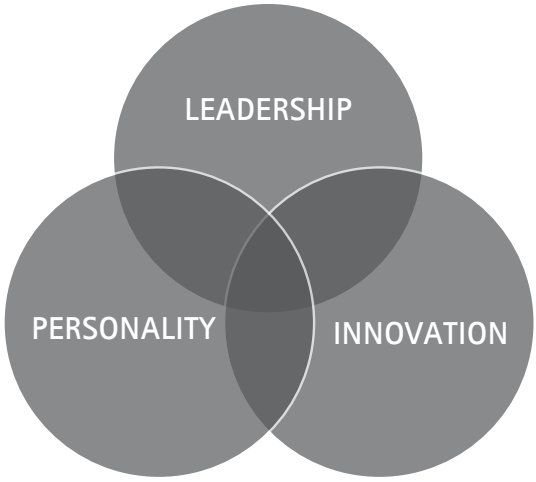


Abbildung 1 | Die Schwerpunkte der SIBE bei Forschung und Bildung: Das Spannungsfeld der Themenfelder Leadership, Personality und Innovation

Das maßgebliche Erfahrungs- und Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist der „Betrieb“; das maßgebliche Erfahrungs- und Forschungsobjekt der Managementwissenschaften ist „Management“. Dieses Erfahrungs- und Forschungsobjekt ist in jedem sozialen System (Wirtschaft, Politik, Kultur, Gesellschaft etc.) und in jeder Organisation (Unternehmen, Verband, Ver-

5 Schumpeter, J.A. (1947): The Creative Response in Economic History. In: The Journal of Economic History 7 (2), S. 149-159, hier S. 151.

ein, Partei etc.) auffindbar. Die Betriebswirtschaftslehre lehrt und erforscht als eine Sozialwissenschaft den Betrieb als Wirtschafts- und Entscheidungseinheit, seine betrieblichen Funktionen und alle seine wirtschaftlichen Vorgänge. Managementwissenschaft hingegen lehrt und erforscht nach Auffassung der SIBE als eine interdisziplinäre Wissenschaft in allen möglichen sozialen Kontexten die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sowie jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben.

2 ÜBER DIE SIBE

Ihr müsst auf Innovationen und Menschen setzen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Ferdinand von Steinbeis

2.1 WER WIR SIND

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin ist mit derzeit (Stand: Dezember 2017) rund 750 Studierenden eine der größten privaten wissenschaftlichen postgradualen Business- & Law-Schools Deutschlands. Mehr als 4000 Absolventen haben seit 1994 die Master-Studiengänge der SIBE erfolgreich absolviert. Über 350 Unternehmen haben seitdem mit der SIBE erfolgreich kooperiert.

Die SIBE ist spezialisiert auf postgraduale Management-Studiengänge für Nachwuchs(führungs-)kräfte mit 0 bis 5 Jahren Berufserfahrung. Das Studienangebot der SIBE umfasst offene Programme sowie Unternehmensprogramme. Die SIBE bietet diese Management-Studiengänge in Deutschland an sowie in Kooperation mit namhaften Universitäten in weiteren Ländern (Großbritannien, Brasilien, China, Indien, Russland und USA).

Transferorientierte Bildung und Forschung bilden die Kernkompetenzen der SIBE. Darüber hinaus berät und unterstützt die SIBE Unternehmen umfassend bei der Rekrutierung, der Personalauswahl sowie Personalbindung und der Realisierung von InnovationsQualität.

Bei der Studienbewerberauswahl arbeitet die SIBE aufs Engste mit dem Personaldienstleister SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources) zusammen. SAPHIR unterstützt Nachwuchs(führungs)kräfte darüber hinaus durch Karriereberatung, Coaching und vor allem durch die Vermittlung von projektgebenden Unternehmen für das Studium der SIBE. Schließlich unterstützt SAPHIR Unternehmen bei der Rekrutierung, Auswahl und Bindung von Nachwuchs(führungs)kräften.

Den Mittelpunkt aller Studiengänge der SIBE bildet jeweils ein authentisches, reales und innovatives Projekt aus der Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation. Jeder Studierende kann in seinem Projekt unter realen Bedingungen Ideen erproben und Wissen umsetzen. Dies geschieht jedoch strukturiert und mit wissenschaftlich fundierter Begleitung durch praxiserfahrene Dozierende. Die Projekte stellen während der gesamten Studiendauer sicher, dass die Studierenden der SIBE ihre Ideen und ihr Wissen in Handlungen umsetzen. In und durch Handlungen werden Ideen und Wissen einerseits greifbar und im wahrs-

ten Sinne „begreifbar“ und damit auch nachhaltig erinnert und tiefer verstanden. Und es ist andererseits genau diese Lernerfahrung, wenn Ideen und Wissen im wahrsten Sinne „handgreiflich“ werden, durch welche schließlich auch tiefere Schichten der Persönlichkeit und hier vor allem Kompetenzen entwickelt werden.

Die Forschungsaktivitäten der SIBE sind darauf ausgerichtet, transferorientiertes wissenschaftliches Wissen zu schaffen. Eine solche transferorientierte Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass zum einen die Fragestellung aufs Engste mit einem konkreten, lebensweltlichen (z. B. einem unternehmerischen) Problem verbunden ist. Zum anderen dient die wissenschaftliche Antwort dem Ziel, dieses lebensweltliche Problem zu lösen.

2.2 UNSERE MISSION

Unsere Mission

Die Mission der SIBE beruht auf den folgenden beiden Ansprüchen und Verpflichtungen:

1. Die SIBE bietet Rahmenbedingungen, unter denen sich Menschen zu schöpferischen Persönlichkeiten entwickeln. Eine schöpferische Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie Möglichkeiten hellsichtig erkennt, mutig angeht, sorgfältig durchdenkt, umsichtig und verantwortungsbewusst beurteilt und wertschöpfende Wirklichkeit werden lässt.

2. Die SIBE bietet Rahmenbedingungen, unter denen sich Ideen zu qualitativ hochwertigen Innovationen entwickeln. Eine qualitativ hochwertige Innovation zeichnet sich dadurch aus, dass das Neue nicht nur anders ist als ein Bestehendes, sondern auch in einem umfassenden Sinne wertschöpfender. Diese Ansprüche und Verpflichtungen gelten für Bildung, Forschung und Unternehmenskultur der SIBE. Die Bildung an der SIBE ermöglicht es Studierenden eine Lebensperspektive zu entwickeln, die davon geprägt ist, zu entdecken, zu verstehen, zu bewerten, zu verwirklichen und zu führen. Die Forschung an der SIBE umfasst im Wesentlichen die Bereiche Leadership, Personality und Innovation und steht für erfolgreichen und folgenreichen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Die Unternehmenskultur der SIBE ist geprägt durch soziale Praktiken, Strukturen und Prozesse, mit denen die SIBE als loyaler und vertrauensvoller Partner ihre eigenen Ansprüche und Verpflichtungen erfüllen kann.

Abbildung 2 | Mission der SIBE

2.3 UNSER LEITBILD UND UNSERE PERMANENTE ZIELSETZUNG

Unser Leitbild

Wir – die Lehrenden, Mitarbeiter und Führungskräfte der SIBE – wollen mit unseren Studiengängen unseren Studierenden und Absolventen ermöglichen, sehr erfolgreich zu sein, indem sie mit ihrer schöpferischen Persönlichkeit in Unternehmen, Organisationen und Gesellschaft wertschöpfende und nachhaltige Nutzenbeiträge realisieren.

Abbildung 3 | Das Leitbild der SIBE

Unsere permanente Zielsetzung
Unser fortlaufendes Ziel besteht darin, die erfolgreichste postgraduale, international agierende, selektive Business School Deutschlands zu sein und zu bleiben.

Abbildung 4 | Die permanente Zielsetzung der SIBE

2.4 UNSERE GESCHICHTE UND UNSERE ERFAHRUNG

Bereits in den späten 1980ern verweist der Gründer und CEO der SIBE, Werner G. Faix, in verschiedenen Publikationen auf die Probleme der bestehenden Bildungseinrichtungen (vgl. Faix, Hofmann, Buchwald, Wetzler 1989; Dosenbach, Faix, Stulle 1992; Faix, Buchwald, Wetzler 1991 und 1994; Faix 1994; Faix, Laier 1989, 1991, 1996; vgl. im Folgenden Blumenthal 2009). Diesen gelinge es nicht, den größeren Bedarf an flexiblen und kreativen Fach- und Führungskräften zu decken. Die heutige Bildungskrise bestehe – so Faix – daher v.a. in dem Versäumnis, Handlungskompetenz zu entwickeln, also die Fähigkeit, in neuen oder unbekannten Situationen kreativ und zweckmäßig zu handeln. Eine solche Fähigkeit entwickle sich jedoch nur im aktiven Wissenstransfer, d. h. in der Anwendung von Gelerntem in praxisrelevanten und offenen Situationen.

Als Bildungsmanager der IBM Deutschland initiiert Faix erste Weiterbildungsprogramme, in deren Curriculum nicht nur Wissenserwerb, sondern auch Kompetenzentwicklung vorgesehen ist. In Zusammenarbeit mit der Universität Stuttgart wird 1990 das „Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE)“ entwickelt (Faix 1995b). Unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung gründet Faix 1993 die „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“. Diese entwickelt in Kooperation mit der Donau Universität Krems das Executive MBA Programm. Dabei wird die sogenannte Krems-Methode entwickelt und eingeführt, eine erste Variante des an der SIBE angewandten Projekt-Kompetenz-Studiums.

Im Jahr 1998 wird die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gegründet. Zeitgleich wird aus der „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“ und unter dem Dach der SHB das unternehmerisch eigenständige Unternehmen „Business Administration and International Entrepreneurship“ heraus gegründet. Dieses Unternehmen wird später in „School of International Business and Entrepreneurship“ umbenannt.

Meilensteine in der Geschichte der SIBE sind diese:

- 1993: Gründung der „Steinbeis Akademie für Unternehmensführung“ durch Werner G. Faix unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.
- 1993: Entwicklung des Executive MBA Programms zusammen mit der Donau Universität Krems; erster Studienstart dieses Programms ist 1994.

- 1997: Das Executive MBA Programm wird durch die FIBAA akkreditiert.
- 1998: Gründung des Unternehmens „Business Administration and International Entrepreneurship“ unter dem Dach der Steinbeis-Hochschule Berlin, aus welchem später die „School of International Business and Entrepreneurship“ wird.
- 1998: Entwicklung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“[6] und „GeneralMBA Growth Management“ (Wachstums-Offensive).
- 2001: Eine Vertretung in Brasilien (São Paulo) wird eröffnet.
- 2002: Eine Vertretung der SIBE in China (Shanghai) wird eröffnet.
- 2003: Erst-Akkreditierung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“ sowie „GeneralMBA Growth Management“ durch die FIBAA.
- 2005: Die ersten Corporate Programs entstehen (u. a. Kaufland | Lidl, IBM und Siemens).
- 2006: Gründung des Personaldienstleisters SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources)[7] und der SIBE-Dependance „Steinbeis Business School Rhein Main“ in Hanau.
- 2007: Als Erweiterung des Portfolios der SIBE wird der Master of Science in International Management von Stefanie Kisgen, der heutigen Geschäftsführerin der SIBE, entwickelt und implementiert[8].
- 2008: Start des Master of Arts in General Management.
- 2009: Erst-Akkreditierung der Studiengänge Master of Science in International Management und Master of Arts in General Management durch die FIBAA.
- 2009: Turnusmäßige Re-Akkreditierung der Studiengänge „InternationalMBA Globalisation Management“ sowie „GeneralMBA Growth Management“ durch die FIBAA.
- 2011: Double Degree-Option mit den brasilianischen Partner-Universitäten Universidade de Taubaté (UNITAU), Instituto Mauá de Tecnologia (MAUA) und Universidade Católica de Brasília (UCB).
- 2014: Die Geschäftsführung der SIBE wird durch Werner G. Faix und Stefanie Kisgen wahrgenommen.
- 2015: Turnusmäßige Re-Akkreditierung der Studiengänge Master of Science in International Management und Master of Arts in General Management durch die FIBAA; Verleihung des Premium-Qualitätssiegels der FIBAA für diese beiden Studienprogramme (nur 3 % aller bei der FIBAA akkreditierten Masterstudiengänge haben bisher ein solches Siegel erhalten).

---

6 Der Schwerpunkt der Projekte innerhalb des International MBA Globalisation Management lag darauf, deutsche Unternehmen auf dem chinesischen Markt zu etablieren. Der Name des Programms lautete „Wachstumsmarkt China. Ein Markterschließungsprogramm für mittelständische Unternehmen“. Mehr als 200 Chinesen bearbeiteten hier während ihres Studiums an der SIBE das Projekt „Markterschließung China für mein deutsches Partnerunternehmen“, um die ca. 100 deutschen projektgebenden Unternehmen bei ihrem Gang auf den chinesischen Markt zu unterstützen.

7 Mehr zu SAPHIR bei Rominger 2009.

8 Mehr zu diesem Studiengang bei Kisgen 2010, 2012 und 2013.

- 2015: Start des 100 % Online-Studiengangs LL.M. (Master of Laws, Schwerpunkt international Business Laws)[9].
- 2015: Start des 100 % Online-Studiengangs M.A. / MBA(USA) als Dual Degree mit der US-amerikanischen Post University.
- 2017: Gründung des Instituts „SIBE Scientific Projects GmbH“ als Tochterunternehmen der SIBE und Start des Promotionsprogramms „Doctor of Business Administration (DBA)“ in Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University.

2.5 UNSERE ORGANISATION

Unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung wird 1998 die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gegründet als eine staatlich anerkannte, private Hochschule. Was die Zahl der eingeschriebenen Studierenden betrifft, ist sie heute die zahlenmäßig größte private wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht in Deutschland. Schwerpunktmäßig konzentriert sich die Arbeit der Hochschule auf die Bereiche Technologie, Management und Ökonomie. Seit 2003 besitzt die SHB den Status einer wissenschaftlichen Hochschule mit Promotionsrecht.[10]

Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gliedert sich in einen verwaltenden und einen akademischen Bereich. Der akademische Bereich gliedert sich seinerseits in die drei Fakultäten Technologie, Management und Ökonomie. Innerhalb der Fakultäten bestehen jeweils Schools und Graduate Schools, welche die direkte akademische Verantwortung in Lehre, Studium und Forschung tragen. Die Schools sind verantwortlich für die Durchführung von Bachelorstudiengängen; die Graduate Schools sind verantwortlich für die Durchführung von Masterstudiengängen. Die SIBE ist die Graduate School der Fakultät Management und verantwortlich für die Durchführung der Management-Masterstudiengänge der SHB.

Neben der SIBE sind die weiteren wesentlichen Schools und Graduate Schools der SHB:

- ADG Business School,
- Steinbeis School of Management and Innovation (SMI),
- School of Management and Technology (SMT),
- Steinbeis Business Academy (SBA) und
- Steinbeis Technology-Group (STG).

9 Mehr zu diesem Studiengang bei Arnold, Feldbaum, Kisgen, Faix 2015.

10 Mehr zur Geschichte der Steinbeis-Hochschule und der Steinbeis-Stiftung bei Friedrichs 2008.

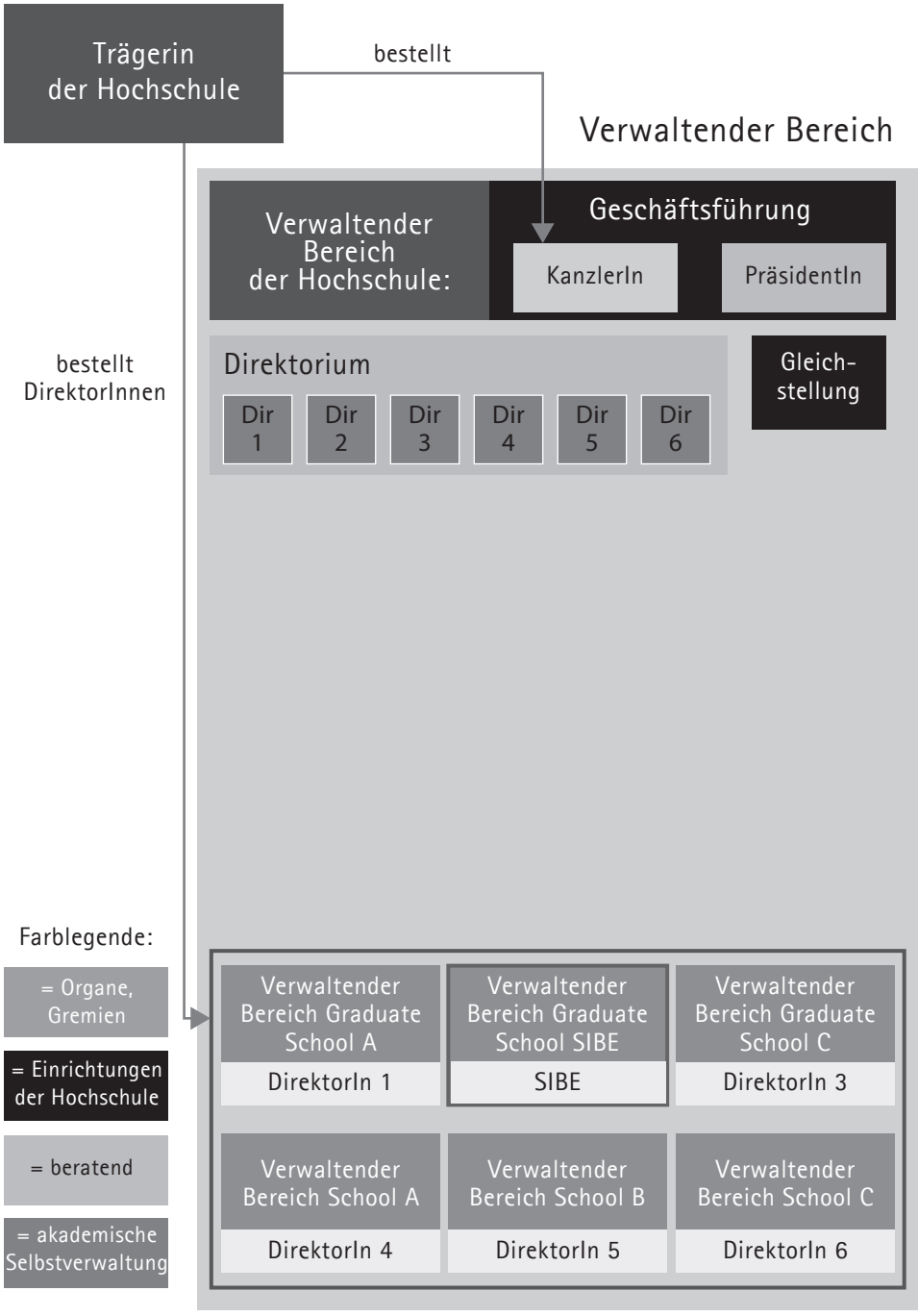


Abbildung 5a | Organisation der Steinbeis-Hochschule Berlin

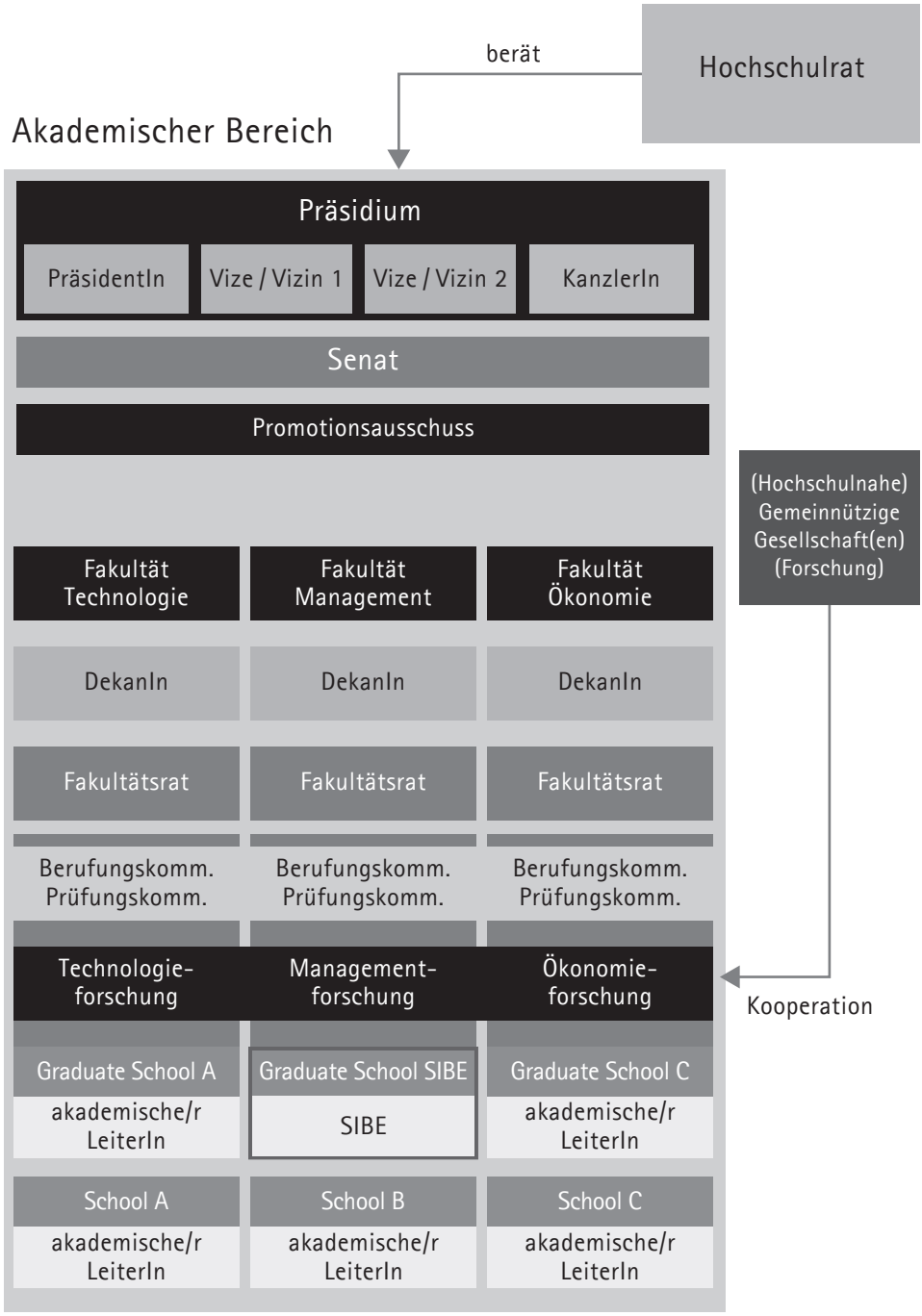


Abbildung 5b | Organisation der Steinbeis-Hochschule Berlin

2.6 UNSER GESCHÄFTSMODELL

Während in der traditionellen hochschulischen Ausbildung zwei Protagonisten – Hochschule und Student – miteinander agieren, vollzieht sich jedes Studium an der SIBE im Zusammenspiel dreier Protagonisten: Hochschule, Student und Unternehmen bzw. Organisation. Mit diesem Konzept steht die SIBE in der langen Tradition der dualen Bildung in Deutschland (vgl. im Folgenden Faix 2008; Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a; Kisgen 2010, 2012 und 2013).

Jeder SIBE-Student ist während seines gesamten Studiums parallel in einem Betrieb beschäftigt. Der jeweilige Betrieb bezahlt dem Studierenden in der Regel ein Gehalt und kommt in der Regel ebenso für die Kosten des Studiums auf.

Im Zentrum aller Studiengänge der SIBE steht ein innovatives Projekt, das durch den Studierenden während seines Studiums in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen bzw. einer Organisation realisiert wird. Der Fokus der Projekte ist dabei so vielfältig wie die Herausforderungen der Unternehmen: innovative Wachstumsstrategien, Kostenoptimierung, Restrukturierung, neue Führungssysteme, Erschließung neuer Absatz- oder Einkaufsmärkte, Entwicklung neuer Produkte, Optimierung von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen, Digitalisierung etc. Die Projektarbeit wird in den sogenannten Projektstudienarbeiten sowie der abschließenden Thesis dokumentiert. Die wissenschaftliche Reflexion und schriftliche Ausarbeitung der Lösung und aktive Bewältigung eines unternehmerischen Problems bildet dabei in der Regel den Schwerpunkt bei den Leistungsnachweisen, die während des Studiums erbracht werden müssen.

Die Finanzierung des Studiums durch das Unternehmen wird dabei an der SIBE als „kostenneutral“ bezeichnet, d. h.: Der Anspruch und die Wirklichkeit der SIBE bei der Ausgestaltung der Studienprojekte besteht darin, dass die (monetären) Nutzenbeiträge, welche die Studierenden durch ihr Projekt und die Mitarbeit in den Partnerunternehmen erzielen, die Kosten leicht um ein Vielfaches übertreffen.

Die SIBE arbeitet aufs Engste mit dem Personaldienstleister SAPHIR (Steinbeis Associate Partner of Human International Resources) zusammen (vgl. Rominger 2009) Die Aufgabe von SAPHIR ist hierbei vor allem, im Rahmen der Studiengänge der SIBE das jeweils richtige Unternehmen mit dem jeweils richtigen Studienbewerber zusammenzubringen. SAPHIR akquiriert offene Stellenangebote für das Studium der SIBE bei Unternehmen, fertigt ein Besetzungsbild an, gleicht dieses mit vorhandenen Interessenten in der internen Bewerberdatenbank ab und / oder sucht gezielt extern nach Kandidaten. Um für Unternehmen die Komplexität des Rekrutierungsprozesses zu reduzieren, erhalten diese vorausgewählte Bewerbungsunterlagen von Kandidaten, die bereits ein Auswahlverfahren durchlaufen haben. Bei der nachfolgenden Auswahl eines geeigneten Kandidaten können

sich Unternehmen auf die Ergebnisse von wissenschaftlich fundierten Testverfahren stützen. Um für Studienbewerber die Komplexität des Bewerbungsprozesses bei Unternehmen zu reduzieren, bietet SAPHIR ihnen Einzel- und Gruppenberatung, Karriereberatung und Coaching sowie v.a. die direkte Vermittlung an Unternehmen, die mit der SIBE im Rahmen des Studiums kooperieren.

2.7 UNSERE STUDIEN- UND PROMOTIONSPROGRAMME

	M.Sc. Master of Science in International Management	M.A./MBA Master of Arts in General Management/ Master of Business Administration	MBA Master of Business Administration	M.A. Master of Arts in General Management	LL.M. Master of Laws in International Business Law
KURZBESCHREIBUNG	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt kurze Blockseminare und Blended Learning-Einheiten	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch	Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt Blockseminare und Blended Learning-Einheiten	Berufsbegleitendes Studium mit Studienprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch	Berufsbegleitendes Studium mit Wissenschaftsprojekt flexibles Studienformat, 100 % online, 100 % Englisch
ZIELGRUPPE	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-2 Jahren Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-5 Jahren Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und mind. 2 Jahren Berufserfahrung	Absolventen aller Fachrichtungen mit mindestens einem Hochschulabschluss und 0-5 Jahren Berufserfahrung	Absolventen mit abgeschlossenem Erststudium der Rechtswissenschaften oder mit rechtswissenschaftlichem Schwerpunkt
DAUER	24 Monate	24 Monate	24 Monate	24 Monate	16 Monate

Tabelle 1 | Studienprogramme der SIBE

	Dr. rer. oec. Doktor der Wirtschaftswissenschaften	DBA Doctor of Business Administration
KURZBESCHREIBUNG	Berufsbegleitende Promotion mit Wissenschaftsprojekt Kurze Blockseminare und intensive wissenschaftliche Projektbetreuung	Berufsbegleitende Promotion mit Wissenschaftsprojekt Online-Seminare und intensive wissenschaftliche Projektbetreuung Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University (titelvergebende Universität)
ZIELGRUPPE	Absolventen mit hervorragendem Hochschulabschluss auf Master-Niveau mit Schwerpunkt Management und Wirtschaftswissenschaften	Absolventen mit hervorragendem Hochschulabschluss auf Master-Niveau
DAUER	mind. 36 Monate	mind. 36 Monate

Tabelle 2 | Promotionsprogramme der SIBE

3 UNSERE BILDUNGSPHILOSOPHIE

Ohne schöpferische, selbständig denkende und urteilende Persönlichkeiten ist eine Höherentwicklung der Gesellschaft ebenso wenig denkbar wie die Entwicklung der einzelnen Persönlichkeit ohne den Nährboden der Gemeinschaft.

Albert Einstein

3.1 UNSER BILDUNGSIDEAL

Das Bildungsideal der SIBE ist das der selbstständigen, „schöpferischen Persönlichkeit". Als schöpferische Persönlichkeiten bezeichnen wir all jene Menschen,

- die vor dem Hintergrund ihrer breiten und tiefen Bildung und ihrer großen Vernunft umsichtig und gewissenhaft die möglichen komplexen Folgen von Entscheidungen und Handlungen durchdenken;
- die ihre Handlungen als Ausdruck zutiefst persönlicher Stellungnahmen betrachten, die auf vernünftigen und guten Gründen beruhen;
- die die Bildung des eigenen menschlichen Wesens, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, lebenslang als eine Herausforderung und Freiheit verstehen und angehen;
- die das Wissen, die Kompetenz und auch die Kraft sowie den Mut haben, selbst Ziele zu formulieren und zu verwirklichen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, „keinen Trick 17", kein sicheres Richtig oder Falsch gibt (vgl. Faix, Mergenthaler 2010 und 2014a, 2015; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018; Blumenthal et al. 2012 und 2017).

3.2 UNSERE BILDUNGSZIELE

Die SIBE will durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen das Bildungsziel tertiärer Bildung anstreben und erreichen können, das grundsätzlich für alle Fachrichtungen relevant ist: Die Befähigung der Studierenden zur selbständigen Wissensaneignung und zum wissenschaftlichen Arbeiten, um den Nutzen von Wissenschaft zu verstehen und / oder sich in wissenschaftliche Debatten einzubringen (vgl. Kisgen 2017).

Die SIBE will durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium weiterhin Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen jene Bildungsziele anstreben und erreichen können, welche die SIBE speziell mit einer Business Leadership Education für die Gruppe der Nachwuchs(führungs)kräfte verbindet:

- Die Befähigung der Studierenden mit Innovationen oder Innovationsprojekten zur Generierung von „InnovationsQualität“ (Faix, Mergenthaler, Ahlers, Auer 2014) beizutragen und damit nachhaltige/n Entwicklung und Nutzen für Individuen, Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft und Natur zu schaffen.
- Die Befähigung der Studierenden (persönliche, Unternehmens- und Innovations-) Ziele zu definieren und (die selbstgesetzten Ziele) zu erreichen (Faix, Mergenthaler 2014c und 2014d; Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).
- Die Befähigung der Studierenden, Persönlichkeit und Management / Business Leadership Kompetenzen zu entwickeln (Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).
- Die Befähigung der Studierenden (internationale) Netzwerke zu gestalten (Kisgen 2010, 2012, 2013 und 2017).

Die SIBE will schließlich durch ihr Projekt-Kompetenz-Studium Rahmenbedingungen bieten, unter denen Menschen folgende lebensumfassenden Bildungsziele anstreben und erreichen können (vgl. im Folgenden Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018):

- Die Bildung einer heuristischen und schöpferischen Denk- und Handlungsfähigkeit und damit auch zu einer ausgesprochenen Fähigkeit, Ideen nicht nur anzudenken, sondern auch umzusetzen.
- Die Bildung eines umfassenden Selbstbewusstseins und Selbstvertrauens sowie eines ausgesprochenen Strebens nach Selbstbestimmtheit und damit zu einer ausgesprochenen Fähigkeit und Freude an der Reichhaltigkeit einer vielgestaltigen Welt teilhaben zu können und zu wollen.

Neben diesen spezifischen Zielsetzungen, die für alle Bildungsangebote der SIBE gelten, werden speziell in den Master-Studiengängen der SIBE darüber hinaus folgende Ziele angestrebt, die dem Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)[11] sowie der Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin[12] entstammen.

Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen sieht vor, dass Absolventen der Master-Stufe u. a. über folgende Qualifikationen und Kompetenzen verfügen sollten:

- Absolventen verfügen über umfassendes, detailliertes und spezialisiertes Wissen auf dem neuesten Erkenntnisstand in einem wissenschaftlichen Fach oder über umfassendes berufliches Wissen in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld.

11 Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. (DQR). Online verfügbar unter: http://www.dqr.de/media/content/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf, abgerufen am 16.8.2017.

12 Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin. Online verfügbar unter: http://www.steinbeis.de/fileadmin/content/Experten/SHB/Ordnungen/94243-2015-02-25-RSO.pdf, abgerufen am 14.8.2017.

- Absolventen verfügen über spezialisierte fachliche oder konzeptionelle Fertigkeiten zur Lösung strategischer Probleme in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld.
- Absolventen können auch bei unvollständiger Information Alternativen abwägen. Sie können neue Ideen oder Verfahren entwickeln, anwenden und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Beurteilungsmaßstäbe bewerten.
- Absolventen können für neue anwendungs- oder forschungsorientierte Aufgaben Ziele unter Reflexion der möglichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen definieren, geeignete Mittel einsetzen und hierfür Wissen eigenständig erschließen.

Die Rahmenstudienordnung der Steinbeis-Hochschule Berlin sieht vor, dass Absolventen der Master-Stufe über folgende Qualifikationen und Kompetenzen verfügen sollten:

- Das Master-Studium soll die in einem Erststudium erworbene Qualifikation der Studierenden
  - zukunftsorientiert, situativ und praxisbezogen ergänzen bzw. ausbauen
  - und die Studierenden auf interdisziplinäre Tätigkeiten in einem sich ständig verändernden globalen Umfeld vorbereiten.
- Die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden werden so vermittelt, dass die Studierenden befähigt sind
  - zu disziplinübergreifender wissenschaftlicher, selbstorganisierter problemlösungsorientierter Arbeit und zu verantwortungsbewusstem wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Handeln und zur Wahrnehmung entsprechender Leitungsaufgaben in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat.

3.3 UNSER BILDUNGSVERSTÄNDNIS

Ein Studium, das ist in seiner ursprünglichen, lateinischen Bedeutung ein eifriges Streben. Das Ziel dieses Strebens ist nach der humanistischen Auffassung von Wilhelm von Humboldt dies: „Der Mensch solle sich an soviel Welt abarbeiten und in seine eigene Menschlichkeit umwandeln, wie er es in diesem Leben vermag“. Zwei Prinzipien sind es, die ein humanistisch zu nennendes Studium ausmachen: Das erste Prinzip – das Abarbeiten an der Welt – impliziert, dass der Mensch danach streben solle, auch unterschiedlichste Erfahrung an, durch und mit der Welt zu machen. Das zweite Prinzip – das Umwandeln in die eigene Menschlichkeit – besteht darin, dass das Ergebnis dieses Abarbeitens an der Welt nicht alleine in einem Zuwachs und Verändern der Wissensbestände über die Welt bestehen dürfe. Vielmehr geht es darum, dass auch die Tiefenschichten der eigenen Menschlichkeit – z. B. Kompetenzen, Identität, Werte – vom Wandlungsprozess erfasst werden sollen, der Mensch in der Erfahrung an, durch und mit der Welt sich also ganzheitlich bildet.

Dies alles tut der Lernende, indem er sich aktiv der Welt zuwendet, indem er sich unter Einbringung seines gesamten Wesens in die Welt zugleich erprobt, erkennt und formt. Unsere Aufgabe

als Bildungsinstitution sehen wir daher darin, Menschen die Rahmenbedingungen zu bieten, unter denen allgemein eine Bildung der Persönlichkeit und speziell die Bildung (zu) einer selbstbestimmten schöpferischen Persönlichkeit möglich sind (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Persönlichkeit" in einem pragmatischen Sinne auf zweierlei Weisen verwendet: Persönlichkeit drückt einerseits ein Haben und andererseits ein Sein aus:

- Das Haben drückt sich z. B. darin aus, dass man an seiner Persönlichkeit arbeiten, dass man sie entwickeln soll; das Haben drückt sich auch darin aus, dass z. B. etwas Ausdruck oder Ausfluss der Persönlichkeit ist. Persönlichkeit erscheint hier als ein zutiefst zu einem Menschen gehörender Besitz, den der Mensch einerseits (um)gestalten kann und das zum anderen die Grundlage für seine Verhaltens- oder Interaktionsweisen ist.
- Persönlichkeit als ein Sein drückt sich aus in solchen Phrasen wie er / sie ist eine große Persönlichkeit, er / sie ist eine namhafte Persönlichkeit aus Sport / Politik / Wirtschaft / Gesellschaft / Kultur etc. Persönlichkeit steht in diesem Fall für einen Menschen, der in der Gesellschaft eine besondere Rolle spielt. Anders gesagt, steht das Sein einer Persönlichkeit für das Ergebnis eines komplexen sozialen Prozesses, bei dem eine Gemeinschaft den Rang / die Bedeutung / den Einfluss etc. eines Subjekts auf die Gemeinschaft bewertet.

Dieser Definition folgend bezeichnet Persönlichkeit nach unserem pragmatischen Verständnis sowohl ein Persönlichkeit-Haben wie auch ein Persönlichkeit-Sein (Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).

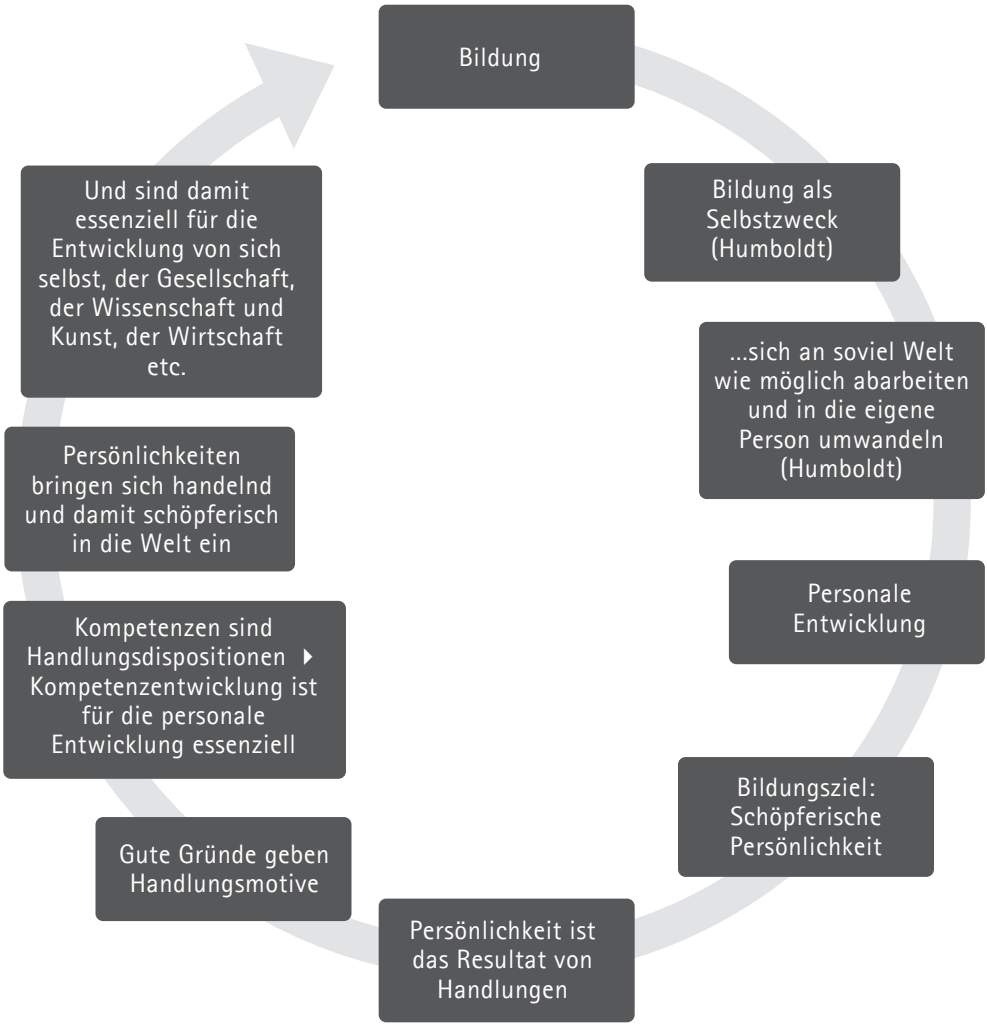


Abbildung 6 | Bildungsverständnis der SIBE: Humanistische Tradition verwoben mit Erkenntnissen (Faix, Kisgen, Shah, Faix 2018)

Das Haben einer Persönlichkeit steht für das Innehaben jener Gesamtheit von Elementen, welche einem Menschen eine einmalige und charakteristische Individualität verleiht. Dieses Haben besteht nach unserer Auffassung aus einer zutiefst individuellen Gesamtheit folgender Elemente:

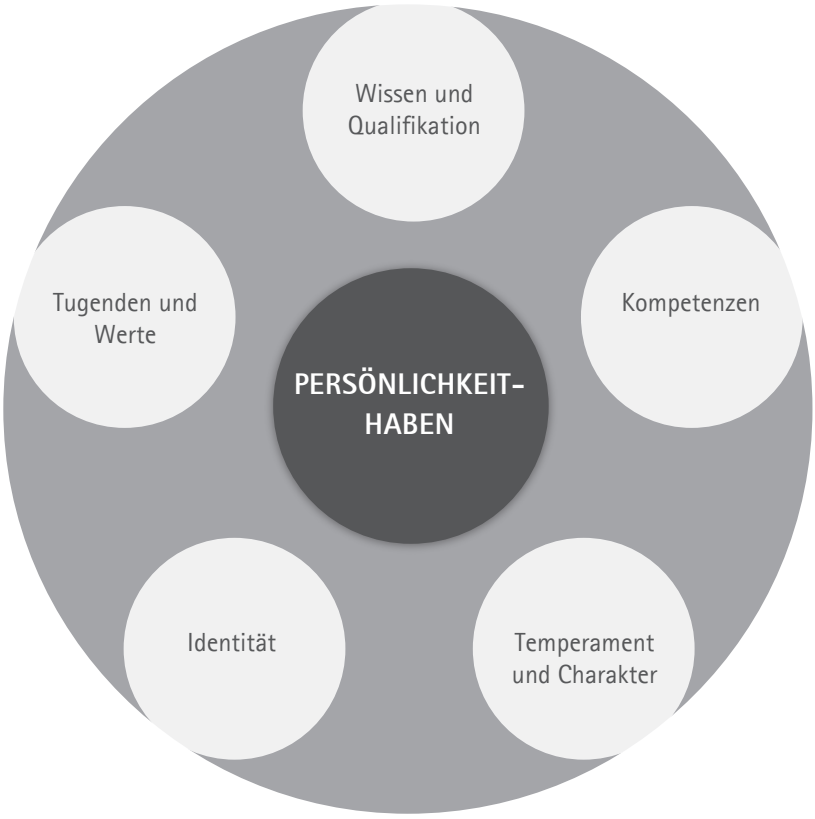


Abbildung 7 | Persönlichkeit als Persönlichkeit-Haben (Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

Das Zusammenwirken all dieser Elemente zeigt sich in unseren Handlungen, zeigt sich also darin, was wir tun, dulden oder unterlassen. Dass und wie wir handeln, führt wiederum dazu, dass wir von anderen in einer bestimmten Weise gesehen werden. Dieser soziale Wertungsprozess ist schließlich aufs Engste mit dem verbunden, was wir als Persönlichkeit-Sein bezeichnen. Denn es sind unsere Handlungen, die dazu führen, was der Andere in uns sieht, ob und was für eine Persönlichkeit wir in den Augen des Anderen sind.

Ein Mensch, der eine Persönlichkeit ist, besitzt aus Sicht eines Anderen dabei vor allem Folgendes:

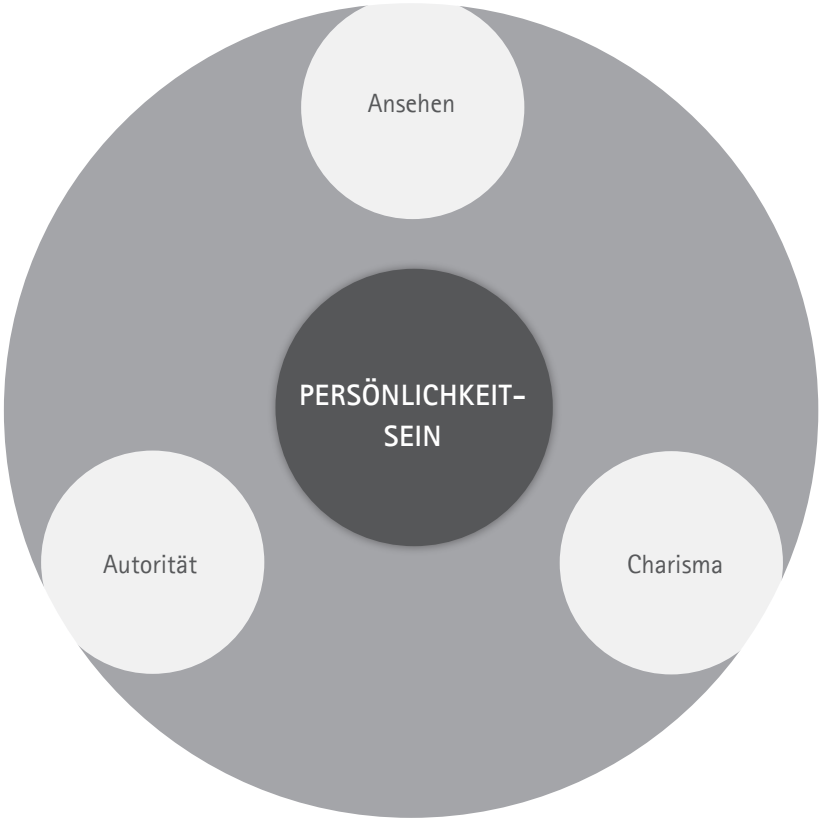


Abbildung 8 | Persönlichkeit als Persönlichkeit-Sein (Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

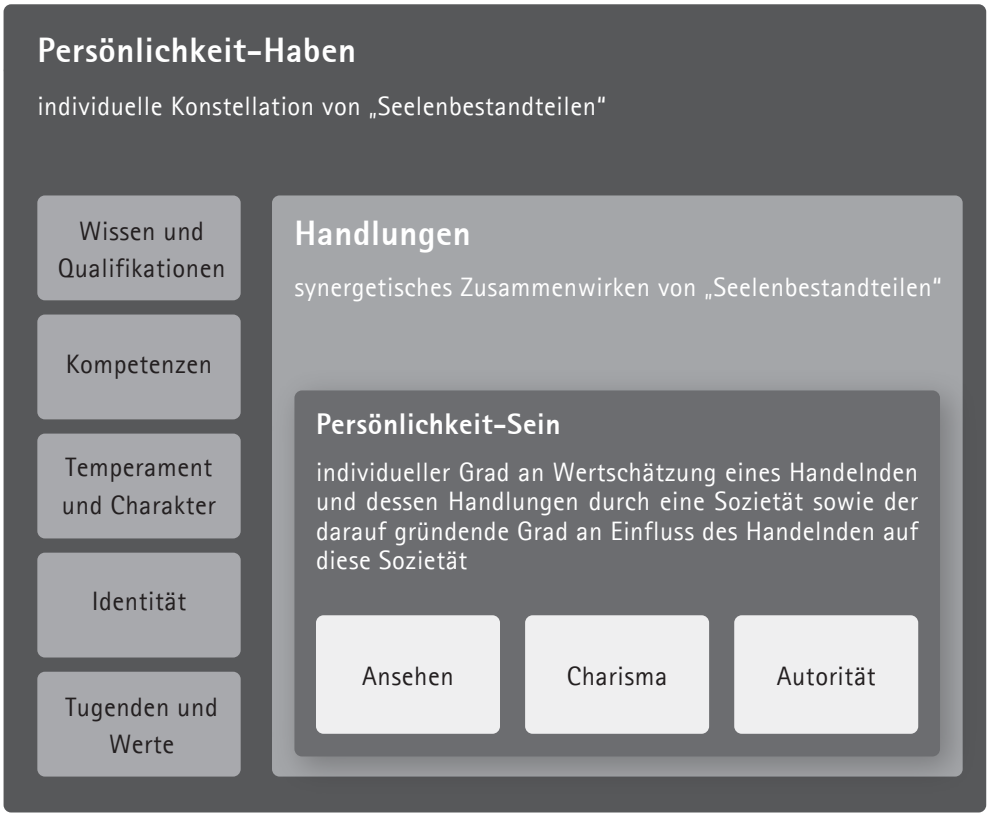


Abbildung 9 | Das Persönlichkeits-Modell der SIBE (Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017)

Das Modell von Haben und Sein einer Persönlichkeit liefert einen Ansatz, wie und warum jemand eine bedeutsame, ja eine Führungsrolle in einer Sozietät einnimmt. Wir betonen bei diesem Konzept den Aspekt des „Nutzenbeitrags für die Gemeinschaft" ungemein stark. Mitunter wird man uns vorwerfen, dass Bildung zunächst und alleine doch dazu dienen soll, sich selbst zu entfalten. Dem würden wir zustimmen, doch gleichsam entgegenhalten, dass – mit einigen Ausnahmen freilich – kein Mensch eine Insel sein will und auch nicht sein kann. Wir sind gruppenfixierte Individuen, absolut auf Gemeinschaften und Gesellschaften orientiert. Und es liegt in unserer Natur, zum Bestand und zur Entwicklung der Gruppe durch eigene Nutzenbeiträge beizutragen. Und noch einmal ganz überspitzt ausgedrückt: Natürlich soll und muss Bildung dazu zunächst und vor allem dazu beitragen, dass ein Individuum sein Persönlichkeitspotenzial entfaltet. Doch Bildung kann und darf sich nicht nur – und wir betonen: nicht nur! – auf Eskapismus beschränken. So schön und erregend ein temporärer Aufenthalt im Elfenbeinturm auch ist, so wundervoll und ausfüllend ein wenig Egozentrismus hier und da auch ist: Wahre und volle Erfüllung findet der Mensch nach unserer Ansicht erst, wenn er mit dem, was er weiß, kann und ist aus eige-

nem Antrieb und aufgrund eigener Entscheidungen einem Anderen einen Dienst erweist. Die Lehren von Jesus, Konfuzius, Mohammed und Buddha über Nächstenliebe, die Erkenntnisse von Aristoteles, Platon und vieler ihrer Nachfolger über das höchste Gute, Wahre und Schöne, welches in der Gemeinschaft liegt, können nach unserer Ansicht mit einer solchen von den Kant'schen Imperativen inspirierten goldenen Regel zusammengefasst werden: Die letzte Bestimmung des Menschseins besteht darin, ein Leben zu führen, in dem man weder sich selbst noch andere als Mittel, sondern immer schon als Zweck ansieht und durch sein tätiges Wirken dazu beiträgt, dass in einer Gemeinschaft Werte geschaffen werden (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015; Mergenthaler 2017).

Vor dem Hintergrund des Konzepts vom Haben und Sein einer Persönlichkeit ist Bildung stets als lebenslange Bildung der gesamten Persönlichkeit zu verstehen, als Allgemeinbildung des ganzen Menschen über seine gesamte Lebensspanne hinweg. Erst und nur als Bildung der Persönlichkeit wird Bildung zu einer wahrlich humanen und „humanistischen" Bildung (vgl. Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a, 2015).

3.4 UNSERE BILDUNGSPRINZIPIEN

Auf dem Bildungsideal, den Bildungszielen und dem Verständnis von Bildung gründen die folgenden Bildungsprinzipien (vgl. im Folgenden Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018).

1. Das Lehren und Lernen an der SIBE gründet in dem Bewusstsein, dass Bildung stets „Selbst-Bildung" ist: Bildung kann nie von außen an den Lernenden herangetragen, sondern lediglich befördert werden. Gutes Lehren bedeutet daher, dass Lernende in ihrem Lernprozess angeregt und unterstützt werden sollen, um ihre Bildung und ihr Projekt erfolgreich abzuschließen sowie ihre Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Gutes Lernen bedeutet, Lernen als einen durch und durch aktiven Prozess zu erkennen und umzusetzen.
2. Das Lehren und Lernen ist transferorientiert: Die Bildungsangebote an der SIBE sind nach dem Projekt-Kompetenz-Prinzip ausgestaltet. Die Transferprojekte bilden mögliche Spezialisierungsrichtungen innerhalb eines Bildungsangebots und stellen daher sicher, dass über die gesamte Bildungsdauer die individuellen Interessen und Ziele des Lernenden konsequent verfolgt und gefördert werden. Vor allem aber bilden die Projekte jene integralen Transferinstrumente zwischen Theorie und Praxis und Lehren und Lernen: Die Projekte stellen während der Bildungsdauer sicher, dass Lernende wissenschaftlich fundiertes Wissen in Handlungen innerhalb einer ganz spezifischen unternehmerischen Umwelt transferieren. In der Verwirklichung wird Wissen einerseits konkret und damit begreifbar. Und es ist andererseits genau dieses aktive Momentum des Transferierens und des begleitenden und / oder nachfolgenden Reflektierens, durch welches schließlich auch tiefere Schichten der Persönlichkeit und hier vor allem Kompetenzen entwickelt werden.
3. Das Lehren und Lernen gründet auf dem Prinzip des forschenden Lernens: Grundsatz ist der Gedanke der Einheit von Forschung und Lehre in Form eines lernenden Forschens und eines

forschenden Lernens. Dies bedeutet, dass Lernende sich den Lernstoff auch und vor allem durch selbstorganisiertes Erforschen und Erkunden erarbeiten und diesen Forschungsprozess als bildende Erfahrung erleben. Dabei beschränkt sich Lernen beim forschenden Lernen nicht auf das Aufnehmen und Abspeichern eines wissenschaftlich gesicherten Wissensvorrates. Vielmehr geht es um die Verinnerlichung einer wissenschaftlich-kritischen Haltung.

3.5 UNSER BILDUNGSKONZEPT

3.5.1 UNSER PROJEKT-KOMPETENZ-STUDIUM (PKS)

Das Bildungskonzept der SIBE gründet auf dem Prinzip des sogenannten Projekt-Kompetenz-Studiums (PKS) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Die zentralen Merkmale des PKS sind diese (vgl. im Folgenden Faix 2008; Faix, Mergenthaler 2010a, 2014a und 2015; Kisgen 2010, 2012 und 2013):

1. Alle Studiengänge der SHB sind dual, d. h. berufsintegriert oder berufsbegleitend und werden in Kooperation mit einem Bildungspartner (Unternehmen, Organisation, Verband etc.) durchgeführt. Dies hat zum einen diese formalen Konsequenzen:
   - Die SHB kooperiert im Rahmen des Studiums mit einem Bildungspartner (Unternehmen, Organisation, Verband etc.) als systematisches Element für Lernerfahrungen.
   - Beim Bildungspartner der SHB wird im Rahmen von Arbeitsprozessen gelernt.
   - Der Lernende und der Bildungspartner der SHB sind vertraglich gebunden (Arbeits-/Studienvertrag).
   - Es besteht eine Kooperationsvereinbarung (Vertrag) zwischen dem Bildungspartner der SHB und der SIBE.

   Neben diesen eher formalen Elementen ist es jedoch v.a. der Aspekt der Dualität, durch welche die Grundkonzeption und Idee der Berufsintegration der Bildung vollständig erfasst werden kann, d. h.:
   - Im Zentrum aller SHB-Studiengänge steht ein authentisches, reales Projekt aus der Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation, das durch den Studierenden während seines Studiums durchdacht, geplant und umgesetzt wird.
   - Die Berufspraxis beim Bildungspartner der SHB ist formal wie curricular systematisch verzahnt mit den Bildungsangeboten der SHB, d. h. das Theorie- und das Praxislernen sind bei einem Studium an der SHB planvoll miteinander verwoben.
   - Zwischen den Bildungspartnern der SHB und der SHB findet eine Kooperation statt, die eine von allen Partnern getragene Betreuung der Lernenden umfasst.

2. Der Fokus eines Studiums an der SHB liegt darauf, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen und damit im wahrsten Sinne „begreifbar“ zu machen. Der Wissenstransfer rückt hierdurch als Lernerfahrung in den Mittelpunkt des Bildungsprozesses. Diese Lernerfahrung, wenn das

Wissen im wahrsten Sinne „handgreiflich“ wird, wenn es einem wirklich auf den Leib rückt, soll zur Folge haben, dass Wissen nachhaltig erinnert und tiefer verstanden wird.

3. Die Transferprojekte innerhalb eines Studiums an der SHB dienen den Lernenden dazu, einen individuellen Schwerpunkt bei ihrer Bildung zu setzen. Einen Expertenstatus erwerben die Lernenden in und durch die selbstorganisierte Bearbeitung und Reflexion ihres Transferprojekts.

3.5.2 UNSER EXPERIENCE BASED CURRICULUM (EBC)

Unser Bildungsideal ist die „schöpferische Persönlichkeit“: Eine schöpferische Persönlichkeit ist ein Mensch, der Ideen und Wissen Wirklichkeit werden lässt. Bildung wird so zu einem zutiefst aktiven, vom Lernenden getragenen und selbst vollzogenen Prozess. Der Lernende wird vom Lehrenden nicht entwickelt oder gebildet, er entwickelt und bildet sich selbst durch die Verwirklichung von Wissen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Aneignung und Verinnerlichung von Wissen; dies gilt auch und vor allem für die personale Entwicklung, für die Selbstentwicklung und Selbstbildung aller Elemente der Persönlichkeit. In der Verwirklichung wird Wissen einerseits konkret und damit besser begreifbar. Andererseits wird dieses Wissen erst und nur durch den konkreten Transfer u. a. zu einem Können, zu einer Kompetenz (vgl. hierzu und im Folgenden Faix, Kisgen, Mergenthaler, 2018).

Damit die Bildungsangebote der SIBE dem Bildungsideal der „schöpferischen Persönlichkeit“ gerecht werden können, sind sämtliche Studiengänge der SIBE nach dem Prinzip des Experience Based Curriculum (EBC) konzipiert, einer besonderen Ausgestaltung des an der Steinbeis-Hochschule angewandten „Projekt-Kompetenz-Studiums“.

3.5.2.1 DIE THEORIE UNSERES EBC

Durch das EBC wird hochschulische Bildung auf eine besondere Weise sowohl strukturell als auch prozessual ausgestaltet.

Die Struktur des EBC der SIBE

Die besondere Struktur hochschulischer Bildung im EBC: Im engeren Sinne würde sich ein Studium vor allem auf das Element „Theorie“ beschränken, d. h. auf die Gesamtheit der Wissensvermittlung während des Studiums (Seminare, Selbstlernphasen). Die Struktur des Experience Based Curriculums (EBC) zeichnet sich hingegen durch den Einbezug dreier gleichwertiger Elemente aus: **Theorie**, **Realität** und **Reflexion**. „Realität“ bedeutet, dass Studierenden durch das „real-world“-Projekt ein weiterer maßgeblicher Lernort bereitgestellt wird. Dieser Lernort „Realität“ ist maßgeblich davon geprägt, dass der Studierende unter realen Bedingungen handelt, um sein in Seminaren oder Selbstlernphasen erworbenes Wissen Wirklichkeit werden zu lassen. „Reflexion“ bedeutet, dass Studierenden Möglichkeiten eingeräumt werden, über die Gründe,

Ziele, Pläne, Ergebnisse, Konsequenzen und Grenzen ihrer Handlungen in der Realität nachzudenken.

Diese besondere Struktur des Experience Based Curriculums soll im Folgenden anhand jener drei wesentlichen Entwicklungsvorhaben skizziert werden, die im Rahmen eines Studiums an der SIBE von Studierenden bearbeitet und reflektiert werden:

1. die Entwicklung eines Unternehmensprojekts,
2. die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, insbesondere der eigenen Kompetenzen und
3. die Entwicklung der eigenen Karriere.

Dabei sei ausdrücklich vermerkt, dass diese drei Entwicklungsvorhaben einander zutiefst bedingen und beeinflussen. Anders gesagt, handelt es sich bei diesen drei Entwicklungsvorhaben nicht um drei voneinander getrennte, sondern um drei aufs Engste miteinander verschränkte Vorhaben.

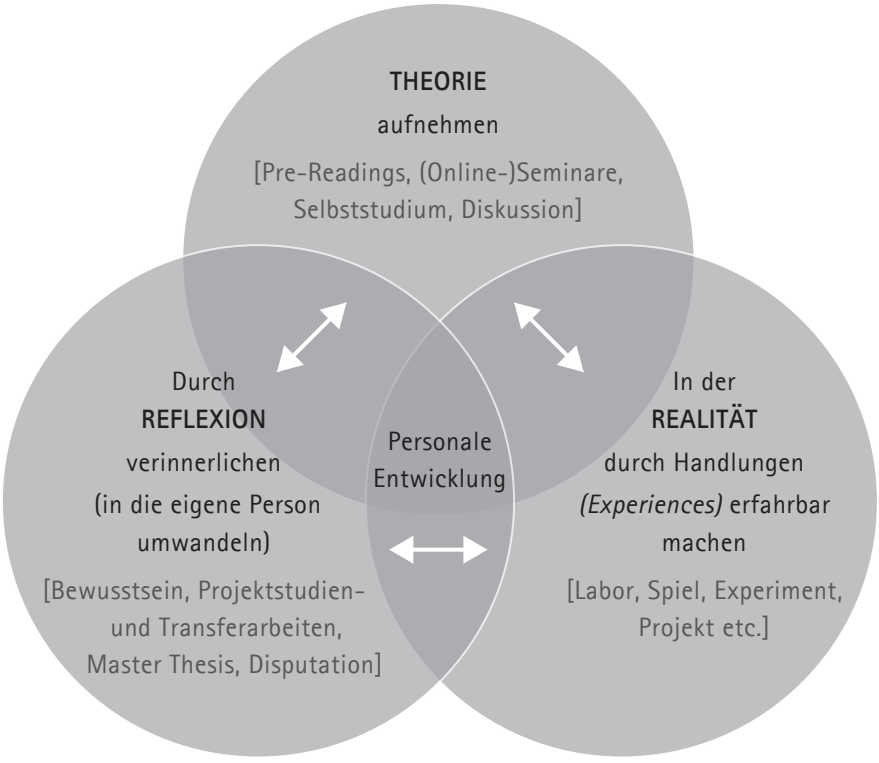


Abbildung 10 | Die Struktur des Experience Based Curriculums (EBC): Ein Dreiklang aus Theorie, Realität und Reflexion (Faix 1995; Faix, Mergenthaler & Kisgen, 2017)

Das Entwicklungsvorhaben „Unternehmensprojekt“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich zunächst theoretische Lerninhalte (Methoden, Modelle und Erkenntnisse) über sein Unternehmensprojekt im Speziellen und die unternehmerische Realität im Allgemeinen. 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf sein reales und authentisches Unternehmensprojekt. Dies tut der Studierende einerseits, indem er die unternehmerische Wirklichkeit vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle und Erkenntnisse analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Projektziele, Handlungspläne entwirft und umsetzt. 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert einerseits im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten über das eigene wissenschaftliche Vorgehen sowie über mögliche Beiträge für den wissenschaftlichen Diskurs. Andererseits reflektiert der Studierende im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeiten auch über die eigenen Handlungspläne, die konkreten Handlungen und die sich ergebenden unternehmerischen Konsequenzen des eigenen Handelns.

Das Entwicklungsvorhaben „die eigene Persönlichkeit“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich einerseits zunächst theoretische Lerninhalte (Methoden, Modelle, Erkenntnisse) über die Themen „Persönlichkeit“, „Kompetenz“ und „personale Entwicklung“. Andererseits erarbeitet sich der Studierende im Rahmen des sogenannten „SKE-Centers“ der SIBE systematisch ein umfassendes Bild seiner eigenen Kompetenzen. 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf seine eigene Persönlichkeit und seine eigene personale Entwicklung. Dies tut der Studierende einerseits, indem er seine eigene Persönlichkeit und hier insbesondere die eigenen Kompetenzen, beispielsweise im Kontext seines Unternehmensprojekts und vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle, Erkenntnisse und der Ergebnisse des SKE-Centers, analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Pläne für die eigene personale Entwicklung entwirft und umsetzt (z. B. im Rahmen des Unternehmensprojekts). 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten über die eigenen Pläne der personalen Entwicklung, die konkret gemachten Schritte dieser Entwicklung und die sich ergebenden praktischen Konsequenzen der eigenen personalen Entwicklung.

Das Entwicklungsvorhaben „die eigene Karriere“: 1. Der Einbezug des Elements „Theorie“: Der Studierende erarbeitet sich zunächst theoretische Lerninhalte über die Themen „Karriere“ und „Karriereentwicklung“ (Methoden, Modelle, wissenschaftliche Erkenntnisse). 2. Der Einbezug des Elements „Realität“: Der Studierende transferiert diese Lerninhalte auf seine eigene berufliche Biografie und seine eigene Vorstellung dessen, was für ihn „Karriere“ bedeutet. Dies tut der Studierende einerseits, indem er seine eigene berufliche Biografie einschließlich der aktuellen Position innerhalb des Unternehmensprojekts vor dem Hintergrund der zuvor gelernten Methoden, Modelle und Erkenntnisse analysiert. Dies tut der Studierende andererseits, indem er vor dem Hintergrund dieser Analysen Pläne für die eigene berufliche Entwicklung entwirft und umsetzt. 3. Der Einbezug des Elements „Reflexion“: Der Studierende reflektiert im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten auch über die eigenen Pläne der beruflichen Entwicklung, die konkret gemachten Schritte dieser Entwicklung und die sich ergebenden praktischen Konsequenzen der eigenen beruflichen Entwicklung.

Der Prozess des EBC der SIBE

Der besondere Prozess hochschulischer Bildung durch das EBC: Der Prozess des EBC zeichnet sich dadurch aus, dass Studierende während des gesamten Studiums einen Transfer erbringen müssen zwischen diesen drei Elementen Theorie, Realität und Reflexion. Dieser Transfer wird durch die Schnittmengen der drei Kreise in der obigen Abbildung versinnbildlicht:

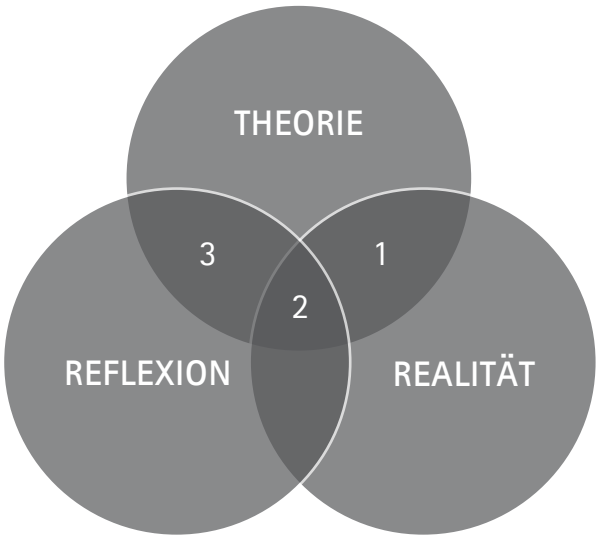


Abbildung 11 | Der Prozess des Experience Based Curriculums (EBC): Der Transfer zwischen den Elementen Theorie, Realität und Reflexion (Faix 1995; Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

Schnittmenge 1 – der Transfer zwischen Theorie und Realität: Dieser Transfer wird von der SIBE durch die besondere inhaltliche als auch formale Integration des „real-world"-Projekts in das Studium gewährleistet. Zu einer hochschulischen Bildung gehört natürlich und originär, sich grundlegende und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse sowie eine wissenschaftlich-kritische Denkhaltung anzueignen. Die Verinnerlichung dieser Inhalte und dieses Denkens vollzieht sich bei einem Studium an der SIBE jedoch nicht alleine im geschützten Raum von Seminaren und wissenschaftlichen Arbeiten. Vielmehr sollen wissenschaftliche Inhalte und wissenschaftliches Denken unter „realen Laborbedingungen" in der unternehmerischen Realität um- und eingesetzt werden. Studierende beschäftigen sich hierzu während der gesamten Dauer ihres Studiums an der SIBE unter vorgegebenen Bedingungen (Zeit, Personen etc.) vollständig, planvoll, zielgerichtet, interdisziplinär und selbstständig mit einem relevanten, authentischen Problem aus der Unternehmenswelt, einer „echten" unternehmerischen Herausforderung.

Schnittmenge 2 – der Transfer zwischen Realität und Reflexion: Dieser Transfer wird in mehreren wissenschaftlichen Arbeiten dokumentiert. Diese stellen die zentralen transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen des Master-Studiums der SIBE dar. Diese übertreffen sogar die hohen Anforderungen des U.S. Department of Education an transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen (siehe Abb. 12). Denn es geht in den transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen der SIBE nicht nur darum, Kompetenzen zu demonstrieren und in Performanz umzusetzen; vielmehr geht es darum, die eigenen Kompetenzen und die eigene Performanz auch kritisch zu reflektieren. Im Mittelpunkt dieser wissenschaftlichen Arbeiten steht einerseits das Unternehmensprojekt: Der Studierende reflektiert in diesen Arbeiten kritisch über die Gründe, Ziele, Pläne, Konsequenzen und Grenzen seines eigenen Handelns in der Wirklichkeit. Er überlegt auf der Grundlage seines erworbenen wissenschaftlichen Wissens, warum und wozu, wie und was er konkret in die Tat umgesetzt hat, welche Konsequenzen dies hat, welche Alternativen möglich gewesen wären und welche Limitationen seinem Handeln gesetzt waren. Im Mittelpunkt der zentralen Prüfungsleistungen des Master-Studiums der SIBE steht andererseits der Studierende selbst, seine Persönlichkeit und insbesondere seine Kompetenzen: Der Studierende reflektiert in diesen wissenschaftlichen Arbeiten über sein eigenes Wissen, Können und Wollen, über seine eigenen inneren Ressourcen, Motive und Zwecke seines Handelns. Zu einer solchen Reflexion gehört ebenso, dass man erst und nur durch die konkrete Erfahrung des Management-Alltags sich darüber bewusst wird, ob dies für einen selbst wirklich der richtige Weg ist und ob eine solche Karriere den eigenen Bedürfnissen und Zielen entspricht.[13]

Schnittmenge 3 – der Transfer zwischen Theorie und Reflexion: Dieser Transfer wird wesentlich gefördert durch die Seminare zu den Themen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Führung. Im klassischen Sinne dient ein Studium dazu, sich neues Wissen zu erschließen. Wissen zu haben, reicht jedoch nicht aus, um beruflich erfolgreich zu sein. Studierende müssen auch und vor allem die Fähigkeit entwickeln, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen, d. h. in komplexen, nicht-routinierten Situationen auch tatsächlich handeln zu können. Daher sollen Studierende systematisch und vor dem Hintergrund einer profunden theoretischen Grundlage über ihre Persönlichkeit und speziell über ihre Kompetenzen nachdenken. Die Reflexion über die eigene personale Entwicklung wird durch die SIBE systematisch unterstützt durch mehrere Verfahren zur Einschätzung der eigenen Kompetenzen (siehe dazu weiter unten).

13 Ein Studium an der SIBE bietet somit auch eine Orientierung für die mittelfristigen Karriereziele und -pläne. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zweierlei: 1. Der Lernende soll diese Karriereziele für sich selbst entwickeln; 2. in diesen Karrierezielen soll sich widerspiegeln, wie und an welcher Stelle der Lernende glaubt, für eine Gemeinschaft (Organisation, Unternehmen, Gesellschaft) den größten Nutzenbeitrag leisten zu können. Denn nur dort, wo der Lernende sich selbst als wirksam, als wirkungsvoll empfindet und es auch tatsächlich ist, kann er auch wirklich und nachhaltig erfolgreich und auch glücklich sein.

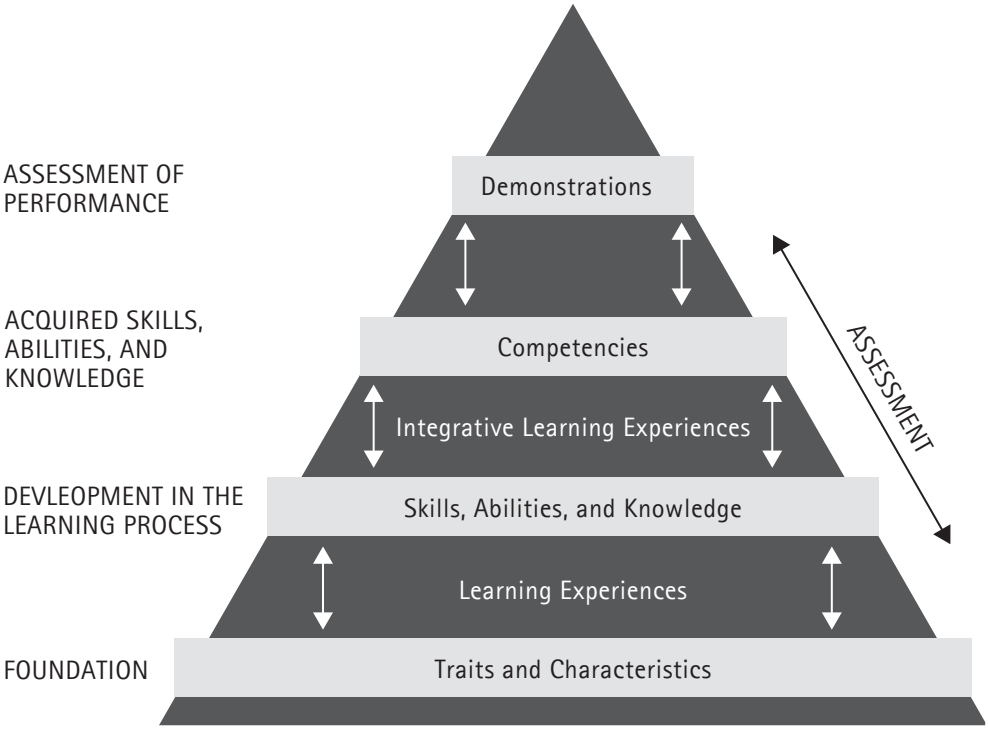


Abbildung 12 | Anforderungen des U.S. Department of Education an transfer- und performanzorientierten Prüfungsleistungen[14]

Das EBC der SIBE und die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit

Das synergetische Zusammenwirken aller drei Elemente des EBC – Theorie, Reflexion und Realität – ermöglicht schließlich eine ganzheitliche Bildung zum Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit:

Die Entwicklung des Habens einer schöpferischen Persönlichkeit vollzieht sich idealtypisch folgendermaßen:

- **Wissen und Qualifikation:** Durch das Curriculum lernt der Studierende die interdisziplinären Aspekte einer Unternehmung kennen. Durch den Kontakt mit Studierenden, die einen anderen akademischen und / oder kulturellen Hintergrund haben, baut der Studierende sein allgemeines und interkulturelles Wissen aus.

14 Vorhees, R. A. (2001): Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. In Vorhees, R. A. (Hrsg.): Measuring What Matters. Competency-Based Learning Models in Higher Education. San Francisco, S. 5-13, hier S. 9.

- **Kompetenzen:** Auf der Grundlage des im Studium vermittelten Wissens realisiert der Studierende ein Innovationsprojekt, d. h. er sieht sich einer herausfordernden, noch nie dagewesenen unternehmerischen Problemstellung gegenüber, an der er sich abarbeiten und seine Kompetenzen entwickeln kann. Sowohl das „Abarbeiten" als auch die Kompetenzentwicklung werden systematisch und wissenschaftlich begleitet. Das heißt, der Studierende wird im Rahmen seines Studiums durch verschiedenste Mechanismen zu einer ständigen Auseinandersetzung mit sich selbst und schließlich zur Demonstration seiner selbst angeregt, sei es durch die Dokumentation und Verteidigung seiner Projektperformanz in Hochschule und Unternehmen oder durch die Kompetenzmessverfahren. Dem Studierenden werden durch das Feedback auf sein konkretes Tun, seine Projektarbeit (z. B. durch die sogenannten Projektstudienarbeiten und Mitarbeitergespräche mit dem Business Mentor) sowie durch die Kompetenzeinschätzungen auf zweifache Weise objektivierte Informationen zur Verfügung gestellt, wie seine Kompetenzentwicklung verläuft und wo eventuell noch Entwicklungsbedarf besteht.
- **Temperament und Charakter:** Durch die ambitionierten Ziele, welche den „real-world"-Projekten eines Studiums an der SIBE eigen sind, muss der Studierende seine Komfortzone verlassen. Der menschliche Charakter ist relativ resistent, untätig und träge gegenüber Veränderungen. Erst Momente großer emotionaler Betroffenheit vermag den Charakter eines Menschen aufzuschrecken und ihn in Bewegung zu bringen.
- **Identität:** Durch das regelmäßige Feedback der Kommilitonen, Vorgesetzten und Dozenten in Bezug auf die personale Entwicklung und den Verlauf des Projekts, wird die Selbstreflexion des Studierenden unterstützt und Selbst-Bewusst-Sein entwickelt. Der Studierende muss sein Projekt im Unternehmen wie auch vor den Kommilitonen regelmäßig verteidigen und übt so, sich und seine Arbeit zu präsentieren. Zudem muss er zur erfolgreichen Umsetzung seines Projekts seine Ziele verschiedensten Anspruchs- und Zielgruppen verkaufen. Dies macht ihn letztendlich mündig. Verantwortungs-Bewusst-Sein wird durch die Arbeit in Gruppen und Teams im Unternehmen wie im Studium unterstützt. Der Studierende muss neben seinen eigenen Zielen auch die der Gruppe bzw. die des Teams, des Kollegen, Vorgesetzten und Dozenten bedenken.
- **Tugenden und Werte:** Studierende setzen sich im Rahmen ihres Studiums mit authentischen und realen Transferprojekten auseinander. Diese zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass in solchen Projekten ein Ziel formuliert, über Wege zum Ziel entschieden und demgemäß gehandelt werden muss, ohne dass auf Matrizen, Standards, einen „Trick 17" oder ein sicheres Richtig und Falsch zurückgegriffen werden kann. Durch die praktische, theoretische und reflexive Auseinandersetzung mit solchen authentischen, realen und ergebnisoffenen Herausforderungen entwickeln die Studierenden einerseits die Tugenden Verlässlichkeit, Besonnenheit und Achtsamkeit: Sie lernen, vertrauensvoll und wahrhaftig sowie umsichtig, bedachtsam und weitblickend sowie sorgfältig und sorgsam zu urteilen, zu entscheiden und zu handeln. Durch die praktische, theoretische und reflexive Auseinandersetzung mit solchen authentischen und realen Herausforderungen entwickeln die Studierenden andererseits die Werte Toleranz, Nachhaltigkeit und Respekt: Die Studierenden entwickeln Toleranz, denn in

Situationen, in denen keine gesicherten Antworten vorliegen, können Menschen nicht gemäß (allgemein) geltender Regeln und Normen handeln, sondern nur vor dem Hintergrund von zutiefst subjektiven und daher mitunter sehr unterschiedlichen Vorstellungen des Erwünschten. Die Studierenden entwickeln ein Gefühl für Nachhaltigkeit, denn sie werden im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Arbeiten damit konfrontiert, über die sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen Wirkungen ihrer Ziele, Entscheidungen und Handlungen nachzudenken. Und die Studierenden entwickeln durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen Respekt vor der Vielfalt und Reichhaltigkeit menschlichen Denkens und Seins.

Die Entwicklung des Seins einer schöpferischen Persönlichkeit vollzieht sich idealtypisch folgendermaßen:

- **Ansehen:** Der Studierende muss den Nutzenbeitrag seines Projekts für das Unternehmen deutlich machen und sich somit Ansehen verschaffen.
- **Charisma:** Der Studierende muss im Unternehmen mit Überzeugung für das eigene Projekt werben und dabei Charisma beweisen.
- **Autorität:** Indem der Studierende erfolgreich ein ambitioniertes „real-world"-Projekt umsetzt, liefert er seiner Gemeinschaft (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden etc.) einen nachhaltigen Nutzenbeitrag. Hierdurch gewinnt er auf „natürlichem" Wege an Autorität.

3.5.2.2 DIE PRAXIS UNSERES EBC

Konkret zeigt sich das Experience Based Curriculum darin, dass sich der Bildungsprozess an der SIBE durch vier aufeinander aufbauende und miteinander verschränkte Schritte vollzieht. Während dieser Schritte und durch diese Schritte vollzieht sich weiterhin der Prozess der personalen Entwicklung, der Entwicklung aller Elemente der Persönlichkeit des Lernenden durch den Lernenden.

Abbildung 13 | Der Ablauf des Experience Based Curriculum (EBC) der SIBE (Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

Das Prinzip des Experience Based Curriculums der SIBE zeigt sich weiterhin darin, dass diese Schritte sich vorwiegend an unterschiedlichen Lernorten vollziehen. Diese Lernorte, die vom Lernenden gewissermaßen nacheinander und im Bewusstsein der zuvor gemachten „Impressionen" betreten werden, sind:

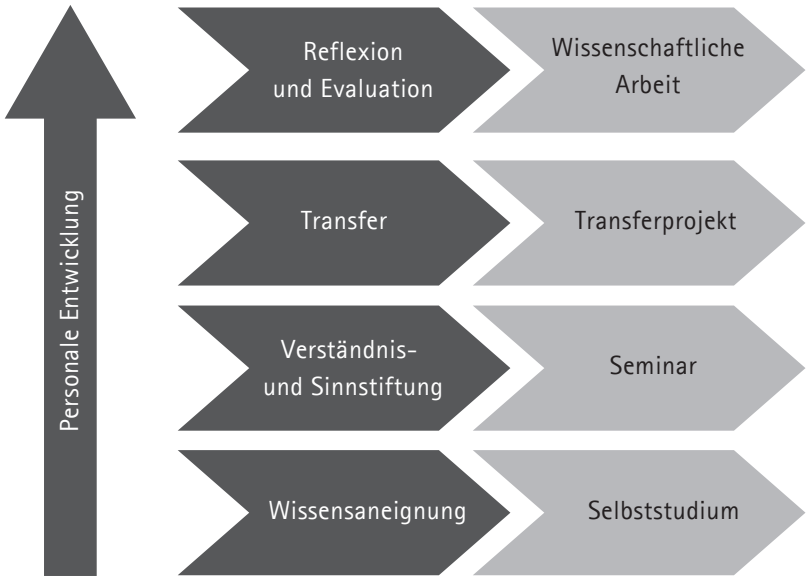


Abbildung 14 | Die Lernorte und Lernschritte des Experience Based Curriculums der SIBE (Faix, Kisgen, Mergenthaler 2018)

Dass sich die Lernschritte vorwiegend an bestimmten Lernorten vollziehen, bedeutet, dass sich die vier Schritte natürlich an allen vier Lernorten finden lassen und stets Möglichkeiten bestehen, vorangegangene Schritte zu vertiefen oder nachfolgende Schritte vorzubereiten:

1. Die grundlegende Wissensaneignung findet vorwiegend am Lernort „Selbststudium" statt. Darüber hinaus werden, etwa durch solche Fragen, welche das allgemeine Wissen mit dem Transferprojekt verbinden, das Verstehen und Sinnstiften vorbereitet.
2. Das tiefere Begreifen eines Wissens und dessen Einordnen in die eigene Lebens- und Arbeitswelt des Studierenden in einem Unternehmen bzw. einer Organisation findet vorwiegend am Lernort „Seminar" statt. Darüber hinaus wird, etwa durch solche Aufgaben und Diskussionen, welche das Transferprojekt der Lernenden betreffen, der Transfer vorbereitet.
3. Der Transfer sowie die Lernerfahrungen durch den Transfer vollziehen sich vorwiegend am Lernort „Transferprojekt".
4. Denk- und Bewertungsprozesse vollziehen sich natürlich entlang des gesamten Bildungsprozesses; der deutliche Endpunkt dieser Prozesse findet sich jedoch im Lernort „Wissenschaftliche Arbeit", d. h. in den Prüfungsleistungen, in denen sowohl über das Wissen, die Qualifika-

tionen als auch über den Wissenstransfer wissenschaftlich-kritisch nachgedacht werden soll.

5. Die personale Entwicklung und damit die Entwicklung hin zum Bildungsideal der schöpferischen Persönlichkeit als auch die Reflexionen über die eigenen Fortschritte vollziehen sich natürlich ebenso entlang des gesamten Bildungsprozesses. Weiterhin vollzieht sich dieser umfassende Bildungsprozess sowohl innerhalb als auch außerhalb des eigentlichen Experience Based Curriculums der SIBE (die Entwicklung seiner Persönlichkeit als auch die Reflexion sind lebensbereichsübergreifende und lebensumfassende Vorgänge, die überall und immer ablaufen – auch jenseits von Studium und Arbeit). Anstöße zur eigenen Entwicklung, aber auch Freiräume zum intensiven Nachdenken über sich bieten jedoch besonders die Lehr- und Lerneinheiten zu diesem Thema innerhalb des Experience Based Curriculums der SIBE.

Das Experience Based Curriculum (EBC) der SIBE

Ein Masterstudium an der SIBE folgt stets dem Prinzip des Experience Based Curriculums (EBC).

Das EBC an der SIBE zeichnet sich durch ein Zusammenspiel der drei Elemente Theorie, Realität und Reflexion aus. Diese drei Elemente spielen eine gleichbedeutende Rolle im Bildungsprozess und in den Curricula der SIBE.

Im Rahmen des EBC an der SIBE gilt es für die Studierenden, die im (Selbst-)Studium erlernte und vertiefte Theorie in der (unternehmerischen) Realität in Handlungen zu überführen und erfahrbar zu machen (Transfer). In (schriftlichen) Projektstudienarbeiten und (mündlichen) Präsentationen reflektieren die Studierenden während der gesamten Dauer des Master-Studiums die „real-world"-Projekte, die sie im Unternehmen umsetzen. Parallel dazu reflektieren die Studierenden auch ihre eigene individuelle Kompetenzentwicklung und damit ihre gesamte personale Entwicklung.

In ihrem EBC hat die SIBE einzigartige und eigens entwickelte Methoden integriert:

– wissenschaftsbasierte Projektentwicklung nach der SIBE-Management-Methodik

– systematisches Online-Projektcoaching (OPC)

– SIBE-Kompetenzeinschätzungs-Center (SKE) inklusive 360°-Feedbacks zur systematischen Kompetenzentwicklung

Das EBC der SIBE bietet damit exzellente Rahmenbedingungen, um die von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft geforderten Ziele einer universitären Bildung zu erreichen: (fach-)wissenschaftliche Bildung, Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt („Employability") und vor allem eine Bildung der Persönlichkeit.

Abbildung 15 | Das Experience Based Curriculum (EBC) der SIBE

3.5.3 UNSERE AGILE UND ITERATIVE BILDUNGSPRAXIS: PROJEKT-LOOPS

Das Studium an der SIBE ist berufsintegriert und umfasst neben dem theoretischen Teil des Studiums, der in den Seminaren und im Selbststudium erarbeitet wird, auch die wissenschaftliche Bearbeitung von Projekten in den Projektstudienarbeiten (PSA). Die PSAs sind zusammen mit der Master-Thesis und den sogenannten „Transferarbeiten" (TA) die zentralen Prüfungsleistungen des Experience Based Curriculums der SIBE. In den PSAs weisen die Studierenden nach,

dass sie in der Lage sind, eine lebensweltliche (z. B. unternehmerische) Problemstellung mittels einer wissenschaftlichen Herangehensweise anzugehen. Die PSAs sind somit letztlich ein Gradmesser für die Fähigkeit der Studierenden, transfer- und performanzorientiert wissenschaftlich zu arbeiten.

Drei dieser wesentlichen Prüfungsleistungen sind die PSAs zu den sogenannten „Projektloops". Der theoretische Hintergrund der PSAs „Projektloop" ist einerseits das sogenannte „strategische Dreieck":

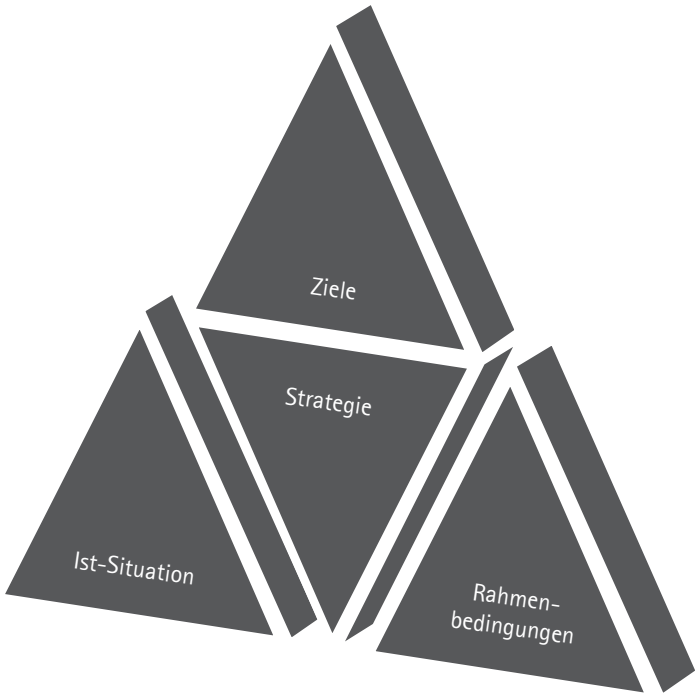


Abbildung 16 | Das strategische Dreieck (nach Faix 1994, 2008)

Andererseits ergibt sich der theoretische Hintergrund der PSAs über die „Projektloops" aus der Operationalisierung dieses strategischen Dreiecks, nämlich in den folgenden idealtypischen Projektphasen eines Entwicklungsprozesses:

Jedes Unternehmensprojekt durchläuft idealtypisch jede dieser Projektphasen eines Entwicklungsprozesses. Die Abfolge der PSAs über die „Projektloops" orientieren sich daher auch an diesem idealtypischen Verlauf: So beschäftigen sich Studierende im Rahmen des schriftlichen Teils ihrer PSAs über die „Projektloops" zunächst mit den Analysen von Ist-Situation und Rah-

menbedingungen, definieren danach Ziele und Strategien, planen anschließend die Umsetzung der Strategie, um schließlich die Zielerreichung zu kontrollieren. Dieser Verlauf eines Entwicklungsprozesses ist idealtypisch – die Realität sieht mitunter ganz anders aus. So besitzt jedes Unternehmensprojekt auch seinen eigenen Rhythmus und verläuft nach seinen eigenen Bedingungen. Daher haben Studierende immer auch die Möglichkeit, im Rahmen der PSAs über die „Projektloops" eigene Schwerpunkte zu setzen, d. h. eine bzw. mehrere Projektphasen aus dem oben dargestellten Entwicklungsprozess selbst auszuwählen, mit der bzw. mit denen er sich im Rahmen des schriftlichen Teils einer PSA über die „Projektloops" beschäftigen will.

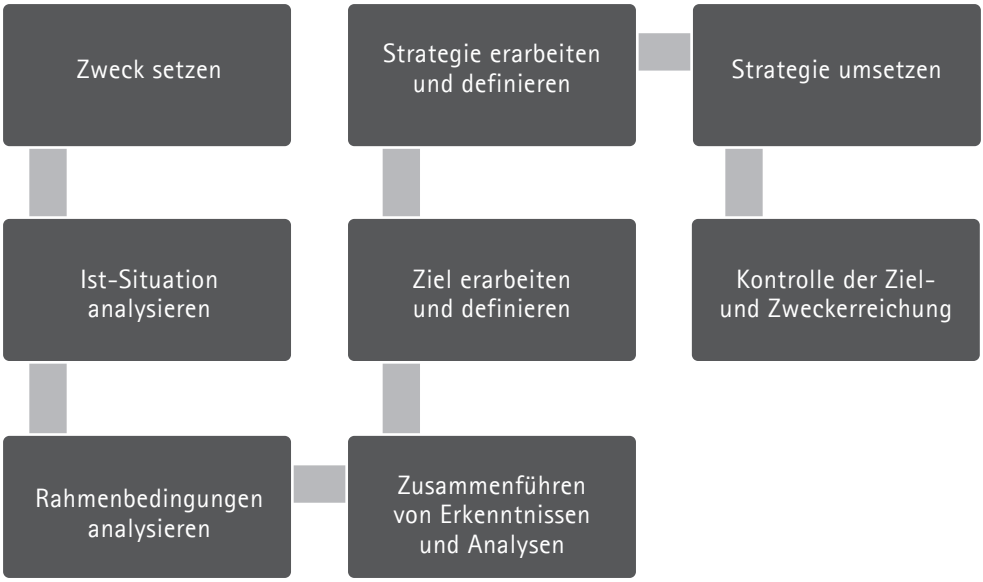


Abbildung 17 | Projektphasen eines Entwicklungsprojekts

Im Rahmen des mündlichen Teils der PSAs „Projektloop" muss der Studierende die Erkenntnisse seiner schriftlichen Leistung in Zusammenhang bringen mit allen weiteren Projektphasen des oben dargestellten Entwicklungsprozesses, die er im jeweiligen Halbjahr nicht oder nur am Rande behandelt hat. So muss der Studierende beispielsweise bereits im ersten Studienhalbjahr sich nicht nur Gedanken über die Ist-Situation seines Projekts machen, sondern darüber hinaus bereits erste Überlegungen anstellen, die sich für eine mögliche Strategie ergeben. Hierdurch entsteht jeweils innerhalb eines Studienhalbjahres ein vollständiger Durchlauf aller Projektphasen („Projektloop").

3.5.4 UNSER BILDUNGSSCHWERPUNKT: KOMPETENZEN

Der wachsenden Bedeutung von Kompetenzen bewusst, wendet die SIBE konsequent und systematisch Kompetenz-Einschätzungsverfahren an und zwar vor und während des Studiums –

optional auch nach dem Studium. Nur bei den Dingen, die gemessen werden können, kann auch eine Aussage über Status quo sowie Veränderung getroffen werden oder anders gesagt: Nur wer weiß, wo er steht, kann tatsächlich wissen, ob, wie und in welche Richtung er sich weiterbewegt (hat). Diese Einschätzungen der eigenen Kompetenzen erfolgt an der SIBE v.a. durch die beiden Einschätzungsverfahren KODE® und SKE-Center.

KODE® ist die Abkürzung für Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung. (Erpenbeck 2012a, 2012b) Dieses Verfahren wurde Mitte der 1990er entwickelt und basiert auf vieljährigen theoretischen und empirischen Arbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse. Die Auswertung bei KODE®-Kompetenztests besteht aus einer differenzierten Betrachtung der vier sogenannten Meta-Kompetenzfelder bzw. Grundkompetenzen:

- P – Personale Kompetenz: Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.
- A – Aktivitäts- und Handlungskompetenz: Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können.
- F – Fachlich-Methodische Kompetenz: Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen.
- S – Sozial-Kommunikative Kompetenz: Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

Das KODE®-Verfahren erlaubt differenzierte Aussagen dazu, wie der Einzelne an die Lösung von Problemen herangeht und welche individuellen (bisher möglicherweise unerkannten) Potenziale tatsächlich vorhanden sind. Über den sogenannten Kompetenz-Atlas wird die Ausprägung der vier Grundkompetenzen einer Person ersichtlich. Hierzu werden die vier Grundkompetenzen ihrerseits noch einmal differenziert in insgesamt 64 Teilkompetenzen, welche sowohl zur Formulierung von Anforderungen als auch zur Beschreibung von Fähigkeiten herangezogen werden können.

Der Status quo der jeweiligen Ausprägung der Kompetenzen wird dabei in normalen Alltagssituationen (unter günstigen Bedingungen) sowie in besonders schwierigen Situationen mit Stress und Konflikten (unter ungünstigen Bedingungen) betrachtet.

An der SIBE wird der KODE® in Form einer Selbsteinschätzung eingesetzt, welche per Online-Fragebogen von Studienbewerbern abgegeben werden muss. Komplementär hierzu werden auf der Grundlage des KODE® Fremdeinschätzungen generiert durch Bewerbungsunterlagenanalyse, Assessmentcenter, Interview u. a. Verfahren. Zusammengenommen bilden diese beiden Einschätzungen die Grundlage dafür, ob und inwieweit ein Bewerber für ein Studium an der SIBE geeignet ist. Dementsprechend muss der KODE® vor Aufnahme des Studiums von Bewerbern bearbeitet werden.[15]

15 Eine internationale Studie über den Einsatz des KODE® im Rahmen der Studiengänge der SIBE findet sich bei Djalali 2017.

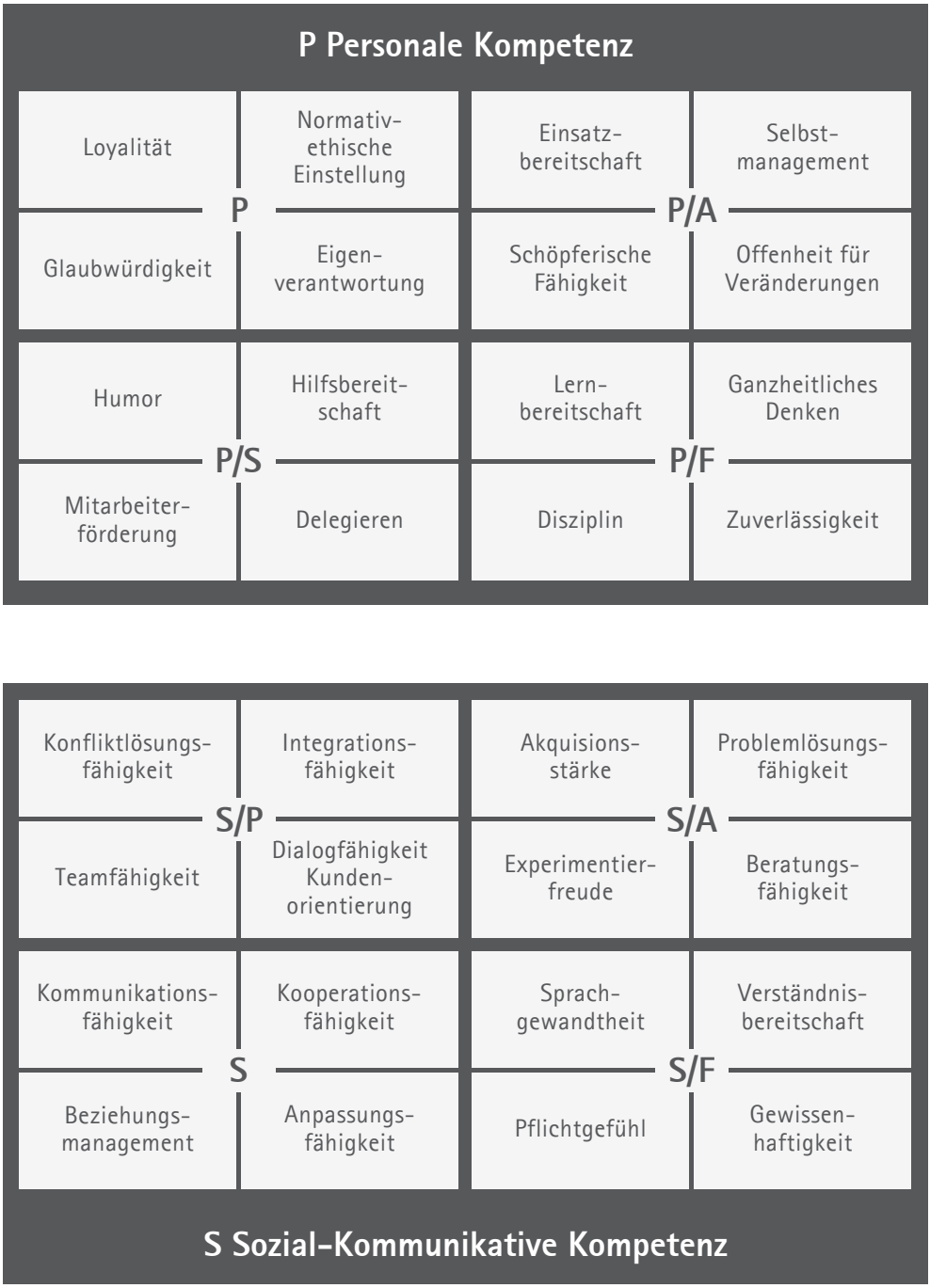


Abbildung 18a | Der KODE®-KompetenzAtlas (Erpenbeck 2012a, 2012b)

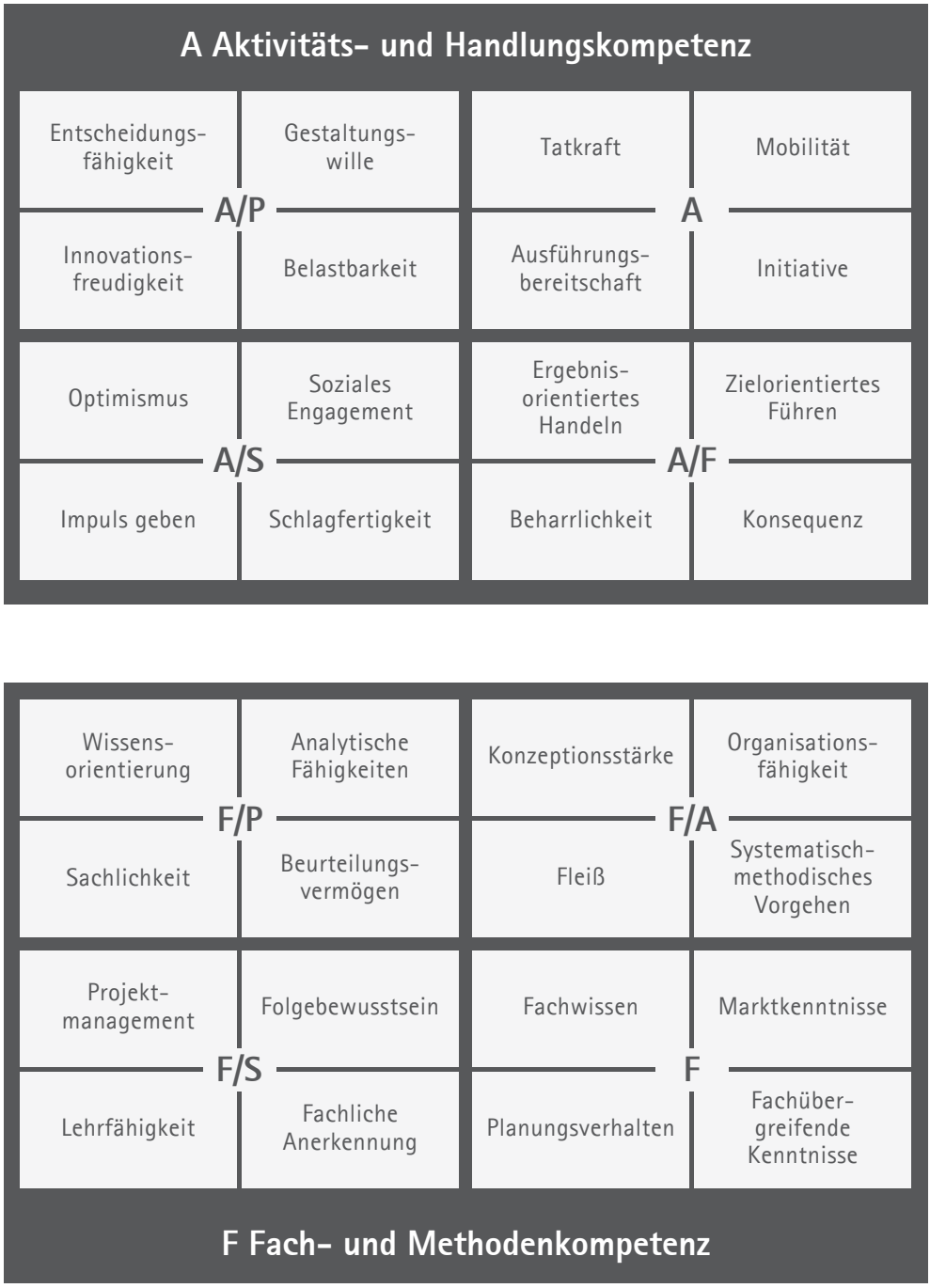


Abbildung 18b | Der KODE®-KompetenzAtlas (Erpenbeck 2012a, 2012b)

Das SKE-Center dient der Erkundung von Kompetenzpotenzialen. Das SKE-Center ist eine Weiterentwicklung der SIBE des sogenannten KODE®X sowie des ebenfalls von der SIBE entwickelten Poffenberger-KODE®X (Keim, Wittman 2009; Keim, Erpenbeck, Faix 2010). Das SKE-Center fokussiert sich auf jene Teilkompetenzen des KODE®-KompetenzAtlasses, die für eine Karriere als Nachwuchskraft als besonders wichtig gelten. Dieser Kanon aus insgesamt 16 Teilkompetenzen wurde durch zwei empirische Studien der SIBE ermittelt (Blumenthal et al. 2012). Die 16 Teilkompetenzen sind:

Abbildung 19 | Die 16 Teilkompetenzen des SKE-Center (Keim, Wittman 2009; Keim, Erpenbeck, Faix 2010)

Beim SKE-Center wird die konkrete Ausprägung dieser 16 Teilkompetenzen durch Einschätzungen erhoben. Durch die Möglichkeit Selbst- und Fremdeinschätzungen (z. B. durch Führungskraft, Kommilitonen oder andere Personen) miteinander zu kombinieren, bildet das SKE-Center eine Grundlage bei der Analyse von Selbst- und Fremdbild.

Während des Studiums finden mehrere Erhebungen mittels des SKE-Centers statt. Dabei liegt der Schwerpunkt zwar auf dem Bereich der Kompetenzen; durch weitere Erhebungen und in den zugehörigen Seminaren kann der Studierende darüber hinaus seine gesamte personale Entwicklung während des Studiums erkunden. Zusammen mit dem KODE®-Test vor Beginn des Studiums und den zugehörigen Seminaren sind (erste) Erfolgskontrollen möglich. Durch die Kontrollen soll der Erfolg des „hidden project" der Kompetenzentwicklung befördert werden. Der Erfolg dieses Projekts wird dabei an der SIBE durch folgende Kennzahlen definiert: Am Ende des Studiums

- befindet sich der Studierende bezüglich der Ausprägung aller Teilkompetenzen im Sollkorridor des SKE-Centers,
- stimmen das Fremd- und Selbstbild des Studierenden überein und
- hat der Studierende seine von ihm selbst gesetzten Ziele seiner personalen Entwicklung erreicht.

Zum Abschluss des Studiums gibt ein Zertifikat Auskunft über die tatsächliche Ausprägung der Kompetenzen des Absolventen im Rahmen des Soll-Kompetenzkorridors. Auf Wunsch des Absolventen kann seine Kompetenzentwicklung auch über sein Studium hinaus nachvollzogen werden.

4 UNSERE FORSCHUNG

Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.
Herbert Spencer

4.1 UNSERE FORSCHUNGSGRUNDSÄTZE

Als eine forschende Institution versteht sich die SIBE als Teil der Realwissenschaften. Entsprechend dieser grundsätzlich wissenschaftlichen Verortung ist die Forschung an der SIBE im Allgemeinen durch drei wesentliche Elemente gekennzeichnet:[16]

1. Entdeckungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE greift praktische Probleme und Fragestellungen auf. Dabei sind prinzipiell drei Anlässe denkbar, die zu Forschung an der SIBE führen. Auslöser einer Forschung können erstens individuelle Interessen von Forschenden der SIBE sein, die praktische Probleme und Fragestellungen wahrnehmen und darauf Antworten suchen. Die sich daraus ergebenden Forschungsvorhaben können dabei eingebunden sein in die Forschungsprojekte der SIBE und/oder in die nationalen/internationalen Forschungsprojekte anderer Institutionen. Zweitens kann die Forschung der SIBE durch einen Auftrag, z. B. von einem Unternehmen, angeregt und/oder veranlasst werden. Drittens ist es möglich, dass die Forschung der SIBE durch Probleme der Theoriebildung ausgelöst wird; beispielsweise, wenn Widersprüche wahrgenommen werden zwischen vorhandenen Theorien und Beobachtungen in der Praxis. Die Forschung der SIBE ist dabei vor allem darauf gerichtet, aktuelle und/oder grundlegende, praktische Probleme aufzugreifen.

2. Begründungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE kann in drei Richtungen unterschieden werden: 1. eine kritisch-rationale Wissenschaft, 2. eine praktische Philosophie sowie 3. eine praktische Pädagogik.[17]

- Der Ausgangspunkt einer kritisch-rationalen Wissenschaft besteht darin, Phänomene erklären zu wollen. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden Lösungen, d. h. Beschreibungen, Klassifizierungen und Erklärungen zu den aufgegriffenen praktischen Problemen und Fragestellungen. Zu diesem

16 Vgl. im Folgenden Hungenberg, H./Wulf, T. (2003): Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann. Arbeitspapier – Institut für Unternehmungsplanung an der Universität Erlangen-Nürnberg.

17 Vgl. hierzu Brezinka, W. (1977): Metatheorie der Erziehung. Eine Einführung in die Grundlagen der Erziehungswissenschaften, der Philosophie der Erziehung und der Praktischen Pädagogik. München, Basel.

Zweck werden Hypothesen formuliert, Forschungsmethoden ausgewählt sowie Daten (aus der Praxis) erhoben, ausgewertet und interpretiert. In methodischer Hinsicht werden an der SIBE sowohl großzahlige, empirische Untersuchungen als auch Fallstudien durchgeführt. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier auf der Grundlage kritisch-rationaler Erkenntnisse zweckrationale Vorschläge, wie der praktische Umgang mit bestimmten Phänomenen gestaltet, weiterentwickelt und verbessert werden könnte.

- Der Ausgangspunkt einer praktischen Philosophie besteht darin, Phänomene zu verstehen. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft untersucht die SIBE hier vergangene und gegenwärtige sozio-kulturelle und normativ-ethische Diskurse über praktische Probleme. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier auf der Grundlage normativer Erkenntnisse wertrational begründbare Vorschläge, wie der praktische Umgang mit bestimmten Phänomenen gestaltet, weiterentwickelt und verbessert werden könnte.
- Der Ausgangspunkt einer praktischen Pädagogik besteht darin, über die Kunst und die Wissenschaft des Lehrens und Lernens nachzudenken. Im Sinne einer Reflexionswissenschaft liefert die Forschung der SIBE hier Prinzipien (z. B. in Form von Bildungsparadigmen) und Methodologien (z. B. in Form von allgemeinen Lehr- und Lernmodellen sowie Evaluationsverfahren für den Bildungserfolg) darüber, wie der praktische Umgang mit Phänomenen gelehrt und gelernt werden könnte. Im Sinne einer Handlungswissenschaft liefert die Forschung der SIBE auf der Grundlage didaktischer Erkenntnisse Vorschläge, wie die konkrete Praxis der Bildung von Individuen, die mit bestimmten Phänomenen praktisch umgehen sollen, gestaltet und verbessert werden könnte.

3. Verwertungszusammenhänge der Forschung der SIBE: Die Forschung der SIBE spielt ihre Ergebnisse in Form von Transferprojekten, Beratungsdienstleistungen, Weiterbildungen, Vorträgen, Veröffentlichungen, Berichten oder Ähnlichem wieder in die Praxis zurück.

Die SIBE versteht sich sowohl als eine Institution der Forschung als auch des Forschungstransfers. Entsprechend diesem Selbstverständnis widmet sich die Forschung der SIBE folgenden Grundsätzen:

- Die Forschung der SIBE ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, realwissenschaftliche Phänomene mittels wissenschaftlicher Methoden tiefgehend, sorgfältig und umfassend zu analysieren und theoretisch zu erklären. Gleichzeitig ist die Forschung der SIBE darauf ausgerichtet, aus Forschungsergebnissen Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten und Umsetzungshilfen anzubieten.
- Die Forschung der SIBE ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Diskurse in der wissenschaftlichen Gemeinschaft mit eigenen Forschungsergebnissen zu initiieren und / oder voranzubringen. Gleichzeitig ist die Forschung der SIBE darauf ausgerichtet, ihre Forschungsergebnisse für Praktiker aufzubereiten und zugänglich zu machen.
- Die Forschung der SIBE wird grundsätzlich getragen von den Forschenden der SIBE. Gleichzeitig bindet die SIBE Praktiker stärker in ihre Forschung ein.

Die Wissenschaftler der SIBE betreiben einerseits Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Entwicklung. Die anwendungsorientierte Forschung der SIBE zielt darauf ab, unmittelbar Lösungen für praktische Fragestellungen zu liefern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der zeitgerechten Präsentation von Ergebnissen, die für die Praxis nützlich und umsetzbar sind. Die Grundlagenforschung der SIBE zielt primär darauf ab, unabhängig von einem konkreten Anwendungsnutzen die Wissensbasis einer Disziplin um möglichst allgemeingültige und präzise Aussagen zu erweitern. Die Lösung praktischer Probleme und Fragestellungen ist hier zwar letztliches, jedoch nicht unmittelbares Ziel der Forschung der SIBE.

Hierzu führen die Wissenschaftler der SIBE zu den Forschungsschwerpunkten der SIBE Forschungs- und Entwicklungsprojekte transferorientiert durch. Mit ihrer Expertise und ihrem aktuellen Fachwissen stiften sie zugleich wissenschaftlichen und direkten unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen. Unser Anspruch an unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte ist, dass die gewonnenen Erkenntnisse in zweifacher Hinsicht in eine wertschöpfende Wirklichkeit münden: Allen voran sollen diese Erkenntnisse einen wertschöpfenden Beitrag für die Wissenschaft liefern; durch ihre Anwendung sollen diese Erkenntnisse darüber hinaus einen wertschöpfenden Beitrag für die Gesellschaft, für Organisationen und Unternehmen liefern.

4.2 UNSERE FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Sowohl bei ihrer Bildung als auch bei ihrer Forschung setzt die SIBE ganz bewusst die Schwerpunkte auf die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sowie auf jene Spannungsfelder, die sich aus der Kombination dieser Themen ergeben. Diese Themenfelder bilden die langfristige Ausrichtung der SIBE als eine forschende Institution. Mittelfristig fokussiert sich die SIBE auf die Erforschung der folgenden Fragestellungen:

Das Themenfeld „Leadership“ umfasst sämtliche Bereiche der Leadership-Forschung. Prinzipiell ist dieses Themenfeld auf kein soziales System beschränkt; Fragestellungen zu diesem Themenfeld können somit aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft stammen, d. h. überall von dort, wo Führung als ein Phänomen beobachtet werden kann. Speziell auf das soziale System „Wirtschaft“ bezogen, geht es beim Themenfeld „Leadership“ auch um die Führung von und in neu gegründeten Unternehmen bzw. um die Führung des eigenen Unternehmens („Entrepreneurship“). Zum Themenfeld „Leadership“ gehören weiterhin Fragestellungen über die Bildung von Führungskräften („Leadership Education“). Ferner umfasst das Themenfeld „Leadership“ Fragestellungen, wie Organisationen und ganze Gesellschaften durch jenen Wandel geführt werden, der sich durch die vierte industrielle Revolution, der Digitalisierung, ergibt („Digital Leadership“). Und schließlich beschäftigt sich das Themenfeld „Leadership“ mit der Frage, wie Führungskräfte in einer unsteten Welt überhaupt mittel- und langfristige Ziele und Strategien für eine Sozietät definieren können („Zukunftsmanagement“).

Für Führung bedarf es einerseits individueller Dispositionen und andererseits der Legitimation durch andere. Anders gesagt, bedarf es für Führung eines Führungspersönlichkeit-Habens und eines Führungspersönlichkeit-Seins. Das Themenfeld „Personality" setzt einen besonderen Akzent auf die Persönlichkeit von Führungskräften, beschränkt sich jedoch nicht darauf. Vielmehr eröffnet dieses Themenfeld die Möglichkeit für interdisziplinäre Diskurse rund um die personale Entwicklung von Menschen. Einen besonderen Fokus richtet die SIBE dabei auf die Entwicklung von Kompetenzen.

In einer sich wandelnden Welt bestehen nur jene Organisationen und Gesellschaften, die sich selbst wandeln. Das Vehikel dieses Wandels ist die Innovation, eben das Neue oder Veränderte. Das Themenfeld „Innovation" umfasst erstens Fragestellungen der Zukunftsforschung und des Zukunftsmanagements: Worin besteht der Wandel, was sind die Ursachen für den Wandel und wohin und wozu könnte er möglicherweise führen? Innovation, verstanden als eine Antwort auf den Wandel, kann dabei in verschiedenen Formen auftreten: als eine neue oder veränderte Technik, ein neuer oder veränderter Prozess, eine neue oder veränderte Einstellung oder Denkweise. Daher umfasst der Forschungsschwerpunkt „Innovation" einerseits weitaus mehr als technische Neuerungen; und andererseits finden sich Fragestellungen rund um den Begriff „Innovation" nicht nur in Unternehmen, sondern in allen sozialen Systemen wieder, die durch die Einführung von etwas Neuem oder Verändertem auf einen Wandel im Außen reagieren oder diesen Wandel vorwegnehmen wollen. Mit dem Begriff der „InnovationsQualität" sind Forschungsfragen verbunden, ob und wie sehr sich durch die Einführung einer Innovation etwas für ein soziales System verbessert und ob und wie sehr das eingeführte Neue tatsächlich zu einem Nutzen führt. Innovationen entstehen nach Joseph A. Schumpeter dadurch, dass „Faktoren auf eine neue Art kombiniert" werden sowie „in der Durchführung neuer Kombinationen".[18] Innovationen entstehen somit einerseits dadurch, dass darüber nachgedacht wird, Dinge miteinander zu verknüpfen, die bisher nicht oder nicht in dieser Weise miteinander verknüpft waren. Und Innovationen entstehen andererseits dadurch, dass über diese Verknüpfungen nicht nur nachgedacht wird, sondern dass diese tatsächlich vollzogen werden. In beiden Fällen ist der Begriff aufs Engste mit dem Begriff „Transfer" verbunden, bedeutet dieser doch die aktive Überbrückung von Sphären, die an sich wenig bis gar nichts miteinander zu tun haben. Die „Transferforschung" der SIBE beschäftigt sich mit der Frage, wie Innovationen entstehen und welche Faktoren förderlich sind. Eine spezielle Fragestellung zu diesen förderlichen Faktoren besteht in der Erforschung von Netzwerken.

Die lang- und mittelfristigen Forschungsschwerpunkte der SIBE sind zusammengefasst:

- Leadership
  - Alle Bereiche der Leadership-Forschung inklusive Leadership Education und Digital Leadership
  - Entrepreneurship
  - Zukunftsmanagement

18 Schumpeter, J.A. (1961): Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen, Band 1, S. 95.

- Personality
  - Personale Entwicklung und Persönlichkeit
  - Kompetenzentwicklung

- Innovation
  - InnovationsQualität
  - Alle Formen und Dimensionen von Innovationen (Produkte, Dienstleistungen, Organisation, Strukturen und Prozesse, Märkte, Finanzen, Infrastruktur, Digitalisierung etc.)
  - Zukunftsforschung
  - Transferforschung

4.3 UNSERE FORSCHUNGSPRAXIS

Die SIBE agiert bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten einerseits eigenständig und organisatorisch sowie wirtschaftlich unabhängig. Andererseits kooperiert die SIBE eng mit anderen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und ist im Rahmen von öffentlich finanzierten Forschungsprojekten tätig.

Die eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsprojekte vollziehen sich vor allem im Rahmen des Promotionsprogramms der Steinbeis-Hochschule Berlin und des DBA-Programms in Kooperation mit der Edinburgh Business School der Heriot-Watt University. Analog zu den Master-Studiengängen sind auch die Promotionsprogramme berufsintegriert oder berufsbegleitend organisiert: Während der gesamten Zeit der Promotion arbeiten die Promovenden in einem Unternehmen (bzw. in einer Organisation) oder an der SIBE selbst. Von der SIBE und ihren Kooperationspartnern werden die Promovenden während der gesamten Promotionsdauer intensiv im Sinne einer Individualpromotion betreut. Regelmäßig finden kurze Seminare sowie verpflichtende Treffen mit dem Betreuer und Kolloquien statt. Vom Unternehmen (bzw. von der Organisation) erhalten die Promovenden während der gesamten Promotion ein individuell auszuhandelndes Gehalt. Im Rahmen des Promotionsprogramms der Steinbeis-Hochschule Berlin übernimmt das jeweilige Unternehmen (bzw. die jeweilige Organisation) die Kosten für das Forschungsprojekt, inklusive der Studiengebühren. Im Rahmen des DBA-Programms sind bezüglich der Kosten drei Modelle möglich: 1. Das Unternehmen (bzw. die Organisation) übernimmt die Kosten für das Forschungsprojekt inklusive der Studiengebühren. 2. Die SIBE übernimmt die Kosten für das Forschungsprojekt inklusive der Studiengebühren. 3. Der Promovend übernimmt sämtliche Kosten.

Bei einer Forschungskooperation mit anderen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen oder im Rahmen von öffentlich finanzierten Forschungen sind in der Regel Nachwuchswissenschaftler an der SIBE angestellt, die im Rahmen von Forschungsprojekten mit Partnerhochschulen an diesen Universitäten promovieren. Nach erfolgreicher Promotion an der Partnerhochschule besteht die Möglichkeit zur Berufung als Junior-Professor an der SHB / SIBE. Nach erfolgreichem

Abschluss der Junior-Professur besteht gegebenenfalls die Möglichkeit der Berufung zu einer ordentlichen Professur.

Ein Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit für eine solche Forschungskooperation ist das Sonderforschungsprojekt „Leadership Education" der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin und des Lehrstuhls für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Im Mittelpunkt dieses Projekts steht die Frage nach der Gegenwart und Zukunft der Bildung von Führungskräften. Das Sonderforschungsprojekt wurde verantwortet und betreut durch Herrn Professor Dr. Werner G. Faix (SIBE) und Herrn Professor Dr. Rudolf Tippelt (LMU). Das Sonderforschungsprojekt dauerte vier Jahre, in denen vier Doktoranden an der LMU über dieses Thema promovierten.[19] Die Ergebnisse dieser Forschung werden der Wissenschaftsgemeinschaft in Form von Publikationen, Vorträgen und Projektberichten zugänglich gemacht. Zudem münden die Ergebnisse direkt in die Ausgestaltung der Studienprogramme der SIBE sowie in konkrete Lehrveranstaltungen über das Thema „Führung". Am Beispiel des Sonderforschungsprojekts „Leadership Education" zeigt sich deutlich die Einheit von Forschung und Lehre: Denn einerseits fließen Ergebnisse aus der Forschung direkt in die Lehre mit ein und liefern Impulse für die Bildungspraxis, andererseits fließen Erkenntnisse aus der Lehre in die Forschung mit ein und liefern Impulse für die Wissenschaft.

19 Vgl. hierzu Djalali 2017, Keim 2018, Kisgen 2017 und Mergenthaler 2017.

5 UNSERE ERGEBNISSE

Zwei Sachen gehören zur Bildung des Verstandes, ohne welche kein Fortschreiten möglich ist: ein ernstes Einsammeln von Kenntnissen und eine stete Übung der Kräfte. – Es gibt Menschen, die immer studieren, immer lernen und im Grunde auch viele Kenntnisse haben, aber es liegt im dunklen Schleier gehüllt, und es fehlt ihnen an Klarheit, das Eingesammelte ins Leben übertragen zu können, wodurch doch allein alles Wissen erst Wert bekommt.

Friederike Christiane Magdalene von Wurmb

5.1 HOHE ATTRAKTIVITÄT UNSERER STUDIENGÄNGE

Die Studiengänge der SIBE weisen eine hohe Attraktivität für Studienbewerber auf. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Bewerbungen für eine Zulassung zum Studium: die Anzahl der Bewerber ist rund zehnmal so hoch wie die Anzahl der Studienplätze. Eine Aufnahmequote von 10 % oder weniger entspricht jenen (in den USA üblichen) Standards, durch welche die SIBE eine „very selective Business School" genannt werden kann. Diese Aufnahmequote von < 10 % ist dabei ein permanentes Qualitätsziel der SIBE und wird seit 2011 in jedem Jahr erreicht.

5.2 HOHE STUDIENERFOLGSQUOTE UNSERER STUDIERENDEN

Bewerber für ein Studium an der SIBE müssen ein systematisches Auswahlverfahren durchlaufen. Hierzu gehören einerseits ein dreistufiges Auswahlverfahren durch die SIBE selbst, bestehend aus der formellen Prüfung der Bewerbungsunterlagen, einem Online-Assessment-Center und dem sogenannten KODE®-Test, einer ausgeklügelten Kompetenzdiagnostik. Durch den dualen Charakter des Studiums an der SIBE müssen Bewerber andererseits ebenso das jeweilige Partnerunternehmen in einem Bewerbungsverfahren überzeugen.

Durch ein solches Auswahlverfahren soll sichergestellt werden, dass nur diejenigen zum Studium zugelassen werden, welche die persönliche und fachliche Eignung besitzen, aber auch den nötigen „Biss" haben, ein wissenschaftlich anspruchsvolles sowie durch den dualen Charakter forderndes Studium zu bestehen.

Eine mutmaßliche Folge dieses Auswahlverfahrens ist die *Quote von rund 98 % beim Studienerfolg* (SIBE 2017).

5.3 SEHR GUTE EMPLOYABILITY UNSERER STUDIERENDEN

Ein Studium an der SIBE bietet für Studierende folgende Vorteile gegenüber anderen Studienformen:

- Die Studierenden arbeiten an unternehmensrelevanten Projekten und leisten so einen wesentlichen Nutzenbeitrag zum Unternehmens- bzw. Organisationserfolg. Dadurch sichern sie ihre (inner-)betriebliche Zukunft und bauen ihre Karriere aus.
- Durch das Studium haben die Studierenden die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in der unternehmerischen Wirklichkeit kennenzulernen und zu entwickeln.
- Zum Ende des Studiums können Studierende eine zweijährige Berufserfahrung vorweisen und haben durch die Arbeit am Projekt einen zusätzlichen, systematischen Nachweis ihrer Kompetenzen erbracht.

Die Vorteile eines SIBE-Studiums zeigen sich nicht zuletzt an der ausgesprochenen „Employability" unserer Studierenden, welche regelmäßig im Rahmen von Absolventenbefragungen untersucht wird: *55 % unserer Studierenden* haben unmittelbar nach ihrem Studienabschluss ein Angebot des Unternehmens für eine Anstellung angenommen, bei dem sie während ihres Studiums tätig waren. *23 % unserer Studierenden haben* von ihrem Unternehmen ein anderes Angebot erhalten. *21 % unserer Studierenden* haben unmittelbar nach ihrem Studienabschluss ein Angebot eines anderen Unternehmens angenommen. Kurzum haben *rund 99 %* unserer Studierenden unmittelbar nach Abschluss des Studiums ein Angebot für eine Anstellung erhalten (SIBE 2017).

5.4 ERFOLGREICHE KARRIEREN UNSERER STUDIERENDEN DREI JAHRE NACH ABSCHLUSS

Drei Jahre nach Studienabschluss laden wir unsere Alumni dazu ein, an unserem Employment Report (SIBE 2015, 2017) teilzunehmen. Hier fragen wir nach dem Verlauf der Karrieren unserer Alumni sowie nach der Zufriedenheit mit dem Studium.

Unsere Alumni sitzen heute in der Geschäftsführung oder im Vorstand der Bertrandt AG, der SAP AG oder der Paul Hartmann AG. Rund 63 % unserer Alumni haben drei Jahre nach dem Abschluss Personalverantwortung. Das Durchschnittsgehalt unserer Alumni drei Jahre nach Abschluss beträgt 72.000 Euro. Und – auf diese überdurchschnittliche Quote sind wir besonders stolz – rund 9 % unserer Absolventen haben drei Jahre nach ihrem Studienende ein Unternehmen gegründet (SIBE 2017).

Das Resümee der Alumni zum Studium an der SIBE selbst ist insgesamt sehr positiv: Rund 72 % der Alumni geben an, dass das Studium ihre berufliche Entwicklung stark bis sehr stark gefördert hat. Über 95 % unserer Alumni beurteilen das Studium an der SIBE mit gut bis sehr gut (SIBE 2017).

6 UNSER KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS (SIBE-KVP)

Eine Verbesserung erfindet nur der, welcher zu fühlen weiß: „Dies ist nicht gut".
Friedrich Wilhelm Nietzsche

6.1 SYSTEMATISCHER ZIELPROZESS

Die SIBE-Kultur ist von einem systematischen Management-by-Objectives-Prozess geprägt. Dafür wird systematisch und kontinuierlich das von der SIBE entwickelte „strategische Dreieck der Organisations-Entwicklung" angewandt:

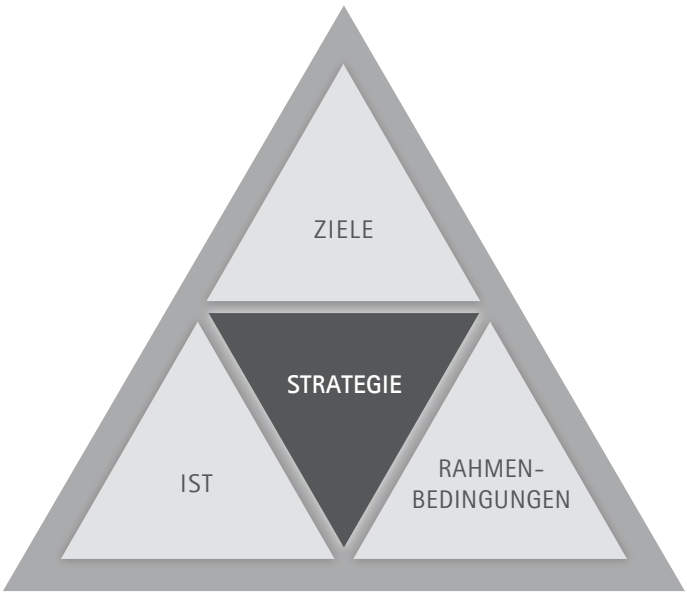


Abbildung 20 | Das strategische Dreieck der Organisations-Entwicklung (Faix 2008)

Der dazu angewandte Prozess ist nachfolgend abgebildet:

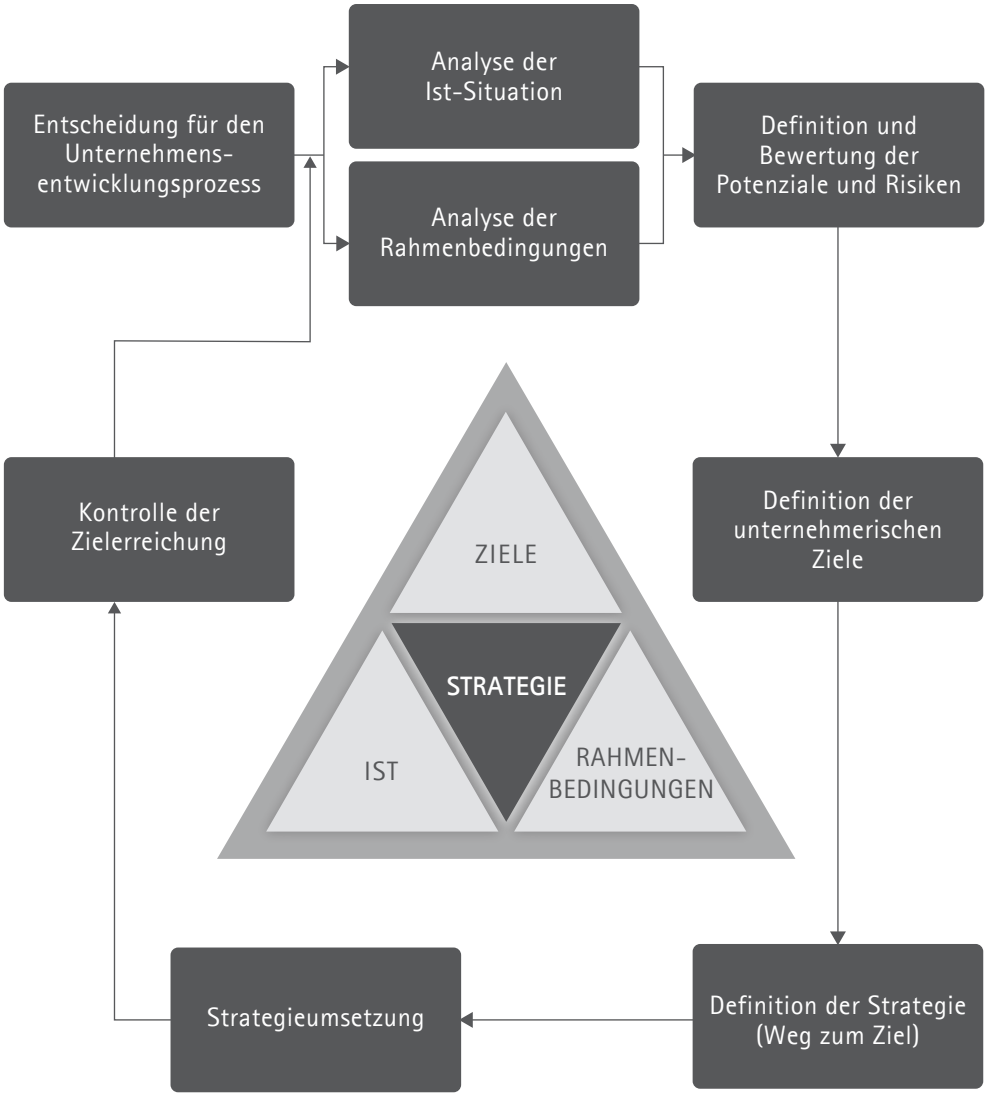


Abbildung 21 | Entwicklungsprozess einer Organisation bzw. eines Projektes (Faix 2008)

Die Jahresziele (qualitativ und quantitativ) werden unter Bottom-up und Top-down festgelegt und mit Führungskräften und Mitarbeitern heruntergebrochen und vereinbart. Die Zielerreichung wird monatlich kontrolliert und gegebenenfalls angepasst.

6.2 SYSTEMATISCHE DATENERHEBUNG

Zukunft braucht Herkunft: Jeder Plan, mit dem bestehende Bedingungen verbessert werden sollen, beruht auf einer systematischen Erhebung und Analyse eben jener bestehenden Bedingungen. Aus diesem Grund werden an der SIBE kontinuierlich folgende Daten erhoben:

- Daten von Studierenden:
  - Studierende werden nach jedem Seminar befragt sowohl über die Qualität des Seminars an sich als auch über die Studienorganisation.
  - Studierende werden sechs und zwölf Monate nach ihrem Studienbeginn über ihre Studiensituation und -zufriedenheit befragt.

- Daten von Alumni:
  - Unmittelbar nach Abschluss des Studiums werden die Absolventen über ihre Zufriedenheit mit dem Studium sowie über ihre berufliche Situation befragt.
  - Drei Jahre und zehn Jahre nach Abschluss des Studiums werden die Alumni über ihre Zufriedenheit mit dem Studium sowie über ihre berufliche Situation und dem Beitrag des Studiums für ihre Karriere befragt.

- Daten von Dozierenden:
  - Nach jedem Seminar werden Dozierende nach einer Einschätzung über die Studierenden sowie über die Studienorganisation befragt.
  - Einmal im Jahr werden die sogenannten Business Mentoren (die Verantwortlichen in den Unternehmen für den Bildungsprozess der Studierenden) nach ihrer Einschätzung zu den Studierenden, der Studienorganisation sowie dem SIBE-Studium im Allgemeinen befragt.
  - In regelmäßigen Abständen werden Business Mentoren danach befragt, ob sie ein Studium an der SIBE weiterempfehlen würden.

6.3 SYSTEMATISCHER VERBESSERUNGSPROZESS

Um die erhobenen Daten zu diskutieren und Veränderungen zu beschließen, finden an der SIBE folgende Veranstaltungen statt:

- Vier Mal jährlich findet ein ganztägiges Strategie-Meeting mit allen Mitarbeitern der SIBE statt.
- Zwölf Mal jährlich treffen sich die Führungskräfte der SIBE zu einem mehrstündigen Meeting.
- Einmal jährlich findet ein dreitägiger Führungskräfte-Workshop statt.
- Einmal jährlich trifft sich die gesamte Fakultät der SIBE zu einer ganztägigen Sitzung.

- Einmal jährlich findet eine dreitägige Strategie-Tagung mit allen Mitarbeitern statt.
- Zweimal jährlich findet ein Meeting zwischen den Vertretern der Studierenden sowie Vertretern des Studien- und Qualitätsmanagements und der Studienleitung statt.

6.4 SYSTEMATISCHE DOKUMENTATION

Die beschlossenen Veränderungen werden auf folgende Weisen dokumentiert:

- Unternehmerische und akademische Jahresziele der SIBE werden qualitativ und quantitativ definiert und dokumentiert.
- Unternehmerische und akademische 5-Jahres-Ziele der SIBE werden qualitativ und quantitativ definiert und dokumentiert.
- In unregelmäßigen Abständen werden die Publikationen der SIBE, in denen die SIBE ihr Verständnis von Bildung dokumentiert (siehe nächstes Kapitel) aktualisiert oder neu verfasst.

7 UNSERE PUBLIKATIONEN ÜBER UNSERE VORSTELLUNG VON BILDUNG

Nichts auf Erden ist so wichtig, als die höchste Kraft und die vielseitigste Bildung der Individuen, und deshalb ist der wahren Moral erstes Gesetz: Bilde Dich selbst!
Wilhelm von Humboldt

Um unsere Vorstellung von Bildung zu dokumentieren und zu kommunizieren, sind u. a. folgende Publikationen erschienen. Eine ausführliche Übersicht der Literatur von und über die SIBE findet sich am Ende dieses Textes.

- Die philosophische und paradigmatische Grundlage unserer Vorstellung von Bildung: Die schöpferische Kraft der Bildung**.** Erschienen in deutscher (2. Auflage), englischer und portugiesischer Sprache (Faix, Mergenthaler 2010a und 2014a)
- Die normative Grundlage für das Miteinander zwischen Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitern und Führungskräften der SIBE sowie die Grundlage für Studienverträge: Der Ethikkodex der SIBE (Blumenthal et al. 2012 und 2017)
- Die normative Grundlage für das Miteinander zwischen Mitarbeitern und Führungskräften der SIBE**:** Der Führungskodex der SIBE
- Die Grundlage für die konzeptionelle und operative Ausgestaltung unserer Bildungsangebote: Das Qualitätsmanagementhandbuch der SIBE
- Unsere Selbstvergewisserung sowie unser Beweis, dass wir mit unserer Vorstellung von Bildung auf einem richtigen und guten Weg sind: Der Employment Report der SIBE

8 SCHLUSSWORT

Die Begriffe „Führung“ und „Leadership“ werden in der Literatur vermeintlich hauptsächlich in dem Sinne verwandt, dass eine Person A eine andere Person B oder eine Gruppe C in der Weise beeinflusst, ein gemeinsam oder ein nur von A erwünschtes Ziel zu erreichen. Vor dem Hintergrund des tiefen Wandels der Welt soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, wie dringend und drängend es ist, dass wir alle lernen, auch uns selbst zu führen. Wir alle – ganz gleich, ob wir eine führende Rolle in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft innehaben oder nicht – müssen in jedem Fall das Haben und Sein entwickeln, unser Leben und uns selbst zu führen.

Ein Leben in Freiheit, ein wahrlich selbst geführtes Leben, ist zum einen ein solches, bei dem man sich selbst Ziele setzt, bei dem man selbst den Grund und den Zweck des „Hinübergehens“ bestimmt.

> Ich will den Versuch machen, zur Freiheit zu kommen, sagt sich die junge Seele; […]. Niemand kann dir die Brücke bauen, auf der gerade du über den Fluss des Lebens schreiten musst, niemand außer dir allein. Zwar gibt es zahllose Pfade und Brücken und Halbgötter, die dich durch den Fluss tragen wollen; aber nur um den Preis deiner selbst: du würdest dich verpfänden und verlieren. Es gibt in der Welt einen einzigen Weg, auf welchem niemand gehen kann, außer dir: wohin er führt? Frage nicht, gehe ihn.[20]

Ein selbstverantwortetes Leben ist zum anderen ein solches, bei dem man die Kraft für die Zielerreichung, die Motivation für das „Hinübergehen“ aus sich selbst schöpft. Denn ohne diese Kraft aus dem eigenen Inneren verbleiben wir stets auf die eine oder andere Weise in Abhängigkeit von anderen.

> [Wir vertrauen uns gerne] jemanden an, der uns leitet. Die Wurzeln stecken sicher im kindlichen Verhalten. Das Kind will betreut werden. Nimmt man Menschen die Eigenverantwortung ab, indem man für sie sorgt, dann infantilisiert man sie in gewisser Weise. Damit soll nichts gegen gute Sozialgesetze und soziale Fürsorge gesagt werden, sondern nur ein Hinweis gegeben werden, dass ein Zuviel schadet. Und wir neigen in diesem Fall zum Zuviel, denn betreut zu werden ist bequem und es weckt in uns kindliche Neigungen. Und zu betreuen gibt dem Betreuer Macht, indem es Abhängigkeiten schafft.[21]

---

20 Nietzsche, F.: Nietzsche, Unzeitgemäße Betrachtungen. In: Nietzsche, F.: Werke in drei Bänden. (Hrsg. Karl Schlechta) München, 1954, Bd. 1, S. 289.

21 Eibl-Eibesfeldt, I. (1991): Fallgruben der Evolution – der Mensch zwischen Natur und Evolution. Wien, S. 36.

Kurzum stellt sich die Frage: Was tut das zur Freiheit aufgerufene Individuum im Angesicht einer ungewissen, unübersichtlichen, sich fortlaufend wandelnden Welt? Verzagt es führungslos in Katatonie vor dem Wandel? Macht es sich mehr oder minder wieder abhängig von Individuen, Organisationen oder Institutionen, die es (vermeintlich) durch diese sich wandelnde Welt führen? Oder führt es sich selbstbestimmt, selbstverantwortlich und damit wahrlich erwachsen durch den Wandel?

> Erwachsen werden heißt, die Ungewissheiten anzuerkennen, die unser Leben durchziehen, und – schlimmer noch – ohne Gewissheit zu leben, aber einzusehen, dass wir unvermeidlich immer nach ihr suchen werden. Solch ein Standpunkt ist leichter zu beschreiben als durchzuhalten. Aber wer hat schon behauptet, es sei leicht, erwachsen zu werden? […]
> Warum ist Erwachsenwerden eher eine Frage des Mutes als des Wissens? Alle Informationen der Welt sind kein Ersatz für den Mut, die eigene Urteilskraft zu benutzen. Urteilskraft lässt sich erlernen – hauptsächlich, indem man andere beobachtet, die sie gut einsetzen –, aber sie lässt sich nicht lehren. Urteilsvermögen ist wichtig, weil sich keine der Fragen, die uns wirklich bewegen, beantworten lässt, indem man eine Regel befolgt. Mut ist nicht nur erforderlich, um zu lernen, dem eigenen Urteil zu vertrauen, statt sich auf den Staat, den Nachbarn oder den Lieblingsfilmstar zu verlassen. (Natürlich mögen Ihr Staat, Ihr Nachbar oder Ihr Lieblingsfilmstar oft recht haben, und gutes Urteilsvermögen setzt voraus, dass Sie auch das erkennen.) Noch wichtiger: Mut ist erforderlich, um mit dem Riss zu leben, der unser Leben durchziehen wird, mag es auch noch so gut sein. Ideale der Vernunft sagen uns, wie die Welt sein sollte; die Erfahrung sagt uns, dass sie selten so ist. Erwachsenwerden verlangt, sich der Kluft zwischen beidem zu stellen, ohne eines davon aufzugeben.[22]

Bildung im Allgemeinen und speziell eine Bildung, die zur Selbstführung befähigt, erscheinen in dieser Situation als maßgebliche Lösung zur Erhaltung der individuellen als auch gesamtgesellschaftlichen Freiheit. „Ein humanistisches Bildungsverständnis beruht auf dem Ideal der Autonomie. Die Fähigkeit, ein Leben nach eigenen Regeln, frei und verantwortlich zu führen, ist oberstes humanistisches Bildungsziel."[23] Bildung im Allgemeinen und speziell eine Bildung, die zur Selbstführung befähigt, wäre eine, wenn nicht sogar die Bedingung, damit Menschen überhaupt eigene Ziele formulieren und verwirklichen und hierdurch selbstbestimmt, eigeninitiativ, unabhängig und wahrlich erwachsen leben können.

Selbstführung ist eine essenzielle – wenngleich auch schwierige – Anforderung, den Themenfeldern Leadership, Personality und Innovation der SIBE bewusst zu begegnen. Durch diesen abschließenden Exkurs sollte deutlich gemacht werden, dass Leadership, Personality und Innovation keine Themen sind, um die sich irgendwelche Eliten, wenige Auserwählte kümmern sollen. Die Themenfelder Leadership, Personality und Innovation sind Themen, die jeden Menschen

22 Neimann, S. (2014): Warum erwachsen werden? Eine philosophische Ermutigung. München, S. 12 und 17-18.
23 Nida-Rümelin, J. (2013): Philosophie einer humanen Bildung. Hamburg, S. 60.

betreffen. Sich mit den Themenfeldern Leadership, Personality und Innovation auseinander zu setzen, gehört zum Bildungskanon einer Gesellschaft, deren Bürger in Zeiten des Wandels weder wie gelähmt stehen bleiben noch sich über Gebühr abhängig und damit unfrei machen, sondern danach streben sollen, ein selbstbewusstes, selbstbestimmtes und selbstverwirklichendes Leben zu führen und zur Zukunft von Unternehmen, Organisationen und Gesellschaft in höchstem Maße beizutragen.

9 LITERATUR VON UND ÜBER UNS

ANZENGRUBER, J.; BERNARD, B. (2011): Strategisches Kompetenzmanagement am Beispiel von Siemens Healthcare, Components and Vacuum Technology. In: North und Reinhardt (Hrsg.) Kompetenzmanagement in der Praxis. Band 2, Gabler, Wiesbaden.

M. JÜNGER; J. ANZENGRUBER / S. LANG (2013): Krisenmanagement im Unternehmen – eine mehrdimensionale Betrachtung. Working Paper Serie. Heft Nr. 27 „Arbeitsberichte – Working Papers" (Nov. 2013), ISSN 1612-6483, Ingolstadt.

ANZENGRUBER, J. (2013): Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement der Siemens AG. In: Erpenbeck / von Rosenstiel / Grote (Hrsg.): Kompetenzmodelle großer Unternehmen. Schäffer-Pöschel. Stuttgart.

ANZENGRUBER, J. (2013): Is competence really all about people? The role of groups and structures. In: Conference Proceedings British Academy of Management. September 2013. Great Britain.

ANZENGRUBER, J. (2013): Measuring the utilization effects of managerial capabilities around the world – Collaboration and influencing as well as result-orientation as determinants of high individual performance outcomes. In: Conference Proceedings on Knowledge, Culture and Change in Organisations. June 2013. Vancouver. Canada.

ANZENGRUBER J.; RYGL D. (2013): Discovering gaps in internationalization competences of SMEs – a comparative case study of Austrian SMEs. In: Conference Proceedings. EURAM. Istanbul, June 2013.

ARNOLD, R.; FELDBAUM, E.; KISGEN, S.; FAIX, W.G. (Hrsg.) (2015): International Business Law. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

ARNOLD, R.; ERPENBECK, J. (2014): Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung. Schneider Verlag, Hohengehren.

BLUMENTHAL, I. (2009): Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin am Beispiels der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Berlin, S. 175-217.

BLUMENTHAL, I.; DJALALI, A.; FAIX, W.G.; HORNE, A.; KECK, G.; KISGEN, S.; MERGENTHALER J.; MEZGER, P.; ROMINGER, B.; SAILER, J.; WIECZORRECK, J.; WITTMANN, P. (2012): Werte. Bildung. Ethikkodex. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

BLUMENTHAL, I.; FAIX, W.G.; HOCHREIN, V.; HORNE, A.; KECK, G.; LENZ, R.; MERGENTHALER, J.; SAX, S. (2012): Über einige Fronten des War for Talents. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

BLUMENTHAL, I.; FAIX, W.G.; HOCHREIN, V.; HORNE, A.; KECK, G.; LENZ, R.; MERGENTHALER, J.; SAX, S. (2012): Über einige Fronten des War for Talents. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 491 – 539.

BRETSCHNEIDER, C.; OBERKAMPF, H.; ZILLNER, S. (2015): UIMA2LOD: Integrating UIMA Text Annotations into the Linked Open Data Cloud. In: proceedings of the International Conference on Knowledge Engineering and Semantic Web. Moscow, Russia, 2015 (First Paper Award), Springer International Publishing, 2015.

BRETSCHNEIDER, C.; ZILLNER, S.; HAMMON, M.; GASS, P.; SONNTAG, D. (2017): Automatic extraction of breast cancer information from clinical reports. In: Proceedings of 30th International Symposium on Computer-Based Medical Systems, Thesalonike.

BRETSCHNEIDER C.; ZILLNER, S. (2015): Semantic Splitting of German Medical Compounds. In: Král P. and Matoušek V. (editor): Lecture Notes in Computer Science - Text, Speech, and Dialogue, Springer International Publishing.

DJALALI, A. (2017): A didactic perspective on leadership education – focusing on the development of competencies within MBA programs. Stuttgart.

DOSENBACH, F.W.; FAIX, W.G.; HOFFMANN, L.; STULLE, P.K. (1992): Bildungskrise? Bildungskrise! Konzept zur Gegensteuerung. In: Beiträge zur Geschäfts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.

ERPENBECK, J. (2011): Kompetenzen kompetent vermitteln. In: Lehren und Lernen. Zeitschrift für Schule und Innovation aus Baden-Württemberg. Neckar-Verlag, Villingen-Schwenningen. S. 4-10.

ERPENBECK, J.; HASEBROOK, J. (2011): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W. / Auer, M. (Hrg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Stuttgart, S.227-262.

ERPENBECK, J. (2012): Was sind „Kompetenzen"? In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 1-57.

ERPENBECK, J. (2012): Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 59-93.

ERPENBECK, J. (2012): Konfliktkompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 95-107.

ERPENBECK, J. (2012): Führungskompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 109-141.

ERPENBECK, J. (2012): Interkulturelle Kompetenzen. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 143-171.

ERPENBECK, J. (2012): Siegeszug trotz Kritik: Warum Kompetenzdenken notwendig ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell. Ausgabe 1/2012.

ERPENBECK, J. (2012): Ehrfurcht vor dem Denken – Assoziationen zur Nachwirkung von Hermann Ley. In: Wessel, K.-F.; Laitko, H.; Diesner, Th. (Hrsg.). Hermann Ley. Denker einer offenen Welt. Berliner Studien zur Wissenschaftsphilosophie und Humanontogenetik, Band 29, S. 159-166, Grünwald.

ERPENBECK, J. (2012): Siegeszug trotz Kritik: Warum Kompetenzdenken notwendig ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1, S. 19-22, Berlin.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2012): Kompetenzentwicklung und Neue Medien. Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin.

ERPENBECK, J.; WILKENS, U. (2012): Werthintergründe der Kompetenzen von kleinen und mittleren Unternehmen 2012 (zusammen mit Prof. Uta Wilkens, Universität Bochum), Hybride Kompetenzerfassung, Forschungspapier.

ERPENBECK, J. (Hrsg.) (2012): Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung. Waxmann: Münster, New York, München, Berlin.

ERPENBECK, J.; V. ROSENSTIEL, L. / GROTE, S. (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2013): So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Springer Gabler, Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2014): Kompetenzentwicklung, Kaiserslautern.

ERPENBECK, J. (2014): Mediationskompetenz und Kompetenzmediation. In: Die Wirtschaftsmediation. Heft 4. S.22 – 25.

ERPENBECK, J.; ORTMANN, S. (2014): Die Berliner Millionenbrücke und die KODE® – KODE®X – Brücke. In: Schäffner, L. (Hrsg.): Kompetentes Kompetenzmanagement. Festschrift für Volker Heyse. Münster, New York.

ERPENBECK, J. (2015): Wie weit reicht die Medienkompetenz? Ein Nachwort. In: Schmidt, Th. (Hrsg.): #Neuland. 40.000 Jahre Medienkompetenz. Göttingen. S. 189-194.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2015): Die Kompetenzkatastrophe. Eine Streitschrift, Berlin Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2015): Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern. Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und semantischen Netzen; Springer Gabler, Berlin Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts; Springer Gabler, Berlin Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2015): E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerter Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung; Springer Gabler, Berlin Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, S.; SAUTER, W. (2015): Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz; Berlin Heidelberg.

ERPENBECK, J.; V. ROSENSTIEL, L.; GROTE, S.; SAUTER, W. (2015): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. (3. Auflage), Schäffer Poeschel, Stuttgart.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W., (2016): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. (i. A.). Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Erpenbeck, J. (2016): Einleitung – Weisheit und Trivialität. In: Hasebrook, J./ Kring, Th. (Hrsg.). Erfolgsfaktor Personal in Banken und Sparkassen. Zusammenhänge von Personalmanagement und -führung auf den Unternehmenserfolg mittelständischer Kreditinstitute. Frankfurt a.M., S. 3-10.

Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2016): Stoppt die Kompetenzkatastrophe! – Wege in eine neue Bildungswelt. Springer, Heidelberg, Berlin.

ERPENBECK, J. (2017): Wertungen. Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung. Springer, Heidelberg.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W. (2017): Wertungen. Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement. Springer, Heidelberg

ERPENBECK, J.; SAUTER, W., (2017): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

ERPENBECK, J.; SAUTER, W.; GROTE, S. (Hrsg.) (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. stark überarbeitete Auflage. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

FAIX, W.G. (1994): Personale Entwicklung. In: Konegen-Grenier, C.; Schlaffke, W. (Hrsg.): Praxisbezug und Soziale Kompetenz. Hochschule und Wirtschaft im Dialog – Kölner Texte und Thesen. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln.

FAIX, W.G. (1995a): Der Erfolgsfaktor „Handlungskompetente Mitarbeiter und Führungskräfte". In: Faix, W.G.; Rütter, T.; Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg/Lech, S. 11-22.

FAIX, W.G. (1995b): Das Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE). In: Faix, W.G.; Rütter, T.; Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg/Lech, S. 23-34.

FAIX, W.G. (2008): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W.G.; Keck, G.; Kisgen, S.; Mezger, P.; Sailer, J.; Schulten, A. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice Band 3. Stuttgart, S. 17-71.

FAIX, W.G. (Hrsg.) (2012): Kompetenz: Festschrift – Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart.

FAIX, W.G.; AUER, M. (Hrsg.) (2009): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Steinbeis-Edition, Berlin.

FAIX, W.G.; AUER, M. (Hrsg.) (2010): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin.

FAIX, W.G.; AUER, M. (Hrsg.) (2011): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; AUER, M. (Hrsg.) (2012): Kompetenz. Führung. Bildung. Band 4. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; BUCHWALD, C.; WETZLER, R. (1991): Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter. Gabler Verlag, Wiesbaden.

FAIX, W.G.; BUCHWALD, C.; WETZLER, R. (1994): Der Weg zum schlanken Unternehmen. Mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg.

FAIX, W.G.; DJALALI, A.; HORNE, A.; KECK, G.; KISGEN, S.; MEZGER, P.; SAILER, J. (Hrsg.) (2014): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practise. Band 5. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; ERPENBECK, J.; AUER, M. (HRsg.) (2014): Bildung. Kompetenzen. Werte. Band 4. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W. G.; HOFMANN, L.; BUCHWALD, C.; WETZLER, R. (1989): Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 2/1989.

FAIX, W.G.; KISGEN, S.; LAU, A.; SCHULTEN, A.; ZYWIETZ, T. (2006): Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Gabler, Wiesbaden.

FAIX, W. G.; KISGEN, S.; HEILMANN, S. (2013): Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen. Gründe – Zielregionen – Formen – Hindernisse – Erfolgsfaktoren. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W. G.; KISGEN, S.; SHAH, S.; FAIX, A.-V. (2018): Fostering creative personalities through real-world experiences. SIBE as representative example. In: The Journal of Competency-Based Education. (erscheint 2018)

FAIX, W.G.; KISGEN, S.; MERGENTHALER, J. (2018): Gutes Lehren und Lernen an der SIBE. Die Lehr- und Lernphilosophie der School of International Business and Entrepreneurship. Stuttgart. (erscheint 2018)

FAIX, W.G.; KURZ, R.; WICHERT, F. (1995): Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie. Verlag moderne industrie, Landsberg/Lech.

FAIX, W. G.; LAIER, A. (1989): Soziale Kompetenz. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 10/1989.

FAIX, W.G.; LAIER, A. (1991): Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Gabler, Wiesbaden.

FAIX, W. G.; LAIER, A. (1996): Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

FAIX, W. G.; LINDNER-VOGT, K.; ARNOLD, D.; MANNCHEN, K.; WIDMANN, J. (1989): Synergie-Effekte. Weiterbildungs-Projekt fördert Technologie- und Know-How-Transfer. In: Materialfluß, April 1989.

FAIX, W.G. / MERGENTHALER, J. (2009): War for Talents. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 13-77.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER (2010): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. Steinbeis-Edition, Berlin.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2010): Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Erfolgs heute. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 11-102.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2012): Das Studium (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag., Stuttgart, S. 173 – 209.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2012): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über die Entwicklung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit als grundlegende Bedingung für Innovation und den unternehmerischen Erfolg. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Führung. Bildung. Band 4. Stuttgart, S. 20-124.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2014): Die Bildung der Persönlichkeit sichtbar machen: Über die unterschiedlichen Verfahren zur Messung und Einschätzung des Bildungserfolgs im Rahmen des PKS der SIBE. In: Faix, W.G; Erpenbeck, J.; Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 165-188.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2014): „Innovatability" statt Employability: Die Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit. In: Faix, W.G.; Erpenbeck, J.; Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 265-291.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2014): „Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel" – Über die Anforderungen an Führungskräfte in Zeiten des Wandels. In: Faix, W.G.; Erpenbeck, J.; Auer, M. (Hrsg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, S. 639-686.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2014): Steinbeis-Innovationsstudie. Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit der Volkswirtschaften von Brasilien, China, Deutschland, der Schweiz und der USA. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2014): Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. 2. völlig überarbeitete Auflage. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2015): The Creative Power of Education. On the formation of a creative personality as the fundamental condition for innovation and entrepreneurial success. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J. (2015): The creative Power of Education. In: Arnold, R. / Feldbaum, E. / Kisgen, S. / Faix, W.G. (Hrsg.): International Business Law. Steinbeis-Edition, Stuttgart, S. 485-604.

FAIX, W.G.; MERGENTHALER, J.; AHLERS, R.-F.; AUER, M. (2014): InnovationsQualität. Über den Wert des Neuen. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FAIX, W.G.; RASNER, C.; SCHUCH, M. (1996): Das Darwin-Prinzip. MI, Landsberg.

FAIX, W. G.; RÜTTER, T.; WOLLSTAD, E. (1995): Persönlichkeit und Führung. Personale Entwicklung, Landsberg/Lech.

FAIX, W.G.; SCHULTEN, A.; AUER, M. (2009): Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 137-174.

FAIX, W.G.; ZYWIETZ, T.; SCHULTEN, A. (2003): Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

FRIEDRICHS, S. (2008): Steinbeis 1983-2008. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

HORNE, A. (2010): Internationale Kompetenzentwicklung. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 303-320.

KEIM, S. (2018): Kompetenzerfassung in der tertiären Bildung. Empirische Studie über den Einsatz von Ratingverfahren zur Erfassung der Kompetenzen von Studierenden eines berufsintegrierten postgradualen Managementstudiums. (Arbeitstitel; erscheint 2018)

KEIM, S.; WITTMAN, P. (2009): Instrumente zur Kompetenzermittlung- und messung. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 415-441.

KEIM, S.; ERPENBECK, J.; FAIX, W.G. (2010): Der Poffenberger KODE®X. Die Entwicklung des Kompetenzmessverfahrens KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management.Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 401-435.

KISGEN, S. (2010): Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 163-261.

KISGEN, S. (2012): Das Projekt-Kompetenz-Studium – Master of Science in International Management der SIBE. In: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, S. 267-341.

KISGEN, S. (2013): M.Sc in International Management. In: Kisgen, S.; Dresen, A.; Faix W.G. (2013) (Hrsg.): International Management. Stuttgart, S. 1-76.

KISGEN, S. (2017): The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

KISGEN, S.; FAIX, W.G.; DRESEN, A. (Hrsg.) (2013): International Management. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

KREUSER, K.; ROBRECHT, TH.; ERPENBECK, J.; VARGA VON KIBÉD, M. (2012): Konfliktkompetenz: Eine strukturtheoretische Betrachtung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

MERGENTHALER, J. (2017): Leadership Education – ein abduktiver Entwurf. Über eine Phänomenologie eines pädagogischen Führungsbegriffs und ein von diesem abgeleiteten paradigmatischen Konzept der pädagogischen Beschäftigung mit dem „Phänomen Führung". Stuttgart. (erscheint 2017)

MERGENTHALER, J.; FAIX, W.G. (2012): Innovationen: der volkswirtschaftliche Wachstumsmotor. Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit einiger ausgewählter Volkswirtschaften. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

MÖDINGER, W.; MERGENTHALER, J.; FAIX, W.G. (2016): Zukunftsfähige Führung. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

NAGEL, K.; FAIX, W.G.; HORNE, A.; KECK, G.; SAILER, J. (2014): General Management Tools – 3. Auflage. Steinbeis-Edition, Stuttgart.

NASCIMENTO, N. (2010): Kompetenzentwicklung und – management in Brasilien. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management.Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 337-346.

OBERKAMPF H.; ZILLNER S.; BAUER B.; OVERTON J. A.; UDER M.; HAMMON M. (2016): „Semantic Representation of Radiology Findings for Better Decision Making". In BMC Journal Medical Informatics and Decision Making.

RASNER, C.; FÜSER, K.; FAIX, W.G. (1999): Das Existenzgründerbuch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg, 4. Auflage, Landsberg / Lech.

ROMINGER, B. (2009): Battle for Competencies – Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 219-264.

RYGL, D. (2011): Wachstum mittelständischer Weltmarktführer in die BRIC-Staaten. Relevanz, Strategien und zukünftige Herausforderungen. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Stuttgart, S. 191-210.

RYGL, D. (2008): An Empirical Analysis of Managers´ Adjustment to Working in Multi-National Teams in the Pipeline and Plant Construction Sector. In: International Journal of Human Resource Management 19 (2): 2252-2267.

RYGL, D. (2009): Kulturelle Intelligenz, Distanz und Anpassung von Führungskräften im Ausland. In: Zeitschrift für Management, 4 (1), 1-24. (mit M. G. Kittler, T. Puce).

RYGL, D. (2011): Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. In: International Journal of Cross Cultural Management, 2011, Vol 11, No. 1, 63-82.

RYGL, D. (2011): Work role and work role adjustment in emerging markets: A study of German expatriates in CEE countries and Russia. In: Cross Cultural Management, 2011, Vol. 18, No. 2, 165-184.

RYGL, D. (2012): Successful in-between? Analyzing the internationalization of medium-sized world market leaders. In: Journal of International Business and Economy, Volume 13, No. 2. 1-38.

RYGL, D. (2012): Differences in Partners' Perception and the Performance of German-Chinese Joint Ventures. In: Journal of Business Administration Research, Vol. 1, No. 1. 86-98.

SIBE (2015): SIBE Employment Report 2015. Online verfügbar unter: http://www.steinbeis-sibe.de/fileadmin/pdf/Broschueren/SIBE-Employment_Report_web.pdf, abgerufen am 30.8.2017.

SIBE (2017): SIBE Employment Report 2017. Online verfügbar unter: http://www.steinbeis-sibe.de/wp-content/uploads/2016/11/SIBE-Employment-Report-2017.pdf, abgerufen am 30.8.2017.

TIPPELT, R. (2013): Bildungssituation im tertiären Bildungsbereich (Hochschulen): eine quantitative Perspektive aus Sicht der Bildungsforschung. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Berlin. S. 217-231.

TIPPELT, R. (2013): Bildung, Persönlichkeit und professionelle Führung. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Berlin. S. 233-252.

ZILLNER, S.; BECKER, T.; MUNNE, R.; KAZIM, K.; RUSITSCHKA, S.; LIPPEL, H.; CURRY, E. AND OJO, A. (forthcoming): Big-Data Driven Innovation in Industrial Sectors. In: Cavanillas, J.M.; Curry E.; Wahlster, W. (editor): New Horizons for a Data-Driven Economy – A Roadmap for Big Data in Europe, Springer.

ZILLNER S.; EBEL A.; SCHNEIDER M. (2016): Towards intelligent manufacturing, semantic modeling for the steel industry, In: Proceedings of the 17th IFAC Symposium on Control, Optimization and Automation in Mining, Mineral and Metal Processing, Vienna, Austria.

ZILLNER, S.; KRUSCHE, B. (2012): Systemisches Innovationsmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

ZILLNER, S.; LASIERRA, N.; FAIX, W. G.; NEURURER, S. (2014): User needs and requirements analysis for big data healthcare applications. In: Studies in Health Technology and Informatics, 205: S. 657-661.

II. BEITRÄGE DER SIBE AUS DEM TRANSFER-MAGAZIN

BEITRÄGE VON UND ÜBER DIE SIBE 2014–2017

STEINBEIS PERSPECTIVE PROGRAM: EINE WIN-WIN-SITUATION FÜR TEILNEHMER UND UNTERNEHMEN

DAS PROGRAMM DER STEINBEIS-HOCHSCHULE UNTERSTÜTZT DIE INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN IN DEN DEUTSCHEN ARBEITSMARKT

Marwan Shaaban, 26 Jahre alt, ist im Sommer 2015 aus seiner Heimat Syrien nach Deutschland geflohen. Heute, zwei Jahre später, ist der Bauingenieur mit seiner gefragten Qualifikation für die LBBW Immobilien Kommunalentwicklung GmbH (LBBW KE) tätig, eine Tochter der Landesbank Baden-Württemberg. Die Zusammenarbeit kam über ein Programm der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin zustande, an der Marwan Shaaban ein berufsintegriertes Management-Studium absolviert. Im Gespräch mit der TRANSFER erzählen der junge Ingenieur sowie Martin Riedißer, Geschäftsführer der LBBW KE, und Heiko Richter, Senior-Projektleiter und Vorgesetzter von Marwan Shaaban, von ihren positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit.

Herr Riedißer, wie kam es in Ihrem Haus zu der Entscheidung, einen Geflüchteten einzustellen, welche Kriterien haben dabei eine Rolle gespielt?

Riedißer: Wir haben von dem interessanten Programm der SIBE erfahren und wollten einem Geflüchteten eine Chance geben. Bei einer Bewerberbörse in Herrenberg haben wir uns fünf Kandidaten angeschaut, und Herr Shaaban war auch vorher schon unser Favorit. Eine Rolle hat auch gespielt, dass die Personalakquisition für uns immer schwieriger wird, vor allem auch im technischen Bereich. Herr Shaaban ist ja studierter Bauingenieur, und wir tun uns schwer, Bauingenieure für uns zu begeistern, denn unsere Nische ist Bauingenieuren eher unbekannt und

Martin Riedißer, Marwan Shaaban und Heiko Richter (von links nach rechts)

einer der wesentlichen Punkte, die es im Vorfeld zu klären gab, war die Verständigung. Wir stecken in der kommunalen Stadtentwicklung relativ tief in der Muttersprache und auch in der Kultur drin. Daher war es wichtig zu klären, wie jemand unabhängig von seinem Herkunftsland in die Prozesse eingebunden werden kann. Wir wollen mit unseren positiven Erfahrungen heute das Signal senden: Das kann im Prinzip in jedem Unternehmen funktionieren!

Herr Shaaban, seit einem halben Jahr sind Sie nun bei der LBBW KE an Bord, was ist Ihr aktuelles Projekt?

Shaaban: Mein Projekt ist es, Erfolgsfaktoren bei Großprojekten wie zum Beispiel der Bahnstadt Heidelberg oder bei Projekten in Bad Kreuznach und Freiburg zu untersuchen. Ich analysiere, welche Erfolgsparameter es bei einem großen Bauprojekt gibt. Daneben kümmere ich mich auch um das Tagesgeschäft, recherchiere Planungen, überprüfe Rechnungen und vieles andere. In jedem Projekt brauchen wir gute Parameter, um richtige Entscheidungen treffen zu können. Das

ist wichtig für den Projekterfolg. Ich bin sehr froh darüber, bei etwas so Großem mitarbeiten zu können – davon habe ich schon als Kind geträumt.

Richter: Wir haben Herrn Shaaban unter anderem in das Großprojekt Bahnstadt Heidelberg eingebunden: In Heidelberg entsteht gerade auf dem Gelände des alten Güterbahnhofs ein kompletter weiterer Stadtteil. Auf 120 Hektar wächst hier alles, was ein Stadtteil braucht. Wohnungen, Arbeitsplätze, Kino oder auch Einkaufszentren. Die städtebauliche Planung wird erarbeitet, wir führen die Erschließungsmaßnahmen durch und verhandeln mit den Investoren. In diesem Bereich ist auch die Master-Thesis von Herrn Shaaban im Rahmen seines Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule angesiedelt. Daneben soll Herr Shaaban aber auch unser Brot-und-Butter-Geschäft kennenlernen, also auch einmal ein kleineres Projekt mit Baulandentwicklung im Schwarzwald auf zwei Hektar umsetzen.

Riedißer: Der Projekterfolg bemisst sich für uns beispielsweise daran, ob das Bauprojekt von den Menschen auch angenommen wird, ob die Leute etwa in der Bahnstadt Heidelberg gerne wohnen. Für uns ist es aber natürlich auch wichtig, dass so ein Großprojekt auch für uns ein Erfolg war, sprich, dass wir mit einem Gewinn daran arbeiten können. Und das ist ein Aspekt, den Herr Shaaban auch durchaus beleuchten wird. Er entwickelt in seinem Studienprojekt eine Systematik für Erfolgsfaktoren für Großprojekte.

Richter: Wir sind sehr gespannt auf das, was Sie da ausarbeiten, Herr Shaaban!

Herr Shaaban, was hat Sie zur Entscheidung für das Programm der SIBE bewegt?

Shaaban: Vom ersten Tag in Deutschland an wollte ich arbeiten und habe mich nach Möglichkeiten informiert. Das SIBE-Programm – Arbeiten und Studieren in einem englischsprachigen Masterprogramm – hat alle meine Fragen beantwortet und Anforderungen erfüllt.

Richter: Wir forcieren das Modell ganz bewusst, um Leute für uns zu begeistern. Wir sind der Überzeugung, dass wir interessante Tätigkeiten für die Studierenden haben. Und das ist es, was die Studierenden wiederum wollen – etwas Sinnvolles arbeiten!

Sie hatten die Herausforderung Sprache bereits erwähnt, wie klappt die Verständigung im Arbeitsalltag?

Richter: Es war eine bewusste Entscheidung, dass wir Deutsch miteinander sprechen. Die Deutschkenntnisse von Herrn Shaaban werden immer besser, sicher auch durch den Deutschkurs, der von der SIBE organisiert wird. Ich würde ihm noch nicht zumuten ein komplettes Protokoll zu schreiben, sondern gebe ihm Aufgaben, die zu ihm passen. Herr Shaaban arbeitet überwiegend im technischen Bereich und arbeitet viel mit Excel, hier ist die Sprache eine geringere Barriere.

Was können Sie mit Ihren heutigen Erfahrungen anderen Unternehmen mitgeben?

Riedißer: Ganz klar: Versucht es! Ich behaupte, es gibt in jedem Unternehmen eine Nische, in der Sie jemanden einsetzen können, der in der deutschen Sprache noch nicht so weit ist. Man sollte dieses sprachliche und kulturelle Thema nicht so hoch hängen. Das geht immer. Kulturelle Unterschiede sind überhaupt kein Thema, wenn jemand so integrationswillig ist, wie Herr Shaaban. Aber selbst wenn es ein Thema wäre, könnten wir auch damit umgehen. Manche sind zu sehr Bedenkenträger, anstatt die Chancen zu sehen. Und ich sehe eben auch die Chance für den Arbeitgeber, an Absolventen einer Fachrichtung zu kommen, die man sonst nicht so leicht finden würde. Das betrifft nicht nur Bauingenieure. Sie haben dadurch die Möglichkeit freie Positionen zu besetzen und Menschen an den Job heranzuführen. Und ein Studium im Bereich Management hilft immer weiter!

Richter: Sie hatten zu Beginn unseres Gespräches gesagt, wir wären ein perfektes Beispiel für das Modell, und das können wir so bestätigen. Wir sind voller Optimismus. Die Mitarbeit von Herrn Shaaban ist ein echter Mehrwert, ein großer Gewinn für uns!

Weitere Informationen zum Perspective Program finden Sie unter http://www.steinbeis-sibe.de/unternehmen/unsere-angebote/perspective-program/

Sandra Flint
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg)

DIGITALISIERUNG BRINGT TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNGEN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

SIBE-INNOVATIONSTEAMS MACHEN UNTERNEHMEN FIT FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Wenn aus Fahrradproduzenten „Mobilitätslösungsanbieter" werden, zeigt das eindrücklich die tiefgreifenden Veränderungen von Wertschöpfungsketten, zu denen Industrie 4.0 und Digitalisierung führen. Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin hat bereits mehrere Innovationsprojekte rund um die Digitalisierung ins Leben gerufen, um Unternehmen dazu zu befähigen, aus eigenen Ressourcen Strategien für den digitalen Wandel zu entwickeln und umzusetzen.

Angesichts des schnellen Wandels im Bereich Digitalisierung ist es für Unternehmen unerlässlich, die aktive Gestaltung der Zukunft durch Innovationen jetzt und kontinuierlich anzugehen. Denn Digitalisierung und vernetzte Maschinen betreffen nicht nur einzelne Bereiche, sondern führen zur digitalen Transformation von Organisationen. Bei diesem sehr offenen Prozess ist das selbstständige Handeln in offenen Situationen ein zentraler Erfolgsfaktor, ebenso wie der Aufbau der erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen. Mit den „Innovationsprojekten Digitalisierung", einem Personalentwicklungsmodell der SIBE, können Unternehmen Digitalisierungskompetenzen im eigenen Unternehmen aufbauen und sich neu für die veränderten Rahmenbedingungen aufstellen. Worum es für die Unternehmen dabei geht, erklärt Professor Dr. Heiner Lasi, der als Leiter des Ferdinand-Steinbeis-Instituts (FSTI) und Professor für Industrial Intelligence an der SHB die Teilnehmer an den Innovationsprojekten der SIBE coacht: „Unsere Annahme ist, dass sich der Wettbewerb zwischen Unternehmen wegverlagert hin zum Wettbewerb zwischen Ökosystemen. Unternehmen müssen also, um erfolgreich zu sein, ein Teil dieser Ökosysteme werden." In diesem Kontext sieht er auch die Innovationsprojekte als strategische Projekte, in denen Unternehmen Szenarien erarbeiten, wie sie zukünftig mit neuen Möglichkeiten der Wertschöpfung umgehen. Beispielsweise reicht es nicht mehr aus, wenn ein Unternehmen Fahrräder produziert und vertreibt: Heute werden Fahrräder vermehrt gemietet und sind nur noch ein Teil

eines Wertschöpfungsblocks zur Mobilität – ein Unternehmen produziert das Fahrrad, eines beispielsweise die Fahrradständer, ein anderes die App, so wie es bei Angeboten wie nextbike oder DB Call a Bike der Fall ist. Produzenten stehen hier vor der Wahl, ob sie einfach nur ihre Komponente zur Verfügung stellen – und dadurch leicht ersetzbar werden – oder ob sie als vollwertige Partner in so ein Ökosystem einsteigen.

Zahlreiche Studierende der SIBE haben in der Vergangenheit bereits Projekte im Bereich Digitalisierung absolviert – so zum Beispiel Felix Lauer, der seit Mai 2016 an der SIBE studiert und bei der DEKRA SE als Project Analyst im Bereich Strategie und Innovation tätig ist. Das Thema Digitalisierung stellt gewissermaßen einen Querschnitt zwischen Strategie und Innovation dar, bei dem es um eine Digitalisierungsstrategie für die Organisation sowie Digitalisierungsprojekte im Bereich Innovation geht. Als bereichsübergreifende Abteilung ist Felix Lauers Bereich immer dann involviert, wenn Digitalisierungsprojekte im Unternehmen umgesetzt werden sollen. Das können einfache Prozessoptimierungen oder Erweiterungen bestehender Dienstleistungsangebote sein, es kann sich dabei aber auch um die Einführung marktverändernder Innovationen handeln. Lauers Abteilung unterstützt bei diesen Projekten durch Workshops oder Coachings zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Neben diesen Projekten geht es aber auch um die Entwicklung einer konzernweiten Digitalisierungsstrategie sowie um die digitale Transformation des Konzerns. Am SIBE-Studium schätzt Felix Lauer insbesondere, dass ihm der Austausch mit den Kommilitonen und den Dozenten ermöglicht, auf die eigene Arbeit aus der Vogelperspektive zu schauen. Er sagt: „Es gibt, wenn man so will, eine externe Beratung von Seiten der Universität im Projekt und man hat einen Ratgeber an der Seite, um nicht auf sich alleine gestellt zu sein."

Das Angebot der SIBE beinhaltet zunächst die Rekrutierung der Jungakademiker, die im Rahmen ihres Studiums als Vollzeitkräfte im Unternehmen arbeiten und in einem Zeitraum von zwei Jahren systematisch eine Digitalisierungsstrategie erarbeiten und umsetzen. Alternativ zur Rekrutierung können auch bereits im Unternehmen aktive Mitarbeiter an dem Modell teilnehmen. Je nach Größe und Komplexität der Innovationsprojekte werden diese von einem Mitarbeiter oder auch von Teams von zwei bis drei Mitarbeitern bearbeitet. Hier sind interdisziplinäre Konstellationen denkbar, in denen sich die einzelnen Disziplinen ergänzen. Die Unternehmen bauen durch diesen Ansatz nachhaltig immer wichtiger werdende interne Kompetenzen auf, anstatt nur auf Expertise von außen zu setzen. Unterstützt werden die Mitarbeiter durch einen interaktiven, 100 % onlinebasierten sowie berufsintegrierten Management-Studiengang der SIBE, den M.A./MBA (USA). Zentrale Bestandteile des Konzepts sind der Transfer aus dem Studium in das Projekt sowie die intensive und kontinuierliche Betreuung und Beratung durch das Ferdinand-Steinbeis-Institut und weitere Experten aus dem Steinbeis-Netzwerk.

Michael Gundelach
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg)

DER SÜDAMERIKANISCHE MARKT RUFT

SHB-ABSOLVENTIN FÜHRT HIGHTECH-PRODUKTE IN BRASILIEN EIN

Dass Adriana Diaz del Pinal Laidig heute in Stuttgart lebt, kann sich die 30-Jährige selbst nicht anders als über Zufälle erklären. Nach dem Abitur in ihrer Heimat El Salvador studierte sie Advertising and Public Relations im spanischen Pamplona. Danach zog es sie für ein Praktikum beim Konsumgüter-Riesen Unilever für zwei Jahre nach Shanghai. Dort lernte sie ihren Mann, einen Deutschen, kennen, mit dem sie nach Stuttgart zog. Eine Freundin empfahl ihr das Master-Studium an der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); sie zögerte nicht lange und bewarb sich. Als die Wissler- Gruppe ein Studien-Projekt an der SHB anbot, um ihre Produkte auf dem brasilianischen Markt einzuführen, erwies sich Adriana Diaz del Pinal Laidig, die sieben Sprachen spricht, als die ideale Kandidatin.

Die Unternehmensgruppe der Wissler Management und Technologie GmbH mit Sitz in Friedrichshafen umfasst mehrere Tochterunternehmen. Auch wenn deren Hightech-Produkte auf den ersten Blick wenig miteinander zu tun haben – allen ist gemein, dass Carbonfasern verarbeitet sind. Für zwei dieser Unternehmen ging Adriana Diaz del Pinal Laidig in ihrem Projekt die Erkundung des brasilianischen Markts an: Die altek GmbH entwickelt und produziert Carbon-Spritzen für die Landwirtschaft, mit denen Pflanzenschutzmittel auf Felder aufgetragen werden. Die CarbonSports GmbH baut Rennräder im Topsegment, die unter anderem bei der Tour de France eingesetzt werden – und so kam es, dass die SHB-Studierende auch schon auf einer Fachmesse mit Jan Ullrich gefachsimpelt hat!

Das studienbegleitende Projekt von Adriana Diaz del Pinal Laidig bestand darin, eine Analyse des brasilianischen Marktes für die beiden Tochterunternehmen altek und CarbonSports durchzuführen und anschließend den Eintritt in diese Märkte umzusetzen. Für die Fahrräder im Luxussegment zeigte sich, was für ein großes Marktpotenzial Brasilien hat, wo laut einer Prognose der Weltbank im Jahr 2025 18 % der Bevölkerung potenzielle Kunden für Luxusprodukte sein

werden. Die Vertriebsstrategie von CarbonSports wurde auf diese Zielgruppen ausgerichtet und befindet sich momentan in der Implementierung.

Adriana Diaz del Pinal Laidig (re.) mit Kollegen auf der Messe Eurobike

Das berufsintegrierte Studium zum Master of Science in International Management unterstützte die junge Globetrotterin bei ihrem Projekt wesentlich. Besonders wertvoll war für Adriana Diaz del Pinal Laidig das Seminar Finanzmanagement, in dem sie einen Businessplan für ihr Projekt entwarf. Ein weiteres Highlight war selbstredend die Auslandsstudie, in der Adriana Diaz del Pinal Laidig mit ihren Kommilitonen „ihren" Markt Brasilien besuchte. Im offiziellen Programm nahm sie an Seminaren zu den Themen Wachstumsmärkte und interkulturelles Management teil und besichtigte internationale Konzerne, wie zum Beispiel den Landwirtschaftsmaschinenhersteller New Holland. An die Auslandsstudie schloss Adriana Diaz del Pinal Laidig ein projektspezifisches Programm an, für das ihr die SIBE und die Partnerhochschule vor Ort (Faculdade da Indústria IEL) hilfreiche Kontakte, unter anderem zu regionalen Händlern und zur Auslandshandelskammer (AHK), vermittelten.

Es scheint, als würden internationale Lebensläufe, wie der von Adriana Diaz del Pinal Laidig, und der deutsche Mittelstand, der aufs internationale Parkett strebt, gut zueinander passen. Internationalisierungsprojekte, bei denen deutsche Unternehmen Mitarbeiter aus dem Zielland oder, wie hier, aus demselben Kulturraum einstellen und darüber die Erschließung neuer Märkte vorantreiben, führt die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship schon seit Jahren erfolgreich durch. Vor kurzem nun hat die SIBE das Programm Going Global gestartet, in dem sie für Unternehmen passgenaue Fachkräfte rekrutiert und die Betreuung von Business Development-Projekten in Kombination mit einem Online-Studiengang (M.A. in General Management/MBA (USA)) anbietet.

Jan Frederik Klom
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

WIE INTEGRATION GELINGEN KANN

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN UNTERSTÜTZT FLÜCHTLINGE AUF DEM WEG IN DEN DEUTSCHEN ARBEITSMARKT

Die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt, auch von denen, die mit einem abgeschlossenen Studium nach Deutschland kommen, geht schleppend voran: Die Anerkennung von Studienleistungen, bürokratische Hürden und fehlende Sprachkenntnisse sind Schwierigkeiten, vor denen Flüchtlinge auf Jobsuche stehen. Gleichzeitig gibt es einen großen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern in der Wirtschaft, vor allem in der IT-Branche oder im „Zuliefersegment". Damit beide Seiten, Flüchtlinge und Unternehmen, besser zueinanderfinden, sind in letzter Zeit gleich zwei Initiativen im Umfeld der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin entstanden: Während sich die SIBE mit einem neuen berufsintegrierten Studiengang an Flüchtlinge wendet, hat ihr Alumnus Oliver Queck ein Unternehmen gegründet, das ebenfalls Flüchtlinge in die Wirtschaft vermittelt.

An dem Studienprogramm Perspectives der SIBE können Flüchtlinge teilnehmen, die bereits mit einem ersten Hochschulabschluss nach Deutschland kommen. Sie studieren im Online-Studiengang der SIBE Management und sind zugleich als Vollzeitmitarbeiter in einem Unternehmen angestellt. Die SIBE kooperiert mit dem Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie e. V. (LVI) sowie auf kommunaler Ebene mit dem Landratsamt Böblingen. Flüchtlinge werden zudem über Helferkreise und Arbeitsagenturen angesprochen.

In einer gemeinsamen Pressekonferenz erläuterten Vertreter der drei beteiligten Institutionen das Modell: „Diese Initiative ist eine große Chance, sowohl für unseren Landkreis als auch für die Flüchtlinge, denen das praxisnahe Studium eine neue Perspektive bietet", so Böblingens Landrat Roland Bernhard. „In 24 Monaten läuft parallel, was sonst viele Jahre dauert: ein Studium mit deutschem Bildungsabschluss, Praxis- und Berufserfahrung und der Erwerb von ausreichenden Deutschkenntnissen, um mittel- und langfristig im Arbeitsalltag zu bestehen." Professor Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix, geschäftsführender Direktor der SIBE in Herrenberg, ergänzt: „Bei uns

können die Studenten dort anknüpfen, wo sie in ihrem Heimatland aufhören mussten und aufbauend auf ihren ersten Studienabschluss in ihrem Heimatland mit unserem Projekt-Kompetenz-Studium in Kooperation mit einem Partnerunternehmen einen Masterabschluss in Management erhalten." Wolfgang Wolf, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des LVI, erläutert: „Das Projekt hat einen sehr hohen sozioökonomischen Stellen- und Mehrwert. Nach ihrem Abschluss haben die Absolventen eine große Chance, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen und sich ganzheitlich zu integrieren".

Neben dem Management-Studium erhalten die Teilnehmer zusätzlich intensiven Deutschunterricht und Softskill-Trainings. Mitarbeiter der Hochschule coachen die Studierenden, geben Hilfestellungen, organisieren Lerngruppen und bieten nach Bedarf individuelle Unterstützungsangebote an. Die Seminare werden auf Englisch angeboten und online durchgeführt. Bewerben können sich akademisch vorgebildete Flüchtlinge aller Fachrichtungen mit guten Englischkenntnissen. Sie werden in den Unternehmen als Praktikanten eingestellt, die Unternehmen zahlen ein Gehalt von mindestens 1.300 Euro im Monat und übernehmen die Studiengebühren von monatlich 940 Euro. Auch der Unternehmer und SIBE-Alumnus Oliver Queck vermittelt Flüchtlinge in die Wirtschaft – und zwar unabhängig von ihrem Bildungsstand, von ungelernten Personen bis hin zu promovierten Akademikern. Im vergangenen Jahr hat der 35-Jährige das Social Start-up JobKraftwerk.com gegründet. 2010 schloss er sein Studium an der SIBE ab. Während des Studiums arbeitete er in einer Unternehmensberatung, wechselte anschließend in einen Konzern, wo er unter anderem als Business Mentor selbst eine Studentin an der SIBE betreute. Und auch sonst ist er der Business School verbunden geblieben, für die er heute als Projektdozent tätig ist. Den Wunsch, sich selbstständig zu machen, hegte Oliver Queck schon länger. Als ihm die Geschäftsidee zu JobKraftwerk.com kam, mit der er zugleich ein wichtiges gesellschaftliches Problem angehen konnte, setzte er diese beherzt um und gründete mit zwei Kollegen das Social Start-up. Queck ist davon überzeugt, dass jeder Flüchtling Stärken hat, die im deutschen und europäischen Arbeitsmarkt benötigt werden. Mit dem Wissen aus dem Studium um das Thema Gründen wurde ein Business Model entwickelt und Queck und seine Kollegen stellten zügig ein Pilotprojekt im Landkreis Reutlingen auf die Beine, um das Modell unter realen Bedingungen zu erproben. Bei der Vermittlung arbeitet JobKraftwerk eng mit Kommunen zusammen. Die Flüchtlinge erstellen mit dem Smartphone online einen Standard-Lebenslauf mit Stärkenprofil in ihrer Muttersprache, wobei Ehrenamtliche die Qualität der Lebensläufe gewährleisten. Unternehmen suchen auf JobKraftwerk nach passenden Profilen und laden die Flüchtlinge direkt zu Vorstellungsgesprächen ein. Das Unternehmen unterstützt auch Unternehmen, beispielsweise bei der Beantragung einer Arbeitserlaubnis. Finanziert wird das Modell von den Kommunen, die durch diesen Service sehr viele Ressourcen sparen können, und durch Sponsoren. Anders als bei der SIBE ist die Vermittlung hier nicht an ein duales Studium gekoppelt.

Das Studium an der SIBE, in dem ein Schwerpunkt auf dem Thema Entrepreneurship liegt, hat Oliver Queck gut auf seine Unternehmensgründung vorbereitet. Aber auch der Austausch mit seinem persönlichen Netzwerk aus der Studienzeit hat das Projekt vorangebracht. Die SIBE und

die Gründung ihres Alumnus – heute konkurrieren sie nicht um die Vermittlung von Flüchtlingen, sondern stehen in Gesprächen zur Kooperation in der gemeinsamen Sache.

Jan Frederik Klom
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

ERFOLGSFAKTOR GRÜNDERPERSÖNLICHKEIT

GENE ODER BILDUNG?

Dass es mehrere Faktoren sind, die über Erfolg oder Misserfolg einer Gründung entscheiden, ist schon lange bekannt. Aber welche Rolle spielt dabei die Persönlichkeit der Gründer und wie wird diese definiert? Wird man als Gründer geboren oder kann man diese Eigenschaft erlernen? Diesen und anderen Fragen gehen Prof. Dr. Werner G. Faix und Jens Mergenthaler von der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin in ihrer Forschung nach.

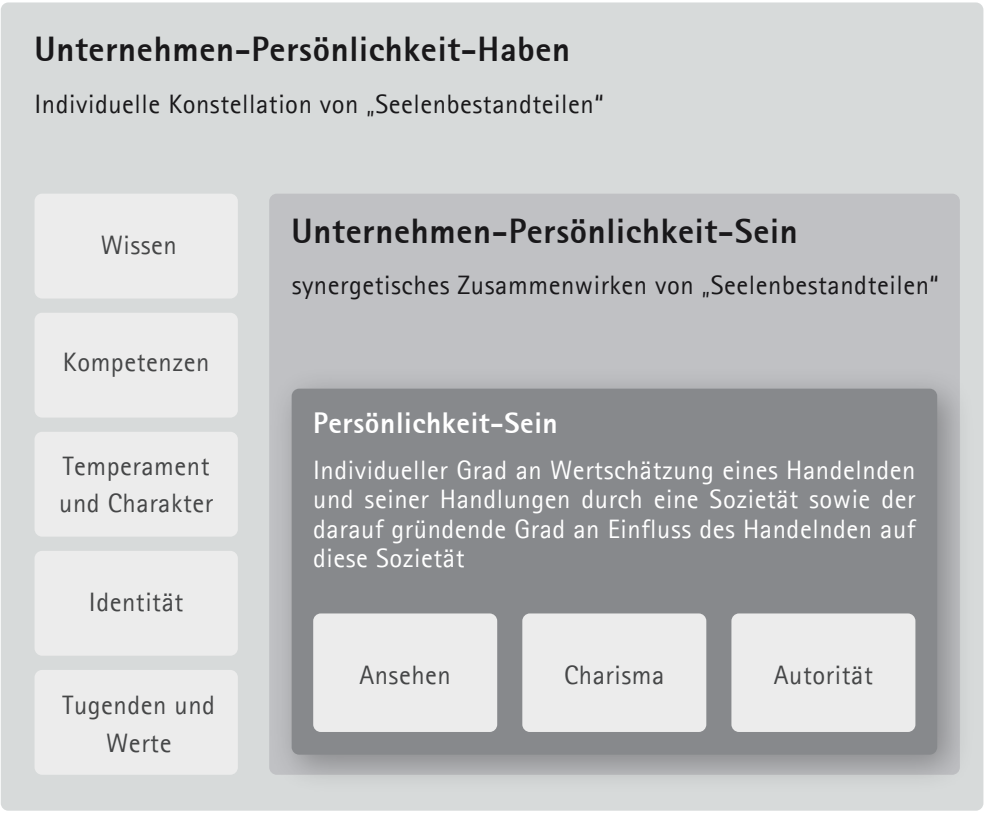
Die Forschung macht vor allem vier Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Gründungen aus:

1. Die Qualität der Gründungsidee und der Gründungsgelegenheit;
2. die Professionalität bei der Analyse, Planung und Durchführung der Gründung;
3. die äußeren Rahmenbedingungen der Gründung (Finanzierungsmöglichkeiten, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Gesetzgebung, Ökologie und Wertevorstellungen) sowie
4. die Persönlichkeit des Gründers.

Die Wichtigkeit des Erfolgsfaktors der „Gründerpersönlichkeit“ wird durch Forschung und Praxis immer wieder bestätigt. Mittlerweile ist die Reflexion der Persönlichkeit des Gründers daher auch Bestandteil von Business-Plänen. Für Werner G. Faix und Jens Mergenthaler steht der Erfolgsfaktor „Persönlichkeit des Gründers“ sogar im Mittelpunkt erfolgreicher Gründungen: Die Gelegenheit oder die Idee mögen noch so gut, die Vorarbeiten noch so umfangreich und die Rahmenbedingungen noch so ideal sein – ohne den tätigen Geist, die wirkende Hand und den umsetzenden Willen eines Unternehmers bleibt eine Gelegenheit nur eine Gelegenheit und eine Idee nur eine Idee. Vor allem brauchen Gründer daher eine unternehmerische, eine (er)schaffende, eine schöpferische Persönlichkeit, um aus Ideen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen.

Viel und oft wurde über den Begriff „Persönlichkeit“ gesprochen, weshalb unzählige Definitionen dieses Begriffs existieren. Werner G. Faix und Jens Mergenthaler sehen den Begriff „Persönlichkeit“ aufs Engste mit dem menschlichen Handeln verbunden: Die Persönlichkeit ist zum einen das, was all unserem Handeln zugrunde liegt; zum anderen ist unser gesamtes Tun, Dulden und

Unterlassen das sichtbare Abbild von dem, was und wer wir sind. „Persönlichkeit“ steht damit als ein Sammelbegriff für die Gesamtheit unserer Neigungen, unserer Eigenschaften, unserer Fähigkeiten und unserer Absichten, die sich allesamt in unseren konkreten Handlungen zeigen.



Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein (Faix/Mergenthaler)

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Persönlichkeit“ in einem pragmatischen Sinne auf zweierlei Weisen verwendet: Persönlichkeit drückt einerseits ein Haben und andererseits ein Sein aus. Das Haben drückt sich beispielsweise darin aus, dass man an seiner Persönlichkeit arbeiten und sie entwickeln soll; das Haben zeigt sich auch darin, dass etwas Ausdruck oder Ausfluss der Persönlichkeit ist. Persönlichkeit erscheint hier als ein zutiefst zu einem Menschen gehörender Besitz, den der Mensch einerseits (um)gestalten kann und der zum anderen die Grundlage für seine Verhaltens- oder Interaktionsweisen ist. Persönlichkeit als ein Sein drückt sich aus in solchen Phrasen: Er ist eine große Persönlichkeit, sie ist eine namhafte Persönlichkeit aus Sport/Politik/Wirtschaft/Gesellschaft/Kultur etc. Persönlichkeit steht in diesem Fall für einen Menschen, der in der Gesellschaft eine besondere Rolle spielt. Anders gesagt, steht das

Sein einer Persönlichkeit für das Ergebnis eines komplexen sozialen Prozesses, bei dem eine Gemeinschaft den Rang/die Bedeutung/den Einfluss etc. eines Subjekts auf die Gemeinschaft bewertet. Im allgemeinen Sprachgebrauch kann man sowohl eine Persönlichkeit haben als auch eine Persönlichkeit sein. Dieser Definition folgend bezeichnet Persönlichkeit nach dem pragmatischen Verständnis sowohl ein Persönlichkeit-Haben als auch ein Persönlichkeit-Sein. Das Haben einer Persönlichkeit steht für das Innehaben jener Gesamtheit von Elementen, die einen Menschen eine einmalige und charakteristische Individualität verleihen. Dieses Haben besteht aus einer zutiefst individuellen Gesamtheit folgender Elemente: Wissen, Tugenden und Werte, Kompetenzen, Identität sowie Temperament und Charakter.

Das Zusammenwirken all dieser Elemente zeigt sich in unseren Handlungen darin, was wir tun, dulden oder unterlassen. Dass und wie wir handeln, führt wiederum dazu, dass wir von anderen in einer bestimmten Weise gesehen werden. Dieser soziale Wertungsprozess ist schließlich aufs Engste mit dem verbunden, was wir als Persönlichkeit-Sein bezeichnen. Denn es sind unsere Handlungen, die dazu führen, was der Andere in uns sieht, ob und was für eine Persönlichkeit wir in den Augen des Anderen sind. Einem Mensch, der eine Persönlichkeit ist, wird aus Sicht anderer dabei vor allem Ansehen, Autorität und Charisma zugesprochen.

Eine fortwährende Diskussion in der Gründerforschung besteht darin, ob Gründer geboren oder gemacht werden. Diese Diskussion bezieht sich darauf, ob Menschen gerade den oben genannten Charakter (im Sinne von „Persönlichkeitseigenschaften“) eines Gründers in den Genen haben oder ob es hier Bildungspotenzial gibt. Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es bis heute nicht, wird es (wohl) auch niemals geben. Dennoch lässt sich eine Tendenz dazu erkennen, dass selbst die tieferen Schichten der Persönlichkeit von Bildung beeinflusst werden können. So besteht eine dynamische Wechselwirkung zwischen dem Wissens- und Kompetenzerwerb auf der einen Seite und dem Charakter auf der anderen Seite. Allerdings ist diese Veränderung der tieferen Schichten der Persönlichkeit ein langfristiger Prozess. Daher sollte mit der Bildung des unternehmerischen Persönlichkeitspotenzials möglichst frühzeitig begonnen werden.

Die Lebensphase eines Unternehmens kann idealerweise in Phasen unterteilt werden. Jede dieser Phasen geht jeweils mit unterschiedlichen Herausforderungen an den Unternehmer einher und erfordert von diesem unterschiedliche Entscheidungen: In der Vorgründungsphase geht es vor allem darum, auf die „zündende Idee“ zu kommen und darüber zu entscheiden, überhaupt zu gründen. In der Gründungsphase geht es um strategische Überlegungen, Akquisitionen von Geldquellen, aber auch um die Hürden der Bürokratie; in dieser Phase fällt die Entscheidung über den Markteintritt. In der Stabilisierungsphase geht es um den operativen Alltag der Unternehmung und womöglich um erste Führungsaufgaben; am erfolgreichen Ende dieser Phase steht die Entscheidung, wie man weiter machen soll mit der Unternehmung (Verkaufen, neues Unternehmen gründen, So-Weitermachen, Wachstum etc). In der Wachstumsphase geht es darum, sich neue Ziele für sich und die Unternehmung zu setzen; die Entscheidungen, die hier getroffen

werden, hängen wesentlich damit zusammen, welche Rolle man in der Unternehmung einnimmt (Manager versus Unternehmer).

Jede dieser Phasen verlangt vom Unternehmer, sich grundlegend mit der eigenen Persönlichkeit zu beschäftigen und auch darüber zu entscheiden, ob und wie die eigene Persönlichkeit entwickelt werden sollte. Denn in jeder Phase muss sich der Unternehmer diese Fragen stellen: Was weiß ich, was kann ich, was bin ich und was will ich? Und was muss ich wissen, was muss ich können, was muss ich sein, was muss ich wollen, um diese Phase erfolgreich angehen zu können? Die Entwicklung des Unternehmens steht damit im engen Zusammenhang mit der Entwicklung der Persönlichkeit des Unternehmers. Oder anders gesagt: Das Unternehmen ist ein Ausdruck der Persönlichkeit des Unternehmers.

Prof. Dr. Werner G. Faix
Jens Mergenthaler
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg)

MIT WISSENSMANAGEMENT ZUR QUALITÄTSFÜHRERSCHAFT

SHB-ABSOLVENT KONZIPIERT WISSENSMANAGEMENTSYSTEM IM UNTERNEHMEN

Fehler in der Produktion eines Unternehmens sind ärgerlich – sie erhöhen die Kosten und wenn der Fehler erst beim Kunden festgestellt wird, beeinträchtigen sie das Kundenverhältnis nachhaltig negativ. Umso ärgerlicher also, wenn das Wissen zur Vermeidung des Fehlers durchaus im Unternehmen vorhanden ist, es allerdings nicht bis in die Produktion gelangt. An dieser Stelle setzte das Studienprojekt von Christian Casar an, der dieses Jahr sein Studium zum Master of Science in Innovation and Technology Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) abschloss. Christian Casar setzte sein Projekt für die TRUMPF Hüttinger GmbH & Co. KG um, die als führender Hersteller von Prozessstromversorgungen beispielsweise an der Herstellung von Halbleiterchips beteiligt ist.

Kern des Projekts war die Implementierung eines Wissensmanagementsystems, um die Produktqualität nachhaltig zu steigern. Wissen und Erfahrungswerte aus der Serienbetreuung sollen damit systematisch genutzt und in der Produktentwicklung eingesetzt werden. Christian Casar unterstützte diesen Prozess, indem er das Maßnahmen- und Kommunikationstool 4tasks (www.4tasks.de) einsetzte, das qualitätsrelevante Informationen in Form eines Qualitätsmanagements-Erfahrungsberichts teilt. Mithilfe des Wissensmanagementsystems soll das Einsparpotenzial, das im sechsstelligen Bereich liegt, zukünftig angehoben werden. Zudem trägt es durch gesteigerte Produktqualität zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei. Auch auf das Personal- und Kompetenzmanagement hat das Projekt durch die Förderung der internen Vernetzung der Mitarbeiter und deren Wissensaustausch einen direkten Einfluss.

Die erfolgreiche Umsetzung des Projekts brachte den jungen SHB-Studierenden auf der Karriereleiter spürbar weiter: Seit Abschluss seines Studiums ist Christian Casar Leiter des Qualitäts-

managements der TRUMPF Werkzeugmaschinen Teningen GmbH und richtet das bestehende Managementsystem gemäß den TRUMPF-Standards für Qualität, Energie, Umwelt und Sicherheit neu aus. Gemeinsam mit einem IT-Kollegen hat er die Projektleitung für die SAP-Einführung und die gleichzeitige Ablösung des bisherigen Systems inne. Auch in seiner heutigen Position profitiert Christian Casar von seinem Projekt- Kompetenz-Studium an der SIBE. „Das SHB-Studium fokussiert nicht die Vermittlung statischer Inhalte, sondern hilft, die Scheuklappen abzulegen, die Zeichen und Trends der Zeit zu verstehen und deren Bedeutung für das eigene berufliche Umfeld abzuleiten – Informationen und Wissen allein werden in Zeiten von Big Data immer unwichtiger“, so das Fazit des SHB-Absolventen. Der langfristige Nutzen, die Möglichkeit die Entwicklung eines Unternehmens aktiv mitzugestalten und die persönliche Weiterentwicklung, die mit im Fokus des Studiums stehen, sind für Christian Casar Faktoren, die ihn seine Entscheidung für das Studium nicht bereuen lassen.

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

Christian Casar
TRUMPF Werkzeugmaschinen Teningen GmbH (Teningen)

SCHUSTER, AUF ZU NEUEN, GEDRUCKTEN LEISTEN!

STEINBEIS-ABSOLVENT GEHT ERFOLGREICHEN WEG DER EXISTENZGRÜNDUNG IM BEREICH MASS CUSTOMIZATION VON SCHUHEN

So sieht Transfer vom Feinsten aus: 2010 mit dem Master of Science in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) abgeschlossen, hat Timo Marks nun, nach fünf Jahren, sein eigenes Unternehmen gegründet: die Schuhleister GmbH & Co. KG.

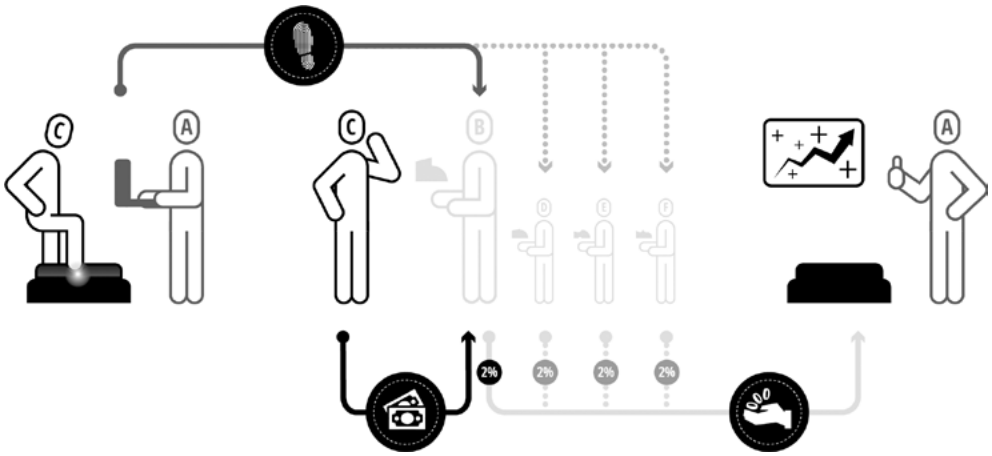
Schuhleister – A White Label Shoe Product Manufacturing Service

Den Anstoß dafür gab Timo Marks in mehrfacher Hinsicht sein Studium an der SHB. Nicht nur, dass er als Studienprojekt für die arvato AG die Erschließung ausländischer Märkte mit Fokus auf China umgesetzt hat, auch seine Auslandsstudienreise brachte ihn ins Reich der Mitte. Dort ist die erste Idee fürs eigene Unternehmen entstanden. Während der Reise wurden Lohnkostenvorteile im Rahmen der Unternehmenstermine diskutiert und die Anfertigung der persönlichen Maßkleidung war ein Thema für die Freizeitaktivitäten während der Reise – aus heutiger Sicht war die Idee der Schuhleister geboren. Denn kundenindividuelle Schuhe sind hierzulande entweder zu teuer oder gleichermaßen teuer und optisch nicht den Kundenwünschen entsprechend. Aus dieser Problemstellung heraus entwickelte Timo Marks die Idee, Schuhe mit der individuellen

Passung und der Qualität eines Maßschuhs durch Prozessstandardisierung zu einem günstigen Preis zu entwickeln. Die Schuhleister kombinieren dazu das alte Handwerk der kundenindividuellen Schuhherstellung mit modernen Fußvermessungsmethoden und 3D-Druck-Produktion: So entstehen moderne und qualitativ hochwertige Maßschuhe, die nach einmaliger Vermessung passen und jederzeit nachbestellt werden können. Die Schuhleister arbeiten als B2B-Service, der Geschäftskunden unterstützt, ihre Kunden zufrieden zu stellen.

Mit dieser Herangehensweise können die Schuhleister einen Markt, der sich bisher nur auf Massenproduktion und auf die Herstellung von Lagerbestand konzentriert hat, revolutionieren, indem die Passgenauigkeit des Schuhs nicht erst bei der Anprobe festgestellt wird. Schon bevor die Produktion gestartet wird, werden Daten über den Kundenfuß vorhanden sein (Wandel nach „Toyota-Prinzipien“ von „Push“ zu „Pull“ Produktion) und der passende Leisten mit Designaspekten zur Verfügung stehen.

Zusätzlich zu Lösungen vor Ort bieten die Schuhleister die Möglichkeit, anhand der vermessenen Daten die zum Fuß passenden Produkte online zu bestellen, die entsprechende App ist in Arbeit. Das Verfahren und die Leistung der Schuhleister werden auf dem Markt von Geschäfts- und Endkunden sehr gut angenommen. Schon verschiedene Einzelhändler und Unternehmen haben die Leistung genutzt und waren mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Im Zuge der Maßschuh-Produktion haben die Schuhleister den Umgang mit der Produktionsmenge 1 gelernt. Dadurch können die Schuhleister Einzelhändlern, Designern und Unternehmen Whitelabel-Kollektionen in kleinen Stückzahlen anbieten.



Revenue-Share-Model von Schuhleister

Die Schuhleister sind momentan dabei, den Prozess zum Maßschuhbau mehr und mehr zu automatisieren. Die Erfahrung des Teams und seines Beirats und die Motivation, eine Marktnische eines sehr starken Marktes durch eine Dienstleistung, die Geschäfts- und Endkunden einen Vorteil bringt, zu revolutionieren, unterstützt diese ständige Prozessoptimierung. Somit können die Schuhleister mithilfe der Technik des 21. Jahrhunderts Mitarbeitern von Unternehmen einen Mehrwert und Kunden von Händlern einen neuen Service bieten.

Das Projekt-Kompetenz-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin war für Timo Marks die Grundlage, um die Rolle als Gründer und Geschäftsführer eines wachsenden Unternehmens zu übernehmen: Verschiedenste Inhalte und Aufgaben des Studiums, wie die Erstellung von Finanzdokumenten, die Umsetzung von realen Projekten bei arvato, aber auch der immer wieder angesprochene Innovationsgedanke von Schumpeter, waren entscheidend dafür, dass die Schuhleister sich heute als innovatives Unternehmen präsentieren können. Und auch der „lange Atem“ und die effiziente Lösungsorientierung, die im berufsbegleitenden Steinbeis-Master ganz wesentliche, inhaltliche Elemente sind, waren bei der Gründung der Schuhleister wichtig.

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

Dr. (cand.) Timo Marks
Die Schuhleister GmbH & Co. KG

„BILDUNG, IMMER WIEDER BILDUNG!“

IM GESPRÄCH MIT PROF. DR. WERNER G. FAIX, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER DER SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) DER STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

Prof. Dr. Werner G. Faix erklärt im Interview, warum die Bildung gerade in Zeiten der Globalisierung so wichtig ist und wie das Zusammenspiel zwischen Digitalisierung und Globalisierung aus seiner Sicht aussieht.

Herr Professor Faix, Sie kamen 1995 aus einer Führungsposition im Bereich Human Resources von einem internationalen Konzern zu Steinbeis. Seither bestimmen unter anderem die Globalisierung und Internationalität sowohl die Ausrichtung Ihrer Steinbeis-Unternehmen als auch deren Dienstleistungen. Welche Entwicklungen in diesen Bereichen stellen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für Sie und Ihre Transferunternehmen dar?

Globalisierung bedeutet, dass die Welt sich in einer bestimmten Weise wandelt, nämlich dass sie enger zusammenrückt, dass sie vernetzter wird, dass Geschehnisse am anderen Ende der Welt tatsächlich Einfluss auf uns nehmen, dass der berühmte Flügelschlag des Schmetterlings in China unsere Wetterlage hier beeinflusst. Das besagte Verhalten eines Schmetterlings könnte so zu einem Sturm führen, die ausgelösten Winde könnten bei uns aber auch die Schlechtwetterwolken vertreiben. Um bei diesem Bild des Windes zu bleiben, möchte ich hier Konfuzius zitieren: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern und die anderen Windmühlen.“ Wir sollten in der Globalisierung nicht Risiken sehen, vor denen wir uns schützen müssen; vielmehr sollten wir in der Globalisierung Chancen sehen, die wir ergreifen können. Wandel – gerade jener durch die Globalisierung ausgelöste radikale, tiefgreifende Wandel – verunsichert, verängstigt, denn er stellt Bisheriges, mitunter lieb-und-teuer-Gewordenes in Frage. Diese Gefühlslage stellt sich nicht nur beim einzelnen Menschen ein, auch Organisationen, Unternehmen, ja ganze Gesellschaften empfinden bisweilen so im Angesicht der Globalisierung. So verständlich diese

Gefühle sind, so deutlich ist es doch auch, dass diese Gefühle selbst keine Lösung bieten. Das einzige, das uns in dieser Situation wirklich hilft, ist das Können und Wollen, den Wandel aktiv zu gestalten. Eine der, meiner Meinung nach, besten Möglichkeiten hierzu besteht darin, Innovationen zu schaffen, also gewissermaßen dem Wandel mit Wandel zu begegnen. Denn die Lösungen von gestern eignen sich nur noch selten bis gar nicht, um die drängenden Fragen und Probleme von heute und vor allem von morgen zu lösen. Wie können wir jedoch erreichen, dass Individuen, Organisationen und ganze Gesellschaften diese Fähigkeiten und den Wunsch entwickeln, die Globalisierung und den tiefgreifenden Wandel der Welt als Chance anzugehen? Meine Antwort darauf lautet: Bildung, immer wieder Bildung! Dabei darf Bildung jedoch nicht darauf reduziert werden, sich Wissen anzulesen oder eine Vorlesung zu besuchen. Damit wir uns hier richtig verstehen: Wissen bildet natürlich und ist stets die Grundlage für Bildung. Aber darüber hinaus bedarf es, nicht nur aber, vor allem in Zeiten des Wandels, einer Bildung, die auch die tieferen Schichten der Persönlichkeit in Bewegung bringt. Denn es braucht eben nicht nur Menschen, die z. B. wissen, was Globalisierung ist. Es braucht Menschen, die die Fähigkeit, aber auch den Willen haben, Globalisierung positiv zu gestalten. Dies ist seit je die Herausforderung, der sich die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) stellt: Eine Bildung anzubieten, die Menschen in die Lage versetzt, innovativ zu sein, aus Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen.

Die Bildung von Kompetenzen steht mittlerweile im Mittelpunkt Ihrer Aktivitäten. Gibt es so etwas wie eine notwendige Globalisierungskompetenz und wenn ja, wie kann diese in Unternehmen gebildet und gefördert werden – wenn nein, warum gibt es sie nicht?

Kompetenz bedeutet für mich die Fähigkeit, im Angesicht einer mir unbekannten Situation zielorientiert handeln zu können und steht somit für mich in einem tiefen Zusammenhang mit Handlungen. Daher sind auch alle Studiengänge der SIBE konsequent nach dem Projekt-Kompetenz-Prinzip ausgestaltet, d.h. im Mittelpunkt jedes Studiums an der SIBE steht ein konkretes Projekt in einem Unternehmen oder einer Organisation, in dem der Studierende handeln, indem er sein Wissen Wirklichkeit werden lassen muss. Erst in diesem aktiven Transfer von Wissen in die Praxis wird Wissen zu einem Können, zu einer Kompetenz. Zur Entwicklung von Kompetenzen bedarf es solcher Rahmenbedingungen, dass Menschen Wissen nicht nur passiv aufnehmen, sondern dieses Wissen aktiv einsetzen, um ein Problem zu lösen. Anders gesagt: Um eine Kompetenz zu entwickeln braucht es beides, einer profunden Wissensbasis, aber auch der Möglichkeit, das so erlernte Wissen in Handlungen umzusetzen. Was eine „Globalisierungskompetenz“ angeht, so kann diese meines Erachtens natürlich ausgebildet werden, nämlich dadurch, dass man Menschen zum einen die Möglichkeit gibt, sich mit dem notwendigen Wissen zu präparieren und zum anderen, dass man ihnen im Rahmen eines Projekts die Möglichkeiten gibt, Wissen in Handlungen umzusetzen, durch und mit ihrem Wissen wirklich etwas zu gestalten. Entscheidend für die Entwicklung einer Globalisierungskompetenz ist dabei vor allem, dass sich das Projekt inhaltlich um das Thema „Globalisierung“ dreht, dass dieses Projekt z. B. ein Projekt zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten, des Einkaufs oder Absatzes etc. ist. Genauso wie man die

Fähigkeit ein Fahrrad zu fahren dadurch lernt, dass man eben Fahrrad fährt, so entwickelt man eine Globalisierungskompetenz, indem man sich aktiv, also handelnd mit dem Thema Globalisierung auseinandersetzt. Die SIBE hat hierzu bereits mehrfach sehr erfolgreich mit Unternehmen kooperiert etwa als es bei Lidl darum ging, die Geschäftstätigkeiten nach Osteuropa auszudehnen. Ob es schließlich eine dezidierte Globalisierungskompetenz gibt, glaube ich nicht. Ich denke, dass eine solche Globalisierungskompetenz sich aus einem Querschnitt anderer Kompetenzen zusammensetzt wie Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Gestaltungsfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und anderen.

Stimmen Sie zu, dass die Digitalisierung die Globalisierung beschleunigt? Wenn ja, wo sehen Sie die Chancen?

Globalisierung bedeutet, wie bereits gesagt, dass die Welt enger zusammenrückt, dass sie vernetzter wird. Die Digitalisierung beschleunigt und begünstigt dieses Zusammenrücken und Vernetzen. Global integrierte Unternehmen wären ohne die großflächige Einführung von Computern, Internet, Mails, Instant Messaging und ERP-Systemen wohl undenkbar. Die internationale Arbeitsteilung erreicht durch die Digitalisierung eine neue Stufe. Eine große Chance sehe ich darin, dass Digitalisierung damit einhergeht, dass wir immer kompliziertere Aufgaben an Technik und Algorithmen delegieren können. Ein großes Risiko sehe ich in einer unreflektierten Technikgläubigkeit, die dazu führt, alle komplexen Probleme an Technik und Algorithmen zu delegieren.

Im Bereich Ihrer Hochschulaktivitäten beschäftigen Sie sich intensiv mit der Bildung von Führungskräften. Welchen besonderen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte im Kontext der Internationalität morgen und übermorgen stellen und worauf sollte aus Ihrer Sicht das besondere Augenmerk in der Bildung gerichtet werden?

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich die Bedingungen, unter denen Menschen führen, dramatisch verändert. Die sogenannte „neue Normalität“ besteht darin, dass Wandel eher die Regel als die Ausnahme ist. Die befragten Führungskräfte in den IBM Global CEO Studien geben immer wieder an, dass die Welt im Allgemeinen und das Wirtschaftsleben im Speziellen eklatant dynamischer, unsicherer, komplexer und strukturell anders geworden ist. Überspitzt gesagt, bedeutet dies für viele Führungskräfte, dass es keinen einzigen Tag gibt, an dem sie zur Arbeit kommen und wissen, was sie erwartet. Grund hierfür sind z. B. jene bereits angesprochenen Megatrends Globalisierung und Digitalisierung. Weiterhin sind Führungskräfte, gerade was Mitarbeiter der jüngeren Generationen betrifft, mit einer neuen und offensiv geäußerten Erwartungshaltung konfrontiert: Mitarbeiter wollen immer stärker eingebunden werden, fordern, dass Arbeit Freude macht und Sinn stiftet. Die gefühlte Beschleunigung des Lebens allgemein und hier vor allem die Beschleunigung des Wirtschaftslebens erhöhen den Entscheidungsdruck auf Führungskräfte. Und schließlich geraten Führungskräfte spätestens seit dem Krisenjahr 2008 immer öfter auch in den Mittelpunkt der Medienöffentlichkeit. Um vor diesem Hintergrund kompetent führen zu können, benötigen Führungskräfte zum einen die Fähigkeit, Menschen einzubinden, zu befähigen,

zu vernetzen. Zum anderen bedürfen Führungskräfte heute noch viel mehr als zuvor eines kreativen Selbstverständnisses. Die Zukunft eines Unternehmens wird von den Menschen bestimmt, die ihre Handlungsfähigkeiten und -möglichkeiten erkennen, entfalten und für das unternehmerische Handeln wirkungsvoll einsetzen. Für unternehmerische Entwicklungssprünge braucht es daher Führungskräfte, die schöpferisch und eigenständig Lösungen finden und umsetzen können. Oder anders gesagt: Für die Herausforderungen heute, morgen und übermorgen braucht es Führungskräfte, die eine schöpferische Persönlichkeit haben und sind.

Professor Dr. Werner G. Faix
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

100% INTERACTIVE: ONLINE@SIBE

SIBE BIETET ZWEI STUDIENGÄNGE VOLLSTÄNDIG ONLINE AN

An der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) sind zwei neuartige Studienprogramme gestartet. Die Programme Master of Laws (LL.M.) und M.A./MBA (USA) wurden neu konzipiert: In gemeinsamen Kursen erhalten internationale Teilnehmer den Master of Arts in Management der SIBE und den MBA der Post University, Malcolm Baldrige School of Business in Connecticut, USA. Neu sind aber nicht nur die Studiengänge, sondern auch das Studienformat. Während die SIBE bisher berufsintegrierte Studiengänge in Teilpräsenz angeboten hat, ist es nun möglich diese Programme ausschließlich online, also ohne Anreise zu Seminaren oder Prüfungen, zu studieren.

„Die Potenziale der Digitalisierung noch besser auszuschöpfen" forderte jüngst Cornelia Quennet-Thielen, Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung, auf einer Konferenz des Hochschulforums Digitalisierung. Die SIBE ist mit ihrem neuen Studienangebot Vorreiterin im Ausschöpfen dieser Potenziale. Für die Teilnehmer der beiden Studiengänge war die Online-Teilnahme ein entscheidender Faktor, die Herausforderung eines Studiums neben Beruf und Familie auf sich zu nehmen. Gerade für viel reisende Berufstätige und Personen, die im Ausland leben, bieten solche „asynchronen" Online-Studiengänge einen optimalen Weg, eine qualitativ hochwertige akademische Ausbildung zu erhalten.

Bei der Entwicklung der Online-Studiengänge ging es deshalb auch nicht nur um die Frage, wie man ein Studium technisch 100 % online abbilden kann. Viel relevanter ist die Frage, wie die Qualität der gebotenen Lehre sichergestellt wird. Auch hier arbeitete die SIBE mit der Post University aus Connecticut zusammen, die bereits seit 30 Jahren in der webbasierten Lehre tätig ist und den im U.S. News & World Report gerankten Online-MBA anbietet. Das Ergebnis ist ein Vorgehen, bei dem die Studierenden interaktiv online studieren. Sie arbeiten in kleinen Gruppen regelmäßig in Diskussionsforen und auf den Online-Plattformen zusammen und werden dabei von erfahrenen Lehrkräften begleitet. Das lebensweltliche Lernen anhand eines realen Management-Projekts, das immer einen Bezug zum Thema Leadership hat, steht im Mittelpunkt des Studiums. Dabei geht es nicht in erster Linie um Wissensaneignung, sondern um die Entwicklung

von Kompetenzen wie Kreativität und kritischem Denken. Nähe zu den Studienkollegen und den Lehrkräften, intelligente Fragen, gut aufbereitete Inhalte und studierendenorientierte Lehre sind die Kernelemente des LL.M. und des M.A./MBA (USA) an der SIBE.

Jan Frederik Klom
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN – BESTEHENDE AUSLANDSAKTIVITÄTEN UNTERSTÜTZEN

SIBE DER STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN BEREITET AUF INTERNATIONALE UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNGEN VOR

Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens führt zu neuen Anforderungen an Mitarbeiter aber auch an Führungskräfte. Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin hat den Bedarf erkannt und bietet den Unternehmen mit ihrem Going Global-Programm die Möglichkeit, diese Herausforderungen zu meistern.

Deutschlands Exporte stiegen 2015 auf ein Rekordhoch. Laut Statistischem Bundesamt haben deutsche Firmen im vergangenen Jahr Waren im Wert von fast 1,2 Billionen Euro in alle Welt exportiert. Die Ausfuhren erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 6,4 %, die Einfuhren stiegen um 4,2 %. So ermöglicht die Globalisierung aus Unternehmenssicht insbesondere die Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte. Auch die bislang noch überwiegend binnenmarktorientierten Unternehmen sind einem erhöhten Wettbewerbs- und Handlungsdruck ausgesetzt, beispielsweise durch intensivierten Preis- oder Qualitätswettbewerb und eine zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter und (Nachwuchs-)Führungskräfte. Hierdurch wird der Gang ins Ausland künftig auch für diese Unternehmen alternativlos.

Wie die Ergebnisse der Langzeitstudie „Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen im Ausland“ (Faix et al., 2013) zeigen, kristallisieren sich neben der Produktqualität die Auswahl des richtigen Partners sowie gute Kontakte als essentielle Faktoren für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten im Ausland heraus. Gute Marktkenntnisse sowie qualifizierte Mitarbeiter sind für die Hälfte der befragten Unternehmen von großer Bedeutung. Die School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin bietet speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen mit einem praxisbewährten Programm professionelle Unterstützung bei diesen

Herausforderungen. Dazu werden im jeweiligen Zielland Nachwuchsmanager mit mindestens vier Jahren Berufserfahrung ausgesucht und rekrutiert. Diese absolvieren dann einen postgradualen Management-Studiengang an der SIBE und sind gleichzeitig als Management-Assistenten in einem deutschen Unternehmen tätig.

Das Programm läuft bereits seit 1998. Seitdem hat die SIBE mit 250 Unternehmen zusammengearbeitet und es wurden 456 internationale Studierende aus 17 Ländern graduiert. Die vielfältigen Herausforderungen, die die Studierenden im Rahmen ihres SIBE-Studiums und für ihre Unternehmen erfolgreich angegangen sind, waren vor allem: Die Erschließung eines ausländischen Marktes (das heißt des Heimatmarktes des Management- Assistenten), die Einbindung in internationale Wertschöpfungsketten durch den Zugang zu Rohstoffen oder Zwischenprodukten sowie die Problembewältigung in bereits bestehenden Niederlassungen.

Das Konzept funktioniert sehr erfolgreich: Über 80 % der Teilnehmer werden nach Programmablauf von ihren Firmen weiter beschäftigt. Die internationalen Absolventen arbeiten heute in Führungspositionen als General Manager oder Sales Manager für ihr deutsches Partnerunternehmen in China, Brasilien, Osteuropa, Indien und dem Mittleren Osten, 60 % davon in der verarbeitenden Industrie wie zum Beispiel Maschinenbau, Automotive und Chemie.

Gao Wei ist einer der Absolventen des Programms. 1989 schloss er sein Studium an der Harbin University of Science and Technology mit dem Bachelor in Engineering ab. Danach war er zehn Jahre in Beijing in einem chinesischen Unternehmen im Forschungsmanagement tätig. Ab 1999 arbeitete er in Kanada als Generalmanager bei der Firma Roctest. Von 2004 bis 2006 nahm er am SIBE-Programm teil und fasst seine Erfahrungen rückblickend zusammen: „Während des SIBE Going Global- Programms habe ich mir systematisch Management Know-how angeeignet. Die Muttergesellschaft hat mich während des gesamten Programms stark unterstützt. Täglich habe ich mich mit meinen deutschen Kollegen ausgetauscht. Ich habe die deutsche Kultur kennengelernt und durch einen tieferen Einblick die deutsche Unternehmenskultur noch mehr zu schätzen gelernt. Konzentration, Ernsthaftigkeit, Planung, Prozesse, Disziplin – in den Augen von vielen Chinesen ist diese deutsche Doktrin altmodisch und konservativ, aber ich persönliche denke, dass diese Werte der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg deutscher Firmen sind. Nachdem ich nunmehr fast acht Jahre in verantwortlicher Position im Unternehmen arbeite, liegt der Jahresumsatz von Novotechnik in China bei fast 35 Millionen Yuan. Die Kunden sind führende Unternehmen in der Fertigungsindustrie mit dem Augenmerk auf Qualität und eine langfristige Zuverlässigkeit ihrer Produkte. Wir sind weiterhin sehr optimistisch bezüglich des zukünftigen Geschäfts in China. Der Umsatz der Firma und die Rentabilität wachsen kontinuierlich.“

Während des 2,5-jährigen Going Global-Programms sind die Management- Assistenten Vollzeit für das Partnerunternehmen tätig. Zugleich absolvieren sie eine postgraduale Managementausbildung an der SIBE im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums. Dabei steht ein konkretes Unternehmensprojekt im Mittelpunkt des Studiums. Das Projektziel besteht darin, die internati-

onalen Geschäftstätigkeiten auf- bzw. auszubauen. Das Projekt stellt während des Studiums sicher, dass das im Studium vermittelte Wissen zu konkreten Ergebnissen führt. Erst und nur durch dieses unmittelbare Umsetzen, durch diesen tatsächlichen Transfer entwickeln sich Kompetenzen, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern. Typische Projekte sind zum Beispiel der Aufbau von Vertrieb oder Zulieferstrukturen, von Produktionskapazitäten, die Partnersuche, die Einführung neuer Produkte sowie unter anderem Prozesse im Zielland sowie Qualifizierung von Nachwuchsmanagern.

Zur Lösung der Aufgabe vermitteln erfahrene Business Coaches das methodische Know-how des internationalen Managements und die praktische Kompetenz zur Erstellung von Analysen sowie Businessplänen für den Zielmarkt und deren Umsetzung so, wie die Unternehmen es wünschen und benötigen. Studierende analysieren die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen für das konkrete Unternehmensprojekt und beschaffen Informationen über den Markt, bauen Kunden-, Partner- oder Zulieferkontakte auf und verhandeln mit Behörden im Zielland. Auf dieser Grundlage definieren sie in enger Abstimmung mit dem jeweiligen Unternehmen Ziele, planen Strategien und Maßnahmen und setzen diese kompetent um. Die Abschlussarbeit ist ein umgesetzter Businessplan für die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens im Zielland. Die Betreuung der Umsetzung sowie regelmäßige Umsetzungserfolgskontrollen werden von den SIBE-Experten und -Beratern jeweils in Absprache mit den Unternehmen durchgeführt.

Die Kunden der SIBE nutzen dieses Konzept, um internationale unternehmerische Herausforderungen systematisch zu lösen.

Ardin Djalali
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

FÜHRUNGSKRÄFTE DER ZUKUNFT: WIE SIEHT IHRE BILDUNG AUS?

RÜCKBLICK STEINBEIS COMPETENCE TAG 2015

Bildung ist eine der wesentlichen Strategien für Individuen wie auch für ganze Gesellschaften, um Schritt zu halten in einer Welt, die von wachsender Unübersichtlichkeit, immer schneller getaktetem Fortschritt und mitunter revolutionären Umbrüchen geprägt ist. Wie könnte, ja, wie sollte die Bildung von Führungskräften in Zukunft aussehen? Diese Frage stand im Mittelpunkt des siebten Steinbeis Competence Tages am 3. Dezember 2015 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Herr Prof. Dr. Dr. h. c. Faix beim Steinbeis Competence Tag im Dezember 2015

Mit dieser Frage setzte sich auch das Sonderforschungsprojekt „Leadership Education“ der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin und des Lehrstuhls für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) auseinander. Im Rahmen des Tages wurde dieses sowie die bisherigen Forschungsergebnisse vorgestellt und diskutiert. Eine zentrale Rolle nahm in allen Vorträgen das Thema Kompetenzen ein, die nach Prof. Dr. John Erpenbeck (SIBE) als Fähigkeit zu selbstorganisiertem Handeln definiert sind. Nur in herausfordernden Situationen können Kompetenzen entstehen, hob Prof. Dr. Werner G. Faix (SIBE) in seinem einleitenden Vortrag hervor. Gerade in einer Wirtschaft, die immer dynamischer, aber auch unsicherer werde, sei diese Fertigkeit von zentraler Bedeutung. Prof. Dr. Rudolf Tippelt (LMU München) sprach über die frühe Sozialisierung von Führungskräften: In deren Lebensläufen finden sich Gemeinsamkeiten wie ehrenamtliches Engagement oder Auslandsaufenthalte. Das Ziel von Bildung gehe über die fachliche Ebene hinaus, auch der Umgang mit offenen Situationen sowie ein kooperatives Vernetzen seien in der Ausbildung von Führungskräften wichtig.

Der Vortrag von Frau Keim beim Steinbeis Competence Tag im Dezember 2015

In weiteren Vorträgen präsentierten Mitarbeiter der SIBE aktuelle Ergebnisse aus ihren Dissertationen: Stefanie Kisgen formulierte basierend auf einer Befragung von Führungskräften päd-

agogische Ziele von Master-Management-Studiengängen. Sie fragte danach, wo diese Leadership Education im Jahr 2030 sähen. Eines der Ergebnisse: Die befragten Führungskräfte sehen Management-Studiengänge in Zukunft eher auf Persönlichkeit als auf Wissen angelegt. Die Kompetenzmessungen nach KODE®, die alle Studenten der SIBE zu mehreren Zeitpunkten in ihrem Studium durchführen, sind Gegenstand der Untersuchungen von Silke Keim (SAPHIR Kompetenz GmbH). Diese Einschätzungen ermöglichen eine Definition des Management-Potenzials der Studierenden. In Selbst- und Fremdeinschätzungen durch die Business Mentoren werden für das Management relevante Kompetenzen wie Akquisitionsstärke und analytische Fähigkeiten überprüft.

Der Vortrag von Prof. Dr. Tippelt beim Steinbeis Competence Tag im Dezember 2015

Die Messungen aus zahlreichen Kursen zeigen, dass Selbst- und Fremdeinschätzung eine hohe Übereinstimmung aufweisen. Zudem steigen beide Werte im Laufe des Studiums. Ein großer Anstieg ist dabei unter anderem bei Innovationsfreudigkeit und Belastbarkeit festzustellen. Um Kompetenz ging es auch im Vortrag von Ardin Djalali, der einen weltweiten Vergleich der Effizienz und Wirksamkeit von didaktischen Methoden in MBA-Studiengängen vornahm. Jens Mergenthaler referierte über ein Bildungsmodell, mit dem Menschen zum Führen befähigt werden sollen.

Dazu näherte er sich zunächst sprachlich dem Begriff „führen“: Kann man etwa einen Stein führen? Dies sei zu verneinen, da ein Stein nicht die Option habe, nicht Folge zu leisten. Führen bedeutet demnach, Einfluss auf die Handlungen eines anderen nehmen zu wollen, der jedoch frei entscheiden könne, ob er folgt oder nicht. In seiner Theorie des Führens berücksichtige Mergenthaler daher nicht nur den Führenden, sondern auch den Geführten und schloss damit den siebten Steinbeis Competence Tag ab.

Die Mitschnitte der Vorträge finden Sie in der Steinbeis-Mediathek auf www.steinbeis-competence-tag.de

Jan Frederik Klom, M.A
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

SALES QUIZ APP: EINE NEUE ART DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

QUIZ APP ALS MODERNES LERNMEDIUM

Die meisten Unternehmen qualifizieren ihre Mitarbeiter durch Präsenzschulungen und eTrainings. Während Präsenztrainings teilnehmernah, jedoch relativ kosten- und zeitintensiv sind, sind eTrainings preiswerter und erreichen eine größere Anzahl an Mitarbeitern in kurzer Zeit. Allerdings mangelt es ihnen häufig an Akzeptanz in der Belegschaft, da diese oft eine Fülle an eTrainings absolvieren muss. Um die Mitarbeiterqualifizierung abwechslungsreicher zu gestalten, hat Cora Schaal im Rahmen ihres Masterstudiums an der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin die Sales Quiz App für die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft entwickelt.

Laut einer Studie der Initiative D21 (2013) greift jeder dritte Beschäftigte in Deutschland von unterwegs auf die IT seines Arbeitgebers zu. Dennoch nutzen erst 17 % der Großunternehmen mobiles Lernen im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Diese Lücke hat Cora Schaal bei der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft geschlossen. Sie ist im Bereich HR-Development des Unternehmens tätig und studiert an der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Sales Quiz App hat sie im Rahmen ihres Studiums in Zusammenarbeit mit dem jungen Start-up „qlearning“ aus Berlin entwickelt. Cora Schaal ist dabei für die Planung, Pilotierung sowie Implementierung der App zuständig.

Die App stellt eine innovative Lösung zur Wissensabfrage und -festigung, zur spielerischen Wissensvermittlung und zur gezielten Nachbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen im Berufsalltag im Vertrieb Deutschland dar. Die Mitarbeiter sammeln in Duellen auf ihrem Smartphone Punkte zu vertrieblichen Fragestellungen und festigen dabei ihr Wissen. Die App ist unkompliziert im Google Play Store, im App Store und im Amazon Store herunterzuladen und kann von registrierten Nutzern (geschlossene Nutzergruppe) nach einer kurzen Anmeldung verwendet werden.

Dem Mitarbeiter stehen in der App verschiedene Rubriken zu vertrieblichen Themen zur Verfügung. Er hat dabei die Wahl, ein Duell für ein bestimmtes Themengebiet zu initiieren oder eine Herausforderung eines anderen Nutzers anzunehmen. Alternativ kann er über die Bestenliste,

die je Themengebiet die 20 Nutzer mit dem höchsten Punktstand aufführt, einen Mitarbeiter direkt herausfordern. Eine Challenge besteht aus fünf Fragen für deren Beantwortung man jeweils 30 Sekunden Zeit hat. Um höhere Lerneffekte zu erzielen, kann jeder Spieler nach dem Abschluss einer Challenge nicht nur seinen und den gegnerischen Punktestand sehen, sondern sich seine Antworten auf Fragen noch einmal ansehen und weitere Erklärungen dazu lesen. Sobald neue Themengebiete in die App eingestellt werden oder ein Nutzer herausgefordert wird, erhält der Mitarbeiter eine Push-Nachricht auf das Smartphone.

Anfang des Jahres wurde die Sales Quiz App im Rahmen eines sechswöchigen Proof of Concepts, bei dem 500 externe Vertriebspartner die App auf ihren Smartphones nutzten, getestet. Aufgrund des sehr positiven Feedbacks der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter wurde beschlossen, die Nutzung der App in diesem Bereich fortzuführen. Nach technischen Verbesserungen wurde Mitte Juli ein weiteres sechswöchiges Proof of Concept mit 100 Mitarbeitern gestartet. Es ist geplant, die Sales Quiz App allen Mitarbeitern der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft zur Verfügung zu stellen. Hierfür werden zurzeit die dafür erforderlichen Verhandlungen mit dem Betriebsrat geführt.

Mithilfe der Sales Quiz App wird den Mitarbeitern ein flexibles und selbstgesteuertes Lernen ermöglicht. Dieses moderne Lernmedium trifft sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften gleichermaßen auf eine hohe Akzeptanz. Insbesondere im Rahmen eines Blended Learning Ansatzes kann die Sales Quiz App einen wesentlichen Beitrag in der Mitarbeiterqualifizierung leisten, indem sie Präsenzmaßnahmen und eTrainings ergänzt und die vermittelten Inhalte durch erneutes Abfragen nachhaltig sichert.

Die Sales Quiz App wurde mit dem 2. Platz beim diesjährigen Personalmanagement Award des Bundesverbandes deutscher Personalmanager ausgezeichnet.

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship
an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Berlin/Herrenberg)

Cora Schaal
Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH (Bonn)

PREMIUMAKKREDITIERUNG FÜR STUDIENGÄNGE DER SHB

SIBE ERHÄLT BEGEHRTES FIBAA-SIEGEL

Die Studiengänge Master of Arts in General Management und Master of Science in International Management der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin haben das Premium-Siegel der internationalen Akkreditierungsagentur FIBAA erhalten.

Im Rahmen der erfolgreichen Re-Akkreditierung der Studiengänge hat die SIBE aufgrund der exzellenten Qualität von Studium und Lehre sowie deren Weiterentwicklung das Premium-Siegel der FIBAA verliehen bekommen. Damit gehört die SIBE ab sofort zu einem ausgewählten Kreis an Hochschulen mit Studiengängen, die durch die FIBAA-premiumausgezeichnet wurden: Von mehr als 300 FIBAA-akkreditierten Master-Programmen können sich nur 2 % zu den Premium-Programmen zählen. Für Studierende dieser Programme bedeutet das, dass die Studiengänge die Qualitätsanforderungen nicht nur erfüllen, sondern übertreffen – und zwar deutlich!

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship
an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Berlin/Herrenberg)

IST DAS WIRKLICH FORTSCHRITT? GEDANKEN ÜBER DEN WERT DES NEUEN

Erich Kästner schrieb in einem seiner bekanntesten Gedichte über den „Fortschritt der Menschheit": „Einst haben die Kerls auf den Bäumen gehockt,/ behaart und mit böser Visage./ Dann hat man sie aus dem Urwald gelockt/ und die Welt asphaltiert und aufgestockt,/ bis zur dreißigsten Etage. [...]/ So haben sie mit dem Kopf und dem Mund/ Den Fortschritt der Menschheit geschaffen./ Doch davon mal abgesehen und/ bei Lichte betrachtet sind sie im Grund/ noch immer die alten Affen." Kurzum sagt Kästner: Vieles von dem, was wir Fortschritt nennen, hat uns und die Welt nicht wirklich voran gebracht. Im Grunde treten wir trotz allen Fortschreitens auf der Stelle. Dies ist eine Sichtweise auf den „Fortschritt der Menschheit".

In Georg Christoph Lichtenbergs berühmtem Bonmot spiegelt sich eine andere Sichtweise wider: „Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll." Es gibt dort etwas, in den Tiefen unseres Menschseins, das uns zum Fortschritt antreibt und uns an den Fortschritt glauben lässt, ein unhintergehbares und unbedingtes Gefühl: Das Hier und Jetzt, an dem der Mensch gerade steht, empfindet er als niemals gut (genug); stets verspürt er, dass es doch zumindest etwas Besseres geben müsste als das Bestehende. Irgendwie empfinden wir Menschen immer so, wie der Esel in dem Märchen der „Bremer Stadtmusikanten", der sinngemäß feststellt: etwas Besseres als das Hier und Jetzt findest Du überall.

Der Glaube an das immerfort bessere Dort und Dann erscheint tief in unserer Existenz verankert. Allein ein Glaube ist uns in unserer Modernität und Aufgeklärtheit dann doch zu wenig und daher verwundert es nicht, dass wir versuchen, unseren Fortschrittsglauben auch zu rationalisieren. Eine mögliche Argumentation besteht hierin: Unsere heutige Welt befindet sich ständig auf dem Sprung. Und daher müssen auch Volkswirtschaften und Unternehmen ständig daran arbeiten, selbst einen evolutionären oder gar revolutionären Sprung zu machen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft zum stetigen Fortschreiten oder gar zum Verlassen eingeschlagener Wege entscheiden über das Schicksal sowohl von Volkswirtschaften als auch von Unternehmen.

Als Vehikel des Fortschritts dient die Innovation, eben jenes tätige Wirken, bei dem Neues Wirklichkeit wird. Unser Glaube, dass Fortschritt an sich stets etwas Gutes ist, führt dazu, dass wir auch alles, was da als „Innovation“ daher kommt, tendenziell ebenso als etwas verspüren, das an sich gut ist. Innovation – dieser Begriff wird geradezu inflationär auch und gerade in der Management-Literatur verwendet. Innovation – so lautet zusammengefasst das offene Geheimnis – ist der beste und nachhaltigste Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit, zu mehr Gewinn und Umsatz und überhaupt zu mehr an allem.

Abseits dieser naiven Begeisterung für den Fortschritt und eines unkritischen Kults um den Begriff der „Innovation“ müssen jedoch diese Fragen gestellt werden: Was bringt der Fortschritt wirklich? Was ist das Neue eigentlich wert? Wird durch eine Innovation nun alles besser oder doch nur anders?

Es war nach unserer Meinung an der Zeit, einen Begriff zu bestimmen und zu begründen, in dem sich zeigt, was der Wert des Neuen, was der Wert einer Innovation ist. Wir nennen diese Größe: InnovationsQualität oder kurz InQ. Sie steht im Mittelpunkt unserer Publikation „InnovationsQualität. Über den Wert des Neuen“, die in der Steinbeis-Edition erhältlich ist.

Jens Mergenthaler
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) (Herrenberg)

SAUBER UMGESETZT

STEINBEIS-STUDENT ENTWICKELT RELAUNCHSTRATEGIE FÜR PRODUKTSORTIMENT

Ein Produktmanager in einem global tätigen Handelsunternehmen hat zwei ganz zentrale Aufgaben: Das effektive Management von bestehenden Produkten kombiniert mit der Einführung von innovativen Neuprodukten, um zu einem nachhaltigen Wachstum und damit der Sicherstellung der Profitabilität des Unternehmens beizutragen. In seinem zweijährigen berufsintegrierten Masterstudium an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin war Christoph Englert selbst als Produktmanager im chemisch-technischen Bereich der Adolf Würth GmbH & Co. KG tätig.

Bei Würth stehen die Themen Wachstum und Profitabilität immer im Fokus, markante Aussagen von Unternehmens-Mäzen Reinhold Würth machen dies deutlich. Auch das studienbegleitende Transferprojekt von Christoph Englert basierte auf dem Grundsatz „Wachstum durch kundennahe Produktinnovationen“. Kern des Projektes war es, ein bestehendes Produktsortiment in einem Nischenmarkt kunden- und anwenderfreundlich zu überarbeiten, um nachhaltiges Umsatzwachstum zu erzielen. Das Sortiment, das im lebensmittelnahen Chemie-Anwendungsbereich eingesetzt wird, umfasst vornehmlich Reiniger, Schmierstoffe und Öle, die beim unabhängigen Institut „NSF-International“ in verschiedenen Kategorien registriert werden müssen. Erst nach dieser so genannten „NSF-Registrierung“ dürfen die Produkte von den Kunden der lebensmittelverarbeitenden Industrie eingesetzt werden.

Im Vordergrund des Projektes stand die strategische Grundlagenbildung des Relaunchs, um eine später folgende Implementierung mit größtmöglichem Erfolg durchführen zu können. Dabei spielte der Transfergedanke eine entscheidende Rolle: Christoph Englert setzte im Studium erlernte Instrumente zur Strategiebildung, wie etwa eine in- und externe Situationsanalyse, die Untersuchung der Stakeholder, die Analyse von aktuellen Kundenanforderungen aber auch eine umfangreiche Markt- und Wettbewerbsuntersuchung im Rahmen des Transferprojekts in die Praxis um. Zusätzlich arbeitete er relevante theoretische Ansätze auf Angebots- und Nachfrageseite auf und brach sie auf die Fragestellungen des Projektes herunter. So entstand ein auf Theorie und Praxis

basierendes Einführungsmodell, das zum einen die neuen Sortimentsprodukte aufzeigt und zum anderen eine zeitlich optimierte Planung des Gesamtprojektes vorschlägt.

Neben den für die Projektstrategie relevanten Ergebnissen wurde im Rahmen des Einführungsmodells ein Maßnahmenkatalog erstellt. Er zeigt Maßnahmen auf, die aus den gefundenen Erkenntnissen für eine erfolgreiche Implementierung abgeleitet werden können. Nach der Strategiebildung, die Christoph Englert im Rahmen seiner Masterarbeit an der Steinbeis-Hochschule Berlin vornahm, wird das Projekt seit April 2014 bei Würth in zwei Phasen implementiert. Dabei werden im ersten Schritt die bestehenden Produkte des Sortiments überarbeitet, bevor in der zweiten Phase innovative Neuprodukte umgesetzt werden. Ziel ist, dass im Herbst 2015 alle beinhalteten Produkte in den jeweiligen Kategorien verfügbar sind und der Verkauf beginnen kann.

Mittelfristig möchte Würth mit dem neuen NSF-Sortiment den Umsatz bis 2016 um knapp 25 % steigern und damit im immer stärker wachsenden NSF-Markt in Deutschland eine nachhaltigstarke Rolle einnehmen. Allerdings soll dieses Wachstum samt dahinterstehender Profitabilität nicht auf dem Rücken der Kunden ausgetragen werden. Marktgerechte Preise und die im Transferprojekt definierten innovativen Neuprodukte sollen noch mehr Kunden der lebensmittelnahen Industrie als bisher erreichen und somit einen kleinen Teil dazu beitragen, um die Zukunft des Würth-Konzerns zu sichern.

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Berlin/Herrenberg)

Christoph Englert
Adolf Würth GmbH & Co. KG

III. ENTWICKLUNG & EINFÜHRUNG NEUER / OPTIMIERTER PRODUKTE UND DIENST-LEISTUNGEN

JULIAN EITEL

KONZEPTIONIERUNG EINES INNOVATIVEN GESCHÄFTSMODELLS IN DER STRATEGIEBERATUNG

ZUR SICHERSTELLUNG EINES PROFITABLEN WACHSTUMS IM ANGESICHT DER DISRUPTION

ABSOLVENT ITM01
(10/2012–09/2014)

INHALT

Summary ... 133

1 Einleitung ... 134

2 Hintergründe des Projekts und strategische Projektabsicht ... 134
2.1 Die TMG und das Competence Center Operations Strategy ... 135
2.2 Hintergründe des Projekts und Problembeschreibung ... 136
2.2.1 Disruption der klassischen Beratungsbranche ... 137
2.2.2 Strukturelle Implikationen der Disruption auf die TMG ... 138
2.3 Strategische Projektabsicht ... 139
2.3.1 Notwendigkeit der Business Model Innovation ... 140
2.3.2 Qualitative und quantitative Projektziele ... 141

3 Business Model Innovation: Methodik und Lösungskonzept ... 143
3.1 Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur ... 143
3.2 Methodische Vorgehensweise zur Business Model Innovation ... 144
3.2.1 Ableitung der Zielkriterien eines innovativen Geschäftsmodells ... 145
3.2.2 Analyse und Bewertung von Geschäftsmodell-Prototypen ... 148
3.2.3 Konsolidierung des neuen Geschäftsmodells OpS ... 149
3.3 Qualitative Bewertung des neuen Geschäftsmodells OpS ... 151

4 Projektevaluation, Fazit und Handlungsempfehlung ... 154
4.1 Projektevaluation ... 154
4.1.1 Qualitative Projektevaluation ... 154
4.1.2 Quantitative Projektevaluation ... 156
4.2 Fazit und Handlungsempfehlung ... 157

Anhang ... 160

SUMMARY

Das zugrundeliegende Projekt hat zum Ziel, ein innovatives Geschäftsmodell für das Competence Center Operations Strategy der TMG Consultants GmbH zu konzipieren. Dieses soll das profitable Wachstum des Competence Centers langfristig sicherstellen. Die Notwendigkeit für eine solche Business Model Innovation leitet sich aus dem strukturellen Marktwandel und der existenziellen Bedrohung durch eine bevorstehende Disruption in der Consulting-Branche ab.

Eine ausführliche Analyse zum Strukturwandel im Beratermarkt bildet das Fundament der Arbeit. Aus dieser leiten sich sechs Zielkriterien für die Innovativität und die Nachhaltigkeit eines Geschäftsmodells in der Strategieberatung ab. Von diesen Zielkriterien ausgehend wird in der darauffolgenden Phase des Business Model Design systematisch eine Vielzahl strukturell unterschiedlicher Geschäftsmodelle untersucht, die für die Strategieberatung geeignet sind. Die individuellen Ausprägungen dieser Geschäftsmodelle werden anschließend im Rahmen eines iterativen, methodischen Prozesses solange kombiniert, bis sich daraus ein neues, optimales Operations Strategy Geschäftsmodell herauskristallisiert.

Das vorgeschlagene neue Geschäftsmodell für das Competence Center Operations Strategy setzt sich dabei aus drei Projektmodulen zusammen, die gezielt auf die Anforderungen des Marktes zugeschnitten sind. Im ersten Projektmodul wird dem Kunden dabei eine preislich attraktive Transparenzphase geboten, die wesentlich auf standardisierten Basisanalysen beruht. Das zweite Projektmodul dient der ganzheitlichen Konzepterstellung in einem gruppendynamischen Veränderungsprozess unter Einbezug sämtlicher Schlüsselpersonen des Kundenunternehmens. Das dritte Projektmodul dient schließlich der tiefergehenden Konzeptdetaillierung sowie der transitionsorientierten Problemlösung.

Mit diesen drei Projektmodulen erfüllt das vorgeschlagene Geschäftsmodell sämtliche Anforderungen des Marktes optimal. Eine Nutzwertanalyse bescheinigt dem neuen Geschäftsmodell hinsichtlich der definierten Zielkriterien für Innovativität und Nachhaltigkeit einen um 26% gesteigerten Nutzwert im Vergleich zum aktuell vorherrschenden Operations Strategy Geschäftsmodell. Demzufolge schafft die Business Model Innovation erfolgsversprechende Rahmenbedingungen für das langfristige und profitable Wachstum des Competence Center Operations Strategy.

Eine abschließende quantitative Projektevaluation konkretisiert dieses Wachstums- und Profitabilitätspotenzial. So schafft das vorgeschlagene Geschäftsmodell erfolgsversprechende Rahmenbedingungen zur Steigerung des Umsatzes um rund 24% und zur Senkung der Kosten für die Projektbearbeitung um rund 11%. Die Zielsetzung des zugrundeliegenden Projekts, ein innovatives Geschäftsmodell zu konzipieren, welches das profitable Wachstum des Competence Centers Operations Strategy langfristig sicherzustellen vermag, ist somit erfüllt.

1 EINLEITUNG

„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change." - Stallworth, 1987

Mit diesem Satz fasst John E. Stallworth eine der wesentlichen Erkenntnisse aus Charles Darwins Evolutionstheorie zusammen. Diese grundlegende Gesetzmäßigkeit aus dem Tierreich lässt sich ebenso gut auf die freie Marktwirtschaft übertragen. In einer Zeit, in der der Markt von raschem Wandel geprägt ist, wird demnach nicht das größte Unternehmen als Sieger hervorgehen, sondern das Unternehmen, das es am besten versteht sich an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen.

Dieser Beitrag und das zugrundeliegende Projekt beschäftigen sich mit der Beraterbranche. Diese unterliegt seit geraumer Zeit einem enormen strukturellen Wandel. Entsprechend Darwins Evolutionstheorie hat dieser Marktwandel bereits dazu geführt, dass die ersten Unternehmen, die sich nicht an die neuen Marktgegebenheiten anzupassen wussten, aus dem Wettbewerb ausgeschieden sind.

Das Competence Center Operations Strategy der TMG Consultants GmbH erkennt in diesem strukturellen Wandel des Beratermarkts eine existenzielle Bedrohung für den eigenen unternehmerischen Erfolg. Insbesondere die steigenden Anforderungen der Kunden nach Umsetzungsfähigkeit, die zunehmenden Hürden im Akquiseprozess und der Anstieg der Wettbewerbsintensität führen dabei zu einer rasanten Veränderung im Umfeld des Competence Centers Operations Strategy. Aus diesen Veränderungen leiten die Verantwortlichen des Competence Centers die Notwendigkeit einer Business Model Innovation ab.

Für diese Business Model Innovation gilt es im Rahmen des zugrundeliegenden Projekts das Fundament zu schaffen. Zielsetzung dabei ist es, ein innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell zu entwickeln, welches langfristig das profitable Wachstum des Competence Centers sicherzustellen vermag.

2 HINTERGRÜNDE DES PROJEKTS UND STRATEGISCHE PROJEKTABSICHT

Im folgenden Kapitel soll zunächst ein Überblick über das projektgebende Unternehmen TMG und das betroffene Competence Center Operations Strategy gegeben werden. Anschließend werden die Hintergründe des Projekts erläutert und eine konkrete Problembeschreibung dargestellt. Dabei wird zunächst die Disruption der klassischen Beratungsbranche im Allgemeinen erläutert und anschließend

auf die strukturellen Implikationen dieser Disruption auf das Competence Center Operations Strategy im speziellen eingegangen. Hieraus werden schließlich die strategische Notwendigkeit einer Business Model Innovation abgeleitet und die zugehörigen qualitativen und quantitativen Projektziele definiert.

2.1 DIE TMG UND DAS COMPETENCE CENTER OPERATIONS STRATEGY

Die TMG Consultants GmbH

Die TMG Consultants GmbH ist ein Beratungsunternehmen, welches sich als Problemlöser für komplexe Managementherausforderungen auszeichnet. Mit der Erfahrung aus über 25 Jahren Unternehmensberatung und mehr als 1.500 erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten vereinen die TMG Consultants zukunftsorientierte Strategien und nachhaltige Konzepte mit einer schnellen und ergebnisorientierten Umsetzung.[1] Für diese Leistung wurde der TMG Consultants GmbH im vergangenen Jahr zum wiederholten Male die Auszeichnung als „Top Consultant 2014/2015“ in der Kategorie Managementberater verliehen.[2]

Das Leistungsspektrum der TMG erstreckt sich von strategisch-organisatorischer Neuausrichtung über die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zur Planung und Realisierung neuer Standorte beziehungsweise der Optimierung bestehender Werkstrukturen. Zum Kundenkreis der TMG gehören über 250 mittelständische Unternehmen und Konzerne aus der produzierenden Industrie. Dabei stechen der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automobil- und Zulieferindustrie als Kernbranchen hervor.[3] Laut dem zuletzt veröffentlichten Jahresabschluss erwirtschaftete das Unternehmen mit seinen rund 50 Beratern im Jahr 2012 Umsatzerlöse in Höhe von knapp 20 Millionen Euro.[4]

Der vorliegende Beitrag und das zugrundeliegende Projekt beschäftigen sich insbesondere mit dem Competence Center Operations Strategy der TMG Consultants GmbH. Dieses CC OpS soll nachfolgend näher beschrieben werden.

Das Competence Center Operations Strategy

Die heutige Welt ist zunehmend durch ihren hohen Grad an Komplexität sowie durch ihre hohe Veränderungsgeschwindigkeit geprägt. Der fortschreitende Trend zur Globalisierung gepaart mit

1 Vgl. TMG Consultants GmbH [1], 2015.
2 Vgl. TMG Consultants GmbH [2], 2015.
3 Vgl. Lünendonk GmbH, 2014, S. 198.
4 Vgl. TMG Consultants GmbH [3], 2014.

der rasant ansteigenden Intensität des Wettbewerbs hat in den vergangenen Jahren zu einer erhöhten Marktdynamik geführt, die sich insbesondere durch neu entstandene Märkte und innovative Technologien auszeichnet. Für Unternehmen der produzierenden Industrie bietet dieses Umfeld einerseits große Chancen, birgt aber andererseits auch große Risiken.[5]

Im Rahmen dieses dynamischen Globalisierungsprozesses bilden die richtige Fertigungsstrategie und ein optimal ausgerichtetes Fertigungsnetzwerk einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die optimale Gestaltung dieser sogenannten „Operations Strategy" und dem zugehörigen „Operations Footprint" zählt zu den Kernkompetenzen der TMG. Das gleichnamige Competence Center Operations Strategy berät Unternehmen zu dieser Thematik und unterstützt sie auf diese Weise bei der Realisierung ihrer strategischen und finanziellen Visionen.

Durch einen klaren Fokus auf die Gesamtstrategie des Kundenunternehmens werden beispielsweise ein Optimum der Fertigungstiefe ermittelt, globale Wertschöpfungsketten gestaltet, komplementäre Fertigungsaktivitäten gebündelt und die zugehörige Organisationsform mitsamt der notwendigen Prozesse und Strukturen angepasst. Dabei gilt es stets die wettbewerbsrelevanten Unterscheidungsmerkmale in den Entscheidungsprozess mit einfließen zu lassen, seien es die Kernkompetenzen des Kunden, dessen Geschäftsmodell oder weitere unternehmensspezifische Alleinstellungsmerkmale. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich das Ergebnis in einem jeden Projekt stets durch ein hohes Maß an Kundenindividualität aus.[6]

Die TMG legt bei ihrem Vorgehen standardmäßig einen hohen Wert darauf, die Veränderung im Unternehmen bereichsübergreifend zu managen, die Implementierung zielgerichtet vorzubereiten und somit den Wandel im Unternehmen zu forcieren. Die Erarbeitung eines solchen ganzheitlichen, umsetzungsorientierten Lösungskonzepts erfolgt in Form einer ausgedehnten Interviewphase in Kombination mit gezielten Datenanalysen, interdisziplinären Arbeitsgruppen sowie Management-Workshops.

2.2 HINTERGRÜNDE DES PROJEKTS UND PROBLEMBESCHREIBUNG

Nachdem sich mehr als hundert Jahre lang nichts am grundlegenden Geschäftsmodell der Managementberatungen geändert hatte, befindet sich nun auch diese Branche im Umbruch. Clayton M. Christensen geht sogar so weit, dass er von einer „Disruption der klassischen Beratungsarbeit" spricht.[7]

5 Vgl. Götze & Lang, 2008.
6 Vgl. TMG Consultants GmbH [4], 2015.
7 Vgl. Christensen, Wang, & Bever, 2013, S. 28-30.

Clayton Christensen, fünffacher Bestseller Autor und Professor an der Harvard Business School, gilt als Experte auf dem Gebiet der Disruption und gewann zu diesem Thema im Jahr 1997 den Global Business Book Award für das beste Business Buch des Jahres „The Innovator‘s Dilemma“. Er ist der Überzeugung, dass dieselben disruptiven Kräfte, welche bereits die alten Geschäftsmodelle der Stahlindustrie, des Verlagswesens und vieler weiterer Branchen zerstört haben, schon heute sukzessive die Strukturen im Beratermarkt verändern. Für die Zukunft sagt Christensen voraus, dass sich dieser Wandel der Consulting-Branche zunehmend beschleunigen wird und prognostiziert verheerende Folgen für diejenigen Unternehmen, die nicht mit der Veränderung Schritt halten können.[8]

Das Competence Center Operations Strategy der TMG Consultants GmbH hat die Gefahren erkannt, welche sich aus dieser Dynamik im Beratermarkt für den eigenen unternehmerischen Erfolg ergeben. So wirken sich bereits heute die zunehmenden Hürden im Akquiseprozess und die Steigerung der Wettbewerbsintensität in Form von geringeren Gewinnmargen und einer zunehmend schwierigen Auslastungssituation für das Competence Center aus. Mit dem Fortschreiten des Wandels in der Beratungsbranche werden sich solche und ähnliche Probleme weiter verstärken. Die Verantwortlichen des Competence Centers Operations Strategy leiten daraus die strategische Notwendigkeit ab, das CC OpS bereits frühzeitig auf die drohende Disruption der Consulting-Branche vorzubereiten. Dies stellt den primären Anlass des zugrundeliegenden Projekts dar.

2.2.1 DISRUPTION DER KLASSISCHEN BERATUNGSBRANCHE

Vor diesem Hintergrund ist es zunächst notwendig ein tiefgreifendes Verständnis über den strukturellen Wandel im Beratermarkt zu erzeugen. Dazu werden mittels der Methodik der datengestützten Theorienbildung die Aussagen von über 25 Geschäftsführern, hochrangigen Insidern und weiteren Experten aus der Beraterbranche ausgewertet. Das literarische Fundament hierfür liefert der Branchenreport zur Unternehmensberatung des Magazins „brand eins“ sowie der „BeraterGuide 2015“.

Gelingt es dabei ein Cluster an inhaltlich übereinstimmenden Expertenmeinungen zu identifizieren, so wird aus diesem Cluster das zugrundeliegende Phänomen extrahiert. Auf diese Weise ist es möglich einen fundierten Überblick bezüglich des Strukturwandels im Beratermarkt herzuleiten. Auf dieser Basis werden schließlich mittels selbiger Methodik fundierte Prognosen bezüglich der zukünftigen Entwicklungen in der Consulting-Branche hergeleitet. Das Ergebnis dieser Arbeit ist in der nachfolgenden Abbildung 1 übersichtlich zusammengefasst.

8 Vgl. Christensen, Wang, & Bever, 2013, S. 38-39.

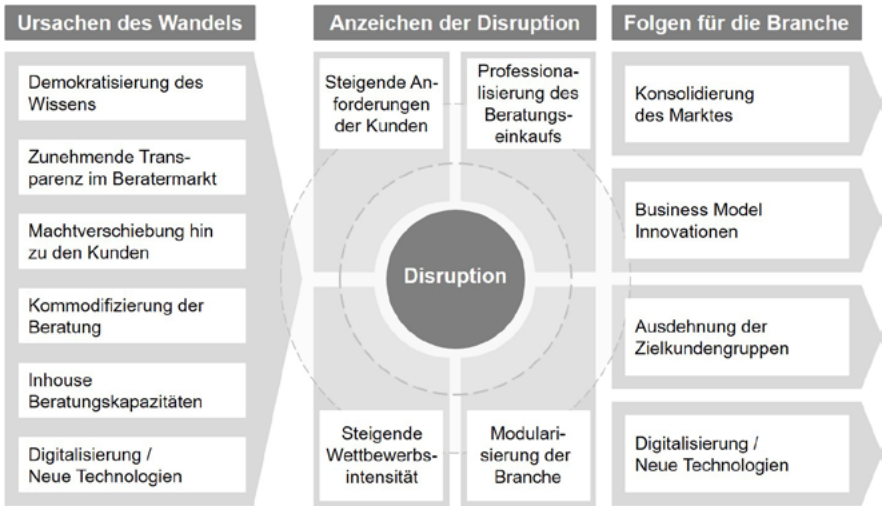


Abbildung 1 | Strukturwandel im Beratermarkt im Angesicht der Disruption

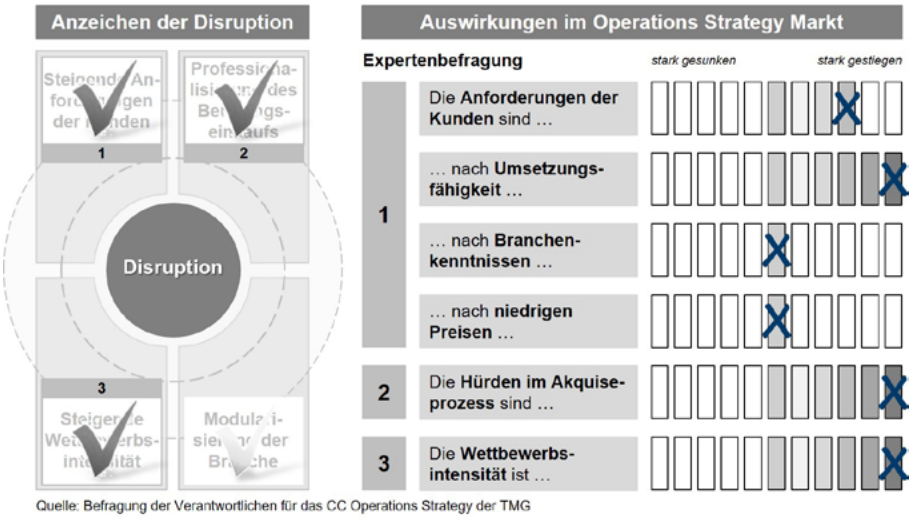
2.2.2 STRUKTURELLE IMPLIKATIONEN DER DISRUPTION AUF DIE TMG

Die hohe Anzahl der im vorigen Teilkapitel verwendeten Quellen und die Tatsache, dass die befragten Personen aus den verschiedensten Bereichen der Beratung ausgewählt wurden, gewährleisten die Ganzheitlichkeit und breite Gültigkeit der dargestellten Sachverhalte. Dennoch bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass sich die Phänomene im Bereich Operations Strategy exakt gleich darstellen. Im Folgenden soll deswegen geklärt werden, inwiefern das dargestellte Bild bezüglich des Wandels am Beratermarkt auch auf diesen Bereich übertragbar ist.

Dazu werden die Schlüsselpersonen für den Dienstleistungsbereich Operations Strategy der TMG Consultants GmbH befragt. Mittels eines Fragebogens gilt es dabei zu klären, ob und in welchem Ausmaß die Anzeichen der Disruption bereits heute im Bereich Operations Strategy spürbar sind. Das Ergebnis dieser Expertenbefragung ist in Abbildung 2 zusammengefasst.

Die Expertenbefragung zeigt, dass die Erfahrungen, welche die Verantwortlichen der TMG im Bereich Operations Strategy in den vergangenen Jahren gemacht haben, deckungsgleich sind mit den ausgewerteten Expertenaussagen. Die TMG-Experten konnten in den letzten Jahren einen Anstieg der Kundenanforderungen beobachten, der sich insbesondere in einem gesteigerten Bedürfnis nach Umsetzungsfähigkeit niederschlägt. Auch die Professionalisierung des Beratungseinkaufs und die folglich zunehmenden Hürden im Akquiseprozess werden durch die Befragungsergebnisse bestätigt. Zuletzt konnten die befragten Schlüsselpersonen der TMG in

den letzten Jahren auch einen Anstieg der Wettbewerbsintensität beobachten, welcher sich in einer gesteigerten Anzahl neuer Wettbewerber im Markt für Operations Strategy manifestiert.



Quelle: Befragung der Verantwortlichen für das CC Operations Strategy der TMG

Abbildung 2 | Auswirkungen des Wandels im Operations Strategy Markt

Die Expertenbefragung bestätigt somit, dass auch im Markt für Operations Strategy bereits heute sämtliche Anzeichen einer bevorstehenden Disruption vorhanden sind. Entsprechend gilt es sich auf diese Disruption durch geeignete Maßnahmen vorzubereiten, um langfristig das profitable Wachstum des Competence Centers Operations Strategy zu sichern.

2.3 STRATEGISCHE PROJEKTABSICHT

Aus den vorigen Teilkapiteln geht klar hervor, dass der Prozess der Disruption im gesamten Beratermarkt und insbesondere auch im Markt für Operations Strategy Beratung bereits in vollem Gange ist und in Zukunft erhebliche Veränderungen nach sich ziehen wird. Für das Competence Center Operations Strategy bieten diese Entwicklungen gleichermaßen Chancen wie auch Risiken. Es gilt aus den Fehlern zu lernen, an denen andere Unternehmen im Angesicht der Disruption gescheitert sind und gleichzeitig die Potenziale zu nutzen, die der Wandel am Markt mit sich bringt.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 2.2 wird im Folgenden diejenige Methodik ausgewählt, die am besten dazu geeignet ist, das Competence Center Operations Strategy auf die Disruption im Beratermarkt vorzubereiten. Anschließend werden die Erwartungen der Stakeholder an dieses Projekt näher beleuchtet und in Form qualitativer und quantitativer Projektziele festgehalten.

2.3.1 NOTWENDIGKEIT DER BUSINESS MODEL INNOVATION

Im Angesicht der Disruption, so sind sich die Experten einig, genügt es in aller Regel nicht, lediglich einzelne Aspekte der Wertschöpfungskette oder der zugehörigen Supportprozesse zu überarbeiten. Vielmehr sind tiefgreifende Änderungen im Geschäftsmodell erforderlich, um in dieser Situation langfristig bestehen zu können. Dieser Meinung ist auch Derek van Bever, Dozent an der Harvard Business School und Experte im Beratermarkt. Er rät den Beratungsunternehmen dringend dazu dem Marktwandel proaktiv zu begegnen und ihre Geschäftsmodelle umzustellen, solange der Markt dies noch zulässt:

> *„Euer Geschäftsmodell ist ernsthaft bedroht. Entwickelt Angriffsstrategien, solange euer Business noch floriert, sonst könnte es schon bald zu spät sein."*
> *- Bever, 2014*

Das Geschäftsmodell bildet das Fundament für einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg. Die gezielte Modifikation eines bestehenden Geschäftsmodells beziehungsweise die Schaffung eines gänzlich neuartigen Geschäftsmodells wird als Business Model Innovation bezeichnet.[9]

Die Business Model Innovation ermöglicht es einem Unternehmen sich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren und auf diese Weise die eigenen Marktanteile in bestehenden Märkten auszubauen, beziehungsweise in neue Märkte einzutreten. Eine erfolgreiche Business Model Innovation führt somit nachweislich zu einem überproportionalen Umsatz und zu einer überproportionalen Rendite.[10]

Beispielhaft für eine erfolgreiche Business Model Innovation steht die Firma IKEA. Diesem schwedischen Einrichtungskonzern ist es im Zuge einer Geschäftsmodellinnovation gelungen einen Teil der Wertschöpfungskette an die Kunden auszulagern. So übernimmt IKEA im Gegensatz zu klassischen Möbelhäusern weder den Transport noch den Zusammenbau der Möbelstücke. Dies ermöglicht es dem Einrichtungskonzern seine Waren zu Preisen zu verkaufen, die weit unter denen der meisten Wettbewerber liegen. Diese Business Model Innovation stellt das Fundament des Unternehmenserfolges von IKEA dar. Heute zählt IKEA zu einem der erfolgreichsten Möbelhäuser der Welt.[11]

Aufgrund dieser vielen Vorteile einer Business Model Innovation sind die Verantwortlichen des CCs Operations Strategy der Überzeugung, dass eine Neuausrichtung des eigenen Geschäftsmodells notwendig und sinnvoll ist. Dadurch soll es gelingen, das profitable Wachstum des Competence Centers im dynamischen Marktumfeld der Strategieberatung nachhaltig sicherzustellen.

9 Vgl. Schallmo, 2014, S. 36-37.
10 Vgl. IBM Global Services, 2006, S. 11-12.
11 Vgl. Kressin, 2012, S. 26.

Dementsprechend gilt es im Rahmen des zugrundeliegenden Projekts das Geschäftsmodell des Competence Centers Operations Strategy grundlegend zu überdenken und einen Vorschlag für die Neuausrichtung des CCs zu erarbeiten. Dies kann zur Folge haben, dass das heutige Geschäftsmodell des CCs im Rahmen einer inkrementellen Business Model Innovation überarbeitet werden muss. Im Extremfall kann dies jedoch auch zur Folge haben, dass das heutige Geschäftsmodell Operations Strategy im Rahmen einer radikalen Business Model Innovation sogar von Grund auf neu gestaltet werden muss.

2.3.2 QUALITATIVE UND QUANTITATIVE PROJEKTZIELE

Das zugrundeliegende Projekt stellt entsprechend der Ausführungen im vorigen Teilkapitel ein klassisches Restrukturierungsprojekt dar. Inhaltlicher Schwerpunkt ist dabei die Umgestaltung des bisherigen Geschäftsmodells zu einem innovativen und zukunftsweisenden Gesamtkonzept Operations Strategy. Die detaillierten Erwartungen der Stakeholder an dieses Projekt werden in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

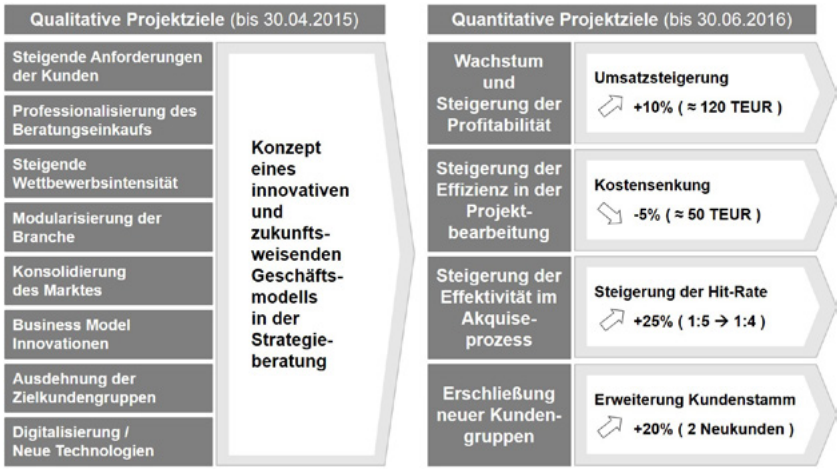


Abbildung 3 | Qualitative und quantitative Projektziele

Die qualitativen Erwartungen der Stakeholder beschreiben das übergeordnete Ziel ein innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell in der Strategieberatung zu konzipieren. In diesem Konzept sollen sämtliche aktuelle Entwicklungen und Trends im Beratermarkt, die wesentlichen Anforderungen der Klienten sowie die in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Prognosen des Marktwandels Berücksichtigung finden. Dadurch, so die Erwartungen der Stakeholder, soll das neue Geschäftsmodell selbst im Angesicht der Disruption noch langfristig die Wirtschaftlichkeit des Competence Centers Operations Strategy sicherstellen.

Konkret fordern die Projektauftraggeber als Ergebnis des zugrundeliegenden Projekts, dass das neue Geschäftsmodellkonzept für das Competence Center Operations Strategy inklusive aller zugehörigen Geschäftsmodellbausteine methodisch visualisiert wird. Weiter soll das zugrundeliegende Funktionsprinzip nachvollziehbar beschrieben und in eine generische Projektstruktur überführt werden. Abschließend soll eine transparente Evaluation dieser Business Model Innovation hinsichtlich des zu erwartenden Projektnutzens erfolgen. Dieses qualitative Ziel soll dabei bis zum 30.04.2015 abgeschlossen sein.

Als Rahmenbedingung für dieses neu zu konzipierende Geschäftsmodell ist von den Projektverantwortlichen vorgegeben, dass die Kernkompetenzen des Competence Centers von der Business Model Innovation unangetastet bleiben müssen. Vor dem Hintergrund des Wertversprechens, einen entscheidenden Beitrag zum profitablen Wachstum des Kundenunternehmens beizutragen, soll das CC somit weiterhin als Kerndienstleistung die Optimierung der „Fertigungsstrategie“ und des zugehörigen „Operations Footprint“ anbieten.

An dieses qualitative Ziel der Business Model Innovation knüpfen die Stakeholder darüber hinaus weitere Erwartungen in Form quantitativer Projektziele. Für diese soll das neue Geschäftsmodellkonzept bereits zum 30.04.2015 nachweislich erfolgsversprechende Rahmenbedingungen schaffen. Nach einer Phase der Konzeptimplementierung erwarten die Stakeholder des Projekts, dass sich die quantitativen Projektziele bis zum 30.06.2016 vollständig einstellen.

So soll das Projekt zunächst primär dem Wachstum und der Steigerung der Profitabilität dienen. Dieses Ziel ist durch eine Umsatzsteigerung von 10% quantifiziert, was einem Gegenwert von grob 120.000 Euro entspricht. Die Steigerung der Profitabilität hängt dabei stark mit der Steigerung der Effizienz in der operativen Projektbearbeitung zusammen. Ziel hierbei ist es eine Kostensenkung von 5% oder umgerechnet 50.000 Euro zu realisieren.

Darüber hinaus erhoffen sich die Stakeholder durch die Innovation des Geschäftsmodells Operations Strategy auch messbare Verbesserungen im Akquiseprozess. Dies soll sich nachweislich in einer erhöhten Akquise-Effektivität ausdrücken. Ziel ist es dabei die sogenannte „Hit-Rate“, also die Erfolgsquote bei der Akquisition, von einem Verhältnis 1:5 auf ein Verhältnis 1:4 zu heben. Dies entspricht einer Steigerung der Akquise-Effektivität um 25%, beziehungsweise um fünf Prozentpunkte. In diesem Zusammenhang soll es auch gelingen neue Kundengruppen zu erschließen. Dabei erwarten die Stakeholder eine Erweiterung des Kundenstamms um 20%, was durch die Gewinnung zweier neuer Kunden zu realisieren ist.

3 BUSINESS MODEL INNOVATION: METHODIK UND LÖSUNGSKONZEPT

Im nachfolgenden Kapitel soll das bereits erarbeitete theoretische Fundament zum Wandel im Beratermarkt dazu genutzt werden einen Transfer in die Praxis zu schaffen und letztlich ein innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell für das Competence Center Operations Strategy zu konzipieren.

3.1 BUSINESS MODEL CANVAS NACH OSTERWALDER & PIGNEUR

Grundlage für die Erarbeitung einer Business Model Innovation ist zunächst ein eindeutiges Verständnis darüber, was ein Geschäftsmodell überhaupt ist. Alexander Osterwalder und Yves Pigneur liefern diesbezüglich folgende Definition:

> *„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. […] Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch organisationale Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden soll." - Osterwalder & Pigneur, 2011*

Ein Geschäftsmodell beschreibt somit die grundlegende Funktionsweise, nach der ein Unternehmen einen ökonomischen Nutzen generiert, indem es ein Angebot schafft und vermittelt, das den Kunden einen Mehrwert bietet.[12]

Im Rahmen der zugrundeliegenden Arbeit wird zur Durchführung der Business Model Innovation das methodische Konzept von Osterwalder und Pigneur angewendet, die sogenannte Business Model Canvas. Dieses Konzept haben Alexander Osterwalder und Yves Pigneur in Zusammenarbeit mit rund 470 Strategie-Experten entwickelt. Die Business Model Canvas besticht dabei durch ein Höchstmaß an Praxistauglichkeit und Intuitivität. Abbildung 4 stellt diese Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur grafisch dar.

Die Business Model Canvas ermöglicht es die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells logisch miteinander zu verknüpfen und somit ein realistisches Unternehmensmodell abzubilden. Die Business Model Canvas dient dem Anwender somit als Werkzeug zum Analysieren und Konzipieren

12 Vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19.

von Geschäftsmodellen. Die Tatsache, dass dieses Konzept bereits in vielen führenden Industrieunternehmen Anwendung findet, beweist die hohe Praxistauglichkeit der Business Model Canvas.[13]

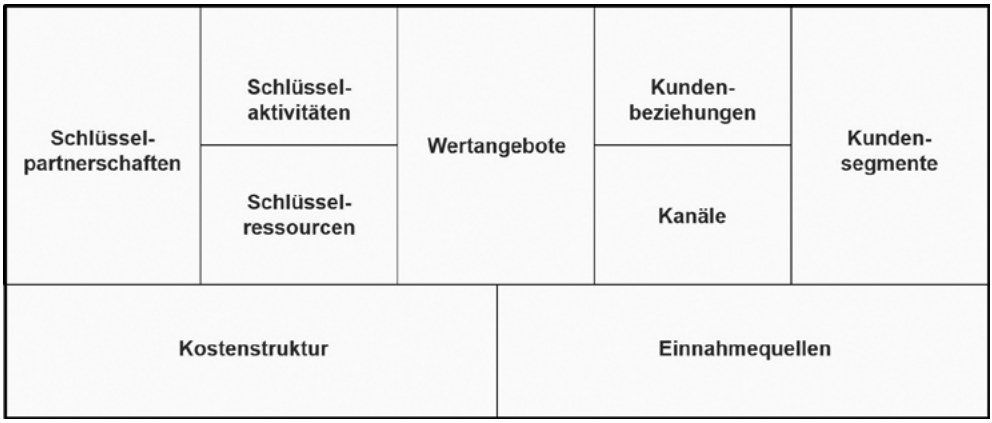


Abbildung 4 | Business Model nach Osterwalder & Pigneur (2010)

3.2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE ZUR BUSINESS MODEL INNOVATION

Im Folgenden wird die Methodik erläutert, mit der im weiteren Verlauf des Projekts ein innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell für das Competence Center Operations Strategy konzeptioniert werden soll. Dies soll als Leitfaden für den transferorientierten Teil dieser Arbeit dienen.

Das Vorgehen entspricht dabei den folgenden drei Schritten:

1. Ableitung der Zielkriterien eines innovativen Beratungs-Geschäftsmodells.
2. Konzeptionierung und Bewertung von Geschäftsmodell-Prototypen.
3. Konsolidierung und Evaluation des neuen Geschäftsmodells OpS.

Abbildung 5 fasst zu jedem dieser drei Schritte die angewendete Methode und die entsprechende Vorgehensweise zusammen und gibt einen Ausblick auf das erwartete Ergebnis eines jeden Arbeitsschrittes. Nachfolgend werden diese drei Einzelschritte individuell abgearbeitet.

13 Vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19.

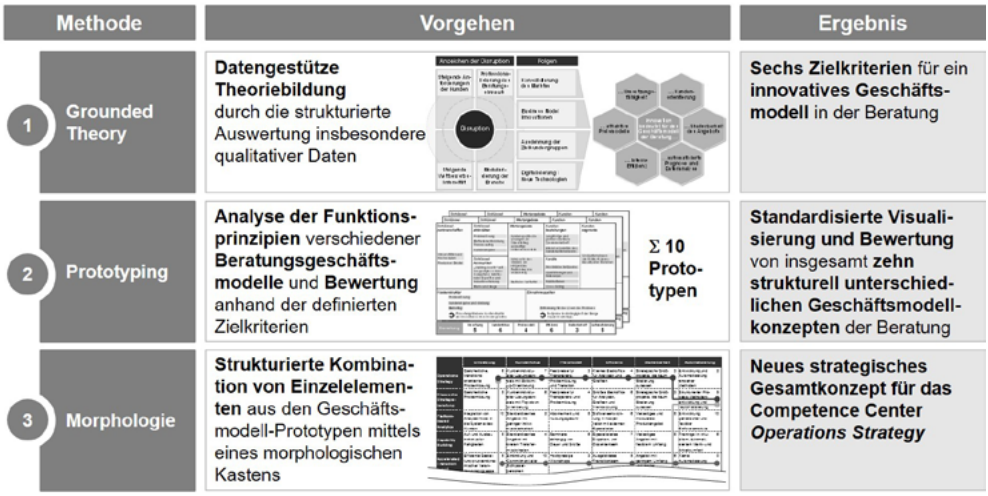


Abbildung 5 | Methodische Vorgehensweise zur Business Model Innovation

3.2.1 ABLEITUNG DER ZIELKRITERIEN EINES INNOVATIVEN GESCHÄFTSMODELLS

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit im Rahmen der Business Model Innovation sind Kriterien zu definieren, anhand derer das zu erstellende Geschäftsmodell bewertet werden soll. Um dabei ein Höchstmaß an Kundenorientierung gewährleisten zu können, müssen diese Zielkriterien aus dem in Kapitel 2.2.1 geschilderten Strukturwandel am Beratermarkt abgeleitet werden.

Abbildung 6 | Kriterien einer zukunftsweisenden BMI in der Beratung

Mittels der Methodik der datengestützten Theorienbildung werden dazu die qualitativen Daten bezüglich dieses Wandels am Beratermarkt strukturiert ausgewertet und daraus sechs Zielkriterien eines innovativen Geschäftsmodells abgeleitet. Abbildung 6 stellt die wesentlichen Elemente des Strukturwandels übersichtlich dar und zeigt die daraus abgeleiteten sechs Zielkriterien der geplanten Business Model Innovation auf.

Mittels dieser Zielkriterien können Geschäftsmodelle aus sämtlichen Feldern der Beratung hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit beurteilt werden, von dem Geschäftsmodell einer IT-Beratung bis hin zum Business Model einer Strategieberatung.

Gegen diese Kriterien werden im weiteren Verlauf der Arbeit das heutige Geschäftsmodell Operations Strategy, die zu erstellenden Geschäftsmodell-Prototypen sowie das zu konzipierende neue Geschäftsmodell für das Competence Center OpS abgeglichen. Dieser Abgleich erfolgt stets im Rahmen einer intensiven Diskussion innerhalb des Competence Centers Operations Strategy. Auf Basis dieses Abgleichs ist es letztlich möglich, den qualitativen Nutzen des zugrundeliegenden Projekts aufzuzeigen.

Business Model OpS (Ist-Situation)

Beispielhaft für die Anwendung der Business Model Canvas und für den Abgleich eines Geschäftsmodells mit den oben genannten sechs Zielkriterien soll im Folgenden das heutige Geschäftsmodell des Competence Centers Operations Strategy analysiert werden. Dieses wird in Abbildung 7 grafisch dargestellt.

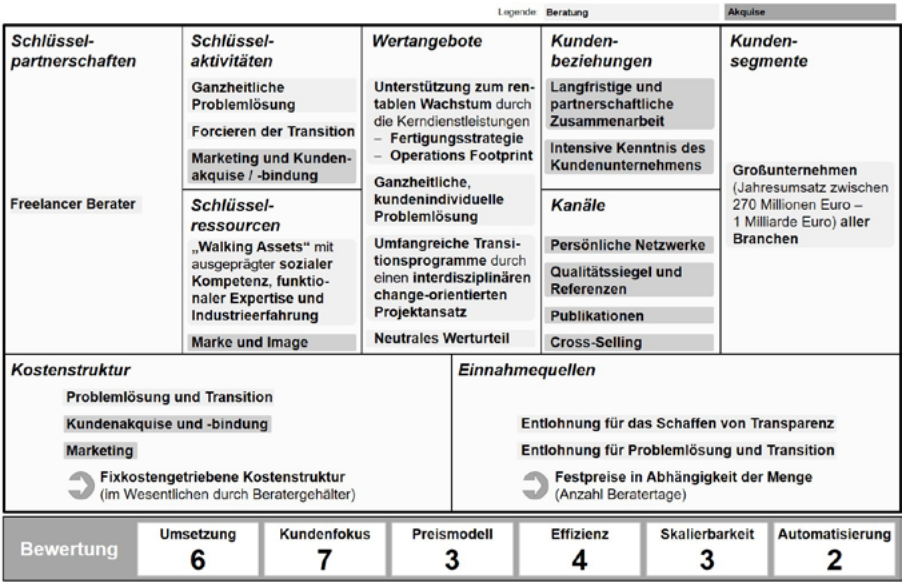


Abbildung 7 | Business Model „OpS (Ist-Situation)“

Das heutige Geschäftsmodell Operations Strategy zeichnet sich insbesondere durch den interdisziplinären und partnerschaftlichen Problemlösungsansatz aus, auf dessen Basis eine ganzheitliche und transitionsorientierte Problemlösung ausgearbeitet wird. Der Bottom-up-Ansatz des Competence Centers integriert zwar sämtliche Schlüsselpersonen in die Konzepterarbeitung, führt aber gleichzeitig zu langwierigen Abstimmungszyklen, die dem Projekt die Kraft rauben können. In Summe ergibt sich hieraus eine leicht überdurchschnittliche Benotung hinsichtlich der Kriterien Umsetzung und Kundenfokus.

Im Hinblick auf das Preismodell ist das Geschäftsmodell des Competence Centers OpS als verhältnismäßig unattraktiv einzustufen. Dies ist durch den stets großen Projektumfang und die überdurchschnittlichen Tagessätze der Berater zu begründen. In Ausnahmefällen werden dem Kunden preislich attraktive Vorleistungen geboten, um die initialen Hürden des professionellen Beratungseinkaufs zu überwinden. Dies geschieht jedoch lediglich opportunistisch und ist keine strategische Entscheidung auf Basis des Geschäftsmodells.

Im Sinne der internen Effizienz ist das CC Operations Strategy sehr darum bemüht, die teuren Beraterkapazitäten weitestgehend zu entlasten. So führen bereits heute kostengünstigere Unterstützungskräfte einfache Analysen aus und übernehmen die visuelle Aufbereitung der Ergebnisse im Auftrag der Berater. Im Quervergleich mit den Strukturen größerer Beratungshäuser, beziehungsweise den innovativen Personalmodellen mancher Wettbewerber, ist die interne Effizienz des Competence Centers OpS dennoch leicht unterdurchschnittlich zu bewerten.

Hinsichtlich der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells bietet das Competence Center OpS seinen Kunden neben dem umsetzungsorientierten und ganzheitlichen Problemlösungsansatz keine weiteren, weniger umfangreichen Projektansätze. Einzig die gezielte Einschränkung des Projektumfangs auf expliziten Wunsch des Auftraggebers stellt eine Möglichkeit zur Skalierung der Projekte dar. Entsprechend ist die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells als unterdurchschnittlich zu bewerten.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung kann das heutige Geschäftsmodell des Competence Centers Operations Strategy mit nahezu keinen Punkten trumpfen. Die kürzlich gestarteten Bemühungen des CCs zur Erarbeitung standardisierter Projektbausteine mittels automatisierter Tools zeigen zwar bereits erste Erfolge, genügen dem Geschäftsmodell jedoch lediglich zu einer weit unterdurchschnittlichen Bewertung in Bezug auf dessen Automatisierungsgrad.

Zusammenfassend betrachtet weist das Geschäftsmodell des Competence Centers Operations Strategy viele Parallelen zum Geschäftsmodell der klassischen Strategieberatung auf, fokussiert sich dabei jedoch auf die Aspekte der Umsetzung und der Kundenorientierung.

3.2.2 ANALYSE UND BEWERTUNG VON GESCHÄFTSMODELL-PROTOTYPEN

Nachdem inzwischen das anzuwendende Konzept zur Business Model Innovation ausgewählt und die Zielkriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeit eines Consulting-Geschäftsmodells definiert wurden, ist es möglich verschiedene Prototypen von Geschäftsmodellen in der Beratung zu konzipieren und zu bewerten. Hierzu wird die Methode des Business Model Prototyping angewendet.

Dabei handelt es sich um eine Methode zur Erforschung vielseitiger Möglichkeiten im Rahmen eines Geschäftsmodells, ohne sich übereilt auf eine ungeeignete Lösung festzulegen. Mittels solcher Prototypen lassen sich abstrakte Konzepte veranschaulichen, um sie anschließend in einen neuen Kontext überführen zu können. Osterwalder und Pigneur betonen, dass diese Prototypen lediglich der Erforschung unterschiedlicher Richtungen dienen, wie sich ein Geschäftsmodell theoretisch ausprägen kann. Sie stellen nicht zwangsläufig ein Bild dessen dar, wie ein Geschäftsmodell in Zukunft aussehen soll. Diese pragmatische Herangehensweise bietet laut Osterwalder und Pigneur große Erfolgsaussichten zur Konzeptionierung eines leistungsstarken neuen Geschäftsmodells, welches der Sicherstellung des profitablen Wachstums eines Unternehmens dienen kann.[14]

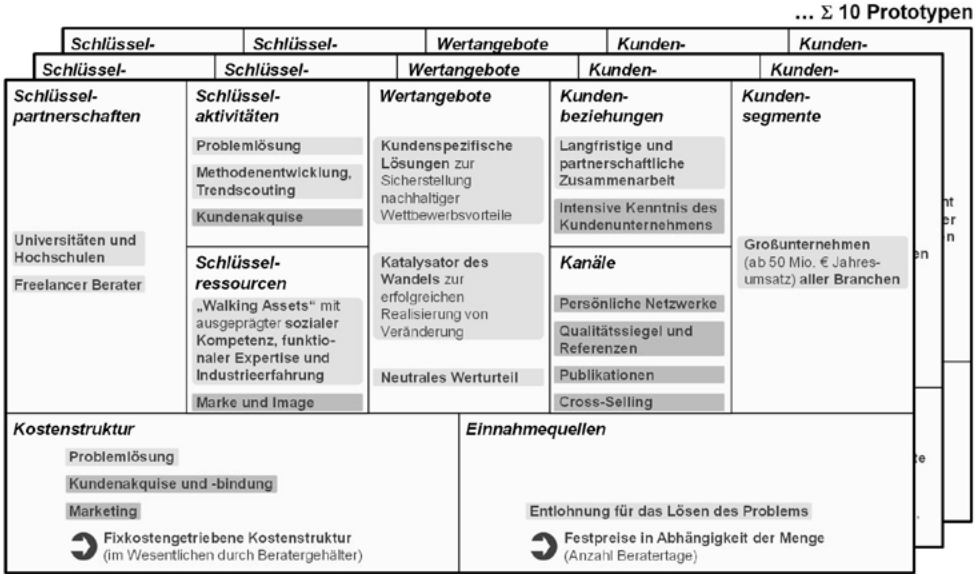


Abbildung 8 | Zehn Geschäftsmodell-Prototypen der Beratung

14 Vgl. Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 166.

Im Rahmen der zugrundeliegenden Arbeit werden mittels dieser Methodik zehn verschiedene Geschäftsmodellkonzepte der Beratung beleuchtet. Die Prototypen zeigen das grundlegende Funktionsprinzip des jeweiligen Geschäftsmodells auf und verdeutlichen auf diese Weise, wie sich die Berater auf die bevorstehende Disruption im Beratermarkt vorbereiten können. Dabei wird das Geschäftsmodell stets zunächst mit Hilfe der Business Model Canvas visualisiert und hinsichtlich der in Kapitel 3.2.1 definierten Zielkriterien im Rahmen einer Diskussion innerhalb des Competence Centers Operations Strategy bewertet.

3.2.3 KONSOLIDIERUNG DES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS OPS

Nachdem im vorigen Kapitel zehn Prototypen erarbeitet und nach den sechs Zielkriterien für ein innovatives und nachhaltiges Geschäftsmodell in der Beratung bewertet wurden, gilt es nun aus diesen zehn Geschäftsmodell-Prototypen jeweils die besten Elemente zu einem gänzlich neuen Business Model für das Competence Center Operations Strategy zu vereinen. Um dazu die individuellen Ausprägungsmerkmale der einzelnen Geschäftsmodell-Prototypen zu einem bestmöglichen OpS-Gesamtkonzept zusammenführen zu können, werden die Einzelelemente der Geschäftsmodell-Prototypen in Form eines morphologischen Kastens aufbereitet. Die strukturierte Kombination mehrerer dieser Einzelelemente soll letztlich das neue Operations Strategy Geschäftsmodell ergeben.

Dazu fasst der in Abbildung 9 dargestellte morphologische Kasten für jeden der zehn analysierten Geschäftsmodell-Prototypen die wesentlichen Ausprägungsmerkmale in Kürze zusammen und weist diese den sechs Zielkriterien eines innovativen und nachhaltigen Geschäftsmodells zu. Durch die gezielte Kombination mehrerer dieser Ausprägungsmerkmale anhand des morphologischen Kastens ist es möglich, strukturiert nach optimalen Lösungsansätzen zu forschen.[15]

Die Entwicklung des neuen Operations Strategy Geschäftsmodells auf Basis dieses morphologischen Kastens erfolgt in einem iterativen Prozess. Aus den zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten im Rahmen des morphologischen Kastens werden dabei zunächst mehrere neuartige Geschäftsmodell-Prototypen für das CC OpS herausgearbeitet, die sich alle in ihrer grundlegenden Funktionsweise unterscheiden. Diese Prototypen werden anschließend individuell weiterentwickelt, gezielt um einzelne Elemente erweitert oder reduziert und untereinander kombiniert. Als Resultat dieses iterativen Prozesses kristallisiert sich die in Abbildung 9 mittels dreier Kombinationspfaden dargestellte Vorzugslösung für das neue Geschäftsmodell OpS heraus.

15 Vgl. Fleischer & Theumert, 2009, S. 3-4.

Geschäftsmodell-Prototypen der Beratung	Zielkriterien: Umsetzung	Kundenfokus	Preismodell	Effizienz	Skalierbarkeit	Automatisierung
Operations Strategy	Ganzheitliche, transitionsorientierte Problemlösung 6	Kundenindividueller Lösungsansatz mit Bottom-up-Orientierung 7	Festpreise für Transparenz, Problemlösung und Transition 3	Kleines Backoffice für Analysen und Grafiken 4	Strategische Großprojekte, die kaum Skalierung zulassen 3	Entwicklung und Automatisierung einzelner Methoden 2
Klassische Strategieberatung	Ganzheitliche Problemlösung 5	Kundenindividueller Lösungsansatz mit Top-down-Orientierung 6	Festpreise für Transparenz und Problemlösung 4	Großes Backoffice für Analysen, Grafiken und Trendscouting 6	Strategische Großprojekte, die kaum Skalierung zulassen 3	Struktureller Prozess: Methodenentwicklung und -automatisierung 5
Platformbased Analytics	Integration von Analyse-Tools in die Systeme des Kunden 10	Standardisiertes Angebot mit geringer Individualisierbarkeit 2	Abonnement und Nutzungsgebühr 8	Softwareentwicklung in Kooperation mit externen Spezialisten 6	Vielseitiges und modulares Produktangebot 8	Entwicklung generischer und flexibler Softwaremodule 10
Capability Building	Auf- und Ausbau individueller Fähigkeiten 8	Standardisiertes Angebot mit breiten Transfermöglichkeiten 4	Seminare abhängig von Dauer und Größe 6	Spezialisiertes Experten- und Dozententeam 7	Vielseitiges Angebot mit flexiblem Umfang 8	Trainings in virtuellem, automatisiertem Markt- und Arbeitsumfeld 6
Accelerated Transition Event	Effiziente Gestaltung gruppendynamischer Veränderungsprozesse 8	Einbindung und Commitment aller Schlüsselpersonen 10	Hochpreisige Workshops 3	Ausgebildetes Transitionteam 5	Angebot mit geringem Umfang und breiter Anwendbarkeit 6	Keine Automatisierung 0
Matchmaking	Vermittlung von Problemlösern an Problemsteller 3	Screeningaktivitäten gezielt ausgerichtet auf Probleme des Kunden 6	Provision für Vermittlungsdienstleistungen 6	Synergie zur Akquisetätigkeit im Modell der klassischen Beratung 8	Skalierung nur eingeschränkt möglich 2	Automatisierte Tools für das Netzwerkmanagement 1
Lock-in Consulting	Ganzheitliche Problemlösung 5	Standardisiertes Ausgangsangebot, danach Individualisierung 4	Günstiges Ausgangsangebot als Köder, Folgekäufe als Haken 9	Standardisierung einzelner Projektmodule 6	Subventioniertes Ausgangsangebot attraktiv für kleine Unternehmen 5	Struktureller Prozess: Methodenentwicklung und -automatisierung 5
Value-based Consulting	Problemlösung und Umsetzung mit messbarem Wertbeitrag 8	Spezialisiertes Angebot mit Risikostreuung/ -übernahme 7	Erfolgsabhängige Projektvergütung 10	Projekte mit starkem Wiederholcharakter und Lerneffekt 7	Geeignet tendenziell für kleinere Projekte 3	Entwicklung und Automatisierung einzelner Methoden 2
Platformbased Consulting	Vermittlung von Problemlösern und Projektadministration 4	Persönliche Unterstützung bei Teamzusammensetzung 4	Provision für Vermittlungsdienstleistungen 6	Effiziente Infrastruktur für Humankapital 8	Enorme inhaltliche Bandbreite für Projekte aller Größenklassen 10	Automatisierte Plattform 4
Platformbased virtual Consulting	Antworten auf komplexe, spezielle Fragestellungen 2	"Ad hoc" Zugriff auf globale Expertise 5	Provision für Vermittlungsdienstleistungen 6	Einfache Talentsuche via professioneller (Talent-) Netzwerke 10	Geeignet für Kleinstprojekte 3	Virtuelles Arbeitsumfeld 6

Abbildung 9 | Morphologischer Kasten und ausgewählter Lösungsansatz

Jeder der drei im morphologischen Kasten abgebildeten Kombinationspfade bildet dabei ein individuelles Projektmodul. Der untere Kombinationspfad stellt ein Projektmodul für eine standardisierte und effiziente Transparenzphase dar. Der mittlere Kombinationspfad entspricht einem Projektmodul zur ganzheitlichen Konzepterstellung in einem gruppendynamischen Veränderungsprozess unter Einbezug sämtlicher Schlüsselpersonen des Kundenunternehmens. Der obere Kombinationspfad beschreibt ein Projektmodul zur tiefergehenden Konzeptdetaillierung und transitionsorientierten Problemlösung.

Vor dem Hintergrund der speziellen Geschäftscharakteristik im Feld der Strategieberatung stellt die Kombination dieser drei Projektmodule letztlich ein schlüssiges Gesamtkonzept für das Competence Center Operations Strategy dar. Abbildung 10 ordnet die drei Projektmodule in eine generische Projektstruktur ein und fasst dabei die wesentlichen Merkmale des neuen Geschäftsmodells Operations Strategy übersichtlich zusammen.

	1 Lock-in Consulting	2 Accelerated Transition Event	3 Operations Strategy
Phase	Transparenzphase	Visioning	Konzeptphase
Motivation	Überwindung der Hürde des Einkaufs	Effektiver Abbau von Implementierungsbarrieren	Ganzheitliche, transition-orientierte Problemlösung
Vorgehen	Subventionierung des Ausgangsangebots	Involvieren aller Schlüssel-personen in die Konzepterstellung	Interdisziplinärer change-orientierter Projektansatz
Kunden-nutzen	Kostengünstige Transparenz bzgl. Markt und Unternehmen	Commitment aller Schlüssel-personen zur Lösung	Unterstützung zum rentablen Wachstum
Voraus-setzungen	Backoffice für Analysen + standardisierte Basisanalysen	Ausgebildetes Transitionteam	„Walking Assets" mit Ziel- und Umsetzungsorientierung

Abbildung 10 | Generische Projektstruktur des neuen Geschäftsmodells OpS

Entsprechend der Leitplanken des zugrundeliegenden Projekts bleiben im Rahmen dieses neuen OpS-Geschäftsmodells die ursprünglichen Kernkompetenzen des CCs unangetastet. So bietet das Competence Center seinen Kunden weiterhin als Kerndienstleistung die Optimierung deren „Fertigungsstrategie" und deren „Operations Footprint" an und verspricht dadurch zum rentablen Wachstum des Kundenunternehmens beizutragen.

3.3 QUALITATIVE BEWERTUNG DES NEUEN GESCHÄFTSMODELLS OPS

Im Rahmen des vorigen Kapitels wurden einzelne Elemente der zehn zuvor analysierten Geschäftsmodell-Prototypen mittels der Methode des morphologischen Kastens zu einem schlüssigen Gesamtkonzept Operations Strategy kombiniert. Für dieses Gesamtkonzept wurde anschließend eine generische Projektstruktur festgelegt, die sich aus der sequenziellen Anordnung dreier individueller Projektmodule ergibt. Darüber hinaus wurden im vorigen Kapitel bereits die grundlegenden Funktionsprinzipien dieser drei Projektmodule sowie deren übergeordnetes Zusammenspiel grob erläutert. Zusammengefasst beschreiben diese Faktoren das Zielkonzept des neuen Geschäftsmodells für das Competence Centers Operations Strategy. Abbildung 11 konsolidiert die Ergebnisse aus dem vorigen Kapitel und führt diese in Form der Business Model Canvas zusammen. Im Folgenden soll die Bewertung dieses neuen Geschäftsmodells Operations Strategy hinsichtlich der in Kapitel 3.2.1 definierten Zielkriterien stattfinden.

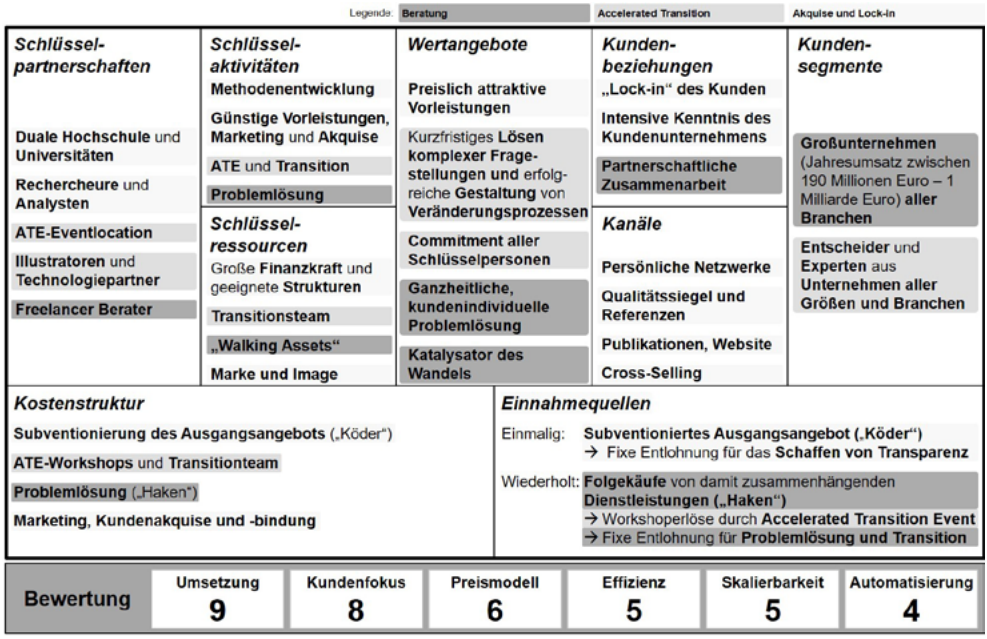


Abbildung 11 | Business Model „OpS (Ziel-Situation)“

Das Zielkonzept des neuen Geschäftsmodells Operations Strategy zeichnet sich insbesondere durch eine hohe Umsetzungsorientierung aus. Grundlage hierfür schafft zunächst das ATE Projektmodul. In diesem Accelerated Transition Event werden sämtliche Schlüsselpersonen in die Konzepterstellung involviert und es wird ein Bekenntnis aller Beteiligten zur gemeinsam erarbeiteten Lösung erzielt. So werden mögliche Implementierungsbarrieren bereits in einer frühen Phase des Projekts abgebaut. Über den Rahmen dieses Workshops hinaus wird die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Zielkonzepts durch den interdisziplinären und change-orientierten Beratungsansatz in der dritten Projektphase weiter forciert. So gewährleistet das neue Geschäftsmodell des Competence Centers Operations Strategy über weite Strecken des Projektverlaufs hinweg ein Maximum an Umsetzungsorientierung. Einzig im kostengünstigen Ausgangsangebot wird der Realisierungsfokus zugunsten des niedrigen Projektpreises ein Stück weit reduziert.

Weiter zeichnet sich das neue Geschäftsmodell Operations Strategy ebenso durch einen hohen Kundenfokus aus. Auch hierfür schafft das Accelerated Transition Event die notwendige Grundlage. So gewährleistet das ATE durch die Einbindung sämtlicher Schlüsselpersonen in die Erstellung des Zielkonzepts ein Höchstmaß an Kundenindividualität. Dieser hohe Grad an Kundenorientierung wird anschließend in der Phase der Konzeptdetaillierung weiter fokussiert. Dabei werden fortwährend alle Entscheider sowie die notwendigen Experten auf angemessene Weise in die Detaillierung des Zielkonzepts eingebunden. Einzig im Rahmen der Transparenzphase

kann dieser hohe Kundenfokus nicht gewährleistet werden. In dieser Phase gilt es vielmehr durch standardisierte Analysemethoden die Kosten des Ausgangsangebots möglichst niedrig zu halten.

Im Hinblick auf das Preismodell des neuen Operations Strategy Geschäftsmodells wirken sich diese standardisierten Basisanalysen jedoch sehr positiv aus. In Kombination mit einem ausreichend großen Backoffice zur Durchführung dieser Basisanalysen ist es möglich, die Kosten der Transparenzphase auf ein notwendiges Minimum zu reduzieren. Dadurch kann dem Kunden eine preislich attraktive Vorleistung geboten werden, ohne dass das Competence Center Operations Strategy dabei ein hohes Verlustrisiko eingehen muss. Dieses kostengünstige Ausgangsangebot dient im Rahmen des neuen OpS-Geschäftsmodells vorwiegend zur Überwindung der Hürden des professionellen Beratereinkaufs. Im weiteren Verlauf des Projekts jedoch schränken die hochpreisigen ATE-Workshops und die überdurchschnittlichen Tagessätze für die anschließende Konzeptphase die anfänglich hohe Attraktivität des Preismodells ein. In Summe schneidet das Preismodell des neuen Operations Strategy Geschäftsmodells somit leicht überdurchschnittlich ab.

Weitere Synergieeffekte weist die Standardisierung der Basisanalysen im Kontext der Effizienz auf. Durch diese Standardisierung ist es möglich den zeitlichen Aufwand im Rahmen der Transparenzphase eines OpS-Projektes deutlich zu kürzen. Zudem werden für die Durchführung solcher standardisierter Basisanalysen nicht zwangsläufig die teuren Kapazitäten eines erfahrenen Beraters benötigt. Stattdessen ist es möglich, diese durch ein ausreichend großes Analysten-Backoffice wesentlich kostengünstiger abarbeiten zu lassen. So wird gleichzeitig auch der finanzielle Aufwand im Rahmen der Transparenzphase eines OpS-Projektes reduziert. Dies wirkt sich in einer gesteigerten Effizienz des neuen Operations Strategy Geschäftsmodells aus. Im Anschluss an die Transparenzphase sieht das Business Model jedoch den intensiven Einsatz spezialisierter und erfahrener Berater vor. Aufgrund des rapiden Anstiegs der Komplexität im Rahmen des zweiten und des dritten Projektmoduls wird dies als notwendig erachtet. In Summe schneidet das neue OpS-Geschäftsmodell somit hinsichtlich des Zielkriteriums Effizienz durchschnittlich ab.

Die mit der Effizienzsteigerung verbundene Verringerung des zeitlichen und des finanziellen Beratungsaufwandes ermöglicht es im Rahmen des neuen Operations Strategy Geschäftsmodells auch den gesamthaften Projektpreis zu senken. Diese Reduktion des Preises wirkt sich dabei in einer gesteigerten Attraktivität des Angebots für kleinere Unternehmen aus. Es erfolgt die Ausweitung des adressierbaren Marktes. Die Tatsache, dass die Umstellung des Geschäftsmodells das damit verbundene Beratungsprodukt künftig für einen breiteren Markt zugänglich macht, zeugt von der gesteigerten Skalierbarkeit im Rahmen des neuen OpS-Geschäftsmodells. Im Vergleich zu den zehn bereits analysierten Geschäftsmodellen wird das neue OpS-Geschäftsmodell hinsichtlich dieses Kriteriums als durchschnittlich eingestuft.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Steigerung der Effizienz im Rahmen der Transparenzphase bildet die Standardisierung gewisser Basisanalysen. Das neue Operations Strategy Geschäfts-

modell sieht zu diesem Zweck die Implementierung eines strukturierten Prozesses zur Methodenentwicklung und -automatisierung vor. Dies führt zu einem gesteigerten Automatisierungsgrad im Rahmen des neuen OpS Business Models. In der Querschnittsbetrachtung aller analysierten Geschäftsmodelle schneidet das neue Business Model Operations Strategy hinsichtlich dieses Zielkriteriums dennoch leicht unterdurchschnittlich ab.

4 PROJEKTEVALUATION, FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Nach Fertigstellung des neuen Operations Strategy Geschäftsmodellkonzepts gilt es dieses im Folgenden einer detaillierten Evaluation zu unterziehen. Mit Hinblick auf die in Abbildung 3 formulierten Projektziele soll diese Evaluation einerseits nach qualitativen Kriterien und andererseits nach quantitativen Faktoren erfolgen.

4.1 PROJEKTEVALUATION

Zunächst wird dabei im Rahmen der qualitativen Evaluation der Nutzwert des neuen Operations Strategy Geschäftsmodellkonzepts hinsichtlich der sechs in Kapitel 3.2.1 definierten Projektzielkriterien ermittelt. Auf dieser Basis wird das neue Geschäftsmodellkonzept mit dem aktuellen Business Model des Competence Centers verglichen. Auf diese Weise erfolgt eine differenzierte Analyse der qualitativen Verbesserungen im Rahmen der Business Model Innovation und somit eine ganzheitliche Evaluation des neuen OpS-Geschäftsmodells.

Weiter erfolgt im Rahmen der quantitativen Projektevaluation eine ganzheitliche wirtschaftliche Bewertung der zugrundeliegenden Business Model Innovation. Dazu wird der zu erwartende Projektnutzen bewertet. Dieser wird primär anhand der vier einleitend detaillierten quantitativen Projektziele dargestellt.

4.1.1 QUALITATIVE PROJEKTEVALUATION

Zur qualitativen Evaluation des zugrundeliegenden Projektes soll das neu konzeptionierte Business Model Operations Strategy im Rahmen einer Nutzwertanalyse mit dem aktuellen Geschäftsmodell des Competence Centers verglichen werden. Zu diesem Zweck werden die in Kapitel 3.2.1 definierten Zielkriterien zunächst mittels der Methode des paarweisen Vergleichs gewichtet

und anschließend mit den Bewertungspunkten der jeweiligen Geschäftsmodelle aus den Kapiteln 3.2.1 und 3.3 multipliziert. Dieses Evaluationsverfahren ermöglicht es letztlich die Qualität der beiden Geschäftsmodelle mittels des sogenannten Nutzwerts zu vergleichen. Die grafische Aufbereitung dieser Nutzwertanalyse ist in Abbildung 12 dargestellt.

Es zeigt sich, dass die Business Model Innovation dem Competence Center Operations Strategy insbesondere hinsichtlich der Umsetzungsfähigkeit, der Kundenfokussierung und des Preismodells zu einer deutlichen Verbesserung verhilft. Für diese drei Zielkriterien ergibt sich aus der Nutzwertanalyse jeweils ein Anstieg zwischen 30 bis 90 Punkten. Auch in der Analyse des prozentualen Verbesserungsmaßes schneidet das innovative Preismodell des neuen Geschäftsmodellkonzepts mit sehr guten Ergebnissen ab. So wird aus Abbildung 12 ersichtlich, dass es durch die Business Model Innovation gelingt, die Nutzwerte in Bezug auf die Zielkriterien Preismodell und Automatisierungsgrad jeweils zu verdoppeln.

Insgesamt schneidet das neue Geschäftsmodellkonzept für das Competence Center Operations Strategy in der Nutzwertbetrachtung um 26% besser ab als das aktuelle Business Model. Diese Tatsache bestätigt dem neuen OpS-Geschäftsmodell eine deutlich gesteigerte Innovativität und Nachhaltigkeit.

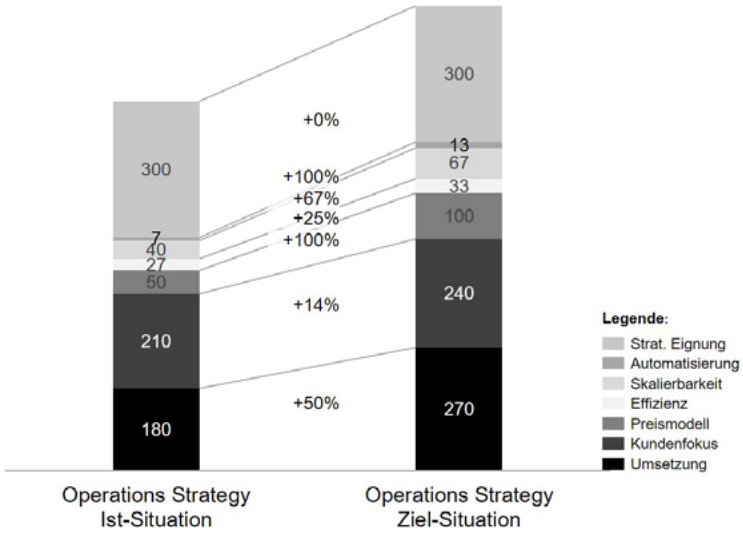


Abbildung 12 | Qualitative Projektevaluation

Die Business Model Innovation erfüllt somit in vollem Umfang die ursprüngliche Projektabsicht, das Competence Center Operations Strategy auf die Bedrohung durch eine bevorstehende Disruption am Beratermarkt vorzubereiten. Die qualitative Zielsetzung des Projekts, ein innovatives und nachhaltiges Geschäftsmodell in der Strategieberatung zu konzipieren, ist somit erfüllt.

4.1.2 QUANTITATIVE PROJEKTEVALUATION

Über die im vorigen Teilkapitel betrachtete qualitative Projektevaluation hinaus, soll der Mehrwert des zugrundeliegenden Projekts auch quantitativ bewertet werden. Dazu werden im Folgenden die mit dem Projekt verbundenen wirtschaftlichen Vorteile aufgezeigt. Hierbei soll der Fokus insbesondere auf der Evaluation der in Abbildung 3 formulierten quantitativen Projektziele liegen.

Nachdem das qualitative Projektziel zur Konzeptionierung eines innovativen und zukunftsweisenden Geschäftsmodells in der Strategieberatung auf den 30.04.2015 terminiert ist, wird die Erfüllung der quantitativen Projektziele bis zum 30.06.2016 erwartet. Erst zu diesem Zeitpunkt ist demzufolge die tatsächliche Erfolgsmessung möglich. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden konkret dargelegt, welche erfolgsversprechenden Rahmenbedingungen durch die zugrundeliegende Business Model Innovation geschaffen werden, um die spätere Erfüllung dieser quantitativen Projektziele sicherzustellen. Abbildung 13 fasst die wesentlichen quantitativen Projektergebnisse zusammen.

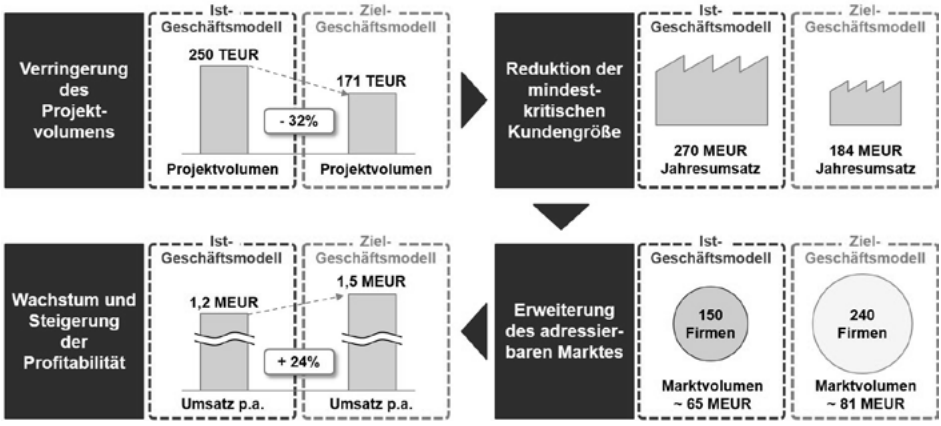


Abbildung 13 | Überblick quantitativer Projektnutzen

Im ersten Schritt ist es durch die Verkürzung der Projektdurchlaufzeit sowie durch die effektivere Nutzung der Beraterkapazitäten möglich, das durchschnittliche Projektvolumen von 250.000 Euro auf 171.000 Euro zu verringern. Die damit einhergehende Reduktion des Gesamtaufwandes an Berater- und Analystenkapazitäten in Kombination mit der Standardisierung gewisser Basisanalysen resultieren in der geforderten Steigerung der Effizienz in der Projektbearbeitung. Letztlich werden dadurch interne Kostenvorteile in Höhe von 11% erwartet.

Neben der Senkung der Kosten für die Projektbearbeitung schafft die Verringerung des Projektvolumens im Rahmen der Business Model Innovation auch die Basis zur Erschließung neuer Kundengruppen. Bei einer durchschnittlichen Investitionsquote der produzierenden Industrie für

Dienstleistungen im Bereich der Strategieberatung in Höhe von 0,09%[16] reduziert sich die mindestkritische Kundengröße für Operations Strategy Klienten von 270 Millionen Euro auf 184 Millionen Euro. Dies entspricht einer Erweiterung des adressierbaren Marktvolumens von rund 65 Millionen Euro auf 81 Millionen Euro.

Aufgrund der deutlichen qualitativen Verbesserungen im Rahmen der Business Model Innovation, soll für das neue Operations Strategy Business Model davon ausgegangen werden, dass sich die Marktanteile des CCs trotz des gestiegenen Marktvolumens nach einiger Zeit wieder auf das aktuelle Niveau in Höhe von rund 1,8% heben lassen. Unter Zugrundelegung dieser Annahme ergibt sich durch die Business Model Innovation für das Competence Center OpS eine Umsatzsteigerung in Höhe von 286.000 Euro. Dies entspricht einem relativen Umsatzwachstum von 24%. Durch dieses Umsatzwachstum und die zuvor erläuterte gesamthafte Kostensenkung schafft die zugrundeliegende Business Model Innovation die wesentlichen Rahmenbedingungen zur Steigerung der Profitabilität des Competence Centers Operations Strategy. Demzufolge ist auch dieses in Abbildung 3 formulierte quantitative Projektziel erfüllt.

Abschließend schafft das neue Business Model ebenso mehrere erfolgsversprechende Rahmenbedingungen zur Steigerung der Effektivität im Akquiseprozess. Insbesondere sind an dieser Stelle das innovative Preismodell und die preislich attraktiven Vorleistungen hervorzuheben. Diese beiden Innovationen zielen primär auf die Steigerung der Effektivität im Akquiseprozess ab, indem sie strukturelle Voraussetzungen schaffen, um die Hürden des Beratungseinkaufs zu überwinden. Im Rahmen der qualitativen Projektevaluation in Kapitel 4.1.1 validiert die Nutzwertanalyse diese Effekte, indem sie dem neuen OpS-Geschäftsmodell einen deutlichen Innovationssprung im Kontext dieses Preismodells bestätigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das neue Business Model alle erfolgsversprechenden Rahmenbedingungen schafft, um die in Abbildung 3 aufgezeigten quantitativen Projektziele zu erfüllen. Die tatsächlichen Auswirkungen der Business Model Innovation sind dabei zum 30.06.2016 zu messen. Erst dann wird sich die Zielerreichung validieren lassen.

4.2 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Im Rahmen der zugrundeliegenden Arbeit galt es ein innovatives und zukunftsweisendes Geschäftsmodell in der Strategieberatung zu konzipieren. Ziel dieser Business Model Innovation war es einerseits, das Fundament für ein nachhaltiges und profitables Wachstum für das Competence Centers Operations Strategy der TMG Consultants GmbH zu schaffen und andererseits, das Competence Center auf die Gefahr einer bevorstehenden Disruption vorzubereiten.

16 Vgl. BDU e.V., 2012.

Als Basis für diese Arbeit wurde zunächst eine umfangreiche Analyse des Beratermarktes durchgeführt. Dabei galt es ein tiefgreifendes Verständnis über die Struktur und den Wandel in der Consulting-Branche zu erzeugen. Mittels der Methodik der datengestützten Theoriebildung konnte dabei nachgewiesen werden, dass der Beratermarkt durch eine bevorstehende Disruption bedroht wird, beziehungsweise dass diese Disruption bereits heute in vollem Gange ist. Dies stellt ein existenzielles Risiko für die etablierten Marktteilnehmer dar. Das Competence Center Operations Strategy erkennt in diesem strukturellen Marktwandel gleichermaßen Chancen wie auch Risiken. In der Business Model Innovation sehen die Verantwortlichen des Competence Centers eine geeignete Maßnahme zur Vorbereitung auf diese Disruption und zeitgleich zum weiteren Ausbau und zur nachhaltigen Sicherstellung des Unternehmenserfolgs.

Basierend einerseits auf den heutigen Markt- und Kundenanforderungen und andererseits auf fundierten Überzeugungen hinsichtlich der künftigen Entwicklungen in der Consulting-Branche, zeichnet sich das im Rahmen dieser Arbeit konzeptionierte Geschäftsmodell in vielerlei Hinsicht durch Innovativität und Nachhaltigkeit aus. Durch die Einführung eines neuartigen Projektmoduls zur effektiven Gestaltung gruppendynamischer Veränderungsprozesse und durch die kontinuierliche Einbindung sämtlicher Schlüsselpersonen des Kundenunternehmens in die Problemlösung stellt das neue Geschäftsmodellkonzept ein Höchstmaß an Umsetzungs- und Kundenorientierung sicher. Durch die Standardisierung und die Automatisierung der wichtigsten Basisanalysen sowie durch die Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen trägt das vorgeschlagene Konzept zu einer deutlich gesteigerten Effizienz und Skalierbarkeit des Operations Strategy Geschäftsmodells bei. Abgerundet wird das neue Geschäftsmodellkonzept durch ein innovatives Preismodell, welches durch die Bereitstellung preislich attraktiver Vorleistungen wesentlich zur Überwindung der Hürden des professionellen Beratungseinkaufs beiträgt. Eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Nutzwertanalyse bewertet diese qualitativen Verbesserungen schließlich hinsichtlich sieben aus dem Markt abgeleiteten Kriterien für Innovativität und Nachhaltigkeit. Diese Nutzwertanalyse bescheinigt dem neuen Geschäftsmodellkonzept insgesamt einen um 26% gesteigerten Nutzwert im Vergleich zum aktuellen Business Model des Competence Centers Operations Strategy.

Die abschließende quantitative Projektevaluation zeigt weitere überaus positive Effekte dieser Business Model Innovation für das Competence Center Operations Strategy auf. So schafft das neu konzeptionierte OpS-Geschäftsmodell erfolgversprechende Rahmenbedingungen zur Steigerung des jährlichen Umsatzes um rund 286.000 Euro. Dies entspricht einem Potenzial für ein Umsatzwachstum in Höhe von 24%. Gleichzeitig ermöglicht es dieses Geschäftsmodellkonzept die Effizienz in der Projektbearbeitung soweit zu steigern, dass eine potenzielle Kostensenkung in Höhe von 11% erzielt wird. Durch die Steigerung des Umsatzes bei gleichzeitiger Senkung der Kosten trägt die Business Model Innovation letztlich zur Erhöhung der Profitabilität des Competence Centers Operations Strategy bei.

Weiter gelingt es, auf Basis des neuen Geschäftsmodellkonzepts, durch die Reduktion des durchschnittlichen Projektvolumens um 31%, den adressierbaren Markt um 24% auf ein Gesamt-

volumen in Höhe von 81 Millionen Euro auszudehnen. Das preislich attraktivere Angebot macht die Beratungsleistung des Competence Centers Operations Strategy für rund 90 neue Kunden zugänglich. Zeitgleich hebt das mit dem neuen Geschäftsmodell verbundene innovative Preismodell strukturell die Effektivität im Akquiseprozess. Dadurch schafft die Business Model Innovation erfolgsversprechende Rahmenbedingungen zu Erschließung zahlreicher neuer Kunden.

Im Rahmen der zugrundeliegenden Arbeit konnten somit alle an das Projekt gerichteten Zielsetzungen erfüllt werden. Abbildung 14 konsolidiert in diesem Kontext die wesentlichen Projektergebnisse und fasst die gesamtheitliche Projektevaluation grafisch zusammen.

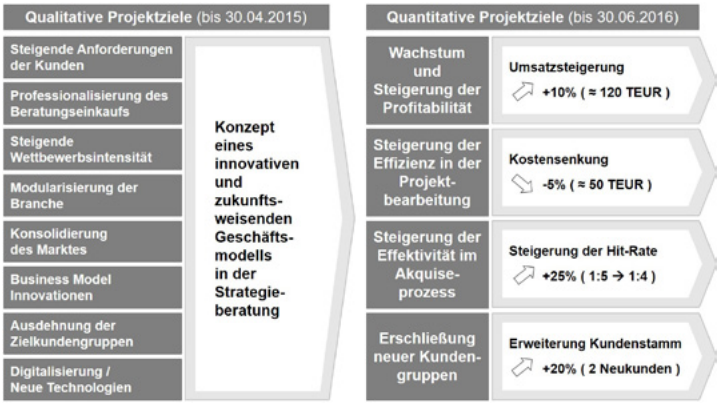


Abbildung 14 | Gesamtheitliche Evaluation des Projekts

In Anbetracht der vielen Vorteile dieser Business Model Innovation, des geringen damit zusammenhängenden Risikos und nicht zuletzt auch wegen der Bedrohung durch eine bevorstehende Disruption im Beratermarkt, wird dem Competence Center Operations Strategy auf Basis dieser Arbeit zu einer schnellstmöglichen Implementierung des neuen Geschäftsmodellkonzepts geraten.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, die dieser Arbeit zugrundeliegende Methodik in Form eines obligatorischen Prozesses zur Business Model Innovation im Rahmen der gesamten TMG Consultants GmbH zu institutionalisieren. Durch die regelmäßige Hinterfragung und Bewertung des Status quo soll dieser BMI-Prozess die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung des TMG-Geschäftsmodells an das Feedback vom Markt forcieren. Dies ermöglicht es, die qualitativen und quantitativen Vorteile des zugrundeliegenden Projekts strukturell auf alle Competence Center der TMG zu übertragen.

Insgesamt stellen die positiven Reaktionen der Verantwortlichen des Competence Centers Operations Strategy auf das vorgeschlagene Geschäftsmodellkonzept ein erfolgsversprechendes Fundament für die bevorstehende Implementierung des Geschäftsmodells dar. Erste Schritte hinsichtlich einer solchen Realisierung dieser Business Model Innovation wurden bereits eingeleitet.

ANHANG

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ATE	Accelerated Transition Event
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BMI	Business Model Innovation
CC	Competence Center
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IBM	International Business Machines
IT	Informationstechnologie
OpS	Operations Strategy
TEUR	Tausend Euro
TMG	Technologie Management Gruppe

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Strukturwandel im Beratermarkt im Angesicht der Disruption
Abbildung 2 | Auswirkungen des Wandels im Operations Strategy Markt
Abbildung 3 | Qualitative und quantitative Projektziele
Abbildung 4 | Business Model
Abbildung 5 | Methodische Vorgehensweise zur Business Model Innovation
Abbildung 6 | Kriterien einer zukunftsweisenden BMI in der Beratung
Abbildung 7 | Business Model „OpS (Ist-Situation)“
Abbildung 8 | Zehn Geschäftsmodell-Prototypen der Beratung
Abbildung 9 | Morphologischer Kasten und ausgewählter Lösungsansatz
Abbildung 10 | Generische Projektstruktur des neuen Geschäftsmodells OpS
Abbildung 11 | Business Model „OpS (Ziel-Situation)“
Abbildung 12 | Qualitative Projektevaluation
Abbildung 13 | Überblick quantitativer Projektnutzen
Abbildung 14 | Gesamtheitliche Evaluation des Projekts

LITERATURVERZEICHNIS

BDU e.V. (2012): Facts & Figures zum Beratermarkt 2011/2012. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

BEVER, D. v. (2014): Vom Dunkeln ins Licht. In: brand eins Thema: Unternehmensberater, S. 13-15.

CHRISTENSEN, C. M.; WANG, D.: & BEVER, D. v. (2013): Die Zukunft der Berater. Harvard Business Manager, S. 28-39.

FLEISCHER, B., & THEUMERT, H. (2009). Entwickeln konstruieren berechnen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

GÖTZE, U.; & LANG, R. (2008): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

IBM Global Services. (2006): Expanding the Innovation Horizon. New York: IBM Corporation.

KRESSIN, J. (2012): Symphony of Disruption. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

LÜNENDONK GmbH. (2014): Handbuch Consulting 2014. Kaufbeuren: Kelsterbach, Fakten & Köpfe Verlagsgesellschaft mbH.

NASSEHI, D.; & DIETERICH, K. (2015): Beratungsmarkt 2015: Treibende Kräfte für Veränderung und Innovation. Berater Guide 2015, 8-12.

OSTERWALDER, A.; & PIGNEUR, Y. (2011): Business Model Generation. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

SCHALLMO, D. R. (2014): Kompendium Geschäftsmodellinnovation. Ulm: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

STALLWORTH, J. E. (1987): Hearing before the Select Committee on Aging. Improving the Quality of Life for the Black Elderly: Challenges and Opportunities (S. 28). Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

TMG Consultants GmbH [1] (19. Januar 2015): [TMG 1] Unternehmen: TMG Consultants - Beratung für die produzierende Industrie. Von www.tmg.com: http://www.tmg.com/unternehmen.html abgerufen.

TMG Consultants GmbH [2] (19. Januar 2015): [TMG 2] Aktuelles: TMG erneut zum „Top Consultant" ausgezeichnet. Von www.tmg.com: http://www.tmg.com/aktuelles/einzelansicht/article/tmg-erneut-zum-top-consultant-ausgezeichnet.html abgerufen.

TMG Consultants GmbH [3] (2014): [TMG 3] Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2012. Stuttgart: Bundesanzeiger Verlag GmbH.

TMG Consultants GmbH [4] (20. Januar 2015): [TMG 4] Eine klare Ausrichtung Dank globaler Netzwerke. Von www.tmg.com: http://www.tmg.com/leistungen/globale-netzwerke.html abgerufen.

BENJAMIN HÖLZLE

FIT FOR GREEN – KONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG EINES BERATUNGSANSATZES

ZUR ÖKOLOGISCH NACHHALTIGEN UNTERNEHMENS-AUSRICHTUNG IN DER PRODUZIERENDEN INDUSTRIE

ABSOLVENT MSC22
(12/2012–11/2014)

INHALT

Summary **165**

1 Megatrend „Green" als innovative Wachstumschance für die TMG Consultants GmbH ... **166**

2 Ausgangssituation und Projektziele **168**
2.1 TMG Consultants GmbH – Die Beratung für die produzierende Industrie **168**
2.2 Problemstellung und Zielsetzung des Projekts **169**

3 Vorgehensweise und Ergebnisse des Projekts **171**
3.1 Gesamtvorgehensweise und Methodik **171**
3.2 Maßgebliche Erkenntnisse der Marktanalyse – TMG Studie „Green Logistics 2013" .. **172**
3.3 Kernergebnis des Projekts – Neuer TMG Beratungsansatz FIT FOR GREEN **174**
3.4 Multi-Channel Content Marketing als Schlüssel zur Vermarktung **178**

4 Unternehmerischer Nutzen des Projekts und Resumée **181**
4.1 Wachstum und monetärer Nutzen durch Lead-Generation **181**
4.2 Resumée zum Projekt **183**

Anhang **185**

SUMMARY

Mit dem Megatrend der ökologischen Nachhaltigkeit findet ein Umbruch der Gesellschaft und der Industrie statt. Neue Kundenforderungen, veränderte Gesetzgebungen und steigende Energiekosten haben Auswirkungen auf die Gestaltung von Produkten und deren Herstellungsprozess. Für die TMG Consultants GmbH, ein Beratungsunternehmen für die produzierende Industrie, ist daher eine Reaktion auf diesen Trend erforderlich. Es gilt durch Wachstum und Innovationskraft die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dies führt zum Ziel dieses Projekts, einen neuen Beratungsansatz zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung in der produzierenden Industrie zu entwickeln und am Markt einzuführen.

Der dazu definierte Prozess gliedert sich in die Marktanalyse, die Entwicklung des Beratungsprodukts und die abschließende Vermarktung. Ausgehend von einem identifizierten Trend erfolgt im ersten Schritt die Marktanalyse. Diese bildet die Basis für die eigentliche Entwicklung des Beratungsansatzes. Dieser muss Anforderungen durch Kunden, Wettbewerber und interne Faktoren erfüllen. Für die abschließende Vermarktung eignet sich das prozessorientierte Kommunikationsmanagement mit Fokus auf das Multi Channel Content Marketing und unterstützendes Online-Marketing.

Die Ergebnisse der Marktanalyse setzen sich aus einer PESTEL-Analyse, einer internen Analyse der TMG, einer Benchmark-Analyse der Wettbewerber und einer Kundenanalyse in Form der durchgeführten TMG Studie „Green Logistics 2013“ zusammen. Die Analysen zeigen, dass ein ganzheitlicher Ansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich ist. Dieser muss ökologische und ökonomische Vorteile kombinieren. Dies wird durch den entwickelten Beratungsansatz „TMG FIT FOR GREEN“ realisiert. Der Ansatz ist konzipiert, um die produzierende Industrie dabei zu unterstützen, die Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit zu meistern und als neuen Wettbewerbsfaktor zu nutzen. Er besteht aus den drei Gestaltungsfeldern Green Product Development, Green Factory und Green Logistics. Diese ermöglichen die Realisierung eines nachhaltigen Produktportfolios, einer hohen Energie- und Ressourceneffizienz sowie eines geringen Carbon-Footprint. Dies entspricht dem Ziel einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung. Für die Vermarktung des neuen Ansatzes werden im Rahmen des Content Marketing verschiedene Publikationen erstellt und gemäß einer Kommunikationsmatrix veröffentlicht.

Der unternehmerische Nutzen für die TMG Consultants GmbH liegt in der Umsatzsteigerung durch Lead-Generation und Neukundengewinnung. Hinzu kommen qualitative Effekte, wie die Positionierung als innovatives Unternehmen und die Steigerung des Bekanntheitsgrades der TMG.

1 MEGATREND „GREEN“ ALS INNOVATIVE WACHSTUMSCHANCE FÜR DIE TMG CONSULTANTS GMBH

Bereits 1911 war der Ökonom Joseph A. Schumpeter der Auffassung, dass unternehmerische Initiative immer Wachstum anstelle von ökonomischen Gleichgewicht anstreben sollte (Schumpeter 1997). Dies gilt umso mehr in einem hart umkämpften Markt, wie dem der Beratungsbranche. Um zukunftsfähig zu bleiben und am Markt bestehen zu können, ist es für Unternehmen essentiell eine Wachstumsstrategie zu verfolgen.

Um Wachstum realisieren zu können, ist es entscheidend an aktuellen Trends zu partizipieren. Um sich von den sonstigen Wettbewerbern deutlich absetzen zu können, ist es allerdings erforderlich eine Vorreiterrolle einzunehmen und neue innovative Ansätze proaktiv zu entwickeln sowie zu etablieren. Hier ist häufig von dem Ziel der sogenannten „Thought Leadership“ die Rede. Dieses zu erreichen, gilt auch für die TMG Consultants GmbH (TMG), als projektgebendes Unternehmen.

Ein aktueller Trend der sich in den letzten Jahren immer deutlicher abzeichnet und auch in Zukunft noch deutlich an Fahrt aufnehmen wird, ist das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit. Beeinflusst durch Megatrends, wie den globalen Klimawandel und die Verknappung von Ressourcen, zeichnet sich ein drastischer Wandel in Politik und Gesellschaft ab (Heß 2008). „Grüne“ Themen, wie die Reduzierung von CO2-Emissionen, die Steigerung der Energieeffizienz oder der Ausbau der erneuerbaren Energien, rücken immer weiter in den Fokus. Ökologische Nachhaltigkeit ist ohne Zweifel eine der bestimmenden Herausforderungen unserer Zeit und somit auch ein zukünftiger Wettbewerbsfaktor für die produzierende Industrie. Welche Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit im Product Life Cycle eines Produkts beeinflusst werden, veranschaulicht Abbildung 1.

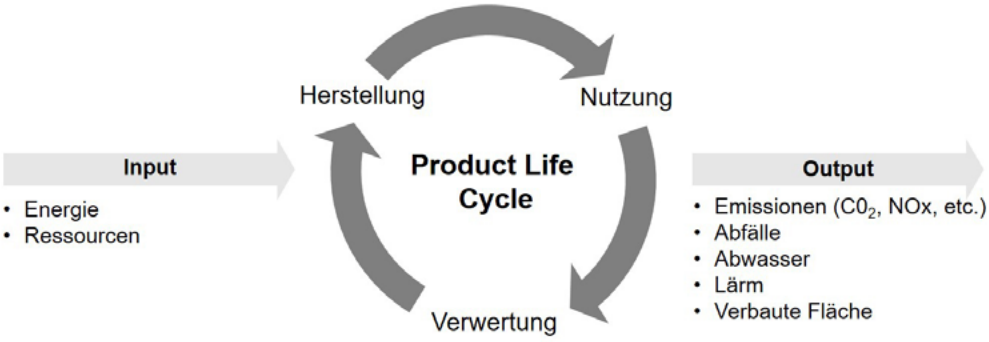


Abbildung 1 | Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit im Product Life Cycle

Dieser Umbruch in der Gesellschaft beeinflusst Unternehmen in zweierlei Hinsicht: Zum einen verlangt das sich ändernde Kundenverhalten eine Anpassung des Produktportfolios auf die neuen Marktanforderungen. Zum anderen beeinflussen steigende Energiekosten und zukünftige Gesetzesinitiativen die Rahmenbedingungen für Produktion und Logistik.

Das Kundenverhalten der Endverbraucher ändert sich insbesondere in der Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit bei Kaufentscheidungen. Die Rede ist hier von einer Welle der Neo-Ökologie und der Zielgruppe des Lifestyle of Health and Sustainability (Kirig, Rauch, Wenzel 2007). Um Wettbewerbsvorteil erzielen oder überhaupt weiterhin am Markt bestehen zu können, gilt es eine ökologisch nachhaltige Produktpalette zu entwickeln. Besonders die Energieeffizienz von Endprodukten und der Beitrag, den einzelne Komponenten dazu beitragen können, wird in Zukunft ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. Dies wird weiter verstärkt durch globale Verschärfungen von gesetzlichen Emissionszielen und den Sanktionen, sollten diese nicht eingehalten werden. Besonders deutlich wird dies im Automobilumfeld an einem wohl bisher einmaligen Beispiel – dem VW-Abgasskandal im Jahre 2015.

Aber auch Unternehmen bei denen der Umwelteinfluss der Produkte während der Nutzungsphase nicht so sehr im Fokus steht, müssen auf den Wandel reagieren. Hier steht besonders die Energie- und Ressourceneffizienz der gesamten Wertschöpfungskette im Vordergrund. Steigende Energiepreise und eine verschärfte Gesetzgebung zwingen Unternehmen ihre Produktion und Logistik neu auszurichten, um weiterhin am globalen Markt bestehen zu können. Auch hier übt die Politik und Gesetzgebung einen großen Einfluss aus. Dies zeigt besonders der Anstieg der Strompreise und die darin enthaltenen Umlage für das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG).

Besonders profitieren werden allerdings Unternehmen, die beide Kriterien kombinieren und somit eine ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung anstreben. Sie werden mit ihren zukunftsweisenden Produkten hohe Marktanteile realisieren und gleichzeitig ihre Kosten auf einem wettbewerbsfähigen Niveau halten. Sie steigern somit ihren Ertrag und leisten einen Beitrag zum Erhalt der Umwelt.

Und hier schließt sich der Kreis – ihre Kunden bei dieser neuen Unternehmensausrichtung zu beraten und zu unterstützen stellt eine innovative Wachstumschance für die TMG Consultants GmbH dar. Die Entwicklung und Implementierung eines passenden Beratungsansatzes ist daher Gegenstand des nachfolgend dokumentierten Projektes.

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIELE

2.1 TMG CONSULTANTS GMBH – DIE BERATUNG FÜR DIE PRODUZIERENDE INDUSTRIE

Die TMG Consultants GmbH ist ein mittelständisches Beratungsunternehmen für die produzierende Industrie und wurde vor mehr als 25 Jahren gegründet. Die TMG unterstützt ihre Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette und ist in verschiedenen Branchen tätig. Den Schwerpunkt bilden die Bereiche Automobilindustrie, als auch Maschinen- und Anlagenbau. Zu den nationalen und internationalen Kunden gehören rund 270 mittelständische Unternehmen und Konzerne. Neben dem Hauptsitz in Stuttgart ist die TMG in Sibiu (Rumänien) und Shanghai (China) vertreten. Die derzeit rund 70 Berater werden zudem von einem Netzwerk aus Experten und Kooperationspartnern unterstützt.

Strukturell überzeugt die TMG mit einer hohen Seniorität der Mitarbeiter. Ein Großteil der Berater verfügt über mehrjährige und vielfältige Linien- und Führungserfahrung in der Industrie. Durch diesen Erfahrungshorizont prädestiniert sich die TMG vor allem für komplexe Projekte, die eine hohe Umsetzungskompetenz erfordern.

Mit ihren Leistungen konzentriert sich die TMG auf die Lösung komplexer Managementherausforderungen. Dazu werden zukunftsorientierte Strategien und Konzepte mit schneller und ergebnisorientierter Umsetzung vereint. Die Kernkompetenzen der TMG umfassen die Themen Innovation, Effizienz sowie Umsetzung und basieren auf den in Abbildung 2 dargestellten Leistungen.

Abbildung 2 | Leistungsangebot TMG Consultants GmbH

Im Leistungsspektrum noch nicht systematisch abgedeckt ist allerdings ein Beratungsansatz zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung mit Fokus auf die produzierende Industrie. Dies führt zur Problemstellung und Zielsetzung dieses Projekts.

2.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DES PROJEKTS

Der folgende Abschnitt fasst die zu Beginn des Projekts identifizierte Problemstellung zusammen und leitet daraus die definierten Projektziele ab.

Der erste Teil der Problemstellung ergibt sich aus der Notwendigkeit, innovative Ansätze zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit am Beratungsmarkt für die TMG zu gewährleisten. Dazu muss die TMG Trends identifizieren, mit den eigenen Kompetenzen abgleichen und daraus einen Beratungsansatz entwickeln sowie entsprechend vermarkten. Um dies zielgerichtet bewältigen zu können, ist ein Prozess erforderlich, der das eigene Unternehmen, die Kunden und die Wettbewerber einbezieht. Dies ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um schnell, effektiv und effizient auf neue Anforderungen am Markt reagieren zu können.

Der zweite Teil der Problemstellung leitet sich aus dem identifizierten Trend der steigenden Bedeutung ökologischer Nachhaltigkeit für die produzierende Industrie und den damit verbundenen Herausforderungen für die Kunden der TMG ab. Um die Philosophie einer ganzheitlichen Beratungsleistung verwirklichen zu können, muss die TMG in der Lage sein die Kunden bei einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung unterstützen zu können. Zwar liegen bereits erste Ansätze vor, die Lösungen für diese Thematik bieten (z.B. Steigerung der Effizienz in Logistiknetzwerken), allerdings sind diese noch nicht hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten systematisiert und als ganzheitliche Dienstleistung für den neuen Trend zusammengefasst.

Um diesen Ansatz entwickeln zu können, ist ein wie im ersten Teil beschriebener Prozess eine erfolgsentscheidende Grundvoraussetzung. Daher können die grundlegenden Problemstellungen im Projekt nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Daraus ergeben sich folgende Projektschwerpunkte:

Als Voraussetzung gilt es im ersten Schritt zu klären, wie ein Prozess gestaltet werden muss, um innovative Beratungsdienstleistungen für identifizierte Trends entwickeln und am Markt anbieten zu können.

Als erste Anwendung des erarbeiteten Prozesses und mit Fokus auf den bereits identifizierten Trend, gilt es zu analysieren, wie sich die Marktsituation auf dem Gebiet der ökologischen Unternehmensausrichtung darstellt. Dabei soll geklärt werden, welche Einflussfaktoren innerhalb der

TMG bestehen, welche Kundenanforderungen in der Zielgruppe der TMG entscheidend sind und welche Wettbewerber bereits am Markt aktiv sind.

Im nächsten Schritt gilt es zu klären, welche Erkenntnisse aus dieser Analyse gezogen werden können und wie ein Beratungsansatz zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung gestaltet sein muss.

Im letzten Schritt ist zu beantworten, wie es am besten gelingt einen neuen Ansatz auf einem bis dato unbekannten Markt zu platzieren. Dabei gilt es zu erörtern, wie eine systematische Marketing- und Kommunikationsstrategie gestaltet werden muss, um eine möglichst große Wirkung zu erzielen.

Zusammenfassend ergibt sich für das Projekt folgendes Zielsystem, das in Abbildung 3 dargestellt wird:

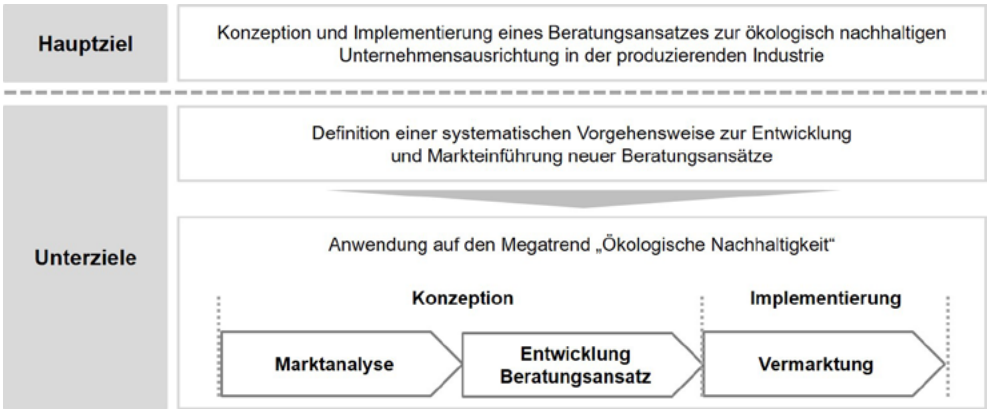


Abbildung 3 | Zielsystem des Projekts

Das Hauptziel ist die Konzeption und Implementierung eines Beratungsansatzes für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung in der produzierenden Industrie. Dabei ist als Unterziel die Definition einer systematischen Vorgehensweise zur Entwicklung und Markteinführung neuer Beratungsansätze, für bestehende oder zukünftige Trends, erforderlich. Dieser Prozess soll im Folgenden auf den Megatrend der ökologischen Nachhaltigkeit angewendet werden. Dabei ist zunächst eine Marktanalyse durchzuführen. Im zweiten Schritt sollen die dabei gewonnenen Erkenntnisse zur Entwicklung des neuen Ansatzes genutzt werden. Abschließend soll dieser vermarktet werden.

3 VORGEHENSWEISE UND ERGEBNISSE DES PROJEKTS

3.1 GESAMTVORGEHENSWEISE UND METHODIK

Ein in Literatur und Praxis gängiger Prozess zur Strategieentwicklung und -implementierung dient als Basis für die Vorgehensweise zur Einführung neuer Beratungsangebote. Der Fokus liegt dabei auf dem neu zu entwickelnden Beratungsansatz, welcher als Dienstleistungsprodukt zu verstehen ist. Die entwickelte Vorgehensweise dient somit zur Definition einer Produktstrategie. Entscheidend ist daher, dass sich die Vorgehensweis am Marktumfeld und seinen Akteuren orientiert. Von besonderer Bedeutung ist der Bezug auf die Kunden und ihre Anforderungen. Der entwickelte Gesamtprozess gliedert sich in die zwei übergeordneten Phasen Konzeption und Implementierung.

Ausgehend von einem identifizierten Trend, als initialen Auslöser des Prozesses, folgt zunächst die Phase der Konzeption. Diese beginnt mit der Marktanalyse. Gemäß einem ganzheitlichen Modell der Marktanalyse, umfasst diese eine externe Analyse des Makroumfelds sowie eine interne Analyse des eigenen Unternehmens, der Kundenanforderungen und des Wettbewerbsangebots. Dies wird in Form einer SWOT-Analyse zusammengefasst und bildet die Basis für die Zieldefinition sowie eine erste Strategierichtung.

Die Ergebnisse der Marktanalyse bilden die Ausgangsbasis für den zweiten Schritt der Konzeptionsphase. Im Prozessschritt zur Entwicklung des Beratungsansatzes gilt es zunächst einen Soll-Zustand zu definieren und eine Positionierung der neuen Dienstleistung festzulegen. Die Positionierung sollte dazu sowohl nach innen, mit Blick auf das Unternehmen, als auch nach außen, mit dem Fokus auf die Kunden, erfolgen. Von der festgelegten Positionierung ausgehend, gilt es systematisch den Beratungsansatz mit seinen Leistungsbausteinen zu entwickeln. Um die Kundenanforderungen und sonstigen äußeren Faktoren vollumfänglich einbeziehen zu können, bietet sich die Methode des Quality Function Deployment an.

Der neu entwickelte Beratungsansatz, als Ergebnis der Konzeptionsphase, bildet die Ausgangsbasis für die Implementierungsphase. Die Implementierung beinhaltet in erster Linie die Vermarktung des neu entwickelten Beratungsansatzes und hat die Durchführung eines ersten Kundenprojekts zum Ziel. Bei der Vermarktung kommt die Methode des prozessorientierten Kommunikationsmanagements zum Einsatz. Das Ziel ist Beachtung am Markt zu finden und die potenziellen Kunden vom neu entwickelten Beratungsprodukt zu überzeugen. Bausteine dieser Methode sind Elemente des Content Marketings sowie des Value Based Sellings. Unterstützt wird dies durch den gezielten Einsatz von Online-Marketing-Instrumenten, die gleichzeitig als Plattform für die Vermarktung dienen sollen.

3.2 MASSGEBLICHE ERKENNTNISSE DER MARKTANALYSE – TMG STUDIE „GREEN LOGISTICS 2013"

Zweck der durchgeführten Marktanalyse ist die Untersuchung und Bewertung des Unternehmensumfelds als Ausgangsbasis für die Entwicklung des neuen Beratungsansatzes. Dies umfasst eine Analyse des externen als auch des internen Unternehmensumfelds.

Die externe Analyse dient der systematischen Analyse des Makroumfelds mit allen Akteuren und Einflussfaktoren. Als Methodik eignet sich dazu die PESTEL-Analyse. Diese holistische Analyse umfasst die Faktoren Politik (Politics), Wirtschaft (Economy), Gesellschaft (Society), Technologie (Technology), Umwelt (Environment) und Gesetzgebung (Legal).

Die interne Analyse dient im Anschluss zur Evaluation des eigentlichen Marktes. Sie umfasst im ersten Schritt eine Analyse des eigenen Unternehmens. Dabei gilt es das Portfolio, die Organisation sowie die Strategie zu analysieren. Zur Abschließenden Bewertung eignet sich die Methode des Technology Adaption Life Cycle (TALC). Für den nächsten Schritt, die Wettbewerberanalyse, eignet sich die Durchführung einer Benchmark-Studie. Dazu werden mögliche Wettbewerber identifiziert und anhand festgelegter Kriterien gefiltert. Die relevanten Wettbewerber gilt es zu bewerten und darauf basierend ist eine Benchmark zu identifizieren. Der letzte Schritt, die Kundenanalyse, hat zum Ziel, den aktuellen Status quo der Kunden zu analysieren, zukünftige Herausforderungen zu identifizieren und die Kundenanforderungen daraus abzuleiten. Wirksames Instrument ist die Durchführung einer Studie in Form einer Online-Kundenbefragung. Diese Primärdatenerhebung wurde im Rahmen des Projekts durch die TMG Studie „Green Logistics 2013" realisiert. Als wesentliches Projektergebnis werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie im Folgenden näher erläutert. Die Ausführungen stützen sich auf den Primärdaten der Studie, die größtenteils auch in den veröffentlichten Studienbericht (Haas, Hölzle 2013) eingeflossen sind.

Die Studie wurde im Zeitraum von August bis Oktober 2013 von der TMG Consultants GmbH durchgeführt und basiert auf einer Onlinebefragung mittels eines strukturierten Fragebogens und ergänzenden Experteninterviews. Insgesamt flossen 124 Antworten von über 100 Unternehmen in die Auswertung mit ein. Davon waren 59% der Befragten in der Geschäftsführungs- oder Bereichs-/Abteilungsleitungsebene beschäftigt. Die befragten Unternehmen waren gleichmäßig über die drei Unternehmensgrößen Konzern (>10.000 MA), großer Mittelstand (1.000 – 10.000 MA) und KMU (<1.000 MA) verteilt. Zusätzlich erfolgte eine Einteilung in die fünf Branchen-Cluster Automotive, Konsumgüter, Transport & Logistik, Maschinen- und Anlagenbau sowie Prozessindustrie.

Um die Relevanz des Megatrends der ökologischen Nachhaltigkeit für die produzierende Industrie bestätigen zu können, gilt es zunächst den Stellenwert der Thematik für die Unternehmen zu analysieren. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, ist die Bedeutung momentan branchenübergreifend mittel bis hoch mit einer deutlichen Bedeutungszunahme in drei Jahren (hoch bis sehr hoch). Eine Vorreiterrolle übernimmt hier die Konsumgüterindustrie. Während die Prozessindus-

trie und der Maschinen- und Anlagenbau im Durchschnitt liegen, zeigt sich der geringste Stellenwert in der Automotive-Industrie. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass die Automobilhersteller das Thema als sehr wichtig werten, während insbesondere kleinere Zulieferer die Thematik noch nicht für wichtig einstufen. Hier findet allerdings ein starker Bedeutungszuwachs in den nächsten drei Jahren statt. Dies lässt sich allgemein in Abhängigkeit der Unternehmensgröße beobachten. Die Konzerne und der große Mittelstand schätzen den Stellenwert jetzt schon als hoch ein, während die KMU erst in den nächsten drei Jahren nachziehen werden. Grundsätzlich wird der eingangs beschriebene Trend durch die Studie aber bestätigt.

Zur Abschätzung des Marktpotenzials für die TMG gilt es zu bewerten, wie viele Unternehmen schon aktiv Maßnahmen umgesetzt haben oder noch umsetzen möchten. Wie die Ergebnisse zeigen, spiegelt sich der hohe Stellenwert in der Umsetzung wider und bereits 72% der befragten Unternehmen sind schon aktiv geworden. Gleichzeitig zeigt sich, dass 28% der Unternehmen noch nicht aktiv geworden sind und dass über die Hälfte davon noch Maßnahmen umsetzen möchten. Dies macht deutlich, dass ein großes Marktpotenzial vorhanden ist. Zum einen durch den Anteil der bisher noch inaktiven Unternehmen, die durch die zunehmende Bedeutung zum Handeln gezwungen werden und zum anderen durch den großen Anteil bereits aktiver Unternehmen, die sich weiter verbessern müssen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Um die Kundenanforderungen verstehen zu können, ist es erforderlich die Einflussfaktoren für die Kunden zu kennen. Wie die Studie zeigt, spielen branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße die Energiekosten die größte Rolle bei Überlegungen zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung. Mit ebenfalls hoher Bedeutung folgen unter den Top-3 die Gesetzgebung und das Unternehmensimage. Etwa 33% der befragten Unternehmen glauben, dass für ihre eigenen Kunden Produkte aus einer nachhaltigen Wertschöpfung von hoher oder sehr hoher Bedeutung sind. Wie persönliche Interviews gezeigt haben, ist für die Unternehmen eine ökologisch nachhaltige und effiziente Produktgestaltung allerdings ein wesentlich wichtigerer Wettbewerbsfaktor als die nachhaltige Wertschöpfung.

Deutlich hingegen ist die Einschätzung, dass ökologische Nachhaltigkeit auch Wirtschaftlichkeitsfaktoren erfüllen muss. Über die Branchen hinweg bewerten 50% – 73% der Unternehmen einen positiven ROI bei Nachhaltigkeitsmaßnahmen als wichtig oder sehr wichtig. „Grün“ muss sich also auch rechnen.

Für die Kundenanforderungen lässt sich daraus schlussfolgern, dass eine Beratungsleistung die Kunden dabei unterstützen muss Energiekosten zu sparen, Gesetzesauflagen zu erfüllen und ihr Image zu steigern. Im Sinne der Erfüllung von Kundenanforderungen an die Unternehmen, gilt es sie im Bereich der Entwicklung von ökologisch nachhaltigen Produkten zu unterstützen. Alle Maßnahmen, und somit auch der TMG Beratungsansatz, müssen dabei einen positiven ROI aufweisen.

Neben den Einflussfaktoren gilt es zur Beurteilung der Kundenanforderungen auch mögliche Stellhebel zu beachten. Im Rahmen der Studie zeigte sich, dass die Logistik als wichtiger Stellhebel im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit eingeschätzt wird. Gleichzeitig ergaben Interviews aber auch eine große Bedeutung für die Produktgestaltung und die Produktion. Bereits erfolgreiche Unternehmen setzen daher auf einen ganzheitlichen Ansatz, der in der Strategie verankert ist. Das zeigt das folgende Zitat aus dem Studienbericht:

> *„Die gelebte ökologische Nachhaltigkeitskultur bei Alnatura beginnt mit einem Nachhaltigkeitsfahrplan, der konsequent in der Aufbau- und Ablauforganisation umgesetzt wird. Ökologische Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Treiber von Investitionen und Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg."*
> *(Klaus Böhmer, Bereichsleiter Logistik, Alnatura Produktions- und Handels GmbH)*

Wie aus den Antworten zu konkret umgesetzten Maßnahmen allerdings deutlich wird, sind viele Unternehmen davon noch weit entfernt und setzen bisher nur auf Einzelmaßnahmen.

Für die Entwicklung eines Beratungsansatzes, der die Unternehmen dabei unterstützt die richtigen Stellhebel zu wählen, ist eine ganzheitliche Vorgehensweise daher ein wichtiges Anforderungskriterium.

3.3 KERNERGEBNIS DES PROJEKTS – NEUER TMG BERATUNGSANSATZ FIT FOR GREEN

Konzeptioneller Kern des Projekts ist ein ganzheitlicher Beratungsansatz für die gesamte Wertschöpfungskette der produzierenden Industrie. Dieser soll die Kernkompetenzen und die Expertise der TMG nutzen, um die Kunden optimal bei der Konzeption und Umsetzung einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung zu unterstützen. Wesentlicher Bestandteil ist dabei die Kombination ökologischer und ökonomischer Aspekte. Das Ergebnis der Konzeptionsphase wird im Folgenden näher erläutert.

Für die Marktpositionierung des neuen Dienstleistungsangebots ist das wichtigste Kriterium, welcher Nutzen für die Kunden generiert wird. Der Ansatz soll die Kunden darin unterstützen, ihr Geschäftsmodell an eine ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung anzupassen, um damit auf die Herausforderungen des Megatrends optimal reagieren zu können und sich zukunftsweisend zu positionieren.

Der entwickelte Beratungsansatz zeigt die neuen Herausforderungen, auf die Unternehmen im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit reagieren müssen und leitet daraus ab, welche Gestal-

tungsfelder es zu optimieren gilt. Die Visualisierung in Form einer Doppelpyramide ist in Abbildung 4 dargestellt.

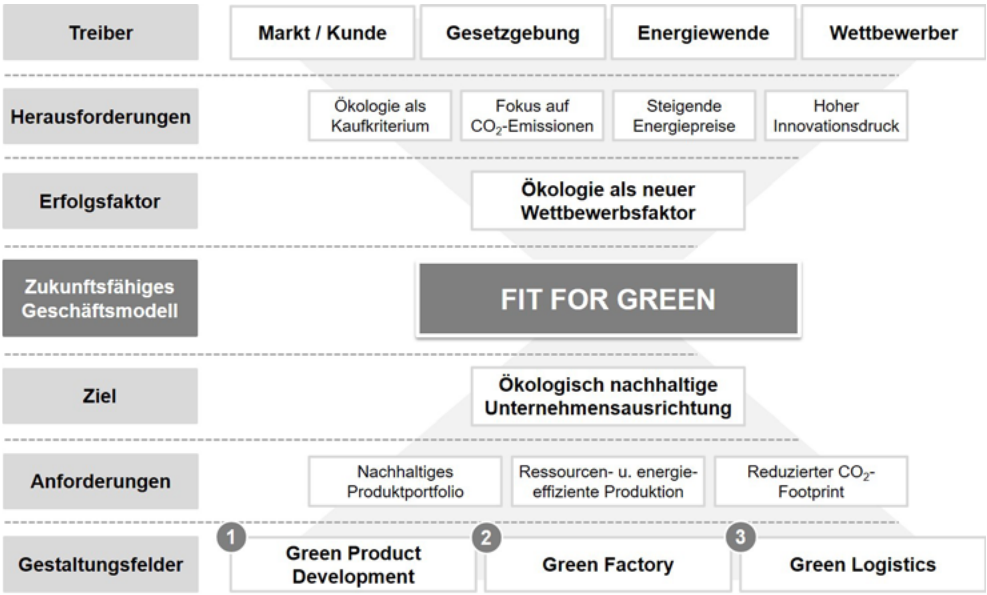


Abbildung 4 | TMG Beratungsansatz FIT FOR GREEN

Wie bereits in der Marktanalyse gezeigt wurde, gibt es mehrere Treiber im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeit. Diese finden sich in der ersten Ebene der Doppelpyramide wieder. Zum einen die geänderten Markt- bzw. Kundenanforderungen und zum anderen die Gesetzgebung, die davon zum Teil beeinflusste Energiewende sowie der Druck durch den Wettbewerb. Diese Treiber stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen, die eine Ebene darunter dargestellt sind. Aus der Kundensicht wird Ökologie zu einem immer wichtigeren Kaufkriterium, die Gesetzgebung fokussiert sich immer mehr auf die CO2-Emissionen der Industrie, die Energiewende führt zu steigenden Energiepreisen und die Wettbewerber erhöhen den Innovationsdruck. Zusammenfassend gilt Ökologie als neuer Wettbewerbsfaktor und ist daher ein Erfolgsfaktor für Unternehmen der produzierenden Industrie.

Die zentrale Antwort auf diesen neuen Erfolgsfaktor ist ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Dieses wird durch den Beratungsansatz TMG FIT FOR GREEN realisiert.

Ziel dieses Geschäftsmodells und des Beratungsansatzes ist die ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung. Dabei gilt es sich auf die wesentlichen Anforderungen zu konzentrieren. Zum einen gilt es ein nachhaltiges Produktportfolio anzubieten und zum anderen gilt es eine energie- und ressourceneffiziente Produktion zu realisieren sowie den Carbon Footprint des ge-

samten Unternehmens zu minimieren. Dazu können drei Kerngestaltungsfelder optimiert werden, die gleichzeitig die Bausteine des Beratungsansatzes bilden:

1. **Green Product Development** – Anpassung des gesamten Prozesses der Produktentwicklung, um auf die neuen Anforderungen einer ökologisch nachhaltigen Produktpalette reagieren zu können.
2. **Green Factory** – Optimierung der Produktionsprozesse und -faktoren mit dem Ziel einer Verbesserung der Ressourcen- sowie Energieeffizienz.
3. **Green Logistics** – Restrukturierung der gesamten Logistikkette vom Lieferanten bis zum Kunden zur Verringerung der CO2-Emissionen bei gleichzeitiger Kostensenkung.

Diese Gestaltungsfelder sind Nukleus der angebotenen Beratungsleistung und mit weiteren detaillierten Stellhebeln sowie Methoden und Vorgehensweisen hinterlegt. Zudem besteht eine definierte Vorgehensweise zur Abarbeitung von Kundenprojekten – von der ersten Analyse bis zur finalen Umsetzung. Eine Übersicht bietet Abbildung 5.

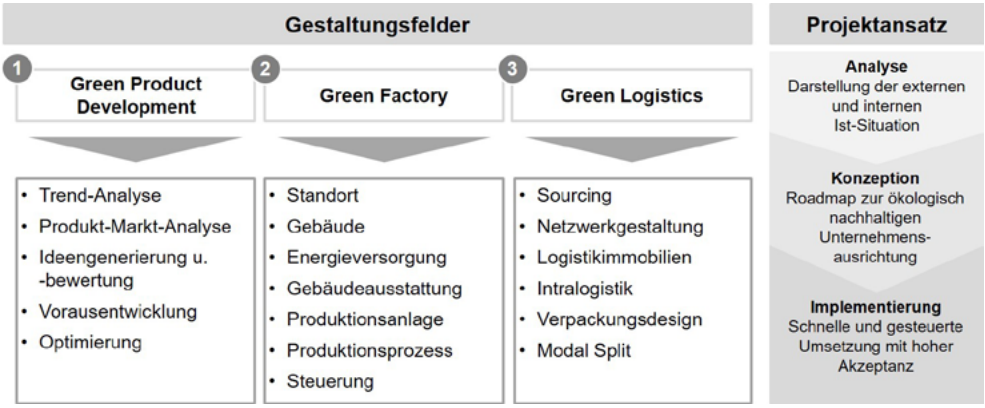


Abbildung 5 | Gestaltungsfelder und Projektansatz TMG FIT FOR GREEN

Gestaltungsfeld „Green Product Development“

Das Ziel dieses Gestaltungsfelds ist die Produktentwicklung von Unternehmen der produzierenden Industrie optimal auf die neuen Anforderungen im Bereich ökologisch nachhaltiger Produkte auszurichten. Dies beinhaltet einen geringen CO2-Footprint der Produkte, eine hohe Energie- sowie Ressourceneffizienz, den Einsatz nachhaltiger Materialien und die Recyclingfähigkeit am Ende des Lebenszyklus.

Die Herausforderungen für die Entwicklung ergeben sich durch die hochkomplexe Thematik mit Auswirkung auf alle Produkt- und Geschäftsbereiche. Dies erfordert hocheffiziente sowie effekti-

ve Methoden und neue Formen der Zusammenarbeit. Der Lösungsansatz beginnt daher bereits beim Innovationsmanagement, das die Basis für einen erfolgreichen Produktentstehungsprozess bildet. Die definierten Handlungsfelder umfassen daher beide Bereiche.

Gestaltungsfeld „Green Factory“

Ziel dieses Gestaltungsfelds ist die Realisierung einer ressourcen-, energie- und kosteneffizienten Produktion. Zudem sollen die Emissionen und andere Umweltauswirkungen während des gesamten Produktionsprozesses reduziert werden.

Die Herausforderung für die Produktion besteht in der gleichzeitigen Realisierung von Ökologie und Ökonomie. Hier gilt es, trotz eines starken Fokus auf die Energiekosten, nicht die ganzheitliche Betrachtung aller Faktoren zu vernachlässigen. Der Lösungsansatz umfasst die integrierte Betrachtung des gesamten Produktionssystems und -umfelds. Dies umfasst sieben Handlungsfelder von der Standortwahl, über die Gestaltung der Produktionsgebäude, bis hin zu den Prozessen und ihrer Steuerung. Jedes der Handlungsfelder gilt als Richtlinie bei der Realisierung neuer Fabriken oder der Optimierung bestehender Produktionssysteme.

Gestaltungsfeld „Green Logistics“

Ziel des Gestaltungsfelds im Bereich Logistik ist die Reduzierung von CO2-Emissionen entlang der gesamten Logistikkette, vom Lieferanten bis zum Kunden. Zudem sollen die Logistikkosten bei gleichbleibendem Servicegrad gesenkt werden.

Die Herausforderung besteht dabei durch die zahlreichen Beeinflussungsfaktoren innerhalb eines Unternehmens (z.B. Produktpalette), als auch durch externe Faktoren wie ein allgemein steigendes Güterverkehrsaufkommen, den hohen Kostendruck und den kundenseitig geforderten Servicegrad. Der Lösungsansatz der TMG umfasst daher eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Logistik eines Unternehmens, ausgehend von der optimalen Gestaltung der grundlegenden Netzwerkstruktur.

Vorgehensweise

Die erarbeitete Vorgehensweise nimmt Bezug auf die zuvor definierten Gestaltungsfelder und ist als Leitfaden zur Umsetzung von Kundenprojekten zu verstehen. Die integrierte Vorgehensweise stützt sich dabei auf die drei Phasen Analyse, Konzeption und Implementierung. Die Vorgehensweise spiegelt somit den ganzheitlichen Ansatz und die Umsetzungsstärke der TMG wider.

Kundennutzen

Wie in der Positionierung bereits beschrieben, soll die ökologisch nachhaltige Ausrichtung durch den FIT FOR GREEN Ansatz Unternehmen dabei unterstützen auf die Herausforderungen des Megatrends zu reagieren, sich zukunftsweisend zu positionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Der Ansatz soll somit der Umwelt und dem Unternehmen nutzen. Für das unternehmerische Handeln unabdingbar ist die Wirtschaftlichkeit aller Maßnahmen. Maßgebend ist dabei die Gewinnoptimierung beeinflusst durch Umsatzsteigerung und Kostensenkung. Dies gilt auch für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung und den FIT FOR GREEN Ansatz „Grün muss sich rechnen". Wie der Ansatz durch Optimierung der Nachhaltigkeitskriterien die maßgeblichen Wirtschaftlichkeitsstellhebel beeinflusst zeigt Abbildung 6 in einer Übersicht:

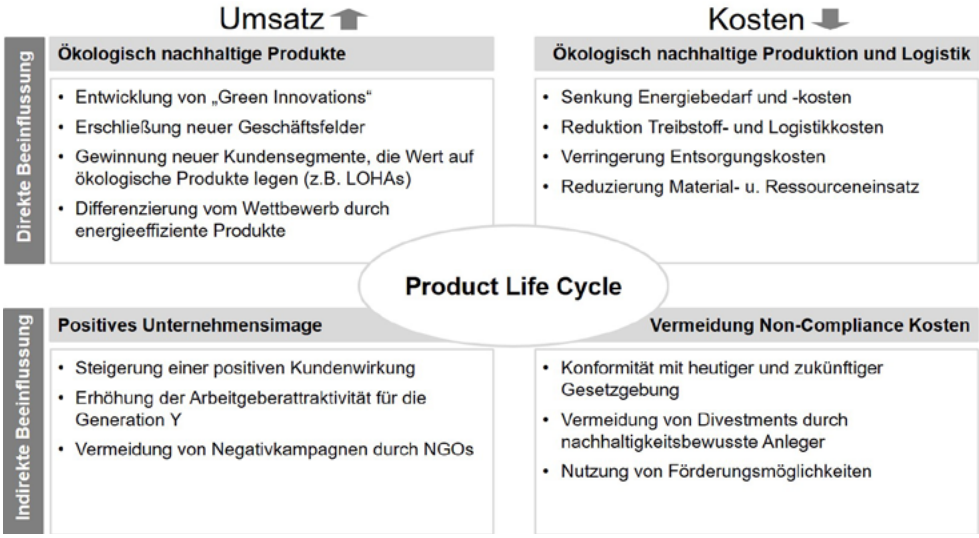


Abbildung 6 | Unternehmerischer Nutzen einer ökologisch nachhaltigen Ausrichtung

3.4 MULTI-CHANNEL CONTENT MARKETING ALS SCHLÜSSEL ZUR VERMARKTUNG

Oberstes Ziel der Vermarktung ist die Positionierung des neuen Beratungsansatzes am Markt. Dadurch sollen im ersten Schritt potenzielle Kunden auf die Dienstleistung aufmerksam werden. Eine dafür geeignete Methode aus dem B2B-Marketing ist das prozessorientierte Kommunikationsmanagement in Kombination mit einer Online-Marketing-Offensive. Das prozessorientierte Kommunikationsmanagement gliedert sich in mehrere Phasen, beginnend mit der „Non-Sales-Phase". Die Ergebnisse dieser Phase sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Wie in den theoretischen Grundlagen dargestellt, ist das Ziel der Non-Sales-Phase die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf das eigene Unternehmen zu lenken. Ein besonders im B2B-Marketing häufig verwendetes und wirkungsvolles Instrument ist das Prinzip des Content Marketing. Im Kontext der Vermarktung des neuen Beratungsansatzes bedeutet dies, dass die in der Konzeptionsphase erarbeiteten Inhalte zu geeigneten Formaten zusammengestellt werden und dann über vorhandene oder neue Marketingkanäle verbreitet werden.

Für Veröffentlichungen stehen bei der TMG bereits verschiedene Formate und Kanäle zur Verfügung. Das Format „TMG IMPULS“ wird genutzt, um aktuelle wirtschaftliche Herausforderungen in Form einer kurzen und übersichtlichen Präsentation zu beleuchten sowie erste Ansätze für die Lösung darzulegen. Umfassender werden Themen in der Dossier-Reihe „TMG INSIGHTS“ bearbeitet. Dies ist eine Zusammenfassung mehrerer redaktioneller Texte, um ein Themengebiet ganzheitlich zu betrachten. Im Rahmen der Studie wurde zusätzlich das Format „TMG STUDIE“ eingeführt. Es besteht ebenfalls aus redaktionell erarbeitetem Text, stellt die Studienergebnisse vor und spricht erste Empfehlungen aus. Zusätzlich besteht die Möglichkeit zur Veröffentlichung von Artikeln in Fachmagazinen sowie der Versand von E-Mail Newslettern. Für die Verbreitung dieser Veröffentlichungen können bereits bestehende Kanäle genutzt werden. Klassisch besteht die Möglichkeit des Postversands, der Versendung von E-Mails mit Download-Links, der Veröffentlichung von Artikeln durch Fachmagazine und der Publikation auf der Homepage der TMG (Domain: www.tmg.com). Mit stärkerem Fokus auf die Online-Verbreitung können Social Media Plattformen genutzt werden. Im Rahmen der neu erarbeiteten Online-Plattform für den Ansatz TMG FIT FOR GREEN besteht zudem die Möglichkeit die spezielle Themenseite zur Veröffentlichung zu nutzen (Domain: www.tmg-co2.com).

Wichtiger Erfolgsfaktor im Content Marketing ist die Multiplikation der Inhalte durch die Verbreitung über mehrere Kanäle – man spricht vom „Multi Channel Content Marketing“.

Welche Veröffentlichung im Rahmen der Kommunikationsstrategie über welchen Kanal verbreitet wird, lässt sich am besten über eine Kommunikationsmatrix, wie in Abbildung 7, darstellen.

Kanäle / Inhalte/Formate	Postversand	E-Mail	Social Media	Homepage TMG	Themenseite FIT FOR GREEN	Fachpresse
Studienbericht Studie Green Logistics		x	x	x	x	
TMG INSIGHTS FIT FOR GREEN	x	x	x	x	x	x
TMG IMPULS Multimodale Transportsysteme		x		x	x	
E-Mail Newsletter FIT FOR GREEN		x				
Diskussionsbeitrag „grüne" Intralogistik			x	x	x	x

Abbildung 7 | Kommunikationsmatrix für das Multi Channel Content Marketing

Wie aus der Matrix ersichtlich wird, ergeben sich innerhalb der Non-Sales-Phase 18 mögliche Berührungspunkte mit potenziellen Kunden. Jeder Berührungspunkt schafft Aufmerksamkeit und ist die Voraussetzung für die Kontaktaufnahme in der nächsten Phase. Um die Chance zur Schaffung von Aufmerksamkeit zu erhöhen, ist es erforderlich die Berührungspunkte regelmäßig über einen längeren Zeitraum zu verteilen. Dies gilt insbesondere für die direkte Ansprache der 2.500 Zielgruppenadressaten mittels Postversand und E-Mail. Bei vier Versandaktionen bieten sich ein Zeitraum von ca. einem Jahr und ein regelmäßiger Turnus von drei Monaten an. Im späteren Verlauf können die erarbeiteten Inhalte nochmals für weitere Vermarktungsaktionen genutzt werden. Zum Beispiel lassen sich Einzelartikel aus dem TMG INSIGHTS als E-Mail Newsletter versenden oder können als Fokusthema auf der neuen Online-Plattform verwendet werden.

Durch die hohe Relevanz von Online-Kanälen im modernen Marketing, ist eine Bereitstellung der FIT FOR GREEN Inhalte auf einer geeigneten Plattform notwendig. Ziel dieser Plattform ist die übersichtliche Darstellung des gesamten Ansatzes, die Bereitstellung der aktuellen Publikationen, der Verweis auf Ansprechpartner und die Verbindung zum weiteren Leistungsspektrum der TMG. Diese Anforderungen sind in der neuen, speziell für den FIT FOR GREEN Ansatz aufgebauten, Themenseite mit eigener Domain (www.tmg-co2.com) verwirklicht. Abbildung 8 zeigt die Startseite der neuen Domain.

Abbildung 8 | Startseite der neuen Domain www.tmg-co2.de

4 UNTERNEHMERISCHER NUTZEN DES PROJEKTS UND RESUMÉE

4.1 WACHSTUM UND MONETÄRER NUTZEN DURCH LEAD-GENERATION

Ein messbarer monetärer Nutzen des FIT FOR GREEN Ansatzes ergibt sich durch die Akquise und Durchführung von neuen Kundenprojekten. Entscheidender erster Schritt ist dabei die Lead-Generation. Als Lead gilt ein qualifizierter Interessent, der nach der initialen Marketing-Aktion Interesse bekundet, in einen weiterführenden Dialog tritt und daher mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Kunden wird. Leads in hoher Qualität zu generieren ist eine fundamentale Aufgabe der Neukundengewinnung und somit entscheidender Faktor für eine Wachstumsstrategie.

Um aus den durchgeführten Marketingaktionen der Non-Sales-Phase, die Anzahl möglicher Leads und infolgedessen die Anzahl möglicher Kundenprojekte abzuleiten, kann ein Sales-Funnel verwendet werden. Dieser ist in Abbildung 9 dargestellt und bezieht sich auf die beschriebenen initialen Marketingaktivitäten der Implementierungsphase. Die verwendeten Erfolgsquoten basieren auf historischen Erfahrungswerten der TMG.

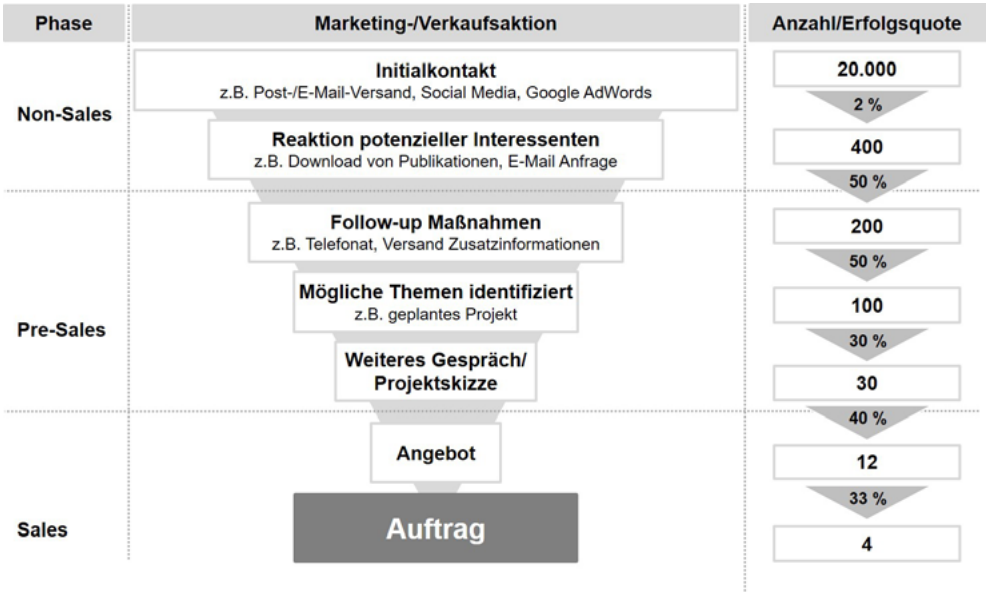


Abbildung 9 | Sales Funnel der Lead-Generation

Wie die Darstellung zeigt, ergeben sich durch die Marketingaktionen der Non-Sales-Phase mögliche 20.000 initiale Berührungspunkte. Diese setzen sich zur einen Hälfte aus den vier direkten Versandaktionen an die Zielgruppe mit 2.500 Adressaten und zur anderen Hälfte aus indirekten Berührungspunkten durch Social Media Posts, eine Google AdWords Kampagne oder die neue Themenseite zusammen. Am Ende der einzelnen Marketing- und Verkaufsschritte ergeben sich daraus vier mögliche Aufträge im Sinne von Kundenprojekten. Durch den modularen Aufbau von TMG FIT FOR GREEN ergibt sich eine große Varianz bei möglichen Projekten. Sie unterscheiden sich durch die Gestaltungsfelder in der Breite und durch die stufenweise Vorgehensweise zusätzlich in der Tiefe des Umsetzungsgrades.

4.2 RESUMÉE ZUM PROJEKT

Mit dem Megatrend der ökologischen Nachhaltigkeit findet ein Umbruch der Gesellschaft und Industrie statt. Neue Kundenforderungen, veränderte Gesetzgebungen und steigende Energiekosten haben Auswirkungen auf die Gestaltung von Produkten und deren Herstellungsprozess. Für die TMG als projektgebendes Unternehmen ist eine Reaktion auf diesen Trend erforderlich, um durch Wachstum und Innovationskraft die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Daraus resultiert als Ziel für das Projekt die Entwicklung und Einführung eines Beratungsansatzes zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung in der produzierenden Industrie.

Wie die Ergebnisse der durchgeführten Marktanalyse zeigen, ist dazu ein ganzheitlicher Beratungsansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich. Dieser muss zudem ökologische und ökonomische Vorteile kombinieren. Dies wird durch den entwickelten Beratungsansatz TMG FIT FOR GREEN realisiert. Der Ansatz ist konzipiert, um die produzierende Industrie dabei zu unterstützen, die Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit zu meistern und als neuen Wettbewerbsfaktor zu nutzen. Er besteht aus den drei Gestaltungsfeldern Green Product Development, Green Factory und Green Logistics. Diese ermöglichen die Realisierung eines nachhaltigen Produktportfolios, einer hohen Energie- und Ressourceneffizienz sowie eines geringen Carbon-Footprint. Dies entspricht dem Ziel einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung. Gemäß dem Leitsatz „Grün muss sich rechnen“ werden durch den Ansatz zudem Kostensenkungs- und Umsatzsteigerungspotenziale realisiert. Elementarer Bestandteil der Vermarktung und somit der Implementierungsphase ist eine Marketingstrategie, die auf dem Multi Channel Content Marketing beruht. Unterstützt wird die Vermarktung durch eine Online-Plattform in Form einer eigenen Website und einer Google AdWords-Kampagne.

Als Nutzen für die TMG Consultants GmbH ergibt sich daraus im ersten Schritt die Generierung von Leads, die dann im Sinne der Neukundengewinnung zu zusätzlichen Umsätzen durch Beratungsprojekte führen. Hinzu kommen Effekte die nicht monetär bewertet werden können:

- Positionierung und externe Wahrnehmung der TMG als innovationsstarkes Unternehmen mit Expertise zu aktuellen Trends und Herausforderungen.
- Allgemeine Steigerung des Bekanntheitsgrades der TMG durch die durchgeführten Marketingaktivitäten.
- Cross-Selling-Potenzial von TMG FIT FOR GREEN zum weiteren Leistungsportfolio.
- Initiierung des neuen Studienformats und der dafür erforderlichen Umfrage-Tools und Methoden.
- Einführung und Erprobung neuer Ansätze im Marketing (z.B. XING-Posts).
- Aufbau und Erweiterung der internen Wissensbasis durch die durchgeführte Marktanalyse.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die für das Projekt gesteckten Ziele erreicht wurden und ein Mehrwert für die TMG Consultants GmbH generiert wurde. Welchen Anteil der neu-

entwickelte Beratungsansatz zur Wachstumsstrategie beiträgt, wird die Zukunft zeigen. Erfolgsentscheidende Faktoren sind nun die Bemühungen in der Akquise und das „Leben“ des Value Based Selling Ansatzes. Zudem ist es erforderlich den Erfolg zu messen und gewonnene Erkenntnisse im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zu sammeln sowie zu dokumentieren. Der Trend der ökologischen Nachhaltigkeit jedenfalls besteht und wird sich in Zukunft weiter verstärken. Das zeigt auch das hohe Interesse namhafter Fachmagazine an der Veröffentlichung dieser Projektergebnisse.

Für einen tieferen Einblick in die Thematik können alle in diesem Beitrag erwähnten Publikationen kostenfrei über die Homepage der TMG Consultants GmbH angefordert werden. Einen Gesamtüberblick und vertiefende Details liefert zudem das Ende 2015 erschienene TMG-Buch „Return on Green – Mit Green Management zum unternehmerischen Erfolg“.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

HAAS, N.; HÖLZLE, B. (2013): TMG Studie - Green Logistics. Stuttgart.

HESS, W. (2008): Ein Blick in die Zukunft - acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern Allianz Working Paper 103. Dresden.

KIRIG, A.; RAUCH, C.; WENZEL, E. (2007): Zielgruppe LOHAS - Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Kelkheim.

SCHUMPETER, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Auflag., Berlin.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit im Product Life Cycle

Abbildung 2 | Leistungsangebot TMG Consultants GmbH

Abbildung 3 | Zielsystem des Projekts

Abbildung 4 | TMG Beratungsansatz FIT FOR GREEN

Abbildung 5 | Gestaltungsfelder und Projektansatz TMG FIT FOR GREEN

Abbildung 6 | Unternehmerischer Nutzen einer ökologisch nachhaltigen Ausrichtung

Abbildung 7 | Kommunikationsmatrix für das Multi Channel Content Marketing

Abbildung 8 | Startseite der neuen Domain www.tmg-co2.de

Abbildung 9 | Sales Funnel der Lead-Generation

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business to Business
CO2	Kohlenstoffdioxid
EEG	Erneuerbare Energien Gesetz
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
PESTEL	Politics, Economy, Society, Technology, Environment, Legal
PLC	Product life cycle
ROI	Return on investment
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TALC	Technology adaption life cycle
TMG	TMG Consultants GmbH

IV. ENTWICKLUNG & EINFÜHRUNG NEUER / OPTIMIERTER ORGANISATIONS-STRUKTUREN

JENNIFER GÄRTNER

VON DER HIERARCHIE ZUM NETZWERK: INSTITUTIONA-LISIERUNG DES ARBEITSMODELLS AGILER TEAMS BEI DER ROBERT BOSCH GMBH

ABSOLVENTIN WO64
(08/2012–07/2014)

INHALT

Summary ... 191

1 Einleitung ... 192
1.1 Relevanz neuer Organisationsformen - Im Fokus: Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie ... 192
1.2 Neue Organisationsmodelle ... 195
1.2.1 Das duale Organisationssystem nach Kotter ... 195
1.2.2 Die podulare Organisation nach Dave Gray ... 196

2 Relevanz neuer Organisationsformen für die Robert Bosch GmbH ... 198

3 Stärken nutzen und Ängsten begegnen – Strategie und Maßnahmenplanung zur Einführung agiler Teams ... 202
3.1 Formulierung richtungsweisender Prinzipien des Change-Prozesses ... 203
3.2 Rechtzeitiger Austausch und Einbeziehung wesentlicher Stakeholder zur Integration derer Erfahrung ... 205
3.3 Harmonisierung und Integration bestehender Arbeitsmodelle und Ansätze Agiler Teams ... 206
3.4 Befähigung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu internetfähigen Denk- und Arbeitsweisen ... 208
3.5 Weltweite Kommunikation zur Etablierung Agiler Teams ... 211

4 Ergebnisse ... 216
4.1 Definition und Ausgestaltung von Bosch-Arbeitsmodellen und deren Dimensionen ... 216
4.2 Identifikation und Definition von anzupassenden Rahmenbedingungen bei der Einführung Agiler Teams ... 218
4.3 Monetärer Nutzen durch Innovationskraft Agiler Teams ... 221

5 Fazit und Ausblick ... 222

Anhang ... 223

SUMMARY

Wertewandel, neue Technologien und veränderte Wettbewerbsbedingungen sind Gründe, warum sich das Geschäftsumfeld in den letzten 20 Jahren stark gewandelt hat. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangen heutzutage nur die Unternehmen, die sich Veränderungen am besten anpassen können. Die Wirtschaft ist allerdings gekennzeichnet von bewährten Modellen der betrieblichen und organisatorischen Struktur. Diese hierarchischen Strukturen mit Standard-Prozessen bilden steuerbare und stabile Arbeitsbedingungen für vorhersehbare Aufgaben, um Effizienz zu maximieren. Das Geschäftsumfeld von heute fordert allerdings nicht nur Effizienz, sondern auch Flexibilität.

Bisher sind Mitarbeiter bei Bosch unter anderem in Abteilungen und Projekten organisiert. Um Bosch in ein kundenorientiertes, hochvernetztes Unternehmen – ein Enterprise 2.0 – zu transformieren, soll die bisherige Organisation um ein zusätzliches Arbeitsmodell ergänzt werden, das selbstorganisiertes, aufgabenorientiertes Arbeiten in sogenannten Agilen Teams ermöglicht.

Entlang den acht Dimensionen eines Arbeitsmodells (Organisation, Arbeitsplatz, Aufgaben, Mitarbeiter, Anerkennung, Messung, Informationsverteilung und Entscheidungsbefugnis) erfolgt eine ausführliche Beschreibung von Agilen Teams und deren Abgrenzung zu den übrigen Strukturelementen in der Dualen Organisation von Bosch (Linie inkl. Projekt, Standards und Shared Services sowie wissensbasierte Plattform). Dabei wird deutlich, dass Agile Teams wesentlich zur fachlichen Leistungserbringung und Entwicklung von Innovation basierend auf einer Vision beitragen. Ein Agiles Team ist gekennzeichnet durch eine oft selbstorganisierte, funktional übergreifende Teamstruktur und richtet sich an Aufgaben, Themen und Zielsetzungen aus, die über einen (externen oder internen) Kunden festgelegt werden. Daraus ergibt sich, dass die Linie als Gegenstück für die funktionale Leistungserbringung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mit festgelegtem Inhalt und Zeitplan zuständig ist. Die Linienorganisation zielt auf exzellente Ergebnisse mit höchster Prozesseffizienz und Sicherheit in Bereichen mit niedriger Volatilität und klaren, vorhersagbaren Zielen. Vorgehensweisen, Prozesse und Methoden sind in der Linie ausführlich beschrieben und festgelegt. Die mit dem Wandel zur Dualen Organisation wachsende Verantwortung in den Händen selbstorganisierter Wissensarbeiter, die Zunahme der Arbeit in räumlich und zeitlich verteilten Teams und die neue Rolle des mitgestaltenden Mitarbeiters, der intrinsisch motiviert werden will, bedarf der Anpassung gewisser Rahmenbedingungen. Die Duale Organisation stellt unter anderem neue Anforderungen an Führung, Vergütungssysteme, Karrierewege und neue Arbeitszeitmodelle. Die Implementierung eines neuen Führungsverständnisses im Prinzip des Leadership 2.0 fördert dabei zum Beispiel die Rolle der Führungskraft als Mentor, Coach, Primus inter Pares und dem Virtual Leader.

Die produktive Arbeit in selbstorganisierten Teams verspricht für Bosch eine Form der Organisation, welche die Idee eines hochvernetzten, lernenden Unternehmens bestmöglich unterstützt. Damit sichert sich Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter und in einem dynamischen und wissensgeprägten Marktumfeld.

1 EINLEITUNG

πάντα ῥεῖ - Alles fließt – Heraklit (520-460 v. Chr.)

Der griechische Philosoph Heraklit verglich mit seinem Ausspruch Panta Rhei das Sein mit einem Fluss, in den niemand zweimal steigen könne. Seit Heraklits Zeit haben wir Quantensprünge an technischem Fortschritt hinter uns. Dabei war der Wandel nie so schnell wie in der heutigen Zeit. Alles ist im Fluss: die Märkte, die Währungen, die Technologien, die Kommunikation, die Ressourcen, die Entwicklung neuer Werkstoffe, die politischen und sozialen Strukturen und Denkarten, sogar das Klima - Grenzen verschwinden oder werden durchlässiger. Auch der Mensch selbst kann sich diesem Wandel nicht entziehen. Lenkt man aber den Blick auf organisatorische Strukturen, kommt man zu dem Schluss: Hier scheinen viele Unternehmen am Stand der 50er bis 70er Jahre festzuhalten. Nach wie vor ist die Wirtschaft geprägt von den bewährten Modellen der Ablauf- und Aufbauorganisation. Diese hierarchischen Strukturen mit Standardprozessen schaffen kontrollierbare und stabile Arbeitsbedingungen für planbare Aufgaben, weil sie wiederholbar und vorhersehbar sind (Lakoni et al. 2011). Doch in einer Hochgeschwindigkeitswelt, in der Märkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle dem ständigen Wandel ausgesetzt sind, müssen sich Unternehmen fragen, ob ihre gegenwärtigen Organisationsformen alle Eigenschaften erfüllen, um das globale Tempo mitzugehen.

Die Robert Bosch GmbH (im Folgenden: Bosch) hat sich diese Frage gestellt und kam zu dem Schluss 2012 ein Projekt zu starten, das Unternehmen weltweit in ein Enterprise 2.0 zu transformieren. Für Bosch bedeutet dies zunächst den Einsatz von Social Business Software als Teil der Unternehmenskultur für Kommunikation, Wissensaustausch und Zusammenarbeit über lokale und organisatorische Grenzen hinweg. Die Weiterführung des Projekts besteht darin, auch die operativen Rahmenbedingungen für die selbstorganisierte Zusammenarbeit von Teams zu schaffen. Bestehende Organisationsmodelle, ergänzt um virtuelle und agile Arbeitsstrukturen, läuten eine vielfältigere Organisationswelt von Bosch ein. Der vorliegende Beitrag spiegelt den Projektstand des Jahres 2014 wider.

1.1 RELEVANZ NEUER ORGANISATIONSFORMEN – IM FOKUS: GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE

Bei einer Organisation handelt es sich nicht um ein isoliertes Gebilde, sondern vielmehr um ein „Element des gesellschaftlichen Gesamtszenarios“ (Comelli; Rosenstiel 2004). Die Organisation befindet sich in einer ständigen Wechselbeziehung mit ihrem Umfeld. Auf Grund dessen ist die Organisation selbst gezwungen, sich gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen. Vor allem in den

letzten 20 Jahren hat sich die Wirtschaft enorm verändert. Der gesellschaftliche Wertewandel, neue Technologien und veränderte Wettbewerbsbedingungen beeinflussen die Organisation von heute.

Der gesellschaftliche Wertewandel

Zu den wesentlichen Werten eines Unternehmens in den 50er Jahren zählten unter anderem Gehorsam, Fleiß und Disziplin. Heutzutage findet man keinen diese Werte mehr in der Unternehmenskultur verankert. Sie wurden durch Offenheit, Fairness und kulturelle Vielfalt ersetzt (Swader 2013). Dieser Wertewandel ist auf den zunehmenden Wohlstand nach dem zweiten Weltkrieg zurückzuführen, der durch die Befriedigung von Bedürfnissen materieller Art und Sicherheit ein neues Wertebild schaffte. Auch die damit einhergehende längere Ausbildungsdauer und die verstärkte vorberufliche Sozialisationswirkung beeinflussen das bestehende Wertebild. Leistung hat bei den heutigen Werten nicht an Bedeutung verloren, wird allerdings mit Genuss verknüpft. Sie erfolgt also nicht mehr aus Tradition oder um einer Norm zu entsprechen, sondern um eigene Bedürfnisse zu befriedigen und sich selbst zu verwirklichen. Dies führt dazu, dass auch höhere Ansprüche an die Arbeit gestellt werden. Der Mensch möchte sich heutzutage komplett in die Arbeit mit einbringen und darüber eine Bestätigung eigener Kompetenzen erfahren (Demerath 2012). Er strebt also nach Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung. Geld wird dabei zunehmend zum Hygienefaktor. Jedoch sind diese Werte bisher noch nicht vollständig in den Unternehmen angekommen, da sie sich aufgrund der Trägheit ihrer Strukturen wesentlich langsamer wandeln. Ein Problem entsteht, wenn sich Mitarbeiter mit neuen Wertorientierungen nicht mehr mit der Organisation identifizieren können. Personal entsprechend eigener Vorstellungen zu sozialisieren, ist dabei kontraproduktiv. Vielmehr muss das eigene Wertesystem an kritischen und kreativen Mitarbeitern ausgerichtet werden. Dazu lässt sich die sogenannte Generation Y[1] zählen, deren Zugehörige im Zeitraum zwischen 1980 und 1995 geboren wurden. Diese Generation steht dafür “alles zu hinterfragen“. Sie fordert von ihrem Arbeitgeber sinnstiftende Aufgaben und Flexibilität. Konkret zählen dazu unter anderem Bewertung nach Leistung - nicht nach Arbeitszeit, regelmäßiges Feedback, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice.

Neue Technologien

Noch in den 80er Jahren ging man davon aus, dass neue Techniken eine zentral gesteuerte Fabrik schaffen, die das Personal nach und nach wegrationalisieren (Singer 2012). Diese Vermutung erwies sich als falsch, da der Automatisierungsschub Arbeit noch vielschichtiger machte. Die immer komplexeren Maschinen waren störungsanfälliger und benötigten Experten, welche diese bedienten. Arbeit wurde dadurch sowohl interessanter als auch besser bezahlt und stellte den Taylorismus in Frage (Meyn et al. 2011). Im Zuge dessen änderte sich auch die Rolle der

1 Laut Bunds 2014 wird im Englischen „Y“ gleich ausgesprochen wie „why“ („warum“), deshalb gilt die Generation Y als die hinterfragende Generation.

Führungskraft. Die Aufgabe bestand nicht mehr in Anweisung und Kontrolle, sondern in der Koordination der Spezialisten (Tiberius 2012).

Zugleich boten Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) Potenziale für neue Organisationsformen wie Telearbeit, virtuelle Unternehmen und mobile Büros und erlaubten eine Zusammenarbeit unabhängig vom Standort. IKT wirken sich destabilisierend auf Organisationen aus, da sie eine inhärente Komplexität mit sich bringen, welche zu einem zunehmenden Kommunikationsbedarf führt. Darüber hinaus erleichtern sie die Koordination zwischen bisher getrennt operierenden Abteilungen und auch die Produktion kann intensiver und anpassungsfähiger werden. Entscheidungen sind so ohne zeitlichen Verzug möglich, aber auch erforderlich (Voßiek 2012). Die nächste große technologische Revolution – das Internet der Dinge und Dienste (Englisch: Internet of Things and Services, IoTS) – hat bereits begonnen. Immer mehr Geräte und Systeme werden künftig so ausgestattet sein, dass sie automatisch Daten über das Internet versenden und empfangen können. Bis 2020 werden voraussichtlich 50 Milliarden Gebrauchsgegenstände und Systeme ohne menschliches Zutun untereinander Daten austauschen und sich abstimmen (Clark 2014). Die Haussteuerung im Smart Home kann so beispielsweise künftig eigenständig die Fenster schließen, wenn die Wettervorhersage Regen oder Sturm voraussagt und vollautomatisierte Fahrzeuge werden bis Tempo 130 Situationen wie Überholen, Brems- oder Ausweichmanöver meistern (Stelzel-Morawietz 2013).

Veränderte Wettbewerbsbedingungen

Die Märkte von heute haben neue Wettbewerber unter anderem aus Ostasien und Osteuropa, die mit geringeren Produktionskosten bei gleicher Qualität den Markt betreten. Mit dem Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt sank auch unweigerlich die Lebensdauer von Technik und Produkten und der Wettbewerb verschärfte sich. Die Automobilindustrie beispielsweise holt heutzutage weltweit Angebote für Zulieferteile ein, wodurch sich der Konkurrenzkampf für Zulieferfirmen verstärkt. Bezogen auf Produktvarianten und Lieferzeit fordert der Kunde höhere Flexibilität und wachsende Qualitätsansprüche; beides wiederum erhöht den Kostendruck (Roth 2012). Diese Entwicklungen stellen neue Herausforderungen für tayloristisch geprägte Unternehmen dar. Extreme Funktions- und Arbeitsteilung und damit verbundene lange Informationsflüsse und Entscheidungswege lassen Transferkosten mit zunehmender Umweltdynamik überproportional ansteigen. Die Nachfrage hat sich zu hochdifferenzierten, individuellen Produkten verlagert und das Verhältnis von Quantität und Qualität gekehrt. Bosch sieht sich dabei zunehmend wachsender Kundenbedürfnisse gegenüber. So fordert der Automobilhersteller von Elektrofahrzeugen Tesla die Entwicklung neuer Fahrerassistenzsysteme in nur neun Monaten, welche bislang drei Jahre dauerte. Die steigende Nachfrage nach Verschiedenheit lässt sich mit den Informations- und Kommunikationstechnologien vergleichen: Beide Entwicklungen führen zu steigender externer Unsicherheit und Komplexität, welche Organisationen zur Erhöhung ihrer Flexibilität drängt.

1.2 NEUE ORGANISATIONSMODELLE

Um in der komplexer werdendenɒ dynamischen Weltwirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, entstehen in Unternehmen neue Organisationsformen. Neben Divisional-, Projekt- und Geschäftsprozessorganisation wurden auch komplexere Formen wie beispielsweise die Matrix in der Organisationswissenschaft konzipiert und in der Praxis implementiert. Hierzu zählt etwa die Duale Organisation, die sich aus einer permanent installierten Primärorganisation und aus einer zeitweisen Sekundärorganisation in Gestalt von Projektteams und Koordinationsmeetings zusammensetzt (Reiss 2013).

Zwei Modelle neuer Organisationsformen werden im Folgenden näher beschrieben: Neue Wettbewerbsbedingungen und wachsende Komplexität führen zur Bildung einer zusätzlichen komplementären Netzwerkorganisation. Ein weiterer Ansatz ist die Etablierung selbstorganisierter Zusammenarbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen in der sogenannten podularen Organisation.

1.2.1 DAS DUALE ORGANISATIONSSYSTEM NACH KOTTER

Auf die Herausforderung einer wachsenden Komplexität, welche hierarchische Organisationsmodelle nicht mehr bewältigen können, bietet John P. Kotter einen Lösungsansatz, nämlich mit der Bildung einer zusätzlichen, komplementären Netzwerkorganisation. Zusammen mit der hierarchischen Aufbauorganisation bildet dieses Konstrukt ein duales System. Darin ist die Aufbauorganisation mit dem Management des operativen Geschäfts beschäftigt, wohingegen sich die Netzwerkorganisation um die dauerhafte Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Initiativen und Aufgaben kümmert. Bei Kotters Ansatz wird die Organisation vorerst nicht geändert, sondern um ein weiteres System ergänzt. Die neu entstandene Netzwerkorganisation ist dabei nicht als unabhängiges Gebilde zu sehen, sondern agiert in engem und ständigem Austausch mit dem Management der hierarchischen Organisation.

Kotter nennt zusätzlich entscheidende Aspekte:

- Für die Netzwerkorganisation werden auf freiwilliger Basis Mitarbeiter rekrutiert, die motiviert und offen für Neues sind.
- Die Organisation als Netzwerk fördert Freiraum und Kreativität.
- Die Netzwerkorganisation ist gleichbedeutend zur hierarchischen Organisation und mit dieser im ständigen Austausch (Kotter 2012).

Die folgende Darstellung visualisiert ein hierarchisches System, das durch eine Netzwerkorganisation erweitert wird.

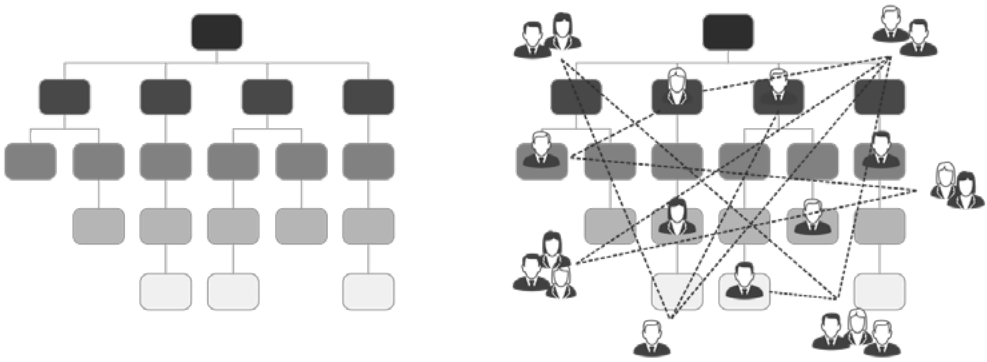


Abbildung 1 | Das duale Organisationssystem: hierarchische Strukturen werden um Netzwerke erweitert [Schönbohm 2014]

1.2.2 DIE PODULARE ORGANISATION NACH DAVE GRAY

Das Modell der selbstorganisierten Zusammenarbeit sieht vor, den kollektiven Handlungsspielraum zu vergrößern und im Idealfall einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern beispielsweise die Erstellung eines kompletten Produktes vollständig zu übertragen. Dabei stehen die Leistungsorientierung, der Abbau von Schnittstellen und die vereinfachte Koordination im Mittelpunkt. Die Selbstregulation innerhalb der Gruppe wird durch die interne Arbeitsverteilung, die Planung von Arbeitszeiten und die Optimierung von Arbeitsbedingungen verstärkt. Als Voraussetzung hierfür gilt, dass die Gruppe die nötigen Freiheitsgrade erhält. Dies stellt auch neue Anforderungen an das Führungsverständnis im Unternehmen, das sich zu einer zielorientierten, partizipativen Führung entwickeln muss, um Selbstorganisation zuzulassen.

Um den Innovationsgedanken in den Vordergrund zu rücken, soll laut Gray in einer sogenannten podularen Organisation die Arbeit unter Unternehmen im Unternehmen verteilt werden. Jede Einheit agiert dabei als eigenständiger Komplettanbieter. Da jeder Pod wie ein kleines Unternehmen arbeitet, liegt der Fokus auf dem Kunden. Der podulare Ansatz ermöglicht einer großen Unternehmung mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die so in einer bereichsübergreifenden Organisation nicht möglich wären (Gray 2012).

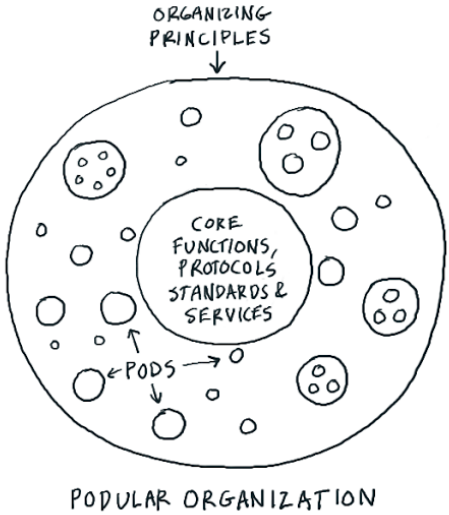


Abbildung 2 | Eine podulare Organisation mit Unternehmen im Unternehmen [Gray 2011a]

Ein podulares System arbeitet wie ein Netzwerk. Es verteilt die Arbeitslast über einen breiten Bereich, indem sich jeder Pod auf Ziele anstatt auf Schritte und Stufen der prozessorientierten Organisation konzentriert. Auch ohne traditionelle command-and-control-Hierarchie, müssen autonome Pods Entscheidungen treffen und ihre Aktivitäten koordinieren, um einen Mehrwert für den Kunden liefern zu können.

Wenn es innerhalb von Pods zur Entscheidungsfindung kommt, unterstützen gemeinsame Werte einen Beschluss ohne vorherige Prüfung durch den Vorgesetzten zu treffen. Dies führt zu einem schnelleren Handeln bei Anliegen des Kunden und steigert die Wettbewerbsfähigkeit. Gemeinsame kulturelle Normen erhöhen das Vertrauen in das eigene Verhalten, das innerhalb eines Pods im Einklang zu anderen Einheiten steht. Die Unternehmenskultur basiert auf der Etablierung von Verhaltensmustern, zu denen sich die gesamte Organisation verpflichtet. Kulturelle Normen, vereinfacht ausgedrückt, sind die Art der Werte und Verhaltensweisen, die in einem bestimmten Unternehmen zu erwarten sind. Eine starke Kultur reduziert die Reibung bei der Entscheidungsfindung (Gray 2011b). Damit ein podulares System funktioniert, sind kulturelle und technische Standards unerlässlich. Diese Art von System braucht eine starke Plattform, die diese Standards sowie einen Mechanismus diese anzuwenden zur Verfügung stellt. Koordinationsaufgaben und die Herstellung von Konsistenz von Normen in Bezug auf Sprache, Protokolle, Kultur und Werte sind das Hauptgeschäft der Plattform. Diese auch podular aufzubauen wäre aufgrund prozessorientierter Aufgaben nicht zielführend. Plattform-Entscheidungen können laut Gray Top-down diktiert werden oder einvernehmlich entschieden werden. Relevant ist dabei nur, dass sie sich auf die Verbindungen zwischen den Pods beziehen und nicht innerhalb dieser. Mit anderen Worten:

Ein einzelner Pod ist in sich geschlossen und frei in seinen Entscheidungen, aber wenn er sich an die Organisation wendet, muss er Normen und Regelungen des podularen Systems beachten (Gray 2011b).

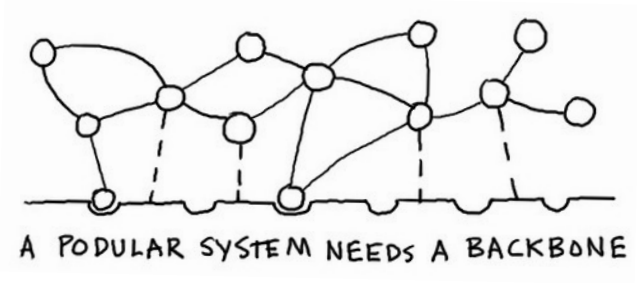


Abbildung 3 | Plattform eines podularen Systems [Gray 2011c]

2 RELEVANZ NEUER ORGANISATIONS-FORMEN FÜR DIE ROBERT BOSCH GMBH

Bei einem Führungskräftetreffen der Bosch Gruppe im Dezember 2012 hatte der Vorsitzende der Geschäftsführung Volkmar Denner eine klare Antwort auf die Frage: „Wie können wir das Potenzial und die Kreativität von mehr als 300.000 Mitarbeitern in diesem Unternehmen zu einem Feuerwerk an neuen Ideen, Verbesserungen und Innovationen entzünden? – Wir benötigen neue Formen von Führung und Zusammenarbeit!“ (Denner 2012) Mit dieser Aussage bekräftigte er die Notwendigkeit einer flexibleren und vernetzten Organisation sowie Führungskräften, die in diesen neuen Strukturen wirken sollen. Denner betonte außerdem, dass ein jährliches Wachstum und eine Zielrendite beim Ergebnis von jeweils mindestens acht Prozent nötig sind, um im Wettbewerb mithalten sowie in die Zukunft investieren zu können. Da in den vergangenen Jahren diese Ziele nicht erreicht werden konnten, definierte die Geschäftsführung fünf Schwerpunktaufgaben. Dazu zählen die Stärkung der Ertragskraft, mehr Wachstum, höhere Agilität sowie die Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a).

Abbildung 4 | Die Schwerpunktaufgaben von Bosch zur Erreichung der Doppel-Acht [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a]

Bosch versteht unter einer höheren Agilität, besser auf unerwartete und schnelle Veränderungen reagieren zu können und wendiger zu werden. Dazu gehören bei Bosch Maßnahmen wie der Smart Business Plan (verkürzter Wirtschaftsplan) und das Projekt Multilanes, das über die Flexibilisierung des Bosch-Regelwerks den Geschäftseinheiten mehr Freiräume verschaffen soll. Diese Agilität soll sich nun auch in neuen Arbeitsmodellen wiederfinden. Dabei stellt das Arbeitsmodell die Operationalisierung einer Organisationsform dar. In einer hierarchischen Organisationsform wäre dementsprechend die Abteilung ein mögliches Arbeitsmodell.

Im Hinblick auf Zusammenarbeit und Führung ist das Ziel die Schaffung einer dynamischen, lernenden Organisation mit schlanken Strukturen und effizienten Prozessen. In dieser sollen Führungskräfte und Mitarbeiter über Hierarchien und Bereichsgrenzen hinweg noch stärker zusammenarbeiten und dabei für alle Veränderungen in ihrem Umfeld offen sein. Ein Enabler für die Zusammenarbeit der Zukunft ist das interne Social Business Network Bosch Connect, das im Rahmen des Projekts Enabling Enterprise 2.0 Mitte 2013 eingeführt wurde.

Ende 2013 ergab sich aus diesen Anforderungen der Geschäftsführung der Auftrag an das Projekt Enabling Enterprise 2.0, in enger Zusammenarbeit mit den Zentralabteilungen Organisationsentwicklung und Continuous Improvement Process (C/HMO) sowie leitende Mitarbeiter und

Direktoren (C/HS), dem zunehmend dynamischen Umfeld von Bosch mit entsprechend agilen internen Strukturen zu begegnen, um Bosch in ein hochvernetztes Unternehmen zu verändern.

Die Vorgehensweise sieht vor, die bestehende Organisation um agile Arbeitsmodelle zu erweitern, um dadurch Vorteile zweier Organisationssysteme zu nutzen. Die funktionale Linienorganisation stellt eine hohe Effizienz durch globale Standards, Prozesse und Methoden sicher und kommt überall dort zur Anwendung, wo das Umfeld eine ausreichende Stabilität und Kontinuität aufweist. Heute schon in Ansätzen vorhandene, agile Organisationsformen, z. B. in Form von Task-Forces oder Start-ups, decken darüber hinaus die Anwendungsgebiete ab, die sich durch hochvolatile Kunden- und Marktanforderungen auszeichnen. Grundlage der erweiterten Organisation ist das heutige Organisationsmodell von Bosch, das zukünftig um agile Organisationselemente ergänzt wird und im Gesamtmodell Duale Organisation genannt wird. Die Organisationsentwicklung soll dabei als evolutionärer Prozess gestaltet werden. Sie baut auf dem Modell eines Enterprise 2.0 auf. Die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen ist dabei der nächste logische Schritt nach Boschs Einführung der Social-Business-Prinzipien und der globalen Etablierung der Social-Business-Plattform Bosch Connect. Kern dieser Weiterentwicklung ist die Operationalisierung und die Professionalisierung themen- und aufgabenorientierter Einheiten, den sogenannten Agilen Teams. Hierbei handelt es sich um kleine, autonome Einheiten, die schnell und einfach handeln bzw. reagieren können, ohne dass dabei andere Geschäftsaktivitäten gestört werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Einheiten aus allen Funktionen bestehen, die unmittelbar erforderlich sind, um die bestehende Aufgabe zu erfüllen.

Mit dem Wandel zu einer neuen Organisationsstruktur geht unweigerlich ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, Kommunikation, der Rolle des Mitarbeiters und der Führung einher. Mit dem kulturellen Wandel auf organisatorischer als auch individueller Ebene werden als Konsequenz neue Rollen bzw. ein neues Rollenverständnis nötig.

Die Hauptfrage für Bosch lautet folglich: Wie sind Agile Teams bei Bosch definiert und welche Rahmenbedingungen müssen angepasst werden, um diese einführen zu können?

Das Vorgehen zur Beantwortung der Frage sieht dabei zunächst vor, die wesentlichen Komponenten eines Arbeitsmodells zu identifizieren, um darauf aufbauend bestehende Arbeitsmodelle der Organisation (Abteilungen und Projekte) sowie Ansätze mit virtuellen und agilen Organisationsformen (Arbeitskreise, virtuelle Communities u. ä.) untersuchen zu können. Die daraus gewonnene Erkenntnis ermöglicht in Verbindung mit bisherigen Erkenntnissen aus der Theorie eine Definition Agiler Teams bei Bosch.

Die folgende Abbildung 5 stellt den Weg von einer Enterprise 1.0 zu einer Enterprise 2.0, der Dualen Organisation, dar und definiert die Schritte zu institutionalisierten Agilen Teams.

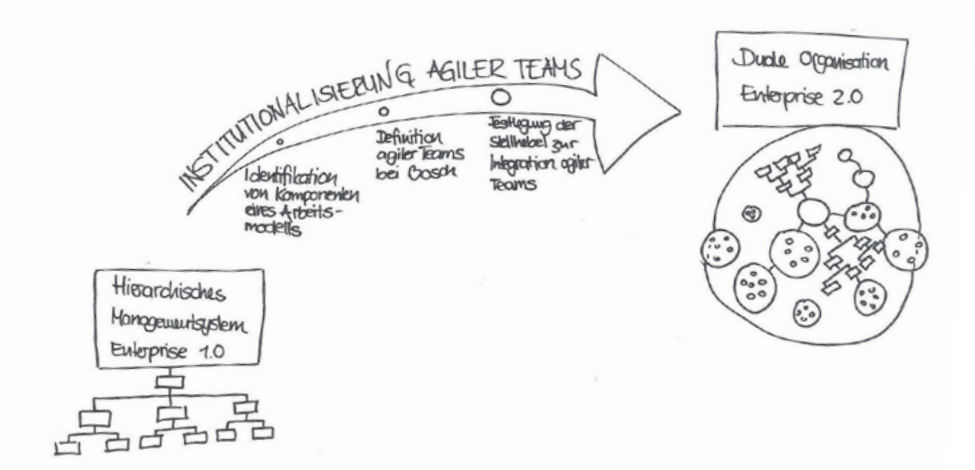


Abbildung 5 | Der Weg von einer Enterprise 1.0 zur Dualen Organisation mit Agilen Teams als zusätzliches Strukturelement [Eigene Darstellung]

Diese sollen zukünftig explizit gegründet werden und eine angemessene Personalausstattung gewährleisten, um ein messbares Unternehmensergebnis zu erzielen. Die Einführung von Agilen Teams unterstützt folglich die von der Geschäftsführung geforderte Schwerpunktaufgabe Agilität und knüpft an die Fokusthemen Zusammenarbeit und Führung an.

Eine wichtige wirtschaftliche Messgröße für Agilität ist bei Bosch der Break-even-Point (BEP). Er zeigt beispielsweise an, welchen Umsatzeinbruch ein Unternehmen gerade noch verkraften kann, ohne Verluste zu machen. Die Zielgröße bei Bosch für den Break-even-Point liegt bei 90 Prozent. Das bedeutet, dass die Kosten bei einem Umsatzrückgang von bis zu zehn Prozent gerade noch gedeckt sind. Im Jahr 2012 lag diese Zahl wesentlich höher, bei knapp unter 100 Prozent (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a). Zur Absenkung des Break-even-Points ist in der Linien- und Projektstruktur eine Reduzierung der Fixkosten nötig. Mit Blick auf agile Strukturen erreicht man dies durch Schnelligkeit und hohe Anpassungsfähigkeit, die in diesem Zusammenhang Prozesskosten einsparen. Die Institutionalisierung von Agilen Teams verspricht also durch den direkten Fokus auf den Kundennutzen und Verzicht auf funktionale Prozessschritte eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit und Zeitersparnis, die sich letztendlich positiv auf den BEP auswirken. Ein weiterer in diesem Stand der Entwicklung für Bosch noch nicht messbarer Nutzen ist die Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch die in Agilen Teams verstärkt geförderte Innovationskraft. Die erweiterten Freiheitsgrade unterstützen neue Arbeitsmethoden wie die Slacktime, bei der ein bestimmter Teil der Arbeitszeit damit verbracht wird, an eigenen Ideen und Interessen zu arbeiten, die im Unternehmenszusammenhang stehen. Hier können fern vom gewohnten Tagesgeschäft erste Ideen zu einer gewissen Reife gebracht werden und schließlich zu erfolgreichen Neuentwicklungen bei Bosch führen. Im Gegensatz dazu bietet prozessfokussiertes Arbeiten kein Zeitkontingent für Innovationsarbeit. Auch innerhalb der Geschäftsführung

besteht darüber Einigkeit. So stellt Stefan Asenkerschbaumer, der stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung, bei der Verleihung des Bosch-Innovationspreises 2013 fest: „Innovationskraft ist wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Bosch. Im Wettbewerb um Aufträge spielen neue Ideen und erfinderische Ansätze eine wichtigere Rolle als je zuvor." (Asenkerschbaumer 2013).

3 STÄRKEN NUTZEN UND ÄNGSTEN BEGEGNEN – STRATEGIE UND MASSNAHMENPLANUNG ZUR EINFÜHRUNG AGILER TEAMS

In einer vorab durchgeführten SWOT-Analyse wurden Stärken und Schwächen des Projekts zur Institutionalisierung Agiler Teams (strengths und weaknesses) mit den Chancen und Risiken (opportunities and threats) des gesamten Unternehmensumfelds aus vorausgegangenen Analysen (PESTEL- und Five-Forces-Analyse) vernetzt. Das Zusammenspiel aller Einflüsse gibt die Abbildung 6 wieder. Die Identifikation der Faktoren ermöglicht die Ableitung von Strategien, mit denen Chancen genutzt und Risiken reduziert werden können.

SWOT-Betrachtung	**Strenghts:** - Agile und explorative Arbeitsweise - Hohe Kompetenz und Motivation seitens der zentralen Organisationsentwicklung und des Projekts Enabling Enterprise 2.0 - Globale und interkulturelle Netzwerke, auch in die Geschäftseinheiten hinein	**Weaknesses:** - Keine Ordnungsfunktion - Mangelnde Erfahrung mit der Einführung neuer Arbeitsmodelle - Multiprojekt aufgrund hoher Komplexität - Fehlende Definition bestehender Arbeitsmodelle
Opportunities: - Notwendiger Paradigmenwechsel - Gemeinsames Votum der Geschäftsführung zu E2.0 - Bereits bestehende Arbeitsmodelle mit Ansätzen von *Agilen Teams* - Bosch Connect weltweit als Social Business-Plattform verfügbar	**S-O-Strategies:** Agile Arbeitsweisen selbst anwenden - Formulierung richtungsweisender Prinzipien des Change-Prozesses	**W-O-Strategies:** - Rechtzeitiger Austausch und Einbeziehung wesentlicher Stakeholder zur Integration derer Erfahrungen - Harmonisierung und Integration bestehender Arbeitsmodelle und Ansätze *Agiler Teams*
Threats: - Unterschiedliche Erwartungshaltung verschiedener Interessengruppen - Verfestigtes Organisations- und Rollenbild - Spannungsfeld E1.0 vs. E2.0 - Hohe Dynamik des Themas fordert Geschwindigkeit in der Umsetzung - Chaos bei Übertreibung in der Anwendung von E2.0-Arbeitsweisen	**S-T-Strategies:** - Befähigung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu internetfähigen Denk- und Arbeitsweisen - Weltweite Kommunikation zur Etablierung der Entwicklung agiler Teams sowie Reduzierung von Ängsten bedingt durch die Veränderung	**W-T-Strategies:** - Validierung des Konzepts - Erstellung weiterführender Handlungsempfehlungen zur Institutionalisierung von *Agilen Teams*

Abbildung 6 | SWOT-Betrachtung des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 [Eigene Darstellung]

3.1 FORMULIERUNG RICHTUNGSWEISENDER PRINZIPIEN DES CHANGE-PROZESSES

Bosch wendet Social Business als richtungsweisendes Prinzip des Change-Prozesses zu einem Enterprise 2.0 an. Dies wiederum ist der zugrundeliegende transformationale Rahmen auf dem Weg zu einem hochvernetzten Unternehmen. Es beschreibt die Nutzung von Social Business Software – in diesem Fall Bosch Connect, – welches eine einfachere und schnellere Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Unternehmens auch mit den möglichen Ziel- und Bezugsgruppen ermöglicht (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2014). Außerdem hebt es den unumgänglichen Wandel zu einer Unternehmenskultur mit mehr Vertrauen, Offenheit und Transparenz als notwendige Voraussetzung hervor. Die folgende Darstellung des Hype Cycles unterstreicht die Wichtigkeit der Einführung unterschiedlicher Arbeitsformen, neuer Führungsstile und einer veränderten Kultur, um den Nutzen sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen zu erzielen. Andernfalls könnte Enttäuschung, die häufig bei der Einführung neuer Technologien auftritt, dem ersten Enthusiasmus hinsichtlich Bosch Connect folgen, da Barrieren für selbstorganisierte Zusammenarbeit nicht adressiert werden (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c).

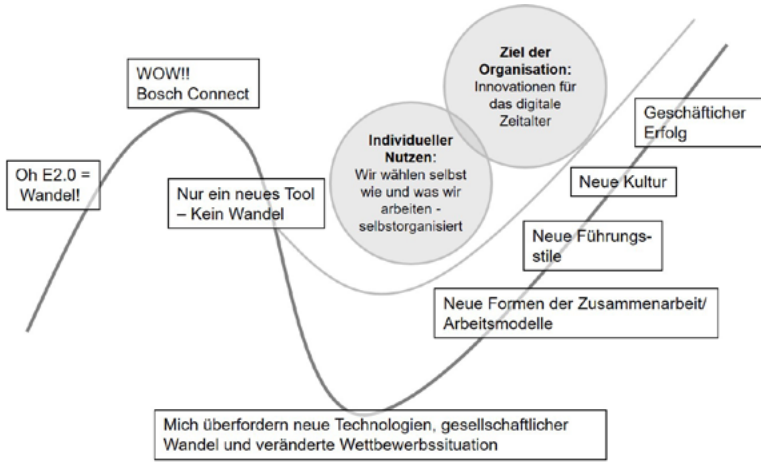


Abbildung 7 | Der E2.0 Hype Cycle [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c]

Maßnahme: Entwicklung von Social-Business-Prinzipien für ein gemeinsames Unternehmensverständnis

Das digitale Zeitalter ist geprägt von ständigem Kundenkontakt mit sich verändernden Anforderungen, die ein schnelles und flexibles Reagieren seitens der Unternehmen notwendig machen (Roth 2012). Selbstorganisierte Teams und neue Arbeitsmodelle erhöhen dabei die Agilität. Diese wiederum verlangen neue Formen der Zusammenarbeit und folglich eine Orientierungshilfe wie die Social Business Principles. Sie adressieren die Verunsicherung durch Wandel der Arbeitsmit-

tel und Kultur aufgrund des Social Webs (z. B. Policy Deployment: Meine Mitarbeiter, meine Ziele) (Scheider 2013). Sie sind als unternehmerisches Selbstverständnis formuliert und beschreiben, wie die Zusammenarbeit im Social Business gestaltet werden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Ermöglichung Agiler Netzwerke und Teams. Diese Prinzipien ergänzen die existierenden Bosch-Werte. Die Erarbeitung erfolgte zunächst im Projektteam Enabling Enterprise 2.0 und im Lenkungsausschuss E2.0, indem die Barrieren für selbstorganisierte Zusammenarbeit identifiziert wurden. Ein Abgleich erfolgte durch Quervergleich mit anderen Firmen (u.a. CISCO, IBM, BASF) und Studien (u.a. Deloitte, IBM CEO Studie) sowie externer Experten von Universitäten und Enterprise 2.0-Beratungsfirmen. Auf Social Business Workshops wurden sie mit Mitarbeitern und Bereichsvorständen der Geschäftsbereiche besprochen und konkretisiert. Im Mai 2013 bestätigte die Geschäftsführung in einem Workshop diese Prinzipien. Sie sind nunmehr Bosch-weit kommuniziert (Musse 2012).

Um die Auswirkungen des Wandels zu einer Enterprise 2.0 in Bezug auf die Social Business Principles für die Abteilung zu identifizieren, haben Führungskräfte die Möglichkeit in einem Workshop mit ihren Mitarbeitern in Dialog zu treten. Führungskräfte nutzen den Workshop, um die folgenden Aspekte zu diskutieren:

- Was sind die Vorteile der Social Business Principles für die Abteilung?
- Wie wollen die Mitarbeiter die Social Business Principles innerhalb der Abteilung leben?
- Welchen Einfluss haben die Social Business Principles auf das Arbeitsmodell und den Führungsstil der Abteilung? (Musse 2013)

In der nachfolgenden Darstellung sind die acht Social Business Principles aufgeführt.

Abbildung 8 | Die acht Social Business Principles von Bosch [Musse 2013]

3.2 RECHTZEITIGER AUSTAUSCH UND EINBEZIEHUNG WESENTLICHER STAKEHOLDER ZUR INTEGRATION DERER ERFAHRUNG

Innerhalb der Bosch-Organisation gibt es bereits Ansätze von virtuellen und Agilen Arbeitsstrukturen, wie diese auch zukünftig im Arbeitsmodell der Agilen Teams verortet sein sollen. Da das Projektteam bisher keine Erfahrungen mit der Einführung von Arbeitsmodellen hatte und an sich nicht über die Ordnungsfunktion verfügt, neue Organisationsformen zu implementieren, war es nötig, weitere Bosch-Funktionen in das Projekt zu involvieren. Vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen innerhalb der Organisation sollten in die Entwicklung mit aufgenommen werden. Dazu waren ein rechtzeitiger Austausch und die Einbeziehung wesentlicher Stakeholder notwendig.

Maßnahme: Gründung des Arbeitskreises Working Models

Mithilfe einer Stakeholder- und Five-Forces-Analyse wurde zunächst definiert, welche Zielgruppen bei dem Projekt involviert werden müssen. Am 18.4.2013 fand mit den zuvor ermittelten Ansprechpartnern ein Kick-off-Termin zur Gründung eines Arbeitskreises statt. Alle anwesenden 15 Teilnehmer einigten sich auf die gemeinsame Mission: „Wir analysieren die für RB erforderlichen Arbeitsmodelle einer hybriden (heute: Dualen) Organisation, mit dem Ziel, Vorteile und Rahmenbedingungen dieser Modelle greifbar und Ergebnisse nutzbar zu machen." (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013e). Im weiteren Verlauf traf sich der Arbeitskreis 14-tägig, um an der Beschreibung bestehender Arbeitsmodelle zu arbeiten und nötige Rahmenbedingungen für die Einführung neuer Arbeitsmodelle zu identifizieren.

3.3 HARMONISIERUNG UND INTEGRATION BESTEHENDER ARBEITSMODELLE UND ANSÄTZE AGILER TEAMS

Mitarbeiter bei Bosch arbeiten in Abteilungen, Teams und Projekten. Um definieren zu können, wie zukünftiges Arbeiten in Agilen Teams ablaufen soll, war es unumgänglich bereits bestehende Modelle in allen Ausprägungen zu verstehen. Eine Beschreibung der Bosch-spezifischen Rahmenbedingungen bei Arbeitsmodellen gibt es allerdings nicht. Auch Literatur sowie das Internet beschäftigen sich lediglich mit Arbeitszeitmodellen, nicht aber mit wesentlichen Eigenschaften der Arbeitsmodelle und deren Auswirkungen auf z. B. Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Anerkennung. Um Modelle mit Ansätzen Agiler Teams von klassischen Modellen abgrenzen zu können, galt es, wesentliche Komponenten für die Unterscheidung zu identifizieren.

Maßnahme: Entwicklung einer Matrix um Arbeitsmodelle vergleichbar zu machen

Der Anspruch bei der Entwicklung der Arbeitsmodelle-Matrix bestand darin, die gesamte Komplexität der Welten vom klassisch-hierarchischen bis zu selbstorganisiertem Arbeiten zu erfassen und die Erfolgsfaktoren in jeder Organisationsform bzw. jedem Arbeitsmodell zu beschreiben. Dabei sollte die Komplexität auf die jeweils entscheidenden Rahmenbedingungen reduziert werden.

In einem ersten Brainstorming mit dem Projektleiter Leadership & Enabling, der Chief Consultant Cultural Development und der Autorin konnten erste Fragestellungen, wie wer erteilt wem Aufgaben, wie werden organisatorische Einheiten gebildet und wie sind Arbeitszeit/-ort/-umgebung gestaltet, zur Definition von Arbeitsmodellen identifiziert werden. Unter Zuhilfenahme entsprechender Literatur der Organisationstheorie wurden die Fragen weiter angereichert. Eine erste Bündelung fand zum einen in dem Überbegriff Corporate Governance statt, der wiederum in die Faktoren Führung, Kultur, Organisationsentwicklung, Regeln, Finanzen und Innovation gegliedert war. Zum

anderen wurde eine Unterteilung im Bereich Corporate Management in die Untereinheiten Personal, Organisation, Zielentfaltung und Prozesse vorgenommen. In einer Plausibilitätsprüfung wurde die Einteilung in Zusammenarbeit mit Professor Joachim Niemeier, Dozent des Lehrstuhls Organisation der Universität Stuttgart, überarbeitet. Bei der Nachjustierung orientierte sich das Team an den acht Stellhebeln für Veränderungen nach Shea und Solomon[2] und kam zu dem Schluss, dass sich die identifizierten Fragestellungen und Kategorien in unterschiedlicher Anordnung auch in den Stellhebeln wiederfanden. Daraufhin entschloss sich das Team, die Logik der Stellhebel für Veränderungen auf die Arbeitsmodelle zu übertragen und die Schlüssigkeit ein weiteres Mal in einem Workshop im Rahmen des zweiten Arbeitskreistreffens überprüfen zu lassen. Nach einer erneuten Schärfung durch den Arbeitskreis konnten die Dimensionen eines Arbeitsmodells in Anlehnung an die Stellhebel der Veränderung in die Arbeitsmodell-Matrix übernommen werden. Die nachstehende Darstellung bildet die Dimensionen und deren Kernelemente ab.

Abbildung 9 | Acht Dimensionen eines Arbeitsmodells [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Shea; Solomon 2013b]

2 Gregory P. Shea und Cassie A. Solomon identifizierten acht Stellhebel, die für die erfolgreiche Implementierung einer Veränderung in Organisationen relevant sind. Ihre Theorie beruft auf der These, dass wenn ein Unternehmen eine Änderung des Verhaltens von Menschen verlangt, es eine Arbeitsumgebung schaffen muss, welche diese Verhaltensweisen fördert.

Im Rahmen der Matrix-Analyse wurden die folgenden Arbeitsmodelle analysiert:

- Linie, als arbeitsteiliges, klassisches Arbeitsmodell,
- Projekt, als Teil der Linienorganisation,
- BIOS, die Bosch Internal Open Source[3], als Ansatz für Agiles Arbeiten,
- Maverick!, als externes Beispiel für ein selbstorganisiertes Arbeitsmodell des brasilianischen Unternehmens Semco und
- Pod, als wissenschaftliches Modell für aufgabenorientiertes, selbstorganisiertes Arbeiten in Anlehnung an Dave Gray[4].

Im Rahmen von Expertengesprächen konnten die jeweiligen Dimensionen und deren Unterkategorien für die Modelle Linie, Projekt und BIOS beschrieben werden. Bei der Einordnung von Maverick! erhielt die Projektgruppe Unterstützung von einem Doktoranden der Universität Stuttgart, der Recherchen zu diesem Modell durchführte. Maverick! basiert auf den Grundsätzen Teams und jeden einzelnen Mitarbeiter zu stärken, flexible Arbeitszeiten und -orte einzuführen, Arbeitsabläufe zu entbürokratisieren sowie eine flache Hierarchie mit nur drei Ebenen einzuführen (Semler 2013). Die Dimensionen von Pods wurden schließlich auf Basis von Grays Theorie entwickelt. Die fertiggestellte Matrix ermöglichte den Vergleich der jeweiligen Modelle sowie die Ableitung einer Definition Agiler Teams bei Bosch auf Basis der acht Dimensionen. Diese Ausarbeitung fand zunächst im Rahmen des Projektteams statt und wurde im darauffolgenden Schritt durch den Arbeitskreis validiert.

3.4 BEFÄHIGUNG DER MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE ZU INTERNETFÄHIGEN DENK- UND ARBEITSWEISEN

Durch die vorherrschenden verfestigten Organisations- und Rollenbilder ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen der Enterprise 1.0, die unter anderem von Arbeitsnormen und Kontrolle geprägt ist, und der Version 2.0, deren Prinzip auf systemischen Organisationsmustern basiert (s. Abbildung 10) (Vollmar; Scheerer 2012).

3 Bosch Internal Open Source (BIOS) ist eine Initiative, die Software-Entwicklung mithilfe eines Open-Source-Ansatzes innerhalb der Unternehmensgrenzen von Bosch ermöglicht.

4 Um den Innovationsgedanken in den Vordergrund zu rücken, soll laut Gray in einer sogenannten podularen Organisation die Arbeit unter Unternehmen im Unternehmen verteilt werden. Jede Einheit agiert dabei als eigenständiger Komplettanbieter. Da jeder Pod wie ein kleines Unternehmen arbeitet, liegt der Fokus auf dem Kunden. Der podulare Ansatz ermöglicht einer großen Unternehmung mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die so in einer bereichsübergreifenden Organisation nicht möglich wären.

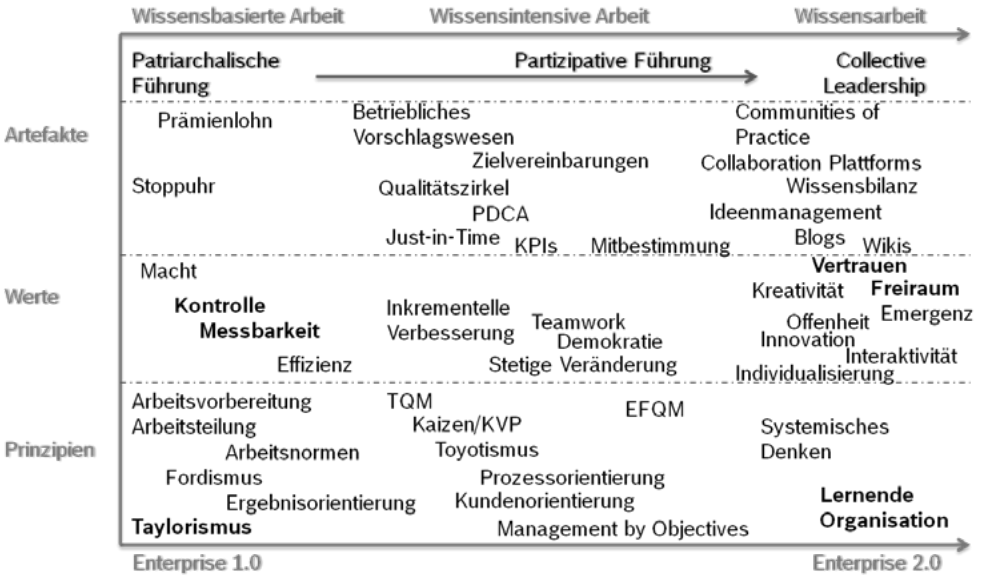


Abbildung 10 | Spannungsfeld Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 [Vollmar; Scheerer 2012]

Neben dem Wandel, der in der Denkweise stattfinden muss, ist es unerlässlich, die Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Technik und Methodik zu schulen. Die hohe Motivation und Kompetenz seitens des Projektteams Enabling Enterprise 2.0 und der Zentralabteilung Organisationsentwicklung ermöglicht es, die Strategie voranzutreiben, alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer internetfähigen Denk- und Arbeitsweise zu befähigen. Die abgeleitete Maßnahme besteht in der Entwicklung eines Qualifizierungsportfolios.

Maßnahme: Entwicklung eines Qualifizierungsportfolios zur Stärkung internetfähiger Denk- und Arbeitsweisen

Der Fokus des Qualifizierungsportfolios liegt in der Befähigung der Mitarbeiter für die Arbeit in einem Enterprise 2.0-Umfeld. Dazu zählt es, Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit der Plattform Bosch Connect zu qualifizieren und außerdem ein Bewusstsein für den Umgang mit Social Media zu schaffen. Exemplarisch für ein Qualifizierungsangebot mit E2.0-Ansätzen steht die Veranstaltungsreihe Reverse Mentoring für Führungskräfte. In einer Enterprise 2.0 müssen Führungskräfte für ihre Mitarbeiter eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens schaffen, damit diese sich in Communities innerhalb definierter Grenzen engagieren können. Dieses Vertrauen gewinnen Mitarbeiter, indem Führungskräfte sich selbst aktiv beteiligen (Kumar 2012). Um Führungskräfte mit dem Thema Social Media vertraut zu machen, entwickelte das Projektteam in Kooperation mit einem externen Schulungsdienstleister ein Reverse Mentoring Programm. Der Begriff des traditionellen Mentorings beschreibt die Beziehung zwischen einer erfahrenen

Person, bei der es sich typischerweise um einen dienstälteren Kollegen und einer weniger erfahrenen Person handelt. Das Prinzip des Reverse Mentoring dreht diese Logik um. Vor allem im Zusammenhang mit Technologie erweisen sich jüngere Menschen als die besten Mentoren, da sie als sogenannte digital natives mit dem Internet aufgewachsen sind und völlig unbefangen älteren Kollegen den Umgang damit erläutern können (Creps 2008). Inhalte sind erste Schritte auf der Enterprise 2.0-Plattform sowie weiterer Social-Media-Anwendungen, die in den Arbeitsalltag einer Führungskraft integriert werden können. Nach den ersten Treffen zwischen Mentor und Mentee soll sich die Führungskraft mit dem Thema Enterprise 2.0 identifizieren können und auch ihren Mitarbeitern den Einsatz von Social-Business-Werkzeugen innerhalb des Unternehmens ermöglichen und den Umgang damit fördern. Unterschiedlichste Bereiche weltweit haben dieses Programm bereits durchgeführt. Laut einer Umfrage im Rahmen des Mentoring-Programms liegt die Zufriedenheitsrate unter Mentoren und Mentees bei über 95 Prozent (Sonne 2014).

Darüber hinaus wurde ein Portfolio für Social-Business-Qualifizierung entwickelt und eingeführt. Es beinhaltet Bosch Connect-Trainings für Mitarbeiter und Community Manager ebenso wie Social-Media-Seminare für Führungskräfte (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b). Abbildung 11 gibt einen Überblick über das bereits umgesetzte Qualifizierungsportfolio.

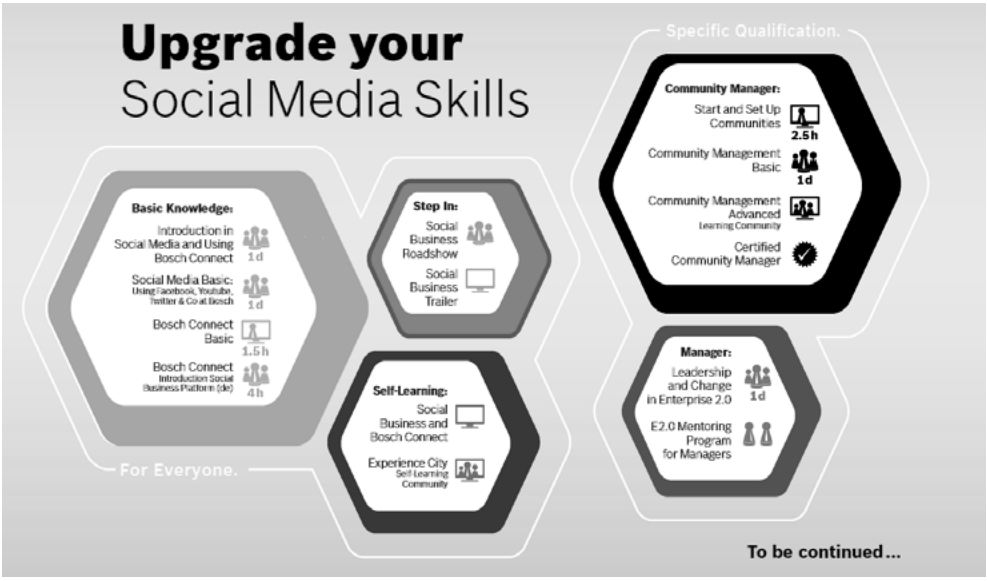


Abbildung 11 | Bosch Social-Business-Qualifizierungsportfolio [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b]

3.5 WELTWEITE KOMMUNIKATION ZUR ETABLIERUNG AGILER TEAMS

Angst gilt als wichtigste Emotion bei Veränderungsprozessen. Es ist die menschliche Natur auf Veränderungen defensiv und abwehrend zu reagieren (Berner 2006). Auch der Weg hin zu einer neuen Organisation mit erweiterten Arbeitsformen ist begleitet von einem Kulturwandel, der in den meisten Fällen unkomfortabel für Mitarbeiter ist, weil Verhalten und altbewährte Gewohnheiten nur schwierig zu ändern sind. Das beste Gegenmittel gegen Ängste ist die offene Kommunikation und das Schaffen klarer Verhältnisse. Sie ist zudem notwendig, um das Vertrauensverhältnis zur Organisation zu bekräftigen (Vollmar, Scheerer 2012). Ein auf die Zielgruppe abgestimmtes Kommunikationskonzept ist deshalb unumgänglich.

Maßnahme: Ausarbeitung eines zielgruppenorientierten Kommunikationskonzepts

Grundsätzlich wird die gesamte Organisation von neuen Arbeitsmodellen betroffen sein und ist deshalb auch die Zielgruppe für verschiedenste Kommunikationsmaßnahmen. Um die Institutionalisierung Agiler Teams und die Entwicklung dorthin Bosch-weit zu kommunizieren, wurde zunächst der Adressatenkreis gesamthaft identifiziert. Im Anschluss an eine Stakeholderanalyse wurde die Zielgruppe hinsichtlich ihrer Einflussstärke und ihres Grades der Betroffenheit kategorisiert. Allerdings lag bei dieser Einteilung der Fokus nicht auf den Einzelbereichen von Bosch, die auch an der Entwicklung der Arbeitsmodelle beteiligt sind, sondern vielmehr auf den übergeordneten Adressatenkreisen. Aus der Analyse ergab sich die Klassifizierung in Mitarbeiter, Umsetzer sowie Treiber und Top-Entscheider. Zur letzteren Gruppe zählen die Geschäftsführung, Führungskräfte und der Betriebsrat, die als Top-Entscheider aktuell über Projektfortschritte informiert werden müssen und überdies als Treiber des Themas im Unternehmen fungieren sollen. Unter Umsetzer werden unter anderem Fachbereiche wie Personal und Informationstechnologie gefasst, welche die Rahmenbedingungen für Agile Teams im Zuge der Einführung anpassen sollen. Auch die identifizierten Piloten im Rahmen des Projekts benötigen eine intensivere Kommunikation als die restlichen Mitarbeiter, da sie in ihrer Rolle direkt betroffen sind. Schließlich ist das Projektteam Enabling Enterprise 2.0 ein Umsetzer und deshalb auf aktuelle Informationen angewiesen. Die Zielgruppe mit niedriger Einflussstärke und geringem Grad der Betroffenheit beinhaltet alle Mitarbeiter, mit besonderem Fokus auf den sogenannten Early Adopters und First Movers. Diese zeigen besonders hohes Interesse an der Thematik Agiler Teams und fordern aktiv Informationen ein. Sie sind ebenfalls eine geeignete Zielgruppe, die künftig als Botschafter Agiler Teams im Unternehmen wirken könnte.

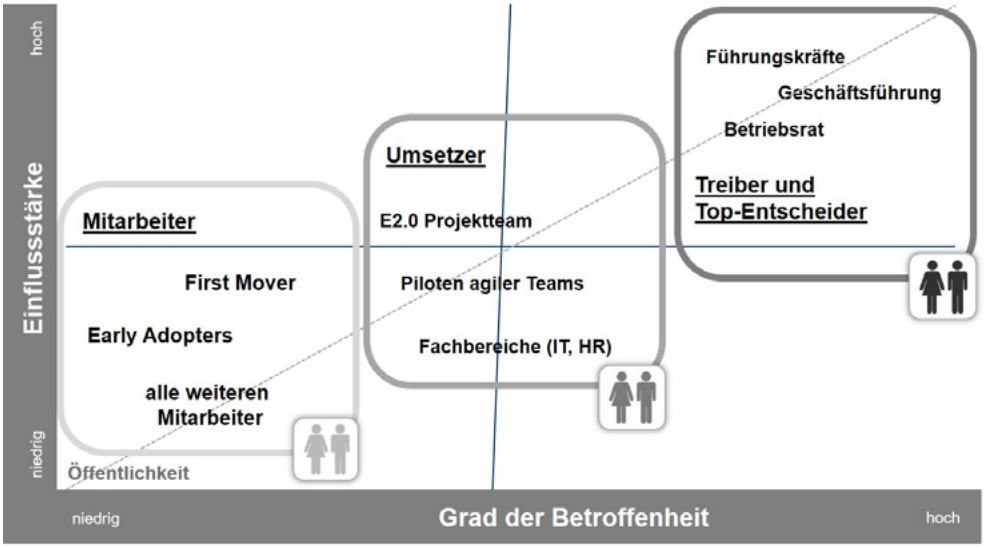


Abbildung 12 | Kategorisierung der Stakeholder zur spezifischen Kommunikation [Eigene Darstellung]

Entsprechend dieser Einordnung wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Bekanntmachung der Institutionalisierung von Agilen Teams im Rahmen des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 getroffen.

Kommunikation über die Social-Business-Plattform Bosch Connect

Im Rahmen der Gründung des Arbeitskreises erstellte die Autorin eine Community auf Bosch Connect mit dem Namen Working Models. Die Community diente dazu, zunächst die Mission des Arbeitskreises und grundlegende Definitionen von unter anderem einem Arbeitsmodell, einer hybriden Organisation und Geschäftsmodellen darzustellen. Überdies wurde die Community zur Organisation der zweiwöchigen Treffen genutzt. Hierbei wurde zunächst eine Agenda für die kommenden Termine online in ein Wiki gestellt. Im Anschluss an die Veranstaltung wurde dieses Wiki um wesentliche Ergebnisse ergänzt und fungierte somit als Online-Protokoll, das für alle Interessierten frei zugänglich war. Die Community informierte darüber hinaus über aktuelle Literatur zum Thema neuer Arbeitsmodelle. Dies geschah über die Einbindung von Lesezeichen zu relevanten Blogs oder Buchempfehlungen. Die Veröffentlichung neuer Erkenntnisse des Arbeitskreises geschah über den Blog. Aktuelle Präsentationen konnten als Dateien heruntergeladen werden und waren über einen Blogeintrag angekündigt. Ein Blogeintrag vom 31.10.2013 thematisierte das zukünftige Arbeiten in Pods und kündigte die fertiggestellte Arbeitsmodelle-Matrix an. Der Blog wurde 1.126 Mal besucht, davon empfahlen 90 Leser den Eintrag durch Betätigen des „Gefällt-mir"-Buttons und 27 tauschten sich über die Kommentarfunktion über den Beitrag aus. Der „Gefällt-mir"-Button hat dabei eine vergleichbare Funktion wie bei Facebook. Durch das Drücken des Buttons erscheint diese Information auf der Bosch Connect-Übersichtsseite und alle

Mitarbeiter, welche der Person folgen, erhalten die Information über die Empfehlung des Blog-Beitrags. Obwohl die Community lediglich 57 Mitglieder zählt, erreichte der Blog-Post bisher über Empfehlungen fast die zwanzigfache Anzahl an Besuchen. Abbildung 13 zeigt einen Ausschnitt des Beitrags in der Community Working Models.

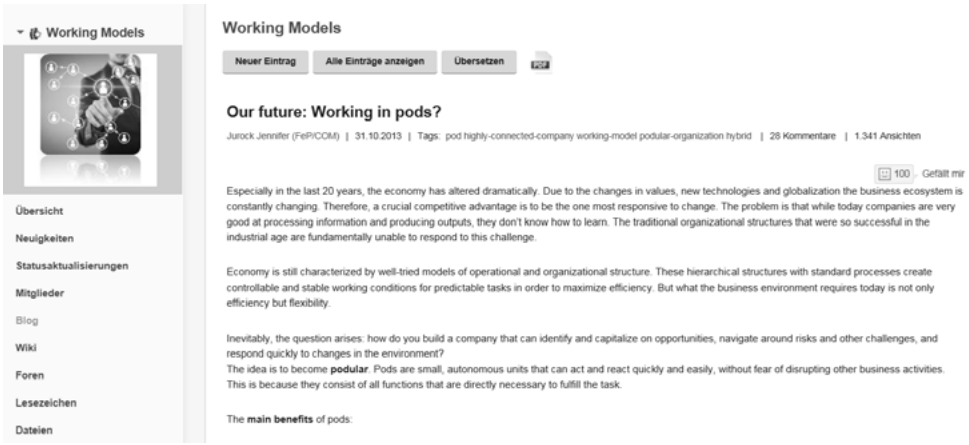


Abbildung 13 | Blogeintrag zum Thema Pods als neues Arbeitsmodell sowie zum Status des Arbeitskreises Working Models [Jurock 2013a]

Um Interessierte zum Thema neuer Arbeitsmodelle auch außerhalb Deutschlands zu erreichen, ist die Hauptsprache innerhalb der Community Englisch.

Für eine breite Kommunikation des Themas fand eine Veröffentlichung von Blog-Beiträgen auch in anderen Communities statt. Die Community Leadership & Enabling fokussiert sich auf die Entwicklung von Social-Business-Maßnahmen in Bezug auf diese zwei Elemente. Unter den Mitgliedern der Community sind primär E2.0-Projektleiter und Organisationsentwicklungsverantwortliche unterschiedlicher Geschäftseinheiten sowie Mitarbeiter des Projekts Enabling Enterprise 2.0.

Teilnahme an der EFQM Good Practice Competition New Ways of Working

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine gemeinnützige Organisation mit Sitz in Brüssel. Mit mehr als 500 Mitgliedern, darunter auch Bosch, stellt sie eine Plattform für Organisationen zur Verfügung, um gegenseitig zu lernen und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Die Mitglieder teilen ein gemeinsames Ziel: das Streben nach Exzellenz. Das EFQM Excellence Model bietet einen Rahmen, der den effektiven Austausch von Informationen zwischen Organisationen – unabhängig von Branchen, Kultur und Reife – erleichtert (EFQM (Hg.) 2014).

Jedes Jahr organisiert EFQM einen Good-Practice-Wettbewerb mit unterschiedlichem Fokus. 2013 lautete das Thema: Wie kann ein dynamisches Umfeld geschaffen werden, um neue Formen der Zusammenarbeit zu schaffen? Aufgrund der Tatsache, dass sich Organisationen an Generations- und Technologieentwicklungen anpassen müssen, treten neue Chancen, aber auch Risiken hervor. Die Teilnehmer sind eingeladen ihre neuen Formen der Zusammenarbeit vorzustellen, die das Engagement der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der Organisationen maximieren. Dieser Wettbewerb ist eines der Programme der EFQM, um führende Organisationen anzuerkennen (EFQM (Hg.) 2013).

Um am Wettbewerb teilnehmen zu können, musste eine achtseitige Bewerbung und ein drei- bis fünfminütiges Video zur Good Practice zur Verfügung gestellt werden. Die Autorin startete ein kleines Projektteam bestehend aus einem Experten im Bereich neuer Formen der Zusammenarbeit, der in der Zentralabteilung Organisationsentwicklung arbeitet, drei internen Social-Business-Beratern mit Erfahrung in der Herstellung von Filmen und dem Projektmanager Leadership und Enabling E2.0. Titel der Einreichung war. „On the Way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect“. Die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels und die Bereitstellung eines entsprechenden Rahmens unter anderem in Form neuer Arbeitsmodelle wurden sowohl im Film als auch in der Bewerbung beschrieben.

Im Juli 2013 stufte die Jury die Einreichung als highly commended ein und zeichnete sie mit dem zweiten Platz aus (Abbildung 14) [EFQM (Hg.) 2013].

Abbildung 14 | EFQM erkennt die Bosch Good Practice als highly commended an [EFQM (Hg.) 2013]

Die Auszeichnung sicherte internationale Anerkennung, unter anderem auch weil das Projektteam die Good Practice auf dem EFQM Forum präsentierte. Hierbei handelt es sich um eine jährliche Business-Excellence-Konferenz, die mehr als 350 weltweite Führungskräfte anzieht und Ende Oktober 2013 in Wien stattfand (EFQM (Hg.) 2013b). Zusätzlich erschien eine EFQM Fall-

studie mit dem Titel „On the Цay to Enterprise 2.0 with Bosch Connect“, die während des Forums auslag und auf der EFQM Homepage zum Download bereitgestellt ist.

Bezogen auf die interne Kommunikation wurde die Auszeichnung durch die EFQM auf unterschiedlichen Kanälen platziert. Zum einen erschien ein Artikel im Bosch Zünder Online. Zum anderen wurden während der gesamten Bewerbungsphase fünf Blog-Beiträge in der bereits oben erwähnten Community verfasst. Dabei informierte die Autorin die Community-Mitglieder sowie weitere interessierte Leser über den aktuellen Verlauf der Bewerbung und bat in dem abgebildeten Beitrag für das eingereichte Bosch-Video online abzustimmen.

Give us your vote - EFQM Good Practice Competition 2013

Jurock Jennifer (FeP/COM) | 07.06.2013 | Tags: good-practice efqm | 5 Kommentare | 74 Ansichten

12 Gefällt mir

We are finalists at the EFQM Good Practice Competition 2013 with our submission "On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect". Now we need your support. Please have a look at our video and give us your first vote here: https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/the-2013-finalists and take us to Vienna. There, the winners will present their Good Practice at the EFQM Forum on 23 & 24 October 2013. The voting is open until 30 June.

Thank you!

Your Co-Creation-Team: Amit Kumar, Sebastian Weiss, Jennifer Jurock and Ergin Kantar (not on the photo: Michael Meyer, Marc Musse).

Abbildung 15 | Blog-Beitrag zur Information über den aktuellen Bewerbungsstand bei der EFQM Good Practice Competition 2013 [Jurock 2013b]

Zusammenfassend ermöglichte die Teilnahme an der EFQM Good Practice Competition und insbesondere die Auszeichnung als highly commended eine sowohl interne als auch externe Bekanntmachung des Vorgehens von Bosch zu einem Enterprise 2.0 und platzierte die Notwendigkeit der Erweiterung bisheriger Arbeitsmodelle.

4 ERGEBNISSE

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der zweijährigen Arbeit an der Ausgestaltung der Bosch-Arbeitsmodelle anhand ihrer Dimensionen sowie die Definition der Rahmenbedingungen, die im Zuge der Institutionalisierung von Agilen Teams anzupassen sind, dar. Abschließend fokussiert dieses Kapitel auf den monetären Nutzen Agiler Teams, der insbesondere durch die erhöhte Innovationskraft gegeben ist.

4.1 DEFINITION UND AUSGESTALTUNG VON BOSCH-ARBEITS-MODELLEN UND DEREN DIMENSIONEN

Zu den Ergebnissen aus der über einjährigen Auseinandersetzung mit Arbeitsmodellen bei Bosch zählte unter anderem die Arbeitsmodelle-Matrix, aus der auch die Kurz-Definitionen der vier Strukturelemente der Dualen Organisation, das heißt, Linie (inklusive Projektorganisation), Standards und Shared Sevices, wissensbasierte Plattform sowie Agile Teams, hervorgingen (Abbildung 16).

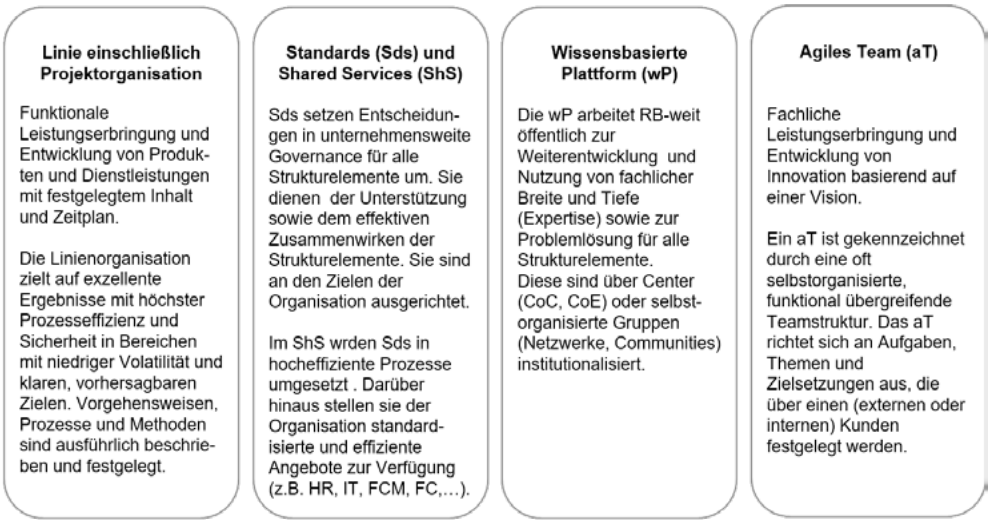


Abbildung 16 | Kurzdefinition der vier Strukturelemente bei Bosch [Eigene Darstellung]

Entlang der acht Dimensionen und deren Unterkategorien eines Arbeitsmodells nach Shea und Solomon erstellte die Autorin, in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Working Models, die ausführliche Beschreibung von Agilen Teams und deren Abgrenzung zu anderen Strukturelementen

der Dualen Organisation. Exemplarisch sollen im Folgenden Ergebnisse innerhalb der unterschiedlichen Dimensionen dargestellt werden.

Die Unterkategorien der Dimension Entscheidungsbefugnis beleuchten Führung, Führungsstil und Freiräume in den vier Strukturelementen. Der kulturelle Wandel zu einer Enterprise 2.0 auf individueller und organisationaler Ebene hat großen Einfluss innerhalb der Kategorie Führung, denn diese Veränderung muss von künftigen Führungskräften nicht nur verstanden, sondern aktiv gelebt werden. Auf Basis dieses Verständnisses hat der Arbeitskreis Working Models ein neues Rollenbild definiert: Die Führungskraft ist der Facilitator, der Werte und Einstellungen im Unternehmen vorlebt und diese unterstützt. Als Primus inter Pares meistert sie den Spagat zwischen netzwerkorientierter Zusammenarbeit und klassischer Unternehmenshierarchie. In der dritten Führungsausprägung überträgt die Führungskraft als sogenannter Virtual Leader ihre Rolle ins Virtuelle. Die Führungskraft fördert dabei unter anderem die Zusammenarbeit über die Social-Business-Plattform Bosch Connect. Die folgende Abbildung bringt die Kernfelder des Wandels mit den neuen Rollen einer Führungskraft in Verbindung.

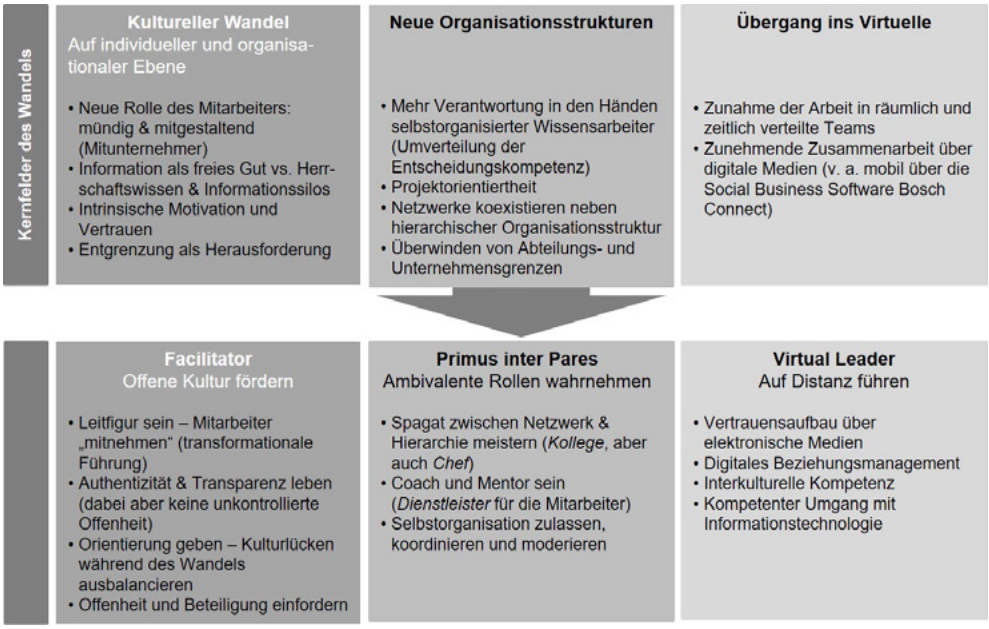


Abbildung 17 | Leadership 2.0 bei Bosch– das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Richter 2013]

Dieses Rollenverständnis ist konträr zum Bild der Führung innerhalb der Linie oder der Standards und Shared Services. In diesen Strukturelementen herrscht ein hierarchisches Managementverständnis, das von Werten wie Disziplin und Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter geprägt ist.

Eine Führungskraft hat die Aufgabe Arbeitsteilung, Zielentfaltung und Leistungsbeurteilung zu strukturieren, schließlich übernimmt sie auch die Ergebnisverantwortung des eigenen Führungsbereichs. Ein anderes Rollenbild mit dem Fokus auf inhaltlicher Führung liegt bei der Wissensbasierten Plattform vor: Die Führungsaufgabe besteht darin, eine Expertenkultur innerhalb des Teams sowie nach außen zu vermitteln und dabei die Teammitglieder individuell auf fachlicher Tiefe und Breite weiterzuentwickeln. Aus Unternehmenssicht wird so der organisationale Wissensaufbau vorangetrieben. Die folgende Abbildung stellt die wesentlichen Unterschiede der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung zusammengefasst dar (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013d).

Abbildung 18 | Detailbeschreibung der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung (Dimension Entscheidungsbefugnis) [Eigene Darstellung]

4.2 IDENTIFIKATION UND DEFINITION VON ANZUPASSENDEN RAHMENBEDINGUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG AGILER TEAMS

Erste Stellhebel für Anpassungen, die mit der Einführung Agiler Teams vorgenommen werden müssten, definierte die Autorin in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis. Der Fokus liegt dabei auf Hauptstellhebeln und nötigen Rahmenbedingungen bei der Einführung der Dualen Organisation auf Basis der acht Dimensionen eines Arbeitsmodells und den Ergebnissen aus den Agilen Team-Piloten des Projekts Enabling Enterprise 2.0.

Eine wesentliche Rahmenbedingung, die im Rahmen der Einführung Agiler Teams angepasst werden müsste, ist weg von rein individuellen Zielen, hin zu Gruppenzielen (Dimension Anerkennung). Diese unterstützen die Förderung der Team- und individuellen Mitarbeiterentwicklung und berücksichtigen unterschiedliche Perspektiven, welche die Qualität des Ergebnisses verbessern. Allerdings müssen bei der Einführung von Gruppenzielen auch deren Schwachstellen wie Effizienzverlust bei einfachen Aufgaben (keine Qualitätsverbesserung bei Team-Bearbeitung) deutlich kommuniziert werden, um entsprechend gegensteuern zu können. Darüber hinaus kann eine fehlende Transparenz der Arbeitsweise einzelner Teammitglieder Orientierungslosigkeit erzeugen. Um zu vermeiden, dass eine starke Gruppendynamik in Abwesenheit der Führungskraft entsteht, ist zum einen ein Vertrauensbonus seitens der Führung nötig und zum anderen muss ein praktikabler Mechanismus zur Rückkopplung von Team und Führungskraft vereinbart werden.

Für den Erfolg dieser selbstorganisierten Zusammenarbeit ist eine offene Feedbackkultur elementar. Eine Möglichkeit bietet die Begutachtung durch Ebenbürtige, das sogenannte Peer-Review. Dabei schätzen Teammitglieder die Leistung ihrer Kollegen ein und unterstützen die individuelle Weiterentwicklung durch das offene Ansprechen von Stärken und Schwächen (Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013e).

Weitere Stellhebel wie die Entwicklung von attraktiven und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Definition der Eskalationswege oder die Erarbeitung neuer Laufbahnmodelle, sind in Abbildung 19 zusammengefasst.

Abbildung 19 | Ausschnitt zu ändernder Rahmenbedingungen bei der Einführung Agiler Teams [Eigene Darstellung]

4.3 MONETÄRER NUTZEN DURCH INNOVATIONSKRAFT AGILER TEAMS

Der monetäre Nutzen für das Arbeiten in Agilen Arbeitsmodellen ist immens, lässt sich bisher aber nur beispielhaft an ersten Teilaspekten, wie der Zusammenarbeit über die Social-Business-Plattform Bosch Connect darstellen:

- 13 SAP-Berater aus weltweit neun Standorten trafen sich bisher einmal jährlich in Deutschland, um die Implementierung neuer Funktionen zu diskutieren. Reisekosten in Höhe von 11.000 Euro und 10.21 kg Kohlenstoffdioxid-Emissionen konnten durch die Online-Zusammenarbeit über Bosch Connect eingespart werden.
- Mithilfe einer Community auf Bosch Connect reduzierte sich die Durchlaufzeit eines Prozesses von 4 Wochen auf 6 Tage.[5]
- Ein Blog auf Bosch Connect ersetzte einen 58-seitigen Management-Bericht. Bisher mussten einzelne Bereiche monatliche Berichte an das obere Management abliefern, nun können aktuelle Ereignisse direkt in Blogbeiträgen veröffentlicht werden. Dies hat eine erhöhte Transparenz, eine Reduktion administrativer Aufwände und ein direktes Agieren über die Kommentar-Funktion zur Folge.

Die drei Beispiele veranschaulichen relevante Kosteneinsparungen durch Agiles Arbeiten. Ein weiterer und bei weitem noch gewinnbringenderer monetärer Nutzen ergibt sich durch die Abteilungs- und Geschäftseinheit-übergreifende Zusammenarbeit in Agilen Teams. Denn sie gehen explorativ vor und sind angetrieben von einer Vision. Künftig könnten erste Ideen fernab vom gewohnten Tagesgeschäft in Agilen Teams in eine hohe Reife gebracht werden und schließlich zu erfolgreichen Neuentwicklungen bei Bosch führen. Insbesondere in den Bereichen vernetzte Mobilität, vernetzte Energie, Industrie 4.0 und Smart Home herrscht großes Potenzial an Neuentwicklungen (Abbildung 20), die letztendlich in neue Geschäftsfelder münden können und für Bosch zukunftssichernd sind - ein nicht mehr messbarer monetärer Nutzen also.

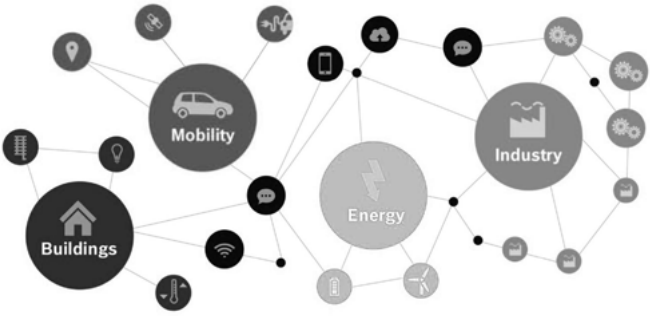


Abbildung 20 | Innovationsfelder bei Bosch [Musse 2014]

5 Bei dem Prozess handelt es sich um die sogenannte Bearbeitung eines Customer Relocation Requests. Dieser dient zur Vorbereitung einer Bereichsvorstand-relevanten Entscheidung, ob eine Produktionslinie in Kundennähe gebaut werden soll.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Die produktive Arbeit in selbstorganisierten Teams verspricht für Bosch eine Form der Organisation, welche die Idee eines hochvernetzten, lernenden Unternehmens bestmöglich unterstützt. Damit sichert sich Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter und in einem dynamischen und wissensgeprägten Marktumfeld. Auch auf gesellschaftlicher Ebene lassen sich ähnliche Paradigmenwechsel in Richtung Gesellschaft 2.0 feststellen. Dieser Umbruch hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen Innen und Außen, also zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, immer stärker verschwimmen und die Mitarbeiter ihre private Erfahrungen und Anspruchshaltungen in ihr Unternehmen tragen. Da die Entwicklung zu einem hochvernetzten Unternehmen nicht isoliert ist, sondern vielmehr aus einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderung resultiert, ist es vermutlich nur eine Frage der Zeit, bis sich selbstorganisiertes Arbeiten als Standard etabliert.

Ganz im Sinne von Heraklits Philosophie des sich stetig Ändernden kann auch die Organisation der Zukunft als fließendes Gebilde verstanden werden. Denn Rollenkategorien werden Stellen bzw. Funktionen ablösen und Verantwortungsbewusstsein wird an die Stelle von Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben treten. Die Duale Organisation stellt den Menschen als Träger von Verantwortung in den Mittelpunkt allen Geschehens. Durch die Passgenauigkeit von Rollen und Potenzialen der Rollenverantwortlichen wird sie eine deutliche Steigerung der qualitativen wie quantitativen Leistung schaffen. Allerdings verlangt dieser Wandel auch ein radikales Umdenken, jedoch verlangt er auch immer den Kernauftrag zu fokussieren, dem Kunden zu dienen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

ANHANG

LITERATUR- UND INTERNETVERZEICHNIS

BERNER, W. (2006): Psychologie der Veränderung. Angst: Die wichtigste Emotion (nicht nur) in Veränderungsprozessen, http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php, 13.03.2014.

BUNDS, K. (2014): Wir sind jung. In: Die Zeit 10, S. 30.

CLARK, D. (2014): Das „Internet der Dinge" ist endlich nahe. Hg. v. Dow Jones News GmbH. http://www.wsj.de/article/SB10001424052702304617404579306483327446164.html, 20.02.2014.

COMELLI, G.; ROSENSTIEL L. v. (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Auflage. Stuttgart.

CREPS, E. (2008): Reverse Mentoring. How Young Leaders Can Transform the Church and Why We Should Let Them. San Fransisco.

DEMERATH, L. (2012): Explaining Culture. The Social Pursuit of Subjective Order. Lanham, Maryland.

EFQM (Hg.) (2013): EFQM Good Practice Competition 2013. https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/, 25.03.2014

EFQM (Hg.) (2014): About EFQM. http://www.efqm.org/about-us, 25.03.2014.

GRAY, D. (2011a): A business within the business. http://www.connectedco.com, 14.01.2014.

GRAY, D. (2011b): The future is podular. http://connectedco.com/2011/04/18/the-future-is-podular 14.01.2014.

GRAY, D. (2011c): The podular system needs a platform. http://www.flickr.com/photos/davegray/, 20.02.2014.

GRAY, D. (2012): The Connected Company. Sebastopol, California.

KOTTER, J. P. (2012): Accelerate! In: Harvard Business Review 11, S. 44-58.

LAKONI, S. et al. (2011): Expeditionsmitglieder gesucht! Agile Wege in hierarchischen Unternehmen. Hamburg.

MEYN, C. et al. (2011): Arbeitssituationsanalyse. Praxisbeispiele und Methoden. Band 2. Wiesbaden.

REISS, M. (2013): Hybridorganisation. Netzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart.

RICHTER, A. (2013): Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft. Stuttgart.

ROTH, S. (2012): Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb. Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen. Wiesbaden.

SEMLER, R. (2013): Interview Ricardo Semler. www.youtube.com/watch?v=USC1RE8jE50, 13.03.2014.

SHEA, G. P.; Solomon, C. A. (2013). Leading Successful Change. 8 Keys to Making Change Work. Philadelphia.

SINGER, B. (2012): Spiegel der Gesellschaft. Über die Manipulation in all unseren Lebensbereichen. Hamburg.

STELZEL-MORAWIETZ, P. (2013). Das Internet der Dinge: vernetzte Objekte. http://www.pcwelt.de/ratgeber/Das_Internet_der_Dinge__vernetzte_Objekte-Internet-7900744.html, 1.05.2014.

SWADER, C. S. (2013): The Capitalist Personality. Face-to-Face Sociality and Economic Change in the Post-Communist World. New York.

TIBERIUS, V. (Hg.) (2012): Zukunftsgenese. Theorien des zukünftigen sozialen Wandels. Wiesbaden.

VOSSIEK, H. (2012): Management netzwerkbasierter Organisationseinheiten. München.

VOLLMAR, G.; SCHEERER, B. (2012): Enterprise 2.0 – mehr als „nur" Social Software im Unternehmen? In: Wissensmanagement. 1, S. 10-13.

VERZEICHNIS UNTERNEHMENSINTERNER QUELLEN

Asenkerschbaumer, S. (2013). Innovation sichert Wettbewerbsfähigkeit Japanisches Unternehmen erhält ersten Preis in der Kategorie „Innovation". http://bzo.bosch.com/de/news/news_detail_page_84763.html, 19.02.2014.

Denner, V. (2012). Wettbewerbsfähiger und vernetzter. http://bzo.bosch.com/de/news/news_detail_page_64704.html, 15.02.2014.

Jurock, J. (2013a). Our future: Working in pods? https://connect.bosch.com/blogs/1a3f49ea-3e9f-46ca-b884455798aea6ff/entry/our_future_working_in_pods?lang=de_de, 24.03.2014.

Jurock, J. (2013b). Give us your vote – EFQM Good Practice Competition. https://connect.bosch.com/blogs/ed988c78-256b-4321-b025-1a4587937b7c/entry/give_us_your_vote_efqm_good_practice_competition_2013?lang=de_de, 24.03.2014.

Kumar, A. (2012). Enterprise 2.0 Project Blog. Version 1.1. https://inside-wiki.bosch.com/confluence/pages/diffpages.action?pageId=147535010&originalId=148271937, 13.03.2014.

Musse, M. (2012): The Social Business Principles. https://connect.bosch.com/wikis/home?lang=de-de#!/wiki/Wc04a76b15f5d_47c8_bae1_73449ed27e5e/page/Social%20Business%20Principles, 18.05.2014.

Musse, M. (2013). Project "Enabling Enterprise 2.0". Social Business Principles. Stuttgart.

Musse, M. (2014). Agile Teams. What they are & how they work. Stuttgart.

Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013a). Fit für die Zukunft. Geschäftsführung nimmt Schwerpunktaufgaben in den Fokus. https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/permlink/wcms_bnn_-news_detail_page-DE-83562, 15.02.2014.Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013b). Leadership, Change and Enabling. Stuttgart.

Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013c). Introduction Leadership & Enabling. https://connect.bosch.com/wikis/home?lang=de-de#!/wiki/Wc04a76b15f5d_47c8_bae1_73449ed27e5e/page/Introduction%20Leadership%2C%20Change%20%26%20Enabling, 30.03.2014.

Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013d). Die Duale Organisation. Beschreibung der Strukturelemente. Stuttgart

Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013e). Arbeitskreis Working Models. Stuttgart

Robert Bosch GmbH (Hg.) (2014). Basic Presentation "Enabling Enterprise 2.0". Social Business @ Bosch. Stuttgart.
Scheider, W.-H. (2013). Vertraulich. Weiterentwicklung der Bosch-Organisation nach Enterprise 2.0-Grundsätzen. Kernbegriffe, Inhalt der Kommunikation und Einführungsmodell. Stuttgart.

Schönbohm, R. (2014). Social Business @ Bosch. Enterprise 2.0-Summit – Paris, France. Feb 10-12, 2014. Stuttgart.

Sonne, A. (2014). Enterprise 2.0 Mentoring für Führungskräfte. Stuttgart.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

aT	Agiles Team
BASF	Badische Anilin- und Sodafabriken
BEP	Break-even-Point
BER	Betriebsrat
BIOS	Bosch Internal Open Source
Bosch	Robert Bosch GmbH
CEO	Chief Executive Officer
C/HMO	Zentralabteilung Organisationsentwicklung und Continuous Improvement
C/HS	Zentralabteilung Leitende Mitarbeiter und Direktoren
E2.0	Enterprise 2.0

EFQM	European Foundation for Quality Management
G40/PJ-E2.0	Projekt Enabling Enterprise 2.0 der Robert Bosch GmbH
IBM	International Business Machines
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoTS	Internet of Things and Services
Sds	Standards
ShS	Shared Services
wP	Wissensbasierte Plattform

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Das duale Organisationssystem: hierarchische Strukturen werden um Netzwerke erweitert [Schönbohm 2014]

Abbildung 2 | Eine podulare Organisation mit Unternehmen im Unternehmen [Gray 2011a]

Abbildung 3 | Plattform eines podularen Systems [Gray 2011c]

Abbildung 4 | Die Schwerpunktaufgaben von Bosch zur Erreichung der Doppel-Acht [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a]

Abbildung 5 | Der Weg von einer Enterprise 1.0 zur Dualen Organisation mit Agilen Teams als zusätzliches Strukturelement [Eigene Darstellung]

Abbildung 6 | SWOT-Betrachtung des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 [Eigene Darstellung]

Abbildung 7 | Der E2.0 Hype Cycle [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c]

Abbildung 8 | Die acht Social Business Principles von Bosch [Musse 2013]

Abbildung 9 | Acht Dimensionen eines Arbeitsmodells [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Shea; Solomon 2013b]

Abbildung 10 | Spannungsfeld Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 [Vollmar; Scheerer 2012]

Abbildung 11 | Bosch Social-Business-Qualifizierungsportfolio [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b]

Abbildung 12 | Kategorisierung der Stakeholder zur spezifischen Kommunikation [Eigene Darstellung]

Abbildung 13 | Blogeintrag zum Thema Pods als neues Arbeitsmodell sowie der Status des Arbeitskreises Working Models [Jurock 2013a]

Abbildung 14 | EFQM erkennt die Bosch Good Practice als highly commended an [EFQM (Hg.) 2013]

Abbildung 15 | Blog-Beitrag zur Information über den aktuellen Bewerbungsstand bei der EFQM Good Practice Competition 2013 [Jurock 2013b]

Abbildung 16 | Kurzdefinition der vier Strukturelemente bei Bosch [Eigene Darstellung]

Abbildung 17 | Leadership 2.0 bei Bosch– das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Richter 2013]

Abbildung 18 | Detailbeschreibung der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung (Dimension Entscheidungsbefugnis) [Eigene Darstellung]

Abbildung 19 | Ausschnitt zu ändernder Rahmenbedingungen bei der Einführung Agiler Teams [Eigene Darstellung]w

DANIEL SCHWAPPACH

CONCEPT FOR FLEXIBLE AND LEAN ORGANISATIONAL STRUCTURES AND PROCESSES –

STRATEGIC INTERACTIONS WITH THE BUSINESS DEVELOPMENT

ABSOLVENT MBA09
(05/2013–04/2015)

INHALT

Summary 229

1 Introduction 230

2 Preconditions 231
2.1 Siemens and LTSA Service Business 231
2.2 Main Trends and Core Challenge for the LTSA Business 232
2.3 Overall Project Objective 232

3 Implementation 233
3.1 Generic Approach 233
3.2 Objective and Strategies 235
3.3 Flexible and Lean Concept for Organisational Structures and Processes 237
3.4 Interaction with Business Development 246

4 Resume 247
4.1 Summary and Outlook for the Concept 247
4.2 Generalisation and Future Perspective 248

Appendix 250

SUMMARY

Siemens is one of the biggest and leading companies in the energy sector and the entire energy conversion chain worldwide. Its service business is a huge division with good future prospects. Nevertheless, the business is changing. Especially, the Long Term Service Agreement (LTSA), which covers mainly maintenance and additional sales for the main frames gas turbine, steam turbine and generator, is confronted with firstly the decreasing profitability of the business model of its customers and secondly increasing competition through commoditisation by price erosion, new innovations and an increased number of competitors. In order to make the best use of Siemens' strengths and the growing Chinese energy market, the MBA-project has been set up with the aim of focusing on implementing flexible and lean organisational structures and processes as well as providing strategic advice of the LTSA business on gas turbines in China.

The MBA-project has the overall objective to provide an answer to the following question for the example of LTSA implementation business in China: "How should a concept for flexible and lean organisational structures and processes be designed – and what would be the strategic interactions with the business development for the implementation?" For this purpose, the business development process was gone through in order to generate an overview of the endogenous and exogenous framework. The 13 strategies revealed have been drawn up to meet the overall project objectives. The following two strategies were selected for implementation:

- WO a. Flexible and lean team structure tailored for the Chinese business
- WO b. Flexible and lean processes tailored for the Chinese business

Pursuing these strategies, with the use of lean methodology and the pyramid structure for organisation, a concept for improved organisational structure and processes was created. This revealed that the current processes are not in line with customer demands and further job functions are necessary in order to gain financial cost savings as well as increased customer and employee satisfaction. However, the implementation of the concept has shown that organisational changes are a sensitive topic which can be allocated to an incremental instead of a radical change. For the business itself, the core challenge for the LTSA is to readjust the understanding that the service is a profitable and non-competitive business driven by fewer changes and convenience. Meanwhile pursuing operational excellence, e.g. driven by lean service management, would be an enabler.

1 INTRODUCTION

„Better to trip up a little on new paths than to continue to walk safely in the old paths" – Chinese proverb, origin unknown, possibly Sun Zu

China is the third largest and the most populated country in the world. There are plenty of opportunities and challenges for everyone since the economy has made dramatic progress within the last 30 years. But to make the best use of it, it is necessary to find and try out new ways; otherwise it could easily lead to one walking in the same old ways. The question now arises, what are the new ways and how can one walk in them? This MBA-project considers this intriguing proverb.[1]

The title, as well as the introduction, has already given some hints as to the motivation of this project. First of all, there is the increasing hype around China. China is a country of many superlatives; there are more than 70 million members in the Chinese Communist Party, foreign exchange reserves are more than 3 trillion dollars, there are around 166 cities with more than one million residents, 181 million cars were sold in China in 2010, and so on[2]. It does not make sense to mention them all. Nevertheless, there are other voices which make one think less positively. China's economy is slowing down, protectionism through the government exists, there are high amounts of overcapacity and real estate and credit bubbles are growing[3]. Despite this, John Naisbitt's book "China's Megatrends"[4] and "On China"[5] by Henry Kissinger assume that China is facing a bright future by achieving an outstanding position as probably the biggest economy in the world. Aside from this general fascination with China, there is always the key question about finding a suitable strategy for doing business in China, which is evidently a very complex challenge for western companies. The second main pillar of the project is the question, what roles do organisational structures and processes play in services in the industry sector in this consideration? In particular, the stationary large gas turbine business for fossil power plants has reached a certain point, where overcapacity and increased competition are forcing the original equipment manufacturers (OEM) to reduce their operational expenses. Applying the lean production theory to the service industry might provide a relevant contribution here in terms of operational excellence. In summary, the motivation for this project is driven by considering operational excellence through lean service management while drawing an "almost" complete big picture around the Chinese service business for gas turbines and the required strategies.

1 Cf. Zailiang, 2013, pp. 4-10.
2 Cf. Stutte, 2011.
3 Cf. Böschen & Hirn, 2015, pp. 60-66.
4 Naisbitt & Naisbitt, 2010.
5 Kissinger, 2011.

2 PRECONDITIONS

2.1 SIEMENS AND LTSA SERVICE BUSINESS

Siemens AG is one of the leading companies in electronics and electrical engineering headquartered in Munich and Berlin. Siemens employs approx. 343,000 people across nearly 190 countries with revenues of approx. EUR 71.92 billion and a net income of approx. EUR 5.51 billion for the fiscal year 2014. It has a tensorstructure[6] with ten divisions, eight cross functional departments as well as 30 main subsidiaries which report directly to the executive board. The current CEO of Siemens AG is Mr. Joe Kaeser.[7]

The Long-Term Service Agreement (LTSA) business, (within Siemens called Long Term Program business), is located within the Power Generation Services Division in the Power and Gas Business Unit of Siemens and covers the fossil service business for Siemens gas and steam fired power plants with long term maintenance contracts. The LTSA is one of four different Siemens Fossil Service concepts and usually provides maintenance for the main components of a power plant – the gas turbines (GT) (Figure 1), the steam turbines and the generators – at regularly-scheduled intervals to ensure the power plant's continuous operation. Such a service agreement is defined by years, e.g. ten years and/or by equivalent operating hours, e.g. 50.000 equivalent operating hours. Non-maintenance activities, such as modifications, upgrades and technical improvements, are additionally offered during the whole implementation period of the LTSA contract by change orders or up-sells.

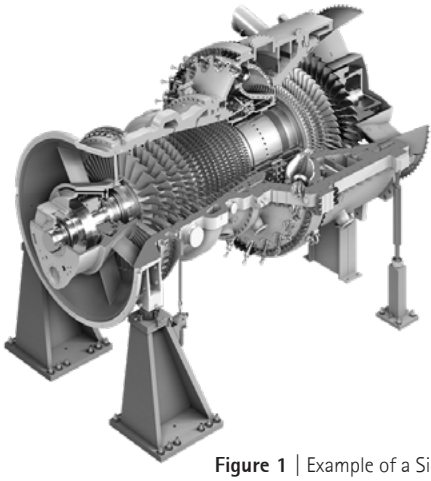


Figure 1 | Example of a Siemens gas turbine SGT5-4000F[8]

6 Cf. Oelsnitz, 2009, p. 81.
7 Cf. Siemens AG (ed.), 2014.
8 Siemens AG, 2015.

The responsible implementation sub-segment is situated in Berlin and covers all countries except America. The implementation is delivered by a mixture of program and project methods which lead to interdisciplinary program- and project teams (matrix-project-organisation[9]).

2.2 MAIN TRENDS AND CORE CHALLENGE FOR THE LTSA BUSINESS

There are two main trends viewed from a GT-manufacturer perspective which have consequences. Firstly, the LTSA customer's business model is becoming uneconomical. This is mainly due to increased competition through distributed and renewable power generation technologies, the imbalance of fuel costs vs. electricity price, unfavourable political regulations and instabilities in certain countries. For instance, the power utility company EON is being divided into two organisations[10]. The mother company will remain as EON and include grid activities and renewable energy. The second part, called Uniper, will cover the fossil power generation plants. All in all, that results in a decline in the current world market demand for new large GT's from around 350 to less than 200 per year. The second main trend is that the GT technology, especially the service, is at a certain point of commoditisation (becoming a commodity). That means that several non-original OEM's are trying to enter the market. This leads to ongoing increased (price) competition, driven by overcapacity, for gas and steam fired power plants products as well as for services[11]. Especially for China, the competition is increasing significantly through former joint venture partners who are turning into serious competitors[12]. Based on that, the core challenge for the LTSA is to readjust the understanding that the service is a profitable and non-competitive business driven by fewer changes and convenience. It is essential that LTSA explores outside of its comfort zone by changing and adapting. Common proceedings are cost reduction programs through releasing staff, hiring freeze and increasing use of command and control through deliberate figure tracking. Meanwhile, increasing workloads could put growing pressure on organisations.

2.3 OVERALL PROJECT OBJECTIVE

The indicator of achievement for the overall objective is the description of some possible answers to the following question.

9 Cf. Oelsnitz, 2009, p. 225.
10 Cf. Boehmer, 2015, p. 47 f.
11 Cf. Giesen, 2015.
12 Cf. Wu, 2015.

For the example of LTSA implementation business in China:

> *"How should a concept for flexible and lean organisational structures and processes be designed – and what would be the strategic interactions with the business development for the implementation?"*

Essentially, the MBA-project focuses on describing the internal situation and how it could be improved. Therefore, it is considered to be a change project in respect of change management, several characteristics of which will apply. Hans Ulrich Streit describes in his article "Veränderung als Projekt" that adaption of the standard project management methods must apply. The adapted procedures are required due to the extremely important willingness of cooperation from the side of the work force, the poor measurability of objectives, the small data base, the intensive interaction with decision makers and the unforeseeable difficulties which may be met during implementation. What makes this different to a "daily business" project, is the essential need to convince and involve the affected employee in the change in order to gain their full support. This all influences the definition of project objectives as well. Streit emphasizes the reasons behind the goal (making it more transparent) rather than making the goals too exact or precise. The goals will continuously be specified during the change project in order to extrapolate more precise target values from the initial overall objective horizon. The SMART[13] criteria do not play any decisive role[14].

3 IMPLEMENTATION

3.1 GENERIC APPROACH

Basically, the generic approach to the project will follow the change process shown here:

Figure 2 | Process of change[15]

The Work Breakdown Structure (WBS) is a hierarchical top-down method that successively subdivides the work of the project into smaller details such as sub-projects, tasks etc. A generic term for a unit within a WBS at the lowest level of its branch, not necessarily at the lowest level of the

13 Cf. Drucker, 1954.
14 Cf. Streit, 2013, p. 50 ff.
15 Cf. Baumöl, 2008, p. 82.

whole WBS, is the work package. Its purpose is to bundle services for specification, tender, bid, order, execution, settlement and make them easy to manage. It may be divided into activities. For creating such a model of the change project it is necessary to decide between the two different generic structures:

- object oriented (e.g. product, function and facilities) and
- phase oriented (e.g. tasks organized according to time) WBS[16].

Due to the fact that the process of change is phase oriented, the decision was made accordingly. To simplify and to ensure the overview, two levels under the overall project are carried out. Further details were planned during the project progression.

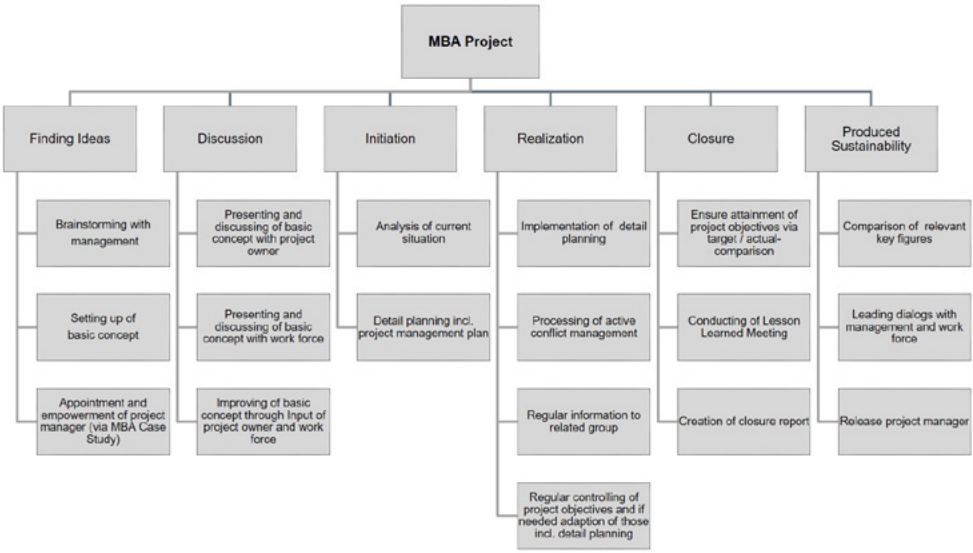


Figure 3 | WBS of MBA-Project[17]

16 Cf. Corsten, Corsten, & Gössinger, 2008, p. 108 ff.

17 Schwappach, Own Figure for PSA 1, 2014.

3.2 OBJECTIVE AND STRATEGIES

In order to provide a common understanding of the LTSA Business, the strategic triangle of the business development process (Faix, et al., 2006) with reference to a selection of the assigned and categorized tools was used.

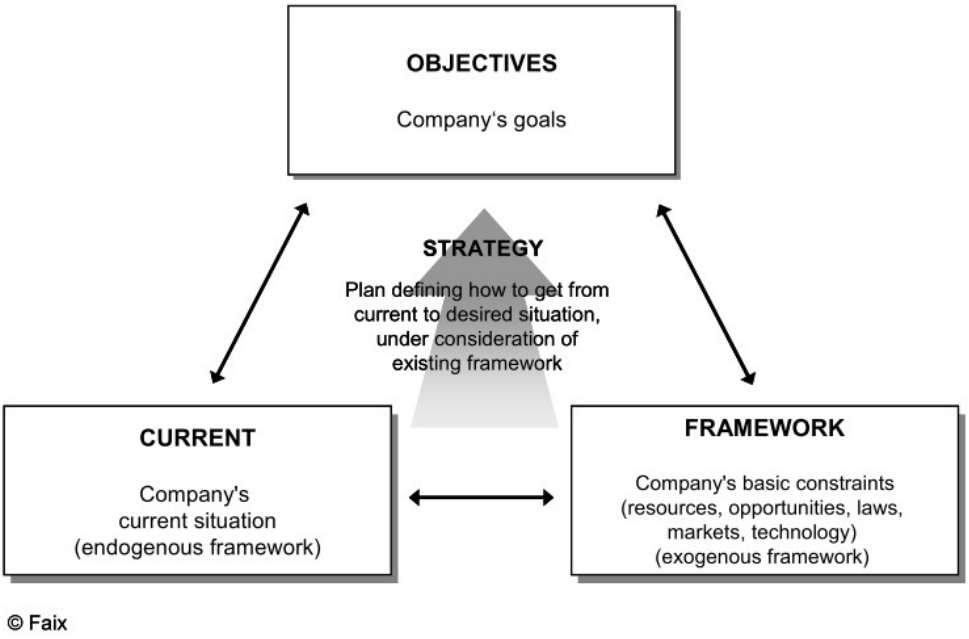


Figure 4 | Strategic triangle of business development process[18]

Two workshops were held to compile the necessary data, information and to create the necessary analyses. The execution of analyses and the compiling of contents were done via a slightly-adapted brainstorming method also using theory and templates as well as several check-lists. First of all, the LTSA specific information was compiled to give a generic overview. The endogenous framework was considered by Stakeholder Value[19] analysis. To generate a clear and detailed picture of the exogenous framework, the economic and political situation of the company was revealed by the general analysis of the business environment; and the framework of the company's current situation was revealed by the analysis of the business environment as related to the company. Thereafter, the strengths, weaknesses, opportunities and threats were defined[20]. In order to identify the appropriate actions, strategies were derived out of the compiled informa-

18 Cf. Steinbeis Hochschule Berlin (ed.), 2006, p. 20.

19 Cf. Freeman, 1984.

20 Cf. Kerth, Asum, & Stich, 2011, pp. 168-170.

tion and data by using the SWOT[21] analysis. Because of this, the created output is based on facts, know-how, expectation and estimations. The contents of the analysis was compiled from aspects, using internal as well as external sources. In order to verify the outcome of the first workshop, a second workshop was held with all the team members. This took place on an individual basis and interview methods[22] were used. The pre-completed templates and data were shown to the participants, discussed and subsequently modified with the input of the team members. The purpose of this was to ensure that the outcome of the analysis phase was more likely to be objective and consider a wider range of aspects.[23]

Finally, the SWOT revealed 13 LTSA China-relevant strategies. The strategies arising from the SWOT have been prioritized by using a scoring model[24] (Zangemeister/Bechmann, 1970). Consequently for the implementation, two of these strategies were selected in order to put the focus on the role of flexible and lean organisational structures and processes.

- WO a. Flexible and lean team structure tailored for the Chinese business and
- WO b. Flexible and lean processes tailored for the Chinese business.

The conducted business development process allows one to define the MBA-project overall objective horizon in more concrete terms. The completion of the project coincided with the MBA ending in auguste 2015. In summary, the analyses revealed two expected results (objectives) produced by MBA-project:

a. A flexible and lean future scenario concept for organisational structures and processes for the Siemens LTSA organisation with three expected benefits:
   - Financial cost savings,
   - Increased customer satisfaction and
   - Increased employee satisfaction

b. Recommendations for adapting the LTSA China objectives and strategies including concrete actions to be taken in terms of operational excellence.

21 Cf. Lombriser & Abplanalp, 1998.
22 Cf. Holstein & Gubrium, 1995.
23 Cf. Nagel & et al, 2013, pp. 24-54.
24 Cf. Kerth, Asum, & Stich, 2011, pp. 218-224.

3.3 FLEXIBLE AND LEAN CONCEPT FOR ORGANISATIONAL STRUCTURES AND PROCESSES

The following section aims to provide insights into the concept for flexible and lean organisational structures and processes created by the MBA-project. The concept is based on the lean methodology and pyramidal structures for organisations. Even though this approach is in an advanced stage, there is still room for improvements.

Understanding the System and Identification of Waste

Seddon describes the following cycle "check-plan-do" as the three steps in performance improvement. The first step is the understanding of what the system does and why. Secondly, there is the discovering of the levers for change. The third step is the actions to be taken on the system.

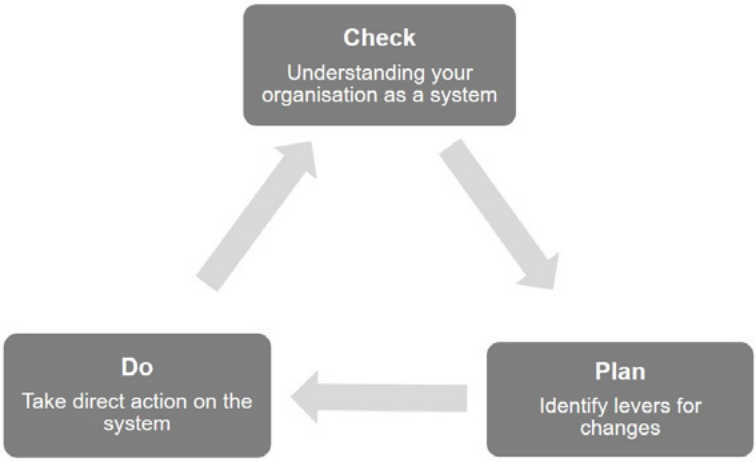


Figure 5 | Performance improvement through 'check-plan-do'[25]

Seddon defines questions for each step for the evaluation. The MBA-project started its lean approach by using the question of the three step check and plan. The target is to gain an understanding of the current situation in terms of the structures and the processes from the lean perspective. In addition, this is the starting point for the future scenario concept outlined in this chapter.

The customer demand plays an important role since processes need to be tailored in this regard. The analysis of the check and plan question revealed some shortages in this regard such as the sustainable operation of machines by lower spending and effort vs. intensive cost structures.

25 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015 based on Seddon, 2005, p. 101.

A further customer demand is the intime outages with the flexibility for changes. This customer demand depends on their input, since when they change or slightly adapt the operation mode for the power plant (which happens frequently), it changes the date for the revision as well. According to lean theory, there should be a flow in place which uses the input from the customer to reschedule the event. A relatively generic look at the following "process" shows which activities must be carried out in order to update the system in the LTSA business at Siemens.

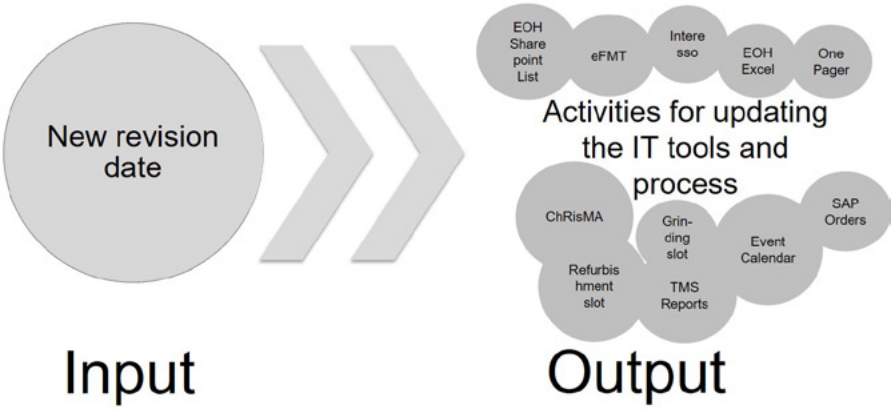


Figure 6 | Process of updating the system for new revision date[26]

This figure illustrates the multi singular activities needed to update the IT tools and therefore the process. It is just an example, but it makes clear that there is no real process behind the customer demand of having a revision event of their GT according to his operation mode. The processes of the Siemens LTSA business are not tailored to the customer demands in terms of a process-oriented organisation, but rather they stick to the principles of project management and functionally-oriented organisation.

Lean theory seeks to focus on customer demands, avoid waste and failure and improve flow. The analysis through the check and the plan steps, as well as the outlined example of customer demand revealed several kinds of waste. There are defects through errors and misinformation, motion through unnecessary actions, no flow for customer demands, but above all there are "non-utilized skills". According to Debashis Sarkar, the waste for "un-utilized people" or "non-utilized skills" is demonstrated by people working in the wrong job[27]. That means, those employees are not motivated to reach their own potential. In other words, if an employee cannot make use of all of their competences to their full potential he or she will lose his intrinsic motivation, which leads

26 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

27 Cf. Sarkar, 2009, p. 4.

to significant non-productivity[28]. In the context of the LTSA Business, it can be assumed that highly qualified and certified personnel will suffer from such lack of motivation, when they have to perform a relatively high volume of secondary or organisational activities.

Overall, in terms of lean theory it is necessary to follow the customer's demands, avoid waste and create a work flow. This can be realised by supporting the intrinsic motivation through using future organisational structures with different hierarchical functions to give a clear distribution of activities. Therefore, customer demand can be satisfied, waste reduced and flow generated which will all increase the productivity. The following sections outline these ideas.

Organisational Structures

The MBA-project has produced the following concept for the current scenario (today) vs. the future scenario for the organisational structures. The goal is to reach the future scenario. It was further developed and matured through several workshops and meetings by considering the pyramidal structures for organisations and the outcome of the previous section. The final version of the current and future scenario structure is shown in the following figure.

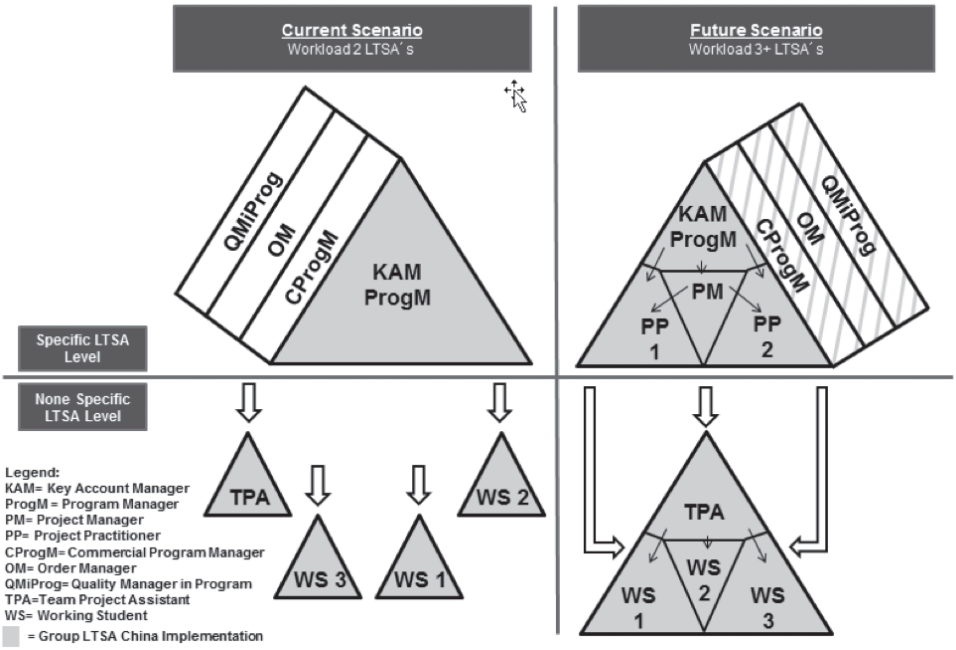


Figure 7 | Current- and future scenario organisational structure[29]

28 Cf. Seddon, 2005, p. 116.

29 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

One of the main ideas is to distinguish between the specific LTSA level assigned to specific LTSA's and the non-specific LTSA level (horizontal line). The functions marked in grey are allocated to the China LTSA Key Account and Program Manager department. It is true that in the current scenario this was already the case, but without any structure or clear assignment for the non-specific LTSA level. That means, assuming there are a lot of generic frequently repeating activities for the China LTSA's, it is useful to transfer those activities from the specific LTSA team to the non-specific LTSA level. Therefore, the Team Project Assistant (TPA) receives their instructions and orders from the Project Manager (PM) and Project Practitioner (PP) and coordinates and delegates those with the Working Students (WS) in order to make the best use of resources, capacities and competences. Of course, there is the possibility of direct communication as the arrows show, too. The activities for this approach are compiled from the total LTSA's of the China implementation group under the term organisational activities.

A further significant change is the hierarchy in the upper quadrants. For the future scenario, the new structure is oriented towards a pyramidal organisation structure. Basically, there are some elements of the vertical product team structure[30]. Until now, there are Key Account Managers (KAM) and Program Managers (ProgM). But there has been no real concept of how to support the KAM's or ProgM's in the daily business. Specifically, the KAM idea was based on the principle that these people can cover and bundle several LTSA's from one single customer in order to make the best use of synergies between the different LTSA's (it is partly contract scope for Siemens). This can be achieved by minimizing coordination efforts and optimizing spare parts scenarios, increasing and improving the (vertical) market position and having the right contact in terms of Guanxi in place for the China-specific project approval process for state owned holding companies[31]. In particular, Guanxi[32] (relationship, connection and networking) should be mentioned here. It is, according to Confucius one of the most basic Chinese values, which describes the high importance of interpersonal relationships. This contrasts sharply with western values, where the dignity of the individual is dominant, as compared to Guanxi, where the big picture is more important than the individual[33]. That is a fundamental difference in thinking and behaving. The conclusion of this is that it is essential and beneficial to maintain relationships and networks in China. Guanxi makes a significant contribution to the success. Therefore, it is important to have the right counterparts for each function in the customer organisation. Since the organisational structures of state-owned customers are different; it requires an appropriate adaption on Siemens side. Meanwhile, the KAM's cover the activities for the ProgM´s as well. KAM's and a ProgM's can cover the same work load. If China LTSA market grows through additional LTSA's from the same customers, it will be necessary to give further support, especially to the KAM's, in order to concentrate on the overall coordination and maintenance of the customer relationship in

30 Cf. Kotler, Keller, & Bliemel, 2007, p. 1151.

31 Cf. Kotler, Keller, & Bliemel, 2007, pp. 799-801.

32 Cf. Weggel, 2002, p. 33.

33 Cf. Weggel, 2002, p. 33 ff., cf. Preyer & Kraußе, 2009.

the Business to Business activities. Principals such as buying centre principal[34] or buyer-supplier relationship by the diamond[35] can be used for this. Further support will be realised with the functions PM and PP. The tasks to be covered by these people are the secondary activities of the KAM's and ProgM's. If possible, the PM's and PP's should work for several KAM's and ProgM's.

Besides the KAM's and ProgM's, who are responsible for the profit and loss as well as the technical leadership of the LTSA specific team level, there are the three LTSA core team members: Commercial Program Manager, the Order Manager and the Quality Manager in Program. These resources do not belong to the China LTSA Key Account and Program Manager department, but to the specific programs. In terms of lean theory and hence a process-oriented organisation, it is recommended that the specific program teams be located in one room in order to improve the workflow initiated by customer demand. That would improve the communication (by reducing calls and emails), the LTSA specific team culture and affiliation and finally the efficiency. Further, the disciplinary lead, which is currently distributed over several departments and leads to different individual goals, should be reorganised by giving the lead to the KAM and ProgM or to those group lead. Admittedly, that idea would be somewhat impractical for LTSA's which only last two or three years. But for the LTSA's with a duration of between five and ten years, or even with renegotiation, up to twenty years, it makes sense. If no team member changes their job, they will work together for up to twenty years without sitting together and having the same individual goals. Further, the KAM's and ProgM's are in charge of many non-core activities. That probably leads to demotivation and hence waste. To reallocate the team and empower the LTSA team leaders would finally achieve the lean principal to transfer decision-making competencies and abilities to the working level[36] as well as the "principle of the minimum chain of command, which states that a company should choose their hierarchy with the fewest levels of authority necessary to use organizational resources efficiently and effectively"[37]. The functional project-matrix-organisation within the Siemens LTSA organisation does not seem, from that point of view, to be the most effective one, but rather a process-oriented service organisation. However, since this suggested change of disciplinary lead will most likely meet resistance due to its radical approach oriented at the Business Process Reengineering[38], it has been shown with stripes in the above figure[39].

In summary, in order to not just increase the KAM or ProgM headcount, it is intended to hire staff with lower competence levels, such as PP and TPA, to take over secondary- and organisational activities in the future scenario. Further, a separation between LTSA specific and non-specific LTSA levels with a clear hierarchal structure is intended. Therefore, the KAM's and ProgM's can

34 Cf. Webster & Wind, 1972.
35 Cf. Johnston, Clark, & Shulver, 2012, p. 91 f.
36 Cf. Gorecki & Pautsch, 2013, pp. 31, 298.
37 Hill & Jones, 2007, p. 416.
38 Cf. Jones & Bouncken, 2008, pp. 263-270, cf. Hammer, 1990, cf. Hammer & Champy, 1994.
39 Cf. Gorecki & Pautsch, 2013, p. 298, cf. Gaitanides, 2012, pp. 54-62.

concentrate on the high value work for which they are hired. Finally, it is recommended that the functional project-matrix-structure of the whole organisation should be changed into a process-oriented service organisation. That could result in more flexibility, more focus and finally higher motivation of the work force as well as increased customer satisfaction. The next section focuses on the processes and hence the activities behind the future scenario.

Processes

This section shows the procedure of the Activity Structure Analysis (ASA). The results obtained through the process analysis and derivation of measures for the future scenario concept using the example of China LTSA implementation. In order to ensure the quality of the whole approach a lean consultant provided professional help and advice.

In order to determine the core-, secondary- and organisational activities, to analyse the company organisation, increase the transparency in organisations and estimate the optimisation potential, the lean methodology tool ASA for reorganisations was identified and used. For this, the current activities of the China LTSA implementation KAM's and ProgM's were analysed. One workshop and one kick-off meeting were held to compile the activities and initiate the ASA tool. The following figure provides a comprehensive overview.

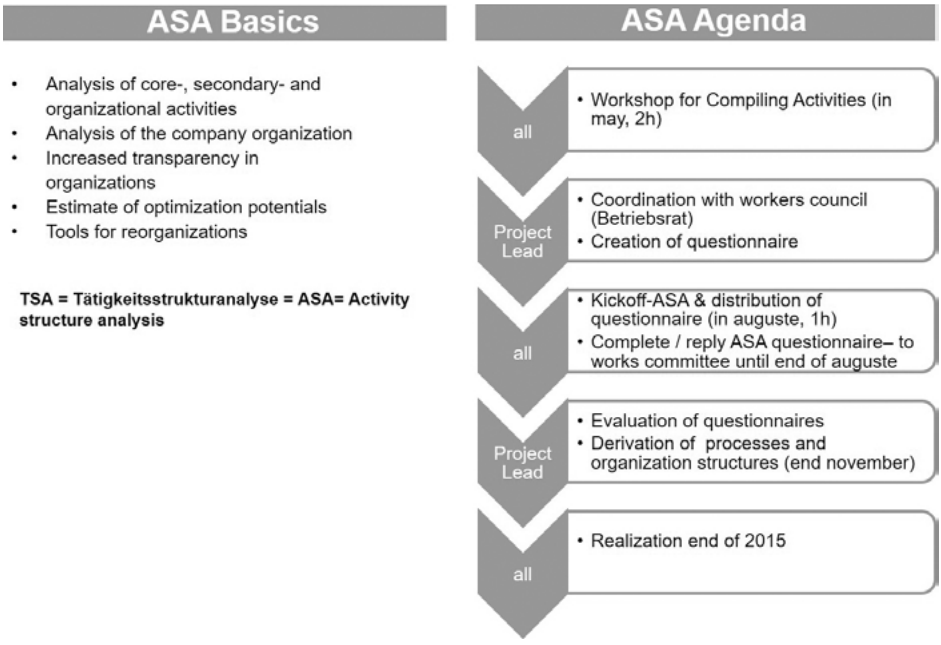


Figure 8 | Overview ASA[40]

40 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

During the workshop for identifying the activities performed by the KAM's and the ProgM's in may 2014, 37 activities were identified and categorised. Afterwards, a questionnaire was created with the following fields including the allocated activities based on a template from Siemens Lean Administration in-house training:

- Process satisfaction (yes/no)
- Activity field (defined by first workshop)
- Activity (defined by first workshop)
- Resources (SAP, Excel, telephone, etc.)
- Evaluation of efficiency of IT resources: (1 – very high, 6 – very low)
- Evaluation of efficiency of activity: (1 – very high, 6 – very low)
- Comments on efficiency / kind of wastefulness
- Estimated number of events (per year)
- Estimated time per event (minutes)
- Calculated total time
- Comments for optimization
- Individual comments on activities

Members of the workers' council and the team members took part in the kick-off meeting as shown in the figure above. This was held to introduce the questionnaire and discuss any misunderstandings or doubts. In order to anonymize the questionnaire, the completed questionnaires were sent via the workers' council. Every questionnaire got a number, while the specific name allocated to each number remains on a separate list kept by the workers' council. Therefore, it is ensured that all data is anonymous in order to avoid any connection between performance and a specific person. The evaluation and derivations for the future scenario concept and processes was conducted by the MBA-project owner and the author in several meetings and workshops. As mentioned, the data quality is based on China LTSA implementation KAM's and ProgM's. Therefore the outcomes from the ASA could be easily distorted by single outliers. For future purposes, it is recommended to conduct the ASA with all KAM's and ProgM's of the LTSA business (approx. 87). The final outcomes of the ASA questionnaires will be used to define the flexible and lean processes. In order to make it more transparent, the results are broken down into five portions.

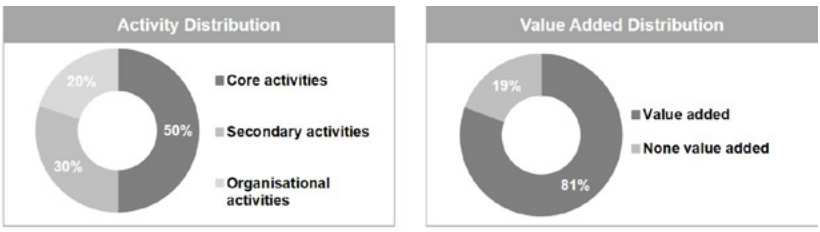


Figure 9 | Activity and value added distribution of ASA[41]

41 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

Figure 9 shows the most important insights gained from the questionnaire. First of all, there is a split of activities: 50% core, 30% secondary and 20% organisational. The core activities must still be covered by the KAM's and ProgM's. The secondary activities will be covered by the defined PM and PP and the 20% organisational activities by the TPA and WS on the non-LTSA level. In terms of hours, this means that approx. 1800 hours a year of a KAM or ProgM can be divided into 909 hours core-, 532 hours secondary- and 359 hours organisational activities. The assumption is that the duration of the activities will remain stable irrespective of which job function executes them. In terms of work load, KAM's and ProgM's could carry twice as many LTSA's (approx. 3.4). Further, 19% of activities could be identified as non-value-added. From this point of view, these activities should be avoided and removed totally from the daily business. Since those activities belong to all three categories, it would be possible to increase the efficiency of the described job functions and hence the work load in terms of LTSA per employee. This insight was used in two separate internal projects called "Stop Doing" and "Program and Project Process Light", which intends to identify activities which can be stopped. The outcome of those was open at that time. Therefore, those activities are included for further analyses.

Top activities with highest time consumption	Hour [%]	Hour [h]*
Coordination and carrying out of customer meetings	8,4%	904
Team management onshore / offshore (e.g. coordination of customer communication, know how exchange, etc.)	8,0%	860
Follow up of customer meetings (e.g. writing and distribution of minutes of meetings)	5,2%	564
Preparation, review and signing of additional change orders and offers	4,8%	521
Conducting of financial reporting (ETC / eFMT)	4,8%	521
Organising and carrying out of core team meetings (controlling meetings) / coordination with OM, CProgM and QMiProg	4,8%	516

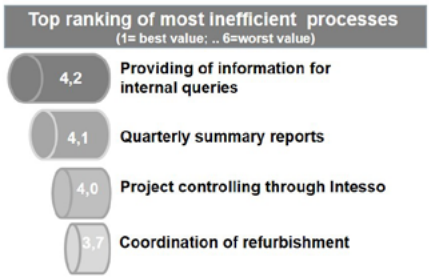


Figure 10 | Top activities with highest time consumption and top ranking of most inefficient processes[42]

Further insights out of the ASA are the most time-consuming activities (time-eater), such as the 860 hours in total per year for the whole group that is spent in on- and offshore group coordination. In other words, a KAM or ProgM spends 8% of their time on just this activity. Slightly more time is spent on the preparation and carrying out of customer meetings. If the third activity is also taken into consideration (which includes follow-up to the customer meeting), then 13.6% of the total time is used for customer meetings. That seems good, since spending time with the customer should be value-added. Yet, there is no specific process description or any defined procedure in place. It is recommended that this work package should be further investigated by a value stream analysis[43]. Another result of the ASA was the identification of the most inefficient processes such as quarterly summary report or project controlling through the IT tool "Interesso". Those insights were also used for "Stop Doing" and "Program and Project Process Light" initiatives.

42 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

43 Cf. Gorecki & Pautsch, 2013.

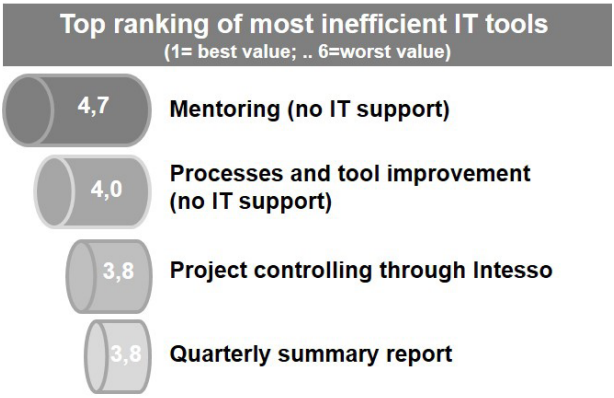


Figure 11 | Top ranking of most inefficient IT tools[44]

In addition to the most inefficient processes, these are the corresponding outcomes for the most inefficient IT tools such as the quarterly summary report or project controlling through the IT tool "Interesso".

In summary, there are many insights gained through the ASA which could be used in order to improve the processes. The most important are the 50% core-, 30% secondary- and 20% organisational activity distribution since those will define the work volume for the future scenario concept as described in this section. Further, there would be a reduction in the effort and duplicated or wasted work, if the suggestions were followed by the whole organisation through, for example, "Stop Doing" and "Program and Project Process Light". As a result, the activities should be carried out more effectively and the cost-efficiency ratio should be increased for the future scenario.

The financial consideration of the concept is not outlined.

Roll-Out

In order to conduct one of the first steps of the WBS, gaining the support of the middle management and therefore the required resources for the implementation of the flexible and lean concept for the pilot project in the China LTSA implementation group, the concept was suggested via a Siemens internal idea system. In this, the benefits for the whole organisation were pointed out in terms of a complete roll out over the organisation. The management has shown its interest as well as the intention to follow up the concept. However, the current business situation, as described in the introduction chapter, hinders a prompt pilot roll-out. Yet, the suggested future

44 Schwappach, Own figure for master thesis, 2015.

scenario concept could provide exactly the right answer. Finally, an incremental roll out was chosen. First results in terms of staff hiring and activity redistribution could be achieved.

3.4 INTERACTION WITH BUSINESS DEVELOPMENT

The Objectives and Strategy section revealed these two strategies by applying the business development process at the beginning of the project:

- WO a. Flexible and lean team structure tailored for the Chinese business and
- WO b. Flexible and lean processes tailored for the Chinese business.

Those have been used for the previously-outlined concept. But in general, a blind and autocratic implementation of operational concept is not to be recommended. On the contrary, a regular strategic cycle should be common practice, in order to align strategies with operational concepts and the other way around[45]. Both strategies and operational concepts influence each other, which fact should be considered by both sides. Hence, structure follows strategy, but also "strategy follows structure"[46], as revealed by Jr. Alfred D. Chandler. However, there are several other models such as the 5 stages closed-loop management system[47] described by Robert S. Kaplan and David P. Norton that provide this idea from a process point of view. This MBA-project does not aim to answer or to discuss this approach (which comes first, strategy or structure?) in detail, but rather to consider it. In summary, the main outcome of the first business development processes in 2013 was that the China LTSA business should make the best use of flexible and lean structures and processes. The next step is to test and validate whether the created concept of the above mentioned strategies fits into the current business situation and what must be considered alongside it.[48]

A second run of the business development process with a comprehensive analysis of the Siemens corporate objectives and strategies, a balance score card and a SWOT for the objectives and strategies of Siemens China LTSA implementation business, a ranking through a scoring model and finally an expert interview were conducted. All in all, twelve strategies were identified, of which three focus on operational excellence, such as lean methodology and implementing the concept. Those should be favoured. Furthermore, there are specific Chinese market characteristics and success factors such as Guanxi which should be fulfilled by related strategies such as Key Account Management.

45 Cf. Johnston, Clark, & Shulver, 2012, p. 400.
46 Nagel et al, 2013, p. 163.
47 Cf. Kaplan & Norton, 2008, pp. 62–77.
48 Cf. Johnston, Clark, & Shulver, 2012, pp. 368-407.

a. WO a. Using lean and flexible organisational structures and processes tailored for the Chinese business by diversified job disciplines and tailored activities.
b. WT b. The introduction of (own) lean service philosophy with qualification and processes instead of project management perfectionism.
c. WO b. The introduction of continuous improvement process and failure acceptance culture by considering change & innovation management.

Regarding the strategic interactions between the business development and the concept for flexible and lean organisational structures and processes, the interactions can be summarised by the need for the future scenario concept in order to support the Chinese LTSA market-specific strategies demands such as Key Account Management and to meet the Siemens corporate objectives and strategies; meanwhile the concept needs objectives and strategies that are relevant for operational excellence on an organisational level to provide the required framework for the implementation. Therefore, the first step is to establish and introduce the relevant objectives and strategies.

4 RÉSUMÉ

4.1 SUMMARY AND OUTLOOK FOR THE CONCEPT

The flexible and lean concept for organisational structures and processes has been developed from an idea into a tangible future scenario. Through models such as the pyramid structure for organisations and the lean tool ASA, a complete approach was created. A ramp up of LTSA's is required in order to roll out the full potential of the future scenario concept for the China LTSA implementation group with yearly cost savings of up to 21% by 2018. For the calculation, the assumptions consider elements such as LTSA amount increase, wages, training costs, business travels costs, collective increases to wages and salaries as well as the activity split according to the current vs. future scenario as revealed by the ASA. It is important to consider that the ASA must be conducted for the whole organization in order to validate the outcome over the activity split. Further, it can be estimated, that increased customer- and employee- satisfaction can be achieved by the reduction of non-value added activities and maintained motivation of the work force by meeting the individual competency level of each employee. That should bring further financial benefits which have not yet been considered in the cost saving calculation of the future scenario concept. Hence, the customer demand is brought back into the focus; the competitiveness of the Siemens LTSA business will be positively influenced by the benefits already mentioned. In order to measure the following factors: financial cost savings, customer- and employee satisfaction, it is recommended to set up a key performance indicator system with the following variables for the implementation.

- Fixed costs (as described) savings between current and future scenario >10%.
- Increased customer satisfaction by NPS >36 % or at least no detractor and
- Increased employee satisfaction for engagement >30% and operational excellence and leadership >45%.

Those figures should be measured on a regular basis. Although the "soft" results for increased customer and employee satisfaction can be measured by the factors mentioned, they can still be influenced by many other different factors, which make a precise correlation uncertain. Nevertheless,the expected improvements as outlined should be realistic. A further benefit, which has not yet been outlined, is that the described concept would enable the company to hire less-skilled people. Through competence management their skills can be deloveped in-house. That would be an excellent opportunity to continue to improve the concept through the creation of a competence model and a development plan for each job function.

The interest of the middle management underlines the approach. In any case, a clear roll-out is being prevented by the current situation. However, according to McKinsey & Company´s article "Maintaining a long-term view during turnarounds" avoiding cuts in the affected business areas shall be maintained as long as possible in order to be flexible as well as keeping the motivation and the skills on board[49]. Therefore, creating the long-term results must be the focus followed by a vision and road map. The future concept presented could be part of this vision by giving the right answer as to how to operate on the level of operational excellence. Overall, operational excellence defines a program, not just headcount reductions, which targets the improvement of processes to meet customer demands, quality and efficiency by using methodology such as quality management, lean theory, leadership, team work and improvement management[50]. The first steps for the roll out were done by following an incremental change.

4.2 GENERALISATION AND FUTURE PERSPECTIVE

The proverb used at the start of this description points out that it is necessary to find and try out new ways, otherwise it could easily lead to one walking in the same old ways. This MBA-project follows-up this philosophy by giving an answer to the new ways and how to walk on them. A proverb from the Chinese philosopher Lao Tse is: "The journey of a thousand miles begins with one step"[51]. For a future perspective, that means that having taken one step along a new path, the next step should be taken along the same new path.

49 Cf. Carmody, Davies, & Yakola, 2015.

50 Cf. OECplus, n.d.

51 Hochschule Ludwigshafen am Rhein, 2014.

As a general comment, it can be seen that operational excellence seems to be a topic outside the focus of an industry service organisation. The reason for this might be that, for instance, the LTSA business was almost free from competition and since when a customer bought a GT from one of the OEM's they were virtually bound to this manufacturer. Therefore, competition was mostly related to the production business unit for selling new components. But the situation has changed recently. Non-OEM's and prior joint-venture partners are now attacking the service business directly. There are several parallels to infrastructural technologies such as the railways in the middle of the 19th century with rapid installation, massive investment and exponential capacity increase followed by extreme price declines, increased competition and finally commoditisation[52]. Another aspect regarding competition is the limitation of personnel and competencies also called „War of Talents"[53]. Advanced concepts for organisational structures and processes could bring more flexibility and reduce pressure on enterprises to hire highly-qualified employees through competence development and management[54]. Therefore, the concept as described, can be applied to the whole LTSA implementation organisation and even further to other service business units. Clearly, another fact will be that operational excellence is considered more relevant for manufacturing (through concepts such as lean production) than for the service business[55]. The increased competition will force service businesses to spend more effort on business development than before, which should lead to an increased focus on operational excellence as well, since some market-specific objectives and strategies can only be implemented if the internal set-up, such as organisational structures and processes, is the right one. Hence, the basis is to have objectives and strategies in place. Without these, there will probably not be any improvement and progress in this regard. Lean service management can contribute in general the relevant success factor to the service businesses in order for the business to compete effectively and efficiently[56]. The Chinese specific market demands such as Key Account Management due to Guanxi can be transferred to other regions with similar GT volumes and customer structures such as the region Middle East. In terms of a broader context hypotheses or general principle generated from the China Siemens LTSA specific case to other industry services it can be pointed out:

Increased competition in industry services, through e.g. commoditisation and lack of competent personnel, should lead to an enhanced focus on operational excellence by introducing the related objectives and strategies in order to reveal and provide the framework conditions for concepts of advanced organisational structures and processes based on the methodology of lean service; while specific market demands constitute a catalyst.

52 Cf Carr, 2003, pp. 41-49.

53 Faix & Auer, 2009, p. 383 f.

54 Cf. Faix & Auer, 2009, pp. 13-89, cf. Jochmann & Gechter, 2007.

55 Cf. Allied Consultants Europe (ed.), 2011, cf. Johnston, Clark, & Shulver, 2012.

56 Cf. BCG, 2008, p. 1.

APPENDIX

REFERENCES

ALLIED CONSULTANTS EUROPE (ED.) (2011): Lean Services: How Service organisations meet future challenges. Stuttgart: ACE Allied Consultants Europe.

BAUMÖL, U. (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse. Wiesbaden: Gabler.

BCG (2008): Rethinking Lean: Beyond the Shop FLooR. Special Report. Pennsylvania: Knowledge@Wharton.

BOEHMER, R. (2015, MAY 22): Hartes Ringen zwischen Staat und Konzern. Wirtschafts Woche, pp. 47-48.

BÖSCHEN, M.; & HIRN, W. (2015, FEBRUARY): Frostige Zeiten. Manager Magazin, pp. 60-66.

CARMODY, K.; DAVIES, R.; & YAKOLA, D. (2015): Maintaining a long-term view during turnarounds. Retrieved June 10, 2015, from Mckinsey Insights & Publications : http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/maintaining_a_long-term_view_during_turnarounds

CARR, N. G. (2003): IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, 41-49.

CORSTEN, H.; CORSTEN, H.; & GÖSSINGER, R. (2008): Projektmanagement (2nd ed.). München: Oldenbourg Verlag.

DRUCKER, P. F. (1954): The Practice of Management. New York: Harper & Row.

FAIX, W. G.; & AUER, M. (2009): Talent. Kompetenz. Management. (Vol. I). Stuttgart: Steinbeis-Edition.

FREEMAN, R. (1984): Strategic management. A Stakeholder approach. In Pitman, Series in Business and Public Policy. Bosten et al.: Financial Times Prentice Hall.

GAITANIDES. (2012): Prozessorganisation (3rd ed.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

GIESEN, C. (2015): Joe Überall. Retrieved June 8, 2015, from Süddeutsche Zeitung: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/report-joe-ueberall-1.2507863

GORECKI, P.; & PAUTSCH, P. (2013): Lean Management (3rd ed.). München: Carl Hanser Verlag.

HAMMER, M. (1990): Reengineering Work: Don´t Automate, Obliterate. Harvard Business Review.

HAMMER, M.; & CHAMPY, J. (1994): Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

HILL, C. W.; & JONES, G. R. (2007): Strategic Management (7th ed.). Boston / New York: Houghton Mifflin.

HOCHSCHULE LUDWIGSHAFEN AM RHEIN (2014): Retrieved August 1, 2015, from Ostasieninstitut: http://www.oai.de/de/component/content/article.html?id=818:eine-reise-von-tausend-meilen-beginnt-mit-dem-ersten-schritt

HOLSTEIN, J. A.; & GUBRIUM, J. F. (1995): The active Interview (Vol. I). Thousand Oaks / London / New Delhi: SAGE Publicatios.

JOCHMANN, W.; & GECHTER, S. (2007): Strategisches Kompetenzmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

JOHNSTON, R.; CLARK, G.; & SHULVER, M. (2012): Service Operations Management (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

JONES, G. R.; & BOUNCKEN, R. B. (2008): Organisation (5th ed.). München: Pearson Studium.

KAPLAN, S. R.; & NORTON, D. P. (2008): Mastering the Management System. Harvard Business Review, 62–77.

KERTH, K.; ASUM, H.; & STICH, V. (2011): Die besten Strategietools in der Paxis (5th ed.). München: Carl Hanser Verlag.

KISSINGER, H. (2011): On China. New York: The Penguin Press.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; & BLIEMEL, F. (2007): Marketing Management (12th ed.). München: Pearson Deutschland.

LOMBRISER, R.; & ABPLANALP, P. (1998): Strategisches Management (2nd ed.). Zürich: Versus.

NAGEL, K., & ET AL. (2013): General Management Tools (3rd ed.). Stuttgart: Steinbeis Edition.

NAISBITT, J., & NAISBITT, D. (2010): China´s Megatrends. The 8 Pillars of a New Society. New York: HarperCollins.

OECPLUS. (N.D.): OECPLUS. RETRIEVED JULY 1, 2015, from Operational Excellence: http://www.oecplus.com/operational-excellence

OELSNITZ, D. V. (2009): Die Innovative Organisation (2nd ed.). Stuttgart: Kohlhammer.

PREYER, G., & KRAUSSE, R.-M. (2009): In China erfolgreich sein. Wiesbaden: Gabler.

SARKAR, D. (2009): Processexcellencenetwork. Retrieved February 20, 2015, from 8 Wastes of Lean Manufacturing in a Service Context: http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/com.

SCHWAPPACH, D. (2014): Own Figure for PSA 1. Berlin.

SCHWAPPACH, D. (2015): Own figure for master thesis. Berlin.

SEDDON, J. (2005): Freedom from Command & Control; Rethinking Management for Lean Service. New York: Productivity Press.

SIEMENS AG (ED.) (2014): Annual Report 2014. Berlin / Munich: Siemens AG.

SIEMENS AG. (2015): Siemens AG. Retrieved June 10, 2015, from Gasturbine SGT5-4000F: http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.energy.siemens.com%2Fhq%2Fpool%2Fhq%2Fpower-generation%2Fgas-turbines%2FSGT5-4000F%2Fgasturbine-sgt5-4000f-grafik_l.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.energy.siemens.com%2Fhq%2Fde%2Ffossile-stromerzeugung

STEINBEIS HOCHSCHULE BERLIN (ED.) (2006): WBT1: Strategic Management - Analyses. Berlin: Steinbeis Hochschule Berlin.

STREIT, H. U. (2013): Veränderung als Projekt. Organisations Entwicklung, 47-53.

STUTTE, H. (2011): Express.de. Retrieved May 21, 2015, from Warum Wen der mächtigste Mann der Welt ist: http://www.express.de/politik-wirtschaft/china--land-der-superlative-warum-wen-der-maechtigste-mann-der-welt-ist,2184,8606120.html

WEBSTER, F. E.; & WIND, Y. (1972): Organizational Buying Behavior. Saddle River/ New Jersey: Prentice Hall.

WEGGEL, O. (2002): China (5th ed.). München: C.H. Beck oHG.

WU, W. (2015): Siemens's Dilemma in China. Beijing International Energy Specialist Club.

ZAILIANG, T. (2013, JANUARY 8): Effektive Verhandlungsführung in China. China ein Überblick. Berlin, Germany: Siemens AG.

LIST OF FIGURES

Figure 1 | Example of a Siemens gas turbine SGT5-4000F
Figure 2 | Process of change
Figure 3 | WBS of MBA-project
Figure 4 | Strategic triangle of business development process
Figure 5 | Performance improvement through 'check-plan-do'
Figure 6 | Process of updating the system for new revision date
Figure 7 | Current and future scenario organisational structure
Figure 8 | Overview ASA
Figure 9 | Activity and value added distribution of ASA
Figure 10 | Top activities with highest time consumption and top ranking of most inefficient processes
Figure 11 | Top ranking of most inefficient IT tools

LIST OF ABBREVIATIONS

ASA	Activity Structure Analysis
GT	Gas Turbine
KAM	Key Account Manager
LTSA	Long Terms Service Agreement
OEM	Original Equipment Manufacturer
PM	Project Manager
PP	Project Practitioner
ProgM	Program Manager
WBS	Work Break-Down Structure
WO	Weaknesses / Opportunities Strategy from SWOT
WS	Working Student
WT	Weaknesses / Threats Strategy from SWOT

REBECCA ZIPPELT

PUTTING THE RESPECT FOR HUMAN RIGHTS INTO PRACTICE –

STRATEGY PLAN FOR IMPLEMENTING THE CORPORATE RESPONSIBILITY TO RESPECT HUMAN RIGHTS INTO THE BUSINESS ACTIVITIES OF THE DEUTSCHE TELEKOM AG

ABSOLVENTIN WO68
(07/2013–06/2015)

INHALT

Summary 257

1 Introduction 258

2 Internal status quo at DT and environmental analysis 260
2.1 Company profile - Deutsche Telekom AG 260
2.2 Internal status quo 261
2.3 Environmental analysis 262
2.3.1 Political-legal factors 262
2.3.2 Socio-cultural factors 267
2.3.3 Economic factors 268
2.3.4 Technological factors 269
2.4 Project goals 270

3 Human rights strategy and action plan 270
3.1 Governance & management 272
3.2 Human rights action plan 273
3.3 Stakeholder engagement and networking 281

4 Conclusion and outlook 283
4.1 Shortcomings 284

Appendix 285

SUMMARY

Forced and child labour in global supply chains, corporate exploitation or acquisition of land of indigenous peoples, mass surveillance of digital communications and sexual violence in the workplace are just a few examples of how business activities may adversely impact on human rights. While human rights are traditionally seen in the bedrock of the state, this impact of especially transnational corporations across the globe has triggered a debate about the responsibilities of business enterprises with regard to human rights. The adoption of the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UN GPs) by the UN Human Rights Council in 2011 and its formulation of a corporate responsibility to respect human rights have laid the ground for activities of companies on human rights. Although non-binding, a number of well-known corporations, especially big transnational corporations, have started endorsing international human rights.

Also the German telecommunication provider, Deutsche Telekom AG (DT), does not want to be lagging behind its industry peers. In 2013, DT set up a corporate contact point for human rights which has the general mandate of dealing with this topic at the corporate level. When the mandate for the topic was assigned, a dedicated strategy for DT's human rights management had not yet been defined, neither existed human rights-tailored systems, processes or structures. What existed were different processes and structures which implicitly promoted a human rights management, such as the processes established by the Corporate Responsibility department. Furthermore, the absence of a dedicated human rights management system was not the only challenge: Businesses often lack internal expertise on human rights, states have not yet defined clear expectations on this issue and management research on the topic is missing. Therefore, guidance is required on how this respect can be operationalized. This paper aims at depicting a strategy and action plan on how this responsibility for respecting human rights can be put into practice in the context of DT and in alignment with the UN GPs. It summarizes the outcome of the research of my Master thesis which applied a SWOT analysis and a benchmarking analysis of globally operating transnational companies and their human rights management in order to derive a strategy and action plan.

1 INTRODUCTION

"We have to choose between a global market driven only by calculations of short-term profit, and one which has a human face" (Kofi Annan 1999)

At the latest, the troubling collapse of the Rana Plaza factory in Bangladesh in November 2014 with a death toll of over 1000 people, where a number of Western retailers produced their clothing, blatantly visualized the connection between business activities and human rights to the public. The growing impact of especially transnational corporations (TNCs) across the globe has triggered a debate about the responsibilities of business enterprises with regard to human rights. Non-governmental organizations (NGOs), activists and the media have increasingly turned directly towards TNCs for voicing their critique and anger about ongoing human rights abuses, although, international human rights standards have traditionally been and are still legally speaking the main responsibility of governments. Nonetheless, within the last three decades, human rights have turned into one of the most important politically motivated ethical discourses about the behavior of transnational companies.

To address the gap between lacking legal obligations for businesses and the call for action, international bodies such as the United Nations came up with guidelines for business enterprises on how to respect human rights across their whole business value chain. In 2011, the UN Human Rights Council unanimously endorsed the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (OHCHR 2011). The UN GPs stipulate the "corporate responsibility to respect human rights" as a baseline expectation for all business enterprises. They require from enterprises to explore the scope of their business impact on human rights and to ensure, at a minimum, not to infringe on human rights, irrespective of their sector, country or context in which they operate (Ibid.). In the aftermath of the UN GPs, the UN Working Group encouraged all states to develop and enact national action plans on business and human rights. With the kick-off for the development of a National Action Plan for Business and Human Rights (NAP) in 2014 in Germany, the German government is now one of around 30 other countries worldwide which have developed or are in the process of developing or intending to define a NAP (OHCHR(a) n.d.).

In response to the development of the UN GPs, a number of big TNCs have started dealing with these principles, such as Coca-Cola or Nestlé. Although the UN GPs provide practical guidance for companies on how to implement this respect into their business activities, this is a rather unfamiliar terrain for companies. Businesses also often lack internal expertise on human rights. This insecurity is augmented by the absence of clear expectations from the state and the lack of management research on this topic. Besides, the topic is often regarded as a "soft topic" within the business. Businesses are often not even aware of their specific human rights risks, nor convinced that operationalizing this respect could benefit the business overall. Given these developments at national and international level, the German telecommunication provider, Deutsche Telekom AG, is confronted with expectations concerning human rights that to some extent go beyond the mere compliance of

national law. To approach these new expectations, in 2013, DT set up a corporate contact point for human rights which has the general mandate for dealing with this topic at the corporate level. Given the above mentioned challenges, guidance is required on how this respect can be operationalized by taking the sector-specific challenges into account. In this paper, qualitative research is undertaken in order to define how this responsibility can be put into practice in the context of DT. It aims at deriving a strategy plan for implementing the corporate responsibility to respect human rights into the business activities at the corporate level of DT in alignment with the UN GPs. It is supposed to help DT's newly set-up corporate contact point in strategically operationalizing its mandate and responsibility. This research concentrates on defining an implementation strategy for the corporate level because a Group-wide strategy which includes all subsidiaries of DT is out of the scope of this paper. It should also be noted that the responsibility to respect human rights differs from other company's efforts to support or promote human rights, often found as part of projects of social investment or philanthropic activities of the Corporate Social Responsibility (CSR/CR)/Sustainability department and is therefore not discussed in this paper. This research touches only to a limited extent upon supply chain human rights issues because at DT a different department is responsible for sustainable supply chain management.

This research was part of my project at DT carried out within the framework of the so-called project competence model of the Steinbeis University from april 2013 – april 2015. My project dealt with the planning and implementation of the corporate responsibility to respect human rights as part of the activities of the corporate contact point for human rights at DT. As this responsibility and function of the corporate contact point was newly assigned, a strategy was missing which defined processes, structures and activities to implement this responsibility. My Master thesis documented the activities of the project and delivered additional recommendations. The main findings of my Master thesis are summarized in this paper. Thus, this paper assumes the status quo of the situation at DT at the beginning of this project in april 2013.

In order to define a strategy plan for implementing this corporate responsibility within the business context of DT, a two-step approach was conducted in my Master thesis. Following the description of the internal status of DT's human rights management at the beginning of the project and an environmental analysis of factors influencing DT's activities on the topic, an analysis of the strengths and weaknesses of the company as well as of the threats and weaknesses as part of a SWOT analysis was conducted. In order to underpin the generic strategies that were derived throughout the SWOT analysis, a benchmarking analysis of 13 globally operating transnational companies additionally delivered practical insights and concrete examples of how other enterprises implemented this responsibility. Due to the limited scope of this summary, it cannot provide the research on the SWOT analysis or the benchmarking analysis of my Master thesis. Therefore, this paper is organized as follows: in section 2, the internal status quo of DT's human rights management and the findings of the environmental analysis are described. In section 3, I depict the proposed strategy for DT with a continuous action plan. Section 3 provides a summary of the findings and a short note on the business case for acting socially responsible.

2 INTERNAL STATUS QUO AT DT AND ENVIRONMENTAL ANALYSIS

The implications of companies of the Information and Communication Technology Sector (ICT) for human rights have prominently raised public awareness since the Edward Snowden revelations. What dominated the human rights and ICT business sector debate during this time was the fact that ICT solutions can be used by governments and their intelligence services for widespread spying on people that results in loss of privacy. ICT companies are caught in the middle between law enforcement requests by state authorities and responding to consumer pressure for enhanced protection of their privacy. This issue, however, is not the only way how business activities of ICT companies can impact on human rights but a complete discussion of their potential human rights impacts necessitates a stand-alone research and is out of the scope of this paper. A few examples of potential human rights risks along DT's value chain are provided in section 3.2 (table 2).

For deriving a strategy plan that is closely embedded within the context of DT, in this section, the internal status quo of DT's human rights management at the beginning of the project is laid down, showing which processes, structures and other elements are in place in the enterprise. Secondly, environmental factors of the company's exogenous framework in which it operates and which influences DT's scope of action are outlined. Based on this, the goals of this project are described.

2.1 COMPANY PROFILE – DEUTSCHE TELEKOM AG

The Deutsche Telekom AG describes itself as "one of the world's leading integrated telecommunications companies" that is headquartered in Bonn, Germany (DT 2014 (a)). On rank 99, DT belongs according to the Fortune500 annual ranking in 2014 to the top 500 corporations worldwide as measured by revenue (Fortune 2014). It provides fixed-network/broadband, mobile communications, internet, and IPTV products and services for consumers as well as information and communication technology solutions for business and corporate customers (DT 2014 (b)). In 2013, DT served around 151 million mobile customers, 30 million fixed network customers and over 17 million broadband customers (DT 2014 (a)). It operates its own ICT infrastructure in Germany, in a number of other European countries as well as in the US (Ibid.).The enterprise is present in over 50 countries with around 228,000 employees worldwide in december 2014 (Ibid.).

After the Second World War, postal services and the communications network were in the hands of the state-owned Deutsche Bundespost (DT 2015 (a)). Throughout several privatization reforms, the Deutsche Telekom AG emerged as an initially 100 % state-owned stock-listed company in 1995 (Ibid.).

Today, the German state is still a shareholder of DT, however, only with 14.3 percent direct shares and indirectly with 17.4 percent by the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), a development banking group, while the rest consists of free floating shares (DT 2014 (c)).

Its corporate mission is to become the leading European telecommunication provider by delivering the best network, the best service and the best products as well as being the preferred provider for business customers (DT 2015 (b)).

2.2 INTERNAL STATUS QUO

In order to depict the status quo of DT's human rights management at the beginning of the project, this part makes use of the 7-S Framework for organizational effectiveness of McKinsey which facilitates the analysis of how well an organization is positioned to achieve its intended objective (Mind Tools n.d.). It contains the following elements whereby the "hard elements" are easier to define and amenable while the "soft elements" are less tangible and easily led (Ibid.):

Hard elements	
Strategy	No dedicated human rights strategy exists. Aspects related to human rights may nonetheless be found in different Group strategies such as in the Human Resources (HR) or the Corporate Responsibility (CR) strategy.
Structures	**Board-level responsibility** As a member of the UN Global Compact*, DT assigned responsibility of the ten principles which include a human rights principle to different board members. The main responsibility for human rights and labor norms is allocated to the board member of Human Resources. **Operational-responsibility** DT assigned explicit operational responsibility for the topic only at corporate level. Within the HR department, the Group Employment Policies and Relations Management (GEPR) department which is generally in charge of dealing with national and international social partners as well as for defining corporate employment conditions and policies has the operational responsibility for the topic. The Senior Vice President of GEPR directly reports to the HR board member. There are further departments whose activities also relate to aspects of human rights, such as the Corporate Responsibility department, the Compliance department or the Data Privacy department. **Networks** DT participates in different networks which also discuss human rights aspects. DT is a member of a number of mainly industry networks which promote human rights such as the Global Compact network or initiatives that promote child and youth online media protection. Another noteworthy network is the Global e-Sustainability Initiative, an industry initiative of 30 world's leading ICT companies focusing on issues of sustainability, including human rights.

* The UN Global Compact is a voluntary initiative, enacted in 1999, which currently comprises over 10,000 business participants and other stakeholders from more than 145 countries and aims at businesses to align their corporate conduct in alignment with ten universally accepted principles in the areas of human rights, labor rights and anti-corruption (UN Global Compact 2013).

Systems	At the beginning of the project, no systems or processes were in place that explicitly supported DT's responsibility for human rights as prescribed by the UN GPs. Nonetheless, there are a number of existing systems which implicitly promote the respect for human rights. As all big corporations, DT has an enterprise risk management system. Another example is DT's group-wide operational-level grievance mechanism which can be used to report issues concerning violations of legal obligations or DT rules and internal policies or principles.
Soft elements	
Shared values	DT's Code of Conduct and its Guiding Principles generally express DT's commitment to act responsibly in light of ethical standards. In fact, DT has its own human rights policy, the Social Charter in which it explicitly commits itself to international human and labor rights standards. The Social Charter was firstly approved in 2003 by the Board of Management and revised in 2013. It stipulates the enterprise's human rights expectations of its personnel, suppliers and other relevant stakeholders and is binding for all Group units of DT.
Style	Leaders are encouraged to perform in accordance with the above outlined shared values and are evaluated on the basis of DT's Guiding Principles, however, not explicitly on human rights.
Staff & skills	In general, DT employees are trained on ethical behavior but not explicitly on human rights.

Table 1 | Internal status quo at DT

In sum, it has been shown that DT has a number of structures/functions, systems/processes/networks and policy commitments which implicitly and explicitly promote human rights management but what it lacks are a dedicated human rights strategy, human-rights tailored systems or processes and skills.

2.3 ENVIRONMENTAL ANALYSIS

This part aims at depicting the exogenous environmental factors which influence DT's scope of action. As the macro-environmental factors cannot or only to a limited extent be controlled by DT, it has to adapt to this situation. Following the classical conception of the analysis of environmental factors, this part provides an insight into the political-legal, economic, socio-cultural and technological influence factors (summarized as the PEST-analysis) (Welge & Al-Laham 2012: 292). As DT is headquartered in Germany, it is focused on the German context.

2.3.1 POLITICAL-LEGAL FACTORS

Political and legal influence factors are mainly derived from the legislation of the state and its legislative bodies to which a business enterprise has to adhere to in order to receive the legal

license to operate in this country. As Germany is part of the European Union (EU), its political context is also influenced by supranational decisions of the EU and is shaped by international developments and norms.

2.3.1.1 EMERGENCE OF THE CONNECTION BETWEEN BUSINESS AND HUMAN RIGHTS

The emergence of the linkage between business and human rights topic on the political agenda has to be seen in light of the Corporate Social Responsibility (CSR) movement in the 20th century which introduced the concept of CSR into the business arena and is nowadays more-or-less well-established within especially big business enterprises. Throughout the process of globalization and its transformation processes of intensified economic cross-border flows, non-state actors like TNCs have increasingly turned into powerful global actors on the international, national, regional as well as local arena (Curbach 2008: 12). The gain of power of TNCs and the negative impact of economic activities on people and environment has caused criticism. Since the 1970s, NGOs have called for regulation of corporate conduct, for compliance with highest attainable standards or even for a transformation of the whole system (Curbach 2008: 223; Zerk 2006:18). Due to the denationalization and disempowerment of the state in the political arena of globalization and liberalization of the economy as well as to the lagging proactive leadership of states in the CSR movement, different non-state actors deal with the issue of adequate corporate conduct for TNCs without or only with marginal participation of states (Ibid.).

Curbach claims that scandals and examples of “corporate irresponsibility” resulted in a legitimacy deficit for business enterprises (2008: 46). The CSR concept has developed at this level as a vehicle or carrier of a social movement which emerged in the process of constructing this global socio-cultural basis for legitimacy for companies whereby business enterprises have become active partners in constructing the content of the CSR concept (Ibid.). The concept of CSR entered this arena as a conception of an institutionalized “world culture”, as normative universally shared guiding principles about the adequate role of companies and their responsibilities in world societies (Ibid.: 183). In a similar vein, “human rights” as universal moral principles have evolved as arguably “one of the most successful” globally accepted ideas (McCarthy1997: 245 in Curbach 2008: 211).

Nonetheless, the business and human rights discourse could still be described as a distinct discussion to the general CSR movement and mainly originates from initiatives of the United Nations. While CSR and human rights have overlapping subject matters, they should be treated as distinct concepts with different purposes. As this paper is too short to properly elaborate their conceptual differences, a very short note on this will be given here. With regard to its purpose, CSR can be described as a concept that is concerned with the “wider societal good” (Zerk 2006: 43). This means that the society plays a vital role in this concept which is also reflected by the

comprehensive research of different CSR definitions undertaken by Dahlsrud (2006) who found that the social and stakeholder dimension was the most agreed upon dimension. In contrast to CSR, the human rights concept focuses on the protection of individuals, especially particularly vulnerable persons, as well as (particularly vulnerable) groups of persons.

Furthermore, CSR is predominantly seen as a voluntary concept to which human rights belongs to (e.g. EU Commission Report 2011: 5). This would logically mean that human rights responsibilities of businesses may only be moral obligations, not legal obligations. This argument is underscored by international human rights law because only states are seen as the primary duty-bearers for protecting human rights. However, it may nevertheless be too quickly concluded that companies have no legal obligations to human rights whatsoever because it disregards that (some) human rights are incorporated in national law, some of which also impose obligations on private actors. This however depends on the given jurisdiction. Zerk furthermore highlights "the proposition that companies are subject to direct obligations under international human rights law is gaining support" (2006: 44). To get a clearer picture on the concept of business and human rights, the following part will describe one of the most central international developments which dominates the business and human rights discourse.

2.3.1.2 UN GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS

The UN Guiding Principles on Business and Human Rights were developed throughout the mandate of the UN Special Representative to the UN Secretary-General for business and human rights (John Ruggie) who was appointed in 2005 (Voiculescu & Yanacopulos 2011: 19). In 2008, Ruggie published his third report with the title "Protect, Respect and Remedy" (UN Human Rights Council 2008). According to this framework, states have the primary duty to protect people against human rights violations by corporations while businesses have the corporate responsibility to respect human rights (Ibid.). Both have the responsibility to provide effective access to remedies (Ibid.). The UN GPs were developed as a practical guidance tool for operationalizing the Ruggie framework on protect, respect and remedy.

According to the UN GPs, the baseline responsibility of enterprises is to respect human rights and "to avoid infringing on the human rights of others", "wherever they operate" (OHCHR 2011: 13). The wording "responsibilities" in contrast to "obligations" towards human rights clearly shows that the terminology and language tries to avoid implying any legally binding obligations for business enterprises. This responsibility applies to any business, irrespective of the "size, sector, operational context and structure" although the expectations on bigger enterprises are higher because they usually have greater means to implement this responsibility (Ibid.: 15). More importantly, this responsibility exists irrespective of a state's ability or willingness to fulfil its human rights obligations and is distinct to issues of legal liability as defined largely by national provisions in

the different jurisdictions (Ibid.: 13f.). In all contexts, business enterprises should "[c]omply with all applicable laws" and strive to "honour the principles of internationally recognized human rights when faced with conflicting requirements" (Ibid.: 25).

To meet their responsibility, enterprises are expected to implement some operational principles, including (1) a policy commitment, (2) a human rights due diligence process and (3) a process for remediation (Ibid.: 16).

The policy commitment should be an explicit commitment of their responsibility towards human rights. According to the UN GPs, companies are expected to "know and show" that they do not infringe on human rights throughout their business activities (Ibid.: 16). Therefore, the UN GPs outline that "[i]n order to identify, prevent, mitigate and account for how they address their adverse human rights impacts, business enterprises should carry out human rights due diligence" (Ibid.: 17). It includes identifying affected groups of persons (esp. most vulnerable or marginalized groups of persons), cataloguing the relevant human rights standards (all internationally recognized human rights) and issues, and projecting how the specific context of operation may affect those identified (Ibid.: 19f.). An effective human rights due diligence process includes a process of integrating and acting upon the findings, tracking responses and communication (Ibid.: 18).

When a business enterprise has caused or contributed to adverse impacts, the UN GPs highlight that they should "provide for or cooperate in their remediation through legitimate processes" such as judicial remediation processes (Ibid.: 24). Remediation may take a variety of different forms, such as "apologies, restitution, rehabilitation, financial and non-financial compensation and punitive sanctions …as well as the prevention of harm through, for instance, injunctions or guarantees of non-repetition" (EC, Shift & IHRB 2013: 74). Business enterprises are additionally required to communicate internally and externally on how they identify and address their human rights risks and impacts (Ibid.: 23). It may be conducted in different formats, ranging from in-person meetings and dialogues, consultations to formal reports (Ibid.).

2.3.1.3 LEGAL CODIFICATION OF HUMAN RIGHTS IN GERMANY AND ITS IMPLICATIONS FOR BUSINESSES

Germany ratified most of the international and European human rights instruments (Bayefsky 2015). According to the Basic Law of Germany (Grundgesetz (GG)), the state and its authoritative bodies are bound to protect international human rights because the precedence of international law over national law is proclaimed (Art. 25 GG).Germany also codified human rights protections directly into the Basic Law and in individual state constitutions. The prevailing opinion is that basic and human rights of natural persons are only directed at the state to protect people from the power of the state, so they are not applicable in the relationship between natural persons on the one hand and legal persons on the other hand. Hence, there is generally no third party effect of

basic rights (Rechtslexikon n.d.). However, according to Spießhofer, certain rights of the German Basic Law have direct binding effects on third private parties such as the freedom to form coalitions (Art. 9 GG) (2011: 169). Despite the ambiguity about the direct binding effect, human rights constitute an "(objective) order of values" which provide guidelines for interpretation and application of the laws and could therefore be described as being indirectly binding on private entities (Ibid.: 69). Besides, the German state has to fulfil its positive duty of protecting individuals' rights from interference by third parties.

In a comprehensive study from Germanwatch & Misereor on the status quo of "business and human rights" in Germany, the NGOs came to the conclusion that the German state is far away from having formulated any legislative provisions on the UN GPs (2014: 38). Similarly, the UN Human Rights Committee noted with concern in its Concluding Observations that Germany had not taken sufficient measures to strengthening the respect to human rights by German companies throughout their operations abroad (2012: para 16). The Germanwatch & Misereor report also highlighted that the political mindset of the German government privileges voluntariness over binding provisions (2014: 38). This mindset is mirrored in a 2012 statement of the German government as a reaction to the CSR Information Note of the EU Commission by emphasizing that a "strategic departure from the voluntary principle is not compatible with the view of CSR as practiced in Germany" (2012: 1).

Nonetheless, in november 2014, the Foreign Ministry (Auswärtiges Amt) organized a kick-off conference for the development of a National Action Plan for Business and Human Rights (NAP) to implement the UN GPs in Germany (Auswärtiges Amt 2014). A close consultation process with representatives of politics, companies, trade unions, civil society, associations and academia for the upcoming two years has been set up (Ibid.). In 2016, the NAP shall be adopted by the German Federal Cabinet (Ibid.). Although, the above cited statement of the German government reaffirmed the principle of voluntariness, it may not be completely ruled out that the NAP will envisage the formulation of binding norms for companies.

With the adoption of the EU Directive on disclosure of non-financial and diversity information in 2014, big companies in the EU will have to disclose information on policies, risks and outcomes as regards the respect for human rights among others as of the financial year 2017 when transposed into national law (Art. 1 Directive 2013/34/EU). It also includes the description of policies, principal risks and due diligence processes implemented as well as non-financial key performance indicators (Ibid.: Art. 29a). The UN GPs are mentioned as guidance for undertaking this disclosure but do not constitute an obligatory framework for reporting (Directive 2013/34/EU: Preamble). Liabilities may arise when information is incorrect or misleading (Spießhofer 2011: 174).

2.3.2 SOCIO-CULTURAL FACTORS

Socio-cultural factors include variables such as societal norms and opinions or cultural values (Welge & Al-Laham 2012: 294). As socio-cultural factors and norms are hard to capture, this part looks more closely at the change of societal expectations expressed by certain stakeholders concerning the social responsibilities of companies in Germany by focusing on a limited number of stakeholders, namely civil society organizations, consumers and investors.

Civil society organizations increasingly have centered their attention to social and environmental impacts of individual enterprises. The same applies for German civil society organizations, although, CSR issues only found their way into public debate in the 21st century in Germany (Rieth 2009: 103). Nonetheless, a number of German NGOs have started focusing on the human rights responsibilities of corporations. One example of a European campaign supported by these NGOs is the campaign "Make IT fair" by raising awareness on human rights abuses throughout the lifecycle of IT with a specific focus on German mobile phone providers (Germanwatch 2012). At the same time, German NGOs have also started becoming partners of companies in certain initiatives surrounding CSR issues, such as the partnership between DT and the "Deutsche Umwelthilfe" concerning the recycling of old mobile phones (Deutsche Umwelthilfe 2014).

Socio-cultural changes are also reflected by changing consumer values (Moon 2014: 73). Consumers are able to change corporate behavior by exerting consumer pressure. While consumer preferences are usually focused on price and quality, a number of studies find that consumers increasingly expand their preferences to including social and environmental values. This change in consumer demands can be described as a form of "ethical consumerism" (Ibid.: 74). The fourth trend study about ethical consumerism in Germany commissioned by Otto Group found that in 2013 that 56 % of the respondents claimed they would often buy products which are produced ethically correct, biologically, regionally produced, fair trade or climate friendly produced products or other (2013: 13). In 2009, the percentage was at 26 % [Ibid.]. Apparently, the generation of "babyboomers" leads the group of frequent buyers while the generation of network kids (16-32 years) are relatively ignorant of ethical consumerism (Ibid.: 13f).

Among the most frequently agreed statements provided about what companies could do to improve consumers' life quality, respondents said that companies could respect humane working conditions and fair treatment of workers as well as a stronger control of their suppliers and manufactures and the respect of labor standards (Ibid.: 49). As a result, one can identify that ethical consumerism is not limited to preferencing organic or biological products but that social conditions increasingly play an important role. Nonetheless, one can remark that ethical consumerism remains a phenomenon of the "wealthy": the higher the education and income of respondents, the more they are concerned with ethical aspects in purchasing (Ibid.: 14).

One form of "negative ethical consumerism" is the boycott of targeted companies, albeit this is very exceptional (Craig Smith 2008: 294f.). The Greenpeace call for a boycott of the Shell gas stations in 1995 because of the plan to dump the oil platform Brent Spar was apparently especially successful in Germany and caused a severe decrease of revenues with the result that Shell changed its plan (Grolin 1998 cited in Hoffmann 2008: 2). Based on these findings, one could argue that consumers in Germany increasingly shape their consumption preferences around ethical and social factors. Nonetheless, it is not proven that this preference change directly leads to purchasing changes.

Lastly, investors are also a relevant stakeholder group within the discussion of business and human rights. Among those, especially, Socially Responsible Investors (SRIs) are of interest. According to Moon, SRIs can be described as another "niche for actors wanting to bring their values to their market behavior" (2014: 76). Socially responsible investment is nowadays becoming more institutionalized with the emergence of new organizations, rankings and indices and also by attracting the main financial industrial players (Ibid.: 77f.). The respect to human rights has also become an important criterion for their evaluations (Ibid.: 78). Following the findings of the European SRI Study 2014, a clear upward trend can be observed in the German SRI market between 2005 and 2013 with a well-developed SRI market (Eurosif 2014: 46). Besides, there are also globally relevant stock exchange indices such as the Dow Jones Sustainability World Index and ratings which evaluate companies with regard to their CSR performance, including human rights standards (Spießhofer 2011: 177).

2.3.3 ECONOMIC FACTORS

Economic factors influence DT's possibility to implement its human rights responsibility rather indirectly in contrast to political or socio-cultural factors. Strong competition or a difficult economic situation for companies may influence a company's action in the sense that efforts within the company become more focused on ensuring the company's survival than of ensuring a human rights promoting conduct of business activities.

In general, the ICT sector faces rapid price decreases due to the shorter life-cycle of products and the high innovation speed within the ICT sector (Statistisches Bundesamt 2013: 23f.). The Federal Association for IT, Telecommunications and New Media in Germany (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.(BITKOM)) highlights in january 2015 that the telecommunication market will run a deficit now for the third year because of shrinking revenues with telecommunication infrastructure, end devices and services such as voice telephony and data transmission (BITKOM 2015). Additionally, the network providers have to invest in their network infrastructure in order to keep up with new technological demands (Ibid.). Being a previous public sector domain, the telecommunication market is still under regulation pressure by state authorities, also from the European level (Ibid.).

Concerning competition, two of DT's main competitors in Germany are the telecommunication operators Vodafone and Telefónica (internal source). Both, Vodafone and Telefónica are active in the business initiative "Telecommunications Industry Dialogue on Freedom of Expression and Privacy"[1] which shows that human rights issues have become a matter of concern for them as well. Besides those, over-the-top players such as Facebook or Netflix exert competitive pressures on traditional telco providers (Ibid.). In this sense, the national boundaries of competition have become increasingly blurred.

2.3.4 TECHNOLOGICAL FACTORS

Under the heading of technological factors, this part concentrates on technological developments and their potential human rights risks in the ICT sector. It should also be highlighted that technological developments have spread irrespective of national borders; therefore, this part does not strictly focus on Germany.

From a human rights perspective, advancements in electronic and digital technologies have contributed to the promotion of human rights such as access to information and education e.g. via remote access to learning which helps to improve livelihoods and to fight poverty. At the same time, technology and the way it is employed may pose tremendous risks to human rights. For example, big data stands for the large-scale collection and analysis of data. With big data, more information about the market and customers can be collected and used to develop more individually designed products (BITKOM 2014: 12). At the same time, this large-scale collection of data may put people's right to privacy at risk because even anonymous information can be re-identified easily. Therefore, companies in the ICT sector have to be aware of the human rights chances and risks of new technological developments. Ideally, an evaluation of potential human rights impacts is integrated into the product development process.

In sum, the environmental analysis of the German market has shown that political and socio-cultural factors such as governmental initiatives on the topic and changing stakeholder preferences towards more responsible business conduct frame an important argument for DT's engagement in the business and human rights discourse and practice.

1 See http://www.telecomindustrydialogue.org/.

2.4 PROJECT GOALS

After having analyzed the internal status quo at DT and the environmental factors which influence the definition of a strategy plan for implementing the respect for human rights within the context of DT, the resulting project goals are laid down here. On a general level, DT aims at fulfilling this corporate responsibility to respect human rights. In this way, adverse human rights impacts and human rights violations throughout DT's business activities shall be avoided, mitigated or remediated sustainably. While this baseline responsibility shall be implemented wherever DT operates, this study focuses on the implementation at the corporate level. By doing so, DT wants to meet stakeholder expectations of the state, consumers, civil society organizations and investors or others.

In light of the ICT-specific human rights impacts, it is also aimed at improving the understanding of DT's human rights risks and impacts and to build new structures, systems or processes which ensure effective human rights management. Furthermore, more transparency on DT's activities in this regard shall be achieved in order to demonstrate its appreciation of its responsibility towards its stakeholders such as the German government or investors. This should contribute to establishing and maintaining its reputation as a responsible corporation and human rights promoter and to gaining a competitive advantage.

3 HUMAN RIGHTS STRATEGY AND ACTION PLAN

For deriving strategic solutions and an operative action plan, a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (short: SWOT)) analysis as well as a benchmarking analysis were undertaken in my Master thesis. The SWOT analysis served as a tool for understanding the strengths and weaknesses internal to the company and for identifying the opportunities and threats for the company by operating in a certain market (Welge & Al-Laham 2012: 289). The strengths and weaknesses were derived from the analysis of the current status quo of human rights management within DT whereby the opportunities and threats were drawn from the environmental analysis. On this basis, potential strategies were derived to take advantage of the strengths and opportunities and to identify management or mitigation measures for addressing the weaknesses and threats with regard to the implementation of DT's human rights responsibility. As this paper is too short to provide the whole research of this analysis, only the main findings are summarized here. The SWOT strategies included the following actions needed:

1. To define an industry-specific and DT-tailored human rights strategy and implement this strategy in all relevant areas in light of increasing external expectations.
2. To integrate a human rights perspective into relevant existing strategies, systems, processes and structures in order to avoid duplication.

3. To cooperate closely with other relevant departments in order to ensure cross-functional embedding of human rights.
4. To engage with external stakeholders and experts on human rights throughout stakeholder management.
5. To raise awareness on human rights within the company and train critical staff.
6. To provide transparency about human rights activities through communication, reporting and dialogues.

Due to the fact that SWOT strategies are very generic and are hence of little help in how this responsibility should be operationalized in concrete, a benchmarking analysis was added in my Master thesis. A benchmarking analysis is defined as a "continuous, structured process for comparing the strategies, products and processes of industry leaders, competitors and other organizations that are recognized as superior for the purpose of gaining competitive advantage" (Spendolini 1992: 10 cited in Welge & Al-Laham 2012: 402). The aim of this analysis was to identify best practice activities of other companies more concretely with regard to the different key elements of the UN GPs and to adapt them to the context of DT. In contrast to a competitor analysis, for a benchmarking analysis it is not necessary to limit the analysis to companies within the own sector but can be extended cross-sectoral to the internationally best companies (so-called "best practice companies") (Ibid.: 402).

With the benchmarking analysis of 13 globally operating transnational companies[2], more concrete examples of how other companies implemented this human rights responsibility as laid down by the UN GPs were given. These companies were selected on the basis of their performance with regard to CSR or human rights, comparability with DT and availability of public data. It was shown that all companies endorse human rights and that most of them align their activities to the UN GPs, albeit in different forms and degrees. The activities and focal human rights issues varied between the sectors and no "one-size fits all" approach was found. Some were more active than others, for instance, with regard to the involvement of NGOs and transparency.

Due to the limited scope of this paper, the findings of the benchmarking analysis are not depicted here in detail but are integrated in the following strategy plan for implementing DT's human rights responsibility.

2 Benchmarked companies: Johnson & Johnson, Gap Inc., Microsoft Corporation, Intel Corp., General Electric Co., Siemens AG, Unilever NV, Coca Cola, Vodafone, Telefónica, Cisco Systems, Ericsson and Nestlé.

The strategic fields in line with the findings of the benchmarking analysis are the following:

I. Governance & management: set-up a proper human rights management and governance structure.
II. Operationalize human rights responsibility: define a human rights action plan.
III. Stakeholder engagement and networking: engage with internal and external stakeholders and be transparent about activities.

The strategy plan is enhanced by recommended actions and proposals for concrete activities and is based on the key elements of the UN GPs and the criteria upon which the companies were analyzed.

3.1 GOVERNANCE & MANAGEMENT

One of the first strategic actions should be the establishment of a proper human rights management and governance structure in order to effectively implement the human rights responsibility. As shown by the benchmarking analysis, internal governance of the topic varies among the selected companies. It was also shown that for any governance form, there are pros and cons. In the case of DT, the topic of human rights is managed by a sole department within the HR function, namely the human rights contact point. The main challenges for one department which bears the sole responsibility for the topic could be cross-functional implementation and lack of sanctioning or oversight power. It should, however, be remarked that this department within DT has a specific monitoring role over the compliance of the business units with DT's human rights policy, the Social Charter, therefore, it may has more "teeth" than any other HR department and should utilize this power.

Nonetheless, to address these challenges, it is recommended to consider establishing forms of shared responsibility governance models together with e.g. Compliance, CR and Data Privacy. Due to the state-business nexus in the context of DT, close relationships should also be maintained to the Public and Regulatory Affairs department which reports directly to state agencies or government departments. Irrespective of the location of the human rights function, Davis & Kovick suggest alignment with the Legal department as it is central to the process of assessing the international, regional and national legal framework and in drafting contracts and other agreements with business partners (2014: 14). The Legal department should not only be involved when litigation becomes a problem but as an early warning function which can support investigating potential human rights impacts. It also has the advantage of gaining greater internal influence (Ibid.).

If there is great support for cross-functional responsibility within the company, it is proposed to setting up an internal cross-functional working group with all relevant departments (e.g. also the Sales Department) to promote greater awareness, ownership and responsibility throughout the

business. Cross-functional models would also overcome the predominant focus on employees that a HR department naturally pursues. In all forms of shared governance models, responsibilities should be clearly defined.

Action 1: Broaden governance and management for human rights across functions and clearly define responsibilities.

Board-level oversight and committee support

Additionally, it is advisable that the management board and the supervisory committees have general oversight of the topic as shown by the benchmarking analysis. Similar to the benchmarked companies, also at DT general oversight of human rights is attributed to the board level in light of the UN Global Compact Principles. Ideally, human rights topics would be discussed regularly at board level. For effective board-level oversight, it could be beneficial of training the management board about human rights and their responsibilities.

Action 2: Promote board-level and supervisory committee awareness on human rights and their responsibilities.

Implementation across the DT Group

Implementation at the corporate level alone without triggering the responsibilities down to the local business units does not suffice as stated by the UN GPs. Although this was not focus of this paper, a suggestion is given here. DT could therefore, designate “human rights champions” in each of DT’s business units. This approach is also supported by the provision in the Social Charter, stating that group units “shall name points of contact to which business associations, customers and employees may apply if necessary” and who are mandated to also take care of internal and external inquiries (DT 2013: 6). To ensure effective implementation at the group unit level, implementation guidelines should be developed by the corporate contact point and their implementation monitored regularly together with the Social Charter monitoring.

Action 3: Appoint Group-wide human rights champions and define implementation guidelines and monitor the implementation regularly.

3.2 HUMAN RIGHTS ACTION PLAN

After having settled the governance aspects, a second strategy is the definition of a human rights action plan for operationalizing the activities of the contact point. The following figure details a proposal for a human rights action plan process to put the key elements of the UN GPs into practice.

It is presented as a reiterating process because it reflects that the implementation of the UN GPs is a continuous effort. In this figure, an additional element of awareness-raising and training was defined as it came up as an important topic in both the SWOT and the benchmarking analysis. Stakeholder engagement and networking are seen as overarching elements relevant for all actions.

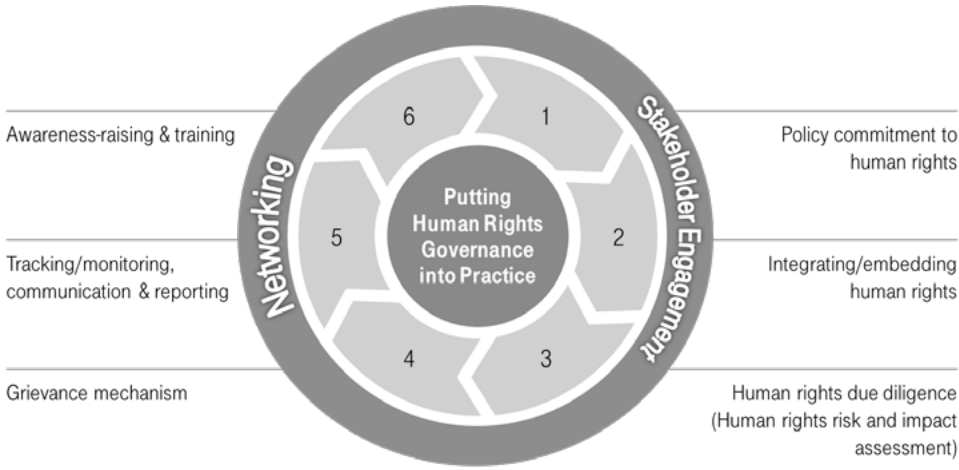


Figure 1 | Human Rights Action Plan Process (Own illustration)

In line with a number of companies, it is advisable to undertake a gap analysis against the different key elements of the UN GPs as defined in the circular process above. In other words, for each of the steps, it should be checked what DT already has in place and where potential improvements or additions are needed. For example, a first step under "policy commitment" could be mapping all relevant existing policies and checking whether they are in line with international human rights standards and if necessary, adaptions could be made. The same steps apply to the other elements of the circle.

Action 1: Implement the human rights action plan process and undertake a gap analysis against the UN GPs.

The following details the actions that should be undertaken as part of the human rights action plan:

(1) Policy commitment

To not fall short of the policy commitments expressed by other companies, DT's Social Charter should include a commitment to the UN GPs. It is additionally recommendable to incorporate commitments to human rights treaties or initiatives that are of relevance to the ICT sector. Be-

sides mentioning specific human rights treaties, a number of companies detailed their sector-specific human rights dilemmas such as when national standards are incongruent with international standards. DT already mentions in its Social Charter that it "strives to meet international standards and not to infringe on human rights where national law and regulations and/or their implementation are not sufficient or are absent" (DT 2013: 4). However, it does not refer to ICT sector-specific human rights and is focused on labor rights. In line with the approach of other ICT companies and the recommendations of the ICT Sector Guide on Implementing the UN GPs of the European Commission et al., especially telecommunication and web-based service companies should incorporate a reference about the threats to privacy and freedom of expression by the misuse of technology and the potential impacts to rights of vulnerable or marginalized individuals or groups when designing, selling and operating telecommunications technology and services (2013: 19).

In order to be acting in accordance with the UN GPs, the commitment should stipulate the company's expectations on human rights from personnel, business partners and other parties directly linked to its operations, products or services (OHCHR 2011: 16). This should entail defining clear lines of accountability, responsibilities and monitoring actions within the company. Furthermore, policy coherence should be ensured by reviewing existing policies and processes to ensure that they are consistent with the human rights policy commitment.

In line with the benchmarked companies, DT's human rights policy is publicly available on its website. For ensuring internal and external communication to all relevant parties, it is recommended to define how these target groups access information, e.g. through written, spoken or visual means. For telecommunication companies like DT, most customers and users usually reach information digitally. Nonetheless, information may still have to be adapted to more vulnerable groups such as persons with disabilities. One potential way of communicating to customers and users is via the Terms of Service (EC, Shift & IHRB 2013: 21). It is also suggested that it is available in all major languages of countries where the company operates or has significant business relationships. As DT is active in around 50 countries, it has to evaluate for those countries whether a translation into more languages than German and English is necessary or in a language easy to be understood.

Action 2: Adjust Social Charter commitments or state an additional commitment on the website in line with the recommendations stated, communicate it effectively and ensure policy coherence.

(2) Integrating human rights

One of the main findings of the SWOT analysis is that it is useful to integrate human rights considerations into existing policies, systems and structures. In other words, it is rather impossible for the corporate contact point to ensure that the commitment to human rights is adhered to if this is

not embedded into other processes. Therefore, one precondition for embedding a human rights lens across DT at the corporate level is engaging with key internal staff.

According to the benchmarking analysis, a human rights perspective was often embedded into supply chain management processes, group audit or risk management systems and M&A due diligence processes by other companies. The SWOT analysis also emphasized the need of underpinning human rights principles into the overall business strategy. In any case, where human rights can be integrated into depends on the company-specific processes and systems and should be sector-specific. For ICT companies, human rights considerations could, for instance, be embedded into Product Development, Sales or Lawful Interception processes in order to manage human rights risks attached to products and services. If human rights are embedded into different processes, it is necessary to monitor its implementation. Clear reporting and accountability lines are of help.

Action 3: Map areas where a human rights perspective should be integrated, engage with relevant staff for embedding, define guidelines and monitor implementation.

(3) Operational-level grievance mechanism

The UN GPs suggest establishing or participating in operational-level grievance mechanisms for persons who may be adversely impacted (OHCHR 2011: 31). Based on the results of the benchmarking analysis, companies usually have not set up dedicated human rights complaint mechanisms but focused on integrating human rights into existing grievance mechanisms. In line with the other companies, it makes sense to utilize existing operational-level grievance mechanisms for human rights complaints. It was already described in the chapter on DT's internal status quo that human rights complaints can already be addressed at corporate level to the DT whistleblower portal managed by the Compliance department which is open to any person, also from external. It is recommended to engage with the Compliance department on making the portal "fit for human rights" (see UN GP effectiveness criteria for operational grievance mechanisms, OHCHR 2011: 33-34). The contact point should be involved in those complaints touching on human rights issues by Compliance. It seems also recommendable to train those managing the complaints on human rights.

While some of the grievance mechanisms of other companies are accessible 24 hours and/or are operated by a third party operator, the most important factor is whether DT's grievance mechanism is effective in the sense of the UN GPs which define specific effectiveness criteria for grievance mechanisms. In order to stick out of the competitors, it is also suggested setting up a specific human rights email inbox for the corporate human rights contact point so that internal and external inquiries can be directly sent to this email.

Action 4: Engage in cooperation with compliance on managing human rights grievances and review grievance mechanism against UN GPs effectiveness criteria regularly and adapt, if necessary. Set up own human rights email inbox for the contact point.

One of the main challenges concerning a human rights compatible grievance mechanism is raising awareness on its existence to (potentially) affected stakeholder groups in light of the large number of highly dispersed individuals which could be affected by ICT companies. In order to choose the right communication channel(s), potential target groups should be defined. Depending on the results, the mechanism could be advertised through various channels, including existing community networks, on social networking sites, DT's own products and services or technologies. Annual reporting on the use of the mechanism is recommended.

Action 5: Identify potential target groups for the mechanism and adequate communication channels, advertise it effectively and report annually on usage of mechanism.

(4) Human rights due diligence

As highlighted by the benchmarking analysis, human rights due diligence processes should both contain a human rights risk assessment (HRRA) and a human rights impact assessment (HRIA). A company's human rights risks are potential adverse human rights impacts on rights-holders across the value chain which should be addressed through prevention or mitigation (OHCHR 2011: 18). In order to detect risks, a HRRA can be conducted in advance of a new activity or relationship, at the stage of structuring contracts or other agreements, e.g. in the merger or acquisitions process (Ibid.). In contrast to a HRRA, a HRIA could be described as a deeper analysis of actual or potential adverse human rights impacts given a specific context of operation. The UN GPs only specify that a process for assessing impacts should involve "internal and/or independent external human rights expertise" as well as direct and "meaningful consultation with potentially affected groups and other relevant stakeholders", such as independent expert resources (Ibid.: 19). While a HRRA focuses on potential adverse effects, the HRIA focuses on potential and actual adverse impacts by consulting affected groups.

Human rights risk assessment

As mentioned in the benchmarking analysis, a number of companies integrated human rights risk assessment into existing risk assessment processes while a few a reported having a stand-alone human rights risk assessment. Nonetheless, it is recommended to undertake both stand-alone risk assessments and regular human rights risk assessments. Regular human rights risk assessments can be either integrated into existing risk management processes or also be done by dedicated human rights risk assessments. A stand-alone HRRA can be done in the situations described above. For both assessments, it is suggested to assess human rights risks by an end-to-end value chain analysis from raw materials to end-use to get a clearer picture of DT's human

rights risks by considering all internationally recognized human rights. This helps to define the priority human rights issues. The following provides an example of how such a value chain analysis for DT could look like:

Value chain part	Extraction & processing of minerals & other material	Manufacturing of ICT products	DT Operations	Use of ICT products and services	Disposal (incl, return, recycle, e-waste)
Human rights issues	e.g. child labor, slavery, conflict minerals	e.g. labor and union rights, forced labor	e.g. labor rights, discrimination, sale of ICT soltions used for human rights abuses	e.g. health & safety aspects because of potential electromagnetic radiation	e.g. health & safety issues because of disposal of hazardous materials affecting communities

Table 2 | Potential Human Rights Risks along DT's Value Chain (Own illustration)

Action 6: Undertake both regular and stand-alone human rights risk assessments of DT's value chain; define priorities and measures to address risks.

Human rights impact assessment

The benchmarking analysis demonstrated that the majority of companies reported to conduct stand-alone human rights impact assessments. According to Business for Social Responsibility (BSR), there are three levels of HRIAs, namely at country level, site level or product level (2013: 18):

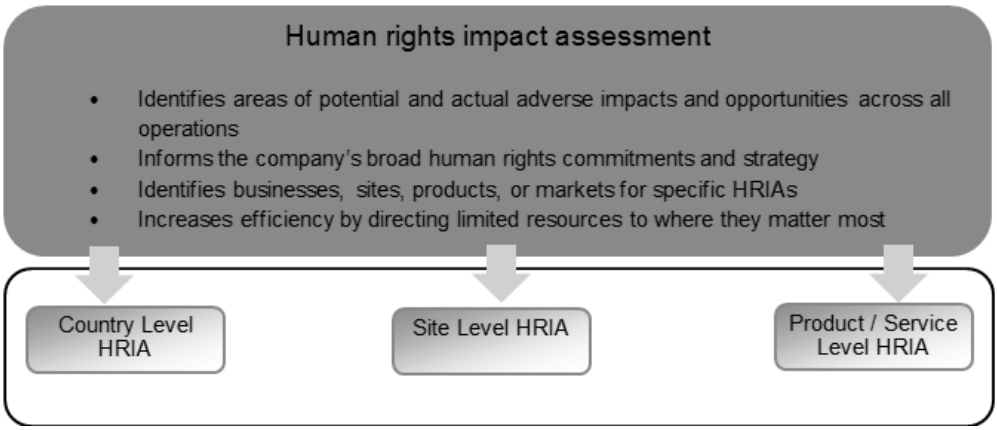


Figure 2 | Human rights impact assessment levels [Based on BSR 2013: 18]

Most of the scrutinized companies conduct country level HRIAs. ICT companies additionally conduct product level assessments. Hence, it is recommended that DT also conducts both country level as well as product level HRIAs because of its sector-specific human rights risk profile. While there is public information on how to conduct country level HRIAs, there is not yet any guidance on product-level assessments. The ICT Sector Guide only mentions that one could assess the risks and impacts on categories of products or services and apply lessons learned to other assessments (EC, Shift & IHRB 2013: 28). What remains crucial for a HRIA is the meaningful consultation of potentially and actually affected groups of persons to fully understand one's impacts in light of the UN GPs. After this assessment, it is important to integrate the findings and to track the implementation. So far, only few companies disclose information on their HRIAs. To belong to the frontrunners among other companies, it is therefore recommended to disclosing information on the assessment or engaging in close cooperation with external stakeholders up to third party assessments. Unilever, for instance, opened its operations and supply chain to the scrutiny of Oxfam, a UK-based NGO, which will review the progress made after a two years' time span (Oxfam 2013: 5).

Action 7: Undertake human rights impact assessments on country, site and/ or product/ service level, integrate findings, track implementation of management and mitigation measures and disclose information.

(5) Tracking & monitoring

The purpose of tracking is to identify and verify whether a company effectively manages its responsibility to respect human rights as well as to help identifying dimensions of improvement. Still, there is not much information on how companies can effectively track their human rights performance. This may explain why the benchmarking analysis could not provide concrete information on how other companies deal with this element of the UN GP, except for the information that a few companies had developed a human rights scorecard. According to the UN GPs, tracking efforts may be integrated into relevant internal processes, so no stand-alone tracking process for human rights is needed.

In order to effectively track and monitor DT's human rights performance in implementing the UN GPs, it is recommended to additionally define tracking measures, such as by measuring the percentage of operations covered by human rights assessments, the percentage of contracts with human rights clauses or the number of employees trained on human rights. From a sector-specific perspective, the ICT Sector Guide also suggests tracking the requests received by governments or other enforcement authority on user identity or location or other as well as to follow up on the human rights performance of business partner relationships (EC, Shift & IHRB 2013: 59). In sum, it is suggested to define tracking measures for all key elements of the human rights strategy e.g. with the help of Key Performance Indicators (KPIs) and specifically for the most salient human rights risks as well as sector-specific tracking measures.

Action 8: Integrate human rights tracking into existing tracking systems and define tracking measures for all elements of the human rights strategy (esp. salient human rights risks) as well as for ICT-specific issues.

One has to bear in mind that tracking one's own performance creates the problem that data collection is not independent from the subject monitored, so there is no independent verification which could impact on the trust in the reported performance. To alleviate this, one could involve external stakeholders in tracking performance.

Communication & reporting

The environmental analysis demonstrated that companies headquartered in the EU will soon be required by law to report on their non-financial performance (including human rights performance). In addition, it was shown that investors and civil society organizations expect companies to provide information on their human rights performance. Therefore, also DT needs to be prepared to communicate on its human rights performance.

Although the UN GPs state that communication can take a variety of forms, including in-person meetings, consultations and formal reports, it is advisable to differentiate here between "communication" on the one hand and "consultation" or other dialogue-oriented forms on the other hand because communication can be a one-way exercise while dialogues and consultation typically require two-way dialogue which will be further discussed under "stakeholder engagement". Therefore, communication here refers to one-way forms of information provided by DT to different target groups.

For deriving a systematic approach to communication, the corporate contact point should develop its own communication action plan by defining internal and external target groups and the appropriate channels of communication. In order not to duplicate existing communication efforts, it is suggested mapping existing communication formats. At DT, the CR department is mainly responsible for communicating non-financial performance to stakeholders. The findings of the benchmarking analysis revealed that a majority of companies report on their human rights activities on their website as well as in formal reports such as in the CR/Sustainability or Annual reports. Information on the activities of the corporate contact point should therefore be integrated into these communication formats. In addition, it is suggested that a dedicated human rights website should be created on DT's website on responsibility. To show board-level commitment, video notes or a signed statement by the CEO or any other board member would be useful. It should also be considered how the relevant existing information channels could be linked with the information on human rights.

Action 9: Map existing internal and external communication measures, define and implement a communication action plan for internal and external target groups.

(6) Training & awareness-raising

In the UN GPs, training and awareness-raising measures are not dealt with as a separate key element but are mentioned throughout the other elements. The SWOT analysis highlighted the necessity of training in order to generally raise awareness on human rights of all DT employees as well as to train critical staff. This is reflected by the results of the benchmarking analysis which outlined that a number of companies provide training on human rights for all employees as well as for selected functions.

In order to reach all employees, a number of companies integrated human rights aspects into their mandatory Code of Conduct trainings modules. This could also be an option for DT which has a mandatory Code of Conduct e-learning training for all employees. Additionally, the other companies undertook trainings for specific target groups which are of human rights relevance such as the Sales staff or managers responsible for emerging markets or Procurement staff.

Action 10: Identify potential target groups for awareness-raising/training and appropriate formats and implement training modules for general DT staff and selected functions.

3.3 STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND NETWORKING

Stakeholder engagement as a means to build relationships and mutual understanding is a very important component throughout the UN GPs. Therefore, it is seen as an overarching element covering all other elements as well as an important strategic field. Engaging with different stakeholders such as government representatives, civil society organizations and other industry peers was also an important finding of the SWOT analysis. It was particularly suggested to engage in the NAP process of the German government to make sure DT's interests are taken into account. Additionally, it was recommended to utilize the competency and existing stakeholder contacts and formats of CR. Therefore, those existing contacts and approaches should be mapped in the beginning.

Action 1: Map existing stakeholder engagement formats and targets of DT.

Those companies which were benchmarked engaged with a multitude of internal and external stakeholders. To get a better picture of the relevant human rights stakeholders, a generic map of stakeholder categories and affected groups should be drawn. If a prioritization should be done, those stakeholders could be differentiated according to their dependence, influence, interest or affectedness on the specific issue. Still, stakeholders and affected groups vary depending on the

issue and objective of engagement, so a generic stakeholder map will not suffice and needs to be detailed on a case by case basis. After having drawn a stakeholder map, stakeholder engagement activities for each action plan element should be detailed.

Action 2: Draw a generic stakeholder & rights-holder map and adapt it on case-by-case basis, prioritize it and define engagement activities.

Engaging affected groups/rights-holders

Meaningful consultation with affected stakeholders or rights-holders is a particular type of stakeholder engagement. As mentioned before, this requires a "two-way dialogue" between the company and rights-holders or their representatives (EC, Shift & IHRB 2013: 38). Especially in light of the highly dispersed nature of customers and users of companies such as DT, legitimate representatives could be important partners for companies.

Throughout the process, particularly vulnerable or marginalized individuals or groups of persons need special attention. Vulnerability may stem from an individual's status or characteristics (e.g. gender, origin, birth, age or other status) or circumstances (e.g. illiteracy, poverty or ill-health) (Ibid.: 39). Those individuals or persons often experience negative impacts more severely than others. Due to this fact, engaging with them needs sensitivity to potential and actual barriers such as linguistic or cultural barriers and requires skills of those engaging with them. Thus, it is recommended defining guidelines or principles for the engagement with these groups of persons.

Action 3: Define guidelines or principles for the engagement with affected groups/rights-holders.

Networking

DT is already active in a number of networks in which other companies are also active, such as the UN Global Compact. In order to overcome lacking expertise on the topic, the contact point could consider joining a business learning group. The SWOT analysis highlighted how important it is for DT to especially collaborate with industry peers to exchange best practices and to promote a better image of the sector, more importantly, because they face similar challenges. Apart from this, DT is also active in networks promoting child protection online. Additionally, it should consider focusing on human trafficking because so far, it is not a priority issue for ICT companies although the Internet perpetuates the growth of human trafficking.

Action 4: Review existing network memberships, proactively engage in these to collect best practices and join new networks, if necessary.

4 CONCLUSION AND OUTLOOK

In this paper, a strategy plan for implementing the corporate responsibility to respect human rights into the business activities at the corporate level of DT in alignment with the UN GPs was depicted. This aimed at helping DT's corporate contact point for human rights to strategically operationalize its responsibility of putting the respect for human rights into practice.

By elaborating on the expectations towards businesses prescribed by the UN GPs, it has been shown that the corporate responsibility to respect human rights entails key elements, including a clear policy commitment to human rights, a human rights due diligence process for identifying, mitigating and managing human rights impacts, human rights performance tracking, remediation of adverse impacts with operational-level grievance mechanisms and communication. Stakeholder engagement and integrating human rights into existing processes or structures are also important elements. These elements have been used as a basic framework for the strategy formulation.

In order to derive a strategy plan that is closely embedded within the context of DT, the current situation and the exogenous framework in which the company operates were described. This analysis pointed out that DT currently has a number of policies, structures or systems in place that implicitly contribute to DT's aim of realizing its corporate responsibility and mitigating reputational risks. Nonetheless, it lacks a dedicated strategy, a human rights perspective in different procedures and skills about this topic. In the environmental analysis of the German market, it was outlined that political and socio-cultural factors such as governmental initiatives on the topic and changing stakeholder preferences towards more responsible business conduct frame an important argument for DT's engagement in the business and human rights discourse and practice. Based on these findings, the findings of the SWOT analysis reaffirmed the need of defining a human rights strategy and the possibility of embedding human rights into existing internal processes or structures. In addition, the importance of transparency, stakeholder engagement and networking with industry peers has been highlighted. The benchmarking analysis of 13 globally operating companies in my Master thesis delivered more concrete examples of how other companies implemented this human rights responsibility. It showed that all companies endorse human rights and that most of them align their activities to the UN GPs, albeit in different forms and degrees.

With these findings in mind, a strategy plan with concrete action recommendations was laid down in this paper, taking account of the ICT-sector specific human rights challenges. It was emphasized that for effective human rights governance, shared or cross-functional responsibility is needed as well as board-level commitment and group-wide implementation. A reiterating human rights action plan was demonstrated on the basis of the UN GP elements whereby stakeholder engagement and networking were added as an overarching element that are of importance for all processes.

Throughout the debate about business and human rights, it should also be pointed out to the benefits that the operationalization of this respect may have for companies. This question is often dealt with by the debate about a business case for doing good, especially within the Corporate Social Responsibility discussion. A business case for doing good is based on the assumption that a business can perform financially better not only by attending to its core business but also by observing its social responsibilities (Kurucz, Colbert & Wheeler 2008: 84). Although a direct correlation between CSR/human rights and enterprise profit is complex to empirically prove, it is often pointed out that a company benefits in form of cost and risk reductions, reputational gains or through competetive advantage. One example of this is the possible loss of capitalization which may incur because of the divestment of investors. In fact, the Norwegian Pension Fund divested its Fund's bond holding in Wal-Mart of a market value of 668,6 million Norwegian Krones due to systematic human rights violations of Wal-Mart in 2005 as it did not want to be complicit in these violations (Norwegian Government 2006).

One has to bear in mind that making a business case for human rights implicitly argues that there is a “schism between economic and ethical justifications” for corporate responsibility as claimed by Kurucz, Colbert & Wheeler (2008: 98). It should be taken into consideration that economic justifications for CSR or human rights are like any other normative arguments also built around a normative conception about what a corporation is and what it should do or not do. An attempt to justify corporate responsible behavior in purely financial terms supersedes the fact that positive social behavior should be a value in itself and “integral to a healthy capitalist business system” (Ibid.: 99). Thus, the corporate respect for human rights should actually not require any business case but should be embedded within the DNA of business activities.

4.1 SHORTCOMINGS

This research could not provide an insight on the effectiveness of the activities of the benchmarked companies because this would require further qualitative empirical research with different stakeholders and potentially affected groups. This relates to the challenge of effectively tracking a company’s human rights performance which could not be examined thoroughly because of lacking best practice examples and secondary research. Adjacently, the present study could not exhaust how each of the different elements of the human rights strategy and action plan could look like concretely due to the fact that each element necessitates stand-alone research. Another aspect to be further researched is how DT can implement its responsibility on a Group-wide level across all of its subsidiaries. Therefore, this research should be seen as a starting point for implementing this responsibility and not as a finalized exercise.

APPENDIX

REFERENCES

ANNAN, KOFI (1999): Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos http://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html, 10.05.2015.

AUSWÄRTIGES AMT (2014): Auswärtiges Amt gibt Startschuss für Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Infoservice/Presse/Meldungen/2014/141106-Aktionsplan_Wi_MR.html, 13.04.2015.

BASIC LAW OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY (GRUNDGESETZ) (1949). http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gg/, 17.04.2015.

BAYEFSKY (n.d.).Germany. Ratification History http://www.bayefsky.com//pdf/germany_t1_ratifications.pdf, 17.04.2015.

BITKOM (2014): Big-Data-Technologien – Wissen für Entscheider http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_Big-Data-Technologien-Wissen_fuer_Entscheider_Febr_2014.pdf, 18.04.2015.

BITKOM (2015): Presseinformation. Telekommunikations-Markt Bleibt auch 2015 im Minus https://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_TK-Markt_2015_05_01_2015.pdf, 18.04.2015.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (2013). Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment. Guidelines, Steps and Examples http://www.bsr.org/reports/BSR_Human_Rights_Impact_Assessments.pdf, 26.04.2015.

CRAIG SMITH, N. (2008): Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility. In: Crane, Andrew et al. (eds.). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, Oxford University Press, p. 281 – 203.

CURBACH, JANINA (2008): Die Corporate-Social-Responsibility Bewegung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

DAHLSRUD, ALEXANDER (2006): How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management Nr. 15, p. 1-13. doi: 10.1002/csr.132.

DAVIS, RACHEL & KOVICK, DAVID (2014): Organizing the Human Rights Function within a Company. A Good Practice Noted endorsed by the United Nations Global Compact Human Rights and Labour Working Group on 15 May 2014 http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/goodpracticenote_humanrightsfunction.pdf, 20.04.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2013): Social Charter https://www.telekom.com/static/-/123412/7/social-charter-si, 19.04.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2014 (a)): Leading European Telco https://www.telekom.com/company/at-a-glance/92662, 14.03.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2014 (b)): Company Presentation https://www.telekom.com/static/-/95418/17/presentation_deutsche_telekom-si, 14.03.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2014 (c)): Shareholder Structure https://www.telekom.com/investor-relations/share/265104, 24.03.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2015 (a)): Telecommunication milestones http://www.telekom.com/company/milestones/153782, 24.03.2015.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2015 (b)): "Leading European Telecommunications Provider" https://www.telekom.com/company/big-picture-strategy/94158, 24.03.2015.

DEUTSCHE UMWELTHILFE (2014): Deutsche Umwelthilfe unterstützt neues Onlineportal zur Althandysammlung der Deutschen Telekom http://www.duh.de/pressemitteilung.html?&tx_ttnews[tt_news]=3414, 17.04.2015.

EUROPEAN COMMISSION (2011): A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels. 25 October 2011. COM(2011) 681 final.

EUROPEAN UNION (2013): Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC.

EUROPEAN COMMISSION (EC), Shift & the Institute for Human Rights and Business (IHRB). (2013). ICT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/csr-ict-hr-business_en.pdf, 14.03.2015.

EUROSIF. (2014): European SRI Study http://www.eurosif.org/publication/view/european-sri-study-2014/, 17 April 2015.

FORTUNE (2014): Global 500 https://fortune.com/global500/deutsche-telekom-99/, 14.03.2015.

GARDBERG, NAOMI A.& FOMBRUN, CHARLES J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. In: Academy of Management Review 31Nr. 2, p. 329-346.

GERMANWATCH (2012): Noch Keine Fairen Handys. Folgestudie zur Unternehmensverantwortung von Deutschen Mobil funkanbietern http://germanwatch.org/de/4956, 17.04.2015.

GERMANWATCH & MISEREOR (2014): Globales Wirtschaften und Menschenrechte. Deutschland auf dem Prüfstand https://germanwatch.org/de/download/8864.pdf, 14.03. 2015.

HOFFMANN, STEFAN (2008): Boykottpartizipation. Entwicklung und Validierung eines Erklärungsmodells Durch ein Voll ständiges Integriertes Forschungsdesign. Wiesbaden, Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

KURUCZ, ELIZABETH C., COLBERT, BARRY A. & WHEELER, DAVID (2008): The Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Crane, Andrew; McWilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy & Siegel, Donald S. (eds.).The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, Oxford University Press, p. 83-113.

MIND TOOLS (n.d.) The McKinsey 7-S Framework. Ensuring That All Parts of your Organization Work in Harmony http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, 14.03.2015.

MOON, JEREMY (2014): Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction. Oxford, Oxford University Press.

NORWEGIAN GOVERNMENT (2006): Recommendation of 15 November 2005. Wal-Mart Stores Inc https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/Recommendation-of-15-November-2005/id450120/, 25 April 2015.

OFFICE OF THE HIGH COMMISSIONER ON HUMAN RIGHTS (OHCHR) (2011): Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf, 14.03. 2015.

OFFICE OF THE HIGH COMMISSIONER ON HUMAN RIGHTS (OHCHR) (a) (n.d.). State National Action Plans http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx, 14.03.2015.

OTTO GROUP (2013): Lebensqualität. Konsumethik Zwischen Persönlichem Vorteil und Sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013. 4. Studie zum Ethischen Konsum http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/1_Otto_Group_Trendstudie_2013.pdf, 18.04. 2015.

OXFAM (2013): Labour Rights in Unilever's Supply Chain. From Compliance Towards Good Practice. An Oxfam Study of Labour Issues in Unilever's Viet Nam Operations and Supply Chain https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-unilever-supply-chain-labor-rights-vietnam-310113-en.pdf, 22.04.2015.

RECHTSLEXIKON (n.d.) Drittwirkung der Grundrechte http://www.rechtslexikon.net/d/drittwirkung-der-grundrechte/drittwirkung-der-grundrechte.htm, 17.04. 2015.

RIETH, LOTHAR (2009): Global Governance and Corporate Social Responsibility. Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement Deutscher Unternehmen? Budrich UniPress Ltd. Opladen & Farmington Hills.

SPIESSHOFER, BIRGIT (2011): Germany. In: James Featherby (ed.). Global Business and Human Rights: Jurisdictional Comparisons. European Lawyer Reference Series. London, European Lawyer/FutureLex, p.169 – 180.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2013): IKT-Branche in Deutschland. Bericht zur Wirtschaftlichen Entwicklung https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/IKT_BrancheDeutschland5529104139004.pdf?__blob=publicationFile, 18.04.2015.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS COUNCIL (2008): Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie. A/HRC/8/5, 7 April 2008 http://www.reports-and-materials.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf, 1.04.2015.

UNITED NATIONS, HUMAN RIGHTS COMMITTEE (2012): Concluding Observations on the Sixth Periodic Report of Germany. Adopted by the Committee at its 106th session. 12 November 2012. CCPR/C/DEU/CO/6. http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=6QkG1d%2fPPRiCAqhKb7yhsvOJDttXRCJzFI1lUZlO%2b9Ttq8LdnPqWGiNvp0WGLt%2btBPektKEoGAUmCnDusJkaXi1Mo%2by6Pc%2fBnbC%2foBKtRZHf7G1VJaKHkHjMJFPZHtDn, 17.04.2015.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2013): Overview of the Global Compact https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, 27.03.2015.

VOICULESCU, AURORA & YANACOPULOS, HELEN (eds.) (2011): The Business of Human Rights. An Evolving Agenda for Corporate Responsibility. London/New York, Zed Books.

WELGE, MARTIN K. & AL-LAHAM, ANDREAS (2012): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung (6th ed.). Wiesbaden, Springer Gabler.

ZERK, JENNIFER, A. (2006): Multinationals and Corporate Social Responsibility. Limitations and Opportunities in International Law. New York, Oxford University Press.

LIST OF FIGURES

Figure 1 | Human Rights Action Plan Process
Figure 2 | Human rights impact assessment levels [Based on BSR 2013: 18]

LIST OF TABLES

Table 1 | Internal status quo at DT
Table 2 | Potential Human Rights Risks along DT's Value Chain (Own illustration)

ABBREVIATIONS

BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BSR	Business for Social Responsibility
CEO	Chief Executive Officer
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
DT	Deutsche Telekom AG
EC	European Commission
EU	European Union
GEPR	Group Employment Policies and Relations Management
GG	Grundgesetz
HR	Human Resources
HRRA	Human rights risk assessment
HRIA	Human rights impact assessment
ICT	Information and Communication Technology
IHRB	Institute for Human Rights and Business
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Mergers & Acquisitions
NAP	National Action Plan
NGO	Non-governmental organization
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
PEST	Political, Economic, Social and Technological
SRI	Socially Responsible Investor
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TNC	Transnational Corporation
UN	United Nations
UN GPs	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights

V. ENTWICKLUNG & EINFÜHRUNG NEUER / OPTIMIERTE GESCHÄFTS-PROZESSE UND PRODUKTIONS-METHODEN

CHRISTOPH ENGLERT

PRAXISORIENTIERUNG AUF DEN PUNKT GEBRACHT

ANALYTISCHE KONZEPTION, STEUERUNG UND VORBEREITENDE IMPLEMENTIERUNG EINER SORTIMENTSÜBERARBEITUNG IM LEBENSMITTEL-NAHEN CHEMIE-ANWENDUNGSBEREICH

ABSOLVENT WO63
(04/2012–03/2014)

INHALT

Summary 295

1 Einleitung – Von Anglizismen und Kundenwahrnehmung 296

2 Grundlagen und Eckpfeiler des Projekts 297
2.1 NSF? Gar nicht so schwer, wenn man es weiß 297
2.2 Würth? – Das sind doch die mit den Schrauben oder? 299
2.3 Projektgenese - Probleme werden nicht gelöst, in dem man sie auf Eis legt 301

3 Jetzt geht's los 304
3.1 Literatur muss sein 304
3.1.1 Theoretische Ansätze auf Anbieter- und Nachfragerseite 305
3.1.2 Erfolgsfaktoren von Neuprodukten 306
3.2 Praxisorientierte Analysephase 309
3.2.1 Vorstellung des NSF-Sortiments 310
3.2.2 Analyse unternehmensrelevanter Erfolgsfaktoren 311
3.2.3 Stakeholderanalyse 312
3.2.4 Markt- und Kundenanalyse 313
3.2.5 Wettbewerbsanalyse 314
3.2.6 Lieferantenanalyse 315
3.2.7 Weitere Ergebnisse des Fragebogens 315
3.3 SWOT-Analyse – Lieber ungefähr richtig, als genau falsch 317
3.4 Entwicklung des Einführungsmodells 318
3.4.1 Der neue Warenkorb 318
3.4.2 Launchplan 320
3.4.3 Maßnahmenkatalog für eine erfolgreiche Implementierung 322

4 Fazit – Die Weichen sind gestellt 324
4.1 Ziele? – Läuft! 324
4.2 Implikationen und abschließende Worte 326

Anhang 328

SUMMARY

„To drive growth and profitability, firms need to successfully introduce new products and manage existing products effectively through their life cycle. Product management is the marketing role that carries this important responsibility"[1].

Kurz und prägnant ausgedrückt, beschreibt dieses Statement von Tyagi und Sawhney bereits die strategischen Eckpfeiler meines Projekts, welches ich im Produktmanagement der Adolf Würth GmbH & Co KG (kurz: Würth) leitete. Das Kerngeschäft eines jeden Produktmanagers, sei es im Handel wie bei Würth oder auch in der klassischproduzierenden Industrie wie bei meiner jetzigen Anstellung, dreht sich stets um die Aufnahme innovativer, kundenorientierter Neuprodukte, sowie dem erfolgreichen Management bereits existierender Produkte.

Das Projekt „Analytische Konzeption, Steuerung und vorbereitende Implementierung einer Sortimentsüberarbeitung im lebensmittelnahen Chemie-Anwendungsbereich" vereinte dabei beide Bausteine dieses Statements. Ein langjährigbestehendes Produktsortiment aus dem Produktbereich Chemie, wurde im Rahmen meines Projekts kundenorientiert angepasst und dabei durch innovative Neuprodukte ergänzt. Konkret ging es dabei um das sogenannte „NSF-Sortiment", das in dieser Form im Jahr 2005 gelauncht und seit der Einführung nicht mehr betreut respektive angepasst wurde. Das Sortiment beinhaltete 15 Chemieprodukte (vom Schmieröl, über Mehrzweckfett bis hin zum Konstruktionsklebstoff), die durch eine spezielle Zertifizierung des NSF-Prüfinstituts in lebensmittelbe- und verarbeitenden Unternehmen eingesetzt werden dürfen.

Meine Aufgabe war es dabei nicht, das Projekt operativ umzusetzen, sondern vielmehr strategisch so auszurichten und schriftlich festzuhalten (mittels Thesis), dass eine zu einem späteren Zeitpunkt stattfindende Implementierung auch von einem projektfremden Mitarbeiter mit größtmöglichem Erfolg durchgeführt werden konnte.

Die 2014 verfasste Thesis dient dabei bis heute (Stand April 2016) als strategischer Leitfaden bei der operativen Umsetzung des Projektes.

1 Tyagi und Sawhney 2010, S. 83.

1 EINLEITUNG – VON ANGLIZISMEN UND KUNDENWAHRNEHMUNG

Wie in der Summary erwähnt, geht es im vorliegenden Beitrag um die Überarbeitung eines bestehenden Produktsortiments. Das Projekt beinhaltete zum einen viele Produkte, diverse Zertifizierungen, jede Menge in- und externer Schnittstellen, rund um alles, was ein großes Projekt so ausmacht. Hinzu kommt ein hoher finanzieller Aufwand, aber eben auch großes betriebswirtschaftliches Potential wie etwa Umsatzwachstum und Marktanteilsteigerung.

Nun nimmt man sich bei einem solchen Großprojekt viele Dinge vor und malt sich Sachen aus, wie wann was am besten gemacht wird, um zu performen, bugs zu vermeiden und gestochen scharfe, am besten noch mit vielen Anglizismen geschönte Ergebnisse zu liefern. Entscheidender Faktor um erfolgreich zu sein, ist aus meiner Sicht aber ein komplett anderer: Ein Projekt muss nicht durch hochgestochene Formulierungen oder inhaltslose Anglizismen auf dem Papier gut aussehen, es muss realistisch umsetzbar sein. Das bedeutet realitätsnahe Ziele setzen, praxisorientierte Lösungswege suchen und im vorliegenden Fall vor allem darauf hören, was marktseitig an uns heran getragen wird. Was nutzen Produkte oder Dienstleistungen, die meinetwegen schön aussehen oder großes Einsparpotential haben, aber dem Anwender keinen Mehrwert bieten bzw. von den Kunden nicht wahrgenommen werden? Gleiches gilt im Übrigen für das andere Ende der Wertschöpfungskette, wo realitätsnahe Einschätzungen hinsichtlich Entwicklungs- bzw. Lieferzeiten enorm wichtig sind, um die angrenzenden Meilensteine der anderen Bereich in der Kette einzuhalten.

Dieser praxisorientierte Bezug stand klar im Fokus meiner Projekt-Vorgehensweise. Sämtliche Analysen und Erkenntnisse beruhen daher auf marktnahen Aktivitäten, wie etwa Mitreisen im Vertrieb, Besuche von Lieferanten, dem NSF-Institut in Brüssel und natürlich jeder Menge Kundengespräche.

Strukturell war das Projekt und damit auch die Thesis klassisch trichterförmig aufgebaut. Breite bzw. grundlegende Informationen zu Beginn, bevor nach unten hin die Informationen immer dichter gepackt und detaillierter wurden.

Doch alles der Reihe nach: Bevor ich inhaltlich tiefer in das Projekt einsteige, hilft es jedem Leser, wenn zunächst auf die Materie NSF eingegangen wird und anschließend die Rahmenbedingungen des Projekts abgesteckt werden.

2 GRUNDLAGEN UND ECKPFEILER DES PROJEKTS

Das vorliegende Kapitel widmet sich zu Beginn der Thematik NSF und gibt dabei die klassischen „Wer?“, „Wie?“ und „Was?“-Antworten, die für das weitere Verständnis der Arbeit notwendig sind.

Anschließend sorgt die Vorstellung des projektgebenden Unternehmens für eine strukturelle Einordnung des Projektes.

Abschließend wird mittels Projektgenese aufgezeigt, wie das Projekt entstanden ist und welche weiteren Rahmenbedingungen ausschlaggebend für den Projekterfolg sind. In diesem Zuge werden außerdem die Projektziele erläutert und der Gang der Untersuchung skizziert.

2.1 NSF? GAR NICHT SO SCHWER, WENN MAN ES WEISS …

Die NSF-International ist ein weltweit unabhängiges Prüfinstitut und zählt zu den sogenannten Non-Profit-Organisationen. Sie wurde als „National Sanitation Foundation“ 1944 an der Michigan State University gegründet, wo auch heute noch in Ann Arbor ihr Headquarter sitzt. Als in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die NSF auch global aktiv wurde, änderte sich der Organisationsname in „NSF-International“.

Die NSF beschreibt sich selbst als „leading global provider of public health and safety-based risk management solutions […]”[2].

Hierfür ist die NSF-International unter anderem in folgende Geschäftsbereiche eingeteilt:[3]

- **Food Safety & Consumer Products:** Registrierung von Produkten für die Lebensmittelindustrie bzw. Produkte die mit Lebensmittel in Berührung kommen.
- **Health Sciences:** Unterstützung von Herstellern in der Gesundheitsbranche durch Schulungen, Beratung, etc.
- **Sustainability:** Entwicklung nachhaltiger Standards und Richtlinien für den Bereich der „grünen Produkte“, Umweltmanagement.

2 NSF International III 2012, S. 1.

3 Vgl. NSF International I 2012, S. 21 f.; Bellahcene 2012, S. 16; Bellahcene, Experteninterview 2013.

Die Hauptaufgaben der Geschäftsbereiche sind dabei die Prüfung und Zertifizierung betroffener Produkte, die Entwicklung von internationalen Standards und Richtlinien, Durchführung von Audits sowie Schulung und Beratung. Ziel der NSF ist es, sowohl industrielle, endkundenspezifische als auch vorgeschriebene (staatliche) Belange zu berücksichtigen[4].

Im Hinblick auf mein Projekt bei Würth war besonders der Bereich „Food Safety & Consumer Products" interessant, in dem die sog. „Non-Food-Compounds" (NFC) bearbeitet werden. Dieser Bereich wurde 1999 eingeführt, um die toxikologische Belastung chemischer Produkte in der Lebensmittelindustrie zu überprüfen und nachhaltig zu verringern. Chemische Produkte sind in hiesigem Kontext sowohl Betriebsstoffe (Schmiermittel, Fette) als auch Hilfsstoffe (Reiniger, Wartungsprodukte, Klebe- und Dichtprodukte), die im Bereich der Lebensmittelproduktion und -verarbeitung angewendet werden. Die NSF prüft diese Chemieprodukte nach internen Standards und Richtlinien und teilt die Produkte in entsprechende Kategorien ein. Sobald ein Produkt die Prüfungen erfolgreich durchlaufen hat, wird es im sogenannten „NSF White Book" gelistet und darf entsprechend in der Lebensmittelproduktion bzw. -verarbeitung eingesetzt werden. Das folgende Beispiel soll das Verfahren verdeutlichen:

„Herr Müller hat eine Bäckerei und backt seine Produkte jede Nacht in einem überdimensionalgroßen Backofen. Die Schienen der Backbleche müssen nach jedem Backvorgang neu geschmiert werden, um einen reibungslosen Backvorgang sicherzustellen. Als lebensmittelproduzierendes Unternehmen ist Herr Müller angehalten, ausschließlich Schmiermittel zu benutzen, die bei der NSF in der Kategorie H1[5] registriert sind. Herr Müller schaut online in das frei verfügbare „NSF White Book" und bekommt alle Schmiermittel angezeigt, die für seine Anwendung in Frage kommen. Als kluges Köpfchen entscheidet sich Herr Müller natürlich für das Schmiermittel der Firma Würth, da er großen Wert auf einwandfreie Qualität und Zuverlässigkeit legt…"

Unternehmen, die mindestens ein Produkt im NSF-White Book registriert haben, zahlen eine jährliche Gebühr von 550 US-Dollar. Hinzu kommt eine Registrierungsabgabe von einmalig 40 US-Dollar pro registriertem Produkt. Der Prozess bei der NSF kann sich, je nach Art des Produkte und dementsprechender Kategorie, bis zu drei Monate hinausziehen.

4 Vgl. Bellahcene, Experteninterview 2013; Graver Technologies 2009, S. 2.

5 Produkte, die in der Kategorie H1 registriert wurden, sind für den unbeabsichtigten, gelegentlichen Kontakt mit Lebensmitteln vorgesehen und demnach als toxikologisch unbedenklich einzustufen. Unbeabsichtigt und gelegentlich meint im obigen Beispiel, dass es für den Verwender unbedenklich ist, wenn ein Brötchen beim Backvorgang aus Versehen an die frisch geschmierte Backschiene gelegt wird und mit dem Schmiermittel in Berührung kommt. Der H1 Kategorie kommt daher auch eine besondere Bedeutung zu, da Produkte der H1 Kategorie auch direkt in der Fertigung angewendet werden können und dadurch einen extremen Mehrwert für die Anwender bieten. Das ist auch der Hauptgrund dafür, warum die meisten Hersteller versuchen, chemische Produkte in der Kategorie H1 listen zu lassen.

Ein Zusammenfassung aller Kategorien ist in Tabelle 1 festgehalten:

Reinigungsmittel	
A1	Allgemeine Reinigungsmittel
A2	mechanische Reiniger
A3	Säuremittel
A4	Boden- und Wandreiniger
A5	Gefrierbodenreiniger
A6	Scheuermittel
A7	Metallpoliermittel
A8	Entfettungsmittel
Produkte im fertigungsfreien Bereich	
C1	Allgemeine Reinigungsmittel
C2	Toiletten- / Umkleideräume
C3	Farbentferner
Schmiermittel	
H1	Schmiermittel mit unbeabsichtigtem gelegentlichem Lebensmittelkontakt
H2	Schmiermittel ohne Lebensmittelkontakt
H3	lösliche Schmiermittel
Lösungsmittel	
K1	Entfetter / Montagereiniger im fertigungsfreien Bereich
K2	Elektroreiniger
K3	Klebe- / Etikettenentferner
Sonstiges	
P1	Divereses

Tabelle 1 | NSF-Kategorieübersicht (eigene Darstellung)

Im kommenden Abschnitt wird nun kurz die Adolf Würth GmbH & Co. KG vorgestellt. Die Vorstellung dient dazu, die darauf folgende Projektgenese besser verstehen und einordnen zu können.

2.2 WÜRTH? – DAS SIND DOCH DIE MIT DEN SCHRAUBEN ODER?

Künzelsau. Die ältere Generation unter uns würde sagen: „hier ist die Welt noch in Ordnung“. Man kann die Uhr danach stellen, wann welches Feld gedüngt wird, sog. „Häckerwirtschaften“ haben noch immer die Vorherrschaft vor sämtlichen Fastfood-Ketten und an eine reibungslose Kommunikation via Smartphones ist schon gar nicht zu denken – wie auch bei der Anzahl an Funklöchern?

Nichtsdestotrotz ist genau hier, mitten im Nirgendwo zwischen Würzburg und Stuttgart gelegen, die Firma Würth zum Weltmarktführer im Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial gereift.

Als Familienunternehmen hat Würth seinen Ursprung in Künzelsau, Baden-Württemberg, wo die Adolf Würth GmbH & Co. KG (AWKG) als späteres Mutterunternehmen der Gruppe 1945 gegründet wurde. Reinhold Würth, der 1949 im Alter von 14 Jahren als Lehrling in das von seinen Eltern Adolf und Alma Würth gegründete Unternehmen einstieg, übernahm bereits fünf Jahre später die Geschäftsführung nach dem Tod seines Vaters. Bis heute ist Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe und Sinnbild für den globalen Erfolg der Gruppe[6]. Weltweit ist die Würth-Group aktuell in mehr als 80 Ländern aktiv, beschäftigt rund 67.000 Mitarbeiter und besteht dabei aus über 400 Gesellschaften. Mit einem Produktportfolio von über 120.000 verschiedenen Artikeln (ja, viele Schrauben, aber auch noch sehr viel mehr…), vor allem im Montage- und Befestigungsbereich, erwirtschaftete die Würth-Gruppe im Jahr 2014 einen Konzernumsatz von 10,13 Milliarden Euro.

Als Kernkompetenzen können, neben der bereits genannten internationalen Aktivität und der damit verbundenen dezentralen Struktur, vor allem die seit Jahren bestehende starke Marke „Würth“ und die beinhaltete hohe Qualität genannt werden. Auch das große Vertriebsnetzwerk, in dem nahezu 50% aller Angestellten beschäftig sind und die immer stärker wachsende weltweite Niederlassungsstruktur, werden als die wesentlichen Erfolgsfaktoren beschrieben. Reinhold Würth bestätigt diese Einschätzung ebenfalls, indem er das weltweit größte Vertriebsteam als essentiell für den Würth-Erfolg bezeichnet[7]. Eine weitere Kernkompetenz ist die logistische Abwicklung sowie die Zusammenarbeit mit den vielen Lieferanten, die bei einem Großhändler dieser Größe als KO-Kriterium gesehen werden kann.

Organisatorisch ist die Würth-Gruppe in zwei unterschiedliche Geschäftsbereiche eingeteilt, die Würth-Linie und die sogenannten Allied Companies.

Kernstück der Würth-Linie sind die weltweit verteilten Würth-Ländergesellschaften. Die Würth-Linie konzentriert sich dabei auf das Kerngeschäft, also dem Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial und bedient dabei ausschließlich Kunden aus dem B2B-Sektor.

Auf der anderen Seite besteht die Würth-Gruppe aus rund 300 Allied Companies, die hauptsächlich in ähnlichen Business-Sektoren, allerdings unter eigenem Namen (z.B. Hahn & Kolb Gruppe) auftreten. Zu den Allied Companies gehören außerdem einige produzierende Unternehmen (z.B. Diffutherm).

6 Vgl. Würth 1985, S. 10 f.

7 Vgl. Würth-Group IV, S. 8 ff.; AWKG 2013; Buttlar 2008, S. 29 f.

Marktseitig kann es durchaus passieren, dass Unternehmen aus Würth-Linie und Allied Companies als Wettbewerber wahrgenommen werden, eine bewusste Strategie, um den internen Wettbewerb hochzuhalten.

Gesteuert werden beide Geschäftsbereiche aus dem Headquarter in Künzelsau, wo das deutsche Mutterunternehmen AWKG sowohl Strategie als auch betriebswirtschaftliche Richtung vorgibt. Diese Vorgehensweise gilt auch für das beschriebene Projekt, bei dem das NSF-Sortiment zunächst für den deutschen Markt im Headquarter ausgearbeitet wurde, bevor es international ausgerollt werden sollte.

Die Auslöser des Projekts, essentielle Rahmenbedingungen sowie konkrete Ziele des Projekts werden im kommenden Abschnitt aufgezeigt.

2.3 PROJEKTGENESE – PROBLEME WERDEN NICHT GELÖST, IN DEM MAN SIE AUF EIS LEGT

Lehman / Winer (1994) beschreiben Produktmanager (PM) als „ […] individuals in a company who have the primary responsibility for the market success of the company's products and services"[8].

Im Produktmanagement Chemie von Würth existierten zu Beginn des Projektes 2013 insgesamt zehn Produktmanager, die zusammen rund 2.300 Produkte[9] betreuen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass jeder PM durchschnittlich ca. 230 Produkte verantworten und pflegen musste. In dieser Hochrechnung ist im Zusammenhang mit der Definition von Lehman / Winer bereits das erste damalige Problem erkennbar. Mit einer so hohen Anzahl an Produkten ist es extrem schwer, Produkte oder gar Produktsortimente immer so aktuell zu halten, dass ein bestmöglicher Erfolg am Markt erzielt werden kann. Der ständigen Aktualität wird jedoch gerade im Bereich der technischen Chemie eine besondere Rolle zugeschrieben, da Standards, Richtlinien und Sicherheitsvorschriften ständig auf dem aktuellen Stand der Gesetzes- bzw. Rechtslage sein müssen, damit die Produkte generell am Markt vertrieben werden dürfen.

Das NSF-Sortiment der AWKG wurde 2005 eingeführt und seitdem nicht überarbeitet, was zur oben beschriebenen Hauptproblemstellung erschwerend hinzukommt. Wettbewerbsanalysen (hinsichtlich Produktpalette, Preisstaffelung etc.) wurden seit 2005 genauso sporadisch durchgeführt wie die Marktpotentialanalyse. Die Notwendigkeit von Veränderungen wurde vermehrt in 2011 deutlich, als der Wettbewerb immer stärker auf den Markt drängte, Würth dementsprechend

8 Lehmann und Winer 1994, S.v.

9 Vgl. Interne Business Warehouse Auswertung I, 2013.

an Marktanteil und Umsatz verlor, aber gleichzeitig durch Rückmeldungen der Vertriebsschnittstelle ersichtlich wurde, dass das Potential für NSF-Produkte deutlich gestiegen war.

Die aufgezeigten Probleme führten letztendlich dazu, dass das Projekt „Überarbeitung NSF-Sortiment" bereits im vierten Quartal 2011 aufgenommen wurde. Bis zur Projektübernahme durch mich im dritten Quartal 2013 stand das Projekt allerdings durch Prioritätenänderungen nahezu durchweg still, wodurch die betroffenen Anspruchsgruppen teilweise negativ voreingestellt waren. Die Analyse der projektrelevanten Anspruchsgruppen war daher eine weitere Herausforderung im vorliegenden Projekt.

Eine zweite Herausforderung ist das strukturierte und bestenfalls synergetische Management der Neuproduktaufnahme bzw. Sortimentsüberarbeitung, was bereits von Myers (1981) als eine der größten Herausforderungen an das Produktmanagement im Allgemeinen aufgezeigt wurde[10]. Hinzu kommt im vorliegenden Projekt die bereichsübergreifende Komplexität, die durch die Größe des Sortiments und die damit beinhaltete Anzahl an Produkten zu Stande kommt.

Als dritte und damit auch zusammenfassende Herausforderung kann die optimale Sortimentsgestaltung genannt werden. Hier spielen sowohl bereits genannte Herausforderungen (z.B. Befriedigung der Anspruchsgruppen, marktgerechtes Sortiment) als auch Themen wie innovative Neuprodukte, verkaufsunterstützende Maßnahmen oder auch einheitliches Produktdesign eine tragende Rolle. Auch der internationale Aspekt soll in diesem Kontext nicht vernachlässigt werden, der nach Baumgarten / Herstatt als eine große Herausforderung gesehen werden sollte und in diesem Projekt hinsichtlich eines späteren globalen Roll-Outs ebenfalls gegeben ist[11].

„Today, business is largely a global business, and firms active on this scale must develop new products for global markets."[12]. Diese Aussage von Salomo et al. bringt auf den Punkt, vor welcher Herausforderung auch die Würth-Group immer mehr steht und was somit auch für das vorliegende Projekt gültig ist:

Wie bereits erwähnt, werden Neuprodukte bei Würth zum Großteil im Headquarter (AWKG) in Deutschland angelegt bzw. angefragt, bevor Landesgesellschaften darauf zurückgreifen können. Mit der dezentralen Struktur innerhalb des hier fokussierten Geschäftsbereichs „Würth-Linie", wird Würth immer mehr von dem Thema „One face to the customer" eingeholt. Landesgesellschaften greifen zumeist aus Kostengründen auf lokale Lieferanten zurück, sodass besonders im Chemiebereich nicht die exakt gleichen Rezepturen unter gleichen Artikelnummern verkauft werden.

10 Vgl. Myers 1981, S. 200.

11 Vgl. Baumgarten und Herstatt 2006, S.139.

12 Salomo et al. 2010, S. 1.

In Anbetracht der aufgezeigten Projektgenese und den daraus resultierenden Herausforderungen, hat sich, für meinen eher strategischen Teil der Projektbearbeitung, folgendes Hauptziel ergeben:

> *Es soll ein für Würth passendes Einführungsmodell entwickelt werden, welches ein kundenorientiertes und marktgerechtes NSF-Sortiment beinhaltet. Die wesentlichen weiteren Maßnahmen der Sortimentseinführung werden nicht umgesetzt, aber strategisch so ausgerichtet und zeitlich fixiert, dass auch ein projektfremder Mitarbeiter diese Umsetzung ohne Vorwissen und mit geringem Einarbeitungsaufwand vornehmen kann.*

Zusammenfassend gibt Abbildung 1 einen Überblick über die genannten Herausforderungen im Kontext des Projekts und schildert den wesentlichen Gang der Untersuchung auf Basis des genannten Ziels.

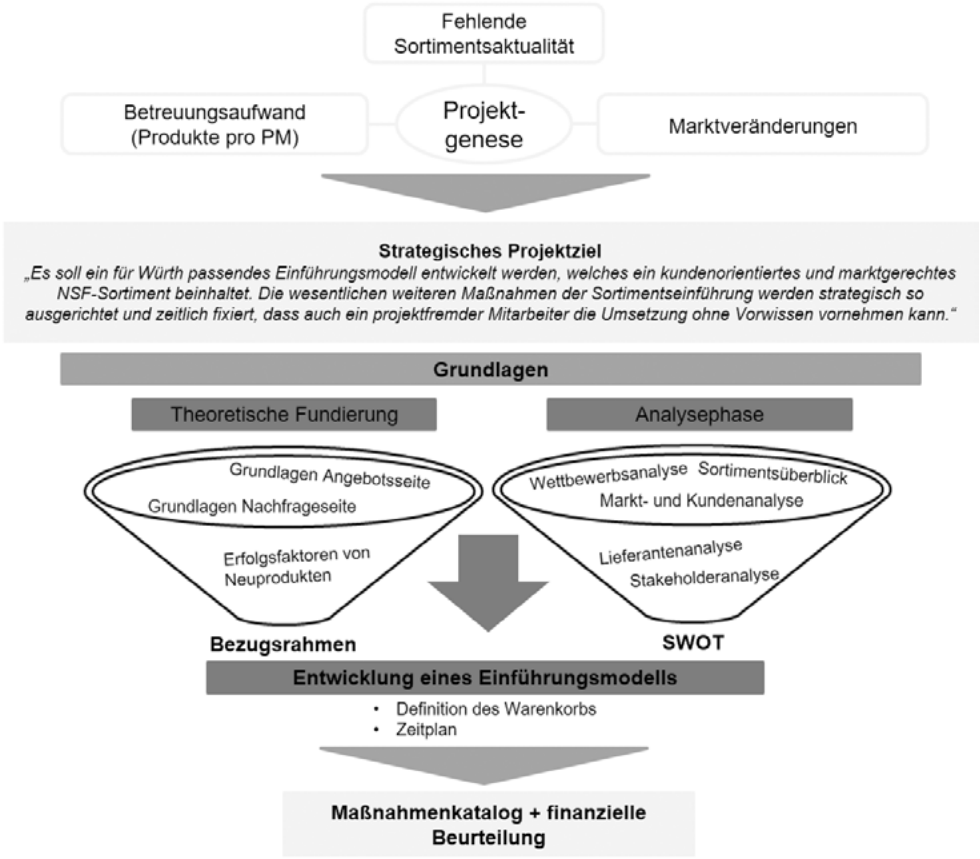


Abbildung 1 | Herausforderungen und Aufbau

Nachdem die Grundlagen bereits in diesem Kapitel aufgezeigt wurden, werden als Nächstes die theoretische Fundierung vorgenommen. Aufgrund des begrenzten inhaltlichen Rahmens, beschränkt sich die Fundierung aber lediglich auf die Darstellung der gefundenen Hauptergebnisse der Literaturrecherche. Ausführlicher behandelt wird anschließend die Analysephase, da hier die praxisnahen Grundsteine für die Entwicklung des Einführungsmodells gelegt werden. Alle relevanten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der sich dadurch ergebenden Situation werden in einer SWOT zusammengefasst.

Mit Hilfe der gefundenen Erkenntnisse aus Theorie und praxisnaher Analyse, wird anschließend ein für Würth passendes Einführungsmodell entwickelt. Zunächst erfolgt eine Definition des neuen NSF-Sortiments, bevor ein projektrelevanter kurz- und mittelfristiger Zeitplan aufgestellt wird. Weiterhin werden wesentliche weitere Maßnahmen, die sich aus den Ergebnissen der Arbeit für eine spätere Implementierung ergeben, in diesem Abschnitt veranschaulicht.

3 JETZT GEHT'S LOS

Richtig! Und los ging es im Hauptteil mit einer umfangreichen Literaturrecherche. Neben theoretischen Ansätzen auf Anbieter- und Nachfrageseite, bestand ein Großteil des Literaturüberblicks mit der Auseinandersetzung der Erfolgsfaktoren von Neuprodukten. Neben den theoretischen Grundlagen und Forschungsergebnissen, stehen aber vor allem die praxisnahen Analysen im Fokus dieses Kapitels. Praxisrelevante Analysen sind im hiesigen Kontext vor allem marktnahe Analysen (Wettbewerb, Kunden, Lieferanten) sowie ein Sortimentsüberblick und die Untersuchung der Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen. Vorgehensweise und Ergebnisse werden im Abschnitt 3.4 vorgestellt.

3.1 LITERATUR MUSS SEIN

Bei jedem, der zum ersten Mal eine wissenschaftliche Arbeit schreibt, ist die Ungewissheit an diesem Punkt der Gliederung am größten: Literaturrecherche und theoretische Ansätze. Dabei sind die Punkte von essentieller Bedeutung, gerade um zu sehen, auf welchen Gebieten bereits geforscht wurde und um im Umkehrschluss herauszufinden, wo der Neuheitsgrad der eigenen Forschungen liegt. Da der Fokus im vorliegenden Beitrag jedoch mehr auf den praxisorientierten Untersuchungen liegt, wird der folgende Abschnitt so knapp wie möglich gehalten, um den vorgegebenen inhaltlichen Rahmen nicht zu sprengen.

3.1.1 THEORETISCHE ANSÄTZE AUF ANBIETER- UND NACHFRAGER SEITE

Die theoretischen Grundlagen beschäftigten sich zunächst mit vier Theorien, die sich zum einen auf die Nachfrageseite und zum anderen auf die Angebotsseite beziehen. Auf der Seite der Nachfrager wurden die Adoptionstheorie und die Risikotheorie näher beleuchtet, auf Seite der Anbieter wurde der ressourcenbasierte Ansatz sowie die Spieltheorie untersucht. Folgende Aussagen können als zentrale Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst werden:

Adoptionstheorie[13]

- Der Nachfrager durchläuft verschiede Stufen bis zur Adoption.
- Diese Stufen können beeinflusst werden durch:
  a. produktbezogene Größen (bspw. Kommunizierbarkeit, Erprobung, Kompatibilität oder auch Komplexität),
  b. nachfragebezogene Größen (bspw. persönliche Merkmale, aktive Informationssuche etc.) und
  c. umfeldbezogene Größen (z.B. Wettbewerb, eigene Marketingstrategie)

Risikotheorie[14]

- Jeder Kauf bzw. jede Adoption enthält einen mit Risiken verbundenen Entscheidungsprozess
- Entscheidend ist das wahrgenommene Risiko beim Nachfrager so gering wie möglich zu halten. Hierfür gibt es verschiedene Ansätze:
  a. Zusatzinfos generieren,
  b. Marketing und Werbung einsetzen und
  c. Wettbewerbsvergleiche aufzeigen.
- Das wahrgenommene Risiko ist bei Neuprodukten stets höher als bei Bestandsprodukten.

Neben der Akzeptanz ihrer Produkte am Markt, wird der Erfolg eines Unternehmens ebenfalls durch unternehmensinterne Faktoren und dem Einfluss anderer Anbieter bestimmt. Um diese beiden Bereiche zu untersuchen, wurden im Rahmen meiner Masterthesis auf Anbieterseite der ressourcenbasierte Ansatz (unternehmensinterne Faktoren) sowie die Spieltheorie (Einfluss anderer Anbieter) untersucht. Die grundlegenden Ergebnisse können wie folgt festgehalten werden:

13 Vgl. Rogers 1983, S.163 ff.; Kuhn 2007. S. 37 f.; Im et al. 2003, S. 63 f.

14 Vgl. Bauer 1974, S. 47; Hoyer und MacInnis 2008, S. 50 ff.; Holak 1988, S. 69; Hawes et al. 1988, S. 328 f.; Molina-Castillo et al. 2012, S. 578 f.

Ressourcenbasierter Ansatz[15]

- Unternehmen besitzen interne Ressourcen, die, wenn sie besonders stark ausgeprägt sind, einen Wettbewerbsvorteil darstellen können.
- Auch Marketingaktivitäten (Marketing-Mix, Marketingplanung, Marketingumsetzung) können eine interne Ressource (Wettbewerbsvorteil) darstellen.
- Stärken sollten genutzt werden, um dem Wettbewerber einen Schritt voraus zu sein.

Spieltheorie[16]

- Grunderkenntnisse der Spieltheorie können auch auf die Markteinführung angewendet werden:
  a. Mehrere Beteiligte (bspw. Wettbewerb, Kunden, Lieferanten) spielen eine Rolle, alle sind auf eigene Nutzenmaximierung ausgelegt.
  b. Es sollte bedacht werden, dass alle Beteiligten beim Spiel mitbestimmen.
  c. Bewusstsein für weitere „Spielzüge" der anderen Entscheider muss vorhanden sein

Die aufgezeigten Ergebnisse können als Zusammenfassung der Grundlagentheorie angesehen werden. Im nächsten Schritt werden Forschungen und Untersuchungen zum Thema Erfolgsfaktoren von Neuprodukten aufgezeigt. Diese bilden, in Kombination mit den bereits aufgezeigten Theoriegrundlagen, die Basis für den theoretischen Bezugsrahmen, der den theoretischen Forschungsteil der vorliegenden Arbeit resümiert und Zusammenhänge, auch für die weitere Vorgehensweise, aufzeigt.

3.1.2 ERFOLGSFAKTOREN VON NEUPRODUKTEN

> *„ […] factors that predict new product success (NPS) holds critical importance for companies, as research shows that despite considerable new product investment, success rates are generally below 25%."*[17].

Tripathi et al. beziehen sich sogar auf Forschungen die besagen, dass nur drei von zehn Neuprodukteinführungen erfolgreich sind und damit die „failrate" noch ein wenig anheben[18]. Um mit dem beschriebenen Projekt sowie den darin beinhalteten Neuprodukten diese „failrate" nicht noch

15 Vgl. Barney 1991, S.100 ff. ; Wernerfelt 2005, S. 15 ff; Vorhies und Morgan 2005, S. 89.

16 Vgl. Leininger und Amann 1998, S. 2; Rieck 1993, S. 16; Holler und Illing 2006, S 1 f.; Nebel 2009, S. 1; Kuhn 2007, S. 50.

17 Evanschitzky et al. 2012, S. 21.

18 Vgl. Tripathi et al. 2012, S. 3.

weiter zu erhöhen und, daraus resultierend, erfolgreiche Produkte einzuführen, wurden sämtliche Erfolgsfaktoren von Neuprodukten anhand vorhandener Forschungen untersucht.

Um abermals den vorgegebenen Rahmen nicht zu sprengen, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Faktoren verzichtet. Vielmehr werden die für das Projekt als essentiell eingestuften Faktoren wie folgt zusammengefasst[19]:

Produktrelevante Erfolgsfaktoren

- Klar erkennbare und schnell ersichtliche
- Vorteile bzw. Neuerungen, Vorteile zu Wettbewerbsprodukten
- Anpassungsfähigkeit an vorhandene Produkte bzw. Systeme

Strategierelevante Erfolgsfaktoren

- Strukturierte Vorgehensweise bei der Steuerung und Implementierung der Neuprodukteinführung (z.B. auch Lieferfähigkeit, Planung von Zusatzservices, etc.)
- Definierte Zeitpläne bzw. Zeitpunkte der Einführung (Schnelligkeit)
- Stakeholder sollten rechtzeitig definiert und informiert werden
- Den Begriff „Innovation“ als Auslobung mehr nutzen

Marktrelevante Erfolgsfaktoren

- Kundenwünsche- und Anforderungen kennen und umsetzen
- Kunden werden besser geschult (da Produkt-Know-how / Personal in den vertriebsnahen Abteilungen fehlt)
- Attraktiven Markt auswählen, mit dem bestenfalls schon positive Erfahrungen gemacht wurden
- Hohe Wettbewerbsorientierung
- Tests werden bei Partnerkunden durchgeführt

19 Hierbei wird eine ähnliche Kategorisierung gewählt, wie auch Henard / Szymanski (2001) vorschlagen: produkt-, strategie-, und marktbezogene Einflussgrößen [vgl. Henard und Szymanski 2001, S. 364 f.]. Anstelle der prozessbezogenen Erfolgsfaktoren, wird in der vorliegenden Kategorisierung aber die Einteilung in unternehmensbezogene Einflussgrößen gewählt.

Unternehmensrelevante Erfolgsfaktoren

- Hohe Verantwortung bzw. Unterstützung für projekta führende Personen
- Erfahrung mit Neuprodukteinführungen
- Unterstützung von externen Partnern (Behörden) einholen, zu denen eine gute Beziehung gepflegt wird
- Hohe Service-Orientierung im After-Sales Bereich
- Zeitlich passende abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Schnittstellen-Kommunikation (F&E – Vertrieb – Marketing)
- Eine starke und bekannte Marke mit gutem Ruf

Auf diese aufgezeigten Einfluss- bzw. Erfolgsfaktoren sollte im weiteren Verlauf des Projekts geachtet werden. Wie diese beschriebenen Erfolgsfaktoren mit den Ergebnissen aus der theoretischen Grundlagenbetrachtung im Kontext des vorliegenden Projekts zusammenpassen, ist in Abbildung 2 festgehalten:

Veranschaulicht sind zum einen der Bereich „Unternehmen“ und zum anderen der Bereich „Markt“. Aus der Risikotheorie entsteht die für das Projekt relevante Aussage, dass Bestandprodukte als auch Neuprodukte Sinn machen. Schließlich ist das wahrgenommene Risiko bei Neuprodukten deutlich erhöht, was zur Folge hat, dass das neue Sortiment bestenfalls aus dem bestehenden Sortiment heraus gebildet werden sollte.

Der ressourcenbasierte Ansatz wirkt sich sowohl auf die Bestandprodukte als auch auf die Neuprodukte aus, da interne Ressourcen bei beiden Produktvarianten eine Rolle spielen und aufgezeigt wurde, dass bestehende Stärken innerhalb des Unternehmens genutzt werden sollten, um den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein.

Die Adaptionstheorie beeinflusst größtenteils nur die Neuprodukte, da die verschiedenen Phasen bis hin zur Adaption eigentlich nur bei neuen Produkten durchlaufen werden. Die Spieltheorie nimmt eine Sonderrolle ein. Sie kommt von außen und beeinflusst bzw. wird beeinflusst vom Unternehmen und dem Markt, daher ist die Spieltheorie auch als Schnittstelle veranschaulicht. Die Erfolgsfaktoren beeinflussen nur die Neuprodukte. Dabei sind die marktrelevanten Erfolgsfaktoren sowohl im Unternehmens- als auch im Marktbereich angesiedelt. In diesem Marktbereich kommen strategische Stoßrichtungen vom Wettbewerb, den Kunden und den Lieferanten, die die marktseitigen Erfolgsfaktoren beeinflussen und begründen. Die anderen drei Erfolgsfaktoren stammen hauptsächlich aus dem Bereich „Unternehmen“ und beeinflussen, wie bereits erwähnt, nur die Neuprodukte.

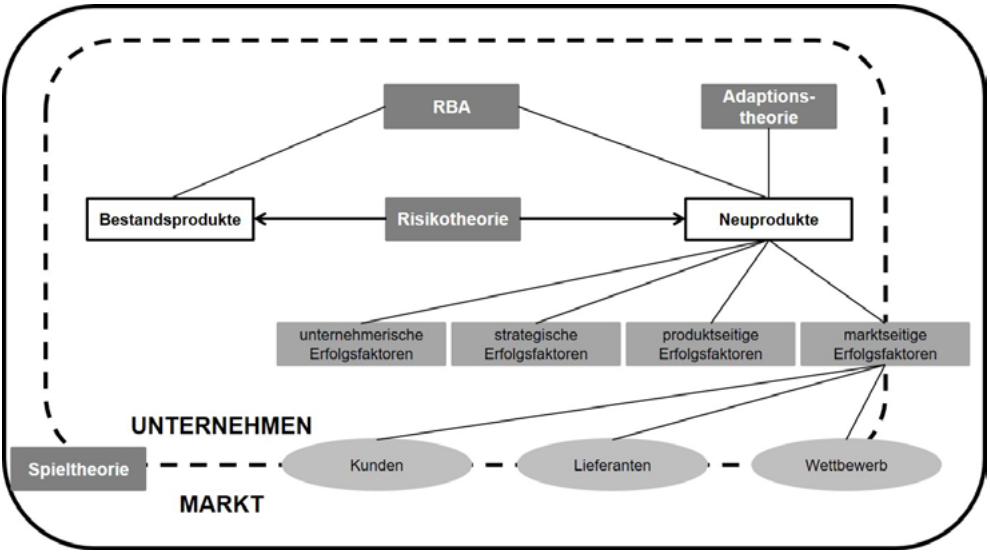


Abbildung 2 | Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit

Im kommenden Abschnitt 3.2 wird, basierend auf den bisherigen Betrachtungen, die Analysephase des Projekts vorgestellt. Nach einer Beschreibung der aktuellen Situation und verschiedenen in- und externen Analysen, bildet eine zusammenfassende SWOT-Analyse eine zugrundeliegende IST-Situation ab, auf der anschließend das nächste Kapitel aufbaut.

3.2 PRAXISORIENTIERTE ANALYSEPHASE

„Nur wer weiß, wo er steht, kennt die richtigen Schritte." (Bohner 2006, S. 8). Diese Aussage zeigt kurz und prägnant auf, welche Relevanz der vorliegende Abschnitt für die Arbeit hatte: Die Analysephase diente dazu, auf Basis des entstandenen Bezugsrahmens, die IST-Situation bei Würth zu hinterfragen und das Umfeld des Projekts zu untersuchen. Hierfür wurde sowohl das interne als auch das externe Umfeld untersucht. Angefangen mit einer Vorstellung des damaligen NSF-Sortiments, werden im darauf folgenden Abschnitt die im Abschnitt gefundenen unternehmensrelevanten Erfolgsfaktoren auf die Praxis bei Würth übertragen, ehe anschließend Kunden, Markt, Wettbewerb und Stakeholder untersucht werden.

3.2.1 VORSTELLUNG DES NSF-SORTIMENTS

Das Ausgangssortiment der NSF-Produkte wurde, wie bereits eingangs erwähnt, im Jahr 2005 eingeführt und beinhaltete zu Projektstart (2013) insgesamt 13 verschiedene Produkte mit 15 Artikelnummern (ein Produkt gab es in drei verschiedenen Farbausprägungen). Um einen besseren Überblick zu bekommen, zeigt Tabelle 1 alle beinhalteten Produkte, eingeordnet in die jeweilige Produktkategorie:

Produktkategorie	Bezeichnung	NSF-Kategorie
Schmieröle	Lebensmittelschmieröl	H1
Wartung	Wartungsöl Multi	H1
	LMS Fluid	H1
	LMS Liquid Premium	H1
	Rostlöser Crafty	H2
	Lebensmittel HHS	H1
	Silicon Fluid	H1
Fette	Mehrzweckfett III	H1
	Mehrzweckfett IV	H1
wässrige Reiniger	Metallsanierer	A7
	Edelstahlkraftreiniger	A1
Kwst-Reiniger	Multiclean	H1 / K1
Kleben	Konstruktionsklebstoff Power schwarz	P1
	Konstruktionsklebstoff Power grau	P1
	Konstruktionsklebstoff Power weiß	P1
Gesamtumsatz 2013:		**3.3 Mio. Euro**

Tabelle 2 | Produktüberblick NSF-Sortiment

Die am häufigsten vorkommende NSF-Kategorie im damaligen Würth-Sortiment ist die Kategorie H1, was aus dem bereits aufgezeigten Grund (Kundenvorteil durch Anwendung direkt in der Fertigung) sinnvoll erscheint. Daraus ergibt sich auch, dass Würth seinen bisherigen Fokus deutlich im Bereich der Schmiermittel gelegt hat, zu dem Schmieröle, Wartungsprodukte als auch die Fette gezählt werden können. Eine besondere Bedeutung kommt dem Produkt „Multiclean" zu, das in zwei Kategorien gelistet ist. Wie bereits der Name andeutet, ist das Produkt für eine multifunktionale Anwendung vorgesehen. Da es hierfür bei der NSF keine eigene Kategorie gibt,

wurde das Produkt 2005 in zwei Kategorien gelistet[20]. Monetär gesehen, bewegten sich zum damaligen Zeitpunkt alle Produkte in einer Range zwischen ca. 150.000 und 300.000 Euro jährlichen Umsatzes. Negative Ausnahme war das Produkt „LMS Liquid Premium", dass aufgrund fehlender Bekanntheit noch nicht gut vom Markt angenommen wurde. Eine Sonderrolle nehmen die Klebstoffe ein. Deren Umsatz war deutlich höher als der der anderen Produkte, allerding muss hier von hohen Umsätzen von „Nicht-NSF-Kunden" ausgegangen werden. Viel öfter wird der Klebstoff aufgrund seiner hohen Klebekraft an Kunden mit anderen Produktanforderungen verkauft (z.B. Schreiner und Fensterbauer), bei denen die NSF-Zertifizierung lediglich ein positiver Nebeneffekt ist.

Dem kompletten Themenbereich NSF wurde in der Vergangenheit, auch aufgrund der Vielzahl der Produkte, wenig Aufmerksamkeit bei Würth geschenkt. Erst, seitdem das Thema, vor allem durch den Vertrieb, an das Produktmanagement herangetragen wurde, widmete sich das Produktfeld Chemie dieser Herausforderung. Dabei wechselte von 2011 bis 2013 bereits drei Mal der Projektleiter, sodass sich die NSF-Sortimentsüberarbeitung immer wieder verzögerte und interne Anspruchsgruppen vermehrt negativ auf das Thema aufmerksam wurden. Diese negative Historie galt es, neben der strategischen Ausrichtung, ebenfalls bei der Projektdurchführung zu beachten.

3.2.2 ANALYSE UNTERNEHMENSRELEVANTER ERFOLGSFAKTOREN

Basis der Erfolgsfaktorenanalyse waren die gefundenen Erkenntnisse aus der Literatur. Es galt die Erfolgsfaktoren auszumachen, die, übertragen auf die Situation bei Würth, bei der Einführung neuer Produkte und Sortimente, zu positiven Ergebnissen führen. Folgende sechs Erfolgsfaktoren wurden hierbei als essentiell wichtig eingestuft und praxisnah wie folgt beurteilt:

Hohe Verantwortung der Projektleitung: Engagement der Geschäftsleitung vorhanden, zusätzlich hohe monetäre Verantwortung (Projektvolumen samt Wachstumsprognose inkl. neuer Produkte bei 9,5 Mio. Euro) seitens der Projektleitung

Erfahrung bei der Einführung neuer Produkte: Erfahrungen mit der Einführung von Neuprodukten kann bestätigt werden, schließlich werden jährlich mehr als 40 neue Produkte vom PM

20 Heute können Produkte nur noch in einer Kategorie gelistet werden. Wenn, wie im vorliegenden Beispiel, also mehrere Effekte ausgelobt werden und das Produkt demnach für mehrere Kategorien geeignet wäre, muss sich der Anbieter für eine Kategorie und damit auch für eine Etikettenauslobung entscheiden. Viele Anbieter entscheiden sich hier dann für die H1-Kategorie, da der Mehrwert für den Verbraucher im Fokus steht, daher ist auch die überwiegende Mehrheit der NFC-gelisteten Produkte im deutschen Markt in der Kategorie H1 gelistet [vgl. Bellahcene, Experteninterview 2013].

Chemie bei Würth auf den Markt gebracht. Auch der Projektleiter selbst hat im Chemiebereich bereits mehrere Neuprodukte eingeführt und kann in schwierigen Fällen immer auf die Unterstützung erfahrener Kollegen zurückgreifen.

Gute Beziehung zu externen Partnern: Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist im vorliegenden Projekt von hoher Bedeutung, schließlich geht es hauptsächlich um die Registrierung von Produkten bei einer externen Organisation. Zu den externen Partnern zählt in diesem Kontext aber auch die Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die chemieseitig das Know-how als auch die Produkte liefern, die von Würth anschließend vermarktet werden. Durch jahrelang bestehende Beziehungen kann dieser EF als positiv bewertet werden.

Hohe Service-Orientierung im After-Sales-Bereich: Dieser EF ist nicht vollständig durch Würth erfüllt. Denkbar wäre, nach der erfolgreichen Umsetzung, ein „Online-NSF-Management" für Kunden, dass per App ausgerollt wird und Kunden bei der Produktsuche und Fragen unterstützt.[21]

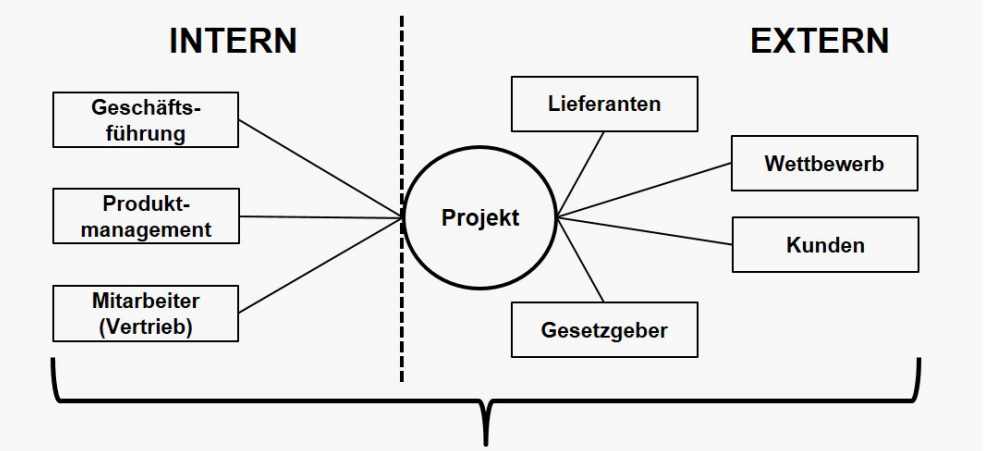
Abteilungs- und unternehmensübergreifende Schnittstellenkommunikation: Die Warenkorbdefinition erfolgte ausschließlich über Kommunikation mit den Kunden und dem eigenen Vertrieb. Entwicklungsseitig besteht nach wie vor eine durchgängige Kommunikation mit den Spezialisten der zuständigen Lieferanten. Marketingseitig wurden alle relevanten Abteilungen rechtzeitig informiert.

Eine starke Marke mit bekanntem Ruf: Die Marke „Würth" ist eine der Kernkompetenzen des Unternehmens. Kunden verbinden mit Würth vor allem eine einwandfreie Qualität, was besonders im sicherheitsrelevanten Chemiebereich von enormer Bedeutung ist.

3.2.3 STAKEHOLDERANALYSE

Aus der Erfolgsfaktorenanalyse ging hervor, dass die Definition und rechtzeitige Information projektrelevanter Anspruchsgruppen ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Produktneueinführungen ist. Dementsprechend wurden alle in- und externen Stakeholder im Rahmen der Thesis spezifisch analysiert und samt Erwartungshaltung mit Maßnahmen behaftet. Die Zusammenfassung der Untersuchung ist in Abbildung 3 festgehalten:

21 Auf Basis der vorliegenden Arbeit wird diese Idee ab dem Jahr 2017 bei ausreichend verfügbaren Ressourcen umgesetzt.



	Geschäfts-führung	Produkt Management	Key Account / Division	Einkauf	Lieferanten	Wettbewerb	Kunden	NSF
Einfluss	mittel	hoch	hoch	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch
Betroffenheit	niedrig	hoch	mittel	mittel	niedrig - mittel	mittel	mittel	mittel
Erwartungen an das Projekt	Umsatz-orientiert + Image	Umsatz-steigerung + Innovationsgrad	Neuprodukte + Kunden-überzeugung	Lieferanten-beziehungen + günstiger EK	Markt-erschließung durch Würth	Interesse an Neuprodukten	Bedürfnis-befriedigung + Qualität	Einhaltung der NSF-Vorgaben
Maßnahmen	Commitment-gespräche	regelm. Absprachen	Schulungen + Marketing-unterlagen	Frühzeitige Einbindung und Mitsprache	intensive Abstimmung	Beobachtung / Analyse	Mitreisen + Fragebogen	intensive Zusammen-arbeit

Abbildung 3 | Stakeholderanalyse

3.2.4 MARKT- UND KUNDENANALYSE

Bei der Markt- und Kundenanalyse wurden zunächst Sekundärdaten ausgewertet, um die generelle Marktstruktur und deren Entwicklung aufzuzeigen. Anschließend konnten mit Hilfe einer im Feld durchgeführten Fragebogenaktion[22] weitere relevante Informationen gewonnen werden, vor allem hinsichtlich Marktanteil und Kundenzufriedenheit.

22 Aussendung von 50 Fragebögen mit einem positiven Rücklauf von 18 ausgefüllten Fragebögen. Zusätzlich wurden vier ausgefüllte Fragebögen bei Vertriebsmitreisen durch den Autor eingeholt.

Zusammenfassend kann durch die durchgeführte Markt- und Kundenanalyse festgehalten werden, dass:

- die Lebensmittelindustrie in Deutschland einen hohen Stellenwert genießt und sich nach wie vor im Wachstum befindet,
- mehr als 80% aller Produktanmeldungen in der Kategorie H1 vorgenommen wurden, was mit dem in Abschnitt 2.2.2 beschriebenen Kundenmehrwert der H1-Kategorie einhergeht,
- der Fokus nicht nur auf der Lebensmittelindustrie liegen sollte, sondern auch branchennahe Bereiche wie Hotels und Gastronomie in Betracht gezogen werden sollten,
- die Lebensmittelindustrie aus enorm vielen kleinen Betrieben (95%) besteht und nicht nur aus großen Ketten,
- Kunden in den meisten Fällen bis zu 15 NSF-zertifizierte Produkte im Einsatz haben, die als Betriebs- und Hilfsstoffe eingesetzt werden,
- die Bereiche „Schmieröle“, „Wartung“ und „Fette“ bei den Kunden am stärksten nachgefragt sind, teilweise weil es vorgeschriebene Anforderungen gibt, teilweise aber auch weil es in den anderen Bereichen weniger Produkte gibt und dass
- viele Kunden mit dem bisher auf dem Markt angebotenen NSF-Produkten zufrieden sind, aber dennoch Anregungen in allen aufgezeigten Produktbereichen vorhanden sind (z.B. Entfetter, Teflon- Beschichtungsprodukte).

3.2.5 WETTBEWERBSANALYSE

Bei der Wettbewerbsanalyse wurden zunächst mit Hilfe des Würth Key Account Managements die Hauptwettbewerber festgelegt. Diese sind im NSF-Bereich die Firmen Rivolta, Klüber Lubrication und Interflon. Bestätigt wurden diese durch Abfrage im Fragebogen, sodass der nächste Schritt die Detailanalyse der Wettbewerber war. Hierfür wurden die Internetauftritte der Wettbewerber untersucht, die jeweiligen Produktbroschüren analysiert und vor allem Kundengespräche geführt. Hierbei stellte sich heraus, dass Klüber relativ breit im Bereich der Öle und Wartungsprodukte aufgestellt ist. Rivolta deckt nahezu alle Bereiche ab, die Würth auch anbietet, während sich Interflon mehr auf den innovativen Part konzentriert. Es folgte ein Abgleich der Wettbewerbsprodukte, die Würth im Programm nicht hatte, mit den offenen Produktwünschen von Kunden (vgl. Abb. 4), die wiederum im Fragebogen abgefragt wurden. Somit konnte herausgefunden werden, was im Sortiment von Würth tatsächlich fehlt, um am Markt noch besser wahrgenommen zu werden und die Kundenanforderungen zu erfüllen.

Abschließend konnte festgehalten werden, dass die Wettbewerbsanalyse nicht nur für die Einordnung des Marktes von essentieller Bedeutung ist. Durch den Abgleich mit offenen Produktwünschen mittels des Fragebogens, konnten freie Potentiale erkannt und in der späteren NSF-Warenkorbgestaltung wieder aufgenommen werden.

3.2.6 LIEFERANTENANALYSE

Bei der Lieferantenanalyse wurden zunächst diejenigen Unternehmen betrachtet, die die Produkte des Ausgangssortiments an Würth vertreiben. Hierbei wurde festgestellt, dass alle vier Lieferanten[23] bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung zu Würth pflegen und mit den Gegebenheiten sowohl bei Würth als auch beim Thema NSF vertraut sind. Ein Lieferant (ABC[24]) nimmt eine Sonderrolle ein, da das Unternehmen als konzerneigener Lieferant mehr Verhandlungsspielraum hat als die übrigen konzernfremden Unternehmen. ABC zählt vom Einkaufsvolumen her auch außerhalb des NSF-Bereichs zu den größten Chemielieferanten und agiert zusätzlich mit eigenem Vertrieb als Wettbewerber am Markt. All diese Faktoren tragen dazu bei, dass die Beziehung zu ABC sicherlich als am stärksten beschrieben werden kann.

Alle vier Lieferanten könne auf eine langjährige Erfahrung im lebensmittelnahen Chemiebereich zurückgreifen. Zusätzlich haben alle Lieferanten noch weitere Produkte im Sortiment, die bei der NSF gelistet sind, aber zum damaligen Zeitpunkt noch nicht an Würth vertrieben wurden.

Zusammenfassend ließ sich sagen, dass Würth mit erfahrenen Spezialisten zusammenarbeitet, in denen durchaus mehr Potential hinsichtlich einer Erweiterung des NSF-Sortiments steckt. Erster Ansprechpartner für weitere Schritte sollte das Unternehmen ABC sein, von dem Würth durch das hohe Einkaufsvolumen zwar abhängig ist, durch die Konzernzusammengehörigkeit entsteht hierdurch aber kein Risiko. Nichtsdestotrotz ist es ratsam, auch mit anderen Lieferanten weiterhin zusammenzuarbeiten, um auch zukünftig ein eigenes Sortiment und nicht die Kopie des ABC-Sortiments zu vertreiben. Neben den aufgezeigten Lieferanten empfiehlt sich für Neuprodukte sowieso immer die Angebotseinholung von verschiedenen Lieferanten, um der Gefahr eines nicht marktgerechten Einkaufspreises zu entgehen.Bevor in Abschnitt 3.3 die Ergebnisse mittels einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden, stehen noch die weiteren Ergebnisse der Fragebogenaktion aus, die ebenfalls wesentlichen Einfluss auf die damalige IST-Situation und die spätere Sortimentsgestaltung hatten.

3.2.7 WEITERE ERGEBNISSE DES FRAGEBOGENS

Nachdem der Fragebogen bereits Antworten zur Wettbewerbssituation, der direkten Kundennutzung als auch Kundenzufriedenheit gegeben hatte, standen noch die Reichweite des bisherigen Systems sowie die zukünftigen Kundenanforderungen offen.

23 Aufgrund der unterzeichneten Geheimhaltungsvereinbarung werden an dieser Stelle keine konkreten Unternehmensnamen genannt.

24 Name aus Geheimhaltungsgründen abgeändert.

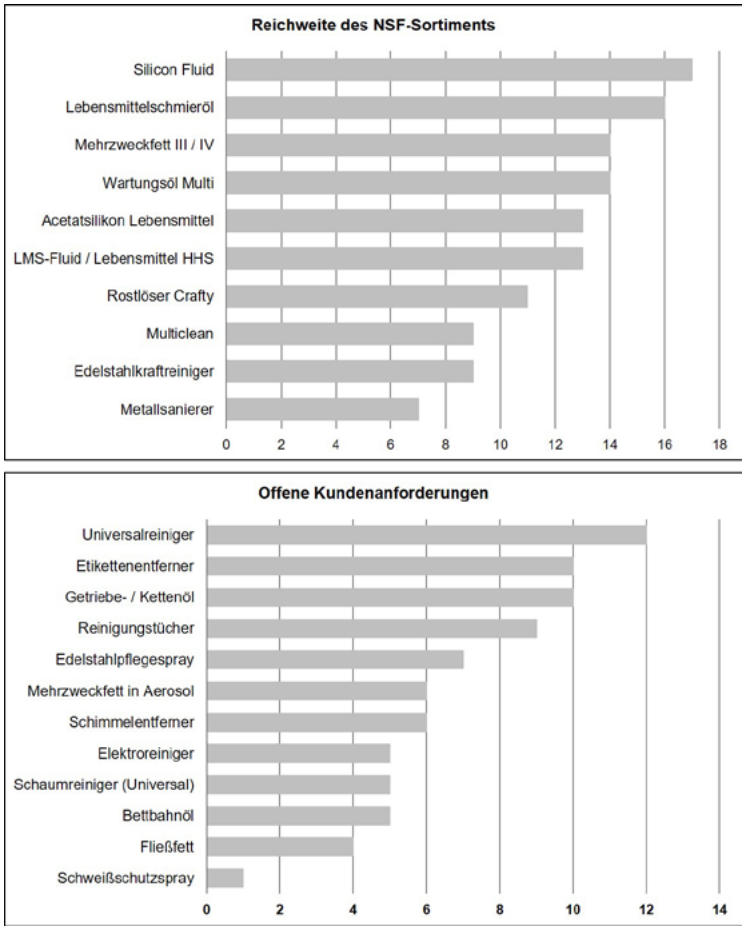


Abbildung 4 | Weitere Erkenntnisse des Fragebogens

Bei der Reichweite zeigt sich, dass keines der jetzigen Produkte bei allen Befragten bekannt ist und es einige Produkte gibt (Metallsanierer, Multiclean, Edelstahlkraftreiniger), die weniger als die Hälfte der Befragten kennen.

Offene Kundenanforderungen (wurden auf Basis der Detailanalyse der Wettbewerbsprodukte in den Fragebogen aufgenommen) sind im unteren Teil in Abbildung 4 festgehalten. Zusätzlich zu den aufgelisteten Produkten, wurden von den Probanden hauptsächlich noch die Produkte „Entfetter“ und „teflonhaltiges Trockengleitmittel“ als Neuproduktalternativen schriftlich ergänzt.

Nachdem der Markt, die Kunden, der Wettbewerb, die Lieferanten sowie das aktuelle Sortiment und die Stakeholder in den vergangenen Abschnitten ausführlich beschrieben und analysiert wur-

den, sowie eine Präsentation aller weiteren relevanten Ergebnisse der Datenerhebung erfolgte, wurde im abschließenden Teil dieses Kapitel die Gesamtsituation mittels einer SWOT-Analyse zusammengefasst. Ziel dabei war es, strategische Stoßrichtungen hinsichtlich des zukünftigen NSF-Sortiments und weiterer Maßnahmen im Projekt zu ermitteln.

3.3 SWOT-ANALYSE – LIEBER UNGEFÄHR RICHTIG, ALS GENAU FALSCH

Um die strategischen Maßnahmen darzustellen, gibt es bei der SWOT-Analyse vier verschiedene Schlüsselstrategien, die wie folgt eingeteilt werden können.[25]

- **SO-Strategie:** Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen.
- **WO-Strategie:** Chancen aufgreifen, um Schwächen abzubauen.
- **ST-Strategie:** Stärken einsetzen, um Gefahren abzuwenden.
- **WT-Strategie:** Schwächen minimieren und dabei Gefahren abwenden.

Dabei wird der Fokus meist nicht nur auf eine Strategie gelegt, „ […] sondern nur diejenigen ausgewählt, die die momentane Situation des Unternehmens am effizientesten verbessern und am leichtesten realisierbar sind.“[26]

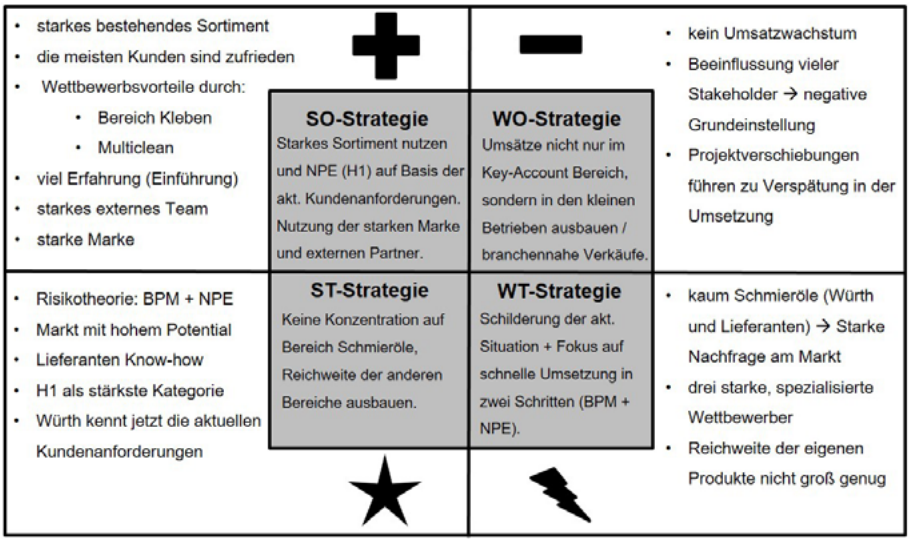


Abbildung 5 | SWOT-Analyse

25 Vgl. Sattes et al. 2001, S. 44 f.

26 Sattes et al. 2001, S. 46.

Abbildung 5 veranschaulicht die Ergebnisse der durchgeführten SWOT-Analyse. Die Analyse spiegelt dabei die wesentlichen Resultate des Analyseteils wider, welcher sich wiederum größtenteils auf die gefundenen Ergebnisse der Literaturrecherche beziehen. Hierbei spielen besonders die Erfolgsfaktoren eine Rolle. Die aufgezeigten Theorien auf Angebots- und Nachfrageseite sollten dabei nicht außer Acht gelassen werden. Sie beeinflussen die Situationsanalyse zwar in den meisten Fällen nicht direkt, haben aber auf die Gesamtsituation wesentlichen Einfluss. Wie erwähnt, ergeben sich aus der Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken insgesamt vier Schlüsselstrategien, die in der Abbildung grau hinterlegt sind.[27]

Um die Situation am effizientesten zu verbessern wird versucht, in der folgenden Zusammenstellung des zukünftigen NSF-Sortiments möglichst alle gefunden Strategien zu berücksichtigen. Grundlegend ist dabei, dass das zukünftige Sortiment aus bestehenden Produkten und Neuprodukten zusammengestellt wird. Hierfür ergeben sich zwei verschiedene Zeitfenster, sodass das Gesamtsortiment aus zwei Teilsortimenten besteht.

Wie diese beiden Teilsortimente im Einzelnen aussehen, welche Produkte darin enthalten sind, welche Bereiche fokussiert werden und wann die beiden Teilsortimente eingeführt wurden, wird im kommenden Abschnitt aufgezeigt.

3.4 ENTWICKLUNG DES EINFÜHRUNGSMODELLS

Das Einführungsmodell besteht aus drei zentralen Säulen, die in der Folge vorgestellt werden sollen. Zunächst erfolgt eine Vorstellung des neuen Warenkorbs, der sich in verschiedene Produktbereiche gliedert. Anschließend zeigt ein Zeitplan auf, wann welche Bestandteile des neuen NSF-Sortiments auf den Markt gebracht werden sollen. Da sich die vorliegende Arbeit rein mit der Strategiefindung befasst und demnach nicht die Implementierung des Projekts beschreibt, wird im letzten Abschnitt des vorliegenden Kapitels noch ein Maßnahmenkatalog erstellt, der weitere Implementierungsschritte aufzeigt. Auf die finanzielle Bewertung wird an dieser Stelle aus Datenschutzgründen verzichtet.

3.4.1 DER NEUE WARENKORB

Die Definition des neuen Warenkorbs wurde bereits im einleitenden Kapitel als zentrales Ziel der Arbeit beschrieben. Laut Zielformulierung soll es sich dabei um ein marktgerechtes NSF-Sortiment handeln, das sowohl auf aktuelle Kundenanforderungen eingeht, als auch aktuelle

27 Mit den Abkürzungen NPE (Neuprodukteinführungen) und BPM (Bestandsproduktmanagement).

Anregungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt und Wettbewerbsanforderungen einbezieht (vgl. Abb. 1). Um diesen Kriterien gerecht zu werden, wurden bislang verschiedene Untersuchungen und Analysen durchgeführt, um ein möglichst breites Informationsspektrum zu generieren. Mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens und der SWOT-Analyse wurden diese Informationen dann zusammengefasst, sodass die folgende Produktauswahl und -zusammenstellung größtenteils auf diese beiden Zusammenfassungen zurückgreift.

Um größtmöglichen Erfolg zu haben, wird das zukünftige Sortiment, wie bereits erwähnt, sowohl aus Bestands- als auch aus Neuprodukten bestehen. Vom bestehenden Sortiment werden nahezu alle Produkte adaptiert, allerdings teilweise mit leichten Anpassungen. Tabelle 3 veranschaulicht das neu definierte NSF-Sortiment aus Produktsicht und geht dabei neben der jeweiligen NSF-Kategorie auch auf die Herkunft des Produkts ein.

Bereich	Neubereich	Bezeichnung	Kategorie	Herkunft
Wartung		Wartungsöl Multi Plus 400 ml	H1	NSF-Bestandssortiment
		Lebensmittelschmieröl 300 ml	H1	NSF-Bestandssortiment
		LMS Liquid Premium	H1	NSF-Bestandssortiment
		Rostlöser Crafty 400 ml	H1	NSF-Bestandssortiment
		Lebensmittel HHS 500 ml	H1	NSF-Bestandssortiment
		Silicon Fluid 400 ml	H1	NSF-Bestandssortiment
		Wachshaltiges Trocken-gleitmittel mit PTFE	H1	Neuprodukt
	Edelstahl-aufbereitung	Edelstahlpflegemittel	H1	Neuprodukt
wässrige Reiniger		Edelstahlreinigungstuch	C1	Neuprodukt
		Edelstahlkraftreiniger 500 ml	A1	Würth-Sortiment
		Metallsanierer 400 g	A7	NSF-Bestandssortiment
		Schaumreiniger	A1	NSF-Bestandssortiment
	universelle Reinigung	Universalreinigungstuch	C1	Würth-Sortiment
		Universalreiniger	A1	Würth-Sortiment
Fette		Mehrzweckfett III 400 g	H1	Würth-Sortiment
		Mehrzweckfett IV 400 g	H1	NSF-Bestandssortiment
Kwst-Reiniger		Etikettenentferner	K3	NSF-Bestandssortiment
	Montage- und Teilereinigung	Montagereiniger	K1	Würth-Sortiment
		Entfetter	K1	Würth-Sortiment
		Multiclean 400 ml	H1/K1	Würth-Sortiment
Kleben		Konstruktionsklebstoff Power schwarz 300 ml	P1	NSF-Bestandssortiment
		Konstruktionsklebstoff Power weiß 300 ml	P1	NSF-Bestandssortiment
		Konstruktionsklebstoff Power grau 300 ml	P1	NSF-Bestandssortiment

Tabelle 3 | Neuer NSF-Warenkorb

Das neu gestaltete NSF-Sortiment besteht demnach aus zwölf bestehenden und neun neuen Produkten, die den Bereichen „Wartung“, „Fette“, „Reiniger wasserbasierend“ „Reiniger kohlenwasserstoffbasierend“ und „Kleben“ zugeordnet werden können. Von den neun neuen Produkten kommen wiederum sieben aus dem bestehenden Würth-Sortiment, zwei Produkte wurden komplett neu eingeführt.

Neue Unterbereiche sind zum einen die „Edelstahlaufbereitung“, die starke bestehende Produkte (NSF- als auch Würth-Sortiment) mit einem innovativen Neuprodukt vereint und durch die durchgängige Anwendung von Vorreinigung, Reinigung bis zur Versiegelung als Wettbewerbsvorsprung gesehen werden kann. Zum anderen können die neuen Bereiche „universelle Reinigung“ und „Montage- und Teilereinigung“ definiert werden, die die Aktualität des neuen NSF-Sortiments hinsichtlich der Wettbewerbsaktivitäten in diesen Bereichen sichern.

Synergien entstehen, indem bei den neuen NSF-Sortimentsprodukten größtenteils Produkte aus dem bestehenden Würth-Sortiment genommen und in der entsprechenden NSF-Kategorie gelistet werden. So können Kunden Produkte im NSF-Bereich verwenden, die sie sie unter Umständen bereits in anderen Bereichen verwenden. Außerdem kann dadurch von einem Umsatzwachstum der bestehenden Produkte ausgegangen werden, da die Artikelnummer gleich bleibt, die NSF-Registrierung aber voraussichtlich zu einem Mehrumsatz führt. Weiterhin wird dadurch die internationale Herausforderung nach einer weltweit gültigen Artikelnummer bewältigt, da auf bestehende, weltweit vertriebene Produkte gesetzt wird, die durch die NSF-Registrierung lediglich ein Produkt-Update bekommen und eben keine weitere Artikelnummer für die gleiche Rezeptur angelegt wird. Die Übernahme der bestehenden Produkte in das neue NSF-Sortiment bietet Würth demnach mehrere Vorteile, sodass sich eine Win-Win-Situation ergibt.

Es zeigt sich, dass Würth mit den Neuerungen zwar auch H1-Produkte mitaufnimmt bzw. durch ein Produktupdate von H2 auf H1 umstellt (Rostlöser Crafty), aber vor allem mit der Übernahme der bestehenden Produkte in das neue NSF-Sortiment auf die Anforderungen der Kunden in den produktionsfremden Bereichen, in denen kein H1 notwendig ist, reagiert und sich damit neu aufstellt.

3.4.2 LAUNCHPLAN

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die exakte zeitliche Planung der Neuprodukteinführungen. Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, gab es sowohl Produkte, die bei der NSF neu zertifiziert werden mussten als auch Produkte, die den kompletten Einführungsprozess samt NSF-Registrierung durchliefen. Dementsprechend ergaben sich für die zeitliche Einteilung des Einführungsprozesses verschiedene Faktoren, die in der folgenden Planung berücksichtigt wurden, um das Rollout des Sortiments optimal durchführen zu können. Die hierfür notwendigen Planschritte können wie folgt zusammengefasst werden:

Schritt 1 (Zeitaufwand 6 Monate): Zunächst werden alle bestehenden Produkte aus dem bisherigen Sortiment wie bisher weiter vertrieben, gleichzeitig erfolgt eine Etikettenüberarbeitung (Überprüfung der NSF-Standards, einheitliches neues Layout).

Schritt 2 (Zeitaufwand 8 Monate): Währenddessen wurden die neuen NSF-Produkte des bestehenden Würth-Chemiesortiments umgesetzt (Schaumreiniger und Etikettenentferner), die nicht in einen der drei neuen Teilbereiche (Edelstahlaufbereitung, universelle Reinigung und Montage- und Teilereinigung) fallen.

Schritt 3 (Zeitaufwand 12 Monate): Schließlich erfolgte noch eine Umsetzung der drei neuen Teilbereiche, die, bis auf ein bestehendes NSF-Sortimentsprodukt (Edelstahlkraftreiniger), aus insgesamt fünf „sortimentsneuen" Produkten (Montage- und Teilereiniger, Entfetter, Universalreiniger, Universalreinigungstuch, Edelstahlreinigungstuch) bestehen, welche aus dem aktuellen Würth-Sortiment kommen. Außerdem fiel hier noch die Einführung eines generellen Neuproduktes (Edelstahlpflegemittel) an. Daneben sollte in diesem Schritt auch das zweite Neuprodukt „wachshaltiges Trockengleitmittel mit PTFE" aufgenommen und eingeführt werden, welches ebenfalls den kompletten Einführungsprozess durchlaufen musste.

Hinsichtlich der unterschiedlichen Umsetzungszeiten der verschiedenen Produkte sowie der Ergebnisse der SWOT-Analyse (insbesondere WT-Strategie), war es im vorliegenden Fall sinnvoll, das Rollout des neuen NSF-Sortiments zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden zu lassen. In der ersten Phase wurden die bestehenden Produkte des aktuellen Sortiments überarbeitet (Etikett- und Layout) und die beiden Neuprodukte „Schaumreiniger" und „Etikettenentferner" vom bestehenden Würth-Sortiment in das neue NSF-Sortiment überführt. Hierfür wurde eine Vorlaufzeit ab Februar 2014 von rund zehn Monaten eingeplant, sodass mit dem neuen Layout und den beiden neuen Produkten der NSF-Markt zu Beginn des Jahres 2015 bearbeitet werden konnte. Dieser erste Schritt signalisierte dem Kunden, dass eine Veränderung im NSF-Bereich von Würth bevorsteht, bei dem sowohl auf die Anforderungen von Markt und Kunden eingegangen, als auch der Wettbewerb miteinbezogen wird. Diese Signale wurden vor allem durch die beiden Neuprodukte kommuniziert, sodass die Aufmerksamkeit bestehender Kunden als auch von Neukunden angeregt werden konnte.

Die zweite Phase beinhaltete dann alle weiteren Neuprodukte, die, wie bereits erwähnt, teilweise in neue Unterbereiche eingeteilt wurden. Für diesen zweiten Schritt wird ab Umsetzungsstart (Februar 2014) eine Vorlaufzeit von 18 Monaten eingeplant, sodass das komplette Sortiment im September 2015 gelauncht werden konnte.

3.4.3 MASSNAHMENKATALOG FÜR EINE ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG

Nach der Herausarbeitung der strategischen Basis galt es nun, das Projekt so erfolgreich wie möglich zu implementieren, was durch die Maßnahmen im nun folgenden Abschnitt unterstützt werden sollte. Wie bereits erwähnt, war nicht die operative Umsetzung, sondern viel mehr die strategische Grundlagenbildung das Ziel meines Projektteils. Allerdings ließen sich aus den durchgeführten Untersuchungen auch Maßnahmen für die erfolgreiche Implementierung ableiten, daher kann der folgende Maßnahmenkatalog als weiteres strategisches Ergebnis der vorliegenden Arbeit angesehen werden. Tabelle 4 fasst die wesentlichen Maßnahmen zusammen.

Die aufgezeigten Maßnahmen werden dabei in die Bereiche „Implementierung“, „strategische Erfolgsfaktoren“, „Sortiments-Layout“ und „Marketing“ eingeteilt und jeweils mit ihrer Herkunft und dem dahinterstehenden Ziel behaftet. Aus der Spalte „Herkunft“ wird ersichtlich, dass ein Großteil der aufgezeigten Maßnahmen direkt aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit ableitbar ist, was die enorme Bedeutung der Arbeit eben auch für die bisherigen chemischen Produkteinführungen berücksichtigt.

Aufgrund der Vielzahl an Maßnahmen im Bereich „Marketing und Zusatzinformationen“ wurde ein gesonderter „Workshop“ mit den entsprechenden Ansprechpartnern der Marketingabteilung vorgeschlagen.

Maßnahme	Herkunft	Ziel
Implementierung		
Durchführung von Tests bei Partnerkunden	Erfolgsfaktoren-analyse	Abgleich der Qualität mit den Kundenanforderungen
Neukundengewinnung durch branchennahe Zusatzvekäufe anstreben	SWOT-Analyse	Umsatzwachstum / Marktanteil gewinnen
Strategische Erfolgsfaktoren		
Zusammenarbeit mit den Stakeholdern und regelmäßige Status-Updates der Maßnahmen	Erfolgsfaktorenanalyse	Aufrechterhaltung des Projektstandings
Verkaufsfokus auch auf Kleinbetriebe richten	SWOT-Analyse	Umsatzwachstum / Marktanteil gewinnen
Internationale Kommunikation des neuen Sortiments	Erfahrungsbasierend	Umsatzsteigerung
strikte Einhaltung des Zeitplans - keine erneuten Verschiebungen	Erfolgsfaktorenanalyse	Enttäuschung der Stakeholder vermeiden
Maßnahme	**Herkunft**	**Ziel**
Sortiments-Layout		
einheitliches / eigenes Layout für alle Produkte	Erfahrungsbasierend	Wiedererkennungswert schaffen
Etikettüberprüfung nach aktuellen NSF-Standards	NSF-Analyse	Richtlinienkonformität generieren
Bildung von Sortimenten (bspw. Edelstahlaufbereitung, Betriebswerkstattset)	Erfahrungsbasierend	Umsatzwachstum
Marketing / Zusatzinformationen		
Nutzung des Begriffs „Innovation" als Marketingmaßnahme	Erfolgsfaktorenanalyse	Umsatzwachstum der Neuprodukte
verstärkte Marketingaktivitäten (Flyer, Homepage, Beileger) ab Phase I	Aufstellung Zeitplan	Aufmerksamkeit der Kunden hochhalten / Phase II einleiten
Capito-Film für neues NSF-Sortiment	Erfahrungsbasierend	Komplexe NSF-Thematik verständlicher machen / neues Sortiment vorstellen
QR-Code mit eigener Micropage (Schilderung der NSF-Thematik, Vorstellung Sortiment, Anwendbarkeit)	Erfahrungsbasierend / Risikotheorie	Vorstellung des neuen Sortiments / Risikominimierung
rechtzeitige Schulungen des Vertriebs	Erfolgsfaktorenanalyse	gezielte Informationen an marktnahe Schnittstellen bringen
neue NSF-Broschüre erstellen, gezieltere Informationen geben	SWOT-Analyse	Reichweite des NSF-Sortiments erhöhen
NSF-Produktfinder-App	Erfolgsfaktorenanalyse / Risikotheorie	Umsatzwachstum / Risikominimierung

Tabelle 4 | Maßnahmenkatalog

Den Abschluss des Hauptteils bildete eine finanzielle Projektbewertung, die aus datenschutzrechtlichen Gründen allerdings hier nicht detailliert aufgeführt wird. Wie wahrscheinlich in jedem anderen Unternehmen auch, wird ein solches Projekt allerdings nur aufgesetzt, wenn ein gewisser

finanzieller Nutzen gegeben ist. Zum jetzigen Zeitpunkt kann festgehalten werden, dass die Umsatzsteigerungen, die bislang erzielt wurden (Stand Ende 2015), auf Plan liegen. Eine gute Entwicklung nahmen dabei vor allem die Produkte, die neu ins NSF-Sortiment aufgenommen wurden.

4 FAZIT – DIE WEICHEN SIND GESTELLT

Mit Beginn der vorliegenden Arbeit wurde ein Hauptziel definiert, das auf die strategische Grundlagenbildung der Überarbeitung des NSF-Sortiments der Adolf Würth GmbH & Co. KG ausgelegt war. Die Hauptaspekte können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

- Entwicklung eines für Würth passenden Einführungsmodelles,
- Bestehend aus einem kundenorientierten und marktgerechtem NSF-Sortiment.
- Thesis dient als strategischer Leitfaden, die Implementierungsmaßnahmen so festhält, dass projektfremde Mitarbeiter ohne viel Aufwand die Projektumsetzung übernehmen können.

Dieser Abschnitt soll zunächst dazu dienen herauszufinden, inwiefern dieses Ziel erreicht wurde und welche wesentlichen Ergebnisse dabei ermittelt werden konnten.

Im weiteren Verlauf werden Implikationen für zukünftige Forschungen im hiesigen Bereich aufgezeigt, wohlwissend, dass sich die vorliegende Arbeit auf eine sehr spezielle Nische des Lebensmittelmarktes beschränkt.

4.1 ZIELE? – LÄUFT!

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, definierte Kapitel 2 zunächst relevante Grundlagen. Ein wesentlicher Teil der Grundlagenbetrachtung war dabei die Untersuchung der NSF-Thematik, um die strukturellen und organisatorischen Hintergründe der NSF-International zu vermitteln, welche wie folgt zusammengefasst werden können: Als Non-Profit-Organisation definiert und prüft die NSF-International Standards und Richtlinien, welche sich vor allem mit der Vorbeugung und Sicherheit im Lebensmittel- und Trinkwasserbereich beschäftigen. Für das vorliegende Projekt relevant ist dabei der Geschäftsbereich „Non-Food-Compounds“ (NFC), in dem Chemieprodukte (hauptsächlich Schmierstoffe und Reiniger) in verschiedenen Kategorien (vgl. Tabelle 2) registriert werden und durch diese NSF-Registrierung in der lebensmittelverarbeitenden Industrie eingesetzt werden dürfen.

Anschließend arbeitete Kapitel 3 den neusten Stand der Forschung auf. Dabei standen zum einen Theorien auf Angebots- und Nachfrageseite im Fokus, zum anderen erfolgte eine Untersuchung der relevanten Erfolgsfaktoren von Neuprodukten. Aus der Risikotheorie ging hervor, dass das zukünftige NSF-Sortiment aus Bestand- und Neuprodukten zusammengestellt werden sollte, um das wahrgenommene Risiko des Anwenders so gering wie möglich zu halten. Die Analyse der Adaptionstheorie ergab, dass der Anwender bei den Neuprodukten bestimmte Phasen durchläuft, die durch produkt-, nachfrage- und umfeldbezogene Einflussgrößen bestimmt wird. Mit der Untersuchung der Spieltheorie ergab sich hinsichtlich des vorliegenden Kontexts, dass das Projekt durch unterschiedliche „Mitspieler" (bspw. Kunden oder Wettbewerb) beeinflusst werden kann und das Bewusstsein für Reaktionen dieser „Mitspieler" gegeben sein sollte. Vierte und letzte betrachtete Theorie war der ressourcenbasierte Ansatz. Dieser zeigte auf, dass interne Ressourcen eines Unternehmens (z.B. Marketingaktivitäten) so genutzt werden sollten, so dass sich ein Wettbewerbsvorsprung ergibt. Diese Erkenntnis wirkte sich hauptsächlich auf die Zusammenstellung unterstützender Maßnahmen bei der Projektimplementierung aus. Mit der Untersuchung aktueller Forschungen zum Thema „Erfolgsfaktoren bei Neuprodukten" wurden vier verschiedene Felder ermittelt, in die sich die projektrelevanten Erfolgsfaktoren einteilen lassen (unternehmens-, markt-, strategie- und produktrelevant). Alle vier Felder spielten in den weiteren Kapiteln der Arbeit eine wesentliche Rolle. Die Kernaussagen der Literaturbetrachtung in Kapitel 3 wurden in einem theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 2) festgehalten.

Auf den Inhalten des Bezugsrahmens aufbauend, bildete vor allem die Analysephase den Grundstein für die Erreichung der definierten Ziele. Die hierfür relevanten Kundenanforderungen wurden mit Hilfe eines Fragebogens generiert, Markt und Wettbewerb wurden ebenfalls mit Hilfe des Fragebogens analysiert. Zusätzlich wurden weitere Sekundär-Untersuchungen durchgeführt, so dass im Rahmen des Einführungsmodells ein neues, auf aktuelle Anforderungen (Markt, Wettbewerb, Kunden) angepasstes NSF-Sortiment vorgestellt werden konnte. Die wesentlichen Ergebnisse der Analysephase wurden mit Hilfe einer SWOT-Analyse komprimiert, aus der sich wiederum verschiedene Projektstrategien ableiten ließen (vgl. Abbildung 5), welche im darauf folgenden Einführungsmodell umgesetzt wurden. Die beinhalteten Produkte des neuen Sortiments nutzen dabei die Stärken des bisherigen NSF-Sortiments aus. Das Sortiment baut außerdem auf bereits etablierten Würth-Chemieprodukten auf, die von den Kunden nachweislich nachgefragt werden und durch eine NSF-Registrierung ins neue Sortiment überführt werden. Außerdem werden zwei komplett neue Produkte aufgenommen, die zusammen mit den anderen Produkten durch Sortimentsbildungen (bspw. „Edelstahlaufbereitung") einen Wettbewerbsvorsprung generieren können. Das Einführungsmodell beinhaltete weiterhin einen Zeitplan, der eine 2-Phasen-Einführung vorschlägt, was ebenfalls mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse einhergeht. Der strategische Grundstein für einen reibungslosen Projektverlauf wurde damit gelegt. Um auch optimale Voraussetzungen für eine Implementierung zu schaffen, wurden im Rahmen des Einführungsmodells noch zusätzliche Maßnahmen vorgeschlagen, die bei der praxisnahen Umsetzung des Projekts beachtet werden sollten, um Synergien zu nutzen und das neue NSF-Sortiment erfolgreich am Markt zu platzieren. Außerdem wurde das Projekt noch finanziell anhand der angestrebten

Umsatzentwicklung bewertet, was in der Praxis bei Würth üblich ist, um Projekte zu priorisieren. Hieraus ergab sich, dass bis zum Ende des Jahres 2016 mit einem Umsatzwachstum des NSF-Sortiments der AWKG von 23,8% gerechnet werden kann, was absolut ausgedrückt rund 2.300.000 Euro entspricht. Das beschriebene Einführungsmodell beruht nahezu ausschließlich auf den Ergebnissen der Untersuchungen und Analysen aus den vorherigen Kapiteln, wobei immer versucht wurde, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen und somit effektive Vorschläge und Maßnahmen im Einführungsmodell zu unterbreiten. Mit dieser aufgezeigten Vorgehensweise konnten alle anfangs definierten Ziele erfüllt werden, sodass das Projekt optimale Voraussetzungen hat, sich am Markt erfolgsversprechend zu etablieren.

4.2 IMPLIKATIONEN UND ABSCHLIESSENDE WORTE

Die vorliegende Arbeit ist im Vergleich mit der ausführlich betrachteten Literatur die erste, die sich mit der Überarbeitung eines NSF-Sortiments im Händlerbereich auseinandersetzt. Sie ist durch die Verbindung zum projektgebenden Unternehmen (Adolf Würth GmbH & Co. KG) sehr praxisnah orientiert und beschränkt sich daher auch oft auf „Würth-spezifische“ Einflussgrößen, die wahrscheinlich nicht immer als allgemeingültig anzusehen sind, wie bspw. der Produkteinführungsprozess im Produktfeld Chemie, bei dem unter Umständen bei anderen Händlern anders angesetzt wird. Nichtsdestotrotz ergeben sich durch die vorliegende Thesis wesentliche Aussagen, die vor allem für die Praxis im lebensmittelnahen Anwendungsbereich relevant sind:

- NSF-Produkte lassen sich in verschiedene Klassen einteilen, die marktübergreifend genutzt werden,
- die meisten Produkte werden in der Kategorie H1 gemeldet, da hier ein Mehrwert für den Kunden entsteht,
- der Bereich Schmieröle ist durch Herstellerfreigaben für neue Marktteilnehmer nahezu unerreichbar,
- die Marktteilnehmer Rivolta, Klüber und Interflon führen den deutschen Markt für NSF-Produkte an,
- am Markt herrscht ein hoher Bedarf an NSF-Produkten, die nicht in der Produktion selbst, sondern in den Betriebswerkstätten eingesetzt werden können,
- Neuprodukte im NSF-Bereich werden attraktiver und wertvoller fürUnternehmen, wenn sie untereinander sinnvoll kombiniert werden.

Aber auch Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen sind im NSF-Bereich durchaus vorhanden. So könnten weitere Untersuchungen nicht nur den deutschen Markt untersuchen, sondern auch die internationalen Strukturen ausführlich analysieren und auf Besonderheiten eines globalen Rollouts eingehen. Zukünftige Forschungen könnten sich weiterhin dem Themengebiet aus Nachfrageseite und nicht wie vorliegend beschrieben, rein aus Anbieterseite, nähern.

Ein abschließender Ansatzpunkt könnte die tatsächliche Bedeutung von Innovationen auf den unternehmerischen Erfolg von Händlern sein. Das Forschungsgebiet „Innovationen“ gewann in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung und wurde aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet und analysiert. Auch im Falle der AWKG zeigt sich, dass echte Innovationen in jedem Fall starke Umsatzträger sind. Dennoch lässt sich im Falle von Würth in vergangener Zeit nicht abstreiten, dass die meisten der innovativen Projekte bzw. Produkte extrem viel Zeit und Arbeitskraft in Anspruch nehmen, die aus meiner Sicht auch für das Management von Bestandsprodukten herangezogen werden könnte. Die Überarbeitung des NSF-Sortiments bei Würth ist bis auf zwei von neun Sortiments-Neuprodukten durch bereits bestehende chemische Produkte der AWKG vollzogen worden und damit keinesfalls als höchst-innovativ anzusehen. Nichtsdestotrotz werden die Anforderungen der Kunden durch diese „Produkt-Updates“ von bestehenden Produkten optimal erfüllt. Somit kann gefolgert werden, dass die Überarbeitung und geschickte Zusammenfügung bestehender Produkte, zumindest bei der AWKG, in vielen Fällen schneller und effektiver (da durch das Update die Produkte gleichzeitig auch auf deren Aktualität bzw. Richtlinienkonformität geprüft werden) durchgeführt werden kann, als die Markteinführung eines zusätzlichen Neuprodukts.

Zum Schluss noch einige wenige Worte meinerseits, besonders zum Hintergrund der persönlichen Schlussfolgerungen (bzw. lessons learned…) aus dem Projekt. Was hat mir das Projekt gebracht, was habe ich für mich bewusst oder auch unbewusst mitgenommen? Mit ein wenig Abstand betrachtet (für den vorliegenden Beitrag habe ich mir die Thesis nach knapp zwei Jahren mal wieder zu Gemüte geführt) muss ich sagen, dass ich gerade für mein berufliches Umfeld sehr viel Positives aus dem Projekt mitnehmen konnte. Das sind zum Teil kleine Dinge, wie etwa aus Projektmanagementsicht die Einteilung in Teilprojekte als auch die Aufstellung diverser Zeitpläne oder auch die Betrachtung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds und der Blick über den Tellerrand hinaus.

Das für mich aber wesentlichste Ergebnis ist definitiv die einleitend bereits erwähnte praxisorientierte Herangehensweise. Die Praxisorientierung lässt sich nicht nur auf Projektebene herunterbrechen, sondern auf nahezu alle Bereiche im beruflichen Umfeld anwenden. So stelle ich mir vor Beginn einer Ausarbeitung (dabei spielt es keine Rolle, ob es eine Vorstandspräsentation oder eine Einarbeitungsinfo für Praktikanten ist) seither immer die Frage „Was will ich übermitteln bzw. welcher Inhalt möchte mein Gegenüber wahrnehmen?“ und „Welche Erwartungen hat mein Gegenüber an meine Ausarbeitung und welchen Nutzen möchte er daraus ziehen?“. Beantwortet man sich diese beiden Fragen rechtzeitig, beeinflusst man auf einfachstem Weg die Wahrnehmung des Empfängers zu seinen Gunsten. Zudem kommt man über diesen kleinen Umweg (der ja eigentlich eine Abkürzung ist) meist sehr schnell zu der Erkenntnis, dass es nicht die schwierigen, mit Anglizismen geschmückten und oftmals nichtssagenden Aussagen sind, die sich zwar gut anhören aber im Grunde genommen einen nicht weiterbringen. Klar kommunizierte, so einfach wie möglich aber detailliert wie nötig aufbereitete Informationen sind es, die, auf die jeweilige Zielgruppe angepasst, oftmals den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

AWKG I. „Firmenportrait." http://www.würth.de/web/de/awkg/unternehmen/portraet/portraet.php (Zugriff am: 8. Dezember 2013).

BARNEY, J. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, 1991: 99 - 120.

BAUER, R. A. „Consumer Behaviour as risk taking." In Issues in Marketing, by Robert.

BAUMGARTEN, A.; HERSTATT, C. „Internationale Markteinführung neuer Produkte - Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen zentralen Einheiten und lokalem Prodkutmanagement." ZFO Wissen, no. 3/2006 (75. Jg.) 2006: 139 - 147.

BELLAHCENE, T. „Corporate Overview presentation." Präsentation. 2012.

BOHNER, J. „Keine Zeit, um erfolgreich zu werden!" Perspektiven, Mai–Juni 2006: 8-9.

BUTTLAR, H. VON. „Die Außendienstarmee." Financial Times Deutschland, Februar 2008: 29-33.

EVANSCHITZKY, H.; EISEND, M.; CALANTONE R. J.; YUANYUAN, J. „Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta Analysis." J PROD INNOV MANAG, 2012: 21-37.

GRAVER TECHNOLOGIES. „Technical Brief 009 - Understanding USP, FDA and NSF." Technischer Brief. 2009.

HAWES, JON M.; MAST, KENNETH E.; BERNHOUSE, S. H. „Perceived Personal Risk: An Examniation Across Demographic Groups of Purchasing Executives." In Developements in Marketing Science, by Kenneth D. Bahn, 328-332. Academy of Marketing Science, 1988.

HENARD, DAVID H.; SZYMANSKI, DAVID M. „Why Some New Products Are More Successful Than Others." Journal of Marketing Research, August 2001: 362-375.

HOLAK, SUSAN L. „Determinants of Innovative Durables Adoption - An Empirical Study with Implications for Early Product Screening." J PROD INNOV MANAG, 1988: 50-69.

HOLLER, M. J.; ILLING, G. „Einführung in die Spieltheorie. 6. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2006.

HOYER, W. D.; MACINNIS, D. J. „Consumer Behaviour." Mason, Ohio: Cengage Learning, 2008. Im, Subin; Bayus, Barry L.; Mason, Charlotte H. „An Empirical Study of Innate Consumer Innovativeness, Personal Charackteristics, and New-Product Adoption Behaviour." Journal of the Academy of Marketing Science, 2003: 61-73.

KARP E. (Hrsg.). New York: MSS Information Corporation, 1974: 47-52.

KUHN, J. „Markteinführung neuer Produkte." Wiesbaden: Deutscher Universität-Verlag, 2007.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. „Product Management." Burr Ridge, Illinois; Boston, Massachusetts; Sydney, Australien: Irwin, 1994.

LEININGER, W.; AMANN, E. „Einführung in die Spieltheorie." Dortmund, 1998.

MOLINA-CASTILLO, F.-J.; LOPEZ-NICOLAS, C.; SOTO-ACOSTA, P. „Interaction effects of media and message on perceived complexity, risk and trust of innovative products." European Management Journal, 2012: 577-587.

MYERS, J. „Some major contributions in Product Management: a comparative review." Journal of Marketing, Summer 1981: 200-205.

NEBEL, B. „Spieltheorie." Universität Freiburg, 2009.

NSF INTERNATIONAL I. „Unternehmensvorstellung" 2013. http://www.nsf.org/about-nsf/mission-values-history (Zugriff am: 11. Dezember 2013).

NSF INTERNATIONAL II. „New Discoveries." Exact Science - there's a lot more to NSF certification than a label. Discover the precise process behind the name". 2012, Fall Edition ed.: 24.

NSF INTERNATIONAL III. „NSF - Protecting and improving human health worldwide." Broschüre, eigener Druck. 2012.

RIECK, C. „Was ist Spieltheorie." In Spieltheorie, Christian Rieck (Hrsg.), 15 - 34. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993.

ROGERS, E M. „Diffusion of Innovations. New York: The Free Press – A Division of Macmillan Publishing Co. Inc., 1983.

SALOMO, S.; KLEINSCHMIDT, E., J.; DE BRENTANI, U. „Managing New Products Development Teams in a Globally Dispersed NPD Program." Product Development & Management Association, 2010: 955-971.

SATTES, I.; BRODBECK, H.; BICHSEL, B.; SPINAS, P. „Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen - Checklisten für die Führung und Organisation in KMU." Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 2001.

TRIPATHI, S. S.; GUIN, K. K.; DE, SADHAN K. „Critical Success Factors fpr Marketing a New Product: An Empirical Investigation." The Indian Journal of Management, Juli - Dezember 2012: 3-5.

TYAGI, R. K.; SAWHNEY, M. S. „High-Performance Product Management: The Impact of Structure, Process, Competencies, and Role Definition." J PROD INNOV MANAG, 2010: 83-96.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. „Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage." Journal of Marketing, Januar 2005: 80-94.

WERNERFELT, B. „Product Development Resources and the Scope of the Firm." Journal of Marketing, April 2005: 15-23.

WÜRTH-GROUP IV. „Präsentation Würth-Group." Juli 2013.

WÜRTH, R. „Beiträge zur Unternehmensführung." Künzelsau: Swiridoff Verlag, 1985.

INTERVIEWS

BELLAHCENE, TARIK, Interview geführt durch Christoph Englert. Experteninterview. Brüssel, 11. Dezember 2013.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Herausforderungen und Aufbau

Abbildung 2 | Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit

Abbildung 3 | Stakeholderanalyse

Abbildung 4 | Weitere Erkenntnisse des Fragebogens

Abbildung 5 | SWOT-Analyse

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | NSF-Kategorieübersicht (eigene Darstellung)

Tabelle 2 | Produktüberblick NSF-Sortiment

Tabelle 3 | Neuer NSF-Warenkorb

Tabelle 4 | Maßnahmenkatalog

MARIO HARSCH

KONZEPTIONIERUNG UND IMPLEMENTIERUNG EINES LEITFADENS ZUR PLANUNG EINER GANZHEITLICHEN INTERNEN LOGISTIK

AM BEISPIEL DER SERIENNEUEINFÜHRUNG IC6 BEI DER BOSCH UND SIEMENS HAUSGERÄTEGRUPPE

ABSOLVENT MCS22
(12/2012–11/2014)

INHALT

Summary ... 334

1 Einleitung ... 336
1.1 Problemstellung ... 336
1.2 Ausgangssituation ... 337
1.3 Zielsetzung ... 339
1.4 Vorgehensweise ... 341
1.5 Strategischer Hintergrund „PACT" ... 342

2 Anwendung der Managementtools bei Neff ... 342
2.1 Marktanalyse ... 343
2.2 Projektmanagement ... 343
2.3 SWOT-Analyse ... 343

3 Entwicklung des Sollkonzepts ... 344
3.1 Der BSH Logistikleitfaden ... 344
3.1.1 Idee ... 344
3.1.2 Herausforderungen ... 345
3.2 Ansatz „Produktentstehungsprozess - PEP" ... 346
3.3 Konzept erstellen ... 348
3.4 Benutzeroberfläche ... 348

4 Entwickelte Inhalte des Leitfadens ... 350
4.1 Phase 1 - Projektorganisation ... 350
4.2 Phase 2 - Datenerhebung ... 350
4.3 Phase 3 – Entwicklung Grobkonzept ... 351
4.4 Phase 4 – Entwicklung Feinkonzept ... 351
4.5 Phase 5 - Implementierung ... 352
4.6 Phase 6 - Projektabschluss ... 352

5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Logistikleitfaden ... 352
5.1 Qualitativer Nutzen ... 353
5.2 Quantifizierbarer Nutzen ... 354
5.3 BSH-weiter Nutzen ... 355

6 Handlungsempfehlung und Ausblick **355**
6.1 Kritische Würdigung **355**
6.2 Ausblick **356**
6.2.1 Ausblick für den Standort Bretten **356**
6.2.2 Rollout BSH **357**

Anhang **358**

SUMMARY

Die vorliegende Masterthesis mit dem Titel „Konzeptionierung und Implementierung eines Leitfadens zur Planung einer ganzheitlichen internen Logistik am Beispiel der Serienneueinführung IC6 bei der Bosch und Siemens Hausgerätegruppe“ beschäftigt sich mit der Entwicklung eines universellen Planungsleitfadens zur Gestaltung interner Logistikthemen in Groß- und Kleinprojekten. Der Leitfaden wird in enger Zusammenarbeit mit anderen am Projekt beteiligten Werken aus Traunreut und Lipsheim, am Standort Bretten entwickelt. Die Serienneueinführung einer Herdereihe namens „IC6“ dient als Referenzprojekt zur Entwicklung des Tools.

Die komplette Planung des Leitfadens sowie die Gestaltung wurde ganzheitlich vom Autor dieser Thesis durchgeführt: Dieser absolvierte über den Planungszeitraum von zwei Jahren im berufsintegrierten System mit der Steinbeis-Universität und der Neff GmbH sein Masterstudium. Um die Planung und Entwicklung des Leitfadens möglichst nah an den tatsächlichen, in einem produzierenden Unternehmen anzutreffenden Gegebenheiten durchführen und die Zusammenhänge im Gesamten sehen und verstehen zu können, wurde der Autor von Beginn an in den gesamten Planungsprozess der internen Logistik eingebunden. Auf Basis dessen, konnte sich der Autor ein Verständnis und das Wissen aufbauen, das zur Gestaltung eines in sich schlüssigen Leitfadens von Nöten war.

Bei dem Leitfaden handelt es sich um ein komplett intern entwickeltes Tool, das speziell auf die in der BSH anzutreffenden Rahmenbedingungen ausgelegt wurde. Alle im Leitfaden vorzufindenden Planungen basieren auf BSH-internen Daten.

Aufgrund der stetig wachsenden Ansprüche an Unternehmen in allen Bereichen galt es nun, einen weiteren Schritt im Bereich der internen Logistik zu tätigen. Da im Bereich der Beschaffung und Inbound-Logistik die Kosten offensichtlicher sind und somit auch schon länger im Fokus stehen, wurden diese über Jahre hinweg minimiert. Die interne Logistik ist bei der BSH ein relativ neu bewerteter Kostenfaktor, der zukünftig immer mehr in den Fokus geraten wird, um auch diesen immer weiter zu optimieren. Der neu entwickelte Planungsleitfaden knüpft an genau diesem Punkt an.

Der Planungsleitfaden enthält einen strukturierten Aufbau zur Gestaltung einer ganzheitlichen internen Logistik in sechs Projektphasen. Jede dieser Projektphasen enthält einzelne Arbeitspakete, die bei gewissenhafter Abhandlung dem Logistikplaner als Handlungsempfehlung dienen und die Prozessgestaltung Schritt für Schritt unterstützen sollen.

Aus dem übergeordneten Ziel, dem Logistikplaner eine umfassende Handlungsempfehlung und Orientierungshilfe bei der Planung einer internen Logistik zu bieten, ergeben sich zahlreiche weitere Ziele, die durch die Implementierung des Leitfadens erreicht werden können. Die universelle Einsetzbarkeit, die Kontrollfunktion zur Fehlervermeidung, die Bereitstellung von Templates

sowie die Bereitstellung von Ergebnissen aus früheren Projekten stellen nur einige der durch den Leitfaden zu erreichenden Verbesserungen dar.

Um jedoch den Leitfaden erfolgreich in den Arbeitsalltag des Logistikplaners integrieren zu können, bedarf es, nach der intensiven Einbindung des Logistikplaners in den Entwicklungsprozess, gerade beim Einsatz in den ersten Projekten, einer stetigen Weiterentwicklung des Leitfadens, um mögliche Verbesserungspotentiale umzusetzen und Fehler beseitigen zu können. Die Sensibilisierung des Mitarbeiters, dass es sich bei dem Planungsleitfadens lediglich um eine Handlungsempfehlung handelt und nicht um ein erfolgsversprechendes Tool, das beim Einsatz alle möglichen Szenarien abdeckt und somit den Erfolg eines Projekts gewährleistet, ist von enormer Wichtigkeit.

Nachdem das Referenzprojekt und zeitnah der Leitfaden final abgeschlossen wurden, gilt es, diesen unter dem Aspekt des wirtschaftlichen Nutzens möglichst schnell BSH-weit zu implementieren. Da der Nutzen mit jedem Werk, das den Leitfaden verwendet, steigt, wurde in der weiteren Vorgehensweise nicht die Implementierung für das Werk Bretten betrachtet, sondern das Ausrollen des Tools auf den Konzern. Grund dafür war ebenso die Tatsache, dass eine Rahmenbedingung für den erfolgreichen Einsatz des Leitfadens eine zentrale Bereitstellung und Sicherung des Tools und der Ergebnisse ist. Diese kann nach Meinung des Autors durch die Einbindung des Leitfadens in das etablierte BSH-Produktionssystem und die Ergebnissicherung auf der konzernweiten Plattform „NOCS“ gewährleistet werden.

Da der Leitfaden seinen erhofften Nutzen nur dann hervorbringen kann, wenn er möglichst weitläufig eingesetzt wird, ist das Informieren der Mitarbeiter elementar wichtig. Bretten und Traunreut sind durch die intensive Einbindung in die Entwicklung des Tools schon ausreichend geschult und informiert. Durch eine Bekanntmachung auf den Intranetseiten der einzelnen Werke mit einem direkten Link zum BSH-Produktionssystem, werden die Mitarbeiter auf den Leitfaden aufmerksam gemacht und über diesen informiert. Auch der Einsatz wird in der enthaltenen Beschreibung erläutert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich durch den Einsatz des Leitfadens, bezogen auf das als Referenzprojekt vorliegende Thema IC6, eine Einsparung erzielen lässt, die durch das Ausrollen auf mehrere Werke, ohne das Erzeugen von Kosten, vervielfacht werden kann. Das heißt, je mehr Werke den Leitfaden einsetzen und je mehr Projekte und deren Ergebnisse zentral gesichert werden, desto höher ist der Benefit, der dadurch erreicht werden kann. Diese Ausarbeitung macht deutlich, dass durch das Aufgreifen des Themas der internen Logistik Einsparungen erzielt werden können und hier noch viele Potentiale verborgen liegen, die es zu identifizieren und zu nutzen gilt.

1 EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Unternehmen sehen sich heutzutage, stärker denn je, der Herausforderung gegenübergestellt, innovative Produkte in Bezug auf Funktionalität, Qualität sowie Umwelt- und Ressourcenschonung vor der Konkurrenz auf dem Markt anzubieten. Das Problem hierbei ist der ständig zunehmende Grad an Komplexität der Produkte, sowie die Steigerung des damit einhergehenden Fertigungsaufwands und der Vielzahl an unterschiedlichsten Abläufen. Des Weiteren nimmt neben dem Mehraufwand in den Fabriken auch der Preisdruck zu, sodass Unternehmen es oft schwer haben, schon bei der Beschaffung von Rohteilen mit den Konkurrenten mithalten zu können. Um weiterhin wettbewerbsfähig und somit auch interessant für den Endverbraucher zu sein, müssen die Unternehmen dem Kostendruck standhalten und alle preisbestimmenenden Prozessbausteine dahingehend auslegen, diese möglichst günstig und effektiv zu gestalten. Die Ressourcen sind begrenzt und die Materialien als auch Dienstleistungen werden schon jetzt zu den meist günstigeren Preisen aus Ländern wie China, Indien oder anderen Billiglohnländern bezogen. Weitere Einsparungen und effizientere Nutzung von Ressourcen liegen nun in der Analyse und Optimierung fabrikinterner Planungen und Abläufe. Beispiele hierfür sind das Planen, Steuern und Lenken von Logistikprozessen und Bewegungsabläufen sowie das Anwenden von Fehlervermeidungstools und vielem mehr. All diese Prozesse bringen nur dann den erhofften Nutzen, wenn diese, so wie sie definiert wurden, auch zum richtigen Zeitpunkt umgesetzt und langfristig gelebt werden. Dies kann nur durch gewisse Standards erreicht werden, die jedem Einzelnen unmissverständlich aufzeigen, wie der erwünschte Soll-Zustand/-Ablauf auszusehen hat.

Die Neff GmbH sowie zwei weitere Fertigungsstandorte der BSH, führen im vierten Quartal 2014 eine neue Herdserie namens „IC6“ ein. Dies stellt somit auch die BSH vor die oben genannten Herausforderungen, die die Neueinführung einer Serie mit sich bringt. Mit dem Anlauf der neuen Serie wird eine innovative Strategie etabliert, die in dieser Form noch nicht bei der BSH vorzufinden war. Ein und dieselben Produkte werden in verschiedenen Ausstattungsvarianten an unterschiedlichen Standorten auf identischen Montagelinien gefertigt.

Eine effiziente Versorgung der verschiedenen Montagen lässt sich aufgrund der verschiedenen Fabriken und dennoch denselben bzw. sehr ähnlichen Materialien, Baugruppen und Modulen nur dann erreichen, wenn eine allumfassende Planung vorliegt. Eine solche Planung bedarf eines hohen Maßes an Vorbereitung, Analysen, Abstimmungen sowie Diskussionen mit Partnerwerken und vielem mehr. Des Weiteren ergibt sich durch die aktuelle Vorgehensweise zur Durchführung von Planungen eine Vielzahl an Herausforderung.

Oft fehlt es im Bereich der internen Logistik an ausführlichen Dokumentationen der definierten Planungen, da das Wissen bei nur einem einzelnen Mitarbeiter liegt und anderen nicht zu-

gänglich gemacht wird. Kommt es zu einem Ausscheiden dieses Mitarbeiters, z.B. durch längere Krankheitspause oder durch Urlaubsabwesenheit, stehen Dritte oft vor dem Problem, an keine wichtigen Hintergrundinformationen zu den besagten Prozessen zu gelangen. Grund hierfür ist der sehr geringe Grad an Standardisierung in diesem Bereich. Oft variiert die Vorgehensweise jedes einzelnen Logistikplaners derart, dass ein Nachvollziehen der einzelnen Schritte und Zusammenhänge sich als sehr schwer erweist.

Ebenso fehlt der Überblick über die einzelnen Prozesse, da bis dato die Verantwortlichkeiten der einzelnen Abteilungen und die Übergänge an Schnittstellen nicht exakt definiert wurden. So ist in vielen Fällen das Analysieren im Nachhinein sehr aufwändig oder gar nicht möglich, da die Anzahl an Ansprechpartnern so groß ist, dass sich oft die Spur verliert. Gerade bei der Planung einer ganzheitlichen Logistik bzw. eines Großprojekts fehlt aktuell die nötige Transparenz, was zu Störungen, Verzögerungen und enormem Mehraufwand im Nachhinein führt.

Da auch das strategische Denken des BSH-Konzerns immer globaler ausgerichtet ist, genügt es in der Planung der Logistik nicht mehr nur auf einzelne Standorte zu schauen, sondern den Bereich werksübergreifend zu analysieren und Prozesse dahingehend auszulegen, eine möglichst wirtschaftliche Lösung für die Produktbereiche zu entwickeln.

Durch das eindeutige Verteilen von Verantwortlichkeiten, sowie das zum Teil doch umfangreiche Umschichten der Zuständigkeiten von Aufgaben, kann es sicherlich zu Beginn einige Unstimmigkeiten geben, die in verschiedenen Meetings zu klären sind. Da, wie schon erwähnt, manche Bereiche durch Intransparenz von verschiedenen Personen und Abteilungen geplant wurden, wird in diesem Schritt der Neuverteilungen einer Instanz die Verantwortung entzogen und damit auch das nötige Mitspracherecht bei der Gestaltung von Prozessen. Da jedoch trotzdem in vielen Fällen eine Schnittstelle vorhanden bleibt, gilt es darauf zu achten, weiterhin eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten.

1.2 AUSGANGSSITUATION

In der vorliegenden Masterthesis wird der Bereich der internen Logistik der BSH betrachtet. Zur Abgrenzung und zum besseren Verständnis wird dieser Bereich nochmals kurz erläutert und im gesamten Unternehmensablauf dargestellt, um die Einordnung, die Reichweite sowie den Verantwortungsbereich der internen Logistik darzustellen.

Der Bereich der internen Logistik reicht von der Anlieferungsrampe im Wareneingang, bis hin zur endgültigen Bereitstellung des Fertigungsmaterials an den Verbrauchsorten, wo dieses dann zum fertigen Produkt montiert wird. Alle Tätigkeiten, um Material zu transportieren oder bereitzustellen, zu kommissionieren, vereinzeln oder Leergut rückzuführen, gehören in den Bereich der

internen Logistik. Ebenso unterstützende IT-Lösungen gehören in dessen Verantwortungsbereich, wie beispielsweise die Lösung zum Steuern des Nachzugs von Materialien an die Senken der Montagelinie.

Bei bisherigen Projekten im Bereich der fabrikinternen Warenflüsse, wurde die Logistikplanung vernachlässigt und es wurde sich mehr auf die Produktionsabläufe, Entwicklung und Beschaffung konzentriert.

Eine intensive Betrachtung von Kosten wurde lediglich für die Inbound Logistik aufgesetzt, da diese die Kosten darstellen, die eins zu eins in den Teilepreis eingerechnet werden können. Eine günstige Beschaffung, nach dem Motto: „Im Einkauf steckt der Gewinn“, kann einen Vorteil bieten, wird erfahrungsgemäß in der Realität jedoch oft von enorm hohen internen Logistikkosten wieder zu Nichte gemacht.

Der Einkauf der BSH, ob lokal an einem Standort oder zentral für bspw. einen Produktbereich, handelt Preise für Fertigungsmaterial aus und versucht hierbei einen möglichst geringen Materialpreis zu erzielen. Meist gelingt dies durch einen Kompromiss bei der Losgröße und der Gebindemenge. Je höher die Gebindemenge ist, desto günstiger wird der Stückpreis des Materials. Aufgrund von Platzproblemen und Prozessoptimierungen ist es für die Fertigung oft unumgänglich bzw. von enormen Vorteil, die Materialien stückgenau und in möglichst optimalen Gebinden zu erhalten. Oft sind es auch Lager- und Flächenkapazitäten, die kleinere Gebinde erfordern. Um dies zu gewährleisten, müssen oft Teile, die in größeren Gebinden mit großen Stückzahlen eingekauft werden, im Lager händisch umgepackt bzw. kommissioniert werden, um diese verbrauchsorientiert an der Montage bereitstellen zu können. Dieser Mehraufwand im Montagebereich kann sehr hoch sein und einen enormen Preisaufschlag für ein Material bedeuten. Was jedoch bis dato in dem Gesamtprojekt weniger im Fokus stand, sind genau diese Mehrkosten pro Material.

Genau das ist die Herausforderung, der sich die BSH aktuell zu stellen hat. Um diese „Mehrkosten“ schon in der Planungsphase aufzudecken und im Vorfeld eine Lösung zu definieren, die für das Gesamtunternehmen die wirtschaftlichste Lösung bietet, soll eine frühzeitige Abstimmung der Beschaffung und der in der Fertigung folgenden Anforderungen durch den Leitfaden gefördert und gewährleistet werden.

Oft wurden alte Logistikprozesse von früheren Produktlinien übernommen oder diese um die neuen Anforderungen erweitert. Dies führte oftmals lediglich zu einem Kompromiss zwischen den alten Abläufen und den Abläufen, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können.

Nicht alle Projekte konnten nach BSH-Richtlinien geplant, durchgeführt und dokumentiert werden. Dies ist der Grund, warum es zu manchen Projekten weder Unterlagen noch evtl. Ansprechpartner gibt, die sich schon mit ähnlichen Themen beschäftigt haben. Ebenso gibt es bei größeren Projekten keine Anbindung der internen Logistikplanung an den Produktenstehungsprozess, der

als Richtlinie für alle Projektbeteiligten gilt. Alle hier enthaltenen Bereiche stehen unter ständiger Beobachtung und stimmen sich kontinuierlich in Regelmeetings untereinander ab, um alle Entscheidungen so zu treffen, dass es zu einem Ergebnis kommt, das die besten Synergien erzeugt und für den gesamten Prozess die optimale Lösung bietet. Durch den fehlenden Bereich der internen Logistik im Produktentstehungsprozess (PEP) kann es dazu kommen, dass die Planung der Logistikprozesse für interne Warenflüsse und der gesamten Materialversorgung von Vor- und Endmontagen nicht rechtzeitig geschieht oder eine mangelnde Abstimmung der Bereiche zu einer nicht optimalen Prozessgestaltung führt. Dies hat zur Folge, dass Fehler und erhöhte Kosten durch ineffiziente Prozesse entstehen können. Ebenso wurden frühere und aktuell laufende Projekte sowie deren Ergebnisse nicht ausführlich und für Außenstehende verständlich dokumentiert. Somit können Prozesslösungen oder Analysen in späteren Projekten nicht genutzt werden und mögliche Synergien bleiben aus.

Mit der Einführung einer im Jahr 2014 startenden Herdserie wird eine neue Strategie implementiert, die weg von einem lokalen Denken hin zu einem werksübergreifenden, BSH-weiten globalen Denken geht. Die Fertigung der Neuserie findet in drei verschiedenen BSH-Standorten statt. In zwei der Standorte werden dieselben Varianten einer Serie auf exakt identischen Montagelinien produziert. Des Weiteren werden mit der neuen Strategie ebenso Themen wie bspw. Beschaffung und Entwicklung strategisch und operativ zentral von einer Fabrik für mehrere Standorte abgehandelt.

Durch die enorme Varianz an Ausstattungsvarianten der Herde, ist die Materialflut, die die Produktion benötigt, enorm. Da in vielen Werken dieselben Komponenten und Baugruppen verarbeitet werden, nimmt nun die Rolle von zu versendenden „COP“-Teilen enorm zu. Ein Werk produziert ein Material in einer Stückzahl von dem Bedarf zweier oder mehrerer Werke. Die Materialien, die in der eigenen Fertigung benötigt werden, werden verbaut, die übrigen werden über Rundläufe mit definierten Spediteuren in definierten Routen an die Schwesternwerke ausgeliefert.

Durch diese Möglichkeit sollen Vorfertigungswerkzeuge eingespart werden. Neben den eingesparten Investitionen können auch die Auslastung und die Produktivität einzelner Bereiche gesteigert werden.

1.3 ZIELSETZUNG

Ziel dieser Masterthesis ist die Erstellung eines standardisierten und universell einsetzbaren Leitfadens zur Planung einer allumfassenden internen Logistik.

Dieser Leitfaden ist zum werksübergreifenden Einsatz gedacht und zielt auf eine möglichst wirtschaftliche Standardisierung der Prozesse über die einzelnen Werke hinweg ab. Durch die geplante Implementierung des Leitfadens in mehreren BSH-Werken, können die Logistikplaner

durch das Befolgen des Leitfadens aus einer Art Prozessbaukasten Teile entnehmen, die mit anderen BSH-Standorten abgestimmt wurden oder aber einer Anweisung folgen, wie und mit wem die jeweiligen Prozesse abzustimmen sind, um möglichst weitreichende Entscheidungen und Lösungen treffen zu können. Durch den Leitfaden ist eine frühzeitige Abstimmung der besagten Prozesse zwischen den Werken gewährleistet und mögliche Schwierigkeiten oder Optimierungen können im Vorfeld ermittelt werden.

Ein weiteres Ziel ist die Erzeugung von Synergien durch das Befolgen der im Leitfaden aufgeführten Vorgehensweise. Dieser Leitfaden stellt eine strukturierte und strategische Handlungsempfehlung dar und ist universell einsetzbar.

Mit der Einführung der neuen Herdserie ändern sich ebenfalls Verantwortungsbereiche und Zuständigkeitsfelder innerhalb eines Werkes, auch über das einzelne Werk hinaus. Im Leitfaden wird versucht, diese Änderungen mit einzubinden, um bei der Handlungsempfehlung die Verantwortlichkeiten klar darzustellen und dem Logistikplaner hierdurch eine möglichst übersichtliche Darstellung zu bieten.

Der Logistikplaner soll sich sicher darin fühlen, dass wenn die einzelnen Meilensteine der Phasen abgeschlossen sind, alle nötigen Aufgaben erledigt wurden und die Planung nicht durch fehlende Arbeitsschritte gestört wird.

Der Leitfaden und die darin enthaltenen Meilensteine gliedern sich, zumindest bei Großprojekten, die an Entwicklungsprojekte gekoppelt sind, an den PEP an.

Der Leitfaden soll dem Logistikplaner eine strukturierte, strategische Hilfestellung bieten, die flexibel für die Planung einer ganzheitlichen Logistik, bis hin zu Teilprojekten oder Weiterentwicklungen von bestehenden Prozessen einsetzbar ist. Der Aufbau des Leitfadens wird dahingehend ausgerichtet, diesen in der Anwendung möglichst flexibel zu halten und ohne großen Aufwand für verschiedenste Projekte einzusetzen.

Bei der Erstellung des Leitfadens wird sehr auf eine möglichst übersichtliche und deutliche Darstellung geachtet, sodass dem Anwender die Nutzung und das Arbeiten mit dem Tool leicht fällt und dieser keinen Mehraufwand darin sieht. Nur durch das Überzeugen des Mitarbeiters von dem Tool kann eine Akzeptanz bei diesem geschaffen werden, dieses auch in dessen Arbeit einzubinden. Unnötiger Mehraufwand durch nicht standardisierte Organisationsstrukturen oder das Korrigieren von Fehlern, durch das Nichterledigen von nötigen Arbeitspaketen, soll durch den Leitfaden präventiv verhindert werden.

Des Weiteren soll durch das Abarbeiten der im Leitfaden enthaltenen Arbeitspakete eine Art Dokumentation sichergestellt werden. Jedes Projekt, das mit Hilfe des Leitfadens durchgeführt wird, soll in eine Liste eingetragen werden, die dazu dient, Kollegen aus nachfolgenden Projekten die Mög-

lichkeit zu bieten, nachzuschauen, welche ähnlichen Projekte schon mit dem Leitfaden abgewickelt wurden. Darauf aufbauend kann mit den an Projekten beteiligten Personen Kontakt aufgenommen oder aber in die abgelegten Unterlagen eingesehen werden, um von schon existierenden Lösungsansätzen zu profitieren oder auch schon eingetretene Fehler nicht noch einmal zu machen.

1.4 VORGEHENSWEISE

Der Autor dieser Masterthesis ist aktives Mitglied im Projektteam „IC6“. Dieses Projektteam besteht aufgrund des enormen Aufwands und dem Umfang der neuanlaufenden Herdserie aus BSH-Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. Da es sich hier um ein werksübergreifendes Projekt handelt und mehrere Standorte betrifft, ist das Projekt auf der PCG-Ebene eingegliedert. Wie das Projekt, ist auch die Projektleitung auf der PCG-Ebene angesiedelt. Unter dieser PCG-Ebene gibt es verschiedene Abteilungen, die zum Teil ausschließlich das IC6-Geschäft betreuen oder lediglich einen prozentualen Anteil Ihrer Kapazität für IC6 einbringen. Des Weiteren gibt es Bereiche wie bspw. die Entwicklung, die zwar lokal in einem Werk angesiedelt, deren Tätigkeit jedoch werksübergreifend ist. Andere Abteilungen hingegen führen Ihre Tätigkeit lediglich dort aus, wo sie organisatorisch geführt sind. Grund hierfür ist der möglichst optimale Einsatz von Kapazitäten und die nötige Aufteilung zur Generierung von Synergien.

Der Autor dieser Ausarbeitung ist lokal in Bretten bei der Neff GmbH eingegliedert und das Aufgabengebiet beinhaltet zum Großteil ausschließlich lokale Themen. Als Projektteammitglied liegen die Aufgaben in der Begleitung aller Planungsschritte und der Entscheidungsfindung im Bereich der internen Logistik, um daraus resultierend einen möglichst praxisorientierten Leitfaden zur Planung einer internen Logistik entwickeln zu können.

Nur durch die intensive Beteiligung des Autors an allen Themen des internen Logistikbereichs ist es ihm möglich, detaillierte Informationen zu erlangen sowie ein umfassendes Verständnis zu schaffen, um Schnittstellen zu anderen Bereichen verstehen und richtig interpretieren zu können.

Neben den unterstützenden und begleitenden Tätigkeiten sind ebenso Teilprojekte Gegenstand der Aufgaben des Autors.

1.5 STRATEGISCHER HINTERGRUND „PACT“

Im Rahmen eins BSH-weiten Projekts sollen Produkt- sowie Produktions- und Technologiestrukturen im Konzern von Grund auf dahingehend geändert werden, dass Synergien innerhalb der BSH und besonders zwischen den Werken eines Produktbereichs entstehen und besser genutzt werden können.

PACT Cooking 2018 beschreibt den Ordnungsrahmen für die an den strategischen Zielen ausgerichtete Weiterentwicklung der produktbereichsweiten Organisation. PACT Cooking 2018 ist in der Organisation als Programm verankert und erstreckt sich über alle Produktsegmente, Regionen und Produktionsstandorte. Der Begriff PACT leitet sich von Architektur ab und bezieht sich auf Produktprogramme, Produkte und Produktion.[1]

Aufgrund dieser produktbereichsweiten Veränderung der Strukturen eröffnen sich auch im Bereich der internen Logistik neue Möglichkeiten.

Schon oft wurden Teile der aktuell anzutreffenden logistischen Abläufe in der Fabrik dahingehend verbessert, dass auftretende Fehler oder festgestellte Schwachstellen nach Möglichkeit optimiert wurden. Bei einer Teilveränderung eines Gesamtprozesses ist man in der Gestaltung jedoch ziemlich eingeschränkt, da die Rahmenbedingungen zum größten Teil nicht geändert werden können und eine wirtschaftliche Begründung oft schwer wäre. Durch die Neueinführung der Serie IC6 bietet sich die Chance, ein komplett neues Konzept zu entwickeln und dieses in die Fertigung der Neugeräte zu implementieren. Herausforderungen sind in diesem Fall beispielsweise die erwähnten Platzprobleme innerhalb der Fabriken sowie die Abstimmung mit dem Partnerwerk in Traunreut.

2 ANWENDUNG DER MANAGEMENTTOOLS BEI NEFF

Eine theoretische Grundlage bilden die nicht in dieser Kurzfassung enthaltenen vorgestellten Tools Projektmanagement, SWOT-Analyse und Marktforschung. Diese wurden in dem zugrundeliegenden Beispiel angewendet und ausgearbeitet. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden in der Thesis ausführlich aufgeführt und sind für den weiteren Verlauf der Thesis von hoher Wichtigkeit. Auch die ausführliche Darstellung der auf das Projekt angewendeten Tools ist nicht Teil dieser Kurzfassung. Aufbauend darauf und vor allem nah am Projektmanagement, wird in den späteren Kapiteln der Leitfaden erstellt. Um dem Leser dennoch einen Einblick in die ange-

1 Vgl. BSH-Intranet (URL4).

wendeten Tools und die durchgeführten Analysen zu ermöglichen werden die einzelnen Kapitel stichpunktartig aufgeführt.

2.1 MARKTANALYSE

Die Marktanalyse im Rahmen des Projekts „Konzeptionierung und Implementierung eines Leitfadens zur Planung einer ganzheitlichen internen Logistik am Beispiel der Serienneueinführung IC6 bei der Bosch und Siemens Hausgerätegruppe“ stellt keine Marktanalyse im klassischen Sinne dar, da es sich um ein konzerninternes Logistikprojekt handelt. Somit besteht kein Bedarf einer Analyse des Marktes, da es diesen hier im Sinne der Marktanalyse nicht gibt. Um jedoch die gesamten Planungen zielorientiert auf die Wünsche und Erwartungen der „Kunden“ ausrichten zu können, müssen diese zunächst identifiziert werden bevor sie im Detail dazu befragt werden können. Im Rahmen der Marktanalyse wurden Kundenanalysen und -Interviews sowie Datenerhebungen durchgeführt. Diese Kapitel sind nicht Teil der Kurzfassung.

2.2 PROJEKTMANAGEMENT

Im folgenden Kapitel werden die erlernten theoretischen Kenntnisse zum Thema Projektmanagement in der Praxis angewandt. Mit Hilfe des Projektmanagements wird das für den Leitfaden als Referenzprojekt durchzuführende Projekt genauestens betrachtet und mit Hilfe des Projektmanagements geplant. Die in der Masterthesis ausführlich als Kapitel des Projektmanagements dargestellten Punkte sind die Projektbearbeitung, der Projektstart, die Projektplanung, die Projektüberwachung und -steuerung sowie der Projektabschluss. Mit Hilfe des Projektmanagements lässt sich eine fundierte Grundlage schaffen.

2.3 SWOT-ANALYSE

Zur erfolgreichen Gestaltung der Analyse sollte zunächst ein Ziel definiert werden. Das Ziel im vorliegenden Fall ist die Erstellung eines Leitfadens zur standardisierten Gestaltung einer internen Logistik unter Berücksichtigung des produktbereichsweiten globalen Wirtschaftlichkeitsaspekts. Die SWOT-Analyse stellt einen zentralen Punkt in der Thesis dar und wurde sehr detailliert ausgearbeitet.

Hierdurch konnten Strategien definiert werden, die zur Erstellung und späteren Implementierung des Leitfadens erheblich beitragen.

3 ENTWICKLUNG DES SOLLKONZEPTS

3.1 DER BSH-LOGISTIKLEITFADEN

Mit dem BSH-Logistikleitfaden soll ein universell einsetzbares, standortübergreifendes Tool erstellt werden. Dieser soll alle nötigen Themen beinhalten, die zur Gestaltung dieser Prozesse von Nöten sind. Bei der Entwicklung und Gestaltung des Leitfadens wurde besonders auf die Benutzerfreundlichkeit und auf eine übersichtliche Darstellung geachtet. Dieser Leitfaden soll dem Logistikplaner sowie gegebenenfalls Personen mit Schnittstellen zum Bereich der internen Logistik, eine Handlungsempfehlung bieten, die als Orientierungshilfe und „roter Faden" im Projekt dienen.

3.1.1 IDEE

Die Idee für einen solchen Planungsleitfaden basiert auf den in der Einleitung vorgestellten Problemstellungen, der bisherigen Ausgangssituation und dem Wunsch eine Lösung zu finden. Mit der stetig an Wichtigkeit zunehmenden Rolle der internen Logistik in der Wertschöpfungskette und der Tatsache, dass Unternehmen intensiver und detaillierter unternehmensinterne Prozesse unter die Lupe nehmen, rückt dieser Bereich immer mehr in den Fokus. Versteckte Kosten, die nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind, können hierdurch aufgedeckt, bewertet und optimiert werden.[2] Zusätzlich wird mit dem produktbereichsweiten Projekt „PACT" eine Strategie verfolgt, die Standardisierungen über die eigenen Fabrikmauern hinweg anstrebt, um somit Synergien auch zwischen den Werken generieren zu können.

Des Weiteren bot sich mit dem Projekt der neuen Herdserie IC6 die Möglichkeit, Planungen von Beginn an aufzusetzen und dem Entwickler des Leitfadens die Chance, sich das nötige Wissen anzueignen und die Planung von Anfang an begleiten zu können. Dieses Wissen bildet das Fundament, einen Leitfaden zu entwickeln, der neben Projekten dieser Größe auch für kleinere Teilprojekte geeignet ist. Man wollte ein Tool, das möglichst alle Aufgaben vom Planen des Projekts, über das Durchführen mit allen einzelnen Schritten, bis hin zur Dokumentation enthält und zudem noch Akzeptanz bei den Mitarbeitern findet.

Genau hier wird mit der Idee des Leitfadens zur standardisierten Planung einer einheitlichen internen Logistik angesetzt. In intensiver Zusammenarbeit soll der Planungsleitfaden mit den in der Kundenanalyse identifizierten Kunden entwickelt werden. Inhaltlich soll der Leitfaden alle fachlichen Themen, die zur Planung einer ganzheitlichen internen Logistik nötig sind, abdecken und diese in einer Handlungsempfehlung zusammenhalten.

2 Vgl. Arnold, D.; (2006), S.5 f.

3.1.2 HERAUSFORDERUNGEN

Die größte Herausforderung bei der Entwicklung eines Leitfadens ist das Zusammenführen von zum Teil werksübergreifenden Informationen und Rahmenbedingungen, um relevante Punkte herausfiltern zu können. Diese Punkte müssen so gewählt sein, dass der Logistikplaner die Möglichkeit hat, durch das Abarbeiten dieser Arbeitsschritte eine interne Logistik planen zu können und um so sicher zu gehen, dass jedes wichtige Thema im Leitfaden behandelt wird. Nach der Definition der einzelnen Arbeitspakete, ist eine möglichst kurze und ausdrucksstarke Formulierung dessen zu finden, was sich inhaltlich hinter den Punkten verbirgt.

Des Weiteren muss das Layout so gestaltet werden, dass es schon beim ersten Anblick positiv auf den mit dem Leitfaden arbeitenden Mitarbeiter wirkt und diesen nicht durch zu viel Text und Inhalt abschreckt. Genau diesen Spagat, zwischen übersichtlicher Darstellung und inhaltlicher Vollständigkeit, gilt es durch eine durchdachte und intensiv abgestimmte Lösung zu erreichen. Denn nur durch die Anwendung des Leitfadens kann der erhoffte Nutzen realisiert werden.

Die Herausforderung, Akzeptanz für den Logistikleitfaden bei den entsprechenden Mitarbeitern zu schaffen, ist direkt an dieses Thema angeknüpft. Da dieser Leitfaden erstmalig entwickelt und implementiert wird, stellt dieser beim Einsatz einen Mehraufwand für den Planer dar. Dieser sieht zunächst nur die Tatsache, sich mit dem Leitfaden intensiv beschäftigen zu müssen und parallel zu seiner planerischen Tätigkeit den Leitfaden aktuell zu halten und abgehandelte Arbeitsschritte zu dokumentieren. Der daraus resultierende Nutzen kann vorab nicht für einen solchen Leitfaden, der als allgemeine Handlungsempfehlung das Arbeiten unterstützen soll, quantifiziert werden.

Das werksübergreifende Erheben von Daten, das für die Erstellung des Leitfadens nötig ist, stellt ebenso wie das Bereitstellen von Informationen, wie dem Leitfaden an sich oder die daraus resultierenden Ergebnisse, eine Herausforderung dar.

Es besteht natürlich die Gefahr, dass ein Standort, der nicht an der Entwicklung des BSH-Planungsleitfadens beteiligt war, diesen nicht richtig oder überhaupt nicht nutzt. Gründe hierfür können bspw. nicht weitergeleitete Informationen sein oder auch der terminliche Druck, dass die jeweiligen Personen keine Zeit finden, sich ausreichend mit der Materie auseinanderzusetzen. Dieses Problem wird in Bretten und an dem BSH-Standort in Traunreut weniger auftreten, da der Leitfaden schon während der Entwicklung bekannt und präsent war. Andere Standorte, die mit diesem Tool noch nicht vertraut sind, müssen nachhaltig informiert werden. Diese Hürde bringt ein Konzern dieser Größe immer mit sich und es gestaltet sich oft schwer diesem Problem entgegenzuwirken.

Problematisch gestaltet sich zudem die Darstellung eines quantifizierbaren Nutzens. Da dieser Leitfaden anhand des IC6-Projekts entwickelt wurde, liegen hierzu noch keine Ergebnisse vor, die als Grundlage zum Vergleichen des Arbeitens mit und ohne Leitfaden dienen können. Um einen monetären Nutzen darstellen zu können, muss auf Schätz- und Erfahrungswerte von

Experten zurückgegriffen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass Werte gewählt werden, die realitätsnah und auch belegbar sind.

Eine weitere Herausforderung stellt die ständige Weiterentwicklung des Leitfadens dar. Da der Leitfaden aus Erfahrungen und Erkenntnissen entstanden ist, kann er auch nur durch dessen Einsatz weiterentwickelt und perfektioniert werden. Es gilt, die durch spätere Projekte oder auch anders erlangten Erkenntnisse, zur inhaltlichen Verbesserung oder zur übersichtlicheren Darstellung des Layouts, aufzunehmen und in den Leitfaden einzubinden.

Diese Herausforderungen und andere Risiken, die der Leitfaden mit sich bringt, sollen durch ein intensiv ausgearbeitetes Konzept gemeistert werden. Aufbauend auf diesem Konzept, wird der Leitfaden entwickelt.

3.2 ANSATZ „PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS - PEP"

Mit der Implementierung des BSH-Logistikleitfadens werden ebenfalls Meilensteine für den Bereich der internen Logistik definiert. Als erfolgreicher Hersteller von innovativen Hausgeräten ist es entscheidend, zielgerichtet Produkte in kurzer Zeit zu entwickeln. Der in dieser Richtlinie beschriebene Produktentstehungsprozess beschreibt dazu alle wichtigen Aktivitäten für die Definition und Entwicklung von Produkten und definiert BSH-weit einen einheitlichen und verbindlichen Ablauf von Produkt- und Variantenprojekten.

Ziel hierbei ist es, durch die exakten, detaillierten und stets im Fokus stehenden Anforderungen der Kunden, die Planungen dahingehend auszurichten, diese auch im Produkt umzusetzen. Durch die Anwendung standardisierter Prozesse soll eine definierte Produktqualität gewährleistet werden. Die Meilenstein-Evaluierung des PEP überprüft und sichert den Projektablauf ab. Ebenso soll durch diese Richtlinie die unternehmensweite Verwendung von Best Practices wie Methoden und Tools, gefördert werden.

Die in dieser Richtlinie vorgegebenen Aktivitäten und zu erarbeitenden Ergebnisse sind in der „BSH PEP Prozesslandkarte" deren inhaltlichen und zeitlichen Abfolge entlang der PEP-Phasen visualisiert und entsprechenden Fachbereichen zugeordnet.

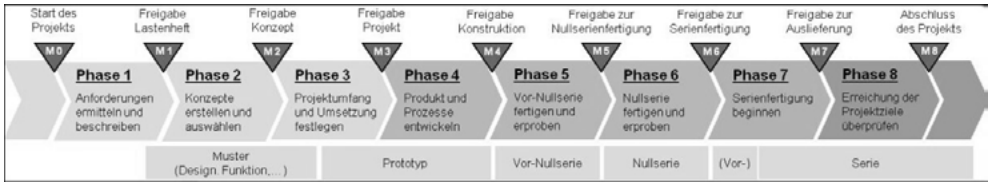


Abbildung 1 | BSH PEP-Prozesslandkarte[3]

Angeknüpft an die PEP-Meilensteine gibt es die SC-Meilensteine, die den Projektfortschritt eines Projekts für den gesamten Supply Chain Bereich erfasst und behandelt. Hier werden alle nötigen Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette abgehandelt und durch die Meilensteine als erledigt gekennzeichnet. Erst mit der Freigabe des Projektantrags M3 (PEP) startet das Projekt im Bereich der internen Logistik. Zeitgleich startet der An- und Auslaufprozess, welcher bis zum SOS/ EOS synchron zum PEP verläuft.

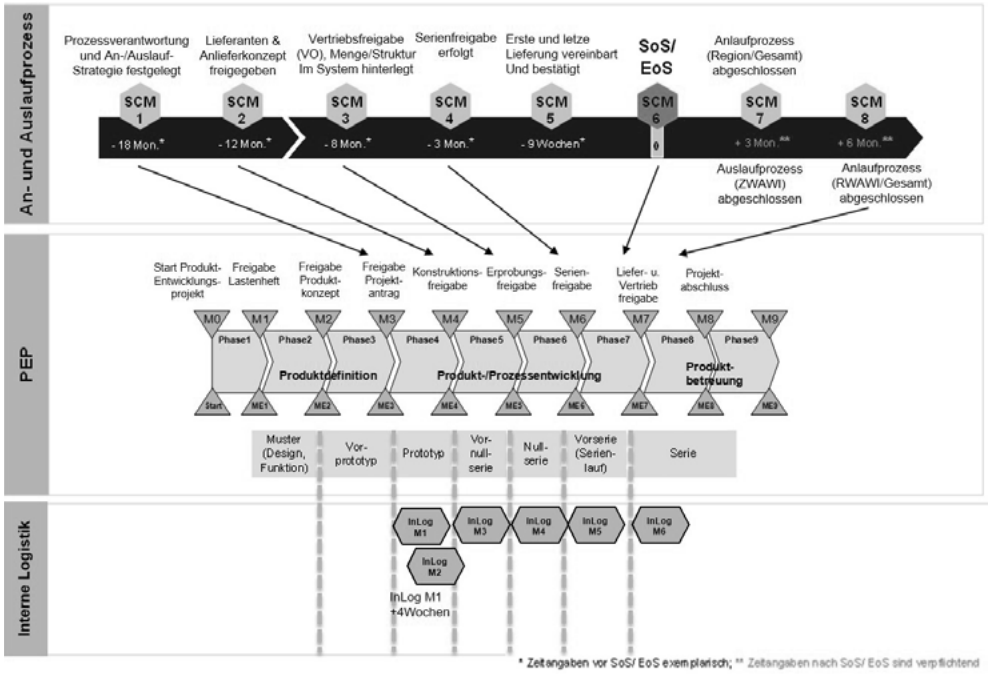


Abbildung 2 | Anknüpfung der InLog Meilensteine an den PEP[4]

3 Eigene Darstellung in Anlehnung an BSH-PEP.

4 Eigene Darstellung

3.3 KONZEPT ERSTELLEN

Da dieser Planungsleitfaden im Rahmen eines real zu bearbeitenden Projekts entwickelt wurde, konnte eine sehr realitätsnahe und produktionsbezogene Planung gewährleistet werden.

Bei der Gestaltung des Leitfadens sowie den inhaltlichen Punkten orientierte man sich stark am Projektmanagement. Durch die Abhandlung des Leitfadens soll das Durchführen eines vollständigen Projektmanagements gewährleistet werden. Das heißt, mit der Abhandlung der einzelnen Arbeitspakete, die unter anderem alle Phasen des Projektmanagements enthalten, kann der Logistikplaner ohne großen Mehraufwand ein Projektmanagement zumindest teilweise durchführen und somit den Erfolg des Projekts unterstützen.

Der Leitfaden ist in sechs Phasen unterteilt, die alle durch einen Meilenstein abgeschlossen werden müssen, um die nächste Phase beginnen zu können. Die Meilensteine sind Phasenpunkte, die offiziell unterzeichnet werden müssen. Mit der Verabschiedung der Meilensteine bestätigt der Projektverantwortliche die Phase mit all ihren Arbeitspaketen als erledigt. Jede Phase enthält Arbeitspakete, die eine Handlungsempfehlung auf einem separaten Arbeitsplatz beinhalten. Jedes dieser Datenblätter ist nach demselben übersichtlichen Schema aufgebaut. Darin enthalten sind Informationen zu Projekt, Projektphase und Verantwortlichen des Arbeitspakets. Des Weiteren sind Hinweise zu den integrierten Abteilungen mit Schnittstellen, den Voraussetzungen für die Bearbeitung eines Arbeitspakets sowie den einzelnen Punkten, die die eigentliche Handlungsempfehlung darstellen, Teil des Datenblatts. Zur Veranschaulichung und zum besseren Verständnis ist ein solches Datenblatt im Anhang einzusehen.

Eine weitere Hilfestellung für den Planer sind die den Arbeitspaketen beigefügten Links, welche die Möglichkeit bieten, auf entsprechenden BSH-Richtlinien zurückgreifen zu können. Da eine Vielzahl von unterschiedlichsten Richtlinien zu den verschiedenen Themen im Intranet zu finden ist, kann die Vorauswahl der nötigen Richtlinien eine enorme Zeitersparnis darstellen und dem Logistikplaner einen Mehrwert bringen. Des Weiteren sind Tools, Checklisten, Templates und ähnliche unterstützende Dokumente dem Leitfaden beigefügt. Diese beinhalten zum einen Verweise zu den im BSH-Produktionssystem enthaltenen Tools und zum anderen Beispiele aus vergangenen Projekten. Da dieser Leitfaden als Pilotprojekt fungiert, werden hier ausschließlich Dokumente aus dem Projekt der Erstellung einer internen Logistik für die Herdserie IC6 beigefügt.

3.4 BENUTZEROBERFLÄCHE

Bei der Gestaltung des Logistikleitfadens wurde auf eine möglichst übersichtliche und aussagekräftige Darstellung geachtet. Ziel ist es, dem Logistikplaner ein möglichst einfaches Arbeiten mit dem Leitfaden zu ermöglichen. Als Fundament des Leitfadens dient die Übersicht der Pro-

jektphasen, die durch präzise sowie kurz formulierte und dennoch für sich sprechende Bezeichnungen einen guten Überblick gewährt. Die Phasen sind mit den Ziffern von 1 bis 6 nummeriert. Jede Phase ist zusätzlich mit einer aussagekräftigen Bezeichnung versehen. Wie schon zuvor erwähnt, enthält jede Phase weitere Arbeitspakete, die den eigentlichen Mehrwert für den Logistikplaner darstellen. Diese einzelnen Punkte sind ebenfalls mit einer Kurzbezeichnung versehen, die unmissverständlich Informationen zum Inhalt des Arbeitspakets gibt.

Um die Übersicht des Leitfadens möglichst simpel und klar zu halten, besteht die Möglichkeit durch das Anklicken der Phasenbezeichnung in das schon beschriebene Datenblatt eines Arbeitspakets mit detaillierten Informationen und Arbeitsschritten zu gelangen. Für fast alle Arbeitspakete wurde ein solches Datenblatt angelegt. Lediglich bei kleineren Phaseninhalten, die keine umfangreichen Planungsschritte beinhalten und dennoch einen für das Projekt entscheidenden Punkt darstellen, wurde auf das Datenblatt verzichtet, um auch hier den Leitfaden informativ nicht unnötig zu überlasten. Um auf einen Blick über den Projektfortschritt Informationen zu erlangen, gibt es für jedes Arbeitspaket die Möglichkeit, dieses als erledigt abzuhaken. Hierdurch und durch die chronologische Anordnung der Arbeitspakete wird der Projektfortschritt leicht ersichtlich.

Da es sich hier um einen universellen Leitfaden handelt, der für möglichst alle Projekte im Bereich der internen Logistik eingesetzt werden kann, gibt es für Klein- bzw. Teilprojekte die Option, einzelne Arbeitspakete als „nicht relevant“ zu kennzeichnen. Diese Option tritt bspw. bei Teilprojekten auf, für die keine ausführliche Projektorganisation durchgeführt werden muss. Durch das Kennzeichnen der nicht relevanten Arbeitspakete, tragen diese nicht mehr zum Erreichen der Meilensteine am Ende einer Phase bei. Das Herausnehmen von Arbeitspaketen muss mit dem Projektverantwortlichen abgestimmt worden sein. Die schon zuvor erwähnten Verweise zu den zugehörigen Richtlinien, Checklisten und Tools sowie Vorlagen sind durch einen Link leicht zugänglich und vereinfachen die Nutzung dieser. In einer Spalte sind die Arbeitspaketverantwortlichen zu vermerken, wodurch diese schnell und leicht ersichtlich dargestellt werden. Neben dem exakten Start- und Enddatum der Arbeitspakete ist die absolute Dauer in Tagen bzw. Monaten ebenfalls in der Phasenübersicht einzutragen. Auch dies dient der vereinfachten Übersicht und der besseren Zugänglichkeit für Personen, die den Leitfaden rein informativ, bspw. als Schnittstellenfunktion, nutzen. Zur Bereitstellung wichtiger Ergebnisse sollen diese mit einem Link in die Spalte „eigene Anlage“ eingefügt werden. So kann man, nach Arbeitspaketen sortiert, gezielt auf Ergebnisse zugreifen. Als letzte Information der Übersicht, ist das geplante Datum jedes einzelnen Arbeitspakets einzutragen. Dies dient zur Kontrolle und der Sicherung des Projektfortschritts.

4 ENTWICKELTE INHALTE DES LEITFADENS

Im folgenden Abschnitt der Masterthesis werden die einzelnen Phasen des Planungsleitfadens genauer erläutert. Auf die intensive Ausführung der einzelnen Arbeitspakete wurde in dieser Kurzfassung verzichtet. Die einzelnen Phasenpakete können im angehängten Logistikleitfaden eingesehen werden. In der Masterthesis werden hierdurch die Inhalte der Arbeitspakete dem Leser nahe gebracht, aus welchem Grund ein Arbeitsschritt Teil des Logistikleitfadens ist und warum dieser chronologisch genau an dieser Stelle im Gesamtprojekt platziert wurde. Der Inhalt der Phasen wurde durch persönliche Erfahrungen des Logistikplaners und des im Projektteam integrierten Autors ebenso durch Literarturrecherchen sowie dem Austausch mit anderen BSH-Werken definiert. Der gesamte Leitfaden und die enthaltenen Arbeitspakete sind im Anhang 3 und 4 einzusehen.

4.1 PHASE 1 – PROJEKTORGANISATION

Die erste Phase des BSH-Leitfadens zur Planung einer internen Logistik beschäftigt sich umfassend mit allen Themen, die es vor dem Projektstart zu definieren gilt, sowie dem Projektstart an sich. In dieser Phase wird Grundsätzliches zum Projekt festgelegt. Sie entscheidet über die Durchführung des Projekts oder die Nichtdurchführung aufgrund der in Phase 1 vorgenommenen Untersuchungen. Beispielsweise werden erste Untersuchungen zu den Risiken, die das Projekt mit sich bringt, angestellt. Ebenso kann durch die Gegenüberstellung des ersten abgeschätzten Nutzens und der einhergehenden Kosten abgewogen werden, ob sich ein Projekt wirtschaftlich lohnt oder die Kosten den Nutzen in einem solchen Maß übersteigen, dass eine Amortisation entweder zu lange dauert oder gar auszubleiben scheint.

Mit dem ersten Meilenstein werden die Arbeitspakete der Phase 1 als abgehandelt und die Phase als abgeschlossen bezeichnet. Zu prüfen ist, ob alle als relevant vermerkten Arbeitspakete als erledigt gekennzeichnet wurden. Im Projekt zur Entwicklung einer internen Logistik für die Herdserie IC6 waren die Hauptpunkte das Entgegennehmen des Projektauftrags von Seiten SC, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu vergeben und ein Projektteam aufzustellen, sowie die Inhalte und das Ziel des Projekts zu bestimmen.

4.2 PHASE 2 – DATENERHEBUNG

Phase 2 des Logistikleitfadens beschäftigt sich mit der Erhebung von Zahlen, Daten und Fakten, die die Ausgangslage beschreiben und als Planungsgrundlage dienen. Diese Daten beinhalten

alle Ist-Daten zu Warenströmen, Layouts der Fabrik und Rahmenbedingungen, die durch die Beschaffenheit der Fabrik bedingt sind. Aber auch alle nötigen Informationen zu Partnerwerken, die als Referenz bzw. Benchmark dienen und alle schon jetzt bekannten Informationen zu dem neu gestarteten Projekt sind enthalten, wie z.B. Materialnummer, Zeichnungen, Jahresstückzahlen und Verpackung.

Meilenstein 2 beinhaltet den ständigen Abgleich und die Aktualisierung von Daten mit der Entwicklung. Aufgrund anfallender Änderungen im gesamten Projekt kann dieser Meilenstein, als Ausnahme, nicht final abgeschlossen werden.

4.3 PHASE 3 – ENTWICKLUNG GROBKONZEPT

Nachdem alle nötigen und bis hierhin schon verfügbaren Informationen und Daten aufgenommen wurden, gilt es in Phase 3 darauf aufbauend mit der Gestaltung erster Prozessideen und Abläufe zu beginnen. Die Planungen im Grobkonzept basieren größtenteils auf Materialgruppenebennen. Die Gründe hierfür sind, dass die Vielzahl an verschiedenen Fertigungsmaterialien und deren Varianten noch nicht endgültig entwickelt wurden und im Laufe des Projekts noch unzählige Änderungen an den Teilen vorgenommen werden können. Des Weiteren reduziert eine solche Planung die durch verschiedene Varianten erzeugte Komplexität.

Der exakte Inhalt beziehungsweise die einzelnen Arbeitspakete der Phase 3 sind im angehängten Auszug des Leitfadens einzusehen. Eine detaillierte Aufführung ist Inhalt der Masterthesis.

Mit dem Meilenstein InLogM3 wird diese Phase abgeschlossen und eine Prozessalternative wird final ausgewählt. Diese gilt es im weiteren Projekt auszuarbeiten. Die Entscheidung findet im Rahmen des Logistikplaners, dessen Abteilungsleiter und dem Projektleiter statt. Auch dieser Meilenstein ist durch die entsprechenden Unterschriften offiziell abzuschließen.

4.4 PHASE 4 – ENTWICKLUNG FEINKONZEPT

Die vierte Phase des Leitfadens beschäftigt sich mit der Feinplanung der in Phase 3 festgelegten logistischen Grundlogik. In dieser Phase wird die Planung konkretisiert und bis auf die einzelnen Materialnummern heruntergebrochen. Begonnen wird mit der Planung der Einzelprozesse, indem diese separat betrachtet und unter dem Gedanken, eine optimale Gesamtlogistik zu gestalten, entwickelt werden. Neben den späteren Serienprozessen werden ebenso Notfallstrategien entwickelt, die bspw. beim Anlauf bzw. Übergang von der alten auf die neue Serie zum Einsatz kommen.

Abgeschlossen wird die Phase durch den Meilenstein InLogM4, der an den PEP-Meilenstein 5 angeknüpft ist. Im Meilenstein wird das in Phase 4 final entwickelte Konzept der internen Logistik verabschiedet und zur Implementierung freigegeben.

4.5 PHASE 5 – IMPLEMENTIERUNG

Phase 5 beinhaltete alle nötigen Schritte, die zur Umsetzung der in den vorherigen Phasen entwickelten Prozesse abgehandelt werden müssen. Auch hier ist der detaillierte Inhalt der Phase im angehängten Logistikleitfaden abgebildet.

4.6 PHASE 6 – PROJEKTABSCHLUSS

Phase 6 ist die letzte Phase des Leitfadens. Mit Abschluss dieser Phase wird auch das Projekt beendet und die Prozessverantwortlichkeit in die Serienfertigung offiziell übergeben. Wichtig dabei sind das Informieren und das Zustimmen aller Beteiligten. Hierzu wurden einige Punkte als Arbeitspakete formuliert und in den Leitfaden implementiert. Der Abschluss eines Projekts kann bspw. in Form einer Projektabschlusssitzung stattfinden, in der alle Verantwortlichen eines Projekts einstimmig ihren Verantwortungsbereich als erledigt bestätigen und dieses durch das Unterzeichnen offiziell belegen.

5 WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG LOGISTIKLEITFADEN

Im folgenden Kapitel gilt es den Nutzen des Leitfadens möglichst plausibel darzustellen und anhand von konkreten Beispielen quantifizierbar zu machen.

Grundsätzlich kann durch den Einsatz des Leitfadens keine Einsparung definiert werden, die pauschal bewertet werden kann. Grund hierfür ist, dass der Leitfaden als universell einsetzbares Tool entwickelt wurde und damit für Teilprojekte, wie beispielsweise die Überarbeitung eines Prozesses, bis hin zur Gestaltung einer ganzheitlichen internen Logistik eingesetzt werden kann. Lediglich bei der Planung können Fehler vermieden und Zeitaufwand verkürzt werden. Der monetäre Nutzen, der durch den Einsatz des Leitfadens erreicht wird, lässt sich nur relativ schwer und ausschließlich basierend auf möglichst realitätsnahen Annahmen und Schätzwerten von Experten darstellen.

5.1 QUALITATIVER NUTZEN

Der qualitative Nutzen besteht in der Unterstützung und Vereinfachung der Arbeit des Logistikplaners, der den Planungsleitfaden in Projekten einsetzt. Durch den Leitfaden soll dem Planer eine Handlungsempfehlung geboten werden, mit deren Hilfe er die Arbeitspakete abhandeln kann. Bei der Befolgung der im Leitfaden enthaltenen Arbeitsschritte werden Themen, wie das Durchführen eines Projektmanagements gewährleistet. Durch die kurze Detailbeschreibung der einzelnen Arbeitspakete wird die Handlungsempfehlung durch eine vorgeschlagene Vorgehensweise zur Erledigung der Arbeitspakete unterstützt.

Die im Leitfaden enthaltenen Meilensteine dienen neben dem Abschluss einer Projektphase ebenso der Kontrolle, alle für das Projekt notwendigen Arbeitspakete abgehandelt zu haben sowie als Gewährleistung des ständigen Informierens und Abstimmens während des Projekts. Durch einen transparenten Projektfortschritt sowie eine im Leitfaden integrierte Kontrollfunktion kann eine Reduzierung von Fehlern und Störungen im Projekt und in den geplanten Prozessen erzielt werden. Ein Vergessen von Aufgaben oder das Überschreiten von Fristen im stressigen Projektalltag kann durch den Projektleitfaden vermieden werden. Es ist stets transparent zu erkennen, wo man sich im Projekt befindet und welche Fristen bevorstehen bzw. welche Arbeitspakete bis zum nächsten Meilenstein, der zeitlich fest terminiert ist, abzuschließen sind.

Durch die in vorherigen Kapiteln schon beschriebene Möglichkeit der zentralen Sicherung von Dateien und des bearbeiteten Leitfadens, bietet sich die Chance, auf archivierte Ergebnisse aus vergangenen Projekten zuzugreifen. Ebenso wird die Zugänglichkeit durch zentrale Plattformen enorm gesteigert und der Leitfaden mit den darin gesicherten Ergebnissen BSH-weit verfügbar gemacht. Im weiteren Verlauf der Implementierung des Logistikleitfadens wird ein Produktbereichs- und BSH-weiter Einsatz des Tools geplant, was wiederum einen großen Vorteil im Datenaustausch zwischen den einzelnen Werken der BSH bedeutet. Beispielsweise können hierdurch Ergebnisse und Lösungen anderer Werke zum Thema interne Logistik einfach und unkompliziert für die eigenen Planungen herangezogen werden.

Neben dem Logistikplaner, der den primären Nutzer des BSH-Logistikleitfadens darstellt, kann das Tool auch Dritten Informationen bieten, die durch den systematischen Aufbau übersichtlich und leicht zu finden sind. Des Weiteren lassen sich Beteiligte aus vorangegangenen Projekten schneller und leichter ausfindig machen, um eventuell von deren Wissen und Erfahrungen profitieren zu können.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der Nutzen des Leitfadens mit jedem Einsatz und der damit zusammenhängenden Ergebnissicherung steigt. Diese bietet den Projektteammitgliedern eine Informationsbasis, auf die sie schnell und unkompliziert zugreifen können.

5.2 QUANTIFIZIERBARER NUTZEN

Zur Ermittlung des quantifizierbaren Nutzens, werden zwei Szenarien verglichen. Zum einen wird der Aufwand aufgezeigt, der nötig war, das zugrundeliegende Projekt ohne Leitfaden durchzuführen. Dieses Ergebnis wird dem Szenario der Durchführung mit Leitfaden gegenübergestellt. Hierdurch soll der zeitliche Vorteil ermittelt werden, der durch das Bereitstellen von Dateien aus vorhergegangenen ähnlichen Projekten erzielt werden kann.

Der wirtschaftliche Nutzen basiert auf der Meinung befragter Experten, die im Rahmen eines Workshops die einzelnen Punkte zeitlich bewertet haben. Diese Abschätzungen werden dem theoretischen Szenario der Planung mit Leitfaden, welche ebenso auf Expertenschätzungen basiert, gegenübergestellt. Die Differenz wird durch prozentuale Einsparungen ermittelt und in Kosten dargestellt. Die in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ermittelten Werte basieren auf dem Bruttogehalt eines Logistikplaners. Der Stundenlohn beträgt bei einer 40-Stunden-Woche 48,07 € brutto. Da der Autor Teilprojekte ganzheitlich und selbstständig geplant, durchgeführt und implementiert hat, wird die eingesetzte Kapazität zu den Kosten eines Logistikplaners bewertet und nicht zu denen eines Masterstudenten. Grund hierfür ist, dass die planerischen Tätigkeiten in das Aufgabengebiet des Logistikplaners zählen und ohne die Unterstützung eines Masterstudenten auch von dem Logistikplaner hätten vollbracht werden müssen.

Aufgrund der Schwierigkeit, den Nutzen exakt zu bestimmen, wurden die Kosten möglichst genau und detailliert für möglichst kleine Arbeitsschritte definiert. Für jeden kostenseitig bewerteten Aufwand wurde zusammen mit Experten in intensiven Gesprächen und Diskussionen eine prozentuale Einsparung ermittelt, die den Kostenvorteil nach der Implementierung des Leitfadens aufzeigt.

Die Masterthesis enthält eine detaillierte Auflistung der Kosten der einzelnen Phasen, die zur Erstellung einer internen Logistik von Nöten sind.

Für das gesamte Projekt ergibt sich für den Standort Bretten eine theoretische Kostenreduzierung von 29.043,89 €, die durch das künftige Zurverfügungstellen des Leitfadens erzielt werden kann. Da in diesem Projekt nicht nur das Werk Neff in Bretten, sondern ebenso der Standort Traunreut integriert war, und dort dieselben Tätigkeiten durchzuführen waren, lässt sich diese Einsparung, nach Absprache mit der Planung dort, pauschal verdoppeln.

Gerade unter dem Gesichtspunkt, dass die BSH ihre Planungen immer globaler ausrichtet, ist ein solcher Leitfaden mit Sicherheit ein Schritt in die richtige Richtung. Wenn man davon ausgeht, dass die BSH 42 Fabriken beinhaltet und all diese Standorte den Leitfaden in der Endausbaustufe einsetzen, lässt sich durch weitere Untersuchungen ein Nutzen aufzeigen, der die Implementierung des Leitfadens mit Sicherheit für positiv befindet.

5.3 BSH-WEITER NUTZEN

Grundlage, um einen Nutzen auf BSH-Ebene erzielen zu können, besteht in der werksübergreifenden Implementierung des Tools. Da der Leitfaden prinzipiell ausschließlich zur Unterstützung des Planungsprozesses im Bereich der internen Logistik dient, kann nur schwer ein quantifizierbarer Nutzen dargelegt werden. Der für das Projekt IC6, das als Referenzprojekt zur Entwicklung des Leitfadens diente, errechnete Wert, kann durch das Ausrollen auf die Gesamtheit der BSH-Werke enorm gesteigert und vervielfacht werden.

Wie in der Einleitung erwähnt, besitzt die BSH heute 42 Fabriken in 13 Ländern. Ausgehend und basierend auf internen Informationen, wird mindestens ein Logistik-Projekt in der Dimension des Referenzprojekts in jedem Werk alle zwei bis fünf Jahre durchgeführt. Auf Basis dieser Informationen lässt sich erahnen, welche Einsparungen durch den Einsatz eines solchen Tools erzielt werden können.

Um hierüber jedoch eine qualifizierte Aussage treffen zu können, bedarf es nach Einschätzungen des Autors einer intensiven Untersuchung diesbezüglich. Aufgrund dieser Tatsache, stellt der oben genannte Wert lediglich eine Schätzung dar. Diese Schätzung kann aufgrund fehlender Daten, außer durch die Einschätzung von Fachleuten, die schon lange für die BSH tätig sind, nicht aber durch fundierte Informationen belegt werden.

6 HANDLUNGSEMPFEHLUNG UND AUSBLICK

6.1 KRITISCHE WÜRDIGUNG

Wie schon mehrfach im Laufe der Ausarbeitung erwähnt, ist eine Handlungsempfehlung, die dieser Leitfaden darstellt, mit Vorsicht zu genießen. Grund hierfür ist die hohe Individualität und die große Vielfalt an zum Teil nur kleinen Unterschieden in den einzelnen Projekten. Da der Projektauftrag lautete, einen universalen Leitfaden zu entwickeln, der möglichst auf alle Klein- und Großprojekte im Bereich der internen Logistik eingesetzt werden können soll, wurde dies entsprechend verfolgt und umgesetzt.

Um einen Leitfaden flexibel einsetzbar und vielseitig zu gestalten, ist man gerade bei der inhaltlichen Gestaltung des Leitfadens eingeschränkt. Hier gilt es, Anweisungen zu den einzelnen Themen möglichst detailliert und dennoch unter der pauschalen Betrachtung des Gesamten zu geben. Diese dürfen jedoch nicht zu präzise definiert sein, sodass sie den nötigen Interpretationsfreiraum lassen, den Leitfaden auf, in der Sache gleiche aber vom Projekt her unterschiedliche Themen

anwenden zu können. Aus diesem Grund handelt es sich bei diesem Leitfaden nicht um ein bei Einsatz automatisch erfolgsversprechendes Tool, sondern um ein unterstützendes Tool. Dieses soll den Planer in seiner Arbeit unterstützen und nach Möglichkeit, je nach Projekt, Arbeitsschritte erleichtern oder ersparen. Dessen muss sich der Mitarbeiter, der mit diesem Leitfaden arbeitet, bewusst sein. Auch die Tatsache, dass es sich bei diesem Planungstool um einen „Prototypen" handelt, der erstmalig entworfen und noch nicht in der Praxis eingesetzt wurde, muss dem Planer bewusst sein. Der Leitfaden ist mit großer Wahrscheinlichkeit inhaltlich und eventuell strukturell noch nicht optimal, bzw. weist in manchen Punkten noch Verbesserungspotential auf.

Des Weiteren kann der erhoffte Erfolg auch nur dann eintreten, wenn das ganzheitliche Konzept des Leitfadens, besonders in Bezug auf die Implementierung, befolgt wird. Denn ohne das Vernetzen der einzelnen Werke und das Bereitstellen von Ergebnissen untereinander, kann der Mehrwert, den der Leitfaden erbringen soll, nicht realisiert werden.

Ist man sich der Verwendung des Leitfadens, der genannten Punkte und Herausforderungen bewusst, kann der Planungsleitfaden den Logistikplaner in seiner Arbeit enorm unterstützen und, wie in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aufgezeigt, einen enormen Mehrwert für die BSH als Konzern darstellen.

6.2 AUSBLICK

Im folgenden Kapitel wird ein Ausblick gegeben, wie der Leitfaden möglicherweise in der Neff GmbH und den restlichen Schwesterwerken der BSH zum Einsatz kommen kann. Zunächst wird lediglich der Einsatz am Standort Bretten betrachtet, bevor Überlegungen zum „Rollout" auf die Gesamtheit der Werke im Konzern angestellt werden.

6.2.1 AUSBLICK FÜR DEN STANDORT BRETTEN

Da der Leitfaden am zugrundeliegenden Projekt der neu eingeführten Herdserie „IC6" entwickelt wurde, wurde dieser an sich noch nicht als Tool eingeführt. Nach Beendigung des Referenzprojekts gilt es, den Leitfaden abzuschließen und offiziell als Planungstool bereitzustellen.

Eine Implementierung des Planungsleitfadens in Bretten gestaltet sich aufgrund der intensiven Einbindung des Logistikplaners in Bretten eher unkompliziert, da dieser den Leitfaden mitentwickelt hat und alle Vorteile sowie den Aufbau kennt. Ebenso die Kollegen in Traunreut, die schon gut mit dem Tool vertraut sind, werden das Bereitstellen des Leifadens begrüßen, ohne dass sie noch großartig von den Vorteilen überzeugt werden müssen.

Da ein Einsatz des Leitfadens auf BSH-weiter Ebene angestrebt wird, muss schon bei der Bereitstellung und Einführung des Tools im Werk Bretten die technische Erweiterung der Zugänglichkeit auf alle Werke der BSH berücksichtig werden.

Aufgrund der Tatsache, dass eine einheitliche Strategie verfolgt werden soll, ist das Bereitstellen des Tools sowie die Sicherung der Ergebnisse für alle Werke identisch zu gestalten. Somit ist der Weg zur Einführung des Tools im Werk Bretten analog zu dem „Rollout“ auf die restlichen Schwesterwerke und wird im Kapitel 6.2.2 weitergeführt.

6.2.2 ROLLOUT BSH

Wie in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung beschrieben, stellt das Netzwerk zwischen den Werken der BSH ein großes Potential dar.

Der Leitfaden zur Planung einer internen Logistik muss, um die nötige Bekanntheit bei den Kollegen aus anderen Werken zu erlangen, zentral zur Verfügung gestellt werden. Das BSH-Produktionssystem bietet sich hierzu an. Hierbei handelt es sich um ein konzernweites System, das unter fünf Grundsätzen deren jeweilige Methoden und Tools beinhaltet.

Unter dem schon existierenden Abschnitt „Leitfaden“ würde sich die Eingliederung anbieten. Eine kurze, aber detaillierte Beschreibung zur Verwendung und dem Aufbau des Leitfadens inklusive dem Tool an sich, kann der Logistikplaner dort finden. In der Beschreibung ist hervorzuheben, dass die Rolle der zentralen Speicherung für das Beschaffen von Informationen und das Bereitstellen derer elementar wichtig ist.

Durch eine Meldung auf den Intranetseiten eines jeden Werks, kann auf den Planungsleitfaden aufmerksam gemacht werden. Mit Hilfe eines angehängten Links gelangt der Interessent direkt in das BSH-Produktionssystem, wo der Planungsleitfaden vorliegt.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

AICHELE, CHRISTIAN: Intelligentes Projektmanagement, W. Kohlhammer GmbH & Co. KG, Stuttgart, 2006.

ARNOLD, DIETER: Intralogistik – Potentiale, Perspektiven, Prognosen, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 2006.

BEA, FRANZ XAVER; SCHEURER, STEFFEN; HESSELMANN, SABINE: Projektmanagement, Lucius und Lucius Verlag, Stuttgart, 2008.

BRAEHMER, UWE: Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Carl Hanser Verlag, München, 2009.

BÖHLER, HEYMO: Marktforschung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2003.

CONRAD, TIM; ROOKS, ROBYN: Using Plan for Every Part (PFEP) to Turbo Charge Your Supply Chain, Taylor and Financial Group, LLC New York, 2011.

CRONENBROECK, WOLFGANG: Seminarskript Projektmanagement, MSc. 22 International Management, 2013.

DANIEL, KLAUS: Managementprozesse und Performance, Bagbler/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2008.

GASSMANN, OLIVER: Praxiswissen Projektmanagement, Carl Hanser Verlag, München, 2006.

HARRIS, C.; HARRIS, R.: Capitalizing on Lean Production Systems to Win New business; Taylor & Francis Group, LLC; Boca Raton, FL, 2014.

HARRIS, C.; HARRIS, R. WILSON, EARL: Making Materials Flow; The Lean Enterprise Institute, Inc. Cambridge, 2008.

HARTLIEB, BERND; KIEHL, PETER; MÜLLER, NORBERT: Normung und Standardisierung, Beuth Verlag GmbH, Berlin, 2009.

HERMANN, SIMON; VON DER GATHEN, ANDREAS: Das große Handbuch der Strategieinstrumente - Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2010.

HESSELER, MICHAEL: Projektmanagement, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2007.

KLUG, FLORIAN: Logistikmanagement in der Automobilindustrie, Springerverlag Berlin/Heidelberg, 2010.

KOCH, JÖRG: Marktforschung, Grundlagen und praktische Anwendungen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2012.

KRAUS, GEORG; WESTERMANN, REINHOLD: Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010.

KUSS, ALFRED: Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden, 2012.

LITKE, HANS-DIETER: Projektmanagement, Carl Hanser Verlag, München, 2007.

LOTTER, BRUNO; WIENDAHL, HANS-PETER: Montage in der industriellen Produktion, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 2012.

MERCK, GERHARD: Wissenschaftliche Marktforschung, Duncker&Humblot, Berlin, 1962.

MÜLLER, ARMIN; ÜCKER, PETER; ZEHBOLD, CORNELIA: Controlling für Wirtschaftsingenieure, Ingenieure und Betriebswirte, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2006.

PLÜMER, THOMAS: Logistik und Produktion, Oldenbourg Verlag, München, 2003.

WILLHELM, RUDOLF: Prozessorganisation, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2007.

WINKELHOFER, GEORG: Management- und Projekt-Methoden: Ein Leitfaden für IT, Organisation und Unternehmensentwicklung, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 2005.

ZELL, HELMUT: Projektmanagement: lernen, lehren und für die Praxis, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2012.

URL1:BSH-INTRANET: http://net.bshg.com/locations/bretten/DE/news/Documents/Standortinfo%202013.pdf (zugegriffen am: 02.03.2014)

URL2: BSH-INTRANET: http://net.bshg.com/locations/bretten/DE/aboutus/Pages/default.aspx (zugegriffen am: 25.09.2014)

URL3: BSH-INTRANET: http://net.bshg.com/departments/ph/DE/aboutus/PHAKT2018/PublishingImages/PHAKT_2018_Pyramide.jpg (zugegriffen am: 13.12.2013)

URL4: BSH-INTRANET: http://net.bshg.com/departments/ph/DE/aboutus/PHAKT2018/Pages/default.aspx (zugegriffen am: 13.12.2013)

URL5: CEMAT INFOMRATIONSFILM ZUR MESSE: http://www.cemat.de/de/ueber-die-messe/themen-und-trends/wissen/was-heisst-intralogistik (zugegriffen am: 21.08.2014)

URL6: STUDIE DER IWL AG (2011): http://www.iwl.de/pressemitteilungen/neue-studie-der-iwl-ag-intralogistik-im-aufwaertstrend (zugegriffen am: 21.08.2014)

URL7: INTERNETAUFTRITT WIRTSCHAFTLEXIKON24: http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/benchmarking/benchmarking.htm (zugegriffen am: 22.08.2014)

URL8: HANDELSWISSEN INTERNETAUFTRITT: http://www.handelswissen.net/data/themen/Wareneinkauf/Information/Externe_Quellen/Infobeschaffung-auswahl/Datenerhebungsmethoden.php (zugegriffen am: 07.07.2014)

URL9: BSH INTRANET: http://net.bshg.com/departments/zte/DE/projects_processes/projektmanagement/Pages/default.aspx (zugegriffen am: 05.06.2014)

URL10: BSH INTRANET: http://net.bshg.com/departments/zte/DE/projects_processes/projektmanagement/Pages/default.aspx (zugergriffen am: 05.03.2013)

URL11: LEHRSTUHL FÜR FÖRDERTECHNIK MATERIALFLUSS LOGISTIK: http://www.fml.mw.tum.de/fml/images/Publikationen/2013_01_04_Beitrag_FuH_Routenzug.pdf (zugegriffen am:. 25.09.2014)

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Publishing Image PACT

Abbildung 2 | BSH PEP-Prozesslandkarte

Abbildung 3 | Anknüpfung der InLog Meilensteine an den PEP

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
BSH	Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
bzw.	Beziehungsweise
ca.	circa
COP	Carry Over Parts
EOS	End Of Sale
evtl.	eventuell
FCGX	Factory Cooking X (Standort)
FMEA	Fehlermöglichkeits-Eintrittsanalyse
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
InLog	interne Logistik
KTL	Kleinteilelager
MA	Mitarbeiter
MT	Manntage
OV	Manufacturing Engineering Ovens
PACT	Product Architecture
PCG	Product Area Cooking
PEP	Produktentstehungsprozess
PFEP	Plan For Every Part
PrM	Projektmanagement
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SLT	Sonderladungsträger
SOS	Start Of Sale
TMU	Time Measurement Unit
VDB	Verpackungsdatenblatt
z. B.	zum Beispiel

ANHANG

Anhang 1 | Datenblatt - Arbeitspaket

Anhang 2 | Planungsleitfaden interne Logistik (gesamt)

Anhang 1 | Datenblatt - Arbeitspaket

Projektphase: 1.2
Phase: Projektorganisation und Zielplanung
Bezeichnung des Arbeitspakets: Projektorganisation festlegen (Verantwortlichkeiten & Arbeitsinhalte)
AP-Verantwortlicher: SCE-Leitung
Beteiligte Abteilungen: –
Voraussetzungen: – Phase 1 abgeschlossen
Ergebnis/Zielzustand: – Projektleiter wurde ernannt – Team wurde aufgestellt und Aufgaben zugeordnet – Arbeitsweisen wurden definiert
Empfohlene Vorgehensweise: – Aufgabenpakete beschreiben – Zeitliche Rahmen abschätzen (Gesamtprojekt, Arbeitspakete) – Schnittstellen zu anderen Abteilungen definieren – Kapazitätsabschätzung – Projekte aufstellen (Mitarbeiterprofil, Aufgabenzuweisung, Projektleiter definieren) – Absprache zwischen den beteiligten Gruppenleitern bei Kapabedarf

Anhang 2 | Planungsleitfaden interne Logistik (gesamt)

	Phasen bezeichnung	AP	Inhalt der Phase
0	Projektstart	0.0	**Meilenstein 0 - SC erkennt Potential und definiert Auftrag für ein Projekt mit Zieldefinition aufgrund von Kennzahlen (Ist-Analyse)**
1	Projektorganisation und Zielplanung	1.0	Projektzieldefinition aufgrund Kennzahlenanalysen (Ist-Analyse)
		1.1	Darstellen von Chancen und Risiken
		1.2	Projektorganisation festlegen (Verantwortlichkeiten & Aufgaben)
		1.3	Potential-, Investitions- und Gemeinkostenabschätzung
		1.4	Eine personelle Kapazitätsplanung für den gesamten Zeitraum wurde erstellt
		1.5	Ablauf und Terminplan wurde festgelegt und mit allen Beteiligten abgestimmt
		1.6	Projekt in Budgetplanung (GKS, GKN, INV), Businessplanung in Abstimmung mit Controlling einstellen (Beachte: Checkliste Kostenschätzung und Planung von Abrisskosten an CR melden)
		1.7	Projektstammblatt PS ist angelegt und abgestimmt
		1.8	Das Tool Risiko- und Eskalationsmanagement wurde gestartet bzw. aktualisiert, um mögliche Risiken über den gesamten Projektzeitraum zu bewerten und zu verfolgen
		1.9	Synergien aus Vergangenheits- und Parallelprojekten wurden genutzt - Synergien aus laufenden Projekten und Prozessen werden durch MA die sie leben genutzt
		InLogM1	**Interner Logistik Meilenstein 1 (PEP M3) - Projektauftrag wurde erteilt und von Projektleiter entgegengenommen. Projektstammblatt liegt vollständig ausgefüllt und unterzeichnet vor**
2	Datenerhebung (Aufbau Datenbasis)	2.0	PFEP befüllen (standardisiert)
		2.1	Die Eckdaten zur aktuellen Situation wurden gesammelt - Es wurden Szenarien zur Stückzahlentwicklung der Teile/Gerät unter Einarbeitung der Planungen für die Folgejahre erarbeitet und berücksichtigt (Zahlen vom Produktmanagement (PCG/PT)
		2.2	Erstellung des Ist-Wertstroms der zu untersuchenden Bauteile (vgl. Tool Wertstromanalyse/ -design)
		2.3	Ein Informationsaustausch mit anderen Standorten (PH/IE) und Firmen hat stattgefunden (Best Practice Sharing)
		InLogM2	**Interner Logistik Meilenstein 2 (PEP M3) - Alle zur weiteren Vorgehensweise nötigen Daten wurden aufgenommen und auf Richtigkeit sowie Aktualität geprüft**
3	Entwicklung Grobkonzept	3.0	Definition des Wertstromdesigns, Bestimmung prozessbestimmender Parameter (Taktung, Mindestlosgrößen, Auslagerungsdauer, Prozesszeiten Vormontage)
		3.1	Abteilungsübergreifende/Prozessübergreifende Schnittstellen wurden betrachtet und definiert --> Regeltermine vereinbaren + Ziele der Termine vereinbaren
		3.2	Definition der Arbeitsplatzbehälter am POU durch die IE (Die Planung erfolgt "Line back")
		3.3	Vorläufiges Verpackungskonzept von Standardladungsträgern für Produkte und Komponenten, auf Erfahrungen und schon jetzt bekannten Informationen basierend, erstellen
		3.4	Materialflüsse mit Quelle-Senke-Beziehung incl. Behältermengen werden grob bestimmt (Ziel: ohne Zwischenquelle=Puffer/Supermärkte) Versuch: direkte Anbindung der Linie ans Lager/Vormontagen
		3.5	Bildung von Maßnahmen zur Verbesserung der Quelle-Senke-Beziehung (Supermarkt/Regalbediengeräte/Puffer/Blocklager)
		3.6	Planung der logistischen Prozessalternativen
		3.7	Erste MTM-Analysen wurden durchgeführt --> Zeitwirtschaft
		3.8	Prüfung der Logistikprozesse auf IT-Veträglichkeit von bestehenden Lösungen
		3.9	Anschaffung neuer IT-Konzepte mit Aufsetzen von LOI/BR
		3.10	Ableitung von Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse des Wertstromdesigns
		3.11	Erste Abschätzung der Flächenplanung (Puffer, Fahrwege, Kommissionierzonen, etc.)
		3.12	Die Machbarkeit der baulichen Maßnahmen (Gebäude und / oder Anlagen) wurde mit der Abt. Technische Dienste untersucht und der Aufwand bewertet
		3.13	Simulation von Prozessvarianten beginnen. Geschieht auf Schätzwerten und Materialgruppenebene, da noch keine Mengen zur Verfügung stehen
		3.14	Vergleich und Auswahlverfahren der verschiedenen (Grob-)Prozessalternativen
		3.15	Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Standorten (PH/IE) und Firmen hat stattgefunden (Best Practice Sharing)
		3.16	Das Tool Risiko- und Eskalationsmanagement wurde aktualisiert
		3.17	Kontrolle und Aktualisierung der Potential-, Investitions- und Gemeinkostenabschätzung
		InLogM3	**Interner Logistik Meilenstein 3 (PEP M4) - Alternativkonzepte wurden definiert. Finales Konzept wurde zum Feinbeplanen ausgewählt**

erledigt	relevant	Richtlinie	Tool / Checkliste / Vorlage	eigener Kommentar	Dauer	eigene Anlage	Datum/ Abschluss
			Workshop				
			SWOT-Analyse				
			Organigramm				
			"Ressourcen und Zeitplanung"				
			Template				
		PCG Richtlinie "Businessplanung in PH"	Checkliste Kostenschätzung				
			A3-Blatt				
			BSH-Produktionssystem				
			Workshop				
			PFEP-Tepmlate				
		BSH-Produktionssystem: WSA/WSD Schulungsunterlage: WSA/WSD	WSA-Vordruck				
			Kontaktdaten BSH-Ansprechpartner				
			WSD-Workshop				
			Schulungsunterlagen: Cardboard				
			Template Symbole				
			MTM-Datenblatt				
			NEFF-Layout (CAD)				
			BSH-Produktionssystem				

Anhang 2 | Planungsleitfaden interne Logistik (gesamt)

4	Entwicklung Feinkonzept	4.0	Detailbeschreibung der Einzelprozesse (inkl. Notfallstrategie bspw. Schlechtteile, Fehlteile, Losabbrüche...)
		4.1	Durchführung Prozess-FMEA zur Identifizierung kritischer Punkte
		4.2	Informierung des Betriebrates über das generelle Vorhaben (länderspezifische Charakteristika beachten! - Länderrecht vor BSH)
		4.3	Finales Verpackungskonzept bis zur Endmontagelinie für Matertialien und Baugruppen wird erstellt
		4.4	Flächenbeplanung (Puffer-VM, Supermarktfläche, Leergut, frühes Umpacken)
		4.5	Materialflüsse mit Quelle-Senke Beziehung incl. Behältermengen werden final bestimmt
		4.6	MTM-Analysen der Einzelprozesse werden durchgeführt --> Zeitwirtschaft
		4.7	Prüfung und Anpassung der Logistikprozesse auf Ergonomieanforderungen (bspw. Prüfung von ergonomischen Einrichtungen, …)
		4.8	Erstellung des Versorgungskonzeptes
		4.9	Die Wiederbeschaffungszeit wurde ermittelt und der Umlaufbestand ist erkennbar
		4.10	Erstellung der Fahrpläne der einzelnen Routen, Ausfahrkonzepte (Taktung, Wege, etc.)
		4.11	Transportsysteme entwickeln und beschaffen (Auswahl Flurförderfahrzeuge, FTS, Stapler…)
		4.12	Versorgungskonzepte in IT-Systeme einbinden
		4.13	Weitere Informierung des Betriebsrates - Finale Absegnung des Vorhabens zur Implementierung
		4.14	Das Tool Risiko- und Eskalationsmanagement wurde aktualisiert
		4.15	Kontrolle und Aktualisierung der Potential-, Investitions- und Gemeinkostenabschätzung
		InLogM4	**Interner Logistik Meilenstein 4 (PEP M5) - Versorgungskonzept wurden definiert und im Detail beplant. Konzept wurde verabschiedet und vom Ausschuss zur Implementierung freigegeben**
5	Implementierung	5.0	Beschaffung und Umsetzung der Planung aus Meilenstein4 (Regale, SLT, Bodenmarkierungen,…)
		5.1	Versorgungskonzepte in das IT-System implementieren
		5.2	Klärung der Personalplanung für Anlaufszenario
		5.3	Erstellung von Schulungsunterlagen nach BSH-Richtlinie
		5.4	Die Mitarbeiter werden geschult
		5.5	Anstoß/Einführung des Anlaufszenarios
		5.6	Regelmäßige Statussitzungen mit allen Beteiligten finden statt
		5.7	Mögliche Engpässe werden bereits beschrieben (siehe PH/IE Liste Engpassanlagen)
		5.8	Bei Bedarf werden Prozesse überarbeitet und optimiert
		5.9	Schrittweise Umsetzung des finalen Konzepts
		5.10	Erstellung der erforderlichen Dokumentationen
		5.11	Das Tool Risiko- und Eskalationsmanagement wurde aktualisiert
		5.12	Kontrolle und Aktualisierung der Potential-, Investitions- und Gemeinkostenabschätzung
		InLogM5	**Interne Logistik Meilenstein 5 (PEP M6) - Alle nötigen Maßnahmen für einen Sereinanlauf wurden umgesetzt und abgesegnet**
6	Überwachung und Projektabschluss	6.0	Abnahmeprotokoll bzw. Fertigstellungsmeldung wurde an Controlling gesendet
		6.1	Abschlussbericht (= Nachkalkulation) im CO jour fixe bei Projekten > 125 T€
		6.2	Archivierung der Projektunterlagen unter Beachtung der Aufbewahrungsfristen
		6.3	Projektauflösung
		6.4	Planungsleitfaden zum Projekt abschließen (Unterschrift einholen) und archivieren
		InLogM6	**Interner Logistik Meilenstein 6 (PEP M7) - Projekt wurde abgeschlossen und offiziell übergeben**

		Org-Doku: PH_K2_02_12	FMEA-Formular				
			MTM-Datenblatt				
		BSH-Produktionssystem: Ergo-Check Schulungsunterlage: Ergo-Check					
			gewichteter_Vergleich_ Vorlage				
			BSH-Produktionssystem				
		Org-Doku: BTN_U5_06_3	Datenbank				
			Schulungsnachweis				
			BSH-Produktionssystem				
			Tool Qualitätsregelkreise				
		Org-Doku: FBH_K3_02_1	Übergabeprotokoll				

JAN-SIMON KNAUF

NEUKONZEPTION DER CONTROLLING-STRUKTUREN IN VERBINDUNG MIT DER IMPLEMENTIERUNG ENTSPRECHENDER KEY PERFORMANCE INDIKATOREN

ZUR GANZHEITLICHEN
PROZESSKOSTENOPTIMIERUNG IM NATIONALEN
UND INTERNATIONALEN UMFELD
DER DIRINGER & SCHEIDEL RHEIN-MAIN GMBH

ABSOLVENT MSC26
(10/2013–09/2015)

INHALT

Summary ... 369

1 Hinführung ... 370
1.1 Einleitung ... 370
1.2 Die Herausforderung des Projektauftrags ... 372

2 Ausgangssituation des Unternehmens ... 373
2.1 Problemorientierte Zielsetzung ... 373
2.2 Ausgangssituation ... 373
2.2.1 Aufbauorganisation ... 373
2.2.2 Ablauforganisation ... 374

3 Lösungsansatz innerhalb der Diringer & Scheidel Bauunternehmung Rhein-Main GmbH ... 376
3.1 Theoretische Grundlagen Last Planner System ... 376
3.1.1 Herkunft ... 376
3.1.2 Aufbau ... 379
3.1.3 Zielsetzung Last Planner System ... 381
3.2 Analyse der Controllingstrukturen innerhalb der D&S RM ... 381
3.2.1 Analyse der Ist-Situation ... 381
3.2.2 Bisherige Ausführung eines Projekts ... 383
3.2.3 Praktische Anwendungsmöglichkeiten des Last Planner Systems ... 384
3.3 Beschreibung der Soll-Situation ... 384
3.3.1 Erwarteter Soll-Zustand durch die Implementierung eines LPS ... 384
3.4 Kennzahlenverwendung auf Soll-Ist Ebene ... 386
3.4.1 Kosten Soll-Ist-Vergleich ... 386
3.4.2 Stunden Soll-Ist-Vergleich ... 387
3.4.3 Mittellohn Soll-Ist-Vergleich ... 389
3.4.4 Mengen Soll-Ist-Vergleich ... 391
3.4.5 Termin- und Fortschritts Soll-Ist-Vergleich ... 392
3.5 Verknüpfung des LPS mit Key Performance Indikatoren ... 394

4 Fazit ... 394
4.1 Kritische Würdigung ... 394
4.2 Ausblick ... 395

Anhang ... 396

SUMMARY

Die dargelegte Herausforderung in diesem Beitrag liegt in der Erforschung und Neuimplementierung wirtschaftlich aussagekräftiger Key Performance Indikatoren. Hierbei gilt die Randbedingung, dass der jeweilige Bau- bzw. Projektleiter die Erhebung der Kennzahlen selbst vornehmen muss, da dieser die Eigenheiten der Baumaßnahme am besten bewerten kann. Hierdurch soll ein Projektcontrolling geschaffen werden, welches den Führungskräften ein stärkeres Maß an Planungssicherheit ermöglicht.

Die untersuchte Problematik setzt sich zusammen aus der klassischen Baustellenabwicklung und der dazugehörigen Leistungserfassung in Form eines Controllings auf Baustellenebene. Die Baustellenabwicklung innerhalb der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH beruht sehr stark auf Erfahrungen und Schätzwerten. Somit ist es nicht immer möglich, die erbrachte Leistung zeitnah zu erfassen und in einen wirtschaftlichen Kontext zu bringen. Vor Baubeginn wird keine Arbeitskalkulation erstellt, welche zur kontinuierlichen Leistungserfassung zwingend notwendig ist. Um diesem Problem gerecht zu werden, werden zwei Verfahren in prägnanter Form aufgezeigt, die in Kombination ein umfangreiches Baustellencontrolling ermöglichen, unter Federführung der jeweiligen Bau- bzw. Projektleitung.

Zum einen wird ein Managementtool vorgestellt mit dem Ziel, dass Lean Management bzw. Lean Construction in der Baubranche zu implizieren. Zum anderen werden Key Performance Indikatoren dargestellt, die den Anforderungen der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH gerecht werden.

Das Managementtool wird als Last Planner System bezeichnet. Dieses beruht auf dem Lean-Gedanken, welcher durchgängige Gestaltungsprinzipien zur Reduzierung von Verschwendung verwendet. Auf Basis von Lean ist die Lean Construction entstanden, welche Produktions- und Fertigungsmethoden der Bauindustrie nach industriellem Standard formt. Das Last Planner System ist eine speziell für das Bauwesen entwickelte Methode, mit dem Ziel die Transparenz während der Abwicklung zu stärken, das Lernen aus Fehlern zu forcieren und durch übertragen von Verantwortung eine Projektverbundenheit zu entwickeln. Im Einzelnen beruht es auf der Grundlage der kooperativen Zusammenarbeit aller am Projekt beteiligten Personen, die durch verbindliche Zusagen eingebunden werden.

Die zweite Kernthematik dieser Masterarbeit befasst sich mit der Problematik der Kennzahlenverwendung auf Soll-Ist Ebene. Durch eine Angebots- und Auftragskalkulation werden Annahmen getroffen, die den späteren Projektablauf beschreiben. Diese beruhen vornehmlich auf Schätzungen, Kalkulationswerten und Erfahrungen aus bisherigen Projektabwicklungen. Durch eine Verwendung von Soll-Ist-Kennzahlen soll ein Instrument geschaffen werden, welches Abweichungen und Unwirtschaftlichkeiten frühzeitig aufzeigt und somit die Möglichkeit bietet das Projekt erfolgsorientiert

zu beeinflussen. Als Grundlage hierfür ist es zwingend notwendig eine ständig aktualisierte Arbeitskalkulation vorzuhalten, auf deren Basis die Soll-Werte ermittelt werden können.

Durch eine gemeinsame Einführung des Last Planner Systems in Verknüpfung mit der kontinuierlichen Kennzahlenerhebung ist eine Steigerung der allgemeinen Projektqualität zu erwarten, resultierend vor allem durch eine stärkere kostendeckende und termingetreue Abwicklung. Die verschiedenen Projekte lassen sich erfolgsorientierter und planungssicherer abwickeln. Weiterhin ist eine Sensibilisierung der Bauleitung in Bezug zu Kennzahlen, Kosten- und Leistungskennwerten zu erwarten. Ergänzend profitieren die leitenden Führungskräfte enorm, da die Rückmeldung seitens der Baustelle nicht mehr nur auf reiner Kommunikation beruht, sondern auf Kennzahlen gestützt ist. Hierdurch ist eine bessere Planungssicherheit zu erwarten.

1 HINFÜHRUNG

1.1 EINLEITUNG

Die Ausführung von Bauaufträgen ist ein facettenreiches Geschäft, welches die Wünsche und Vorstellungen des Auftraggebers berücksichtigen muss sowie die wirtschaftlichen Interessen des Auftragnehmers. Durch die Entwicklung der Baubranche und die ständig angespannte Marktsituation ist es von immer größerer finanzieller Notwendigkeit, eine Baumaßnahme genau zu gestalten und zu planen.

In der nachfolgenden Abbildung ist deutlich zu erkennen, dass die Investitionen in Deutschland, abhängig vom Bruttoinlandsprodukt (BIP), stark abgenommen haben. Im nationalen Vergleich zwischen 1970 und dem Jahr 2010 hat sich diese fast halbiert. Besonders stark ist ein Rückgang der Investitionsquote im Zeitraum von 1994 bis 2006 zu erkennen. Dieser Rückgang beträgt 34%.

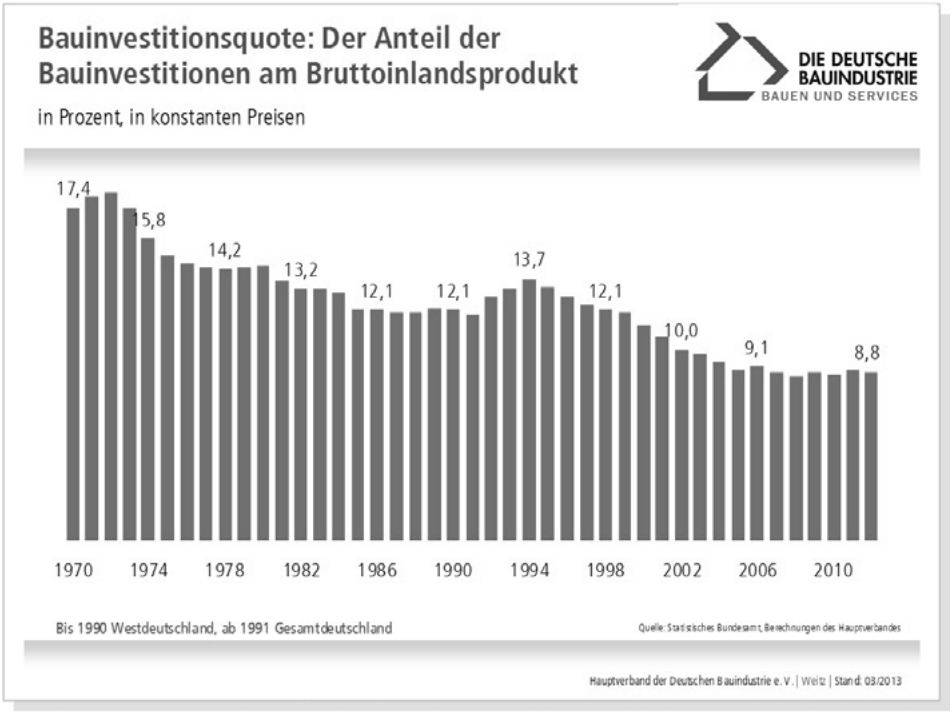


Abbildung 1 | Bauinvestitionsquote [Statistisches Bundesamt, Hauptverband der Bauindustrie e.V. 2012]

Innerhalb der Baubranche liegt der Fokus nicht mehr auf einer rein termingerechten und planmäßigen Ausführung, sondern vielmehr ist es zwingend notwendig ein höheres Maß an Planungssicherheit zu gewinnen, mit dem Zweck der Grundsteinlegung eines optimalen Bauablaufes. Dies soll durch ein neu konzipiertes und speziell auf die Erfordernisse der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH angepasstes Baustellencontrolling erreicht werden.

Somit rückt das „gelebte“ und klar strukturierte Baustellencontrolling immer mehr in den Fokus, da zum Zeitpunkt der Bauausführung der Bauunternehmer genaue Werte der Soll- sowie der Ist-Ebene kennen muss, um ein Projekt optimal abschließen zu können.

Eine weitere Problematik des Controllings ergibt sich durch die Zeit und das eingesetzte Personal, welches üblicherweise hierfür zur Verfügung steht. Die Realität zeigt sehr deutlich auf, dass es einen immensen Unterschied zwischen den zwei Seiten gibt. Zum einen die gewisse „Wunschvorstellung“ des Unternehmers, die sich an die einschlägige Fachliteratur anlehnt. Zum anderen gibt es die tatsächliche Umsetzung in der Praxis, die aufgrund von Zeit- und Personalmangel anders als vorgesehen ausfällt. Dies bedeutet im Einzelnen, dass durch immer weniger verfügbares und qualifiziertes Personal immer weniger Arbeitsstunden auf das Baustellencontrolling aufgewendet werden können.

Im Bereich des Projektcontrollings im Bauwesen gibt es vielfältige Diskrepanzen zwischen den Anforderungen der Baustelle und den verfügbaren Systemen der Unternehmensadministration [Motzko, C. 2013]. Diese Lücke soll auf ein realisierbares Minimum reduziert werden.

1.2 DIE HERAUSFORDERUNG DES PROJEKTAUFTRAGS

Die Herausforderung der Neuimplementierung wirtschaftlich sinnvoller und aussagekräftiger Key Performance Indikatoren gliedert sich in verschiedene Bereiche. Zum einen ist es zwingend, dass das jeweilige Projektcontrolling vom zuständigen Bauleiter ausgeführt wird, da dieser die Eigenheiten der Maßnahme am besten kennt und beurteilen kann. Daraus kann die Randbedingung abgeleitet werden, dass es für die Bauleitung im zeitlichen Umfang durchführbar bleibt, ohne dass das Tagesgeschäft darunter leidet.

Zum anderen darf das System in seiner Gesamtheit nicht zu komplex sein, da sich die Berufsgrube Bauleitung aus verschiedenen Bildungsgraden zusammensetzt. Ein wichtiger Bestandteil stellen die ehemaligen gewerblichen Angestellten, die aufgrund ihrer Berufserfahrung und technischem Verständnis in die Funktion der Bauleitung befördert wurden. Ein weiterer Teil stellen die Techniker und Ingenieure dar, die aufgrund Ihres Berufsabschlusses hoch qualifiziert sind. Diese verschiedenen Vorkenntnisse müssen bei der Erstellung und Implementierung eines Controllings berücksichtigt werden, da es zwingend niederlassungsweit eingeführt werden soll.

Ergänzend stellt die Verwendung eines geeigneten Tools in Kooperation mit dem bauausführenden Fachpersonal eine besondere Aufgabe dar. Dieses Tool muss zum einen plan-, kontrollier- und messbar sein zur anschließenden Ermittlung der gewünschten Kennzahlen. Zudem muss es einfach verständlich sein, dass die bauausführenden Gewerke bzw. Mitarbeiter sich daran orientieren und eine Rückmeldung bzgl. der Ist-Zahlen liefern können.

Eine weitere Schwierigkeit besteht in der Komplexität von Bauprojekten. Allgemein beschreibt die vorherrschende Meinung, dass ein Bauprojekt eine einmalige Unikat-Fertigung ist. Somit müssen die Prozesse von Projekt zu Projekt neu erfasst und mit Soll-Ist Werten verknüpft werden. Jedoch zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass Bauen aus einer Vielzahl von wiederkehrenden Prozessen besteht, die bereits in anderen Projekten ausgeführt wurden. Bedingt durch die zeitliche Begrenzung einer Baustelle stellt eine Baumaßnahme ein temporäres Projekt dar, in dem die verfügbaren Ressourcen mit anderen Projekten geteilt werden müssen. Hierdurch entstehen ständig neue Ad-hoc Organisationen seitens Auftraggeber sowie Auftragnehmer, die zu einer unstetigen Struktur in Personal- und Führungsstrukturen beitragen. Als Ganzes betrachtet unterliegen die einzelnen Projekte Schwankungen, die wiederum die Teilproduktion von anderen Projekten beeinflussen [Kirsch, J. 2008].

2 AUSGANGSSITUATION DES UNTERNEHMENS

2.1 PROBLEMORIENTIERTE ZIELSETZUNG

Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung und Vorstellung eines Controllings für einzelne Baumaßnahmen. Somit ist es notwendig eine Möglichkeit des Projektcontrollings aufzuzeigen, welches sich universell für den allgemeinen Tätigkeitsbereich der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH eignet. Hierzu ist es notwendig einen Leitfaden darzustellen, der in Anlehnung an die einschlägige Fachliteratur dem Bauleitungspersonal einen Weg zur Baustellenkontrolle darlegt. Hierzu sind Kennzahlen von Nöten, deren Bedeutung und Wirkung angemessen für das Tätigkeitsfeld der D&S Rhein-Main GmbH sind.

Die Ausarbeitung von möglichen Kennzahlen repräsentiert ein Problemfeld dieser Arbeit. Ein weiteres beruht auf der Ermittlung der notwendigen Soll-Daten der zu verwendenden Kennzahlen. Hierzu ist es notwendig ein Managementtool zu ergründen, welches eine abgewandelte Form der Arbeitskalkulation darstellt. Die Problematik einer klassischen Arbeitskalkulation liegt im Umfang der Erstellung dieser Arbeit. Die notwendigen Kapazitäten und der dazugehörige IT-Rahmen stehen hierfür nicht zur Verfügung.

2.2 AUSGANGSSITUATION

2.2.1 AUFBAUORGANISATION

Die Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH ist als Tochter der Diringer & Scheidel Bauunternehmung GmbH & Co.KG in Form einer Linienorganisation aufgebaut. Die zwei großen Hauptbereiche setzen sich aus der technischen und kaufmännischen Projektabwicklung zusammen. Zu dem technischen Bereich gehört die Kalkulationsabteilung sowie die diversen Bau- bzw. Oberbauleiter. Der kaufmännische Bereich setzt sich aus dem Einkauf, dem Vertragswesen, der Geräteabrechnung sowie der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung zusammen. Dem technischen und kaufmännischen Bereich ist jeweils ein Leiter mit eingetragener Prokura überstellt. Ergänzende Bereiche mit Einordnung unterhalb der Geschäftsführung sind die maschinentechnische Abteilung, das Zentrallager Aschaffenburg, das Zertifikatswesen mit dem dazugehörigen Schweißfachingenieur, die Sicherheitsfachkräfte sowie das Personalwesen.

2.2.2 ABLAUFORGANISATION

Die Ablauforganisation innerhalb von Bauprojekten stellt sich wie folgt dar:

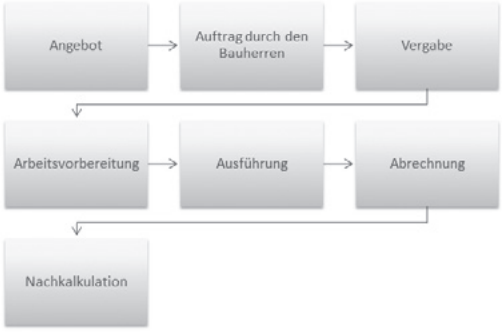


Abbildung 2 | Ablauforganisation von Bauprojekten [Eigene Darstellung]

Hierbei werden die einzelnen Bausteine der Projektabwicklung von verschiedenen Abteilungen betreut. Den größten Anteil an der Projektabwicklung haben die zuständigen Bau- und Projektleiter, da die Dauer der Ausführung, in Abhängigkeit von der Größe und dem Auftragsvolumen, die längste Zeitspanne in Anspruch nimmt.

Die eigentliche Akquise und Angebotserstellung erfolgt unter der Federführung der Geschäfts- und Niederlassungsleitung, da ein rechtsgültiger Unternehmensvertreter das Interesse an einer Ausschreibung bzw. einem späteren Angebot durch seine Unterschrift bekunden muss. Die Verteilung der Auftraggeber auf das Auftragsvolumen der D&S Rhein-Main GmbH ist Abbildung 3 zu entnehmen.

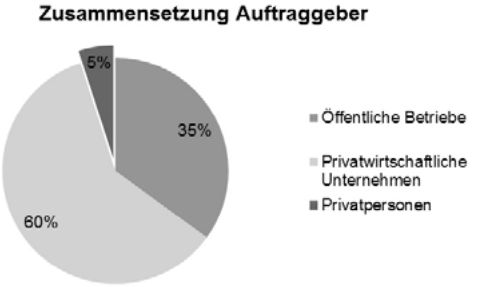


Abbildung 3 | Struktur der Auftraggeber 2014 [Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH 2014]

Da ca. 95% des Umsatzes durch öffentliche oder private Institutionen generiert werden, sind gemäß VOB/A folgende Vergabearten für die Unternehmensgruppe relevant:

- Öffentliche Ausschreibungen
- beschränkte Ausschreibung
- beschränkte Ausschreibung nach öffentlichem Teilnahmewettbewerb
- freihändige Vergabe [DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. 2009]

Abhängig von der Wahl der Vergabeart durch den Auftraggeber erfolgt die Angebotserstellung entweder nach erfolgreicher Durchführung des Teilnahmewettbewerbs oder direkt durch eine öffentliche Ausschreibung. Das hierfür erstellte Leistungsverzeichnis wird durch die Kalkulationsabteilung mit den ermittelnden Einheitspreisen gefüllt. Weiterhin erfolgt eine Abfrage von Nachunternehmern bezüglich Leistungen, die durch Fremdfirmen zu erbringen sind, da sie nicht zu den Kernkompetenzen bzw. dem Portfolio der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH gehören.

Kommt es zu einer Beauftragung, wird die Projektverantwortung an das entsprechende Team aus Bauleitern und Einkäufern übertragen. An dieser Stelle wird ein gemeinsames Meeting zum Informationsaustausch sowie zur Dokumentenübergabe angesetzt.

Die Vergabe von Nachunternehmerleistungen erfolgt parallel zur Arbeitsvorbereitung der Maßnahme. In der Vergabephase werden Vergabepakete mit festgelegten Leistungen durch Einkauf und Kaufmann an Nachunternehmer vergeben, nach einer ggf. notwendigen Nachverhandlung der Preise. Parallel erfolgt eine Arbeitsvorbereitung durch die Bauleitung. Zu diesem Zeitpunkt ist ein ständiger kommunikativer Austausch der Beteiligten erforderlich.

In der Ausführungsphase ist der Bauleiter zuständig für die Erreichung der gesetzten Ziele. Hierzu gehört u.a. die Koordination der Geräte, Mitarbeiter, Gewerke sowie Fremdfirmen. Weiterhin ist er für die Kontrolle der technischen Ausführung und Qualität zuständig. Ebenso ist es unabdingbar eine Kontrolle der angefallenen Kosten seitens der Nachunternehmer in Bezug auf den Fertigstellungsgrad der Leistung zu ermitteln, zur Prüfung der gestellten Abschlagszahlungen. Ergänzend muss die ausgeführte Leistung mit der vertraglich vereinbarten Leistung verglichen werden, zur Durchführung eines kosten- und zielorientierten Claim Managements bei Änderungen oder Abweichungen welche nicht durch den Auftragnehmer verschuldet sind.

Supplementär werden Leistungsdaten ermittelt, die als Grundlage zur monatlichen Leistungsmeldung dienen. Hierbei werden Materialbestände und Nachunternehmerleistungen geprüft und leistungskorrigierend berücksichtigt.

Eine weitere Aufgabe der Bauleitung besteht in der Einreichung von regelmäßigen Abschlagszahlungen. Hierzu werden gemeinsam mit dem Auftraggeber Aufmaße angefertigt und geprüft. Nach Abschluss der Maßnahme erfolgt eine Nachkalkulation durch die Kalkulationsabteilung in der geprüft wird, ob die angesetzten Leistungswerte mit der tatsächlichen Dauer der Ausführung übereinstimmen.

3 LÖSUNGSANSATZ INNERHALB DER DIRINGER & SCHEIDEL BAUUNTER-NEHMUNG RHEIN-MAIN GMBH

3.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN LAST PLANNER SYSTEM

3.1.1 HERKUNFT

Bedingt durch den stetigen Wandel und die Weiterentwicklung von Produktions- sowie Fertigungsmethoden verfolgt die Bauindustrie das Ziel der Produktion nach industriellem Standard, so wie es die stationäre Industrie z.B. im Bereich Maschinenbau seit langem betreibt. Diese gestaltet die lohn- und materialintensiven Produktionsabläufe nach dem Lean-Gedanken. Hierbei werden durchgängige Gestaltungsprinzipien verwendet, die als moderne Produktionssysteme bezeichnet werden [Kirsch, J. 2008].

In Abbildung 4 sind die grundlegenden Elemente des Lean-Produktionssystems dargestellt, die im Allgemeinen als Grundlage des Lean-Managements gelten. Hierbei stellt die linke Säule den Just-In-Time Gedanken dar, worunter die Verbesserung der einzelnen Prozesse fällt. Hierdurch werden Wartezeiten minimiert, Lager zur Stabilisierung der Prozesse implementiert und die resultierende Verschwendung identifiziert.

Die Verschwendung ist nach Taichi Ohno, dem Entwickler des Toyota-Produktionssystems und des daraus resultierenden Lean-Management, in die folgenden sieben am häufigsten auftretenden Arten zu unterteilen:

1. Überproduktion
2. Wartezeiten
3. Unnötiger Transport
4. Bei der Bearbeitung selbst
5. Lagerbestände
6. Unnötige Bewegungen
7. Fehlerhafte Produkte [Ohno, T. 1993]

Hierbei charakterisiert Verschwendung all jenes, wobei Kosten erhöht werden, ohne eine eigentliche Wertschöpfung zu erzielen.

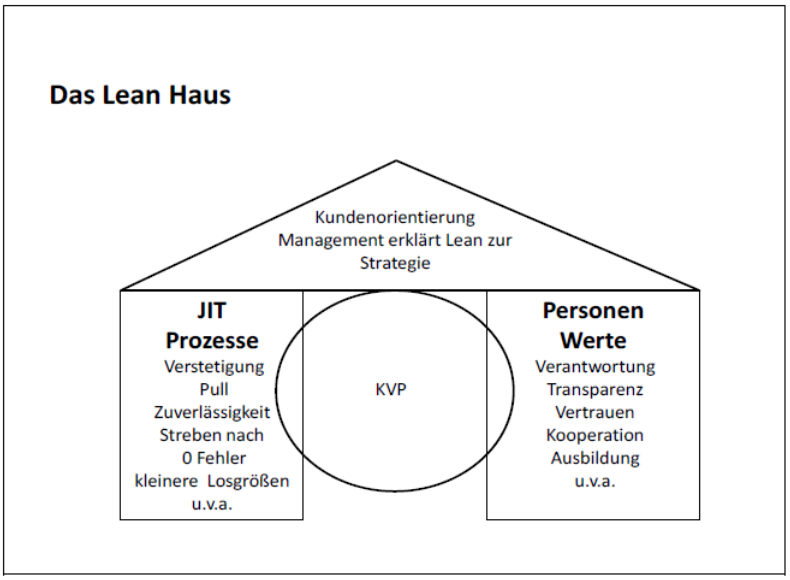


Abbildung 4 | Elemente des Lean-Produktionssystems [Gehbauer, F. 2011]

Die rechte Säule repräsentiert die enge Verzahnung zwischen Menschen, Planung und Produktion. Es ist unabdingbar die Beteiligten in die Entwicklung miteinzubeziehen. Die Mitarbeiter stellen ein wesentliches Element in der Wertschöpfungskette dar, mit dem Augenmerk darauf Verschwendung zu erkennen, den Arbeitsfluss zu festigen und die allgemeine Qualität der Arbeit bzw. des Produkts zu verbessern.

Das Bindeglied der zwei Säulen ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, welcher beschreibt, dass nie ein Optimum erreicht werden kann. Übergeordnet ist ein imaginäres Dach dargestellt unter dem die verschiedenen Abläufe fungieren. Dieses Dach stellt die Einordnung des Managements dar, welches zwei wesentliche Punkte des Lean vertritt [Gehbauer, F. 2011]. Zum einen wird die Voraussetzung der Identifikation mit dem Lean-Gedanken beschrieben. Hierzu ist es notwendig ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter einbezogen und Entwicklungen ermöglicht werden. Zum anderen muss der Kunde als Ziel ausgegeben werden. Dieser soll die Möglichkeit haben sich sein Produkt nach eigenen Vorstellungen und Wünschen, innerhalb der Planungs- und Produktionssysteme, zusammenzustellen. Hierdurch wird das Pull-Prinzip forciert, in welchem der Kunde das Produkt und seine zeitliche Bereitstellung bestimmt.

In der nachfolgenden Abbildung wird der Unterschied zwischen konventioneller und Lean-Korrektur verdeutlicht. Konventionell wird nur die Aktion überdacht und korrigiert. Nach Lean geht die

Korrektur im kontinuierlichen Verbesserungsprozess viel tiefer in die Materie. Hierbei wird auch die Ausgangssituation begutachtet und grundlegende Beobachtungen eingebracht.

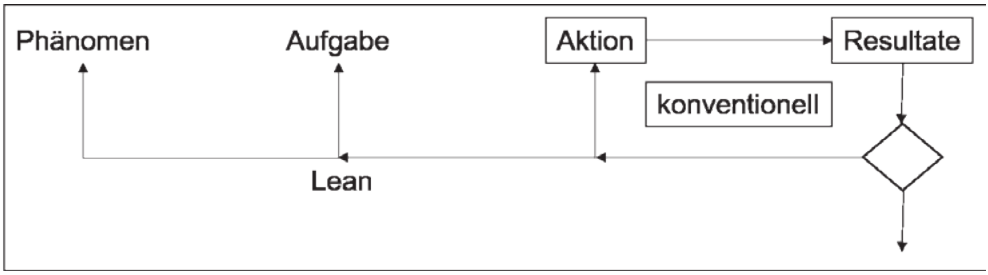


Abbildung 5 | Korrekturzyklen im Lean-Gedanken [Gehbauer, F. 2011]

Lean Construction (LC) beruht auf denselben Wurzeln wie die Lean Production. Jedoch müssen bei der Produktion im Bauwesen ganz eigene Gegebenheiten, Bedingungen, Verfahrenstechniken sowie Planungsmethoden berücksichtigt werden, wobei in zwei Produktionsarten unterschieden werden muss. Zum einen die Vor- bzw. Industrieproduktion, die grundsätzlich durch Zulieferer erfüllt wird. Hierzu zählen die industriell gefertigten Produkte und Fertigteile sowie Bau- und Hilfsstoffe. Zum anderen die klassische Baustellenproduktion, die sich durch eine extreme Einzelfertigung mit sehr hohen Produktwerten und langen Lebensdauern auszeichnet. Hierbei bestehen eigene „Gesetzmäßigkeiten", die das Wirtschaften innerhalb der Baubranche bestimmen wie z.B. eine starke Einflussnahme auf die Bauabwicklung durch die öffentliche Hand, rigide Vergaberegeln oder die hohen Produktwerte.

Diese und viele andere Besonderheiten existieren im Bauwesen [Gehbauer, F. 2011]. Daher sind die Werkzeuge der Lean-Produktion mit einer stationären Produktionsörtlichkeit nur bedingt auf das Bauwesen übertragbar. Zum Teil müssen eigene Werkzeuge entwickelt werden, die dem Gedanken „Lean" genüge leisten.

Hierzu gehört das Last Planner System (LPS), eine für das Bauwesen speziell entwickelte Methode zur Stärkung der Transparenz, dem Lernen aus Fehlern und die Übertragung von Verantwortungen, dargestellt durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Das Last Planner System hat sich aus der Implementierung der dargestellten Prinzipien des Lean-Gedanken in der Baubranche heraus entwickelt, wobei die Reduzierung bzw. die gänzliche Vermeidung der Verschwendung das übergeordnete Ziel bleibt.

3.1.2 AUFBAU

Das LPS ist eine Methode zur Produktions- und Terminsteuerung, sowohl in der anfänglichen Planungsphase bzw. Arbeitsvorbereitung als auch in der eigentlichen Ausführung. Die Kernaufgabe besteht in der Lenkung, Kontrolle und Bildung des Netzwerks aus Zusagen zur termingerechten Fertigstellung von anspruchsvollen Projekten. Das LPS beruht auf der Grundlage der kooperativen Zusammenarbeit der am Projekt integrierten Personen, insbesondere des Last Planners (Polier der Baufirma des GU). Hierbei wird sichergestellt, dass vor Beginn der Ausführung von allen Projektbeteiligten der Prozess verstanden und nachvollzogen wird. Der erweiterte Personenkreis innerhalb des Kreises setzt sich aus den einzelnen verantwortlichen Personen der beteiligten Gewerke, der Auftraggeber sowie der Projekt- / Bauleiter zusammen.

Das LPS ist in fünf Phasen gegliedert, die nur in ihrer Gesamtheit funktionieren. Hier integrieren die einzelnen Phasen die Unsicherheiten, die durch langfristige Zusagen entstehen und führen diese Unsicherheiten konsequent durch einen Vorschauprozess in eine abgesicherte Produktionsplanung über.

1. Rahmenterminplan

Die Grundlage des allgemeinen Projektmanagements bildet der Rahmenterminplan, indem die groben Abläufe und Meilensteine für die Laufzeit der gesamten Projektabwicklung fixiert sind. Hierbei werden vor Baubeginn die einzelnen Teile der Bauabwicklung grob festgelegt und mit den Beteiligten kommuniziert.

2. Der kooperierende Terminplan

In der kooperierenden Phasenplanung liegt das Hauptaugenmerk auf der Abstimmung der kleineren Teilabschnitte und deren Visualisierung. Abhängig von der Projektgröße werden Teile oder der gesamte Rahmenterminplan durch das ankleben von „Post-its“ auf einer Oberfläche, ähnlich der Anordnung eins Bauzeitenplans, dargestellt. Beim Erstellen des kooperierenden Phasenplans werden die einzelnen, zur Zielerreichung der Meilensteine notwendigen Arbeiten von Endterminen ausgehend, mit dem jeweiligen Last Planner des Gewerkes besprochen und somit festgehalten. Hierbei wird von den Beteiligten erörtert, welche Ressourcen, Vorleistungen, Abhängigkeiten und fehlende Vorausleistungen zu erledigen sind. Die Konsequenz ist eine Kommunikation und Diskussion zwischen den Beteiligten, die Unstimmigkeiten aufzeigt und Missverständnisse verhindert. Das Ergebnis einer kooperierenden Phasenplanung ist ein in sich abgestimmter Phasenplan für Teilbereiche oder die Gesamtmaßnahme, indem die einzelnen Arbeiten aufgezeigt sowie ihre Abhängigkeiten berücksichtigt werden. Weiterhin werden hierdurch die einzelnen Pufferzeiten der Gewerke sichtbar. Der kooperierende Terminplan wird im Regelfall nicht bei jedem Treffen diskutiert, sondern lediglich am Anfang und immer dann, wenn die Planung zu weit von der tatsächlichen Ausführung abweicht oder sofern ein Ziel erreicht wurde und

ein nächster Teilbereich angegangen wird. Die kooperierende Phasenplanung ist die Grundlage für die Vorschauplanung im nächsten Schritt.

3. Die Vorschauplanung

Die Aufgabe der Vorschauplanung ist die regelmäßige Voraussicht und Beseitigung der unter 2. Kooperierende Phasenterminplan festgestellten Hindernisse der Zielerreichung. Daher ist die Zielsetzung so definiert, dass die Aufgaben theoretisch sofort ausführbar sind.

4. Die Detailplanung

In der Detailplanung wird die Tagesleistung bzw. die einzelne Produktionsleistung koordiniert. Hierbei ist eine Zusage der Baubeteiligten verbindlich und dient als Basis der späteren Auswertung in der 5. Phase. Hierbei werden nun die einzelnen Leistungen durch den LastPlanner abgerufen.

5. Auswerten, Lernen und Verbessern

In der abschließenden Phase des LPS stehen das Fazit und die Entwicklung im Vordergrund. Zu Beginn werden die gemachten Zusagen auf ihre Einhaltung überprüft. Hierbei werden mit besonderem Augenmerk die Gründe für die Nichteinhaltung überprüft und kritisch durch das 5W[1] nachgefragt [Gehbauer, F. 2011]. Hierdurch werden mehrere Ziele erreicht. Die beteiligten Personen werden direkt in Verantwortung gesetzt und im Folgenden für zukünftige Prozesse motiviert. Weiterhin wird die Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gelegt. Ergänzend bietet das LPS die Möglichkeit durch eine Liste die häufigsten Probleme zu notieren und zu kategorisieren.

Anwendung

Durch die stetige Verfeinerung im Rahmen der Besprechung können alle Projektbeteiligten ihre gewerkspezifischen Kompetenzen einbringen und mögliche Hindernisse der Bauausführung aufzeigen. Hierdurch entsteht ein enormes Gefühl von Wertschätzung und die einzelnen Personen entwickeln eine gewisse Verbundenheit mit dem Projekt.

1 Unter 5W ist das Prinzip der W-Fragen zu verstehen. Im Einzelnen sind dies Wer, Was, Wo, Wann und Wieso.

3.1.3 ZIELSETZUNG LAST PLANNER SYSTEM

Die Lean-Production und das Bauwesen unterscheiden sich stark in ihrer jeweiligen Struktur. Somit lassen sich die Lean Gedanken ohne eine Anpassung nicht direkt übertragen. Hierfür wurde das LPS entwickelt. Die wesentlichen Zielsetzungen und Kerngedanken beruhen auf der Umsetzbarkeit von Lean im Bauwesen. Hierbei werden folgende Ziele verfolgt:

- Prozessverstetigung
- Erhöhung der Zuverlässigkeit aller Arbeits- und Informationsflüsse
- Anwendung des Pull-Prinzips
- Transparenz
- rechtzeitiges Erkennen von Hindernissen
- ein integriertes Projektteam schaffen [Gehbauer, F. 2011]

Durch das LPS wird die gesamte Transparenz während der Bauausführung gestärkt und durch stetige Kommunikation gefördert. Ein weiterer Erfolgsfaktor der bereits in der Lean Production entscheidend ist, ist die Einbindung der Menschen von Beginn an in die Planung und Produktion. Somit müssen die Menschen in das Entwicklungsziel eingegliedert werden und als Teil gesehen werden. Das Gleiche gilt bei der Anwendung des LPS. Das wesentliche Element von Lean und LPS sind die Menschen an allen Stellen der Wertschöpfungskette [Simon, S. et. al. 2009].

Bei einer konsequenten Anwendung des LPS wird deutlich, dass es nicht zwingend notwendig ist einzelne Aspekte bis ins tiefste Detail auszuformulieren. Dies steht im Gegensatz zu Briefen, Verträgen oder Dokumenten, die klar und deutlich formuliert sein müssen, um eventuelle Interpretationen entgegen der ursprünglichen Intention zu vermeiden. Im LPS werden verschiedene Aspekte auch ohne diesen hohen Detailgrad klar, da die Beteiligten automatisch ein Verständnis für weitere Personen und deren Blickwinkel entwickeln. Hierdurch bilden die Beteiligten und Partner automatisch ein Gefühl für den hohen Bedeutungsgrad von Zusagen und deren Zuverlässigkeit. Es wird ein Lernprozess angestoßen, der enorme Auswirkungen auf interne als auch externe Beteiligte hat [Gehbauer, F. 2011].

3.2 ANALYSE DER CONTROLLINGSTRUKTUREN INNERHALB DER D&S RM

3.2.1 ANALYSE DER IST-SITUATION

Die aktuellen Controllingstrukturen innerhalb der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH auf Baustellenebene werden nicht ausreichend angewendet, um ein adäquates Maß an Planungssicherheit und Kostenkontrolle zu gewährleisten.

Innerhalb der bereits dargestellten Kosten- und Leistungsrechnung beruht die Bauauftragsrechnung lediglich auf der Angebots- und Auftragskalkulation. Es wird keine Arbeitskalkulation oder Nachkalkulation durch die Bauleitung angefertigt. Somit ist es nicht möglich eine Baustellenkalkulation durch die Bauleitung durchzuführen. Dies hat zur Folge, dass jeder einzelne Bauleiter von einem stetigen Informationsaustausch mit der Buchhaltung abhängig ist. Ferner erfolgt der Austausch zwischen den Führungskräften und den Ober- bzw. Bauleitern nur über Kommunikation. Es werden keine weiterführende Kennzahlen über den Bautenstand, abgesehen der Leistungsmeldung, geliefert.

Die erwähnte Leistungsmeldung wird monatlich erstellt. Hierbei wird mit der kaufmännischen Abteilung die erbrachte Bauleistung erfasst. Im ersten Schritt wird der Auftrag festgehalten mit der zu erbringenden Vertragsleistung, genehmigten Nachträgen und eventuelle Änderungen durch Mehr- oder Mindermassen. Weiterhin wird durch die Bauleitung die erbrachte Bauleistung bekannt gegeben. Hierbei wird in reine Bauleistung, geleistete aber noch nicht berechnete Nachträge, in zu erwartende Abstriche und Rückstellungen unterschieden. Ergänzend werden die bereits gestellten Rechnungen berücksichtigt. Um das Ergebnis nicht zu verfälschen werden Nachunternehmerleistungen und große Materialbestände erfasst. Die Materialabgrenzung ist notwendig für den Fall, dass Material im Berichtsmonat geliefert wurde, aber erst in den darauffolgenden verbaut wird. Dies wird abgegrenzt, um die Leistung der Baustelle nicht zu schmälern.

Das aktuelle Problem der Leistungsmeldung liegt in der gewissenhaften Ausführung durch die einzelnen Bauleiter. Sofern diese nur grobe Schätzwerte angeben oder die Nachunternehmer- bzw. Materialbestände nicht sauber abgrenzen, wird die erbrachte Leistung komplett verfälscht und die Leistungsmeldung verliert enorm an Potential. Ein weiterer Nachteil der Leistungsmeldung liegt in der zeitigen Rückmeldung. Die Bauleitung bekommt erst vier Wochen nach Abgabe dieser, Rückmeldung über den jeweiligen Leistungsstand. Dies hat zur Folge, dass die Leistung frühestens zwei Monate nach Baubeginn in Verhältnis zu den Kosten gesetzt wird. In vielen Fällen ist es bereits zu spät um kostensenkend zu intervenieren.

Ein weiteres Instrument im Controlling ist die Einzelpostenanalyse, welche durch das Rechnungswesen in Verknüpfung mit der Leistungsmeldung erstellt wird. Hierbei wird ein Überblick über die Kosten des Bezugsmonats und des gesamten Bauzeitraums erstellt. Die Kosten setzen sich aus den Löhnen, den Baustoffen, den allgemeinen Herstellkosten und den diversen Zuschlagssätzen für Verwaltung und Wagnis/ Gewinn zusammen. Durch die Einzelpostenanalyse wird ein sehr guter Überblick über die Baumaßnahme gewährt, jedoch erneut mit dem Nachteil der zeitlichen Verzögerung.

3.2.2 BISHERIGE AUSFÜHRUNG EINES PROJEKTS

Um den erwarteten Soll-Zustand besser beschreiben zu können, ist es notwendig den Statusquo innerhalb der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH genauer zu betrachten mit dem Augenmerk auf der bisherigen Projektausführung. Weiterhin sollen die bisherigen Controllingtätigkeiten dargestellt werden. Der Ablauf sieht wie folgt aus [Simon, S. et al. 2009]:

1. Nach der Projektakquise werden die Kundenziele genauer begutachtet (einschließlich Qualitäts-, Termin- und Kostenzielen). Hierbei werden die Anforderungen den zur Zielerreichung notwendigen Handlungen gegenübergestellt. Dies geschieht durch die Leistungsbeschreibung und das Leistungsverzeichnis. Es erfolgt keine Arbeitskalkulation auf deren Basis Soll-Werte ermittelt werden können.
2. Gliederung des Projekts in Vorgänge, Schätzungen der einzelnen Vorgangsdauern und der damit verbundenen Disposition von Kapazitäten, Ressourcen sowie Aufbau einer Logistik.
3. Vergabe oder vertragliche Absicherung der einzelnen Vorgänge, Benennung der Anfangs- und Endtermine sowie Überwachung von Kosten-, Termin-, Qualitäts- und Sicherheitsvorgaben. Die Reaktion auf Probleme erfolgt aufgrund von negativen Abweichungen. Diese negativen Abweichungen werden durch die Leistungsmeldung, erstellt durch die örtliche Bauleitung, ermittelt. Diese erfolgt monatlich mit Abgrenzung von Materialbeständen sowie Nachunternehmerleistungen. Einen Monat zeitversetzt bekommen die jeweiligen Bauleiter baustellenspezifische Einzelpostenanalysen, anhand deren der Leistungsstand vor 4 Wochen ermittelt werden kann. Somit kann frühestens nach 2 Monaten auf einen Leistungsstand von vor 4 Wochen reagiert werden.
4. Koordinierung durch einen Gesamtterminplan bzw. Bauzeitenplan in Verbindung mit wöchentlichen Besprechungen mit dem Ziel der:
   - Kostenreduzierung durch Verbesserung der Produktivität
   - Terminverkürzung durch Beschleunigen aller Vorgänge oder durch Änderungen der Verknüpfungen
   - Verbesserung von Qualität und Sicherheit durch regelmäßige Kontrollen und Ausüben von Zwängen

Diese „klassische“ Projektausführung zeigt deutlich, dass die Aspekte Kommunikation und Transparenz sehr selten aufgegriffen werden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Budgetierung, Kontrolle, Terminierung und Verbesserung der einzelnen Vorgänge bzw. Gewerke.

3.2.3 PRAKTISCHE ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN DES LAST PLANNER SYSTEMS

Die Voraussetzungen einer Anwendung innerhalb der Bauausführung der D&S Bauunternehmung Rhein-Main GmbH sehen wie folgt aus:

- Ein Mindestauftragsvolumen von 250.000,- Euro zur optimalen Nutzung der verfügbaren Kapazitäten.
- Eine Bauzeit von mindestens drei Monaten, damit das System seine individuellen Stärken voll ausspielen kann.
- Der Leistungsumfang muss klar definiert sein, um die Arbeitskalkulation schlüssig zu erstellen.
- Eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter zu Anwendung bzw. kontinuierlichen Einbindung und Heranführung an die neuen Abläufe und Managementansätze. Dies kann durch ein mögliches Incentivesystem gefördert und Anreize geschaffen werden. Jedoch ist eine klare Anwendung des LPS und der Kennzahlen die notwendige Basis hierfür.

Sofern diese Randbedingungen gegeben sind, ist eine Ausführung in Form eines Pilotprojekts durchaus als sinnvoll zu erachten. Ein weiterer Vorteil ist klar dadurch gegeben, dass lediglich ein neuer Projektmanagementansatz bzw. Tool erprobt wird und nicht ein kostenintensives Bauverfahren, welches oft mit hohen zeitlichen und finanziellen Risiken verbunden ist. Somit ist die Erprobung des Last Planner Systems charakterisiert durch geringe finanzielle und technische Risiken.

3.3 BESCHREIBUNG DER SOLL-SITUATION

3.3.1 ERWARTETER SOLL-ZUSTAND DURCH DIE IMPLEMENTIERUNG EINES LPS

Durch eine Einführung des LPS wird eine Verzahnung zwischen dem klassischen Projektmanagement und der Vorteile des LPS erwartet. Durch kleine Abschnitte und Einbindung der Projektbeteiligten werden Arbeitsschritte immer weiter verfeinert. Hierdurch wird ein gewisses Maß an Planungssicherheit erwartet sowie Voraussagesicherheit. Die angestrebte Projektabwicklung sieht wie folgt aus [Simon, S. et. al. 2009]:

1. Die Verwendung von Meilensteinen um einzelne Informationen, Materialien und Arbeit durch das Pull-Prinzip[2] durch den Arbeitsfluss zu „ziehen“.

2 Im Pull-Prinzip, auch Kanban genannt, wird die Produktion durch die Nachfrage des Kunden bestimmt. Im Gegensatz hierzu steht dass Push-Prinzip, bei dem das Produkt durch eine Planungsvorgabe auf den Markt gebracht wird.

- Verwendung des Last Planners als projektantreibende Person.
- Minimierung von Verschwendung bedingt durch eine eventuelle Nacharbeit, Leerlaufzeiten oder Doppelarbeit.
- Das Einräumen von bewussten Entscheidung- bzw. Gestaltungsfreiräumen für das Planungs- / Ausführungsteam.
- Verknüpfung der Arbeitskalkulation mit der ersten Last Planner Ablaufplanung.

2. Im zweiten Schritt liegt das Hauptaugenmerk auf einer frühzeitigen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, um einen maximalen Grad an Wertschöpfung zu erreichen. Im Detail werden hierzu folgende Bestandteile des Last Planner Systems in Anwendung gebracht:
   - Aufbau eines vollständigen Wertstromes von der Planung, über die Ausführung bis hin zu Inbetriebnahme.
   - Durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess eine Verfeinerung der Details und Kostenansätze.
   - Das Expertenwissen der Projektbeteiligten optimal nutzen zur Aufdeckung von Potenzialen
3. Als nächstes Ziel ist die Aufteilung der Abläufe in kleine Arbeitspakete unvollständiger Informationen sowie die regelmäßige Bewertung von Planung und Budget vorgesehen:
   - Das Einräumen von Gestaltungsspielräumen für das Projektteam im Rahmen der Erarbeitung von Projekt- aber auch Teillösungen.
   - Die Vereinbarkeit von Planung und Kosten sicherstellen.
   - Erste Koordination der Arbeitspakete miteinander.
4. Ein gemeinschaftliches Management von Terminen und Kosten bereits in den frühen Phasen der Planung. Hierdurch werden alle Beteiligten bereits frühzeitig in die Verantwortung genommen:
   - Frühzeitiges Erkennen und eingreifen in Terminverzögerungen
   - Frühzeitige Eingrenzung der Zielkosten
   - Motivation durch Transparenz und Entscheidungsfreiheit

Ein weiterer entscheidender Faktor für das LPS ist die Vereinbarkeit der Ausführungsplanung mit einem Baustellencontrolling zur Termin- und Kosteneinhaltung. Hierdurch kann ein enormes Maß an Planungssicherheit generiert werden. Die einzelnen Arbeitspakete lassen sich einfach mit Soll-Werten verknüpfen, wodurch ein dringend notwendiger Soll-Ist Vergleich regelmäßig angestellt werden kann. Hierzu ist es notwendig, die bereits dargestellte Arbeitskalkulation mit dem Last Planner System zu verknüpfen. Die Ausarbeitung dieser sollte in Anlehnung an die getroffenen Zusagen und erzielten Ergebnisse der verschiedenen LPS-Sitzungen erstellt werden. Hierdurch wird sichergestellt, dass beide Komponenten aufeinander aufbauen und konform einhergehen.

3.4 KENNZAHLENVERWENDUNG AUF SOLL-IST EBENE

Im Rahmen der Angebots- bzw. Auftragskalkulation werden Annahmen getroffen, welche den vermeintlichen Projektablauf beschreiben. Diese Annahmen beruhen auf reinen Schätzungen und Erfahrungen aus bisherigen Projektabwicklungen. Mit Hilfe von Verwendung der Soll-Ist-Vergleiche soll ein Instrument geschaffen werden, welches Abweichungen und Unwirtschaftlichkeiten rechtzeitig erkennt, zur erfolgsorientierten Beeinflussung des Projektablaufs [Talaj, R. 1993]. Um ein Höchstmaß an Aussagekraft sicherzustellen, ist es unabdingbar eine exakte und ständig aktualisierte Arbeitskalkulation vorzuhalten.

3.4.1 KOSTEN SOLL-IST-VERGLEICH

In diesem Soll-Ist-Vergleich auf Kostenebene soll nicht auf die Kosten auf Betriebsebene eingegangen werden. Vielmehr liegt das Ziel auf der Betrachtung der einzelnen Projekt-Kosten im Projektcontrolling. Wie bereits beschrieben, sollen die Projekte einzeln betrachtet werden, um Tendenzen zu identifizieren und diesen ggf. entgegenzusteuern.

Um die Aussagekraft des Vergleichs zu stärken, ist es zweckdienlich diesen zeitnah zur Betriebsabrechnung zu erstellen. Bei der Ausführung muss darauf geachtet werden, dass nicht nur eine aggregierte Abweichung aufgezeigt wird, sondern vielmehr für jede Kostenart bzw. Position im Leistungsverzeichnis einzeln. Dies wird in Form einer monatlichen Leistungsmeldung dargestellt [Talaj, R. 1993]. In dieser Leistungsmeldung werden die Leistungen des betrachteten Zeitraums (Monat) erfasst und mit einem Aufmaß dargelegt.

Bedingt durch die vollumfängliche Erfassung der erbrachten Leistung des beauftragten Leistungsverzeichnisses werden ebenfalls die Leistungen der Nachunternehmer ermittelt, welche ebenso kostenrelevant für das Projekt sind. Weiterhin muss das Material abgegrenzt werden, welches bereits auf die Baustelle geliefert wurde, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt verbaut wird. Ohne diese Abgrenzung werden die Kosten gegenüber der Leistung verfälscht, da keine periodische Erfassung erfolgt.

Formel 1 – NU-Ist-Kosten

$$Ist\ Kosten = Vergabewerte * leistungsmengen$$

Mithilfe der Nachunternehmer-Ist-Kosten-Formel werden die erzielten Vergabepreise (Vergabewerte) mit den ausgeführten Leistungsmengen multipliziert. Allerdings werden auch hier nur die Leistungen des Berichtszeitraums berücksichtigt und somit von einer eventuellen Rechnungslegung abgegrenzt [Nebe, L. 2003].

Auf den Stichtag bezogen werden die Soll-Kosten den gesamten Ist-Kosten, bestehend aus Eigenleistung sowie Nachunternehmerleistung, gegenübergestellt, basierend auf der derzeit gültigen Projekt-Arbeitskalkulation. Die Ist-Kosten lassen sich aus der Betriebsbuchhaltung entnehmen, während die Soll-Kosten, wie obig beschrieben, ermittelt werden.

Mit der nachfolgenden Kennzahl werden die Soll-Kosten den jeweiligen Ist-Kosten gegenübergestellt. Dies kann sowohl auf ein gesamtes Projekt angewandt werden als auch auf einzelne Kostenarten, Gewerke bzw. Teilbereiche.

Formel 2 – Soll-Ist-Abweichung Abrechnungsaufträge

$$Akt.AK\ (Positionseinheit) * \frac{Ist\ Menge}{Ist\ Kosten}$$

Die ermittelte Soll-Ist-Abweichung einer Kostenart, Teilbereichs oder Gewerks kann in Verhältnis zur Gesamtauswirkung auf das Projekt gesetzt werden. Hierbei wird mit Hilfe von Formel 2 der konkrete Einfluss der Abweichung beurteilt.

Formel 3 – Einflussanalyse auf das Gesamtprojekt

$$\frac{Abweichung\ einer\ Kostenart, Gewerk\ oder\ Teilbereich}{Soll - Ist - Abweichung\ eines\ Projektes} * Restmenge$$

Durch eine Einflussanalyse kann eine Vorhersage getroffen werden, wie sich die Soll-Ist-Abweichung auf die Restbauleistung auswirkt und somit eine Hilfe zur Prognoseerstellung gewährt werden.

3.4.2 STUNDEN SOLL-IST-VERGLEICH

Im produzierenden Gewerbe stellt der Mitarbeitereinsatz einen immensen Kostenblock dar. Das gewerbliche Personal erhält eine Vergütung auf Basis der geleisteten Arbeitsstunden, welche im nachfolgenden relevant sind.

Hierbei zeigt der Stunden Soll-Ist Vergleich auf Projektebene eine Abweichung der Soll-Stunden gegenüber den Ist-Stunden auf. Im Rahmen der Projektabwicklung sind Differenzen zwischen den Stundenansätzen auf verlängerte Bauzeiten zurückzuführen. Ergänzend hat dies einen direkten Einfluss auf die Geräteinanspruchnahme. Mit Hilfe des Stunden Soll-Ist-Vergleich kann eine Effizienz der Bauwerkserstellung aufgezeigt werden. Voraussetzung ist eine klare Gliederung der Arbeitskalkulation in die einzelnen Positionen des Leistungsverzeichnisses.

Voraussetzung einer erfolgreichen Umsetzung ist ein Bauarbeitsschlüssel (BAS), in dem einzelnen Gewerken die anteiligen Stundenleistungen zugewiesen sind [Talaj, R. 1993]. Dieser BAS ist nicht einheitlich festgelegt, da die betriebsspezifischen und baustellenindividuellen Anforderungen berücksichtigt werden müssen. Jedoch ist durch den Arbeitskreis Hochbau eine Gliederung als Muster erstellt, die folgende Haupttätigkeiten aufzeigt:

1. Baustelleneinrichtungs- und Randarbeiten
2. Transport- und Umschlagarbeiten
3. Erd-, Entwässerungs- und Abbrucharbeiten
4. Schal- und Rüstarbeiten
5. Beton- und Stahlbetonarbeiten
6. Mauerarbeiten
7. Putz-, Estrich-, Außenanlagen- und Dichtungsarbeiten
8. Sonstige Arbeiten

Diese Hauptgruppen lassen sich weiter in beliebig viele Untergruppen unterteilen, womit der Aufwand für die Kennzahlenermittlung zunimmt. Weiterhin ist nach Belieben eine Anpassung auf den Rohr- und Tiefbau möglich.

Die benötigten Soll-Stunden lassen sich anhand der Stundenansätze in der Arbeitskalkulation ermitteln. Ist-Stunden werden durch das Lohnbüro auf Basis der Stundenzettel ermittelt. Zur Erstellung eines aussagekräftigen Vergleichs ist es notwendig einen Detailgrad jeder einzelnen Tätigkeit bzw. Leistungsposition zu definieren. Sinnvoll erscheint ein Vergleich für die Tätigkeiten mit hoher Einzelleistung sowie einen Vergleich auf Gesamtprojektebene. Weiterhin ist es sinnvoll einen Vergleich der an Nachunternehmer vergebenen Leistungen zu ziehen. Nachfolgende Formeln ermöglichen eine aussagekräftige Berechnung dieser dargelegten Vergleiche.

Die folgende Formel ermittelt die Abweichung der einzelnen Stunden gegenüber der Arbeitskalkulation, welche notwendig ist zur Erstellung einer aussagekräftigen Kennzahl.

Formel 4 – Soll-Ist-Abweichung

$$Akt.AK\ Stunden\ (Position) * \frac{Ist - Menge}{Ist - Stunden}$$

Formel 5 stellt eine Ermittlung der Stundenkennzahl dar. Hierbei werden für die einzelnen BAS die Anteile der Abweichung ermittelt und diesen in Relation zur Restmenge des BAS auf das Gesamtprojekt gesetzt [Nebe, L. 2003].

Formel 5 – Kennzahl Stunden

$$\frac{BAS\ Abweichung}{Stunden\ Gesamtabweichung} * Restmenge\ BAS$$

Mithilfe von Formel 6 und Formel 7 wird eine Prognose der Stundenentwicklung auf Gesamtprojektebene erstellt.

Formel 6 – Reststundenermittlung

$$Reststunden = Prognose\ Stunden - Ist\ Stunden$$

Die folgende Kennzahl zeigt auf Basis der Prognosestunden auf, ob gegen Projektende eine negative Abweichung zu erwarten ist. Dies ist der Fall, sobald die Kennzahl einen Wert >1 aufweist.

Formel 7 – Kennzahl zur Stundenabweichung

$$\frac{Prognose\ Stunden}{AK\ Stunden}$$

Das Ergebnis der Kennzahl wirkt sich unmittelbar auf den Kosten-Soll-Ist-Vergleich aus, durch die steigenden Lohnkosten auf Projekteben zur Zielerreichung.

3.4.3 MITTELLOHN SOLL-IST-VERGLEICH

Aufgrund der personalintensiven Baustellenabwicklung sind die Lohnkosten ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Projektabwicklung. Unter dem Mittellohn versteht man das arithmetische Mittel aller Lohnkosten auf der zu betrachtenden Baumaßnahme [Drees, G. / Paul, W. 2010].

Weiterhin können für eine Baumaßnahme verschiedene Arten von Mittellöhnen ermittelt werden. Zu diesen gehören u.a. folgende:

- Mittellohn G: Grundmittellohn der gewerblichen Mitarbeiter (incl. Poliere),
- Mittellohn GS: Mittellohn G incl. sozialer Leistungen und
- Mittellohn GSL: Mittellohn GS einschl. aller anfallenden Lohnnebenkosten [Nebe, L. 2003].

Innerhalb der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH werden die lohnbezogenen Kosten sowie Lohnnebenkosten in den allgemeinen Geschäftskosten nicht berücksichtigt. Daher fließen diese innerhalb der Kalkulation in den oben beschriebenen Mittellohn (ML) GSL. Somit werden die relevanten Mittellöhne gemäß folgender Formel ermittelt:

Formel 8 – Ermittlung Mittellohn

$$\bar{ML}\ (G) = \frac{Summe\ der\ Löhne\ der\ gewerblichen\ Arbeitnehmer\ (incl. Poliere)}{Lohnstunden\ der\ betrachteten\ Arbeitnehmer}$$

Äquivalent hierzu ist die weitere Lohnermittlung. Dies bedeutet:

- ML (GS) = ML (G) + Lohnzusatzkosten in %
- ML (GSL) = ML (GS) + Lohnnebenkosten in %

Zur Erstellung eines Mittellohn Soll-Ist-Vergleiches ist es notwendig den ML GSL aller auf dem Projekt eingesetzten Mitarbeiter zu ermitteln. Um einen Vergleich zu erhalten wird dem Plan-Mittellohn aus der Arbeitskalkulation der Ist-Mittellohn gegenübergestellt. Mögliche Ursachen einer Abweichung sind z.T. durch höher qualifiziertes Personal bedingt. Genau aus diesem Grund muss individuell ein Vergleich, bestehend aus Stundenanzahl sowie ML GSL, gebildet werden und nicht nur ein reiner Stundenvergleich.

Die nächste Kennzahl beschreibt eine Prognoseerstellung auf Basis der noch ausstehenden Lohnkosten, sofern die Prognose-Stunden die kalkulierten Stunden nicht überschreiten.

Formel 9 – Mittellohn Rest

$$(AK\ Stunden - Soll\ Stunden) * Mittellohn\ Ist$$

Mithilfe der Mittellohn-Prognose in Formel 10 lässt sich eine Aussage zur Kostenentwicklung anhand der zu erwartenden Stunden treffen.

Formel 10 – Mittellohn Prognose

$$(Prognose\ Stunden - Ist\ Stunden) * Mittellohn\ Ist$$

Im Falle einer Kostensteigerung im Mittellohn ist eine wirksame Möglichkeit, aus Kostensicht, die Eigenleistung durch Fremdleistung zu ersetzen, auch wenn dies aus dem Gesichtspunkt einer kontrollierten Baustellenabwicklung nicht priorisiert wird. Jedoch muss der Preis eines Nachunternehmers günstiger sein als eine eigene Leistungserbringung.

3.4.4 MENGEN SOLL-IST-VERGLEICH

Der Mengen Soll-Ist-Vergleich setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Zum einen die Untersuchung der Abrechnungsmengen und zum anderen die Verbrauchsmengen, die kostenrelevant sind, ohne dass diese direkt dem Bauherrn berechnet werden können [Nebe, L. 2003]. In der VOB ist dargelegt, dass bei Mengenabweichungen der LV-Positionen von über +/- 10% die Einheitspreise neu berechnet werden. Alle Mengenabweichungen bis +/- 10% sind durch den Auftraggeber zu tragen bzw. liefern keine Grundlage zur Neuberechnung. Dies lässt sich durch einen Mengen Soll-Ist-Vergleich ermitteln.

Durch einen kontinuierlichen Abgleich der kalkulierten mit den tatsächlichen Mengen lassen sich notwendige Informationen über die Baustellen- sowie Gewinnentwicklung generieren. Hierdurch kann ein unwirtschaftliches Handeln bzw. ein fehlerhafter Mengenvordersatz in der Ausschreibung aufgedeckt werden. Die Basis hierfür stellt die voraussichtliche Abrechnungsmenge dar. Für den Mengen Soll-Ist-Vergleich lässt sich eine Kennzahl erstellen, die sich auf Material- sowie Nachunternehmerkosten bezieht.

Die nachfolgende Kennzahl beschreibt den Einfluss und dessen Anteil von einzelnen Abweichungen auf die Kosten des Projekts unter Vorbehalt von etwaigen Preisabweichungen [Nebe, L. 2003].

Formel 11 – Einfluss von Abweichungen auf die Projektkosten

$$\frac{Mengenabweichung * Kostensatz\ (Grenzwert)}{Gesamtabweichung\ (bewertete\ Mengenabweichung\ zu\ Grenzwerten)}$$

Die nächste Kennzahl in Formel 12 ist eine Hilfestellung für die Prognoseerstellung von Material- bzw. Nachunternehmerkosten und deren Kosteneinfluss.

Formel 12 – Prognose für Kosteneinfluss von Hilfsstoffen

$$(Prognose\ Mengen - Ist\ Mengen) * Kostensatz\ (Vergabe)$$

Mit der folgenden Formel lassen die Mengenabweichungen +/- 10% ermitteln. Der Wert beschreibt die Leistungsänderung anhand der beauftragten Einheitspreise. Sofern eine Differenz zwischen der LV- und der voraussichtlichen Abrechnungsmenge auftritt, die größer als 10% ist, kann die Kennzahl mit dem neuen EP berechnet werden.

Formel 13 – Differenz zwischen LV- und VA-Menge

$$\sum_{n}^{n} (VA\ Pos.Menge - LV\ Pos.Menge)_n * EP_n$$

3.4.5 TERMIN- UND FORTSCHRITTS SOLL-IST-VERGLEICH

Bedingt durch die vertraglich fixierten Fertigstellungstermine einzelner Baumaßnahmen gewinnt die genaue Terminsteuerung zunehmend an Bedeutung. Im Regelfall sind hohe Vertragsstrafen von bis zu 5% der Auftragssumme vereinbart, sodass ohne die Einhaltung der vertraglichen Meilensteine enorme Kosten auf die bauausführenden Firmen bzw. Gewerke zukommen. Während der Projektausführung werden die Terminketten immer genauer und detailreicher, besonders in Kooperation mit dem vorgestellten Last Planner System. Die Kennzahl des Fertigstellungsgrades beschreibt in einfacher Form den aktuellen Baufortschritt.

Formel 14 – Fertigstellungsgrad

$$\frac{Ist - Bauleistung}{Auftragswert}$$

Die Restbauleistung ist ein starker Indikator für die Akquisition weiterer Projekte und die damit verbundene Personal- und Geräteverfügbarkeit. Hierdurch wird sichergestellt, dass für weitere Maßnahmen genug Personal und Geräte zur Verfügung stehen. Weiterhin werden eventuelle Leerlaufzeiten vermieden.

Formel 15 – Restbauleistung

$$\frac{Auftragswert}{Ist - Bauleistung}$$

Durch die Leistungsvorschau lässt sich ermitteln, ob die vertraglich fixierten Termine und Meilensteine haltbar sind oder ob eine Personalaufstockung notwendig ist. Somit wird durch die Leistungsvorschau deutlich, inwieweit die verbleibende Restbauleistung je Monat überhaupt erbracht werden kann [Nebe, L. 2003]. Erkennbar wird dies sofern der neu ermittelte Monatswert deutlich höher ist als die bisherige Monatsleistung, obwohl eine lineare Leistungserbringung vorgesehen ist.

Formel 16 – Leistungsvorschau

$$\frac{Restbauleistung\ (Auftragswert)}{verbleibende\ Bauzeit\ in\ Monaten}$$

Mithilfe der Kennzahl der verteilten Bauleistung lässt sich ermitteln, ob in der verbleibenden Bauzeit die geforderte bzw. notwendige Leistung erbracht werden kann zur termingerechten Auftragsabwicklung. Sofern die Kennzahl einen Wert von gleich oder größer 1 hat, trifft die Aussage zu, dass die Leistung erbracht werden kann.

- > 1: realistische Termineinhaltung (Fertigstellungsprämien können berücksichtigt werden)
- = 1: realistische Termineinhaltung
- < 1: unrealistische Termineinhaltung. Es stellt sich die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Baulistung zu erhöhen (mehr Kolonnen, Nachunternehmer einsetzen, Wochenendarbeit etc.).

Um ein Ergebnis nicht zu verfälschen, müssen bei der Beurteilung folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Wurden Nachträge beauftragt, die sich auf die Bauzeit auswirken bzw. leistungserhöhend wirken?
- Lineare Leistungserbringung
- Kommen alle beauftragten Positionen des Leistungsverzeichnisses zum Tragen?
- Liegen besondere Schwierigkeiten für die Restbauzeit- / leistung vor?
- Witterungsbedingte Schwierigkeiten
- Technische und koordinative Herausforderungen

Hierdurch lässt sich abschätzen, inwieweit eventuelle Pönalen zum Tragen kommen und ob Einfluss auf das Vertragscontrolling genommen werden muss. Eine monatliche Berechnung der verteilten Bauleistung wird empfohlen.

Formel 17 – Verteilte Bauleistung

$$\frac{\frac{Ist\ Bauleistung}{Ist\ Bauzeit}}{\frac{Restbauleistung}{Restbauzeit}} = \frac{Ist\ BL * Rest\ BZ}{Ist\ BZ * Rest\ BL}$$

3.5 VERKNÜPFUNG DES LPS MIT KEY PERFORMANCE INDIKATOREN

Das Last Planner System sowie die Key Performance Indikatoren sind zwei unabhängig voneinander agierende Bestandteile. Jedoch lassen sich durch eine gemeinsame Anwendung enorme Synergien erwirtschaften, so dass eine Anwendung beider als sinnvoll zu erachten ist. Die Anwendung der Kennzahlen profitieren in starkem Maße von den Daten die das LPS liefert.

Um einen größtmöglichen Nutzen aus den Key Performance Indikatoren zu ziehen, ist es zwingend notwendig eine durchgehend aktuelle Arbeitskalkulation vorzuhalten. Nur dadurch können die notwendigen Soll-Werte ermittelt werden und mit den zur Verfügung gestellten Ist-Werten verglichen werden.

Speziell in dem Bereich der Arbeitskalkulation kann das Last Planner Modell einbezogen werden. Die Vorteile liegen in den einzelnen termin- und leistungsorientierten Komponenten. In der ersten Phase des LPS, dem Rahmenterminplan, wird ein erster Ablaufplan erstellt, auf dessen Basis ebenso eine erste Arbeitskalkulation erstellt werden kann. Hierdurch lassen sich bereits erste Unstimmigkeiten aufdecken und entsprechend entgegenwirken. Der hierdurch entstehende Arbeitsaufwand lässt sich auf beide Komponenten verteilen.

In der zweiten Phase des LPS, dem kooperierenden Terminplan als Bestandteil des LPS-Modells werden kontinuierlich Daten geliefert, die genau den Anforderungen einer ständig aktualisierten Arbeitskalkulation entsprechen. Hierdurch hat der Bauleiter die Möglichkeit, ohne einen ständigen Aufwand der Datenermittlung, bereits festgehaltene Erkenntnisse und geplante Arbeitsläufe in Form einer Arbeitskalkulation als Soll-Werte in die Kennzahlenermittlung einfließen zu lassen. Demnach lassen sich auch hier die zwei Komponenten gemeinsam nutzen. Auch hierdurch entstehen Synergien aus Arbeitsabläufen.

4 FAZIT

4.1 KRITISCHE WÜRDIGUNG

Durch die kritische Würdigung soll eine differenzierte Betrachtung des Vorgehens und der erzielten Ergebnisse dargestellt werden. Hierbei wird auf Stärken und Schwächen sowie Defizite eingegangen.

Die erzielten Ergebnisse stellen einen Leitfaden zur besseren Kostenkontrolle im Rahmen der Abwicklung von Bauprojekten dar. Bei kontinuierlicher Anwendung kann kurz- sowie langfristig eine bessere Kostenkontrolle und Planungssicherheit realisiert werden. Hiervon profitieren die

jeweiligen Bauleiter, aber auch die komplette Führungsstruktur der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH. Der Projekterfolg muss kritisch betrachtet werden, da dieser nur zu erwarten ist, sofern die Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung zeigen. Diese müssen von Anfang an sowohl mit den Herausforderungen als auch mit den möglichen Erfolgen vertraut gemacht werden. Zu Beginn ist die Implementierung und strukturierte Durchführung mit einem erhöhten Arbeitsaufwand für die Bauleitung verbunden. Dieser muss im Einzelfall erfasst werden und den Ergebnissen gegenübergestellt werden. Hierdurch ist zu erwarten, dass sich einzelne Bauleiter auf weniger Projekte auf einmal fokussieren können. Somit werden die fehlenden Kapazitäten eines Controllers zum Teil auf andere Mitarbeiter verteilt, die die Aufgaben übernehmen müssen. Jedoch besteht hierin ein klarer Vorteil, da diese die Abläufe am besten einschätzen können. Besonders in Kombination mit dem Last Planner Modell ist es mit viel Aufwand verbunden einen möglichen projektunabhängigen Projektcontroller kontinuierlich mit Informationen zu versorgen.

Weiterhin ist es notwendig nach der Durchführung eines ersten Pilotprojekts den Ablauf in Kombination mit den Kennzahlen kritisch zu hinterfragen, um diese ggf. gemäß den neu gewonnenen Erkenntnissen zu justieren.

Der zu erwartende quantitative Nutzen muss ebenso kritisch betrachtet werden. Da dieser auf internen Erhebungen und zukunftsorientierten Annahmen beruht, ist es nicht möglich diesen genau zu beziffern. Es soll lediglich ein Ausblick auf Potentiale gewährt werden, die durch die Einführung der beschriebenen Tools und Kennzahlen erzielt werden können. Auf ein zukünftiges Incentivierungsprogramm soll hier nicht genauer eingegangen werden. Dies dient lediglich zum Aufzeigen von Möglichkeiten, die auf Basis eines detaillierten Projektcontrollings umgesetzt werden können.

4.2 AUSBLICK

In diesem Abschnitt wird ein Ausblick über den Horizont der Arbeit hinaus gewährt. Bezüglich des Problems des mangelhaften Baustellencontrollings besteht Nachhohlbedarf. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Weg aufgezeigt durch den eine positive Entwicklung im Controlling zu erwarten ist. Allerdings ist dieser Weg nicht einheitlich für alle Unternehmensbereiche definiert, zumal erst durch ein Pilotprojekt die Wirtschaftlichkeit nachgewiesen werden soll. Im Falle einer positiven Resonanz diesbezüglich sollte unternehmensweit beratschlagt werden, ob eine Verankerung des Baustellencontrollings durch ein IT-Programm sinnvoll erscheint. Hierzu müsste ein passendes Programm gefunden werden, dass sämtlichen Anforderungen der Gewerke innerhalb der D&S Gruppe entspricht. Hierdurch lässt sich die Option des erfolgsbasierten Monitorings einfacher umsetzen. Weiterhin wird unternehmensweit ein einheitlicher Standard geschaffen, der eine Vergleichbarkeit baustellen- bzw. gewerkeübergreifend zulässt. Hierbei müssen jedoch Anschaffungskosten und eventuelle Lizenzgebühren berücksichtigt werden.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

DEUTSCHEN VERGABE- UND VERTRAGSAUSSCHUSS FÜR BAULEISTUNGEN (2009). VOB. Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen. Berlin.

DREES, G.; PAUL, W. (2010): Kalkulation von Baupreisen. Kalkulation, Hochbau, Schlüsselfertig Bauen. Wiesbaden.

GEHBAUER, F. (2011): Lean Management im Bauwesen – Grundlagen. Karlsruher Institut für Technologie. Lean Construction Institut. Karlsruhe. https://www.tmb.kit.edu/1653.php 18.06.2015.

KIRSCH, J. (2008): Organisation der Bauproduktion nach dem Vorbild industrieller Produktionssysteme. Entwicklung eines Gestaltungsmodells eines Ganzheitlichen Produktionssystems für den Bauunternehmer. In: [Gehbauer, Fritz, Institut für Technologie und Management im Baubetrieb](Hg.): tmb. Reihe F / Heft 63. Karlsruhe.

MOTZKO, C. (2013): Praxis des Bauprozessmanagements. Termine, Kosten und Qualität zuverlässig steuern. Berlin.

NEBE, L. (2003): Kennzahlengestütztes Projekt-Controlling in Baubetrieben. Dissertation. Universität Dortmund, Dortmund. Lehrsstuhl für Industriebetriebslehre. https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/2887/1/Nebeunt.pdf 30.07.2015.

OHNO, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. New York.

SIMON, S et al. (2009): Last Planner, ein Instrument für Bauprojekte nach den Grundsätzen des Lean Managements. Fraunhofer Institut. In: Verein Deutscher Ingenieure-VDL-, Gesellschaft für Bautechnik. Serie Jahrbuch – VDI. Düsseldorf.

STATISTISCHES BUNDESAMT, Berechnungen des Hauptverbandes Bauindustrie e.V. 2012 http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik/bedeutung-der-bauwirtschaft/anteil-am-bruttoinlandsprodukt/# 29.08.2015.

TALAJ, R. (1993): Operatives Controlling für bauausführende Unternehmen. Wiesbaden.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Bauinvestitionsquote [Statistisches Bundesamt, Hauptverband der Bauindustrie e.V. 2012]

Abbildung 2 | Ablauforganisation von Bauprojekten [Eigene Darstellung]

Abbildung 3 | Struktur der Auftraggeber 2014 [Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH 2014]

Abbildung 4 | Elemente des Lean-Produktionssystems [Gehbauer, F. 2011]

Abbildung 5 | Korrekturzyklen im Lean Gedanken [Gehbauer, F. 2011]

FORMELVERZEICHNIS

Formel 1 | NU-Ist-Kosten

Formel 2 | Soll-Ist Abweichung Abrechnungsaufträge

Formel 3 | Einflussanalyse auf das Gesamtprojekt

Formel 4 | Soll-Ist Abweichung

Formel 5 | Kennzahl Stunden

Formel 6 | Reststundenermittlung

Formel 7 | Kennzahl zur Stundenabweichung

Formel 8 | Ermittlung Mittellohn

Formel 9 | Mittellohn Rest

Formel 10 | Mittellohn Prognose
Formel 11 | Einfluss von Abweichungen auf die Projektkosten
Formel 12 | Prognose für Kosteneinfluss von Hilfsstoffen
Formel 13 | Differenz zwischen LV- und VA-Menge
Formel 14 | Fertigstellungsgrad
Formel 15 | Restbauleistung
Formel 16 | Leistungsvorschau
Formel 17 | Verteilte Bauleistung

VIKTORIA ZAMANI

DIE ENTWICKLUNG EINES PROFESSIONELLEN VERTRIEBSKONZEPTES FÜR DIE EESY-IC GMBH ANHAND DES SALES EXCELLENCE ANSATZES

ABSOLVENTIN WO67
(03/2013–02/2015)

INHALT

Summary 401

1 Einleitung 402

2 Die eesy-ic GmbH – Das Wichtigste im Überblick 403
2.1 Interne IST-Situation 403
2.2 Stakeholder Analyse 404
2.3 Vertriebswege und Vertriebspartner 406
2.4 Markt 406
2.5 Kunden 410
2.6 Wettbewerbsanalyse 411
2.7 SWOT-Analyse 413
2.8 Vertriebsziele 415

3 Umsetzungsschritte 417
3.1 Vertriebsstrategie 417
3.1.1 Kundenstrategie 417
3.1.2 Wettbewerbsstrategie 418
3.1.3 Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner 419
3.2 Vertriebsmanagement 420
3.2.1 Zusammenführen von Marketing und Vertrieb 420
3.2.2 Vertriebssteuerung 421
3.3 Informationsmanagement 422
3.3.1 Erfolgreiches Customer Relationship Management 422
3.3.2 Einführung eines CRM-Systems 423
3.4 Kundenbeziehungsmanagement 423
3.4.1 Neukundenakquise 423
3.4.2 Kundenzufriedenheitsmessung 425
3.5 Aktionsplan 425

4 Nutzen für das Unternehmen 427

5 Fazit und Ausblick 429

Anhang 431

SUMMARY

Der rasante technologische Fortschritt, hohe Marktdynamiken, ständig neue Aufgaben und Herausforderungen – unter diesen Bedingungen kann es manchmal schwierig werden, erfolgreich zu sein und im globalen Wettbewerb zu bestehen, vor allem für junge Unternehmen wie eesy-ic. Das Unternehmen wurde Anfang 2012 gegründet und ist auf die Entwicklung von integrierten Schaltungen (ICs) spezialisiert. Innovationen sind die treibende Kraft für Wachstum, Wohlstand und Erfolg. Sie bringen Fortschritt und verbessern unseren Lebensstandard. Doch exzellente Produkte und Dienstleistungen allein sind nicht mehr ausreichend für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wer sich in Zukunft am Markt behaupten will, muss regelmäßig seine Vertriebsstrategie, -strukturen und -aktivitäten überprüfen und optimieren. Ein systematisches Management von Vertriebsprozessen und Kundenbeziehungen stellt für die eesy-ic eine aktuelle Herausforderung dar. Das Ziel dieses Beitrags ist daher die Entwicklung eines Leitfadens für professionelles, systematisches und strategisches Vertriebsmanagement, das maßgeblich dazu beitragen soll, die Produktivität von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zu steigern und langfristig wertsteigernde Marktposition, Kundenstrukturen und Kundenbeziehungen im Unternehmen aufzubauen. Anhand des Sales-Excellence-Ansatzes von Homburg, Schäfer und Schneider soll herausgearbeitet werden, wie man Schritt für Schritt systematische Vertriebsprozesse und Kundenbeziehungen gestalten kann, um die Marktposition von eesy-ic in Zukunft nachhaltig auszubauen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf folgenden Fragenstellungen:

- Welche Vertriebsprozesse und Herangehensweisen gibt es derzeit bei der eesy-ic?
- Wie kann man die Vertriebsorganisation an die zukünftigen Marktherausforderungen anpassen und wo liegen die größten Verbesserungspotenziale?
- Wie kann man die Prozesse rund um das Thema Vertrieb systematisieren und professionalisieren, um eine möglichst hohe Produktivität der Vertriebsarbeit zu ermöglichen?

Orientiert an den vier Dimensionen der Vertriebsexzellenz – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – werden wesentliche Handlungsfelder behandelt, die zur Schaffung einer Vertriebsexzellenz erforderlich sind [Vgl. Homburg et al. 2012]. Zur Identifizierung von Chancen und Risiken wird das Unternehmen, seine Vertriebspartner, Markt, Kunden und Wettbewerb genau unter die Lupe genommen. Auf Basis der IST-Analyse werden SMARTe Vertriebsziele formuliert. Anschließend wird eine kundenorientierte Vertriebsstrategie entwickelt und entsprechende Vertriebsmaßnahmen abgeleitet, die zur Erreichung der Vertriebsziele erforderlich sind. Wie der Kosten-Nutzen-Vergleich am Ende dieses Beitrags zeigt, rechnen sich systematische Investitionen in die professionelle Gestaltung des Vertriebs. Eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittenen Aktivitäten wird dem Unternehmen einen messbaren Erfolg bringen. Neben dem positiven monetären Effekt werden auch Vertrauensbildung bei Kunden, Verbesserung des Unternehmensimages und Stärkung der Marktposition erreicht.

1 EINLEITUNG

Im Rahmen meines berufsintegrierten Studiums zum Master of Arts in General Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin – School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) war ich von Februar 2013 bis Januar 2015 bei der eesy-ic GmbH in Nürnberg im Bereich Marketing & Business Development beschäftigt. Das Unternehmen wurde im Januar 2012 von vier Gesellschaftern in Nürnberg gegründet und bietet im Rahmen der Auftragsforschung Ingenieursdienstleistung in der Entwicklung von integrierten Schaltungen (ICs) an. Die Arbeit als Dienstleister ließ die Firma innerhalb von wenigen Monaten in die Gewinnzone eintreten und stellte zu diesem Zeitpunkt die Haupteinnahmequelle von eesy-ic dar. Auf lange Sicht ließ sich jedoch aus der Perspektive der Geschäftsleitung mit der Dienstleistung nur moderates Wachstum erzielen. Deshalb hat eesy-ic von Anfang an das Ziel verfolgt, neben der Dienstleistung auch eigene Produkte zu entwickeln und auf dem Markt anzubieten, um langfristig ein höheres Wachstumspotential zu erreichen. Wie jedes Start-up-Unternehmen brauchte auch eesy-ic eine gewisse Anlaufzeit, um Beziehung und Vertrauen zu seinen Kunden und neuen Partnern aufzubauen und sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Das Ziel meines Projekts war deswegen der Aufbau von gewissen Marketingprozessen und -strukturen zur Unterstützung von Vertriebsaktivitäten. Zu meinen Aufgaben gehörte Betreuung, Planung, Konzeption und Implementierung diverser Marketingmaßnahmen, die dazu beitragen sollten, eesy-ic in der Öffentlichkeit als innovativ und zuverlässig zu präsentieren, ein positives Image aufzubauen und den Bekanntheitsgrad des jungen Unternehmens zu steigern. Um für eesy-ic einen praktischen Leitfaden für professionelles, systematisches und strategisches Vertriebsmanagement zu entwickeln, habe ich mich im Rahmen meines Projekts sehr ausführlich mit dem Sales-Excellence-Ansatz von Homburg, Schäfer und Schneider in Bezug auf die vier Dimensionen der Vertriebsexzellenz – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – beschäftigt. Parallel dazu habe ich die aktuelle Vertriebssituation der eesy-ic GmbH analysiert, um Optimierungs- und Effizienzpotenziale herauszufinden und konkrete Maßnahmen zu formulieren, die notwendig sind, um den Sales-Excellence-Ansatz auf das Unternehmen übertragen zu können. Auf den folgenden Seiten wird eine detaillierte Übersicht der oben geschilderten Vorgehensweise dargestellt.

2 DIE EESY-IC GMBH – DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

2.1 INTERNE IST-SITUATION

Die eesy-ic GmbH begann ihr operatives Geschäft im Mai 2012 mit anfangs 5 Mitarbeitern am Nürnberger Top-Business-Standort Süd-West-Park. Die Kernkompetenz der Firma ist die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Integrierte Schaltungen, besser bekannt als Chips, sind elektronische Komponenten, die Leistung von nahezu allen technischen Erzeugnissen verbessern, seien es Mobiltelefone, Laptops, Waschmaschinen, medizinische Geräte, Windkraftanlagen, Autos, Schiffe oder Flugzeuge. Die große Bedeutung von Chips spiegelt sich am stetigen Wachstum und jährlichen Branchenumsätzen wider.

Bereits mit der Aufnahme des operativen Geschäfts lagen eesy-ic mehrere Aufträge von international führenden Halbleiterunternehmen vor. Das ist unter anderem dadurch zu erklären, dass das junge Unternehmen durch einen hohen Grad der Innovationsfähigkeit gekennzeichnet ist. Die Firmengründer von eesy-ic haben langjährige Erfahrung und eine ausgezeichnete Branchenkenntnis. Zwei der Gesellschafter sind angesehene Universitätsprofessoren, die über ein großes Branchennetzwerk verfügen und bereits mehrere Halbleiterunternehmen gegründet haben, die erfolgreich am Markt agieren. Der kaufmännische Leiter der Firma hat ebenfalls mehrere Unternehmen im Bereich der Kommunikationstechnik aufgebaut und zu Marktführern entwickelt. Der technische Leiter der eesy-ic hält zwölf Patente auf dem Bereich der Entwicklung von integrierten Schaltungen, ist Autor von einer Vielzahl an wissenschaftlich anerkannten Veröffentlichungen und verfügt über langjährige Managementerfahrung in international führenden Halbleiterunternehmen. Neben einem erfahrenen Management gilt auch das eesy-ic Entwicklungsteam im Bereich der Entwicklung von analogen Schaltungen als eines der führenden weltweit. Die große Stärke der Teammitglieder liegt darin, Zukunftstrends frühzeitig zu erkennen, Chancen wahrzunehmen und kundenspezifische Lösungen von morgen zu entwickeln. Im Rahmen einer internen Mitarbeiterumfrage wurden weitere unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert, wie flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege, schnelle Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit, hohe Flexibilität, Nähe zum Kunden und Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie mit dem Lehrstuhl für Technische Elektronik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Im Mittelpunkt aller strategischen Überlegungen von eesy-ic stehen Kunden. Kundenorientierung bildet die zentrale Treibkraft für das Denken und Handeln im Unternehmen. Dementsprechend verfolgt das Unternehmen das Ziel, seine Kunden durch die Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Steigerung des Kundennutzens zum Erfolg zu führen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Das Unternehmen ist bemüht, seine Produktivität kontinuierlich zu steigern, indem es seine Vertriebsprozesse und -strukturen effizient gestaltet und

konsequent optimiert. Um ein passendes Vertriebskonzept für die eesy-ic zu entwickeln, müssen zunächst einige wichtige Fragen beantwortet werden:

- Wo steht das Unternehmen derzeit im Vertrieb?
- Wo liegen seine Stärken und Schwächen?
- Welche Chancen und Risiken sind mit der Einführung eines systematischen Vertriebsmanagements verbunden?
- Welche Vertriebsziele verfolgt das Unternehmen?
- Welche Schritte sind erforderlich, im diese Ziele zu erreichen?

Um diese Fragen beantworten und die richtigen Entwicklungspotenziale identifizieren zu können, wird zunächst nach dem Faix'schem Dreiecksprinzip [Vgl. Faix, 2006, S. 8] mithilfe von verschieden strategischen Instrumenten die aktuelle Vertriebssituation und Rahmenbedingungen analysiert. Zu diesen strategischen Instrumenten gehören unter anderem eine Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse sowie eine SWOT-Analyse. Auf der Basis von diesen Untersuchungen werden Vertriebsziele festgelegt und eine Strategie zur Erreichung dieser Vertriebsziele herausgearbeitet.

2.2 STAKEHOLDER-ANALYSE

Stakeholder haben einen wesentlichen Einfluss auf den Aufbau und die Gestaltung einer Vertriebsorganisation bei der eesy-ic. Mithilfe einer Stakeholder-Analyse werden in Abbildung 1 die wichtigsten internen und externen Stakeholder-Gruppen sowie ihre Erwartungen, Befürchtungen, Einflusspotenzial und erwartetes Verhalten untersucht. Ein tiefes Verständnis von Erwartungen und Anforderungen der jeweiligen Akteure bildet eine Grundvoraussetzung für die Definition von gezielten Maßnahmen, die zur Bildung einer positiven Einstellung bei den Stakeholdern führen und ihre Unterstützung des Vertriebsvorhabens bewirken.

Stakeholder	Erwartungen (E) Befürchtungen (B)	Einfluss	Einflussmöglichkeiten	Einstellung zum Projekt	Erwartetes Verhalten	Maßnahmen für erfolgreiches Stakeholder-Management
Management	E: Umsatzsteigerung, Wettbewerbsvorteile B: Hohe Kosten	Sehr hoch	Entscheidungsbefugnis	Positiv	Projektunterstützung	intensive Kommunikation, Informationsaustausch
F&E Mitarbeiter	E: positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg B: schwaches Schnittstellenmanagement	Mittel	Produktleistung, Innovationen, technische Kundenvorteile	Positiv	Projektunterstützung	Intensive Kommunikation, Informationsaustausch über Kundenbedürfnisse
Marketing Mitarbeiter	E: enge Kooperation, Einführung eines einheitlichen IT-Systems B: schwaches Schnittstellenmanagement	Sehr hoch	Marketing- und Kommunikationsmethoden	Positiv	Projektunterstützung	Klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, intensive Kommunikation, aufeinander abgestimmtes Marketing-/ Vertriebskonzept
Vertriebspartner	E: Gewinnmaximierung B: Interessengegensätze	Hoch	Repräsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei Kunden, Vertriebserfolg	Positiv	Projektunterstützung	Enge Kooperation, Einbeziehung in vertriebsrelevante Entscheidungen, Funktionsverteilung
Kunden	E: professionelle Beratung, individuelle Lösungen, Zusatznutzen B: Preis-Leistungs-Verhältnis	Hoch	Offenheit in der Kommunikation	Neutral bis Positiv	Indifferenz bis Projektunterstützung	Kundenorientierte Vertriebsorganisation, intensive Kommunikation, hochqualifizierte Vertriebsmitarbeiter, kundenindividuelle Zusatznutzen
Wettbewerb	E: zunächst keine Bedrohung, da zu klein B: bessere Technologie kreative Vermarktungskonzepte, höherer Kundennutzen	Mittel	Produktimitation, ähnliche Value-Added Services	Negativ	Störmanöver	Konzentration auf Nischenmarkt, passendes Marketing-/ Vertriebskonzept, Fokus auf Zusatznutzen

Abbildung 1 | Stakeholder Analyse[1]

1 Eigene Darstellung

Ein erfolgreiches Stakeholder-Management ist bei fast allen Stakeholder Gruppen von einer intensiven Kommunikationsfähigkeit und einem regelmäßigen Informationsaustausch abhängig. Die jeweiligen Akteure müssen genau verstehen, welche Vertriebsziele ein Unternehmen anstrebt, auf welchen Wegen es sie erreichen will und welchen positiven Einfluss der Aufbau einer professionellen Vertriebsorganisation auf die gesamte Unternehmensentwicklung haben wird. Durch die Berücksichtigung von Wünschen und Bedürfnissen der Stakeholder sowie deren Einbeziehung in die Vertriebspläne können viele Missverständnisse und Hindernisse umgangen und der Erfolg des Projekts wesentlich erhöht werden.

2.3 VERTRIEBSWEGE UND VERTRIEBSPARTNER

Um leistungsstarke Produkte auf den Markt bringen zu können, möchte eesy-ic sich in Zukunft hauptsächlich auf das konzentrieren, was es am besten kann – die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Im Hinblick darauf bevorzugt das Unternehmen einen indirekten Vertrieb durch einen oder mehrere leistungsfähige Distributoren, mit denen eesy-ic eine langfristige Partnerschaftsbeziehung anstrebt. Auf diese Weise kann eine flächendeckende Marktpräsenz sichergestellt und gleichzeitig eine hohe Kapitalbindung vermieden werden. Als Vertriebspartner agiert derzeit eine Schwesterfirma der eesy-ic GmbH. Um möglichst viele Märkte zu bedienen, sucht das Unternehmen nach einem weiteren starken Vertriebspartner, der über enge Kontakte in die entsprechenden Kundenkreise auf dem applikationsspezifischen IC-Markt verfügt. In diesem Zusammenhang wurden neue potenzielle Vertriebsunternehmen analysiert und ein möglicher Partner anvisiert. Das Handelsunternehmen zählt heute mit über 1.300 Mitarbeitern und einem umfassenden Produktprogramm zu dem drittgrößten Handelsunternehmen für elektronische Bauelemente in Europa und baut kontinuierlich seine Marktpräsenz auf neue Länder aus. Es arbeitet sowohl mit traditionell etablierten als auch mit neuen Herstellern zusammen, um Kunden Alternativen zu bieten und eine umfassende Auswahl zu ermöglichen. Neben ihrer flächendeckenden Marktpräsenz und einer großen Produktvielfalt, sichert das Vertriebsunternehmen durch kompetente und erfahrene Mitarbeiter eine hohe Servicequalität. Durch eine Zusammenarbeit mit diesem potentiellen Vertriebspartner würde eesy-ic nicht nur einen direkten Konflikt mit ihren größten Wettbewerbern umgehen, sondern auch von der physischen Nähe profitieren. Die Firma hat ebenfalls wie eesy-ic eine Niederlassung im Südwestpark, in Nürnberg.

2.4 MARKT

Der Halbleitermarkt gliedert sich in unterschiedliche Halbleiterbauelemente und Produktfamilien. Diese Bauelemente erfassen, verstärken, schalten, wandeln, steuern und überwachen elektrische Signale und ermöglichen die einwandfreie Funktionalität von allen elektronischen Geräten. In un-

serem Alltag gibt es immer mehr anspruchsvolle elektronische Anwendungen, die komplexe Halbleiterbauelemente enthalten, deren Zahl von Jahr zu Jahr steigt. Das größte Interesse von eesy-ic gilt dem analogen IC-Markt mit seinen hochgenauen und leistungsfähigen Chips für industrielle Anwendungen. Die wesentliche treibende Kraft auf dem IC-Markt war und bleibt ein hohes Innovationstempo und ständiger technologischer Fortschritt. Die IC-Entwicklungs- und Herstellungsprozesse basieren auf neuesten Technologien, die üblicherweise mit sehr hohen Kosten verbunden sind. Das führt zunehmend dazu, dass die Halbleiterunternehmen sich auf einzelne Elemente der Wertschöpfungskette fokussieren [Vgl. Ballhaus et al., 2009, S. 10] Die eesy-ic GmbH macht hier keine Ausnahme. Als Fabless-Unternehmen konzentriert sich das Start-up auf die reine Produktentwicklung und lässt seine Produkte über eine externe Fab produzieren. Das eesy-ic-Geschäftsmodell innerhalb der Halbleiterindustrie wird in der Abbildung 2 veranschaulicht.

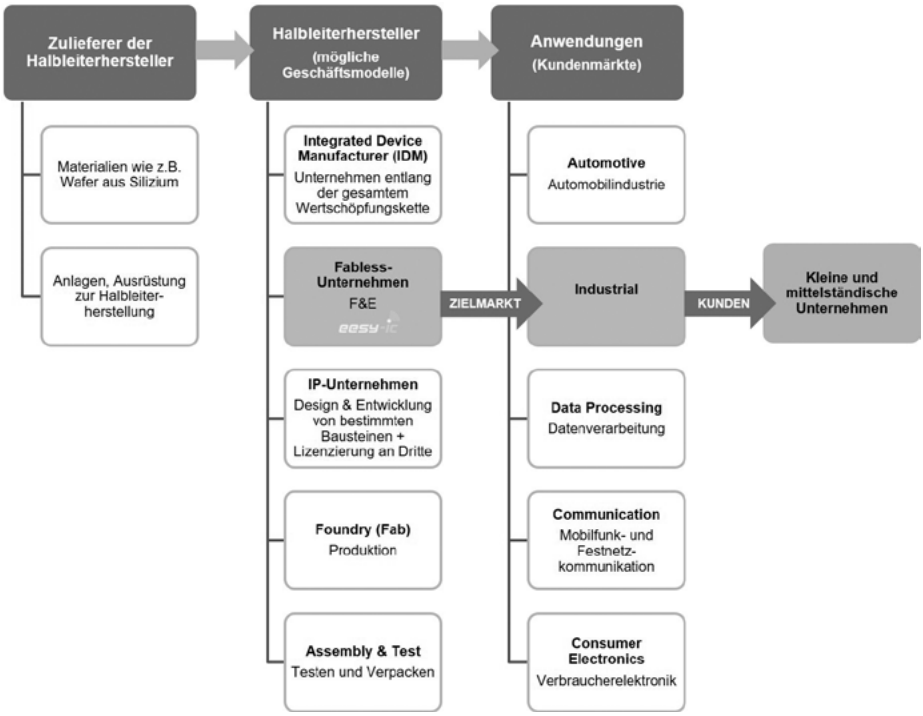


Abbildung 2 | Einordnung der eesy-ic GmbH innerhalb des Halbleitermarkts[2]

Der Analogbereich ist seit vielen Jahren der profitabelste Markt der gesamten Halbleiterindustrie. Laut einer kürzlich durchgeführten Analyse von IC Insights sollen die Analog-ICs stückzahlmäßig

2 Eigene Darstellung in Anlehnung an Ballhaus et al., 2009, S. 15

zwischen 2013 bis 2018 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 8,9 % wachsen und damit, wie die Abbildung 3 zeigt, schneller als der gesamte Halbleitermarkt.

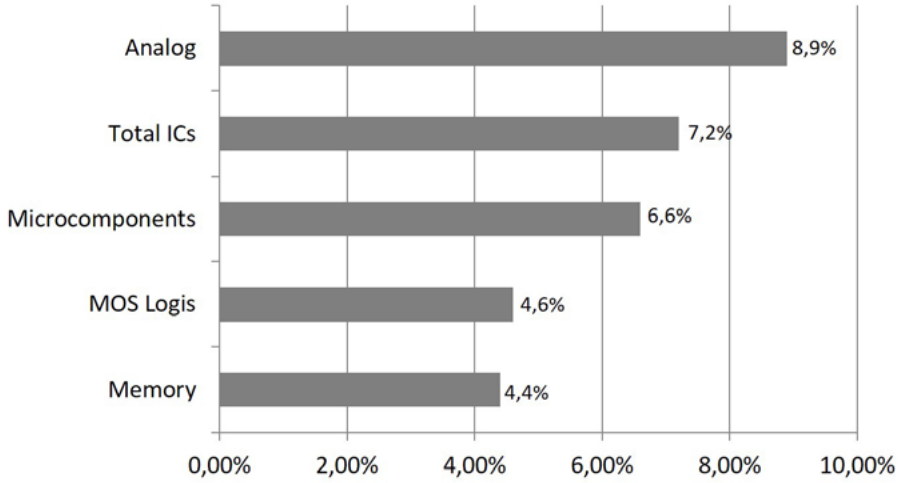


Abbildung 3 | Jährlich durchschnittliche Wachstumsrate auf dem Halbleitermarkt bis 2018[3]

Der am schnellsten wachsende Kundenmarkt innerhalb der Halbleiterindustrie ist laut einer Studie von PriceWaterhouseCoopers der Markt für industrielle Anwendungen [Vgl. Ballhaus et al., 2012, S. 15 f.]. Die von eesy-ic geplanten Produkte zielen genau diesen Markt an. Durch die hohe Komplexität und Verschmelzung von analog und digital auf einem Chip wird der Entwurf von analogen Komponenten immer aufwendiger und anspruchsvoller. Neben dem Trend zur Steigerung der Integrationsfähigkeit beeinflusst auf der technologischen Seite auch Energieeffizienz, die Verringerung von Strukturgrößen und Verbesserung von Produktleistung die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Die Genauigkeit der analogen und mixed-signal-Schaltungen bestimmt in der Regel die Genauigkeit des gesamten Systems. Die Integration von analogen und digitalen Schaltungen führt zwar zu neuen Herausforderungen beim Entwurf, eröffnet aber gleichzeitig viele neue Möglichkeiten. Die Produktentwicklungszeiten betragen in der Regel über 24 Monate. Die Lebensdauer der ICs hängt jedoch stark vom Produktlebenszyklus der Endanwendung ab. Während die Produktlebenszyklen von mobilen Anwendungen immer kürzer werden, beträgt die Lebensdauer von industriellen Anwendungen durchschnittlich zwischen 10 bis 15 Jahren. Deshalb sieht eesy-ic auf dem Markt für industrielle Anwendungen das größte Potenzial für zukünftiges Wachstum. Darüber hinaus unterstützt auch die deutsche und europäische Politik die Innovationsvorhaben der kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Stärkung ihrer Innovationskraft

3 Vgl. IC Insights, 2014, online verfügbar unter http://www.icinsights.com/data/articles/documents/705.pdf Zuletzt geprüft am 04.01.2014

und Wettbewerbsfähigkeit mit zahlreichen Förderprogrammen, wie z.B. das „ZIM“[4] auf der bundesweiten Ebene oder das „Horizon 2020“[5] auf der europäischen Ebene. Junge Unternehmen wie eesy-ic, die in der Gründungsphase noch über limitierte finanzielle Ressourcen verfügen, können davon profitieren und einen Teil ihrer F&E-Investitionen durch staatliche Zuschüsse finanzieren. Aufgrund des Klimawandels, der Ressourcenknappheit und der Umweltverschmutzung beeinflusst auf der gesellschaftlichen Ebene zudem die Tendenz zur energieeffizienten und umweltfreundlichen Technologien immer mehr die IC-Entwicklung. Die wesentlichen politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Trends auf dem IC-Markt werden in der PEST-Analyse in der Abbildung 4 vorgestellt.

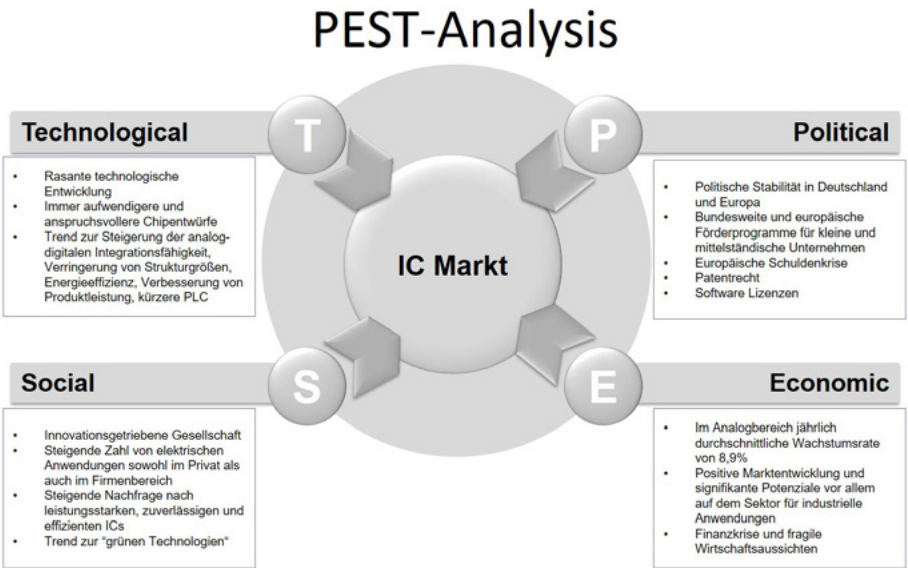


Abbildung 4 | PEST Analyse[6]

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Halbleiterbranche in den letzten vier Jahrzehnten von einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung geprägt war und auch trotz kurzer Einbrüche die Wirtschaftskrise der letzten Jahre gut überstanden hat. Man kann davon ausgehen, dass in den kommenden Jahren besonders technologische und wirtschaftliche Trends weiterhin die Entwicklung auf dem IC-Markt prägen werden. Auf der einen Seite wird ein rasanter technologischer

4 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, Zentrales Innovationsmanagement Mittelstand, online verfügbar unter http://www.zim-bmwi.de/ Zuletzt geprüft am 25.12.2014.

5 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung,2013, online verfügbar unter https://www.bmbf.de/pub/horizont_2020_im_blick.pdf Zuletzt geprüft am 25.12.2014.

6 Eigene Darstellung.

Fortschritt erwartet, der mit immer kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen sowie anspruchsvolleren Chipentwürfen verbunden ist. Auf der anderen Seite können fragile Wirtschaftsaussichten erhebliche Auswirkungen auf die Marktentwicklung und Branchenumsätze haben. Angesichts der aktuellen Marktentwicklung prognostizieren Branchenexperten trotz der schwachen Konjunktur weiterhin Wachstum auf dem IC-Markt, vor allem im Bereich der industriellen Anwendungen [Vgl. Ballhaus et al., 2012, S. 15].

2.5 KUNDEN

Als Start-up-Unternehmen strebt eesy-ic zunächst nur den europäischen Markt für industrielle Anwendungen an. Hier gibt es eine Vielzahl von potenziellen Kunden, die für das junge Unternehmen von großem Interesse sind. Hauptsächlich handelt es sich dabei um sogenannte Weiterverarbeitungsunternehmen, die integrierte Schaltungen für die Entwicklung ihrer eigenen Produkte benötigen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Anwendungen zu erhöhen und so Wettbewerbsvorteile auf dem Markt zu erlangen. eesy-ic geht davon aus, dass die großen potenziellen Kunden ihre Bauelemente weiterhin bei den Marktführern einkaufen werden, da diese seit vielen Jahren auf dem Markt agieren, über starke Vertriebsnetze und große Produktportfolios verfügen sowie eine solide finanzielle Lage nachweisen können. Die Marktführer sind jedoch bemüht, immer große Stückzahlen abzusetzen und lassen die Nischen mit mittleren Stückzahlen außer Acht. Mittelständische Firmen, die in Deutschland sehr zahlreich vertreten sind, werden dadurch nur zweitrangig behandelt. Das bietet eesy-ic eine Chance, sich auf dem Nischenmarkt erfolgreich zu positionieren und durch einen gezielten Fokus auf kleinere und mittelständische Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Vor allem beim deutschen Mittelstand sieht eesy-ic ein großes Potential. Der Markteintritt soll vornehmlich über die Firmen laufen, zu denen historisch sehr gute persönliche Beziehungen bestehen und die bereit sind, innovative Wege zu gehen. Die Firmengründer haben dank ihrer langjährigen Erfahrung gute Kontakte zu vielen potenziellen Kunden, was den Eintritt der eesy-ic auf dem analogen IC-Markt erleichtern soll. Bereits in der Entwicklungsphase wird ein enger Kontakt zu diesen Kunden gepflegt, um Nachfragepotenzial herauszufinden und die Produktentwicklung möglichst gut an die Marktanforderungen und spezifischen Kundenbedürfnisse anzupassen. Diverse Kundeninformationen werden gesammelt, analysiert und ausgewertet. Die eesy-ic verfügt aktuell aufgrund ihres jungen Alters und der limitierten finanziellen und personellen Ressourcen noch über kein professionelles CRM-System, zieht es aber in Erwägung, ein passendes und unternehmensübergreifendes IT-System einzuführen, welches es eesy-ic ermöglichen soll, den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Excel-Listen stellen im Moment eine gute Zwischenlösung dar. Sie werden nach diversen Anwendungsbereichen sortiert und enthalten neben allgemeinen Kundeninformationen wie Firmenname, Unternehmenssitz, Jahresumsätze und Mitarbeiterzahl auch Kontaktdetails, Gesprächshistorie sowie weitere Vorgehensschritte. Die Kontaktpflege zu den Entwicklungsteams hat zudem den Vorteil, dass die Kunden das Unternehmen und seine Produkte noch vor den eigentlichen Ver-

triebsmaßnahmen kennenlernen. Die Kundenlisten sollen dabei helfen, einen möglichst guten Überblick über die Kundenbearbeitung zu verschaffen sowie die Marketing- und Vertriebsarbeit insgesamt zu erleichtern. Nach der Produkteinführung können die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Kundenbearbeitung auf Kundenlisten zugreifen und aus vorhandenen Informationen gezielte Vertriebsmaßnahmen planen.

2.6 WETTBEWERBSANALYSE

In seinem großen Werk über die Kunst der Kriegsführung schrieb der berühmte chinesische Philosoph und Denker Sun Tse einst: „*Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du hundert Schlachten schlagen, ohne dass dir eine Gefahr besteht. Kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich; kennst du weder dich noch ihn, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen werden*“ [Sun Tse, zitiert bei Dannenberg, Zupancic, 2008, S. 75]. Diese 2.500 Jahre alte Weisheit hat bis heute an ihrer Aktualität nichts verloren. Für ein Unternehmen, das sich am Markt behaupten möchte, ist es unabdingbar, seine gegenwärtigen und potenziellen Gegner sowie die auf den Wettbewerb wirkenden Kräfte zu kennen. Nur dann kann es wirkungsvolle Strategien formulieren und dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen. Die wichtigsten Wettbewerber von eesy-ic auf dem analogen IC-Markt gehören zu den besten in der Entwicklung von integrierten Schaltungen, sind wohlbekannt und international anerkannt. Darüber hinaus verfügen sie über langjährige Markterfahrung, breites Leistungsangebot, starke Vertriebsnetze und haben über die Jahre einen großen Kundenstamm in unterschiedlichsten Branchen aufgebaut. Anhand der Wettbewerbsanalyse wurden die jeweiligen Stärken und Schwächen dieser Konkurrenten im Vergleich zum eigenen Unternehmen untersucht. Die Vergleichskriterien wurden aus der Kundensicht festgelegt und beziehen sich auf Aspekte wie der Bekanntheitsgrad und das Image der Marke, die Produktleistung und die Innovationsfähigkeit des Anbieters, die Fähigkeit, kundenspezifische Lösungen zu entwickeln, der Preis, die Marketing- und Vertriebskompetenz und die dafür verfügbaren Ressourcen, die Flexibilität und die Fähigkeit, schnell auf Kundenanfragen zu reagieren sowie sich an die Umweltveränderungen anzupassen. Dadurch konnten Chancen und Risiken identifiziert sowie richtige Handlungspotenziale und Best Practices abgeleitet werden. Die Vergleichsanalyse hat ergeben, dass die Produkte aller Anbieter ihren Grundnutzen erfüllen und eine ähnliche Qualität aufweisen, wodurch die Preisdifferenzierung schwierig wird. In Bezug auf die Bekanntheit und das Image der Marke sowie die Vertriebskompetenz und vorhandene Ressourcen haben traditionell etablierte Unternehmen aufgrund ihres Alters und einer stabilen finanziellen Lage einen deutlichen Vorsprung. Um die Bedrohung durch die starke Position der Konkurrenz zu minimieren, sollte eesy-ic daher einen direkten Wettbewerb meiden. In Hinblick auf die Flexibilität und die Reaktionsfähigkeit hat eesy-ic jedoch die besten Ergebnisse im Vergleich zu allen Gegenspielern. Bei einem intelligenten Einsatz ihrer Stärken in Verbindung mit einer hohen Kundenorientierung kann eesy-ic eine Strategie der Leistungsführerschaft entwickeln und dadurch klare Wettbewerbsvorteile auf dem

Markt erwerben [Vgl. Porter, 2014, S. 33 f.]. Mit der wachsenden Unternehmensgröße nehmen in traditionell etablierten Unternehmen Kommunikations-, Koordinations- und Steuerungsprobleme zu. Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit lassen dagegen nach. Im Gegenteil dazu, sind die Prozesse in kleinen und dynamischen Unternehmen wie eesy-ic durch kurze Wege und schnelle Entscheidungen gekennzeichnet, was sie in die Lage versetzt, schnell und flexibel auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren sowie innovative und kundenspezifische Kundenlösungen zu entwickeln.

Zur Erstellung einer Strategie ist es nach Porter zwingend erforderlich, neben der Wettbewerbsanalyse auch eine Branchenstrukturanalyse durchzuführen. Es gibt bestimmte Wettbewerbskräfte, deren Einflussstärke die Struktur und die Attraktivität einer Branche bestimmt und Unternehmen entweder eine langfristig profitable Entwicklung in der Branche ermöglicht oder für sie eine Bedrohung darstellt. Die fünf Wettbewerbskräfte sind demnach

- die Verhandlungsmacht der Lieferanten,
- die Verhandlungsmacht der Kunden,
- die Bedrohung durch neue Wettbewerber,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- die Wettbewerbsintensität unter den bestehenden Wettbewerbern [Vgl. Porter, 2014, S. 24 ff.].

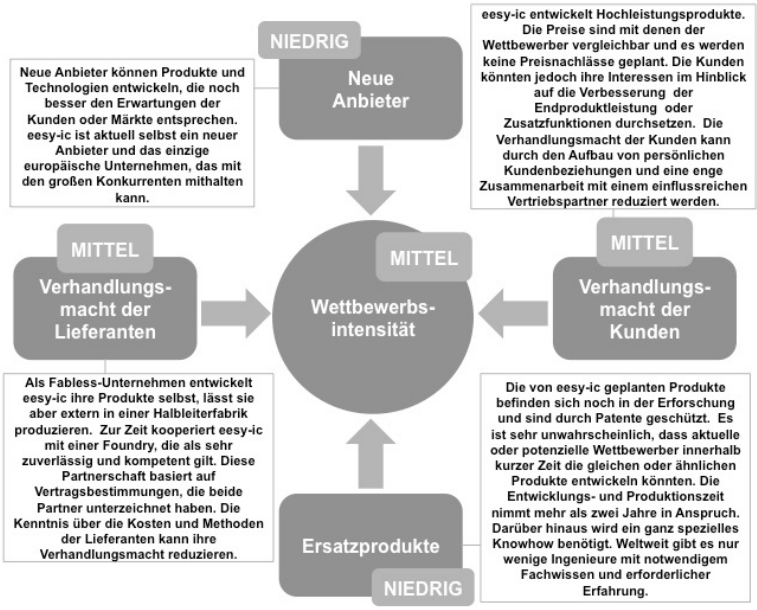


Abbildung 5 | Branchenstrukturanalyse[7]

7 Eigene Darstellung

Um die Einflussstärke einzelner Wettbewerbskräfte in der Halbleiterbranche zu bestimmen, habe ich den erfahrenen Geschäftsführer der eesy-ic GmbH, Dr. Frank Ohnhäuser befragt und ihn gebeten, die einzelnen Aspekte zu bewerten. Die Branchenstrukturanalyse in der Abbildung 5 zeigt, inwieweit die jeweiligen Wettbewerbskräfte die IC-Branche beeinflussen und wie eesy-ic damit umgeht.

2.7 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse (Analysis of Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ist eine einfache, aber sehr aufschlussreiche Methode zur Gegenüberstellung von internen Unternehmensstärken und -schwächen und externen Chancen und Risiken. Sie verbindet auf eine systematische Weise die wesentlichen Aspekte der internen und externen Untersuchungen und zeigt im Überblick, welche Handlungsmöglichkeiten eesy-ic zur Verfügung stehen und wie sie ihre Ressourcen effizient einteilen kann. Die strategischen Optionen aus der SWOT-Analyse in Abbildung 6 sollen Entscheidungsträgern dabei helfen, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln, die zur Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens beiträgt.

Die SO-Strategie enthält Maßnahmen, die sich aus unternehmensinternen Stärken und externen Chancen ergeben und demonstriert, wie Stärken gezielt eingesetzt werden können, um vorhandene Chancen besser zu verwirklichen. eesy-ic zeigt im Vergleich zum Wettbewerb die besten Ergebnisse in Bezug auf Flexibilität und rasche Reaktionsfähigkeit. Durch einen bewussten Fokus auf diese Aspekte kann das Unternehmen eine Strategie der Leistungsführerschaft im Vertrieb entwickeln und ausbauen. Ferner kann das Unternehmen mithilfe staatlicher Unterstützung neue Produkte von herausragender Qualität entwickeln und durch das Hervorheben der „deutschen Qualität“ konsequent Wettbewerbsvorteile erwerben. Dazu kommt, dass die Marktführer sich auf den Vertrieb von großen Stückzahlen konzentrieren, wodurch kleinere und mittelständische Unternehmen außer Acht gelassen werden. Durch den gezielten Fokus auf Nischenmärkte kann eesy-ic eine feste Stellung auf dem Markt einnehmen und allmählich ausbauen.

Die WO-Strategie zeigt, wie bestimmte Schwächen eliminiert bzw. in Stärken umgewandelt werden können, um Chancen wahrzunehmen. Als Start-up-Unternehmen sollte eesy-ic weiterhin durch gezielte Marketingmaßnahmen ihr Image aufbauen und den Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit steigern. Da es im Unternehmen nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen gibt, wäre es sinnvoll, Marketing und Vertrieb zusammenzuführen, eine klare Kompetenzverteilung zwischen beiden Bereichen festzulegen und ein auf einander abgestimmtes Marketing-/ Vertriebskonzept zu entwickeln. Darüber hinaus sollte weiterhin systematische Marktforschung und Neukundenakquise vorangetrieben werden, um Wachstumspotenziale auszuschöpfen. Um die Informationsverwaltung zu erleichtern und damit die Vertriebseffektivität zu steigern, ist zudem die Einführung eines auf die Bedürfnisse von eesy-ic abgestimmten CRM-Systems empfehlenswert.

SWOT-Analyse	Strengths	Weaknesses
	• Erfahrenes Management • Branchenkenntnis & großes Netzwerk • Exzellentes Entwicklungsteam • Innovationfähigkeit • Kundenspezifische Problemlösungen • Flache Hierarchien • Kurze Kommunikationswege • Schnelle Entscheidungsfähigkeit • Enger Kundenkontakt • Zuverlässige Produkte von herausragender Qualität • Strategische Partnerschaften	• Start-up • Niedriger Bekanntheitsgrad • Keine systematische Vertriebssteuerung • Kein CRM-System • Bisher nur ein Vertriebspartner • Keine flächendeckende Marktpräsenz auf dem analogen IC-Markt • Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen
Opportunities	**SO-Strategie**	**WO-Strategie**
• Positive Marktentwicklung auf dem analogen IC-Markt für industrielle Anwendungen • Jährlich steigende Nachfrage nach analogen ICs • Marktführer wollen große Stückzahlen vertreiben und vernachlässigen kleine und mittlere Kunden • eesy-ic ist das einzige europäische Unternehmen mit derartigem Know-how • Deutsche und europäische Förderprogramme für innovative Unternehmen	• Leistungsführerschaft durch hohe Kundenorientierung, Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit ausbauen • Faktor „einzige europäische Firma" + deutsche Qualität hervorheben • Fokus auf Nischenmärkte • Förderprogramme in Anspruch nehmen	• Imageaufbau • Steigerung des Bekanntheitsgrads • Zusammenführung von Marketing und Vertrieb und klare Kompetenzverteilung, auf einander abgestimmtes Marketing- / Vertriebskonzept • Entwicklung von Steuerungsinstrumenten zum effektiven und effizienten Controlling von Vertriebsaktivitäten • Marktforschung vorantreiben • Einführung eines auf Bedürfnisse von eesy-ic abgestimmten CRM-Systems • Neukundenakquise vorantreiben
Threats	**ST-Strategie**	**WT-Strategie**
• International anerkannte Wettbewerber mit starken Vertriebsnetzen und hohen Marktanteilen • Fragile Weltwirtschaftslage • Rasante technologische Entwicklung • Verhandlungsmacht der Lieferanten • Verhandlungsmacht der Kunden	• Starke Partnerschaftsbeziehungen mit Vertriebspartnern durch intensive Kommunikation und Einbeziehung der Partner in die vertriebsrelevanten Entscheidungen • Starke Partnerschaftsbeziehungen zu Lieferanten und Kenntnisse über deren Vorgehensweisen aufbauen • Starke Beziehung zu den Kunden aufbauen + kundenspezifische Problemlösungen mit hohem Zusatznutzen entwickeln	• Direkten Wettbewerb mit starken Konkurrenten meiden • Suche nach einem starken Vertriebspartner, der über enge Kontakte zu den Kunden auf dem analogen IC-Markt verfügt • Vertriebskontrolle durch kompetente Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit

Abbildung 6 | SWOT Analyse[8]

8 Eigene Darstellung

Die ST-Strategie bringt zum Ausdruck, mit welchen Stärken das Unternehmen welchen Risiken begegnen kann, um bestimmte Gefahren abzuwenden. Hier sollte eesy-ic vor allem starke Partnerschaftsbeziehungen zu ihren Vertriebspartnern, Lieferanten und Kunden aufbauen, um ihre Verhandlungsmacht zu reduzieren und ihr Verhalten dadurch in die gewünschte Richtung zu steuern.

Die WT-Strategie verdeutlicht Gefahren, auf die sich das Unternehmen nicht einlassen darf, weil entsprechende Stärken fehlen und zeigt, wie eesy-ic sich trotz Risiken schützen kann. So sollte das Unternehmen einen direkten Wettbewerb mit seinen starken Konkurrenten meiden und eine eigene Position durch die Kooperation mit einem starken Vertriebspartner, der über notwendige Kundenkontakte auf den analogen IC-Markt verfügt, stärken. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, einen kompetenten Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit einzustellen, der die Vertriebskontrolle übernimmt und Vertriebsaktivitäten regelmäßig auf Effektivität und Effizienz überprüft.

Die strategischen Maßnahmen sollten immer an den verfolgten Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein. Um eine geeignete Vertriebsstrategie formulieren zu können, ist es deshalb erforderlich, zunächst Vertriebsziele festzulegen, die eesy-ic in Zukunft erreichen möchte.

2.8 VERTRIEBSZIELE

Die Grundlage jeder Planung im Vertrieb ist die Definition von klaren und eindeutigen Zielen, die in Perspektive eine positive Veränderung bewirken. Ausgehend von der IST-Situation werden SOLL-Zustände festgelegt, die in Zukunft durch entsprechende Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Ziele müssen nach den sogenannten SMART-Kriterien formuliert werden [Vgl. Faix, 2006, S. 21]. Präzise Ziele beschreiben konkrete Bilder von angestrebten Zuständen, die unter anderem durch messbare Zwischenziele erreicht werden. Sie müssen Vertriebsmitarbeitern verständlich vermittelt werden und für sie eine gewisse Herausforderung darstellen, um sie auf diese Weise zu Höchstleistungen zu motivieren. Gleichzeitig müssen Zielsetzungen aber realistisch bleiben, um Kapazitätsüberlastung zu vermeiden und es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Zielerreichung ermöglichen. Darüber hinaus müssen Ziele terminiert und deren Erreichung zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüft werden. Wenn jeder weiß, was von ihm erwartet wird, können konkrete Schritte geplant und Ressourcen effektiv eingeteilt werden. Im Vertrieb gibt es eine Vielzahl von Zielen, die nach quantitativen und qualitativen Aspekten formuliert werden können. Nach Absprache mit der Unternehmensleitung und unter Berücksichtigung von übergeordneten langfristigen Unternehmenszielen werden von eesy-ic folgende Vertriebsziele verfolgt:

1. Wirtschaftliche Vertriebsziele: eesy-ic hat im Jahr 2014 mit der Dienstleistung einen Umsatz von 2,3 Millionen Euro erwirtschaftet. Im Jahr 2015 plant das Unternehmen eine Umsatzsteigerung auf 3 Millionen Euro. In den darauffolgenden Jahren soll der Umsatz jeweils um weitere 500.000 Euro gesteigert werden. Dies soll unter anderem durch die Steigerung des

Bekanntheitsgrads des Unternehmens, Durchführung von zusätzlichen Innovationsprojekten im Rahmen der Auftragsforschung und durch die Gewinnung von neuen Kunden gelingen.

2. Kundenbezogene Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt, die Beziehungen zu den bestehenden und potenziellen Kunden aufzubauen und zu intensivieren. Im Rahmen der Neukundenakquise muss ein innovatives und wirkungsvolles Konzept entwickelt werden, das genau definiert, mit welchen Ressourcen und Instrumenten neue Kunden angesprochen und gewonnen werden können. Als Startup Unternehmen strebt eesy-ic die Gewinnung von potenzialstarken Kunden an. Das Ziel ist 2 neue Projekte pro Jahr zu gewinnen, die dem Unternehmen jeweils 150.000 Euro einbringen. Darüber hinaus möchte das Unternehmen die Beziehung zu den bestehenden Kunden weiterhin stärken und Cross-Selling Potenziale optimal ausschöpfen. Durch den Ausbau der bestehenden Geschäftsbeziehungen werden zusätzliche 200.000 Euro eingeplant.[9]

3. Wettbewerbsorientierte Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt ihre Marktposition durch den Aufbau eines positiven Images in der Öffentlichkeit zu verbessern und den Bekanntheitsgrad der „eesy-ic"-Marke durch gezielte Marketingmaßnahmen systematisch und konsequent zu steigern. Auf diese Weise soll das Vertrauen bei Kunden geschaffen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden. Nach der Markteinführung des ersten ICs soll der Marktanteil in Europa auf 8% steigen. Stückzahlmäßig sollen pro Jahr insgesamt 150.000 ICs abgesetzt werden [Vgl. eesy-ic GmbH, 2012, S. 18].

4. Vertriebspartnerbezogene Ziele: Das Unternehmen ist bestrebt, einen leistungsstarken Vertriebspartner zu gewinnen, der über enge Kundenkontakte in den anvisierten Märkten verfügt und eesy-ic in der Öffentlichkeit repräsentieren soll. Das Ziel ist dabei, eine langfristige Geschäftsbeziehung mit dem Vertriebspartner aufzubauen, von der beide Partner im gleichen Maße profitieren sollen. Es soll ein passendes Konzept zur systematischen Ansprache, Gewinnung und Steuerung potentieller Vertriebspartner entwickelt werden.

5. Unternehmensinterne Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt, von Anfang an ihre Vertriebsorganisation und Prozessabläufe effizient zu gestalten und kontinuierlich zu optimieren. Darüber hinaus möchte das Unternehmen einen Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit akquirieren, der mithilfe systematischer Steuerungsinstrumente die Vertriebsaktivitäten der Vertriebspartner kontrollieren und in die gewünschte Richtung lenken soll. Der Vertriebsmitarbeiter soll von einem Marketingmitarbeiter unterstützt werden, der die Marktforschung und Pressearbeit übernimmt. Es wird zudem angestrebt, ein auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes CRM-System einzuführen, das eine deutliche Produktivitätssteigerung der internen Vertriebsarbeit ermöglicht.

9 Aus dem Interview mit dem Geschäftsführer der eesy-ic GmbH, Dr. Frank Ohnhäuser, zu den Vertriebszielen von eesy-ic, durchgeführt im Rahmen der Master-Thesis von Viktoria Zamani am 15.12.2014.

3 UMSETZUNGSSCHRITTE

Nachdem in den vergangenen Kapiteln eine ausführliche IST-Analyse durchgeführt und entsprechende Vertriebsziele formuliert wurden, werden im nächsten Schritt Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele definiert. Im Hinblick auf die vier Dimensionen des Excellence-Sales-Ansatzes – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – werden Empfehlungen zur Gestaltung einer professionellen und systematischen Vertriebsarbeit ausgesprochen, die durch eine hohe Effektivität und Produktivität gekennzeichnet ist. Der Fokus wird auf die Vertriebsbereiche und Maßnahmen gelegt, die eesy-ic als kleinem Unternehmen am meisten nutzen und einen messbaren Erfolg bringen. Das Ziel ist dabei nicht der Einsatz eines Rund-um-Pakets mit allen möglichen Vertriebsaspekten, sondern eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittener Aktivitäten und eine effektive Einteilung der vorhandenen Vertriebsressourcen.

3.1 VERTRIEBSSTRATEGIE

3.1.1 KUNDENSTRATEGIE

Im Mittelpunkt der eesy-ic Vertriebsstrategie stehen Kunden, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche. Kundenorientierte Vertriebsstrategie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wirksame Vorgehensweisen am Markt. Gezielte Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen bilden den Kern der Kundenstrategie, die sich sowohl im Unternehmensleitbild als auch im Denken und Handeln aller Mitarbeiter widerspiegelt. Die wesentlichen Aspekte der eesy-ic Kundenstrategie werden in der Abbildung 7 zusammengefasst.

Abbildung 7 | Kundenstrategie der eesy-ic GmbH[10]

10 Eigene Darstellung

3.1.2 WETTBEWERBSSTRATEGIE

Um klare Wettbewerbsvorteile zu erlangen und sich vom Wettbewerb positiv hervorzuheben, verfolgt eesy-ic eine Strategie der Leistungsführerschaft [Vgl. Porter, 2014, S. 33]. In einer Branche, die vom rasanten technologischen Fortschritt und Verdrängungsprinzip geprägt ist, können Geschwindigkeit und Flexibilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Das Unternehmen sollte daher von seinen Stärken profitieren und in Hinblick auf die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität deutlich bessere Ergebnisse als die Konkurrenz zeigen. Im Vertrieb bedeutet das vor allem eine rasche Beantwortung von Kundenanfragen, unverzügliche Angebotserstellung sowie zügige Bearbeitung von Kundenbeschwerden. In Anlehnung an Porters generische Wettbewerbsstrategien wird in der Abbildung 8 gezeigt, wie eesy-ic durch Geschwindigkeit und Flexibilität in Verbindung mit einer hochwertigen Kundenbetreuung und kundenindividuellen Problemlösungen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil auf den Nischenmärkten schaffen kann.

Abbildung 8 | Wettbewerbsstrategie der eesy-ic GmbH[11]

11 Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2014, S. 34

Um Vertriebsmitarbeiter dazu zu befähigen, sich schnell und flexibel auf spezifische Problemsituationen einzustellen, sollte eesy-ic in regelmäßigen Zeitabständen Personalschulungen durchführen, bei denen Vertriebsmitarbeiter unterschiedliche Konstellationen durchspielen und lernen, sich in die Lage der Kunden zu versetzen, ihre Bedürfnisse zu verstehen und passende Kundenlösungen zu entwickeln [Vgl. Homburg et al., 2012, S. 147/ Olfert, 2012, S. 195/ Holtbrügge, 2013, S. 131 ff.].

3.1.3 STRATEGIE ZUR GEWINNUNG NEUER VERTRIEBSPARTNER

Entscheidungen über die Vertriebswege und Vertriebspartner haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens und zählen deshalb zu den wichtigsten Entscheidungen, die ein Unternehmen zu treffen hat. Die Wahl der Vertriebswege und -partner beeinflusst maßgeblich die Kostenstruktur eines Unternehmens. Auch die gesamte Perzeption eines Unternehmens und seine Positionierung am Markt werden dadurch beeinflusst. Die Vertriebswege und -partner schaffen wichtige Rahmenbedingungen für den Marktzugang und Marktabdeckung [Vgl. Homburg et al., 2012, S. 49]. Um die gesetzten Vertriebsziele erreichen zu können, muss eesy-ic in der Lage sein, ihre Produkte an die Kunden zu bringen. Dazu braucht das Unternehmen einen leistungsfähigen Vertriebspartner, der sich mit den Besonderheiten des Marktes auskennt, einen möglichst großen Kundenstamm hat und in der Lage ist, auch neue Kunden zu akquirieren. Wie kann eesy-ic einen starken Vertriebspartner dazu bringen, eine Geschäftsbeziehung mit ihr einzugehen? Die wesentlichen Schritte auf dem Weg zur Gewinnung neuer Vertriebspartner werden in der Abbildung 9 vorgestellt.

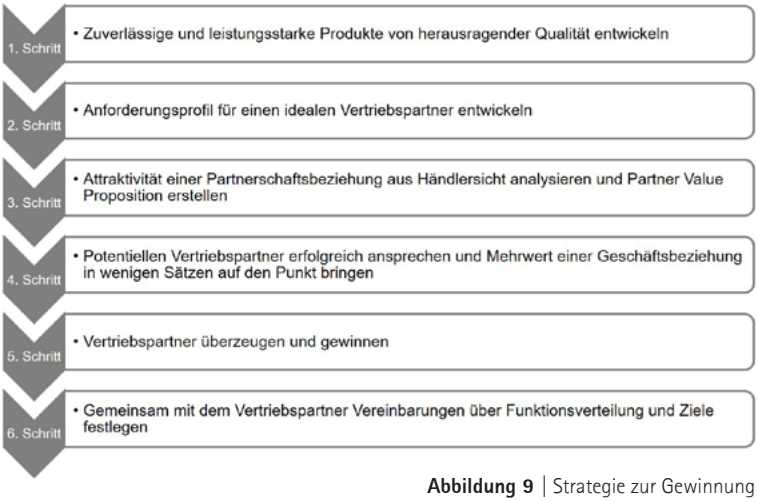


Abbildung 9 | Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner[12]

12 Eigene Darstellung

Qualitativ hochwertige und fehlerfreie Produkte bilden eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und langfristige Partnerschaft mit leistungsstarken Handelsunternehmen. Deshalb muss eesy-ic auch in Zukunft zuverlässige und leistungsstarke Produkte von herausragender Qualität entwickeln und auf den Markt bringen. Ferner muss das Unternehmen die Attraktivität einer Partnerschaftsbeziehung aus Händlersicht betrachten und unter Berücksichtigung möglicher Einwände schlagkräftige Argumente für eine individuelle Partneransprache vorbereiten, die in wenigen Sätzen den Mehrwert einer Geschäftsbeziehung aufzeigt. Je besser die Argumente, umso höher die Chancen, dass eine Geschäftsbeziehung zustande kommt [Vgl. Grams, 2011, S. 99 f.].

3.2 VERTRIEBSMANAGEMENT

3.2.1 ZUSAMMENFÜHREN VON MARKETING UND VERTRIEB

Um die Vertriebsarbeit möglichst effektiv und effizient zu gestalten und mögliche Schnittstellenprobleme zu umgehen, ist es ratsam Marketing und Vertrieb zusammenzulegen. Zum einen verfolgen beide Fachbereiche ähnliche Ziele und haben ergänzende Funktionen. Aufgrund der kleinen Firmengröße macht es zum anderen nur wenig Sinn beide Bereiche getrennt voneinander zu gestalten. Wichtig ist eine klare Aufgabenverteilung, die jedem einzelnen ermöglicht, seinen Tätigkeiten bestmöglich nachzugehen. Wenn die Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb klar festgelegt ist, steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege [Vgl. Binckenbanck, 2013, S. 209 ff./ Homburg et al., 2012, S. 123]. Der Vertrieb sollte nah am Kunden bleiben und Aufgaben wie Kundensegmentierung, Neukundenakquise, Ausbau von Kundenbeziehungen sowie Steuerung von Vertriebsaktivitäten durch den Vertriebspartner übernehmen. Das Marketing sollte dagegen die vertriebsunterstützende Funktion ausführen. Darunter fallen Aufgaben wie Steigerung des Bekanntheitsgrads der Marke, Imageaufbau, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung, Gestaltung von kreativen Kommunikationsmaßnahmen, Pflege der Website und Erstellung von Publikationen wie Produktinformationen. Je besser die Marktpositionierung, je stärker der Marktauftritt, umso einfacher wird es dem Vertrieb fallen, die eesy-ic Marke vor dem Kunden zu vertreten. Obwohl beide Bereiche unterschiedliche Aufgaben erfüllen, verfolgen sie ein gemeinsames Ziel. Im Rahmen von Synergieeffekten können durch kundenorientierte Denk- und Verhaltensweisen, intensive Kommunikation, Offenheit im Informationsaustausch, Vertrauen und Eigenverantwortung die Stärken jedes einzelnen optimal ausgeschöpft und die Produktivität der Vertriebsarbeit deutlich gesteigert werden.

Vertrieb	Marketing
Kundensegmentierung	Erstellung von Publikationen
Neukundenakquise	Pressearbeit / Verfassen von Fachartikeln
Ausbau von Kundenbeziehungen	Marktforschung
Vertriebsplanung	Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen
Steuerung der Vertriebsaktivitäten	Pflege der Firmenwebsite

Abbildung 10 | Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb[13]

3.2.2 VERTRIEBSSTEUERUNG

Unter Vertriebssteuerung wird grundsätzlich ein Prozess zur effektiven und wirksamen Gestaltung, Koordination und Steuerung aller vertriebsbezogenen Aktivitäten im Hinblick auf die Erfüllung definierter Vertriebsziele verstanden [Vgl. Kühnapfel, 2013, S. 21]. Um die Vertriebsarbeit möglichst effektiv zu gestalten, muss eesy-ic im Rahmen der Vertriebssteuerung zunächst eine systematische Vertriebsplanung und Budgetierung vornehmen. Dafür muss das Unternehmen diverse Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber sammeln und auswerten. Auf Basis der gewonnennen Erkenntnis sollte es dann die zukünftige Marktentwicklung einschätzen und eine Umsatz-/Mengenplanung erstellen. Je präziser die Planung, desto geringer die Kosten für Übermengen und desto höher die Vertriebseffizienz. In regelmäßigen Zeitabständen sollte eesy-ic sorgfältige Plan-Ist-Analysen durchführen, um Abweichungen identifizieren und Leistungsmängel durch gezielte Maßnahmen reduzieren zu können. Eine nachhaltige Vertriebssteuerung soll dem Unternehmen dabei helfen, vorhandene Ressourcen bei der Marktbearbeitung effizient einzusetzen, Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu konzipieren. Vor allem in Bezug auf eine effektive Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner sollte das Unternehmen systematische Maßnahmen zur Kontrolle der geplanten Vertriebsaktivitäten entwickeln. Eine wichtige Voraussetzung stellt dabei intensive Kommunikation sowie Einbeziehung des Vertriebspartners in die vertriebsrelevanten Entscheidungen dar [Vgl. Grams, 2011, S. 117 f.]. Gemeinsam mit dem Vertriebspartner sollten konkrete Ziele über Absatzmengen und Kundenzahlen vereinbart werden. Auf Basis von monatlichen Berichten, die unter anderem Abverkaufszahlen und Informationen über neugewonnene Kunden enthalten sollten, kann eesy-ic Vorgehensweisen des Vertriebspartners beurteilen, Optimierungspotenziale zur Umsatz- und Effizienzsteigerung identifizieren und entsprechend handeln. Um den Vertriebserfolg besser kontrollieren und die Abhängigkeit vom Vertriebspartner reduzieren zu können, sollte eesy-ic parallel dazu selbst starke persönliche Kundenbeziehungen aufbauen.

13 Eigene Darstellung

3.3 INFORMATIONSMANAGEMENT

3.3.1 ERFOLGREICHES CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Unter Informationsmanagement versteht man grundsätzlich die Planung, Organisation, Überwachung und Steuerung von Informationsflüssen zur Erreichung strategischer Unternehmensziele. Die Aufgabe des Informationsmanagements ist, Informationen zu sammeln, auszuwerten, zu interpretieren und bei Bedarf bereitzustellen. Da Informationen sich rasant vermehren, ist es wichtig, das Managen von Informationen im Vertrieb durch den Einsatz, Pflege und Ausbau von ganzheitlichen Informationssystemen zu unterstützen, um zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können. Systematisches Informationsmanagement fördert die Professionalität der Vertriebsarbeit, hilft komplexe Aufgaben zu bewältigen und ermöglicht eine rechtzeitige Anpassung an veränderte Marktbegebenheiten [Vgl. Weck, 2003, S. 6/ Biethahn et al., 2004, S. 18 f.]. Um riesige Informationsbestände über Kunden, Wettbewerber und Märkte im Vertrieb zielgerichtet verwalten zu können, werden auf dem Markt zahlreiche CRM-Lösungen angeboten, die sich sowohl an den Bedürfnissen der großen als auch der kleinen Unternehmen orientieren. Ein CRM-System fasst die wichtigsten Informationen strukturiert im Überblick zusammen und ermöglicht Mitarbeitern mit wenigen Mausklicks den Zugriff auf die von ihnen benötigten Daten. Dadurch werden die Aktivitäten der Mitarbeiter strukturierter, effizienter und weniger zeitaufwendiger. Die Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitern und Prozessabläufe im Vertrieb können deutlich verbessert werden. Mit der Unterstützung eines CRM-Systems können die Vertriebsmitarbeiter sich auf wirkungsvollste Aktivitäten konzentrieren und Kundeninteraktionen effektiver gestalten. Eine für eesy-ic interessante CRM-Funktion ist zum Beispiel die Steuerung von Kundenbesuchen. Bei vielen Kontakten kann ein Kunde schon mal vergessen oder übersehen werden. Ein intelligentes CRM-System verhindert das, indem es den Vertriebsmitarbeiter daran erinnert, dass ein Kunde zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder kontaktiert werden muss. Dafür muss der Mitarbeiter lediglich eine Erinnerungsfunktion einschalten und gewünschte Kontakthäufigkeit eingeben. Im Besuchsbericht kann er vermerken, für welche Produkte ein Kunde sich interessiert und auf was er besonders Wert legt. Auch Angebote können direkt aus dem CRM-System geschrieben werden und ihre Erstellung wird durch bereits vorhandene Textbausteine unterstützt. Die wichtigsten Informationen über einzelne Kunden können in der Aktivitätshistorie archiviert und bei Bedarf jederzeit abgerufen werden. Somit stellt eine CRM-Software ein ideales Werkzeug dar, das wertvolles Kundenwissen systematisiert sowie eine gezielte Kundenbearbeitung und Steigerung der Vertriebseffizienz ermöglicht.

3.3.2 EINFÜHRUNG EINES CRM-SYSTEMS

Eine kundenorientierte Unternehmensstrategie und einen erfolgreiches Customer Relationship Management sollten immer durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt werden. Kommerzielle Softwarelösungen bieten oft umfangreiche Möglichkeiten, sind aber auch sehr teuer. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, auf eine kostspielige CRM-Lösung zunächst zu verzichten und stattdessen eine kostenlose Alternative zu testen, die zu keinen zusätzlichen Budgetbelastungen des Unternehmens führt. Im Bereich der kostenlosen, aber durchaus professionellen Open Source Anwendungen gibt es zahlreiche CRM-Produkte, die extra für die Bedürfnisse der kleinen Start-up-Unternehmen mit begrenztem Budget entwickelt wurden und neben CRM-Funktionen auch weitere Module enthalten. Viele der Anbieter bieten zusätzlich zu den freien Versionen auch kostenpflichtige Varianten, die im Vergleich zu freien Alternativen gewisse Verbesserungen enthalten. Aber auch hier besteht die Möglichkeit, diverse CRM-Systeme für einen befristeten Zeitraum gratis zu testen und zu prüfen, inwieweit die jeweilige Lösung die Bedürfnisse des Unternehmens erfüllt. Um die Vor- und Nachteile von unterschiedlichen CRM-Lösungen besser bewerten zu können, sollte eesy-ic sowohl freie als auch kommerzielle Alternativen über gewisse Zeiträume testen und miteinander vergleichen. Sollte das Unternehmen letztendlich zum Entschluss kommen, dass die Vertriebsaktivitäten sich mit einem kommerziellen CRM-System besser und effizienter steuern lassen, kann es immer noch die teuren Lizenzen mit langen Laufzeiten umgehen, indem es die gewünschte Software für eine bestimmte Anzahl von Nutzern für einen festen Monatspreis mietet.

3.4 KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

3.4.1 NEUKUNDENAKQUISE

Das Kundenbeziehungsmanagement beginnt mit der Neukundengewinnung. Durch die Akquisition von neuen profitablen Geschäftsbeziehungen können Unternehmen ihren dauerhaften Markterfolg sichern. Dieses Thema spielt besonders bei Jungunternehmen eine wichtige Rolle, da sie in der Anfangsphase noch über einen kleinen Kundenstamm verfügen und ihr Geschäftserfolg zum großen Teil von wenigen bestehenden Key Accounts abhängt. Sollte einer der Schlüsselkunden, aus welchen Gründen auch immer wegfallen, kann das für ein Start-up-Unternehmen gravierende Folgen nach sich ziehen. Nichtsdestotrotz müssen Unternehmen dieses Szenario bei ihren Planungen berücksichtigen und rechtzeitig entsprechende Vorkehrungen treffen. Die geschilderte Problematik betont einmal mehr die Bedeutung einer professionellen Kundenakquise. Welche Maßnahmen kann eesy-ic in Zukunft ergreifen, um den Erfolg der Neukundengewinnung erkennbar zu erhöhen? Zunächst sollte die Kundenakquise zu einem festen Bestandteil der Alltagsarbeit werden. Sinnvoll wäre es, 10% der Arbeitszeit in die gezielte Neukundenansprache zu investieren. Parallel dazu kann man ein professionelles Telemarketingunternehmen beauftragen,

neue Leads über die Kaltakquise zu generieren. Es gibt zahleiche Anbieter auf dem Markt, die nach Region, Branche und Firmengröße Ihre bereits vorqualifizierten Kontakte selektieren und gezielt ansprechen. Auf diese Weise kann eesy-ic viel Zeit sparen, die wichtigen Entscheidungsträger direkt erreichen und den Vertriebserfolg steigern. Wenn man seinen richtigen Ansprechpartner schon kennt, sollte man im nächsten Schritt, ähnlich wie bei der Gewinnung eines neuen Vertriebspartners, eine individuelle Kundenansprache vorbereiten. Der erste Kontakt entscheidet maßgeblich über die weitere Beziehungsentwicklung. Deshalb muss das Personal im Rahmen der Telefonakquise geschult werden, in wenigen Sätzen das wichtigste auf den Punkt zu bringen und beim potenziellen Kunden Interesse zu wecken. Je mehr man über die Ausgans- und Bedarfssituation des Kunden kennt, je besser man dem Kunden den Mehrwert einer Geschäftsbeziehung aufzeigen kann, umso höher sind die Chancen, einen Kundentermin zu bekommen. Die Telefonakquise ist genauso wie andere Akquisitionsmaßnahmen keine einmalige Aktion. Beim ersten Vorstellungsgespräch muss man unbedingt mit dem Kunden ein weiteres Telefonat vereinbaren und im Nachfassgespräch durch eine schlüssige Argumentation den Kunden zu einem persönlichen Kundentermin überzeugen. Wenn Kunden heutzutage etwas suchen, dann suchen sie primär über Google. Deshalb sollte eesy-ic auch intensiv Onlinemarketing betreiben und Instrumente wie Google AdWords einsetzen. Ferner kann man den Erfolg der Neukundengewinnung fördern, indem man qualitativ hohe Referenzen von den Bestandskunden einholt und sie auf der Firmenhomepage präsentiert. In Summe sollen die einzelnen Maßnahmen deutlich zum positiven Image, zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Marke und zur Vertrauensbildung bei Kunden beitragen.

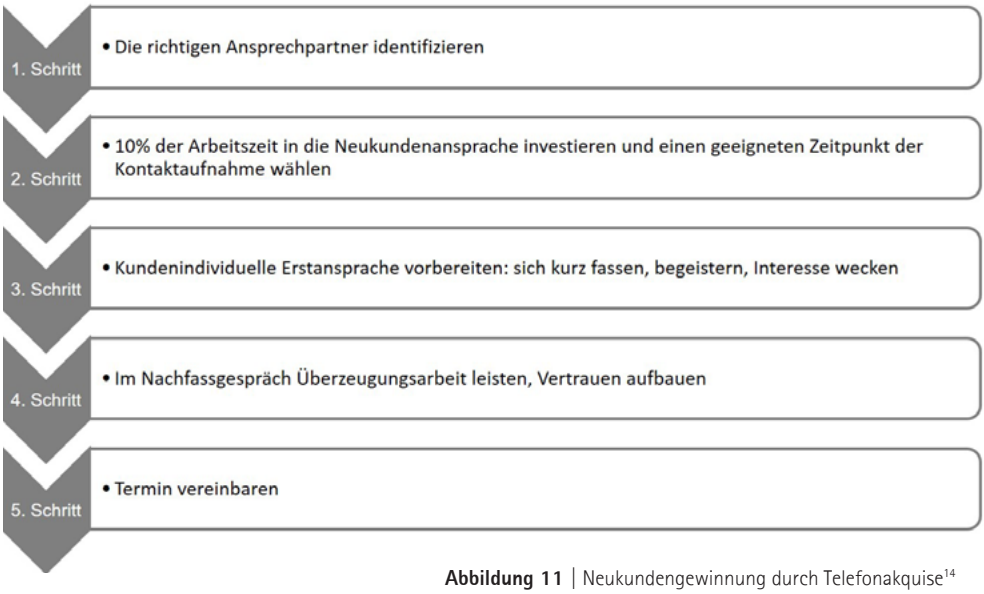


Abbildung 11 | Neukundengewinnung durch Telefonakquise[14]

14 Eigene Darstellung

3.4.2 KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG

Der Verkauf eines Produkts sollte nicht der Abschluss eines Geschäfts sein, sondern der Anfang einer langfristigen Beziehung – Kundenbindung ist das wichtige Schlagwort in diesem Zusammenhang. Kundenbindung wird erreicht, indem man persönliche Beziehungen zu den Kunden aufbaut und eine hohe Kundenzufriedenheit sicherstellt. Diese entsteht zum Beispiel durch ausgezeichnete Serviceleistungen, hohe Produktqualität und erfolgreiches Beschwerdemanagement. Die Konzentration auf langfristige und profitable Kundenbeziehungen sowie deren nachhaltige Pflege kann in erheblichem Maße die Kundenzufriedenheit und den Vertriebserfolg steigern [Vgl. Bruhn, Homburg, 2005, S. 8/ Homburg et al., 2012, S. 42]. Um Kundenzufriedenheit konsequent erhöhen zu können, muss eesy-ic zunächst wissen, wie zufrieden ihre Kunden mit den Leistungen des Unternehmens sind. Zur systematischen Kundenzufriedenheitsmessung ist es deshalb empfehlenswert, in regelmäßigen Zeitabständen einfache Kundenzufriedenheitsbefragungen durchzuführen, die eesy-ic schnell zeigen können, wie zufrieden ihre Kunden mit den einzelnen Leistungen des Unternehmens sind. Die Zufriedenheitsaspekte können sich auf die Beratungskompetenz, Freundlichkeit und Erreichbarkeit der Mitarbeiter, Produktqualität, Termintreue, Bearbeitung von Reklamationen sowie Internetauftritt des Unternehmens beziehen. Darüber hinaus können Kunden auch eigene Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Leistungsqualität und Erfüllung von Kundenbedürfnissen machen. Da der Gewinn in der Regel überwiegend mit Stammkunden generiert wird, sollte eine serviceorientierte Unternehmenskultur, hohe Kundenzufriedenheit und kundenindividueller Zusatznutzen immer im Vordergrund aller Vertriebsaktivitäten stehen.

3.5 AKTIONSPLAN

Der Aktionsplan fasst die wesentlichen Maßnahmen auf dem Weg zu einer professionellen Vertriebsgestaltung zusammen. Zur Erreichung der geplanten Vertriebsziele wurden fünf Teilziele bzw. Aufgabenblöcke definiert, die wiederum auf einzelne Arbeitspakete heruntergebrochen wurden. Die Teilziele beziehen sich auf Aspekte wie Personal, Kunden, Vertriebspartner, Informationssysteme und Marketingaktivitäten. Auf diese Weise werden in Abbildung 12 unter jedem Aufgabenblock einzelne Schritte in einer systematischen Reihenfolge aufgelistet. Konsequente Einhaltung der dargestellten Aktivitäten soll nach und nach zur Professionalisierung des Vertriebs und zu besseren Vertriebsergebnissen führen.

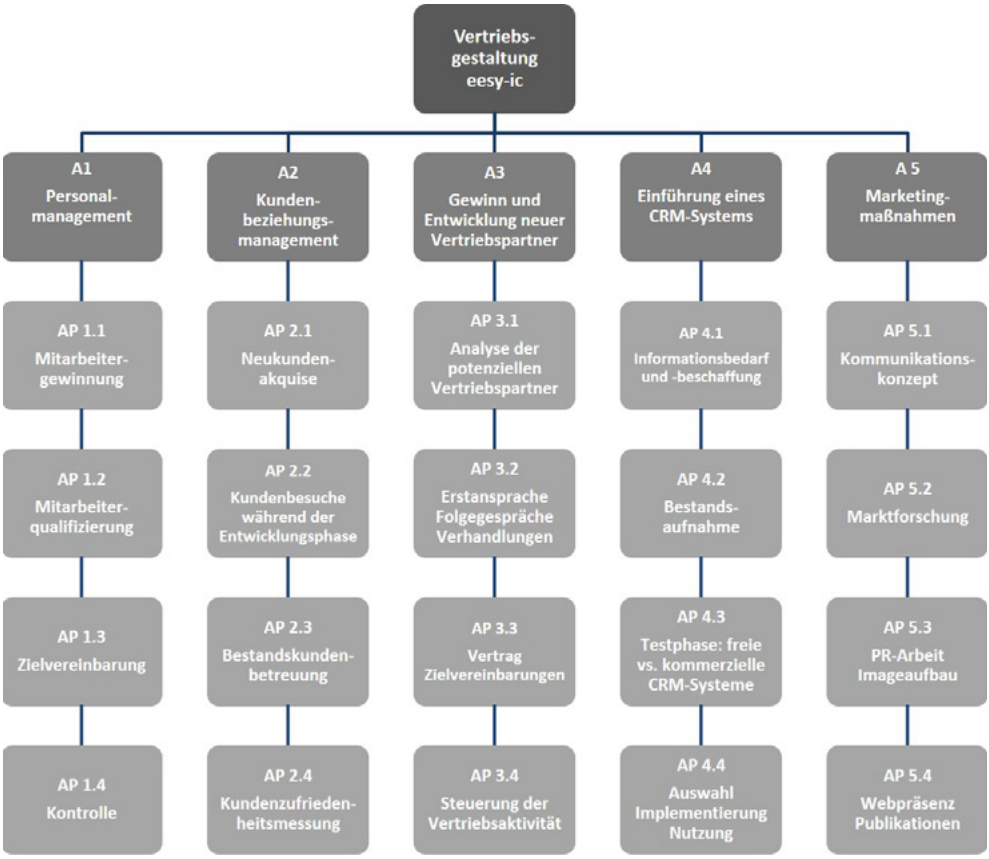


Abbildung 12 | Aktionsplan[15]

Zeitliche Einordnung sämtlicher Vertriebsaktivitäten wird in Abbildung 13 dargestellt. Die Übersicht der geplanten Maßnahmen im chronologischen Zeitverlauf bietet eine gewisse Orientierung und soll Mitarbeitern eine Auskunft darüber geben, welchen Zeitaufwand konkrete Maßnahmen erfordern. Viele Aufgaben verlaufen parallel und sind ein essenzieller Bestandteil der alltäglichen Arbeit. Andere sind einmalig und zeitlich begrenzt, bilden aber einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel. Dritte müssen in regelmäßigen Zeitintervallen wiederholt werden, um die hohe Qualität der Vertriebsarbeit sicherzustellen.

15 Eigene Darstellung

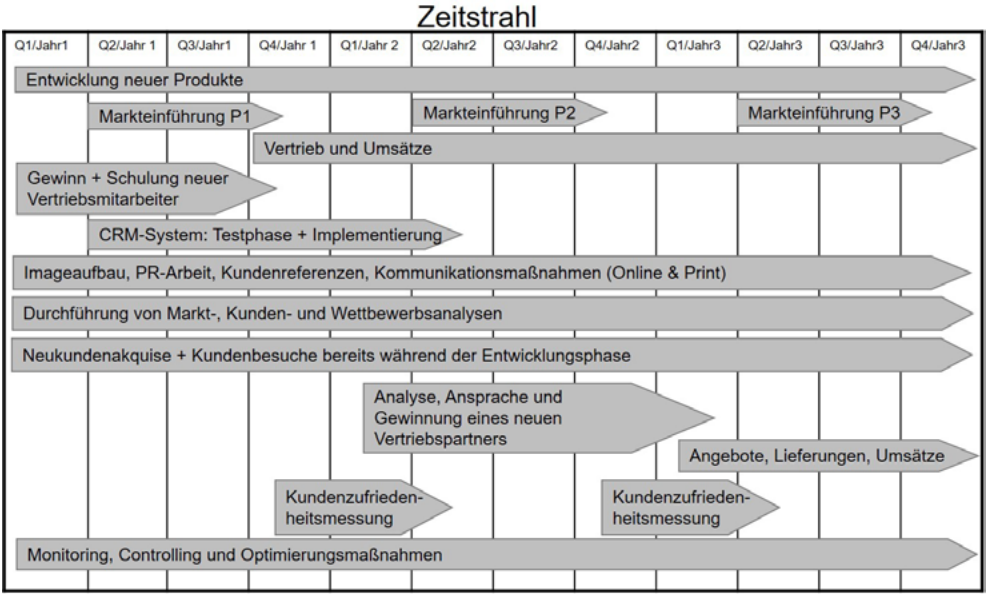


Abbildung 13 | Gestaltung des Vertriebs in der Zeitachse[16]

Im Rahmen des Vertriebscontrollings können diverse Planabweichungen aufgedeckt und durch neue Aktionen gegengesteuert werden. In einem dynamischen Umfeld können sich interne Faktoren oder externe Rahmenbedingen rasch verändern und dadurch den Verlauf von bestimmten Maßnahmen stark beeinflussen. Deshalb müssen Vertriebsmitarbeiter immer wieder überprüfen, inwieweit die ausgesuchten Methoden zum gewünschten Ergebnis führen und die Vorgehensweisen gegebenenfalls anpassen. Regelmäßige Überwachung und Steuerung der Vertriebsaktivitäten stellt ein wichtiges Instrument zur Erkennung der zukünftigen Fehlentwicklung dar und ermöglicht somit eine frühzeitige Risikoidentifizierung und Überarbeitung der gewählten Maßnahmen.

4 NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Der Aufbau eines professionellen Vertriebs kann eesy-ic in vielerlei Hinsicht Vorteile verschaffen. Neben dem bereits aufgezeigten qualitativen Nutzen wie der Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens, Verbesserung der internen Prozessabläufe und Stärkung der

16 Eigene Darstellung

Partnerschaftsbeziehungen mit Vertriebspartnern und Kunden führt das systematische Vertriebsmanagement zu höheren Umsätzen und einer steigenden Unternehmensprofitabilität.

Mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse wird in Abbildung 14 auf monetärer Basis eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung vorgenommen, die die Rentabilität der geplanten Investitionen bewertet. Dabei werden der voraussichtliche Aufwand und Nutzen in Geldeinheiten umgewandelt und zueinander ins Verhältnis gesetzt, sodass am Ende eine übersichtliche und gut interpretierbare Informationsgrundlage für weitere Maßnahmenentscheidungen entsteht. Bei monetären Angaben handelt es sich jeweils um Schätzungswerte. Die Verlässlichkeit der Aussagen ist deshalb kritisch zu hinterfragen.

A. Aufwand in EUR	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Mitarbeiterrekrutierung (einmalig)	1.000	0	0
Arbeitsplatzausstattung (einmalig)	2.000	0	0
Personalkosten	100.000	100.000	100.000
Vertriebsschulungen	5.000	5.000	5.000
Neukundenakquise	1.000	1.000	1.000
Marketingkosten	10.000	20.000	50.000
Reisekosten	10.000	15.000	20.000
Gesamtkosten pro Jahr	**129.000**	**141.000**	**176.000**
B. Nutzen in EUR			
Umsatzsteigerung (3 EUR pro Stück)	150.000	375.000	675.000
- Absatzmenge in Stück	50.000	125.000	225.000
Verbesserung der Prozessabläufe	50.000	25.000	25.000
Gesamtnutzen pro Jahr	**200.000**	**400.000**	**700.000**
C. Ergebnis pro Jahr in EUR	71.000	259.000	524.000

Abbildung 14 | Kosten-Nutzen-Analyse[17]

Der Kosten-Nutzen-Vergleich zeigt, inwieweit das zu erwartende Vertriebsresultat den dafür erforderlichen Aufwand rechtfertigt und eine Verbesserung gegenüber dem Anfangszustand bewirkt. Die Rechnung wurde für einen Zeitraum von drei Jahren erstellt. Auf der Aufwandseite werden Kosten für die Mitarbeiterbeschaffung, Arbeitsplatzausstattung, Mitarbeitergehälter, Weiterbildungsmaßnahmen, Neukundenakquise, Marketingmaßnahmen und Geschäftsreisen be-

17 Eigene Darstellung

rücksichtigt. Es wird angenommen, dass eesy-ic zunächst mit einer Open Source CRM-Lösung gut auskommt und hierfür deshalb keine zusätzlichen Kosten entstehen. Unter dem Strich fallen im ersten Jahr Gesamtkosten von 129.000 €, im zweiten Jahr 141.000 € und im dritten Jahr 176.000 € an. Auf der Nutzenseite ist mit einer Umsatzsteigerung durch die Einnahmen aus dem Verkauf von neuen Produkten zu rechnen. Wenn das erste Produkt (P1) eingeführt wird, wird es eine gewisse Zeit brauchen, um auf dem Markt bekannt zu werden. Deshalb wird bei der Rechnung davon ausgegangen, dass eesy-ic im ersten Jahr nur 50.000 ICs für einen Stückpreis von 3 € vertreiben kann, wodurch ein Umsatz von 150.000 Euro generiert wird. In den darauffolgenden Jahren können jedoch größere Absatzmengen eingeplant werden. Im zweiten und dritten Jahr wird zudem die Markteinführung von weiteren Produkten (P2+P3) folgen, die ebenfalls zur Umsatzsteigerung beitragen. Durch die Verbesserung von Prozessabläufen und zielgerichtete Arbeiten können zusätzlich in allen drei Jahren Kosteneinsparungen erreicht werden, sodass mithilfe der eingesetzten Vertriebsmittel im ersten Jahr ein Gesamtnutzen von 200.000 €, im zweiten Jahr 400.000 € und im dritten Jahr 700.000 € zu erwarten ist. Eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen führt in Summe in allen drei Jahren zu einem positiven Ergebnis. Im ersten Jahr sind es 71.000 €, im zweiten Jahr 259.000 € und im dritten Jahr 524.000 €.

Diese einfache und überschaubare Rechnung veranschaulicht im Überblick den wirtschaftlichen Nutzen des Vertriebsvorhabens. Aufgrund des zu erwartenden positiven Ergebnisses empfehle ich die Umsetzung des vorgestellten Vertriebskonzepts in Anlehnung an den Sales-Excellence-Ansatz. Dadurch kann eesy-ic ihre Marktposition, interne Prozesse und wirtschaftliche Situation deutlich verbessern und langfristige Partnerschaftsbeziehungen mit Vertriebspartnern und Kunden aufbauen.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Das Ziel dieses Beitrags war es, einen Leitfaden für ein professionelles Vertriebsmanagement für das Start-up-Unternehmen eesy-ic zu entwickeln, das durch systematische Vorgehensweisen, effektive Vertriebsprozesse und produktive Kundenbeziehungen ausgezeichnet ist. Orientiert an den vier Dimensionen des Sales-Excellence-Ansatzes – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – wurden wesentliche Handlungsfelder behandelt, die zur Schaffung einer Vertriebsexzellenz erforderlich sind. Um Spitzenleistungen im Vertrieb zu erreichen, sollte eesy-ic

- hochqualifizierte Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit rekrutieren, qualifizieren und mit ihnen anspruchsvolle und realistische Ziele vereinbaren, deren Erreichung durch Rahmenbedingungen ermöglicht, regelmäßig überprüft und entsprechend belohnt wird.
- Die für die Vertriebsarbeit relevanten Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber

systematisch sammeln, auswerten und optimal nutzen. Um die Prozesse effizienter und weniger zeitaufwendiger zu gestalten und die Informationsflüsse im Unternehmen zu verbessern, sollte eesy-ic mit einem professionellen CRM-System arbeiten.

- In regelmäßigen Abständen das eigene Unternehmen, Märkte, Kunden und Wettbewerber analysieren, um die Trends von morgen zu erkennen, Änderungen rechtzeitig zu erfassen und mit angemessenen Maßnahmen darauf zu reagieren.
- Von ihren Stärken profitieren, in Hinblick auf Flexibilität, Geschwindigkeit und Qualität der Kundenbetreuung deutlich bessere Ergebnisse als die Konkurrenz zeigen und dadurch Wettbewerbsvorteile auf Nischenmärkten ausbauen.
- 10% der Arbeitszeit in die Neukundenansprache investieren und möglichst viele qualifizierte Termine mit potenziellen Kunden vereinbaren, die das Unternehmen bereits in der Entwicklungsphase besuchen. Mit potenzialstarken Kunden sollte das Unternehmen persönliche und langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen.
- In regelmäßigen Abständen Kundenzufriedenheitsmessungen in Form von Kundenbefragungen durchführen. Auf Basis der Ergebnisse sollte das Unternehmen einen kundenindividuellen Zusatznutzen bieten, die Kundenzufriedenheit konsequent steigern und langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufbauen.
- Einen leistungsfähigen Vertriebspartner gewinnen, der eesy-ic in der Öffentlichkeit stark vertreten und die Produkte des Unternehmens an möglichst viele Kunden bringen kann. Mit seinem Vertriebspartner sollte eesy-ic gute Beziehungen aufbauen, intensiv kommunizieren und eng kooperieren.
- Ein positives Image der „eesy-ic Marke“ in der Öffentlichkeit aufbauen und den Bekanntheitsgrad des Unternehmens konsequent steigern, indem es starke Beziehungen zu Presse aufbaut, kreative Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und gezieltes Online- und Offline-Marketing betreibt.
- Im Rahmen der Vertriebssteuerung diverse Vertriebsaktivitäten in Hinblick auf die Zielerreichung überprüfen, um Abweichungen zu identifizieren und geeignete Korrekturmaßnahmen zu entwickeln. Erfolgreiche Vertriebssteuerung ermöglicht eine effiziente und effektive Einteilung der vorhandenen Ressourcen und Mittel.

Wie der Kosten-Nutzen-Vergleich gezeigt hat, rechnen sich systematische Investitionen in die professionelle Gestaltung des Vertriebs. Eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittener Aktivitäten wird dem Unternehmen einen messbaren Erfolg bringen. Neben dem positiven monetären Effekt sollen vorgeschlagene Maßnahmen zur Vertrauensbildung bei Kunden, Verbesserung des Unternehmensimages und Stärkung der Marktposition führen.

ANHANG

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Aufgabe
AP	Arbeitspaket
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alli
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IC	Integrated Circuit
IDM	Integrated Device Manufacturer
IP	Intelectual Property
IT	Informationstechnologie
P	Produkt
PEST	Political, economic, social & technological trends
PLC	Product Life Cycle
Q	Quartal
PR	Public Relations
R	Risiko
S.	Seite
SIBE	School of International Business and Entrepreneurship
SWOT	Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

LITERATURVERZEICHNIS

SELBSTSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

BIETHAHN, J.; MUKSCH, H.; RUF, W. (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement. Band I: Grundlagen. 6. Auflage. Oldenbourg. München.

BRUHN, M.; HOMBURG, C. (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5. Auflage. Gabler. Wiesbaden.

DANNENBERG, H.; ZUPANCIC, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Gabler. Wiesbaden.

GRAMS, A. (2011): Partner Account Management: Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern. Books on Demand. Norderstedt.

HOLTBRÜGGE, D. (2013): Personalmanagement. 5 Auflage. Springer Gabler. Berlin.

HOMBURG, C.; SCHÄFER, H.; SCHNEIDER, J. (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. 7. Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden.

KÜHNAPFEL, J. (2013): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz. Springer Gabler. Wiesbaden.

OLFERT, K. (2012): Personalwirtschaft. Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft. 8. Auflage. Kehl Verlag. Herne.

PORTER, M. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage. Campus Verlag. Frankfurt am Main.

WECK, R. (2003): Informationsmanagement im globalen Wettbewerb. Voraussetzungen und Potenziale einer erfolgreichen Positionierung. Oldenbourg. München.

SAMMELWERKE

BINCKEBANK, L. (2013): Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing durch interaktive Markenführung. In: BINCKEBANK, LARS/ HÖLTER, ANN-KRISTIN/ TIFFERT, ALEXANDER (HRSG.): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung. Springer Gabler. Wiesbaden.

FAIX, W. (2006): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: FAIX W. G./ SCHULTEN A./ KECK G./ SAILER J./ MEZGER P. (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1. Steinbeis Edition. Stuttgart.

STUDIEN

BALLHAUS, W.; PAGELLA, A.; VOGEL, C. (2009): Taktwechsel in der Halbleiterbranche? PricewaterhouseCoopers. Düsseldorf.

BALLHAUS, W.; PAGELLA, A.; VOGEL, C.; WILMSMEIER, C. (2012): Faster, greener, smarter – reaching beyond the horizon in the world of semiconductors. PriceWaterhouseCoopers. Düsseldorf.

ELEKTRONISCHE MEDIEN

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2013): Horizont 2020 im Blick. Informationen zum neuen EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/pub/horizont_2020_im_blick.pdf Zuletzt geprüft am 25.12.2014.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2014): Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand. Online verfügbar unter http://www.zim-bmwi.de/ Zuletzt geprüft am 25.12.2014.

IC INSIGHTS (2014): Research Bulletin. Analog Unit Shipments Outpacing Growth of All IC Product Segments. Online verfügbar unter http://www.icinsights.com/data/articles/documents/705.pdf Zuletzt geprüft am 04.01.2014.

INTERNE QUELLEN

EESY-IC GMBH (2012): Förderantrag an das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie für die Durchführung des Projekts „Time Continuous Delta Sigma für Encoder Applikationen". o.V. Nürnberg.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Stakeholder Analyse

Abbildung 2 | Einordnung der eesy-ic GmbH innerhalb des Halbleitermarkts

Abbildung 3 | Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate auf dem Halbleitermarkt bis 2018

Abbildung 4 | PEST Analyse

Abbildung 5 | Branchenstrukturanalyse

Abbildung 6 | SWOT Analyse

Abbildung 7 | Kundenstrategie der eesy-ic GmbH

Abbildung 8 | Wettbewerbsstrategie der eesy-ic GmbH

Abbildung 9 | Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner

Abbildung 10 | Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb

Abbildung 11 | Neukundengewinnung durch Telefonakquise

Abbildung 12 | Aktionsplan

Abbildung 13 | Gestaltung des Vertriebs in der Zeitachse

Abbildung 14 | Kosten-Nutzen-Analyse

JASMIN LANDECK

ANFORDERUNGS-ANALYSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR EINFÜHRUNG EINER PLANUNGS-, REPORTING- UND ANALYSEDATENBANK (PRADA)

AM BEISPIEL DER ABTEILUNG
GLOBAL COMMUNICATIONS MERCEDES-BENZ CARS
DER DAIMLER AG

ABSOLVENTIN WO67
(03/2013–02/2015)

INHALT

Summary ... **437**

1 Aktuelle Herausforderungen in der Produktkommunikation ... **437**

2 Ausgangssituation zum Umgang mit Informationen ... **439**
2.1 Vorstellung der Rahmenbedingungen ... **439**
2.2 Darstellung des Umgangs mit Informationen ... **442**

3 Entwicklung von Anforderungen und Nutzen der Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank ... **447**
3.1 Übergeordneter Nutzen und allgemeine Erwartungen ... **448**
3.2 Detaillierung der Anforderungen und des Nutzens ... **450**

4 Analyse der Umsetzbarkeit der Anforderungen und Ableitung von Handlungsempfehlungen ... **453**
4.1 Analyse der Umsetzbarkeit der Anforderungen ... **453**
4.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen ... **456**

5 Fazit und Schluss ... **457**

Anhang ... **459**

SUMMARY

Die Abteilung Global Communications Mercedes-Benz Cars der Daimler AG ist für die Information der Medien zuständig. Es geht darum, Medienvertreter möglichst effektiv und effizient mit den gewünschten Informationen zu versorgen.

Wird die Situation in dieser Abteilung betrachtet, wird deutlich, dass intern auf dezentrale Informationssysteme zurückgegriffen wird. Neben mehreren Excel-Dateien werden eventspezifische Informationssysteme und das Betriebssystem SAP genutzt. Das bedeutet, dass Daten vereinzelt und teilweise auch redundant gespeichert werden. Da die Mitarbeiter der Abteilung Global Communications Mercedes-Benz Cars nicht immer die Möglichkeit haben, Daten im Vorfeld von Entscheidungen abzustimmen, entstehen dadurch Informationsdefizite, die die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter einschränken. In der Master-Thesis geht es darum, die Voraussetzungen für eine IT-gestützte Datenbank (Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank, kurz PRADA) zu schaffen, die die dezentralen Daten zusammenführt. Genauer gesagt soll die Datenbank die Prozesse der Planung, des Reportings und der Analyse abdecken.

Das Ziel der Master-Thesis besteht darin, Transparenz über den Einsatz der derzeitigen Informationssysteme herzustellen und den Prozess der Informationsverarbeitung und -versorgung künftig zu verbessern. Die Informationsbedürfnisse bleiben weiterhin bestehen, werden künftig jedoch besser aufeinander abgestimmt.

1 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PRODUKTKOMMUNIKATION

Ob Unternehmen am Markt erfolgreich sind, hängt immer mehr davon ab, wie schnell die internen Prozesse vorangetrieben werden. Das ist auf die Situation in den Märkten zurückzuführen, die eine kürzere Zeit von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung fordern. Sofern von einer Anpassung der Struktur im Unternehmen abgesehen wird, kann Schnelligkeit nur durch die Informationsversorgung und -verarbeitung erreicht werden (Jansen 1999: 151).[1] Es besteht damit eine positive Korrelation zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und dem Umgang mit Informationen.

Die Bedeutung von Informationen wird zudem durch den Umgang im Unternehmen deutlich: Informationen stellen einen Handlungsrahmen dar, der es den Mitarbeitern ermöglicht, Entscheidungen

1 Vgl. Jansen, J.; Neue Möglichkeiten der Kommunikation schaffen die Basis für den Unternehmenserfolg, 1999.

im Sinne des Unternehmens zu treffen (Hungenberg 2012: 358).[2] Informationen bilden somit einen roten Faden, der sich durch alle Ebenen eines Unternehmens zieht.

Die DAG ist einer der größten Anbieter von Pkw im Premiumsegment und von Nutzfahrzeugen weltweit (DAG 2014: 1).[3] Die Abteilung Global Communications Mercedes-Benz Cars (COM/MBC) ist für die Außendarstellung der Produkte und Marken des Pkw-Geschäftsfelds in den Medien zuständig. Den Schwerpunkt der Abteilung bildet die Kommunikation mit der Dialoggruppe der Medienvertreter, die über Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Pressemitteilungen oder Produktpräsentationen) über Produkte und Marken der DAG informiert werden.

Dazu ist abzuwägen, welches Konzept für die Dialoggruppe passend ist bzw. welche Kommunikationskanäle geeignet sind. Die Kommunikationsmaßnamen müssen sich daran messen lassen, ob sie hinsichtlich Effektivität zum übergeordneten Kommunikationsziel beitragen. Darüber hinaus wird beurteilt, ob die vorhandenen Kapazitäten effizient eingesetzt werden. Für die internen Entscheidungen bedeutet das, eine Möglichkeit zu finden, die eine Beurteilung der Kommunikationsmaßnahmen zulässt. An diesem Punkt setzt das Kommunikationscontrolling an.

Bei diesem Konzept geht es vor allem darum, Transparenz zu schaffen, um die Wirkung der Kommunikation zu bestimmen (Sass/Zerfaß: 2008: 3f).[4]

Die stetig steigenden Anforderungen an die internen Prozesse sowie der Anspruch des Kommunikationscontrollings bilden den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

In der Abteilung COM/MBC werden Daten in den einzelnen Fachbereichen dezentral gespeichert. Damit die internen Prozesse beschleunigt werden und ein Wertbeitrag der Kommunikation ermittelt werden kann, ist es jedoch erforderlich, die Daten zusammenzuführen. Künftig soll es deshalb eine gemeinsame Datenbank geben, die die gesamten Informationsbedürfnisse der Abteilung COM/MBC abdeckt. Es bedarf also eines Informationstechnik-(IT-)Systems, das für eine Vielzahl von Abfragen zur Verfügung steht und einen übergreifenden Blick auf die Projekte zulässt.

Mit dieser Arbeit wird die erforderliche Transparenz hergestellt, die zur Entwicklung einer gemeinsamen Datenbank gebraucht wird. Die Datenbank wird im weiteren Verlauf auch als Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank bezeichnet (kurz: PRADA).

2 Vgl. Hungenberg, H.; Strategisches Management in Unternehmen, 2012.

3 Vgl. Daimler AG, Unternehmen, 2014.Vgl. Hungenberg, H.; Strategisches Management in Unternehmen, 2012.

4 Vgl. Sass, J. E., Zerfaß, A.; Kommunikationscontrolling Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte, 2008.

2 AUSGANGSSITUATION ZUM UMGANG MIT INFORMATIONEN

Im zweiten Kapitel werden zunächst die Rahmenbedingungen der Master-Thesis vorgestellt. Daneben wird auf den bisherigen Umgang mit Informationen eingegangen. Die Autorin ist dadurch in der Lage, in einem weiteren Schritt die Analyse der derzeitigen Situation durchzuführen.

2.1 VORSTELLUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Kurzporträt der Produktkommunikation

Als Kommunikationsmaßnahmen werden Pressematerialien, Produktpräsentationen und die Vergabe von Presse-Testwagen (PTW) an Medienvertreter mit dem Ziel der Berichterstattung durch die Medienvertreter bezeichnet. Einzelheiten werden im folgenden Abschnitt erläutert:

- **Pressematerialien**
  Pressematerialien (Pressemitteilungen, Fotos etc.) bilden die erste Stufe der Kommunikation und kommen damit noch vor Produktpräsentationen und der Vergabe von PTW zum Einsatz. Diese Dokumente werden jedoch nicht nur eigenständig, sondern häufig auch in Verbindung mit Produktpräsentationen eingesetzt. Es muss zudem nicht immer ein Produktbezug gegeben sein. Pressematerialien können ebenso anlassbezogen angefertigt werden, bspw. aufgrund der Zusammenarbeit mit einem neuen Markenbotschafter. Für die Berichterstattung der Abteilung COM/MBC sind Pressematerialien deshalb insgesamt von hoher Bedeutung.
- **Produktpräsentationen**
  Sofern der Kommunikationsbedarf nicht durch Pressematerialien abgedeckt werden kann, werden dynamische oder statische Produktpräsentationen eingesetzt. Während dynamische Produktpräsentationen den Medienvertretern die Möglichkeit bieten, das Fahrzeug zu fahren, beinhalten statische Vorstellungen die reine Darstellung des Fahrzeugs (bspw. auf Messen). Darüber hinaus kann eine Produktpräsentation ebenfalls anlassbezogen durchgeführt werden. Als Beispiel kann ein Workshop zum Thema Interieur genannt werden oder ein TecDay.[5]
- **Vergabe von PTW**
  Die dritte Kommunikationsmaßnahme beinhaltet die zeitlich begrenzte Vergabe von Fahrzeugen an Medienvertreter, ebenfalls mit dem Ziel der Berichterstattung durch den Medienvertreter. Sofern ein Produktbezug vorliegt, werden Pressematerialien bereits bis zu neun

5 Anmerkung: TecDay ist die Abkürzung für Technological Day und beinhaltet die Organisation einer kleinen Kommunikationsmaßnahme, die sich durch die Gruppengröße von anderen Veranstaltungen unterscheidet.

Monate vor der Markteinführung neuer Produkte ausgegeben. Produktpräsentationen finden ebenfalls in diesem Zeitraum statt. Die Vergabe von PTW erfolgt hingegen erst zeitgleich mit dem Eintritt in den Markt. Die anlassbezogene Kommunikation hat keinen vorab definierten Beginn, da diese Informationen zu den Marken beinhaltet.

Die Abteilung COM/MBC besteht aus vier Fachbereichen und einer Stabsstelle. Abbildung 1 fasst den organisatorischen Aufbau zusammen.

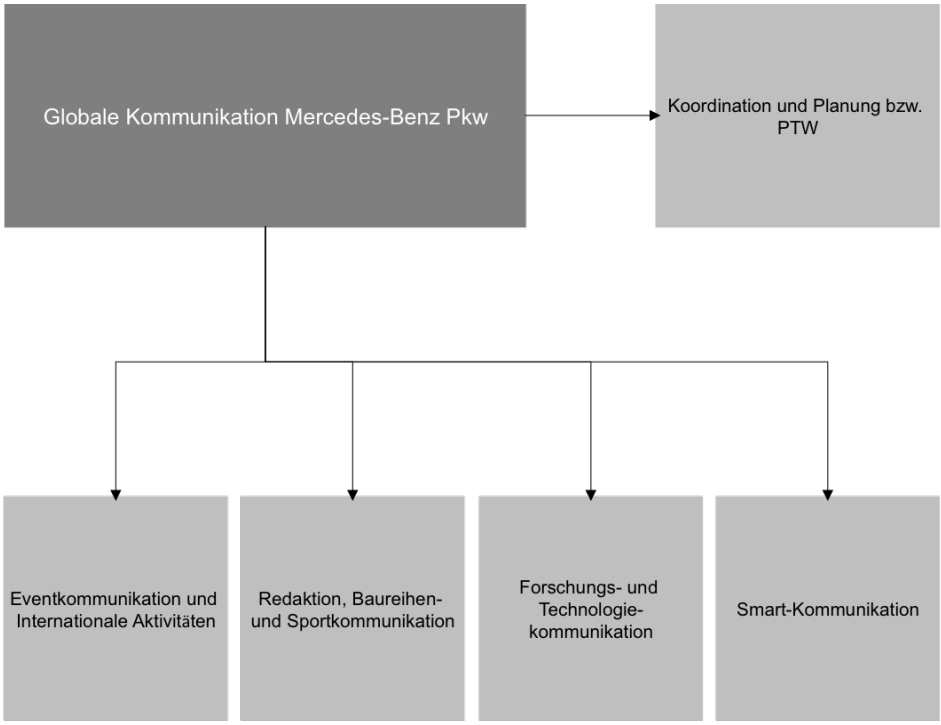


Abbildung 1 | Organisatorischer Aufbau der Abteilung COM/MBC (eigene Darstellung)

Eventkommunikation und internationale Aktivitäten

Die Planung und Durchführung der Produktpräsentationen in Form von Weltpremieren, Pressefahrvorstellungen, Messen, Workshops und TecDays erfolgt durch die Teams der Eventkommunikation. Solche Veranstaltungen finden auf nationaler und internationaler Ebene statt. Des Weiteren ist es Aufgabe des Teams internationale Aktivitäten, die Kommunikationsprozesse der ausländischen Ländergesellschaften der DAG zu koordinieren und zu unterstützen.

Redaktion, Baureihen- und Sportkommunikation

Die Planung, Produktion sowie Distribution diverser Pressematerialien wird vom Fachbereich der Redaktion ausgeführt. Dieser Fachbereich bildet eine entscheidende Schnittstelle zu den anderen Fachbereichen, da dort die redaktionellen Aktivitäten des gesamten Bereichs übergreifend gebündelt werden.

Ein weiterer Teilbereich umfasst die Lifestyle- und Markenkommunikation. Produktbezogene Anfragen spezieller Medien (z. B. Gala oder Cosmopolitan) werden von diesem Team bearbeitet und eigens aufbereitete Inhalte in Lifestyle-Medien platziert.

Weiterhin nimmt die Baureihenkommunikation Anfragen zu Produkten bzw. zu technischen und fahrzeugspezifischen Themen entgegen. Zusätzlich wird die mediale Präsentation der Marken und Produkte durch die Planung, Umsetzung und Betreuung von Sportveranstaltungen unterstützt. Diese Unterstützung wird bspw. dem Deutschen Fußball-Bund zuteil, für den das Unternehmen als Hauptsponsor tätig ist.

Forschungs- und Technologiekommunikation

Die Kommunikation von Forschungs-, Umwelt- und Technologiethemen wird vom gleichnamigen Fachbereich übernommen. Die Spannweite der Themen dieses Fachbereichs reicht von der Entwicklung neuer Technologien bis hin zur Vorserie.

Smart-Kommunikation

Die smart-Kommunikation arbeitet eng mit den zuvor genannten Fachbereichen zusammen und unterstützt diese bei der Ausführung korrespondierender Aufgaben.

Koordination und Planung bzw. PTW

Neben den einzelnen Fachbereichen gehört die Stabsstelle Koordination und Planung bzw. PTW zur Abteilung COM/MBC, die sich in die Teams Controlling und PTW aufteilt. Zu den Aufgaben des Teams Controlling zählen die operative Gemeinkostenplanung, die Investitions- und Personalplanung sowie die Abwicklung des Jahresabschlusses. Zudem nehmen der Bereichsleiter und die einzelnen Fachbereiche dieses Team zur Klärung diverser Sachverhalte der Themen Einkauf, Buchhaltung und Steuern in Anspruch. Im Team PTW erfolgt die bereits erwähnte Disposition und Vergabe der PTW an die Medienvertreter.

An die Vorstellung der Abteilung schließt die Darstellung der Zielsetzung an.

Zielsetzung der Master-Thesis

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die erforderliche Transparenz über den Einsatz der Informationssysteme herzustellen, damit eine den Erwartungen entsprechende Verbesserung der Informationsversorgung und -verarbeitung erreicht wird. Aus diesem übergeordneten Ziel lassen sich die folgenden Teilziele ableiten:

1. **Darstellung der Ausgangssituation**
   Da die Abteilung COM/MBC mit einer Vielzahl an Daten (z. B. Budgetdaten oder eventspezifische Daten) arbeitet, sind die Informationsbedürfnisse entsprechend unterschiedlich. Weiterhin erfolgt die Entwicklung von PRADA nicht losgelöst vom Betriebssystem SAP der DAG. Diese Situation erfordert die Darstellung der Ausgangssituation.
2. **Definition der Anforderungen und Analyse der Umsetzbarkeit**
   Darüber hinaus erfolgt die Definition von Anforderungen an PRADA. In diesem Zusammenhang wird zunächst geklärt, welche Perspektiven eingenommen werden müssen, um den Erwartungen entsprechen zu können. Es geht also darum, die wesentlichen Anforderungen zu ermitteln und eine Analyse der Umsetzbarkeit durchzuführen. Dabei wird geprüft, ob die derzeitigen Informationssysteme den Anforderungen gerecht werden können.
3. **Ableitung und Struktur der Handlungsempfehlung**
   Nachdem die Analyse der Umsetzbarkeit durchgeführt wurde, wird eine Handlungsempfehlung abgeleitet, die über die weitere Umsetzung von PRADA entscheidet. Im Anschluss daran muss deutlich werden, welche weiteren Schritte erforderlich sind, um das Projekt voranzubringen.

2.2 DARSTELLUNG DES UMGANGS MIT INFORMATIONEN

Status quo – Verarbeitung von Informationen

Wie im ersten Kapitel beschrieben, werden in der Abteilung COM/MBC u. a. Excel-Dateien und auch weitere, eventspezifische Informationssysteme und das Betriebssystem SAP verwendet. Im Einzelnen geht es um folgende Informationssysteme:[6]

6 Anmerkung: Der Planungskalender und die Excel-Dateien werden im weiteren Verlauf auch als Informationssysteme bezeichnet.

- Event Relationship Management (ERM),
- Planungskalender,
- Journalist Network (JNet),
- Presse-Testwagen-Manager (PTW-Manager),
- Excel-Dateien und
- Betriebssystem SAP.

In Tabelle 1 sind die einzelnen Informationssysteme und deren Inhalte aufgelistet.

Informationssystem	Inhalte	Nutzung durch Fachbereiche
ERM	Personenbezogene Abwicklung der Teilnahme von Medienvertretern an Veranstaltungen	Eventkommunikation und internationale Aktivitäten
Planungskalender	Übersicht über die gesamten Termine der Abteilung COM/MBC	Alle
JNet	Versand von Pressematerialien in Deutschland Distribution an ausländische Medienvertreter über Ländergesellschaften der DAG	Redaktion
PTW-Manager	Disposition der PTW und Dokumentation der Einsätze	Koordination und Planung bzw. PTW (ausschließlich Team PTW)
Excel-Dateien	Beantragung des Budgets bzw. Durchführung von unterjährigen Budgetabfragen Insellösung als Hilfsmittel für Standardprozesse Budgetlisten der Fachbereiche zur Dokumentation der Leistungen einer Kommunikationsmaßnahme	Alle
Betriebssystem SAP	Abwicklung der Beschaffung und Abbildung der Kostensituation	Alle

Tabelle 1 | Informationssysteme der Abteilung COM/MBC (eigene Darstellung)

Die Nutzung der Daten wird im Weiteren erläutert:

ERM

Beim ERM handelt es sich um eine IT-gestützte Journalisten-Datenbank, die die Kontaktdaten der Medienvertreter enthält. Damit wird eine personenbezogene Abwicklung der Teilnahme der Medienvertreter an einer Veranstaltung ermöglicht. Als Beispiel kann der Versand der Einladungen zu Produktpräsentationen genannt werden, der über das ERM abgewickelt wird (ebenso wie die Rückmeldung durch die Medienvertreter). Das ERM wird vom Fachbereich Eventkommunikation und Internationale Aktivitäten somit zur Abwicklung des Gästemanagements genutzt. Die Daten des ERM sind getrennt nach Produktpräsentationen verfügbar, sodass nach projektbezogenen Daten gesucht werden kann.

Planungskalender

Weiterhin ist der Fachbereich Eventkommunikation und Internationale Aktivitäten für die Anfertigung des Planungskalenders zuständig. Darin sind die gesamten Veranstaltungen der Abteilung COM/MBC hinterlegt. Der Planungskalender wird mithilfe einer Excel-Datei aufbereitet und in Form eines Kalenders abgebildet.

JNet

Das JNet ist ein zentrales Versandsystem für Pressematerialien in Deutschland. Es handelt sich dabei um eine weitere Journalisten-Datenbank (ebenfalls IT-gestützt), in der die Kontaktdaten der Medienvertreter hinterlegt sind. Wie im ersten Kapitel beschrieben, übernimmt der Fachbereich Redaktion den Versand dieser Unterlagen. Sofern Pressematerialien für ausländische Medienvertreter bestimmt sind, erfolgt die Distribution über die Ländergesellschaften der DAG im jeweiligen Land. Der Versand wird jedoch nicht durch ein weiteres Informationssystem unterstützt, sondern erfolgt per E-Mail.

PTW-Manager

Darüber hinaus steht dem Team PTW eine eigene Software zur Verfügung. Neben der Disposition der Fahrzeuge wird der sogenannte PTW-Manager zur Dokumentation der Einsätze genutzt.

Excel-Dateien

Das Team Koordination und Planung beantragt im Vorfeld zur Planung der Kommunikationsmaßnahmen das gesamte Budget für die Abteilung COM/MBC. Die Abgabe des Budgetvorschlags erfolgt in Form einer standardisierten Excel-Datei. Neben der jährlichen Abgabe des Budgetvorschlags werden unterjährige Budgetabfragen durchgeführt, die in Form von weiteren Excel-Dateien dokumentiert werden.

Des Weiteren verfügt dieses Team über eine Excel-Datei, die im weiteren Verlauf auch als Arbeitsdatei bezeichnet wird.

Dabei handelt es sich um eine Insellösung, die nach Fachbereichen geordnet ist und über Verknüpfungen zu anderen Dateien verfügt. Die Arbeitsdatei enthält eine Übersicht über die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen der Fachbereiche und dient zur Planung und Dokumentation der Budgets sowie zur Anfertigung des Berichtswesens. Darüber hinaus wird diese Datei für weitere Belange (z. B. Aufbereitung diverser Daten) verwendet. Die Arbeitsdatei ist damit ein Hilfsmittel für Standardprozesse.

Zusätzlich zur Arbeitsdatei werden in den einzelnen Fachbereichen Budgetlisten geführt. Dabei kommen ebenfalls Excel-Dateien zum Einsatz. Diese Budgetlisten umfassen Auflistungen der Leistungen (Lieferanten, Bestellwert und Kosten), die zur Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen gebraucht werden. Als Beispiel können Kosten zum Verfassen von Pressemitteilungen externer Lieferanten genannt werden.

Betriebssystem SAP

Das Betriebssystem SAP ist für die kaufmännische Abwicklung der Geschäftsprozesse zuständig. Die Fachbereiche der Abteilung COM/MBC nutzen das Betriebssystem zur Beschaffung. Darüber hinaus benötigt das Team Koordination und Planung die Daten zur Darstellung der Kostensituation für die Projektleiter.

Wie diese Erläuterungen zeigen, sind die Informationssysteme überwiegend auf die Bedürfnisse der Fachbereiche zugeschnitten. Welche Erkenntnisse daraus abgeleitet werden können, wird im nächsten Schritt geklärt.

ANALYSE DES BISHERIGEN VORGEHENS

Redundanzen von Daten

In den unterschiedlichen Excel-Dateien werden Budgetdaten redundant hinterlegt. Die Excel-Datei zur Abgabe des Budgetvorschlags und die Arbeitsdatei des Teams Koordination und Planung enthalten beide dieselben Planwerte. Wie zuvor beschrieben, müssen die Planwerte jedoch einmal in standardisierter Form abgegeben werden. Darüber hinaus erfolgt eine Dokumentation der Planwerte in der Arbeitsdatei. Das bedeutet, dass Änderungen, die nach der Abgabe bzw. nach der Freigabe des Budgetvorschlags durchgeführt werden, in der Arbeitsdatei nachträglich vermerkt werden. Sobald unterjährige Budgetabfragen durchgeführt werden, werden diese wiederum in weiteren Excel-Dateien dokumentiert. Die separaten Excel-Dateien werden gebraucht, da das Budget vom Management freigegeben und die Einhaltung zu festgelegten Terminen überprüft wird. Dazu werden standardisierte Excel-Dateien verwendet, die den Informationsbedürfnissen des Managements entsprechen.

Wie ebenfalls bereits beschrieben, wird die Arbeitsdatei zur Anfertigung des Berichtswesens genutzt. Die Daten des Betriebssystems SAP werden dazu in diese Datei importiert.

Obwohl die Projektleiter eine Kostenübersicht auf Anfrage erhalten, werden separate Budgetlisten geführt. Damit werden nicht nur die Planwerte, sondern auch die laufenden Kosten redundant gepflegt.

Zudem werden im ERM und im JNet die Kontaktdaten der Medienvertreter separat erfasst. Das führt dazu, dass ein entsprechend hoher Aufwand im Umgang mit den Daten erforderlich ist. Darauf wird erneut im Rahmen der Zusammenfassung der Analyse näher eingegangen.

Dezentralisierung von Daten

Die Informationssysteme sind sehr stark an den Informationsbedürfnissen der Fachbereiche ausgerichtet. Es handelt sich um spezialisierte Daten, die zur Weiterverarbeitung durch andere Abteilungen zunächst aufbereitet werden müssen. Als Beispiel kann die Buchhaltung genannt werden, die Teilnehmerlisten von Veranstaltungen bei den Projektleitern anfragt. Diese Auskunft wird benötigt, um Hotelrechnungen steuerlich korrekt buchen zu können.

Derzeit werden Rechnungen im Betriebssystem SAP gebucht, eine Übersicht der Teilnehmer ist jedoch nur im ERM enthalten. Die Projektleiter müssen deshalb die Teilnehmerlisten im ERM abfragen und separat an die Buchhaltung weiterleiten. Die Freigabe des Rechnungsworkflows erfolgt ebenfalls über die Projektleiter, jedoch über das Betriebssystem SAP. Evtl. Rückfragen erfordern den Zugriff auf beide Informationssysteme oder die gemeinsame Dokumentation der Rechnung und der Teilnehmerliste.

Die Dezentralisierung von Daten zeigt sich nicht nur auf der Ebene einzelner Abteilungen, sondern auch beim übergeordneten Blick auf die Projekte. Wie im ersten Kapitel kurz angesprochen, geht es im Kommunikationscontrolling um die Ermittlung des Wertbeitrags. Durch den Einsatz der dezentralen Informationssysteme können die Daten nicht zusammenhängend abgefragt werden. Eine übergeordnete Beurteilung des Wertbeitrags ist derzeit nur mit erheblichem Aufwand möglich.

Mit Redundanzen bzw. der Dezentralisierung von Daten geht ein hoher Aufwand im Umgang mit Daten einher.

Als Folge dessen wird die Fehleranfälligkeit erhöht. Daneben muss davon ausgegangen werden, dass hohe Kosten zum Unterhalt der dezentralen Informationssysteme anfallen.

Der hohe Aufwand ist erforderlich, um redundante Daten zu erfassen und zu pflegen. Im ersten Schritt werden Personalkapazitäten gebunden, um gleiche Daten in unterschiedlichen Informationssystemen zu hinterlegen. Sobald Änderungen dieser Daten erforderlich werden, ist derselbe Aufwand erneut erforderlich. Änderungen müssen sodann in den verschiedenen Informationssystemen vorgenommen werden.

Darüber hinaus ergibt sich die Gefahr, dass redundante Daten falsch übermittelt werden, wenn Anpassungen nicht durchgängig bzw. nicht korrekt in allen Informationssystemen vorgenommen werden. Dadurch entsteht zusätzlicher Aufwand, um zu prüfen, ob Daten korrekt hinterlegt wurden bzw. um abzustimmen, welche Daten falsch hinterlegt wurden.

Doch nicht nur die redundante Erfassung und Pflege von Daten verursacht hohen Aufwand. Sofern zusammenhängende Daten getrennt sind, ist ebenfalls ein entsprechender Aufwand zur Zusammenführung erforderlich, um eine Weiterverarbeitung zu ermöglichen.

Für Analysen bedarf es häufig spezieller Daten, bspw. die Anzahl der Vergabe von PTW an Fachmedien. Solche Daten können in den dezentralen Informationssystemen teilweise nicht standardisiert abgefragt werden. Doch auch sofern eine Möglichkeit zur standardisierten Abfrage der gewünschten Daten besteht, müssen die Daten der unterschiedlichen Informationssysteme zunächst zusammengetragen werden. Das führt wiederum zu einer höheren Fehleranfälligkeit. Bei der Übertragung der Daten entstehen Fehler, die durch PRADA und damit eine gemeinsame Datenbank ausgeschlossen oder zumindest vermindert werden können.

Da die Abteilung COM/MBC überwiegend auf spezialisierte Informationssysteme zurückgreift, muss eine fachliche Betreuung sichergestellt werden. Die IT-seitige Unterstützung erfolgt teilweise durch die IT-Abteilung. Zusätzlich kommen externe Lieferanten zum Einsatz, die die Wartung, Pflege und auch die Weiterentwicklung der Informationssysteme übernehmen.

Durch die Nutzung mehrerer IT-Systeme sind die laufenden Kosten höher, als wenn nur auf ein einheitliches IT-System zurückgegriffen wird.

Die Analyse hat gezeigt, dass der Einsatz der derzeitigen Informationssysteme dazu führt, dass ein hoher Aufwand erforderlich ist, damit Daten überhaupt entscheidungsnützlich aufbereitet werden können. Damit geht eine entsprechende Fehleranfälligkeit einher. Die Projektleiter der Abteilung COM/MBC haben nicht immer die Möglichkeit, Daten im Vorfeld ausreichend abzustimmen. Entscheidungen bauen damit auf teilweise überholten bzw. unvollständigen Daten auf. Dadurch entstehen Informationsdefizite, die die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter einschränken. Da sich die Abteilung durch den Bezug zu den Medienvertretern in einem dynamischen Umfeld befindet und die einzelnen Fachbereiche dennoch an einem gemeinsamen Kommunikationsziel arbeiten, sollte mehr Transparenz hergestellt werden. Inwieweit sich die Interessen in Form von Anforderungen wiederfinden, wird im dritten Kapitel gezeigt.

3 ENTWICKLUNG VON ANFORDERUNGEN UND NUTZEN DER PLANUNGS-, REPORTING- UND ANALYSEDATENBANK

In Kapitel 3 erfolgt die Definition des übergeordneten Nutzens. Zudem werden die wichtigsten Anforderungen an die Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank definiert und konkrete

Nutzenaspekte werden beschrieben. Dabei wird sowohl auf die Anforderungen der Nutzer wie auch des Managements eingegangen.

3.1 ÜBERGEORDNETER NUTZEN UND ALLGEMEINE ERWARTUNGEN

In erster Linie besteht der Nutzen in der Verbesserung der Standardprozesse der Abteilung COM/MBC. Dazu zählen neben der Planung der Budgetbedarfe und der laufenden Kostenkontrolle auch die Vor- und Nachbereitung von inhaltlichen Entscheidungen zu den Kommunikationsmaßnahmen.

Wie im zweiten Kapitel beschrieben, werden Daten in der Abteilung COM/MBC derzeit überwiegend dezentral und zum Teil auch redundant gespeichert. Die Datenbank stellt künftig die Schnittstelle dieser Datenmenge dar und ermöglicht dadurch eine höhere Transparenz der vorhandenen Daten. Damit geht eine bessere Abstimmung einzelner Teilaspekte einher, die insgesamt zu einer besseren Informationsversorgung und -verarbeitung beiträgt. Der generelle Nutzen deckt sich damit mit der Zielsetzung, die eine Verbesserung der Informationsverarbeitung und -versorgung umfasst. Um von der derzeitigen Situation zu dieser Zielsetzung bzw. dem daraus entstehenden Nutzen zu gelangen, bedarf es zunächst einer IT-technischen Möglichkeit zur Verbindung der Daten. Weiterhin müssen die Bereitschaft zur Nutzung seitens der Mitarbeiter und die Unterstützung durch das Management vorhanden sein.

Welche Bedeutung die beteiligten Personen haben und inwieweit sich deren Bedürfnisse auf die Anforderungen auswirken, wird im folgenden Abschnitt geklärt.

Zunächst müssen die bisherigen Nutzer der dezentralen Informationssysteme am Projekt beteiligt werden. Sofern die Nutzer nicht ausreichend in den Prozess der Gestaltung der Anforderungen einbezogen werden, kann eine Ablehnung gegenüber dem Projekt entstehen. Doch nicht nur die fehlende Einbindung birgt eine Gefahr für das Projekt. Zufriedenheit mit den bisherigen Systemen, mangelnde Veränderungsbereitschaft oder schlechte Erfahrungen im Zusammenhang mit anderen Projekten führen ebenfalls dazu, dass die Nutzer das Projekt nicht ausreichend unterstützen (Pohl/Rupp 2010: 30f). Es ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung, die Bedürfnisse der Nutzer in Form von Anforderungen zu berücksichtigen.

Neben der Akzeptanz der Nutzer muss die Identifikation des Managements mit dem Projekt erreicht werden. Die fehlende Identifikation ist ein Hauptgrund für das Scheitern von Projekten (Pfetzing/Rohde 2009: 96).

Aus der Analyse der Ausgangssituation ist bspw. hervorgegangen, dass die Abteilung COM/MBC derzeit Informationsbedürfnissen anderer Abteilungen (z. B. der Buchhaltung) nur mit erhebli-

chem Aufwand genügen kann und der übergeordnete Vergleich von Projekten ebenfalls viel Zeit in Anspruch nimmt. Es gibt deshalb weitere Anforderungen, die in direktem Bezug zu den Unternehmensinteressen stehen und die mithilfe weiterer Anforderungen dargestellt werden müssen.

Einen ähnlichen Stellenwert wie die Berücksichtigung der Nutzer und des Managements hat die Entwicklung des IT-Systems. Da die Datenbank vergleichbar mit den dezentralen Informationssystemen sein soll, muss eine möglichst umfassende Betrachtung der systemseitigen Voraussetzungen erfolgen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Nutzen der Anforderungen in der Steigerung der Handlungsfähigkeit besteht, da die Entscheidungsprozesse einfacher und schneller vollzogen und damit die Reaktionsfähigkeit verbessert wird. Abbildung 2 zeigt die Nutzenaspekte.

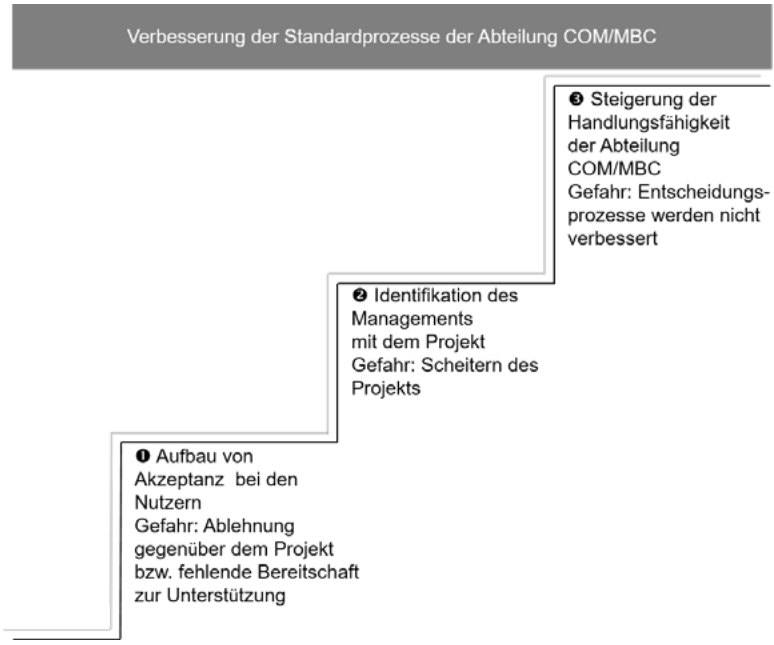


Abbildung 2 | Nutzen des Projekts (eigene Darstellung).

Es bleibt festzuhalten, dass der Einbezug der Nutzer und des Managements eine wesentliche Voraussetzung zur Umsetzung des Projekts darstellt. Daneben gibt es die eigentlichen Anforderungen an das IT-System, die zur Entwicklung von PRADA gebraucht werden. Aufgrund der hohen Bedeutung der Nutzer und des Managements werden im weiteren Verlauf diese Anforderungen vorgestellt. Am Ende der einzelnen Abschnitte wird der Nutzen zusammengefasst, der in Summe die Verbesserung der Standardprozesse ermöglicht.

3.2 DETAILLIERUNG DER ANFORDERUNGEN UND DES NUTZENS

Bei der Detaillierung der Anforderungen werden die in Abbildung 3 enthaltenen Anforderungen näher beschrieben.

Anforderungen der Nutzer	Anforderungen des Managements
▼	▼
- Modularität - Benutzerfreundlichkeit - Datenschutz	- Vergleichbarkeit / Ermitteln des Wertbeitrags - Erzeugen von Synergiepotenzialen
▼	▼
- Einbindung in das Projekt	- Bezug zum Projekt herstellen
▼	▼
Verbesserung der Standardprozesse der Abteilung COM/MBC	

Tabelle 2 | Anforderungen an PRADA (eigene Darstellung).

Modularität

Obwohl die Fachbereiche der Abteilung COM/MBC über arbeitsteilige Prozesse verfügen und auf unterschiedliche Informationssysteme zurückgreifen, verfolgen sie dennoch ein gemeinsames Kommunikationsziel. PRADA muss deshalb unterschiedliche Datenräume enthalten, die den einzelnen Informationsbedürfnissen gerecht werden. Beim Datenraum der Eventkommunikation bietet es sich bspw. an, sich an der Gestaltung des ERM zu orientieren, das nach Projekten geordnet ist.

Die Anforderung der Modularität stellt einen Bezug zur Zielsetzung der Arbeit her. Darin wurde festgelegt, dass die Informationsbedürfnisse nicht vereinheitlicht werden, sondern die Informationsversorgung bzw. -verarbeitung bestmöglich verbessert wird.

Benutzerfreundlichkeit

Mit der Anforderung der Modularität geht die Forderung nach Benutzerfreundlichkeit einher. Die Projektleiter sind für die Planung und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen verantwortlich. Da der Schwerpunkt der Projektleiter damit im Eventmanagement liegt, wird PRADA zur Unterstützung gebraucht.

Deshalb muss die Datenbank möglichst verständlich aufgebaut und einfach zu bedienen sein. Cockpitfunktionen zur Navigation in den Datenräumen und eine grafische Darstellung der Budgetdaten erleichtern den Projektleitern den Umgang mit PRADA und ermöglichen damit Benutzerfreundlichkeit.

Datenschutz

Die Budgetdaten der einzelnen Fachbereiche sind vertraulich. Das zeigt sich im Umgang mit dem monatlichen Berichtswesen der Abteilung COM/MBC, das ausschließlich einem definierten Personenkreis zur Verfügung gestellt wird. Lediglich der Bereichsleiter ist für das gesamte Budget verantwortlich und erhält alle Daten. PRADA muss daher Zugriffe von unberechtigten Personen oder anderen Systemen verhindern und Datenschutz gewährleisten.

Nutzen

Mit dem ersten Teil der Anforderungen wird zur Steigerung der Akzeptanz von PRADA beigetragen. Wie zuvor beschrieben, kann durch die Nutzung unterschiedlicher Datenräume weiterhin auf die Informationsbedürfnisse der Fachbereiche eingegangen werden. Sofern die Datenräume in Anlehnung an die bisherigen Informationssysteme gestaltet werden, arbeiten die Fachbereiche mit Endanwendungen, die sich nicht von den bisherigen Informationssystemen unterscheiden.

Weiterhin trägt die Benutzerfreundlichkeit zur Steigerung der Akzeptanz bei, in dem PRADA einfacher zu bedienen bzw. zu verstehen ist als die einzelnen Informationssysteme bisher.

Da das Betriebssystem SAP oder auch das ERM auf die grafische Darstellung der Inhalte verzichten, kann PRADA durch eine visuelle Darstellung der Inhalte erheblich zur Benutzerfreundlichkeit beitragen.

Durch den Datenschutz kann eine ähnliche Ausgangssituation geschaffen werden als bisher. Der Umgang mit den Daten wird sich durch diese Anforderungen nicht verändern, jedoch werden die

im Hintergrund ablaufenden Prozesse den Nutzern weitaus mehr Möglichkeiten bieten als bisher. Neben den Anforderungen der Nutzer wird nun auf die des Managements eingegangen.

Vergleichbarkeit/ Ermitteln des Wertbeitrags

Wie im ersten Kapitel beschrieben, ist die vorliegende Arbeit eingebettet in die Thematik des Kommunikationscontrollings. Eine Anforderung aus Sicht des Managements besteht deshalb darin, den Wertbeitrag der Kommunikation zu ermitteln. Die Datenbank muss künftig über eine Möglichkeit verfügen, die Auswirkungen von Entscheidungen auf die betriebswirtschaftliche Effizienz zu berechnen.

Ferner muss PRADA die Berechnungsgrundlage für entsprechende Kennzahlen bereitstellen. Diese Anforderung kann in Form eines eigenen Datenraums verwirklicht werden, zu dem nur eingeschränkte Zugriffsrechte gewisser Führungskräfte bestehen.

Erzeugen von Synergiepotenzialen

Die Abteilung COM/MBC ist eine von insgesamt fünf Kommunikationsabteilungen. Durch eine entsprechende Dokumentation der Metadaten von PRADA können Synergiepotenziale erzeugt werden. Sofern die übrigen Abteilungen eine ähnliche Datenbank entwickeln oder auf das vorhandene Konzept zurückgreifen, entsteht weniger Aufwand zur Entwicklung dieser weiteren Datenbank.

Nutzen

Die zuvor genannten Anforderungen tragen zur Identifikation des Managements mit dem Projekt bei. Daten werden nicht nur in Form einer gemeinsamen Datenbasis zusammengeführt, sondern können gleichermaßen übergeordneten Unternehmensinteressen gerecht werden.

Durch die Nutzung der Datenbank wird Transparenz bezüglich der Informationsbedürfnisse hergestellt und der Prozess der Informationsversorgung und -verarbeitung wird harmonisiert. Die gemeinsame Datenbasis stellt den Projektleitern eine ganzheitliche Datenmenge zur Verfügung. Gerade durch den Bezug der Abteilung COM/MBC zu den Medienvertretern gibt das den Projektleitern die erforderliche Sicherheit, die steigenden Anforderungen an die Kommunikationsmaßnahmen zu erfüllen.

Zwischenfazit

Die Anforderungen zur Steigerung der Akzeptanz der Nutzer bzw. zur Identifikation des Managements haben gezeigt, dass diese die wesentlichen Voraussetzungen bilden, damit das Projekt überhaupt umgesetzt werden kann. Wie zuvor beschrieben, steigt die Bereitschaft für Veränderungen mit entsprechenden Maßnahmen zur Einbindung der Mitarbeiter. Zur erfolgreichen Um-

setzung des Projekts sind diese Anforderungen deshalb zwingend zu berücksichtigen. Entsprechend muss im weiteren Verlauf des Projekts u.a. auf vertiefende Gespräche mit den Nutzern zurückgegriffen werden.

4 ANALYSE DER UMSETZBARKEIT DER ANFORDERUNGEN UND ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bei der Analyse der Umsetzbarkeit wird im vierten Kapitel überprüft, ob sich die zuvor definierten Anforderungen mit den bereits vorhandenen Informationssystemen umsetzen lassen. Zu diesem Vergleich werden neben dem ERM die Arbeitsdatei und das Betriebssystem SAP herangezogen. Daneben werden Handlungsempfehlungen zur weiteren Gestaltung des Projekts ausgesprochen.

4.1 ANALYSE DER UMSETZBARKEIT DER ANFORDERUNGEN

Modularität

Wie bereits beschrieben, wird diese Anforderung in Form von unterschiedlichen Datenräumen umgesetzt, die den Informationsbedürfnissen der Fachbereiche entsprechen. Das ERM erfüllt diese Anforderung, indem für die einzelnen Projekte Datenräume zur Verfügung stehen. Das Betriebssystem SAP bzw. die Arbeitsdatei können dieser Anforderung hingegen nicht gerecht werden. SAP bietet zur Abfrage budgetbezogener Daten zwar unterschiedliche Möglichkeiten an (z. B. Abfrage nach Kontierungsnummern oder Kostenarten), jedoch in standardisierten Abfragemodulen.

Eine Eingrenzung kann lediglich anhand der Kontierungsnummern vorgenommen werden, die einmalig vergeben und dadurch der Abteilung COM/MBC eindeutig zugeordnet sind.[7] Die Wahrscheinlichkeit, dass in das Betriebssystem weitere, abteilungsspezifische Daten integriert werden, ist ebenfalls gering. Das Betriebssystem unterstützt die Geschäftsprozesse des gesamten Unternehmens mithilfe von standardisierten Transaktionen (Beschaffung, Buchhaltung etc.) und ist nicht auf die Bedürfnisse einzelner Abteilungen ausgerichtet.

7 Anmerkung: Für jede Kommunikationsmaßnahme ist eine Kontierungsnummer vorhanden. Im Betriebssystem SAP werden darauf alle mit einer Kommunikationsmaßnahme in Zusammenhang stehenden Kosten und Erlöse gebucht.

Ähnlich ist es bei der Arbeitsdatei, die zur Trennung der Daten unterschiedliche Tabellenblätter enthält, die sich auf die Fachbereiche beziehen. Da es sich um eine gesamte Excel-Datei handelt, kann ebenfalls nicht von einzelnen Datenräumen gesprochen werden. Sofern weitere, eventbezogene Daten (Flugzeiten etc.) in die Arbeitsdatei integriert werden, geht das zulasten der Übersichtlichkeit. Zudem können mehrere Personen nicht zeitgleich Änderungen durchführen, was den laufenden Betrieb auf Basis der Arbeitsdatei einschränkt.

Benutzerfreundlichkeit

Benutzerfreundlichkeit zielt auf einen verständlichen Aufbau und die Möglichkeit der einfachen Bedienung des Informationssystems ab. Wird lediglich der Aufbau betrachtet, muss auf das ERM oder die Arbeitsdatei zurückgegriffen werden. Wie zuvor beschrieben, ist das ERM nach Projekten strukturiert, während sich die Arbeitsdatei an der Organisationsstruktur der Abteilung orientiert. In beiden Fällen handelt es sich um bekannte Strukturen für die Nutzer. Es ist deshalb davon auszugehen, dass der Aufbau für die Nutzer verständlich erscheint. Das Betriebssystem SAP ist nach Abfragemodulen strukturiert. Der Umgang mit diesem System setzt eine entsprechende Kenntnis der Bezeichnungen der Abfragemodule voraus, damit der Nutzer versteht, was sich hinter einzelnen Transaktionen verbirgt.

Die Abfrage budgetbezogener Daten erfolgt bspw. im Modul Liste Ist, Plan, Obligo. Gerade vor dem Hintergrund, dass sich die Projektleiter mit Eventmanagement beschäftigen, ist Benutzerfreundlichkeit beim Betriebssystem nicht gegeben.

Weiterhin wird beurteilt, ob die vorhandenen Systeme einfach bedient werden können. Diese Anforderung kann nur vom ERM erfüllt werden. Durch die bekannte Struktur kann der Nutzer gezielt nach projektbezogenen Daten suchen. Um Zugang zum Betriebssystem zu erhalten, muss eine Schulung absolviert werden. Damit wird unterstellt, dass sich die Eingabe- und Abfragemöglichkeiten unterscheiden und fortgeschrittene Kenntnisse zum Umgang mit SAP benötigt werden. Der Umgang mit der Arbeitsdatei kann mit dem des Betriebssystems verglichen werden. Durch eine Exportfunktion werden Budgetdaten des Betriebssystems in die Arbeitsdatei übernommen. In der Datei bestehen zudem Verknüpfungen zu anderen Dateien, was den Umgang zusätzlich erschwert. Die Inhalte der Arbeitsdatei werden bspw. mithilfe einer Verknüpfung zu Microsoft PowerPoint grafisch aufgearbeitet. Damit die Nutzer mit der Arbeitsdatei arbeiten können, sind tiefergehende Kenntnisse im Bereich der Tabellenkalkulation gefordert. Es bleibt festzuhalten, dass damit lediglich das ERM dieser Anforderung nachkommen kann.

Datenschutz

Datenschutz bezieht sich auf den Schutz der Inhalte vor unberechtigten Personen oder anderen Systemen. Dieser Anforderung können alle Informationssysteme entsprechen. Für das ERM und

das Betriebssystem gibt es Administratoren, bei denen Zugangsberechtigungen beantragt und auch vergeben werden. Zudem sind die Inhalte des ERM bzw. des Betriebssystems verschlüsselt.

Das Verzeichnis, in dem die Arbeitsdatei abgelegt ist, ist ebenfalls nur für einen definierten Personenkreis freigeschalten. Datenschutz wird zusätzlich durch eine IT-seitige Betreuung in Form eines Datenschutzbeauftragten sichergestellt. Damit ist gewährleistet, dass kein Zugriff unberechtigter Personen erfolgt.

Zwischenfazit

Den Anforderungen der Nutzer kann durch das ERM vollständig nachgekommen werden. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob dieses Informationssystem auch die übrigen Anforderungen erfüllen kann. Sowohl das Betriebssystem SAP als auch die Arbeitsdatei können die genannten Anforderungen nur teilweise erfüllen. Wie bereits beschrieben, bilden diese ersten Anforderungen die wesentliche Voraussetzung, damit das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann.

Damit das Betriebssystem und die Arbeitsdatei bei der Entwicklung von PRADA noch berücksichtigt werden können, muss nun die Mehrheit der noch folgenden Anforderungen erfüllt werden.

Vergleichbarkeit/ Ermitteln des Wertbeitrags

Eine weitere Anforderung besteht in der Ermittlung des Wertbeitrags der Kommunikation bzw. der Schaffung von Vergleichbarkeit. Diese Anforderung kann mit den derzeitigen Informationssystemen nur mit erheblichem Aufwand erfüllt werden. Die einzelnen Informationssysteme enthalten bisher jeweils einen Ausschnitt der erforderlichen Daten und müssen ergänzt werden, um den Wertbeitrag ermitteln zu können. Damit kann lediglich bei der Berechnung von Wertbeiträgen unterstützt werden. Dieselbe Situation ergibt sich für die Vergleichbarkeit. Hinsichtlich dieser Anforderung besteht damit Handlungsbedarf, der durch die Einbettung des Projekts in die Thematik des Kommunikationscontrollings begründet ist.

Erzeugen von Synergiepotenzialen

Weiterhin fordert das Management die Dokumentation der Metadaten. Ob diese Anforderung vom ERM und vom Betriebssystem erfüllt wird, kann nicht beurteilt werden, da der Autorin die Kenntnisse der im Hintergrund ablaufenden Prozesse fehlen.

Die Arbeitsdatei kann dieser Anforderung nicht gerecht werden. Diese Datei wurde schrittweise aufgebaut und wird stetig angepasst. Eine separate Dokumentation über den Aufbau und die Inhalte gibt es nicht.

Zwischenfazit

Dieser Teil der Analyse hat ergeben, dass derzeit kein Informationssystem in der Lage ist, diese Anforderungen durchgängig zu erfüllen. Wie kurz angesprochen, kann der Anforderung zur Vergleichbarkeit bzw. der Ermittlung des Wertbeitrags nur mit erheblichem Aufwand nachgekommen werden.

Diese Anforderung kann dazu beitragen, dass künftig auf eine neue Datenbank zurückgegriffen wird, die eine umfassende Beurteilung erheblich einfacher ermöglicht.

Da die Identifikation mit dem Management jedoch erforderlich ist, muss die Neuentwicklung einer Datenbank in Betracht gezogen werden.

4.2 ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen werden die weiteren Schritte dargelegt und Kostenaspekte genannt.

Damit die Umsetzung des Projekts weiter vorangetrieben werden kann, muss an die Evaluation der Anforderungen eine Bewertung anschließen. Diese umfasst neben der Gewichtung der Anforderungen eine Analyse möglicher Anbieter bzw. Produkte, die für die Abteilung COM/MBC in Frage kommen. Darüber hinaus werden Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt, um zu einer begründeten Entscheidung zu kommen (Schaffry 2014: 1).

Die Analyse des Marktes von Business Intelligence (BI)-Lösungen wird gebraucht, um die Kosten besser abschätzen zu können. Dabei sollte u.a. berücksichtigt werden, welche Kosten die Anschaffung und welche Kosten die dauerhafte Nutzung der Datenbank verursacht. Beim Betriebssystem SAP muss die DAG bspw. ein Entgelt pro genutzte Lizenz entrichten. Aus der Sicht der Autorin muss dem Nutzen weiterhin hohe Bedeutung beigemessen werden. Daher empfiehlt es sich, die Ergebnisse anschließend in einer Kosten-Nutzen-Analyse zusammenzuführen.

Da diese Handlungsempfehlung auf die Kosten abzielt, muss im nächsten Schritt geklärt werden, wie die Kosten innerhalb des Unternehmens aufgeteilt werden. PRADA wird zwar in erster Linie für die Abteilung COM/MBC eingesetzt, jedoch wird in einer weiteren Abteilung des Vertriebs bereits an der Umsetzung einer ähnlichen Datenbank gearbeitet.

Wie sich im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen wird, muss die IT-Abteilung zur Klärung der Anbindung der Datenbank an die vorhandenen Systeme in das Projekt eingebunden werden.

In diesem Zusammenhang sollte diskutiert werden, ob evtl. auf vorhandenes Budget der IT-Abteilung zurückgegriffen werden kann. Aus der Sicht der Autorin ist davon auszugehen, dass künftig auch andere Abteilungen diese Datenbank nutzen werden. Wie zuvor beschrieben, gibt es mit dem Vertrieb bereits eine Abteilung, die eine vergleichbare Datenbank entwickelt.

Darüber hinaus ist zu klären, welche weiteren Kosten auf die Abteilung COM/MBC zukommen.

Als Beispiel kann die Integration einer Software genannt werden, die den Betrieb der Datenbank sichert. In der Literatur wird dieser Prozess als Definition der Systemgrenzen umschrieben.

Dabei wird festgelegt, welche Aspekte durch die Entwicklung abgedeckt werden und was wiederum nicht Teil der Entwicklung ist (Pohl/Rupp 2010: 23). Diese Entscheidung wirkt sich nicht nur auf das Budget für das Projekt aus, sondern u. U. auch auf die Qualität. Aus der Sicht der Autorin sollte die Softwareauswahl deshalb noch in das Projekt aufgenommen werden.

5 FAZIT UND SCHLUSS

Mit der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, Transparenz über den Einsatz der derzeitigen Informationssysteme herzustellen, um dadurch den Prozess der Informationsversorgung und -verarbeitung erwartungsgerecht zu verbessern.

Die Anforderungsanalyse sowie die daran anschließenden Schritte haben den Grundstein dafür gelegt. Diese Methodik hilft, die Erwartungen an ein Projekt zu verstehen und ein gemeinsames Verständnis zur Umsetzung des Projekts zu schaffen. Für das Projektteam ist dadurch ein Leitfaden entstanden, auf den in der weiteren Durchführung immer wieder zurückgegriffen wird.

Aufgrund der hohen Anforderungen an den Umgang mit Daten sollten die Anforderungen in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Dadurch wird sichergestellt, dass erforderliche Anpassungen rechtzeitig erkannt und die weitere Durchführung nicht unnötig verzögert wird.

Sobald dieses Projekt abgeschlossen ist, muss über die erweiterte Nutzung durch die übrigen Kommunikationsabteilungen diskutiert werden. Dadurch kann die Informationsversorgung und -verarbeitung weiter harmonisiert werden, sodass auch die Vergleichbarkeit steigt. Gerade vor dem Hintergrund der Thematik um das Kommunikationscontrolling scheint eine Ausweitung sinnvoll. Doch nicht nur für die angrenzenden Kommunikationsabteilungen bietet sich die Nutzung der Datenbank an. Auch eine Erweiterung für den Vertrieb ist empfehlenswert. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Vertrieb könnte der Informationsaustausch dadurch weiter harmonisiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Entwicklung von PRADA u. a. gewährleistet wird, dass die erforderlichen Daten zur Berechnung dieser Kennzahlen vorhanden sind. Im nächsten Schritt muss geklärt werden, auf welche Spitzenkennzahlen bei der DAG zurückgegriffen wird. Darüber hinaus muss entschieden werden, ob und wie PRADA in die Weiterverarbeitung dieser Kennzahlen einbezogen wird.

ANHANG

LITERATUR

DAIMLER AG, 2014: Unternehmen, http://www.daimler.com/unternehmen, Zugriff: 24.09.2014.

HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 7. Aufl., Wiesbaden 2012.

JANSEN, J.: Neue Möglichkeiten der Kommunikation schaffen die Basis für den Unternehmenserfolg, in: Jäger, W.: Unternehmenskommunikation durch Business TV, Wiesbaden 1999, S. 151-162.

PFETZING, K., ROHDE, A.: Ganzheitliches Projektmanagement, 1. Aufl., Gießen 2009.

POHL, K.; RUPP. C.: Basiswissen Requirements Engineering, 2. Aufl., Heidelberg 2010.

SASS, J. E.; ZERFASS, A.: Kommunikationscontrolling – Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte, in: Bundesverband Deutscher Pressesprecher, Heft 11, Berlin 2008.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Organisatorischer Aufbau der Abteilung COM/MBC (eigene Darstellung).

Abbildung 2 | Nutzen des Projekts (eigene Darstellung).

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Informationssysteme der Abteilung COM/MBC (eigene Darstellung)

Tabelle 2 | Anforderungen an PRADA (eigene Darstellung)

EVA LOTTE PETERS

DIE TELEKOM MEDIA & COMMUNICATIONS AWARDS – ENTWICKLUNG UND IMPLEMENTIERUNG EINES STRATEGISCHEN INSTRUMENTS

ZUR KONZERNWEITEN ERHÖHUNG DES WERBENIVEAUS IN DER MARKETING KOMMUNIKATION DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

ABSOLVENTIN MSC25
(08/2013–07/2015)

INHALT

Summary 463

1 Einleitung 464

2 Herausforderungen der Markenkommunikation 465
2.1 Die Kraft der Marke 465
2.2 Veränderungen durch Konvergenz und Digitalisierung 471
2.3 Europäischer Marktführer werden – Die Mission der Deutschen Telekom AG 473

3 Die Telekom Media & Communications Awards 474
3.1 Die ehemaligen Telekom Media Awards 474
3.2 Die neuen Telekom Media & Communications Awards 474
3.2.1 Wettbewerbsanalyse nach Porter 475
3.2.2 Inhaltliche Restrukturierung der Awards 478
3.2.3 Strategische Projektziele 479
3.2.4 Förderung des Best Practice Sharing 480
3.2.5 Qualitätssteigerung der Kampagnen 481
3.2.6 Plattform für externe Awards 482
3.2.7 Synergieeffekte durch Kampagnen-Adaptionen 483
3.2.8 Positive Anreize zur Mitarbeitermotivation 486

4 Fazit und Ausblick 490

Anhang 491

SUMMARY

Die Deutsche Telekom AG steht mit ihren Produkten in hartem Wettbewerb auf den internationalen Telekommunikationsmärkten. Die Veränderungen in der Branche fordern die Deutsche Telekom AG zusätzlich dazu heraus, ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft unter Beweis zu stellen. In einem Markt mit homogenen Angeboten und einem hohen Produktsättigungsgrad avanciert insbesondere die Marke zum Alleinstellungsmerkmal und wichtigstem Differenzierungspunkt gegenüber den Mitwettbewerbern. Der Erhalt und die Weiterentwicklung der starken T-Marke wird für den Konzern künftig noch stärker zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Im Zuge der neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, ‚der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu werden', wird eine konsistente und einheitliche Kommunikation der ‚T-Marke' über alle Kontaktpunkte und alle internationalen Märkte immer wichtiger.

Die Abteilung Markenmanagement und Marketingkommunikation in der Deutschen Telekom AG in Bonn hat als zentrale Funktionseinheit die Aufgabe, Strategien zu entwickeln, wie den Herausforderungen konzernweit möglichst effektiv begegnet werden kann. Sie muss die 14 internationalen Marketingabteilungen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten und zu markenkonformer Entwicklung von Werbekampagnen motivieren. Insbesondere Kreativität und innovative ‚state of the art' Kommunikationsleistungen müssen oberstes Ziel sein, damit das Unternehmen bei der hohen Werbedichte auf allen Medienmärkten hervorsticht.

Ziel dieses Beitrags ist es, ein strategisches Instrument zu entwickeln und zu implementieren, das einen Wertbeitrag dazu leistet, die Herausforderungen anzugehen und in Chancen zu verwandeln.

Zunächst werden Basiszusammenhänge aus der Markenforschung erörtert, um ein Grundverständnis für den hohen Stellenwert von Marken für Unternehmen zu schaffen. Der Fokus liegt hier auf dem Markenkern und der Markenpersönlichkeit der Deutschen Telekom AG. Anschließend werden die Herausforderungen und Implikationen diskutiert, für die die Abteilung Markenmanagement und Marketing Kommunikation der Telekom gegenwärtig Lösungen finden muss. Das sind der fortschreitende technologische Wandel sowie die neue Ausrichtung der Konzernstrategie auf Europa.

Anschließend wird das Instrument eingeführt, das helfen kann, diesen Herausforderungen aktiv zu begegnen. Die Telekom Media & Communications Awards sind ein unternehmensinterner Award, der konzernweit die besten Werbekampagnen aller Tochtergesellschaften prämiert. Die Awards können als Instrument langfristig zur Erreichung der Ziele beitragen. So sollen sie das Best Practice Sharing der Ländergesellschaften untereinander fördern und zur Nutzung von Synergiepotenzialen anregen. Der durch das Awards Programm entfachte Wettbewerb unter den Ländern soll zudem den Innovationsdruck erhöhen und die Notwendigkeit von Kreativität betonen. Gleichzeitig wirken die Awards als Incentives und sollen positive Effekte auf die Mitarbeitermotivation haben.

1 EINLEITUNG

Die Deutsche Telekom AG steht mit ihren Produkten in hartem Wettbewerb auf den internationalen Telekommunikationsmärkten. Das zunehmend homogene Produktangebot der Anbieter macht es immer schwieriger, über das Produktportfolio eine klare Differenzierung zur Konkurrenz zu realisieren. Die Relevanz der Marke ‚Telekom' nimmt in diesem Zusammenhang stark zu. Markenkommunikation muss es leisten, einzigartigen Kundennutzen zu transportieren und das Markenversprechen der Telekom an ihre Kunden einzulösen.

Im Zuge der neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, ‚der führende europäische Telekommunikationsanbieter zu werden', wird eine konsistente und einheitliche Kommunikation der ‚T-Marke' über alle Kundenkontaktpunkte und alle internationalen Märkte immer wichtiger.

Der technologische Wandel durch Konvergenz und Digitalisierung verändert das Wettbewerbsfeld in der Branche zusätzlich. Neue digitale Endgeräte werden regelmäßig eingeführt und verändern das Mediennutzungsverhalten von Konsumenten nachhaltig. Das beeinflusst die Wirkungsmechanismen und Reichweiten der Werbekommunikation. Eine hohe Anpassungsfähigkeit an den sich wandelnden Markt wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Die Abteilung Markenmanagement und Marketing Kommunikation in der Deutschen Telekom AG in Bonn hat als zentrale Funktionseinheit die Aufgabe, Strategien zu entwickeln, wie diesen Herausforderungen konzernweit möglichst effektiv begegnet werden kann. Sie muss ihre 14 internationalen Marketingabteilungen auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten und zu markenkonformer Entwicklung von Werbekampagnen motivieren. Insbesondere Kreativität und innovative ‚state of the art' Kommunikationskonzepte müssen oberstes Ziel sein, damit das Unternehmen bei der hohen Werbedichte auf allen Medienmärkten hervorsticht.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein strategisches Instrument zu entwickeln und zu implementieren, das einen Wertbeitrag dazu leistet, die Herausforderungen des Markenmanagements anzugehen und in Chancen zu verwandeln. Zentral stellen sich folgende Fragen:

- Wie lässt sich das Ziel, europaweit eine einheitliche und konsequente Markeninszenierungsstrategie zu etablieren, weiter fördern?
- Wie kann langfristig das Werbeniveau angehoben sowie über alle Telekom Tochtergesellschaften angeglichen werden?
- Wie lässt sich die Zusammenarbeit der Tochtergesellschaften untereinander fördern und wie können Synergiepotenziale nutzbar gemacht werden?

2 HERAUSFORDERUNGEN DER MARKENKOMMUNIKATION

2.1 DIE KRAFT DER MARKE

Unternehmen machen Produkte, Menschen kaufen Marken, heißt es[1]. Die Markenkommunikation sieht sich heute der Herausforderung gegenüber, dass das Informationsverhalten von Verbrauchern immer flüchtiger wird[2]. Die Werbeflut von Produkten und Botschaften führt zu Reizüberflutung und akuter Informationsüberlastung. Der Konsument ist nicht in der Lage, die Fülle an Informationen im dichten Werbedschungel aktiv wahrzunehmen. Der breiten Masse an Informationen begegnet er daher zwangsläufig mit Low-Involvement, was auf etwa 95% aller Werbebotschaften zutrifft[3]. Die Markenerinnerung fällt in diesem Zusammenhang drastisch und der Konsument muss zwingend selektieren.

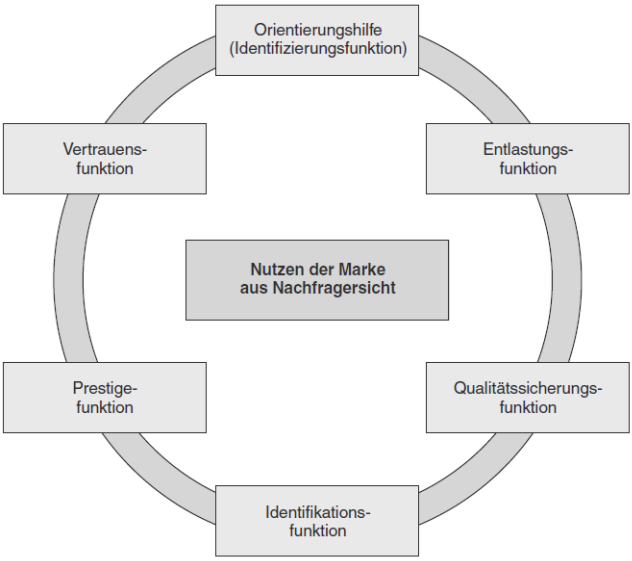


Abbildung 1 | Nutzen der Marke aus Nachfragersicht (Quelle: Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 10)

1 Vgl. Esch 2014, S. 69.
2 Vgl. Schindler 2008, S. 21/Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 243f.
3 Vgl. Scheier/Held 2013, S. 104.

Marken bieten Orientierungshilfe in diesem Werbedschungel. Einmal mit ihnen vertraut, entscheiden sich Konsumenten gerne wieder für die gleiche Marke, da es ihren Such- und Informationsaufwand verringert. Für das menschliche Gehirn haben Marken also eine Entlastungsfunktion. „Marken fungieren als so genannte ‚information chunks' und entlasten den Nachfrager durch Komplexitätsreduktion"[4]. Abbildung 1 zeigt verschiedene Nutzfunktionen von Marken aus Sicht der Konsumenten. Bewusst wie auch unbewusst reduziert jeder Konsument die Gesamtheit aller Produktmarken im Wettbewerb (das ‚Total Set') auf eine akzeptierte Menge, eine Auswahl an Produktmarken, aus der die Kaufentscheidung getroffen wird (das ‚Relevant Set')[5]. Konsumenten verfügen nur über ein begrenztes Relevant Set. Das Ausbilden einer Präferenz für die eigene Marke im Relevant Set jedes einzelnen Kunden zu stimulieren stellt für Unternehmen eine enorme Herausforderung dar. „Schwache Marken machen Kundenwerbung, für starke Marken machen Kunden Werbung"[6]. Markenkommunikation muss es daher leisten, die Produkte und die Marke von der Masse abzugrenzen und einzigartigen Kundennutzen zu transportieren.

Eine Marke kann als „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen […] fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden. […] Dieses Vorstellungsbild repräsentiert die affektiven (das heißt gefühlsmäßigen Einschätzungen), kognitiven (das heißt subjektives Wissen) und konativen (das heißt Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft) Einstellungskomponenten gegenüber einer Marke"[7].

Der rein funktionelle Nutzen eines Produkts lässt nur selten viel Spielraum, um ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb zu etablieren. Die These des ‚Homo oeconomicus', des rein rational wirtschaftlich denkenden Konsumenten, ist längst widerlegt[8].

Es ist inzwischen bewiesen, dass Emotionen die Hauptmotive für das Kaufverhalten sind. Durch das Einbringen eines emotionalen Nutzens sollen Marken daher zusätzlich gestützt und aufgewertet werden[9] und zu einer höheren Kaufbereitschaft führen. Mit der Erfüllung auch der emotionalen Bedürfnisse der Kunden werden Marken dann einzigartig. „Es ist ein Markenversprechen zu entwickeln, welches funktionale und emotionale Vorteile für die anzusprechenden Personengruppen bietet"[10].

Emotionale Begehrlichkeiten sind bei relativ einfachen Produkten wie Kaffee oder Cola noch verhältnismäßig leicht zu wecken und zu begründen. Begehrlichkeiten für ein Endgerät wie z.B. ein

4 Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 284.
5 Vgl. Runia et al. 2007, 45.
6 Kilian 2014, S. 46.
7 Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6.
8 Vgl. Scheier 2011, 63/Metz 2015, S. 6.
9 Vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 83.
10 Stobart 2003, S. 388.

Handy oder ein Tablet zu generieren ist aufgrund des gegenwärtigen Technik-Hypes auch noch leicht. Infrastruktur, wie Datenpakete, Tarife, ein gutes Netz und schnelle Verbindungsqualität ist jedoch deutlich schwieriger zu bewerben. Kunden sind nicht an Bits & Bites interessiert. Die eigentlichen Kernprodukte der Telekommunikationsunternehmen sind nicht direkt sichtbar oder greifbar. [11]

Der Kunde hat heute die Wahl zwischen vielen geeigneten und funktionell fast identischen Angeboten. Das macht ihn zum umkämpften Gut, denn es wird immer schwieriger Kunden für die eigenen Produkte zu begeistern.

Funktionelle Vorteile der Telekom könnten ihre Marktgröße sein sowie die hohe und zuverlässige Netzqualität, die branchenweit wiederholt als ‚bestes Netz' ausgezeichnet worden ist[12]. Doch die funktionellen Unterschiede zwischen der Telekom und ihren Wettbewerbern verringern sich und es ist unsicher, inwiefern sich diese Vorteile auch zukünftig halten lassen. Die Unterschiede werden immer marginaler, denn die Angleichung der Produktportfolios schreitet voran. Es ist dann umso wichtiger, die Marktpositionierung über eine einzigartige Marke zu festigen und so eine von den Kunden unverkennbar wahrgenommene Differenzierung zu den Wettbewerbern zu realisieren.

„Starke Marken haben Profil. Sie sind nicht wie alle anderen, sie unterscheiden sich"[13]. Dazu ist der Aufbau und die Pflege des Markenimage und der Markenpersönlichkeit von größter Bedeutung. Wenn rationale Kaufkriterien gar nicht oder nur teilweise verifiziert werden können, wird die Bedeutung der Marke für die Kaufentscheidung immer größer[14]. Essentiell ist ein klarer Markenkern. Er ist „Klebstoff, Motor und roter Faden einer Marke, innen wie außen" [brand eins 2000], denn er reflektiert den grundlegenden Anspruch eines Unternehmens. Die Telekom hat die drei Elemente Innovation, Kompetenz & Einfachheit als Markenprofil definiert.

Abbildung 2 | Markenprofil und Markenpersönlichkeit der DTAG (interne Quelle)

11 Vgl. Esch 2008, S. 5ff.
12 Vgl. Connect.de 2015/Chip.de 2015.
13 Deutsche Telekom 2011, S. 16.
14 Vgl. Deutsche Telekom 2011, S. 26.

Der Markenkern als Leitbild steht für innovative Produkte, Kompetenz als Dienstleister in allen Bereichen und die Einfachheit im Produktangebot und den Services gegenüber den Kunden[15]. Ergänzt wird das Profil durch die Markenpersönlichkeit, die suggeriert, wie die Deutsche Telekom von ihren Kunden wahrgenommen werden soll.

Der Wendepunkt in der wissenschaftlichen Forschung zu Markenpersönlichkeiten ist der US-amerikanischen Sozialpsychologin Jennifer Aaker zu verdanken. Sie erkannte, dass menschliche Persönlichkeitsmerkmale auf Marken zu übertragen seien und beschreibt die Markenpersönlichkeit als „human characteristics associated with a brand“[16]. Eine zum Konsumenten passende Persönlichkeit ist also wichtig, denn jeder Kunde möchte durch Marken Ergänzung zu seiner eigenen Persönlichkeit finden. „People choose their brands the same way they choose their friends; in addition to the skills and physical characteristics, they simply like them as people “[17]. Er integriert diese in sein Leben und definiert sich oftmals über sie. „Starke Marken […] sind Identifikationsangebote in einer unübersichtlichen Welt“[18].

Die Telekom möchte als zuverlässiger, inspirierender und authentischer Partner/Freund wahrgenommen werden [siehe Abbildung 2]. Insbesondere das Gemeinschaftliche, im Sinne eines partizipatorischen Verhältnisses zu den Kunden, wird als Eigenschaft gepflegt. Die Telekom möchte sich so als ‚Wir-Marke‘ positionieren. Anders als beispielsweise Vodafone, die sich mit ihrem Slogan ‚power to you‘ deutlich und dominant als ‚Ich-Marke‘ mit dem Fokus auf Selbstverwirklichung und Individualisierung positioniert und damit eher Individualisten anzieht. Die Abgrenzung von den Wettbewerbern, und damit eine deutliche Differenzierung gegenüber den Kunden, kann also über die Markenpersönlichkeit erfolgen, die das Erscheinungsbild einer Marke stark bestimmt. „Die Präferenz für eine Marke ergibt sich somit, wenn die Persönlichkeit einer Marke sich kongruent zum idealen Selbstkonzept verhält. Der Konsument ergänzt durch die Marke eine Eigenschaft, die er gerne besitzen würde“[19].

Es hat ein Wertewandel stattgefunden. Produkte sollen heute nicht mehr nur physische „Bedürfnisse befriedigen, sondern stärker denn je dazu dienen, den eigenen Lebensstil zu definieren“[20]. Die Telekom versucht nicht, ihre Kunden für Bits & Bites zu begeistern, sondern ihnen einfache Möglichkeiten zu bieten, sich immer und überall mit Bekannten, Freunden oder Kollegen austauschen sowie gemeinsame Interessen und Erlebnisse, privat wie auch beruflich, miteinander teilen zu können. Das Markenversprechen der Telekom stellt das gemeinschaftliche Erleben (‚Er-

15 Vgl. Deutsche Telekom 2015a.
16 Aaker 1997, S. 347.
17 King 1970.
18 Burda 2014, in Wala 2014, S. 1.
19 Nauen/Link 2013, S. 132.
20 Wala 2014, S. 8.

leben, was verbindet') in den Mittelpunkt, „nicht [nur] die Lösung technischer Fragestellungen"[21]. So hat sich die Telekom über die letzten Jahre von der Technologie- zur Erlebnismarke entwickelt.

Die Beziehung zum Kunden muss kontinuierlich gepflegt werden. Marken müssen dauerhaft glaubwürdig bleiben und das Vertrauen der Kunden immer wieder neu verdienen. Das ist gerade für intangible Produkte im Telekommunikationsbereich wichtig. Marken sorgen dafür, dass wir auch komplexen Produkten vertrauen können, weil wir der Marke dahinter vertrauen[22].

Auch die Leser des Magazins ‚Reader's Digest' haben die Telekom in den Jahren 2014 und 2015 sowohl zur Nummer eins im Ranking der vertrauenswürdigsten Mobilfunkanbieter als auch im Ranking der vertrauensvollsten Internetunternehmen gemacht[23]. Die Studie Reader's Digest European Trusted Brands wird seit 2001 durchgeführt und zählt zu den größten Verbraucherstudien in Europa. Die repräsentative Studie zum Markenvertrauen der Verbraucher ermittelt die vertrauenswürdigsten Marken in mehr als 30 verschiedenen Produktkategorien und ohne Vorgabe von Marken[24]. Vermutlich rentiert sich hier auch das starke Engagement der Telekom im Hinblick auf Datensicherheit und untermauert ihre Führungsposition[25].

Marke wurde früher oft als weicher Faktor betrachtet und als optionale Unternehmensfunktion gesehen. Marken haben auch einen harten, zum Teil enormen monetären Wert für Unternehmen. Das hat die neurologische Forschung über die Stärke impliziter Wirkungen beim Kunden bewiesen[26]. Die Bilder und Assoziationen mit Marken sind stark. Marken sind oft Vorbilder oder Ideale für Menschen. Mit den Worten „Im Ideal steckt jetzt das Kapital"[27] erklärt das Wirtschaftsmagazin ‚brand eins' die Marke zum „Kapital des Jahrtausends"[28] und stellt fest, dass mehr als die Hälfte der Kapitalwerte der Unternehmen weltweit aus Namens- und Markenrechten bestehen[29]. Der immaterielle Mehrwert einer Marke avanciert sodann zum Wertschöpfer und prägt das Wahlverhalten der Konsumenten zunehmend[30].

Laut dem „Brand Finance Global 500" Ranking von 2014[31] ist die Deutsche Telekom die wertvollste deutsche Marke. Und dies nicht nur vor allen anderen Telekommunikationsunternehmen, sondern noch vor den Autobauern BMW, Volkswagen und Mercedes. Brand Finance ermittelt

21 Deutsche Telekom 2011, S. 17.
22 Vgl. Deutsche Telekom 2011, S. 10.
23 Vgl. Reader's Digest 2015/Deutsche Telekom 2014.
24 Vgl. Deutsche Telekom 2014b.
25 Vgl. Deutsche Telekom 2015d.
26 Vgl. Scheier 2011, S. 63.
27 brand eins 2000.
28 Ebd.
29 Vgl. ebd.
30 Vgl. Esch 2008, S. 5ff.
31 Vgl. Horizont.net 2014.

jährlich die wertvollsten Marken der Welt auf Basis der Frage, welche Lizenzgebühren ein Unternehmen zu bezahlen hätte, wenn es die Marke nicht in Besitz hätte[32]. Diese Auszeichnung unterstreicht zusätzlich den hohen Stellenwert, der der Kraft einer Marke zugesprochen wird.

Erfolgreiche Marken sind daher wertvolle Kernkompetenzen für ihr Unternehmen. In diesem Zusammenhang scheint die Würdigung des Kernkompetenzen-Ansatzes von Hamel und Prahalad von 1990 interessant, der dem ressourcenorientierten Ansatz folgt. Wirtz definiert in Anlehnung an die Autoren: „Kernkompetenzen sind von relativer Knappheit und für die Konkurrenz schwer bis nicht imitierbar und substituierbar. Kernkompetenzen tragen bedeutend zum wahrgenommenen Kundennutzen bei und verschaffen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil“[33]. Die Marke ‚Deutsche Telekom‘ stellt sich derzeit als klarer Wettbewerbsvorteil dar. Abbildung 3 fasst die Erkenntnisse des vorangegangenen Kapitels zusammen und zeigt auf, welchen Nutzen Marken aus Anbietersicht haben.

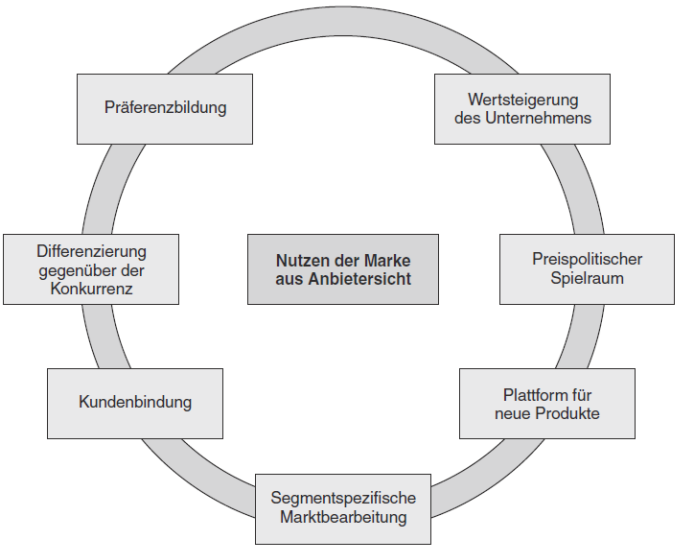


Abbildung 3 | Nutzen der Marke aus Anbietersicht (Quelle: Meffert/Burmann/Koers 2002, S.11)

32 Vgl. Horizont.net 2014.

33 Wirtz 2001, S. 60.

2.2 VERÄNDERUNGEN DURCH KONVERGENZ UND DIGITALISIERUNG

„Konvergenz steht als Oberbegriff für ein Phänomen, das als Schaffung von Synergien, Verschwinden von Branchengrenzen, Integration von Branchen oder Überlappung von Märkten umschrieben werden kann“[34]. Die Konvergenz der TIME-Märkte schreitet seit Mitte der neunziger Jahre immer weiter voran. Damit gemeint ist das Verschmelzen der vormals getrennten Märkte der Telekommunikations-, Informations- und Medientechnologie sowie der Unterhaltungselektronik (Entertainment) durch Digitalisierung und technologisch fortschrittliche Entwicklungen. Dieses Zusammenwachsen macht das Abgrenzen der Märkte voneinander schwierig, denn ihre Übergänge gestalten sich zunehmend fließender[35]. Konvergenz ist der gegenwärtig anhaltende und zukünftige Trend in der Medienbranche[36]. „Die Funktionen und die Rollen der bisher auf dem Feld der Medien agierenden Akteure geraten auch durch die Digitalisierung unter massiven Druck“[37]. Medienkonvergenz und das technische Aufrüsten mit hochleistungsfähigen Breitbandnetzen hat so zum Beispiel auch Triple-Play Angebote (Paketangebote aus Fernsehen, Telefonie und Internet) möglich gemacht. Digitaler Inhalt ist nicht mehr an einen spezifischen Übertragungskanal gebunden. „In Zukunft gilt die Gleichung Empfangsgerät = Inhalt = Verbreitungsweg immer weniger“[38]. Wir erleben derzeit das Ablösen der 1:1-Bindung von Inhalten an spezifische Endgeräte. Die Nutzung von traditionellen Medien erodiert zwar nur langsam, Veränderungstrends sind je nach Medium jedoch deutlich. Die Printbranche oder das Radio etwa verzeichnen bereits starke Rückgänge. Insbesondere der Online-Markt profitiert, zu dessen Gunsten andere Kanäle Medienzeitbudget der Rezipienten einbüßen.

Alles scheint immer, überall und unlimitiert verfügbar, bis auf die höchst limitierte Schlüsselressource ‘Aufmerksamkeit der Zuschauer‘[39]. Die Rezipienten verfügen nur über ein begrenztes Medienzeitbudget, in dem immer mehr Angebote Platz finden sollen. Diese Gleichung kann nicht aufgehen. „Wir leben nicht […] in einem Informationszeitalter, sondern in einem Zeitalter der Aufmerksamkeit. Menschen, Medien und Marketer wetteifern darum untereinander“[40].

Der sich stetig weiter transformierende Markt wird in immer kürzeren Abständen Innovationen vorantreiben, die den Unternehmen eine flexible Anpassungsfähigkeit ihrer Geschäfts- und Werbemodelle abfordern werden. Es ist für Telekommunikationsunternehmen allgemein und für die Telekom mit ihrem Anspruch als Innovationsführer insbesondere von großer Bedeutung, in den

34 Lang 2003, S. 2.
35 Vgl. Wirtz 2009, S. 44.
36 Vgl. Zöllner 2007, S. 25.
37 Schneider 2008, S. 30.
38 Vgl. Wenger 2011, S. 150.
39 Vgl. Börnicke 2008, S. 175.
40 Goldhaber, zitiert nach Killius/Mueller-Oerlinghausen 1999, S. 140.

neuen Medien kompetent vertreten zu sein und so auch die Zielgruppe der First Mover zu begeistern[41]. Die Marke muss dann mitwachsen und es schaffen, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Konsumenten auf die neuen Geschäfts- und Kompetenzfelder zu erweitern und diese kommunikativ in das Leistungsversprechen des Unternehmens zu integrieren. „Das ‚Lebewesen Marke' übernimmt eine Orientierungsfunktion im Umfeld der gesellschaftlichen Veränderungen und der daraus resultierenden Verbrauchertrends. Marke wird der vertrauensvolle Begleiter im täglichen Leben der Konsumenten"[42].

Diese Entwicklungen werden von den Werbetreibenden mit Spannung verfolgt, denn sie verändern auch ihre Marketingmodelle nachhaltig und erfordern eine Anpassung an die Nutzung der bestehenden und neuen Werbekanäle. Menschen mit Werbung zu erreichen wird insgesamt schwieriger. Wenn Inhalte von spezifischen Medien und Nutzungssituationen unabhängig werden, führt das zu einer Fragmentierung von Reichweite. Werbefinanzierte Free-TV-Sender beispielsweise können ihren Werbekunden in Zukunft immer schwerer attraktive Zuschauerkontaktzahlen gewähren. Die Fragmentierung macht monomedial angelegte Strategien zur reinen Reichweitenoptimierung fragwürdig[43].

„Menschen machen ihre Erfahrungen mit Marken an einer Vielzahl von Kontaktpunkten. Alle Kontaktpunkte und alle Wahrnehmungsdimensionen sind markenkonform und konsistent zu gestalten"[44]. Die neuen Verwertungskanäle tragen unterschiedliche Spezifika und benötigen daher an das Endgerät angepasste Darstellungsformen. Die Erfahrung zeigt, dass beispielsweise ein für die TV-Ausstrahlung produzierter Werbespot auf einer Online-Plattform oft nur sehr niedrige Click-Raten bekommt. Eine medienspezifische Aufbereitung und Optimierung von Werbebotschaften ist dringend nötig und dies schon im Planungs- und Produktionsprozess der Werbemittel.

Wichtiger denn je in der sich differenzierenden Medienwelt ist integrierte Kommunikation. Die Kunden müssen multimedial adressiert werden. Ziel ist es, Cross-Media-Strategien zu entwickeln, bei denen die etablierten sowie die neuen Medien aufeinander verweisen und eine gemeinsame Geschichte erzählen. Das ist eine Herausforderung für etablierte Unternehmen, da es echtes Umdenken sowie das Aufbrechen festgefahrener Abläufe erfordert. Cross-Media wurde bislang in der Praxis kaum als integriertes Thema gesehen. Redaktionelle Leistung und das Vermarkten von Werbeflächen wurden traditionell als getrennte Themenbereiche angesehen[45]. In der Marketingkommunikation von Unternehmen und konkret auch bei der Telekom sind so in der Vergangenheit Kreation und Media zwei aufeinanderfolgende Planungsschritte bei der Kampagnenabwicklung gewesen. Die Kreativagentur hat zunächst autonom Ideen entworfen und die

41 Vgl. Deutsche Telekom 2011, S. 11.
42 Falke 2013, S. 14.
43 Vgl. Müller-Kalthoff 2002, S. 19.
44 Deutsche Telekom 2011, S. 11.
45 Vgl. Müller-Kalthoff 2002, S. 20.

Werbemittel produziert. Anschließend erst sind die fertigen Werbemittel an die Mediaagentur weitergereicht worden, die ihrerseits sinnvolle Media-Platzierungen geplant hat. Dieses alte Modell hat ausgedient. Die Medienlandschaft ist verzweigter und differenzierter geworden. Es ist unerlässlich bereits in der Briefing-Phase beide Parteien (Kreation und Media) zusammenzuführen und auch über den Verlauf der Kampagnenerstellung eine enge Zusammenarbeit zu pflegen.

Diese Prozessoptimierung einzuführen und künftig eine ganzheitliche, integrierte Marketingkommunikation als Standard zu etablieren, ist eine große Herausforderung für die Telekom.

2.3 EUROPÄISCHER MARKTFÜHRER WERDEN – DIE MISSION DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

Ziel des seit 1. Januar 2014 amtierenden CEO Timotheus Höttges ist es, die Telekom zu dem führenden europäischen integrierten Netzbetreiber auszubauen[46].

Mit dem Führungswechsel im Vorstand der Deutschen Telekom hat Höttges dem Unternehmen eine neue Vision und Stoßrichtung für seine Amtszeit gegeben. Sie ist die unsichtbare Hand, die, indem sie die Richtung vorgibt, das unabhängige Arbeiten aller Mitarbeiter nach letztlich omnipräsenten gemeinsamen Zielen ermöglicht[47]. Eine Vision soll Unternehmen eine eindeutige Identität geben und für jeden Mitarbeiter klar verständlich sein[48]. Die Unternehmensvision, in Literatur und Praxis auch Mission Statement genannt, verkörpert das langfriste Ziel der Unternehmensführung.

Die Boston Consulting Group definiert ihre besondere Beschaffenheit ganz trefflich: „Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierung noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“[49]. Dass Visionen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können, zeigt auch die Studie von Collins/Porras, die in diesem Zusammenhang 1997 für Aufregung sorgte. Die Wissenschaftler untersuchten börsennotierte Unternehmen in den USA, darunter visionäre Unternehmen und deren eher normale Branchenwettbewerber. Sie verglichen deren Aktienkurse von 1926 bis 1990. Es zeigte sich sehr deutlich, dass die Unternehmen mit klaren Visionen sehr viel erfolgreicher waren als ihre Konkurrenten ohne Visionen. Sie wiesen kumuliert Zwölfmal höhere Aktienrenditen aus[50].

46 Vgl. Deutsche Telekom 2015c.
47 Vgl. Kotler et al. 2010, S. 161.
48 Vgl. Camphausen 2007, S. 15.
49 BCG 1988, S. 7.
50 Vgl. Collins/Porras 1997, S. 8.

Die Mission sieht auch vor, dauerhaft in allen Märkten mit der Hauptmarke ‚Telekom' aufzutreten. „Branding follows strategy"[51] heißt hier der Grundsatz. „Denn prägnant ist, wer sich an allen Kontaktpunkten eindeutig und auf einheitliche Weise zu erkennen gibt. Für Marken im internationalen Wettbewerb gilt dies über die jeweiligen Landesgrenzen hinaus"[52]. Die visuelle Einheitlichkeit, Magenta auf weißem Grund, ist das Ziel.

3 DIE TELEKOM MEDIA & COMMUNICATIONS AWARDS

3.1 DIE EHEMALIGEN TELEKOM MEDIA AWARDS

Das Markenmanagement der Deutschen Telekom AG hat bereits seit 2006 jährlich den unternehmensinternen ‚Telekom Media Award' verliehen. Der Preis prämierte konzernweit die besten Werbekampagnen mit Fokus insbesondere auf den kreativen und effektiven Einsatz von Mediaplatzierungen. Adressaten und Teilnehmer der Awards waren bislang die internen Mediakollegen aller T-Marken aus Europa, deren Second Brands sowie ihre Mediaagenturen. Bis dato wurde die Awards als Programmpunkt innerhalb eines zweitägigen Media Workshops gehandhabt. Im Workshop selbst wurden dann einzelne von Juroren des Headquarters zuvor ausgewählte Kampagnen im Plenum präsentiert. Die Teilnehmer der internationalen Community vor Ort haben dann über die Kampagnen abgestimmt und so die Gewinner in den jeweiligen Kategorien gewählt. Bei einem Abendessen im Restaurant fand im Anschluss an den Workshop die Preisverleihung statt. Den Gewinnern des ‚Grand Prix', der ‚Kampagne des Jahres', wurde eine Reise zum Festival of Media nach Montreux in die Schweiz ermöglicht.

3.2 DIE NEUEN TELEKOM MEDIA & COMMUNICATIONS AWARDS

Wie lässt sich das Ziel, europaweit eine einheitliche und konsequente Markeninszenierungsstrategie zu etablieren, weiter fördern?

Wie kann langfristig das Werbeniveau angehoben sowie über alle Telekom Tochtergesellschaften angeglichen werden?

51 Deutsche Telekom 2011, S. 12.

52 Deutsche Telekom 2011, S. 22.

Wie lässt sich die Zusammenarbeit der Tochtergesellschaften untereinander fördern und wie können Synergiepotenziale nutzbar gemacht werden?

Dies sind die Fragen, auf die das Management der zentralen Marketing Kommunikationsabteilung Antworten finden muss. Die Dringlichkeit, den zuvor beschriebenen Einflüssen und Herausforderungen der Markenkommunikation aktiv zu begegnen, nimmt zu. Bedingt durch die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen, ist das Awards-Programm als ein ideales Instrument identifiziert worden, die nötigen Veränderungsprozesse in allen NatCos anzustoßen und zu begleiten. Es hat die Manager des Bereichs im Jahr 2013 dazu bewegt, das existierende Awards-Programm aus seiner Nische zu heben, weiter zu entwickeln und insgesamt wertiger zu gestalten.

Die Awards leisten so einen Wertbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Im Folgenden soll das neue Awards-Programm vorgestellt werden, welches im Rahmen des zweijährigen Projekt-Kompetenz-Studiums der Autorin strategisch neu ausgerichtet wurde.

3.2.1 WETTBEWERBSANALYSE NACH PORTER

Eine Wettbewerbsanalyse zeigt, warum sich das Awards-Programm als Instrument eignet und die Zielgruppe vollständig erreicht. Sie gibt Aufschluss über die Faktoren und Einflussgrößen, die auf eine Unternehmung wirken und kann Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken aufdecken. Ein etabliertes Modell zur Analyse des Wettbewerbsgefüges kommt von Michael E. Porter. Sein Five-Forces-Modell [siehe Abbildung 4] dient originär zur Analyse von Branchenstrukturen. Es zeigt die Beziehungen der Wettbewerber einer Branche anhand von fünf aufeinander einwirkenden Kräften: die Wettbewerbsintensität und -rivalität im bestehenden Markt, die Bedrohung durch neue Anbieter und Substitutionsprodukte sowie die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Kunden.

Die Telekom Media & Communications Awards sind ein internes Projekt der Abteilung Markenmanagement und Marketing Kommunikation der Zentrale der Deutschen Telekom AG. Als firmeninternes Projekt stehen die Awards nicht im direkten Wettbewerb zu anderen Awards-Programmen in der Branche. Aber natürlich hat auch ein internes Projekt ‚Kunden' und ‚Lieferanten', ohne die es weder eine Existenzberechtigung noch qualitativen Input hätte.

Stellt man die Awards demgemäß als ‚Produkt' in den Mittelpunkt der Wettbewerbsbetrachtung, so lassen sich durch Porters Modell wertvolle Erkenntnisse für das Projekt ableiten sowie Einflussgrößen und Machtgefälle näher bestimmen. Durch die offengelegten Abhängigkeiten aller Akteure im Projekt, ist es im Anschluss möglich, gezielt Strategien zu entwickeln, um den Schwächen und

Risiken zu begegnen und gleichzeitig die Stärken und Chancen des Projekts in Unternehmenserfolg zu verwandeln[53].

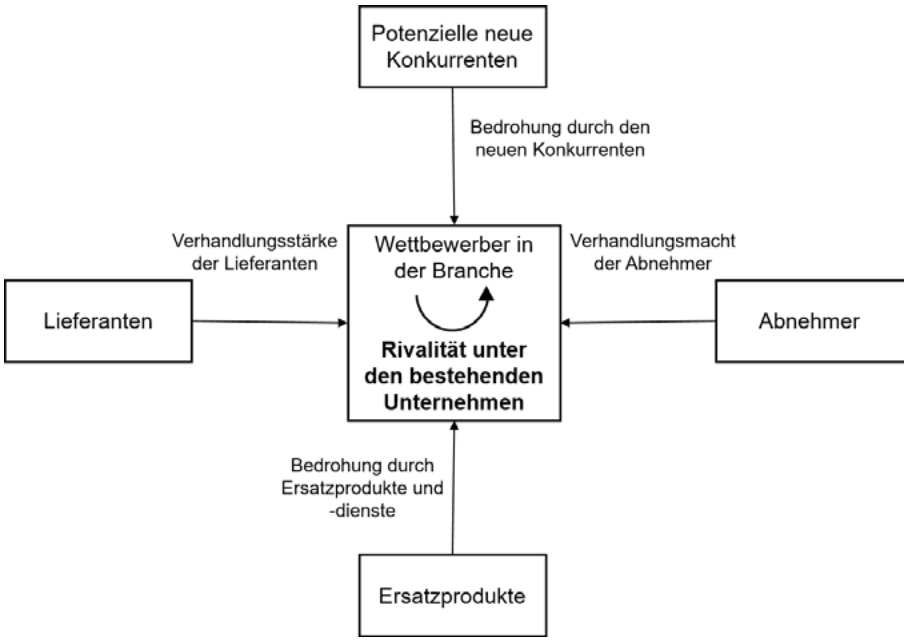


Abbildung 4 | Five-Forces-Modell nach Porter (Quelle: Porter 1999, S. 34)

Wettbewerber in der Branche

Die Telekom Media & Communications Awards, stehen nicht in externem Wettbewerb. In der Werbeindustrie gibt es jedoch zahlreiche Awards. Unternehmen, insbesondere Agenturen definieren sich stark über Auszeichnungen. Die gelernten Prozessabläufe der bekannten externen Award Festivals (die Cannes Lions, die Effies oder das Festival of Media) strahlen durch ihre Reputation bewusst oder unbewusst auf die Telekom Awards ab und beeinflussen so die Erwartungshaltung der Teilnehmer an die internen Awards. Shortlist-Nominierungen und Auszeichnungen bei diesen externen Wettbewerben werden angestrebt und Einreichungen durch die Konzernzentrale aktiv gefördert. Externe Awards können jedoch keineswegs als reale Konkurrenz bezeichnet werden, da sie nicht als Ersatz für das interne Programm dienen können. Als internes Projekt existieren die Telekom Media & Communications Awards ausschließlich im geschützten Raum des Telekom Footprints. Tatsächlicher Wettbewerber ist folglich das ‚alte' Awards-Programm, welches seit 2006 existiert. Das neue, restrukturierte Konzept muss sich daher in erster Linie gegenüber

53 Vgl. Porter 1992, S. 25-27.

diesem alten, vertrauten Programm behaupten. Die Kraft des Festhaltens an ‚Altbewährtem' ist bekanntlich nicht zu unterschätzen.

Um auf allgemeine Akzeptanz bei den Teilnehmern zu stoßen, muss es klare Vorteile gegenüber dem ehemaligen Programm schaffen und die Notwendigkeit für einen Wandel vermitteln.

Neue Anbieter/Ersatzprodukte/Substitutionsprodukte

Das restrukturierte Awards-Programm ist der neue Anbieter. Weitere neue Anbieter sind nicht zu erwarten, denn der exklusive Rahmen macht ihr Eindringen praktisch unmöglich. Die Hoheit der Ausrichtung des Wettbewerbs liegt allein beim zentralen Markenmanagement in Bonn, weshalb der Aufbau einer Konkurrenzveranstaltung nicht zu befürchten ist. Telekomweit gibt es zwar durchaus mehrere interne Wettbewerbe, die sich jedoch auf andere Fachbereiche konzentrieren. Die Awards werden daher auch nicht von einem Substitutionsprodukt bedroht. Das Awards-Programm wird dann nicht redundant werden, wenn es aufgrund von Branchenstrukturänderungen stets angepasst wird.

Lieferanten/Kunden

Recht ungewöhnlich ist das Zusammenfallen zweier Modell-Kräfte im Falle der Awards. Lieferanten und Kunden stellen dieselbe Anspruchsgruppe dar. Es zählen die Mitarbeiter der Marketingdepartments aller Telekom NatCos sowie deren angeschlossene Media-, Kreativ- und Digitalagenturen zum Teilnehmerkreis. Das sind ca. 250 Kolleginnen und Kollegen. Sie fungieren einerseits als Lieferanten, da sie aktiv aufgefordert sind, entsprechende Kampagnen einzureichen. Da die Ausrichtung des Wettbewerbs ohne ihre Teilnahme unmöglich und zwecklos wäre, üben sowohl die Tochtergesellschaften als auch die Agenturen großen Einfluss auf das Awards-Programm aus.

Gleichzeitig sind sie die Kunden, für die der Wettbewerb überhaupt eingeführt wurde. Damit liegt die Macht über den Projekterfolg maßgeblich bei ihnen. Neben ihren Einreichungen ist daher eine positive Meinung und Haltung dem Projekt gegenüber sehr wichtig. Das Konfliktpotenzial ist jedoch als verhältnismäßig gering einzuschätzen. Status und Rang der Zentrale in Bonn setzt Tochtergesellschaften und Agenturen gewissermaßen unter Teilnahmedruck.

Als weiterer Kunde kann der Auftraggeber selbst, also der Markenchef und das weitere Management der Marketing Kommunikation der Telekom gesehen werden. Auf ihren Wunsch hin ist die strategische Neuausrichtung angestoßen und das neue Konzept entworfen worden. Da sie die Financiers des Projekts sind, ist der Fortbestand des Programms natürlich von ihrer Gunst und der Erreichung der Projektziele abhängig. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Awards dauerhafter Bestandteil der jährlichen Agenda bleiben.

Die Analyse konnte zeigen, dass die neuen Awards auf ein attraktives monopolistisches Wettbewerbsfeld treffen. Die Auseinandersetzung mit allen Anspruchsgruppen hat zudem die Machtgefälle im Projekt verdeutlicht.

3.2.2 INHALTLICHE RESTRUKTURIERUNG DER AWARDS

Wie aus den Implikationen der Herausforderungen für Markenkommunikation hervorgegangen ist, muss Werbekommunikation den Anforderungen eines immer stärker zusammenwachsenden Medienmarkts gerecht werden. Dazu ist es notwendig, alle internen Prozesse auf eine integrierte Kampagnenentwicklung umzustellen. Das macht es so wichtig, das Zusammenspiel aller Disziplinen und Partner zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund schien es nicht mehr adäquat, ausschließlich die Leistung der Media-Kollegen der Telekom sowie deren Mediaagenturen im Awards-Programm zu honorieren. Es ist bewusst die Entscheidung getroffen worden, künftig auch Kreativ- und Digitalagenturen in die Awards mit einzubeziehen.

Mit der Erweiterung des Teilnehmerkreises sollten auch die Kategorien entsprechend angepasst werden. Nun gibt es nicht mehr nur stark Media-bezogene Einreichungskategorien, sondern auch Kategorien wie z.B. ‚Best creative execution' und ‚Best cyber campaign', die verstärkt auch die Kreativ- und Digitalagenturen einbeziehen sollen. Mit der Öffnung der Awards für mehrere Disziplinen ist in logischer Konsequenz schließlich auch der Titel angepasst und von ‚Telekom Media Awards' in ‚Telekom Media & Communications Awards' umbenannt worden.

Eine grundsätzliche Veränderung im Awards-Programm ist die komplette Umstellung auf einen Onlineprozess. Diese Neuerung ist dem Stand der Zeit angemessen. Es ist nun eine eigene Homepage für die Awards angelegt und programmiert worden, die den Zugriff aller Teilnehmer auf die Daten ermöglicht.

Ferner ist das Bewertungsverfahren, das Judging, verändert worden. Es sollte deutlich demokratischer und vor allem objektiver werden. Auch sollte die internationale Community als Juroren bereits in der Shortlistauswahl mit einbezogen werden. Daher ist der Prozess umgestellt worden und ein zweistufiges Judging-Verfahren eingeführt worden. Nach dem Einsendeschluss für Einreichungen haben bis zu 50 Kollegen aus der Zentrale, den Ländergesellschaften sowie Vertreter aller Agenturen in einem Online-Voting über die Auswahl der Shortlist-Kandidaten abgestimmt. Über geschützte Zugänge auf der Awards Microsite haben die Juroren – in den ihnen fachlich zugewiesenen Kategorien – alle Einreichungen mit einem einfachen Punkteschema bewertet.

Um die Telekom Media & Communications Awards seitens der Konzernzentrale spürbar wertiger zu positionieren, sind die Awards aus der Nische des Media-Workshops herausgehoben worden. Ihnen wird nun ein ganzer Tag gewidmet. Zwei Veranstaltungen finden statt, ein Awards-Workshop tagsüber sowie das Gala Dinner mit Preisverleihung am Abend.

Abbildung 5 | Ansoff Matrix (Quelle: nach Zingel 2003)

Als Preis wird nun eine Reise zum weltweit renommiertesten Werbepreisfestival, den ‚Cannes Lions', ausgelobt. Diesmal jedoch kann ein ganzes Team aus sechs Kollegen zum Festival fahren. Die neuen Telekom Media & Communications Awards sind eine klassische Produktentwicklung bzw. Produkterweiterung[54]. Produktentwicklungsstrategien haben zum Ziel, die Nachfrage bzw. den Umsatz auf bestehenden Märkten zu sichern und auszubauen[55].

3.2.3 STRATEGISCHE PROJEKTZIELE

Die strategische Neuausrichtung der Awards soll helfen, die „Pläne des Top-Managements [zu verwirklichen, um] jene Ergebnisse zu erreichen, die sich mit der Mission und den Zielen der Organisation decken"[56]. Im Folgenden sollen die vielschichtigen Ziele des Markenmanagements aufgeführt werden. Diese beinhalten sowohl langfristige strategische sowie kurzfristige operative Ziele. Denn in dem Awards-Projekt werden sowohl über einen Durchlauf hinausgehende Ziele als

54 Vgl. Runia 2007, S. 77.
55 Vgl. Kotler 2010, S. 181.
56 Wright/Pringle/Kroll 1992, S.3.

auch konkrete Erfolge innerhalb eines Durchlaufs angestrebt. In den folgenden Kapiteln sollen einige Ziele herausgegriffen und genauer beleuchtet werden:

- Förderung des Best Practice Sharing,
- Qualitätssteigerung der Kampagnen,
- Synergieeffekte bilden durch Kampagnen-Adaptionen,
- Plattform für externe Awards und
- Positive Anreize zur Mitarbeitermotivation.

3.2.4 FÖRDERUNG DES BEST PRACTICE SHARING

Strategien zu entwickeln, um ein erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen zu etablieren, ist in den vergangenen Jahren über alle Branchen hinweg immer bedeutsamer geworden. „The emphasis that many companies place on leveraging core competencies and sharing best practices reflects the importance attributed to shared know-how"[57].

Die Zentrale hat als Muttergesellschaft die wichtige Rolle, diesen Informationsfluss zu ermöglichen und zu koordinieren. Da bei ihr die Daten aller Ländereinheiten zusammenlaufen, kann sie die Entwicklungen in den Einheiten gewissermaßen aus der Adlerperspektive beobachten. Oftmals überschneiden sich die Themen der Länder stark. Es ist daher sinnvoll, die lokalen Manager der Tochtergesellschaften zusammenzubringen, miteinander bekannt zu machen und den Austausch zum Beispiel bei thematischen Überschneidungen zu fördern. „The head, therefore, plays an important role in facilitating the information flow, […] enabling cross-unit comparisons and helping each business identify units from which it can learn useful lesson" [Goold/Campbell 1998]. Der Stellenwert des Best Practice Sharing, also dem aktiven Austausch der besten und erfolgreichsten Praxisbeispiele, soll innerhalb der internationalen Telekom Community weiter gefestigt werden. Dies ist streng genommen der wichtigste Auftrag des Awards-Projekts. Die Awards sollen Best Practices im Marketing des Konzerns identifizieren und zugänglich machen.

Da die Botschaft des ‚Sharing' nicht nur als Werbeslogan nach außen hin proklamiert, sondern ebenso auch nach innen gelebt werden soll, wurde zum ersten restrukturierten Durchlauf der Awards 2014 ein neuartiges Best Practice Workshop Format eingeführt. Der Workshop soll der Community die Gelegenheit geben, die Shortlistvideos aller Kategorien anzuschauen und sich in Diskussionsgruppen intensiv mit den Kommunikationsstrategien der Kampagnen auseinanderzusetzen. Dazu wird pro Shortlist-Kampagne je ein Vertreter aus dem Marketingteam des Landes eingeladen, der als Insider von der Strategie und Exekution der Kampagne live berichten kann. Der Workshop soll Forum sein, um kollegial und offen auch über Fehler im Verlauf der Planung

57 Goold/Campbell 1998.

oder Ausführung sprechen und diskutieren zu können. Fehlertransparenz zu schaffen, die künftig Widerholungsfehler vermeiden helfen, ist wertvoll.

Der Austausch soll auch dazu dienen, den Verantwortlichen Feedback darüber zu geben, was markenkonform ist und was nicht. Feedback soll aus der Community selbst herauskommen und Begründungen liefern, damit das Verständnis für markenkonforme Kommunikation nachhaltig erhöht wird. Das soll einen Lernprozess bei allen Beteiligten ermöglichen[58].

Für Unternehmen ist die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Fehlern bedeutsam. Es sollen Lerneffekte generiert werden und der Wissenstransfer innerhalb der Community nachhaltig verbessert werden. “Value can be created simply by exposing one set of people to another who have a different way of getting things done”[59]. In Workshopgruppen zu den einzelnen Kampagnen soll intensiv diskutiert und herausgearbeitet werden, wodurch sich die Shortlisteinreichungen von der breiten Masse absetzen und warum sie besser funktionieren und kreativer sind als andere. Es geht also auch darum, die Bereitschaft der Kollegen zu fördern, Wissen um effiziente Prozesse, Tipps und Tricks sowie erfolgversprechende Methoden bereitwillig mit anderen Kollegen zu teilen. Um das Best Practice Sharing auch über den Wettbewerb hinaus fortsetzen zu können, werden alle Kampagnenvideos dauerhaft auf der Awards-eigenen Homepage veröffentlicht und zum Download bereitgestellt. So kann über das Event hinaus eine Anschlusskommunikation über einzelne Kommunikationsstrategien ermöglicht und gefördert werden. Da zum Workshop und zur Gala pro Land nicht immer alle potentiell interessierten Kollegen anreisen können ist es wichtig, die rückkehrenden Kollegen zu Botschaftern des Award Events zu machen. Indem ihnen alle präsentierten Kampagnenfilme zur Verfügung gestellt werden, können sie auf leichtem Wege herausragende oder für den eigenen Markt besonders relevante Kampagnen einfacher mit den heimischen Kollegen teilen und in ihren Teams weiter diskutieren. Auf diesem Wege kommen auch Kollegen international miteinander in Kontakt, wenn es konkreten Austauschbedarf oder Rückfragen zu einzelnen Kampagnen gibt. Das hilft, die aktive Vernetzung der Community das ganze Jahr über auf einem möglichst hohen Niveau zu halten.

3.2.5 QUALITÄTSSTEIGERUNG DER KAMPAGNEN

Die Zentrale sieht die Awards als hervorragendes Podium, um das Leistungsgefälle im Telekom Footprint offenzulegen, nach und nach zu nivellieren, und die internationale Community spielerisch dazu zu veranlassen, über den Horizont ihrer eigenen Märkte zu blicken. ‚Nur‘ durchschnittliche Kampagnen werden es nicht auf die Shortlist des Wettbewerbs schaffen. Die Awards veranschaulichen die Leistungen der Länder daher in einer Rangfolge.

58 Vgl. Deutsche Telekom 2011, S. 64.

59 Goold/Campbell 1998.

Es soll ein gemäßigter Wettbewerb unter den Ländern entfacht werden. Die Awards bieten die richtige Plattform, um an die Notwendigkeit des Einsatzes internationaler ‚state of the art' Kommunikationsinstrumente zu appellieren und entsprechende Kampagnenumsetzungen einzufordern. Es wird beabsichtigt, durch den Wettbewerb den Kreativitäts- und Innovationsdruck auf die Länder spürbar zu erhöhen. Durch Trophäen für alle Kategoriegewinner sowie den attraktiven Hauptpreis (die Reise), sollen die Kollegen der internationalen Community den Ansporn entwickeln, künftig qualitativ hochwertigere Kampagnen zu produzieren.

Ein weiteres Ziel ist es, dauerhaft dem Leitsatz ‚Qualität vor Quantität' gerechter zu werden. Das Markenmanagement kritisiert, dass die Länder noch zu viele kleine Kampagnen pro Jahr fahren, anstatt mehr Wert auf die Qualität bezüglich Kreativität und wertvolle Mediaplatzierungen in den einzelnen Kampagnen zu legen. Ein indirekter Qualitätsindikator für das Awards-Programm ist die Zielsetzung, dass alle NatCos teilnehmen und Einreichungen einsenden sollen. Dieses Ziel ist in den beiden Durchläufen bislang nicht erreicht worden. Zuletzt hatte lediglich T-Mobile Netherlands aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel eine Teilnahme abgesagt. Dafür ist es gelungen, zwei erstmalig partizipierende Märkte zur Teilnahme zu bewegen. Albanien und die USA haben zum ersten Mal Beiträge eingereicht.

3.2.6 PLATTFORM FÜR EXTERNE AWARDS

Nationale und internationale Wettbewerbe haben sich in der Werbebranche längst als Mittel etabliert, um die besten und kreativsten Kommunikationsstrategien untereinander zu messen. Christoph Becker, CEO der US-Werbeagentur Gyro, die bereits mehrfach als Agentur des Jahres ausgezeichnet wurde, sagt provokant: „Jemand, der behauptet, dass Awards nicht wichtig sind, hat entweder noch nie einen gewonnen oder schon alle"[60]. Nach ihm sind Awards kein Selbstzweck, sondern folgen automatisch auf Geschäftserfolge von Unternehmen. Gelingt es Agenturen, die Herausforderung ihrer Kunden so zu verinnerlichen und zu verstehen und in der Lage sind, diese in Lösungen so zu übersetzen, dass sich Kunden emotional angenommen fühlen und auch kaufen, wird die Marke des Unternehmens stärker aufgewertet[61].

Awards erhöhen nicht nur den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens, sondern schaffen oder untermauern auch die Etablierung einer führenden Marktposition. „*Es gibt inzwischen ein gemeinsames Verständnis von Agenturen und Kunden, einen Award dann als relevant anzuerkennen, wenn er nicht nur ein sporadisches kreatives Feuerwerk entfacht, sondern dem Unternehmen hilft, seine Ziele nachhaltig zu erreichen*"[62]. Sie bewerten die Leistung eines Unternehmens und

60 Becker 2014.
61 Vgl. Becker 2014.
62 Becker 2014.

versinnbildlichen nach außen hin Erfolg. Sie sind prestigeträchtig und gelten als Symbole der Anerkennung. Auch ist die Presseberichterstattung rund um externe Awards-Verleihungen innerhalb der Branche oft weitreichend und daher willkommen. Auch die Deutsche Telekom AG beteiligt sich regelmäßig an den großen Auszeichnungen der Werbeindustrie weltweit. Die ‚Cannes Lions', das ‚Festival of Media' oder die ‚Effies' können hier als prominente Beispiele genannt werden.

Die Telekom Media & Communications Awards dienen als perfekte Plattform, um Einreichungen für die Top-Awards der Branche zu selektieren. Schon im Vorfeld der Awards, bei erster Sichtung der Einreichungen, können Kampagnen mit großem Potenzial für andere Festivals identifiziert werden. Das Markenmanagement engagiert und finanziert einen externen Texter aus London, der die Einreichungstexte noch einmal überarbeitet und stilgerecht umschreibt, sodass sie möglichst gute Chancen bei den großen Awards haben.

3.2.7 SYNERGIEEFFEKTE DURCH KAMPAGNEN-ADAPTIONEN

Die meisten Unternehmen streben nach Synergieeffekten in den unterschiedlichsten Geschäftsbereichen. Synergien (griechisch ‚synergos', das Zusammenarbeiten) schaffen bedeutet im Wirtschaftskontext, dass zwei oder mehr Unternehmenseinheiten durch Kooperation mehr Wert generieren, als durch die singuläre Eigenleistungen.

Damit kann auch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, hier konkret von Ideen, gemeint sein. Das Konzept des Best Practice Sharing wurde bereits eingehend erläutert. Es ist ein großes Anliegen des Markenchefs, dass durch den kollegialen Austausch gewonnene Ideen weiterverfolgt werden. Das Sharing zwischen den Tochtergesellschaften soll Synergien schaffen. Konkret steht dahinter die Forderung, dass Teilaspekte oder ganze Best Practice-Kampagnen von der internationalen Community aufgegriffen, adaptiert und im eigenen Markt implementiert werden sollen. Innovative Kommunikationsstrategien, die in einem Land außerordentlich gute Ergebnisse erzielt haben, könnten auch in anderen Märkten im Footprint erfolgreich funktionieren. Die Rechteverwertung innerhalb des Telekom Konzerns ist unproblematisch, sodass urheberrechtlich keine Hindernisse existieren.

Es ist nicht nötig das Rad immer neu zu erfinden. Die Kraft des Erprobten und Bewährten sollte nicht unterschätzt werden. Manchmal ist Imitation sogar stärker als Innovation[63] oder wie Henry Ford schon sagte "Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man Vermögen". Wiederauflagen bereits existierender Kampagnen können dann sogar noch effektiver umgesetzt werden als die Originale, da durch Kooperation und mit direktem Feedback von Kollegen Lerneffekte nutzbar gemacht und Fehler im neuen Markt vermieden werden könnten. Es ist daher eine

63 Vgl. Voigt/Voigt 2015, S. 142.

Vergeudung, brillante Ideen nicht mehrfach zu verwenden, weiterzuentwickeln und die Potenziale des vorhandenen Ideenreichtums in der Marketingkommunikation nutzbar zu machen.

Im Bestreben nach einem grenzüberschreitenden, einheitlichen Marktauftritt der Telekom in allen europäischen Tochtergesellschaften ist die Einhaltung der Vorgaben im Umgang mit Marke und Kommunikation wichtig, damit internationale Konsistenz sichergestellt wird. Europäer gelten als reisefreudig und sind relativ häufig in ihren Nachbarländern zu Gast. Ein hoher Wiedererkennungswert in der Markenkommunikation unterstreicht die Kompetenz und Größe des Unternehmens und schafft über die Grenzen hinaus Vertrauen. Und Vertrauen ist einer der Loyalitätstreiber für Bestandskunden und essentiell für die Gewinnung von Neukunden. Ziel muss es daher sein, die Kommunikation konzernweit stärker zu harmonisieren, denn „Synergie in den eigenen Reihen [führt zu] Gleichklang, Harmonie [und] Gemeinsamkeit in Denken und Tun“[64].

Das Awards-Programm ist ein gutes Podium, um die erwünschten Kampagnenadaptionen explizit zu kommunizieren und aktiv einzufordern. Im Rahmen der Veranstaltungen soll der Gedanke, innerhalb des Konzerns ‚Ideen zu kopieren‘ bewusst stark gemacht und die Motti ‚steal with pride’ sowie ‘share and reapply’ promoted und positiv besetzt werden.

Aus diesem Grund ist im Awards-Programm die Einreichungskategorie ‚Best adaptation of an existing campaign‘ eingeführt worden: „*Campaigns that build on the basic idea of an existing campaign from the head office or another NatCo/market, cleverly adapted to the local market needs and situation. This activity can be one campaign element that you are really proud of - you don‘t need to enter the entire campaign for this category*”.

Das macht es den Tochtergesellschaften also vermeintlich relativ einfach, etwas Geeignetes für eine Einreichung zu finden. Die Kategorie ist erst im zweiten Durchlauf eingeführt worden. Erstaunlicherweise aber gab es keine einzige Einreichung, obwohl es, wenn auch wenige, adaptierte Kampagnenelemente in den Märkten gegeben hat. Schaut man genauer hin, so lassen sich recht schnell mehrere mögliche Grunde für die Zurückhaltung der Märkte finden.

Das Adaptieren von Kampagnen stellt insbesondere die Kreativagenturen vor eine echte Herausforderung, denn ihre Maxime und Grundhaltung der Unternehmenskultur ist es, stets neue Ideen und Konzepte zu entwerfen. Kopieren ist in der Kreativwirtschaft eher verpönt. Aber auch die Kommunikationsmanager der Tochtergesellschaften müssen für das Thema sensibilisiert werden. In diesem Zusammenhang ist daher das Phänomen des ‘parenting bias’ interessant. Dieser beschreibt das Streben von Executive Managern nach Kollaboration in dem Glauben, dass es ihre Aufgabe ist, die Einheiten zu Synergie durch Kooperation zu bewegen. Dem zugrunde liegt oft die Annahme, dass lokale Manager zu stark auf ihr eigenes Business fokussiert sind und es

64 Voigt/Voigt 2015, S. 46.

protektionistisch abschirmen und dadurch die Chancen der Zusammenarbeit unterschätzen[65]. Lokale Manager lassen sich demnach nur ungern in ihr lokales Hoheitsgebiet eingreifen und leiden häufig am sogenannten ‚not-invented-here syndrome'[66]. Durch den Eingriff der Zentrale wird den Tochtergesellschaften nun gewissermaßen auferlegt, was sie tun sollen. Das wiederum untergräbt die Autorität der lokalen Manager und schränkt ihren individuellen Verantwortungsbereich ein. Bezogen auf die Mutter-Tochter-Beziehung, welche innerhalb der Deutschen Telekom AG doch auf Dezentralisierung und große Autonomie der Länder setzt, kann dies dann als rückschrittlich verkannt werden, als Rückkehr zur einer stärker zentralisierten Kontrolle[67].

Die Adaption einer Kampagne schränkt letztlich den kreativen Wirkungsgrad der lokalen Mitarbeiter stark ein. Gerade der kreative Part einer Kampagnenentwicklung gehört zu den spannendsten Aufgaben in ihrem Tätigkeitsbereich. Diese Entwicklungsphasen zu reduzieren, um stattdessen fertige Konzepte Anderer umsetzen zu sollen, kann durchaus demotivierend wirken. Diese Reaktion wäre kontraproduktiv. Wo für das Management der Zentrale klar der Nutzen von Synergien im Vordergrund steht, sollte daher nicht außer Acht gelassen werden, dass Synergieprojekte von Mitarbeitern eventuell unterschiedlich aufgenommen werden.

Weitere kritische Impulse sollen hier der Vollständigkeit halber angemerkt werden, um eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Thema anzuregen: Unternehmenserfolg hängt heute stärker denn je von der Innovationskraft eines Unternehmens ab. Diese auf einem hohen Niveau zu halten und zu fördern, ist wichtig. Bewusst Innovation zu hemmen und Wiederholungen bestehender Konzepte zu fordern, kann auch das falsche Signal sein und von Mitarbeitern missverstanden werden. "Sometimes, the synergy programs actually backfire, […] damaging brands or undermining employee morale. Simply put, many synergy efforts end up destroying value rather than creating it"[68].

Es besteht generell die Gefahr, dass sich Executives der Muttergesellschaft im Denken an Synergien festfahren. Das hat auch etwas mit ihrem eigenen Rollenverständnis zu tun. Sie nehmen an, es würde von ihnen erwartet, Synergiepotenziale aufzudecken und Verbundeffekte zu schaffen. Ihre eigene Daseinsberechtigung, ihr Wert für das Unternehmen würde gemessen an ihren Erfolgen auch auf dieser Ebene. Executives sind daher stärker gefährdet, die Vorteile von Synergien überzubewerten und gleichzeitig die Kosten für Synergien zu unterschätzen[69].

65 Vgl. Goold/Campbell 1998.
66 Vgl. ebd.
67 Vgl. ebd.
68 Ebd.
69 Vgl. ebd.

3.2.8 POSITIVE ANREIZE ZUR MITARBEITERMOTIVATION

„Motivation ist ein Prozess, in dem Menschen ihre von individuell geprägten Bedürfnissen und Werten produzierte Energie auf ein Ziel hin lenken“[70]. Es gibt keine universelle Motivationstheorie, die abschließend zu erklären vermag, wie Motivation im wirtschaftlichen Kontext beeinflusst und gesteuert werden kann. Dennoch existieren viele anerkannte Modelle. Viele Jahre lang lag der Schwerpunkt der Personalarbeit vornehmlich in der Beseitigung motivationshemmender Faktoren. Das Einführen von Sozialleistungen, die Gestaltung angenehmer Büroräume oder das Angebot betrieblicher Mitbestimmung ließen sich zentral organisieren und flächendeckend einsetzen. Die umfassende Planbarkeit dieser Maßnahmen war effektiv[71]. In einer Zeit des immer schärfer werdenden globalen Wettbewerbs suchen Unternehmen nach einer Möglichkeit, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auf anderen Wegen zu fördern und zu erhöhen. Wenn die Arbeitskraft von Mitarbeitern zunehmend als Bestandteil der eigenen Selbstverwirklichung betrachtet wird, dann können positive motivationale Anreize zielführend sein, um eine hohe Arbeitsproduktivität bei gleichzeitig hoher Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Mitarbeiter zu gezielten Leistungen zu motivieren, ist eine der großen Aufgaben im Bereich der Personalführung.

Die Bonner Zentrale der Deutschen Telekom ist als Muttergesellschaft dem Alltag der internationalen Länderteams oft recht fern. Die Tochtergesellschaften arbeiten relativ autonom und selbstbestimmt in ihren jeweiligen Märkten. Das hat auch seinen Nutzen, da die Märkte in Europa sehr unterschiedlich sind im Hinblick auf die Marktanteile ihrer Festnetz- und Mobilfunkmarken, Wettbewerbsstrukturen, Marketingbudgets sowie kulturellen Differenzen und Nutzungsgewohnheiten der Kunden. Für die Mitarbeiter spürbar sind es die Ländergesellschaften, die ihre Arbeitsplätze ausgestalten und die konkreten Arbeitsbedingungen schaffen. Das zentrale Markenmanagement hat nur eingeschränkten Einfluss auf die Personalpolitik des Konzerns. Es hat Einfluss auf die eigenen Mitarbeiter in seinem Team in Bonn, hat jedoch keine Weisungsbefugnis bezüglich der Mitarbeiter der Teams in den 14 Ländergesellschaften. Auch ist ihm der Zugriff auf die Mitarbeiter in den Unternehmen der Agenturpartner nicht möglich. Einziger Spielraum personalpolitisch mitzuwirken bietet sich daher in der täglichen Zusammenarbeit mit den Kollegen international.

Ziel der Zentrale ist es, alle Mitarbeiter weltweit auf ein einheitliches markenkonformes Denken und Handeln einzuschwören. Über die bloße Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe hinaus wird nach einer Möglichkeit gesucht, das gewisse ‚etwas mehr‘ durch Motivation auszulösen, in dem die Mitarbeiter für ihre Arbeit begeistert werden. Im Hinblick auf das Awards-Projekt der Deutschen Telekom erweisen sich hier insbesondere motivationstheoretische Ansätze aus der Arbeitspsychologie als interessant.

70 Jung 2011, S. 368.

71 Vgl. Gerstenberger/Plogmann et al. o.A., S. 21.

Die Telekom Media & Communications Awards sollen die Mitarbeiter in ihrer Arbeit bestärken. Unternehmenspreise sind als Anreize für Mitarbeiter zu betrachten. „Anreizsysteme sind demnach auch Bestandteil von Managementkonzeptionen, die instrumentell zur Erreichung der betrieblichen Ziele eingesetzt werden“[72]. Die Entsendung zur hochwertigen Galaveranstaltung nach Wien, insbesondere jedoch die Gewinnerreise nach Cannes in Frankreich, gelten als attraktive Prämien. Sie wirken wie Incentives, honorieren geleistete Arbeit und erhöhen durch die Ihnen entgegengebrachte Wertschätzung die intrinsische Motivation der Kollegen. Damit sichern sie mit einiger Wahrscheinlichkeit auch zukünftig die „Erhöhung der ökonomischen Leistungsbereitschaft“[73]. Peterson definiert Anreize als „*von der Organisation gewährte materielle oder immaterielle Vergütungen für die Bereitschaft einer Person, in eine Organisation als Mitglied einzutreten und nach Annahme der Mitgliedschaft individuelle Beiträge in Form von Zeit, Energie oder anderen Ressourcen zur Realisation des Organisationszieles zu leisten*“[74].

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Seit Herzberg ist bekannt, dass Motivation nicht nur über Bezahlung, Anreize und Zwang funktioniert. Das Beschäftigungsverhältnis ist auch ein psychologischer Vertrag mit einem Unternehmen und geht über die allgemeinen Geschäftsbedingungen hinaus. Im Jahre 1959 veröffentlichte der amerikanische Arbeitspsychologe Frederick Herzberg seine „Motivator-Hygiene-Theory“ oder auch „Zwei-Faktoren-Theorie“ genannt[75]. Sie zählt zu den Basistheorien der Motivationsforschung und wird den Inhaltstheorien zugeordnet, da sich die Theorie mit der Erklärung von menschlichen Motiven und Bedürfnissen befasst. Herzbergs Theorie nach gibt es zwei Faktorentypen:

1. Motivatoren: Diese Faktoren fördern Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Mitarbeitern (Anerkennung, Leistung, Verantwortung und Erfolg).
2. Hygienefaktoren: Die Nichtbefriedigung dieser Faktoren (Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Gerechtigkeit und Arbeitssicherheit) wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Ihr Vorhandensein wird als gegeben angenommen, daher können sie maximal das Gefühl von „Nicht-Unzufriedenheit“ auslösen[76]. Fehlen Sie jedoch, fällt den Mitarbeitern ihr Mangel meist auf und führt zu direkter Unzufriedenheit.

72 Becker 2002, S. 11.
73 Gabler Wirtschaftslexikon 2015.
74 Petersen 1989, S. 4.
75 Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderham 1959.
76 Vgl. Hungenberg/Wulf 2007, S. 285.

Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind also bei Herzberg nicht die beiden Enden eines Spektrums, sondern zwei Phänomene, die durch unterschiedliche Faktoren bedingt werden[77]. Abbildung 6 veranschaulicht die Skala der Motive nach Herzberg[78].

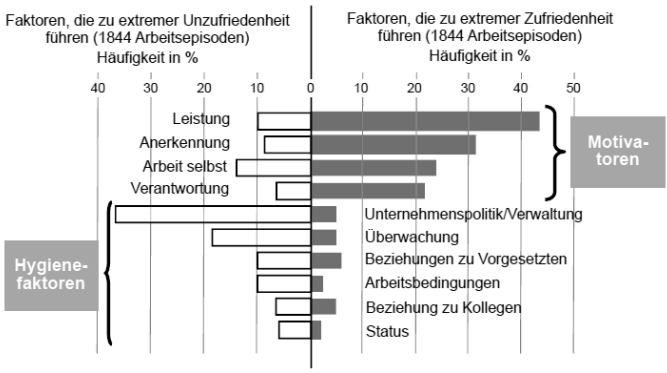


Abbildung 6 | Zwei-Faktoren-Theorie (Quelle: Herzberg 2003, S.90)

Diese Theorie erklärt recht anschaulich, wie das Awards-Projekt der Deutschen Telekom motivierend wirken könnte. Mit Herzberg gesprochen, versucht das Markenmanagement derzeit, durch die Umgestaltung des Awards-Programms einen Motivator einzuführen, der als Begeisterungsfaktor auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirken soll. Die Position des zentralen Markenmanagements an dieser Stelle ist äußerst günstig.

Wie im vorigen Kapitel bereits erläutert, sind es die Führungskräfte in den Ländern, die den Arbeitsalltag und somit auch die Hygienefaktoren (z.B. Arbeitssituation, Entlohnung und Arbeitssicherheit) ausgestalten. Die Zentrale führt mit dem Awards-Programm quasi Bonus und Mehrwert ein, der von den Mitarbeitern nicht grundsätzlich erwartet wird und ihre Zufriedenheit daher potenziell steigert. Ein Gewinn bei den Awards bestärkt unter anderem das Teamgefühl. Er intensiviert das Zugehörigkeitsgefühl zum Kreis der eigenen nationalen Arbeitskollegen in den Telekomeinheiten. Auch die Bindung an die nationalen Kollegen der Media- und Kreativagenturen, die an den Gewinnerkampagnen beteiligt waren, wird so bestärkt. Erfolge schweißen zusammen und wirken als Bestätigung und Rückversicherung erfolgreicher Zusammenarbeit. Für die Zukunft fördert oder steigert dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine weiterhin kollegiale Kommunikation und zielgebundene Kooperation. ‚Wir ziehen gemeinsam erfolgreich am selben Strang' – könnte man als Leitmotiv formulieren. Auch liegt es nahe, dass sich das Programm auf die Loyalität und Bindung wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen auswirkt. Welche Motivatoren konkret in jedem einzelnen Mitarbeiter angesprochen und ausgelöst werden, variiert individu-

77 Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 78.

78 Vgl. Herzberg 2003, S. 90.

ell. Positiv werden sich sicherlich die Faktoren Anerkennung, Leistung und Verantwortung sowie die Beziehung zu Kollegen auswirken. Auch ist von einem positiven Effekt auf die Beziehungen zu Vorgesetzten auszugehen, da hierbei die guten Leistungen der Mitarbeiter explizit öffentlich hervorgehoben und ausgezeichnet werden.

Es erscheint an dieser Stelle auch sinnvoll über die offensichtlich motivierende Belohnungsfunktion hinaus einen kritischen Blick auf das Konzept zu werfen. Nicht jede Ländergesellschaft wird mit ihren Kampagnen jedes Jahr bei den Awards gewinnen können. Die Preisträger werden stets aufs Neue durch den zweistufigen Judgingprozess von der Jury gewählt. Ist der Gewinn in einer Kategorie für die einen Teams ein Hochgefühl, so kann sich gleichzeitig für Mitarbeiter anderer Teams möglicherweise ein Gefühl der Frustration einstellen, wenn ihre Kampagnen (unter Umständen erneut) nicht ausgezeichnet werden. In der Folge kann das Awards-Programm auch eine negative Erfahrung sein und Neid, Missgunst und schließlich Demotivation auslösen. Ein gutes Erwartungsmanagement im Vorfeld, aber auch rückwirkende Transparenz über den Auswahlprozess und die Punktevergabe sind wichtig, um Enttäuschungen zu managen. Grundsätzlich werden in der Motivationsforschung auch Limitationen diskutiert. Im Hinblick auf die hier konkret geförderten innovativen Leistungen in der Werbekommunikation kann man die Kritik Sprengers betrachten, der fragt, ob der „[...] Ansporn ‚Prämie' Menschen wirklich kreativ werden lässt? Was immer wir über die Quelle des Kreativen wissen, es lässt sich nicht von außen induzieren [...]. Kreativität ist immer intrinsisch motiviert – sie beruht auf Neugier und Freude am Tun"[79].

Die ausgelobte Gewinnerreise ist finanziell recht wertvoll. Letztlich ist das Erlebnis an sich aber vielmehr von sozialer Natur. Die Reise ist ein Gruppenevent, welches teambildend wirken und Spaß machen soll. Bei diesem erlebnisorientierten Incentive sollten die Awards vorerst bleiben, da rein monetäre Prämien auch problematisch sein können. Wie von Sprenger angenommen, zieht die „Erhöhung des Reizniveaus (Motivierung von außen) das Absinken des Eigenantriebs (Motivierung von innen) nach sich"[80].

Durch Anwendung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg können einige positive Effekte der Awards erklärt werden. Nicht ohne Grund gilt die Theorie „bis heute [...] als wissenschaftlicher Beleg von der Sinnhaftigkeit von Job Enrichment Programmen"[81].

79 Sprenger 2005, S. 124.
80 Ebd., S. 125.
81 Stock-Homburg 2010, S.79.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Das Awards-Programm konnte als wertvolles Instrument etabliert werden, das hilft, den Herausforderungen im Markenmanagement und der Markenkommunikation der Deutschen Telekom aktiv zu begegnen. Der interne Wettbewerb der Tochtergesellschaften ermöglicht den direkten Vergleich der besten Werbemaßnahmen aller Länder. Die Offenlegung der Kreativitäts- und Qualitätsunterschiede zwischen den Ländern verändert ihre Selbstwahrnehmung und soll die Mitarbeiter und Agenturpartner zur Steigerung der Kommunikationsleistungen motivieren.

Die gezielte Förderung des Best-Practice-Sharings innerhalb der internationalen Telekom-Community soll es den Kollegen ermöglichen voneinander zu lernen. Es soll sie außerdem davon überzeugen, Erfolgskonzepte anderer Märkte lokal zu adaptieren. So generierte Kosteneinsparungen in der Kampagnenproduktion führen zu einem unternehmerisch erwünschten Synergieeffekt, der wertstiftend wirkt und die Marketing Kommunikation insgesamt effizienter macht. Langfristig soll sich das qualitative Niveau der Werbekommunikation konzernweit angleichen und induziert durch Adaptionen und Lerneffekte weiter angehoben werden. Das Awards-Programm trägt so wesentlich zur Durchsetzung einer konsequenten, einheitlichen Markeninszenierung über alle europäischen Tochtergesellschaften bei und fördert damit die Unternehmensvision vom europäischen Marktführer. Die starke Marke wird zu einer Kernkompetenz des Unternehmens und somit zu einem Garant für weltweiten Geschäftserfolg.

Die Zukunft des Projekts hängt von einer engagierten Projektführung ab, der es immer wieder gelingt, die Kolleginnen und Kollegen zur aktiven Teilnahme am Wettbewerb zu begeistern. Denn nur wenn der Projektnutzen für jede einzelne Tochtergesellschaft überzeugend vermittelt werden kann und der Wert der internationalen Gemeinschaft zu einem sinnstiftenden und begehrenswerten Gut innerhalb des Konzerns avanciert, kann das Awards-Programm auch zukünftig seinen vollen Beitrag leisten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Restrukturierung und Einführung des neuen Telekom Media & Communications Awards auf vielen Ebenen positive Effekte induziert hat. Der Kontakt und die Zusammenarbeit der Länder untereinander haben sich bereits jetzt maßgeblich intensiviert. Auch das Werbeniveau hat sich bereits angehoben.

Die Herausforderungen in der Branche haben nicht nur zu Verunsicherung, sondern auch zu einer Bereicherung geführt und können als einmalige Chance des Konzerns verstanden werden, neue Begeisterung für das Unternehmen zu wecken, Probleme in Lösungen und Schwierigkeiten in Geschäftserfolg zu verwandeln.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

AAKER, J. (1997): Dimensions of brand personality. In: Journal of Marketing, Issue 34, S. 347-356.

BOSTON CONSULTING GROUP (1988): Vision und Strategie, München.

BECKER, F.G. (2002): Lexikon des Personalmanagements, 2. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

BURDA, H. (2014): Geleitwort. In: Wala, H. H. (2014): Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht. Redline Wirtschaft, München.

BÖRNICKE, M. (2008): Premium Pay-TV in Deutschland. Erfolgsfaktoren und Wachstumspotenziale. In: Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt. Wiesbaden, S. 173-185.

CAMPHAUSEN, B. (2007): Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling; Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

COLLINS J.; PORRAS, J. (1997): Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies; Harper Business 1997.

DEUTSCHE TELEKOM AG (2011): Brand Driven Change – Marken Treiben Wandel, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg.

ESCH, F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Auflage, Vahlen.

ESCH, F.-R. (2014): Die Zukunft der Marke. In: Transfer 60. Jg, Nr. 2, Juli.

FALKE, F.-P. (2013): Marken sind Kulturträger, keine Datensammlung. In: Markenartikel, Nr. 11, November.

GOLDHABER, N. (1999): Unbestimmtes Zitat. In: Killius, N. / Mueller-Oerlinghausen, J. (1999): Innovative Geschäftsmodelle in digitalen Medien. In: Schumann, M. / Hess, T. (1999): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter. Neue Technologien, neue Märkte, neue Geschäftsansätze, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 139-153.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. (1998): Desperately Seeking Synergy, Managing people, Harvard Business Review, Sept Issue 1998.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B./ SNYDERMAN, B.B. (1959): Motivation to Work, New York.

HERZBERG, F. (2003): One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review 81, 1, 86-96.

HUNGENBERG, H.; WULF, T. (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Springer Verlag.

JUNG, H. (2011): Personalwirtschaft, 9. Auflage, Oldenbourg Verlag.

KILIAN, K. (2014): Ausblick. In: WirtschaftsWoche, Sonderheft „Best Brands 2014".

KING, S. (1970): What is a Brand? Walter Thompson Company Limited, London.

KOTLER, P. ET AL (2010): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, Pearson Studium.

KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, Vahlen, München.

MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KOERS, M. (2002): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler Verlag.

METZ, P. (2015): Neuromarketing als Instrument für modernes Markenmanagement: Die erfolgreiche Produktpositionierung im Luxusgütersegment, Diplomica Verlag.

MÜLLER-KALTHOFF, B. (2002): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Springer-Verlag, München.

NAUEN, A.; LINK, S. (2013): Kongruenz zwischen Konsumenten und Markenpersönlichkeit. Das DiSG-Modell als Segmentierungsansatz von Marken. In: Verl, J. (Hrsg.): Jahrbuch Marketing: Trendthemen und Tendenzen. ZDB-ID 24855704 - 2012/13, S. 127-149.

PETERSEN, T. (1989): Optimale Anreizsysteme. In: Albach, H. / Hax, H. / Riebel, P. / von Wysocki, K. (1989): Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 63, Wiesbaden.

PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistung erreichen und behaupten, 5. Auflage, Campus, Frankfurt am Main.

RUNIA, P. ET AL (2007): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

SCHEIER, C. (2011): Die Macht des Impliziten. In: Deutsche Telekom AG (2011): Brand Driven Change – Marken Treiben Wandel, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg, S. 59 - 67.

SCHEIER, C.; HELD, D. (2013): Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation, S 104. In: Häusel, H.-G. (2013): Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. Haufe-Lexware.

SCHINDLER, N. (2008): Die Rolle der Markenpersönlichkeit für die kommunikative Führung einer Marke: Eine Analyse aus systemtheoretischer Perspektive, Springer-Verlag.

SCHNEIDER, N. (2008): Faktoren des Wandels. Massen- und Individualmedien auf dem Weg in eine digitale Gesellschaft. In: Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 21-33.

SPRENGER, R. (2005): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Limitierte Sonderausgabe, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

STOCK-HOMBURG, R. (2010): Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente, 2. Auflage, Gabler Verlag.

STOBART, P. (2003): Marken aufbauen und etablieren. In: Schuhmacher, F. /Geschwill, R. (2009): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung.

VOIGT, C.; VOIGT, J.; VOIGT, J.F.; VOIGT, R. (2015): Unternehmensbewertung: Erfolgsfaktoren von Unternehmen professionell analysieren und bewerten, Springer Verlag.

WALA, H. H. (2014): Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht, 6. Auflage, Redline Wirtschaft, München.

WENGER, C. (2011): Radio der Zukunft: Alte Stärken eröffnen neue Chancen. Zukunftsstudie „Vision 2017": Was bedeuten künftige gesellschaftliche Trends für das Radio? In: Media Perspektiven, Heft 3/2011, Frankfurt, S. 147-153.

WIRTZ, B. (2009): Medien- und Internetmanagement, 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

WIRTZ, B. (2001): Electronic Business, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

WRIGHT, P. L.; PRINGLE, C.; KROLL, M. (1992): Strategic Management: Text and Cases, Allyn & Bacon.

ZÖLLNER, O. (2007): Format 2018. Wie Experten und Nutzer die Zukunft des Mediums Hörfunk einschätzen, Paragon-Verlag, Bochum.

ELEKTRONISCHE QUELLEN

Becker, C. (2014): Kampagnen ohne seriöses Briefing sind wertlos; in Werben & Verkaufen (W&V). http://www.wuv.de/agenturen/kampagnen_ohne_serioeses_briefing_sind_wertlos [zuletzt geprüft am 10.05.2015]

Brand eins Wirtschaftsmagazin (2000): Die Macht der Marke. Ausgabe 02/2000 http://www.brandeins.de/archiv/2000/marken/die-macht-der-marke/ [zuletzt geprüft am 17.05.2015]

Chip.de (2014): Handynetze im Härtetest. http://www.chip.de/artikel/Der-haerteste-Handy-Netztest-Deutschlands-Telekom-Vodafone-O2-und-E-Plus-im-Test-9_63945857.html [zuletzt geprüft am 08.06.2015]

Connect. de (2014): Netztest. Online verfügbar unter: http://www.connect.de/vergleichstest/netztest-2014-bestes-handynetz-connect-telekom-o2-vodafone-eplus-2744431.html [zuletzt geprüft am 08.06.2015]

Deutsche Telekom AG (2014): Deutsche Telekom führend im Vertrauen der Konsumenten https://www.telekom.com/medien/konzern/218898 [zuletzt geprüft am 23.05.2015]

Deutsche Telekom AG (2015a): Marke. http://www.telekom.com/konzern/marke/96948 [zuletzt geprüft am 12.06.2015]

Deutsche Telekom AG (2015b): HR Factbook 2014. Menschen. Fakten. Entwicklungen. Personalbericht. http://www.telekom.com [zuletzt geprüft am 05.06.2015]

Deutsche Telekom AG (2015c): Konzernstrategie. http://www.telekom.com/konzern/konzernprofil/strategie/92792 [zuletzt geprüft am 13.06.2015]

Deutsche Telekom AG (2015d): Datenschutz und Datensicherheit. https://www.telekom.com/verantwortung/datenschutz/datenschutz-im-unternehmen/22776 [zuletzt geprüft am 07.06.2015]

Gabler Wirtschaftslexikon (2015): Incentive http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2230/incentives-v9.html [zuletzt geprüft am 11.06.2015]

Gerstenberger/Plogmann et al (o.A.): Motivation und Motivationstheorien. https://www.plogmann.net/wp-content/uploads/2014/09/Leadership-Hausarbeit.pdf [zuletzt geprüft am 19.05.2015]

Horizont.net (2014): Brand Finance Global 500 http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Brand-Finance-Global-500-Telekom-erstmals-wertvollste-deutsche-Marke_119269.html [zuletzt geprüft am 10.06.2015]

Lang, G. (2003): Time Konvergenz – Einige Überlegungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Universität Augsburg Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe Beitrag Nr. 234. http://www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/234.pdf [zuletzt geprüft am 29.05.2015]

Horizont.net (2014): Telekom erstmals wertvollste deutsche Marke. http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Brand-Finance-Global-500-Telekom-erstmals-wertvollste-deutsche-Marke-119269 [zuletzt geprüft am 08.06.2015]

Reader's Digest (2015): Reader's Digest European Trusted Brands 2015 http://www.rdtrustedbrands.com/tables/Winners%2520by%2520country.country.Germany.shtml [zuletzt geprüft am 11.06.2015]

Zingel, H. (2003): Produktlebenszyklus und strategisches Marketing. http://www.zingel.de/pdf/09prod.pdf [zuletzt geprüft am 16.05.2015]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Nutzen der Marke aus Nachfragersicht, Quelle: Meffert/Burmann/Koers 2002

Abbildung 2 | Markenprofil und Markenpersönlichkeit der DTAG, interne Quelle

Abbildung 3 | Nutzen der Marke aus Anbietersicht, Quelle: Meffert/Burmann/Koers 2002

Abbildung 4 | Five-Forces-Modell nach Porter, Quelle: Porter 1999

Abbildung 5 | Ansoff Matrix, Quelle: nach Zingel 2003

Abbildung 6 | Zwei-Faktoren-Theorie, Quelle: Herzberg 2003

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
DTAG	Deutsche Telekom AG
GBM	Group Brand Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LTE	Long Term Evolution
Mio.	Millionen
NatCos	National Companies
OTE	Hellenic Telecommunications Organization
S.	Seite
T	Telekom
US	United States
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
‚…'	hervorgehobene Bedeutung
„…"	direktes Zitat

ILONA RAMIREZ

ATTRAKTIVITÄT FÜR DIE RICHTIGEN LEUTE – ENTWICKLUNG EINES KENNZAHLEN-SYSTEMS

FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG DER ARBEITGEBER ATTRAKTIVITÄT BEI DER VETTER PHARMA-FERTIGUNG GMBH & CO. KG

ABSOLVENTIN MSC23
(03/2013–02/2015)

INHALT

Summary **499**

1 Einleitung **500**
1.1 Entstehung und Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität **500**
1.2 Das Employer Branding – ein ganzheitlicher strategischer Prozess zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität **501**

2 Ausgangssituation und Projektziel **502**
2.1 Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG **502**
2.2 Ausgangssituation und Zielsetzung **503**
2.3 Analyse des Status quo **505**

3 Vorgehensweise zur Entwicklung eines Employer Branding Controlling-Systems **506**
3.1 Instrumente zur Erfolgsmessung von Employer Branding **506**
3.1.1 Kennzahlen im Employer Branding **507**
3.1.2 Gestaltungsmöglichkeiten von Kennzahlensystemen **509**
3.1.3 Performance-Measurement-Kennzahlensysteme für das Employer Branding im Vergleich **511**
3.2 Entwicklung eines geeigneten Kennzahleninstruments als Grundlage für ein Employer Branding Controlling **512**
3.3 Empfehlungen zur Implementierung **518**

4 Resümee und Ausblick **521**
4.1 Resümee **521**
4.2 Ausblick **522**

Anhang **523**

SUMMARY

Die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG ist ein familiengeführtes Pharmaunternehmen, welche bis heute die Marktführerschaft in der aseptischen Abfüllung eingenommen hat. Das Unternehmen befindet sich weiterhin im dynamischen Wachstum. Um jedoch erfolgreich wachsen zu können, bedarf es an qualifizierten Fach- und Führungskräften, die insbesondere in naturwissenschaftlich-technischen Berufen zunehmend fehlen. Um sich für den zu erwartenden Fachkräftemangel gut aufstellen zu können, hat Vetter eine Strategie unter dem Namen „Attraktivität für die richtigen Leute“ etabliert. Die Zielsetzung dieser Strategie besteht darin, eine klare Positionierung von Vetter als Arbeitgeber vorzunehmen, um somit Kandidaten zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Hierzu hat Vetter ein umfangreiches Projekt zum Employer Branding mit einem bereichsübergreifenden Projektteam aufgesetzt. Das Projekt wurde von einem externen Beratungsunternehmen von der Analyse bis zur Umsetzung begleitet. Lediglich die Phase der Kontrolle wurde bislang vernachlässigt. In dieser Phase besteht der Wunsch bzw. das Erfordernis nach einem ganzheitlichen, systematischen Controlling zur Messung des Wirkungsgrads und zur Steuerung der Maßnahmen abgestimmt auf das Employer Branding Projekt. Vor diesem Hintergrund hat sich die Autorin mit der Entwicklung eines auf das Employer Branding Projekt abgestimmten Controlling-Konzepts unter Berücksichtigung der interdisziplinären Schnittstellen zu HR und Marketing befasst. Dabei soll ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden.

Dazu wurden zunächst mögliche, bereits vorhandene Instrumente zur Erfolgsmessung beleuchtet, von Kennzahlen im Employer Branding bis hin zu Performance-Measurement-Kennzahlensystemen. Dadurch zeichnete sich ab, dass zwar die KPI Scorecard der Promerit AG als Basis genutzt werden kann, jedoch ein für Vetter bisher neuer Ansatz verfolgt werden muss. Daraus resultierend wurde ein gänzlich neues Controlling-Konzept basierend auf der Employer Value Proposition entwickelt. Dieses Konzept ermöglicht eine Auswertung auf Kennzahlenebene bis hin zur Erfolgsmessung des Wirkungsgrads der gesamten Employer Branding Maßnahmen. Somit kann das Controlling-System zur Anwendung als Frühwarnsystem und zur Ableitung von Steuerungsmaßnahmen eingesetzt werden.

1 EINLEITUNG

1.1 ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Die Arbeitgeberattraktivität hat sich zu einem Megatrend im Personalwesen entwickelt, forciert durch den demografischen Wandel, dem damit einhergehenden Fachkräftemangel – auch bekannt als War for Talents – sowie den sich verändernden Ansprüchen in Bezug auf die Arbeitsanforderung und -einstellung der Generation Y [Behrens-Potratz et al. 2013, Michaels et al. 2001, Beck 2012]. Dabei stehen insbesondere die Mitarbeiterrekrutierung, -führung und -bindung im Fokus, da Bewerber[1] und Mitarbeiter heutzutage hohe Erwartungen und Anforderungen an ihren potentiellen Arbeitgeber in der Gestaltung der Zusammenarbeit stellen. Die goldenen Zeiten, in denen Unternehmen mit einem Bewerberüberhang beglückt waren, sind allmählich vorbei [Trost 2013]. Vor relativ kurzer Zeit war es noch möglich mit einer einfachen Stellenanzeige Mitarbeiter mit guter Qualifikation zu rekrutieren. Zunehmend entscheiden jedoch nicht mehr die Arbeitgeber über die Einstellung von Bewerbern, sondern Bewerber können sich ihren Arbeitgeber vermehrt selbst auswählen. Somit werden Unternehmen in die Lage versetzt, um Bewerber zu buhlen. Das bedeutet, dass konkurrierende Verhältnisse nicht mehr nur auf dem Absatzmarkt bestehen, sondern sich ein branchenübergreifender Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt entwickelt. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen wichtiger denn je geworden, sich für Bewerber und Mitarbeiter attraktiv zu machen [Parment 2013]. Denn das Humankapital stellt das höchste Gut eines Unternehmens dar und trägt als Differenzierungsfaktor einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg bei.

Die Arbeitgeberattraktivität ist dabei als Unternehmensstrategie oder -ziel anzusehen. Um eine Steigerung oder gar eine Arbeitgeberattraktivität für sich im Unternehmen zu etablieren, nimmt das Employer Branding eine entscheidende Rolle ein. Das Employer Branding stellt einen ganzheitlichen strategischen Prozess dar, mittels dessen die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst bzw. erzielt werden kann [DGFP e. V. 2012]. Da das Employer Branding als Instrument zur Beeinflussung der Arbeitgeberattraktivität dient und im Zusammenhang betrachtet werden muss, wird nachfolgend das Employer Branding kurz vorgestellt.

1 In diesem Beitrag wird durchgängig für alle Personen und Personengruppen die männliche Form verwendet, um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen. Selbstverständlich werden im Sprachgebrauch darunter sowohl Männer als auch Frauen verstanden.

1.2 DAS EMPLOYER BRANDING – EIN GANZHEITLICHER STRATEGISCHER PROZESS ZUR STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Die genaue Positionierung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt gegenüber seiner gewünschten Zielgruppe hat an höchster Priorität gewonnen [Malik 2006]. Genau an dieser Stelle greift das Employer Branding ein, durch dessen ganzheitlichen strategischen Prozessansatz die Positionierung eines Arbeitgebers sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch im Unternehmen selbst ermöglicht wird, was in einer der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mündet [Deutsche Employer Branding Akademie (a) 2008].

Das Employer Branding bildet eine interdisziplinäre Schnittstelle zum HR, Marketing, zur Unternehmenskommunikation (sowohl intern als auch extern) und Unternehmensführung (siehe Abb. 1). Sie bündelt die Aufgaben der einzelnen Disziplinen im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung sowie der Arbeitsorganisation in ein strategisches Gesamtkonzept, um den bestmöglichen Unternehmensnutzen zu erzielen und einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang herzustellen [Immerschitt/Stumpf 2014].

Abbildung 1 | Interdisziplinäre Schnittstellen im Employer Branding[2]

Darüber hinaus vereint das Employer Branding unterschiedliche Funktionen. Stotz und Wedel-Klein haben die drei einflussreichsten Funktionen sowohl aus Arbeitgebersicht als auch aus Arbeitnehmersicht erarbeitet, die in der Literatur und Praxis große Anerkennung finden. Diese Funktionen verfolgen den Zweck, die gegenseitigen Interessen (Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht) zu

2 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Immerschitt/Stumpf (2014), S. 44

verstehen, dafür zu sensibilisieren und zum Einklang zu bringen, um daraus den bestmöglichen Nutzen für beide Seiten zu generieren [Stotz/Wedel-Klein 2014]. Darüber hinaus hat die Deutsche Employer Branding Akademie fünf Wirkungsbereiche identifiziert, die allesamt interdisziplinären Einfluss auf das Employer Branding zur Steigerung der Attraktivität eines Arbeitgebers nehmen: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistung und Ergebnis, Unternehmenskultur und Unternehmensmarke [Deutsche Employer Branding Akademie (b) 2006]. Die Funktionen des Employer Branding wirken sich vorteilhaft auf die fünf Wirkungsbereiche aus, sodass ein positiver Effekt erzielt wird.

Abbildung 2 | Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Branding[3]

Nachdem das Employer Branding mit seinen interdisziplinären Schnittstellen sowie Funktionen und Wirkungsbereichen dargelegt wurde, wird im Folgenden die Ausgangssituation und das Projektziel vorgestellt.

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIEL

2.1 VETTER PHARMA-FERTIGUNG GMBH & CO. KG

Die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG ist ein familiengeführtes pharmazeutisches Unternehmen, das keine eigenen Arzneimittel herstellt, sondern sich als einen Full-Service-Provider

3 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein (2014), S. 28 ff.

etabliert hat. Neben der Fertigung von aseptisch (keimfreien) vorgefüllten Injektionssystemen wie z. B. Spritzen, Karpulen und Vials verfügt Vetter über ein umfassendes Know-how in der Markteinführung von pharmazeutischen Produkten von den klinischen Phasen I bis III. Somit hat sich Vetter auf allen Entwicklungsstufen vom Development Service über Commercial Manufacturing bis hin zu Packaging Solutions aufgestellt [Vetter (a) 2015].

Der Ursprung des Familienunternehmens entstammt aus dem Jahre 1945 durch den Apotheker Helmut Vetter, der zunächst ein chemisch-pharmazeutisches Laboratorium und kurze Zeit später eine Apotheke in Ravensburg gründete. Den Durchbruch erzielte Helmut Vetter durch die Entwicklung eines Magenmittels, Ullus genannt, welches bis in die USA exportiert wurde. Im Laufe der 1960er Jahren nahm die Arzneimittelverpackung einen hohen Stellenwert ein, welchem sich Helmut Vetter widmete. In den 1970er Jahren erweiterte Helmut Vetter sein Produktportfolio und stieg in die aseptische Fertigung ein, welche bis heute den Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit einnimmt [Vetter (b) 2008].

Das Familienunternehmen hat sich seit ihrer Gründung dynamisch weiterentwickelt und bis heute die Weltmarktführerschaft in der aseptischen Abfüllung eingenommen [Vetter (b) 2008]. Vetter erzielte bis heute über 25 Kundenprodukte mit Zulassung der Food and Drug Administration (FDA). Vetter selbst ist im Besitz von zahlreichen Patenten einschließlich Lösungen gegen Nachahmung und Fälschungssicherheit. Die Beschäftigungsanzahl liegt gegenwärtig bei ca. 3.600 Mitarbeitern an sieben Standorten in und um Ravensburg, an der ausländischen Tochtergesellschaft in Chicago, USA, sowie an den ausländischen Niederlassungen in Singapur und Japan [Vetter (c) 2016]. Aufgrund der zunehmenden Nachfrage ist eine weitere Expansion des Unternehmens zu erwarten.

2.2 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Den sich entwickelnden Trend der Arbeitgeberattraktivität hat auch Vetter erkannt und widmet sich diesem Themenfeld durch die Etablierung einer Strategie unter dem Namen „Attraktivität für die richtigen Leute“. Die Strategie zur Steigerung der Attraktivität für geeignete zukünftige Mitarbeiter stellt ein Handlungsfeld zur übergreifenden Vetter Strategie 2020 dar. Mit der Strategie zur Arbeitgeberattraktivität soll eine Vorbereitung auf den zu erwartenden Fachkräftemangel erfolgen und es gelingen, Fach- und Führungskräfte für Vetter zu gewinnen. Nach außen gerichtet möchte Vetter sich für den damit einhergehenden Wettbewerb um Talente gut aufstellen und andererseits, nach innen gerichtet, die bereits beschäftigten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden. Innerhalb dieser Strategie besteht die Zielsetzung darin, eine Optimierung und klare Positionierung von Vetter als Arbeitgeber sowie eine Optimierung/Neudefinition für Vetter relevante Zielgruppen und Maßnahmen zur Kandidatengewinnung und -bindung aufbauend auf bestehenden Ansätzen und Erfahrungen vorzunehmen.

Da bisherige einzeln etablierte Maßnahmen erfolglos blieben, hat Vetter im September 2014 ein umfangreiches Projekt zum Employer Branding mit einem bereichsübergreifenden Projektteam, bestehend aus Führungskräften aller Führungsebenen aus diversen Bereichen aufgestellt. Es wurde ein Kernteam mit fünf Mitgliedern und ein erweitertes Team mit allen 17 Führungskräften etabliert. Das Employer Branding Projekt wurde von einem externen Beratungsunternehmen von der Analyse bis zur Umsetzung begleitet.

Nachfolgend wird der Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand bei Vetter vorgestellt:

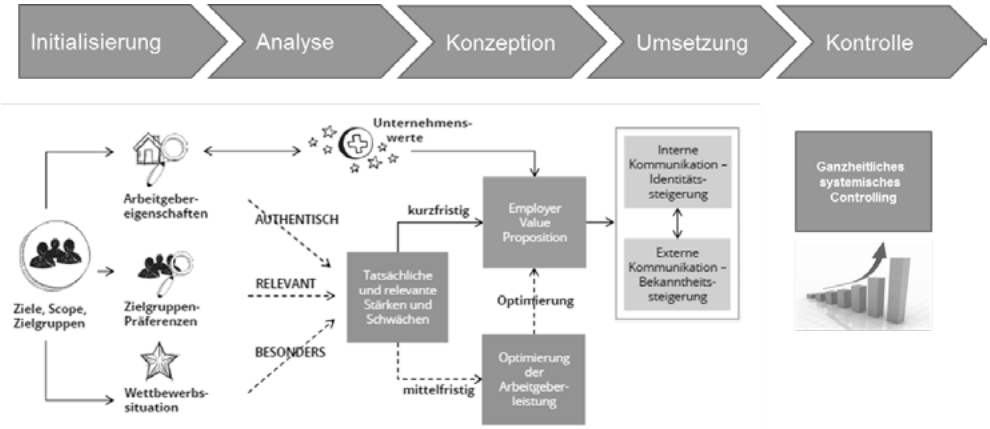


Abbildung 3 | Die Projekt-Vorgehensweise im Überblick[4]

Lediglich die Phase der Kontrolle wurde bislang vernachlässigt. In dieser Phase besteht der Wunsch bzw. das Erfordernis nach einem ganzheitlichen, systematischen Controlling zur Messung des Wirkungsgrads und zur Steuerung der Maßnahmen abgestimmt auf das Employer Branding Projekt.

Vor diesem Hintergrund erhielt die Autorin im Rahmen ihrer Master-Thesis den Auftrag, ein auf das Employer Branding Projekt abgestimmtes Controlling-Konzept unter Berücksichtigung der interdisziplinären Schnittstellen zu HR und Marketing zu entwickeln. Dabei soll ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden. Da der Fokus dieses Beitrags auf der Projektphase der Kontrolle liegt, wird nachfolgend ausschließlich auf den Prozess zur Entwicklung eines ganzheitlichen systematischen Controllings zur Erfolgsmessung der Maßnahmen des Employer Brandings zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingegangen. Die Zielsetzung besteht dabei darin, Vetter ausschließlich einen Konzeptvorschlag zu unterbreiten, welcher in einem weiteren Schritt in die Praxis umgesetzt werden soll. Die praktische Umsetzung des Konzepts wird im Rahmen dieses Beitrags jedoch nicht erörtert.

4 Quelle: Eigene Ergänzung in Anlehnung an Promerit AG (b) (2014).

2.3 ANALYSE DES STATUS QUO

Im HR fand im Jahr 2013 ein sogenannter Factbook-Workshop statt. Im Rahmen dieses Workshops erfolgte ein erster Versuch zur Entwicklung eines Monitorings für die Messung der Arbeitgeberattraktivität bei Vetter. Es wurden Kennzahlen für die Erfolgserhebung von internen Maßnahmen wie z. B. zu Weiterbildung, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Vergütung definiert. Nach Ansicht der Autorin lässt sich jedoch kein Kennzahlensystem daraus abbilden. Es wurden zu viele Kennzahlen gewählt, die zum Teil veraltet und deren Beziehungen zueinander nicht eindeutig definiert sind. Zudem bilden diese Kennzahlen ausschließlich die HR-Perspektive ab. Im Marketing liegen bislang noch gar keine Kennzahlen vor.

Während des Kick-off-Workshops zum Employer Branding Projekt hat ein Kennzahlen-Brainstorming mit dem Projektteam stattgefunden (Abb.4). Diese Auflistung der Kennzahlen kann als Anhaltspunkte betrachtet werden, jedoch reichen diese für die Entwicklung eines ganzheitlichen Kennzahlensystems nicht aus.

Relevante Kennzahlen

• Anzahl Bewerber
• Qualität Bewerber
  • Von welchen Universitäten und Unternehmen kommen unsere Bewerber her?
  • Wo gehen unsere Mitarbeiter hin?
• Klicks Karrierewebsite
• Arbeitgeberrankings
• Retention – Fluktuation
• Krankheitsquote
• Media-Tracking
• (Bekanntheitsgrad bei Zielgruppen)
• (Vetter-Kultur-Cockpit)

Mögliche zukünftige Kennzahlen
• Austrittsinterviews (strukturiert) • Interne Messungen/Mitarbeiterbefragungen (wie Pulse-Check) • Regionale Treffen (wie „Stammtische“) • Interne/externe Stellenausschreibung & Beförderungsquoten/-gründe

Abbildung 4 | Kennzahlen-Brainstorming im Projektteam[5]

Aufgrund der recht bedürftigen Kennzahlenbasis entscheidet sich die Autorin für das Employer Branding Projekt ein grundlegend neues Controlling-Konzept zu entwickeln, welches an der Employer Value Proposition[6] (EVP) anknüpft und die Gesamtperspektive der internen und externen Wirkung einbezieht. Nichtsdestotrotz wird die Autorin eine Überprüfung und Selektion der bereits

5 Quelle: Promerit AG (c) (2014).

6 Die Employer Value Proposition stellt ein Instrument dar, mittels dessen die positiven Arbeitgebermerkmale identifiziert und kommuniziert werden. Vgl. Promerit AG (a), zugegriffen am 12.03.2016.

vorhandenen Kennzahlen von HR und der gesammelten Kennzahlen aus dem Kick-off Workshop vornehmen. Nur die wirklich relevanten Kennzahlen, die eine unmittelbare Messung des Wirkungsgrads auf das Employer Branding zulassen, werden für diese Arbeit herangezogen.

Bevor jedoch ein Konzeptvorschlag für ein Controlling-System erarbeitet werden kann, ist es zunächst erforderlich zu eruieren, wie sich der Aufbau eines ganzheitlichen und systematischen Kennzahlensystems gestaltet. Daher wird im nachfolgenden Kapitel die Vorgehensweise zur Entwicklung eines Controlling-Systems vorgestellt.

3 VORGEHENSWEISE ZUR ENTWICKLUNG EINES EMPLOYER BRANDING CONTROLLING-SYSTEMS

Nachdem die Ausgangslage und das Projektziel definiert wurden, befasst sich dieses Kapitel mit der Entwicklung eines ganzheitlichen Employer Branding Controlling-Konzepts. Hierzu werden zunächst mögliche Instrumente zur Erfolgsmessung erörtert, eine Auswahl aus verschiedenen Optionen getroffen sowie die Vorgehensweise zur Entwicklung eines auf das Employer Branding Projekt abgestimmten Controlling beschrieben.

3.1 INSTRUMENTE ZUR ERFOLGSMESSUNG VON EMPLOYER BRANDING

"If you can't measure it, you can't manage it." [Kaplan/Norton 1997]

Bereits Philosoph und Ökonom Peter F. Drucker[7] machte mit dieser Aussage deutlich, dass eine erfolgreiche Implementierung einer Strategie nur erfolgreich realisiert werden kann, wenn eine Erfolgskontrolle zum Monitoring und zur Steuerung der Aktivitäten, bestehend aus vordefinierten

7 Peter Ferdinand Drucker (* 19. November 1909 in Wien; † 11. November 2005 in Claremont) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Seit den 1940er Jahren veröffentlichte er Werke über Theorie und Praxis des Managements. Mehrfach wurde Drucker zum einflussreichsten Managementdenker aller Zeiten gewählt. Im Jahr 2002 erhielt er vom damaligen Präsidenten George W. Bush die Presidential Medal of Freedom, die höchste zivile Auszeichnung der USA. Vgl. Deckstein (2010).

Indikatoren, eingesetzt wird [Stotz/ Wedel-Klein 2013]. Doch die Auswahl und Anwendung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen für das Employer Branding stellen Unternehmen bis heute vor große Herausforderungen. Obwohl die Relevanz für den Einsatz von Messinstrumenten allgemein bekannt ist, werden einheitliche Kennzahlensysteme in der Praxis zu selten eingesetzt [DGFP e. V. 2012]. So zeigt eine in 2013 durchgeführte Gemeinschaftsstudie von defacto und der Otto-Friedrich-Universität Bamberg auf, dass viele Unternehmen zwar Maßnahmen zum Employer Branding implementieren und die Anwendung von Kennzahlen für wichtig erachten, jedoch derzeit nur etwa ein Drittel aller deutschen Unternehmen auch tatsächlich Kennzahlen zur Messung anwenden [defacto 2013]. Insbesondere mangelt es am Einsatz eines umfassenden Controlling-Systems in der Praxis. Gründe hierfür könnten in ihrer Komplexität und der damit einhergehenden gegenwärtig noch geringen Kenntnis in der Umsetzung eines solchen Systems liegen. Es gibt aktuell wenig Hilfsmittel, um die Aktivitäten innerhalb des Employer Branding in ein Kennzahlensystem zu integrieren [DGFP e. V. 2012].

Für die Implementierung eines Controlling-Systems ist die Anwendung von Kennzahlen unerlässlich und das Angebot an Kennzahlen ist unerschöpflich. Jedoch gilt es zu hinterfragen, ob diese Kennzahlen auch die gewünschte Wirkung im Monitoring erzielen, diese eindeutig sowie vergleichbar sind und wie die Kennzahlen in Beziehung zueinander gesetzt werden können. Die hierbei resultierende Frage lautet demnach, wie ein ganzheitliches Kennzahleninstrument aussehen könnte, um daraus die bestmögliche Erfolgsmessung zu generieren und auch sichtbar zu machen [DGFP e. V. 2012].

Aus diesem Grund wird in den nachfolgenden Kapiteln eine fundierte Ausarbeitung zum möglichen Einsatz eines Kennzahlensystems erfolgen. Dazu werden zunächst erste mögliche Kennzahlen zur Anwendung im Employer Branding vorgestellt. Im Anschluss daran werden Möglichkeiten zur Gestaltung von Kennzahlensystemen aufgezeigt sowie mögliche Steuerungs-Kennzahlensysteme beleuchtet.

3.1.1 KENNZAHLEN IM EMPLOYER BRANDING

Die Messung des Erfolgsbeitrags des Employer Branding und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bedürfen einer ständigen Rückmeldung anhand klar definierter Indikatoren [Stotz/Wedel-Klein 2013]. Die Kennzahlen im Employer Branding sollten Analysen sowohl der externen Perspektive zur Umwelt als auch der internen Perspektive zum Unternehmen selbst beinhalten und eine Steuerung ermöglichen. Das Employer Branding umfasst die vier Querschnittsfunktionen Personal, Marketing, Kommunikation und Unternehmensführung, die es bei der Ausgestaltung von Kennzahlen zu berücksichtigen gilt (vgl. Kapitel 1.2). Dabei gibt es harte Faktoren, die ohne Weiteres mit quantitativen Kennzahlen messbar sind wie z. B. Fluktuations- oder Fehlquote. Die sogenannten weichen Faktoren

Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmensimage etc. sind schwerer zu erfassen und bedürfen der Nutzung anderer Hilfsmittel wie beispielsweise einer Befragung [Wiese 2005]. In Abb. 5 werden die wichtigsten Kennzahlen zur Messung des Wirkungsgrads der Employer Branding Maßnahmen, eingeteilt in die fünf Wirkungsbereiche, vorgestellt. Wie aus der Grafik ersichtlich, weist die Literatur einen Überfluss an Kennzahlen aus. Aus der Menge an Daten muss jedes Unternehmen individuell bestimmen, welche Kennzahlen aussagekräftig sind und aus derer sich die gewünschten unternehmensspezifischen Informationen ableiten lassen. Die hier dargestellten Kennzahlen sind das Ergebnis von zahlreichen Literatur- und Internetrecherchen und spiegeln die am häufigsten genannten Kennzahlen wider. Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht nicht, da für die vorliegende Arbeit ausgewählte Kennzahlen herangezogen wurden.

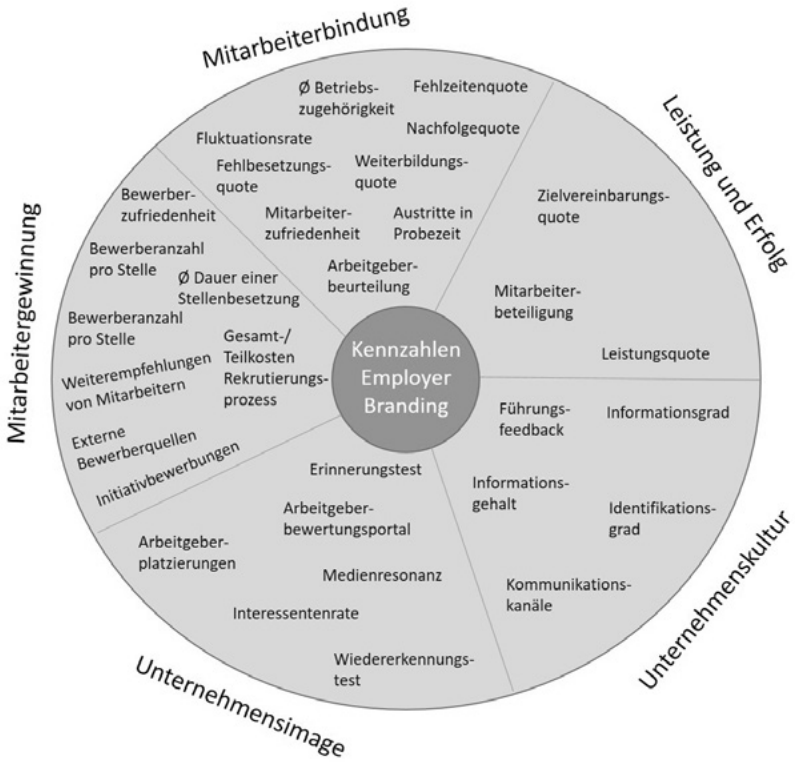


Abbildung 5 | Kennzahlenrad zur Messung des Wirkungsgrads von Employer Branding Maßnahmen[8]

Um eine größtmögliche Aussagekraft aus Kennzahlen zu gewinnen, müssen diese in Beziehung zueinander gesetzt werden [Gladen 2014]. Dies erfolgt anhand von Kennzahlensystemen, die nachfolgend erläutert werden.

8 Quelle: Eigene Darstellung.

3.1.2 GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN VON KENNZAHLENSYSTEMEN

Allgemein sind Kennzahlensysteme durch die Verknüpfung von Kennzahlen verschiedener Herkunft gekennzeichnet. Somit ermöglichen sie betriebswirtschaftlich sinnvolle Aussagen über den jeweiligen Tatbestand [Bomm 1992]. Kennzahlen lassen sich in ihrer Architektur und Verwendungsart in zwei grundlegende Systeme unterteilen (Abb. 6): Rechensysteme und Ordnungssysteme.

Die Herleitung von Rechensystemen ist logischer Natur, da ausschließlich definitionslogische Beziehungen und mathematische Umformungen genutzt werden. Als typische Beispiele für ein Rechensystem seien der ROI-Baum oder auch ZVEI und das DuPont-System genannt. Ein erheblicher Nachteil von Rechensystemen besteht darin, dass keine empirischen Beziehungen zu Bestimmungsgrößen der Kennzahl ausgesagt werden können [Gladen 2014].

Mit Ordnungssystemen können diese Grenzen von Rechensystemen überwunden werden, da die Systeme auch nicht mathematisch-definitionslogische Verknüpfungen zulassen und hinsichtlich jeder Art von Beziehung offen ausgestaltet werden können [Gladen 2003].

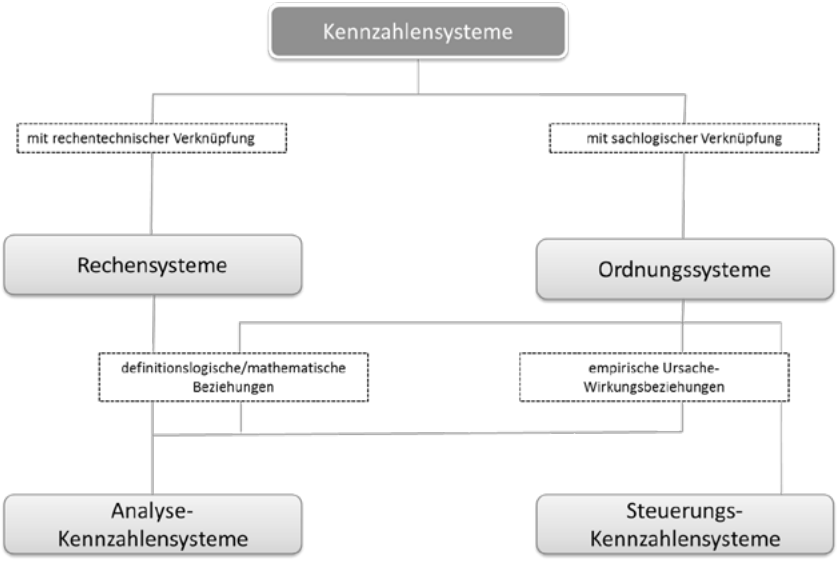


Abbildung 6 | Architektur und Verwendung von Kennzahlensystemen[9]

Im Hinblick auf das Employer Branding sind die Ziele und Maßnahmen an der Strategie ausgerichtet und sollten in ihrer Art der Beziehung offen sein, um eine größtmögliche Steuerung zu

9 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gladen (2003), S. 121.

gewährleisten. Das Kennzahlensystem sollte mehrere betriebliche Ziele berücksichtigen sowie quantitative und qualitative Kennzahlen in ein Kennzahlensystem integrieren können. Im Employer Branding nehmen qualitative Kennzahlen einen besonderen Stellenwert ein, da das Employer Branding auf Präferenzbildung und Emotionalisierung abzielt, welches sich mit quantitativen Kennzahlen nicht erfassen lässt. Die Anwendung eines Rechensystems zur Erfolgsmessung von Employer Branding erscheint aus den vorgenannten Gründen weniger geeignet, da die einzelnen Kennzahlen nur begrenzt in einem mathematischen Verhältnis zueinander stehen können [Hienerth 2010]. Somit kommt für das Employer Branding ausschließlich das Ordnungssystem in Betracht und wird daher weiter beleuchtet.

Ordnungssysteme sind Kennzahlensysteme, deren Kennzahlen sachlogisch strukturiert und hinsichtlich ihres Verwendungszwecks nicht eingeschränkt sind, welche eine hohe Flexibilität aufweisen. Das bedeutet, dass deren Beziehung nach Art und Wirkungsrichtung bekannt ist. Ein Nachteil des Ordnungssystems stellt eine gewisse unvermeidbare Subjektivität in der Kennzahlenauswahl dar. Denn die Auswahl und Gewichtung der Sachverhalte und Kennzahlen sind nur begrenzt zu objektivieren, da die Auswahlentscheidung in der Regel vom Kennzahlenersteller getroffen wird [Lachnit 1979]. Um diesem entgegenzuwirken, sollte eine Validierung durch ein Projektteam erfolgen.

Vor diesem Hintergrund eignen sich Ordnungssysteme als Grundgerüst für Steuerungs-Kennzahlensysteme. Steuerungs-Kennzahlensysteme weisen einen Ursache-Wirkungszusammenhang aus, welches bedeutet, dass erst eine Kombination von in Zusammenhang stehenden Kennzahlen eine Steuerung von Strategien und Zielen unterschiedlicher Bereiche kaskadenförmig nach dem Top-down oder Bottom-up-Prinzip, also eine Verdichtung bzw. Aufschlüsselung, ermöglichen. Darüber hinaus ermöglichen sie eine tiefergehende Ursachenanalyse und schärfen den Blick für die entscheidenden Zusammenhänge der unternehmerischen Tätigkeit [Gladen 2003]. Somit werden Steuerungs-Kennzahlensysteme im Allgemeinen verstanden als

> *„…eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“ [Reichmann/Lachnit 1977]*

Zur Ausgestaltung eines Controllings für das Employer Branding liegt die Fokussierung auf den Steuerungs-Kennzahlen. Durch dieses System ist es möglich, eine kontinuierliche strategische Überwachung und Kontrolle zu gewährleisten.

Der Begriff Steuerungs-Kennzahlensystem wurde aus der englischen Sprache Performance-Measurement-System ins Deutsche übersetzt. Da in der Praxis der angelsächsische Begriff Verwendung findet, soll im weiteren Verlauf dieses Beitrages dieser Terminus als Synonym Anwendung finden.

3.1.3 PERFORMANCE-MEASUREMENT-KENNZAHLENSYSTEME FÜR DAS EMPLOYER BRANDING IM VERGLEICH

Die Ausgestaltung von Performance-Measurement-Systemen für das Employer Branding Controlling stellt eine noch relativ junge Disziplin dar, die noch nicht eingehend erforscht wurde. Dennoch bestehen bereits erste Ansätze für ein ganzheitliches Employer Branding Controlling. Das wohl bekannteste Controlling-System basiert auf der Balanced Scorecard. Darüber hinaus hat ein Arbeitskreis aus Vertretern von Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen wie z. B. Daimler AG, Bayer AG, Badische Anilin- und Soda-Fabrik (BASF) SE einen integrierten Ansatz für das strategische und operative Controlling von HR-Marketing und Recruiting entwickelt. Ferner wird eine durch die Promerit AG entwickelte Employer Branding KPI Scorecard herangezogen. Nachfolgend werden die drei Kennzahleninstrumente im Überblick vorgestellt:

Performance-Measurement-Kennzahlensysteme	Employer Branding Balanced Scorecard	Queb Controlling Standard	Employer Branding KPI Scorecard
Entwicklung	Autoren: Meffert, Koers, Wiese	Arbeitskreis aus Vertretern der Queb-Mitgliedsunternehmen wie Bayer, BASF, Merck	Promerit AG
Zielsetzung	Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten zu Employer Branding aus drei Perspektiven	Entwicklung eines praxisorientierten Standards für das Controlling von HR-Marketing und Recruiting für ein aussagefähiges Benchmarking	KPIs, die alle Dimensionen der Employer Brand abdecken
Verfahren	Integriert interne und externe sowie Ergebnisperspektive	Basiert auf starker Wechselwirkung	Einteilung in 5 Kategorien: Arbeitgeberimage, Recruiting, Retention, Zufriedenheit, allgemeine Bekanntheit
Vorteile	Übersichtlich-strukturiert, Komplexitätsreduktion	Chaotisch-organisiert, für Simulationen und Szenarien geeignet	Einfach, schnell auswertbar
Nachteile	Hoher Zeitaufwand für Erstellung und Verankerung	Betrachtet primär HR-Marketing und Rekrutierung	Beschränkt sich nur auf Kennzahlen
Empfehlung	Könnte in einem zweiten Schritt herangezogen werden, wenn aus ersten Erfahrungswerten entsprechende Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden	Aufgrund hoher Komplexität geeignet für die Ableitung von Szenarien	Da Fokus auf KPIs liegt, Aufbau eines Controlling-systems auf dieser Grundlage sehr gut geeignet

Abbildung 7 | Performance-Measurement-Kennzahlensysteme im Überblick[10]

Die Employer Brand Scorecard ist wohl das Performance-Measurement-System, welches in der Literatur am meisten erwähnt und empfohlen wird. Sicherlich ist es ein Instrument, das verschiedene Perspektiven berücksichtigt und somit einen Ursache-Wirkungszusammenhang aus den Ergebnissen erkennen lässt. Das Ausmaß der Komplexität ist von der Größe und Struktur eines Unternehmens abhängig. Bei der Implementierung eines solchen Controlling-Instruments ist zu

10 Quelle: Eigene Darstellung.

berücksichtigen, dass eine Adaptierung nach unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen notwendig ist [Hegglin/Kaufmann 2003]. Ein wesentlicher Nachteil besteht darin, dass die Erstellung und Verankerung der Scorecard einen hohen zeitlichen Aufwand einnimmt.

Der Queb Controlling Standard stellt ein umfangreiches und komplexes Steuerungs-Kennzahleninstrument dar. Aufgrund der Darstellung von Simulationen und Ableitung von Szenarien ist es ein sehr effektives Instrument. Allerdings besteht die Frage, ob so ein komplexes System für die Implementierung einer jeden Unternehmensgröße für sinnvoll erachtet werden kann. Ein kritischer Aspekt kann zudem die Fokussierung dieses Ansatzes auf Kennzahlen aus dem HR-Marketing- und Recruiting-Bereich darstellen. Denn, wie bereits zuvor beschrieben, beschränkt sich Employer Branding nicht ausschließlich auf den Personalbereich, sondern ist als interdisziplinäres Thema zu sehen. Folglich kann es sein, dass manche Bereiche, die durch Employer Branding Aktivitäten beeinflusst werden, hier nicht durch Kennzahlen dargestellt und somit nicht evaluiert werden. Ein zusätzlicher Punkt, der vor der Entscheidung für dieses Controlling-Instrument betrachtet werden sollte, sind die Kosten, die durch den Erwerb dieses Steuerungssystems entstehen.

Die Employer Branding KPI Scorecard der Promerit AG stellt ein übersichtliches und einfaches Steuerungs-Kennzahleninstrument dar. Ein Nachteil könnte darin bestehen, dass sich das Steuerungs-Kennzahlensystem lediglich auf die Kennzahlen mit den fünf Dimensionen beschränkt und im ersten Blick keine Ziele fokussiert.

3.2 ENTWICKLUNG EINES GEEIGNETEN KENNZAHLENINSTRUMENTS ALS GRUNDLAGE FÜR EIN EMPLOYER BRANDING CONTROLLING

Im vorherigen Kapitel wurden bereits Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines Kennzahlensystems in Form eines Performance-Measurement-Systems vorgestellt. Da das Employer Branding Projekt bei Vetter in dieser Form erstmalig aufgesetzt wird und noch keine Erfahrungs- bzw. Zielwerte vorliegen, beschließt die Autorin ein Performance-Measurement-System auf Basis einer KPI Scorecard zu entwickeln. Die Ausgangslage bildet dabei die Employer Value Proposition (EVP).

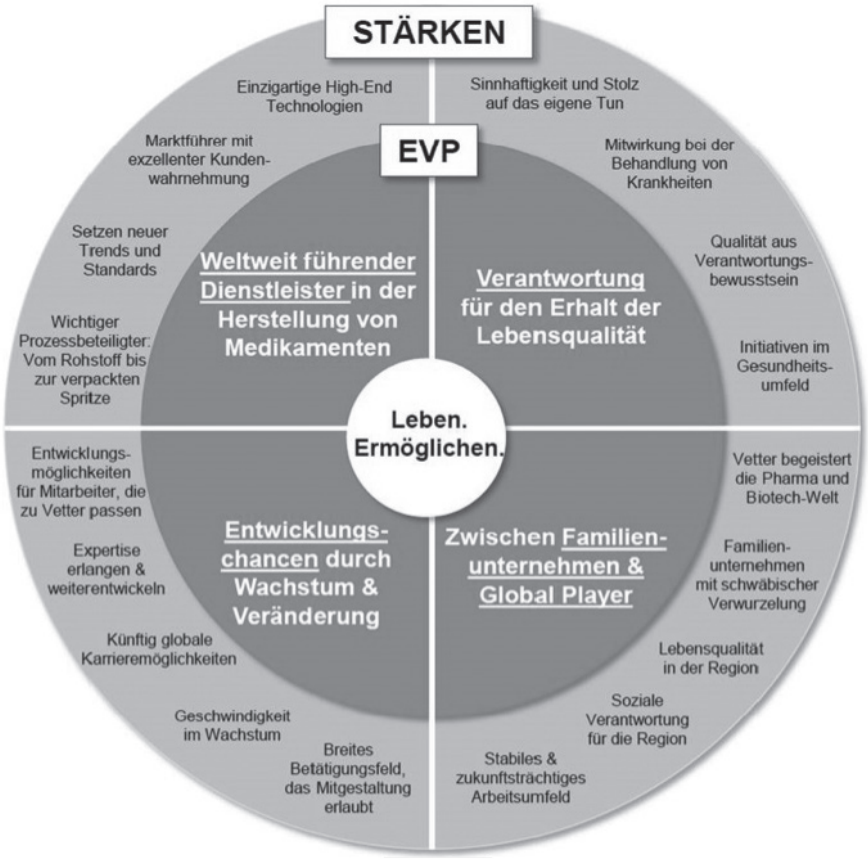


Abbildung 8 | Die Vetter Employer Value Proposition[11]

Die in der EVP aufgeführten Werte und Stärken stellen abstrakte Formulierungen dar. Daraus kann in dieser Form kein Kennzahlensystem abgeleitet werden. Aus diesem Grund gilt es eine Arbeitsgrundlage zu schaffen. Dazu werden die einzelnen Themen, die aus den vier Dimensionen der EVP hervorgehen, herausgestellt. Anschließend gilt es die Themen in übergreifende Kategorien zu clustern. Es bestanden eingehende Überlegungen dahingehend, was mit den Inhalten der EVP ausgedrückt werden soll. Somit erfolgte eine Übersetzung der Inhalte auf Basis derer ein Kennzahlensystem aufgebaut werden kann.

Im Ergebnis resultieren vier Themenfelder: Markenstärke und externe Bekanntheit, Identifikation und interne Bekanntheit, Entwicklung und Führung sowie Kultur und Bewusstsein. Das Ziel soll-

11 Quelle: Promerit AG (b) (2014).

te sein, die Stärken so weit wie möglich in den Kennzahlen übersetzt wiederzufinden und eine Rückkopplung zum jeweiligen Themenfeld herzustellen, umso eine Auswertung der jeweiligen Kennzahlen in aggregierter Form zuzulassen. Diese Vorgehensweise erfolgte analog für jedes einzelne Themenfeld, sodass sich die einstige EVP in ein Kennzahlenkonstrukt verwandelt hat (Abb. 9), welcher die EVP in der Kennzahlensprache als KPI Scorecard widerspiegelt. Für die Messung des Wirkungsgrads der Themenfelder Entwicklung und Führung sowie Kultur und Bewusstsein fiel die Auswahl an Kennzahlen umfangreicher aus, da die jeweiligen Stärken mehr Informationen beinhalten und für eine ganzheitliche Darstellung die Auswahl mehrerer Kennzahlen zunächst erforderlich erscheint.

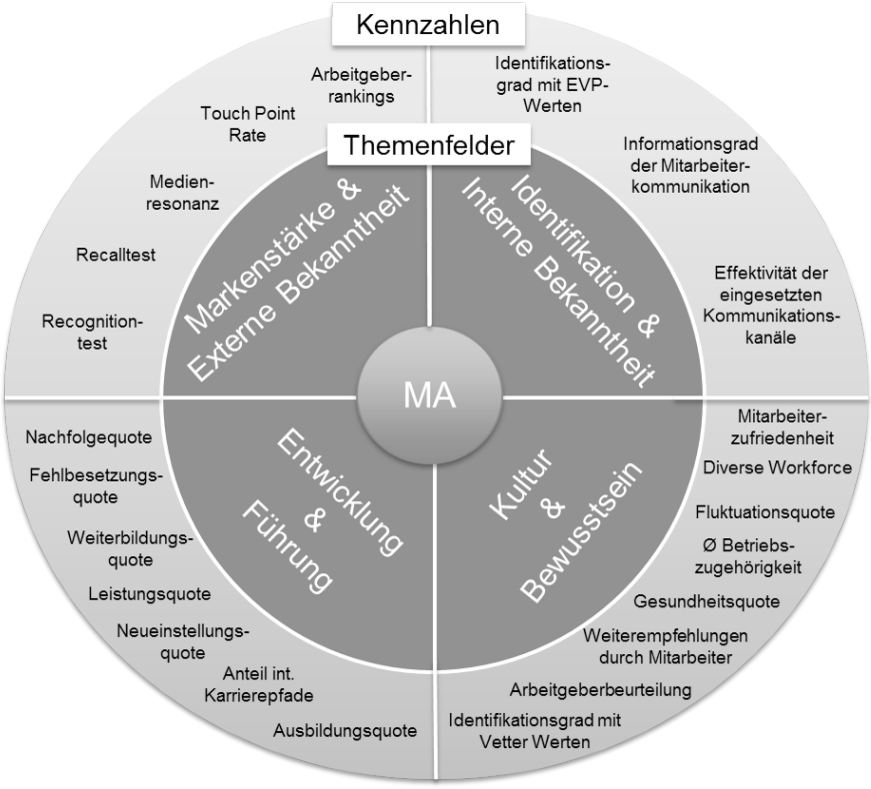


Abbildung 9 | Vetter KPI Scorecard[12]

Bei genauerer Betrachtung der Kennzahlenauswahl ist festzustellen, dass der Fokus bisher auf der inhaltlichen Messung liegt. Daher sind bislang kaum Kennzahlen zum Rekrutierungsprozess berücksichtigt. Da der Rekrutierungsprozess im Employer Branding jedoch eine wichtige Rolle

12 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EVP der Promerit AG (b).

einnimmt, wird nunmehr die Prozessperspektive mit in die Scorecard integriert. Vor diesem Hintergrund wird ein weiteres Themenfeld Recruiting miteinbezogen. Zu diesem Themenfeld werden unter anderem die Kennzahlen Ø Time to Hire und Qualität der Bewerbungen nach eingesetztem Medium einfließen.

Wie zu Beginn des Kapitels dargelegt, stellt das Employer Branding Controlling bei Vetter eine interdisziplinäre Schnittstelle zwischen HR und Marketing dar, wodurch sich die Verantwortlichkeiten zur Datenerhebung teilen. Eine Herausforderung lag dabei in der richtigen Auswahl der Darstellungsform. Denn eine wesentliche Anforderung an das Kennzahlensystem besteht darin, eine Aggregation der Kennzahlen und damit die Auswertung von Informationen zur Messung der Erfolgswirkung ausgehend von einer Kennzahl bis hin zum gesamten Employer Branding auszuweisen. Der erste Versuch lag in der grafischen Umsetzung eines Tetraeders, auch Vierflächner genannt. Unter einem Tetraeder wird eine Pyramide mit einer Grundfläche bestehend aus einem gleichseitigen Dreieck verstanden. Deren drei Seitenflächen bilden zur Grundfläche kongruente Dreiecke ab. Diese Darstellungsform hat sich jedoch als nicht praktikabel erwiesen, da sich mehrere Aggregationsebenen, als ursprünglich geplant, gebildet haben. Weitere Überlegungen führten schließlich zur hierarchischen Darstellung, die als geeignetste Darstellungsform anerkannt wurde und somit umgesetzt wird.

Nachdem die Darstellungsform definiert wurde, gilt es in einem weiteren Schritt die Themenfelder den jeweiligen Bereichen HR und Marketing zuzuordnen und um einzelne wichtige Säulen wie z.B. Recruiting zu ergänzen (Abb. 10).

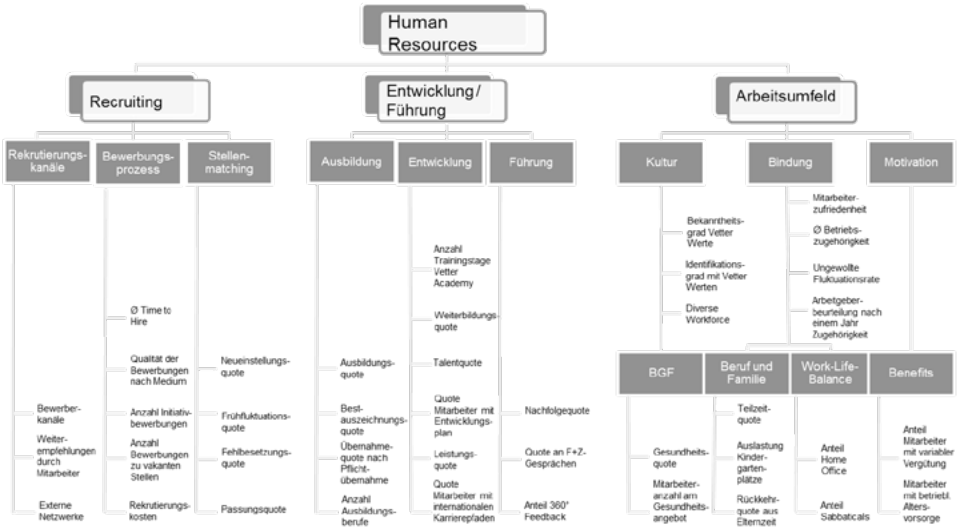


Abbildung 10 | Employer Branding Controlling Scorecard Human Resources[13]

13 Quelle: Eigene Darstellung.

In der ersten Ebene findet sich der Bereich, in diesem Fall HR, wieder. Dadurch ist die Abgrenzung der Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Auf der zweiten Ebene sind die drei zuvor erarbeiteten Themenfelder Recruiting, Entwicklung/Führung und Arbeitsumfeld aufgeführt. Die dritte Ebene gliedert die Themenfelder in jeweils drei Säulen ein, unter denen die einzelnen Kennzahlen thematisch angeführt sind. Innerhalb des Themenfelds Recruiting soll eine Erfolgsmessung zu den Säulen Rekrutierungskanäle, Bewerbungsprozess und Stellenmatching erfolgen. Zur Messung der jeweiligen Säule wurden Kennzahlen basierend auf den vorausgegangenen Ausarbeitungen festgelegt. Partiell sind die Kennzahlen der Vetter KPI Scorecard entnommen und teilweise stammen diese aus dem Kennzahlenrad aus Kapitel 3.1.1. Beispielsweise werden für die Säule Rekrutierungskanäle die Kennzahlen Bewerberkanäle, Weiterempfehlungen durch Mitarbeiter und externe Netzwerke herangezogen. Die Kennzahl Bewerberkanäle gibt Aufschluss darüber, über welche Kanäle qualitativ geeignete Bewerbungseingänge verzeichnet werden können. Bei Sammlung von Erfahrungswerten kann unter Umständen eine Eingrenzung auf die effektivsten Bewerberkanäle erfolgen. Eine weitere wichtige Kennzahl stellt die Weiterempfehlung durch Mitarbeiter dar. Diese Kennzahl sagt aus, wie viele Bewerbungen über Mitarbeiterempfehlungen für einzelne Stellen eingegangen sind. Die Kennzahl zur Empfehlung über externe Netzwerke drückt die Anzahl an Vermittlungen bzw. Empfehlungen über Dritte aus. Werden diese drei Kennzahlen in Beziehung zueinander gesetzt, lässt sich daraus schließen, für welche Stellen welche Rekrutierungskanäle am effektivsten sind. So ist denkbar, dass für Stellen in der Produktion Weiterempfehlungen durch Mitarbeiter sehr effektiv sind, hingegen für Stellen im oberen Management entweder auf externe Recruiter oder auf Empfehlungen über externe Netzwerke zurückgegriffen werden muss. Durch die Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven, können die Rekrutierungskanäle pro Stellenposition zielgruppengerecht ausgerichtet werden. Die entsprechende Vorgehensweise gilt es für die anderen beiden Säulen zu adaptieren.

Die Auswertung der aggregierten Informationen zu den einzelnen Säulen lassen Rückschlüsse zum Themenfeld Recruiting zu: Durch welche Rekrutierungskanäle wird die im Bewerbungsprozess erforderliche Anzahl und Qualität an Bewerbungen erreicht, sodass ein bestmögliches Stellenmatching erzielt werden kann? Auf diese Weise kann die Erfolgswirkung der Maßnahmen im Themenfeld Recruiting erhoben und bei Bedarf gegensteuernde Maßnahmen eingeleitet werden. Selbige Herangehensweise gilt für das Themenfeld Entwicklung/Führung, welche aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nachfolgend nicht im Einzelnen erläutert wird. Das Themenfeld Arbeitsumfeld wurde aufgrund des inhaltlichen Umfangs und zur Bewahrung der Übersichtlichkeit in zwei weitere Ebenen eingeteilt. Auf der dritten Ebene unter dem Themenfeld sind die drei Säulen Kultur, Bindung und Motivation dargestellt. Darunter auf der vierten Ebene sind die Maßnahmenbereiche aufgeführt, die eine wichtige Stellung im Hinblick auf das Employer Branding bei Vetter einnehmen. Durch die Auswertung der Kennzahlen der jeweiligen Maßnahmenbereiche können Informationen zu den jeweiligen Aktivitäten generiert werden. Werden diese wiederum in Beziehung zu den Kennzahlen der jeweiligen Säulen gesetzt, so wird ein umfangreiches Bild über den Status quo der jeweiligen Säule vermittelt. Die Zusammenführung der Ergebnisse der jeweiligen Säulen Kultur, Bindung und Motivation, trifft eine umfängliche Aussage

zum Themenfeld Arbeitsumfeld. Werden die resultierenden Ergebnisse der drei Themenfelder aggregiert betrachtet, so können Rückschlüsse über die Erfolgswirkung der Employer Branding aus dem HR-Bereich getroffen werden.

Diese Vorgehensweise erfolgt in Analogie für den Bereich Marketing.

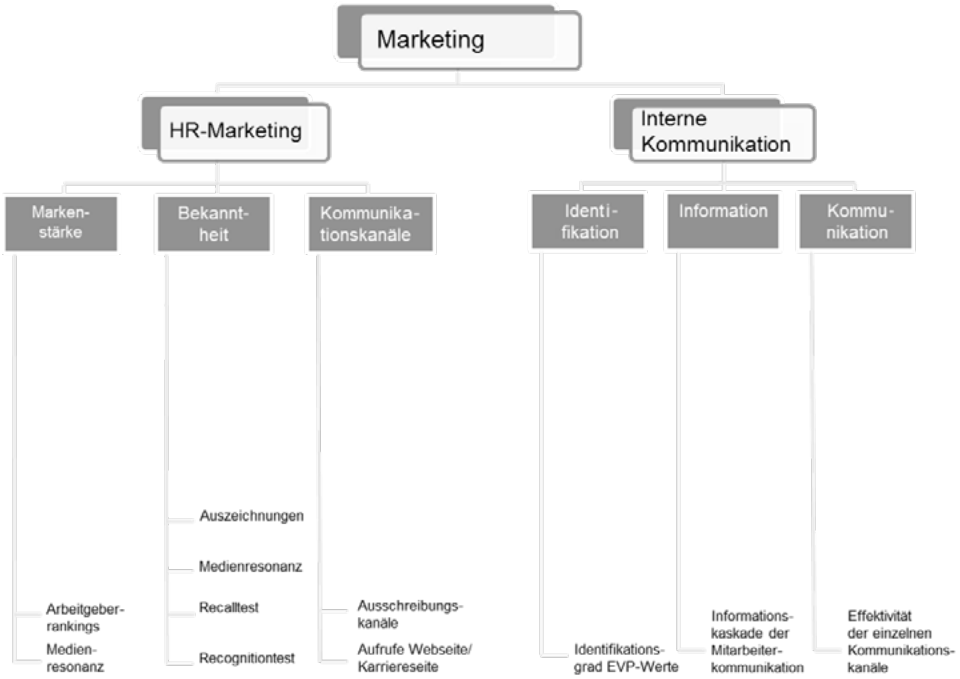


Abbildung 11 | Employer Branding Controlling Scorecard Marketing[14]

Die Themenfelder, welche gleichzeitig die Abteilungen innerhalb des Bereichs Marketing darstellen, sind HR-Marketing und interne Kommunikation. Darunter befinden sich jeweils drei Säulen, die mit Kennzahlen hinterlegt sind. Erfolgt ein Leseflusswechsel von unten nach oben, so drücken die jeweiligen Kennzahlen aggregiert die aktuelle Lage der jeweiligen Säule aus. Werden die resultierenden Informationen dieser Säulen wiederum aggregiert betrachtet, so können Aussagen zum jeweiligen Themenfeld getroffen werden. Die Aggregation der Themenfelder lässt Rückschlüsse über den Wirkungsgrad der Maßnahmen im Bereich Marketing zu.

Werden nunmehr die Informationen der beiden Bereiche zusammengefasst betrachtet, so kann ein umfängliches Bild über das gesamte Employer Branding hergeleitet werden.

14 Quelle: Eigene Darstellung.

Zur jeweils in der Employer Branding Controlling Scorecard eingesetzten Kennzahl folgt eine Kurzbeschreibung. Neben einer inhaltlichen Erläuterung, was mit welcher Kennzahl erhoben werden kann, werden die Erhebungsmethode und die Auswirkungen der jeweiligen Kennzahl auf das Employer Branding ausgelegt. Des Weiteren wird eine Operationalisierung zur Kennzahlenerhebung vorgenommen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags wird nachfolgend ein Ausschnitt als Beispiel gezeigt:

Bereich	Themenfeld	Säule	Kennzahl	Die Kennzahl ist ein Indikator dafür, inwieweit…	Erhebungsmethode	Operationalisierung	Auswirkung auf Employer Branding
Human Resources	Recruiting	Rekrutierungskanäle	Effektivität der jeweiligen Bewerberkanäle	…die eingesetzten Bewerberkanäle die gewünschte Zielgruppe erreicht.	Auswertung SuccessFactors Recruiting	Analyse der Daten zum Bewerbungsprozess	Inwiefern die Employer Branding über die richtigen Bewerberkanäle kommuniziert und somit die für Vetter gewünschte Zielgruppe angesprochen wird.
			Weiterempfehlungen durch Mitarbeiter	…die Mitarbeiter sich mit dem Arbeitgeber identifizieren und diesen weiterempfehlen.	Auswertung SuccessFactors Recruiting	Analyse der Daten zum Bewerbungsprozess	Gibt Aufschluss über die Mitarbeiterbindung und das Unternehmensimage aus der unternehmensinternen Perspektive.
			Externe Netzwerke	…Mitarbeiter ihre Netzwerke als Rekrutierungsquelle nutzen.	Auswertung SuccessFactors Recruiting	Analyse der Daten zum Bewerbungsprozess	Zeigt, wie gut die Mitarbeiter vernetzt sind und ob diese ihre Netzwerke nutzen, um Vetter weiterzuempfehlen.

Tabelle 1 | Ausschnitt Kennzahlen-Kurzbeschreibung[15]

3.3 EMPFEHLUNGEN ZUR IMPLEMENTIERUNG

Die Entwicklung eines Employer Branding Controllings in Form eines Performance-Measurement-Systems ist mit hohem Aufwand verbunden. Jedoch ist die Implementierung eines solchen Systems zur Messung des Wirkungserfolgs der Employer Brand unerlässlich. Das Controlling-System kann weiterhin zur Anwendung als Frühwarnsystem und zur Ableitung von Steuerungsmaßnahmen genutzt werden. Damit das Controlling-System seine gesamte Effektivität in der Umsetzung entfalten kann, muss es in den Betriebsablauf integriert werden. Da die entwickelte Scorecard einen Konzeptvorschlag darstellt, wurde bewusst eine zu starke Eingrenzung der Kennzahlen noch nicht vorgenommen. Für die Autorin erscheint es sinnvoll, ein Angebot an Kennzahlen zu offerieren, damit die abschließende Eingrenzung der Kennzahlen durch den Auftraggeber erfolgen kann.

Ist die endgültige Festlegung der Kennzahlen erfolgt, empfiehlt die Autorin ein Kennzahlendatenblatt (Beispiel siehe Abb. 12) für jede einzelne Kennzahl zu erstellen. Die Erstellung des Kenn-

15 Quelle: Eigene Darstellung.

zahlendatenblatts nimmt zu Beginn einen relativ hohen Zeitaufwand ein. Diese Anstrengungen sind jedoch erforderlich, um eine transparente, eindeutige Definition und Abgrenzung der Kennzahlen gewährleisten sowie die Beziehungen untereinander regeln zu können.

Kennzahl: Externe Neueinstellungskanäle	
Beschreibung der Kennzahl	Die Kennzahl zu externen Neueinstellungskanälen gibt Aufschluss über die Anzahl an Neueinstellungen über definierte Rekrutierungskanäle. Die Kennzahl zielt darauf ab, eingehende Analysen zum HR-Marketing über die Neueinstellungskanäle und deren Kenntnisse über vakante Stellenangebote zu generieren, um daraus zukünftige Optimierungsmaßnahmen für das HR-Marketing abzuleiten.
Formel zur Berechnung der Kennzahl	# Externe Einstellungen [pro Kanalgruppe] / # Summe externer Einstellungen * 100
Anwendbarkeit der Kennzahl	Diese Kennzahl dient zur differenzierten Betrachtung der Erfolgsquote unterschiedlicher Kanäle zu Beschäftigungsmöglichkeiten und der Kandidatengewinnung in Bezug auf die tatsächliche Einstellungsrate.
Limitierung der Aussagekraft der Kennzahl	Die Kennzahl zu externen Neueinstellungskanälen impliziert die Kanäle der Neueinstellungen, jedoch zeigt diese nicht die Einstellungsqualität des jeweiligen Kanals auf. Während die verschiedenen Kanäle in der Regel unterschiedlich hohe Aufwandskosten verursachen, gibt diese Kennzahl keine Auskunft über die Kostenstruktur der verschiedenen Kanäle. Darüber hinaus erfasst die Kennzahl nicht die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Einstellungsprozess.
Interpretation der Kennzahl im Zusammenhang mit folgenden Kennzahlen	Externe Bewerberkanäle Neueinstellungszufriedenheit Kosten pro Einstellung Aufrufe auf Karrierewebseiten Qualität der Einstellung Aufrufe von Jobportalen # Bewerbungen # Neueinstellungen
Dimensionen, nach denen die Kennzahl ausgewertet werden kann	Zeit Zielgruppe Funktionsbereich Altersgruppe Geschlecht Geographie
Reporting-zyklus	monatlich
Zielwert	kein

Abbildung 12 | Beispiel für ein Kennzahlendatenblatt[16]

Um die Verbindlichkeit zur praktischen Anwendung der Kennzahlen zu erhöhen, schlägt die Autorin vor einen Kennzahlenerhebungszeitplan als Grundlage für ein regelmäßiges Reporting zu erstellen. Ist eine noch detailliertere Planung erwünscht, so kann auch der Monat der Kennzahlenerhebung in einer Timeline definiert werden. Aus dem Datenreport gilt es entsprechende Maßnahmen abzuleiten, die der Steuerung der Employer Brand dienen.

16 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost (2013), S. 197

Das in diesem Beitrag entwickelte Controlling-System stellt zunächst ein Konzeptvorschlag dar, welches für die operative Anwendung in ein Datenerhebungstool eingebettet werden muss. Die eleganteste und einfachste Form wäre der Einsatz eines Employer Branding Controlling Dashboards (Beispiel siehe Abb. 13). Die Einführung der Software würde erstmalig größeren Zeitaufwand beanspruchen, jedoch für die langfristige alltägliche Anwendung von großem Nutzen sein und Zeitersparnis hervorbringen. Es könnte darüber hinaus geprüft werden, inwiefern andere Abteilungen die Einführung eines Controlling Dashboards befürworten, sodass eine abteilungsübergreifende Nutzung erfolgen kann, welches die Einführungskosten relativiert. Sollte die Implementierung einer Dashboard-Software zu Beginn noch nicht umsetzbar sein, so empfiehlt die Autorin, zumindest ein Excel-basiertes Datenerhebungstool zu etablieren. Die Reports können in Form von Diagrammen visualisiert aufgezeigt und in PowerPoint aufbereitet werden. Aufgrund der händischen Datenauswertung wird mehr Arbeitszeit beansprucht.

Abbildung 13 | Beispiel für ein Controlling Dashboard[17]

Im ersten Schritt besteht die primäre Zielsetzung darin, den Wirkungsgrad der Employer Brand im Zeitverlauf zu messen, um daraus Erfahrungswerte zu generieren. Aus den gesammelten Erfahrungswerten können Zielwerte und Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden. In einem nächsten Schritt wäre es denkbar, das Kennzahlensystem in eine Employer Branding Balanced Scorecard, wie in Kapitel 3.1.3 vorgestellt, zu integrieren, sodass Zielwerte und Messgrößen sinnvoll miteinander verzahnt sowie die interne und externe Perspektive mit einer Ergebnisperspektive ergänzt werden. Darüber hinaus könnte neben der zeitlichen, eine unternehmensübergreifende Kennzahlenerhebung in Form eines Benchmarkings mit anderen, ähnlich aufgestellten Unternehmen wie z. B. Melitta oder Zeiss erfolgen. Einen Großteil der Kennzahlen werden auch andere Unternehmen für sich erheben.

Schließlich besteht die Möglichkeit das Controlling-System in Anlehnung an Queb e.V. in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang grafisch aufzubereiten. Dadurch werden die komplexen und

17 Quelle: Syskoplan Reply (2011), S. 3

bereichsübergreifenden Beziehungen verständlicher veranschaulicht, welches das Aufdecken von wirksamen Steuerungshebeln ermöglicht. Ferner könnten Szenarien und Simulationen mit einem solchen Modell gefahren werden, um Prognosen herzuleiten.

Um die Betrachtungsweise weiter auszubauen, wäre eine Erweiterung des Controlling-Systems durch zwei wichtige Bereiche, Produktion und Qualität, denkbar. Bei Vetter nimmt die qualitative Produktion der Medikamente einen äußerst hohen Stellenwert ein. Daher könnte angedacht werden, die Kennzahlenstruktur um diese beide Bereiche zu ergänzen.

4 RESÜMEE UND AUSBLICK

4.1 RESÜMEE

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Vetter mit der Etablierung der Strategie zur Arbeitgeberattraktivität und der Entwicklung einer Employer Brand einen essentiellen Schritt im Hinblick auf die zu erwartende Lage zur Fachkräftesicherung eingeleitet hat. Bedingt durch den demografischen Wandel, dem War for Talents und der sich veränderten Arbeitseinstellung der Generation Y hat sich die Arbeitgeberattraktivität zu einem Trend entwickelt. Alle Unternehmen, insbesondere KMUs, sollten sich der zu erwartenden brisanten Situation in Bezug auf den Fachkräftemangel bewusst sein und entsprechende Maßnahmen zur Fachkräftesicherung einleiten. Die Arbeitgeberattraktivität gilt als bedeutende Schlüsselgröße des Unternehmenserfolgs. Im Rahmen dieses Beitrags wird die Arbeitgeberattraktivität als Strategie, Ziel und Resultat des Employer Branding Prozesses verstanden.

Das Employer Branding ermöglicht, die Stärken und Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens in einer Arbeitgebermarke zu verankern und sowohl für potentielle Bewerber als auch für Mitarbeiter wahrnehmbar zu machen. Somit impliziert das Employer Branding unterschiedliche Funktionen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. Daraus resultieren fünf Wirkungsbereiche (Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistung und Ergebnis, Unternehmenskultur und Unternehmensimage/-marke), die interdisziplinären Einfluss auf das Employer Branding zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nehmen.

Im vorliegenden Beitrag wurde der Employer Branding Entwicklungsprozess zur Gestaltung einer Arbeitgebermarke vorgestellt. Dieser unterteilt sich in verschiedene Phasen. Nach der Initialisierungsphase folgt eine eingehende Situationsanalyse zur Standortbestimmung. Die aus der Situationsanalyse resultierende, fundierte Faktenbasis dient als Grundlage zur Konzeptionierung der Employer Value Proposition, welcher das Herzstück des Employer Brandings bildet. Innerhalb der Umsetzungsphase werden die in der EVP entwickelten Werte, Stärken und Alleinstellungsmerkmale in ein Kommunikationskonzept eingebettet und sowohl intern als auch extern ausgerollt.

Die letzte und ebenfalls bedeutende Phase stellt die Erfolgskontrolle dar. Denn eine Strategie kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn der Erreichungs- und Wirkungsgrad für die initiierten Aktivitäten gemessen wird. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz eines ganzheitlichen Employer Branding Controllings unerlässlich. Jedoch wenden gegenwärtig lediglich ein Drittel aller Unternehmen, die Employer Branding implementieren, Kennzahlen zur Erfolgsmessung an. Die Problematik besteht darin, dass es derzeit an einem umfassenden Employer Branding Controlling-System mangelt. Erste Ansätze zur Entwicklung eines Performance-Measurement-Systems erfolgten durch die Autorin Wiese sowie des Arbeitskreises Queb e. V. und der Promerit AG. Auf Grund der großen Bedeutung dieser Thematik und des daraus resultierenden Forschungsbedarfs, hat sich die Autorin im Rahmen des vorliegenden Beitrags diesem herausfordernden Thema angenommen und ein Employer Branding Controlling-Konzept für die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG entwickelt. Die Basis für die Implementierung einer Employer Branding Controlling Scorecard ist gelegt und muss nunmehr durch Vetter umgesetzt werden.

4.2 AUSBLICK

Die Zielsetzung dieses Beitrags bestand darin, die Bedeutung des Megatrends der Arbeitgeberattraktivität aufzuzeigen sowie den Employer Branding Prozess sowohl theoretisch aufzubereiten als auch in der praktischen Anwendung vorzustellen und einen Konzeptvorschlag für die Implementierung eines ganzheitlichen Employer Branding Controllings bei der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG vorzustellen.

Im nächsten Schritt muss das Employer Branding Controlling-Konzept in die Praxis überführt werden. Dazu ist es notwendig, das Employer Branding Controlling in den Betriebsablauf zu integrieren. Die Autorin hat für Vetter in Kapitel 3.3. Umsetzungsempfehlungen ausgearbeitet. Die Umsetzung stellt die spannendste Phase dar, da sich hier zeigt, ob das erarbeitete Konzept Früchte trägt. Da die Finalisierung der Master-Thesis vor Umsetzung des Kreativkonzepts erfolgt, kann die Autorin keine Erfahrungswerte bei der Umsetzung in diese Arbeit mit einfließen lassen. Dennoch sollte nach Umsetzung des Controlling-Konzepts eine eingehende rückblickende Analyse vorgenommen werden, um Verbesserungspotentiale herauszukristallisieren und eine weitere Optimierung des Kennzahlensystems sicherstellen zu können. Denn das Performance-Measurement-System muss als dynamisches System verstanden werden, dass laufend überprüft und die Kennzahlen den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Das Employer Branding Controlling stellt eine noch junge Disziplin dar, welche weiter erforscht werden muss, um für die Praxis gängige und möglichst einheitliche Performance-Measurement-Systeme auszubauen und für Benchmarks vergleichbar zu machen.

ANHANG

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

BECK, C. (2012): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Köln.

BEHRENS-POTRATZ, A.; LÜBKE, K.-H.; AHLERS, F.; MATTHES, R. (2013): Demografischer Wandel – Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft.1. Auflage. Göttingen.

BOMM, H. (1992): Ein Ziel- und Kennzahlensystem zum Innovationscontrolling komplexer Produktionssysteme. Berlin.

DECKSTEIN, D (2010): Peter F. Drucker – Die Manager tun mir leid http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/peter-f-drucker-die-manager-tun-mir-leid-1.141582, 12.03.2016.

DEFACTO (2013): Firmen messen Employer Branding meist an der Fluktuation http://prreport.de/home/aktuell/article/7614-firmen-messen-employer-branding-meist-an-der-fluktuation/, 12.03.2016.

DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE (A) (2008): Definition Employer Branding http://www.employerbranding.org%2Fdownloads%2Fpublikationen%2FDEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf&usg=AFQjCNEuVTCS2dHXOtlCtCKNDxQ6P0hP7g&bvm=bv.116636494,d.bGs, 13.03.2016.

DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE (B) (2006): Employer Branding „Wirkungskreis": Wirkungsbereiche und positive Effekte http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf, 12.03.2016.

DGFP E.V. (2013): Personalcontrolling für die Praxis. Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Bielefeld.

DGFP E. V. (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Düsseldorf.

GLADEN, W. (2014): Performance-Measurement. Controlling mit Kennzahlen. 6. Auflage. Wiesbaden.

HEGGLIN, A.; KAUFMANN, H. (2003): Controlling in KMU. Zweckmäßige Controlling-Instrumente in Klein- und Mittelunternehmen. Der Schweizer Treuhänder (5): S. 359 – 368, o. O.

HIENERTH, C. (2010): Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce. Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers. Wiesbaden.

IMMERSCHITT, W.; STUMPF, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.

LACHNIT, L. (1979): Systemorientierte Jahresabschlussanalyse – Weiterentwicklung der externen Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlensystemen, EDV und mathematisch-statistischen Methoden. Wiesbaden.

MALIK, F. (2006): Direttisima – Der schnellste Weg zur besten Strategie. St. Gallen.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. (2011): The War For Talent. Harvard Business Press.

PARMENT, A. (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage. Wiesbaden.

PROMERIT AG (A) (O. J.): Employer Value Management: Wenn Branding nicht ausreicht http://promerit.de/portfolio/employer-value-management-wenn-branding-nicht-ausreicht/, 12.03.2016.

PROMERIT AG (B) (2014): Employer Branding – Ergebnisse der Analysephase bei der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG. Ravensburg. (unveröffentlicht).

PROMERIT AG (C) (2014): Employer Branding – Dokumentation Kick-off Workshop der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG. Ravensburg. (unveröffentlicht).

REICHMANN, T.; LACHNIT, L. (1977): Kennzahlensysteme als Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmungen. In: Maschinenbau, o. Jg., H. 9, o. O. 1977.

STOTZ, W.; WEDEL-KLEIN, A. (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. München.

SYSKOPLAN REPLY (O. J.): Syskoplan Dashboard für Strategisches HR-Controlling – Wie können HR-Entscheider schnell, einfach und regelmäßig die wichtigen aggregierten HR-Kennzahlen interaktiv analysieren? Mit Dashboards ist die Datenanalyse ein Kinderspiel https://www.reply.eu/Documents/7157_img_SYSK10_BI_HR_Dashboard_DEU.pdf, 09.03.2016.

TROST, A. (2013): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln.

VETTER (A) (2015): Von der klinischen Entwicklung bis zur kommerziellen Fertigung – Eine Mischung einzigartiger Erfahrungen. Unternehmensbroschüre. Ravensburg.

VETTER (B) (2008): Von der Apotheke zum Weltmarktführer – Vetter im Wandel der Zeit. Ravensburg.

VETTER (C) (O. J.): Vetter im Überblick http://www.vetter-pharma.com/de/unternehmen/unternehmensprofil/vetter-im-ueberblick, 06.03.2016.

WEBER, J. (1994): Einführung in das Controlling. 5. Auflage. Stuttgart.

WIESE, D. (2005): Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Wiesbaden.

WÖHE, G.; DÖRING, U. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Interdisziplinäre Schnittstellen im Employer Branding

Abbildung 2 | Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Branding

Abbildung 3 | Die Projekt-Vorgehensweise im Überblick

Abbildung 4 | Kennzahlen-Brainstorming im Projektteam

Abbildung 5 | Kennzahlenrad zur Messung des Wirkungsgrads von Employer Branding Maßnahmen

Abbildung 6 | Architektur und Verwendung von Kennzahlensystemen

Abbildung 7 | Performance-Measurement-Kennzahlensysteme im Überblick

Abbildung 8 | Die Vetter Employer Value Proposition

Abbildung 9 | Vetter KPI Scorecard

Abbildung 10 | Employer Branding Controlling Scorecard Human Resources

Abbildung 11 | Employer Branding Controlling Scorecard Marketing

Abbildung 12 | Beispiel für ein Kennzahlendatenblatt

Abbildung 13 | Beispiel für ein Controlling Dashboard

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Ausschnitt Kennzahlen-Kurzbeschreibung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
EVP	Employer Value Proposition
f.	folgende
FDA	Food and Drug Administration
ff.	fortfolgend
GF	Geschäftsführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
KAM	Key Account Management
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SE	Societas Europaea
USA	United States of America
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektroindustrie

LISA RIEGEL

KONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG EINES GANZHEITLICHEN GEFAHRSTOFFMANAGEMENTSYSTEMS ZUR LANGFRISTIGEN WAHRUNG DER PROZESSSICHERHEIT

BEI DER VERWENDUNG UND DEM UMGANG MIT GEFÄHRLICHEN STOFFEN BEI DER VOITH GMBH

ABSOLVENTIN MSC24
(05/2013–04/2015)

INHALT

Summary 529

1 Einführung 530
1.1 Die Voith GmbH 530
1.2 Hintergrund des Projekts 530

2 Ausgangssituation und Projektziel 531
2.1 Notwendigkeit der Einführung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems 531
2.2 Projektziel 533
2.3 Konzept des ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems 534

3 Umsetzung und Durchführung 535
3.1 Projektumfeldanalyse 535
3.2 Balanced Scorecard 536
3.3 Strategieentwicklung anhand der Internationalisierungsmodelle 537
3.4 Nutzwertanalyse 538
3.5 Vorgehen beim Transferprojekt 540
3.6 Rollout ERP-Systeme 540
3.7 Rollout-Regionen 542
3.8 Nutzenmessung 544

4 Zusammenfassung 545

Anhang 547

SUMMARY

Zu Gefahrstoffen in der betrieblichen Praxis zählen beispielsweise Beschichtungsstoffe, Schmierstoffe, Reinigungsmittel und Industriechemikalien. Diese liegen bei der Voith GmbH, die im Anlagen- und Maschinenbau tätig ist, z. B. in Form von Farben, Lacken, Verdünnern, Lösemitteln und Klebern vor. Dabei können im Umgang mit Gefahrstoffen akute oder chronische gesundheitliche Schäden beim Menschen verursacht werden oder die Stoffe sind entzündlich, explosionsgefährlich oder gefährlich für die Umwelt. Weltweit einheitlich gekennzeichnet sind diese Stoffe durch die rot umrandete Raute mit weißem Hintergrund. Mit diesen Gefahrstoffen und Gemischen, die Potenzial haben, zum Gefahrstoff zu werden, beschäftigt sich das vorliegende Projekt. Bei Voith sind weltweit mehr als 10.000 Arbeits- und Gefahrstoffe vorhanden, woraus sich im betrieblichen Gefahrstoffmanagement zahlreiche Anforderungen zu Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Compliance ergeben. Deren Umsetzung wird bei Voith durch einen zentralen Prozess zur Gefahrstofffreigabe und eine einheitliche Gefahrstoffdatenbank unterstützt, deren Implementierung bereits im Geschäftsjahr 2011/2012 eingeführt wurde. In Zukunft ist mit Verschärfungen im Chemikalien- und Gefahrstoffrecht beziehungsweise weiteren Verboten für bestimmte Stoffe sowie weiteren Kennzeichnungspflichten zu rechnen. Voith hat mit dem ganzheitlichen Gefahrstoffmanagement die Grundlage geschaffen, um auch die zukünftigen Anforderungen zu erfüllen.

Im Zentrum der Arbeit steht die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für die Einführung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei Voith. Insbesondere werden die unterschiedlichen Konzernbereiche und Rechtsräume, in denen Voith aktiv ist, betrachtet und eine Strategie zu deren Anbindung an das Gefahrstoffmanagementsystem erarbeitet. Nach einer Marktanalyse mit einer Stakeholder- und Risikoanalyse schließt sich die Strategie für den Rollout des ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems an. Hier wird anhand einer zweistufigen Nutzwertanalyse gezeigt, welche Regionen und welche ERP-Systeme (Enterprise Ressource Planning) in weiteren Schritten an die zentrale Gefahrtstoffdatenbank zu integrieren sind. Die Internationalisierung erfolgt zweistufig, wobei die Internationalisierung des zentralen Freigabeprozesses über die Sprinklerstrategie und der Anschluss von weiteren Regionen und ERP-Systemen an die zentrale Stoffdatenbank anhand der Wasserfallstrategie erfolgt. Parallel zu den ERP-Systemen werden zuerst die europäischen Rechtsvorschriften, dann die nordamerikanischen Rechtsvorschriften, im dritten Schritt die asiatischen Rechtvorschriften und schließlich die südamerikanischen Rechtsvorschriften in das ganzheitliche Gefahrstoffmanagementsystem aufgenommen. Die Nutzenmessung zeigt eine qualitative und quantitative Verbesserung der Ausgangssituation, wobei die quantitative Verbesserung über das Reduktionspotenzial der Gefahrstoffanzahl im Unternehmen berechnet wird. Hierbei können einmalig Kosten in Höhe von 700.000 Euro und jährliche Kosten von ca. 400.000 Euro eingespart werden.

1 EINFÜHRUNG

1.1 DIE VOITH GMBH

Voith ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Das breite Portfolio aus Anlagen, Produkten und Industriedienstleistungen bedient mit Energie, Öl und Gas, Papier, Rohstoffe sowie Transport und Automotive fünf essenzielle Märkte in allen Regionen der Welt. Das operative Geschäft der Voith GmbH ist in die Konzernbereiche Voith Hydro, Voith Paper, Voith Turbo und Voith Industrial Services gebündelt. Im Zeitraum des Projekts wird der Konzernbereich Voith Industrial Services berücksichtigt, der zukünftig nicht mehr zum Konzern gehören wird. Nicht berücksichtigt wurde im Projekt der seit 2016 neu geschaffene Konzernbereich Voith Digital Solutions.

Ein großer Teil der weltweiten Papierproduktion wird auf Voith-Papiermaschinen hergestellt. Ein Viertel der weltweit aus Wasserkraft gewonnenen Energie wird mit Turbinen oder Generatoren von Voith Hydro erzeugt. Antriebselemente von Voith Turbo werden rund um den Globus sowohl in industriellen Anlagen als auch auf Schiene, Straße und auf dem Wasser eingesetzt.

Gegründet 1867 ist Voith heute mit rund 20.000 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von 4,3 Milliarden Euro und Standorten in mehr als 60 Ländern in allen Regionen der Welt zu Hause [Voith GmbH 2016, S. 2].

Das Transferprojekt wird im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement bearbeitet, in dem das Umwelt- und Gefahrstoffmanagement über alle Konzernbereiche hinweg standardisiert und weltweit koordiniert wird. Dem Verantwortungsbereich des HSE (Health, Safety, Environment) Competence Center unterliegt die zentrale Freigabe von Gefahrstoffen, auf die durch das konzernweite Gefahrstoffmanagementsystem alle Konzernbereiche zugreifen können.

1.2 HINTERGRUND DES PROJEKTS

Weltweit gibt es unzählige Rechtsvorschriften zum Umgang mit Gefahrstoffen und deren Management. Zweck dieser Vorschriften ist der Schutz der menschlichen Gesundheit und der Umwelt. Die Gesetze gelten auf verschiedenen Ebenen wie z. B. internationale Rechtsverordnungen, EU-Rechtsverordnungen und nationale Rechtsverordnungen

Neben der Zunahme von Rechtsvorschriften zu Gefahrstoffen und deren Management ist auch die Zahl der bekannten Chemikalien im Zuge der Industrialisierung enorm gestiegen. Während im Jahr 1890 nur ca. 60.000 Chemikalien bekannt waren, liegt die Anzahl heute bei über 50 Millionen. Diese Substanzen sind bei der American Chemical Society unter CAS-Nummern (Che-

mical Abstract Service) registriert, wovon allerdings nur einem kleinen Anteil wirtschaftliche Bedeutung zukommt [Sohn et al. 2012, S. 20]. Abbildung 1 verdeutlicht die Entwicklung der Anzahl von bekannten Chemikalien.

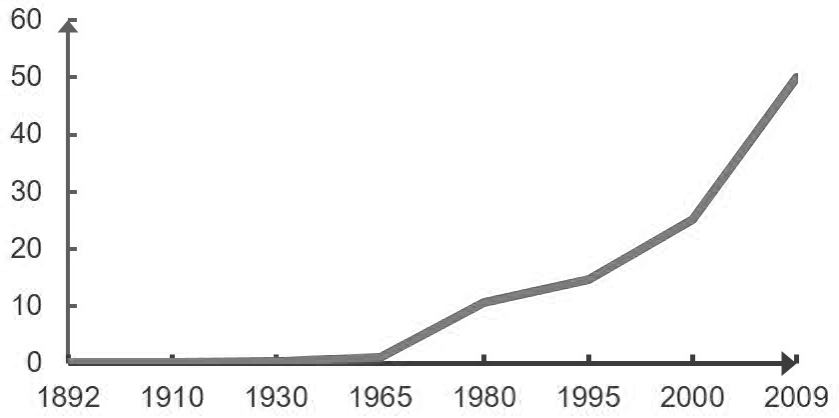


Abbildung 1 | Entwicklung der Anzahl der bekannten Chemikalien [eigene Abbildung in Anlehnung an Sohn et al. 2012, S. 20]

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIEL

2.1 NOTWENDIGKEIT DER EINFÜHRUNG EINES GANZHEITLICHEN GEFAHRSTOFFMANAGEMENTSYSTEMS

Im Fokus der Einführung eines zentralen Gefahrstoffmanagements ist im ersten Schritt vor allem die Verordnung (EG) 1907/2006 für ein einheitliches System zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien. Diese ist unter dem Namen REACH-Verordnung bekannt, welcher für „Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals“ steht. Dabei ist für Voith besonders die Informationspflicht in der Lieferkette inklusive Meldepflichten an Behörden wie die europäische Chemikalienagentur relevant. Ohne ausreichende Datenlage dürfen keine Produkte auf den europäischen Markt gebracht werden, wie der Grundsatz „Ohne Daten kein Markt“ widerspiegelt [Europäisches Parlament 18.12.2006, § 5].

Die REACH-Verordnung sowie weitere Rechtsvorschriften zum Umgang mit Gefahrstoffen stellen Unternehmen aller Branchen vor große Herausforderungen. Die Aufgaben und Verpflichtungen aus REACH beziehen sich nicht nur auf Unternehmen der chemischen Industrie, es sind vielmehr alle Wirtschaftssektoren betroffen. [Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. 2015] Da die Kommunikation in der Lieferkette ein wichtiger Bestandteil der Verordnung ist, liegt die

Verantwortung und die sichere Verwendung bei allen Unternehmen in der Wertschöpfungskette. Dabei ist der zeitliche Aufwand für die Einführung eines firmeninternen, REACH-kompatiblen Stoffmanagements sehr hoch und nicht zu unterschätzen.

Anfallende Gefahrstoffe bei Voith sind v. a. Beschichtungsstoffe in Farben und Lacke, Reinigungsstoffe, Schmiermittel und Industriechemikalien, von denen ca. 10.000 Stück im Unternehmen eingesetzt werden. Ziel dabei ist es, den Umgang mit diesen Stoffen bei Voith so sicher wie möglich zu gestalten und die Anforderungen an Compliance, Umweltschutz und Arbeitssicherheit zu erfüllen. Neben den externen Anforderungen sind bei Voith noch interne Richtlinien und Kundenanforderungen relevant, die im Umgang mit Gefahrstoffen einzuhalten sind. Es werden vermehrt Kunden- und Behördenanfragen an Voith gerichtet, wobei mit einer weiteren Zunahme zu rechnen ist. Aufgrund dessen, sowie vor dem Hintergrund, dass Voith international tätig ist und seine Produkte und Dienstleistungen weltweit vertreibt, wurde 2011 beschlossen, ein zentrales, konzernweit einheitliches Management für Gefahrstoffe einzuführen.

Das Management von Gefahrstoffen erfolgte bis zur Einführung der konzernweit einheitlichen Stoffdatenbank dezentral. Das heißt, Gefahrstoffe wurden an den Standorten oder über Konzernbereiche in eigenen Gefahrstoffdatenbanken auf der Basis zugekaufter Software, EDV-Lösungen oder Datensammlungen in Papierform geführt. Vorteile einer konzernweit einheitlichen Datenbank sind z. B. dass die hohe Komplexität durch steigende rechtliche Anforderungen reduziert werden kann, was insbesondere in der Automobilbranche von großer Bedeutung ist. Durch das ganzheitliche Gefahrstoffmanagementsystem gelingt es, die rechtlichen Anforderungen, sowie Arbeits- und Gefahrstoffe in einer Datenbank zu bündeln, wodurch die Transparenz erhöht und Doppelarbeit vermieden wird. Da bei den rechtlichen Anforderungen häufig eine Mengenangabe der Gefahrstoffe relevant ist, sind diese durch die ERP-Systeme in die einheitliche Stoffdatenbank zu integrieren. Die Herausforderung bei der Implementierung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei der Voith GmbH besteht durch die Mitwirkung der Konzernbereiche und der großen Anzahl an zu beachtenden Rechtsvorschriften. Hinzu kommen die Innovation des Prozesses und die ganzheitliche Betrachtungsweise über die komplette Wertschöpfungskette [Sohn et al. 2012, S. 212]. Durch die Einführung der Datenbank wird nicht nur die Rechtssicherheit verbessert, sondern am Ende der Wertschöpfungskette auch die Nachverfolgung von gefährlichen Stoffen bis auf die Produktebene ermöglicht. Am Beginn der Wertschöpfungskette ist es möglich, gefährliche Substanzen bereits vor der Verwendung zu identifizieren.

Die Komplexität des Projekts wird geprägt durch die Beteiligung der Konzernbereiche Voith Turbo, Voith Paper und Voith Hydro sowie allen Abteilungen, die in Verbindung mit Gefahrstoffen stehen. Im Projekt sind neben den IT-Abteilungen und Corporate Environment auch der Zentraleinkauf, die Konzernnormung und die Vertreter der integrierten Managementsysteme der Konzernbereiche vertreten. Das integrierte Managementsystem fasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus den Bereichen Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz zusammen. Diese dienen der Leitung und Überwachung der Organisation. Nicht nur die Interessen der

unterschiedlichen Abteilungen, sondern auch die verschiedenen Vorstellungen der Konzernbereiche sind in einem Konzept zu bündeln.

Des Weiteren sind die Konzernbereiche der Voith GmbH in unterschiedlichen Branchen aktiv. Beispielsweise verlangt die Automobilbranche bereits seit vielen Jahren von ihren Zulieferern eine über die rechtlichen Anforderungen hinausgehende Transparenz bezüglich der in den Bauteilen enthaltenen Materialien. Dadurch gehört die Abarbeitung von Kundenanfragen insbesondere für den Geschäftsbereich Commercial Vehicles bei Voith Turbo zum Tagesgeschäft. Auch in den anderen Konzernbereichen ist die Einhaltung der Rechtsvorschriften ein Thema mit immer höherer Priorität und größerem Arbeitsaufwand. Dabei bringt die Heterogenität der Konzernbereiche automatisch eine Vielzahl von unterschiedlichsten Kundenanfragen mit sich.

2.2 PROJEKTZIEL

Die Zieldefinition erfolgt anhand der SMART-Regel, demnach soll ein Projektziel spezifisch (konkret), messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein [Litke et al. 2012, S. 31]. In dem vorliegenden Transferprojekt ist das Ziel die konzernweite Einführung eines zentralen Gefahrstoffmanagementsystems, um die Einhaltung aller Vorgaben im Zusammenhang mit gefährlichen Stoffen konzernweit sicherzustellen und umzusetzen. Der Termin des Projekts ist im Nachhaltigkeitsbericht 2011 erstmals genannt und wird über die Nachhaltigkeitsberichte weiterverfolgt. Zum Ende des Geschäftsjahrs 2013/2014 ist die Implementierung weiter fortgeschritten und die zentrale Stoffdatenbank sowie der konzernweit einheitliche Freigabeprozess sind seit September 2014 aktiv. Der Projektfortschritt ist durch die Anzahl der Standorte, in denen das zentrale, einheitliche Gefahrstoffmanagement implementiert ist, messbar. Dabei kann zwischen der Anwendung des Freigabeprozesses und der Weiterverarbeitung der Daten unterschieden werden. Nach Zielerreichung ist das HSE Center of Competence für weiteren Support und für die inhaltliche Weiterentwicklung des Systems verantwortlich.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Einführung des zentralen Gefahrstoffmanagements zur Standardisierung und Sicherstellung der Einhaltung von rechtlichen Vorschriften in Zusammenhang mit Gefahrstoffen zu erarbeiten. Die Zielsetzung führt in die Forschungsfrage der Arbeit über, wie die Implementierung in einem international agierenden Unternehmen gelingen kann. Im Einzelnen sind daraus folgende Teilfragen ableitbar:

- Wie stellt sich das gegenwärtige Gefahrstoffmanagement dar und welche Rahmenbedingungen sind vorhanden?
- Welche Strategie muss dem internationalen Rollout zugrunde gelegt werden?
- Welcher Mehrwert kann durch die Einführung eines zentralen Gefahrstoffmanagementsystems erreicht werden?

2.3 KONZEPT DES GANZHEITLICHEN GEFAHRSTOFFMANAGEMENTSYSTEMS

Um in allen gefahrstoffrelevanten Prozessschritten Einfluss zu nehmen, stützt sich das Konzept auf eine Stoffdatenbank in Kombination mit einem Freigabeverfahren. So sind sowohl die Beschaffung als auch die Verwendung von Gefahrstoffen kontrollierbar. In der Stoffdatenbank werden den Beschäftigten neben den Sicherheitsdatenblättern dazu alle weiteren sicherheitsrelevanten Daten zugänglich gemacht. Da das Gefahrstoffmanagement durch ein in das Datenverarbeitungssystem integriertes Arbeits- und Gefahrstoffverzeichnis erleichtert wird, ist bei Voith dafür ein konzernweit einheitlicher Prozess zur Freigabe und Verfolgung von Gefahrstoffen definiert und abgestimmt. Dieser ist in Abbildung 2 dargestellt.

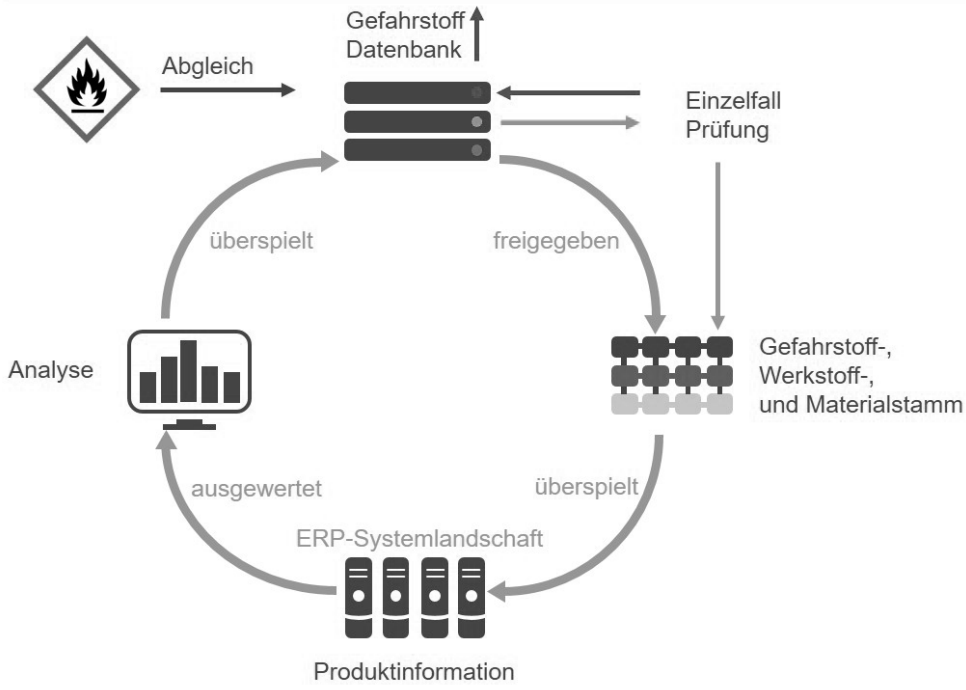


Abbildung 2 | Konzept des zentralen Gefahrstoffmanagements

Der Prozess stellt einen Abgleich (Mapping) von zu beschaffenden Materialien gegen eine zentrale Stoffdatenbank dar, in der Gefahrstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe, Arbeitsstoffe sowie länderspezifische rechtliche Vorschriften und Richtlinien hinterlegt sind. Bestehende Freigaben werden mittels Ampelstatus vereinfacht dargestellt. Die Ampelfarbe „Grün“ bedeutet, dass das angefragte Material beschafft werden kann. Somit ist keine Freigabe nötig, der Prozess wird be-

schleunigt. Der Status „Rot“ heißt, dass das angefragte Material gegen Vorschriften verstößt und nicht beschafft werden kann. Bei der Ampelfarbe „Gelb“ ist eine Einzelfallprüfung durch Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (AGU) erforderlich, wodurch für den Anforderer ein Anreiz zur Vermeidung des Gefahrstoffeinsatzes erreicht wird. Darüber hinaus kann der Gefahrstoff durch AGU auch nur für bestimmte Anwendungen und/oder Zeitintervalle zugelassen werden.

Eine entscheidende Rolle beim zentralen Gefahrstoffmanagement spielen die ERP-Systeme, die in Abbildung 2 unten dargestellt sind. Hier werden über das gesamte Unternehmen u. a. Informationen zur Beschaffung, Produktion und Vertrieb gespeichert und weiterverwendet.

Um Gefahrstoffe und deren Mengen in den ERP-Systemen zu identifizieren und auszulesen, werden Gefahrstoffinformationen an betroffene Materialstämme angehängt. Dieses erfolgt durch die Konzernnormung bei Voith, da diese bereits viele Materialstämme anlegt bzw. pflegt und ihrerseits bereits über eine automatisierte IT-Schnittstelle in den ERP-Systemen bei Voith verfügt. Damit ist eine einmalige konzernweite Hinterlegung der Gefahrstoffinformationen je Materialstamm sichergestellt. Diese Kennzeichnung ermöglicht die automatisierte Identifizierung betroffener Materialstämme und hinterlegter Mengen aus den ERP-Systemen. So wird die rechtlich geforderten Mengenauswertungen von der Ebene der Operativen Unit bis auf die Konzernebene ermöglicht. Gleichzeitig bildet sie die Grundlage für eine Nachverfolgung der verschiedenen Gefahrstoffe bis in die Produkte von Voith.

Der zentrale Freigabeprozess wird mit einer Anfrage im Intranet vom Gefahrstoffanforderer gestartet. Der Prozess durchläuft die Konzernnormung und ggf. AGU, bevor ein Stoff freigegeben oder verboten wird. Hierbei sind vom Gefahrstoffanforderer grundlegende Informationen Handelsname, Hersteller oder CAS-Nummer anzugeben sowie das Sicherheitsdatenblatt hochzuladen. Im Hintergrund werden die CAS-Nummern mit den Mapping-Listen abgeglichen und der Bestellern Gefahrstoffanforderer erhält sofort eine Rückmeldung, ob der angeforderte Stoff verbotene oder kritische Substanzen enthält.

3 UMSETZUNG UND DURCHFÜHRUNG

3.1 PROJEKTUMFELDANALYSE

Das Projektumfeld wurde mittels einer Risiko- und Stakeholderanalyse untersucht, um mögliche Risiken und interessierte Parteien des Projekts zu identifizieren und einzuschätzen. Dabei wurden zwei Faktoren, der große Interessentenkreis und die Abhängigkeit des Softwareunternehmens als besonders relevant eingestuft. Für diese beiden Risiken wurden Gegenmaßnahmen definiert. Relevante Stakeholder mit hohem Einfluss und hohem Konfliktpotenzial sind dabei Behörden und der Projektpartner. Möglicherweise ist eine Meldung oder Registrierung der Stoffe

bei den Behörden erforderlich. Der Einfluss der Behörden auf das Projekt ist hoch, da sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen vorgeben und neue kritische Stoffe festlegen.

3.2 BALANCED SCORECARD

Um die Marketing- und Vertriebsziele des Projekts zu definieren, wird nach der Durchführung einer SWOT-Analyse, in der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) bestimmt werden, auf die Balanced Scorecard zurückgegriffen. Dieses 1992 von Robert Kaplan und David Norton entwickelte Instrument dient mit der Finanz-, Prozess-, Kunden- und Potenzialperspektive dazu, Ziele mit Kennzahlen zu definieren. In der Finanzperspektive sind Strafen- und Bußgelder durch unzureichende Rechtssicherheit zu vermeiden. Die Nutzungsquote des zentralen Freigabeprozesses soll in der Kundenperspektive 100 % betragen. Das Ziel ist außerdem eine Prozessbeschleunigung, bei der die Durchlaufzeit für die Beantragung und Freigabe eines Gefahrstoffs unter einer Woche liegt. In der Entwicklungsperspektive kann ein Risiko gemindert werden, indem die Anzahl an Gefahrstoffen minimiert wird. Die Reduzierung der Anzahl der Gefahrstoffe wird für die Evaluation des Projekts genutzt. Abbildung 3 zeigt die in der vorliegenden Arbeit entwickelte Balanced Scorecard für die Einführung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei Voith mit den jeweiligen Zielen, Kennzahlen und Vorgaben.

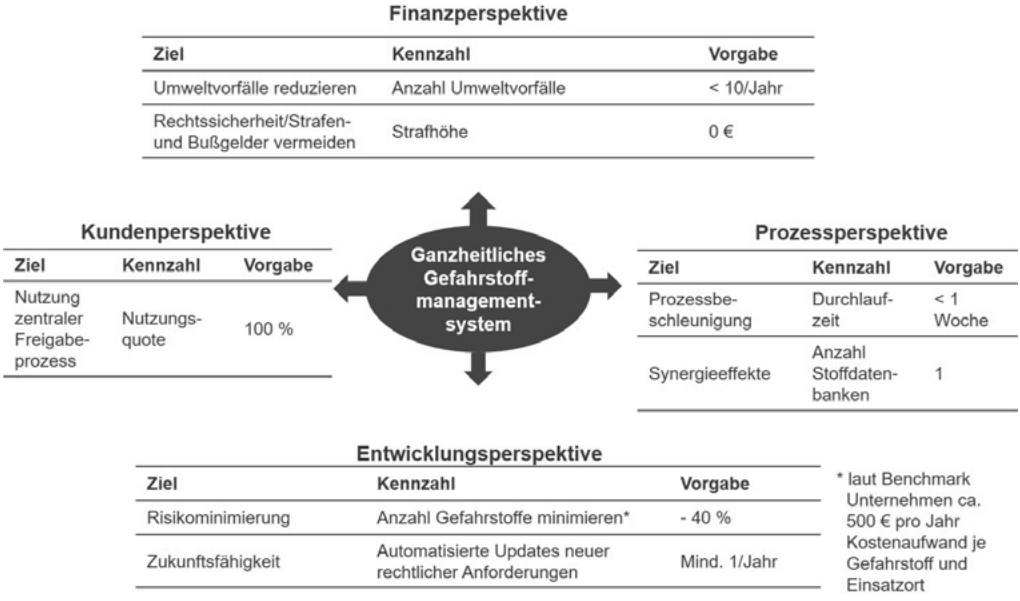


Abbildung 3 | Balanced Scorecard für die Einführung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei der Voith GmbH

3.3 STRATEGIEENTWICKLUNG ANHAND DER INTERNATIONALISIERUNGSMODELLE

Im Folgenden wird die Strategie zur Umsetzung und Durchführung des Projekts vorgestellt sowie der aus dem Projekt prognostizierte Mehrwert dargestellt. Dabei wird auf verschiedene Internationalisierungsmodelle zurückgegriffen. Für den Markteintritt in unterschiedlichen Ländern wird zwischen der Wasserfall- und Sprinklermethode als Internationalisierungsmodellen unterschieden. Beide werden im folgenden Abschnitt betrachtet und auf das Transferprojekt angewendet. Die Strategien stellen die Koordination des Markteintritts in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Eintrittszeiten dar.

Wird die Sprinklerstrategie verwendet, wird der simultane Markteintritt in allen Ländern realisiert. Der simultane Markteintritt ist wichtig, wenn länderübergreifend der gleiche Standard herrscht oder durch die Neueinführung geschaffen werden soll [Kutschker und Schmid 2011, S. 994]. Allerdings ist zu beachten, dass die Sprinklermethode durch die Organisation des parallelen Markteintritts hohe Ressourcen erfordert. Das Management, die Organisation und Koordination des Markteintritts und die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind auf die verschiedenen Märkte sinnvoll zu verteilen. Erfahrungen aus früheren Markteintritten fließen bei der Einführung mithilfe der Sprinklermethode nicht ein [Gelbrich und Müller 2011, S. 1500]. Im Allgemeinen gehen die Vorteile der Sprinklermethode mit den Nachteilen der Wasserfallstrategie einher, die im Folgenden vorgestellt wird.

Die Wasserfallstrategie stellt den stufenweisen Markteintritt in verschiedenen Ländern dar. Hier wird zunächst ein weiterer Markt neben dem Heimatmarkt erschlossen, bevor das Unternehmen Schritt für Schritt in weitere Märkte bzw. Länder expandiert. Der Markteintritt erstreckt sich dabei über einen längeren Zeitraum als bei der anderen Methode. Bevorzugt werden dabei Märkte erschlossen, die ähnlich dem Heimatmarkt sind oder ein großes Zukunftspotenzial aufweisen. Die Festlegung der Reihenfolge kann auf Sprach- oder Kulturgemeinsamkeiten beruhen. Die Vorteile liegen unter anderem im sukzessiven Bedarf der Ressourcen. Des Weiteren bietet diese Vorgehensweise die Möglichkeit, strategisch relevante Märkte schneller zu erschließen als weniger bedeutende [Strietzel 2005, S. 77]. Dadurch wird sichergestellt, dass der Markt mit der notwendigen Sorgfalt und auch den erforderlichen Ressourcen erschlossen wird. Die Wasserfallstrategie ermöglicht dem Management die Märkte zum jeweilig passenden Zeitpunkt anzuvisieren. Dies ermöglicht ein optimales Timing bezüglich dem Markteintritt und den vorherrschenden Bedingungen. Während bei der Sprinklerstrategie alle Märkte zum selben Zeitpunkt von der Expansion erfasst werden, berücksichtigt die Wasserfallstrategie Unterschiede und kurzfristige Änderungen im Auslandsmarkt. Unterschiede z. B. im Innovations- oder Technologiesektor werden so gezielt genutzt und dienen der weiteren Internationalisierung [Kutschker und Schmid 2011, S. 993].

Bezogen auf das Transferprojekt werden, wie in Abbildung 4 dargestellt, beide Strategien genutzt.

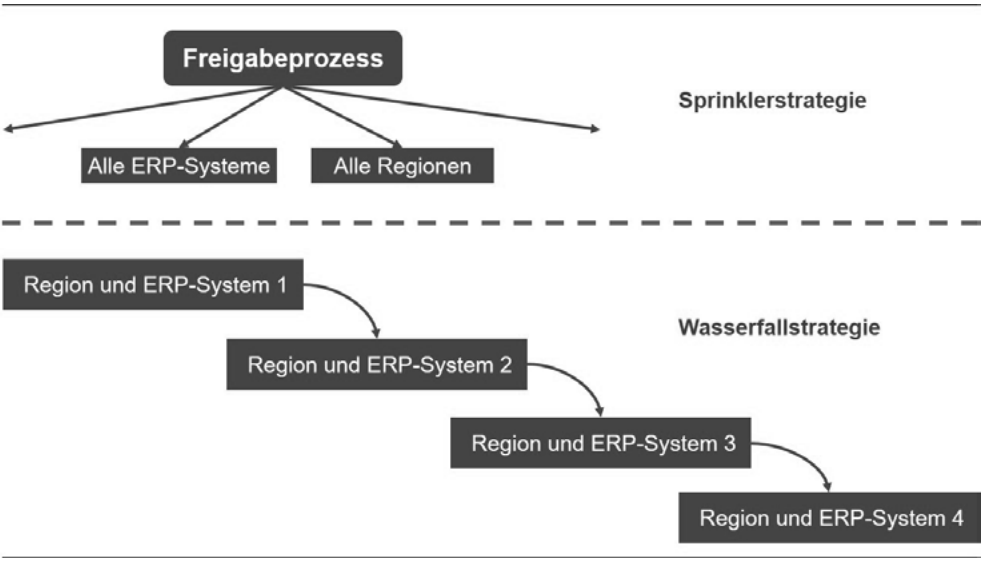


Abbildung 4 | Anwendung der Sprinkler- und Wasserfallstrategie beim Transferprojekt

Bei der Implementierung des zentralen Gefahrstoffmanagements startete der zentrale Freigabeprozess konzernweit im September 2014. Für diesen wird die Sprinklermethode angewendet, da der Freigabeprozess weltweit startete und die Nutzung weltweit bei Voith stattfindet. Die Sprinklerstrategie ist für die Anbindung weiterer ERP-Systeme an die zentrale Stoffdatenbank aufgrund der hohen Komplexität nicht anwendbar. Deswegen wurde hierfür die Wasserfallstrategie nach der Durchführung eines Pilotprojekts genutzt. Das Pilotprojekt betrachtete den Datentransfer von der zentralen Stoffdatenbank in ein ERP-System von Voith Turbo. Dadurch ist es möglich, Auswertungen des Konzernbereichs zu erstellen und Berichte über Mengen von gefährlichen Stoffen in den Produkten von Voith Turbo zu erzeugen. Im weiteren Vorgehen werden die ERP-Systeme der anderen Konzernbereiche angeschlossen.

3.4 NUTZWERTANALYSE

Da unterschiedliche Länder und ERP-Systeme an das zentrale Gefahrstoffmanagement angeschlossen werden, wird als Methode zur Beurteilung von Varianten die Nutzwertanalyse gewählt. Die Nutzwertanalyse oder das Scoringmodell, Mitte der 1970er Jahre von Christof Zangemeister entwickelt, stellt eine Möglichkeit dar, Alternativen zu gewichten und anschließend zu bewerten, um eine Priorisierung zu erhalten. Dabei ist das Ziel „die Bewertung der einzelnen Strategieoptionen gemäß ihrer Vorteilhaftigkeit hinsichtlich der analysierten Ausgangssituation“ [Kerth und

Asum 2008, S. 193] zu erhalten. Je komplexer das Auswahlproblem, desto komplizierter ist auch dessen Lösung. Dies trifft vor allem zu, wenn viele Ziele zu berücksichtigen sind und unterschiedliche Zielmaße auftreten [Zangemeister 1976, S. 36].

Die Nutzwertanalyse bietet die Möglichkeit, einzelne Ziele unterschiedlich stark zu gewichten und die damit in Zusammenhang stehende Entscheidung für das Management transparent zu machen [Kerth und Asum 2008, S. 239].

Im ersten Schritt werden relevante Bewertungskriterien definiert, um entscheidungsrelevante Faktoren zu erhalten. Dies kann z. B. über ein Brainstorming erfolgen, in dem Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen die relevanten Merkmale des Zielsystems festlegen. Hier werden auch Teilziele erarbeitet und definiert [Uni Lüneburg o. J., S. 13]. Schritt zwei ist optional und ermöglicht die Formulierung bestimmter Nebenbedingungen wie z. B. Mindest- oder Höchstausprägungen von einzelnen Kriterien [Kerth und Asum 2008, S. 241]. Im dritten Schritt werden die Bewertungskriterien gewichtet. Es wird festgelegt, welches Kriterium am wichtigsten ist und somit die höchste Gewichtung erhält. Die Summe der Gewichtung beträgt 100 %. Die Kriterien werden nach den unterschiedlichen Präferenzen der Entscheidungsträger normiert, um die Ausprägungen abschließend zu vereinheitlichen. So ist eine Abstufung bzw. Bewertung der Kriterien möglich. Die Ausprägung kann z. B. in Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) oder in Punkten von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) erfolgen. Diese Ausprägungen sind je nach Anwendungsart der Nutzwertanalyse unterschiedlich und individuell definierbar. Das Zielsystem ist messbar zu konkretisieren, dies kann z. B. durch eine Nominal-, Ordinal- oder Kardinalskalierung erreicht werden.

Der Teilnutzen der einzelnen Kriterien ergibt sich durch die Multiplikation der Zahlenwerte der Kriterien mit dem jeweiligen Zahlenwert der Eigenschaften. Daraus lässt sich zum Abschluss der Gesamtnutzen berechnen und der größte Wert stellt die Alternative dar, die als erste zu realisieren ist.

Neben der Abbildung der Mehrdimensionalität sowie der Vergleichbarkeit der Kriterien und der einhergehenden Transparenz bietet das Scoringverfahren auch die Möglichkeit, weitere Anforderungen in die Analyse aufzunehmen. Zudem ist die Nutzwertanalyse leicht verständlich und dadurch in der Praxis gut einsetzbar [Me-Jeong Sim 2002, S. 48]. Trotz der Transparenz in der Gewichtung und Bewertung der Nutzwertanalyse sind diese nur vermeintlich objektiv [Kerth und Asum 2008, S. 243]. Bei einer entsprechend anderen Gewichtung und Bewertung der Alternativen sind vollkommen andere Ergebnisse möglich. Sowohl die Bestimmung der Ausprägungen als auch die Gewichtung sind subjektiv [May et al. 2008, S. 38].

3.5 VORGEHEN BEIM TRANSFERPROJEKT

Scoringmodelle wie die Nutzwertanalyse sind für die Lösung von Auswahlproblemen geeignet. Im Transferprojekt ist sowohl eine Entscheidung bezüglich der Reihenfolge weiterer ERP-Systeme als auch weiterer Regionen zu treffen, weshalb eine Nutzwertanalyse in zwei Stufen durchgeführt wird. Nachdem eine Nutzwertanalyse für den Anschluss weiterer ERP-Systeme an die zentrale Stoffdatenbank durchgeführt wird, ist eine Betrachtung der verschiedenen Regionen mit den jeweils gültigen Rechtvorschriften in Zusammenhang mit gefährlichen Stoffen möglich. Da die Bewertungskriterien für die ERP-Systeme und Regionen unterschiedlich sind, werden diese beiden Aspekte in getrennten Nutzwertanalysen betrachtet. Danach ist eine transparente und nachvollziehbare Entscheidung für den weiteren Rollout möglich.

3.6 ROLLOUT ERP-SYSTEME

Die Systemlandschaft bei Voith ist sehr komplex aufgebaut. Es gibt kein einheitliches ERP-System, das von allen Konzernbereichen für die Materialwirtschaft genutzt wird. Parallel zu den SAP-Systemen existieren weitere ERP-Systeme wie z. B. Navision, Oxaion und JDE, die jeweils kundenspezifische Spezifikationen enthalten. Dieser Umstand fließt später indirekt bei der Kriterienbewertung ein.

Für die Anbindung weiterer ERP-Systeme der Voith GmbH an die zentrale Stoffdatenbank sind folgende sechs Kriterien relevant:

1. Ein Kriterium ist die Identifikation von Arbeits- und Gefahrstoffen in den ERP-Systemen. In der Ausgangssituation ist bei vielen Stoffen nicht erkennbar, ob es sich hierbei um einen Arbeits- und Gefahrstoff handelt. Dies ist aber zwingend notwendig, da sonst keine Einordnung möglich ist.
2. Ein weiteres Bewertungskriterium stellt die Anzahl der Kundenanfragen dar. Kundenanfragen zielen darauf ab, Inhaltsstoffe und Bestandteile von Erzeugnissen aufzulisten bzw. die Rechtskonformität der Produkte zu bestätigen. Erfahrungsgemäß ist mit solchen Kundenanfragen vor allem im Automobilbereich zu rechnen.
3. Um einen möglichst hohen Abdeckungsgrad der Mengendaten über die zentrale Stoffdatenbank zu erreichen, ist das Mengenvolumen in den jeweiligen ERP-Systemen relevant und wird als weiteres Kriterium betrachtet. Je größer das Mengenvolumen, desto eher ist das ERP-System an die zentrale Stoffdatenbank anzuschließen. Im Fokus bei der Implementierung des zentralen Gefahrstoffmanagements steht die Abdeckung möglichst aller Mengendaten. So sind Auswertungen über den gesamten Konzern realisierbar.
4. Neben dem Mengenvolumen stellt die Datenqualität ein entscheidendes Kriterium für oder gegen den Anschluss eines bestimmten ERP-Systems dar.

5. Als weiteres Kriterium wird die Anpassungsfähigkeit des ERP-Systems betrachtet, da durch die Anbindung an die zentrale Stoffdatenbank auch Anpassungen in der Software der Materialwirtschaft, z. B. die Übermittlung des Compliance-Status, vorzunehmen sind. Hierbei erfolgt eine Unterscheidung in Standardsoftware oder speziell auf Voith angepasste Software.
6. In den Konzernbereichen gibt es unterschiedliche Zukunftsstrategien für die jeweiligen IT-Systemlandschaften. Deswegen wird in der Nutzwertanalyse das Bestreben, das Objekt zum führenden System zu machen als weiterer Faktor aufgenommen.

Für die Bewertung erhält jedes Objekt eine Punktzahl zwischen 1 und 10, wobei 10 Punkte sehr hoch bzw. viel und 1 sehr gering bzw. wenig bedeutet. Tabelle 1 zeigt die Faktoren mit ihrer Gewichtung sowie die Punktverteilung für die Objekte.

		Objekt					
Faktoren	**Gewichtung [%]**	**ERP1**	**ERP2**	**ERP3**	**ERP4**	**ERP5**	**ERP6**
Konzernbereich	-	VT	VT	VH	VP (PM)	VP (FRS)	VI
Identifikation von Arbeits- und Gefahrstoffen	10	8	8	4	6	4	8
Anzahl der Kundenanfragen	30	10	10	6	6	6	8
Mengenvolumen	40	10	8	8	8	8	6
Datenqualität	5	6	2	8	2	2	2
Anpassungsfähigkeit des Objekts	5	10	6	10	10	6	4
Bestreben, das Objekt zum führenden ERP-System zu machen	10	2	2	10	10	4	2
Summe	100	8,8	7,6	7,3	7,2	6,2	6,1
Rangfolge		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Tabelle 1 | Transformation in das Zielsystem für die Anschlussreihenfolge weiterer ERP Systeme

Bedingt durch die vielen Kundenanfragen im Konzernbereich Voith Turbo erhalten die ERP-Systeme von Voith Turbo (ERP1 und ERP2) in diesem Bereich 10 Punkte. Hier konnten in den letzten Jahren verstärkt Kundenanfragen beobachtet werden, mit einer weiteren Zunahme ist zu rechnen. Ebenso ist das Mengenvolumen sehr hoch und die Anpassungsfähigkeit des verwendeten ERP-Systems ist sehr gut. Die Arbeits- und Gefahrstoffe sind teilweise bereits als solche gekennzeichnet, wie sich in der Punktzahl von 8 widerspiegelt. Außerdem ist die Datenqualität angemessen, es gibt jedoch nur geringes Bestreben, alle genutzten ERP-Systeme in ein führendes ERP-System zu transferieren.

Das System ERP2 wird bei Voith Turbo als weiteres System verwendet. Die Anzahl der Kundenanfragen über das ERP-System bleibt gleich hoch, jedoch ist mit einem nicht ganz so hohen Mengenvolumen bezüglich Arbeits- und Gefahrstoffen zu rechnen, da dieses ERP-System hauptsächlich in den USA eingesetzt wird. Die Datenqualität und die Anpassungsfähigkeit

werden ungünstiger eingestuft als beim ERP1-System. Da Voith Turbo kein Bestreben hat, ein ERP-System zum Leitsystem zu erklären und alle Daten in einem ERP-System zu konsolidieren, wird auch dieses Objekt bei diesem Faktor nur mit 2 Punkten bewertet.

Das System ERP5 wird hauptsächlich von Voith Paper eingesetzt. Das Mengenvolumen wird hoch eingeschätzt und mit der Punktzahl 8 bewertet. Die Anzahl der Kundenanfragen fällt deutlich geringer aus als bei Voith Turbo, da Voith Paper nicht in der Automobilbranche tätig ist. Die Identifikation der Arbeits- und Gefahrstoffe sowie die Datenqualität werden mittelmäßig eingeschätzt. Beim Voith Paper Fabric and Roll Systems (VP FRS) gibt es nur geringes Bestreben ein führendes ERP-System zu nutzen, während der Bereich der Neuanlagen Voith Paper Papiermaschinen (VP PM) bereits ein einheitliches Programm verwendet.

Voith Hydro befindet sich mitten im Rollout des ERP3-Systems. Deswegen wird in diesem Konzernbereich der Faktor Bestreben, das Objekt zum führenden ERP-System zu machen, als sehr hoch bewertet und erhält 10 Punkte bei diesem Kriterium. Da im Pilotprojekt bereits Erfahrungen mit dem Anschluss dieses ERP-Systems an die zentrale Stoffdatenbank gewonnen werden, wird die Anpassungsfähigkeit des Systems mit 10 Punkten bewertet. Auch die Datenqualität sowie das Mengenvolumen werden als gut eingeschätzt. Mit Kundenanfragen ist in diesem Konzernbereich weniger zu rechnen. Die Identifikation von Arbeits- und Gefahrstoffen wird eher schlecht eingestuft.

Nach dem ERP1-System von Voith Turbo wird das ERP2-System von Voith Turbo an die zentrale Stoffdatenbank angeschlossen. Hierbei ist relevant, in welchen Regionen welche Rechtsvorschriften in Zusammenhang mit gefährlichen Stoffen gelten. Einen Überblick, sowie eine Strategie für die weitere Aufnahme von Mapping-Listen, gegen die ein Abgleich im Freigabeprozess zu erstellen ist, erfolgt im nächsten Abschnitt.

3.7 ROLLOUT-REGIONEN

Auch die Regionen für den weiteren Rollout werden mittels eines Scoringmodells in Form der Nutzwertanalyse bewertet. Um eine Priorisierung zu erhalten, wird nach demselben Prinzip wie bei der Nutzwertanalyse der ERP-Systeme eine Bewertung durchgeführt.

Um die Reihenfolge der Regionen zu definieren, werden folgende fünf Faktoren betrachtet:

1. Ein Kriterium, in dem sich die Regionen unterscheiden, sind volkswirtschaftliche Risiken, die für Voith relevant sind. Hier werden beispielsweise Entwicklungen in der Euro-Zone oder die Lage im Nahen und Mittleren Osten berücksichtigt [Voith GmbH 2013, S. 107].
2. Als weiteres Kriterium für die Priorisierung der Regionen kann die Präsenz von Voith betrachtet werden. Dafür wird der Umsatz bezogen auf die jeweilige Region als Einflussfaktor

herangezogen. Der Umsatz der Voith GmbH ist im Geschäftsjahr 2013/2014 in Europa inklusive Deutschland mit 2.565 Mio. Euro am höchsten, gefolgt von Asien mit 1.069 Mio. Euro. Die Region Amerika mit einem Umsatz von 1.550 Mio. Euro wird in Nord- und Südamerika unterteilt, wobei die Region Nordamerika einen höheren Umsatz als die Region Südamerika generiert [Voith GmbH 2014, S. 49].

3. Neben den volkswirtschaftlichen Risiken und des Umsatzanteils pro Region fließt die politische Stabilität der jeweiligen Region in die Betrachtung mit ein. Sind hier hohe Unsicherheiten zu erwarten, führt das zu negativen Auswirkungen für die Umsetzung des Transferprojekts, da dadurch die Umsetzung von Rechtsvorschriften eventuell an Bedeutung verliert.
4. Ebenso hat die aktuelle rechtliche Situation Einfluss auf das Transferprojekt. Ist die Gesetzgebung klar und eindeutig, so verfügt die jeweilige Region über eine klare Vorstellung über die Umsetzung von Gesetzen. Ist die Gesetzgebung unklar, ist der Anschluss der Region an das zentrale Gefahrstoffmanagement schwierig, da gegebenenfalls nicht eindeutig ist, welche Rechtsvorschriften einzuhalten sind.
5. Für den Anschluss weiterer Regionen sind zudem Entwicklungstendenzen der jeweiligen Regionen bezüglich dem Chemikalien- bzw. Gefahrstoffrecht zu betrachten. Gibt es Prognosen, die dem Umweltrecht eine steigende Bedeutung zuweisen, sind diese Regionen stärker zu berücksichtigen als solche, in denen Umweltrecht in Zukunft eine weniger bedeutende Rolle als im europäischen Raum beigemessen wird.

Tabelle 2 zeigt die jeweiligen Faktoren, ihre Gewichtung und Bewertung der jeweiligen Regionen sowie als Ergebnis die Rangfolge, in der weitere Regionen bzw. Rechtsvorschriften der jeweiligen Regionen in das ganzheitliche Gefahrstoffmanagementsystem aufzunehmen sind.

		Regionen			
Faktoren	**Gewichtung [%]**	**EU**	**Nordamerika**	**Asien**	**Südamerika**
Volkswirtschaftliche Risiken	10	10	10	6	4
Präsenz von Voith nach Umsatz	25	10	6	8	4
Politische Stabilität	10	10	10	10	10
Aktuelle rechtliche Situation	40	10	10	4	2
Entwicklungstendenzen bezüglich Gefahrstoffrecht	15	10	10	4	4
Summe	100	10	9	5,8	3,8
Rangfolge		**1**	**2**	**3**	**4**

Tabelle 2 | Transformation in das Zielsystem für die Anschlussreihenfolge weiterer Regionen

Die EU erhält bei allen Faktoren volle Punktzahl, da dieser Rechtsraum bereits an die zentrale Stoffdatenbank angeschlossen ist. Die politische Stabilität wird in allen Regionen mit sehr gut bewertet [Euler Hermes 2015]. Nordamerika mit Fokus auf USA weicht lediglich im Faktor der

Präsenz ab. Dieser Faktor wird mit der Punktzahl 6 bewertet, da hier der drittgrößte Umsatz vorliegt. Die aktuelle rechtliche Situation wird mit voller Punktzahl bewertet, da der TSCA (Toxic Substance Control Act) bereits in Kraft ist und so eine sehr klare Gesetzgebung vorherrscht. In Südamerika gibt es eine große Abweichung zu den bisherigen Regionen in Bezug auf die aktuelle rechtliche Situation und die Entwicklungstendenzen. Bislang gibt es keine Rechtsvorschriften, die den Import bzw. das Mengenvolumen von Gefahrstoffen in Produkten regeln. Deshalb wird dieser Faktor mit nur 2 Punkten bewertet. Ebenso ist ungewiss, wie sich die Zukunft bezüglich des Gefahrstoffrechts in Südamerika entwickelt. Die Region Asien ist mit ca. 20 % des generierten Umsatzes die zweitgrößte Region der Voith GmbH und erhält aufgrund dessen 8 Punkte [Voith GmbH 2014, S. 50]. In Asien sind bereits Gesetze zu Stoffbeschränkungen, hauptsächlich in Elektronikprodukten, aktiv. Deshalb erhält die Region im Faktor aktuelle rechtliche Situation wie auch in den Entwicklungstendenzen bezüglich Gefahrstoffrecht 4 Punkte.

Aus der Nutzwertanalyse der ERP-Systeme und Regionen ergibt sich zusammenfassend folgendes Vorgehen für die Anbindung an die zentrale Stoffdatenbank: Nach dem Pilotprojekt mit dem ERP1-System von Voith Turbo und der Implementierung der europäischen Rechtsvorschriften, sind das ERP2-System von Voith Turbo und die amerikanischen Rechtsvorschriften zu berücksichtigen. Im nächsten Schritt sind die Systeme ERP3 und ERP4 von Voith Hydro und Voith Paper anzuschließen, sowie die asiatischen Rechtsvorschriften. Im weiteren Rollout sind die Systeme ERP5 und ERP6, sowie südamerikanische Rechtsvorschriften in das zentrale Gefahrstoffmanagementsystem zu integrieren.

3.8 NUTZENMESSUNG

Die Evaluation des Projekts zeigt eine qualitative und quantitative Verbesserung hinsichtlich des Managements von Gefahrstoffen auf. Qualitativer Nutzen entsteht durch die Bereitstellung automatisierter Updates neuer rechtlicher Anforderungen und die Erhöhung der Transparenz, welche Gefahrstoffe im Unternehmen eingesetzt werden. Gleichzeitig werden Synergieeffekte genutzt und Gefahrstoffanforderer können auf bereits freigegebene Gefahrstoffe zurückgreifen. Durch die zentrale Erfassung ist es möglich, die Anzahl der Gefahrstoffe zu reduzieren, woraus der quantitative Nutzen des Transferprojekts berechnet wird. Relevant ist hierbei die Betrachtung des Aufwands, der pro verwendeten Gefahrstoff zu betreiben ist, um die Arbeitgeberpflichten zu erfüllen. Es sind Gefährdungsbeurteilungen und Betriebsanweisungen sowie Unterweisungen und ggf. Grenzwertemessungen und Vorsorgeuntersuchungen durchzuführen. Gelingt es, ca. 4.000 Arbeits- und Gefahrstoffe einzusparen, werden einmalig Kosten in Höhe von über 700.000 Euro und jährliche Kosten in Höhe von über 400.000 Euro eingespart.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Basis für die Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei der Voith GmbH ist das Ergebnis der Risikoanalyse durch die internen Kontrollsysteme. Diese identifiziert ein Risiko auf Konzernebene als auch für die einzelnen Konzernbereiche. Dabei soll die Rechtssicherheit durch eine umfassende Kenntnis über die bei Voith eingesetzten Stoffe und Materialien erhöht werden. Neben dem Zentralbereich HSE sind am ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystem auch die Konzernbereiche beteiligt, um das Gefahrstoffmanagement zu standardisieren und ganzheitlich abzudecken.

Um die Marketing- und Vertriebsziele des Projekts zu definieren, wird nach der Durchführung einer SWOT-Analyse auf die Balanced Scorecard zurückgegriffen. Hierbei werden jeweils in der Finanz-, Prozess-, Kunden- und Potenzialperspektive Ziele mit Kennzahlen definiert. In der Finanzperspektive sind Strafen- und Bußgelder durch Erhöhung der Rechtssicherheit zu vermeiden. Die Nutzungsquote des zentralen Freigabeprozesses soll in der Kundenperspektive 100 % betragen. Außerdem soll eine Prozessbeschleunigung stattfinden, bei dem die Durchlaufzeit für die Beantragung und Freigabe eines Gefahrstoffs unter einer Woche liegt. In der Entwicklungsperspektive kann Risikominimierung erzielt werden, indem die Anzahl an Gefahrstoffen minimiert wird. Diese wird für die Evaluation des Projekts genutzt.

Die Strategie für den Rollout gliedert sich in vier Abschnitte. Zuerst werden die Internationalisierungsmodelle für den Markteintritt vorgestellt und diese auf das Transferprojekt angewendet. Die Internationalisierung des zentralen Freigabeprozesses erfolgt mit Hilfe der Sprinklerstrategie, während der Anschluss von weiteren Regionen und ERP-Systemen an die zentrale Stoffdatenbank anhand der Wasserfallstrategie erfolgt. Fazit des Kapitels ist, dass zuerst das ERP1-System von Voith Turbo und die europäischen Rechtsvorschriften implementiert werden sollen. Anschließend erfolgt das ERP2-System bei Voith Turbo inklusive Aufnahme von amerikanischen Rechtsvorschriften. Im dritten Schritt werden die Systeme ERP3 und ERP4 von Voith Hydro und Voith Paper sowie asiatische Rechtsvorschriften in das ganzheitliche Gefahrstoffmanagementsystem aufgenommen. Zuletzt werden südamerikanische Rechtsvorschriften und die Systeme ERP5 und ERP6 hinzugefügt.

Die Implementierung des ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems mit dem dazugehörigen zentralen Freigabeprozess für neu zu beschaffende Arbeits- und Gefahrstoffe ist weitestgehend abgeschlossen. Weitere Schritte bestehen in der Aufnahme von weiteren Rechtsvorschriften und dem Anschluss weiterer ERP-Systeme, sodass die vorhandenen Gefahrstoffinformationen nutzbar sind. Nach dem Pilotprojekt von Voith Turbo werden die Konzernbereiche Voith Paper und Voith Hydro mit der Aktualisierung bestehender Gefahrstoffdaten beginnen.

Geprägt wird die weitere Implementierung von Umstrukturierungsmaßnahmen im Rahmen des konzernweiten Erfolgsprogramms Voith 150+ sowohl in der Organisationsstruktur als auch bei der Vereinheitlichung von IT-Systemen. Dabei sind die Entwicklungen zu beobachten, um rechtzeitig Auswirkungen auf weitere Schnittstellen der zentralen Stoffdatenbank zu erkennen. Die bedeutendste Entwicklung wird mit dem geplanten Verkauf des Konzernbereichs Voith Industrial Services im Laufe des Geschäftsjahres 2015/2016 sein. Laut Pressemeldungen wurde im Mai 2016 ein Kaufvertrag unterschrieben. Nach jetzigem Stand ist dies von Relevanz bei der Implementierung von weiteren Rechtsvorschriften, da der Konzernbereich Voith Industrial Services in fast allen Ländern vertreten ist. Durch den Verkauf erfolgt eine Konzentration auf weniger Länder. Dies führt dazu, dass insgesamt weniger Rechtsvorschriften bezüglich Gefahrstoffe im Fokus stehen.

Die Verleihung des Dekra Awards für die Einführung eines zentralen Gefahrstoffmanagements im Dezember 2014 zeigt die vorbildliche und fortschrittliche Arbeitsweise von Voith im Bereich des Gefahrstoffmanagements. Dieser Ansatz soll kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut werden, um alle ERP-Systeme und alle Regionen an die zentrale Stoffdatenbank anzuschließen. Daraus kann weiteres Optimierungspotenzial bezüglich der Stoffvielfalt in Zusammenarbeit mit dem Einkauf generiert werden. Dieses gilt es zu identifizieren und zu nutzen.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

EULER H. (2015): Länderrisiko-Karte. Hg. v. Euler Hermes AG. Online verfügbar unter http://www.eulerhermes.de/economic-research/Pages/laenderrisiko-karte.aspx, zuletzt geprüft am 03.01.2015.

EUROPÄISCHES PARLAMENT (18.12.2006): Verordnung (EG) Nr. 1907/2006 des europäischen Parlaments und des Rates.

GELBRICH, K.; MÜLLER, S. (2011): Handbuch Internationales Management. München: Oldenbourg.

KERTH, K.; ASUM, H. (2008): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen. 3., erw. Aufl. München: Hanser.

KUTSCHKER, M.; SCHMID, S. (2011): Internationales Management. Mit 100 Textboxen. 7., überarb. und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg.

LITKE, H.-D.; KUNOW, I.; SCHULZ-WIMMER, H. (2012): Projektmanagement - Best of. TaschenGuides. 0002nd ed. Freiburg: Haufe Lexware Verlag (Haufe TaschenGuide - Band 200).

MAY, H.; ALBERS, H.-J.; MAY, U. (2008): Handbuch zur ökonomischen Bildung. 9., völlig überarb. u. aktualisierte Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.

ME-JEONG, S. (2002): Entwicklung eines Länderbewertungsmodells für Anbieter thermischer Abfallbehandlungsanlagen. Online verfügbar unter http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/tu-berlin/diss/2002/sim_mu.pdf, zuletzt geprüft am 03.02.2015.

SOHN, D. S.; AU, M.; CSOMOR, A.; KIRSCHBAUM, T. (2012): Betriebliches Gefahrstoffmanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Handbücher zum Betriebssicherheitsmanagement – Band 01).

STRIETZEL, M. (2005): Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets. Eine neo-kontingenztheoretische Analyse. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Schriften zum europäischen Management).

UNI L. (O. J.): Vortrag Nutzwertanalyse. Online verfügbar unter http://www.uni-lueneburg.de/fallstudie/downloads/Vortrag_6_Nutzwertanalyse.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

VOITH GMBH (2013): Geschäftsbericht 2013.

VOITH GMBH (2014): Geschäftsbericht 2014.

VOITH GMBH (2016): Zahlen. Daten. Fakten. Ausgabe 2016.

ZANGEMEISTER, C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung u. Auswahl v. Projektalternativen. 4. Aufl. Zugl. Diss. Muenchen: Wittemann.

ZENTRALVERBAND ELEKTROTECHNIK- UND ELEKTRONIKINDUSTRIE E.V. (2015): Europäisches Stoffrecht - Die REACH-Verordnung. Hg. v. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. Online verfügbar unter http://www.zvei.org/Themen/GesellschaftlundUmwelt/Seiten/Europaeisches-Stoffrecht-Die-REACH-Verordnung.aspx, zuletzt geprüft am 10.01.2015.

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Transformation in das Zielsystem für die Anschlussreihenfolge weiterer ERP-Systeme

Tabelle 2 | Transformation in das Zielsystem für die Anschlussreihenfolge weiterer Regionen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Entwicklung der Anzahl der bekannten Chemikalien [eigene Abbildung nach Sohn et al. 2012, S. 20]

Abbildung 2 | Konzept des zentralen Gefahrstoffmanagements

Abbildung 3 | Balanced Scorecard für die Einführung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagementsystems bei der Voith GmbH

Abbildung 4 | Anwendung der Sprinkler- und Wasserfallstrategie beim Transferprojekt

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGU	Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
CAS	Chemical Abstract Service
ERP	Enterprise Ressource Planning
HSE	Health, Safety, Environment
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TSCA	Toxic Substance Control Act
VH	Voith Hydro
VI	Voith Industrial Services
VP	Voith Paper
VP FRS	Voith Paper Fabric and Roll Systems
VP PM	Voith Paper Papiermaschinen
VT	Voith Turbo

ANNA MARIA ROTHROCK

ENTWICKLUNG EINER STRATEGIE FÜR DIE INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION DER BENCHMARKING & LANDSCAPING ERKENNTNISSE DER T-SYSTEMS

ABSOLVENTIN MSC23
(03/2013–02/2015)

INHALT

Summary ... 553

1 Einleitung ... 554

2 Ausgangssituation und Projektziel ... 556

3 Strategische Lösungsansätze und operative Vorgehensweise ... 560

4 Fazit und Ausblick ... 573

Anhang ... 576

SUMMARY

T-Systems und die Abteilung ISP Portfolio Strategy & Program Management sieht das folgende Zitat von Socrates als Leitlinie für die alltägliche Arbeit und strategischen Entscheidungen an: „The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old but on building the new". Dieses Zitat wird auch als Anstoß für die wissenschaftliche Untersuchung des Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozesses gesehen. Für die Untersuchung wurde folgende These formuliert, die von der Autorin untersucht wurde:

> *Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Diese Prozessverbesserung steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.*

Das vorliegende Strategiepapier bildet den Projektabschluss des Steinbeis-Projekts aus dem Zeitraum Februar 2013 bis Januar 2015 ab. Während des Projekts galt die Aufgabe die Bereiche Leistung/ Qualität, Zeit und Aufwand stets im Einklang zu halten. Der Grund für die Themenwahl war die enge Zusammenarbeit des Teams ISP Portfolio Strategy & Program Management und des Benchmark Office. Als Mitarbeiterin in der Abteilung Portfolio Strategy & Program Management bekam die Autorin den Einblick in die Erarbeitung und Entwicklung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse. Das Team ist in diesem Projekt für die Analyse der Ist-Situation und der Strategieentwicklung verantwortlich. Diese Abteilung bildet den strategischen Überbau des Bereichs „ICT Solution Sales & Portfolio Management" und stellt eine Brücke zwischen der Offering-Entwicklung und der Unternehmensstrategie dar. Auch die Entwicklung von Management-Programmen ist eine weitere Teilaufgabe des Teams. Die Mitarbeit in der Erarbeitungszeit der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse zeigte, dass der Kommunikationsplan für das Benchmarking & Landscaping Projekt nicht ausgearbeitet ist. Der bisherige Weg: „Erst Aktion nach Reaktion" schien die letzten Jahre für die Projektkommunikation genügt zu haben. Damit zeigte das Projekt viel Wachstumspotenzial für eine Ausarbeitung eines Strategieplans. Dies war der Grund, warum eine Strategieentwicklung im Zusammenhang mit der Steinbeis Universität entwickelt wurde. Die Untersuchung fand eng mit dem zuständigen Benchmark Office statt. Telefoninterviews und Expertengespräche sind die Basis, dass ein Grundverständnis über den jetzigen Kommunikationsprozess der der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse entwickelt wurde. Abseits der fachlichen Ausarbeitung ist es entscheidend zu verstehen, wie viel Wachstumspotenzial das Thema Benchmarking & Landscaping mit sich bringt. Nicht nur für das Unternehmen, auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

1 EINLEITUNG

Die Relevanz der Benchmarking und Landscaping Themen hat in den letzten Jahren im Unternehmen T-Systems (TSI), aber auch auf dem ICT-Markt zugenommen. Benchmarking & Landscaping ist eine Methode, zur Verbesserung von Effizienz und/oder Effektivität eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen.[1] Ein Benchmark ist ein Vergleich von Preisen, Kosten oder Key Performance Indicatiors (KPI's) mit dem Markt. Mit umfangreicher Erfahrung aus zahlreichen Projekten und mit einem umfassenden Tool-Set stellt das Benchmark Office ein bestmögliches Benchmark Ergebnis sicher.

Die Grundlage ist der Vergleich von eigenen Kennzahlen mit den Werten anderer, vergleichbarer Organisationen. Dadurch werden Stärken und Schwächen sichtbar.[2] Seit 2010 beschäftigt sich ein Team aus Informationstechnologie(IT)- und Telekommunikation(TC)-Fachleuten, aber auch aus der Portfolio Strategie mit der Entwicklung des Benchmarkings und Landscapings. Die steigende Relevanz des Themas im Unternehmen ist in der intensiven Ausgestaltung des Themas in den letzten Jahren zu beobachten. Das Unternehmen TSI hat dieses Thema eigens definiert und auf das Portfolio des Unternehmens ausgerichtet. Grund für die steigende Relevanz ist eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, aber auch einer besseren Einschätzung der Preise und Features im Vergleich mit Konkurrenzprodukten und den Mitbewerbern. Im Rahmen der Wettbewerbssteigerung und der Notwendigkeit ist es wichtig, immer schneller auf die sich rasant veränderten Märkten und Geschäftsanforderungen zu reagieren. Deshalb wird dem „Benchmarking" neben anderen Managementwerkzeugen eine hohe Bedeutung zugeschrieben.[3] Die internen Aufwände werden häufig unterschätzt. Der Aufwand hängt von der Anzahl der zu untersuchenden Preispositionen oder Preisgruppen, der Vertrags- und Leistungskomplexität und Internationalität der Untersuchung ab. Eine Benchmark ist der Vergleich einer Leistung mit einer Vergleichsgruppe – bei TSI werden Preise und Leistungen aus Kundenverträgen mit existierenden Vergleichsverträgen am Markt verglichen. Im Großkundengeschäft sind keine am Markt klar definierten Produkte verfügbar. Dies macht die Transparenz und den Vergleich so schwer. Daher ist das Unternehmen auf solche Benchmarking & Landscaping Projekte angewiesen, um überhaupt zu erfahren, was im Markt verkauft wird. Ein weiterer wichtiger Faktor des Benchmarkings, ist die Existenz eines Standard- bzw. Referenzwerts (Benchmark). Die gesamte Untersuchung umfasst 400 Seiten und wird an drei verschiedene Level kommuniziert: Level 1-3 (Topmanagement bis Offering Manager). Die Kommunikation der Erkenntnisse erfolgt über das Benchmark Office und umfasst einen Zeitraum von drei Monaten.

1 Vgl. Gunnar Siebert, Stefan Kempf 2002, S. 7-14.

2 Vgl. Buchmann, Karg 2012, S. 212.

3 Vgl. Hansen 1997, S. 44ff.

Im Unternehmen TSI ist die Nutzung dieser Daten in einem bestimmten Kontext entscheidend: Die Problematik der Angebotserstellung gilt besonders für Kunden im Großkundenmarkt. An dieser Stelle ist eine genaue Definition eines Produkts bzw. eines Services im Großkundenmarkt schwer. Vor allem die Definition eines Preises, aber auch der Funktionalität eines Produkts lässt sich nicht genau bestimmen.

Da die Benchmarking & Landscaping Daten wettbewerbssensitive Erkenntnisse darstellen, muss folglich auch ein gesonderter Prozess der Kommunikation ausgearbeitet werden. Dies stellt somit auch den Konflikt mit den Benchmarking & Landscaping Daten dar. Insgesamt hat die Untersuchung eine Zeitspanne von fünf Monaten enger Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern. Dazu arbeitet das Unternehmen mit Benchmark Providern zusammen, die solche Vergleichsverträge kennen und als dritte, neutrale Instanz den Benchmark durchführen. Der Vergleich erfolgt vollständig anonymisiert. Die Erkenntnisse sollen einerseits an eine breite Menge (so viele Mitarbeiter wie möglich) kommuniziert werden, andererseits müssen die Informationen aber auch vertraulich behandelt werden, das heißt so wenig Zugriffe der Mitarbeiter wie nur möglich, damit die Informationssicherheit gewährleistet ist. Mit Informationssicherheit wird der Schutz von Erkenntnissen hinsichtlich gegebener Anforderungen an deren Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität bezeichnet. Ein modernerer Begriff dafür ist „Informationssicherheit“[4], jedoch besteht kein Zusammenhang mit dem Security Themen wie beispielsweise Personaldaten oder sonstige sensible Themen. Als Informationssicherheit werden die Eigenschaften von informationsverarbeitenden und -lagernden (technischen oder nicht-technischen) Systemen bezeichnet, die die Schutzziele Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität sicherstellen. Informationssicherheit dient dem Schutz vor Gefahren bzw. Bedrohungen, der Vermeidung von wirtschaftlichen Schäden und der Minimierung von Risiken.

Um die Ergebnisverarbeitung und -kommunikation möglichst sicher und effektiv durchführen zu können, ist die Vertraulichkeit unabdingbar. Vertraulichkeit bedeutet, dass die Information nur für Befugte zugänglich ist. Unbefugte haben keinen Zugang zu einer übertragenen Nachricht oder gespeicherten Information. So kann beispielsweise nur der Sender und Empfänger eine Nachricht im Klartext lesen und verstehen. Um eine Vertraulichkeit zu gewährleisten, müssen die im System gespeicherten oder in den Kommunikationseinrichtungen übertragenen Daten durch eine Verschlüsselung vor unberechtigtem Zugriff geschützt werden. Im ausgearbeiteten Strategiepapier wurden Verhaltensregeln, aber auch Argumentationsketten zur Nutzung der Benchmark und Landscaping Erkenntnisse erarbeitet. In dieser Zusammenfassung werden jedoch diese Teilthemen aber nur kurz angesprochen.

4 Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, (o.J.). Definition von Informationssicherheit, Internetdomain: https:// www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/Glossar/glossar_node.html, 25.02.2016.

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIEL

Für die Untersuchung wurde folgende These formuliert, die in der vorliegenden Arbeit von der Autorin untersucht wird:

> *Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Diese Prozessverbesserung steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.*

Die Projektarbeit hat das Ziel, die formulierte These zu untersuchen und gegeben falls zu bestätigen. Darunter fällt das Ziel, die vertraulichen Informationen und Argumentationsketten des Benchmarking & Landscaping Projekts intern und extern richtig zu kommunizieren. Die ermittelten Daten und Erkenntnisse sind Informationen über die TSI Preise und Produkte und geben einen Überblick über die aktuelle Lage am Markt und die Position des Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern. Einer der größten Gefahren ist, dass die Daten an Mitbewerber geraten oder zu falschen Zwecken genutzt werden.

Es gibt drei Hauptprobleme:

1. Die wettbewerbssensitiven Daten werden im Unternehmen nur auf Nachfrage seitens der Mitarbeiter kommuniziert. Nur vereinzelte Mitarbeitergruppen werden direkt vom Benchmark Office angesprochen. Des Weiteren sind die Zielgruppen für die Erkenntnisse der Benchmarking & Landscaping nicht bekannt und wurden bisher nicht analysiert. Daraus folgend, werden die Informationen nicht effizient kommuniziert. Ein kurzer Kommunikationsprozess von drei Monaten kann die Nachfrage nicht befriedigen bzw. nicht alle Mitarbeiter erreichen. Das Benchmark Office mit vier Mitarbeitern kann den Kommunikationsprozess nicht alleine durchführen, bisher gibt es keine Unterstützung von anderen Abteilungen in diesem Prozess. Marketing Kanäle, wie das Social Network, öffentliche Veranstaltungen oder andere Kommunikationswege werden für dieses Projekt nicht genutzt, da die Kommunikation bisher nur über interne Calls oder Weiterleitung der Präsentationen stattfindet.

Zudem ist die verbundene Problematik der wettbewerbssensitiven Erkenntnisse zu beachten. Die Informationen geben Aufschluss über wettbewerbssensitive Preise und Features des Unternehmens. Dies kann eine Gefahr für das ganze Unternehmen darstellen wenn diese Erkenntnisse in unbefugte Hände geraten, z.B. Wettbewerber. Zum Beispiel in Angebotsausschreibungen, Trendverfolgungen, aber auch alltäglichen Situationen mit Kunden und Analysten stellt die Kommunikation der Ergebnisse eine Gefahr dar und kann weitreichende Folgen haben. Beispielsweise: Eine verschlechterte Marktsituation, oder keine Vorteile mehr bei Angebotserstellungen.

2. Ein weiteres Problem ist, dass die Vorteile der Erkenntnisse weitgehend im Unternehmen, aber auch außerhalb von TSI unbekannt sind. Vor allem in Gesprächen mit Mitbewerbern,

Kunden und Analysten wird nicht auf die Erkenntnisse des Benchmarking & Landscaping Projekts zurückgegriffen. Vorgefertigte Argumentationsketten sind nicht vorhanden und können demgemäß in Kundengesprächen oder Diskussionen mit Mitarbeitern oder Mitbewerbern nicht genutzt werden.

3. Es gibt keine Richtlinien und Verhaltensregeln zum Umgang mit den Erkenntnissen, ferner fehlt ein definierter Kommunikationsprozess. Folglich verstoßen einige Mitarbeiter gegen die Informationssicherheit und kommunizieren wettbewerbssensitive Erkenntnisse ohne wirkliches Wissen über die möglichen Konsequenzen. Des Weiteren gibt es keine Klassifizierung der wettbewerbssensitiven Erkenntnisse.

Das angestrebte Ziel des Projekts ist die Best Practice in Bezug auf die Kommunikation herauszuarbeiten. Best Practice stammt aus dem Englischen und kann unter anderem mit „bestes Verfahren" oder „hervorragende Praxis" übersetzt werden (best = beste, practice = Praxis, Verfahren). Nach dem Duden hat Best Practice die Bedeutung, die „bestmögliche (bereits erprobte) Methode, Maßnahme o.Ä. zur Durchführung, Umsetzung von etwas" zu sein.[5] Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt den Begriff in Verbindung mit Benchmarking als „herausragende, exzellente Praktiken, die im eigenen Unternehmen umgesetzt werden" sollen. Damit „beinhaltet das Benchmarking [...] das Streben, zum Besten der Besten zu werden (japanisch: Dantotsu)".[6] Dies soll als Vorbild für die Umsetzung des Kommunikationsplans genutzt werden. Im Rahmen dieser Zusammenfassung wird der Begriff Best Practice als die „erfolgreiche, beste Vorgehensweise und vorbildliche Methode in einem Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich ein optimales Ergebnis garantiert", definiert. Vor allem soll herausgearbeitet werden, in welchen Bereichen eine Veränderung angestrebt wird. An dieser Stelle werden die Themenbereiche Kulturänderung, Prozessänderung, aber auch Tool-Änderung angesprochen.

Zudem soll die Effektivität, aber auch Effizienz des Projekts garantiert sein. Effektivität ist eine Maßgröße für den Output („Die richtigen Dinge tun") und wird als Grad der Zielerreichung definiert. Die Effektivität ist unabhängig vom nötigen Aufwand, welcher erforderlich ist, um das Ziel zu erreichen. Effektivität wird oft auch mit Wirksamkeit bezeichnet. Die Wirksamkeit ist das „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden."[7]

Effizienz ist im Sinne der Norm das „Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen."[8]

In der vorliegenden Arbeit wird Effizienz als die Erreichung, des gewünschten Ergebnisses mit möglichst geringem Mitteleinsatz bzw. die Erreichung eines möglichst großen Ergebnisses mit einem bestimmten Mitteleinsatz („Die Dinge richtig tun") definiert. Das Projekt folgt der Theorie der

5 Duden (2014). http://www.duden.de/zitieren/10144192/1.9, 25.02.2016

6 Springer Gabler Verlag (2012). Wirtschaftslexikon - Best Practice. http://wirtschaftslexikon.gabler. de/Archiv/122484/best-practice-v1.html, 25.02.2016.

7 Deutsches Institut für Normung 2005, S. 22.

8 DIN Deutsches Institut für Normung e.V 2005, S. 22.

Betriebswirtschaftslehre, die als beschreibende und entscheidungsorientierte Wissenschaft gilt. Genauer gesagt, das wirtschaftliche Handeln im Betrieb beschreiben und erklären und aufgrund der erkannten Regel- und Gesetzmäßigkeiten des Betriebsprozesses wirtschaftliche Verfahren zur Realisierung praktischer betrieblicher Ziele entwickeln.

Zentraler Bestandteil eines strategischen Plans ist das klare Verständnis der Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren und das Wissen um das eigene externe Umfeld sowie die Wettbewerber. Als Grundlage für die Strategieentwicklung wird zunächst die Ist-Situation in dem Projekt beleuchtet und hinterfragt. Die Ist- Analyse dient zur Formulierung der Zweck-Mittel-Analyse, die einen Lösungsweg (Mittel) aufweist, um einen Sollzustand zu erreichen (Zweck). Strategische Planung zwingt Organisationen dazu, sich bewusst mit dem eigenen Umfeld auseinanderzusetzen und wichtige Informationen aufzubereiten. Die Projektarbeit teilt sich in drei Themenbereiche auf: Die Ausarbeitung der Ist-Situation, die Strategieentwicklung und der operative Part.

Darstellung der Projektziele

Die „*(...)Vorgehensweise ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass eine Hierarchisierung von Kommunikationszielen vorgenommen wird, um das Hauptziel der strategischen Positionierung auf unterschiedlichen Ebenen der Kommunikationsinstrumente in Zielformulierungen umsetzen zu können.*“[9] Für die Zielerreichung ist zum einem der Weg zum Ziel entscheidend. Die aktuelle Situation mit dem Umgang der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse zeigt, dass die Nutzung noch viel Entwicklungspotenzial durch eine geeignete Kommunikation hat. Die Erkenntnisse werden zwar als wahrer Vorteil gesehen, jedoch sieht die Realität im Arbeitsalltag anders aus. Die Erkenntnisse werden über eine monatelange Projektphase erstellt, jedoch im Nachgang nicht optimal kommuniziert. Es lassen sich folgende Arten von Zielen unterscheiden: Das deskriptive, das analytische, das prognostische und das normative Ziel. Die genaue Definition der Ziele dient der Beantwortung der folgenden Frage: Welche Probleme sollen durch diese Projektstudienarbeit bzw. das Projekt gelöst werden? Die Ziele wurden nach dem SMART-Prinzip definiert. SMART ist ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und dient z.B. im Projektmanagement, aber auch im Rahmen von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung.[10]

Deskriptives Ziel

Das deskriptive Ziel dient der Beschreibung und Abbildung betrieblicher Vorgänge bzw. des Kommunikationsprozesses. Für die Zielerreichung ist vor allem der Weg zum Ziel entscheidend. Im Vordergrund und im ersten Schritt steht die optimale Lösung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse für den Kommunikationsplan. Das deskriptive Ziel dieser Arbeit ist es, „die Tatsache zu beschreiben“, als Pendant zu „als Norm festlegend“. Im Mittelpunkt steht das wissenschaftliche Vorgehen der Beschreibung und Erläuterung der bisherigen Ist-Situation ohne Bewertung oder Ableitung von Handlungsempfehlungen oder Normen. Die an dieser Stelle gesammelten

9 Bruhn 2005, S. 11.

10 Vgl. Doran 1981, S. 35-36.

und aufbereiteten Informationen werden u. a. zur Kontrolle und Steuerung genutzt. Gemessen werden sollen die Erfolge an einer verbesserten Preisstruktur der TSI-Angebote (durch bessere Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten für die Kalkulation). Für das Ziel dienen die Erkenntnisse des Benchmarking & Landscaping – Projektes, die eine Preiskalkulation vereinfachen, aber auch Aufschluss geben, wie der interne Markt von TSI strukturiert ist und wo weitere potenzielle Wachstumsthemen liegen.

Analytisches Ziel

Das Projekt verfolgt in der strategischen Ausrichtung auch ein analytisches Ziel. Das Ziel ist es, das Projekt „in seine Bestandteile aufzulösen“: Der zu untersuchende Gegenstand wird in seine Bestandteile zerlegt und deren Beziehungen untereinander werden theoretisch rekonstruiert, wobei die wissenschaftlichen Analysen als Hilfsmittel dienen. Das analytische Ziel in dieser Arbeit dient dazu, den Kommunikationsprozess in strategische und operative Bestandteile, wie Zielgruppen, Stakeholder, Zeitplan, Aktionsplan und weitere Unterpläne, zu unterteilen. Diese Ziele wurden in der Projektarbeit erarbeitet, werden aber in dieser Zusammenfassung nicht näher erläutert.

Prognostisches Ziel

Im Zusammenhang mit dem Projekt wird mit dem Kapitel „Fazit und Ausblick“ eine Prognose für die weitere Entwicklung des Projekts abgegeben. Ziel dieser Arbeit ist es genug Fakten und Erkenntnisse zu sammeln um eine fachgerechte Aussage über die Entwicklung des Projektes abzugeben. Vor allem die Verfolgung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein Projektziel. Eine Einschätzung über den Prozess der Kommunikation soll verfolgt werden und nicht über den Inhalt der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse.

Normatives Ziel

Das normative Ziel wird als Leitbild bzw. Vision gesehen, das den Projektteilnehmern und Organisationsmitgliedern die Möglichkeit gibt, ein ideales zukünftiges Bild des Projekts zu projizieren. Das Ziel wird an dieser Stelle unscharf formuliert, damit die Projektteilnehmer die Möglichkeit haben, eine eigene Interpretation der Ziele abzugeben. Für dieses Projekt wurde folgende Vision formuliert: Alle Mitarbeiter der TSI sollen die Ergebnisse der Benchmarking & Landscaping Untersuchungen verstehen und nutzen können. Die Kommunikation soll eine Steigerung der Ressource „Marktwissen“ anstreben.

Ziele, die nicht angestrebt werden

In diesem Projekt wird nicht angestrebt, dass eine vorgeschriebene interne Nutzung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse umgesetzt wird. Im Vordergrund steht die freiwillige Nutzung der Daten durch die Mitarbeiter. Zudem soll diese Arbeit noch nicht die Inhalte der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse untersuchen und analysieren; im Mittelpunkt steht der optimale Kommunikationsplan für die Informationen aus dem Benchmarking & Landscaping Projekt.

3 STRATEGISCHE LÖSUNGSANSÄTZE UND OPERATIVE VORGEHENSWEISE

Die Ist-Situation lässt sich an dieser Stelle gut mithilfe der SWOT-Analyse erläutern. „Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar.“[11] Das Projekt weist einige Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf. Im Folgenden Abschnitt werden die einzelnen Punkte diskutiert. In Tabelle 1 ist eine SWOT-Analyse für das Projekt dargestellt:

Stärken	Schwächen
- Verbesserte Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten - Verbesserung der Wettbewerbssituation - Projektzuspruch - Projekteinfluss Unternehmen - Neuartigkeit/ Innovator	- Wettbewerbssensitive Informationen - Abhängigkeit von den Partnern - Trend"aktualität" - Interner Markt - Abteilungspositionierung
Chancen	**Risiken**
- vorhandene Nachfrage - Kundenbindung - Positionierung Abteilung - Trend nutzen - Steigerung des Kundennutzen	- Falsche Nutzung der Daten - Kurzlebigkeit von Trends - Wettbewerber - Nicht zufriedenstellende Umsetzung

Tabelle 1 | SWOT-Analyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Stärken

Die größte Stärke liegt in der Verbesserung des Kommunikationsprozesses und die daraus folgenden Vorteile für die Zukunft des Projektes. Mit einer verbesserten Kommunikation wird es leichter sein, die Benchmarking & Landscaping Ansprechpartner zu kontaktieren. Zudem ergibt sich ein schnellerer Weg, um an die Informationen und Daten des Projektes zu gelangen. Darüber hinaus wird es helfen einen erstmaligen Prozess im Benchmarking & Landscaping Kommunikationsplan abzubilden. Der daraus resultierende interne Nutzen und der Kundennutzen können als Stärke des Projekts definiert werden. Zudem kann es auch zu einer Neupositionierung des Benchmark Offices im Unternehmen kommen. Durch die steigende Wichtigkeit im Unternehmen steigt auch das Ansehen bzw. strategische Image der Abteilung. Darüber hinaus haben Untersuchungen gezeigt, dass das Projekt keinen internationalen Einsatz verfolgt. In diesem Punkt kann sowohl ein nationaler, aber auch internationaler Kommunikationsplan ausgearbeitet werden. Bisherige Untersuchungen zeigten, dass das Benchmarking & Landscaping Projekt und die daraus entstandenen Erkenntnisse außerhalb von Deutschland nicht bekannt sind. Jedoch besteht ho-

11 Springer Gabler Verlag (Hrsg.), (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT Analyse, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html, 25.02.2016

hes Interesse seitens der Mitarbeiter an den Untersuchungen. Die internationale Fokussierung unterstreicht den Innovationsfaktor und die Wichtigkeit dieses Projekts. Um den Faktor Innovation noch besser zu verstehen, muss klar sein, dass die korrekte Verwendung der Daten ganze Prozesse der Verkaufsphasen oder des Bid-Management ändern kann. Eine Optimierung bedeutet somit auch eine bessere Kostenkalkulierung sowie eine größere Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter und der Kunden. Dies könnte zu weiteren Prozessänderungen im Unternehmen führen. Der wesentliche Vorteil des Projekts liegt in der bereits vorhandenen starken Nachfrage für eine Verbesserung des Kommunikationsprozesses. Obwohl das Projekt seit vier Jahren durchgeführt wird, ist noch keine Verbesserung des Kommunikationsprozesses verfolgt worden. Besonders im Vergleich zu anderen Unternehmen kann die optimierte Benchmarking & Landscaping Nutzung einen Vorteil anbieten, da dem Kunden ein kostengünstigeres Angebot unterbreitet werden kann.

Weiterhin zeigt das Projekt starke interne Unterstützung des Vorstands, insbesondere des Senior Vice President (SVP) Marketing. Das Management-Team kennt das Potenzial der Benchmarking & Landscaping Daten. Demensprechend stellt die Dringlichkeit und Aktualität des Projekts eine Stärke in der Umsetzung dar. Zudem hat es Einfluss auf das Produktportfolio und kann somit das Produktangebot der TSI erweitern. Dies kann dazu führen, dass die Produktvielfalt zum Best Practice Approach Positionierung führt und die Vorgaben für die Konkurrenz gesteigert werden. Zudem das gute Timing, eine weitere Stärke des Projekts. Gerade in der Neuorientierung des Unternehmens im Zeitalter der Digitalisierung muss das Unternehmen schnell reagieren und sich auf Kunden individuell einstellen. Ein wesentlicher Vorteil liegt in der Nutzung ist ein möglicher Wettbewerbsvorteils und somit eine Positionsoptimierung auf dem Markt. Mit der Hilfe der Benchmarking & Landscaping Daten können neue Kunden und Projekte gewonnen werden. Dies unterstreicht die Einzigartigkeit im Unternehmen, da nur diese Projektgruppe das Ziel verfolgt, die internen Preis- und Produktdaten mit den Peers zu vergleichen. Zudem ist es für die TSI mit dem perfektionierten Nutzung der Benchmarking & Landscaping Daten möglich (die interne, aber auch externe Sicht wird mit einbezogen), in diesem Bereich als Innovator aufzutreten. Dadurch können mit einem gewissen zeitlichen Vorsprung wesentliche Marktanteile beansprucht werden.

Schwächen

Der Kern des Benchmarking & Landscaping Projekts sind die Erkenntnisse und Informationen über Preise und Produkte. Diese Erkenntnisse können als wettbewerbssensitiv eingestuft werden, da sie interne Informationen preisgeben. In den falschen Händen können diese einen schlechten Einfluss auf das Unternehmen und deren Marktposition haben. Die Mitbewerber können diese Informationen für ihre eigene Berechnung und Forschung nutzen. Darüber hinaus gibt es keine Regelung zum Umgang der wettbewerbssensitiven Daten. Wie in den letzten Jahren beobachtet, können sich Trends der IT- und TC-Branche schnell ändern. Die Erfahrung zeigt, dass Trends einen hohen Einfluss auf das Unternehmen haben. Besonders im aktuellen Zeitalter der Digitalisierung können Trends sehr kurzlebig sein. Dies kann auch für Preis und Produktinformationen gelten. Die Trends und Entwicklungen beeinflussen Projekte und Unternehmen schneller als in der Vergangenheit. Das Projektteam muss im Hinterkopf behalten, dass die aktuellen oder folgenden Trends die Preise und die Daten der Forschung beeinflussen werden. Zudem ist eine

gegenwärtige Schwäche, dass das Projekt einen internen Markt hat. Der Erfolg des Maßnahmenplans hängt davon ab, ob und wie die Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden. Zudem kann eine Prozessveränderung immer auch ein negatives Feedback erhalten, da den Mitarbeiter eine weitere Umstrukturierung zu anstrengend ist. Es ist wieder die kulturelle Änderung (Bewusstsein und Wille zur Änderung) angesprochen, die ausschlaggebend für die Änderung eines Kommunikationsprozesses und die Nutzung der Erkenntnisse ist.

Chancen

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die internationale Kommunikation im Benchmark Office bisher gefehlt hat. Dieses Projekt kann genutzt werden, die internationale Arbeit des Benchmark Office zu verbessern und auch dazu beitragen, eine bessere internationale Teamarbeit zu fördern. Mit den internationalen Einsatz kann das Benchmark Office das Projekt als eine weitere Chance und Möglichkeit nutzen, ein verbessertes Ansehen im Unternehmen zu erhalten. Sie können als Experten angesehen werden und mehr Verantwortung im Unternehmen erhalten. Darüber hinaus ist dies nicht nur eine Chance für das Unternehmen und das Benchmark Office. Die Bestands- und Neukunden sind die echten Gewinner in diesem Fall. Mit verbesserten Angeboten und Echtdaten ist es möglich, dass sie mit den besten Partnern, in diesem Fall die TSI, zusammenarbeiten. Diese Möglichkeit kann zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen. Zudem stellt das Projekt auch eine weitere Chance für das Unternehmen dar. Bei der korrekten Analyse und Deutung von zukünftigen Trends kann aktiv auf diese reagiert werden und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Risiko

Ein Risiko besteht darin, dass der Kommunikationsplan nicht zufriedenstellend übernommen wird, da immer eine gewisse Skepsis neuer Ideen und Maßnahmen dem Projekt gegenübersteht. Folglich werden Verbesserungsvorschläge falsch umgesetzt oder gar ignoriert. Ein weiteres Risiko stellt die Kurzlebigkeit von heutigen Trends dar. Bis die Maßnahmen umgesetzt werden können, besteht das Risiko eines neuen Trends der das Produktportfolio neu beeinflussen kann. Zusätzlich stellen die Wettbewerber auch ein Risiko dar, da diese sich ebenfalls mit Benchmarking beschäftigen. Zudem ist die Weitergabe der wettbewerbssensitiven Daten auch immer ein Risiko. Wie schon im Bereich Schwächen genannt, können Mitbewerber an die Informationen kommen und diese nutzen. Zudem ist die Weitergabe der Informationen an weitere Mitarbeiter immer ein Risikofaktor, da jeder Mensch eine unterschiedliche Einstellung zu der Weitergabe der Ergebnisse hat. Es gibt bisher weder eine Regelung noch einen detaillierten Kommunikationsplan. An dieser Stelle wird das Risiko der Kulturänderung, aber auch Prozessänderung angesprochen. Nur mit dem Willen und Verständnis der Mitarbeiter kann ein Prozess geändert werden. Wenn diese Basis bei den Mitarbeitern noch nicht gegeben ist bzw. kein Verständnis über die wettbewerbssensitiven Erkenntnisse besteht, kann auch keine Prozess- bzw. Tooländerung stattfinden. In Bezug auf die Internationalität des Projekts muss auch das Risiko der interkulturellen Kommunikation betrachtet werden. Innerhalb der interkulturellen Kommunikation können besonders Vorurteile zu Problemen führen.

Kommunikationsziele

Für die spätere Bewertung und auch Überwachung des Projekts, werden an dieser Stelle die Ziele der Kommunikation definiert. Der Begriff „Ziel der Kommunikation“ wird verwendet, um das erwartete Endergebnis einer Kommunikationsaktivität zu beschreiben, in Bezug auf die Änderungen oder der überprüfbaren Ergebnisse in der gegebenen Zielgruppe.

An dieser Stelle werden die Kommunikationsziele mit den Marketingzielen gleichgesetzt. Als Marketingziele werden im Rahmen dieser Betrachtung sämtliche Soll-Zustände angesehen, deren Erreichung mittels abgestimmter interner und externer Kommunikationsmaßnahmen gefördert werden kann. Als Kommunikationsmaßnahmen werden dabei sämtliche Schritte definiert, welche in der internen und externen Kommunikation dazu beitragen, die Voraussetzungen zu schaffen, um das Projekt erfolgreich fortzuführen. Gerade hinsichtlich der zukünftigen Unternehmensstrategie mit ihrem Fokus auf ein überwiegend standardisiertes Dienstleistungsportfolio ergeben sich in diesem Fall zahlreiche Schnittstellen an geplanten Kommunikationsmaßnahmen, sodass der Fokus auf der Maximierung potenzieller Synergien liegt. Die grundsätzliche Unterscheidung der Soll-Zustände wird in marktökonomische und marktpsychologische Ziele vorgenommen. Im Folgenden werden die relevantesten Ziele beschrieben, die nach dem SMART-Prinzip ausgewählt wurden und in Kombination mit der Zielgruppenanalyse als Grundlage für die weitere Planung dient.

In der ausgearbeiteten Projektarbeit wurden die einzelnen marktpsychologischen, aber auch marktökonomischen Ziele erarbeitet, in dieser Zusammenfassung werden jedoch nur die makrtpsychologischen Ziele angesprochen.

In Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung wurden zwei marktpsychologische Zielvorgaben definiert. Die qualitativen sind die marktpsychologischen Ziele wie Bekanntheit, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenimage. Diese Ziele sind mittel- bis langfristig, da sich die Planung auf der strategischen Marketingebene bewegen. Die Definition der Soll-Situation basiert sowohl auf der prognostizierten Marktentwicklung als auch auf der abgeleiteten Unternehmensstrategie. Ihnen gegenüber stehen die marktpsychologischen Ziele, welche sich in erster Linie auf die mentalen Prozesse innerhalb der Zielgruppen. Marketingziele an sich sind keine autarken Zielsetzungen, sondern leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Basierend auf der finanziellen Planung, in diesem Fall insbesondere der Umsatzplanung, ergeben sich die marktökonomischen Ziele als Resultat sämtlicher Marketingprozesse. Ihnen gegenüber stehen die marktpsychologischen Ziele, welche sich in erster Linie auf die mentalen Prozesse innerhalb der Zielgruppen fokussieren. An dieser Stelle wird auch das Markenimage des Benchmark Offices im Unternehmen angesprochen. Die Chance und auch Stärke des Projektes liegt in der steigenden Bekanntheit und verbundenen Image der Abteilung. Das Benchmark Office wird mehr als strategische Abteilung und auch Unterstützung wahrgenommen. Dies bedeutet mehr Einbezug in kritische Unternehmensthemen und viele strategische Projekte. Deshalb wird das Markenimage des Benchmark Offices verbessert.

Mögliches Vorgehen - Ausformulierung der Strategie

„*Die Festlegung der Kommunikationsstrategie ist so vorzunehmen, dass die zentralen Zielsetzungen der Kommunikation zu realisieren sind. Dazu ist es notwendig, eine Schwerpunktsetzung der zu ergreifenden Kommunikationsanstrengungen vorzunehmen. Diese äußert sich in mittel- bis langfristigen Verhaltensplänen, die verbindlich angeben, mit welchen Anstrengungen das Unternehmen die Realisierung der formulierten Kommunikationsziele anstrebt.*“[12] Nach der Untersuchung der Ist-Analyse, ist der nächste Schritt die Strategieentwicklung. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage: Sind die Kommunikationsaktivitäten wirklich notwendig und sind sie wirksam für eine Lösung des Problems? Wenn das Problem aus Mangel an Wissen, Know-How oder aufgrund negativer Einstellungen und Überzeugungen entsteht, dann spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle in dem Projekt. Wenn anderseits das Problem andere Ursachen hat (beispielsweise die Zugänglichkeit von Produkten oder Dienstleistungen, Motivation des Personals), wird die Kommunikation nicht wirksam. Dann müssen die Kommunikationsprobleme nach Kriterien wie Dringlichkeit, Wichtigkeit, Verletzlichkeit ausgewählt werden. Diese Arbeit fokussiert sich auf zwei Strategien nach Bruhn:

Die Bekanntmachungsstrategie wird bei der Einführung neuer Angebote eingesetzt, da die Marke erst Bekanntheit im Unternehmen erreichen muss. Auch bei größeren Neuerungen kann die Strategie hilfreich sein, damit die Neuerung bei allen Kunden bekannt gemacht werden kann. Der Vorteil ist, dass sie sehr aufmerksamkeitsstark ist und in Abhängigkeit mit der Strategieart auch sehr emotional oder informativ ist. Die Strategie kann beispielsweise mit einer Einführungskampagne verglichen werden.

Die zweite Strategie, die verfolgt wird, ist die Zielgruppenerschließungsstrategie. Diese wird durchgeführt, wenn die Zielgruppen besser erreicht werden bzw. ausgeschöpft werden sollen. Des Weiteren auch wenn eine völlig neue Zielgruppe angesprochen werden soll. In diesem Fällen erweist sich diese Strategie als hilfreich. Dies ist oft möglich mit Werbekampagnen. Die Zielgruppen, sowie Stakeholder wurden in der Master Thesis detailliert ermittelt, jedoch in dieser Zusammenfassung aus wettbewerbstechnischen Gründen, bzw. internen Datenschutz nicht bearbeitet.

Channels und Medien der Kommunikation

Mit dem Marketing-Mix werden Marketingstrategien oder Marketingpläne in konkrete Aktionen umgesetzt. Die vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind die sogenannten vier „P“, Produkt-, Preis- (bzw. Konditionen- oder Kontrahierungs-), Vertriebs- und Kommunikationspolitik. Vor allem liegt das Hauptaugenmerk auf den entsprechenden Tools, die für eine verbesserte Kommunikation genutzt werden können. In dieser Arbeit steht die Kommunikationspolitik im Mittelpunkt und soll gefördert werden. Abbildung 2 zeigt den inhaltlichen Fokus dieser Arbeit:

In der ausführlichen Projektarbeit/Master-Thesis wurden unterschiedliche Channels erarbeitet, jedoch wird an dieser Stelle nur ein möglicher Kommunikationsweg angesprochen: Die Centrum

12 Bruhn 2005, S. 216.

für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation (CEBIT) Messe in Hannover. Weitere Kommunikationswege, die erarbeitet wurden sind: Lounges, das Telecom Social Network und sonstige Kommunikationsmittel (Interne Calls, Trainings, Meetings, Sales Kick Offs, Newsletter, Portfolio Calls), die in der Master-Thesis nachzulesen sind.

Abbildung 1 | 4 P's des Marketingmix (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jerome McCarthy[13])

Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation

Der CeBIT Stand für das folgende Jahr wird der Schwerpunkt der Marketingstrategie sein. Nach intensiver Recherche auf der CeBIT 2014 wurde festgestellt, dass der Benchmarking & Landscaping Themenbereich noch nicht auf dem Messebereich abgedeckt wird. Zudem ist ein großes Unwissen über die Methode und die Wissenschaft von Benchmarking & Landscaping extern, aber auch intern zu erkennen. Die Strategiemaßnahme wird dabei helfen, dass das Benchmarking & Landscaping Thema im Themenbereich bzw. Messestand „Werden Sie Partner" oder „Future Zone" zugeordnet werden soll. Bei der bisherigen CeBIT wurden an dieser Stelle Neukunden, aber auch Partner geworben. Zielgruppen sind die Messeteilnehmer, die sich für eine Zusammenarbeit interessieren. Da die CeBIT als reine Fachmesse positioniert wurde, werden auch die Fachleute aus der Branche angesprochen. Aber auch Kunden, die potentielle Partner werden könnten. Laut einem internen TSI Rückblick stieg die Qualität der Kontakte durch die Neuausrichtung als Fachmesse. Gut ein Drittel mehr Fachbesucher als im Vorjahr steuerten den Telekom-Stand an, wie die Befragungen vor Ort ergaben.[14] Die Zahl der geschäftlich motivierten Besucher steigerte sich demnach um 20 %. Die Besucher blieben deutlich länger auf der rund 4.000 Quadratmeter großen Fläche, auf der der Konzern die Leistungsfähigkeit seines Netzes genauso zeigte wie seine Lösungen für vernetztes Leben, IT-Sicherheit, Industrie 4.0 sowie mobiles Bezahlen. Insgesamt zog der Auftritt bereits bis zum vierten Messetag rund 80.000 Interessenten an. Über 550 von ihnen nahmen das Angebot von Standfüh-

13 Vgl. McCarthy 1960
14 Interner Rückblick CeBIT 2014

rungen wahr. Das waren doppelt so viele wie im Vorjahr. Jedoch sollen nicht nur Neukunden angesprochen werden, sondern auch die bisherigen Kunden. Die 400 größten Kunden sollen weiterhin überzeugt und an das Unternehmen gebunden werden. Jedoch sind viele Messeteilnehmer auch Telekom-Mitarbeiter. Wie die Erfahrung gezeigt hat, ist das Benchmarking & Landscaping Thema im Unternehmen nicht weit verbreitet und muss besser intern kommuniziert werden. Mit einem entsprechenden Auftritt auf der CeBIT wird auch der interne Markt, aber auch Zielgruppen angesprochen. Ziel des Projekts wird sein, dass mit Benchmarking & Landscaping Ergebnissen gezielt Partner und Kunden angesprochen werden. Zudem ist das Benchmarking & Landscaping Team an dieser Stelle verantwortlich für die richtige Kommunikation und Werbung des Themenbereichs. Ziel ist es, die Benchmark-Experten an dieser Stelle einzusetzen und mit Daten und Fakten zu überzeugen.

Was bei der CeBIT Veranstaltung auffällt, sind die zu den Themen zugeordneten Stände. Trendthemen wie M2M (Machine to Machine) oder Big Data Themen haben mit den Schlagworten und einen guten Aufbau der Stände überzeugt. Auch an dieser Stelle können die jeweiligen Ansprechpartner der Messethemen vorher kontaktiert werden und mit den entsprechenden Informationen zu Preisen und Produktmerkmalen ausgestattet werden. Diese Information wird direkt nach der Veröffentlichung der neusten Benchmark Ereignisse stattfinden. Die bisherige Kommunikation und Kontakt kam von Personen, die an den Ergebnissen interessiert sind.

Das Benchmark Office hat die Ergebnisse auf Nachfrage weitergeleitet und nur an bestimmte Level und Gruppen die Ergebnisse präsentiert. Mit der neuen Kontaktaufnahme: Benchmark Team kommuniziert an die Mitarbeiter bzw. in diesem Fall Vertreter auf der CeBIT, können die Daten optimal genutzt und weitergeleitet werden.

Operationaler Part

Nach der strategischen Ausarbeitung des Kommunikationsplans steht der operationale Teil im Fokus. Es geht um die Umsetzung der einzelnen Strategiethemen und betrachtet Themenbereiche wie den institutionellen Rahmen, die Produktion von Kommunikationsmaterial, die Ausbildung von Human Ressourcen, die Überwachung und Bewertung. An dieser Stelle sollen operationale Ziele verfolgt werden. Operationale Ziele sind immer messbare Ziele, die so präzise definiert sind, dass Art und Ausmaß der Zielerreichung eindeutig bestimmt werden können.[15] In der vorliegenden Zusammenfassung werden die institutionellen Rahmenbedingungen, der Produktionsplan, die Klassifizierung der Erkenntnisse, die Argumentationsketten und die Trainings/ Kapazitäten angesprochen. In der Master-Thesis sind die Teilthemen: Personalplanung, Aktionsplan mit Zeitplan, Plan für Kontrollen und Evaluation, sowie der Globalisierungsplan nachzulesen.

15 Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielsystem der Unternehmung http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359623/zielsystem-der-unternehmung-v1.html, 25.02.2016.

Institutionelle Rahmenbedingungen

In dieser Arbeit sind die institutionellen Rahmenbedingungen gleichgesetzt mit den internen Rahmenbedingungen des Projekts. Es ist notwendig, diesen institutionellen Rahmen zu entwerfen, damit die Umsetzung der Strategie sichergestellt ist, vor allem aber der Prozess und Weg der Kommunikation. Dies beinhaltet zum einem die Auswahl der Institution, die die Führung und Koordination bei der Durchführung der Tätigkeiten und Aktionen überwacht und kontrolliert. In diesem Fall ist es das Team PS&PM, das schon für die Analyse der Ist-Situation und der Strategieentwicklung verantwortlich war. Zum einem entwickelt diese Abteilung den strategischen Überbau des Bereichs „ICT Solution Sales & Portfolio Management“ und stellt eine Brücke zwischen der Offering-Entwicklung und der Unternehmensstrategie dar. Auch die Entwicklung von Management-Programmen ist eine weitere Teilaufgabe des Teams. Das Team besteht aus sechs Mitarbeitern und koordiniert die Umsetzung und Durchführung des operationalen Parts. Eine andere Begründung für die Zuständigkeit des Teams ist der Blick aus dem Strategiebereich, der auch den Aufgaben der Abteilung zugeordnet ist. In diesem Fall wird das Benchmark Office unterstützend agieren, da es sich auf die Kommunikation und Weiterleitung der inhaltlichen Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse konzentriert. Zum anderen muss die Ermittlung der operativen Mechanismen des institutionellen Rahmens an dieser Stelle geklärt werden. Ein Mechanismus ist ein System von Elementen, die in festgelegter, vorhersehbarer Weise zusammenwirken. Dieser wird wie folgt aussehen: Das PS&PM Team gilt als Auftragsgeber der operationalen Aufgaben und Maßnahmen. Von dieser Abteilung werden die Aktivitäten koordiniert, aber auch kontrolliert. Das Team erhält inhaltliche, aber keinen administrative Unterstützung des Benchmark Offices. Zudem wird eine enge Zusammenarbeit mit der Marketing-Abteilung angestrebt, die bei der Umsetzung der Marketingmaßnahmen als unterstützender Partner angesehen wird.

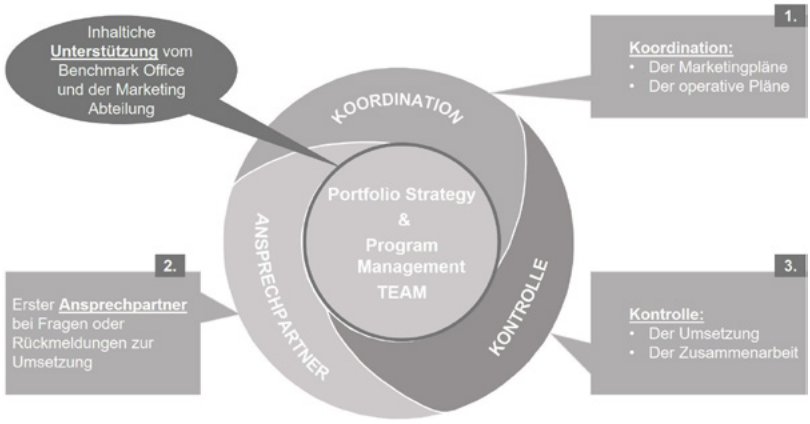


Abbildung 2 | Institutionelle Rahmenbedingungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Der institutionelle Rahmen wird zudem in einem offiziellen Dokument zusammengefügt, das ermöglicht, dass die Beteiligten zur Zusammenarbeit und zur Koordinierung ihrer Tätigkeit auf eine klare Grundlage formalisiert sind.

Produktionsplan

In diesem Kontext spricht die Autorin von einer Produktion von Material oder Medien für die Kommunikation. Für die Materialentwicklung muss ein zeitlicher, aber auch inhaltlicher Plan erfolgen. Der größte Teil der zu produzieren Themen wurden schon in der vorliegenden Arbeit erarbeitet. Die Objekte der Kommunikation bleiben die Erkenntnisse und Argumentationsketten aus dem Benchmarking & Landscaping Projekt. Grundlage wird die Präsentationsunterlage mit 400 Seiten sein, die Informationen über die einzelnen Offerings, Preise und Features im Detail gibt. Zudem ist die Kommunikation der internationalen Erkenntnisse im Mittelpunkt des Projektes. Insgesamt wurden 17 verschiedene Länder untersucht, die einen entscheidenden und nicht kleinen Teil der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse bilden. Die Ergebnisse wurden zudem in verschiedene Level kommuniziert, die einen unterschiedlichen Detailgrad aufweisen. Vor allen sollen die gekürzten und leicht verständlichen Grunderkenntnisse für das Level 1 (1.1 Management Summary und 1.2 Employee Summary) kommuniziert werden, weil sie auf die wichtigen Informationen komprimiert wurden.

Des Weiteren sollen nicht nur die Erkenntnisse besser kommuniziert werden, das Problem mit dem Umgang der Informationen sollte behoben werden. Dieses Teilthema wurde in dem vorliegenden zusammengefassten Artikel nicht aufgegriffen, bzw. es werden nur die Klassifizierungen der Erkenntnisse angesprochen. Die weiteren Verhaltensregeln wurden in der Master-Thesis ausführlich beschrieben und können dort nachgelesen werden. Entscheidend für die verbesserte externe Kommunikation sind die Unterlagen und Materialen für die CeBIT 2015. Diese sollten in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung erstellt werden, damit es in die Gesamtstory des Messeauftritts passt. Das Thema für die CeBIT 2015 „d!conomy – nutzen Sie die Chancen der digitalen Transformation.“ soll den Messeauftritt des Benchmark Offices leiten und Einfluss auf die Messeunterlagen haben. Für diese Zusammenarbeit wird geplant, dass ab dem Projektstart für Benchmarking & Landscaping eine direkte Kontaktaufnahme mit dem CeBIT-Organisationsteam stattfindet und ein gemeinsamer Messeplan entwickelt wird.

Zudem muss die Entwicklung der nächsten schriftlichen Kommunikation geplant werden. Hierfür wird das PS&PM Team zuständig sein und für einen internen Zeitplan für die Kommunikation verantwortlich sein. Die Newsletter werden mithilfe des Benchmark Offices entwickelt. Weitere Materialien, die eine hohe Priorität haben, sind die Informationen, die auf der Telekom Social Network (TSN) Seite veröffentlicht werden. Der Internetauftritt soll mit dem Projektstart 2015 verbunden werden, damit somit auch das „neue Benchmark Office“ gezeigt wird. Für die TSN Gruppe wird Kontakt mit den jeweiligen TSN Verantwortlichen nach dem Projektstart direkt aufgenommen.

Klassifizierung der Erkenntnisse

Während der Projektphase der Bearbeitung und Bewertung der Benchmarking & Landscpaing Erkenntnisse gibt es keine Klassifizierung der Informationen in unterschiedliche Wichtigkeitsstufen. In den letzten Jahren wurden zwar während der Campus Session, die entscheidendsten Erkenntnisse und die darauffolgende Reaktion in einer Recommendation-Liste zusammengefasst, jedoch wird diese nicht ausreichend kommuniziert. In dieser Liste werden die Haupterkenntnisse mit jeweiliger Reaktion, Verantwortlichkeiten und Datum bis zur Umsetzung der Reaktion festgelegt. Eine Recommendation ist eine mit den Benchmarking & Landscpaing Teilnehmern abgeleitete und abgestimmte Aktion/Maßnahme auf Basis eines Findings, welche einer klar definierten Person, die auf Basis einer klaren Deadline („Due Date“) mit der Umsetzung der Recommendations beauftragt („Assigned To“) ist. Ziel ist es, eine Verfolgung der Recommendations zu fokussieren. Unterstützend werden die Listen von den TK und IT Experten kontrolliert und verfolgt. Nach den jeweiligen Due Dates sollten die Recommendations umgesetzt sein. Benchmarking & Landscpaing gibt einen Zukunftsausblick für die Entwicklung einzelner Produkte. Mit diesem Wissen kommuniziert das Benchmark Team gezielt an drei Level: Level 1 ist das Top Management, Level 2 und 3 sind die Vertreter der Offerings.

Neben der Level 1 Untersuchung soll es ein Dokument geben, dass weniger wettbewerbssensitiv ist und auch offizieller kommuniziert werden kann. Die Richtlinie sollte folgendermaßen aussehen: Die Level 3 Präsentation mit den vertraulichen Erkenntnissen und Details sollte als sehr wettbewerbssensitiv eingestuft werden. Der direkte Kontakt zu dem Benchmark Office soll bestehen bleiben. Die Level 2 Präsentationen mit den wichtigsten Erkenntnissen für die Offering Manager sollte mit einem verbindlichen Übereinkommen an Interessenten herausgegeben werden. Die Level 1 Präsentation, auch im Unternehmen als Management Summary bekannt, sollte unterteilt werden in Level 1.1 Management Summary (bisherige Informationen und Rückmeldung) und einer Level 1.2 Version (Employee Summary) für Mitarbeiter ohne wettbewerbssensitive Erkenntnissen und Informationen. Die Trenderkennungen sollten oberflächlich gehalten werden und mit Verweisen an mehr Informationen durch das Benchmark Office markiert werden.

Key Messages = Argumentationsketten

Die Key Messages, in diesem Fall die Argumentationsketten, stellen einen wichtigen Teil dieser Arbeit dar. Diese sollen in Gesprächen mit Kunden oder Mitbewerbern genutzt werden und als Argumentationsgrundlage dienen. Zugleich können diese aber auch von allen Mitarbeitern in Diskussionen oder alltäglichen Unterhaltungen mit Kunden genutzt werden und verbessern somit den Kommunikationsprozess. Diese Argumentationsketten sollen leicht verständlich und allzeit anwendbar sein. Argumentationsketten eignen sich dann, wenn über ein Thema Dissens herrscht oder allgemeine Skepsis überwiegt. Allgemein wird die Meinung vertreten, dass Argumentationsketten die Kernaussage darstellen.

Die momentane Situation mit Kunden, Mitbewerbern und Mitarbeitern zeigt, dass bisherige Argumentationsketten noch nicht genutzt werden. Das komplexe Projekt mit wettbewerbssensitiven Daten kann nur schwer über bestimmte Schlüsselbotschaften kommuniziert werden. Es muss auch verständlicher und einfacher werden, die Erkenntnisse und die Gründe für das Benchmarking & Landscaping Projekt zu verstehen. Mit den Thesen und damit Kernaussagen soll es jedem möglich sein, ein schnelles und einfaches Verständnis über das Projekt und die Erkenntnisse zu erlangen. In dieser Arbeit werden die Argumentationsketten nach folgender Struktur aufgebaut: These, Argument und ein Beispiel.

Abbildung 3 | Aufbau Argumentationskette (Quelle: Eigene Darstellung)

THESE 1: Das Unternehmen weiß wo es steht und was gut / schlecht ist

Das Argument hierfür ist die Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern, die eine neutrale Position darstellen und eine faire Darstellung der Marktposition von TSI im Vergleich zu den Peers herausarbeiten. Sie behandeln das Unternehmen gleichberechtigt und sind neutral. Mit dieser objektiven Einschätzung ist es möglich, ein optimales Standbild der momentanen Marktsituation in Bezug auf Preise und Produktfeatures zu erhalten. Dadurch erfolgt eine Standortbestimmung des Unternehmens auf dem Markt. Vor allem lässt sich die neutrale Sichtweise für die Kommunikation des Projekts nutzen. Wie zuvor beschrieben, sollen auch externe Stakeholder angesprochen werden. Im Blickpunkt stehen die Stakeholder Gruppen: Benchmark Provider, Medien, Neu- und Bestandskunden. Mit der Darstellung der objektiven Situation soll diesen Gruppen kommuniziert werden, dass die Ergebnisse neutral und ohne externen Einfluss erstellt werden. Jedoch stellen auch diese Stakeholder ein weiteres Glied im Kommunikationsprozess dar. Beispielsweise kommuniziert auch ein Benchmarker, dass unser Unternehmen Zugriff auf dieses neutrale und objektive Verfahren hat. Daraus resultierend betreiben sie ein/eine indirektes Marketing/Kommunikation für TSI.

Ein Beispiel ist die monatelange enge Zusammenarbeit der Benchmark Provider mit dem TSI Benchmark Office. Sie behandeln die vertraulichen Daten mit höchster Vorsicht und haben durch die Benchmarkklausel vertragliche Verschwiegenheit versichert. Die vertrauliche Zusammenarbeit und auch die jahrelange Arbeitsbeziehung zeigen, dass die Ergebnisse auf einer guten Zusammenarbeit mit den Benchmark Providern beruhen und eine hohe Qualität darstellen.

THESE 2: Das Unternehmen weiß, was und wie etwas gemacht werden muss

These 1 bildet die Grundlage für These 2, da die ausgearbeiteten Ergebnisse der entscheidende Schritt für die jetzige Fokussierung des Unternehmens ist. Dies bedeutet, dass das Unternehmen die Trendthemen priorisieren kann und sich deshalb auf die Stärken des Unternehmens fokussiert. An dieser Stelle ist als Argument aufzuführen, dass die Ergebnisse des Benchmarking & Landscaping Projekts direkt durch die Mitarbeiter kommuniziert werden. Indem sie die interne Strategie-Roadmap verfolgen und auch diese kommunizieren, verfolgen sie damit auch die durch das Benchmarking & Landscaping ausgesprochenen Trends und Erkenntnisse. Die Unternehmens-Roadmap wird als Sprachrohr der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse genutzt. Ein Beispiel für diese These ist die Verarbeitung der Ergebnisse in die firmeninterne Roadmap. Diese Roadmap dient dazu, die wichtigsten Themen für den Verlauf des Jahres einzuordnen und die damit verknüpften Ziele zu erreichen. Die Sales Bereiche sowie auch die Delivery Bereiche orientieren sich an dieser Roadmap und stellen sie in den Mittelpunkt ihrer täglichen Arbeit.

THESE 3: Die Mitarbeiter können die Erkenntnisse nutzen

These 3 beschreibt den Vorteil, dass die Erkenntnisse auch in Kundenstories genutzt werden können. Folglich gibt es eine Weiterverarbeitung der Erkenntnisse und führt dazu, dass die Ergebnisse auch an Kunden weiterkommuniziert werden. In Gesprächen mit Kunden können die Erkenntnisse und Trenduntersuchungen mit einfließen und können Mitarbeiter besser vor dem Kunden argumentieren. Es findet die direkte Kommunikation durch die Mitarbeiter statt, die auch eine Stakeholder Gruppe darstellt. Diese können die Erkenntnisse intern kommunizieren, aber auch extern durch den Kontakt mit Kunden oder Mitbewerber.

Ein Beispiel dafür sind die Use Cases aus dem Bereich TC und IT. Diese beruhen auf Annahmen des Benchmarking & Landscaping Projekts. Die Ergebnisse in Kundenpräsentationen geben mehr Argumentationsgrundlage und damit auch mehr Sicherheit beim Kunden.

THESE 4: Weil das so ist, gewinnt das Unternehmen mehr Kundendeals

These 4 ist das Resultat der aufgestellten Thesen 1 bis 3. Durch die Vorteile, die im Unternehmen, aber auch in Beziehung mit Kunden und auch Mitarbeitern entstehen, kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile verzeichnen. Mitarbeiter können die Erkenntnisse besser einsetzen und mehr Kundendeals und Projekte gewinnen. Ein weiteres Argument ist die nachgestellte Kommunikation und auch Beziehung zum Kunden. Sowohl die Stakeholder, die die Benchmarking & Landscaping Ergebnisse nutzen, kommunizieren über die Erkenntnisse. Überdies kommunizieren auch Kunden (Neu- und Bestandskunden), die in Deal-Absprachen eingebunden sind. Folglich gibt es an dieser Stelle eine direkte sowie auch indirekte Kommunikation des Projekts. Mit dem steigenden Interesse der Anfragen für Benchmarking & Landscaping Ergebnisse ist zeitgleich auch die Qualität der Kundenpräsentationen gestiegen. Ein Beispiel ist das Ergebnis der Deal-Wins in den letzten Monaten.

Trainings und Kapazitäten

In dem Benchmarking & Landscaping Projekt werden keine neuen Mitarbeiter eingearbeitet, deswegen kann in diesem Fall nicht von einem Training gesprochen werden. Jedoch wird es ein gemeinsames Meeting mit dem PS&PM Team und dem Benchmark Team geben, um ein gemeinsames Grundverständnis zu erreichen und eine Übersicht über die nächsten Schritte zu planen. Dieses Zusammentreffen soll klarstellen, dass das Benchmark Office eng mit dem PS&PM Team zusammenarbeitet und beide Teams dieselben Ziele verfolgen. Für dieses Training werden keine weiteren Kosten oder Materialien kalkuliert. Zudem müssen keine platztechnischen Kapazitäten berücksichtigt werden, da das Team schon besteht und daraus folgend keine neuen Anschaffungen getätigt werden müssen.

Die Arbeit des Benchmark Offices kann sozusagen auch als Coach verstanden werden. Sie geben die Erkenntnisse an Mitarbeiter weiter und vermitteln durch Präsentationen und Unterlagen gewisse Trainings. Diese werden in der Kostenkalkulation nicht beachtet, da es die Grundaufgabe des Benchmark Offices ist und zu der alltäglichen Arbeit gehört. Unter diesen Aufgabenbereich fallen die Portfolio Calls und die Trainings für die Richtlinien und Verhaltensregeln (die Richtlinien lassen sich in der Master-Thesis nachlesen). An dieser Stelle könnte jedoch erwähnt werden, dass ein Training der internationalen Benchmarking & Landscaping Ansprechpartner organisiert werden muss. In der Projektarbeit wurde über eine Möglichkeit diskutiert, dass eine internationale Kommunikation verfolgt werden kann. Wenn diese im nächsten Jahr eine weitere Aufgabe des Teams darstellt, müssen Trainings und weitere Kapazitäten kalkuliert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt wäre eine Feststellung zu verfrüht und die Frage wird nicht weiter untersucht.

Bestätigung der Strategie

Die Bestätigung der Strategie ist der letzte Schritt in der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Ein Strategiepapier gilt als Bestätigung der Kommunikationsstrategie. Sobald die Strategie und der Operationsplan entwickelt wurden, ist es notwendig, sie alle zu überprüfen. Der Prozess der Validierung wird in einem Workshop stattfinden und dann an das Management weitergeleitet. Das Management gibt die Bestätigung für die Strategie. Entscheidungsgrundlage wird die vorliegende Arbeit mit den ausgearbeiteten Themenbereichen sein. Mit Stand Dezember 2014 kann gesagt werden, dass die Kommunikationsstrategie für das Benchmarking & Landscaping Projekt für das Jahr 2015 umgesetzt werden kann und in die Planung einfließt. Die Projektverantwortung wird nach Absprache mit dem Management im Bereich PS&PM liegen.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich in einem Schaubild zusammenfassen. Ein Vorteil dieser Abbildung ist, dass es aufzeigt, wie die einzelnen Prozessphasen in Beziehung stehen und welche Bedeutung sie für die Umsetzung der Strategie haben.

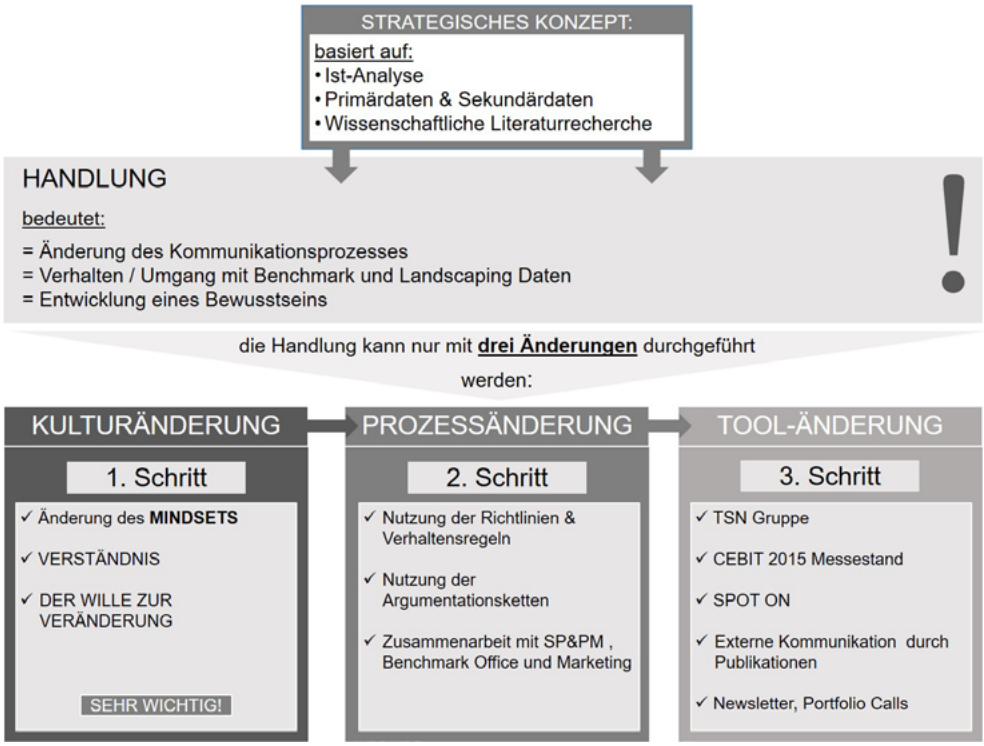


Abbildung 4 | Das Projektergebnis (Quelle: eigene Darstellung)

Die vorliegende Arbeit umfasst die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für wettbewerbssensitive Informationen. Die Untersuchung zeigt, dass die Ist-Analyse entscheidend für die Strategieentwicklung und den operativen Part ist. Ein Ergebnis dieser Arbeit zeigt, dass ein Handeln gleichzeitig bedeutet, den Kommunikationsprozess zu ändern, aber auch, dass Verhalten und der Umgang mit den Erkenntnissen entscheidend sind. An dieser Stelle ist von einem Bewusstsein der Verhaltensänderung die Rede. Damit der Kommunikationsprozess geändert werden kann, werden drei Prozesse genannt, die für eine Verbesserung der Kommunikationsstrategie entscheidend sind:

Erste Prozessänderung:

Als Basis für eine Veränderung ist das Bewusstsein der Mitarbeiter. Nur mit Verständnis und Einsehen, kann jeder Mitarbeiter sein Verhalten ändern. In diesem Bezug wird von einer Änderung des Mindsets gesprochen. Dieser Schritt ist entscheidend für die folgenden Prozesse. Nur Mitarbeiter, die ein Verständnis und eine positive Einstellung zu der Änderung haben, werden diese auch umsetzen. Es muss in einer Kommunikationsstrategie die kulturelle Botschaft stimmen.

Zweite Prozessänderung:

Der zweite Schritt und somit auch die zweite Prozessveränderung stellt die Nutzung der Verhaltensregeln und Richtlinien dar. Allein die Anwendung dieser Verhaltensregeln, aber auch die Nutzung der an dieser Stelle entwickelten Argumentationsketten, stellt eine Prozessveränderung dar und wirkt sich auf die Kommunikationsstrategie aus. An dieser Stelle ist auch die Zusammenarbeit der drei Abteilungen erforderlich und stellt einen neuen Prozess dar. Nur mit dem Willen auch diese Prozessänderungen zuzulassen und eine neue Arbeitsweise mit drei Abteilungen zusammen zu entwickeln, stellt eine weitere Phase des Kommunikationsprozesses dar. Es wird deutlich, dass nur mit der Mitarbeit und den freien Willen der Abteilungen eine gute Zusammenarbeit möglich ist.

Dritte Prozessänderung:

Die dritte Änderung zur Unterstützung einer neuen Kommunikationsstrategie ist die Änderung der Tools. Mit den neuen Kommunikationsprozessen und der Zusammenstellung der Teams ergeben sich auch neue Kommunikationskanäle. An dieser Stelle sind die Tools TSN, CeBIT, Newsletter und Portfolio Calls genannt. Aber auch externe Kommunikationsmittel, wie Publikationen und Fachzeitschriftartikel, sind für diese Prozessänderung entscheidend.

Das Ergebnis zeigt, dass eine neue Kommunikationsstrategie einen Prozess mit einzelnen Schritten ist. Nur die Abfolge dieser Schritte führt auch zum Erfolg der Strategie. Die Änderung bedeutet zudem Arbeit im Bereich Kultur, Prozesse, aber auch Tools. Besonders der Prozess der Kulturänderung ist kritisch anzusehen und stellt die größte Gefahr dar, da mit einer negativen Einstellung gegenüber einer Prozessänderung die Umsetzung der Strategie gefährdet ist. Dieses Ergebnis, besonders die Zusammenfassung der Ergebnisse, sollen zudem als Argumentationsgrundlage für die Notwenigkeit einer neuen Kommunikationsstrategie genutzt werden.

Die vorliegende Arbeit untersuchte folgende These:

> *Mit einem verbesserten Benchmarking & Landscaping Kommunikationsprozess können die optimalen Zielgruppen strategisch erreicht werden. Dies steigert somit die effektive und effiziente Nutzung der Benchmarking und Landscaping Erkenntnisse.*

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die These bestätigt werden kann. Durch eine strategische, wie auch operative Ausarbeitung eines Kommunikationsplans ist die optimale Erreichung der

Zielgruppen und damit eine verbesserte Kommunikation der Ergebnisse möglich. Zudem zeigt die vorliegende Arbeit, dass das Projekt ein gutes Konzept für eine Verbesserung des Kommunikationsprozesses bietet. Entscheidend für eine Entwicklung einer Kommunikationsstrategie ist die Analyse der Ist-Situation. Es lassen sich Zielgruppen und interne und externe Stakeholder finden. Eine Kommunikationsstrategie zeigt nur Wirkung, wenn die Zielgruppen richtig erreicht werden und diese ihr Verhalten ändern. In diesem Fall wäre eine steigende Nutzung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse, wie auch eine verantwortungsbewusste Weiterleitung der Informationen anzustreben. Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über den momentanen Kommunikationsprozess und weitere Teilthemen wie der Zielmarkt, Kontexte oder auch Ressourcen zu erhalten. Ein weiteres Ziel war eine Strategieentwicklung für ein bestehendes Projekt zu entwickeln. Auch dieses Ziel wurde erreicht. Zudem wurden Marketingziele erarbeitet, die die Grundidee dieser Arbeit optimal widerspiegeln. Ein verbessertes Markenimage, wie auch Markenbekanntheit sollen durch die Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden. Die Arbeit zeigt, dass mit dem Projekt auch einige Risiken und Schwächen verbunden sind. Vor allem die Kommunikation von wettbewerbssensitiven Erkenntnissen birgt eine große Gefahr und kann nie mit einer 100 prozentigen Wahrscheinlichkeit vermieden werden. Ein Kommunikationserfolg spiegelt sich im Grad der Erreichung kommunikativer Zielsetzungen bei den Zielgruppen wider, der ursächlich auf den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten zurückzuführen ist.[16] Demensprechend lässt sich erst im Nachgang der Erfolg der einzelnen Marketingmaßnahmen beurteilen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorliegende Arbeit viele Ergebnisse erbracht hat und als Entscheidungsgrundlage für die zukünftige Kommunikationsstrategie genutzt werden kann. Trotz all der damit verbundenen Planung (Produktion, Trainings, Ressourcen, Aktionen und Zeitplan) lässt sich sagen, dass diese Strategie nur ausgeführt werden kann, wenn das ISP SM&PM Team sowie auch das Benchmark Office vollkommen hinter den Maßnahmen stehen. Eine verbesserte Kommunikation hat viel Potenzial für die Verbreitung der Benchmarking & Landscaping Erkenntnisse. Mit einer gesteigerten Popularität im Unternehmen, aber auch auf dem Wettbewerbsmarkt lassen sich die Vorteile in eine Wettbewerbsstärke umwandeln. Wie jedes Projekt braucht die Strategieumsetzung viel persönliches Engagement wie auch Zeit. Zusammenfassend wird der Kommunikationsplan die Stellung des Benchmark Offices im Unternehmen verbessern und als nicht ersetzbarer Partner ansehen. Zudem wird auch der PS&PM Abteilung eine neue Stellung im Unternehmen zugeteilt, da sie mehr Verantwortung und auch Ansprechpartner im Bereich der Strategie ist. Das folgende Jahr wird für den weiteren Verlauf und den Erfolg des Benchmarking & Landscaping Projekts entscheidend sein.

16 Vgl. Bruhn 2014.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BRUHN, M. (2005): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden : Vahlen, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

BRUHN, M. (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden : Vahlen, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwis-senschaften).

BUCHMANN H., KARG T. (2012): IT-Benchmarking. Grundlagen, Modelle, Anwendungen und Mehr, 1. Auflage, context Verlag Augsburg, S. 212.

BUNDESAMT FÜR SICHERHEIT IN DER INFORMATIONSTECHNIK (o.J.). Definition von Informationssicherheit https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/Glossar/glossar_node.html, 25.02.2016.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG e. V. 9000:2005, I. (2005). Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Berlin: (Hrsg.) DIN EN ISO 9000:2005.

DORAN, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.

DUDEN (2014): http://www.duden.de/zitieren/10144192/1.9, 25.02.2016.

KEMPF, S.; GUNNAR, S. (2008): Benchmarking. München: Carl Hanser Verlag.

MCCARTHY, J. (1960): Basic Marketing: A managerial approach.

SIEBERT G.; KEMPF S. (2002): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis (Pocket Power). 2. Auflage. Hanser, S. 7-14.

HANSEN, H. R. (1997): Wirtschaftsinformatik I. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2012). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Best Practice http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/122484/best-practice-v1.html, 25.02.2016.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT-Analyse http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html, 25.02.2016.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zielsystem der Unternehmung http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/830359623/zielsystem-der-unternehmung-v1.html, 25.02.2016.

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (Hrsg.) (2014). Messeaufbau 2014 für die CeBIT (nur intern abrufbar, 28.12.2014).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | 4 P's des Marketingmix
Abbildung 2 | Institutionelle Rahmenbedingungen
Abbildung 3 | Aufbau Argumentationskette
Abbildung 4 | Ergebniszusammenfassung

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | SWOT-Analyse, Eigendarstellung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B&L	Benchmarking & Landscaping
CEBIT	Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation
ISP	Information Strategy Planning
ISP PS&OM	Portfolio Strategy & Program Management
IT	Information technology
KPI	Key Performance Indicator
M2M	Machine to Machine
PS & PM	Portfolio Strategy & Program Management
SVP	Senior Vice President
TC	Telecommunication
TSI	T-Systems International GmbH
TSN	Telekom Social Network

TIM TIEDEMANN

GANZHEITLICHE OPTIMIERUNG DER GESCHÄFTSSTEUERUNG DURCH BUSINESS INTELLIGENCE WERKZEUGE

ABSOLVENT MSC26
(10/2013–09/2015)

INHALT

Summary ... 581

1 Unternehmensvorstellung und Beschreibung des Transferprojekts ... 583
1.1 Die T-Systems International GmbH ... 583
1.2 Der Fachbereich Service Delivery Management International ... 583
1.3 Ausgangssituation, Projektziel und Projektbeschreibung ... 584

2 Konzept zur Optimierung des Informationsmanagements ... 587
2.1 Integrierter Gesamtansatz der Business Intelligence ... 587
2.2 Betriebswirtschaftliche Anwendungsgebiete ... 588
2.3 Konzeptionierung eines neuen BI-Werkzeugs ... 589
2.3.1 Dashboard-View ... 591
2.3.2 Deep-Dive-View und Scenario-Compare-View ... 593
2.3.3 Simulation View ... 594

3 Projektplanung und Implementierungsstrategie ... 596
3.1 Strategische Projektplanung ... 596
3.1.1 Zieldefinition ... 596
3.1.2 Risiko- und Stakeholder-Analyse ... 597
3.1.3 SWOT-Analyse und Strategieentwicklung ... 601
3.2 Operative Projektplanung ... 603
3.2.1 Projektorganisation ... 603
3.2.2 Projektstrukturplan und Arbeitspakete ... 604
3.2.3 Aufwandsschätzung, Termin- und Kostenplanung ... 605

4 Projektnutzen und Ausblick ... 606
4.1 Qualitativer Nutzen ... 606
4.2 Quantitativer Nutzen ... 607

Anhang ... 609

SUMMARY

Dieser Beitrag entstand in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Service Delivery Management (SDM) International der T-Systems International GmbH. Die Grundlage bilden die Ergebnisse des Projekts *Konzeption von neuen Business Intelligence-Werkzeugen zur ganzheitlichen Prozessoptimierung und Geschäftssteuerung am Beispiel der T-Systems International GmbH.* Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Ingo Elsen, Herrn Uwe Johnen sowie Frau Dorothee de Weerdt und Frau Martina Hensgen, die dem Autor während seiner Projektarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen. Das Projekt wurde vom Verfasser im Rahmen seines Dualen Masterstudiums in International Management an der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship geplant und initiiert. Der Beitrag hat folgende Zielsetzung:

- Die allgemeinen Herausforderungen für Unternehmen im Bezug auf das Informationsmanagement der Zukunft prägnant darzustellen,
- Die Optimierungsmöglichkeiten mithilfe der Business Intelligence in einem betriebswirtschaftlichen Kontext zu präsentieren,
- Sowie Verantwortlichen und Interessierten ein Konzept zur Optimierung des Informationsmanagements mithilfe von Business Intelligence Methoden und eine beispielhafte Projektplanung bzw. Umsetzungsstrategie aufzuzeigen.

Entscheidungsträger in Unternehmen werden im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung mit einer wachsenden Flut von Informationen konfrontiert. Aufgrund schier unerschöpflicher Informationsquellen – primär das Internet – und neuen Methoden und Technologien, große Mengen unstrukturierter Daten zu verarbeiten (Lösungen aus dem Anwendungsbereich Big Data), bieten sich Unternehmen neue Chancen zur Verwendung von Informationen und deren Verarbeitung.

Oberflächlich betrachtet müsste ein Mehr an Information zu besseren, weil umfassend fundierten unternehmerischen Entscheidungen sowie einer gesteigerten Entscheidungsfreudigkeit bei Managern und Führungskräften führen. Das Gegenteil ist der Fall. Durch den steigenden Input von Daten, Zahlen, Fakten und ungefilterten Informationen steigt nicht die Entschlossenheit, sondern die Unsicherheit. So ist heute die Regel, dass viele Manager sich überfordert fühlen und es ihnen immer schwerer fällt, adäquate Entscheidungen zu treffen [Wirtschaftswoche 2015]. Diesen Sachverhalt bringt der Journalist und Autor des Magazins „Spiegel“, Rudolf Augstein, auf den Punkt:

„Die Zahl derer, die durch zu viele Informationen nicht mehr informiert sind, wächst“.

Die Herausforderungen aus der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung für die Informationsverarbeitung in Unternehmen lassen sich auf drei wesentliche Effekte zusammenfassen: Erstens eine rasant steigende Menge an unterschiedlichen Informationen und Informationsquellen, die eine ‚Überinformation‘ verursachen. Zweitens eine stark verkürzte Halbwertszeit von Informationen

und Wissen. In einer schnelllebigen Umwelt sind Informationen in kürzester Zeit überholt und damit nicht mehr auf dem neuesten Stand. Drittens – als Quintessenz der genannten beiden Effekte – steigen die Anforderungen an Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit von Managern. Sie stehen vor der Aufgabe, unter unsicheren und sich schnell verändernden Umweltbedingungen möglichst gute unternehmerische Entscheidungen zu treffen [Chamoni/Gluchowski 2006].

Genau diese Herausforderung scheint für viele Entscheidungsträger unlösbar zu sein. Manager können unter den beschriebenen Bedingungen ohne ein geeignetes Hilfsmittel nicht auf Dauer bestehen. Effizientes Management ist ohne Unterstützung durch Informationssysteme heute und auch in Zukunft nicht mehr möglich. Methoden und Tools der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) helfen unter anderem dabei,

- alle verfügbaren und für die Entscheidung relevanten Informationen aus verschiedensten Quellen zu sammeln und je nach Bedarf einer (automatisierten) Plausibilitäts-/Qualitätskontrolle zu unterziehen,
- die gesammelten Informationen in eine feste Struktur einzuordnen,
- die enthaltenen, komplexen Sachverhalte auf wenige Kerninformationen zu reduzieren und zu abstrahieren (z.B. in Form eines Kennzahlenmodells) sowie
- die Ergebnisse zur weiteren Analyse adressatengerecht aufzubereiten.

Das sind die Basisanforderungen an jedes EDV-gestützte Informationssystem, um Transparenz über die unternehmerischen Vorgänge und Prozesse zu gewinnen und Manager und Führungskräfte zur richtigen Zeit mit den benötigten Informationen in zufriedenstellender Qualität zu versorgen. Nur mit einem Informationssystem, das diesen Anforderungen entspricht, ist das Management in der Lage, Ineffizienz im Wertschöpfungsprozess zu erkennen, zu beseitigen und die Geschäftsentwicklung wirkungsvoll zu steuern.

In diesem Zusammenhang spielen auch Lösungen und Anwendungen aus dem Bereich der Business Intelligence eine große Rolle. Unter diesem Begriff werden Werkzeuge subsumiert, welche auf Basis interner Leistungs- und Abrechnungsdaten sowie externer Marktdaten in der Lage sind, das Management in seiner planenden, steuernden und koordinierenden Tätigkeit zu unterstützen [Chamoni/Gluchowski 2004; S.119]. Mittels Business Intelligence-Werkzeugen bieten sich allen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, das Informationspotenzial und den Aussagegehalt ihrer bestehenden EDV-Systeme noch besser zu nutzen.

In dem vorliegenden Beitrag wird am Beispiel des Geschäftsbereichs Service Delivery Management International der T-Systems International GmbH dargelegt, wie der richtige Einsatz von Business Intelligence-Werkzeugen dabei helfen kann, die Herausforderungen für Unternehmen an ein globales Informationsmanagement erfolgreich zu meistern.

1 UNTERNEHMENSVORSTELLUNG UND BESCHREIBUNG DES TRANSFERPROJEKTS

1.1 DIE T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH

Die T-Systems International GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main verantwortet das Großkundengeschäft der Deutschen Telekom AG. Mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen betreibt die T-Systems die Informations- und Kommunikationstechnik für multinationale Konzerne, öffentliche Institutionen und Kunden aus dem Gesundheitssektor. Zu den prominenten Kunden zählen abgesehen von der Konzernmutter Großunternehmen wie Shell (Energiebranche), DHL (Logistikdienstleister), Volkswagen, Mercedes Benz (beide Automobilhersteller) oder Airbus (Luft- und Raumfahrttechnologie); Beispiele für internationale Kunden (Heineken etc.) [T-SYSTEMS, 2015b, Referenzen].

Die T-Systems International GmbH entstand im Jahre 2001 aus dem Zusammenschluss des debis Systemhaus (ehemals interner IT-Dienstleister der Daimler Chrysler AG) mit unterschiedlichen Unternehmensteilen und Gesellschaften der Deutschen Telekom AG. Seit der Zusammenführung ist die T-Systems eine hundertprozentige Tochter der Deutschen Telekom mit eigenem Vorstandsbereich [Vgl. T-SYSTEMS 2014, S.9f.]. Aktuell beschäftigt die T-Systems etwa 46.000 Mitarbeiter weltweit und erzielte im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 8,6 Milliarden Euro [Vgl. DEUTSCHE TELEKOM, 2016, S.10/115].

1.2 DER FACHBEREICH SERVICE DELIVERY MANAGEMENT INTERNATIONAL

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist der Geschäftsbereich Global Systems Integration (GSI), der das Geschäftsfeld Systemintegration (SI) verantwortet. Das Systemintegrationsgeschäft umfasst die Homogenisierung von unterschiedlichen Software-Anwendungen und IT-Systemen auf einer einheitlichen Plattform. Isolierte Einzellösungen werden an größere Systemlandschaften angebunden und die übergreifende Kommunikation und Kooperation verbessert. Innerhalb der Service Line Global Systems Integration nimmt das Service Delivery Management International die Steuerung des lokalen SI-Geschäfts in den Gesellschaften der drei Regionen Europe Middle East and Africa (EMEA), Asia-Pacific (APAC) sowie Americas wahr. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören:

- Steuerung und Performance Management der Kundenprojekte in den lokalen Geschäftseinheiten (Local Business Units) in den Niederlanden, Österreich (zwei Einheiten), Russland, der Schweiz, Spanien, Südafrika, China, Singapur, USA, Mexiko und Brasilien.

- Steuerung von Geschäftsentwicklung und Finanzergebnis dieser Gesellschaften anhand ausgewählter Top-Kennzahlen.
- Unterstützung im Projektmanagement der Kundenprojekte vor Ort und zentrale Steuerung von globalen SI-Programmen [T-Systems, 2015a].
- Entwicklung von Neugeschäft in Kooperation mit den zentralen und dezentralen Vertriebspartnern.

In dieser Funktion steuert der Bereich SDM International die Geschäftsentwicklung der Gesellschaften vor allem anhand von vier Top-Kennzahlen.

1. Die Umsatzerlöse, welche in den Projekten beim Kunden erwirtschaftet werden.
2. Der Deckungsbeitrag der Projekte, der sich durch Subtraktion der im Projekt verursachten Kosten vom Umsatz ergibt.
3. Der Produktionsabweichung als das finanzielle Verhältnis zwischen den lokalen Kostenstellen und den Projekten. Die Länderkostenstelle stellt Vorleistungen zur Verfügung, für die die Projekte einen internen Leistungsverrechnungssatz zahlen. Diese „Umsätze" der Kostenstelle abzüglich der Kosten für die Leistungserbringung sind die Produktionsabweichung (= Deckungsbeitrag der Kostenstelle).
4. Das Bruttoergebnis gleich dem Finanzergebnis der Landesgesellschaft, welches sich als Summe der Projekt-Deckungsbeiträge und der Produktionsabweichung berechnet.

Eine wichtige Aufgabe bei der Arbeit mit diesen Kennzahlen ist, die Effizienz in den Kundenprojekten sicherzustellen. Daher verantwortet der Geschäftsbereich SDM International diverse Effizienzprogramme, um beispielsweise die Kostenstrukturen innerhalb der Projekte zu optimieren.

1.3 AUSGANGSSITUATION, PROJEKTZIEL UND PROJEKTBESCHREIBUNG

Der offensichtlichste Indikator dafür, ob ein Unternehmen effizient arbeitet oder nicht, ist dessen Profitabilität/ Rentabilität, d.h. das Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Ertrag. Ineffizienz ist folglich die Verschwendung von Ressourcen. Um die Profitabilität (v.a. in den Kundenprojekten) zu steigern, hat das Management der T-Systems eine Reihe von Maßnahmen wie z.B. die Neuverhandlung unwirtschaftlicher Verträge und die Eliminierung unprofitabler Angebotselemente und Geschäftsbereiche initiiert und umgesetzt.

Effizienzverbesserung erschöpft sich allerdings nicht ausschließlich in der Optimierung von Kundenprojekten oder dem Angebotsportfolio. Ineffizinez oder anders gesagt die Verschwendung

von Ressourcen kann ebenfalls durch mangelhafte Steuerungs- und Management-Prozesse begründet sein. Sichtbare Ergebnisse solcher Ineffizienzen sind zum Beispiel:

- Mitarbeiter, die in keinem Kundenprojekt eingesetzt sind und damit keinen Umsatz generieren.
- Eine permanente Unterauslastung von Mitarbeitern.
- Der Einsatz externer Mitarbeiter, trotz Substituierbarkeit duch eigene Mitarbeiter.
- Die Belastung der Unternehmenskostenstelle mit Projektkosten, d.h. falsche Zuordnung von Kostenarten.
- Das verspätete Erkennen von Budgetüberschreitungen in Projekten, wobei der Overrun selber kein zwingendes Resultat von Ineffizienzen in den Steuerungs- und Management-Prozessen ist.

Um Potenziale für Effizienzsteigerung aufdecken zu können, ist Transparenz über Prozesse, Arbeitsabläufe sowie die operative Geschäftsentwicklung notwendig. Transparenz wiederum setzt die Versorgung mit Informationen voraus, die mittels EDV-gestützter Informationssysteme organisiert und bereitgestellt werden. Wie einleitend dargestellt, sind immer mehr Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und Globalsierung mit Herausforderungen in Bezug auf ihr Informations-Management und ihre Informationslogistik konfrontiert.

Effizientes Management ist ohne Unterstützung durch Informationssysteme nicht mehr möglich. In hochkomplexen und dynamischen Umfeldbedingungen wird ein Hilfsmittel benötigt, welches Manager und Führungskräfte zur richtigen Zeit mit den benötigten Informationen in zufriedenstellender Qualität versorgt. Nur mit einem Informationssystem, das diese Anforderungen erfüllt, ist das Management in der Lage, Ineffizienz im Wertschöpfungsprozess zu erkennen und mittels geeigneter Gegenmaßnahmen zu beseitigen.

Eine Bestandsaufnahme zur Informationsversorgung des Geschäftsbereichs SDM International hat folgende Ergebnisse erbracht: Aktuell werden Informationen in zwei unterschiedlichen Datenbanken gesammelt und gespeichert. Hinzu kommen etwa zehn offizielle Tabellenberichte. Zusätzlich werden Informationen unregelmäßig über Einzelabfragen in unterschiedlichsten Formaten erhoben und verarbeitet. Diese grobe Bestandsaufnahme offenbart die Defizite in der Informationsversorgung und -Verarbeitung des betrachteten Unternehmensbereichs. Der aktuelle Reporting- und Analyseprozess ist durch viele manuelle, d.h. nicht Tool-gestützte Arbeiten ineffizient. Auch fehlen Werkzeuge, die eine Visualisierung der Informationen ermöglichen. Mit dem aktuellen Informationssystem ist effiziente Geschäftssteuerung entsprechend den eingangs formulierten Anforderungen nur bedingt möglich. Das zugrundeliegende Transferprojekt evaluiert Möglichkeiten, das aktuelle Informationssystem des Service Delivery Management International durch den Einsatz von Methoden und Werkzeugen der Business Intelligence (BI) zu optimieren. Aus der zuvor beschriebenen Problemstellung leiten sich drei zentrale Forschungsfragen ab:

1. Wie ist das Konzept für ein neues Analysewerkzeug unter Einsatz von Business Intelligence-Methoden für den Geschäftsbereich zu gestalten?
2. Wie ist das Werkzeug im Zuge eines Implementierungsprojekts im SDM International umzusetzen?
3. Welchen Nutzen hat das Werkzeug hinsichtlich:
   a. Der Effizienzsteigerung im Steuerungsmodell des Service Delivery Managements International (qualitativer Nutzen) und
   b. Kosteneinsparungen als Folge der Reorganisation von Prozessen (quantitativer Nutzen)?

Für den Fachbereich SDM International und die zugehörigen LBUs sind alle verfügbaren Informationen in Datenbanken und (Tabellen-)Berichten enthalten. Im Informationssystem der SI treten allerdings vielfach Widersprüche zwischen diesen unterschiedlichen Informationsquellen auf. Oftmals gibt es verschiedene Daten für dieselbe Kennzahl. Die Suche nach einem richtigen Wert nimmt viel Zeit in Anspruch. Das erzeugt manuellen Arbeitsaufwand, der mit einem effizienten Informations-Management vermieden werden kann. Hinzu kommt, dass zwar viele Werkzeuge zur Aufbereitung und Strukturierung von Informationen im Einsatz sind, Werkzeuge zur Analyse und Visualisierung aber häufig fehlen. Gerade für das Management ist das Thema Visualisierung im Hinblick auf kurze Reaktionszeiten allerdings essentiell.

Diese benannten Defizite werden durch das Projekt *Konzeption von neuen Business Intelligence-Werkzeugen zur ganzheitlichen Prozessoptimierung und Geschäftssteuerung am Beispiel der T-Systems International GmbH* behoben. Das angestrebte Projektergebnis ist die Neukonzeptionierung und Implementierung eines geeigneten Business Intelligence-Werkzeugs, welches:

- Die entscheidungsrelevanten Informationen aus den gegebenen Quellen filtert und für die weitere Analyse strukturiert,
- die wichtigen Kerninformationen, Trends und Entwicklungen in einer übersichtlichen grafischen Form aufbereitet und somit
- das Management bei der Geschäftssteuerung unterstützt und dabei hilft, den Aufwand im bisherigen Arbeitsprozess deutlich zu reduzieren.

Organisatorisch ist das Projekt dem Team SDM Operations des Fachbereichs SDM International zugeordnet. Verantwortlicher Projektleiter ist Tim Tiedemann, Verfasser der vorliegenden Arbeit, in seinen Funktionen als Management Assistent im Bereich SDM International und Dualer Masterstudent an der SIBE Stuttgart.

2 KONZEPT ZUR OPTIMIERUNG DES INFORMATIONSMANAGEMENTS

2.1 INTEGRIERTER GESAMTANSATZ DER BUSINESS INTELLIGENCE

Beim Studium der einschlägigen Literatur wird deutlich, dass eine eindeutige Definition des Begriffs Business Intelligence (BI) schwerfällt. Flüchtig betrachtet ist BI ein diffuser Sammelbegriff für eine Gruppe nicht näher bestimmter IT-Anwendungen, die das Ziel haben, Informationen zu generieren, zu sammeln, zu strukturieren, aufzubereiten und darzustellen [Vgl. ENGELS, 2014, S.1].

Mit Beginn der Nutzung Elektronischer Datenverarbeitung (EDV) entstand die Idee, diese Technologien einzusetzen, um Manager bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. In Abhängigkeit von der wachsenden Leistungsfähigkeit werden die drei Evolutionsstufen der Management Informationssysteme (60er Jahre), Entscheidungsunterstützenden Systeme bzw. Decision Support Systems (70er Jahre) und Executive Information Systems (80er Jahre) unterschieden [Vgl. CHAMONI & GLUCHOWSKI, 2006, S.6ff.].

In der Wissenschaft ist der Begriff der Management Informationssysteme als Sammelbegriff für die gesamte Systemkategorie bis heute gebräuchlich. Der Begriff Business Intelligence (BI) ist hingegen aus der Praxis geprägt. Im Jahr 1996 findet sich die Bezeichnung erstmals in Ausführungen der Gartner Group, die unter dieser Gruppe in erster Linie Frontend-Werkzeuge zur Datenanalyse zusammengefasst hat. Inhaltlich unterscheidet sich diese „neue“ Systemkategorie kaum von der Gruppe der MIS. Trotzdem hat sich der Begriff der *Business Intelligence* in den Folgejahren zunächst in der Unternehmenspraxis und später auch in der Wissenschaft durchgesetzt [Vgl. ENGELS, 2014, S.2ff.].

Der Ansatz, Business Intelligence auf Frontend Werkzeuge zur Datenanlyse zu beschränken, stößt in der Unternehmenspraxis schnell an Grenzen. Denn aufgrund rasant wachsender Datenmengen, gesteigerter Komplexität im Unternehmensumfeld und dem zunehmenden Druck Entscheidungen auf der Basis valider Informationen zu treffen, reichen einzelne, isolierte EDV-Anwendungen nicht mehr aus, um ein effektives Informationsmanagement sicherzustellen.

Vielmehr muss BI als System aus ineinandergreifenden Komponenten verstanden werden. Nur mit diesem Gesamtansatz können Konzepte entwickelt werden, die den zunehmenden Anforderungen an IT-basierte Informations- und Entscheidungsunterstützungssysteme auch zukünftig gerecht werden [Vgl. KEMPER et al., 2004, S.7ff.]. Daraus ergibt sich die Definition von Business Intelligence, die diesem Artikel zugrunde gelegt wird: „Unter Business Intelligence wird ein integrierter, unternehmensspezifischer, IT-basierter Gesamtansatz zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung

verstanden […]“ [KEMPER et al., 2004, S.8]. Wird BI mit diesem Systemansatz betrachtet, lassen sich zwei grundlegende Aufgaben unterscheiden:

1. Daten und Informationen generieren, sammeln und bereitstellen in den sogenannten Backend-Komponenten. Das Backend übernimmt drei wichtige Funktionen in BI-Systemen:
   a. Die Datenintegration durch Extraktion aus verschiedenen Vorsystemen und Transport der Daten zwischen den einzelnen Systemkomponenten.
   b. Die Transformation der Daten in verwendbare Formate sowie Anreicherung in einfachen oder mehrdimensionalen Datenmodellen.
   c. Die strukturierte Speicherung der gesammelten Daten und Informationen.
2. Zugriff auf Informationen über Frontend-Komponenten ermöglichen. Das sind Werkzeuge bzw. Anwendungen, welche die gespeicherten Daten in neuen Formaten abbilden oder zur weiteren Analyse adressatengerecht bereitstellen.

Bei genauer Betrachtung des Themenfelds der BI präsentieren sich ganz unterschiedliche Modelle, Methoden, Werkzeuge und Sichtweisen, welche alle unter einem Begriff subsummiert werden. Aus diesem Grund wird hier kurz dargestellt, auf welche betriebswirtschaftlichen Fragestellungen BI-Systeme fundierte Antworten liefern können.

2.2 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANWENDUNGSGEBIETE

Aufgrund ihres modularen Aufbaus und der Vielzahl an (Software-)Angeboten können BI-Systeme beliebig erweitert und an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Entscheider angepasst werden. Sehr viele betriebswirtschaftliche Funktionen und Aufgabenbereiche können in Informationssystemen abgebildet werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es diverse Gründe, die für den Einsatz von Business Intelligence-Systemen sprechen [Vgl. ENGELS, 2014, S.7ff.]:

1. Aufgrund vorkalkulierter Daten in einem multidimensionalen Datenmodell bieten BI-Systeme flexible und vielseitige Analysemöglichkeiten (z.B. mittels Online Analytical Processing, kurz: OLAP). Sie können daher auch Fragestellungen, die große Datenmengen erfordern, valide beantworten.
2. Über ein zugehöriges Kennzahlenmodell können Informationen verdichtet und abstrahiert dargestellt werden, was besonders den Anforderungen von Managern und Führungskräften entspricht.
3. Die Organisation des komplexen Datenflusses z.B. im Zuge von Planungs-, Budgetierungs- und Forecasting-Prozessen wird automatisiert und entlastet von manuellen Arbeitsschritten.
4. Mit (automatisierten) Standardberichten werden allgemeine Informationen einem großen Adressatenkreis zugänglich gemacht und die Informationslogistik im Unternehmen stark vereinfacht.

5. Komplexe, aber entscheidungsrelevante Sachverhalte können über Dashboards/Cockpits grafisch aufbereitet werden.
6. BI-Systeme können als (Früh-)Warnsysteme eingesetzt werden. Mithilfe der Prognose- und Simulationsfunktionen können negative Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung frühzeitig identifiziert und Gegenmaßnahmen abgeleitet werden. Zudem können mögliche Auswirkungen bzw. Ergebnisse von Entscheidungsalternativen ex ante aufgezeigt werden, was die Unsicherheit der Entscheider reduziert und gleichzeitig die Qualität der Entscheidung verbessert.

Abgesehen von diesen Vorteilen gilt es bei der Umsetzung solcher Systeme im Unternehmen aber auch drei wichtige Aspekte zu beachten. Erstens muss Business Intelligence als Gesamtansatz mit verschiedenen Ebenen/ Komponenten verstanden und entsprechend implementiert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, isolierte Konzepte zu entwickeln, welche den hohen Anforderungen der Nutzer nicht gerecht werden können. Die Planung und Implementierung eines BI-Systems sollte daher weder ein Selbstzweck noch eine Modeerscheinung sein. Denn es gilt zweitens: Die Nutzer bzw. die Geschäftsprozesse geben den Anstoß für die Einführung eines integrierten Informationssystems. Das Vorgehen Top-down hat fast immer negative Auswirkungen auf Akzeptanz und Umsetzungserfolg. Daher müssen das System und seine Werkzeuge drittens in erster Linie den Entscheidern dienen, d.h. auf die Anforderungen und das Informationsbedürfnis von Managern und Führungskräften abgestimmt sein. Geschieht dies nicht, entstehen komplexe Systeme, die zwar viele Information liefern, aber auf die wichtigen Fragen der Entscheider keine Antworten liefern können.

2.3 KONZEPTIONIERUNG EINES NEUEN BI-WERKZEUGS

Der Geschäftsbereich SDM International ist an das allgemeine Finance- und Reporting-System der T-Systems International angebunden. Alle relevanten Daten zu Geschäften, Prozessen und Projekten werden in den Komponenten dieses Informationssystems gesammelt, gespeichert, aufbereitet und bereitgestellt. Die Struktur des Informationssystems des Bereichs SDM International ist wie in Abbildung 1 dargestellt.

Damit stehen viele detaillierte Daten über die Geschäftsentwicklung in den GSI-Ländern zur Verfügung. Allerdings werden mit den momentan eingesetzten BI-Tools nur sehr wenige Informationen aus den Datenbanken tatsächlich abgerufen und genutzt. Die verfügbaren Werkzeuge erfüllen drei Funktionen:

- Sie bieten Standardberichte zu den Plan- und Ist-Werten der vier Top-Kennzahlen Umsatz, Projekt- und Kostenstellen-Deckungsbeitrag sowie Betriebsergebnis und der Produktionskosten.

- Verschiedene Tools enthalten Abweichungsanalysen zwischen geplanten Soll- und realisierten IST-Werten, teils mit Ampelsymbolen oder Farbskalen.
- Es werden grundlegende OLAP-Funktionalitäten zur Extraktion von Daten aus den Datenbanken eingesetzt.

Das macht deutlich, dass die vielfältigen Möglichkeiten von Business Intelligence im Bereich SDM International bisher kaum genutzt werden. Besonders auffällig ist das Fehlen von Tools zur Visualisierung der Geschäfts-KPIs. Das macht es schwer, einen schnellen Überblick über die Geschäftsentwicklung in den Regionen EMEA, Americas und Asia-Pacific zu erhalten.

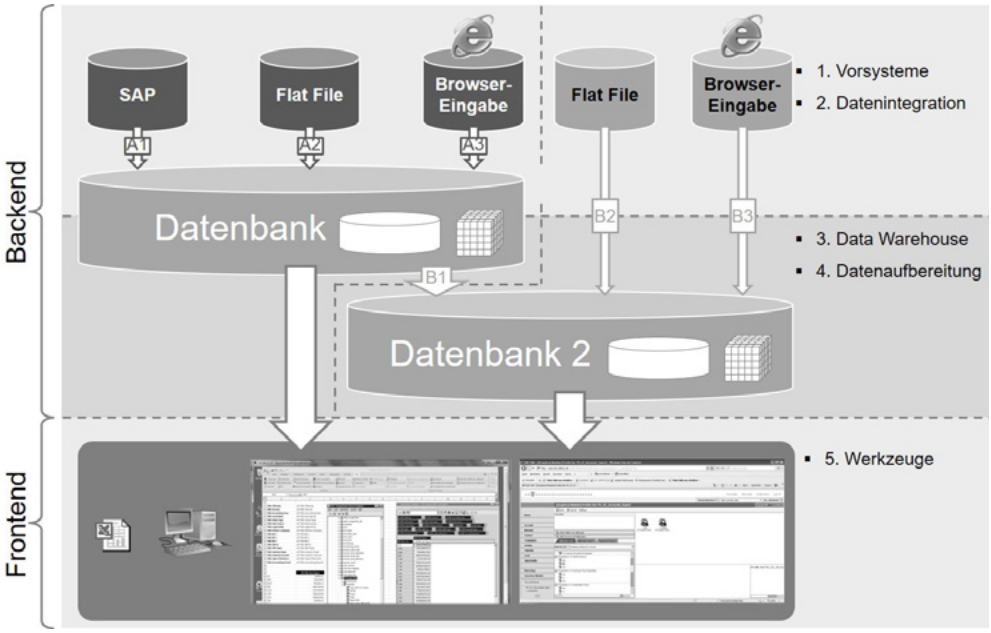


Abbildung 1 | Datenhaltung der T-Systems (Schema)

Aus diesem Grund wird nachfolgend ein Konzept für ein Business Intelligence Werkzeug vorgestellt. Das Tool setzt auf den Datenbanken und den daraus generierten Excel-Berichten auf. Die dort gespeicherten Daten werden über das neue Tool mit den Methoden der BI aufbereitet und grafisch dargestellt. Damit sollen die Möglichkeiten von BI im Geschäftsbereich SDM International besser als bisher genutzt werden, um Analyse- und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und zu verbessern. Das nachfolgend beschriebene Konzept sieht die Implementierung eines Management Dashboards in Excel vor. Als Datenbasis für das neue Werkzeug wird ein standardisierter Kennzahlenbericht verwendet, welcher direkt aus den zentralen Data Warehouses gespeist wird.

Auf dieser Datenbasis wurden vier standardisierte Excel-Templates entwickelt. Das Ziel war, mit der Entwicklung des neuen Tools Standard-Formate zu schaffen, welche die Daten der vier Top-Kennzahlen Revenue, CR, PV und GP hinsichtlich wichtiger wiederkehrender Fragestellungen der Geschäftsleitung aufbereiten. Im Steuerungsprozess für die Landesgesellschaften sind drei Fragen relevant:

1. Wie ist die Performance der SI-Gesellschaften gemessen an den Top-Kennzahlen im aktuellen Monat. Soll-Werte für den Vergleich stellen die vereinbarten Zielwerte dar.
2. Wie wird sich die Performance in den folgenden Monaten bis zum Jahresende voraussichtlich entwickeln? D.h. was ist das zukünftige Betriebsergebnis im Vergleich zu den gesetzten Zielen? Dazu gehört auch die Frage nach der Entwicklung des Forecast sowie nach Risiken in der Planung und Chancen zur Steigerung des Ergebnisses durch zusätzliche Maßnahmen.
3. Wie valide ist der momentane Forecast der Länder bis zum Jahresende? D.h. wie realistisch ist das Ziel, welches die Landesgesellschaften in Aussicht stellen unter Berücksichtigung von a.) historischen Werten (= frühere Forecast-Szenarien), b.) einem unveränderten Fortschreiben des realisierten Ergebnisses der Ist-Monate?

Bei der Form des Management Dashboards steht die Visualisierung über Grafiken und Grafikelemente im Vordergrund. Durch eine Erweiterung der Bandbreite von eingesetzten Business Intelligence-Methoden im Geschäftsbereich wird das Management bei seinen Steuerungsaufgaben maßgeblich unterstützt.

2.3.1 DASHBOARD-VIEW

Der Dashboard-View liefert dem Management Antworten zum aktuellen Ist-Status in den GSI-Gesellschaften. Das Template stellt die vier Top-Kennzahlen in Balken- und Tachometergrafiken dar (vgl. Abbildung 2). Zur Analyse werden Ziel-, Ist- und Forecastwerte einander gegenübergestellt. In der Tachometergrafik wird die Zielerreichung über einen Soll-Ist-Vergleich abgebildet (1). Das Darstellungsformat ist vorgegeben, allerdings können über Drop-Down-Menüs das Land, eine Kennzahl und die Version (einfache Monatsdarstellung, kumulierte Monatsdarstellung und kumulierte Jahressicht) verändert werden (2). Zusätzlich werden für die ausgewählte Kennzahl die Ist- bzw. Forecastwerte pro Land gegenübergestellt. Je nach Höhe der Abweichung wird der Status mit grüner, gelber oder roter Ampel gekennzeichnet (3/4). Das Darstellungsformat ist vorgegeben, die Inhalte werden anhand der Einstellungen in den Auswahlmenüs aktualisiert.

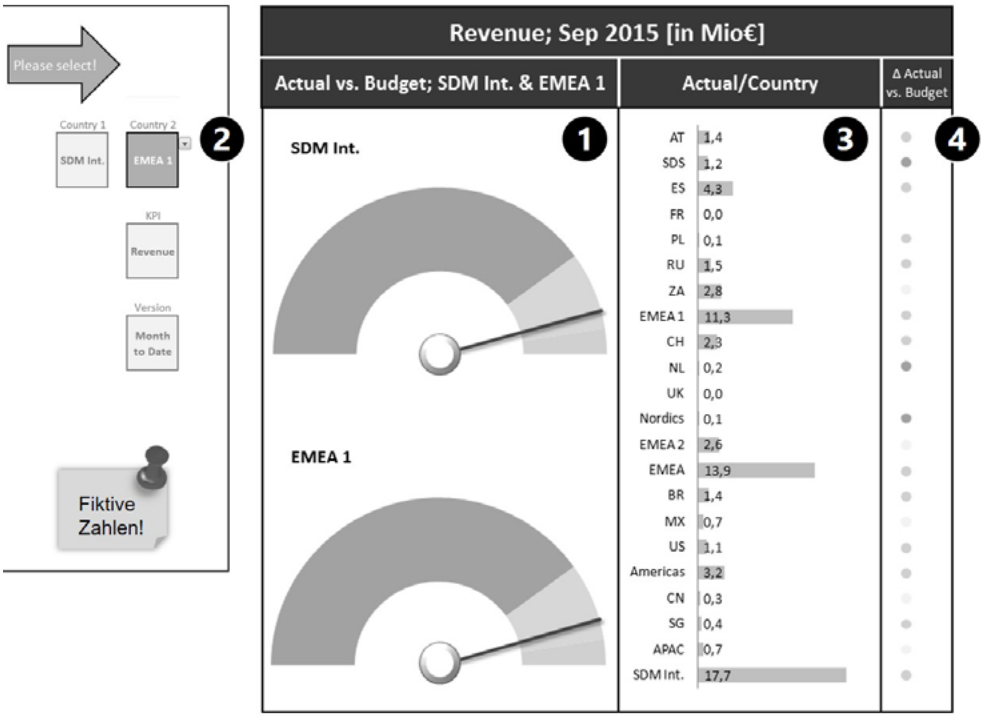


Abbildung 2 | Entwurfsansicht für das Template Dashboard View (Quelle: Eigene Darstellung)

Dieses Template dient dazu, einen schnellen Überblick zum Zielerreichungsstatus der Länder zu gewinnen. Durch die simple Ampellogik kann die Performance der Gesellschaften, Regionen oder des gesamten Geschäftsbereichs eingeschätzt werden. Manager und Führungskräfte können auf diese Weise ad hoc die erfolgreichen Länder sowie die problematischen Einheiten identifizieren und detailliertere Analysen beauftragen.

2.3.2 DEEP-DIVE-VIEW UND SCENARIO-COMPARE-VIEW

Eine differenziertere Analyse der Geschäftsentwicklung pro Geschäftseinheit erlauben die Templates Deep-Dive-View und Scenario-Compare-View (vgl. Abbildung 3). Neben den Ist-Werten stellen diese Seiten auch (historische) Forecast-Szenarien für die zukünftige Entwicklung dar. Das Template Deep-Dive-View bereitet den monatlichen Verlauf eines Geschäftsjahres in einer Grafik auf.

Abbildung 3 | Entwurfsansicht für die Templates Deep-Dive-View und Scenario-Compare-View (Quelle: Eigene Darstellung

Die Szenarien Budget, Ist-/Forecastwerte und Best Case inklusive der Year-End-Betrachtung pro Top-Kennzahl werden in einem festgelegten Format verglichen. Die Abweichungen zwischen Ist-/Forecastwerten und Best Case werden in einer gestapelten Säulengrafik (Ist/Plan plus Delta zu Best Case ergibt den Best Case) dargestellt.

Über Auswahlmenüs können die Attribute „Land“, „Version“ (einfache Monatsdarstellung, kumulierte Monatsdarstellung und kumulierte Jahressicht), „Kennzahl“ und „Jahr“ frei wählen. Damit können Abweichungen (z.B. im Gesamtjahresergebnis) detailliert auf Monatsebene analysiert werden. Der Deep-Dive-View zeigt auf, in welchen Monaten die Soll-Ist-Abweichung besonders groß war bzw. der Forecast durch Optimierungsmaßnahmen gesteigert werden muss, um das geplante Ziel zu realisieren.

Der Scenario-Compare-View unterscheidet sich in der Struktur nur geringfügig vom Deep-Dive-View. Er dient zur Validierung der Bottom-up Planung der Länder und damit der Absicherung der Zielerreichung. Die Basis bildet eine Grafik auf Monatsbasis inklusive kumulierter Jahresendsicht. Frei wählbar sind neben den Attributen des Deep-Dive-Views zusätzlich die angezeigten Vergleichsszenarien. Beim Scenario-Compare-View werden verschiedene Planszenarien einander gegenübergestellt. Die Länder aktualisieren ihre Planwerte im Zyklus von zwei Wochen, Daher entstehen historische Planwerte (Prinzip der rollierenden Forecast-Planung), welche innerhalb dieses Templates miteinander verglichen werden, um Entwicklungen und Trends aus den Daten abzuleiten. Da Planwerte per definitionem einer gewissen Unsicherheit unterliegen, ist es für das Management wichtig abzuschätzen, ob die Länder in ihrer Planung unrealistisch hoch oder zu verhalten agieren. Auf diese Weise lassen sich auch Trends (z.B. stetige Reduktion/ Erhöhung der Forecast-Werte über verschiedene Planungszeiträume hinweg) erkennen, welche wiederum auf bisher unentdeckte Risiken oder Potenziale zur Ergebnisverbesserung hindeuten können.

2.3.3 SIMULATION VIEW

Neben der Betrachtung historischer Werte zur Validierung der Planung bietet das Management Dashboard auch die Möglichkeit, die Ist-Performance der Länder mittels Methoden der Szenariotechnik in die Zukunft zu modellieren bzw. zu antizipieren. Das Template Simulation View ist identisch aufgebaut wie beide vorgenannten Sichten, d.h. Grafiken auf Monatsebene inklusive Jahresendsicht, die den Vergleich Ist-/Forecastwerte gegen Budget ermöglichen (vgl. Abbildung 4). Allerdings werden die Ist-/Forecastwerte mit einer kalkulierten Run Rate verglichen. welche für jede Kennzahl als Mittelwert über alle realisierten und geplanten Monatswerte kalkuliert wird (vgl. Abbildung 5, Pfeil 1). Bei der Kalkulation der Run Rate wird unterstellt, dass sich die betrachtete Kennzahl in den Folgemonaten analog zum Mittel der Vormonate entwickelt. Das Delta zwischen Run Rate und Ist-/Forecastwerten wird als grauer Stapelbalken dargestellt. Die Höhe dieses Deltas lässt eine Einschätzung zur Validität der Forecast-Planung zu, denn je größer die Abweichung, desto größer die Gefahr einer Zielverfehlung.

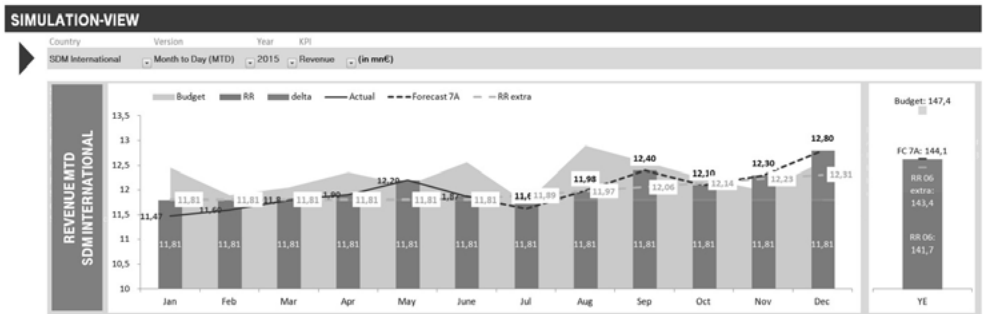


Abbildung 4 | Entwurfsansicht für das Template Simulation-View (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusätzlich wird in diesem Template eine extrapolierte Run Rate zum Vergleich herangezogen. Hierbei wird unterstellt, dass die Run Rate aus den Ist-Monaten jeden Monat um einen Prozentsatz x steigt oder sinkt. Dieser Prozentsatz ergibt sich aus dem durchschnittlichen Wachstum in den betrachteten Ist-Monaten, die auf die kalkulierte Run Rate aufgeschlagen wird. Diese extrapolierte Run Rate zeigt an, welche Ergebnisse maximal realisiert werden könnten (vgl. Abbildung 5, Pfeil 2). Voraussetzung dafür ist, dass sich die Rahmenbedingungen in den Folgemonaten nicht verändern und einmalige Einflüsse ausgeblendet werden.

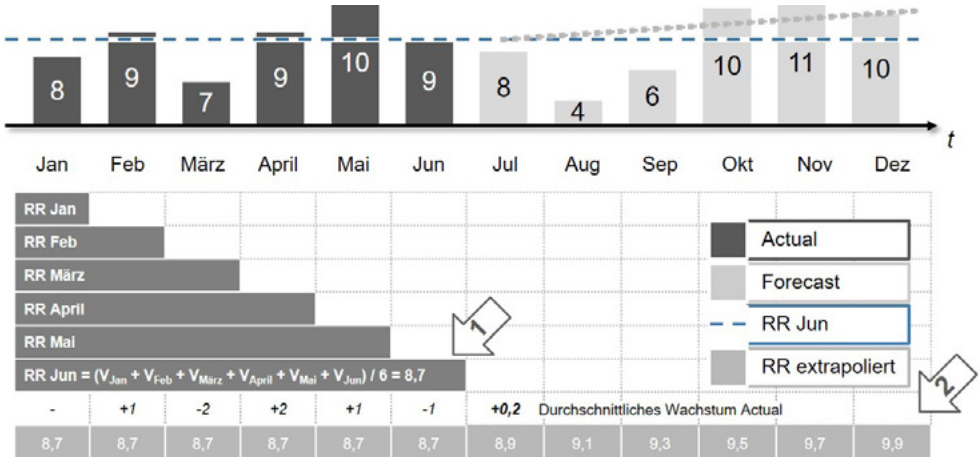


Abbildung 5 | Kalkulationslogik der Run Rate (schematisch) (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Analyse liefert Indizien über die Qualität einer Finanzplanung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die simulierten Werte der Run Rate lediglich kalkulatorische Größen sind. Allerdings liefert diese Sicht dem Management Anhaltspunkte, wo ggf. Risiken oder Optimierungspotenziale bestehen.

3 PROJEKTPLANUNG UND IMPLEMENTIERUNGSSTRATEGIE

Im vorherigen Kapitel wurde das Konzept für ein neues Management Dashboard vorgestellt, mit dem Business Intelligence noch effektiver für die Geschäftssteuerung des SDM International genutzt werden kann. Davon ausgehend umfasst dieses Kapitel eine Projektplanung für die Umsetzung dieses Konzepts. Sie zeigt auf, was zu tun ist, um das neue Werkzeug im Geschäftsbereich implementieren zu können.

Damit richtet sich dieses Kapitel explizit an Verantwortliche, die in ihrem Arbeitsbereich Business Intelligence Konzepte und Methoden umsetzen möchten und daher an konkreten Beispielen und Handlungsanweisungen interessiert sind. Der nachfolgende Umsetzungsplan beantwortet folgende Fragen:

1. Was soll umgesetzt werden und welche Ziele werden dabei verfolgt?
2. In welchem Zeitraum kann das vorgestellte Konzept umgesetzt werden?
3. Wie wird die Umsetzung/Implementierung vollzogen?
4. Welche Ressourcen werden für die Umsetzung benötigt bzw. mit welchen Kosten/ welchem Budgetbedarf muss gerechnet werden?

Der nachfolgende Projektplan besteht aus zwei Teilen. Erstens aus der strategischen Planung mit den Elementen der Zieledefinition: Dazu braucht es eine Umfeldanalyse (mit Stakeholder-/ Risikoanalyse) und Entwicklung einer Umsetzungsstrategie auf Basis der SWOT-Methodik. Zweitens resultierend aus der operativen Planung mit Teilplänen zur Projektorganisation, dem Projektstrukturplan und Arbeitspaketen sowie Termin-, Ressourcen- und Kostenschätzungen. Der Teilbereich der operativen Planung wird allerdings nur grob umrissen, da dieser Teil auf die jeweiligen Rahmenbedingungen im Unternehmen abgestimmt werden muss.

3.1 STRATEGISCHE PROJEKTPLANUNG

3.1.1 ZIELDEFINITION

Die Definition der Projektziele ist der erste Schritt in der strategischen Projektplanung. Ziele beschreiben „ein[en] gedanklich vorweggenommene[n] Soll-Zustand“ [Vgl. LITKE, 2007, S.33] und legen somit fest, was durch das Projekt erreicht werden soll und was nicht. Sie dienen dazu, die Erwartungen, welche verschiedene Anspruchsgruppen (= Stakeholder) an das Vorhaben stellen,

bereits im Vorfeld zu steuern, um Konflikten und Enttäuschung im weiteren Verlauf vorzubeugen. Folgende Ziele wurden definiert:

1. Das erste Ziel ist die Implementierung eines neuen Business Intelligence Werkzeugs. Entsprechend dem vorgelegten Konzept wird dazu eine Anwendung in Microsoft Excel entwickelt, die aus vier standardisierten Templates besteht. Mit den enthaltenen Analyseansichten und Grafikelementen wird der Bedarf des Managements nach Visualisierung der komplexen Geschäftsentwicklungen bedient. In Abhängigkeit von der Terminplanung und Genehmigung der benötigten Ressourcen/Budgets wird ein Abschluss der Implementierung d.h. die Inbetriebnahme des Werkzeugs bis zum TT.MM.2015 erfolgen. Zur Kontrolle des Zielerreichungsgrads werden Meilensteine geplant, zu denen ein definierter Funktionsumfang vorhanden sein muss. Die Kontrolle über die Einhaltung obliegt dem Projektleiter.
2. Als unmittelbarer Effekt aus der Implementierung des neuen Werkzeugs werden Aufwands- und Kostenersparnisse im Analyseprozess erreicht. Aufgrund der automatisierten Analysesichten, die bereits viele zentrale Fragestellungen des Managements beantworten, werden weniger manuelle ad-hoc-Auswertungen benötigt. Diese freien Kapazitäten können für andere Tätigkeiten eingesetzt werden. Das zweite Ziel ist daher, prozessbezogene Einsparungen von X% (gemessen an den aktuellen Personalkosten) bis zum TT.MM.2016 zu realisieren. Mit Inbetriebnahme des Management Dashboards zum TT.MM.2015 startet die Zielerreichungsmessung.
3. Zusätzlich bietet das Management Dashboard die Möglichkeit, die Gesamt-Performance der Länder gemessen am Gross Profit Ergebnis effektiver zu steuern. Mit dem neuen Tool können Risiken und Potenziale für Optimierung des Ergebnisses schneller identifiziert werden. Das dritte Ziel ist daher, bis zum TT.MM.2016 eine Ergebnisverbesserung um +2% GP über alle Gesellschaften des Bereichs in Summe zu realisieren.

3.1.2 RISIKO- UND STAKEHOLDER-ANALYSE

Neben der Definition von präzisen Projektzielen ist die Analyse der Umfeldbedingungen, welche auf das Projekt wirken, erfolgsentscheidend. Es gilt nach Möglichkeit, alle unternehmensinternen bzw. -externen Faktoren zu identifizieren, die einen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen könnten. Davon ausgehend sind für die negativen Einflussfaktoren Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Zu unterscheiden sind zwei Kategorien von Einflüssen. Sachliche Faktoren werden bei der Risikoanalyse betrachtet, während soziale Einflüsse im Zuge der Stakeholder-Analyse untersucht werden [Vgl. BEA et al., 2008, S.97ff]. Beide Formen der Umfeldanalyse wurden für das Projekt durchgeführt. Daraus wurden folgende Erkenntnisse gewonnen:

Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist ihre Neuartigkeit, weshalb Unsicherheiten bzw. Risiken auftreten werden. Das ist selbstverständlich nicht gewünscht und führt im schlimmsten

Fall zum Scheitern des Vorhabens [Vgl. BEA et al., 2008, S.352]. Um ein potenzielles Risiko umfassend zu beschreiben, werden mindestens fünf Kriterien benötigt. Erstens eine genaue Bezeichnung des Risikos (z.B. mit Name, Kurzbeschreibung und Identifikationsnummer). Zweitens die Identifikation der Ursache, d.h. eine Erläuterung, weshalb das Risiko auftritt. Drittens eine möglichst detaillierte Beschreibung der erwarteten Folgen und Auswirkungen auf das Projekt. Viertens eine Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Schließlich sollte eine monetäre Bewertung des Schadens vorgenommen werden [ZIMMERMANN et al., 2006, S.23ff]. Eine Methode, Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (EW), ihres Einflusses auf das Projekt (EF) und des zu erwartenden Schadens (S) zu bewerten, ist das Risiko-Portfolio. Für die Bewertung von EW, EF und S wird eine Skala verwendet.

	1	2	3	4	5
EW	sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	mäßig wahrscheinlich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
EF	unkritisch	gering	mäßig	kritisch	Abbruch
S	< 5.000	5.000 < = x < 50.000	50.000 < = x < 100.000	100.000 < = x < 150.000	> = 150.000

Tabelle 1 | Bewertungsskala für Projektrisiken (Quelle: eigene Darstellung)

Die Bewertung für die Dimensionen EW und EF wurde nach Rücksprache mit dem Leiter des Bereichs SDM Operations vorgenommen. Zur Kalkulation der Schadenshöhe in Euro wurde erstens Schaden durch Zeitverzug und zweitens Schaden durch Mehrarbeit/-Aufwand betrachtet. Diese Schadenswerte wurden anschließend entsprechend der Skala in Tabelle 1 ebenfalls in Punktwerte überführt.

Die so definierten Risiken werden in einer Portfolio-Matrix mit den Attributen Eintrittswahrscheinlichkeit und Einfluss auf das Projekt bzw. Schaden dargestellt (vgl. Abbildung 6). Zu unterscheiden ist zwischen der Projektinnensicht mit den Dimensionen EW und EF auf das Projekt bzw. der Projektaußensicht mit den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schaden in Euro.

Daraus ergeben sich zwei Matrix-Grafiken mit jeweils vier Quadranten. Das sind erstens Risiken mit hoher EW und großem EF/S auf das Projekt. [Vgl. BEA et al., 2008, S.368 & PLATZ, 2005, S.77ff.] Exemplarisch werden nachfolgend die zwei kritischen Risiken genauer erläutert.

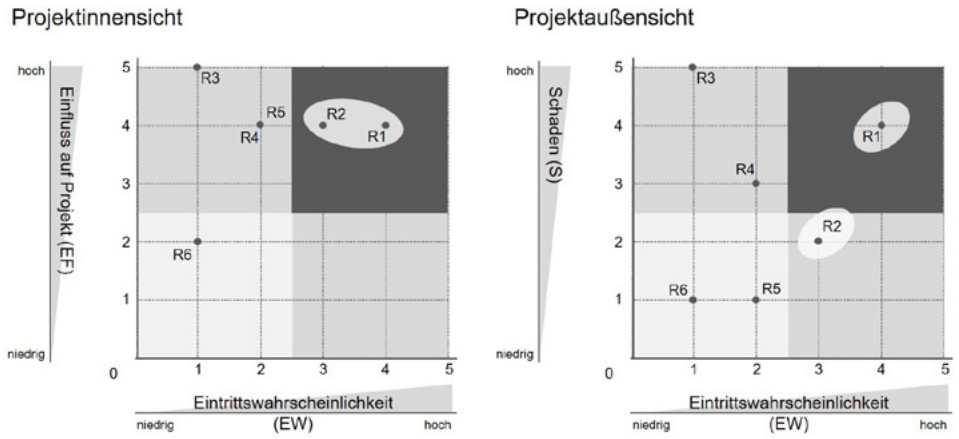


Abbildung 6 | Risiko-Portfolio (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BEA et al. 2008, S.387ff.)

1. Risiko der Zielterminverfehlung für die Inbetriebnahme des Management Dashboards. Dieses Risiko wird verursacht durch die zusätzliche Belastung der Projektmitarbeiter mit Aufgaben des Tagesgeschäfts, was in letzter Konsequenz dazu führen könnte, dass Arbeitspakete im Projekt nicht nach Plan fertiggestellt werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist mit vier Punkten hoch angesetzt, da aus Erfahrung bekannt ist, dass das Tagesgeschäft trotz Projektauftrag häufig Kapazitäten bindet. Tritt das Risiko auf, wird das Tool nicht wie geplant einsatzfähig sein. Das führt zwar nicht direkt zum Scheitern, hat aber negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit des Auftraggebers und wurde daher ebenfalls mit vier Punkten bewertet. Nach außen hin wirkt sich das Risiko dahingehend aus, dass der geplante Optimierungseffekt nicht realisiert werden kann. Um das Risiko der fehlenden Mitarbeiterkapazität zu reduzieren, empfehlen sich folgende Maßnahmen:
   a. Im Projektauftrag wird eine Verteilung der Kapazität der eingesetzten Mitarbeiter zwischen Projekt und Tagesgeschäft von 60% zu 40% vereinbart. Der Projektleiter ist verantwortlich dafür, dass diese Auslastung eingehalten wird. Im Konfliktfall kann die Leitung des Arbeitsbereichs die Einhaltung zugunsten des Projekts durchsetzen.
   b. Um Kapazitätsausfälle (z.B. aufgrund von Urlaub/Krankheit) abzufangen, werden bei der Termin- und Meilensteinplanung zeitliche Puffer eingeplant.
   c. Zusätzlich werden bei der Ressourcenplanung Kapazitätspuffer berücksichtigt, die verhindern, dass die Projektarbeit wegen Konflikten mit Linientätigkeiten in Rückstand gerät.
2. Risiko, dass Elemente oder Funktionalitäten, die im Entwurf definiert sind, nicht vollständig in Microsoft Excel implementiert werden können, weil die gewählte Software-Plattform die benötigten Funktionalitäten nicht anbietet. Auch für dieses Risiko wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit mit drei mittelmäßig eingestuft, da keine Erfahrung bei der Umsetzung der-

artiger Funktionalitäten in MS Excel besteht. Ähnlich wie bei dem ersten Risiko führt auch dieses nicht zum Abbruch des Projekts. Allerdings muss das Konzept in der Folge entweder verändert oder in der Funktionalität eingeschränkt werden, was wiederum zu Unzufriedenheit beim Auftraggeber führen würde. Aus diesem Grund wurde der Einfluss auf das Projekt mit einer vier sehr hoch bewertet. Als Gegenmaßnahme wird empfohlen, vor dem Start der Implementierung mit fachkundigen Nutzern zu verifizieren, ob das geplante Konzept vollständig umsetzbar ist. Gegebenenfalls notwendige Korrekturen können dann vor dem Start erarbeitet und mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Das reduziert die Eintrittswahrscheinlichkeit und die negativen Auswirkungen des Risikos erheblich.

Für die übrigen Risiken im Portfolio ist die Eintrittswahrscheinlichkeit eher gering einzuschätzen (1-2) und daher akzeptabel. Dennoch ist vor allem Risiko 3 im Hinblick auf seinen Einfluss auf den Projekterfolg bzw. einen großen monetären Schaden im Zuge der Projektüberwachung zu beobachten.

Als Stakeholder werden Personen oder Interessengruppen bezeichnet, die unmittelbar von dem Projekt betroffen sind oder ein begründetes Interesse daran haben. Ein einflussreicher Stakeholder alleine kann den Erfolg des Projekts beeinflussen. Daher müssen alle potenziellen Stakeholder zunächst identifiziert werden. Zu unterscheiden sind vier Typen von Stakeholdern [Vgl. CRON, 2013, S.44ff]. Jeder Stakeholder kann nach zwei Dimensionen kategorisiert werden:

- Interesse an dem Projekt und den Ergebnissen und
- Macht/ Wirkungsgrad, die auf das Projekt ausgeübt werden kann.

Daraus ergibt sich die in Abbildung 7 skizzierte Macht-Interessen-Matrix (allgemein und projektspezifisch). Für jede Kategorie gibt es Normstrategien zum Umgang mit den Stakeholdern. Relevant für das Projekt sind einerseits die Stakeholder, welche ein großes Interesse am Projektvorhaben zeigen und gleichzeitig einen großen Einfluss geltend machen können (Gruppe D). Hierzu gehören die Leitung des SDM International Bereichs als Auftraggeber, das Team SDM Operations des SDM (hauptverantwortlich für Reporting- und Analysethemen) sowie die Region bzw. Country Engagement Manager, welche die operative Steuerung einzelner Landesgesellschaften ausüben. Für diese Stakeholder empfiehlt sich eine partizipative Strategie, welche durch intensiven Austausch und wechselseitige Kommunikation geprägt ist. Andererseits ist der Business Partner Finance & Controlling des SDM-Bereichs ein Stakeholder mit nur geringem Einfluss, der aber großes Interesse an der Einführung neuer Analysewerkzeuge hat. Daher sollte dieser Stakeholder gemäß restriktiver Strategie mit den wichtigen Informationen zum Projekt versorgt werden, um eine positive Einstellung zu erhalten. Darüber hinaus sind zurzeit keine Stakeholder mit geringem Interesse am Projekt bekannt. Allerdings muss im Zuge des Stakeholder Managements kontrolliert werden, ob sich in diesen beiden Quadranten im Projektverlauf Stakeholder platzieren [Vgl. CRON, 2013, S.48ff].

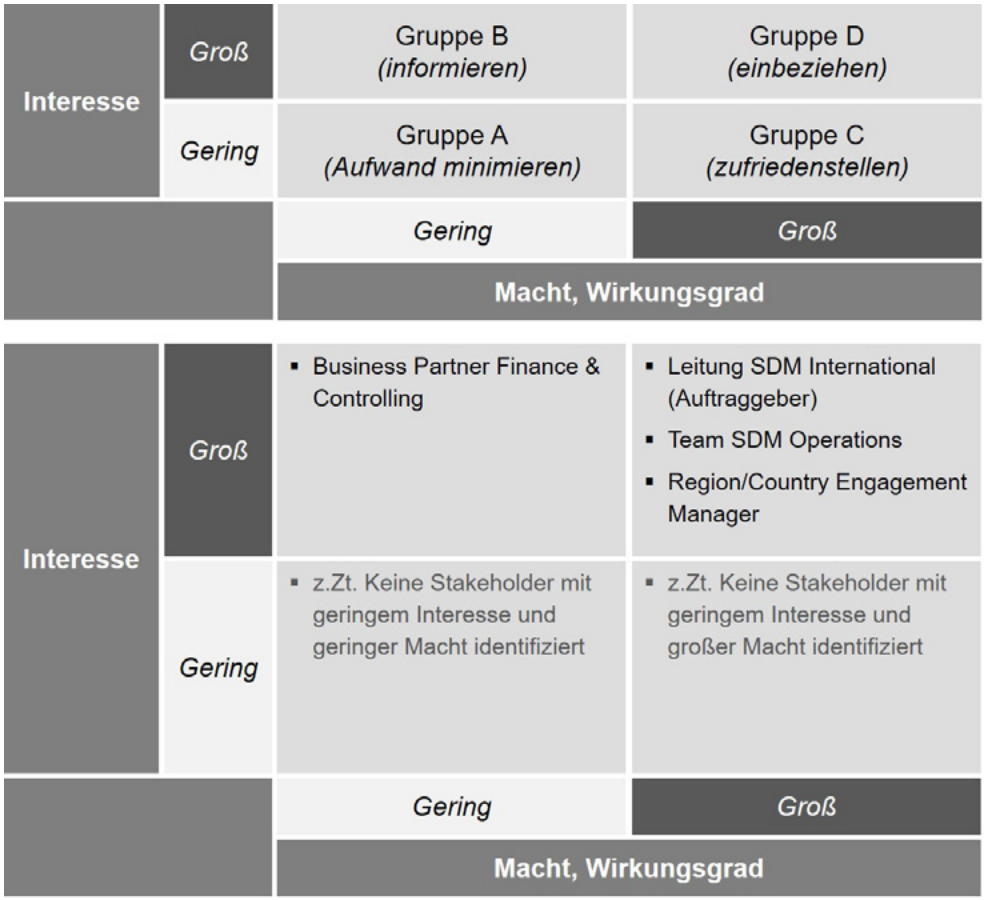


Abbildung 7 | Macht-Interessen-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CRON, 2013, S.51.)

3.1.3 SWOT-ANALYSE UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Die Ergebnisse der Umfeldanalyse werden zusammengefasst und um eine Betrachtung der internen Stärken und Schwächen in der SWOT-Methodik ergänzt. Damit werden die Chancen und Risiken, die das Projektumfeld bietet, sowie die Stärken und Schwächen, die im Projekt bzw. der Projektorganisation selbst begründet liegen, transparent gegenübergestellt [Vgl. HUNGENBERG, 2001, S.72ff. & MEFFERT & BRUHN, 2006, S.182f].

Das Projekt wird demnach besonders durch die folgenden Stärken begünstigt:

- Das Projektteam verfügt über ein sehr großes Know-how zum Unternehmen.
- Mit der Anbindung an das Informationssystem der T-Systems verfügt der Geschäftsbereich zudem über eine stabile und valide Datenbasis.
- Das entwickelte Konzept für ein Management Dashboard kann mit vergleichsweise geringen Kosten und Aufwand umgesetzt werden.

Allerdings stehen den Stärken auch einige interne Schwächen gegenüber:

- Aufgrund der komplexen Organisation sind Abstimmungsprozesse zeitintensiv.
- Eine Schwäche ist auch die geringe Zukunftsfähigkeit der Anwendung, weil Alternativen zur Eigenentwicklung Web-basiertes Reporting ermöglichen.

Neben diesen internen Faktoren bietet das Projektumfeld folgende Chancen:

- Das Projekt unterstützt direkt den Anspruch der T-Systems, effizienter zu arbeiten und die Transparenz über das Geschäft zu steigern.
- Daher steigt innerhalb der gesamten Organisation der Bedarf an Informationen, oftmals fehlt in der Informationsflut aber die nötige Übersicht.

Demgegenüber bedrohen folgende Risiken von außen bzw. aus dem Unternehmen der T-Systems den Projektablauf und erfolgreichen Projektabschluss:

- Die komplexe Organisation des Unternehmens mit vielen Schnittstellen zu anderen Bereichen erzeugt einen hohen Abstimmungsaufwand.
- Wesentlich gefährlicher für das Projekt sind Zielkonflikte zwischen Linien- und Projektorganisation, weshalb die ursprünglich eingeplanten Ressourcen oftmals nicht in vollem Umfang für die Projektarbeit zur Verfügung stehen. Damit ist der rechtzeitige Projektabschluss bedroht.

Aus dieser Matrix-Darstellung der Chancen und Risiken (extern) sowie der Stärken und Schwächen (intern) lassen sich erste Strategieoptionen erkennen. Ausgehend von den Dimensionen der SWOT-Matrix können vier Strategie-Kategorien unterschieden werden [Vgl. ABPLANALP & LOMBRISER, 2000, S.64ff].

Aus diesen Strategiealternativen muss im nächsten Schritt eine effektive Gesamtstrategie für das Projekt ausgewählt werden. Dabei müssen die ermittelten kritischen Einflussfaktoren zugrunde gelegt werden, welche das Gelingen oder das Scheitern des Vorhabens maßgeblich beeinflussen. Die Implementierungsstrategie muss auf die spezifischen Rahmenbedingungen im Unternehmen abgestimmt sein.

3.2 OPERATIVE PROJEKTPLANUNG

Die operative Planung beschreibt, wie die definierten Ziele erreicht werden sollen. In den Unterpunkten Organisation, Strukturplan/Arbeitspakete sowie Aufwandsschätzung und Terminplanung wird herausgestellt, was getan werden muss, um das vorgestellte Konzept für ein Management Dashboard umzusetzen.

3.2.1 PROJEKTORGANISATION

Für das Projekt Konzeption von neuen Business Intelligence-Werkzeugen wird die Einrichtung einer Stab-Projektorganisation empfohlen (vgl. Abbildung 8) [Vgl. KILIAN et al., 2008, S.38ff].

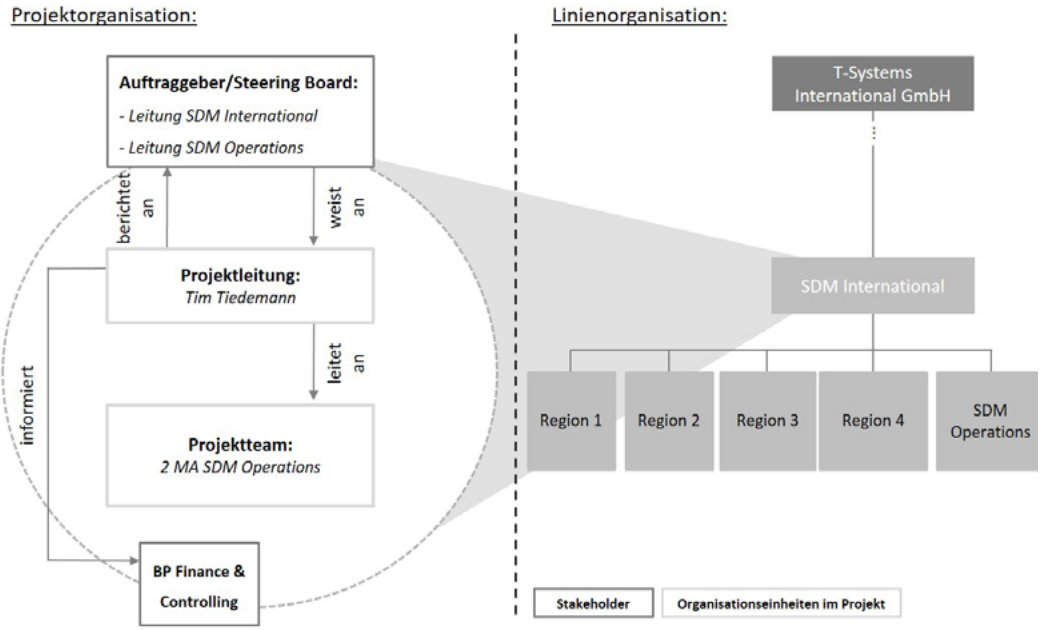


Abbildung 8 | Beispielhafte Projektorganisation in Form einer Stabsorganisation (Quelle: eigene Darstellung)

Das bietet den Vorteil, dass das Projekt in Nähe des Managements platziert ist und somit im Hinblick auf den überschaubaren Umfang eine praktikable Lösung naheliegt. Das Steering Board sollte mit dem Auftraggeber (Leitung SDM International) sowie dem verantwortlichen Leiter des SDM Operations, der in seiner Funktion die Aufsicht über die Reporting- und Analyseprozesse sowie

die hierfür eingesetzten Tools hat (= Stakeholder), besetzt werden. Die Gesamtprojektleitung wird vom Verfasser dieses Beitrags in seiner Funktion als Projektmanager bei SDM Operations wahrgenommen. Für das Projektteam sind zwei Mitarbeiter aus dem Bereich SDM Operations zu benennen. Diese Mitarbeiter werden neben ihrer Tätigkeit in der Linienorganisation mit Aufgaben der Projektarbeit betraut. Der Business Partner Finance & Controlling wird bei Bedarf hinzugezogen. Mit dieser Organisation ist gewährleistet, dass jeder betroffene Bereich im Projekt vertreten ist und die benötigten Ressourcen optimal zusammenwirken. Die in der Umfeldanalyse identifizierten Stakeholder sind ebenfalls in das Projekt einzubinden bzw. zumindest im Rahmen des Stakeholder-Managements regelmäßig über den Projektfortschritt und die Ergebnisse zu informieren.

3.2.2 PROJEKTSTRUKTURPLAN UND ARBEITSPAKETE

Für dieses Projekt wurde ein Projektstrukturplan (PSP) erstellt, der einen objekt- und funktionsorientierten Ansatz [Vgl. BEA et al., 2008, S.140ff.] kombiniert. Die einzelnen Teilaufgaben werden an dieser Stelle kurz erläutert. Nach Genehmigung und Auftragserteilung muss in Abstimmung mit dem Projektlenkungsausschuss ein detaillierter PSP erarbeitet werden.

1. **Projektplanung (100):** Umfasst alle Planungsaktivitäten in der Startphase. Nach der Erstellung und Genehmigung des Projektauftrags (Lasten- und Pflichtenheft) ist die Projektorganisation einzurichten, ein Kick-off Meeting vorzubereiten und das Projekt offiziell zu starten.
2. **Konzept (200):** Unter dieser Teilaufgabe werden alle Arbeitspakete subsummiert, die notwendig sind, um das vorgestellte Konzept für die Implementierung vorzubereiten. Hierzu gehört erstens die Kompatibilitätsprüfung zwischen Datenquelle und Software-Plattform MS Excel. Zweitens die Prüfung der Datenbasis mit dem verantwortlichen Business Partner Finance & Controlling. Drittens muss das vorgestellte Konzept für das Management Dashboard mit dem Lenkungsausschuss abgestimmt werden. Viertens werden etwaige Änderungswünsche eingearbeitet. Schließlich erfolgt die Freigabe des Konzepts durch den Auftraggeber.
3. **Management Dashboard (300):** Nach erfolgter Genehmigung kann die geplante Anwendung in MS Excel umgesetzt werden (eine Untergliederung in weitere Arbeitspakete erfolgt in der Feinplanung).
4. **Testing (400):** Nach der Implementierung muss das Management Dashboard auf Fehler überprüft werden. Abweichungen vom vereinbarten Soll-Zustand sind zu korrigieren. Nach erfolgreichem Test und Dokumentation der Projektergebnisse wird das neue Tool in den Analyseprozess integriert.

3.2.3 AUFWANDSSCHÄTZUNG, TERMIN- UND KOSTENPLANUNG

Ausgehend von dieser Strukturierung des Gesamtprojekts lässt sich eine grobe Abschätzung der Arbeits- und Personalaufwände pro Arbeitspaket in Personentagen (PT) treffen [Vgl. BEA et al., 2008, S.144ff.]. In Tabelle 2 sind aus Gründen der Übersichtlichkeit die zu erwartenden Aufwände für die Teilaufgaben aggregiert abgebildet. Der Aufwand wird in Personentagen (PT) angegeben. Ein Personentag entspricht einem Arbeitstag (AT) mit acht Zeitstunden. Die Aufwände wurden unter Einbeziehung von Erfahrungswerten vergleichbarer Projekte ermittelt.

Teilaufgabe	Aufwand (in PT)	Ressourcen	Verfügbarkeit (in %)	Dauer (in AT)
100	10	Tim Tiedemann	80%	13
200	2 6	Tim Tiedemann 2 MA SDM Operations	80% Je 60%	3 5
300	3 24	Tim Tiedemann 2 MA SDM Operations	80% Je 60%	4 20
400	4 6	Tim Tiedemann 2 MA SDM Operations	80% Je 60%	5 10
Summe	55	-	-	60

Tabelle 2 | Aufwands- und Ressourcenplanung pro Teilaufgabe (Quelle: eigene Darstellung)

Bei dieser Aufwandsschätzung wurde unterstellt, dass der Projektleiter über die gesamte Dauer mit 80% seiner Kapazität verfügbar ist. Für die beiden Projektmitarbeiter aus dem SDM Operations Team wird eine Verfügbarkeit von durchschnittlich 60% angestrebt, da diese Mitarbeiter neben der Projekttätigkeit Aufgaben in der Linie erfüllen müssen. Daher stehen sie nicht mit vollständiger Kapazität für die Projektarbeiten zur Verfügung. Die geplante Kapazität muss von der Leitung des SDM bei Abschluss des Projektauftrags garantiert werden. Andernfalls verlängert sich die Laufzeit der einzelnen Arbeitspakete in Abhängigkeit von der tatsächlichen Mitarbeiterkapazität. Das ist mit dem Lenkungsausschuss abzustimmen. Die Dauer in Arbeitstagen für die Teilaufgaben laut Tabelle 2 ergibt sich als Quotient aus dem Aufwand, der Anzahl der Mitarbeiter und deren individueller Verfügbarkeit zu Aufwand (AT) = PT / (MA x Verfügbarkeit). Unter diesen Annahmen werden für das Projekt ein geschätzter Aufwand von 55 Personentagen und eine Gesamtdauer der Arbeitspakete von 60 Arbeitstagen kalkuliert. Warte- und Pufferzeiten sind zusätzlich zu planen. Insgesamt ließe sich die Implementierung eines Management Dashboards folglich (unter Maßgabe der erläuterten Randbedingungen) innerhalb von etwa zwölf Kalenderwochen realisieren.

Die Informationen aus Projektstrukturplan, Aufwands-/Ressourcenplanung und Terminplan werden genutzt, um eine valide Planung der Projektkosten vorzunehmen. Das geschieht in erster Linie zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens. Grundsätzlich sind Top-down- und

Bottom-up-Kalkulation zu unterschieden. Beim Top-down-Ansatz wird ein festes Budget auf die einzelnen Projektelemente verteilt. Die Mittelverteilung Bottom-up erfolgt auf Arbeitspaketebene und orientiert sich somit an der Projektstruktur. Aufgrund der höheren Genauigkeit des Bottom-up-Ansatzes und trotz größerem Aufwand wird die Kalkulation hier ebenfalls nach diesem Prinzip durchgeführt [Vgl. ZIMMERMANN et al., 2006, S.267ff.]. Zu differenzieren sind Personal- und Sachkosten für Sachgüter und Dienstleistungen, die zur Leistungserstellung benötigt werden [Vgl. BURGHARDT, 2013, S.85f]. Als Kalkulationssatz für die Personalkosten gilt:

Personalkosten = Aufwand (PT) * spezifische Kosten/Mitarbeiter und Tag

Die Personalkosten werden im Projekt den mit Abstand größten Anteil ausmachen. Um die Personalkosten zu bestimmen, muss den Gehältern der Arbeitgeberanteil der Sozialabgaben (Lohnnebenkosten) zugerechnet werden. Neben den so ermittelten Personalkosten ist ein pauschaler Sachkostensatz pro Mitarbeiter zu berücksichtigen, der sich etwa an vergleichbaren Projekten orientiert. Darin sind Kosten für Telekommunikation und benötigte Hard- und Software ebenso wie ein Reisekostenbudget enthalten. Im Falle eines Zeitverzugs durch fehlende Kapazität können diese Kosten höher ausfallen.

4 PROJEKTNUTZEN UND AUSBLICK

Die Darstellung des Projektnutzens wird aufgeteilt nach dem qualitativen Nutzen in Form von Verbesserungen der Arbeitsabläufe und -Prozesse und einer quantitativen Nutzenrechnung, um die zu erwartenden Einsparungs- und Ergebniseffekte für die Entscheider transparent zu machen. Zentrale Frage ist, welche Vorteile dem SDM International aus der Konzeption und Implementierung des neuen Tools entstehen. Das Kapitel schließt mit einem kritischen Blick auf die Methoden und Untersuchungsergebnisse sowie mit einem Ausblick auf die Zukunft des Informationssystems.

4.1 QUALITATIVER NUTZEN

Der qualitative Projektnutzen umfasst alle Verbesserungen in Arbeitsabläufen, Steuerungs- und Entscheidungsprozessen des SDM International, welche durch den Einsatz des Management Dashboards erzielt werden können. Diese werden in drei Gruppen zusammengefasst. Als unmittelbares Ergebnis aus dem Projekt hilft das Management Dashboard:

1. Die Transparenz über das Geschäft zu steigern. Das neue Tool liefert weniger Details, dafür aber einen umfassenden Blick über die Geschäftsentwicklung in Summe. Damit können

Trends in der Performance der Länder früher als bisher erkannt und gesteuert werden. Das neue Tool ist zudem die Grundlage für die Initiierung von Optimierungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen.

2. Aufwand und Reaktionszeiten zu reduzieren. Das Tool senkt den manuellen Reporting- und Analyseaufwand für das gesamte Team des SDM International mit standardisierten Analysesichten, die zwar regelmäßig benötigt werden, aber bisher ad-hoc erzeugt werden müssen. Mit den vordefinierten Formaten verringert sich folglich auch die Reaktionszeit auf Anfragen des Managements. Angemerkt ist, dass dieser Effekt nicht rein qualitativ ist, da er auch zu Einsparungen und damit zu einem monetären Nutzen führt.
3. Manager und Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Das Tool bietet Darstellungsformen und Formate, die auf die Anforderungen von Managern und Führungskräften abgestimmt sind, d.h. vordefinierte/ standardisierte Sichten und Analysen, wenig Details mit Fokus auf die Top-Kennzahlen. Das erleichtert die Übersichtlichkeit, führt zu schnelleren Analysen und liefert dem Management eine echte Entscheidungsunterstützung.

4.2 QUANTITATIVER NUTZEN

Zur Kalkulation des quantitativen Nutzens aus dem Projekt werden die definierten Werte der Projektziele herangezogen. Demzufolge führt die Inbetriebnahme des Tools erstens zu einer Senkung der prozessorientierten Personalkosten im SDM International um 15% und zweitens zu einer Ergebnisverbesserung von 2%. Die Ergebnisverbesserung wird erreicht durch:

- die prozessorientierten Einsparungen (0,8pp von 2% Ergebniswachstum) und
- Programme zur Effizienzoptimierung in den Länderprojekten, welche mithilfe des neuen Tools initiiert und gesteuert werden können (1,2pp).

Die Ziele werden bis 6 Monate nach Inbetriebnahme realisiert. Ausgehend von Vergangenheitswerten ergibt sich bei 2% Steigerung ein avisierter Gesamtnutzen von ca. 400.000€.

Die Einsparungen aus Prozessoptimierung errechnen sich wie folgt:

- Unterstellt werden die durchschnittlichen Personalkosten und 26 betroffene Mitarbeiter sowie 20 Arbeitstage pro Monat und 8 Arbeitsstunden pro Tag.
- Durch den Einsatz des Tools im Unternehmensbereich SDM International kann eine Arbeitsstunde pro Tag und Mitarbeiter eingespart werden.
- Daraus ergeben sich gesamte Einsparungen von ca. 150.000€ für sechs Monate.

Nach dieser Nutzenrechnung können die prozessorientierten Personalkosten im Zeitraum von sechs Monaten nach Inbetriebnahme um etwa 12,5% reduziert werden. Das ist weniger als das definierte Ziel von 15%, allerdings wurde hier bewusst eine zurückhaltende Kalkulation zugrunde gelegt. Zusätzliche Einsparungen sind realistisch. Der Effekt liefert einen Beitrag von 0,8 pp zu dem Ergebnis-Steigerungsziel. Die übrigen 1,2 pp müssen über Optimierungsprogramme in den Ländern realisiert werden.

Abschließend soll an dieser Stelle auf die Einschränkungen des Konzepts aufgrund der Umsetzung als Excel-Tool hingewiesen werden. Der vergleichsweise geringe Funktionsumfang von Microsoft Excel ist besonders problematisch, wenn in Zukunft Inhalte und Funktionalitäten integriert werden sollen, die nicht im Konzept vorgesehen waren und in Excel nicht umgesetzt werden können. Eine Lösung dieses Problems sind Web-basierte Dashboard- bzw. Cockpit-Lösungen, welche direkt auf der Datenbasis aufsetzen und die Informationen in Standardformaten visualisieren. Solche Produkte sind weit verbreitet und werden von einer Vielzahl von Anbietern entwickelt (z.B. Arcplan Management Cockpit, BOARD ToolKit, SAP Business One, IDL.Cockpit etc.). Zusammengefasst bieten Web-basierte Anwendungen folgende Vorteile [Vgl. GOETZPARTNERS, 2012, S.12f]:

- Unbegrenzten Zugriff auf Informationen des Unternehmens unabhängig von Zeit, Ort und Endgerät.
- Direkte Verfügbarkeit von Informationen für das Management, ohne dass aufwendige manuelle Auswertung und Aufbereitung nötig sind (Selbstbedienung für Führungskräfte).
- Möglichkeiten der Visualisierung, die über Microsoft Excel hinausgehen, (z.B. Brückencharts, interaktive Tachometergrafiken etc.).
- Individuellen Aufbau nach den Wünschen bzw. Anforderungen der Nutzer.

Die Nachteile des Web-Formats sind neben vergleichsweise hohem Aufwand und Kosten für die individuelle Entwicklung, die Schwierigkeit Grafiken aus der Anwendung in Microsoft PowerPoint zu überführen. Das geplante Excel-Konzept ist über Zusatzprogramme direkt mit PowerPoint verbunden. Da PowerPoint das Hauptwerkzeug für die Erstellung von (Management-)Präsentationen, Analysen und Entscheidungsvorlagen im SDM International ist, sind Tabellenberichte als Grundlage für Präsentationen trotz fortschreitender Automatisierung im Reporting vorläufig nicht ersetzbar.

Die Empfehlung ist daher, das Konzept wie geplant in Microsoft Excel umzusetzen. Nach erfolgreicher Inbetriebnahme (Erreichung der GP-Verbesserungs-Ziele) kann die Implementierung eines zusätzlichen Web-basierten Tools für Adressaten im Management geprüft werden. Gegebenenfalls können die erzielten GP-Effekte in die Entwicklung investiert werden. Allerdings bleibt festzuhalten, dass das neue Tool aufgrund seiner guten Verzahnung mit PowerPoint auch langfristig ein fester Bestandteil des SDM Informationssystems sein wird.

ANHANG

LITERATUR

ABPLANALP, P. A.; & LOMBRISER, R. (2000): Unternehmensstrategie als kreativer Prozess. München: Gerling Akademie Verlag.

BEA, F. X.; SCHEURER, S.; & HESSELMANN, S. (2008): Projektmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

BURGHARDT, M. (2013): Einführung in Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle und Abschluss. Erlangen: Publicis Publishing.

CHAMONI, P.; & GLUCHOWSKI, P. (2004): Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen. Wirtschaftsinformatik, 46. Jg., 2004, Nr. 2, S. 119-128.

CHAMONI, P.; & GLUCHOWSKI, P. (2006): Analytische Informationssysteme: Business Intelligence Technologien und Anwendungen (3. Ausg.). Berlin: Springer Verlag.

CRON, D. (2013): Umfeld- und Stakeholderanalyse. In R. Wagner, & N. Grau, Basiswissen Projektmanagement – Projekte planen, Risiken erkennen (S. 31-52). Düsseldorf: Symposion Publishing.

ENGELS, C. (2014): Basiswissen Business Intelligence (2. korrigierter Nachdruck Ausg.). Witten: W3L GmbH.

HUNGENBERG, H. (2001): Strategisches Management: Ziele - Prozesse - Verfahren. Wiesbaden: Gabler Verlag.

KEMPER, H.-G.; MEHANNA, W.; & UNGER, C. (2004): Business Intelligence: Grundlagen und praktische Anwendungen – Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung. Wiesbaden: Vieweg Verlag.

KILIAN, D.; MIRSKI, P.; HAUSER, M.; & WEIGEL, M. (2008): Projektmanagement: Praxis, Theorie, Werkzeuge. Wien: Linde Verlag.

LITKE, H.-D. (2007): Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen - Evolutionäres Projektmanagement (5. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.

MEFFERT, H.; & BRUHN, M. (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden (5. ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

ZIMMERMANN, J.; STARK, C.; & RIECK, J. (2006): Projektplanung – Modelle, Methoden, Management. Berlin: Springer Verlag.

ELEKTRONISCHE QUELLEN

DEUTSCHE TELEKOM AG (2016). Geschäftsbericht 2016. Abgerufen am 31. März 2016 von Homepage der Deutschen Telekom AG (http://www.telekom.com): http://www.telekom.com/static/-/296158/7/160225-q4-15-pdf-si

GOETZPARTNERS MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH. (2012). Publikationen: Management Cockpit - Unternehmen effektiv und effizient auf Basis von steuerungsrelevanten Informationen führen. Von http://www.goetzpartners.com: http://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/Management_Cockpit_Brochure_Deutsch_FINAL.pdf abgerufen

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH. (2014). Unternehmenspräsentation T-Systems. Abgerufen am 11. August 2015 von Homepage der T-Systems (http://www.t-systems.de): http://www.t-systems.de/umn/t-systems-unternehmenspraesentation/1210118_2/blobBinary/Unternehmenspraesentation.pdf?ts_layoutId=758568

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH. (2015A). Fachauftritt: Systems Integration - SDM International. Abgerufen am 21. Juli 2015 von Intranet der T-Systems (http://t-systems.telekom.de): http://t-systems.telekom.de/cms/tsi-d/de/news/icto/si/templateId=renderInternalPage/id=2036170.html

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH. (2015B). Referenzen. Abgerufen am 20 Juli 2015, von Homepage der T-Systems (http://www.t-systems.de): http://www.t-systems.de/referenzen/referenzen/753568?ts_page=3&ts_beanId=753572

WIRTSCHAFTSWOCHE (2015). Entschlossenheit – Manager haben Angst vor Entscheidungen. Abgerufen am 31.03.2016 von wirtschaftswoche.de: http://www.wiwo.de/erfolg/management/entschlossenheit-manager-haben-angst-vor-entscheidungen/12544386.html

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Datenhaltung der T-Systems (Schema)

Abbildung 2 | Entwurfsansicht für das Template Dashboard View

Abbildung 3 | Entwurfsansicht für die Templates Deep-Dive-View und Scenario-Compare-View

Abbildung 4 | Entwurfsansicht für das Template Simulation-View

Abbildung 5 | Kalkulationslogik der Run Rate (schematisch)

Abbildung 6 | Risiko-Portfolio

Abbildung 7 | Macht-Interessen-Matrix

Abbildung 8 | Beispielhafte Projektorganisation in Form einer Stabsorganisation

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Bewertungsskala für Projektrisiken, eigene Darstellung

Tabelle 2 | Aufwands- und Ressourcenplanung pro Teilaufgabe, eigene Darstellung

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

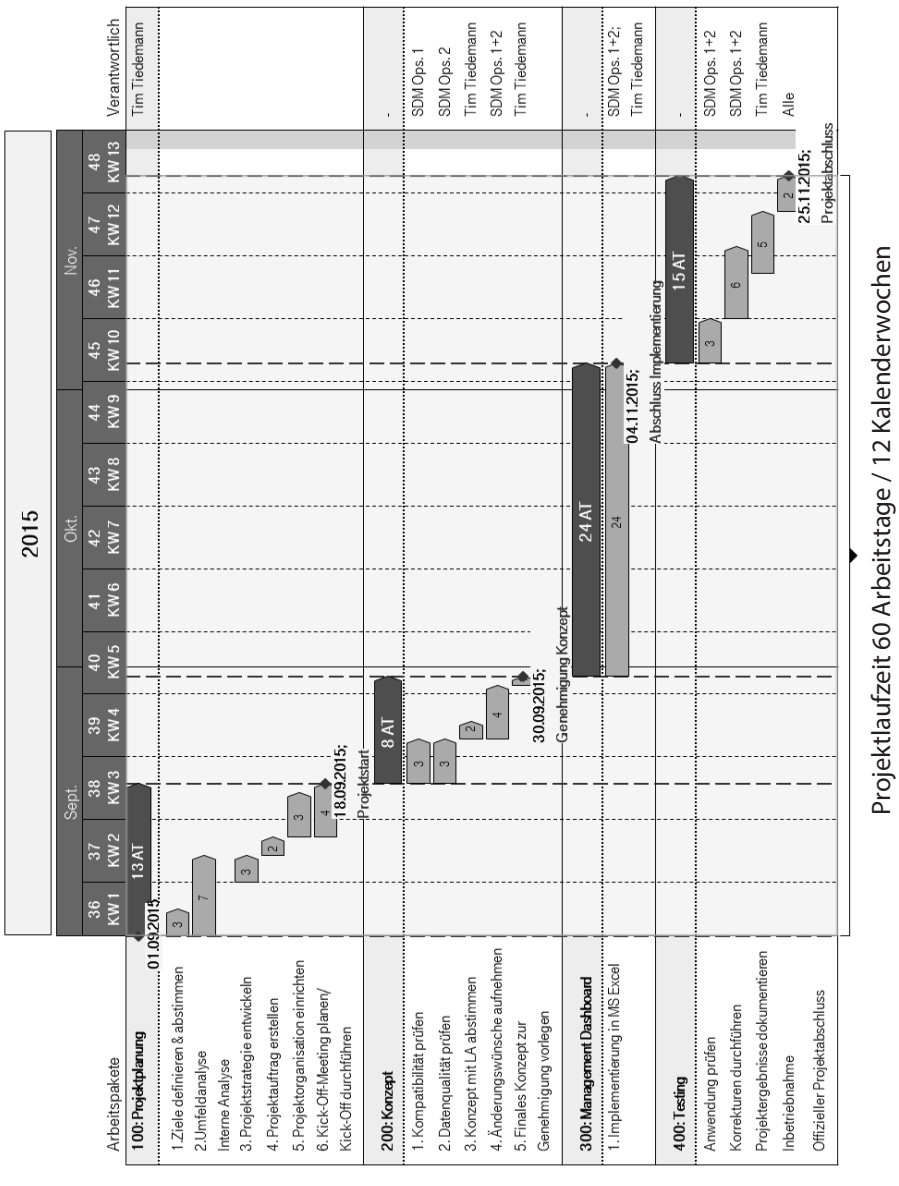
APAC	Asia-Pacific
AT	Arbeitstag
BI	Business Intelligence
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EMEA	Europe Middle East and Africa
ICT	Information and Communication Technology
LBU	Local Business Unit
OLAP	On-Line Analytical Processing
pp	Prozentpunkte
PT	Personentage
SDM	Service Delivery Management
SI	Systems Integration
TSI GmbH	T-Systems International GmbH

ANHANGSVERZEICHNIS

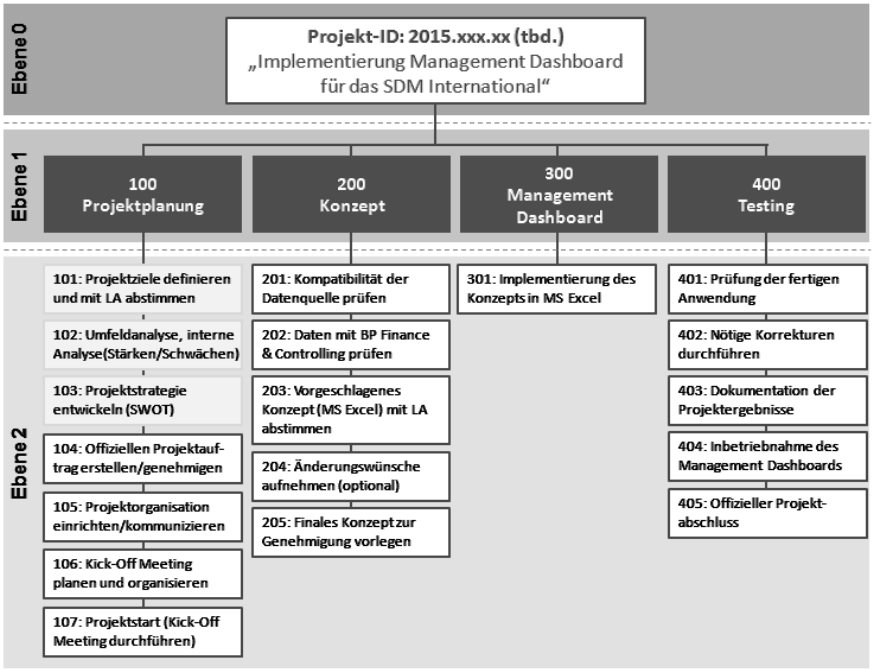
Anhang 1 | Zeitplanung für den Projektablauf

Anhang 2 | Projektstrukturplan

Anhang 1 | Zeitplanung für den Projektablauf



Anhang 2 | Projektstrukturplan



AUTOREN-BIOGRAFIEN

JULIAN EITEL, M.SC.

Julian Eitel, Jahrgang 1989, studierte an der technischen Hochschule Ingolstadt Wirtschaftsingenieurwesen. Entsprechend seiner Vertiefungsrichtung Produktion und Logistik arbeitete er im Laufe seines Studiums für ein Jahr bei der Robert Bosch GmbH. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten waren dabei die Analyse und Optimierung von Produktionssystemen anhand von Lean-Prinzipien, die Planungsunterstützung und anschließende Ausbringungssteigerung bei dem Neuanlauf einer Fertigungslinie sowie die Konzeptionierung und Implementierung eines Kanban-Systems in der Großserienfertigung von Motorkomponenten.

Seit 2013 arbeitet Julian Eitel bei der TMG Consultants GmbH, einem führenden deutschen Beratungsunternehmen für die produzierende Industrie. Dabei liegt der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit auf dem Fachgebiet „Operations Strategy“, also der Analyse und Optimierung von Produktionsstrategien und Produktionsnetzwerken. Darüber hinaus erstreckt sich die Beratungserfahrung von Julian Eitel ebenso auf die Geschäftsmodellinnovation und Geschäftsprozessoptimierung, die Ausarbeitung und Implementierung maßgeschneiderter Industrie 4.0 Strategien sowie die Konzeptionierung und Realisierung von Produktionssystemen.

Berufsbegleitend absolvierte Julian Eitel ein Masterprogramm an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin mit der Vertiefungsrichtung Innovations- und Technologiemanagement, welches er im Jahr 2015 erfolgreich beendete.

CHRISTOPH ENGLERT, M.A.

Christoph Englert wurde 1988 in Aschaffenburg geboren. Nach dem Abitur am Hanns-Seidel-Gymnasium in Hösbach studierte er an der Hochschule Aschaffenburg „Internationales Technisches Vertriebsmanagement“ (B.Eng) und arbeitete nebenbei als Marketing Analyst in Deutschland als auch in den USA.

Nach dem erfolgreichen Abschluss seines Bachelorstudiums begann er 2012 sein Projekt-Kompetenz-Masterstudium an der SIBE Steinbeis Hochschule im Bereich General Management. Kooperierendes Unternehmen war hierbei die Würth-Gruppe, wo Christoph Englert als Produktmanager im chemisch-technischen Bereich beschäftigt war. Neben der betriebswirtschaftlichen Sicherstellung seines Produktbereichs, begleitete er erfolgreich unterschiedliche Produkteinführungsprozesse, wobei er sich besonders auf den lebensmittelnahen Chemiebereich spezialisierte.

Noch während seines Studiums an der SIBE wechselte Englert 2014 als Assistent in die Konzernleitung der Würth-Gruppe. Hierbei war er unter anderem für das Geschäftsbereichscontrolling von 22 Firmen zuständig und leitete mehrere gesellschaftsübergreifende Einzelprojekte.

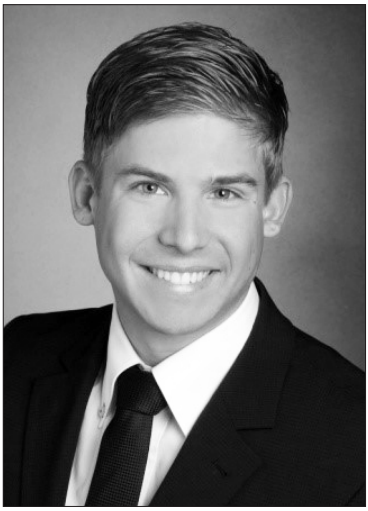
Nach drei Jahren bei Würth entschloss sich Englert zu einem Branchenwechsel und ist seit 2015 als internationaler Produktmanager bei Linde Material Handling tätig. Neben der Betreuung und strategischen Steuerung des aktuellen Produktsortiments im Bereich Elektrostapler, verantwortet er inzwischen als Projektleiter den Markteinführungsprozess aller Linde-Flurförderzeuge, die mit einer Lithium-Ionen Batterie ausgestattet sind.

JENNIFER GÄRTNER, M.A.

Jennifer Gärtner ist seit 1. Juli 2014 für die interne und externe Kommunikation im Werk Feuerbach der Robert Bosch GmbH zuständig. Zu ihren Verantwortungsbereichen gehören klassische Kommunikation über die Mitarbeiterzeitschrift des Werks, Online-Kommunikation wie Intranet und Social-Business-Plattform, Führungskräfteberatung rund um interne und externe Kommunikation sowie Pressearbeit.

Jennifer Gärtner wurde am 10. September 1987 in Albstadt geboren und lebt heute in Stuttgart. Nach dem Abitur 2007 studierte sie BWL/Medien und Kommunikation an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und arbeitete ab 2010 nach Absolvierung ihres Bachelorabschlusses bei einem Energieversorger in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Vertriebsmarketing B2B. 2012 entschloss sie sich für ein berufsintegriertes Masterstudium an der School of International Business und Entrepreneurship (SIBE) in Kooperation mit der Robert Bosch GmbH. Dort befasste sie sich in der Abteilung für zentrale Organisationsentwicklung mit neuen Arbeitsmodellen in einem agilen Unternehmen.

MARIO HARSCH, M.SC.



Im Jahr 2008 hat Mario Harsch das Studium zum Bachelor of Arts an der Dualen Hochschule Baden Württemberg in Karlsruhe, in Kooperation mit der Neff GmbH begonnen und die Prüfung zum Bachelor of Arts 2011 abgelegt. Im direkten Anschluss dieses Studium stieg er für ein Jahr als Disponent bei seinem Ausbildungsunternehmen, der Neff GmbH, in der Abteilung Supply Chain Suppliers ein und übernahm die Materialdisposition verschiedener Lieferanten sowie die Lohnveredlerabwicklung. Dieses Jahr diente dem Sammeln von Berufserfahrung und der Vorbereitung auf das im November 2012 begonnene Masterstudium zum M.Sc. in International Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Während dieses Studiums arbeitete Mario Harsch in der Abteilung Supply Chain Efficiency und war im Projektteam zur Logistikprozessgestaltung der Einführung einer neuen Herdreihe tätig. Nach dem Studium arbeitete er für ein Jahr im dritten und noch fehlenden Bereich der SC, der Planung. Hier war er u.a. für die Fertigungsplanung einzelner Montagelinien zuständig.

Im direkten Anschluss wechselte er in die Zeitwirtschaft, in der er bis heute tätig ist. Hier ist er für die Taktungen der Montagelinien, Ratioprojekte und vieles mehr zuständig. Die Neff GmbH in Bretten ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Bosch Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) mit Headquarter in München. Neben Herden und Backöfen für die unterschiedlichen Marken der BSH, werden alle Dunstabzugshauben der BSH in Bretten produziert.

BENJAMIN HÖLZLE, M.SC.

Benjamin Hölzle wurde 1988 in Memmingen geboren und ist momentan in Stuttgart wohnhaft. Nach seinem Bachelor-Studium des Wirtschaftsingenieurswesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Kooperation mit der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, wechselte er 2012 zur TMG Consultants GmbH, einem führenden Beratungshaus für die produzierende Industrie. Gleichzeitig nahm er sein Studium an der School of International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin auf, das er 2014 erfolgreich mit einem Master of Science in International Management und einem MBA der Universidade Católica de Santos (Brasilien) abschloss. Im Rahmen seines damit verbundenen Studienprojekts leitete er die TMG-Studie ‚Green Logistics 2013' und entwickelte einen Beratungsansatz zur ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung in der produzierenden Industrie. Heute ist er als Senior Consultant im Competence Center ‚Supply Chain Management & Logistik' tätig und unterstützt in dieser Funktion sowohl mittelständische Unternehmen als auch Konzerne in internationalen Beratungsprojekten. Sein Arbeitsfeld umfasst dabei sowohl die Optimierung und Restrukturierung bestehender Wertschöpfungssysteme als auch die Konzeption und Realisierung neuer Produktions- sowie Logistikstrukturen. Basierend auf seinem Studienprojekt ist er zudem Verfasser mehrerer Beiträge zum Thema der ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung und Co-Autor des 2015 veröffentlichten Buchs ‚Return on Green – mit Green Management zum unternehmerischen Erfolg'.

JAN-SIMON KNAUF, M.SC.

Jan-Simon Knauf wurde 1991 in Kirchheimbolanden in der Pfalz geboren. Nach dem Erhalt des Abiturs im Jahre 2010 studierte er Bauingenieurwesen mit der Vertiefung Projektmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach in Kooperation mit der Diringer & Scheidel Bauunternehmung GmbH & Co. KG. Im Rahmen dieses Studiums konnte er durch ein Auslandssemester in Südkorea an der Chung-Ang University (Seoul) erste Erfahrungen mit internationalen Unterschieden sowie Gepflogenheiten der verschiedenen Kulturen bzw. branchenspezifischen Besonderheiten sammeln.

Im Anschluss an sein Studium erfolgte im Oktober 2013 der Einstieg bei der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH als Bauleiter im Fachbereich Tief- und Rohrleitungsbau. Der Schwerpunkt der Tätigkeit lag hierbei auf der organisatorischen und kostendeckenden Abwicklung diverser Bauprojekte mit fachlicher Führung verschiedener Baukolonnen.

Zeitgleich begann er sein Studium zum Master of Science in International Management an der School of international Business and Entrepreneurship (SIBE) welches im Oktober 2015 erfolgreich abgeschlossen wurde.

Im Frühjahr 2016 erfolgte eine dreimonatige Weiterbildung zum International Welding Engineer, durch die er in Funktion eines Schweißfachingenieures zusätzlich die Leitung des Schweißwesens innerhalb der Diringer & Scheidel Rhein-Main GmbH übernommen hat.

JASMIN LANDECK, M.A.

Jasmin Landeck ist am 05.05.1988 in Eberbach geboren. Ihr Berufseinstieg erfolgte durch die Ausbildung zur Industriekauffrau bei der Firma GELITA AG und die anschließende Zeit als kaufmännische Angestellte.

Nach dem Erwerb der Fachhochschulreife studierte sie Betriebswirtschaft und Unternehmensführung mit dem Schwerpunkt Controlling an der Hochschule Heilbronn. Einschlägige Praxiserfahrung hat sie bei der Daimler AG gesammelt. Die Bachelorarbeit zum Thema Verrechnungspreise führte mit sehr gutem Ergebnis zum Abschluss Bachelor of Arts im Februar 2013.

Im März 2013 hat Ihr Projekt-Kompetenz-Studium in Kooperation mit der Daimler AG begonnen. Während dieser Zeit hat sie sich u. a. um das Projekt zur Einführung einer Planungs-, Reporting- und Analysedatenbank gekümmert. Neben der fachübergreifenden Koordination der unterschiedlichen Anspruchsgruppen innerhalb dieses Projekts hat Sie operative Aufgaben im Bereichscontrolling der Produktkommunikation erledigt.

Im Anschluss an Ihr Studium hat Jasmin Landeck bei der KSPG AG die Stelle als Beteiligungscontrollerin in der Holding angetreten. Sie ist damit weiterhin im weltweiten Automobilbereich tätig.

EVA LOTTE PETERS, M.A., M.SC.

Eva Lotte Peters, Jahrgang 1986, studierte nach dem Abitur Medienwissenschaften an der Universität Siegen. Dort schloss sie auch ihr erstes Masterstudium in Medienmanagement ab. Vor und während der Studienzeit absolvierte sie zahlreiche Praktika in der Medienbranche bei Werbefilm- und Fernsehproduktionen sowie beim Radio. Nach einem Auslandssemester in Barcelona, begann sie im September 2013 im Brand Management der Deutschen Telekom AG in Bonn im Team International Media Management. Dort organisierte sie BestPractice Konferenzen mit Fokus auf klassische und digitale Mediathemen für Fachkollegen aus allen 14 Telekom Märkten. Das in diesem Buch vorgestellte Awards Programm hat sie federführend implementiert. Die Awards stellen eine weitere Plattform dar, das BestPractice Sharing innerhalb des Konzerns zu fördern und die Community durch Incentivierung auch künftig zu Bestleistungen in der Marketing Kommunikation zu motivieren. Parallel dazu absolvierte sie den praxisintegrierten Master of Science in International Management an der School of International Business & Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin. 2015 schloss sie ihr zweites Masterstudium erfolgreich ab. Im Januar 2016 wechselte Eva Lotte Peters ins Internationale Musik Marketing der Deutschen Telekom AG, das mit seinem Musik und Lifestyle Programm „Electronic Beats“ bereits seit 15 Jahren eine etablierte und vielfach preisgekrönte Content-Marketing Plattform betreibt. Hier arbeitete sie an der strategischen Weiterentwicklung des innovativen Online Media Portfolios aus Magazin-, TV- und Radioinhalten. Auch organisierte sie live Events im Rahmen der eigenen Electronic Beats Festival Reihe in Europa. Des Weiteren unterstützte sie die internationalen Kollegen in strategischen Fragen rund um das Musik Marketing sowie beim lokalen Roll-out des Programms.

Im Juli 2016 wagte Frau Peters einen Branchenwechsel. Nun stellt sie sich als Media Managerin spannenden neuen Herausforderungen beim Süßwarenhersteller HARIBO.

ILONA RAMIREZ, M.SC.

Ilona Ramirez wurde 1984 in Neuss geboren. Ihre berufliche Karriere startete sie mit einer Ausbildung zur Bürokauffrau bei der Deutschen Welle in Bonn. Anschließend absolvierte sie eine Weiterbildung zur staatlich geprüften Betriebswirtin mit Schwerpunkt Personalmanagement und absolvierte in der Zeit von 2008 bis 2010 ein wirtschaftswissenschaftliches Studium mit dem Abschluss B.A. an der Europäischen Fachhochschule Rhein-Erft GmbH.

Im Jahr 2013 begann sie ein Aufbaustudium zum Master of Science an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Parallel war sie bei der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG als Management-Assistentin im Bereich der Personalentwicklung tätig.

Heute ist Ilona Ramirez als Personalreferentin und Projektleiterin bei der Transgourmet Deutschland GmbH & Co. OHG beschäftigt.

LISA RIEGEL, M.SC.

Die 1990 in Ulm geborene Lisa Riegel studierte Energie- und Ressourcenmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen und absolvierte anschließend das berufsintegrierte Masterstudium zum Master of Science in International Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dies erfolgte in Kooperation mit der Voith GmbH als Partnerunternehmen, bei dem sie als Junior Referentin im Bereich Eco-Standards angestellt war. Während dieser Zeit unterstütze sie die Zentralabteilung Corporate Environment bei der Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Gefahrstoffmanagements sowie bei der internationalen Einführung einer Softwarelösung für Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement. Momentan ist sie im Qualitäts- und Umweltmanagement bei einem Fassadenbauunternehmen tätig.

ANNA MARIA ROTHROCK, M.SC.

Anna Maria Rothrock (geb. Appel), geboren 1989 in Bad Neuenahr, studierte sechs Semester an der Universität Trier. Ihre Begeisterung seit frühester Kindheit für strategisches Denken und Kommunikationswissenschaften, veranlassten sie zum Betriebswirtschafts-Studium: BWL an der Universität Trier mit der Ausrichtung Management und Marketing. Teil ihres Studiums waren zwei Auslandssemster an der Universität Bloomsburg (PA/USA), die eine Vertiefung in den Schwerpunkten Marketing und Kommunikation ermöglichten.

Ihr erster Arbeitgeber, nach Abschluss des Bachelor-Studiums, war die T-Systems GmbH in Bonn – ICT Expert im Bereich IT und TC. Anna Maria Rothrocks umfangreicher Verantwortungsbereich bei der T-Systems GmbH war im Bereich Portfolio Strategy und Sales zu finden. Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten – wie Projekt Management, Marktanalysen internationale Kommunikation – erweiterten Anna Rothrocks fachliche Qualifikationen. Für ein internes Projekt arbeite Anna Maria Rothrock zwei Monate in Chicago mit internationalen Kollegen an der Kommunikation und Roll-Outs eines neuen Produkt-Portfolios in den USA.

Parallel zur Berufstätigkeit begann sie ein Aufbaustudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin, welches sie zu Beginn 2015 mit dem Titel Master of International Management (MSc.) absolvierte. Im Jahr 2015 arbeite Anna Maria Rothrock als Project Consultant in einer Lizenzfirma in Köln. Die Betreuung von zwei Key Accounts und Markenentwicklungen waren neue Arbeitsbereiche für die ehemalige Steinbeis Studentin. Seit 2016 ist Anna Maria Rothrock wohnhaft in den USA und verfolgt weiterhin hier Ihre berufliche Leidenschaft im Bereich Strategieentwicklung & Analysen.

DIPL.-ING. (FH) DANIEL SCHWAPPACH, MBA

Daniel Schwappach, geboren 1984, studierte von 2005 bis 2010 Maschinenbau mit der Vertiefungsrichtung Energietechnik an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. Neben dem Studium absolvierte er mehrere Praktika und Werkstudentätigkeiten, u.a. in Südafrika und in der Slowakei, bei der Siemens AG. Nach der Diplomarbeit zum Thema „Energie- und Ressourceneffizienzsteigerung am Siemens Standort Nürnberg Frankenstraße“ und somit dem Abschluss zum Dipl.- Ing. (FH) begann er im Siemens Graduate Program als Trainee für den Energy Sector. Neben einem Assignment im Marketing & Strategie Bereich durchlief er zwei Stationen, eine für acht Monate in Spanien, im Projektmanagement. Im Anschluss an das Trainee Programm in 2012 übernahm Daniel Schwappach eine Stelle als Programm- und Projektmanager in Berlin für die Abwicklung von Long Terms Service Agreements sowie den Vertrieb von Zusatzgeschäften im Servicebereich für Gas- und Dampfkraftwerke in China. Seine betreuten Programme von einem chinesischen Energieversorger waren über eine Key Account Funktion gebündelt. Im Rahmen seines MBA Studiums von 2013 bis 2015 beschäftige er sich neben seiner Tätigkeit als Programm- und Projektmanager mit einem internen Change Projekt zu den strategischen Herausforderungen der Abwicklung des Servicegeschäfts in China und mit der Rolle von lean und flexiblen Organisationsstrukturen und Prozessen. Seit 2016 ist Daniel Schwappach als Business Development Manager im Kraftwerksservicegeschäft der Siemens AG tätig.

TIM TIEDEMANN, M.SC.

Tim Tiedemann, geboren 1991 in Würselen bei Aachen, studierte im dualen System an der Provadis Hochschule of International Management and Technology in Frankfurt am Main Betriebswirtschaftslehre. Parallel zu seinem Studium arbeitete er von 2010 bis 2013 bei der Deutschen Telekom AG im Commercial Marketing und Sales Controlling im Vorstandsbereich Europa und Technik in Bonn. Dort war er unter anderem maßgeblich am internationalen Roll-Out eines innovativen, wertorientierten Reporting- und Steuerungskonzepts für das Mobilfunk- und Festnetzgeschäft der Deutschen Telekom in Europa beteiligt. Von 2013 bis 2015 absolvierte er ein Masterstudium in International Management an der Steinbeis School of International Management and Entrepreneurship in Stuttgart. In dieser Zeit arbeitete er als Management Assistent im internationalen Umfeld bei der T-Systems International GmbH in Aachen und unterstützte als Projektleiter die Optimierung des Informationsmanagements und der Berichtsprozesse und -werkzeuge im Geschäftsbereich Service Delivery Management International.

Zurzeit ist Tim Tiedemann bei der T-Systems International GmbH im Bereich Financial Performance Management tätig. In dieser Funktion verantwortet er neben der Weiterentwicklung der Reportingstrukturen und -werkzeuge auch langfristige Planungsprogramme für die Einheit Service Delivery Management International.

REBECCA ZIPPELT, M.A.

Rebecca Zippelt is a human rights and business expert. She worked for the Deutsche Telekom AG as a Junior Project Manager for the planning and implementation of the corporate responsibility to respect human rights as part of the work of DT's corporate contact point for human rights. Before, she was active for different NGOs and the European Union Agency for Fundamental Rights. She studied Human Rights at the University of Essex and General Management at the School of International Business and Entrepreneurship. Rebecca Zippelt currently lives in Bonn. She can be contacted at R.Zippelt@gmx.de.

VIKTORIA ZAMANI, M.A.

Viktoria Zamani arbeitet als Regional Marketing Manager bei der Ametek GmbH – Division CREAFORM, einem weltweit führenden Hersteller von tragbaren 3D-Messtechnologien für industrielle Anwendungen. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist sie für die Organisation und Koordination diverser länderspezifischer Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen für erklärungsbedürftige High-Tech-Produkte in der Region DACH verantwortlich. Viktoria Zamani hat einen Bachelorabschluss der Eberhard Karls Universität Tübingen in Slavistik und Medienwissenschaften und mehrjährige Berufserfahrung im B2B und B2C Marketingbereich. Im Rahmen ihres berufsintegrierten Master-Studiums in General Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin – School of International Business & Entrepreneurship (SIBE) war Frau Zamani von Februar 2013 bis Januar 2015 bei der eesy-ic GmbH in Nürnberg im Bereich Marketing und Business-Development tätig.

HERAUSGEBER-BIOGRAFIEN

PROF. DR. DR. H.C. WERNER G. FAIX

Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin, SHB (seit 1999). Vize-Präsident für Studium und Lehre der SHB (seit 2016). Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der SHB mit derzeit über 750 Studierenden in Master-Studiengängen im Bereich Management und Law (inkl. Vorgängerinstitutionen seit 1993). Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen im Verbund der Steinbeis-Stiftung und der SIBE Scientific Projects GmbH.

Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen (Dipl.-Ing. (FH) 1973). Studium der Chemie und der Biochemie an der Universität Ulm (Dipl.-Chem. 1978) und Promotion zum Dr. rer. nat. (1981) auf dem Gebiet der Reinststoff-Forschung / Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung Stuttgart und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter (1978 – 1982). Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor mit Prokura der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988 – 1996), der Freien Universität Berlin (1990 – 1992), der Universität Heidelberg (1995 – 1996) sowie der UNESP und der UVV, Brasilien und von 1996 bis 2000 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Ehrendoktorwürde der Universidade Vila Velha, Espirito Santo, Brasilien (2016).

Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Leadership, Persönlichkeit und Innovation. Mitgliedschaften (via SIBE): Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie, LVI, Wirtschaftsrat, Wissensfabrik, Lateinamerika-Verband der deutschen Wirtschaft, Deutsch-Chinesischer Wirtschaftsverband (Regionalvorstand DCW-BW 2000 – 2006).

DR. STEFANIE KISGEN

Dr. Stefanie Kisgen, geb. 1979, studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an der Universität Köln und Nanjing Normal University / China. Nach Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei TÜV Rheinland / Shanghai, der BOMAG GmbH sowie im Bayerischen Wirtschaftsministerium hat sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA absolviert. Während dieser Zeit hat sie das Studienprogramm Master of Science (M.Sc.) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Seit 2008 war sie als Direktorin des STI International Management für die Studienprogramme Master of Science in International Management und Master of Science in Innovation and Technology Management sowie das Business Development der SIBE Law School in SIBEs internationalem Netzwerk verantwortlich. 2014 übernahm sie als COO die stellvertretende Geschäftsführung der SIBE. Seit 2015 ist sie geschäftsführende Direktorin und Gesellschafterin der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin, die aktuell mehr als 750 Studierende und 4.000 Absolventen in berufsintegrierten Master Studiengängen in den Bereichen Management und Law zählt. Zudem ist sie seit 2017 Gründerin und geschäftsführende Direktorin der SIBE Scientific Projects GmbH.

Stefanie Kisgen hat darüber hinaus Ihre Promotion an der Ludwigs-Maximilians-Universität München (LMU) abgeschlossen. Mit ihrer Forschung zum Thema „The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates“ war sie Mitglied des Sonderforschungsprojekts mit dem Schwerpunkt Leadership Education in der tertiären Bildung, das die SIBE mit dem Institut für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung der LMU München durchgeführt hat. Ihre Publikationen fokussieren v.a. die Themenbereiche des chinesischen und internationalen Rechts, Außenwirtschaft, internationales Management und Leadership.

DR. JENS MERGENTHALER

Dr. Jens Mergenthaler, geboren 1976 in Bamberg. Bereits während seiner Schulzeit war er mehrere Jahre als Assistent einer Marketingabteilung tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbeagentur. Anschließend studierte er Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geisteswissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte er sowohl an Hochschulen als auch in der Kommunikationsbranche berufliche Erfahrungen. Nach dem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter an Hochschulen und als freier Journalist. Während dieser Zeit befasste er sich mit verschiedensten Aspekten der menschlichen Psyche wie auch der Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis. Derzeit arbeitet er an Büchern über das Seelenkonzept von Aristoteles und über die sozio-historische Gebundenheit menschlicher Erfahrung.

Berufsintegriert absolvierte er ein MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Innovation, Unternehmertum, Bildung und Persönlichkeit. In seiner Masterthesis beschäftigte er sich mit der Frage, wie die Bildung (zu) einer „schöpferischen Persönlichkeit„, d. h. zu einem innovativ denkenden und handelnden Menschen, beschaffen sein könnte. Derzeit ist er an dieser Hochschule als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig. Nebenberuflich ist er als Dozent an Hochschulen tätig. An der LMU München promoviert er über das Thema „Leadership Education“.

INEKE BLUMENTHAL

Ineke Blumenthal ist 1984 in Bremen geboren. Nach ihrem Abitur in Rostock studierte sie in Passau und Aix en Provence Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien mit Schwerpunkt auf dem frankophonen Kulturraum.

Seit 2009 ist sie an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) tätig. Zeitgleich absolvierte sie den berufsintegrierten Master of Science in International Management.

Zunächst realisierte sie verschiedene Projekte für die Geschäftsführung der SIBE. Schließlich wurde sie mit dem Aufbau eines Neukundenvertriebsbereichs an der SIBE betraut und verantwortete dabei die Gewinnung und Betreuung von Unternehmenskooperationen. 2014 hat sie die Programmleitung für den Master of Science in Innovation an Technology Management und Master of Science in International Management übernommen. Noch im selben Jahr begleitete sie das Reakkreditierungsverfahren des Master of Science in International Management, welches zum Premium-Siegel führte, ebenso wie dessen Weiterentwicklung zum SIBE-Management-Master. Bis heute ist sie Direktorin dieses Programms.

PROF. DR. DAVID RYGL

David Rygl hat nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für Internationales Management (Prof. Dr. Dirk Holtbrügge) promoviert und habilitiert. An der Steinbeis-Hochschule Berlin hat er eine Professur für Internationales Management und leitet das Steinbeis Transferinstitut für Unternehmensführung und Internationalisierung in Nürnberg. Er lehrt Strategisches und Internationales Management sowie Personalmanagement an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Seine Forschungsschwerpunkte bilden das Internationale Personalmanagement, Strategisches Management und Internationalisierung, insb. von kleinen und mittleren Unternehmungen. Er hat zahlreiche Projekt- und Forschungsaufenthalte u. a. in Mittel- und Osteuropa, China und Russland absolviert.

David Rygl ist Studiendekan und in der Programmleitung im Studiengang MSc International Management an der SIBE.

DR. ARDIN DJALALI

Dr. Ardin Djalali, geb. in Ostfildern, studierte Politikwissenschaft mit den Nebenfächern Mittlere und Neuere Geschichte und Iberische und Lateinamerikanische Geschichte an der Universität zu Köln. Von 2005 bis 2007 absolvierte er darauf aufbauend den Masterstudiengang „MBA in General Management“ an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. In der beruflichen Praxis befasst sich Dr. Ardin Djalali seit 2004 in verschiedenen Positionen mit internationaler Führungskräfteentwicklung. Aktuell fungiert er als Direktor International & MBA Programs an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Promotion erfolgte im Jahr 2017 an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU).

»Ihr müsst auf Innovationen
und Menschen setzen,
um die Zukunft erfolgreich zu gestalten«

Ferdinand von Steinbeis (1807 - 1893)

Erfolgreiche Unternehmen gehen die Herausforderungen Wachstum und Globalisierung, aktiv mit Innovationen an. Innovation, das ist die wertschöpfende und nutzenstiftende Verwirklichung von Ideen zur Erneuerung und/oder zur Optimierung des Bestehenden. Diese Erneuerung und/oder Optimierung des Bestehenden ist dabei gerichtet auf: Produkte und Dienstleistungen, Produktionsmethoden und Geschäftsprozesse, Absatz- und Einkaufsmärkte sowie Organisationsstrukturen.

Die Welt ist heute immer mehr geprägt von einem fortlaufenden strukturellen Anderssein und von einer zunehmenden und dabei globalen Dynamik. Die kontinuierliche Innovation erscheint im Angesicht einer solchen Welt als die erfolgreichste aller Strategien, um die unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern und auszubauen. Für kontinuierliche Innovationen bedarf es jedoch auch einer kontinuierlichen Anstrengung: Es bedarf fortlaufend konkreter innovativer Ziele, welche in innovativen Projekten von handlungskompetenten und engagierten Mitarbeitern und Führungskräften verwirklicht werden.

Die Autoren des vorliegenden Buches bieten einen Einblick in innovative Projekte und Best Practices, die sie im Rahmen der Projekt-Kompetenz-Studienprogramme der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin in unterschiedlichen Partnerunternehmen realisiert haben. Der Leser erfährt daher anhand konkreter Projekte aus der unternehmerischen Praxis, wie man erfolgreich mit Innovationen die Herausforderungen Wachstum und Globalisierung angeht.

9 783956 631795

ISBN 978-3-95663-179-5

www.steinbeis-sibe.de

Steinbeis-Edition