Werner G. Faix
Annette Schulten
Gerhard Keck
Joachim Sailer
Patricia Mezger
(Hrsg.)

Management von Wachstum und Globalisierung

Best Practice

Band 1

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

TRANSFER-INSTITUT BUSINESS ADMINISTRATION AND INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

Werner G. Faix
Annette Schulten
Gerhard Keck
Joachim Sailer
Patricia Mezger
(Hrsg.)

Management von Wachstum und Globalisierung

Best Practice

Band 1

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

TRANSFER-INSTITUT BUSINESS ADMINISTRATION AND INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

Werner G. Faix, Annette Schulten, Gerhard Keck,
Joachim Sailer, Patricia Mezger (Hrsg.):

Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice.
Band 1. Steinbeis-Edition, 2006.

© 2006 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

www.Steinbeis-Edition.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in schriftlicher Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages (Herausgebers) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung & Druck: Lutz, Werbung & Design, 73527 Schwäbisch Gmünd

Innenlayout & Satz: Petra Singelmann, ps-medienservice, 74078 Heilbronn

Printed in Germany

ISBN 3-938062-28-2
ISBN 978-3-938062-28-9

Geleitwort Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn

Mit dem Konzept der „Projekt-Kompetenz“ setzt Steinbeis national wie international Standards in der berufsintegrierten Weiterbildung: Studierende entwickeln in Kooperation mit Unternehmen anspruchsvolle Projekte, die sie direkt vor Ort in den Unternehmen umsetzen. Ein Mehrwert, von dem beide Seiten profitieren. Denn damit bieten wir Unternehmen und deren Mitarbeitern passgenaue Qualifizierungen.

Unser breitgefächertes Bildungsportfolio deckt die wichtigsten Bereiche aus Wirtschaft und Technologie ab. Fach- und Führungskräfte machen wir fit für die Herausforderungen des Global Business. Gefragt sind heute kompetente, hochmotivierte Mitarbeiter, die beständig ihr Know-how weiterentwickeln, um immer wieder Aufgaben verantwortlich übernehmen zu können.

Das „Projekt-Kompetenz-Studium“ erweist sich dabei als echte Win-Win-Situation sowohl für die Unternehmen als für die projektbearbeitenden Studenten. Das Unternehmen greift auf die Erfahrung im Wissens- und Technologietransfer zurück und erhält eine Problemlösung. Der Studierende kann im realen Projekt eine konkrete, anspruchsvolle Aufgabenstellung wissenschaftlich fundiert und praxisnah angehen. Unsere Experten unterstützen und begleiten ihn dabei. So bleibt erlerntes Wissen nicht abstrakt, sondern festigt sich im konkreten Studienprojekt und in der nachgewiesenen Kompetenz.

Unser Modell setzt damit die allerorten geforderte enge Verzahnung von Theorie und Praxis um und genügt gleichzeitig höchsten akademischen Qualitätsansprüchen. Mehr als 400 Dozenten und Lehrkräfte sichern den hohen Qualitätsstandard unserer Portfolios.

Unseren Anspruch „Wissen und Tun“ als einen zentralen Teil der Steinbeis-Philosophie setzen wir an unserer Hochschule konkret um. Denn Wissen ist der Rohstoff, Weiterbildung die wesentliche Form der Gewinnung im Berufsleben, ohne die nachhaltiger Erfolg nicht möglich ist.

Stuttgart, im Juli 2006

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn

Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin
Regierungsbeauftragter für Technologietransfer

Vorwort der Herausgeber

Wir sorgen mit unseren MBA-Projekten und unseren Teilnehmern bei unseren Partnerunternehmen für Innovation, Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Manager und Nachwuchsführungskräfte. Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partnerunternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer. Ihr Erfolg ist unser Erfolg!

Erfolgsorientierte Unternehmen gehen die Herausforderung Wachstum und Globalisierung durch Wissens-Transfer aktiv an. Denn die Generierung von Wachstum und die Nutzung von Globalisierungschancen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dazu bedarf es handlungskompetenter und engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Wachstums-Offensive unseres Instituts bietet Unternehmen die professionelle Bearbeitung eines wachstumsorientierten Projektes durch hochmotivierte und kompetente Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen oder aus unserem umfangreichen Bewerberpool.

Die Globalisierungs-Offensive unseres Instituts bietet Unternehmen die professionelle Unterstützung sowohl bei der Erschließung neuer Länder als auch beim Ausbau des Geschäftes in internationalen Märkten durch hochmotivierte und kompetente Nachwuchskräfte aus den entsprechenden Zielländern.

Den Teilnehmern bieten unsere Programme den idealen Karrieresprung. Durch die erfolgreiche Umsetzung der zukunftsorientierten Wachstums- und Markterschließungs-Projekte und dem gleichzeitigen Aufbau der erforderlichen Management-Kompetenzen nutzen sie ihre Chancen optimal.

Das Buch bietet Einblicke in eine Fülle von Projektbeispielen aus den beiden Programmen.

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

Den Lesern des Buches wünschen wir viele anregende Impulse für Wachstum und Globalisierung.

Herrenberg, im Juli 2006

Werner G. Faix, Annette Schulten, Gerhard Keck, Joachim Sailer, Patricia Mezger

Inhalt

I. Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung
Werner G. Faix 1

II. Die Wachstums-Offensive
Werner G. Faix, Gerhard Keck, Joachim Sailer 44

III. Die Globalisierungs-Offensive
Werner G. Faix, Annette Schulten 53

IV. Wachstum durch Innovation und neue Geschäftsfelder

Diplom-Betriebswirtin (BA) Nicola Alexandra Berger, MBA
„Aufbau des neuen Geschäftsbereichs „Werkzeugbau“ – Organisation, Finanzierung und Vermarktung“
Ebm Erich Büchele Maschinenbau GmbH, Meitingen 63

Diplom-Geologin Dr. Alexandra Borel, MBA
Das Konzept Friedwald GmbH - Umsetzung einer IT-basierten Geschäftsprozeßoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung
FriedWald GmbH, Darmstadt 95

Diplom-Informatiker Philip Wex, MBA
Innovationsmanagement - Weiterentwicklung und Durchführung eines systematischen Prozesses zur Identifizierung von Innovationen
DaimlerChrysler AG, Ulm 115

Diplom-Betriebswirtin (BA) Anke Schnabel, MBA
Die Entwicklung der einstigen Beschaffungsbehörde Logistikzentrum der Polizei zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen
Logistikzentrum Baden-Württemberg, Ditzingen 141

Diplom-Betriebswirtin (BA) Judtih Nitzschke, MBA
Ideen verbinden - Die konzernweite Ausrichtung des Ideenmanagements
Deutsche Post World Net, Bonn 175

V. Unternehmensstrategien für Wachstum

Diplom-Sportwissenschaftlerin Dr. phil. Sina Schlickum, MBA
FREUDE Eventlogistik GmbH - Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie
FREUNDE Eventlogistik GmbH, Sindelfingen 209

Diplom-Betriebswirt (BA) Alexis-Marios Fassoulakis, MBA
Mit Präzision zum Markterfolg - Strategische Neuausrichtung der Richard Blankenhorn GmbH
Richard Blankenhorn GmbH, Esslingen 239

Diplom-Betriebswirt (FH) Konrad Augustin, MBA
Optimierung der Markteinführung neuer Produkte
BASF Aktiengesellschaft, Ludwigshafen 263

Diplom-Regionalwissenschaftler Mark Mauderer, MBA
Entwicklung einer neuer Marketing- und Vertriebsstrategie
Mauderer Alutechnik GmbH, Lindenberg 289

Diplom-Kaufmann Carsten Wißmann, MBA
E-Commerce - Der Weg zum langfristigen Erfolg? Strategische Neupositionierung eines mittelständischen Unternehmens mit Hilfe eines E-Business Portals am Beispiel der
OTTO ROTH GmbH & Co. KG, Chemnitz 321

Diplom-Betriebswirt (BA) Tammo Ganders, MBA
Seven Modules for Competitive Growth - Ein integriertes Modell zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch organisches Wachstum in Nischenmärkten
adhoc Service Management Technology Deutschland, Bensheim 351

Martina Hering, M.A., MBA
Wachstum durch Mitarbeitermotivation
tempus-Zeitplansysteme, Giengen an der Brenz 379

Diplom-Betriebswirt Holger Karnetzky, MBA
Die Wiederentdeckung des Kundenauftrags als Grundlage der Produktion – die auftragsbezogene Fertigung
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden 399

Christoph Weigand, BBA, MBA
Die strategische Bedeutung von Wissen – Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Einführung von Wissensmanagement“
BASF Aktiengesellschaft, Ludwigshafen 435

Jörg Schmidt, M.A., MBA
Vom Verein zum Unternehmen: Die betriebswirtschaftliche und strategische Ausrichtung der media akademie e.V.
media akademie e.V., Stuttgart 473

Esther Happel, M.A., MBA
Wettbewerbsfaktor Business Collaboration: Relationship Management im Handel
dm-drogerie markt, Karlsruhe 501

Diplom-Ingenieurin Andrea Scharenberg, MBA
Untersuchung zur Optimierung des Prozesses der ungeplanten und geplanten Instandhaltung der Versorgungsnetze mittels einer mobilen Auftragsverwaltung im Rahmen des Workforce Managements
MVV Energie AG, Mannheim 523

VI. Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven
Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Alexander Lau, Annette Schulten, Tassilo Zywietz 549

VII. Wachstum und Globalisierung: Internationale Markterschließung

Diplom-Ingenieur (FH) Julian Wolf, MBA
Architekturexport in den Nahen und Mittleren Osten
Stölzle-Sahihi Architekten-Gesellschaft mbH, Stuttgart 623

Yin Xiaodan, M. Sc., MBA
Finding Our Way to China – Business Plan for Operation of Volz in China
Volz GmbH Fluidtechnologie, Deilingen 651

Fei Zhao, B.A., MBA
Business Plan for Technocell in China
Technocell Dekor GmbH & Co. KG, Osnabrück 677

Zhen Chen, B. Sc., MBA
Business Plan of KNF Group in China
KNF Neuberger GmbH, Freiburg 697

Liu Xuran, B.A., MBA
Business Plan for H. Stoll GmbH & Co. KG in China Market
Stoll GmbH & Co. KG, Reutlingen 717

Diplom-Betriebswirt (BA) Tilo Vogdt, MBA
Global Sourcing -
die Umsetzung einer Diversifikationsstrategie mittels
strategischen Partnerschaften in Deutschland und China
WV Energie AG, Frankfurt am Main 743

Ingenieur Hassan Mousa, B. Sc, MBA
Der Geschäftsplan über die Gründung eines Marketing- und
Vertriebsstandortes für die Firma B&S-Konstruktions-GmbH
in den Vereinigten Arabischen Emiraten
B&S-Konstruktions-GmbH, Gründau 771

Autoren (Kurzbiografien) 797

Werner G. Faix

I. Die Unternehmens-entwicklung zu Wachstum und Globalisierung

Inhalt

1 Einleitung 3

2 Der Unternehmensentwicklungs-Prozess zu Wachstum und Globalisierung 5
2.1 Unternehmensziele als treibende Kraft 7
2.2 Unternehmensziele und Unternehmensstrategie 8
2.3 Analyse der Rahmenbedingungen und der Ist-Situation 9
2.4 Die acht Schritte des Unternehmensentwicklungs-Prozesses 9

3 Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses 12
3.1 Analyse der IST-Situation 12
3.2 Exogene Rahmenbedingungen 13
3.3 Ableitung der Potenziale des Unternehmens 15
3.4 Unternehmerische Ziele 20
3.4.1 Kriterien eines Ziels 20
3.4.2 Unternehmensziele nach Zeithorizont 21
3.4.3 Zielgruppenspezifische Unternehmensziele 22
3.4.4 Was sind Unternehmensziele? 23
3.4.5 Unternehmensziele auf der Basis des bestehenden Geschäftes 26
3.4.6 Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung 26
3.4.7 Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens 27
3.5 Unternehmensstrategie 29

4 Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens 33

5 Fazit – Management von Wachstum und Globalisierung 36

Anhang 38
Abbildungsverzeichnis 38
Literaturverzeichnis 39

1. Einleitung

Die Chancen für unternehmerisches Wachstum in einer globalen Welt mit vielen Wachstumsmärkten sind heute größer denn je. Neben vielen Unternehmen, die diese Chancen sehr gut nutzen, gibt es eine Vielzahl von Unternehmen die sich offensichtlich mit Wachstum schwer tun. In diesem Kapitel soll übersichtlich, knapp und möglichst anschaulich die Systematik des Unternehmensentwicklungsprozesses zu Wachstum und Globalisierung aufgezeigt werden.

Bereits Schumpeter (1934/1997) weist in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung daraufhin, dass unternehmerisches Handeln darauf gerichtet ist, einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand nicht zuzulassen, d. h. Wachstum anzustreben. Dazu hat Schumpeter die fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung definiert (siehe Abbildung 1):

1. Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.
2. Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht praktisch bekannten Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren.
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes, d. h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.
4. Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloß sei es nicht beachtet wurde sei es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muss.
5. Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z. B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols.

Da die prosperierenden Unternehmen kein wirtschaftliches Gleichgewicht zulassen, bedeutet dies für Unternehmen, die „stehen bleiben“, dass sie automatisch zurückfallen.

Abbildung 1: Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997)

Die unternehmerische Notwendigkeit von Wachstum sollte, wenn das Wachstum nachhaltig sein soll, an wenigstens einem der fünf Faktoren ausgerichtet sein.

Wie dieses Wachstum erfolgreich entwickelt werden kann, steht im Mittelpunkt des nächsten Kapitels.

2. Der Unternehmensentwicklungs-Prozess zu Wachstum und Globalisierung

Unternehmensentwicklung (Bleicher 2004) ist ein zeitlich fortschreitender Prozess, d. h. es gibt eine Unternehmens-Vergangenheit, eine Unternehmens-Gegenwart und eine Unternehmens-Zukunft.

„Zukunft braucht Herkunft“ hat der Philosoph Odo Marquard (Siemens AG 1994) formuliert. Auf das Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass zur Planung der Zukunft die Betrachtung der Herkunft und der Gegenwart notwendig ist. Diese grundlegende Betrachtung des Unternehmensentwicklungs-Prozesses ist in Abbildung 2 dargestellt.

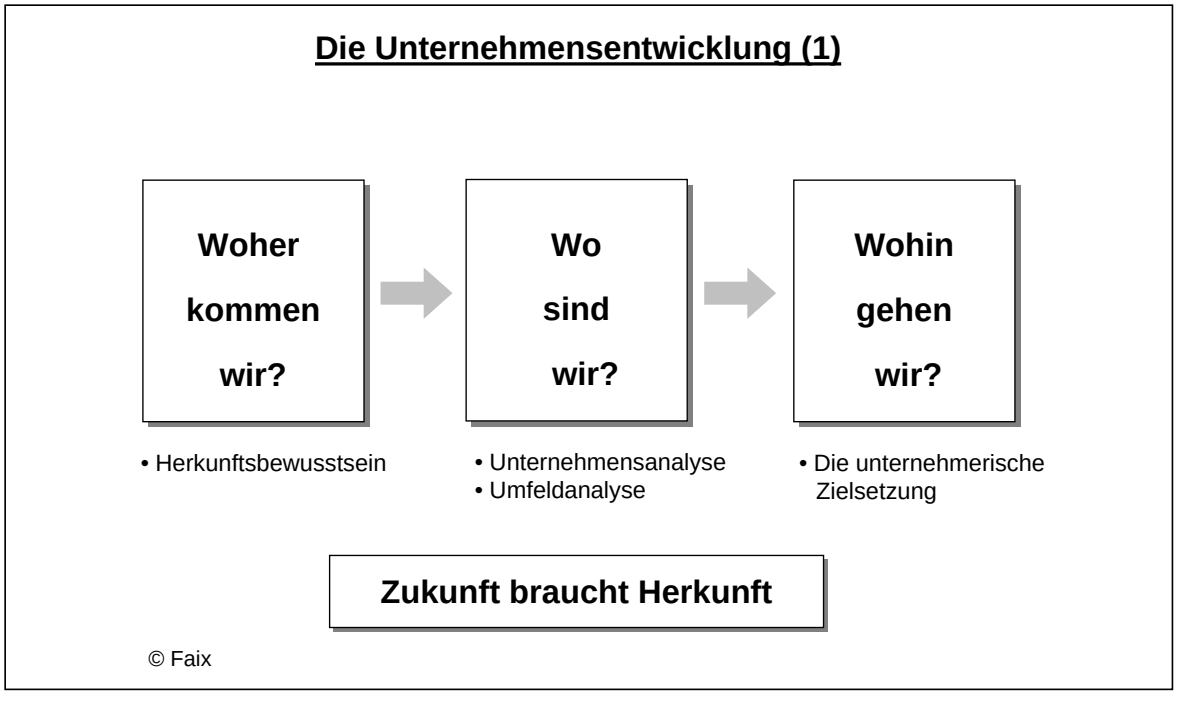


Abbildung 2: Die Unternehmensentwicklung (1)

Aus dieser Darstellung ergibt sich ebenfalls, dass die Unternehmensentwicklung jederzeit ein dynamischer Prozess ist.

Dieser dynamische Prozess ist die Basis für die vier Elemente der Unternehmensentwicklung (Faix/Buchwald/Wetzler 1994, Rasner/Füser/Faix 1999, Faix/Rasner/Schuch 1996):

1. Die gegenwärtige Situation des Unternehmens, d. h. die IST-Situation des Unternehmens (in Abb. 3 dargestellt als „IST“).

2. Die Rahmenbedingungen unter denen das Unternehmen agiert (in Abbildung 3 dargestellt als „RAHMENBEDINGUNGEN“).
3. Der Soll-Zustand des Unternehmens in der Zukunft, d. h. die Zielsetzung des Unternehmens (in Abbildung 3 dargestellt als „ZIELE“).
4. Der Weg um von der gegebenen, aktuellen IST-Situation des Unternehmens zur SOLL-Situation des Unternehmens, d. h. zur Erreichung der unternehmerischen ZIELE zu gelangen. Dieser Weg ist die Strategie des Unternehmens und in Abb. 3 als Pfeil von IST und von RAHMENBEDINGUNGEN zu den ZIELEN des Unternehmens dargestellt und mit dem Begriff „STRATEGIE“ versehen.

Die in Abbildung 3 gezeigte Darstellung wurde vom Autor (Faix et al. 1994) als das „Strategische Dreieck des Transformationsprozesses“ eingeführt und kann aus heutiger Sicht als das „Strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung“ tituliert werden.

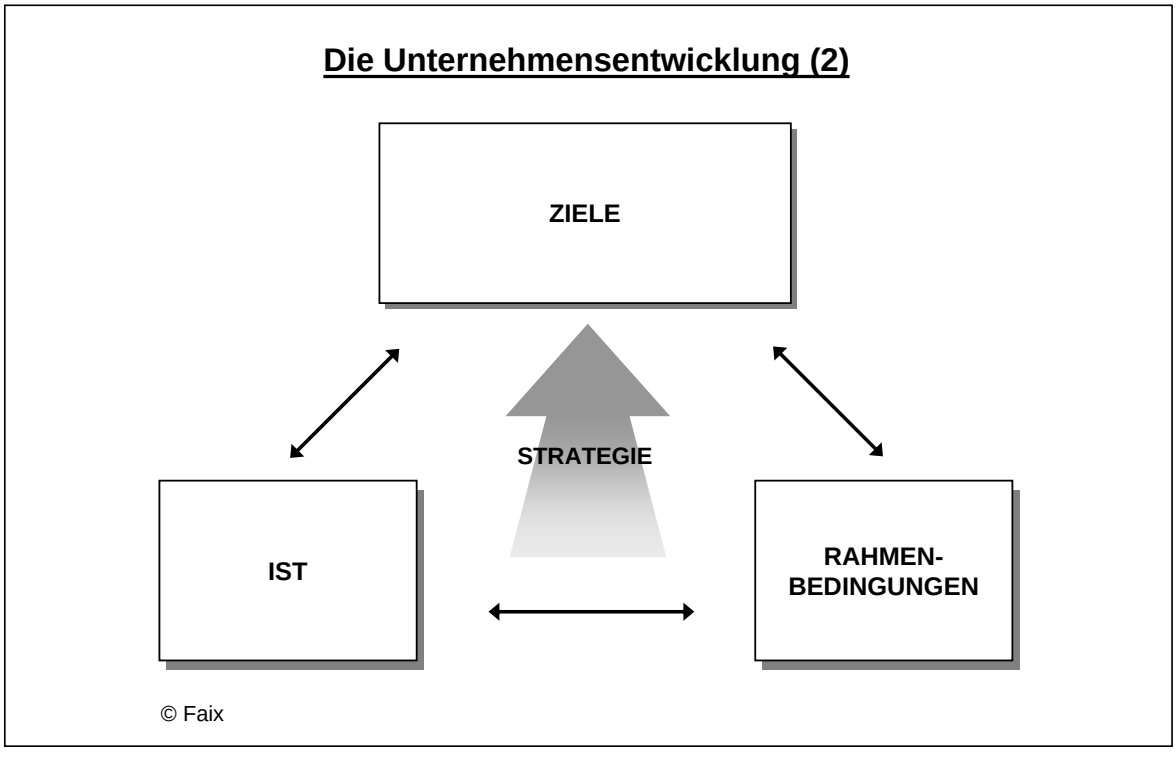


Abbildung 3: Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung (2)

2.1 Unternehmensziele als treibende Kraft

Beim Prozess der Unternehmensentwicklung spielen die unternehmerischen Ziele eine zentrale Rolle (Rasner et al. 1999). Die Ziele, das erreichen Wollen der unternehmerischen Ziele, ist die wesentliche Triebkraft des Unternehmertums und damit die wesentliche Triebkraft von Unternehmen.

Viele Weisheiten bringen dies wie folgt auf den Punkt:

„Nur wer das Ziel kennt, kann treffen.“ (Griechisches Sprichwort)

„Jede Unternehmung braucht einfache,
klare und sie zusammenhaltende Ziele.“ (Peter F. Drucker)

„Ziele schaffen Fakten.“ (Hermann Simon)

„Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden.“ (anonym)

„Dem weht kein Wind, der keinen Hafen hat, nach dem er segelt.“ (Seneca)

Die erfolgreiche deutsche Unternehmerin Anne Burda antwortete auf die Frage nach dem Geheimnis ihres Erfolges: ...immer klare Ziele vor Augen zu haben…“.

Unternehmensziel

Die wesentliche Triebkraft des Unternehmertums liegt in dem erreichen wollen der Unternehmensziele.

Visionen, Missionen, Leitbilder usw. spielen in aller Regel eine im Vergleich zu den unternehmerischen Zielen untergeordnete Rolle.

Abbildung 4: Unternehmensziel

2.2 Unternehmensziele und Unternehmensstrategie

Da in der Management-Diskussion oft nicht sauber zwischen den Begrifflichkeiten Ziele und Strategie getrennt wird, sei hier nochmals klargestellt: Die Ziele des Unternehmens bestimmen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, und zwar unter Berücksichtigung der Potenziale und Rahmenbedingungen des Unternehmens. Die Strategie ist der Weg zum Ziel (siehe Abbildung 5).

Da es in der Regel viele unterschiedliche Wege der Zielerreichung gibt, wird der Unternehmensstrategie in Diskussionen, Publikationen etc. oftmals viel mehr Platz eingeräumt. Dies ergibt sich aus der Natur der Sache und dennoch sei vehement darauf hingewiesen, dass die beste Strategie erfolglos bleiben wird, wenn es kein Ziel anzusteuern gilt.

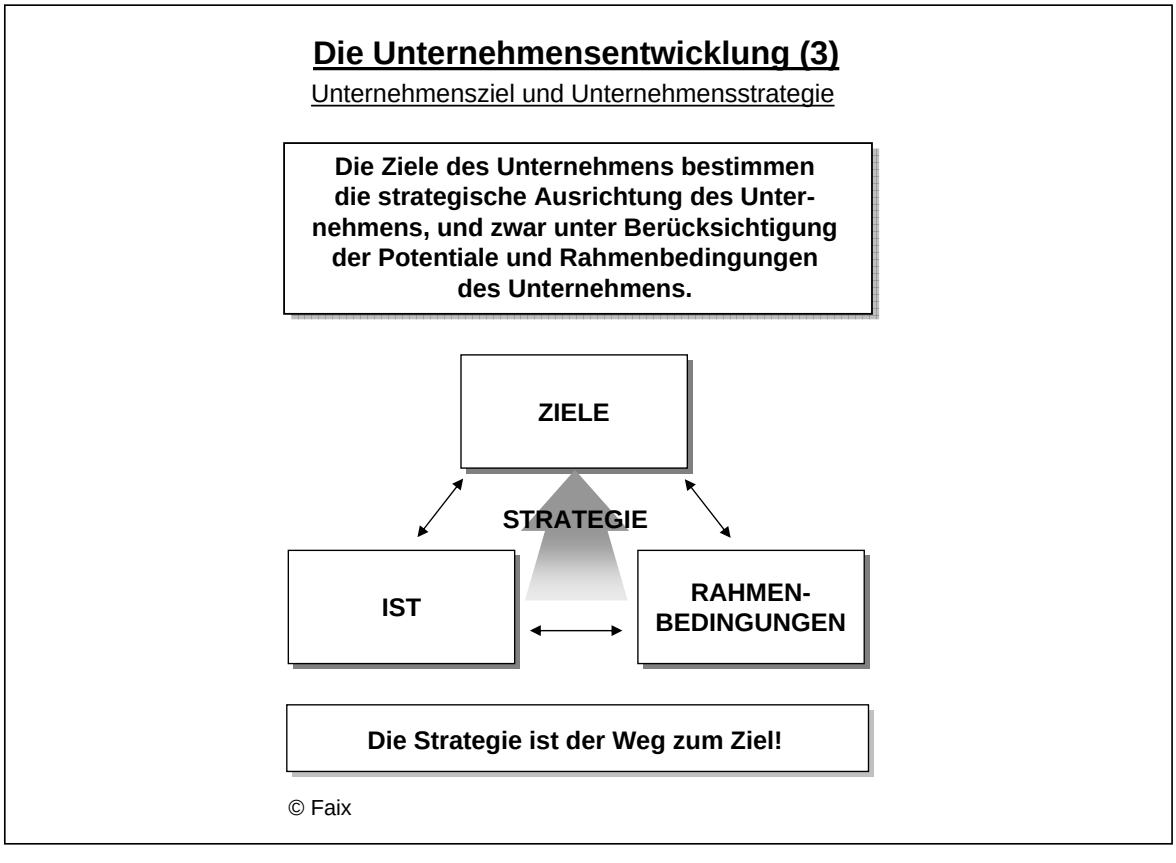


Abbildung 5: Die Unternehmensentwicklung (3) – Unternehmensziel und Unternehmensstrategie

Da es viele Wege gibt, um das Ziel zu erreichen, beinhaltet eine der wichtigsten Management-Aufgaben die Wahl der geeigneten Strategie, d. h. unter den jeweils

gegebenen Bedingungen (IST-Situation, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE des Unternehmens) den jeweils richtigen Weg zu definieren. Demnach ist Strategie ein konkreter Vorgehens-Plan, um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen (siehe Abbildung 6). Die Strategie gewährleistet damit nachhaltig den unternehmerischen Erfolg, unter der Voraussetzung, dass die Ziele richtig definiert wurden.

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist ein konkreter Vorgehens-Plan, um die definierten Ziele eines Unternehmen zu erreichen. Damit wird der Unternehmenserfolg nachhaltig gewährleistet.

Abbildung 6: Unternehmensstrategie

2.3 Analyse der RAHMENBEDINGUNGEN und der IST-Situation

Die für das jeweilige Unternehmen adäquaten ZIELE und die geeignete STRATEGIE zur Zielerreichung können erst definiert werden, wenn die IST-Situation und die RAHMENBEDINGUNGEN bekannt sind. Diese Analysen müssen mit einer hohen Intensität durchgeführt werden, da von ihnen alle weiteren Entscheidungen abhängen. Neben der notwendigen Intensität kann es vorteilhaft sein, dabei die eingefahrenen und konventionellen Wege und Meinungen zu verlassen und das bisherige Unternehmen und Wettbewerbsumfeld aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.

2.4 Die acht Schritte des Unternehmensentwicklungs-Prozesses

Aus den bisher getroffenen Aussagen und den Abbildungen der Unternehmensentwicklung 1-3 lässt sich nun der gesamte Unternehmensentwicklungs-Prozess ableiten – er ist in Abbildung 7 dargestellt.

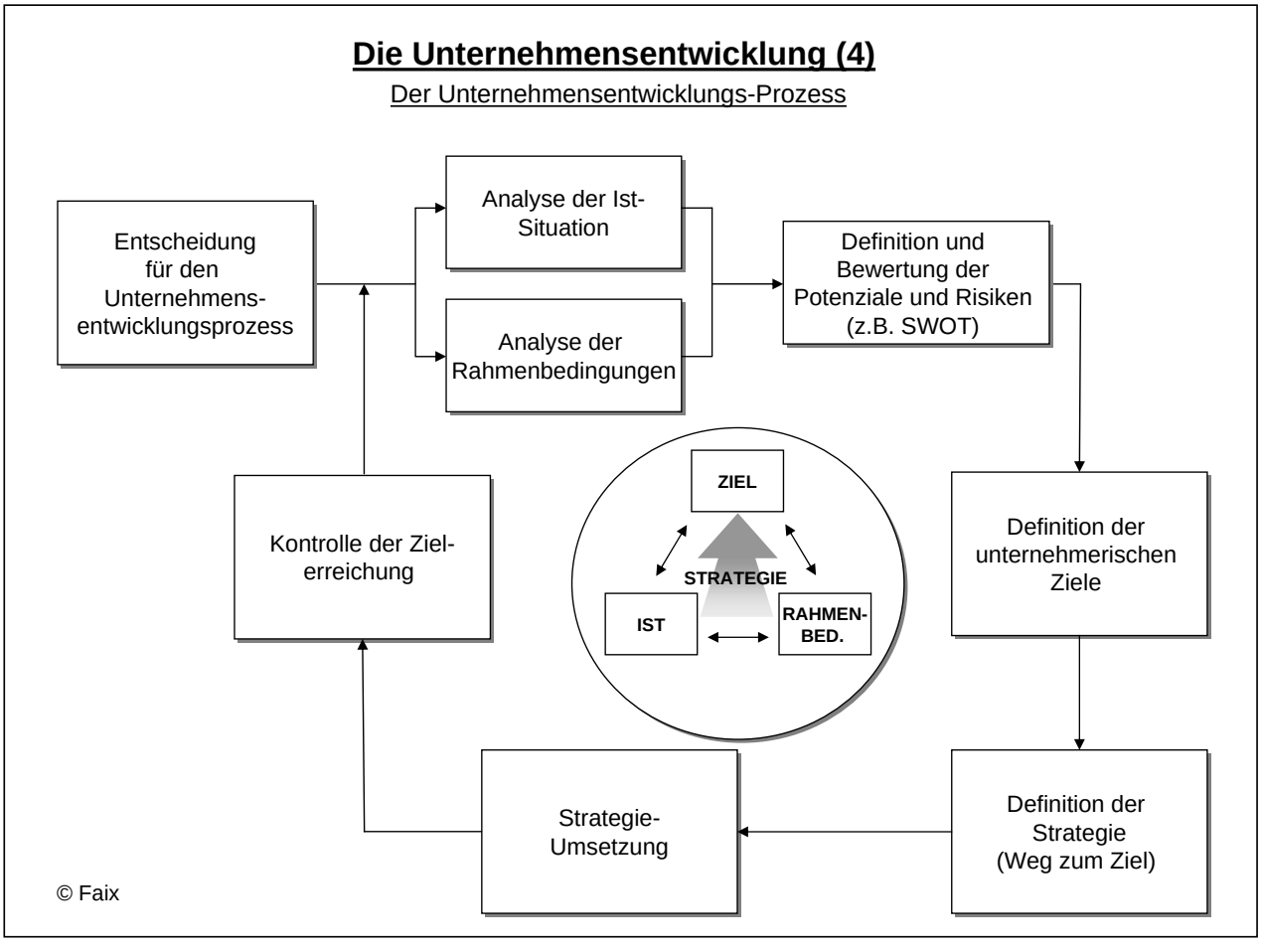


Abbildung 7: Die Unternehmensentwicklung (4) – Der Unternehmensentwicklungs-Prozess

Der Unternehmensentwicklungsprozess ist in die folgenden acht Schritte aufgeteilt:

Schritt 1: Die Entscheidung für den Unternehmensentwicklungs-Prozess.

Schritt 2: Analyse der IST-Situation des Unternehmens und Analyse der RAHMEN-BEDINGUNGEN des Unternehmens.

Schritt 3: Die aus den Analyse-Ergebnissen abgeleitete Definition und Bewertung der Potenziale und der Risiken des Unternehmens.

Schritt 4: Definition der unternehmerischen ZIELE.

Schritt 5: Definition der Strategie, d. h. des Vorgehensplanes, um die unternehmerischen ZIELE zu erreichen.

Schritt 6: Die Umsetzung der STRATEGIE.

Schritt 7: Die Kontrolle der Zielerreichung und

Schritt 8: Der Neueintritt in den Prozess.

Im nächsten Kapitel wird aufbauend auf die Gesamtprozess-Darstellung (Abbildung 7: Die Unternehmensentwicklung (4) – Der Unternehmensentwicklungs-Prozess) auf die einzelnen Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses eingegangen.

3. Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses

In Abbildung 8 ist das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung nochmals mit Erläuterungen zu den Begriffen IST, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE und STRATEGIE dargestellt.

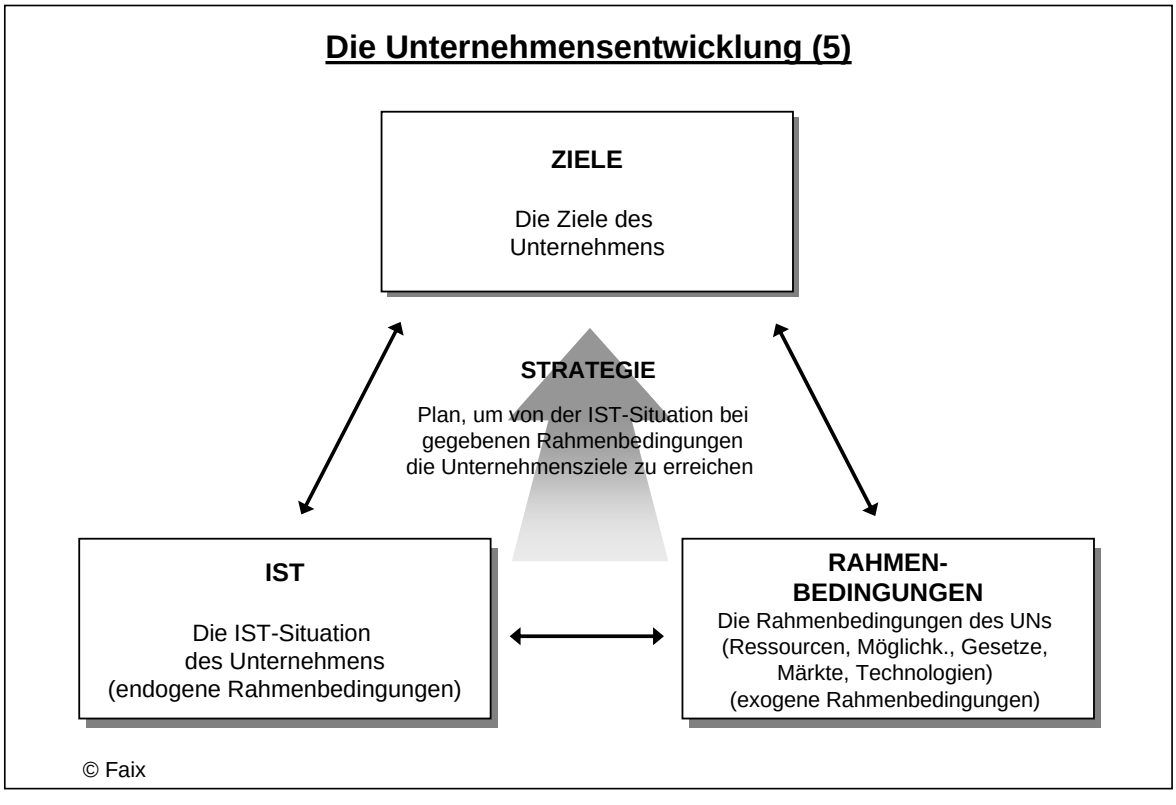


Abbildung 8: Die Unternehmensentwicklung (5)

3.1 Analyse der IST-Situation

Das erste Element im Entwicklungsprozess ist die Analyse der IST-Situation.

Die Unternehmensanalyse soll als Ergebnis ein möglichst klares, aussagefähiges bzw. aussagekräftiges Bild des IST-Zustandes des Unternehmens ergeben (Macharzina 2003). Hierzu existieren eine Vielzahl von Methoden bzw. Werkzeugen (Schawel/Billing 2004); einige wesentliche und häufig angewandte und damit bewährte Analyse-Tools sind (siehe Abb. 9): die Bilanzanalyse (Schneider 2005), Stakeholder Value (Freeman 1984), die Wertschöpfungskette (Schneider/Hopfmann/Baur 1994, Porter 1985), die BCG-Matrix (Hedley 1999, Baum/Coenenberg/Günther 2004), das McKinsey-Portfolio (Schneider 2005, Baum et al. 2004), die Analyse der generellen Erfolgsfaktoren (Nagel 2003), das Technologie-Portfolio (Pfeiffer/Dögl 1999), das Produktlebenszyklus-Konzept (Hayes/Wheelwright 1979) und die Geschäftsprozess-

Analyse (Gaitanides 1994, Gadatsch 2005).

Für ein aussagefähiges Analyseergebnis genügt es in der Regel, wenn drei bis fünf dieser Werkzeuge zur Anwendung kommen.

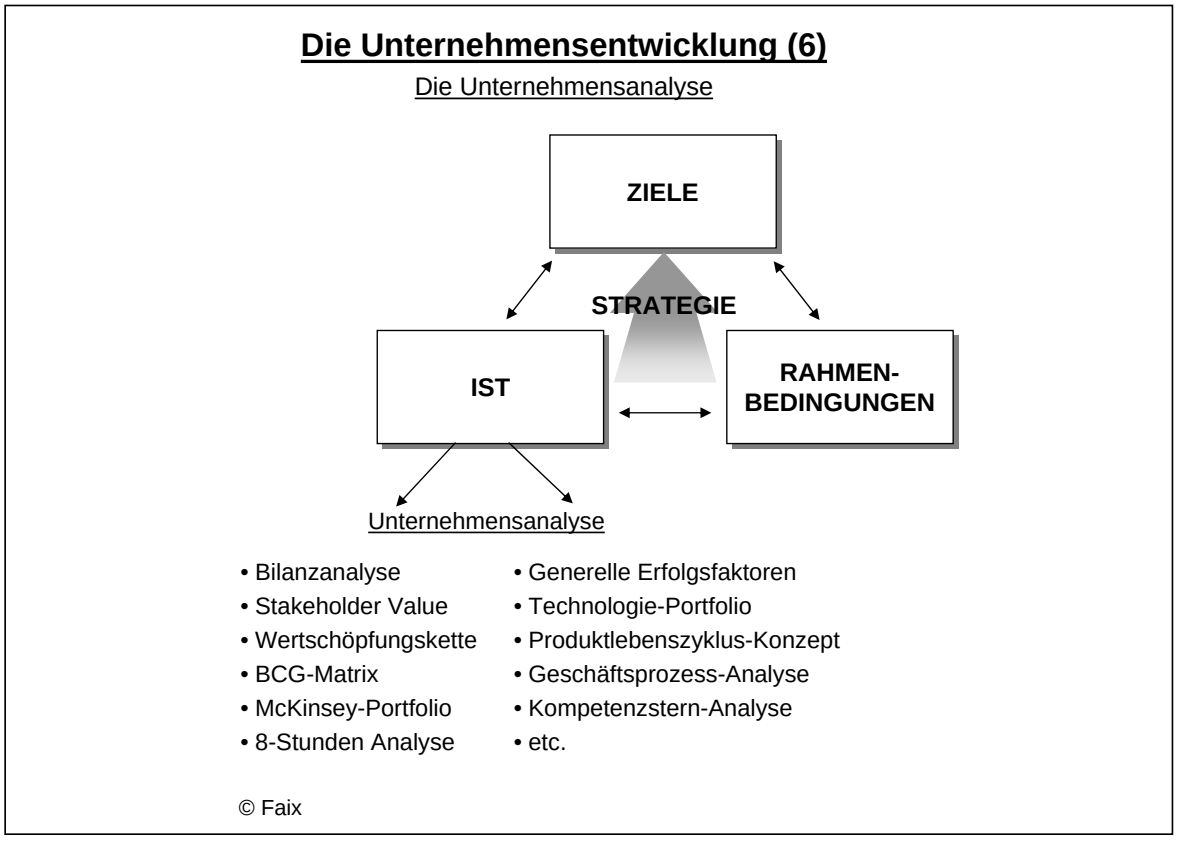


Abbildung 9: Die Unternehmensentwicklung (6) – Die Unternehmensanalyse

3.2 Exogene RAHMENBEDINGUNGEN

Nach der endogenen Unternehmensanalyse folgt das nächste Element im Unternehmensentwicklungsprozess, nämlich die Analyse der exogenen RAHMENBEDINGUNGEN. Hierbei werden die beiden Bereiche „Unternehmensbezogene Umfeldanalyse“ und „Allgemeine Umfeldanalyse“ separat betrachtet. In Abbildung 10 sind die wesentlichen Analyse-Methoden der beiden Bereiche dargestellt.

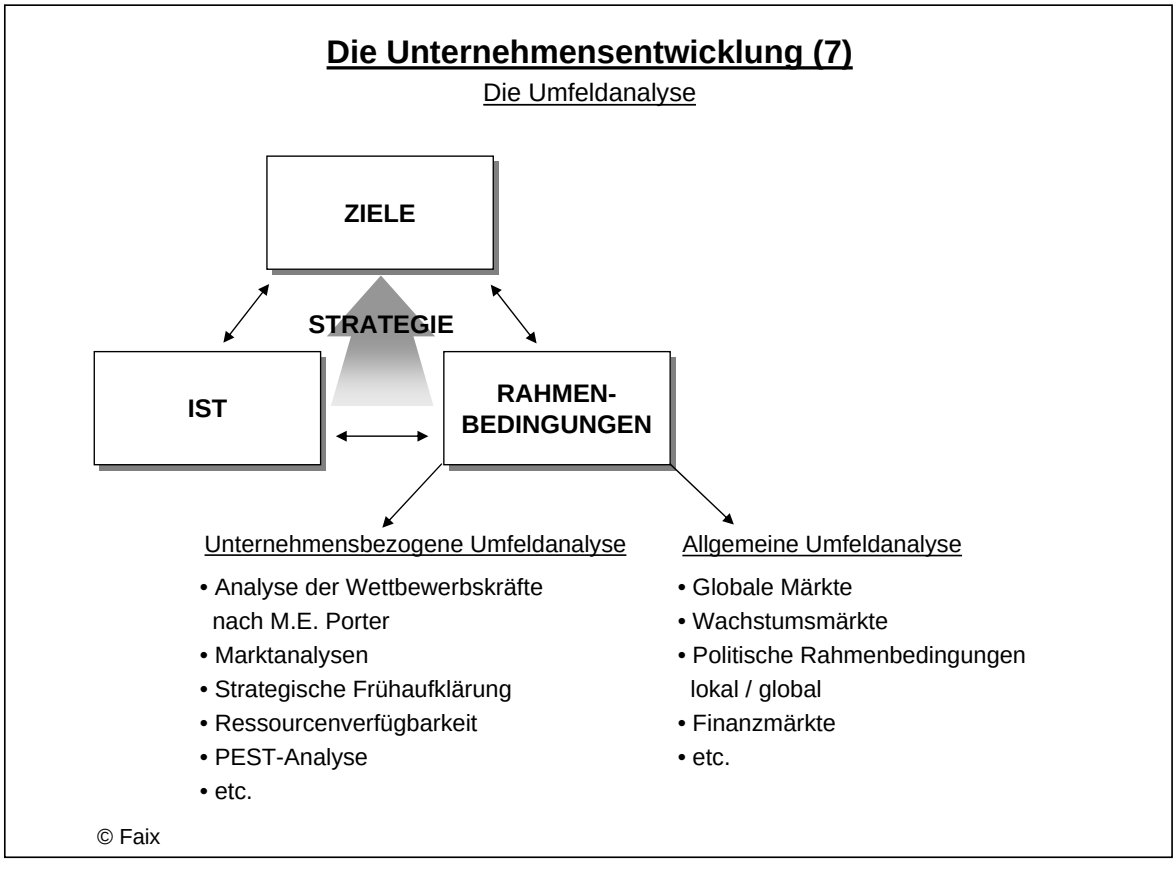


Abbildung 10: Die Unternehmensentwicklung (7) – Die Umfeldanalyse

Die Analyse des unternehmensbezogenen Umfelds orientiert sich an der aktuellen Situation des Unternehmens, dem aktuellen Wettbewerbsumfeld. Zu den bekanntesten Konzepten zählt das Wettbewerbskräftemodell von Porter (1999). Demnach wird die Rivalität zwischen den Marktteilnehmern von fünf Faktoren bestimmt. Dazu zählen die Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Kunden, die Konkurrenz durch Substitutionsprodukte, die Anzahl der Konkurrenten sowie die Bedrohung durch neue Konkurrenten bzw. neue Produkte.

Die allgemeine Umfeldanalyse beschäftigt sich darüber hinaus mit Entwicklungen, die sich auf volkswirtschaftlicher und politischer Ebene ereignen (Dillerup/Stoi 2006). Im Interesse der Analyse stehen zwangsläufig nur die Faktoren, die sich auf die Unternehmensentwicklung allgemein auswirken bzw. auswirken könnten – im positiven wie im negativen Sinne. Von besonderer Bedeutung ist an dieser Stelle die Analyse der unterschiedlichen Märkte sowohl für den Export als auch für den Einkauf um Chancen für das Unternehmen rechtzeitig erkennen zu können (Lau, Zywitz, Faix, Schulten 2006; Faix, Zyxitz, Schulten, Taboré-Straub 2003; Faix, Kisgen, Lau, Schul-

ten, Zywitz 2006). Konkrete Ereignisse, die unmittelbar Folgen für die Branche haben, sind hingegen eher Bestandteil der unternehmensbezogenen Umfeldanalyse. Dabei wird klar, dass die einzelnen Analysefelder nicht klar voneinander getrennt werden können. Dies wird an den aufstrebenden Märkten wie China und Indien deutlich. Zum einen stellen diese Märkte neue Chancen für das Unternehmen dar, wobei auch Unternehmen aus diesen Ländern zu einer Wettbewerbsverschärfung führen können. Entsprechend betrifft es die Struktur der jeweiligen Branche. Zum anderen spielen wirtschaftspolitische und produkttechnologische Faktoren eine Rolle, die die Entwicklung der gesamten Wirtschaft beeinträchtigen. Dazu zählen beispielsweise die Wechselkurse oder auch die Produkt- bzw. Markenpiraterie in China. Je nach Größe des Unternehmens und der Branche sind für die allgemeine Umfeldanalyse auch politische Ereignisse von Bedeutung (Ravenhill 2004).

3.3 Ableitung der Potenziale des Unternehmens (strategische Konzepte)

Aus der Analyse des Unternehmens und den Analysen der RAHMENBEDINGUNGEN können nun aus der so genannten Vereinigung beider Analysen wesentliche Aussagen zur Ableitung von Potenzialen und Risiken für das Unternehmen getroffen werden (Simon/v.d. Gathen 2002). Typische methodische Vorgehensweisen sind beispielsweise die SWOT-Analyse (Lombriser/Abplanalp 1998). Diese Vorgehensweise vereinigt die zwei Analyseebenen miteinander, indem die Stärken (strenghts) und Schwächen (weaknesses) des Unternehmens sowie die Chancen (opportunities) und Gefahren (threats) des Marktes aufgezeigt werden.

Eine weitere Methode ist Benchmarking. Dabei wird ein strategischer Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern vorgenommen, um Lücken zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, die nicht nur den Abstand zu den Konkurrenten verringern, sondern auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen sollen (Camp 1994).

Das strategische Dreieck nach Kanichi Ohmae (1985) berücksichtigt bei der Ableitung von Unternehmenszielen und bei der Definition von möglichen Geschäftsstrategien die drei Faktoren: das eigene Unternehmen, die Kunden und die Konkurrenz (siehe Abbildung 11). Unternehmensbezogene Strategien zielen dabei auf die Stärkung der eigenen Organisation im Vergleich zu den Wettbewerbern ab. Der zweite Faktor des Ohmae'schen Dreiecks sind die Kunden, die wiederum nach Ohmae Basis jeder möglichen Strategie sein können. Konkurrenzbezogene Strategien zielen auf die Differenzierung der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb.

Abbildung 11: Das strategische Dreieck nach Ohmae

Die wesentlichen Methoden zur ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmensanalyse und Umfeldanalyse sind in Abbildung 12 dargestellt.

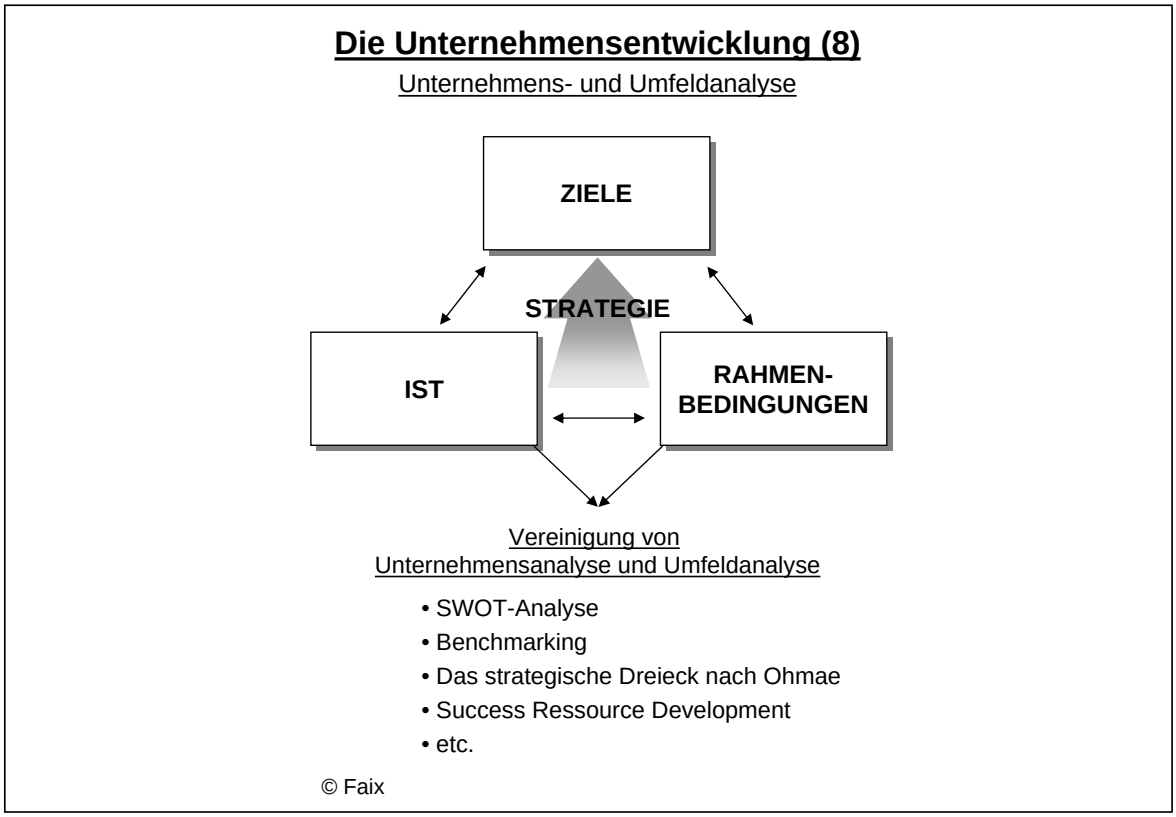


Abbildung 12: Die Unternehmensentwicklung (8) – Unternehmens- und Umfeldanalyse

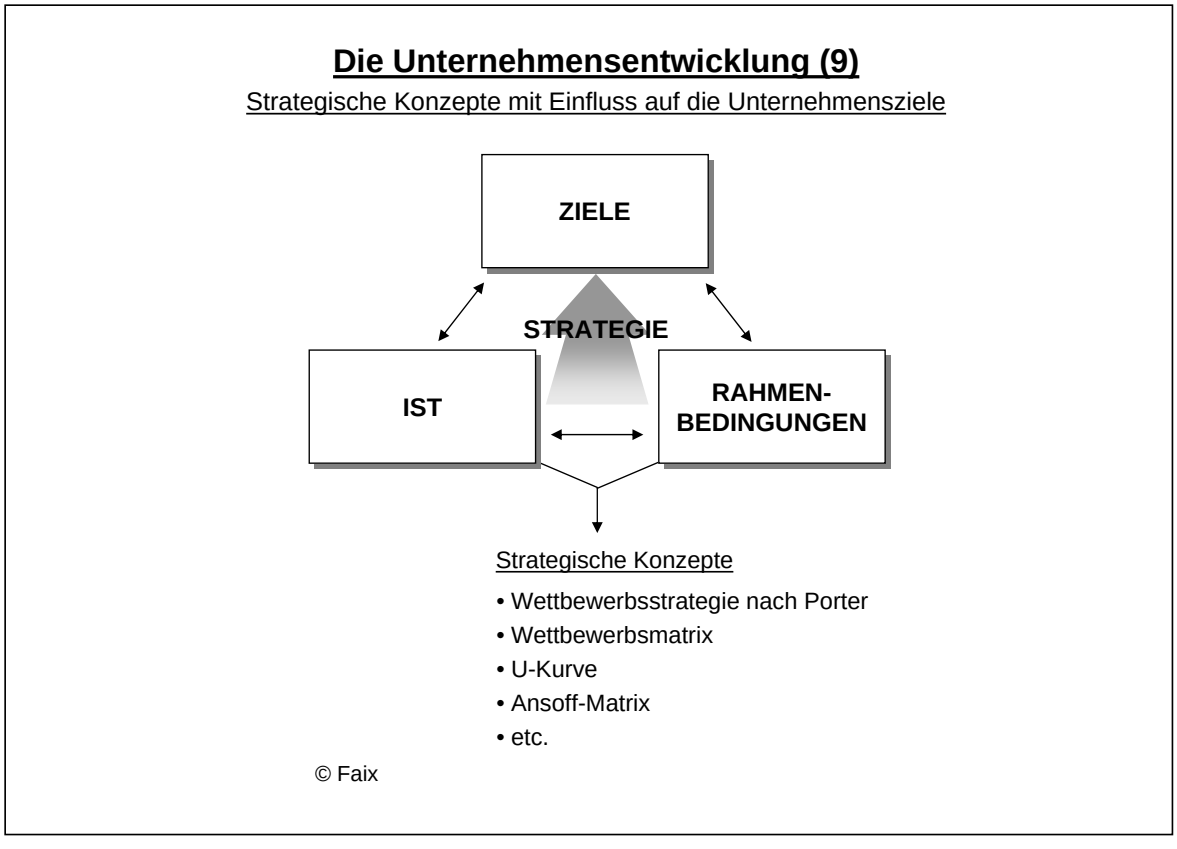


Abbildung 13: Die Unternehmensentwicklung (9) – Strategische Konzepte mit Einfluss auf die Unternehmensziele

Bei der Unternehmensstrategie ist prinzipiell zwischen den strategischen Konzepten (siehe Abbildung 13) mit entsprechendem Einfluss auf die Unternehmensziele und auf die Strategie einerseits und der eigentlichen Strategie mit den entsprechenden Strategie-Instrumenten andererseits (siehe 3.5) zu differenzieren. Die strategischen Konzepte sollten vor der Definition der Unternehmensziele festgelegt werden, da sie großen Einfluss auf die Ziele und Strategien haben können. Darum ergibt sich auch die Begrifflichkeit „strategische Konzepte“, d. h. Konzepte mit Wirkung/Einfluss auf die Strategie (Montgomery/Porter 1991, Simon 2002).

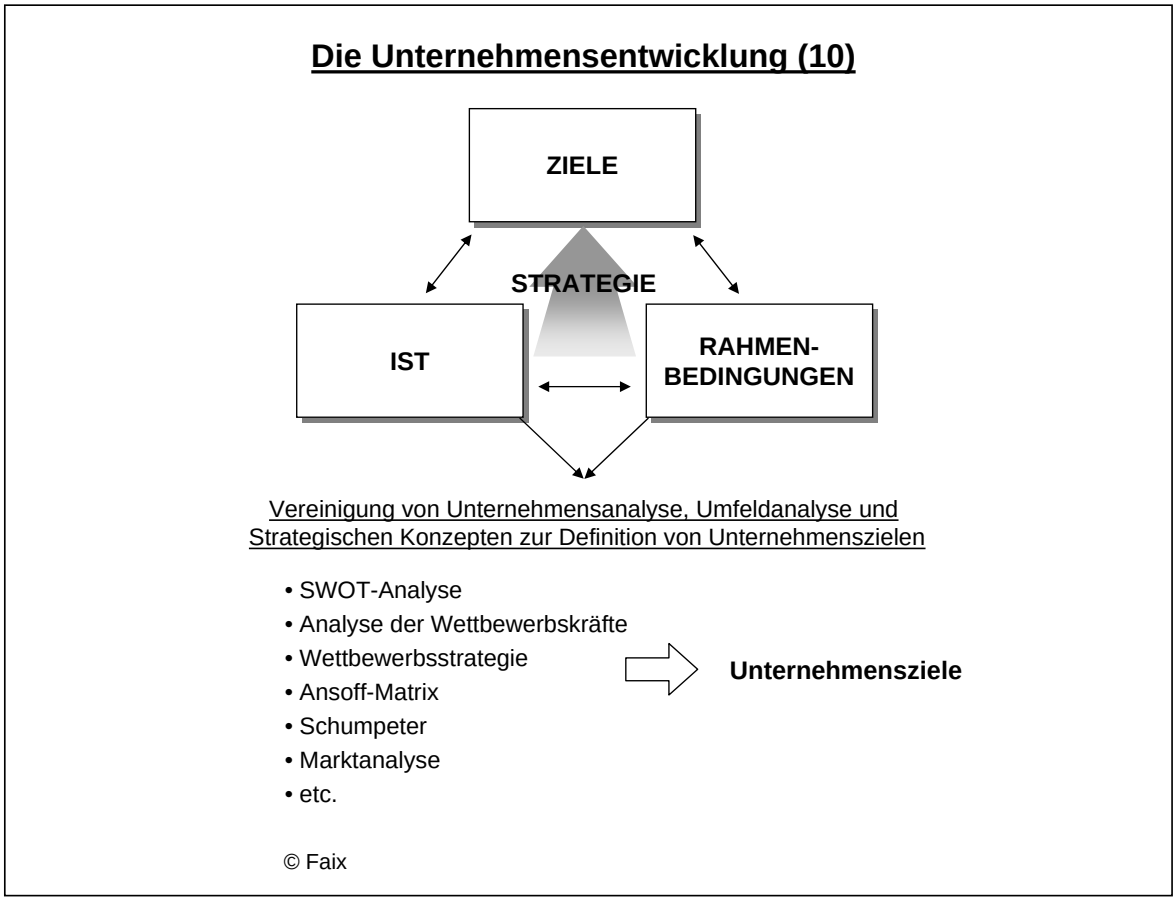


Abbildung 14: Unternehmensentwicklung (10)

Im nächsten und wesentlichen Schritt der Unternehmensentwicklung bilden die relevanten Ergebnisse der Unternehmensanalyse, der Analyse der Rahmenbedingungen/Umfeldanalyse und der strategischen Konzepte (siehe Abbildung 14) die Basis für die Definition von Unternehmenszielen. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse von beispielsweise der SWOT-Analyse, der Analyse der Wettbewerbskräfte, der Wettbewerbstrategie, der Schumpeter-Faktoren und der Marktanalysen sowie der Ansoff-Matrix sind unternehmerische Ziele ableitbar.

Die Ansoff-Matrix stellt ein strategisches Wachstumskonzept dar und verdeutlicht die Richtungen einer expansiven Unternehmensentwicklung (Ansoff 1966, Simon et al. 2002). Mit anderen Worten handelt es sich um ein Produkt-Markt-Konzept. Für bestehende Produkte und Märkte lässt sich eine Marktdurchdringung ableiten, woran sich in der Regel für bestehende Produkte eine Erschließung neuer Märkte anschließt. Eine andere Konstellation des Wachstums stellt die Situation bestehender Märkte und neuer Produkte dar. Hierbei ist eine Produktdurchdringung in den vorhan-

denen Markt erforderlich. Eine ganz neue Richtung des Wachstums bietet die Diversifikation für das Unternehmen. Allerdings wird in diesem Falle das bisherige Geschäftsfeld verlassen, um Marktchancen in gänzlich neuen Branchen zu suchen.

Werden die erwähnten Analyseresultate und die strategischen Konzepte zu einem ganzheitlichen Prozess verknüpft, dann lässt sich die Ableitung der unternehmerischen Ziele konstruieren. Dies ist in Abbildung 15 dargestellt.

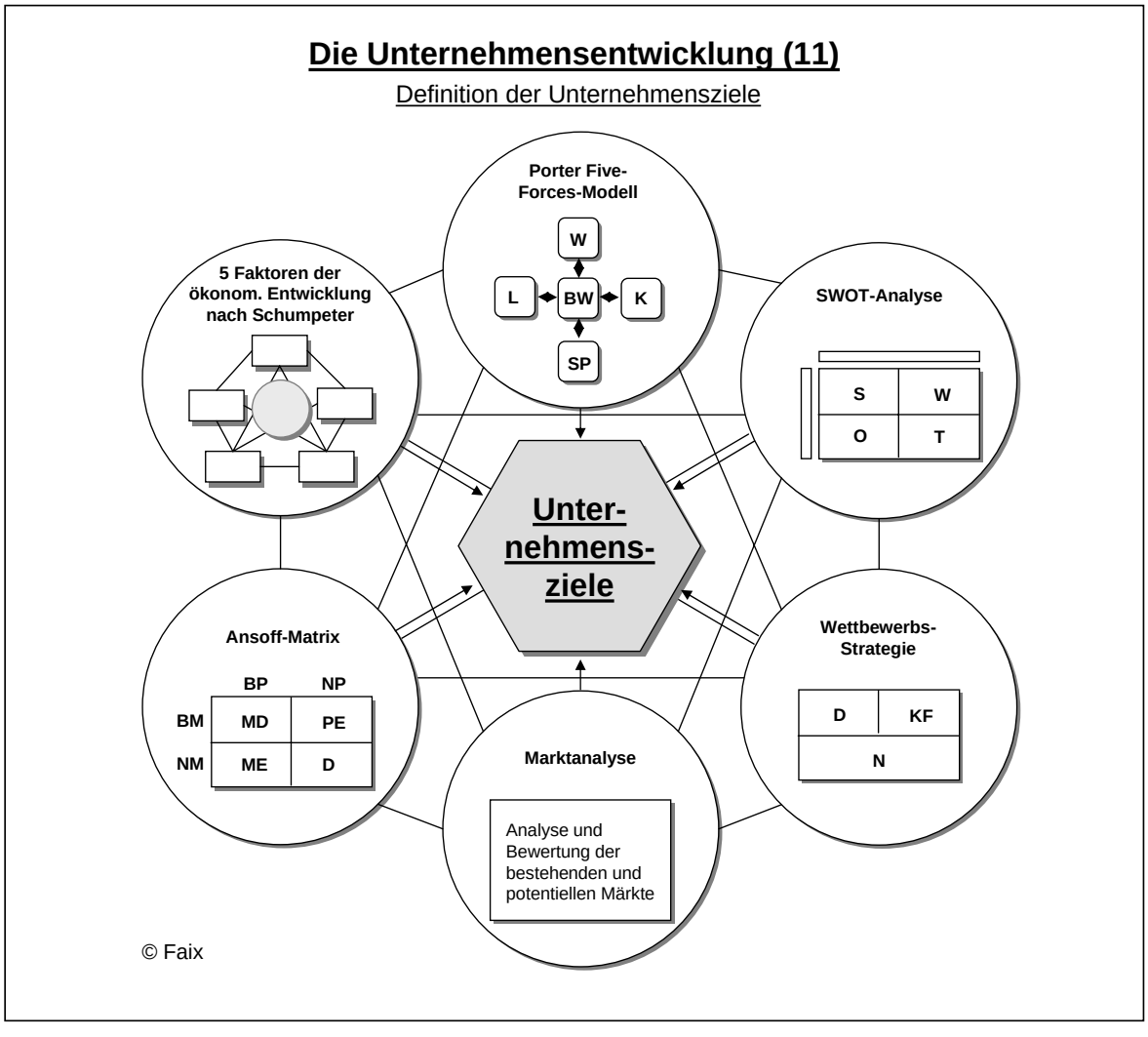


Abbildung 15: Die Unternehmensentwicklung (11) – Definition der Unternehmensziele

Die in Abbildung 14 und Abbildung 15 gezeigten und damit hervorgehobenen Analyse-Instrumente und strategischen Konzepte sind als Auswahl zu betrachten. Je nach Unternehmenssituation und in Abhängigkeit der geplanten Ziele sind andere Instrumente zusätzlich oder alternativ anzuwenden. Gezeigt werden soll jedoch, dass nur eine detaillierte Basis zur IST-Situation des Unternehmens und zu den RAHMENBEDINGUNGEN des Unternehmens eine fundierte ZIEL-Definition ermöglicht. Ziele sollten so definiert sein, dass sie zwar eine (große) Herausforderung darstellen, gleichzeitig jedoch erreichbar sind und von den Mitarbeitern und Führungskräften verstanden und getragen werden können.

Damit sind nun alle Voraussetzungen geschaffen, um die Unternehmensziele im nächsten Schritt genauer betrachten zu können.

3.4 Unternehmerische Ziele

Eine klare Zielsetzung ist den Analysen, Konzepten sowie Umfeldbedingungen übergeordnet. Sie bietet allen Beteiligten stets einen Fixpunkt, an dem sie ihr Handeln ausrichten können.

Diese Orientierungsfunktion ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung eines Unternehmens. Im Zeitalter der Globalisierung, der zunehmenden Vernetzung, der hohen Mobilität von Kapital, Wissen und Personen gibt es unzählige Möglichkeiten für Wachstum. Ziele helfen aus diesen Möglichkeiten genau diejenigen auszuwählen, die für die eigene Entwicklung geeignet sind.

Bevor nun auf die unterschiedlichen Dimensionen von Zielen eingegangen wird, sollen die Kriterien, die ein Ziel auszeichnen, näher betrachtet werden.

3.4.1 Kriterien eines Ziels

In der Literatur werden zahlreiche unterschiedliche Kriterien aufgeführt, die vorliegen müssen, damit es sich um ein Ziel handelt (Horváth 2004). Eine prägnante Zusammenstellung dieser Kriterien bietet die SMART-Methode, nach der sich Ziele operationalisieren lassen.

Spezifisch: Ist das Ziel eindeutig und präzise formuliert? Ist das Ziel schriftlich formuliert? Existiert ein klares Bild, wie es sein wird, wenn das Ziel erreicht wird?

Messbar: Ist es eindeutig überprüfbar, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht?

Aktionsorientiert: Zeigt das Ziel eine positive Veränderung auf? Als ungeeignet erwiesen sich Anweisungen, die im negativen Sinne aufzeigen, was nicht eintreten soll.

Realistisch: Das Ziel kann hoch gesteckt sein, es muss aber erreichbar sein. Die Motivation, ein unerreichbar scheinendes Ziel anzustreben, ist ziemlich gering.

Terminierbar: Lässt sich das Ziel zeitlich zuordnen? Gibt es ein definiertes Ende? Was sind die Meilensteine, die erreicht werden sollen?

Von einem Ziel im Sinne von SMART spricht man, wenn alle fünf Kriterien erfüllt sind.

Kein Ziel nach SMART	Ziel im Sinne von SMART
„Wir werden unseren Umsatz erheblich steigern.“	„In den nächsten 12 Monaten werden wir den Umsatz im Bereich Retail um 20 % steigern.“
„Ich habe mir vorgenommen in nächster Zeit weniger zu essen, um nicht mehr so dick zu sein.	„Bis in 30 Tagen werde ich 3 Kg abnehmen und täglich 30 Minuten joggen, um wieder zufriedener zu sein."

Die Terminierbarkeit von Zielen führt direkt zum Zeithorizont von Zielen im Unternehmensentwicklungs-Prozess.

3.4.2 Unternehmensziele nach Zeithorizont

Bei der Wahl des Zeithorizontes für Unternehmensziele gilt es auf der einen Seite einen langen Zeithorizont zu wählen, damit die Orientierungsfunktion des Ziels erfüllt werden kann. Auf der anderen Seite müssen Unternehmensziele zudem bei der Erfüllung kurz- und mittelfristiger Aufgaben unterstützen.

In Abbildung 16 werden beide Anforderungen aufgezeigt. Die langfristige Ausrichtung (5-Jahres-Ziel, Jahresziel) wird durch Kreise symbolisiert. Die Quadrate (Quartalsziele) beziehen sich auf die kurz- und mittelfristige Ausrichtung. Ausgehend von den langfristigen Zielen werden die Jahresziele und anschließend die Quartalsziele definiert.

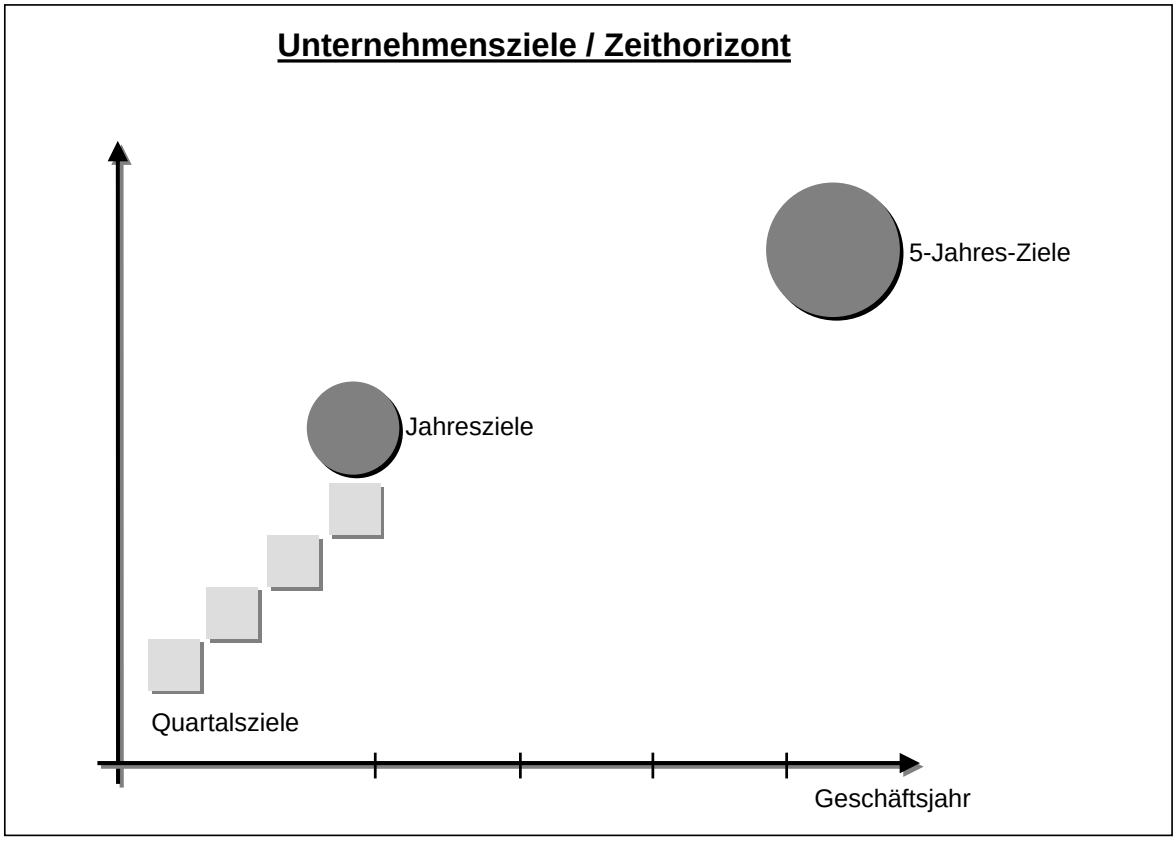


Abbildung 16: Unternehmensziele/Zeithorizont

Die Wahl des richtigen Zeithorizonts von Zielen ist auch von der jeweiligen Zielgruppe abhängig. Dies wird durch die Unternehmensziel-Pyramide deutlich.

3.4.3 Zielgruppenspezifische Unternehmensziele

Neben der Dimension Zeit können Ziele noch nach der Dimension Zielgruppe untergliedert werden (Meier 2001, Stroebe/Stroebe 2003). Analog zur zeitlichen Ableitung von den langfristigen zu mittel- und kurzfristigen Zielen, gilt es bei der zielgruppenspezifischen Betrachtung von Unternehmenszielen die Geschäftsbereichsziele, die Abteilungsziele und die Mitarbeiterziele abzuleiten (siehe Abbildung 17).

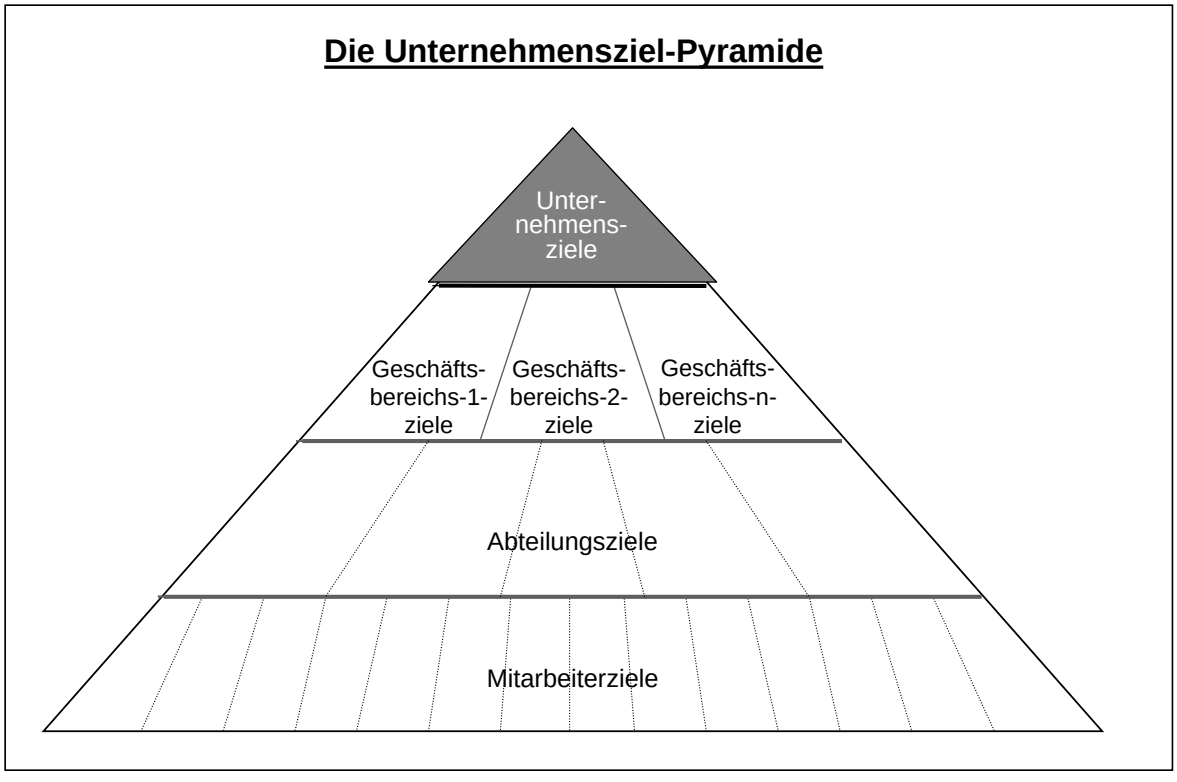


Abbildung 17: Die Unternehmensziel-Pyramide

Neben internen Zielgruppen können auch externe Zielgruppen (Stakeholder) berücksichtigt werden (Freeman 1984). Bei Stakeholdern handelt es sich um Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und die Öffentlichkeit. Hingegen bilden die Aktionäre als Shareholder eine ganz besondere Stakeholder-Gruppe, da sie als Kapitalgeber das unternehmerische Risiko tragen (Rappaport 1996). Die Zielpyramide kann somit um die Gruppe der Stakeholder erweitert werden.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung stehen nunmehr die längerfristigen Ziele des Unternehmens (= Unternehmensziele) im Vordergrund.

3.4.4 Was sind Unternehmensziele?

Für den Zweck der Unternehmensziele wird das erste Kriterium der SMART-Regel , die Spezifität mit den Punkten konkretisiert, welche Geschäfte, mit welchen Ressourcen, mit was, wo, mit wem und wie erreicht werden soll (siehe Abbildung 18: Unternehmensziele).

Unternehmensziele

Welche Ziele,
welche Geschäfte

will das Unternehmen

mit welchen
Ressourcen

mit was

wo

mit wem

wann

wie

erreichen bzw.
machen?

Abbildung 18: Unternehmensziele

Die oben dargestellte Systematik beschreibt alle Merkmale eines Unternehmensziels. Die einzelnen Merkmale unterstützen beim Zielfindungsprozess hinsichtlich einer umfassenden Beschreibung des Zielzustands (Horváth et al. 2004). Mit der Berücksichtigung all dieser Merkmale entsteht eine in sich stimmige Zieldefinition, die bei der Umsetzung und Kommunikation des Ziels wichtig ist.

In Abbildung 19 sind die einzelnen Merkmale kurz erläutert.

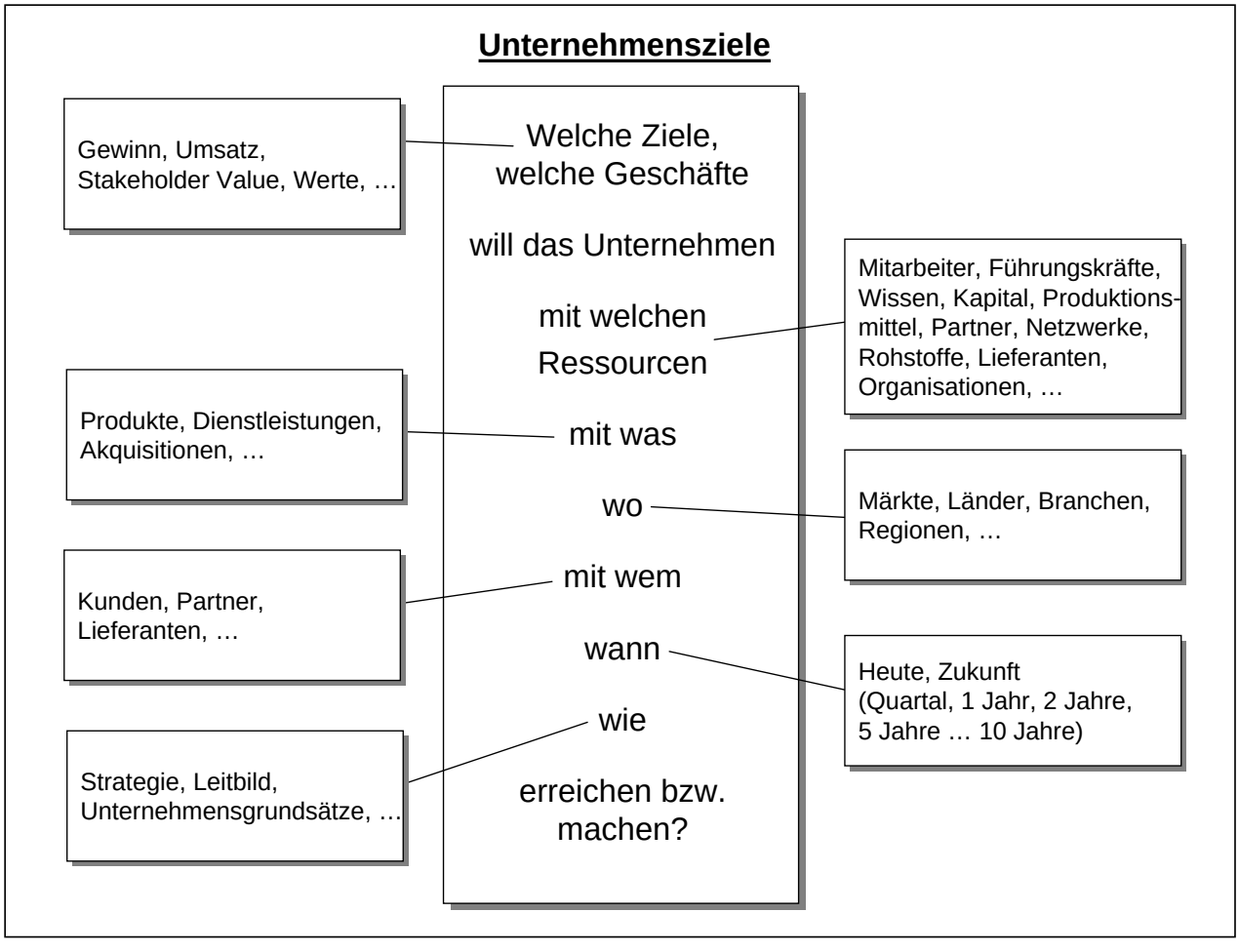


Abbildung 19: Unternehmensziele mit Erläuterungen

Mit Hilfe von Kennzahlen wie Gewinn und Umsatz lassen sich die Ziele eines Unternehmens konkretisieren. Die aufgestellten Ziele lassen sich mit den Ressourcen erreichen (Wernerfelt 1984, Barney 1991). Dazu zählen die Mitarbeiter, das eingesetzte Kapital oder auch das Wissen, das in der Organisation des Unternehmens vorhanden ist. Aus diesen Ressourcen wird schließlich die Leistung erstellt, die im Wesentlichen aus den Produkten und den Dienstleistungen besteht. Mit den unternehmenseigenen Ressourcen ist diese Leistungserstellung jedoch nicht möglich, so dass die Stakeholder, wie Partnergesellschaften oder Lieferanten, miteinbezogen werden. Das „Wo“ bei den Unternehmenszielen steht für die Märkte, Branchen und

Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist. Dem Zielsystem liegt abschließend der anhand Abbildung 16 schon erläuterte Zeithorizont zugrunde. Zu den letzten Fragen der abgebildeten Unternehmensziele zählt das „Wie“. Darunter wird die Definition von Strategien aber auch von Leitbildern und z. B. von Unternehmensgrundsätzen verstanden.

3.4.5 Unternehmensziele auf der Basis des bestehenden Geschäftes

Basis der Zieldefinition in den Unternehmen ist in der Regel das bestehende Geschäft. (Zukunft braucht Herkunft). Die Ergebnisse eines Geschäftszeitraumes werden als Grundlage der Zielsetzung für die weiteren Zeiträume für eben diese Geschäftsart genommen. Je nach Rahmenbedingungen werden für das bestehende Geschäft Wachstumsziele definiert.

Beispiel: Wir wollen im nächsten Geschäftsjahr in dem Geschäftsbereich xy mit den bestehenden Produkten in den existenten Märkten einen um 10 Prozent höheren Umsatz erzielen.

3.4.6 Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung

Entsprechend der in der Einleitung beschriebenen Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997) und der darin definierten fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung, lassen sich fünf Fragestellungen für Zielbereiche von Wachstum und Globalisierung ableiten. Diese sind in Abbildung 20 aufgezeigt und lauten wie folgt:

1. Welche neuen Produkte/Dienstleistungen werden eingeführt? Auf welchen bestehenden Märkten werden diese platziert? Welches Wachstum kann damit erzielt werden?
2. Welche neuen Absatzmärkte werden erschlossen? Werden die neuen Absatzmärkte mit bestehenden und/oder neuen Produkten/Dienstleistungen angegangen? Welches Wachstum kann damit erzielt werden?
3. Welche neuen Organisationsstrukturen werden eingeführt? Welche Akquisitionen sind sinnvoll? Welche Joint-Ventures sind geplant? Welches Wachstum kann mit diesen Maßnahmen erzielt werden?
4. Welche neuen Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten werden aufgebaut? In welchen bestehenden und in welchen neuen Märkten werden diese

Bezugsquellen aufgebaut? Welche Vorteile, und daraus abgeleitet, welches Wachstum kann damit erzielt werden?

5. Welche neuen Produktionsmethoden/Dienstleistungsmethoden werden eingeführt? An welchen Standorten und in welchen Märkten werden diese eingeführt? Welche Vorteile, und daraus abgeleitet, welches Wachstum kann damit erzielt werden?

Abbildung 20: Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung

3.4.7 Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens

Analog der Bedürfnispyramide für Menschen nach Maslow (1954) kann auch eine Bedürfnispyramide für Unternehmen (siehe Abbildung 21) formuliert werden. Diese Bedürfnispyramide besteht aus drei Stufen (Rasner et al. 1999):

1. Überlebensbedürfnis
2. Wachstums- und Globalisierungsbedürfnis
3. Gestaltungsbedürfnis

Diese drei Stufen können sehr anschaulich an der *New Economy* beschrieben werden. Zu Beginn des *Internet-Hypes* gab es sehr viele *Start-Ups*, die sich auf der untersten Stufe der Bedürfnispyramide befanden. Diese Unternehmen versuchten ihre Innovation oder Idee im Markt zu etablieren, Mitarbeiter zu rekrutieren, Kunden zu gewinnen, Umsatz zu erzielen.

Von dieser breiten Masse konnte sich nur ein Bruchteil zur zweiten Stufe vorarbeiten. Die Unternehmen der zweiten Stufe erwirtschafteten zunehmend Gewinn und förderten mit Innovationen die weitere Entwicklung im *Web*.

Nur einige wenige Unternehmen (z. B. *Google, Ebay, …*) befinden sich heute auf der dritten und letzten Stufe. *Google* versucht durch zahlreiche neue Wege seinen Einfluss und seine Macht einerseits auszubauen andererseits in neuen Bereichen Marktmacht aufzubauen (z. B. *Google-Maps, Google-Mail*).

In Abhängigkeit der jeweiligen Stufe, auf welcher sich ein Unternehmen befindet, wird jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele definieren.

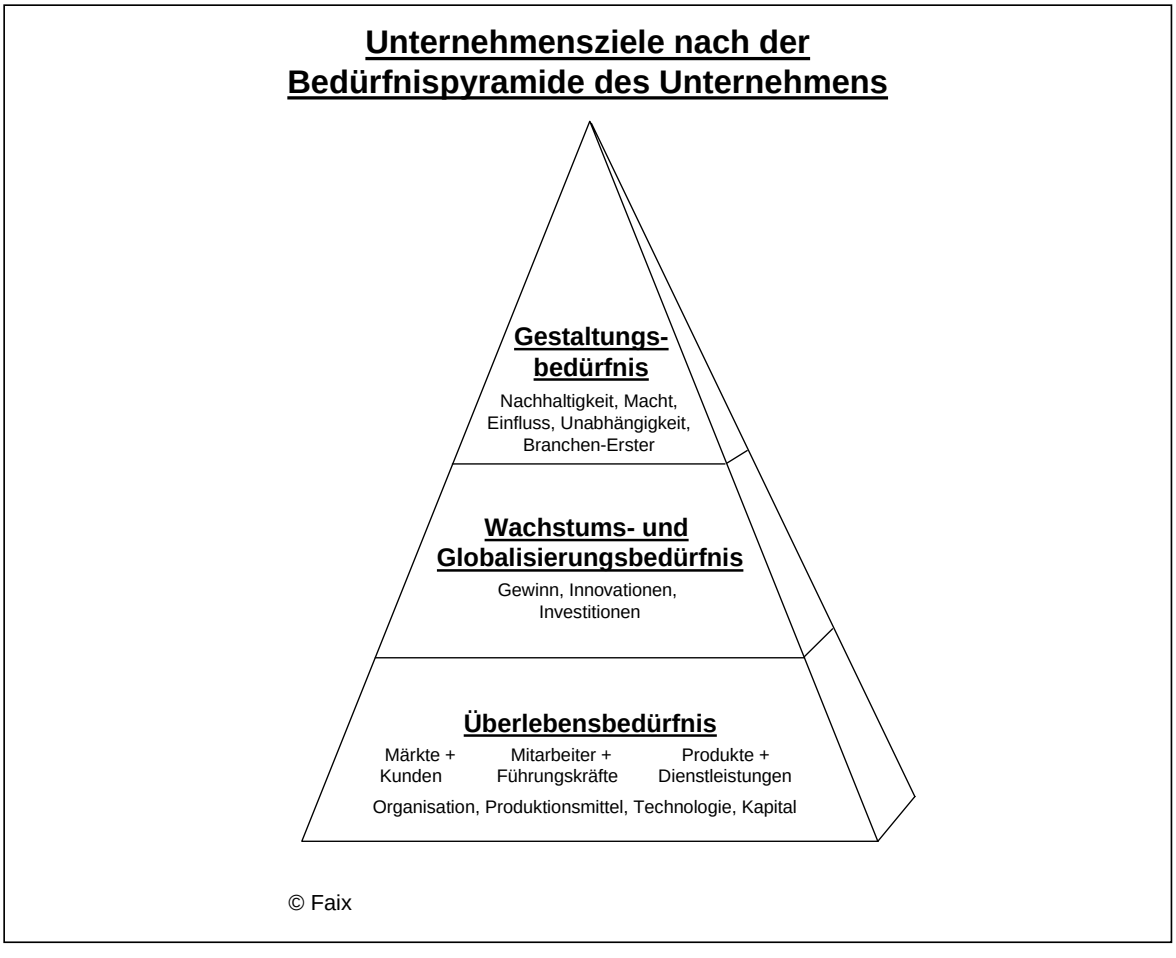


Abbildung 21: Die Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens

Das nun folgende Element des Unternehmensentwicklungs-Prozesses ist die Unternehmens-Strategie.

3.5 Unternehmensstrategie

Wie beschrieben, sind in der Regel viele Wege definierbar, um ein unternehmerisches Ziel zu erreichen. Den jeweils geeigneten Weg zu definieren um gesetzte unternehmerische Ziele effizient und effektiv zu erreichen, ist eine der wichtigen Management-Aufgaben. D. h. unter den jeweils gegebenen Bedingungen (IST-Situation, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE des Unternehmens) die geeignete STRATEGIE zu definieren, ist das vierte Element des strategischen Dreiecks der Unternehmensentwicklung (siehe Abbildung 8) (Burr/Musil/Stephan/Werkmeister 2005). Die Unternehmens-Strategie ist in Abbildung 6 und 7 dargestellt, ein konkreter Vorge-

hensplan, um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Dabei gibt es entsprechend der Unternehmensziel-Pyramide (Abbildung 17) Gesamt-Unternehmens-Strategien, Geschäftsbereichs-Strategien, Abteilungs-Strategien und letztlich Strategien jedes einzelnen Mitarbeiters, um seine Ziele zu erreichen. Die damit auftretende Strategie-Vielfalt sollte sich jedoch nicht widersprechen, sondern sich vielmehr harmonisch zu einer Gesamt-Strategie zusammenfügen, wie sich auch die verschiedenen Einzelziele zum übergeordneten Unternehmensziel zusammensetzen. Damit kann der Unternehmenserfolg nachhaltig gewährleistet werden (siehe Abbildung 22).

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist ein konkreter Vorgehens-Plan, um die definierten Ziele eines Unternehmen zu erreichen. Damit wird der Unternehmenserfolg nachhaltig gewährleistet.

Abbildung 22: Unternehmensstrategie

Klassifiziert werden Strategien nach der Hierarchie in der Unternehmensorganisation (Macharzina 2003). Auf der Gesamtunternehmensebene ist zu klären, in welchen Märkten und mit welchen Produkten das Unternehmen seine Ziele erreichen möchte. Diese Festlegung determiniert auch die Kernkompetenzen eines Unternehmens, also die Kernfähigkeiten einer Organisation, aus der Produkte und Dienstleistungen generiert werden (Prahalad/Hamel 1990). Auf der Geschäftsbereichsebene wird entschieden, mit welcher Strategie der Wettbewerb bestritten werden soll (Porter 1983). Mit der Funktionsbereichsstrategie kann noch eine weitere Strategieebene formuliert werden, die vor allem auf die einzelnen Funktionalbereiche innerhalb der Organisation abzielen.

Der Weg zur Zielerreichung (Umsetzung) wird durch verschiedene Strategie-Instrumente unterstützt. Ein Strategie-Instrument wie „Führen mit Zielen“ gibt konkrete Handlungsanweisungen wie das gesteckte Ziel erreicht werden kann. Im übertrage-

nen Sinne lassen sich Strategie-Instrumente mit Straßenkarten vergleichen, welche den Weg zum Ziel aufzeigen. In Abbildung 23 sind wesentliche Strategie-Instrumente aufgeführt.

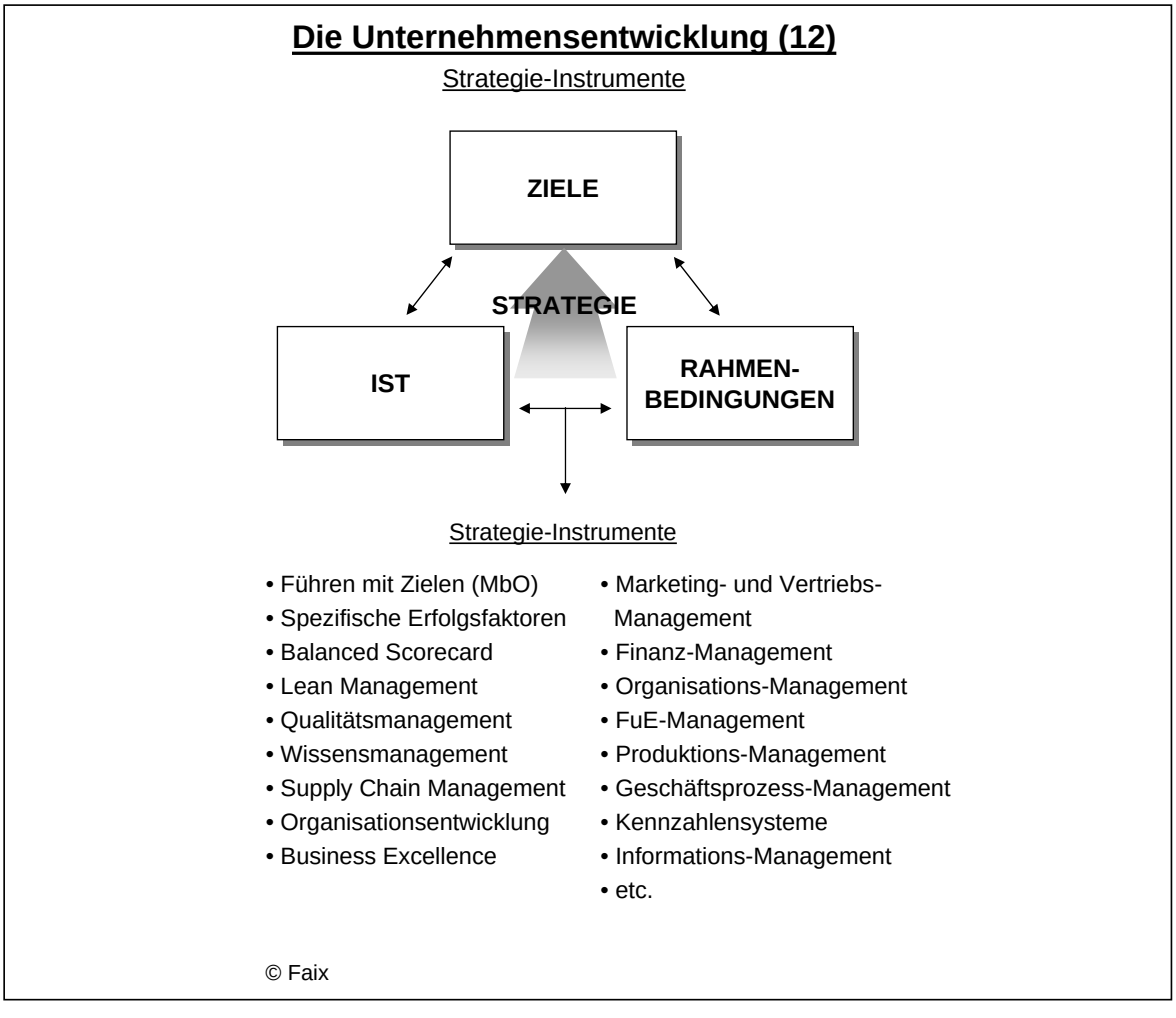


Abbildung 23: Die Unternehmensentwicklung (12) – Strategie-Instrumente

In der Logik des strategischen Dreiecks der Unternehmensentwicklung, nach der die Strategie der Weg zum Ziel ist, sind beispielsweise Marketing- und Vertriebsmanagement, Finanzmanagement etc. der Strategie zuordenbar.

Unter den Strategie-Instrumenten sollen im Folgenden einige kurz hervorgehoben werden (Simon et al. 2002, Hungenberg 2004). Bei dem Instrument „Führen durch Zielen“ bzw. „Management by Objectives“ werden innerhalb der Organisation gemeinsame Ziele vereinbart (Fuchs-Wegner 1987). In der Folge erhalten die Mitar-

beiter bzw. die Arbeitsgruppen vorab definierte Handlungsspielräume. Um einen Anreiz zu schaffen, die formulierten Ziele zu erreichen, können die Mitarbeiter an den Erfolgen beteiligt werden. Diese genaue Zieldefinition ermöglicht auch die Messbarkeit der Zielerreichung.

Ziele spielen auch bei der Balanced Scorecard eine bedeutende Rolle (Fink/Heineke 2006, Horváth et al. 2004). Dabei handelt es sich um ein umfassendes Kennzahlensystem, das nicht nur quantitative Zielgrößen mit einbindet, sondern ganz gezielt auch qualitative Kennzahlen berücksichtigt. Die Integration aller Unternehmensziele zu einem ganzen Führungsinstrument erleichtert zudem die Akzeptanz innerhalb der Organisation, da die Messung der Zielerreichung ermöglicht wird und eine Überschaubarkeit des Zielsystems gegeben ist.

Das Wissen eines Unternehmens rückt als Ressource immer stärker in den Vordergrund (Amelingmeyer 2002). Dementsprechend ist ein ganzheitliches Wissensmanagement zu implementieren, um das Wissen der Mitarbeiter und der Organisation zu erhöhen. Das Wissen und die Fähigkeiten fließen somit in den Leistungserstellungsprozess ein, womit ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erlangt werden kann.

Die Anwendung der einzelnen Strategie-Instrumente hängt von der Präferenz der jeweiligen Unternehmen und von der Situation ab. Zudem müssen mit einzelnen Strategie-Instrumenten Erfahrungen gesammelt werden.

Die Wahl des Strategie-Instruments ist mitunter auch abhängig von dem gesteckten Ziel, aber auch davon, auf welcher Stufe der Bedürfnispyramide sich das Unternehmen befindet, sowie von der Unternehmenskultur und den Unternehmenskompetenzen.

4. Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens

Der oben dargestellte Unternehmensentwicklungs-Prozess umfasst wichtige Aspekte wirtschaftlichen Handelns. Um jedoch wirtschaftlich erfolgreich zu sein, gilt es „generelle Erfolgsfaktoren“ zu beachten.

In der betriebswirtschaftlichen Lehre gibt es eine Vielzahl verschiedener Konzepte von Erfolgsfaktoren. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist der Erklärungsansatz von Kurt Nagel (1990).

Nach Kurt Nagel waren die generellen Erfolgsfaktoren: Strategie, Organisation, Informations-Systeme, Mitarbeiter, Führungssystem und Kundennähe.

Im Zeitalter einer immer komplexeren Wirtschaftswelt und einer zunehmenden Globalisierung reichen diese sechs Erfolgsfaktoren nicht mehr aus. Ergänzt werden diese durch die folgenden neuen Erfolgsfaktoren: Ziele, Wachstum, Globalisierung, Kundenorientierung statt Kundennähe und Innovation. Dies ist in den Abbildungen 24 und 25 wiedergegeben.

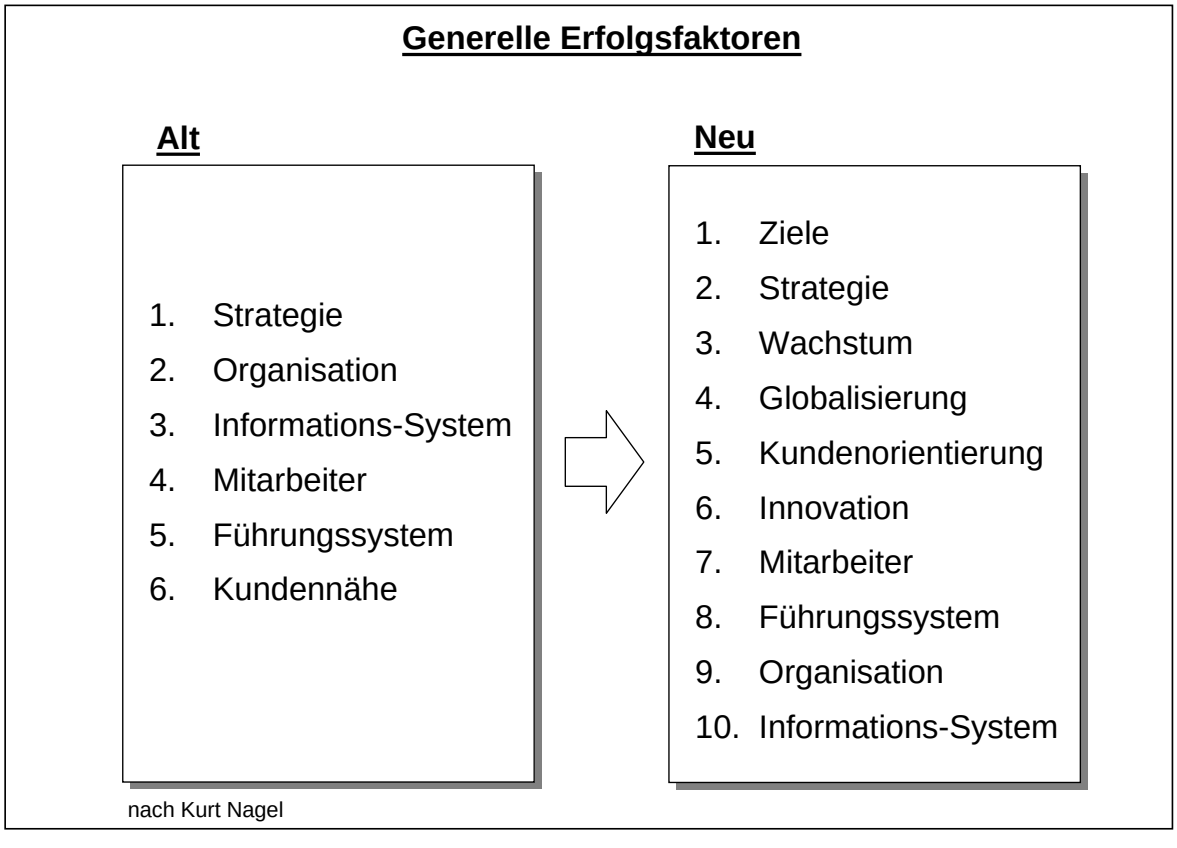


Abbildung 24: Generelle Erfolgsfaktoren

Die generellen Erfolgsfaktoren unterscheiden sich in der Intensität der Anwendung, in Abhängigkeit der Branche und des Entwicklungsstandes (Bedürfnispyramide) des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass die Erfolgsfaktoren nicht isoliert betrachtet werden können. Alle Erfolgsfaktoren sind voneinander abhängig. Deshalb sollten im erfolgreichen Unternehmensentwicklungs-Prozess immer alle Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, jedoch mit unterschiedlicher Intensität.

Im Folgenden sollen die Erfolgsfaktoren ‚Wachstum' und ‚Globalisierung' kurz erörtert werden, um die Bedeutung für die Unternehmensentwicklung darzustellen.

Das Aufstreben der Schwellenländer hat dazu geführt, dass nicht nur drei Wachstumszentren nach dem Triade-Konzept (Nordamerika, Europa, Japan) existieren, sondern eine Vielzahl neuer hinzugekommen sind (DB Research 2005/Faix, Kisgen, Lau, Schulten, Zywietz 2006). Darunter fallen nicht nur China und Indien, sondern auch Russland, Brasilien, Thailand, Türkei und Indonesien. Es lassen sich noch eine Reihe von weiteren Ländern aufführen, die als neue Wachstumszentren angesehen werden können.

Gemäß der Bedürfnispyramide des Unternehmens müssen nicht nur die großen, sondern mittlerweile auch die kleinen und mittelgroßen Unternehmen international wachsen, um weitere Marktanteile zu gewinnen. Dies ist notwendig geworden, weil die Märkte in den Industrieländern stark gesättigt sind. Ein Marktwachstum ist somit oft nur im Ausland möglich. Die Erschließung neuer Absatzpotenziale ist demnach ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden, um im Rahmen der globalisierten Märkte zum Erfolg zu kommen (Kutschker/Schmid 2004, Welge/Holtbrügge 2003).

Die Globalisierung der Leistungserstellung ist jedoch nicht nur auf der Vertriebsseite erforderlich, sondern auch beim Einkauf und in der Produktion. Der Bezug von Modulen, Komponenten und Teilen wird global organisiert, da zunehmend viele Lieferanten in vielen Ländern die geforderte Qualität gewährleisten können. Entsprechend wird der Einkauf gebündelt und weltweit abgewickelt, um alle Preisvorteile auszunutzen. Diese Verfahrensweise wird auch durch sinkende Transportkosten möglich (Perlitz 2004).

Die Verlagerung der Produktion ins lohnkostengünstige Ausland wird in vielen Industrieländern heftig diskutiert. Eine Sättigung der Märkte macht Kosteneinsparungen immer wertvoller, da das Absatzpotenzial in den Heimatmärkten stagniert. Entlang der gesamten Wertschöpfung werden die Chancen der Globalisierung genutzt, um günstiger einzukaufen und zu produzieren und um neue Märkte zu erschließen.

Diese Überlegungen decken sich auch mit einigen Schumpeterschen Faktoren

(siehe Abbildung 1 und 20). Die Erschließung neuer Bezugsquellen von Halbfabrikaten entspricht dem global organisierten Einkauf. Eine weitere Deckung liegt bei der Erschließung neuer Absatzmärkte vor. Das internationale Wachstum eines Unternehmens ist vor allem zur Erlangung von Betriebsgrößenvorteilen (economies of scale) notwendig (Milgrom/Roberts 1992). Diese werden erreicht, wenn in einer vordefinierten Zeiteinheit die Stückkosten bei zunehmender Produktion sinken. Mit den Betriebsgrößenvorteilen wird vor allem die Last der Fixkosten reduziert. Um diesen Effekt voranzutreiben, sind neue Absatzmärkte zu erschließen, damit die Produktion gesteigert werden kann. Neue Kapazitäten können aber auch durch Akquisitionen hinzugewonnen werden (Picot 2002).

Das internationale Wachstum bildet somit eine wichtige Phase innerhalb der Unternehmensentwicklung. Diesen Weg haben auch viele kleinere und mittlere Unternehmen genommen, um die Chancen der Globalisierung zu nutzen (Simon 1996). Globalisierung ist somit nicht nur eine Domäne der großen Unternehmen, sondern wird zunehmend von allen Unternehmen angegangen (siehe hierzu auch Kapitel VI. Going International).

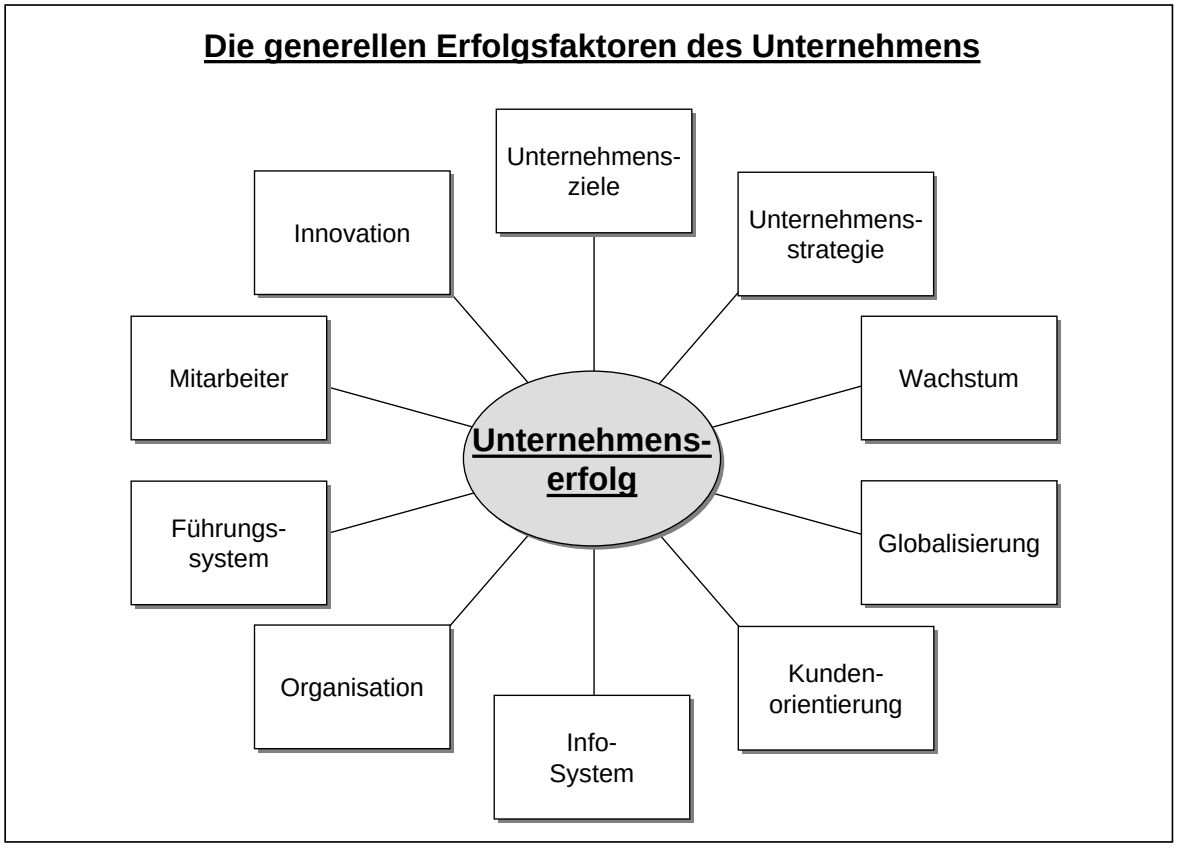


Abbildung 25: Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens

5. Fazit – Management von Wachstum und Globalisierung

Ein erfolgreicher Unternehmensentwicklungs-Prozess beginnt immer bei einer fundierten Analyse der IST-Situation und der RAHMENBEDINGUNGEN des eigenen Unternehmens. Aus den Analyseergebnissen und den strategischen Konzepten lassen sich Potenziale für das Unternehmen definieren:

- Potenziale zur Erweiterung der bisherigen Geschäftstätigkeit mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen in existierenden Märkten.
- Potenziale für neue Produkte und für neue Dienstleistungen.
- Potenziale für bestehende Produkte und bestehende Dienstleistungen und für neue Produkte und neue Dienstleistungen durch die Erschließung neuer Absatzmärkte.
- Potenziale mit neuen Organisationsstrukturen, neuen Kooperationen, neuen Joint Ventures und neuen Unternehmenszukäufen.
- Potenziale durch den Aufbau neuer Bezugsquellen für Rohstoffe und Halbprodukte in für das Unternehmen bereits existierenden Märkten und vor allem durch den Aufbau neuer Bezugsquellen in neuen Märkten und Ländern.
- Potenziale durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Produktionsmethoden bzw. neuer Dienstleistungsmethoden.

Dies alles sind Potenziale für Wachstum und Potenziale für Globalisierung (siehe Abbildung 26).

Zur Klärung der Chancen und Möglichkeiten von Potenzialen können und sollten auch außerhalb der normalen Geschäftstätigkeit Wachstums- und Globalisierungs-Projekte aufgesetzt werden. Besetzt mit kreativen, innovativen und erfolgsorientierten Mitarbeitern und Führungskräften können solche Projekte Wachstumschancen konkret identifizieren. Mit entsprechendem wachstumsorientierten Management lassen sich daraus erfolgreich neue Geschäftsbereiche entwickeln und neue Märkte erschließen (Laurie, Doz, Sheer 2006; Harvard Business Review 1998). Beispiele für solche Projekte bietet das vorliegende Buch.

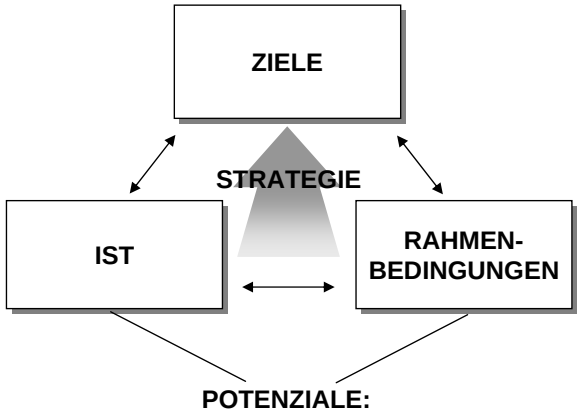
Aus den oben genannten Potenzialen für das Unternehmen und aus der Bewertung der Potenziale können die ZIELE für das Unternehmen abgeleitet werden – kurzfristige, mittelfristige und langfristige unternehmerische Ziele. Nach der Definition des „Zielpunktes“ kann der Weg zur Zielerreichung – die STRATEGIE – festgelegt werden.

Jedes Element erfüllt im Prozess der Unternehmensentwicklung (IST-Situation, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE, STRATEGIE) eine wichtige Funktion. Eine

Berücksichtigung aller vier Elemente im Unternehmensentwicklungs-Prozess ist eine ausgezeichnete Basis für eine Unternehmensentwicklung im Sinne von Wachstum und Globalisierung.

Die Unternehmensentwicklung (13)

Management von Wachstum und Globalisierung



POTENZIALE:

- Potenziale für neue Produkte / Dienstleistungen
- Potenziale in neuen Absatzmärkten
- Potenziale mit neuen Organisationsstrukturen
- Potenziale durch neue Bezugsquellen für Rohstoffe und Halbprodukte
- Potenziale durch neue Produktionsmethoden / Dienstleistungsmethoden

► Potenziale für Wachstum
► Potenziale für Globalisierung

ZIELE:

- Definition von Wachstumszielen
- Definition von Globalisierungszielen
- Definition von Wachstumsprojekten, die die Wachstumsziele unterstützen
- Definition von Globalisierungsprojekten, die die Globalisierungsziele unterstützen

STRATEGIE:

- Strategie zur Erreichung der Wachstumsziele
- Strategie zur Erreichung der Globalisierungsziele
- Strategien zur erfolgreichen Umsetzung der Wachstumsprojekte
- Strategien zur erfolgreichen Umsetzung der Globalisierungsprojekte

© Faix

Abbildung 26: Die Unternehmensentwicklung (13) – Management von Wachstum und Globalisierung

Diesen Unternehmensentwicklungs-Prozess gilt es zu starten und fortwährend zu aktualisieren. Einmal in Gang gesetzt, führt er dazu, dass sich das Unternehmen stetig selbst in Frage stellt. Diese kritische Reflexion des eigenen Verhaltens führt unter der Anwendung der vorgestellten strategischen Konzepte zu neuen Zielen und zu neuem nachhaltigem Wachstum.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997)	4
Abb. 2:	Die Unternehmensentwicklung (1)	5
Abb. 3:	Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung (2)	6
Abb. 4:	Unternehmensziel	7
Abb. 5:	Die Unternehmensentwicklung (3) – Unternehmensziel und Unternehmensstrategie	8
Abb. 6:	Unternehmensstrategie	9
Abb. 7:	Die Unternehmensentwicklung (4) – Der Unternehmensentwicklungs-Prozess	10
Abb. 8:	Die Unternehmensentwicklung (5)	12
Abb. 9:	Die Unternehmensentwicklung (6) – Die Unternehmensanalyse	13
Abb. 10:	Die Unternehmensentwicklung (7) – Die Umfeldanalyse	14
Abb. 11:	Das strategische Dreieck nach Ohmae	16
Abb. 12:	Die Unternehmensentwicklung (8) – Unternehmens- und Umfeldanalyse	16
Abb. 13:	Die Unternehmensentwicklung (9) – Strategische Konzepte	17
Abb. 14:	Die Unternehmensentwicklung (10)	18
Abb. 15:	Die Unternehmensentwicklung (11) – Definition der Unternehmensziele	19
Abb. 16:	Unternehmensziele/Zeithorizont	22
Abb. 17:	Die Unternehmensziel-Pyramide	23
Abb. 18:	Unternehmensziele	24
Abb. 19:	Unternehmensziele mit Erläuterungen	25
Abb. 20:	Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung	27
Abb. 21:	Die Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens	29
Abb. 22:	Unternehmensstrategie	30
Abb. 23:	Die Unternehmensentwicklung (12) – Strategie-Instrumente	31
Abb. 24:	Generelle Erfolgsfaktoren	33
Abb. 25:	Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens	35
Abb. 26:	Die Unternehmensentwicklung (13) – Management von Wachstum und Globalisierung	37

Literaturverzeichnis

Acker, H. B. (1973): Organisationsanalyse – Verfahren und Techniken praktischer Organisationsarbeit, 9. Auflage, Bad Homburg v.d. Höhe.

Amelingmeyer, J. (2002), Wissensmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.

Ansoff, H. I. (1966), Management-Strategie, München.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17 (1), S. 99-120.

Baum, H.-G., Coenenberg, A. G. und Günther, T. (2004): Strategisches Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.

Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management, 7. Auflage, Frankfurt am Main u.a.

Burr, W., Musil, A., Stephan, M. und Werkmeister; C. (2005): Unternehmensführung, München.

Camp, R.C. (1994): Benchmarking, München.

DB Research (2005), Globale Wachstumszentren, Aktuelle Themen Nr. 324 vom 14. Juni 2005 (verfügbar unter www.dbresearch.de).

Dillerup, R. und Stoi, R. (2006): Unternehmenserfolg, München.

Faix, W.G., Buchwald, C. und Wetzler, R. (1994): Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg.

Faix, W. G, Rasner, C. und Schuch, M. (1996): Das Darwin-Prinzip, Landsberg.

Faix, W. G, Zywitz, T., Schulten, A., Taboré-Straub, S. (2003): Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Stuttgart.

Faix, W. G, Kisgen, S., Lau, A., Schulten, A., Zywitz, T. (2006): Praxishandbuch der Außenwirtschaft, Wiesbaden.

Fink, C. A. und Heineke, C. (2006): Die Balanced Scorecard mit dem Zielvereinbarungssystem verbinden, in: D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg, S. 375-394.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management, A stakeholder approach, Boston u.a..

Fuchs-Wegner, G. (1987): Management-by-Konzepte, in: A. Kieder, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Spalte 1366ff.

Gadatsch, A. (2005): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden.

Gaitanides, M. (1994): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München u.a..

Harvard Business Review (1998): Strategies for Growth, Boston.

Hayes, R.H. und Wheelwright, S.C. (1979): The Dynamics of Process Products Life Cycles, in: Harvard Business Review, 2/57, 127-136.

Hedley, B. (1999): Strategy and the “Business Portfolios”, in: D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg, S. 373-384.

Horváth & Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3. Auflage, Stuttgart.

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden.

Kutschker, M. und Schmid, S. (2004): Internationales Management, München.

Lau, A., Zywitz, T., Faix, W.G. und Schulten, A. (2005): Going International, DIHK, Berlin.

Laurie, D.L., Doz, Y.L., Sheer, C.P. (2006): So schaffen Sie Plattformen für neues Wachstum, Harvard Business Manager, 07/2006, S. 64 - 79.

Lombriser, R. und Abplanalp, P.A. (1998): Strategisches Management, Zürich.

Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung, 4. Auflage. Wiesbaden.

Maslow, A. (1954): Motivation und personality, New York.

Meier, R. (2001): Führen mit Zielen, Regensburg.

Milgrom, P. und Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood-Cliffs.

Montgomery, C.A. und Porter, M.E. (1991): Strategy, Seeking und Securing Competitive Advantage, Boston.

Nagel, K. (1990): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg.

Nagel, K. (2003): Praktische Unternehmensführung, Landsberg/Lech.

Ohmae, Kenichi (1985): Die Macht der Triade: Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden.

Perlitz, M. (2004), Internationales Management, 5. Auflage, Stuttgart.

Pfeiffer, W. und Dögl, R. (1999): Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie, in: D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. Auflage, Heidelberg, S. 440-468.

Picot, G. (2002): Handbuch Mergers & Acquisitions, 2. Auflage, Stuttgart.

Porter, M. E. (1983): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York.

Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main.

Prahalad, C. K. und Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, 3/1990, S. 79-91.

Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Per-formance, New York.

Rasner, C., Füser, K. und Faix, W.G. (1999): Das Existenzgründer-Buch, 4. Auflage, Landsberg.

Ravenhill, J. (2004): Global Political Economy, Oxford.

Schawel, C. und Bitting, F. (2004): Top 100 Management Tools, Wiesbaden.

Schneider, D., Hopfmann, L. und Baur, C. (1994): Re-Design der Wertkette durch make or buy, Wiesbaden.

Schneider, D. (2005): Unternehmensführung und strategisches Controlling – Überlegene Instrumente und Methoden, 4. Auflage, München u.a..

Schumpeter, J. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 9. Aufl., Berlin, unveränderter Nachdruck des Originals aus dem Jahr 1934 (Fünf Faktoren s. S. 100-101).

Siemens AG (1994): Zukunft braucht Herkunft, München.

Simon, H. und von der Gathen, A. (2002): Das grosse Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt am Main.

Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer – Hidden Champions, Frankfurt am Main u.a..

Simon, H. (2002): Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Frankfurt am Main.

Stroebe, A.I. und Stroebe, R.W. (2003): Motivation durch Zielvereinbarungen, Heidelberg.

Welge, M. und Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management, Kempten.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5/1984, S. 171-180.

Werner G. Faix, Gerhard Keck,
Joachim Sailer

II. Die Wachstums-Offensive

Die Wachstumsoffensive ist ein Projekt-Kompetenz-Studium des Steinbeis-Transfer-Instituts Business Administration and International Entrepreneurship (STI) der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN (SHB).

Dieses Studium stellt eine intelligente Kombination aus Unternehmensprojekten und MBA-Qualifizierung für Hochschulabsolventen und Nachwuchsführungskräften dar.

Die zentralen Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen sind schnell auf den Punkt gebracht: kontinuierlich zu wachsen bzw. zu expandieren, sich auf globalisierenden Märkten zu behaupten um dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Diese Themen schlagen sich in den Unternehmenszielen entsprechend nieder. Die wichtigste Antriebskraft für den Unternehmenserfolg sind dabei Innovationen - durch Projekte, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Es kommt darauf an, schneller und kreativer als die Konkurrenz zu sein. Gerade neue oder gar globalisierende Märkte lösen Zielfindungsprozesse und Strategiewechsel aus. Dafür braucht es immer wieder neue Köpfe, die Ideen vorantreiben, Projekte managen und Unternehmergeist mitbringen.

Für die Bewältigung der Herausforderungen bedarf es mehrerer Schritte. Zum einen müssen die bisherigen Unternehmensziele und -strategien überprüft und optimiert werden. Weiter geht es darum, Entwicklungspotenziale zu nutzen und weltweit neue Kontakte zu knüpfen. Letztlich benötigen Unternehmen Nachwuchskräfte, die kreativ und belastbar sind und im Rahmen der notwendigen Projekte bereit sind, die strategischen Ziele verantwortungsvoll und erfolgreich anzupacken.

Die Integration von strategischen Unternehmensprojekten mit geeigneten Nachwuchskräften leistet das Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship (STI) der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN (SHB): In Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmen werden spezifische Projekt-Aufgaben definiert. Diese können idealtypischer Weise in den Bereichen Wachstum (inklusive Marketing und Vertrieb), Controlling oder Geschäftsprozessoptimierung angesiedelt sein.

Wenn es nun darum geht, die entsprechenden Projekte in die richtigen Hände zu geben, ist das STI gefragt. Nachwuchskräfte, die sich den Herausforderungen stellen und mit profundem Wissen und entsprechender Methodenkompetenz zukunftsfähige Lösungen erarbeiten und umsetzen, werden vom STI kontinuierlich gesucht und gründlich ausgewählt. In den Fokus geraten dabei Vertreter der unterschiedlichsten Fachrichtungen: Ingenieure, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaftler sowie Betriebswirte und Juristen, bis hin zu Architekten und Bauingenieuren. Interdiszipli-

narität ist gewollt; schließlich gilt es, auf die gesamte Bandbreite unternehmerischer Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Das Programm „MBA General Management – Wachstums-Offensive"

Life-long-learning und Weiterbildung sind längst zum Produktionsfaktor in unserer heutigen Wissensgesellschaft geworden. Eine erfolgreiche Basisarbeit für zukünftig kompetentes Agieren von Fach- und Führungskräften sind damit letztlich der Garant für die Zufriedenheit der Kunden bzw. entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Die gezielte Aus- und Weiterbildung ist daher unsere Kernaufgabe und gehört zu unserer Kernkompetenz. Mit unseren Studienkonzepten liefern wir Weiterbildungsprogramme und leisten den Transfer von Wissen hinein in die Unternehmen.

Das Konzept des „Projekt-Kompetenz-Studiums" (PKS) ist dabei so einfach wie erfolgreich: Die Studierenden entwickeln mit ihrem jeweiligen Unternehmen ein anspruchsvolles Projekt, dass sie direkt vor Ort umsetzen. Ein System, von dem beide Seiten profitieren: Das Unternehmen greift auf die Erfahrungen im Wissens- und Technologietransfer der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN zurück und erhält eine Problemlösung. Der Studierende kann in einem realen Projekt eine anspruchsvolle Aufgabe wissenschaftlich fundiert und praxisnah angehen.

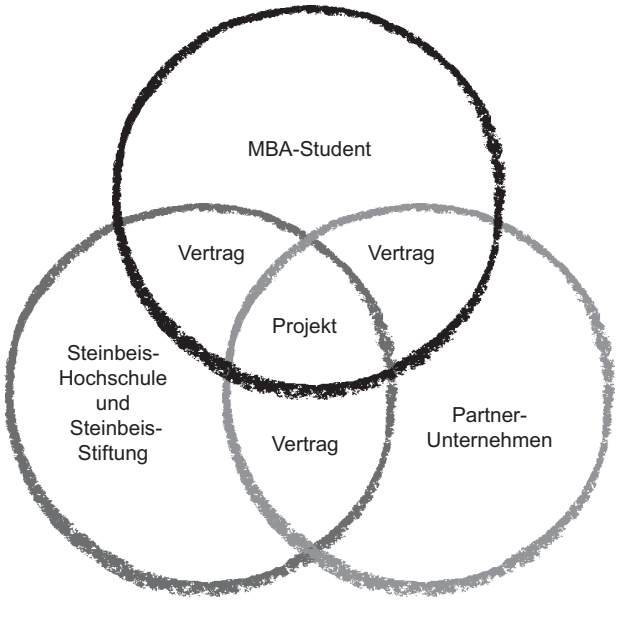


Abbildung 1: Das Projekt im Zentrum

Abbildung 1 veranschaulicht die Beziehungen zwischen MBA-Student, der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN und den Partner-Unternehmen. Die Kunden rekrutieren ihre Nachwuchskräfte aus einem umfangreichen Pool von vorausgewählten, qualifizierten Bewerbern und können mit Wachstums-Projekten in die Offensive gehen. Die MBA-StudentInnen bzw. MitarbeiterInnen sind in ein funktionierendes Netzwerk eingebettet, können an Hand der Projektarbeit gut beurteilt werden und geben dem Unternehmen zwei Jahre Zeit, um sich für die eventuelle Übernahme zu entscheiden - eine kostengünstige, überschaubare Alternative zur Personalentwicklung.

Die nötige Handlungskompetenz (siehe Abbildung 2) wird den MBA-Studenten im praxis- und transferorientierten MBA-Studium vermittelt. Der Transfergedanke steht hierbei im Mittelpunkt, denn es gilt die Maxime: Ohne Umsetzung in der Praxis bleibt jede Theorie unbedeutend! Dabei werden in jedem Seminar grundsätzlich die Fragen gestellt: „Wie können die Konzepte in die Praxis transferiert werden?“ und „Wie kann der Seminar-Input für das Projekt genutzt werden?“ Dementsprechend müssen die Seminarinhalte unmittelbar in die Projekt-Praxis einfließen.

Experten und Dozenten unterstützen die Studenten dabei – erlerntes Wissen bleibt nicht abstrakt, sondern festigt sich im konkreten Studienprojekt und in der nachgewiesenen Kompetenz.

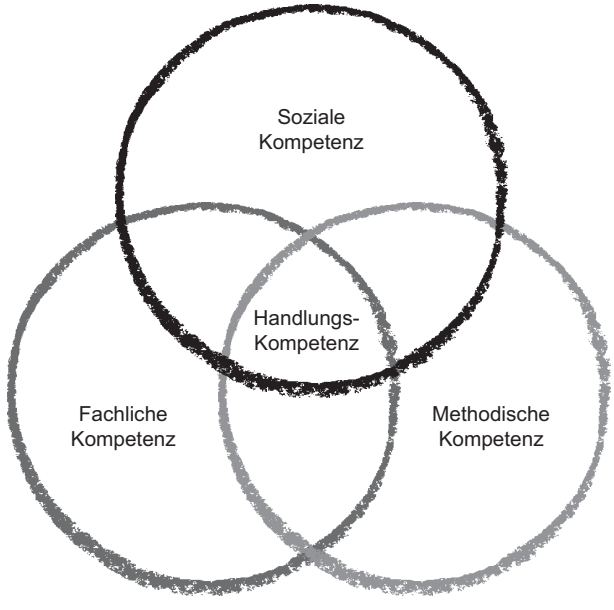


Abbildung 2: Handlungskompetenz. Quelle: Werner G. Faix, Angelika Laier: Soziale Kompetenz, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1989.

Handlungskompetenz = erfolgreicher Transfer = erfolgreiches Projekt

Kompetenzen zu vermitteln und dadurch Handlungskompetenz zu generieren ist das Ziel des Programms. Handlungskompetente Mitarbeiter und Führungskräfte sind der entscheidende Erfolgsfaktor für die Generierung von Wachstum und für die Nutzung der Globalisierungschancen.

Zielgruppe sind Akademiker aller Fachrichtungen, die – direkt von der Hochschule kommend – noch ohne einschlägige Berufserfahrung in Unternehmen einsteigen. Hintergrund ist die Überlegung, dass insbesondere die Bewerber aus den Bereichen Ingenieur- und Naturwissenschaften, Jura sowie solche mit geistes-/sozialwissenschaftlichen Abschlüssen durch das praxisorientierte Projekt-Kompetenz-Studium eine fachlich breit angelegte Basis für ihren Karrierestart in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Positionen erhalten. Interessenten mit wirtschaftlichem Hintergrund vertiefen im Rahmen der MBA-Qualifizierung ihr theoretisches Wissen praxisnah.

Praktische Erfahrung in einem Wirtschaftsunternehmen ist unverzichtbarer Bestandteil einer qualitativ anspruchsvollen Ausbildung. Die Vorzüge der von Ferdinand von Steinbeis begründeten dualen Ausbildung haben sich vielfach bewährt: Theoretisches Wissen und praktische Übung werden erst dann richtig gelernt und verstanden, wenn eine realistische Anwendung im Unternehmen erfolgt. Gerade Projekte, die sich in der Startphase befinden, sind dafür in hervorragender Weise prädestiniert, da sie den Management-Assistenten die Möglichkeit geben, alle Stufen eines Projektes aktiv kennen zu lernen und mitzugestalten. Die erfolgreiche Arbeit der Management-Assistenten z. B. im Marketingbereich soll idealtypisch dazu führen, neue Geschäfts- und Marketingideen zu entwickeln und diese im nächsten Schritt zu realisieren. Neue Märkte, Kunden und Geschäftsfelder sollen auf diese Weise erschlossen werden. Aber auch Tätigkeiten in allen anderen Unternehmensfunktionen oder zukunftsrelevanten Unternehmensprojekten sind Dank der breit angelegten betriebswirtschaftlichen Qualifizierung im Programm.

Demnach qualifiziert das Programm systematisch in zwei Richtungen: Zum einen werden durch Vermittlung von „soft skills“ Führungspotenziale (wie personale Entwicklung, Führung, Rhetorik usw.) geweckt und gestärkt, und zum anderen sorgen Fachseminare dafür, dass die wichtigsten Kompetenzfelder aufgebaut werden. Mit den Auftaktseminaren zum General Management, den Basics unseres Programms, werden die Grundlagen für das gesamte MBA-Studium gelegt. Die Teilnehmer erhalten einen umfassenden Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Modelle und Management-Instrumente der praktischen Unternehmensführung.

Gleichzeitig erarbeiten sie sich ein erstes Verständnis für die Führungsgrundsätze in einem Unternehmen. Studienbegleitende Transfer- und Projektstudienarbeiten und die Master Thesis, welche im Rahmen des Studiums die Inhalte in die Praxis transferieren, werden durch die Trainer und Dozenten des MBA-Studiums über ein individuelles Coaching begleitet.

Die Studiendauer beträgt zwei Jahre. In dieser Zeit sind insgesamt dreißig dreitägige Seminare zu besuchen (siehe Abbildung 3: „Das Projekt-Kompetenz-Studium Wachstumsoffensive"). Es sind fünf Projektstudienarbeiten, zehn Transferarbeiten und eine Master Thesis zu erstellen. Es gilt die Studien- und Prüfungsordnung für den Aufbaustudiengang „Master of Business Administration (MBA) Growth Management" der Steinbeis-Hochschule Berlin. Der Studiengang ist von der FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) und dem Akkreditierungsrat der Hochschulrektorenkonferenz akkreditiert. Es besteht die Möglichkeit zur Promotion. Schon während des Aufbaustudiums erhalten die Teilnehmer ein Gehalt, das der üblichen Größenordnung eines Stipendiums entspricht. Die Studiengebühren und Reisekosten werden von den Unternehmen übernommen.

Als Zulassungsvoraussetzung benötigen die Aspiranten zunächst ein abgeschlossenes Studium – entweder an einer Universität, Fachhochschule, Berufsakademie oder ein vergleichbarer Abschluss an einer ausländischen Hochschule; ferner sind gute Englischkenntnisse unverzichtbar; zudem sollten die Bewerber nicht älter als fünfunddreißig Jahre alt sein. Ein erfolgreich durchlaufenes Auswahlverfahren bei der Steinbeis-Hochschule Berlin und dem projektgebenden Unternehmen markieren die beiden letzten Stufen eines insgesamt fünfstufigen Auswahlverfahrens.

Seit 1994 bietet das Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship den MBA-Studiengang für Hochschulabsolventen und Nachwuchsführungskräfte an. Mit derzeit über 400 Studierenden, mehr als 400 Dozenten und Lehrkräfte, über 500 erfolgreichen Absolventen und über 200 Partnerunternehmen setzt das Institut national wie international Standards in der berufsintegrierten Weiterbildung. Der Kreis der am Programm teilnehmenden Unternehmen ist sehr heterogen. Die Unternehmen decken sämtliche Branchen ab (Energie, Maschinenbau/Automobil, Chemie, Elektro/Informationstechnologie, Nahrung/Genuss, Großhandel, Banken/Versicherungen, Beratungen) und sind auch in ihrer Größe äußerst verschieden: Kleinstunternehmen mit wenigen Beschäftigten sind ebenso vertreten wie mittlere Betriebe und Weltkonzerne. Einige namhafte Kooperationsunternehmen sind Deutsche Bank, BASF, Bosch, Caritas, Siemens, DaimlerChrysler, EnBW, Infineon, MVV Energie, Kärcher, T-Systems usw..

Bei den in diesem Buch aufgeführten Beispielen handelt es sich jeweils um idealtypische Projekte, die im Rahmen des GeneralMBA erfolgreich durchgeführt wurden. Sie sind der Beleg dafür, wie Synergieeffekte hinsichtlich einer angestrebten Win-Win-Situation aus der Sicht von Unternehmen und potenzialträchtigen Berufseinsteigern überzeugend realisiert werden können.

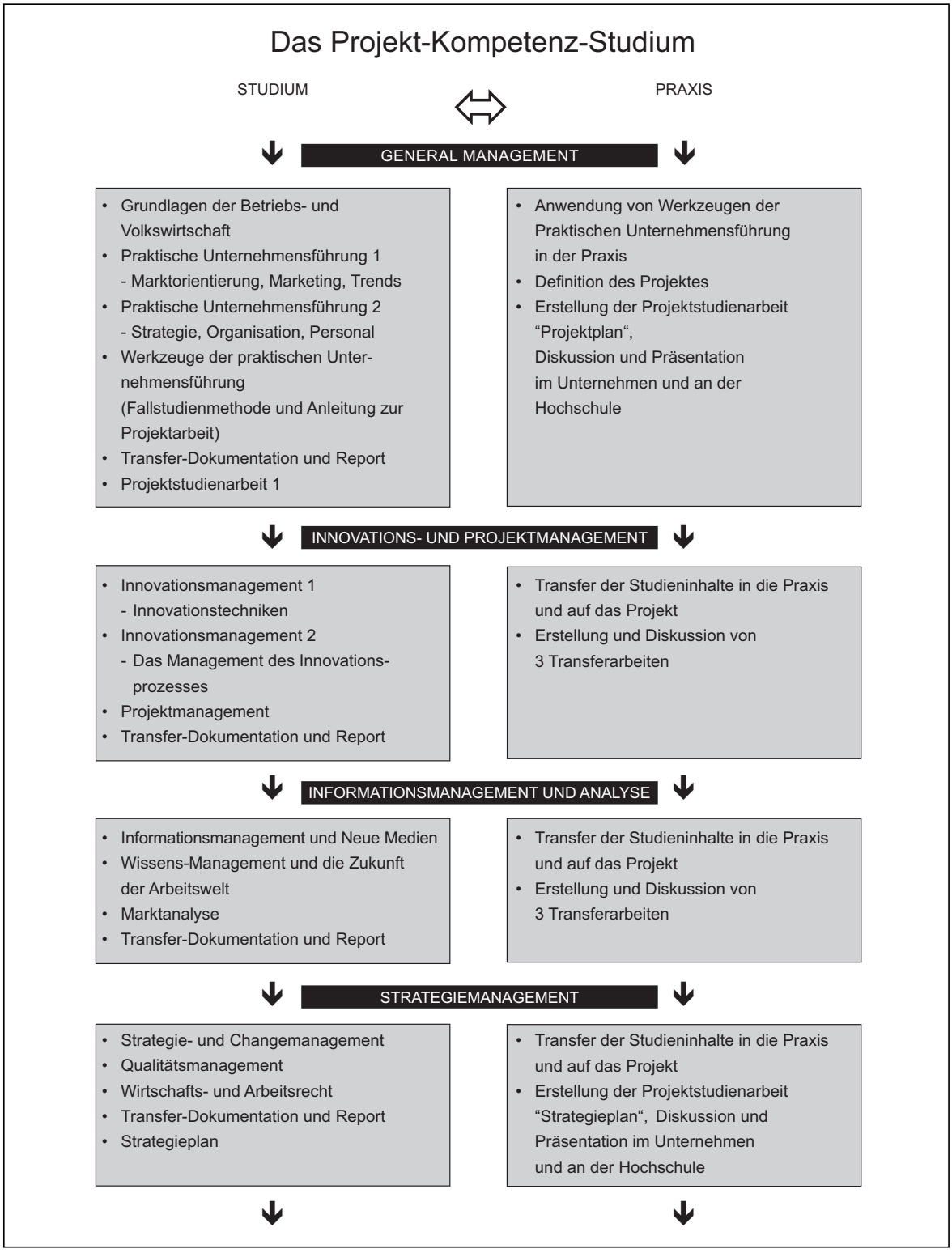


Abbildung 3: Das Projekt-Kompetenz-Studium GeneralMBA Growth Management/ Wachstums-Offensive

Wachstums-Offensive

STUDIUM ⇔ PRAXIS

MARKETING- UND VERTRIEBSMANAGEMENT

- Marketingmanagement 1
  - Marketing-Mix, Kommunikation
- Marketingmanagement 2
  - Service, Kundenbindung, Dialog-Marketing
- Einsatz Neuer Medien (Internet) in Marketing und Vertrieb
- Transfer-Dokumentation und Report
- Marketing- und Vertriebsplan

- Transfer der Studieninhalte in die Praxis und auf das Projekt
- Erstellung der Projektstudienarbeit "Marketing-und Vertriebsplan", Diskussion und Präsentation im Unternehmen und an der Hochschule

FINANZMANAGEMENT

- Finanzmanagement 1
  - Accounting und Controlling (Financial and Managerial Controlling)
- Finanzmanagement 2
  - Investition und Finanzierung (Corporate Finance)
- Transfer-Dokumentation und Report
- Finanzplan

- Transfer der Studieninhalte in die Praxis und auf das Projekt
- Erstellung der Projektstudienarbeit "Finanzplan", Diskussion und Präsentation im Unternehmen und an der Hochschule

INTERNATIONALES MANAGEMENT UND AUSLANDS-STUDIE

- Internationales Management
- Emerging Markets – Strukturen und Marketing in Wachstumsmärkten
- Cross-Cultural Management
- Transfer-Dokumentation und Report
- Auslandsaufenthalt mit Studie

- Transfer der Studieninhalte in die Praxis und auf das Projekt
- Erstellung der Projektstudienarbeit "Globalisierungsplan", Diskussion und Präsentation im Unternehmen und an der Hochschule

PERSONALE ENTWICKLUNG, FÜHRUNG UND PERSONALMANAGEMENT

- Führung und Persönlichkeit
- Persönlichkeitsbildung
- Rhetorik
- Personal- und Skill-Management
- Transfer-Dokumentation und Report

- Transfer der Studieninhalte in die Praxis und auf die personale Entwicklung
- Erstellung und Diskussion von 4 Transferarbeiten

Werner G. Faix, Annette Schulten

III. Die Globalisierungs-Offensive

Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen deutscher Unternehmen zu internationalen Märkten

Die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands in den letzten Jahren belegt: Unternehmen, die im Ausland tätig sind, erweisen sich als Stütze der Konjunktur. Nicht nur als Exportnation. Entscheidend sind ebenfalls die Importe und die Investitionen aus dem Ausland. Mit der Internationalisierung ihrer Wertschöpfungsketten bleiben deutsche Unternehmen wettbewerbsfähig und sichern hierzulande Beschäftigung und schaffen Ausbildungsplätze.

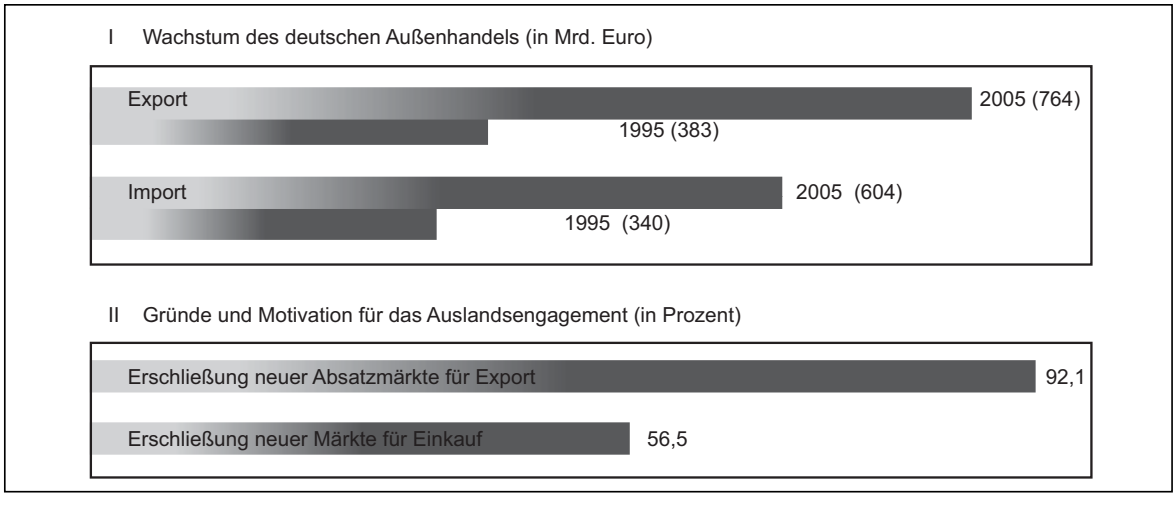


Abbildung 1: Going International (siehe Kapitel VI.)

In der Erschließung internationaler Märkte liegt noch viel Potenzial. Zunehmend sind es klein- und mittelständische Unternehmen, die sich erfolgreich auf den Weltmärkten behaupten. Immer häufiger exportieren sie in weit entfernt liegenden Ländern und präsentieren sich mit eigenen Niederlassungen vor Ort.

In einer bundesweiten Außenwirtschaftsstudie untersuchte die STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN, welche Faktoren ein Auslandsgeschäft erfolgreich machen. Die Studie „Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft“ (Ergebnisse siehe Kapitel VI.) wurde zusammen mit IHKs und dem Deutschen Industrie und Handelskammertag (DIHK) durchgeführt und befragte deutschlandweit 54.000 Unternehmen (siehe Abbildung 1 und 2).

Verlässliche Partner, qualifizierte Mitarbeiter, ein ausgearbeitetes Geschäftskonzept und fundierte Marktkenntnisse – damit lassen sich die wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen Globalisierung zusammenfassen. Rund 70% der im Ausland tätigen Unternehmen setzen einen Manager aus dem jeweiligen Zielland ein.

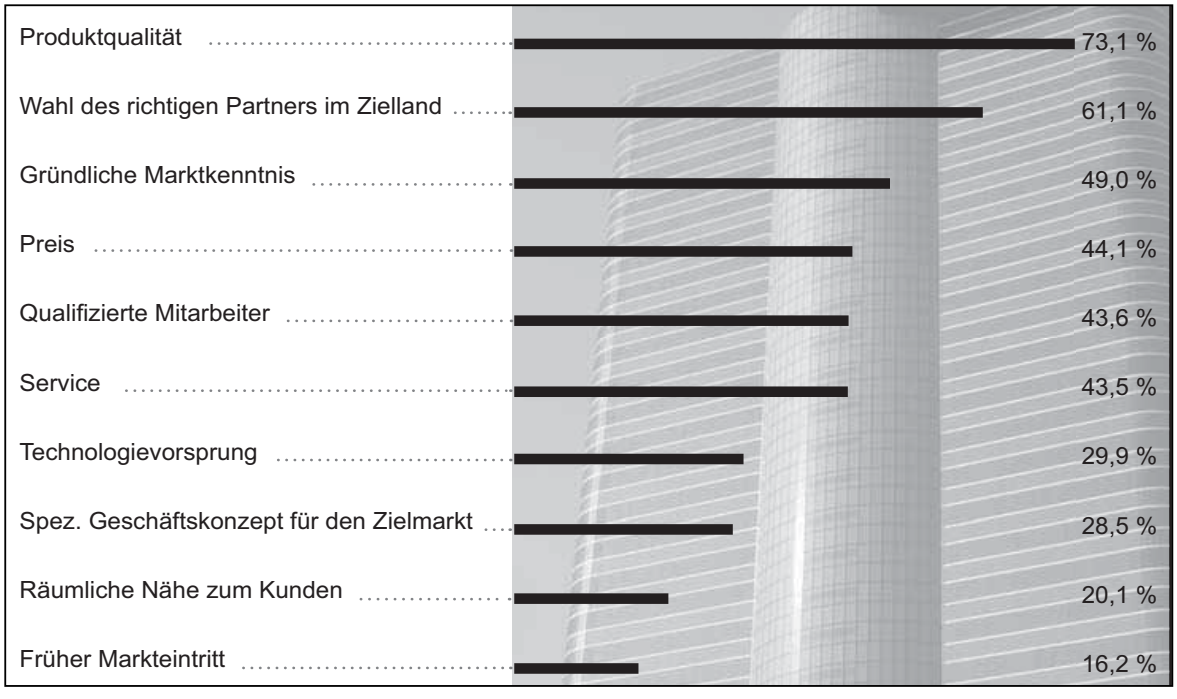


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft (siehe Kapitel VI.)

Das Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship (STI) der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN (SHB) hat auf diese Anforderungen reagiert: Mit ihrer Globalisierungs-Offensive hat sie ein Programm entwickelt, das zukunftsorientierten Unternehmen die Möglichkeit bietet, mit ausgewählten ausländischen Nachwuchsmanagern internationale Geschäftskontakte aufzubauen oder zu intensivieren.

Verbindungen schaffen, Anschluss finden

Unternehmen, die an einem Auf- oder Ausbau internationaler Geschäftsbeziehungen interessiert sind, bietet die STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN einen umfangreichen internationalen Bewerberpool, aus dem sie ihre künftigen Führungskräfte auswählen können. Alle Bewerber werden von der SHB persönlich vor Ort ausgesucht und verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium, mehrjährige Berufserfahrung, gute Englischkenntnisse und Managementpotenzial.

Zweimal jährlich organisiert das STI Bewerberbörsen, an denen sich interessierte Unternehmen und ausländische Nachwuchsmanager in einem persönlichen Gespräch in Deutschland kennen lernen können. Auf Wunsch organisiert das Institut zudem Interviews, entweder im Zielland oder in Deutschland.

Kommt ein Vertrag zustande, werden die internationalen Nachwuchsmanager für zwei Jahre als Management-Assistenten im deutschen Unternehmen tätig und absolvieren parallel das Aufbaustudium zum Master of Business Administration (MBA) an der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN.

Während der Projektzeit erarbeiten und planen die Management-Assistenten zusammen mit dem Unternehmen die umzusetzenden Geschäftsaktivitäten. Typische Aufgaben sind z. B. der Aufbau von Vertrieb oder Produktions- bzw. Zuliefererstrukturen, die Einführung neuer Produkte oder eine internationale Partnersuche. Im Projekt-Kompetenz-Studium vermitteln Seminare die praktische und methodische Kompetenz des internationalen Managements. Die Management-Assistenten beschaffen und erstellen Informationen über den Zielmarkt, erstellen Analysen und Geschäftspläne, bauen Kunden-, Partner- oder Zulieferkontakte auf und verhandeln mit Behörden im Zielland. Sie definieren Strategien und planen Produktionskapazitäten. Nach dem Programm ist der Management-Assistent für das Unternehmen in leitender Position in seiner Heimat, d. h. im Zielland tätig.

Das MBA-Studium an der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN ist der rechtliche Rahmen und untrennbare Bestandteil des Programms. Für die Dauer des Aufenthaltes in Deutschland regelt die SHB auch die Visa, Arbeitsgenehmigung und weitere ausländerrechtliche Angelegenheiten.

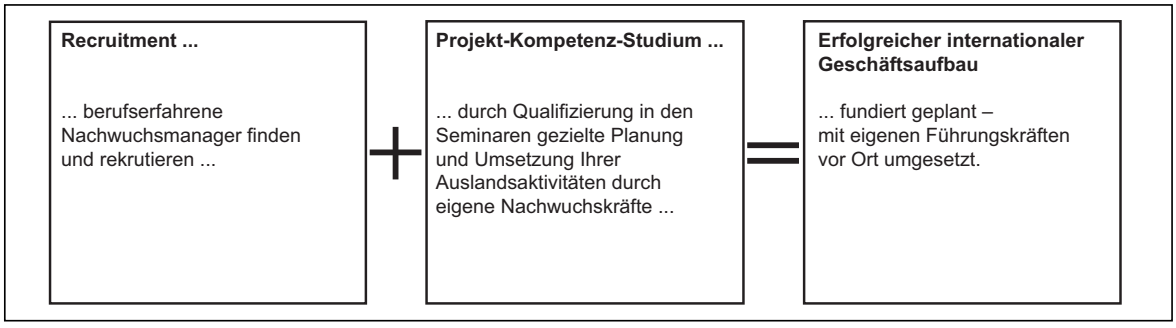


Abbildung 3: Die Formel für erfolgreichen internationalen Geschäftsaufbau

Das Projekt-Kompetenz-Studium

Die Methoden des internationalen Managements werden systematisch in den Seminaren vermittelt. Die Management-Assistenten wenden das erlernte Wissen direkt auf ihr Projekt an. Die Seminare und Unternehmensphasen wechseln sich in kurzen Zyklen ab, so dass Theorie und Praxis eng verzahnt werden. Das Aufbaustudium dauert zwei Jahre, davon maximal 15 Monate in Deutschland. Die restliche Zeit sind

die Management-Assistenten im Zielland tätig, beschaffen Informationen oder setzen den Geschäftsaufbau um. Während der Zeit in Deutschland findet ca. einmal monatlich eine Woche Seminar statt. Studienorte sind Stuttgart, Berlin und Herrenberg.

Die übrige Zeit sind die Teilnehmer in den Unternehmen tätig. Außerhalb der Seminarblöcke können die Management-Assistenten flexibel in Deutschland oder im Zielland eingesetzt werden. So lernen die Nachwuchsmanager die Arbeitsweise, Produkte und Dienstleistungen des deutschen Unternehmens kennen und werden gleichzeitig in das Denken und die Arbeitsweise des deutschen Hauses eingeführt. Im Ausland ist somit eine Führungskraft mit hoher Unternehmensidentität tätig.

Abbildung 4: Dienstleistungsumfang Programm „Globalisierungs-Offensive“

Die erfolgreiche Umsetzung der Projekte wird von der SHB betreut. An Unternehmensabenden informieren Dozenten, Management-Assistenten und Kooperationspartner regelmäßig über aktuelle Themen des internationalen Geschäftsaufbaus. Zusätzlich dienen diese Events als Plattform für den Erfahrungsaustausch und zum Aufbau von Netzwerken.

Seit dem Jahr 2000 haben mehr als 200 deutsche Unternehmen ihre Nachwuchskräfte über die Programme der SHB qualifiziert und aufgebaut.

Über 100 dieser Unternehmen wurden bei ihrer internationalen Markterschließung von ausländischen Teilnehmern der Globalisierungs-Offensive unterstützt. Im Fokus der Unternehmen standen asiatische und europäische Märkte, die mit Hilfe der von Steinbeis vorgestellten Management-Assistenten aufgebaut wurden. Darunter Management-Assistenten aus China, Brasilien, Russland, Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Rumänien und den Niederlanden.

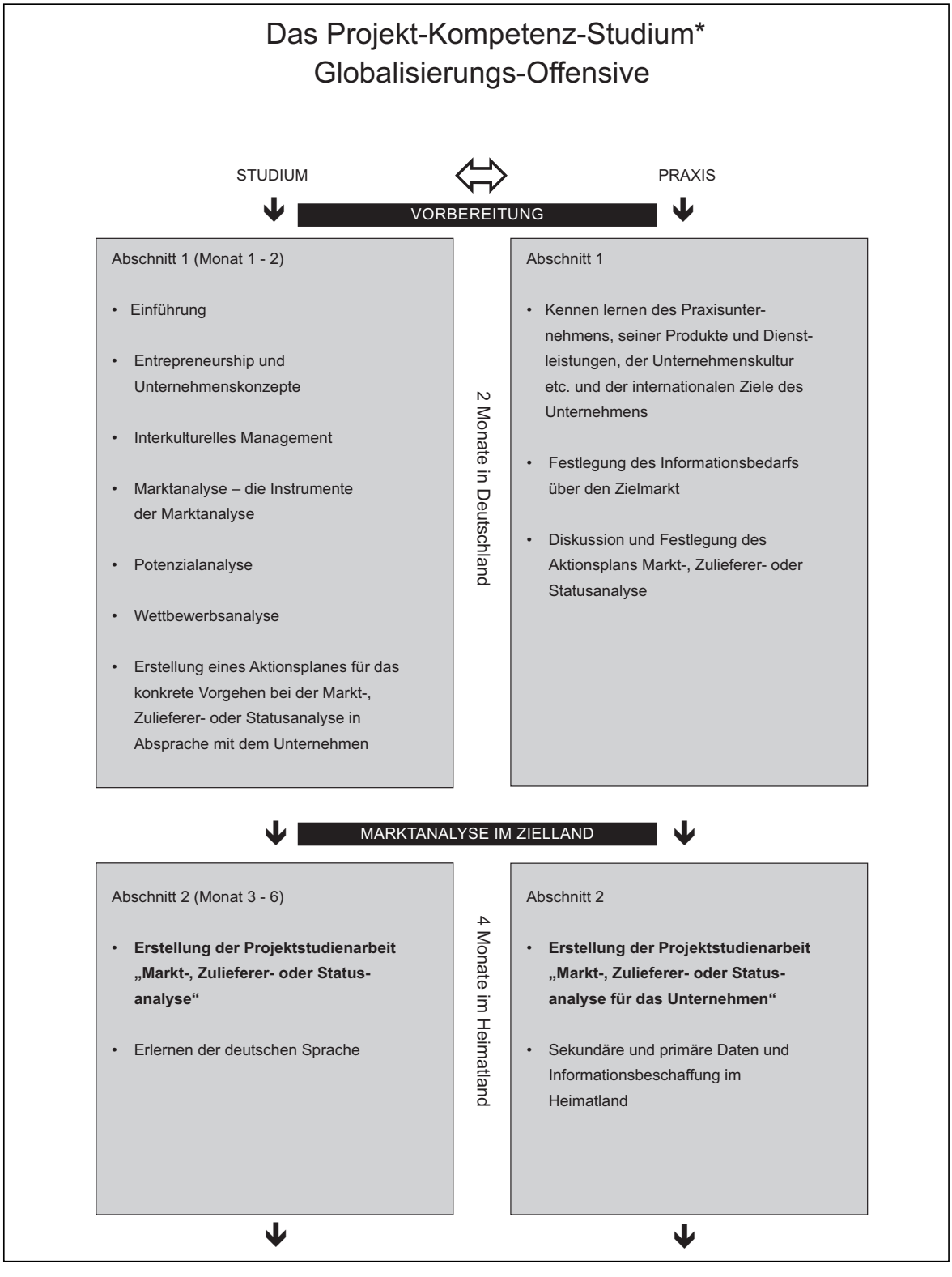


Abbildung 5: Das Projekt-Kompetenz-Studium InternationalMBA Globalisation Management/ Globalisierungs-Offensive

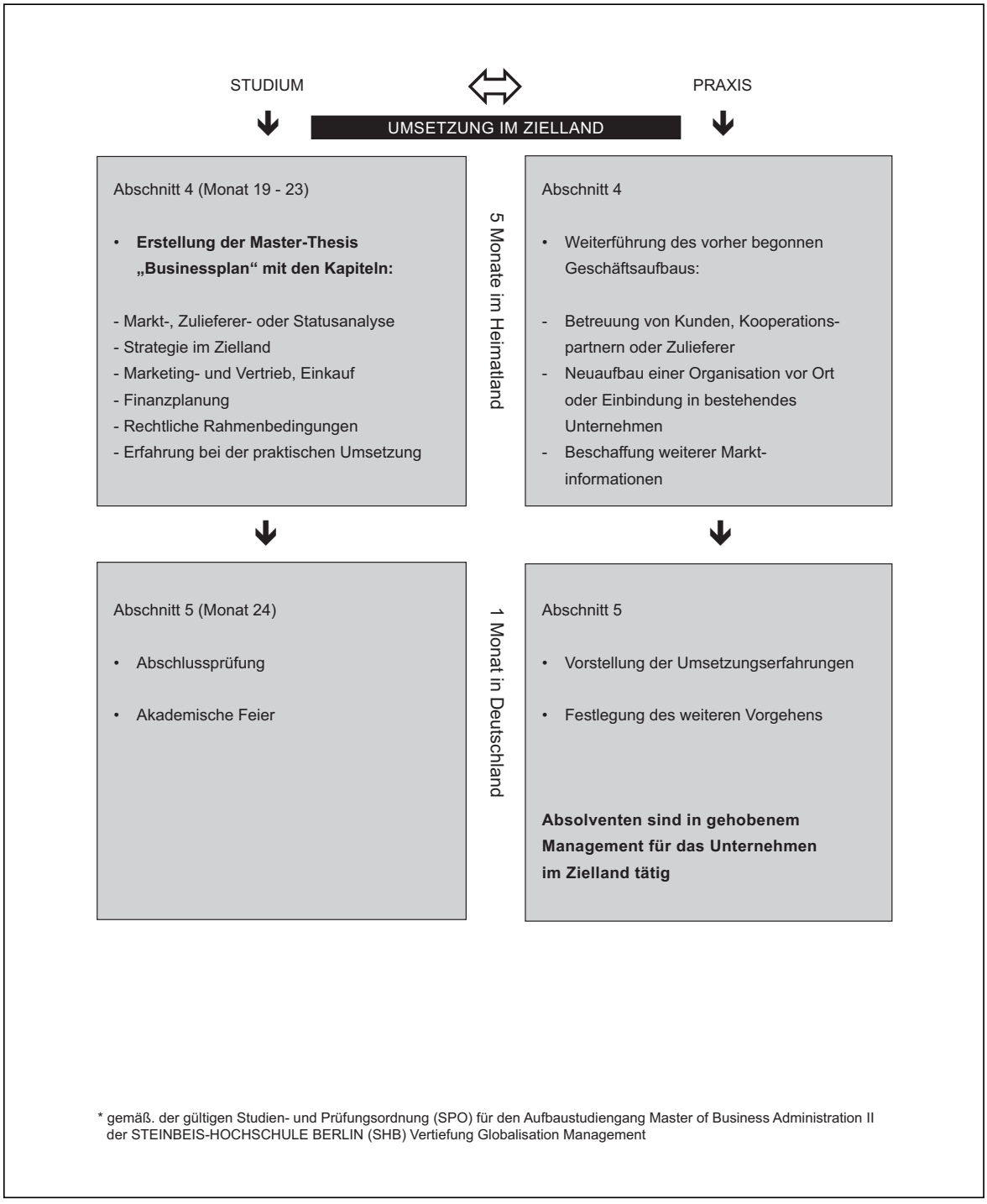
STUDIUM ⇔ PRAXIS

BUSINESSPLAN-ERSTELLUNG

12 Monate in Deutschland (Seminare nach 9 Monaten absolviert)

Abschnitt 3 (Monat 7 - 18)
- Präsentationstechniken
- **Projektseminar: Markt-, Zulieferer- oder Statusanalyse**
  - Praktische Unternehmensführung
  - General Management
  - Qualitätsmanagement
  - Grundlagen der BWL
  - Projektplanung und –management
  - Strategisches Management 1+2
- **Projektseminar: Strategieplan**
  - Marketing und Marketing-instrumente 1-2
  - Marketing und Vertriebs-management
  - Service, Kundenbindung, Dialog-Marketing
- **Projektseminar: Marketing und Vertriebsplan**
  - Finanzmanagement 1-3
  - Controlling
  - Investition und Finanzierung
  - Kosten- und Leistungsrechnung
  - Internationales Finanzmanagement
- **Projektseminar: Finanzplan**
  - Internationales Management
  - Internationales Recht und Wettbewerb
  - Recht und Politik der Zielländer
- **Projektseminar: Rechtlicher Rahmen-plan**
  - Führung, Skillmanagement, Personal-planung
  - Informationsmanagement und neue Medien
  - Selbstpräsentation
  - Kommunikation
  - Elemente und Erfolgsfaktoren des Businessplans

Abschnitt 3
- Einbindung in das Praxis-unternehmen
- Vorstellung der Projektarbeit „Marktchancen“ im Unternehmen
- **Projektstudienarbeit: „Wie sind die Chancen für uns im ausländischen Markt?“**
  - Erstellung und Diskussion der Projektarbeit
  - Strategieplan im Unternehmen
- **Projektarbeit: „Mit welcher Strategie können wir sinnvoll vorgehen?“**
  - Einbindung im Betrieb
  - Erstellung und Diskussion der Projektstudienarbeit
  - Marketing- und Vertriebsplan mit dem Management
- **Projektstudienarbeit: „Wie gestalten wir unser Marketing und unseren Vertrieb bzw. unseren Einkauf?“**
  - Einbindung im Betrieb
  - Erstellung und Diskussion der Projektstudienarbeit
  - Finanzplan mit dem Management
- **Projektstudienarbeit: „Wie gestaltet sich unser Engagement finanziell?“**
  - Einbindung im Betrieb, Selbst-präsentation als internationaler Manager
- **Projektstudienarbeit: „Welche rechtlichen Rahmenbedingungen müssen wir berücksichtigen?“**
  - Einbindung im Betrieb
- **Festlegung des weiteren Vorgehens im Zielland**
  - Optimalerweise: Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Management-Assistent nach dem Programm



In Kapitel VII dieses Buches werden Projekte von Teilnehmern dieses Programms und ihrer Partner-Unternehmen vorgestellt. Sie geben einen Einblick, wie mit Globalisierungsprojekten Wachstum realisierbar ist.

IV. Wachstum durch Innovation und neue Geschäfts-felder

Dipl.-Betriebswirtin (BA)
Nicola Alexandra Berger, MBA

Aufbau des neuen Geschäftsbereichs „Werkzeugbau" –

Organisation, Finanzierung und Vermarktung bei der Ebm Erich Büchele Maschinenbau GmbH

Inhalt

Summary 66

1 Einleitung 67
1.1 Die Historie der Firma Ebm - Erich Büchele Maschinenbau GmbH 67
1.2 Grundlage für weiteres Wachstum der Firma 68

2 Die Ausgangssituation 69
2.1 Ansätze für Verbesserungen 69
2.2 Definition unserer Projektziele 70

3 Strategische Lösungsansätze 71
3.1 Reduktion der Schnittstellen 71
3.2 Standardisierung des Produkts 71
3.3 Investition in eine neue Fertigungsanlage 71
3.4 Lösung der Priorisierungsproblematik 72

4 Operative Vorgehensweise 73
4.1 Die acht Phasen unseres Organisationsprojektes 73
4.1.1 Projektdefinition 73
4.1.2 Projektplanung 73
4.1.3 Ist-Aufnahme 75
4.1.3.1 Aufbauorganisation 75
4.1.3.2 Ablauforganisation 75
4.1.4 Ist-Analyse 76
4.1.5 Grobkonzept 77
4.1.5.1 Aufbauorganisation 77
4.1.5.2 Ablauforganisation 79
4.1.6 Feinkonzept 80
4.1.6.1 Ablauforganisation 80
4.1.6.2 Aufbauorganisation 81
4.1.7 Implementierung 82
4.1.8 Prozesscontrolling 84
4.1.9 Resümee 84
4.2 Betrachtung der finanziellen Seite des neuen Unternehmens-bereiches Werkzeugbau 85
4.2.1 Rahmenbedingungen 85
4.2.2 Umsatzplanung 86
4.2.3 Deckungsbeitragsplanung 86
4.2.4 Fixkostenplanung 87

4.2.5 Ergebnisse der Finanzplanung 87
4.2.5.1 Analyse der Erfolgspläne 87
4.2.5.2 Umsatzplanung 87
4.2.5.3 Kennzahlen 87
4.2.6 Fazit 88
4.3 Marketingplanung für den Unternehmensbereich Werkzeugbau 89
4.3.1 Potenzialplan 89
4.3.2 Aktivitätenplan 90

5 Schlussbetrachtung und Ausblick 92

Anhang 93
Abbildungsverzeichnis 93
Literaturverzeichnis 93

Summary

Die Firma Ebm ist mit ihren ca. 45 Mitarbeitern Anbieter von Standard- und Sondermaschinen sowie Werkzeugen für den Bereich der Rohrumformtechnik.

In der Vergangenheit konnten wir nur in sehr seltenen Fällen Neukunden durch unser Angebot im Werkzeugbaubereich gewinnen. Unsere Bestandskunden tätigten zwar regelmäßig Werkzeugbestellungen in Verbindung mit einem Maschinenauftrag, Ersatzkäufe waren eher die Ausnahme. Das wollten wir ändern.

Im Jahr 2004 traf die Geschäftsleitung deshalb die strategische Entscheidung, den Werkzeugbau als eigenes Profit-Center im Unternehmen zu positionieren. Dafür war es nötig, sowohl die internen als auch externen Voraussetzungen zu überprüfen und die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen.

Als Projektleiterin machte ich mir zunächst Gedanken über die nötigen Umstrukturierungsmaßnahmen. In meinem Beitrag schildere ich im Detail, wie ich das Projekt zum Aufbau des neuen Geschäftsbereichs Werkzeugbau in Hinblick auf Ablauf- und Aufbauorganisation angegangen bin und welche Erkenntnisse und Erfolge wir bereits verbuchen können. Da Prozesse grundsätzlich immer optimiert werden können, gebe ich daraufhin einen Ausblick auf die weiteren Ziele im Bereich des angestrebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Um die Rentabilität des Bereiches Werkzeugbau – die bei dem Aufbau eines Profit-Centers zumindest langfristig gegeben sein sollte – zu überprüfen, habe ich im Finanzteil dieser Arbeit die entstehenden Aufwendungen den zu erwartenden Erlösen gegenübergestellt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse möchte ich darstellen und in einem Fazit eine Empfehlung für das weitere Vorgehen in Bezug auf die finanziellen Aspekte der Neuorganisation geben.

In der anschließenden Marketingplanung gehe ich auf unsere strategische Marketingausrichtung ein und leite daraus unsere Aktivitätenliste für das Jahr 2005 ab.

Zur Abrundung werde ich ein Fazit aus dem Beschriebenen ziehen und einen Ausblick für das weitere Vorgehen im Werkzeugbau geben.

1 Einleitung

1.1 Die Historie der Firma Ebm – Erich Büchele Maschinenbau GmbH

Ebm wurde im Jahre 1987 von Erich Büchele in dessen Garage gegründet. Inzwischen beschäftigt Ebm etwa 45 Mitarbeiter und gilt auf dem europäischen und amerikanischen Markt für Rohrumform- und Rohrtrennsysteme als kompetenter Partner mit großem Know-how und preisgünstigem Maschinenangebot.

Abbildung 1: Gebäude der Ebm GmbH - 2003, Quelle: Bilderarchiv der Ebm GmbH

Ebm bietet ihren Kunden neben manuell und automatisch bedienbaren Standardmaschinen auch die Planung, Konstruktion, Fertigung, Schulung und den Service von Sondermaschinen nach Kundenwunsch. Alle maschinenspezifischen Werkzeuge werden dabei von Ebm selbst konstruiert und gefertigt. Ebm verfügt über sämtliche Abteilungen eines klassischen Maschinenbauunternehmens, wie Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion, mechanische Fertigung, Endmontage und Service.

Unsere Kunden finden sich hauptsächlich im Bereich der Automobil- und Automobilzulieferindustrie, aber auch in der Baubranche, in der Getränkeindustrie oder in der Klimatechnik.

Durch die Kooperation mit der Firma Schwarze-Robitec GmbH & Co. KG für Rohrbiegemaschinen kann Ebm nicht nur Teillösungen, sondern auch Komplettlösungen bis hin zu vollautomatischen Fertigungsstraßen anbieten.

1.2 Grundlage für weiteres Wachstum der Firma

Die Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter sind zusammen mit der Firma gewachsen. Der Umfang der zu erledigenden Aufgaben nahm für jeden Mitarbeiter proportional zu der steigenden Anzahl an eingehenden Aufträgen zu.

Bei der strategischen Planung für das Jahr 2004 fällte die Geschäftsleitung deshalb die Entscheidung, unsere einzelnen Produkte flexibler und individueller zu vermarkten, zu fertigen und zu betreuen, um ein langfristiges Wachstum aller Produktbereiche sicherzustellen. Deshalb wurde zum 1. Juli 2004 das Unternehmen in zwei Sparten geteilt – den Maschinenbau und den Werkzeugbau.

2 Die Ausgangssituation

Die von Ebm vertriebenen Rohrumform- und -trennprodukte setzen sich jeweils aus Maschine und Werkzeug zusammen. Eine Maschine kann mit unterschiedlichen Werkzeugen betrieben werden, um verschiedene Umformungen durchzuführen. Ein Vorteil unserer Werkzeuge ist, dass sie auch in Maschinen anderer Hersteller eingebaut werden können.

2.1 Ansätze für Verbesserungen

In der Vergangenheit konnten wir Neukunden nur in sehr seltenen Fällen durch unser Angebot im Werkzeugbaubereich gewinnen. Unsere Bestandskunden tätigten zwar regelmäßig Werkzeugbestellungen in Verbindung mit einem Maschinenauftrag, doch Ersatzkäufe waren eher die Ausnahme. Das wollten wir ändern.

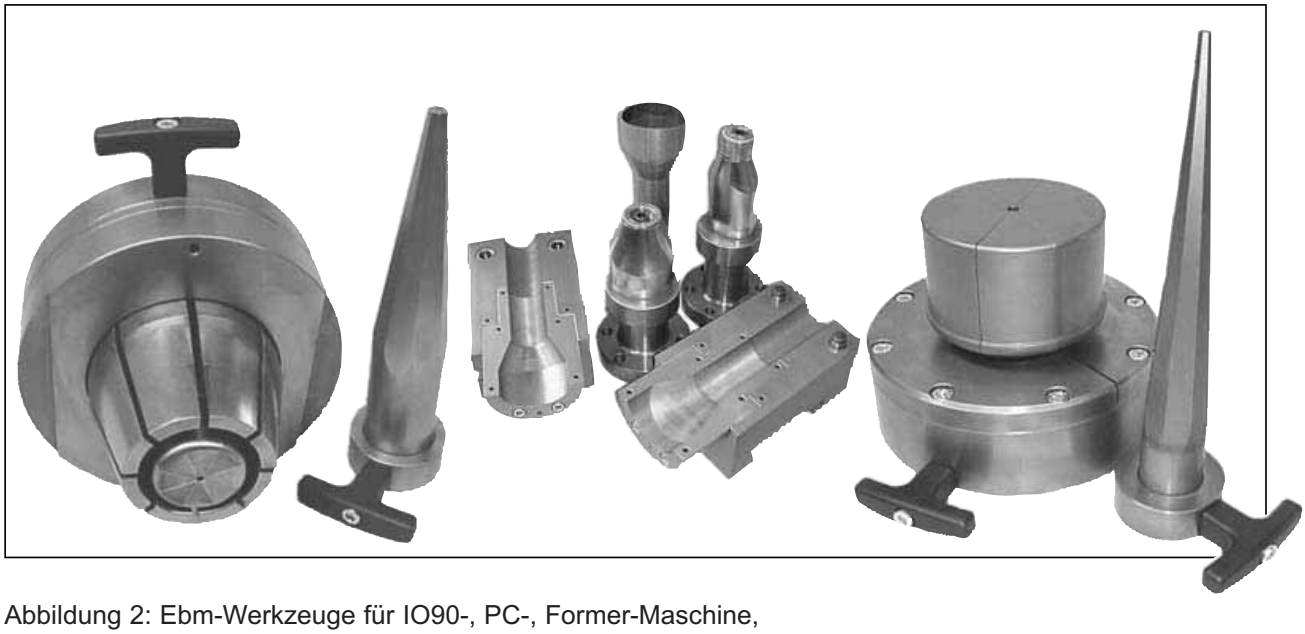


Abbildung 2: Ebm-Werkzeuge für IO90-, PC-, Former-Maschine,
Quelle: Bilderarchiv der Ebm GmbH

Deshalb führten wir zunächst eine Marktanalyse mit ausgewählten A-Kunden durch. Dabei stellte sich heraus, dass unsere Kunden gerne Werkzeuge bei uns kaufen würden, da sie mit deren Qualität sehr zufrieden seien. Sie nannten jedoch zwei Hemmschwellen, die sie an einem Einkauf bei Ebm hinderten. Zum einen wäre die Lieferzeit mit sechs bis acht Wochen ab Auftragseingang nicht interessant, da sie bei Eigenfertigung oder eigener Konstruktion und Fertigungsvergabe eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen sicherstellen könnten. Zum anderen seien unsere Preise relativ hoch.

2.2 Definition unserer Projektziele

Aus der Analyse ergaben sich unsere direkten Projektziele. Das Ziel musste zunächst sein, unsere Abwicklungs- und Fertigungszeiten drastisch zu reduzieren. Die Zeit zwischen Auftragseingang und dem Zugang des Werkzeugs beim Kunden darf demnach zukünftig maximal drei Wochen betragen.

Weiterhin wurden unsere Werkzeugpreise um durchschnittlich 10% gesenkt, womit wir unser Produkt zu einem wettbewerbsfähigen Preis anbieten können.

Da die Sparte Werkzeugbau als Profit-Center etabliert werden sollte, wurde festgelegt, dass der Unternehmensbereich ab 2006 kostendeckend arbeiten müsse.

Als letztes weniger greifbares indirektes Ziel definierte die Geschäftsleitung eine höhere Kundenzufriedenheit und damit eine intensivere Bindung unserer Kunden an die Ebm.

Aus den Zielen ergaben sich meine Aufgaben als Projektleiterin. Diese bestanden zunächst darin, die Neuorganisation und damit verbunden auch die Prozessoptimierung des neuen Geschäftsbereiches zu verantworten. Auf diesen Bereich werde ich auch den Schwerpunkt in dieser Projektvorstellung legen. Eine zweite Aufgabe war, im Rahmen eines Finanzplans die finanzielle Seite des Werkzeugbaus zu beleuchten. Zu guter Letzt plante ich Vermarktungspotenzial und -umsetzung und setzte die beschlossenen Marketingmaßnahmen in die Praxis um.

3 Strategische Lösungsansätze

Bereits in den Projektvorbesprechungen mit der Geschäftsleitung und bei einem ersten Kick-off-Projektmeeting stachen uns einige Lösungsansätze ins Auge, die mir bei der Strukturierung des Projektes weiterhalfen.

3.1 Reduktion der Schnittstellen

Bis Juni 2004 war der Ablauf zur Herstellung eines Werkzeugs identisch strukturiert wie der zur Herstellung einer Maschine. Das heißt, es waren sehr viele Personen in die Auftragsbearbeitung und Fertigung involviert. Im komplexen Maschinenherstellungsprozess ist dies auch wichtig. Für die Herstellung von Werkzeugen erschien es allerdings sinnvoll, den Durchlaufprozess aufgrund der sehr viel geringeren Komplexität drastisch zu verkürzen. Deshalb wurden zum 1. Juli 2004 die Bereiche Vertrieb, Projektmanagement, Arbeitsvorbereitung und Fertigungsleitung für die Division Werkzeugbau in einer Person vereint, die hierfür neu eingestellt wurde. Durch diese neue Stelle fielen sehr viele Schnittstellen weg, die den Prozess unnötig in die Länge zogen.

3.2 Standardisierung des Produkts

In der Vergangenheit wurden selbst einfache Werkzeuge für unsere Standardmaschinen immer wieder neu konstruiert. Durch die Erarbeitung von Konstruktionsstandards und den vermehrten Einsatz von Standardkaufteilen konnten wir den Konstruktionsaufwand minimieren, die Lagervorratshaltung optimieren und den Verwaltungsaufwand im Einkauf reduzieren.

3.3 Investition in eine neue Fertigungsanlage

Eine neue Erodiermaschine ermöglicht es, Werkstoffe in gehärtetem Zustand zu bearbeiten. Das bedeutet, dass wir das fertige Werkzeug zum Härten nicht mehr entsenden müssen. Jetzt können wir einen gehärteten Rohling auf Lager legen und diesen bei Auftragseingang mit der Erodiermaschine zu einem Werkzeug weiterverarbeiten. Dadurch verkürzt sich unsere Lieferzeit um durchschnittlich 10 Tage.

Ein weiterer Vorteil der Erodiermaschine besteht darin, dass sie nach entsprechender Programmierung mannlos – also auch ohne Aufsicht über Nacht – arbeiten kann und die Herstellung schneller abläuft.

3.4 Lösung der Priorisierungsproblematik

Durch die Entkoppelung des Werkzeugbaus vom Maschinenbau entfällt die Priorisierungsproblematik, die sich grundsätzlich ergab, solange Maschinen und Werkzeuge noch im gleichen Prozess von wechselnden Mitarbeitern betreut und hergestellt wurden. Jetzt ist klar, welche Mitarbeiter im Werkzeugbau arbeiten und es muss lediglich spartenintern geregelt werden, in welcher Reihenfolge die Werkzeugaufträge bearbeitet werden sollen.

Meine Vorgehensweise gliedert sich in die Bereiche Organisation, Finanzen und Marketing. Dabei werde ich auch auf die Erkenntnisse und Erfolge eingehen, die wir bereits verbuchen können.

4 Operative Vorgehensweise

4.1 Die acht Phasen unseres Organisationsprojektes

Unter Organisationsprojekten versteht man „Projekte, welche die Analyse und Verbesserung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen zum Inhalt haben. Sie haben alle Merkmale typischer Projekte (komplex, begrenzte Laufzeit, fach- und hierarchieübergreifend, innovativ)[1]“.

Unser Projekt habe ich in Anlehnung an Otte in acht Phasen eingeteilt.

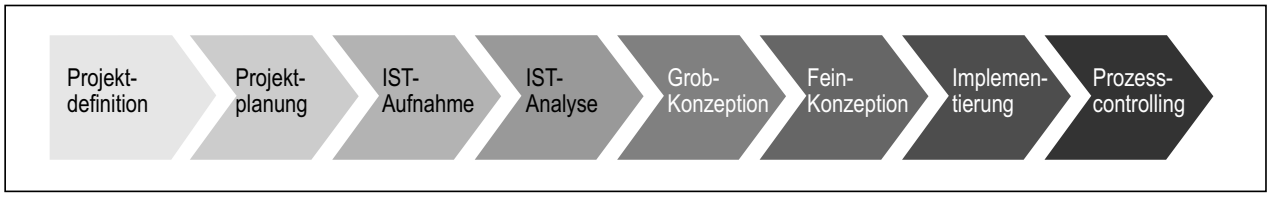


Abbildung 3: Phasen meines Organisationsprojektes,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Otte, M., S.41. Köln 2004

4.1.1 Projektdefinition

Wesentliche Endziele dieses Projektes:

- Reduzierung der Lieferzeiten von sechs auf drei Wochen.
- Reduzierung der Kosten und eine daraus resultierende Preissenkung um ca. 10%.
- Umsatzsteigerung um 45% im Jahr 2005 und weitere 30% im Jahr 2006.

4.1.2 Projektplanung

In der anschließenden Projektplanung wurden der Ressourceneinsatz und das methodische Vorgehen definiert.

Neben mir als Projektleiterin sind in dieses Projekt alle sieben Mitarbeiter des Werkzeugbaus, sowie die Geschäftsleitung involviert. Den Mitarbeitern stehen PC-Arbeitsplätze, drei Fertigungsanlagen, ein Montage- und Messplatz, sowie drei Testmaschinen zur Verfügung.

(1) Otte, M., S. 41, Köln 2004.

Im Juli 2004 fand die Kick-Off-Veranstaltung zur Vorstellung und Einführung des Projekts statt. An dieser waren alle Angestellten der Ebm GmbH sowie die Vorarbeiter der Fertigung und Endmontage beteiligt, um die Grundlage für Akzeptanz und Engagement aller Mitarbeiter zu schaffen. Das „Projekt“ wurde von der Geschäftsführung sehr behutsam eingeführt, um Problemen auf sozialer Ebene vorzubeugen. Die Vorstellung des Projekts erfolgte folgendermaßen:

- Der stark ausgelastete Vertrieb wird um den Bereich Werkzeugbau entlastet.
- Das überlastete Projektmanagement wird um den Bereich Werkzeugbau entlastet.
- Ein neuer Arbeitsplatz wird geschaffen.
- Die Werkzeugkonstruktionen müssen standardisiert werden: Dafür ist das Know-how von Azubi und Konstrukteur gefragt. Beide können aus ihrem Alltagsgeschäft heraus ihre Ideen und sich selbst einbringen.
- Die Arbeitsvorbereitung wird erleichtert, da die permanente Priorisierungsproblematik zwischen Werkzeug- und Maschinenaufträgen entfällt.
- Mit Fräser und Dreher werden Lohnverhandlungen geführt und die Löhne dabei an die zukünftigen Aufgaben angepasst.
- Der zukünftige Werkzeugbaufräser wird zum Vorarbeiter „befördert“ und erhält dafür eine Lohnzulage.
- Der Unternehmensbereich Maschinenbau erhält eine neue Fräs- und eine neue Drehmaschine.
- Zu guter Letzt werden wir mit diesem Konzept auch unsere Kunden zufriedener stellen, die mit kürzeren Lieferzeiten bei günstigeren Preisen rechnen dürfen.

So war für jeden betroffenen Mitarbeiter ein kleines Bonbon dabei. Auch wenn man den einen oder anderen hin und wieder an diese Vorzüge erinnern musste, fiel der von mir befürchtete Widerstand überraschend gering aus.

Die weitere Projektarbeit erfolgte im Anschluss an die Kick-off-Veranstaltungen in Form von themenorientierten Workshops mit wechselnden Beteiligten unter meiner Leitung.

4.1.3 Ist-Aufnahme

Vor der Gründung der Sparte Werkzeugbau wurde das Produkt „Werkzeug“ im Unternehmen stiefmütterlich behandelt. Dadurch, dass die gleichen Personen mit der Abwicklung betraut waren, welche auch die Großprojekte im Anlagenbau durchführen, lief die Bearbeitung von Werkzeugbestellungen nur nebenher. Um das Potenzial dieses Produktbereichs ausschöpfen zu können, war es also nötig, die beiden Prozesse voneinander zu lösen.

Zu Beginn des Organisationsprojekts bedingte eine Unterorganisation im Bereich der Prozessabläufe viele Fragen und Probleme zu Zuständigkeiten oder Vorgehensweisen. Dies ist nicht verwunderlich, da der Unternehmensbereich erst in Begriff war, sich zu entwickeln. Im Rahmen der Umstrukturierung mussten deshalb sowohl die Aufbau-(2) als auch die Ablauforganisation(3) neu definiert werden.

4.1.3.1 Aufbauorganisation

Als Ausgangsbasis für die weitere Planung dienten uns Organigramme, Stellenbeschreibungen, sowie Arbeitsanweisungen.

4.1.3.1 Ablauforganisation

Im Rahmen der Ablauforganisation ging es nun darum, die tatsächlichen Geschäftsprozesse(4) zu identifizieren und anschließend zu optimieren. Als Unterschied zur Beschreibung der Aufbauorganisation war es für die Beschreibung der Ablauforganisation zunächst nötig, die Abläufe im Werkzeugbau genau zu erfassen. Dafür bat ich jeden Mitarbeiter, der etwas mit dem Prozess der Werkzeugerstellung zu tun hat, alle seine Tätigkeiten aufzuschreiben. Um den derzeitigen Prozess abzubilden, verteilte ich an jeden Mitarbeiter Metaplankarten - für jede Abteilung in einer anderen Farbe. Jeder Mitarbeiter schrieb jeden Arbeitsschritt mit ungefähr abgeschätzter Zeitangabe auf je eine Karte. Dabei wurden die Mitarbeiter von der Geschäftsführung angehal-

(2) „Die Aufbauorganisation bestimmt die Zuordnung von Sachaufgaben im Unternehmen auf Stellen und die Gestaltung der Beziehungen zwischen diesen Stellen durch Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsregelungen.“ (Geldern, M., S.17. Frankfurt/Main 2000.)

(3) „Die Ablauforganisation regelt die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsprozesse zwischen Stellen unter Berücksichtigung von räumlichen, zeitlichen und zielorientierten Aspekten. Arbeitsprozesse laufen innerhalb von Bereichen [...] oder zwischen Bereichen [...] ab.“ (Geldern, M., S.17. Frankfurt/Main 2000.)

(4) Als Prozess bezeichnet man „eine logische aufeinanderfolgende Reihe wiederkehrender Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen mit messbarer Eingabe, messbarer Verarbeitung (Wertzuwachs) und messbarer Ausgabe“ (Nagel, K., III.9 S.4. Landsberg/Lech 2003.)

ten, diese eher großzügig anzugeben, da wir zunächst die Realität festhalten wollten, um festzustellen in welchen Bereichen Zeit verloren geht, die uns zu einer Werkzeugherstellzeit von sechs bis acht Wochen brachte.

Im nächsten Workshop versuchten wir, diese Karten in eine Reihenfolge zu bringen.

Nach Abschluss der Strukturierung waren die meisten Workshopteilnehmer erstens darüber erstaunt, wie viele Arbeitsschritte ihre Kollegen für diesen Prozess leisteten, wie viele Schnittstellen es zweitens innerhalb des Prozessdurchlaufs gab (graphisch gut an den farbig unterschiedlichen Metaplankarten zu erkennen) und wie viel Zeit drittens im Bereich der Schnittstellen verstrich.

Durch die Darstellung der tatsächlichen Zeiten sollte zunächst ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, wie wenig effektiv und effizient in der Vergangenheit gearbeitet wurde. Außerdem sollte von vornherein ausgeschlossen werden, dass die neue Ablauforganisation nicht akzeptiert wird, weil die angegebenen Zeiten wieder in Frage gestellt werden.

Zur besseren Übersicht und um eine Ausgangsbasis für die weitere Arbeit zu schaffen, habe ich zusätzlich zu der Darstellung der Prozesse als Flussdiagramm die Tätigkeitsbeschreibungen der Mitarbeiter in Listen aufgeschlüsselt. Eine Liste eignet sich zur Erfassung linearer Abläufe ohne Schleifen, Alternativbearbeitungen und Parallelbearbeitungen(5). Zur Strukturierung der einzelnen Teilprozesse innerhalb des gesamten Geschäftsprozesses(6) erachte ich diese Form der Darstellung durchaus als sinnvoll. Ich konnte mir dadurch einen Überblick über die stattfindenden Abläufe verschaffen, da neben der Information über die abzuleistenden Prozessschritte auch zeitliche Aspekte berücksichtigt und die verantwortlichen Abteilungen und Personen definiert wurden.

4.1.4 Ist-Analyse

Nach Abschluss der Ist-Aufnahme der Prozesse stellte die Geschäftsführung den Teilnehmern des Workshops die Aufgabe, Verbesserungsvorschläge einzubringen, die uns in der Summe dazu bringen könnten, die Kosten und die Herstellzeit auf die Zielvorgabe hin zu reduzieren. Anfängliche Einwände, dass diese Ziele sowieso nicht

(5) Otte, M., S.48. Köln 2004.

(6) „Geschäftsprozesse beschreiben den gesamten Prozessdurchlauf von der ersten Anfrage des Kunden bis zum Abschluss des Kundenauftrags. Sie stellen eine Kombination von Kernprozessen des Unternehmens dar, mit welchen ein Kundenwunsch realisiert wird.“ (Bünting, F., S.16ff,.Frankfurt/Main 2004).

erreichbar seien, wurden durch das Argument, dass das die Vision für Juli 2005 sei, abgewendet. Nach anfänglichen Unsicherheiten fanden die Teilnehmer diverse Verbesserungsvorschläge und wir konnten daraus einige sinnvolle Maßnahmen ableiten.

Diese Ideen führten letztlich zu der Schlussfolgerung, dass es aus organisatorischer Sicht sinnvoll sei, die Bereiche „Werkzeugherstellung“ und „Maschinenherstellung“ komplett voneinander zu trennen. Allein dadurch könnten viele der vormals bestehenden Schnittstellenprobleme gelöst werden.

Auf technischer Seite war die wichtigste Erkenntnis meiner Meinung nach, dass es nur durch ein starkes Maß an Standardisierung der Produkte möglich sein würde, die Planung und damit auch die Abläufe zu optimieren und letztlich Herstellzeit und Herstellkosten zu reduzieren.

Zuletzt konnte daraus die Erkenntnis gewonnen werden, dass ein funktionierender Prozessablauf fehlerfreier und somit auch effizienter gestaltet werden kann, wenn die unterstützend eingesetzte Produktionsmanagementsoftware über bestimmte Funktionen verfügt.

Die gemeinsam erarbeiteten Lösungsansätze motivierten und integrierten alle Beteiligten, da vieles greifbar und schnell umsetzbar erschien. Dies stellte die Ausgangsbasis dafür dar, bei den Mitarbeitern Akzeptanz für den beginnenden Veränderungsprozess zu schaffen.

4.1.5 Grobkonzept

4.1.5.1 Aufbauorganisation

Die Geschäftsführung entschied sich dazu, den Werkzeugbau als eigene Sparte(7) neben dem Maschinenbau zu etablieren, weil bezüglich dieser Produktgruppen unterschiedliche Bedingungen im Unternehmen vorherrschen. Da die Sparten nach Maschinen und Werkzeugen, also nach Produktgruppen unterteilt wurden, spricht man hier auch von Produktsparten.

Weiterhin wurde entschieden, neben der Verwaltung und den Finanzen auch das Marketing und den Einkauf bei Ebm zu zentralisieren. Zusammen mit den zugeord-

(7) Von einer Spartenorganisation spricht man dann, wenn auf der Hauptgliederungsebene des Unternehmens die Gesamtaufgabe nach Objekten gegliedert ist. (Geldern, M., S.63. Frankfurt/Main 2000).

neten Mitarbeitern übernehmen sie als eigenständige Einheiten in gewisser Weise „Serviceaufgaben“ für die beiden Produktgruppensparten. Weisungsbefugt ist aber nur die Geschäftsführung. Dadurch hat der Spartenleiter zwar keinen hundertprozentigen Einfluss auf diese Bereiche, für die Ebm aber ist es wichtig, eine einheitliche Strategie in diesen Schlüsselfunktionen zu verfolgen. Dies ist leichter möglich, wenn die Aufgaben jeweils in einer Hand liegen. Grundsätzlich kann der Werkzeugbau für die Erreichung seiner Ziele bestimmte Anforderungen an diese Bereiche stellen, die dann unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie von diesen verfolgt werden sollen.

In Abbildung 4 ist die neu gestaltete Spartenorganisation der Ebm GmbH dargestellt.

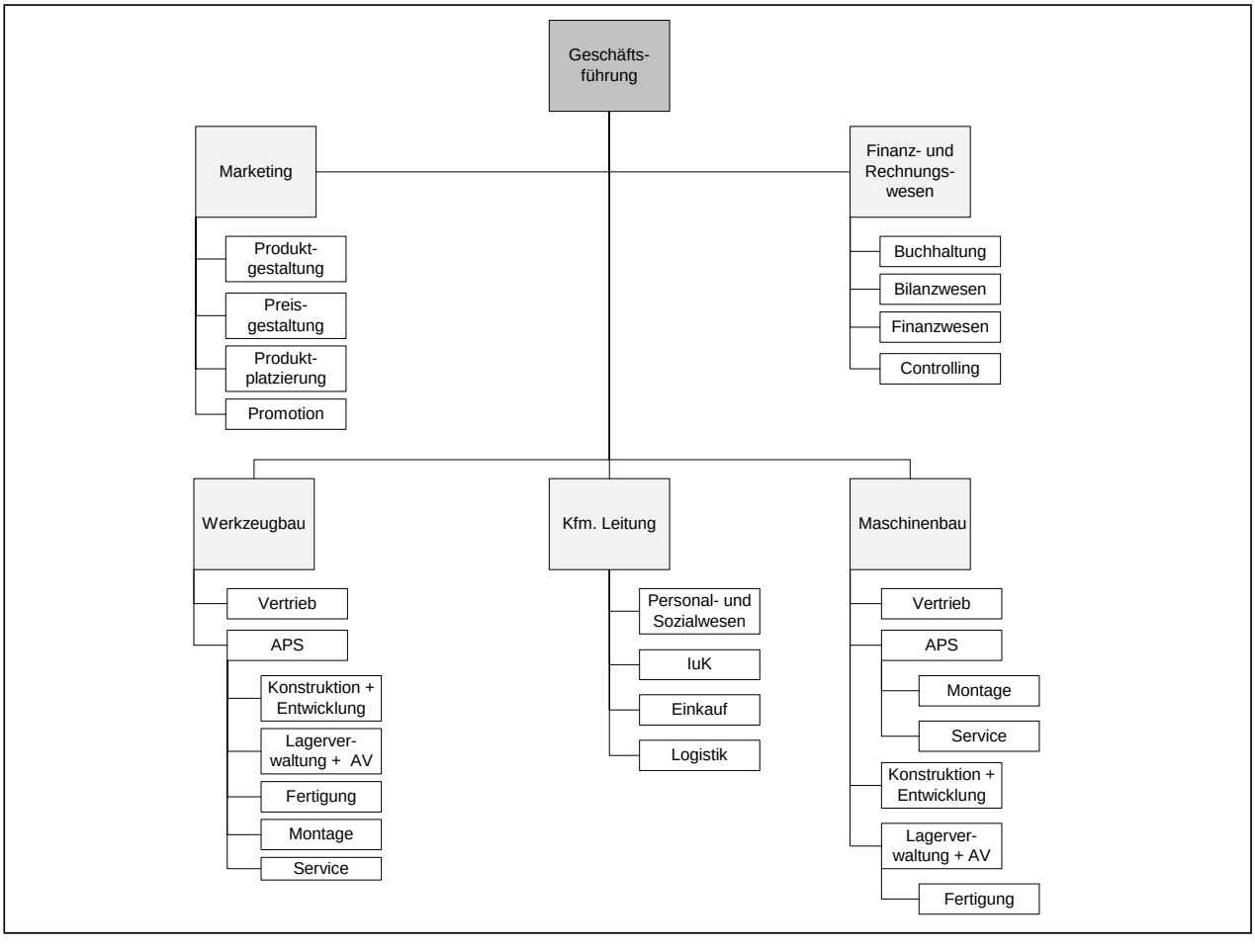


Abbildung 4: Organigramm der Ebm GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

4.1.5.2 Ablauforganisation

Zur ersten groben Strukturierung der Abläufe nahmen wir zunächst alle relevanten Geschäftsprozesse einzeln in der Kombination ihrer Kernprozesse auf. Die daraus resultierende aggregierte Darstellung aller Geschäftsprozesse in einem Schaubild bezeichnet Bünting als „Prozesslandkarte“(8). Eine solche Prozesslandkarte habe ich nachfolgend für den Unternehmensbereich Werkzeugbau bei Ebm aufgezeichnet.

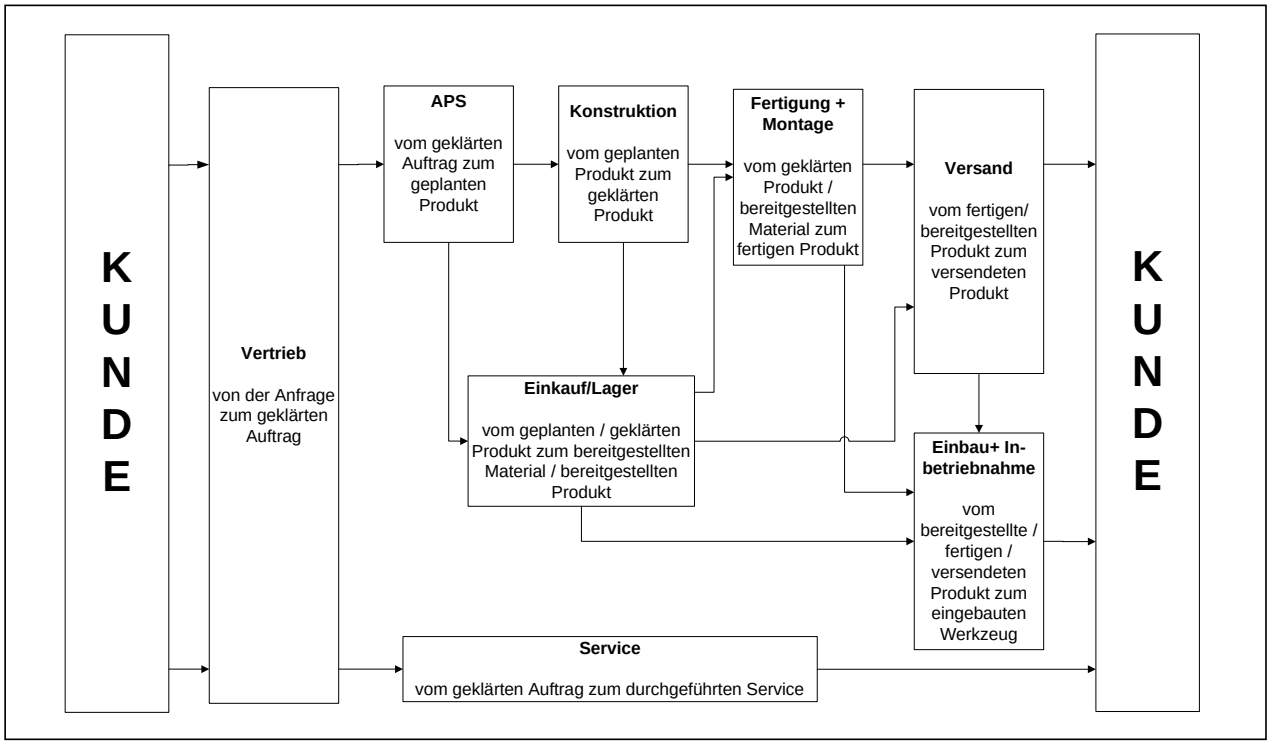


Abbildung 5: Prozesslandkarte für den Unternehmensbereich Werkzeugbau,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bünting, F., S.26. Frankfurt/Main 2004

(8) Bünting, F., S.25. Frankfurt/Main 2004.

4.1.6 Feinkonzept

4.1.6.1 Ablauforganisation

Für eine hinreichend genaue Beschreibung von Prozessen sind viele verschiedene Informationen nötig. Zur Orientierung stellte Bünting eine mit Praktikern aus dem Maschinenbau erarbeitete 12-Punkteregel auf. Nutzt man diese bei der Beschreibung von Prozessabläufen, so ist sichergestellt, dass man alle wichtigen Informationen berücksichtigt hat. Um den Anforderungen dieser Regel und der damit verbundenen Fülle an Informationen Rechnung zu tragen, schlägt Bünting die Erstellung so genannter Prozessdatenblätter vor (siehe dazu nachfolgendes Beispiel für den Geschäftsprozess „Service“ bei der Ebm GmbH):

Prozesskarte

Prozess-Nr.:	Service 1	**Prozesseigentümer:**	Leiter Wz-Service	**Stand:**	01.01.05	**Version:**	1

Serviceeinsatz Werkzeuge

Zweck:	Wiederherstellung der Funktionalität eines Werkzeugs bei Kunden		
Beginn:	gemeldeter Ausfall	**Ende:**	Fakturierung Serviceauftrag
Prozess-Beschreibung:	Alle Aktivitäten von der Fehlererfassung über die Klassifizierung, den Serviceeinsatz, die Fehlerdiagnose, die Fehlerbehebung, den Servicebericht bis zur Fakturierung		

Prozess-Ziele:	**Erwartungen der Zielgruppe**	**Prozess-Beteiligte:**
schnelle und richtig Fehlerdiagnose	schnelle Problembeseitigung	Kunde
kurze Durchlaufzeit	qualitative Problembeseitigung	Servicetechniker Wz
eiffiziente Einsatzplanung	kostengünstige Problembeseitigung	Logistik
		Leiter Wz-Service

Vorgänger-Prozess(e): → **Betrachteter Prozess** → **Folge-Prozess(e):**

Prozess-Eingabe

Input	**Quelle / Lieferant / Prozess**	**Abnahmekriterium**	**Durchführung**
Fehlermeldung	Kunde	Eindeutigkeit, Vollständigkeit	Leiter Wz-Service
Kundendaten	PMS	Aktualität	Leiter Wz-Service
Konstruktionszeichnungen	Konstruktion	Aktualität, Vollständigkeit	Leiter Wz-Service

Prozess-Ergebnisse

Output	**Forderung / Kunde / Prozess**	**Abnahmekriterium**	**Durchführung**
Erfolgreiche Fehlerbehebung	Kunde	Funktionstest	Servicetechniker Wz
Fakturierung	Prozess:Fakturierung	Vollständigkeit	Buchhaltung
Daten Kunde	GL	Aktualität	Servicetechniker Wz
Daten Konstruktion	Konstruktion	Funktionstest	Leiter Wz-Service

Prozess-Regelungen

Mitgeltende Unterlagen	**Betriebsmittel / Infrastruktur / Verfahren**	**Prozess-Nachweis / Doku / erstellte Unterlagen**

Abbildung 6: Prozesskarte der Ebm GmbH für den Bereich „Service“,

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bünting, F., S.32 ff. Frankfurt/Main 2004

Diese haben den Vorteil, dass alle wichtigen Informationen zu einem Prozess auf einer Seite zusammengefasst sind und die Prozessbeschreibung nur noch um den Verfahrensablauf ergänzt werden muss. Das erhöht die Übersichtlichkeit und reduziert außerdem den Umfang der Dokumentation(9).

Darauf aufbauend konnten wir die Abläufe der Geschäftsprozesse im Detail ausarbeiten und ich entschied mich anschließend dafür, diese in Form von Flowcharts(10) darzustellen.

Dem meiner Meinung nach gravierendsten Nachteil von Flussdiagrammen - der fehlenden Visualisierbarkeit von Schnittstellen – begegnete ich dadurch, dass ich jeder Abteilung eine Farbe zuwies und die Symbole, die diese betreffen, entsprechend einfärbte. Dadurch kann man auf einen Blick erkennen, wer für welche Prozessschritte verantwortlich ist und wo Schnittstellen existieren.

Anzumerken ist, dass wir – die Geschäftsführung und ich – uns im Vorfeld darauf verständigt hatten, dass die Ablaufdarstellung nicht an Personen, sondern an Stellen gebunden sein soll. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass in meiner Darstellung zwar die Abteilungen „Vertrieb“ und „Auftragsplanung und -steuerung Werkzeugbau“ verschieden gekennzeichnet sind, in der Realität momentan aber beide Stellen von einer Person ausgeführt werden. Dadurch können wir bei weiterem Wachsen des Unternehmensbereichs einen neuen Mitarbeiter für einen dieser Bereiche einstellen, ohne die komplette Prozessdarstellung wieder anpassen zu müssen. Die Mitarbeiter bekommen im Rahmen des Stellenbesetzungsplanes die Stellen, die sie einnehmen, zugewiesen.

4.1.6.2 Aufbauorganisation

Für jeden Angestellten im Werkzeugbau wurde eine Stellenbeschreibung erstellt, da dadurch zum einen eindeutig geregelt ist, welche Aufgaben zu erledigen sind, gleichzeitig zudem definiert wird, wie die Stelle in die Organisation eingegliedert ist, wer die Aufgaben in Vertretung wahrnimmt und welche Befugnisse und Verantwortungen bestehen.

Der Stellenbesetzungsplan enthält in tabellarischer Form die Stellenbezeichnung, den Name des Stelleninhabers, sowie ggf. den Name seines Stellvertreters(11).

(9) Bünting, F., S.32. Frankfurt/Main 2004.
(10) Flowcharts bzw. Flussdiagramme werden in der Regel von oben nach unten dargestellt. Die verwendeten Symbole für Aktivitäten, Entscheidungen, Dokumente, Daten etc. sind allgemein gültig vorgegeben. (Bünting, F., S.57 ff. Frankfurt/Main 2004).
(11) Otte, M., S.42f. Köln 2004.

4.1.7 Implementierung

Nagel beschreibt, dass ein Prozess nur dann erfolgreich funktionieren wird, wenn alle Beteiligten sich ihrer Rolle als Lieferant und Kunde (intern und extern) bewusst sind und entsprechend handeln(12). Das Ziel eines Geschäftsprozesses muss also immer die uneingeschränkte Erfüllung der Kundenwünsche sein. Deshalb muss jeder Mitarbeiter als Bestandteil des Geschäftsprozesses ohne lange nachdenken zu müssen, die folgenden Fragen unabhängig von den zu bearbeitenden Aufgaben beantworten können(13):

1. Wer ist mein Kunde?
2. Welche Anforderungen und Erwartungen hat mein Kunde?
3. Entspricht das Prozessergebnis diesen Anforderungen bzw. Erwartungen?

Dieses Bewusstsein bei uns im Haus zu schaffen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die nur durch kontinuierliches Bewusstmachen dieser Zusammenhänge durch die Vorgesetzten möglich ist.

Man darf dabei nicht vergessen, dass viele Mitarbeiter noch in den Strukturen des ehemaligen Handwerksbetriebes mitgearbeitet haben. Sie müssen jetzt lernen, welche neuen Herausforderungen ihnen ein mittelständischer Betrieb bietet, und akzeptieren, dass Entscheidungen nicht mehr grundsätzlich situativ getroffen werden können. Damit wir uns als Unternehmen weiterentwickeln und dabei wettbewerbsfähig bleiben, ist es notwendig, die Prozesse stetig zu organisieren und kontinuierlich an die neuen Anforderungen im Unternehmen anzupassen.

Dadurch, dass wir bei der Einführung des neuen Unternehmensbereiches die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot holten, wurde uns die Implementierung stark erleichtert. Viele der angesprochenen Änderungen sind bereits umgesetzt.

Es ist weiter geplant, jedem am Prozess beteiligten Mitarbeiter die Rohfassung der Flussdiagramme und der Prozessdatenblätter in einer Gruppenveranstaltung zu präsentieren und anschließend jedem ein Exemplar für etwa zwei Wochen zu überlassen. Damit soll jeder die Möglichkeit haben, die Abläufe anhand nachfolgender Checkliste auf „Alltagstauglichkeit“ zu überprüfen und nach einer vierzehntägigen Erprobungsphase Optimierungsvorschläge einzubringen.

---

(12) Nagel, K., III.9 S.4. Landsberg/Lech 2003.
(13) Nagel, K., III.9 S.14. Landsberg/Lech 2003.

Prozess-Checkliste

Prozessnr:	Prozessstand:	Prozessversion:

	ja	nein	wenn nein, dann: Seite	Nr.
Hat der Prozess einen klaren Anfang?				
Hat der Prozess ein klares Ende?				
Hat der Prozess klar beschriebene Schnittstellen?				
Ist der Informationstransfer an den Schnittstellen eindeutig beschrieben?				
Ist der Produkttransfer an den Schnittstellen eindeutig beschrieben?				
Ist der Transfer der Dokumente an den Schnittstellen eindeutig beschrieben?				
Ist das Prozessziel verständlich?				
Ist das Prozessziel mit den vorgeschlagenen Mitteln messbar?				
Sind alle relevanten Stellen integriert?				
Ist klar, was den Prozess auslöst?				
Sind die Prozesslieferanten definiert?				
Ist das Prozessergebnis klar definiert?				
Sind alle mitgeltenden Unterlagen definiert?				
Sind alle Aufgaben beschrieben, die Sie während des Prozesses tätigen werden?				
Sind alle Aufgaben den richtigen Stellen zugewiesen?				
Sind nicht voneinander abhängige Aufgaben parallelisiert?				
Wird die Leistung dieses Prozesses in keinem anderen Prozess erbracht?				
Keine Tätigkeit dient zur Nachbesserung von Fehlern?				
Es gibt keine Tätigkeit, die mehrmals durchlaufen wird?				
Keine Tätigkeit kann an anderer Stelle effizienter erbracht werden?				
Keine Tätigkeit kann auf andere Art und Weise schneller zum Ergebnis führen?				
Keine Tätigkeit kann auf andere Art und Weise kostengünstiger zum Ergebnis führen?				

geprüft durch: _____ Datum _____ Name _____ Stellenbezeichnung

Ich verpflichte mich, mich so lange an die Durchführung des Prozesses in der dargestellten Form zu halten, bis eine neue Version oder ein neuer Prozess diesen ablöst.

Sollte mir ein Verbesserung für den Ablauf oder für einzelne Aufgaben des Prozesses einfallen, werde ich diese sofort als Verbesserungsvorschlag bei meinem Vorgesetzten einreichen.

_____ Datum _____ Unterschrift

Abbildung 7: Prozess-Checkliste für die Ebm GmbH,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bünting, F., S 64. Frankfurt/Main 2004

Da inzwischen unumstritten ist, dass nur durch kontinuierliche Veränderung und Verbesserung der langfristige Erfolg eines Unternehmens möglich ist, sollen auch nach Abschluss des Projektes die Antennen aller Beteiligten auf Empfang bleiben. Es ist deshalb geplant, in vierteljährlichen Abständen eine Werkzeugbaubesprechung einzuberufen: hier soll den Mitarbeitern zum einen Feedback über das in der Vergangenheit Geleistete übermittelt, zum anderen sollen Informationen über die aktuelle

Lage bzw. ein Ausblick auf die Zukunft gegeben werden. Gleichzeitig sollen die existierenden Prozesse und Fertigungsverfahren hinterfragt werden.

4.1.8 Prozesscontrolling

Momentan sind die neu gestalteten Prozesse im Visier der Geschäftsführung und werden permanent von mir als Controllerin überprüft. Die Prozessteilnehmer sind deshalb sehr aufmerksam und versuchen ihre Arbeit hundertprozentig zu machen. Meiner Erfahrung nach ist dieser Effekt meist rasch verflogen, wenn die Verantwortlichen nicht mehr persönlich darauf achten, dass wirklich Alle die getroffenen Vereinbarungen einhalten.

Um meinen Status als Controllerin aufzuheben, werden wir für jeden Prozess kritische Erfolgsgrößen festlegen. Wenn genug Erfahrungen mit dieser Methode im Unternehmen gesammelt wurden, könnte ich mir vorstellen, diese Erfolgsfaktoren langfristig als Grundlage für ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem zu verwenden.

Bünting erklärt, dass ein effizienter Prozess grundsätzlich im Spannungsfeld von Qualität und Quantität der Prozesse sowie der Ressourcen Zeit und Geld gefangen ist. Erst durch die Summe dieser vier Dimensionen erhält man ein vollständiges Bild des ablaufenden Prozesses. Aus diesem Grund müssen aus all diesen Dimensionen Kennzahlen zur Verfügung stehen, um die Effizienz eines Prozesses messen zu können(14).

4.1.9 Resümee

Das Organisationsprojekt „Werkzeugbau“ endete am 30.06.2005. Nach diesem Zeitpunkt wurden alle oben angegebenen Phasen des Organisationsprojektes durchlaufen. Anschließend sollen die weiterführenden gesetzten Ziele vom Leiter Werkzeugbau verantwortet werden.

Grundsätzlich halte ich es für notwendig, in unserem Unternehmen eine Kultur des Lieferanten- und Kundendenkens anzustoßen, um Verbindlichkeit zu schaffen.

Um die Prozesse kontinuierlich im Auge zu behalten, werden diese bei Ebm anhand der beschriebenen Prozesscheckliste vierteljährlich überprüft und in einem Workshop optimiert.

(14) Bünting, F., S.65ff. Frankfurt/Main 2004.

Über eine Kopplung der generierten Prozesse und die damit verbundenen erhobenen Kennzahlen an ein Entlohnungssystem sollte im Laufe des nächsten Jahres nachgedacht werden.

4.2 Betrachtung der finanziellen Seite des neuen Unternehmensbereiches Werkzeugbau

Da es sich bei der Entscheidung, den Unternehmensbereich Werkzeugbau vom Maschinenbau zu trennen, zunächst um eine strategische Entscheidung handelte, wurde die finanzielle Seite dieser Umorganisation zu Beginn nur oberflächlich betrachtet. Deshalb nahm ich im Rahmen meines Projektes auch die Finanzen der Restrukturierung unter die Lupe. Dafür plante ich zunächst Umsatz, Deckungsbeitrag, Fixkosten und Erfolg für die Jahre 2004 bis 2006. Darauf aufbauend erstellte ich einen Finanzplan und die daraus resultierende Planbilanz. Nachfolgend möchte ich die Rahmenbedingungen und die aus den Berechnungen resultierenden Erkenntnisse erläutern.

4.2.1 Rahmenbedingungen

Meine Analyse berücksichtigt die Jahre 2004, 2005 und 2006. Der jetzige Abteilungsleiter Werkzeugbau wurde zum 1. Juli 2004 eingestellt. In meiner Betrachtung legte ich deshalb diesen Stichtag als fiktiven „Gründungstermin“ für den Werkzeugbau fest.

Bei der Vorgehensweise entschied ich mich dafür, nicht die Daten der Bilanz des gesamten Unternehmens zu verwenden, sondern den Werkzeugbau so zu behandeln, als wäre er ein neu gegründetes Unternehmen. Langfristig soll die Sparte als Profit-Center zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.

Obwohl gerade zu Beginn der Neuorganisation die Unternehmensbereiche nicht strikt getrennt wurden, lasse ich diese Überschneidungen in meinen Ausführungen unberücksichtigt, da sie kostenmäßig nicht erfasst wurden und sich in der Realität vermutlich in etwa aufheben würden.

Um eine Ausgangsbasis für meine Berechnungen zu haben, kombinierte ich Daten aus unserer Buchhaltung (BWA, OPOS-Listen, Lohn- und Gehaltsdaten etc.), die mir für den Zeitraum Januar bis Oktober 2004 vorlagen, wertete die Umsatzdaten aus unserem Produktionsplanungssystem aus, ließ eine Inventur für den Bereich Werkzeugbau durchführen und dazu die durchschnittlichen Fertigungszeiten für jedes halbfertige oder fertige Lagerteil ermitteln. Aus diesen Informationen versuchte ich die für einen Finanzplan benötigten Daten zu gewinnen und in Absprache mit der

Geschäftsführung einen Trend für die Zukunft abzuleiten.

Problematisch erschienen mir die Umlage der Verwaltungs- und Vertriebskosten sowie die der Kosten für den Service, da ich keinen Kostenschlüssel finden konnte, der die Werte langfristig verursachungsgerecht verteilt. Ich entschied mich letztlich dafür, sie entsprechend der Anteile am Gesamtumsatz den Unternehmensbereichen zuzurechnen.

4.2.2 Umsatzplanung

Analysiert man die Umsätze seit Gründung des Werkzeugbaus, so liegt der durchschnittliche Umsatz bis Ende 2004 bei monatlich 42.589 €, was einer Umsatzsteigerung gegenüber dem ersten Halbjahr von 44,35% entspricht.

Die Kapazitätsauslastung im Werkzeugbau betrug Ende 2004 etwa 50%. Es werden viele Teile auf Lager produziert. Aufgrund der für die in 2005 geplanten Marketingaktionen im Werkzeugbau halte ich eine Umsatzsteigerung von weiteren 45% im Jahre 2005 für realistisch.

Der Umsatz im Jahr 2006 soll erneut den des Jahres 2005 übersteigen. Die Geschäftsführung strebt hier eine Umsatzsteigerung von 30% gegenüber dem Vorjahr an.

4.2.3 Deckungsbeitragsplanung

Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen den Umsatzerlösen und den variablen Kosten. Als variable Kosten bezeichnet man – im Gegensatz zu den fixen Kosten - diejenigen Kosten, die sich bei Beschäftigungsschwankungen ändern(15). Die Ermittlung der variablen Kosten gestaltete sich für den Unternehmensbereich Werkzeugbau insofern schwierig, als dass diese bislang nicht separat für die einzelnen Unternehmensbereiche aufgenommen wurden. Ich nehme hier deshalb an, dass sich die variablen Kosten – also die Kosten für Material und Fremdleistung – proportional zum Umsatz verhalten. Für meine Berechnungen lege ich 40% des Umsatzes als variable Kosten zugrunde. Dies entspricht laut betriebswirtschaftlicher Auswertung (BWA) vom November 2004 den durchschnittlichen Einkaufskosten im gesamten Unternehmen.

(15) Seebacher, W., S.59, 2004.

4.2.4 Fixkostenplanung

Im Gegensatz zu den variablen Kosten fallen fixe Kosten unabhängig davon an, ob und wie viel in einem Unternehmen produziert wird. Sie entstehen durch die Bereitstellung von Kapazitäten und bleiben damit bei einer Veränderung des Umsatzes konstant. Sie können also nur aktiv angepasst werden, indem im Unternehmen eine Entscheidung getroffen wird, dass und in welchem Ausmaß sie verändert werden(16).

Hier wurden die Fixkostenarten Personalkosten, Pacht, Gemeinkosten, Abschreibungen sowie Fremdkapitalzinsen berücksichtigt.

4.2.5 Ergebnisse der Finanzplanung

4.2.5.1 Analyse der Erfolgspläne

Bei der Analyse der stufenweisen Erfolgspläne für den Werkzeugbau fällt auf, dass der Deckungsbeitrag I bereits ab 2004 positiv ist. Anhand des durchwegs positiven Deckungsbeitrags II lässt sich erkennen, dass der Werkzeugbau seine direkt zurechenbaren Kosten bereits heute selbst tragen kann. Wenn zudem die umgelegten zentralen Fixkosten abgezogen werden, ergibt sich erst ab 2006 ein positives Betriebsergebnis.

4.2.5.2 Umsatzplanung

Für eine genauere Umsatzplanung scheint es mir wichtig, besseres Zahlenmaterial für Einkaufspreise und Arbeitszeiten pro Bauteil zu gewinnen. Eine elektronische Zeiterfassung könnte reelle Werte über Fertigungs- und Konstruktionszeiten wiedergeben, wodurch die Kapazitätsauslastung genauer festgestellt werden kann. Eine genaue Kapazitätsplanung ist notwendig, um das Potenzial für die Generierung von zusätzlichem Umsatz zu ermitteln.

4.2.5.3 Kennzahlen

Mit Hilfe von Finanzkennzahlen können verschiedene finanzielle Zusammenhänge im Unternehmen dargestellt werden.

Sollten wir die aus der Berechnung der Kennzahlen resultierenden Mindestumsätze nicht durch einen über den geplanten Absatz hinausgehenden Umsatz generieren

(16) Seebacher, W., S.59, 2004.

können, so sollte der Werkzeugbau zukünftig als Fremdfertiger für den Maschinenbau die Differenzen zwischen Ist- und Mindestumsatz erwirtschaften. Generell sollten die freien Kapazitäten der Abteilung nicht nur für den Aufbau von Halbfertig- und Fertigprodukten genutzt, sondern auch an den Maschinenbau weiterverkauft werden, um die eigenen Umsätze zu erhöhen. Auf jeden Fall halte ich es für ratsam, die geplanten Marketingaktionen durchzuführen, um die Planumsätze für 2005 und 2006 erreichen zu können.

4.2.6 Fazit

Die Werkzeugkontakte können als Kundenbindungsmaßnahme gesehen werden und für die Anbahnung weiterer rentabler Geschäftsbeziehungen im Maschinenbaubereich mit verantwortlich sein. So fungiert der Werkzeugbau auch als Marketinginstrument des Maschinenbaus. Deshalb sollte die finanzielle Seite des Projekts nicht überbewertet werden, da es sich bei der Entscheidung, diese Sparte vom Gesamtprozess auszugliedern, auch um einen strategischen Zug handelt.

Außerdem empfehle ich, die einzelnen Umlagen nochmals zusammen mit der Geschäftsführung zu überprüfen, um in der Zukunft besseres Zahlenmaterial zu gewinnen. Beispielsweise könnte durch den Einsatz von Tagesberichten in Verwaltung, Vertrieb und Service genauer eruiert werden, welchen Anteil der Arbeitszeit die Mitarbeiter für den Werkzeugbau aufwenden.

Die Durchführung von Serviceeinsätzen sollte wenn möglich von Mitarbeitern aus dem Werkzeugbau erfolgen, damit hierfür keine Servicekosten vom Maschinenbau umgelegt werden müssen. Ähnliches gilt für die Verwaltung: Es wird zwar immer schwierig sein, die Gemeinkosten „verursachungsgerecht“ umzulegen, aber die Dokumentation der zurechenbaren Kosten sollte wenn möglich bereichsspezifisch erfolgen.

4.3 Marketingplanung für den Unternehmensbereich Werkzeugbau

4.3.1 Potenzialplan(17)

In Abbildung 8 sind die vier Strategieebenen des Marketings mit ihren jeweiligen Strategiealternativen dargestellt. Die durchgezogene Linie symbolisiert unsere mittelfristige Marketingstrategie, die ich im Rahmen meiner Marketingplanung 2005 für unseren Unternehmensbereich Werkzeugbau erarbeiten konnte:

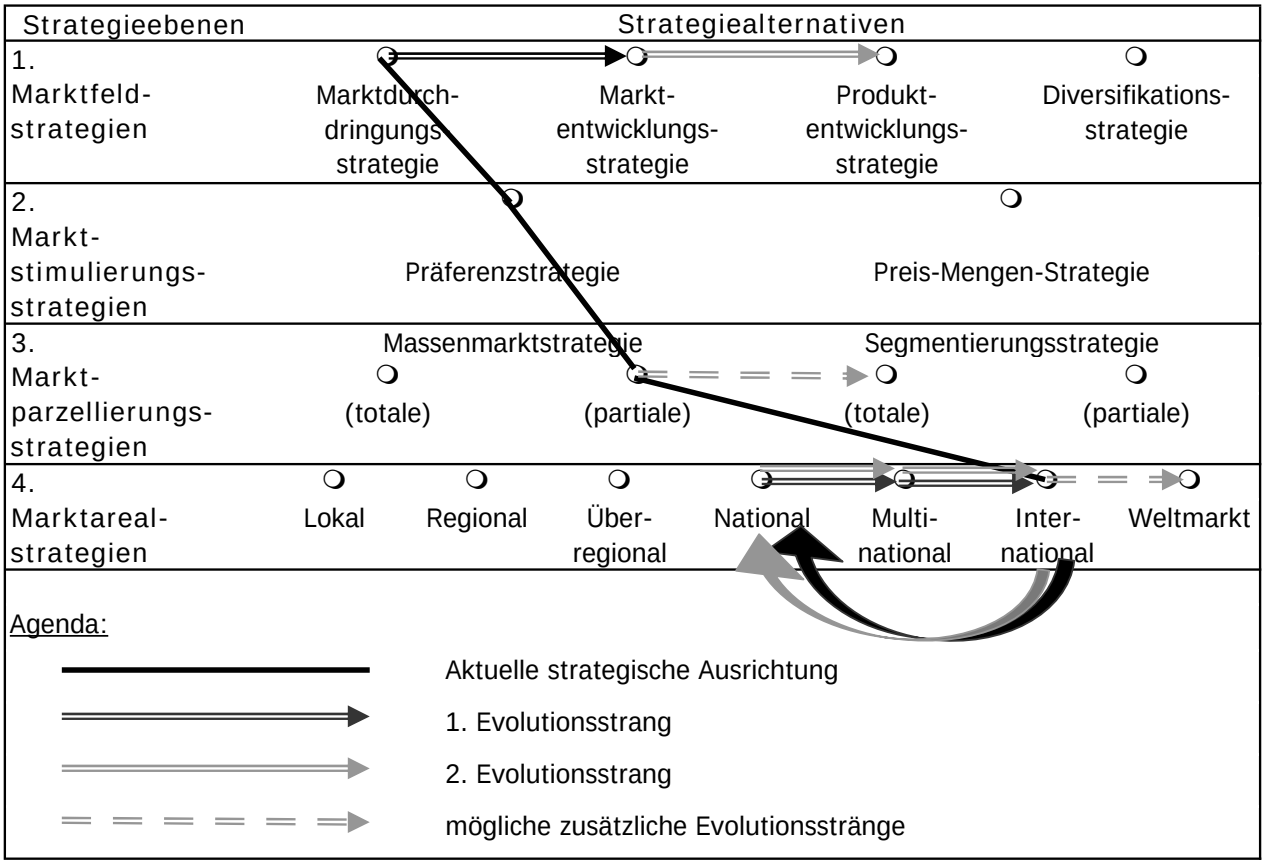


Abbildung 8: Das Strategie-Raster der Ebm GmbH für den Werkzeugbau,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, J., S.352. München 2002

Wir werden also zunächst unsere Bestandskunden national, multinational und zuletzt international durch ein hochwertiges kostengünstiges Produkt überzeugen. Das Marketing ist nicht individualisiert, sondern unspezifisch auf den gesamten Markt gerichtet.

(17) Becker, J., S.144ff. München 2001.

Die strategische Ausrichtung wird nach etwa einem Jahr auf der Ebene des Marktfeldes erweitert. Im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie versuchen wir dann, fehlende Absatzräume zu erschließen bzw. Möglichkeiten zu eruieren, neue Abnehmer zu gewinnen, indem abnehmerspezifische Produkte über geeignete Produktvariationen gefunden werden. Dies geschieht zunächst auf nationaler, anschließend auf multinationaler und zuletzt auf internationaler Ebene.

Je nach Marktentwicklung ist zu gegebener Zeit darüber nachzudenken, ob bestimmte Marktsegmente identifiziert werden können, die eine individuellere Kundenansprache sinnvoller erscheinen lassen als die momentane „Massenmarktstrategie“.

Des Weiteren sollte jährlich analysiert werden, ob der asiatische Markt für unsere Produkte bereits interessant sein könnte.

4.3.2 Aktivitätenplan

Beim Kauf unseres Produktes geht es unseren Kunden letztlich nicht nur darum, unser Produkt zu erwerben, vielmehr treffen sie diese Kaufentscheidung, weil sie sich davon einen bestimmten Nutzen versprechen. Unsere Werkzeuge sollten also bei der Vermarktung nicht als technisches Produkt, sondern als Lösung von Kundenproblemen dargestellt werden. Dies ist insbesondere deshalb sinnvoll, weil es sich bei unseren Produkten nicht um einen Standard handelt, sondern diese individuell an die entsprechenden Anforderungen angepasst werden.

In nachfolgender Abbildung sind die Marketingaktivitäten, die für 2004 und 2005 geplant waren, dargestellt. Mit deren Hilfe soll das Produktspektrum des Werkzeugbaus bekannt gemacht und dessen Verkauf gefördert werden.

Marketinggrobplanung Werkzeugbau Ebm 2004 - 2005

Aktivität	Verantwortl.	Zeitplan 2004				Zeitplan 2005											
		September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
PR und Anzeigenschaltung entsprechend Mediaplanung	NBE																
Einladung der Kunden zur Messe	NBE																
Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für eine kurze Lieferzeit.	NBE																
Erstellung einer Produktbroschüre für den Unternehmensbereich Werkzeugbau	NBE																
Sponsoring eines örtlichen Fußballvereins	NBE																
Messe	N.N.																
Telefonische Nachfassaktion der Messekontakte	RKL																
Versand der Weihnachtskarten	NBE																
Telefonische Befragung unserer Bestandskunden und unserer ehemaligen Kunden, incl. Vorstellung unseres neuen Unternehmensbereichs	RKL																
Mailingaktionen für Bestandskunden in Deutschland	NBE, RKL																
Nachfassaktion der versendeten Infos	RKL																
Eingabe der erhobenen Daten in eine Kundendatenbank	RKL																
Auswertung der erhobenen Daten und Ableitung von zusätzlichen interessanten Angeboten für unsere Kunden (z.B. Rahmenlieferverträge, Kontingente)	NBE																
Ausarbeitung eines Bewertungssystems zur Klassifikation unserer Kunden	NBE, EBU																
Einordnung aller Kunden in die entsprechenden Kategorien	ABA, RKL, EBU																
Mailingaktionen für Bestandskunden in Europa	NBE																
Sommergrüße: Newsletters (incl. Responseelement) - Erstauflage 2005	NBE																
Hausmesse: "Die Ebm GmbH wird volljährig"	NBE																
Esrstellung eines Qualitätshandbuchs für den Werkzeugbau	EBU, NBE, RKL																
Kundenzufriedenheitsanalyse	NBE																
Marketingaktionen für potentielle Neukunden in Deutschland	N.N.																

Agenda:
ABA Angela Bartel, Vertrieb Maschinenbau
EBU Erich Büchele, Geschäftsführer
NBE Nicola Berger, Kfm. Leitung
RKL Robert Klimaschka, Leiter Werkzeugbau

bereits abgeschlossen
geplant

Erstellt von NBE
Stand: 01.01.2005

In Abbildung 9 stelle ich die Grobplanung der Marketingaktivitäten bis Ende 2005 dar, die aus dem Marketing-Mix resultierten. Quelle: Eigene Darstellung

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Projekt der Restrukturierung von Aufbau- und Ablauforganisation der Firma Ebm bislang sehr erfolgreich umgesetzt wurde. Die dreiwöchige Lieferzeit für Werkzeuge aus dem Hause Ebm ist inzwischen Standard. Für die ersten beiden Monate 2005 ist das gesetzte Umsatzziel bereits überschritten und die ersten Anfragen, die sich auf unsere Mailingaktion zurückführen lassen, sind eingegangen. Da die Kosten seit Dezember 2004 projektspezifisch in Einkauf, Konstruktion, Fertigung und Montage genau erfasst und zugeordnet werden, sind erste konkrete Nachkalkulationen zu den Werkzeugaufträgen möglich.

Als Ausblick auf das weitere Vorgehen sind die komplette Umsetzung und der Abschluss meines Organisationsprojektes mit höchster Priorität zu betrachten. Bei der Übertragung der kompletten Verantwortung für die Prozesse und deren kontinuierlicher Verbesserung auf den Spartenleiter der Abteilung Werkzeugbau im Juli 2005, sollen die gesetzten Ziele – Umsatz, Lieferzeit, Kosten und Qualität – besonders hervorgehoben werden. Darauf aufbauend könnte der Werkzeugbau bei Ebm auch langfristig als Vorreiter für die Einführung der leistungsgerechten Entlohnung auf Grundlage von Messgrößen fungieren.

Des Weiteren ist es ein wichtiges Ziel für die Zukunft, den Mitarbeitern das Bewusstsein für die erarbeiteten internen Prozesse näher zu bringen und ein Klima zu schaffen, in welchem Kollegen wie „interne Kunden“ bzw. „interne Lieferanten“ betrachtet und geschätzt werden. Das Pflichtbewusstsein jedes Einzelnen soll dahingehend gestärkt werden, dass er sich gegenüber seinem Prozessnachfolger verpflichtet fühlt, die „versprochene“ Qualität und Lieferzeit einzuhalten.

Langfristige Vision für unseren Werkzeugbau ist, dass wir nicht nur Werkzeuge für die Rohrumformung und Rohrtrennung liefern, sondern auf internationaler Ebene sämtliche Werkzeuge für alle Werkzeugmaschinen konstruieren und fertigen können. Damit haben unsere Kunden einen Lieferanten an der Seite, der ihnen ein Rundumsorglos-Paket anbieten kann.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gebäude der Ebm GmbH – 2003 67
Abb. 2: Ebm-Werkzeuge für IO90-, PC-, Former-Maschine 69
Abb. 3: Phasen meines Organisationsprojektes 73
Abb. 4: Organigramm der Ebm GmbH 78
Abb. 5: Prozesslandkarte für den Unternehmensbereich Werkzeugbau 79
Abb. 6: Prozesskarte der Ebm GmbH für den Bereich „Service“ 80
Abb. 7: Prozess-Checkliste für die Ebm GmbH 83
Abb. 8: Das Strategie-Raster der Ebm GmbH für den Werkzeugbau 89
Abb. 9: Marketingplanung für den Werkzeugbau der Ebm GmbH 91

Literaturverzeichnis

Becker, J. [Becker, J., München 2001]: Marketingkonzept – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München 2001.

Bünting, F. [Bünting, F., Frankfurt/Main 2004]: Prozessorientierte Managementsysteme, Prozesse richtig definieren, beschreiben und steuern, Frankfurt/Main 2004.

Geldern, Prof. Dr. M. van [Geldern, M., Frankfurt/Main 2000]: Organisation, ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Fallbeispielen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2000.

Nagel, K. [Nagel, K., Landsberg/Lech 2003]: Praktische Unternehmensführung, Analysen – Instrumente – Methoden, Grundwerk 44. Nachlieferung, Landsberg/Lech 2003.

Otte, M. [Otte, M., Köln 2004]: Organisation, Köln 2004.

Seebacher, Prof. Dr. W. [Seebacher, W., 2004]: MBA – Finanzmanagement, München/Graz 2004.

Dipl.-Geologin
Dr. Alexandra Borel, MBA

Umsetzung einer IT-basierten Geschäftsprozeßoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung der FriedWald GmbH

bei der

FriedWald GmbH

Inhalt

	Summary	97
1	Die FriedWald GmbH und ihre Dienstleistung	98
2	Problemstellung des Projekts	100
3	Lösungsansätze und operative Vorgehensweise	102
4	Resumée	108
	Anhang	113
	Abbildungsverzeichnis	113
	Tabellenverzeichnis	113
	Literaturverzeichnis	113

Summary

FriedWald ist eine neue Form der Bestattung. Die Asche Verstorbener wird zu den Wurzeln eines Baumes gegeben. Neben dem Friedhofsbetreiber, der FriedWald GmbH, erfüllen der Waldbesitzer und die Kommune Aufgaben wie die Kundenführung oder Rollen wie die Trägerschaft. Die FriedWald GmbH erbringt Privatpersonen gegenüber Leistungen in Form von einer zentralen Kundenbetreuung, sowie die komplette Abwicklung des Vertragswesens.

Die Akzeptanz der Idee ist sehr hoch. Entsprechend sind der Aufwand im Vertrags- und Rechnungswesen und die Anforderungen im Kundenbeziehungsmanagement gestiegen. Die Aufgabenstellung war, in dem jungen Unternehmen ein modernes Service-Center aufzubauen. Geschäftsprozesse sollten optimiert und dadurch Effizienz und Produktivität gesteigert werden. Der Fokus lag auf dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Umsetzung erfolgte schrittweise, zunächst mit „Bordmitteln“ (MS Office Suite) bis hin zur Einführung eines professionellen Enterprise-Ressource-Planning Systems (ERP). Durch den Einsatz von Systemen bzw. Applikationen sollen Skaleneffekte erzielt werden.

Darüber hinaus wurden externe Partner integriert. Die outgesourcte Finanzbuchhaltung wird zwar immer noch von einem externen Steuerbüro, aber innerhalb unseres Systems durchgeführt (Insourcing). Alle Förster in den FriedWäldern haben (weltweit) über das Internet verschlüsselten Zugang auf den Terminkalender des jeweiligen Waldes.

Das ERP-System stellt die Basis für das weitere strategische Ziel des Unternehmens dar, und zwar, das Internet als Vertriebskanal zu nutzen. Eine Internet-basierte Unternehmensstrategie ermöglicht „Real-Time Business“ und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit („Time-to-Market“, Piller 2002).

1 Die FriedWald GmbH und ihre Dienstleistung

Eine handvoll verwitweter Schwestern um die Achtzig initiieren während einer Geburtstagsfeier eine heftige Diskussion: Auslöser ist ein Zeitungsartikel über das Thema FriedWald. Die Möglichkeit der Bestattung in der Natur wird in der ländlichen Gegend mit Unverständnis aufgenommen. Eine jüngere Familienangehörige, Single, kinderlos, kontert mit Gegenargumenten, um die heutige gesellschaftliche Situation ins Bewußtsein zu rufen.

Dieses Beispiel soll die Veränderungen in der Gesellschaft und der Bestattungskultur in Deutschland aufzeigen. Der Umbruch begann mit der sukzessiven Reformierung der Bestattungsgesetze, die teilweise noch aus dem Jahr 1934 stammen. In vielen Bundesländern wird der Sargzwang aufgehoben. Die kommunalen Friedhöfe müssen sich auf Konkurrenz durch private Friedhofsbetreiber einstellen. Diese strukturellen Veränderungen beeinflussen wiederum die Bestattungsbranche, die von Landesgewerbeämtern als wichtiger Wirtschaftsfaktor eingestuft wird. In Deutschland sind im Bestattungswesen 19.000 Beschäftigte tätig und erwirtschaften einen Jahresumsatz von 1,3 Mrd. Euro (www.tag-des-friedhofs.de). Letztlich stehen dem Kunden aufgrund der Reformen mehr Alternativen für seine Begräbnisstätte zur Auswahl.

Nun war die FriedWald GmbH erster Anbieter einer solchen alternativen Bestattungsform unter Bäumen (Naturbestattung). Ein FriedWald ist ein als Friedhof ausgewiesenes Waldgebiet, auf welchem eine Dienstbarkeit für 99 Jahre besteht. Das FriedWald-Gelände ist nicht umzäunt und für einen Wanderer als solches kaum erkennbar. Der Baum tritt in einem FriedWald anstelle des herkömmlichen Grabsteins oder Kreuzes als Symbol für das Grabmal. Voraussetzung für die Beisetzung ist die Einäscherung des Verstorbenen. Biologisch abbaubare Urnen werden im Abstand von zwei Metern um den Baum herum beigesetzt. Der Baum ist geodätisch vermessen und mit einer Plakette markiert (Abbildung 1).

Die FriedWald GmbH betreibt mit Unterstützung des Forstamtes und der Kommune den FriedWald. Die FriedWald GmbH übernimmt vor der Inbetriebnahme eines FriedWaldes die Akquise des Waldgebietes, die Standortanalyse und die Einleitung des Genehmigungsverfahrens. Die Gemeinde ist Friedhofsträger, der Garant für die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben. Das Forstpersonal des Waldbesitzers ist vor Ort für die Kundenführung und die Beisetzung zuständig. Nach der Einrichtung eines FriedWaldes ist die Kundenbetreuung der FriedWald GmbH für die Versorgung der Interessenten mit Informationsmaterial, die Koordination der Kundenführungs- und Beisetzungstermine und das Vertragswesen verantwortlich.

Abbildung 1: FriedWald-Baum mit Plakette und Namenstafel

Die Dienstleistung des Unternehmens zielt vor allem auf Menschen ab, die bereits zu Lebzeiten ihre Bestattung und alles, was damit verbunden ist, regeln möchten. Kundenorientierung wird bei FriedWald groß geschrieben. Um sich dem Kunden entsprechend widmen zu können, wurde als wichtiger strategischer und zugleich ökonomischer Faktor der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) erkannt. Zunächst wirkte sich jedoch das gewachsene Interesse an FriedWald drastisch auf die interne Ablauforganisation aus. Für den weiteren Unternehmenserfolg bedeutete dies eine Veränderung in Bezug auf die digitale Verwaltung und die Nutzung der Daten, nämlich unter den Aspekten Kundenbetreuung, Marketing und Vertrieb.

2 Problemstellung des Projekts

Das Unternehmen begann als StartUp und erster Anbieter dieser Idee in Deutschland. Positive Resonanz auf das Konzept bereitete rasches Wachstum. Genau das war das organisatorische Dilemma oder besser gesagt, Anlaß für das Projekt.

Interessenten fordern zunächst Informationsmaterial an. Ihnen wird die Möglichkeit gegeben, sich bei Interesse unverbindlich für eine Gruppen-Waldführung anzumelden. Bei weiterem Interesse kann ein individueller Baumauswahltermin vereinbart werden. Der Versand an Informationsmappen stieg von Jahr zur Jahr nahezu linear an. Das Volumen hat sich bis zum Ende des Jahres 2004 im Vergleich zu 2001 verzehnfacht. Kommt es zum Vertragsabschluß, werden eine Urkunde, eine Karte mit dem Standort des Baumes, sowie die Rechnung ausgestellt. Die Menge an abgeschlossenen Verträgen betrug gegenüber 2001 das ~35-fache.

Alle Bäume, die für den Verkauf vorgesehen sind, sind aus Gründen der Dokumentation und der Lagerverwaltung strukturiert vorzuhalten. Monatlich muss den Kommunen ein Friedhofsregister mit den verstorbenen Personen vorgelegt werden. Daneben sind diverse Abrechnungen für Pacht, Lizenz und Provisionen durchzuführen. Die Hardware der Rechner war zum Teil veraltet und auf den PCs waren verschiedene Betriebssysteme installiert, daher entstand hoher administrativer Aufwand. Mit MS Excel und MS Word lassen sich Daten in gewissem Umfang verwalten, doch wie die Angehörigen abbilden, die mit am Baum des Vertragspartners beigesetzt werden wollen? Und da war wieder das Problem mit der zu bewältigenden Masse: ein Mitarbeiter alleine konnte die Verträge für die Grabstätten gar nicht mehr abarbeiten.

Daten mußten mehrfach und in unterschiedlichen Systemen vorgehalten werden, da die Software nicht mehrbenutzerfähig war. Dies war zeitintensiv und Fehler-anfällig. Aber auch die Mehrbenutzerfähigkeit hätte nichts genutzt, weil kein Netzwerk vorhanden war, über das die Mitarbeiter gemeinsam hätten Daten austauschen können. Die Termin- und Vertragsverwaltung konnte immer nur von einem Mitarbeiter durchgeführt werden. Der Outlook-Kalender wurde bei der Eröffnung des dritten FriedWaldes schon langsam unübersichtlich. Außerdem müssen Termine zudem noch an die Betreffenden, also an die Förster in den FriedWäldern weitergegeben werden.

Die ersten Kunden hatten mittlerweile ihre Verträge, wußten aber noch nicht, wo ihr Baum stand. Die Vermessungskoordinaten des Baumes hätte ihnen ohne Navigationssystem wenig weitergeholfen. Ein Geographisches Informations-System und Karten taten Not.

Unternehmens-Kennzahlen wurden regelmäßig ermittelt, doch mußten dazu die vorhandenen Daten aufwändig aufbereitet werden. Da die Finanzbuchhaltung ausgelagert war, hatte man nur jeweils am Monatsende Zugriff auf die Unternehmensdaten.

Das Ziel war, die Geschäftsprozesse mithilfe von Informationssystemen zu optimieren und dem Unternehmen dadurch den Weg zum e-Business zu ebnen. Es galt, Daten sukzessive für die zukünftigen Systeme zu strukturieren und phasenweise die Geschäftsprozesse zu integrieren.

Folgendes sollte erreicht werden:

- Ein gemeinsamer Datenbestand mit konsistenten und aktuellen Daten,
- stabile Informationsflüsse und Arbeitsabläufe durch vernetzte Geschäftsprozesse,
- eine Verlagerung der Geschäftsprozesse und dadurch Rationalisierung,
- die Integration externer Partner.

3 Lösungsansätze und operative Vorgehensweise

Informations- und Kommunikations-Technologie wird von der FriedWald GmbH als strategischer Wettbewerbsvorteil erachtet. Die Nutzeffekte, welche sich das Unternehmen davon erhofft, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Intern	**Partner**	**Extern**
Effizientere Arbeitsabläufe und Einsparung von Arbeitszeit	Engere Bindung von Partnern	Imageverbesserung
Erhöhung der Flexibilität	Gewinnung neuer Geschäftspartner	Erhöhung der Kundenbindung
Verkürzung der Reaktionszeit	Flächendeckende Präsenz	Verbesserung des Kundenservice
Überwindung von räumlichen Grenzen		Erhöhung der Kundenzufriedenheit
Parallelisierung von Vorgängen		Flächendeckende Präsenz

Tabelle 1: Nutzeffekte durch Einsatz von Internet und e-Business

Ein Beispiel für einen Nachteil aufgrund fehlender technischer Unterstützung zeigt die Analyse der Kundenbetreuung. Unser Kundenservice ist zwar relativ stark in der Bearbeitung der Geschäftsvorfälle, die vertrieblichen Aspekte weisen jedoch starke Defizite auf (Abbildung 2). Eine Angebotserstellung zu neuen Produkten, die auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten sind, war aufgrund mangelnd strukturierter oder fehlender digitaler Daten überhaupt nicht möglich. Auch war das Potenzial in den Adressen, überhaupt Zielgruppen aufgrund von Merkmalen zu bilden, gar nicht nutzbar. Technologisch können diese Defizite durch ein Customer-Relationship-Management-System abgefangen werden, welches das Management der Kundenbeziehungen erlaubt.

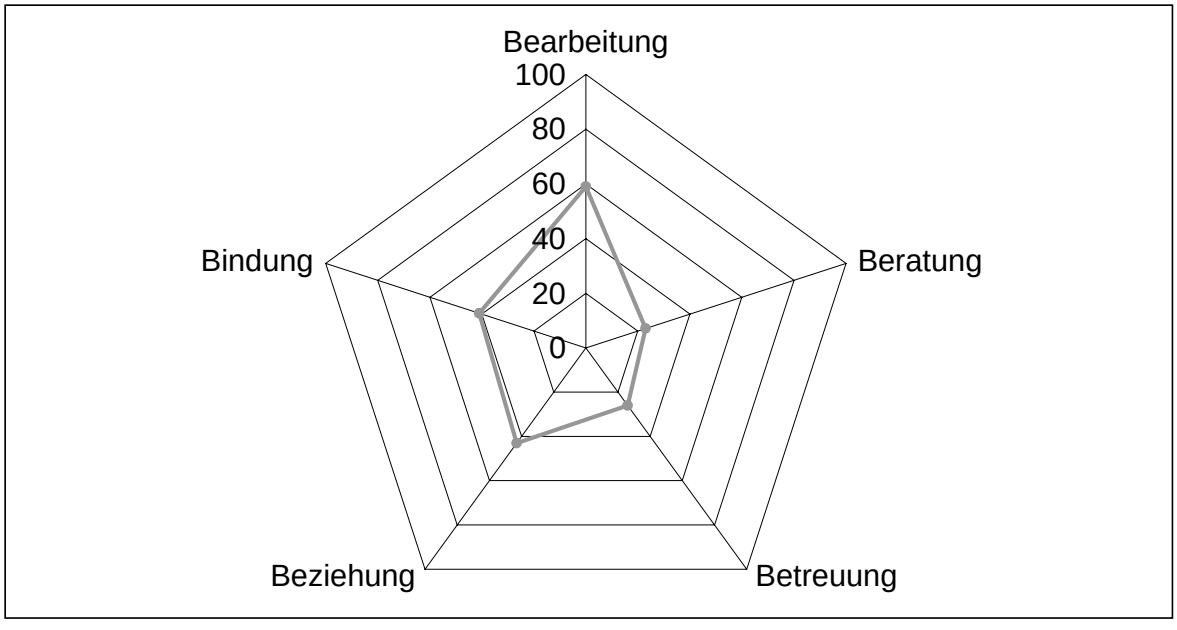


Abbildung 2: Kompetenzstern der Kundenbetreuung

Das Projekt wurde in einzelne Phasen aufgeteilt, dabei wurde nach strategischer Wichtigkeit und operativer Dringlichkeit priorisiert.

Während Phase 1 wurde die technische Infrastruktur aufgebaut. Dies beinhaltete:

- den Ankauf neuer und zusätzlicher PCs
- die Umstellung auf einheitliche Betriebssysteme
- die Umstellung auf einheitliche Office-Software
- die Vernetzung der PCs über ein Peer-to-peer-Netzwerk
- den Kauf einer Telefonanlage

Eine einheitliche Systemumgebung erleichtert den Anwendern das Arbeiten - durch den Wiedererkennungseffekt wird das Arbeiten an einem fixen Arbeitsplatz obsolet. Durch die Vernetzung der PCs konnten Daten untereinander ohne periphere Speichermedien (Diskette, Zip-Disc, CD-ROM) ausgetauscht und auf Daten gemeinsam zugegriffen werden. Die Telefonanlage ermöglichte ein professionelles Anrufmanagement (z.B. das Schalten von Anrufketten), so daß der Anrufer eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit hatte, einen Ansprechpartner zu erreichen. Umgekehrt spart das Unternehmen Zeit und Kosten, da die Mitarbeiter in den wenigsten Fällen zurückrufen mußten.

In Phase 2 wurden mehrere Geschäftsprozesse technisch optimiert:

- Aufbau eines browser-basierten Geo-Informationssystems (GIS)
- Einführung einer gemeinsamen Terminverwaltung
- Aufbau einer Kontakt-Datenbank mit Mehrbenutzer-Zugriff

Ein GIS ist ein rechnergestütztes System, das aus Hardware, Software, Daten und Anwendungen besteht (Bill, 1999). Das spezielle an diesem System ist die Behandlung raumbezogener Daten. Das GIS der FriedWald GmbH ist ein Baumkataster, über das sich die eingemessenen FriedWald-Bäume aufgrund ihrer Baumkennungen für jeden Wald separat anzeigen lassen. Nach Eingabe der Baumkennung wird auf der Homepage von FriedWald in der Mitte der Website die Waldkarte des betreffenden FriedWaldes mit dem angegebenen Baum angezeigt (Abbildung 3). In einem Extranet können sich Mitarbeiter oder Förster genauere Informationen graphisch oder tabellarisch anzeigen lassen. Das GIS der FriedWald GmbH ist ein reiner „Viewer“, d. h. es können nur sehr eingeschränkt vorgegebene Datenbank-Abfragen durchgeführt werden, aber keine raumbezogenen Analysen. Die Einführung des GIS war strategisch wichtig, damit Kunden ihren Baum wieder auffinden konnten. Intern können wir unsere Lager verwalten und Kapazitätenplanung betreiben.

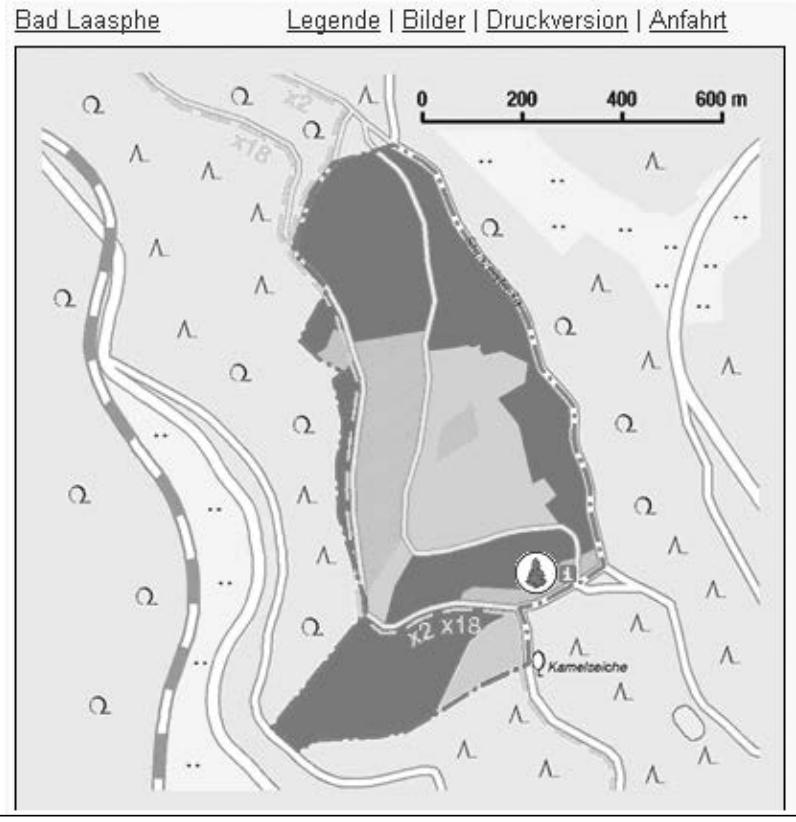


Abbildung 3: Geographisches Informationssystem der FriedWald GmbH

Das gestiegene Interesse an FriedWald zog verstärkten Personalaufbau besonders im Kundenservice nach sich. Für die EDV bedeutete dies, daß die Daten (Termine und Kontaktdaten) nicht mehr an einem Einzelplatz-System verwaltet werden konnten.

Das Termin-Management unter MS Outlook wurde auf Mehrbenutzer-Zugriff umgestellt, indem über unseren Internet-Provider sogenannte Microsoft Exchange-Server-Konten auf den PCs eingerichtet wurden. Dadurch konnte jeder Mitarbeiter Termine eintragen, ändern oder stornieren. Aber es stand nach wie vor nur ein Kalender zur Verfügung.

Die Kontaktdaten wurden als weitere Maßnahme von MS Excel auf eine eigens konzipierte MS Access-Datenbank migriert (Abbildung 4). Zuvor wurden verschiedene Datenbestände zusammengeführt und zu drei Datenbeständen (Interessenten, Bestatter, sonstige Adressen) konsolidiert. In der MS-Access-Datenbank gab es bereits Relationen zu den anderen Datenbeständen, sowie in Ansätzen eine Verkaufschancensteuerung und eine Kampagenverwaltung (Waldführung).

Nach ungefähr einem Jahr stieß das Unternehmen aufgrund des starken Wachstums an Grenzen bei der Termin- und Kontaktverwaltung. Inzwischen galt es für sechs FriedWälder Termine zu koordinieren. Diese in einem Kalender zu verwalten, war unübersichtlich und fehleranfällig. An administrative Grenzen stießen wir auch beim Internet-Provider. Der juristische Datenbestand (Vertragsdaten) wurde zu diesem Zeitpunkt noch immer losgelöst von der Access-Datenbank verwaltet. Das bedeutete Doppelarbeit. Aufgrund der starken Nachfrage war dies weder von der Zeit, noch von der Personalkapazität leistbar.

Abbildung 4: MS Access-Datenbank der FriedWald GmbH

Als Maßnahme hat sich die FriedWald GmbH zur Einführung einer Client-Server-Architektur und eines Enterprise Ressource Planning Systems (ERP) entschieden (Phase 3). In einem Workshop wurden Geschäftsprozesse definiert und ein Realisierungskonzept erstellt.

Strategisch galt es, sich für den Schwerpunkt Customer-Relationship Management (CRM) oder für ein Enterprise-Ressource-Planning (ERP) zu entscheiden. Bei einem CRM-System liegt der Schwerpunkt auf dem Kontaktmanagement der Kundenbeziehungen, bei einem ERP-System im Bereich Finanzen / Controlling.

Die Anforderungen an das System waren, daß es hinsichtlich der zukünftigen e-Business-Strategie modular aufgebaut sein sollte. Kenntnis und Zugriff auf unternehmensrelevante Finanzdaten in Echtzeit zu haben, wurden für ein kleines Unternehmen als strategisch wichtiger erachtet, als ein ausgefeiltes Kontaktmanagement. Das ERP-System sollte zur Unternehmensgröße passen. Auf weite Verbreitung (Stichwort „Globalisierung“) wurde Wert gelegt, um gegebenenfalls schnell expandieren zu können (Mehrsprachenfähigkeit). Ein häufiger Einsatz des Systems bedeutet viele Human Ressources, die das System schon beherrschen. Umgekehrt gibt es viele Dienstleister, die dieses System in Unternehmen implementiert haben. Ein einheitlicher Programmierstandard sorgt zusätzlich dafür, daß Abhängigkeiten zu einem Dienstleister minimiert werden. Eine mittelfristige Weiterentwicklungsgarantie wurde ebenfalls als positiv gewertet. Die Einbindung von Office-Anwendungen für ein Unternehmen, welches zum ersten Mal auf ein professionelles System migriert, ist vorteilhaft, da sie die größtmögliche Flexibilität bei Belegen bietet.

4 Resumée

Durch die Einführung eines ERP-Systems gewannen wir folgenden Nutzen bzw. Möglichkeiten:

- Effizienz- und Produktivitätssteigerung
- Reduktion von Medienbrüchen
- Gewinnung neuer Käuferschichten
- Mehrmandantenfähigkeit eröffnet die Möglichkeit, Franchising-Modelle zu konzipieren oder andere Verwaltungsstrukturen zu übernehmen
- Mehrsprachenfähigkeit ermöglicht eine rasche internationale Expansion des Unternehmens
- Technisches Wachstum durch Einsatz weiterer Module
- Entlastung interner Strukturen durch Verlagerung auf Partner oder Kunden

Vier Server managen unterschiedliche Dienste. Über einen eigenen Mail-Server (Exchange-Server) werden der E-mail-Verkehr und die Terminverwaltung abgewickelt. Ein Server steht für das ERP-System (Navision-Server), ein Server für die Datei-Ablage (File-Server) und einer für den Zugriff auf Daten von extern (Terminal-Server) zur Verfügung (Abbildung 5). Es wurden alle Kontaktdaten zu einem gemeinsamen Datenbestand konsolidiert. Weitere Daten werden nun in dem ERP-System gemeinsam verwaltet.

Jedes Forstamt bzw. jeder FriedWald besitzt nun einen eigenen Kalender. Denn der Exchange-Server verfügt über die Möglichkeit des Outlook-Web-Access (OWA), was etwa vergleichbar ist mit web-mailing im Privat-Bereich (Abbildung 6). Dadurch konnten wir den Förstern in den FriedWäldern einen verschlüsselten Zugriff auf unsere Terminkalender ermöglichen. Die dort tätigen Förster können sich mit einfacher Browsertechnologie über die anstehenden Termine informieren – jede Forstverwaltung eines Bundeslandes ist eine staatliche Einrichtung und besitzt daher seine eigene EDV-technische Struktur. Aus diesem Grund mußte eine Plattform gewählt werden, die es allen ermöglicht, auf unsere Daten zugreifen zu können und die Sicherheitsrichtlinien zu erfüllen. Dies war durch den Exchange Server möglich. Mittels Exchange-Server können die Sachbearbeiterinnen des Kundenservice Termine in beliebig vielen Kalendern verwalten - die Termine stehen in direktem Bezug mit dem ERP-System. Zudem leistet der Einsatz professioneller Funk-Head-Sets einen positiven Beitrag zur Ergonomie am Arbeitsplatz (Abbildung 7).

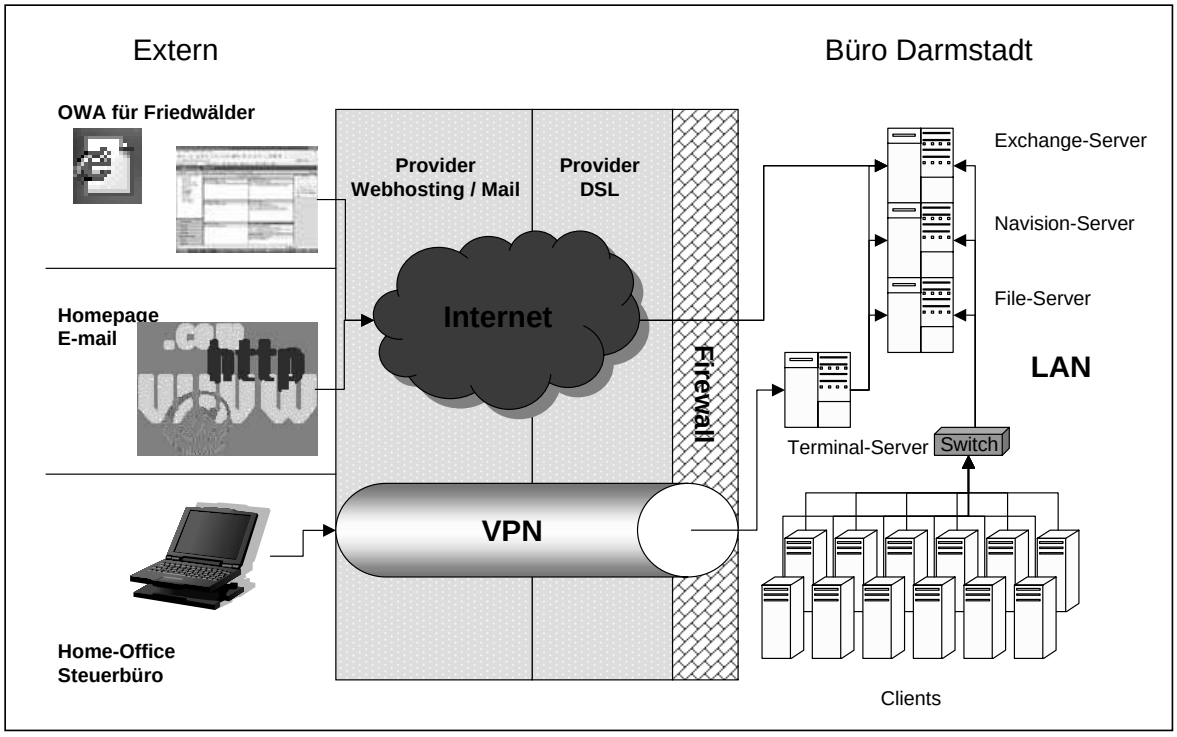


Abbildung 5: EDV-Landschaft der FriedWald GmbH

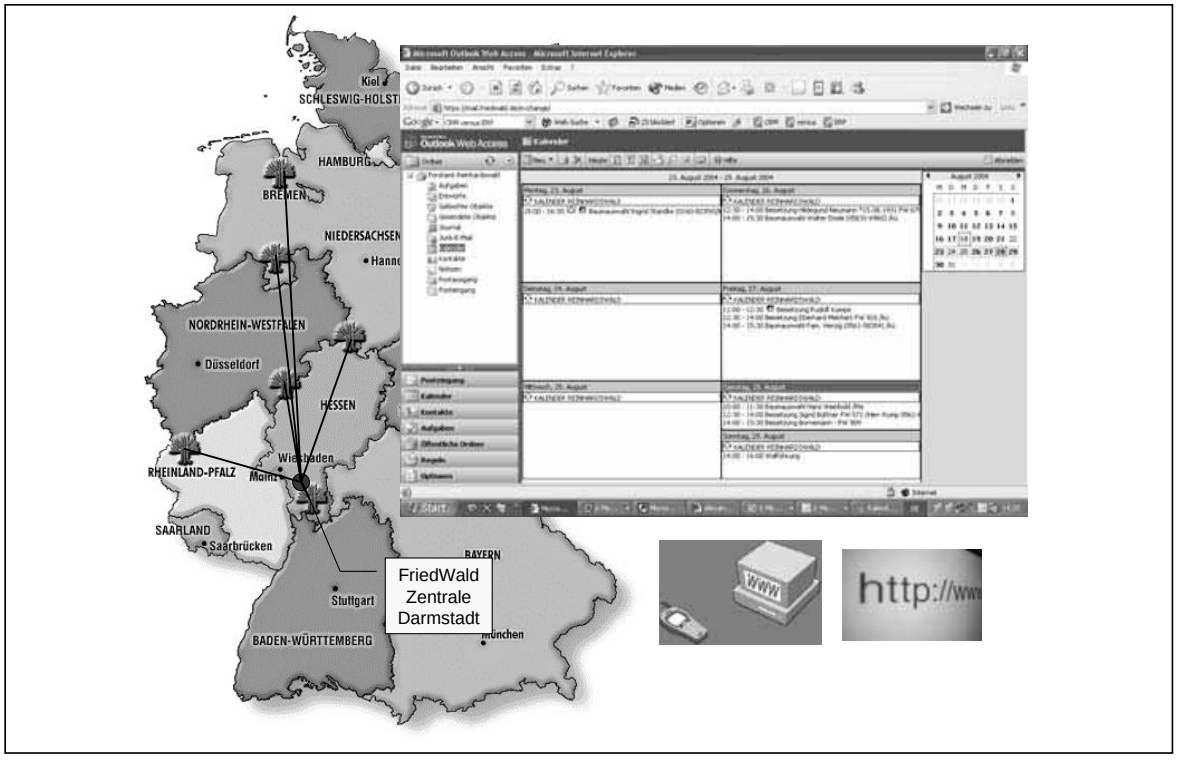


Abbildung 6: Kommunikation der FriedWälder mit der Zentrale in Darmstadt

Abbildung 7: Eine Mitarbeiterin des Kundenservice beim Telefonieren mit Funk-Head-Set

Für Mitarbeiter, die aufgrund ihres Aufgabengebietes nicht ständig in der Zentrale in Darmstadt präsent sein müssen, wurden Tele-Arbeitsplätze eingerichtet. Über ein Virtual Private Network (VPN) können bspw. Filialen mit in das Firmennetzwerk einbezogen werden. Die Daten werden speziell gepackt, verschlüsselt und gesichert, bevor die Übertragung im öffentlichen Netz durch einen Tunnel beginnt.

Über eine sogenannte Remote-Desktop-Session loggt sich auch das Steuerbüro in das Finanzbuchhaltungs-Modul ein und nimmt darin alle Buchungen vor. Aufgrund der integrierten Finanzbuchhaltung kann nun eine Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung, die sowohl für das Controlling der Zentrale als auch für das der Wälder relevant ist, eingeführt werden.

Durch den Einsatz des ERP-Systems erreichten wir zahlreiche unternehmerische und technische Vorteile. Das Unternehmen konnte kurzfristig eine Produktivitätssteigerung erzielen, da Doppelarbeiten bei der Lizenz-, Pacht-, Provisionsabrechung weggefallen sind, Routinetätigkeiten automatisiert, Geschäftsprozesse integriert wurden (Terminverwaltung, Vereinsverwaltung). Mit der Produktivitätssteigerung erreichten wir zudem eine Zeitersparnis und reduzierten die Ausgaben auf Seite des Steuerberaters, da dort die Daten in der Vergangenheit nochmals erfaßt werden mußten. Finanzdaten stehen uns in Echtzeit zur Verfügung, dies ermöglicht ein besseres

Steuern des Unternehmens bei eventuellen Engpässen. Die Telearbeitsplätze versetzen uns in die Lage, dezentrale Firmenstrukturen aufzubauen. FriedWald ist regional präsent und kann Arbeitskräfte flexibler einsetzen. Die Infrastruktur der Zentrale wird schlank gehalten.

Technisch gesehen, stellen im Augenblick die einzigen Legacy-Systeme („Alt-Systeme“) die Homepage und das geographische Informationssystem dar, durch die ein Medienbruch herrscht. In Vorgriff auf die Integration aller Geschäftsprozesse wurde eine Portfolio-Analyse bestehender und zukünftiger Anwendungen durchgeführt (Abbildung 8). Hierdurch wird die Bedeutung der neu einzuführenden Systeme hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Strategie herausgearbeitet.

Die Analyse zeigt, daß das GIS vorwiegend strategisch und intern von Bedeutung ist. FriedWald erzielt damit keine Wertschöpfung. Die Finanzbuchhaltung ist von geringer strategischer, aber von höherer wirtschaftlicher Bedeutung, da durch sie ein Überblick über die Kosten möglich ist. Die Einführung eines Berichtswesens dagegen läßt strategische Erkenntnisse zu. Die Einführung einer Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung hat höhere wirtschaftliche Bedeutung, da hier das Controlling ansetzen kann.

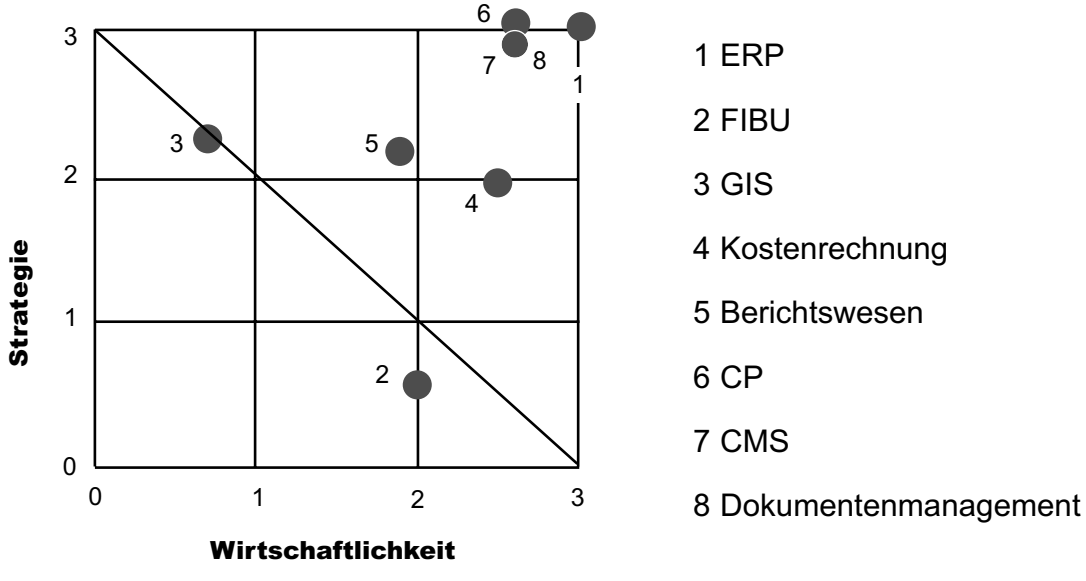


Abbildung 8: Portfolio-Analyse der Informations-Systeme

Commerce Portal und Content Management sind von besonders hoher strategischer Bedeutung, da diese Systeme nach extern repräsentieren. Ein Dokumentenmanagement ist deshalb bedeutsam, weil in unserer Branche viele Dokumente verwaltet werden müssen und ein derartiges System eine ideale Lösung für dezentrale Firmenstrukturen darstellt, da jeder Nutzer Zugriff auf die digitalen Dokumente hat. Ordner benötigen Lagerplatz und stehen immer nur an einem Ort zur Verfügung.

Der Wettbewerbsvorteil, den die FriedWald GmbH durch den Einsatz von Informationstechnologie erreicht, liegt klar auf der Hand. Das Unternehmen ist 24 Stunden 7 Tage die Woche erreichbar. Im Vergleich zu den Wettbewerbern können Leistungen durch optimierte Geschäftsprozesse günstiger angeboten werden. Da der Vertrieb und die Vermittlung bestimmter Dienstleistungen über das Internet zu einer unserer Kernkompetenzen werden, war die Implementierung eines web-fähigen Systems eine Muß-Investition.

Das Unternehmen hat aufgrund der Geschäftsidee den Vorteil, aktiv an potentielle Kunden herantreten zu können, da die Dienstleistung weit vor dem Todeszeitpunkt beginnt. Bestattungsunternehmen haben diesbezüglich einen klaren Nachteil. Wenige betreiben in dieser Branche aktiv Marketing. Hierin liegt unsere Chance mittels CRM neue Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt einzuführen.

Im Rahmen der e-Business-Strategie und Produktentwicklung wird es in Zukunft die Aufgabe sein, gezielt zu evaluieren, was Kunden letztendlich zur Kaufentscheidung für eine FriedWald-Bestattung bewegt (Kundenzufriedenheitsanalyse) und welche Anforderungen der Kunde hat (Bedürfnisanalyse). Dabei ist vor allem die Rolle des Internets für den Kunden wichtig. Aufgrund der Zielgruppe 50+ ist es für unseren weiteren Erfolg wichtig, neue Dienstleistungen und Produkte nicht allein über das Internet, sondern durch einen Vertriebswege-Mix anzubieten, da FriedWald bei einem alleinigen Internet-Fokus auf geringe Akzeptanz stoßen könnte. Es gilt herauszufinden, ob künftige Anforderungen in Value-Added-Services bestehen bzw. wie die ideale Dienstleistung aus Sicht des Kunden grundsätzlich aussieht. Wo liegen unsere Cross-Selling-Potenziale oder sind für uns Rückwärts- oder laterale Integration interessant? Der Einsatz des ERP-Systems zur Erstellung von Kunden- und Lieferanten-Profilen ist hier enorm wichtig. Es ist die Herausforderung, die Informationen derart aufzubereiten, daß sie den Bedürfnissen der Generation 50+ entsprechen, um die Zielgruppe von FriedWald bereits heute mit dem Medium Internet zu erreichen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: FriedWald-Baum mit Plakette und Namenstafel 99
Abb. 2: Kompetenzstern der Kundenbetreuung 103
Abb. 3: Geographisches Informationssystem der FriedWald GmbH 105
Abb. 4: MS Access-Datenbank der FriedWald GmbH 106
Abb. 5: EDV-Landschaft der FriedWald GmbH 109
Abb. 6: Kommunikation der FriedWälder mit der Zentrale in Darmstadt 109
Abb. 7: Eine Mitarbeiterin des Kundenservice beim Telefonieren mit Funk-Head-Set 110
Abb. 8: Portfolio-Analyse der Informations-Systeme 111

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Nutzeffekte durch Einsatz von Internet und e-Business 102

Literaturverzeichnis

Bill, Ralf [Geo-Informationssysteme], 1999: Grundlagen der Geo-Informationssysteme. Band 1, 4. Auflage, Heidelberg, Herbert Wichmann Verlag, 1999.

Piller, Frank Thomas [IuK-Technologiepotenziale, 2002]: Potenziale neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im mittelständischen Unternehmen. III. Organisations- und Informationsmanagement. Praktische Unternehmensführung, Band 3, 15 (34. Nachlieferung) 1-22.

Dipl.-Informatiker
Philipp Wex, MBA

Innovations-management –

Weiterentwicklung und Durchführung eines systematischen Prozesses zur Identifizierung von Innovationen - bei DaimlerChrysler, Vehicle IT and Services Research

Inhalt

Summary 117

1 Projektgebendes Unternehmen DaimlerChrysler 118

2 Einleitung: Einführung und Motivation 119

3 Problemstellung und Zielsetzung 122

4 Strategische Ziele des Innovationsmanagements 125

5 Vorgehensweise 126

6 Entwickelte Maßnahmen 129
6.1 Maßnahmen zur Verbesserung des Technology Reports 129
6.2 Maßnahmen zur Unterstützung des Innovations-management-Prozesses 131
6.3 Marketing-Maßnahmen 132
6.3.1 Interne Marketingforschung 132
6.3.2 Marketing Mix 132
6.3.2.1 Product 133
6.3.2.2 Place 135
6.3.2.3 Promotion 136

7 Resumee 138

Anhang 139
Interessante IT-Zitate 139
Abbildungsverzeichnis 139
Literaturverzeichnis 139

Summary

“There is no reason for any individual to have a computer in his home.“
Ken Olsen, President Digital Equipment, 1977

Dieses Zitat ist nur eines von vielen im Bereich der Informationstechnologien, dessen falsche Vorhersage in die Zukunft in den heutigen Geschichtsbüchern bestaunt werden kann. Fast alle Pioniere der IT-Branche, wie etwa auch Microsoft-Gründer Bill Gates, leisteten sich diese Art von Wahrsagen.

Hieran erkennt man, dass die Vorausschau in einem sich schnell entwickelnden Umfeld bzw. Markt eine der schwierigsten Disziplinen wirtschaftlichen Handelns darstellt. Andererseits kann man aber auch feststellen, dass nur diejenigen, die sich frühzeitig um die Entwicklung ihres Marktes Gedanken machten, heute noch erfolgreich wirtschaften; auch wenn die getroffenen Annahmen evtl. nicht immer zu 100% akkurat waren.

Auch für DaimlerChrysler bilden Informationstechnologien heutzutage in vielen Bereichen das Rückgrat für unternehmerischen Erfolg. Die großflächige Einführung neuer und innovativer Informationstechnologien hat dabei in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem starken Anstieg der Produktivität und zu einer starken Optimierung vieler Geschäftsprozesse geführt.

Natürlich möchte DaimlerChrysler weiterhin von den Vorteilen neuer Innovationen auf dem Feld der Informationstechnologien profitieren. Zudem will man im Wettbewerbsumfeld der Automobilhersteller als Innovationsführer und Best Practice hinsichtlich des Einsatzes von Informationstechnologien zählen. So wurde für DaimlerChrysler im Jahre 2002 ein Prozess etabliert, der wichtige Innovationen erkennen und eine systematische Vorausschau im hochdynamischen IT-Markt durchführen sollte.

Durch die Optimierung dieses Prozesses und durch die Weiterentwicklung der dabei eingesetzten Werkzeuge und Methoden sollte ich als Autor dieser Arbeit zur Zukunftssicherung im Bereich der Informationstechnologien beitragen.

1 Projektgebendes Unternehmen DaimlerChrysler

Die DaimlerChrysler AG ist einer der weltweit führenden Automobil-Konzerne und nimmt insbesondere im Marktsegment der Oberklasse-PKWs und der Nutzfahrzeuge eine führende Rolle ein.

Allein im Geschäftsjahr 2004 (siehe auch [1]-Literaturverzeichnis) wurden weltweit ca. 4,7 Mio. Fahrzeuge verkauft; davon betrug der Anteil an Nutzfahrzeugen ca. 712.000 Einheiten. Zu den weltweiten Marken gehören bspw. Mercedes-Benz, Maybach, smart, Chrysler, Jeep, Dodge, Freightliner und viele andere. Mit 384.723 Mitarbeitern in 37 Ländern wird ein zusätzlicher Beleg für die Größe des Unternehmens geliefert.

Der Konzernumsatz (inklusive der Dienstleistungssektoren und allen anderen Unternehmensbereichen) lag im Geschäftsjahr 2004 bei rund € 142 Mrd. Der erzielte Operating Profit betrug ca. € 5,7 Mrd.

Allein im Jahr 2004 wurden ca. € 5,4 Mrd. in die Forschung und Entwicklung und damit in die Zukunft des Konzerns investiert, um auch zukünftig die mächtige Wettbewerbsposition durch Produktinnovationen innehalten zu können.

Das Ressort „Forschung und Technologie" ist die Drehscheibe für die technologische Zukunftssicherung des DaimlerChrysler Konzerns. Seine wichtigsten Aufgaben bestehen im Wesentlichen darin,

- die technologischen Grundlagen für wettbewerbsdifferenzierende Produkte zu schaffen,
- die Geschäftsbereiche bei der Entwicklung ihrer Technologiestrategien zu unterstützen und
- ein integriertes Innovations- und Technologiemanagement sicherzustellen.

Insbesondere soll durch die intensiven Aktivitäten innerhalb der Forschung und Entwicklung eines der vier strategischen Ziele erreicht werden: Innovations- und Technologie-Führerschaft.

2 Einleitung und Motivation

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“
Michail Gorbatschow

Informationstechnologien bilden heutzutage in vielen Wirtschaftsbereichen die Basis für unternehmerischen Erfolg. Dabei leiten nicht nur IT-fokussierte Unternehmen wie bspw. ISPs(1) ihren Erfolg aus einem erfolgreichen IT-Einsatz ab. Längst hat sich das Thema der IT-Integration zu einem branchenübergreifenden Erfolgsfaktor entwickelt und entscheidet auch in traditionellen Unternehmen über Erfolg und Misserfolg der Geschäftstätigkeit (siehe auch [2]).

Abbildung 1 belegt die intensive geschäftliche Nutzung von Informationstechnologien. Man erkennt, dass 80% aller Unternehmen Computer für ihre Geschäftstätigkeit einsetzen und ihre Prozesse damit unterstützen.

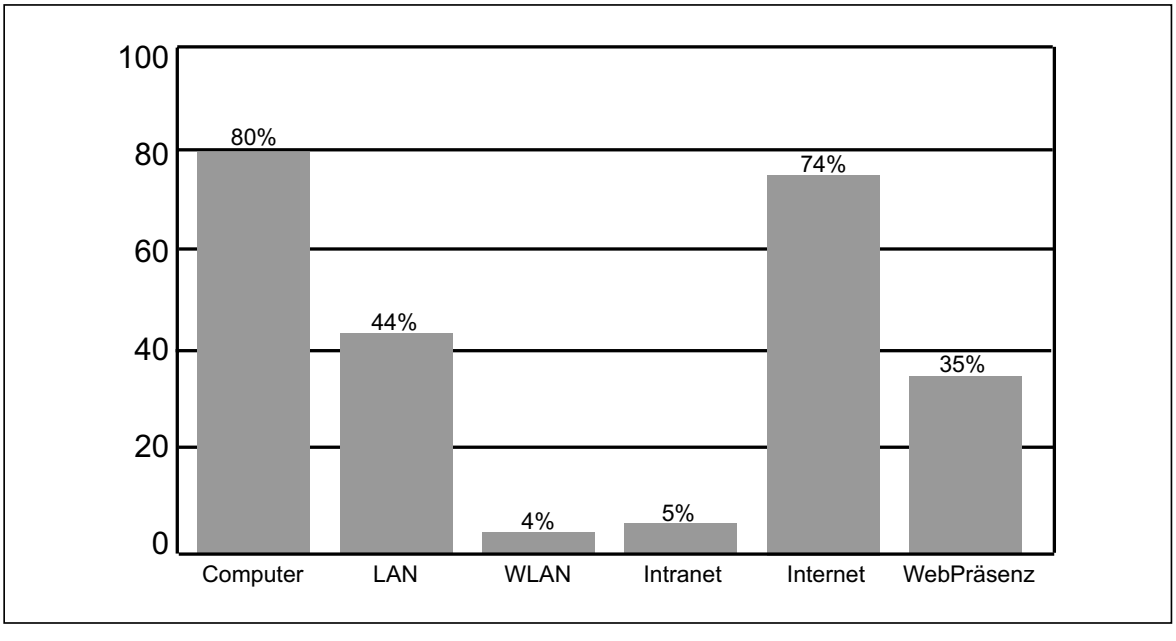


Abbildung 1: Nutzung von Informationstechnologien (aus [3])

(1) ISPs: IT-Service Providers

Die Umsetzung von Innovationen kann dabei zu verschiedenen Verbesserungen wie bspw. Effizienzsteigerungen, Steigerung des Automatisierungs- und Produktivitätsgrades(2), Leistungsverbesserung in der Informationsverarbeitung, -speicherung und -transfer, Gewinn von Informationsvorsprüngen(3), verbesserte Nutzerfreundlichkeit, höheres Maß an Sicherheit, Prestige und Reputation, Gewinn neuer Absatzkanäle, etc. führen.

Es ist jedoch nicht immer einfach, Innovationen umzusetzen und folgende Erfolgsfaktoren sollten dabei beachtet werden (vgl. [4], S.192 ff):

Relativer Vorteil: Je größer der relative Vorteil einer Innovation durch die Zielgruppe wahrgenommen wird, desto schneller vollzieht sich die Verbreitung der Innovation.

Kompatibilität mit gegenwärtigen Verfahren: Erfordert eine Innovation eine signifikante Änderung des Verhaltens, der Einstellung oder des Glaubens der Zielgruppe, so verliert sie an Kompatibilität und die Einführung der Innovation wird schwieriger.

Einfachheit: Innovationen, die leicht zu erlernen bzw. zu verstehen sind, werden schneller angenommen als Innovationen, die neues Wissen und neue Werkzeuge erfordern.

Möglichkeit zum Ausprobieren: Das Ausprobieren einer Innovation ermöglicht der Zielgruppe anhand von kleinen Problemen zu überprüfen, wie gut sie zu erlernen, zu verstehen und anzuwenden ist(4). Die Unsicherheit über die Nützlichkeit nimmt ab und die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Umsetzung nimmt zu.

Sichtbarkeit der Ergebnisse: Je besser und leichter sichtbar eine Innovation gemacht werden kann, desto schneller vollzieht sich deren Umsetzung.

Unternehmen, die sich technologischen Neuerungen und Innovationen der Informationstechnologie nicht öffnen, laufen Gefahr, dass sie bisherigen Konkurrenten ungewollte Vorsprünge verschaffen, bzw. müssen sich mit der Offensive neuer Konkurrenten auseinandersetzen. Wie sich jedoch bei den aus dem Internet-Boom einhergehenden Firmenpleiten und den ausbleibenden Erfolgen neuer Unternehmen(5) herausstellte, garantiert der simple Einsatz neuer Technologien nicht allein den Erfolg; ein an die jeweilige Technologie angepasstes Geschäftsmodell ist weiterhin Schlüsselfaktor für erfolgreiches Entrepreneurship.

---

(2) siehe auch [5]
(3) vgl. [2]
(4) inkrementeller Ansatz
(5) Unternehmen der „New Economy"

Für die Unternehmen besteht jedoch ein großes Problem: Der IT-Markt wird fast täglich von anscheinenden Innovationen revolutioniert und die Zyklen für Software- und Hardware-Entwicklung werden immer kürzer. Der Überblick darüber wird immer schwieriger und die Identifikation wirklich unternehmensrelevanter Technologien fällt immer schwerer. Da oft aber der unternehmerische Erfolg von dieser sensorischen Tätigkeit abhängt, gewinnen formale Prozesse für Technologie-Monitoring und -Identifikation immer mehr an Bedeutung.

Auch vor dem Hintergrund knapper werdender Mittel für Forschung und Entwicklung beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit der Problematik der Technologievorausschau. Sie erhoffen sich davon, die Technologien zu identifizieren, die für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sein werden und damit Hinweise für die zukünftige Prioritätensetzung in ihrer Forschungs- und Technologiepolitik gewinnen zu können.

Auf der Grundlage dieser Prozesse sollte es den Unternehmen möglich sein, technologische Entwicklungen und deren Risiken, aber auch Chancen zu erkennen und einzuschätzen und daraus strategische Entscheidungen abzuleiten und umzusetzen.

Im Folgenden seien noch einmal die Aufgaben eines systematischen Innovationsmanagements verdeutlicht:

- Identifikation und Beschreibung relevanter Informationstechnologien
- Aufzeigen von Innovations-Potenzialen (Chancen und Risiken)
- Identifikation betroffener Unternehmensbereiche
- Identifikation von führenden Herstellern (Markt-Überblick)
- Frühzeitige und kontinuierliche Beobachtung und Bewertung von wichtigen Technologien und interne Vorbereitung auf einen eventuellen späteren Einsatz

3 Problemstellung und Zielsetzung

„Der größte Feind des Fortschritts ist nicht der Irrtum, sondern die Trägheit."
Henry Thomas Buckle

Im Jahre 2002 wurde bei DaimlerChrysler im Bereich ITM(6) ein formaler und systematischer Technologiemanagement-Prozess entwickelt, der als erste Phase „Innovationsmanagement" beinhaltet (vgl. Abbildung 2).

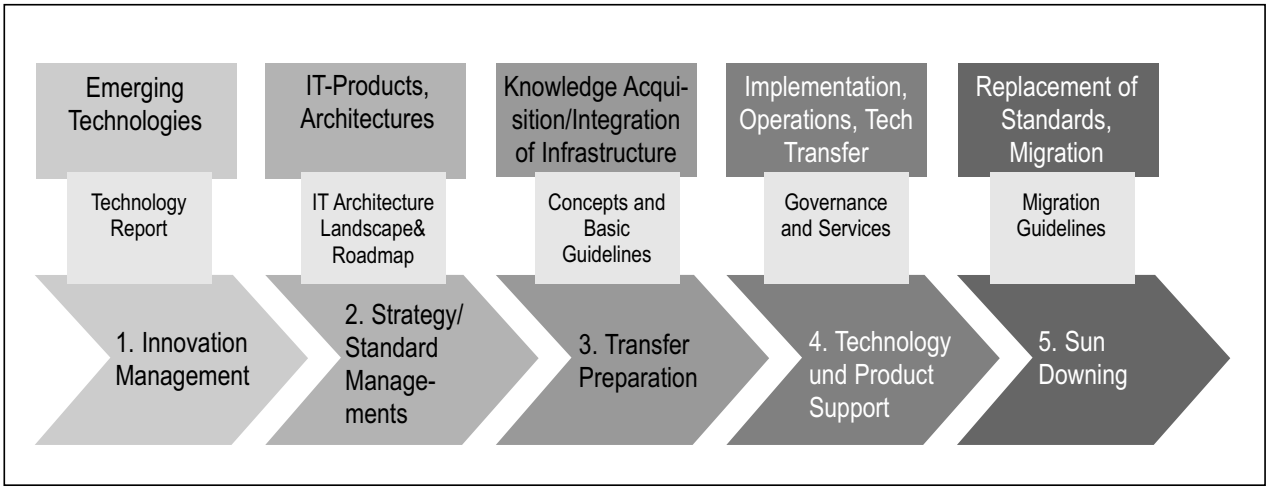


Abbildung 2: IT Management Prozess (aus [6])

Der aufgesetzte Prozess des Technologiemanagements gliedert sich wie folgt:

1. Innovation Management: Das geschilderte Innovationsmanagement wird in der ersten Phase des Gesamtprozesses durchgeführt.
2. Strategy / Standards Management: Die Ergebnisse aus dem Innovationsmanagement fließen danach in das „Strategy / Standards Management" ein, wo strategische Entscheidungen hinsichtlich Nutzung von Technologien getroffen werden und existierende Produkte für den Gebrauch im Konzern standardisiert werden.
3. Transfer Preparation Phase: In dieser Phase werden Konzepte und Richtlinien für die Integration der neuen Produkte in die existierende IT-Infrastruktur erstellt.
4. Technology and Product Support: In der folgenden Phase „Technology and Product Support" können die neuen Technologien umgesetzt und implementiert werden; Service und Support muss in dieser Phase natürlich ebenso angeboten werden.

(6) ITM: IT Management; Zentraler Bereich der DaimlerChrysler AG, der sich um die Einführung und den Betrieb von Informationstechnologien im Konzern beschäftigt.

5. Sun Downing: Schließlich existiert noch die letzte Phase, welche oft unterschätzt und vernachlässigt wird, jedoch stets mitbedacht werden sollte: „Sun Downing". Veraltete Technologien werden hier ersetzt bzw. migriert.

Nach der Einführung dieses Prozesses wurde ebenfalls im Jahre 2002 ein Projekt mit dem Ziel der effektiven Durchführung der ersten Phase, d. h. des Innovationsmanagements, ins Leben gerufen. Die an diesem Projekt beteiligten Bereiche, ITM und die DaimlerChrysler Forschung, hatten dabei die Aufgabe, Innovationsträger zu identifizieren, zu beschreiben und deren Reifegrad zu bewerten. Eine weitere Anforderung war die Formulierung von Empfehlungen, die aussagen, wie weiter mit den Technologien umgegangen werden sollte. Alle Ergebnisse sollten in einem zweimal jährlich erscheinenden Bericht, dem sog. Technology Report, manifestiert werden.

Das Projekt sollte demnach die folgenden Aspekte realisieren:

- Etablierung eines Wissenstransfers von Experten zu Entscheidungsträgern
- Beratung von Geschäftsbereichen
- Weiterentwicklung bzw. Erweiterung der DaimlerChrysler IT-Strategie
- Aufstellung des jährlichen ITM Research Portfolios(7)

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollte die Methodik des Innovationsmanagements kontinuierlich verbessert bzw. auf die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden.

Gleich mit der ersten Ausgabe des Technology Reports zog das Projekt viel Aufmerksamkeit auf sich und fand insbesondere in den Management-Ebenen Beachtung. Es wurde die Entscheidung getroffen, das Projekt im Jahr 2003 weiterzuführen. Um es jedoch mittel- bis langfristig weiter durchführen zu können, also ein kontinuierliches Programm zu entwickeln, wurde es unumgänglich, den Innovationsmanagement-Prozess und das entsprechende sichtbare Ergebnis, den Technology Report, „Zielgruppen-orientierter" zu gestalten und weiterzuentwickeln.

In der ersten Ausgabe bestand der Technology Report noch aus einer einfachen Ansammlung von Technologiebeschreibungen; er war Technologie-fixiert. Die Zielgruppe des Berichts konnte diesen nur sehr schwer handhaben und Mehrwerte fehlten fast gänzlich. Zudem war der eigentliche Innovationsmanagement-Prozess noch

(7) Hierbei werden jährlich Forschungsprojekte mit der DaimlerChrysler Forschung aufgesetzt; die jeweiligen Themen werden dann fokussiert, anhand Chancen und Innovationsgrad bewertet und durch Revisionen gesteuert.

weitgehend unbekannt und deshalb oft auch nicht transparent für Außenstehende. Außerdem zeigte er an vielen Stellen noch Schwächen.

Die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit war das Schließen der Lücke zwischen den Ansprüchen der Zielgruppe und den Angeboten der „Lieferanten“ des Innovationsmanagements (Zielgruppen-Orientierung anstatt Technologie-Orientierung):

- Verbesserung der Nutzbarkeit des Technology Reports,
- Bekanntmachung und Weiterentwicklung des Innovationsmanagement Prozesses,
- Die konkrete Durchführung und das notwendige formale Projektmanagement waren jedoch ebenso Teil des Aufgabengebietes dieser Arbeit.

4 Strategische Ziele des Innovationsmanagement

Um das Projekt zur vollen Zufriedenheit für alle Unternehmensbereiche zu bearbeiten, war es notwendig, die existierenden Rahmenstrategien der DaimlerChrysler AG und des Bereichs ITM zu analysieren. Die darauf abgestimmten strategischen Ziele für Innovationsmanagement werden im Folgenden dargestellt.

- Untersuchung von Innovationen für Produkte, Prozesse und Dienstleistungen: Diese drei Bereiche reflektieren den Kern unternehmerischer Tätigkeiten und bestimmen den Erfolg der DaimlerChrysler AG. Alle im Innovationsmanagement untersuchten Innovationsträger werden auf deren Potenziale in diesen Bereichen hin untersucht.
- Enge Zusammenarbeit mit der Zielgruppe ITM: Innovationsmanagement muss sich an der Zielgruppe orientieren, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Besonders die Einschätzungen von Technologien und die formulierten Empfehlungen werden von der Zielgruppe sehr stark wahrgenommen und genutzt. Dazu ist es zuallererst notwendig, die Applikationsfelder der Zielgruppe zu kennen und dort auftretende Probleme zu analysieren. Dies ist wiederum nur mittels einer sehr engen Kooperation mit der Zielgruppe ITM möglich.
- Fokus auf für die Zielgruppe relevante Innovationsträger: Es sollen nur diejenigen Innovationsträger identifiziert werden, die daraufhin von ITM auch wirklich als Innovationen umgesetzt werden können. Daher ist es von großer Bedeutung, dass innerhalb des Innovationsmanagement-Prozesses eine erste Vorauswahl wirklich relevanter Innovationen stattfindet.
- Etablierung einer konzernweiten Funktion: Entsprechend einer konzernweiten Funktion, wie der des Datenschutzbeauftragten, ist die Funktion des Vorstandes des Ressorts Forschung und Technologie zu sehen. Er hat die konzernweite Aufgabe, Innovationen in der Forschung zu identifizieren und dann schnell in die Entwicklung zu transferieren. Das Ziel des Projektteams ist eine Unterstützung dieser Aufgabe für alle Fragen hinsichtlich Informationstechnologien.

5 Vorgehensweise

„Lieber weniger, aber besser."
Wladimir Iljitsch Lenin

Im Rahmen der Master Thesis wurden zur Entwicklung der später vorgestellten Maßnahmen verschiedene Werkzeuge eingesetzt.

Zunächst wurde mit Hilfe des Systems der Erfolgsfaktoren eine detaillierte Analyse aller relevanten Erfolgsfaktoren durchgeführt. Nach einem intensiven Brainstorming wurden diese gruppiert und mittels der sog. „Vester'schen Vernetzungsmatrix" priorisiert. Dabei wurde die gegenseitige Beeinflussung abgeschätzt, die verschiedenen Erfolgsfaktoren wurden hinsichtlich ihrer Aktivität bzw. Passivität bewertet.

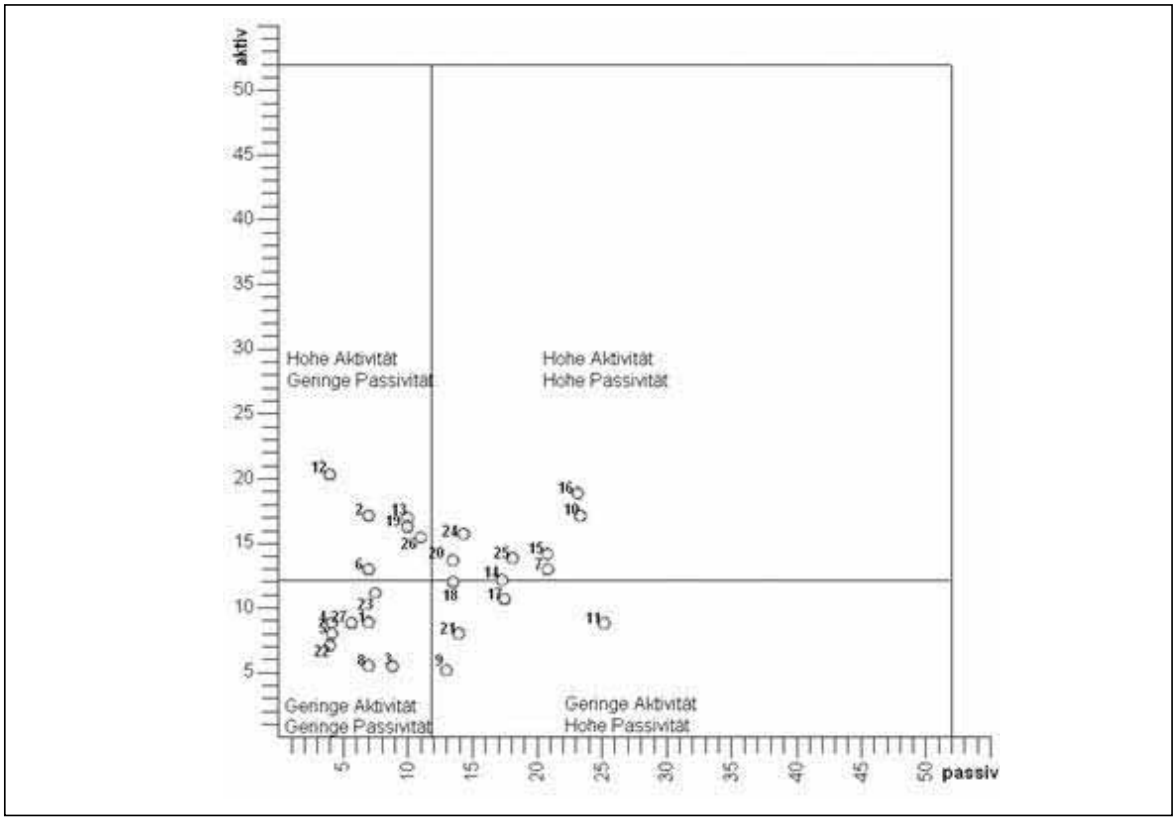


Abbildung 3: Vester'sche Vernetzungsmatrix

Nach einem Soll-Ist-Vergleich wurde deutlich, dass insbesondere für die folgenden Erfolgsfaktoren explizite Maßnahmen ergriffen werden müssten, da diese eine relativ hohe Aktivität und gleichzeitig eine sehr große Soll-Ist-Differenz aufweisen:

- Verständlichkeit benutzter Grafiken, Farben, etc.: Um gewisse Dinge zu verdeutlichen wurden und werden zukünftig Grafiken bzw. Farben eingesetzt. Als wichtiger Erfolgsfaktor, müssten diese so gestaltet werden, dass sie gut verständlich und leicht erlernbar sind.
- Kundenorientierung hinsichtlich Nutzbarkeit des Technology Reports: Ohne die Orientierung an der Zielgruppe ist es fast unmöglich, den Technology Report zum Erfolg zu verhelfen. Insofern ist es auch notwendig, diese Zielgruppe schon frühzeitig zu interviewen, um deren Wünsche und Feedback im Hinblick auf die Nutzbarkeit des Technology Reports zu erhalten.
- IT-Prozessunterstützung: Bei einem systematischen Innovationsmanagement-Prozess wird die Anzahl untersuchter Technologien kontinuierlich steigen. Hinzu kommt, dass alle Technologie-Beschreibungen stets auf dem aktuellsten Stand sein müssen. Bisher traten dabei folgende Probleme auf:
- Schwieriger Abstimmungsprozess: Die Projektmitarbeiter sind dafür zuständig, die Technologiebeschreibungen und Einschätzungen von den hinzugezogenen Experten einzuholen. Es war bisher nicht möglich, einen aktuellen Überblick über schon erledigte Arbeiten zu erhalten; dafür mussten alle involvierten Mitarbeiter schriftlich oder telefonisch kontaktiert werden. Neben diesem Prozess nahm insbesondere der Abstimmungsprozess sehr viel Zeit in Anspruch.
- Unterschiedliche Formular-Bearbeitung: Um die Technologiebeschreibungen anzufertigen und alle Ergebnisse des Innovationsmanagements zu integrieren, wurden Formulare entworfen, die als Schablonen dienen sollten. Dabei trat das Problem auf, dass diese Schablonen unterschiedlich bearbeitet wurden, d. h. mit unterschiedlichen Software-Werkzeugen, unter verschiedenen Speicherformaten, etc. Dies führte dazu, dass alle erstellten Dokumente am Ende separat bearbeitet und in ein einheitliches Datei- und Anzeigeformat überführt werden mussten.

Durch die Realisierung einer IT-gestützten Datenverwaltung, d. h. der Bereitstellung eines zentralen Servers im DaimlerChrysler-Intranet, könnte der gesamte Prozess sehr stark vereinfacht und sehr viel Zeit gespart werden.

- Aktualität: Viele Technologien spielen über einen längeren Zeitraum hinweg eine wichtige Rolle. Deswegen werden diese auch in mehreren Ausgaben des Technology Reports erscheinen. Es ist jedoch unbedingt notwendig, alte Technologiebeschreibungen auf den neuesten Stand zu bringen und veraltete Aussagen bzw. Einschätzungen zu eliminieren.

Nach diesem ersten Schritt folgte eine Umfeldanalyse. Das Mikro-Umfeld wurde anhand der „Porter'schen Five Forces" analysiert und dargestellt, wohingegen das Makro-Umfeld mit Hilfe des wohlbekannten PEST(8)-Modells untersucht wurde. Alle Ergebnisse flossen in die hernach folgende SWOT(9)-Analyse ein und halfen dort, die entsprechenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen.

(8) PEST: Political, Economical, Social, Technological

(9) SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

6 Entwickelte Maßnahmen

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“
Johann Wolfgang von Goethe

In den folgenden Abschnitten werden einige ausgewählte Maßnahmen vorgestellt, die sich auf die Ergebnisse der vorigen Analysen stützen. Die Maßnahmen sind aufgeteilt in Maßnahmen zur Verbesserung des Technology Reports, zur Unterstützung des Innovationsmanagement-Prozesses und in Marketing-Maßnahmen.

6.1 Maßnahmen zur Verbesserung des Technology Reports

- Einsatz von standardisiertem Grafiken und Farben: Es hat sich gezeigt, dass die Verständlichkeit von eingesetzten Grafiken und Farben eng mit der Qualität der Inhalte und mit der Handhabbarkeit des Technology Reports zusammenhängt. Aus diesem Grund werden zukünftig alle Farben und Darstellungen im Technology Report vereinheitlicht.
- Wie in den folgenden Abbildungen ersichtlich, haben alle verwendeten Grafiken standardisierte Farben. Dort wo die Farben in keinem Zusammenhang vorkommen, werden sie anhand einer Legende erklärt.

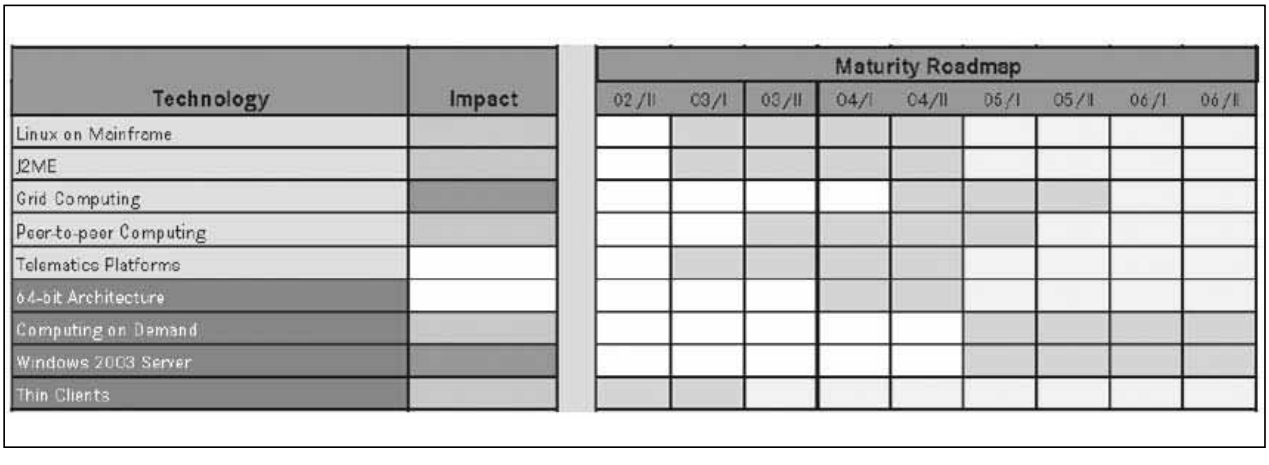


Abbildung 4: Verwendung einheitlicher Farben im Technology Report

Impact		Evolution Quarters		Technology	
Impact strong		Quarter 1 Technology Trigger		Firstly integrated	
Impact moderate		Quarter 2 Technology Hype		Updated	
Impact weak		Quarter 3 Stability & Growing			
		Quarter 4 Productivity			

Abbildung 5: Einsatz von Legenden

- Bereitstellung von Zukunftsszenarien: Um der Zielgruppe einen weiteren Mehrwert zu bieten bzw. verschiedene Technologien mit Innovationspotenzialen besser zu erklären, werden Zukunftsszenarien zu gewissen Themengebieten erstellt.
- Integration von Verzeichnissen: Weitere Mehrwerte für die Zielgruppe und ebenso eine bessere Übersichtlichkeit des Technology Reports wird durch die folgenden zwei Verzeichnisse erreicht:
  - Alphabetisches Technologie-Verzeichnis: Dieser Index erlaubt einen schnellen und gezielten Einsatz des Technology Reports, indem Informationen zu bestimmten Technologien schnell und leicht aufgefunden werden können.
  - Standardisierungsverzeichnis: Standards werden bei der Umsetzung von Technologie-Strategien immer wichtiger, da Unternehmen auch in Zukunft die entsprechenden Produkte weiterentwickeln bzw. erweitern wollen. Dieses Verzeichnis bietet hierzu ein kompaktes Nachschlagewerk relevanter Standards bzw. Standardisierungsgremien, die für die entsprechenden Technologien relevant sind.
- Aufteilung des Technology Reports: Da die Anzahl beschriebener Technologien stetig steigt und deshalb der Umfang des Technology Reports zunimmt, wird dieser aufgeteilt. Im ersten Teil, der sog. „Management Summary“, werden alle Ergebnisse des Innovationsmanagements samt Mehrwerte in einer übersichtlichen Form auf ca. 100 Seiten dargestellt. Leser, die zu einzelnen Technologien weiterführende Informationen benötigen, können diese im zweiten Teil, den „Details“, nachschlagen.

- Integration neuer Informationsfelder:
  - Wettbewerbsposition: Informationen über die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens in Bezug auf eine bestimmte Technologie ermöglichen der Zielgruppe einen Vergleich auch außerhalb des Unternehmens. Außerdem ergeben sie Aufschluss darüber, wo das eigene Unternehmen Gefahr läuft, vom Konkurrenten in gewissen Bereichen technologisch überholt zu werden.
  - Best Practices: Um der Zielgruppe zu verdeutlichen, dass eine bestimmte Technologie auch wirklich implementiert werden kann, werden „Best Practices“ dargestellt.

6.2 Maßnahmen zur Unterstützung des Innovationsmanagement-Prozesses

- Regelmäßige Abstimmungsrunden: Regelmäßige Gespräche mit dem mittleren Management und entsprechenden Experten aus der Zielgruppe ermöglichen die Gewinnung von Anregungen und Kritik. Außerdem wird die Aufmerksamkeit auf das Innovationsmanagement auf einem hohen Niveau gehalten.
- Realisierung einer IT-gestützten Datenverwaltung: Eine gut konzipierte und organisierte Datenverwaltung kann einen großen Teil zum Erfolg des gesamten Innovationsmanagement-Prozesses beitragen. Einige Prozess-Phasen könnten mit der Unterstützung durch Informationstechnologien vereinfacht und in gewissem Maße automatisiert werden. Insbesondere die zentrale Bereitstellung und Sammlung von Informationen erlaubt den Mitarbeitern einen viel besser organisierten Arbeitsprozess und verhilft zu einer Produktivitätssteigerung, da die weiter oben beschriebenen Probleme entfallen.
- Zusammenarbeit mit dem SIS (Strategic Information Service): Der SIS ist ein Intranet-basiertes Portal zur Technologie-Recherche. Studien und Forschungsergebnisse von Beratungshäusern wie Gartner werden hier zur Recherche bereitgestellt. Indem die Ergebnisse des Technology Reports in das Portal integriert werden, wird eine größere Aufmerksamkeit auf den Innovationsmanagement-Prozess gelenkt. Insbesondere wird den Nutzern des SIS gezeigt, dass auch intern ein Innovationsmanagement-Prozess existiert, der evtl. wertvollere Informationen als externe Analysen bereitstellen kann.

6.3 Marketing-Maßnahmen

Schon bei der ersten Ausgabe des Technology Reports im Jahre 2002 wurden erste rudimentäre Marketingmaßnahmen durchgeführt. Um jedoch die gewünschte Wirkung zu erzielen, müssen diese zukünftig koordiniert und aufeinander abgestimmt werden.

6.3.1 Interne Marketingforschung

Beim Innovationsmanagement wurden Kundenwünsche und -anregungen bisher passiv, d. h. ohne aktive Kundenfeedback-Maßnahmen, gesammelt; beispielsweise wurden bei Kundenkontakt kommunizierte Kritikpunkte zusammengetragen und daraufhin inkrementell in den Technology Report eingebracht. Da sich dieser Vorgang jedoch als nicht effizient herausgestellt hat, wurde eine Maßnahme zur Kundenfeedback-Gewinnung innerhalb des Innovationsmanagements entwickelt.

Dazu wurde zunächst ein Kundenfeedback-Bogen entwickelt und daraufhin ein Konzept für eine Datenerhebung erarbeitet:

1. Face-to-Face Interviews: Diese Direkt-Interviews werden durchgeführt, um in persönlichen Gesprächen anhand des entwickelten Fragenkataloges detailliertes Feedback zu erhalten. Im Gegensatz zu den schriftlich verschickten Fragebögen, ist es hierbei besser möglich, auf den Befragten einzugehen und so evtl. mehr und intensiveres Feedback zu erhalten.

2. Schriftliche Datenerhebung: Im Gegensatz zu den persönlichen Interviews bietet die Form der schriftlichen Datenerhebung den Vorteil, dass mehr und auch geographisch verteilte Personen erreicht werden können. Außerdem hat der Empfänger mehr Zeit, die Fragen zu beantworten und kann sich diese selbst einteilen. Um jedoch eine akzeptable Antwortrate zu erzielen, sollten zusätzliche Maßnahmen, wie bspw. die Teilnahme an einem Gewinnspiel, ergriffen werden.

6.3.2 Marketing Mix

Der Marketing-Mix ist zentraler Bestandteil in jedem Marketing-Plan. Das Modell der sog. vier P's(10) hat sich zur Einteilung der vielen verschiedenen Instrumente als sehr hilfreich und populär erwiesen. Da der Preis des Innovationsmanagements nicht beeinflusst werden kann, wird dieser Aspekt des 4P-Modells hier nicht aufgeführt.

(10) 4 P's: Product, Price, Place, Promotion

6.3.2.1 Product

Als wichtigster Aspekt des 4P-Modells ist zunächst das Produkt bzw. das Angebot zu konzipieren, da sich Marketingmaßnahmen auf dieses konzentrieren. Da auch in Zukunft Kundenfeedback-Maßnahmen durchgeführt werden, befindet sich dieser Aspekt des Marketing-Mix in einem ständigen Wandel. Eine kontinuierliche Anpassung der Dienstleistung bzw. des Produkts Technology Report auf die Erwartung der Zielgruppe ist unumgänglich.

Marketing bezieht sich meist auf Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Prepositions: USPs). Im Falle des ITM Innovationsmanagements besteht der USP in einer integrierten Beratung unter Einbezug interner und externer Informationsquellen. Viele der erarbeiteten Ergebnisse stammen dabei aus der DaimlerChrysler Forschung, die in fast allen Technologiegebieten tätig ist und dort Expertise aufweisen kann. Außerdem ist das angebotene Innovationsmanagement IT-Beratung „aus erster Hand": viele der betrachteten Innovationen wurden im eigenen Unternehmen bereits prototypisch oder in manchen Fällen produktiv eingesetzt und sind schon auf die internen Prozesse bzw. Produkte angepasst. Diesen Vorteil können externe Beratungsunternehmen nicht vorweisen: sie haben keine Erfahrungen als „produzierendes" Unternehmen und kennen die internen Prozesse nicht so gut.

Ein Produkt kann prinzipiell auf fünf verschiedenen Konzeptionsebenen betrachtet werden. In aufsteigender Rangfolge muss jede Ebene dem Kunden weitere Zusatznutzen bieten (Wertsteigerungsfolge der Produktattribute).

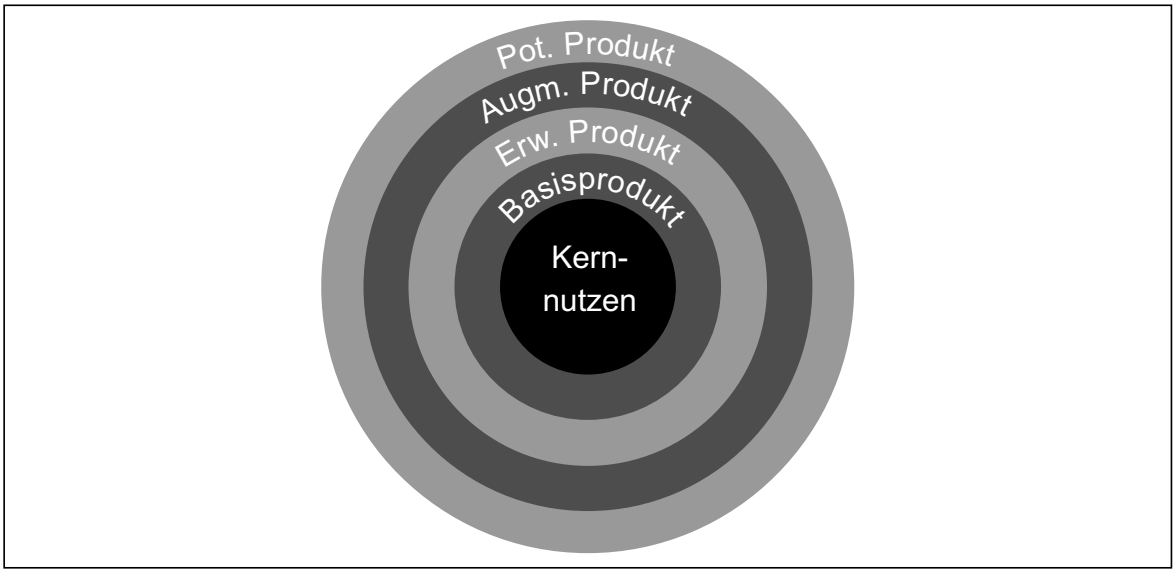


Abbildung 6: Wertsteigerungsfolge der Produktattribute

Das ITM Innovationsmanagement bietet die folgenden „hierarchischen" Zusatznutzen. Diese wurden bis zum „Erwarteten Produkt" bereits in der ersten Ausgabe des Technology Reports im Jahre 2002 implementiert.

- Kernnutzen: Der Kernnutzen des Innovationsmanagements ist Wissenstransfer von den jeweiligen Technologie-Experten zur Zielgruppe und damit auch in gewissem Maße die Vermittlung von Entscheidungskompetenz. Innerhalb des Innovationsmanagements wird Wissen darüber vermittelt, welche Informationstechnologien in Zukunft beachtet werden müssen bzw. für welche Technologie schon jetzt weitere Anstrengungen auf sich genommen werden sollten. Man erhält einen Überblick über die aktuelle IT-Landschaft und erfährt aktuellste Erkenntnisse aus Forschung und Entwicklung, die bei späteren Entscheidungen eine Rolle spielen könnten.

- Basisprodukt: Das Basisprodukt des Innovationsmanagements besteht aus einem zweimal jährlich erscheinenden Bericht mit Beschreibungen über neue und vielversprechende Technologien. Neben einer Einschätzung zu jeder Technologie hinsichtlich ihres Reifegrades enthält dieser Bericht eine Abschätzung des Einflusses auf die verschiedenen Unternehmensbereiche.

- Erwartetes Produkt: Die Zielgruppe des Innovationsmanagements erwartet vom Technology Report, dass er gut nutzbar ist und man sich darin schnell zurecht finden kann. Die im Innovationsmanagement betrachteten Technologien müssen dazu in verschiedene Technologiegebiete unterteilt sein, die eine schnelle und leichte Zuordnung zur eigenen Tätigkeit erlauben. Außerdem werden Empfehlungen erwartet, die besagen, wie mit den Technologien weiter verfahren werden sollte.

- Augmentiertes Produkt (Zusatzleistungen, die die Erwartungen der Kunden übertreffen bzw. das Produkt im Wettbewerb heraushebt): Je nach Unternehmensbereich werden sog. Benutzergruppen definiert, denen dann jeweils die für diese Gruppe wichtigen Technologien zugeordnet und in einem Zukunfts-Szenario verdeutlicht werden. Außerdem können Kunden eigene Technologie-Ideen für die nächste Periode des Innovationsmanagements einbringen. Insbesondere wird die Zielgruppe schon frühzeitig in den ganzen Innovationsmanagement-Prozess involviert und kann diesen deshalb auch aktiv steuern. Schließlich werden aktuelle Forschungsergebnisse bereitgestellt, die aus der unternehmensinternen Forschung stammen. Zu jeder Technologie existiert ein Ansprechpartner, der für weitergehende Fragen zur Verfügung steht.

- Potenzielles Produkt (Eigenschaften und Leistungen, die dem Produkt in Zukunft hinzugefügt werden könnten): Die eigentliche Dienstleistung des Innovationsmanagements wird erweitert durch Schulungen, Seminare, etc. in denen separate und spezielle Technologiegebiete thematisiert und erklärt werden. Zusätzlich zu dem halbjährlich erscheinenden Technology Report existiert ein Newsletter, der über aktuelle Nachrichten, Erfolgsgeschichten, sog. „Best Practices" und detaillierte Technologieanwendungen berichtet.

6.3.2.2 Place

Da Dienstleistungen stets direkt an Kunden gerichtet sind, wird eine Form der direkten Distribution gewählt. Insbesondere in wichtigen Meetings bzw. Einzelgesprächen, an denen sowohl Personen aus dem Bereich ITM als auch Personen von anderen Unternehmensbereichen teilnehmen, kann der Technology Report wirkungsvoll „inszeniert" und verteilt werden. Gleichzeitig kann der Innovationsmanagement-Prozess vorgestellt und somit für die (evtl. neue) Zielgruppe transparent gemacht werden.

Weitere wichtige Formen des Direktmarketings sind direkte Briefsendungen und Emails. Bis jetzt wurde vor allem bei wichtigen Personen das direkte Anschreiben genutzt, dem eine ausgedruckte und gebundene Version des Technology Reports beigelegt wurde. Da jedoch längst nicht alle wichtigen Multiplikatoren innerhalb von ITM adressiert wurden, wird er in Zukunft vergrößert.

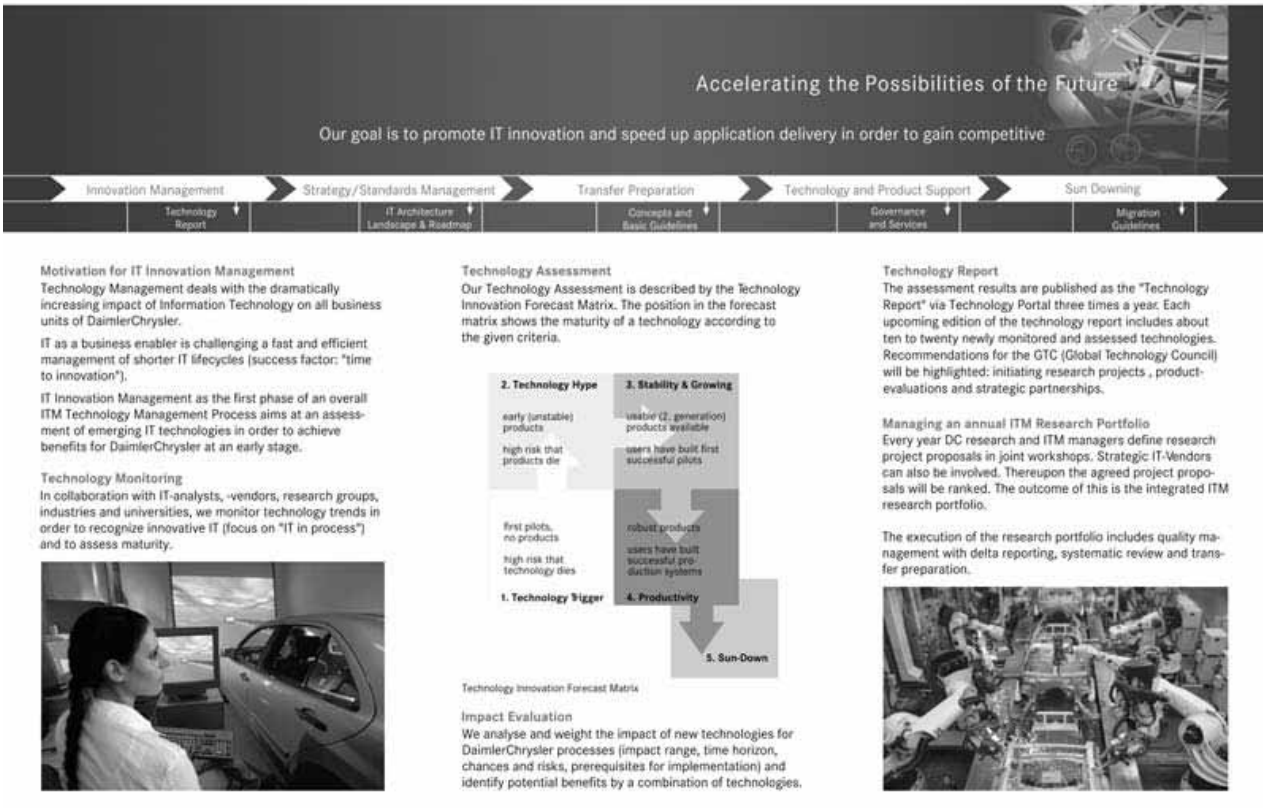
Die Email-Distribution wird momentan innerhalb von ITM über den sog. „ITM Communicator" durchgeführt. Auf diese elektronische Mitarbeiterzeitschrift hat prinzipiell jeder Mitarbeiter von ITM Zugriff. Als Kommunikationsform sollte sie deshalb zukünftig weiter eingesetzt werden, um für eine flächendeckende Bekanntheit auch in den „Nicht-Management-Ebenen" zu sorgen.

Um eine maximale Verfügbarkeit des Technology Reports zu etablieren, muss der Technology Report in das DaimlerChrysler Intranet integriert werden. Dazu existiert schon ein von ITM gepflegtes Portal, das sog. „Technology Portal", in dem aktuelle Informationen und Ergebnisse aus dem Bereich ITM veröffentlicht werden. Der Technology Report wäre an dieser Stelle eine sinnvolle Ergänzung. Außerdem wäre er somit neben den ITM-Mitarbeitern auch grundsätzlich allen Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche von DaimlerChrysler zugänglich.

6.3.2.3 Promotion

Es existieren für Promotionsmaßnahmen fünf grundlegende Instrumente, aus denen die für das Innovationsmanagement genutzten Werkzeuge hier dargestellt werden:

- Werbung: Bis jetzt bezog sich Werbung des Innovationsmanagements hauptsächlich auf die Erstellung und Verteilung eines rudimentären Flyers, der über das Projekt informierte. Dieser wird in Zukunft professionell und in großen Stückzahlen erstellt und weitläufig verteilt.



- Direktmarketing: Beim Direktmarketing steht man in direktem Kontakt zur (potenziellen) Zielgruppe. Im Innovationsmanagement werden jetzt schon explizite Postwurfsendungen benutzt, bei denen „wichtige" Personen (s.o.) mit einem gedruckten und gebundenen Exemplar des Technology Reports adressiert werden. Um diese Maßnahme weiter zu optimieren, sollten die bis jetzt „anonymen" Postsendungen personalisiert werden.

- Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) scheint die für das Innovationsmanagement am besten geeignete Kommunikationsform zu sein. Im Dienstleistungssektor kann man durch gute PR weit mehr erreichen als durch „platte" Werbebotschaften. Es ist vor allem möglich, die Expertise und Seriosität des Innovationsmanagement-Teams hervorzuheben. Vier wichtige Formen der PR werden eingesetzt:
  - Veröffentlichungen im „ITM Communicator": Die elektronische Mitarbeiterzeitschrift von ITM eignet sich hervorragend dazu, Aufmerksamkeit zu erregen und durch qualitativ hochwertige Beiträge von Experten den Kontakt zu Personen in der Zielgruppe herzustellen. Insbesondere Beiträge zu aktuellen Technologie-Themen, in denen auch momentane Forschungsarbeiten dargestellt werden, scheinen sehr vielversprechend.
  - Vorträge / Workshops: Innerhalb von Workshops oder bei Veranstaltungen mit Innovationsmanagement-Vorträgen kann ein sehr intensiver Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit der Zielgruppe stattfinden. Auch können Workshops dazu eingesetzt werden, um die Ergebnisse des Innovationsmanagements zu verbessern bzw. um konstruktiven Input für den Technology Report zu sammeln.
  - Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit: Weiterhin muss der Kontakt zu externen Unternehmen und Forschungseinrichtungen gepflegt und als Kommunikationsplattform für das DaimlerChrysler Innovationsmanagement genutzt werden.

7 Resumée

Das Ziel der Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen war vor allem, dass sich das ehemalige Projekt Innovationsmanagement zu einem Programm entwickeln kann. Dies wiederum ist natürlich nur möglich, wenn entsprechende Finanzierungsmittel zur Verfügung gestellt werden. In diesem Sinne ist die Existenz zukünftiger Finanzierungsmittel für das Innovationsmanagement ein erster und wichtiger Erfolgsindikator. Da sich Innovationsmanagement nun schon seit 2002 als Programm etabliert hat und die notwendige Finanzierung auch noch bis mindestens 2006 sichergestellt ist, kann man schon jetzt feststellen, dass die Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führten.

Neben der Sicherstellung der Finanzierung zeigten die umgesetzten Maßnahmen weitere Erfolge. Beispielsweise stieg die Bekanntheit des Innovationsmanagements in den vergangenen Jahren stetig an. Besonders im Forschungsbereich findet er immer mehr Beachtung und wird schon im dortigen mittleren Management verteilt. Die jüngste Ausgabe des Technology Reports wurde sogar auf Anfrage des Vorstandbüros an den Vorstand des Ressorts Forschung und Technologie verschickt; die Etablierung einer konzernweiten Funktion scheint fast erreicht. Außerdem wurde er von der Strategie-Abteilung der Chrysler Group angefordert und hat dort einen sehr guten Eindruck hinterlassen.

Schließlich wurde noch der Prozess des Innovationsmanagements verbessert. Es finden regelmäßig Abstimmungs- und Feedbackrunden mit Personen von ITM statt. Außerdem werden in jeder neuen Technologiefindungsphase und bei der Entwicklung von Empfehlungen Abstimmungs- und Diskussionstreffen mit den Verantwortlichen aus ITM, d. h. dem mittleren Management, organisiert und durchgeführt. Das Echo der Zielgruppe auf diese Meetings ist positiv und die jeweiligen Personen nehmen die Diskussionen sehr ernst.

Anhang

Interessante IT-Zitate

„Computers in the future may weigh no more than 1.5 tons." Scientific Forecast, 1949
„640Kb of memory ought to be enough for anybody." Bill Gates, Microsoft, 1981
„I think there is a world market for maybe five computers.", Thomas Watson, Chairman IBM, 1943

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Nutzung von Informationstechnologien (aus [3]) 119
Abb. 2: IT Management Prozess (aus [6]) 122
Abb. 3: Vester'sche Vernetzungsmatrix 126
Abb. 4: Verwendung einheitlicher Farben im Technology Report 129
Abb. 5: Einsatz von Legenden 130
Abb. 6: Wertsteigerungsfolge der Produktattribute 133

Literaturverzeichnis

[1] DaimlerChrysler AG: DaimlerChrysler – Unsere Marken. Unsere Tradition. Unsere Zukunft; DaimlerChrysler Intranet; Juni 2005

[2] Mamoli, Sandy: Soziale und ökonomische Konsequenzen moderner Informationstechnologien, http://hjem.get2net.dk/sandy/info.html, September 2004

[3] Petrauschke, Bernd; Kaumanns, Sven C.: Informationstechnologien in Unternehmen; in: Statistisches Bundesamt Deutschland: Wirtschaft und Statistik, 2 (2003),

http://www.destatis.de/download/d/wista/infounternehm.pdf, September 2004

[4] Balzert, Helmut: Lehrbuch der Softwaretechnik; Software Management, Software-Qualitätssicherung, Unternehmensmodellierung; Band 1, 1. Auflage, Heidelberg; Berlin: Spektrum, Akad. Verlag, 1998

[5] Hampell, Thomas: Does Experience Matter? Innovations and the Productivity of ICT in German Services; Discussion Paper No. 02-43 der Zentrums für Europäische Wirtschaftsförderung GmbH (ZEW), ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0243.pdf, September 2004

[6] DaimlerChrysler AG: ITM Technology Report 2004/1; DaimlerChrysler Intranet, September 2004

Dipl.-Betriebswirtin (BA)
Anke Schnabel, MBA

„Die Entwicklung der einstigen Beschaffungsbehörde Logistikzentrum der Polizei zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen“

beim Logistikzentrum
Baden-Württemberg

Inhalt

Summary 143

1 Organisation und Struktur des LZBW 145
1.1 Organisation 145
1.2 Mitarbeiter 145
1.3 Produkt-, Kunden- und Lieferantenstruktur 146
1.4 IT-Infrastruktur 147
1.5 Finanzstruktur 151
1.6 Personalwesen 152
1.7 Marketing 152
1.8 Rechtsform 153

2 Geschäftsumfeld 156
2.1 Marktbetrachtung 156
2.2 Wettbewerb 157
2.3 Umfeldanalyse 158

3 Strategische Analysen 160
3.1 Analysen zur Darstellung der IST-Situation 160
3.2 Strategie des LZBW 165
3.3 Fazit der Strategiebetrachtung 168

4 Lösungsansätze zur Weiterentwicklung 169

5 Fazit und Ausblick 171

Anhang 172
Abbildungsverzeichnis 172
Literaturverzeichnis 172
Abkürzungsverzeichnis 173

Summary

In Zeiten einer angespannten Wirtschafts- und Haushaltslage Deutschlands und der öffentlichen Verwaltung spielt das Logistikzentrum Baden-Württemberg (LZBW) als moderner Beschaffungsdienstleister für das Land Baden-Württemberg eine wichtige Rolle. Die vor ca. 50 Jahren gegründete ehemalige Landesbeschaffungsstelle der Polizei war bereits von Anfang an für die Belieferung der Polizei und anderer Bereiche im Land Baden-Württemberg zuständig. Aufgrund der zum Teil unwirtschaftlichen Prozesse, fand 1998 eine Umstrukturierung bzw. Reorganisation der einstigen Behörde, zum Landesbetrieb im Geschäftsbereich des Innenministeriums statt. Die Aufgaben wurden zentralisiert und die interne Aufbaustruktur neu festgelegt(1).

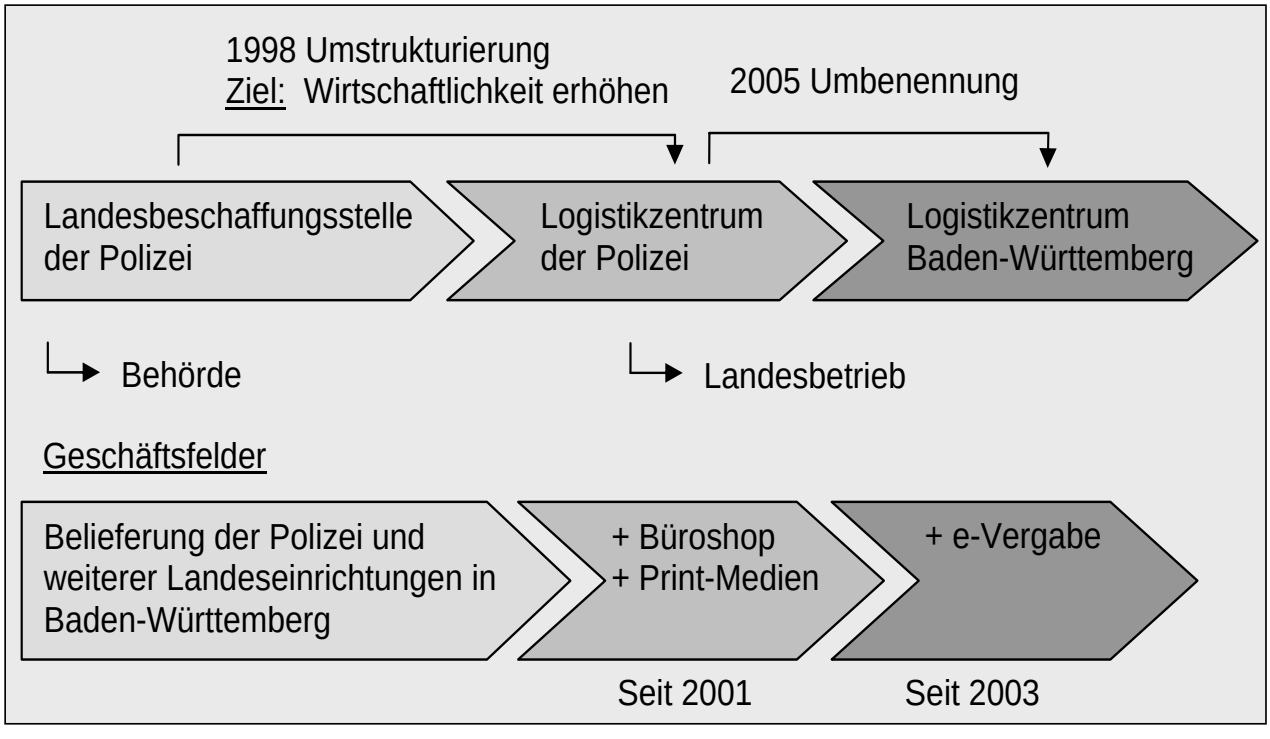


Abbildung 1: Entwicklung des LZBW bis heute, Quelle: Eigene Darstellung

(1) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. (CD-Rom), Stuttgart 2003, S. 6 ff.

Das LZBW hat heutzutage die Aufgabe, die Polizei, den Justizvollzugsdienst, weitere Behörden und sonstige Stellen im Land Baden-Württemberg zentral mit Dienst- und Schutzkleidung zu beliefern. Mit Wirkung zum 1.5.2001 wurden dem LZBW die Aufgaben der Gemeinsamen Beschaffung für den landesweiten Bedarf von C-Gütern übertragen. Die Fachaufsicht für den Aufgabenbereich der gemeinsamen Beschaffung führt das Wirtschaftsministerium. Zusätzlich übernimmt das LZBW seit 2003, im Rahmen eines zweijährigen Pilotprojektes, die elektronische Durchführung von Ausschreibungen (e-Vergabe) für den Bereich der öffentlichen Verwaltung(2).

Im deutschen Vergleich ist das LZBW den Beschaffungseinrichtungen anderer Bundesländer mittlerweile um einiges voraus. Lediglich die Beschaffungsstelle Niedersachsens (LzN) hat seine Struktur nach dem Muster von Baden-Württemberg in ähnlicher Art angepasst. In Bayern wurde dieser Bereich privatisiert. Die Beschaffungsstellen in den anderen Bundesländern werden größtenteils noch als reine Behörden geführt.

(2) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. (CD-Rom), a.a.O., S. 6 ff.

1 Organisation und Struktur des LZBW

1.1 Organisation

Nach der umfassenden Reorganisationsmaßnahme Ende der 90er Jahre wurde das LZBW von der Beschaffungsbehörde der Polizei zu einem modernen Beschaffungsdienstleister mit Versandhausstruktur weiterentwickelt. Die Polizeiversorgung mit Dienst- und Schutzkleidung wurde erstmals in Deutschland als spezialisierter Versandhandel mit Online-Bestellung und Warenwirtschaftssystem organisiert.

Aus den ursprünglichen drei Bereichen (Abteilung Einkauf mit den Bereichen Bekleidung, Polizeitechnik und Ausrüstung, Abteilung Kunden/Lager mit Kundenservice Lager und Logistikzentrum sowie Zentrale Dienste mit Personalwesen, Rechnungswesen, EDV), sind indessen sechs Profitcenter geworden, die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Zu den Bereichen Zentrale Dienste (1000), Einkauf (2000) sowie Kundenservice und Vertrieb (6000) kamen 2001 die Bereiche Büroshop (3000) und Print-Medien (4000) hinzu. Seit 2003 gibt es das Profitcenter e-Vergabe (5000). Die Errichtung eines Marketings ist geplant.

1.2 Mitarbeiter

Mit Gründung des Landesbetriebes und der Einführung neuer betriebswirtschaftlicher Funktionen und Abläufe sind die bereits zu Zeiten der Landesbeschaffungsstelle existierenden 29 Personalstellen im Wesentlichen übernommen worden. Nach wenigen Schulungsmaßnahmen mussten die langjährig Beschäftigten mit den veränderten und auch mit neuen Aufgaben zurecht kommen(3).

Mit der Reorganisation wurden zwar gute betriebswirtschaftliche Strukturen und Prozesse einschließlich der IT-Systeme geschaffen, aber es fehlte an den dafür notwendigen Personalstellen, Qualifikationen und insbesondere auch an einem funktionierenden Changemanagement. Aufgrund der Personal- und Qualifikationsmängel war der junge Landesbetrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht wirklich steuerungsfähig(4).

(3) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. (CD-Rom), a.a.O., S.10 ff.
(4) Vgl. ebenda

Inzwischen konnten zusätzliche Stellen für die Bereiche EDV-Systembetreuung, Beschaffung, Kundenservice, Controlling und die e-Vergabe geschaffen werden. Mit seinen aktuell 36 Planstellen, die auf ca. 50 Mitarbeiter verteilt sind und eine Reihe weiterer flexibler Beschäftigungsverhältnisse, verfügt das LZBW über eine zukunftsfähige Personalstruktur. Dennoch ist das Personalmanagement noch in weiten Teilen von der Landesverwaltung abhängig. Die Prozesse zur Stellenschaffung und -besetzung sind, aufgrund der Beteiligung mehrerer Verwaltungsstellen, zu langwierig und unterliegen zudem den verwaltungsinternen Sparzwängen(5).

Eine Übertragung der Personalhoheit auf das LZBW würde einige Vorteile mit sich bringen:

- Die gegenwärtig aufgrund von Personalmangel überbeanspruchten Bereiche könnten durch zusätzliche Arbeitskräfte entlastet werden,
- der Faktor Arbeit müsste nicht teuer durch Outsourcing eingekauft werden,
- die Mitarbeiter könnten flexibler und stärker nach Qualifikation und Leistung geführt werden,
- eine kurzfristige Reaktion auf neue (Markt)Chancen wäre möglich,
- etc.

Betriebswirtschaftlich gesehen ist eine höhere Flexibilität in der Personalwirtschaft zwingend notwendig, um langfristig als Dienstleistungsunternehmen wettbewerbsfähig zu sein.

1.3 Produkt-, Kunden- und Lieferantenstruktur

Das LZBW ist im B2G- bzw. B2B-Bereich tätig. Es beliefert im Land Baden-Württemberg ca. 40.000 Einzelkunden, von denen 25.000 Polizeibeamte sind, sowie ungefähr 2.000 Dienststellen.

Der Landesbetrieb ist in erster Linie weiterhin in seinem Kerngeschäft Beschaffung von Bekleidung und Polizei-Technik tätig, welcher im Jahre 2003 durch „Werbemittel Polizei“ erweitert wurde. Daneben etabliert sich das LZBW nach und nach in den neuen Geschäftsfeldern Büroshop, Print-Medien und e-Vergabe. Hauptkunde des LZBW ist die Polizei mit einem Umsatzanteil von rd. 7%. Weitere wichtige Kundengruppen sind die Straßen- (ca. 13%) und die Gewässerunterhaltung (ca. 1,3%) sowie die Justiz (ca. 5%).

(5) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. (CD-Rom), a.a.O., S.13 ff.

Bislang konzentrierte sich das LZBW auf den Nischenmarkt Baden-Württemberg. Seit 2005 gehört auch die Justiz in Hessen, ab 2006 zusätzlich die Polizei in Hessen zum Kundenkreis.

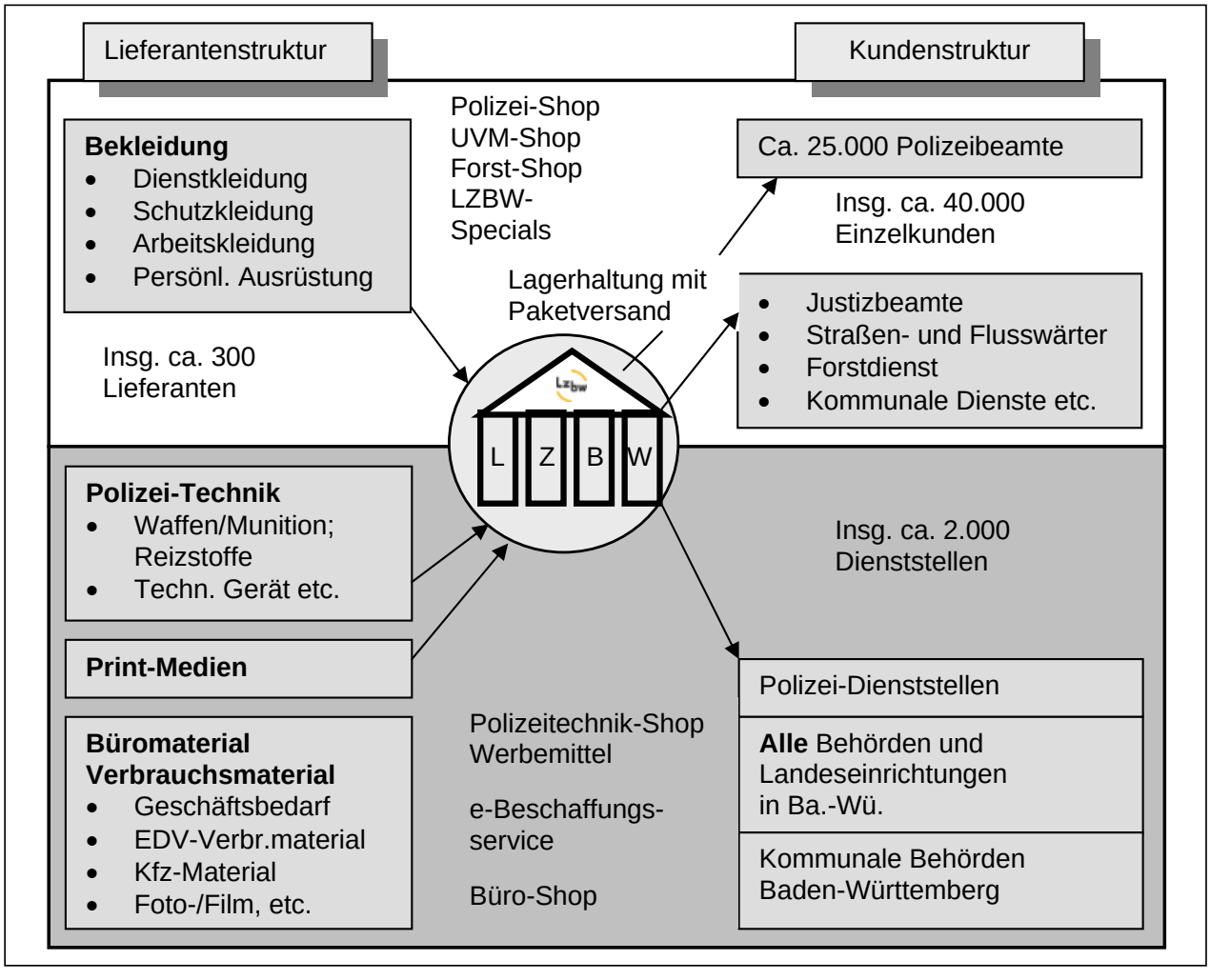


Abbildung 2: Lieferanten- und Kundenstruktur des LZBW in Baden-Württemberg,
Quelle: vgl. LZBW: Business-Modell (CD-Rom), Ditzingen 2003

1.4 IT-Infrastruktur

1. Ist-Situation: Die heutige IT-Infrastruktur des LZBW ist von einer historisch gewachsenen, sehr heterogenen Landschaft geprägt. Es existieren verschiedene Back-End-Lösungen für die Warenwirtschaft beim Lagergeschäft für Bekleidung (ISI-Pol) sowie beim Vermittlungs- bzw. Streckengeschäft für Büroartikel und Polizeitechnik (SAP). Auch die Produktkataloge werden in verschiedenen Systemen

bereitgestellt. So sind die Angebote an Dienst- und Schutzkleidung für Polizei, Forst und UVM in einer Shop-Lösung auf Basis von Intershop-3, während die Angebote des Büroshops und der Polizeitechnik-Artikel auf einer Intershop-4 Version dargestellt werden(6).

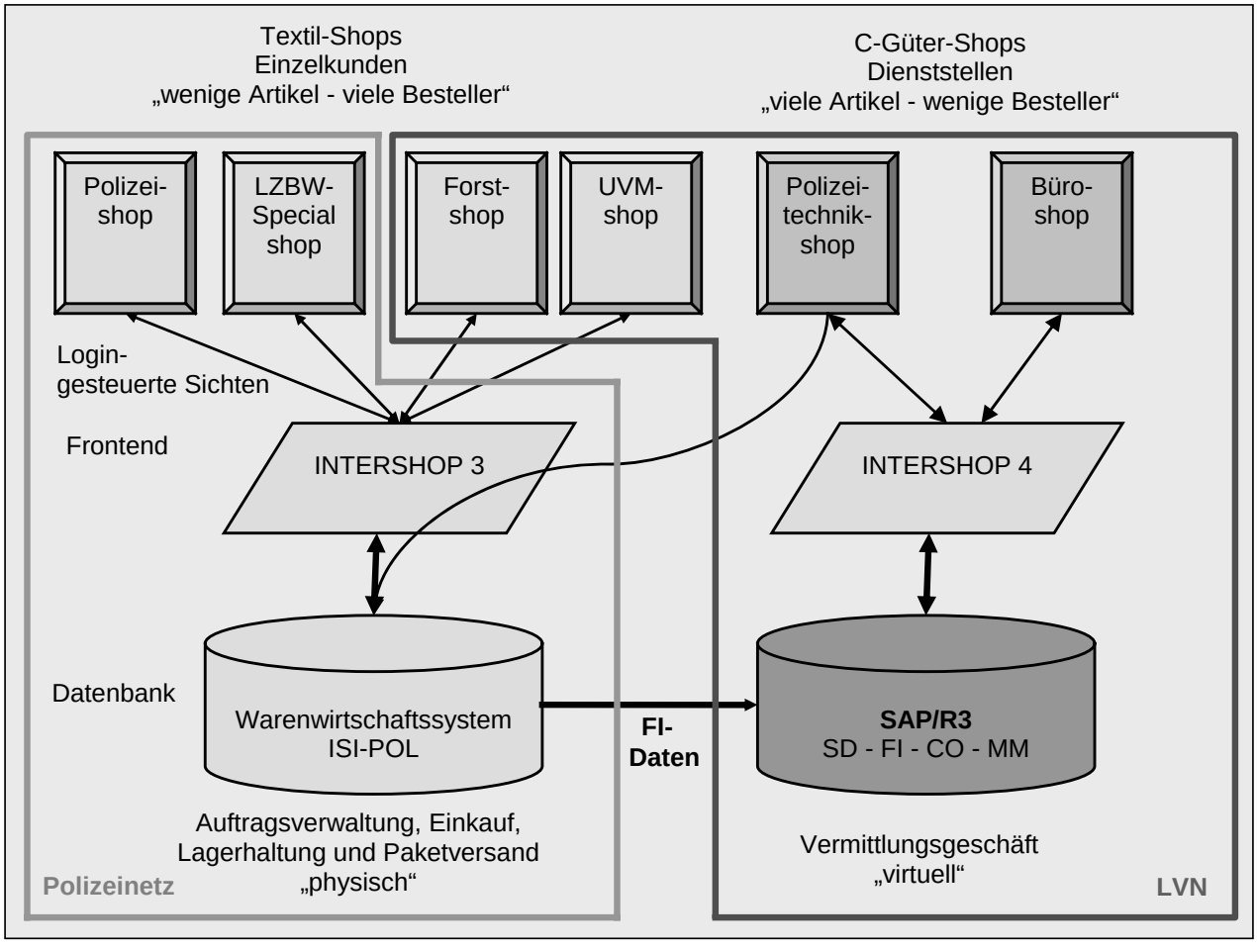


Abbildung 3: Systemlandschaft IST, Quelle: Ladel, T.: Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen, Vortrag v. 14.12.2004

Die bestehende vielfältige Shop-Landschaft ist für den Kunden momentan unzureichend. Ziel ist es mehr Performance, Bedienkomfort, Funktionalität und eine leichtere Navigation für den Kunden, basierend auf einer einheitlich aufgebauten Shop-Landschaft und zentraler Datenhaltung, zu erreichen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die bestehenden Shops technologisch den gestiegenen Anforderungen nicht mehr genügen(7).

(6) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. CD-Rom), a.a.O., S. 20 f.

2. Soll-Situation: Ein Sollkonzept sieht eine Shop-Konsolidierung vor, also alle Shops in einen e-Shop anstelle der Intershops 3 und 4 einfließen zu lassen. Die Daten werden dann in das SAP R/3 und von dort in das Warenwirtschaftssystem übertragen. Mit dieser Lösung werden beispielsweise die bisherigen Schnittstellenprobleme beseitigt.

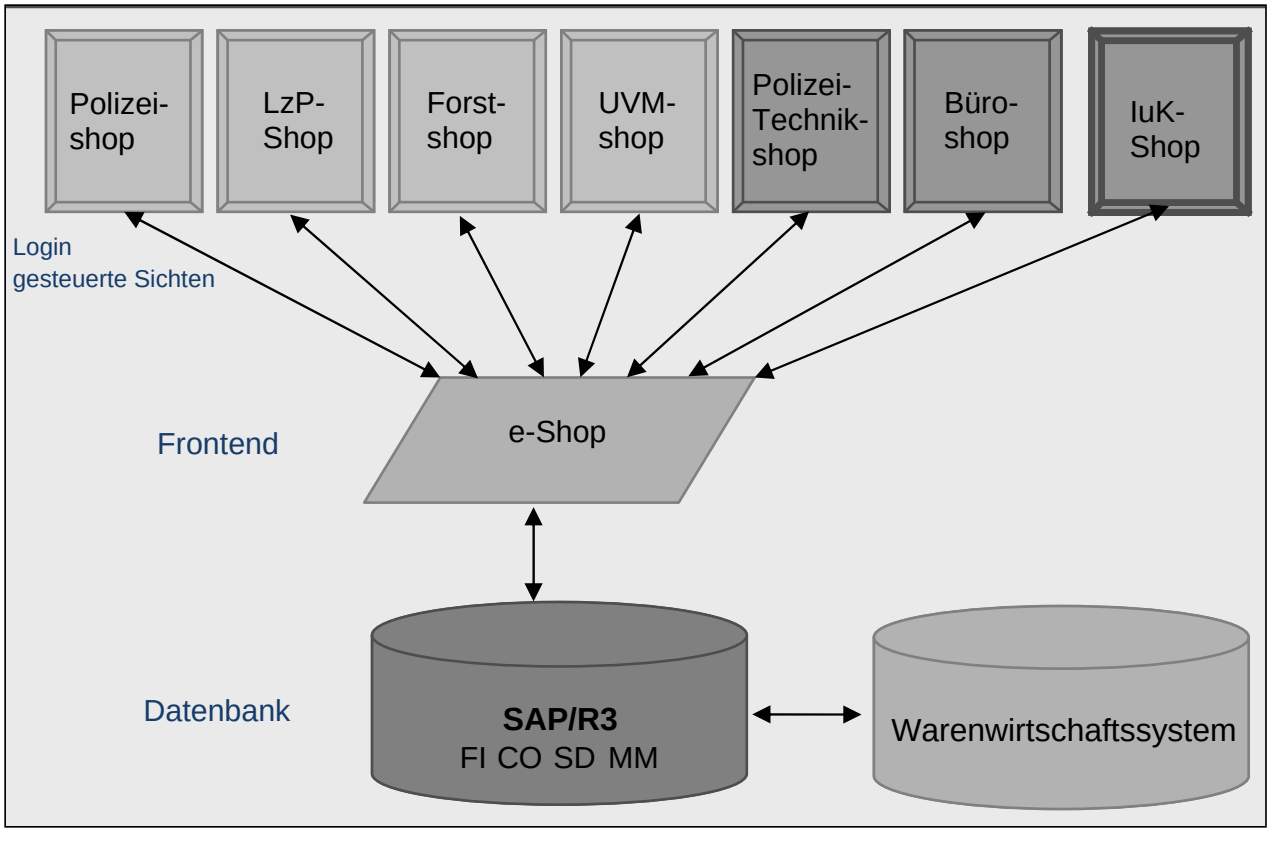


Abbildung 4: Systemlandschaft SOLL, Quelle: Ladel, T.: Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen, Vortrag v. 14.12.2004

Ferner soll ab 2005 ein CRM-System eingeführt werden, um mehr Markt- und Kundenorientierung zu erreichen. Verkaufsaktivitäten wie auch betriebswirtschaftliche Prozesse können hiermit konsolidiert und in die klassische ERP-Funktionalität integriert werden. Weiterhin bietet das System die Möglichkeit eines Controllings, einer besseren Steuerungsfähigkeit und Skalierbarkeit. Gerade bei der Einbindung der Shopsysteme in das CRM, müssen die speziellen Anforderungen des LZBWs beachtet werden. Weiterhin bietet es einen bestimmten Vorrat an Funktionen sowie die

(7) Vgl. Ladel, T.: Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen, Vortrag v. 14.12.2004.

Basis für weitere CRM-Szenarien und Ausbaustufen. Daneben wird die aktuelle SAP R/3 Struktur aufgrund der Belieferung von Hessen ab 2005 erweitert, um bestimmte Werte extrahieren zu können(8).

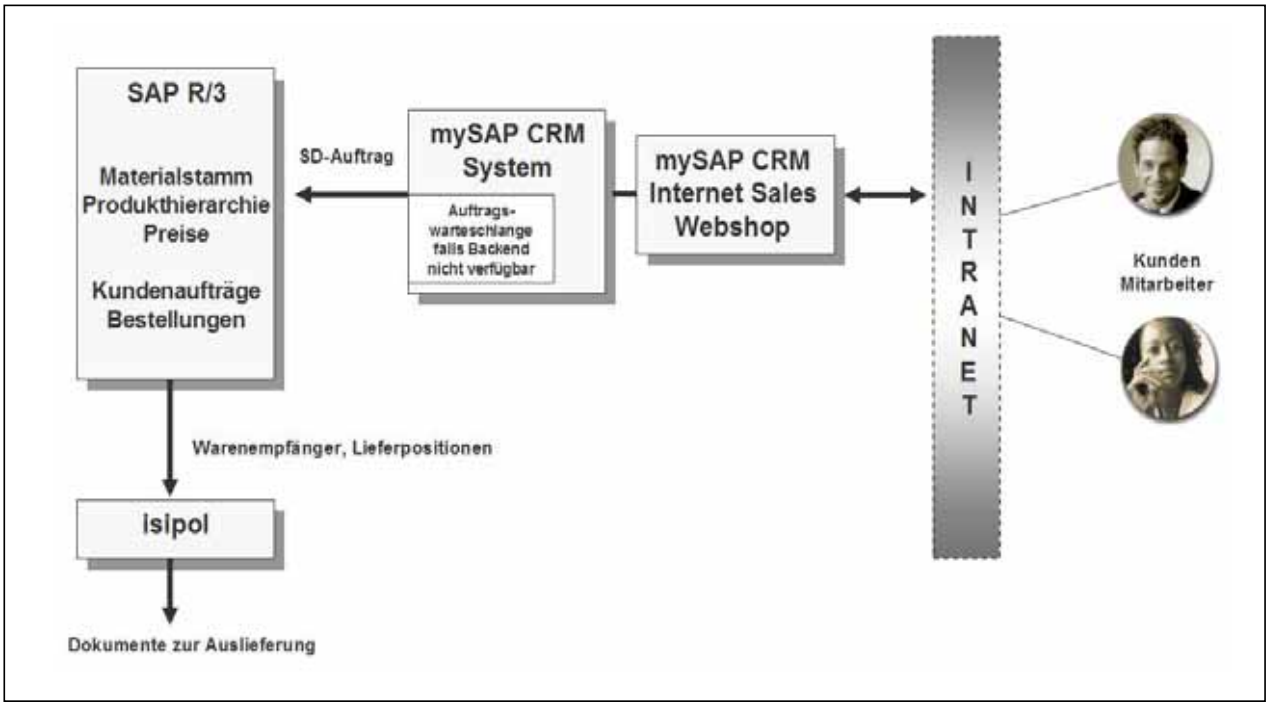


Abbildung 5: mySAP Internet Sales – Anwendung im LZBW, Quelle: Niessen, K.: Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen, Vortrag v. 14.12.2004

(8) Vgl. Ladel, T.: Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen, Vortrag v. 14.12.2004

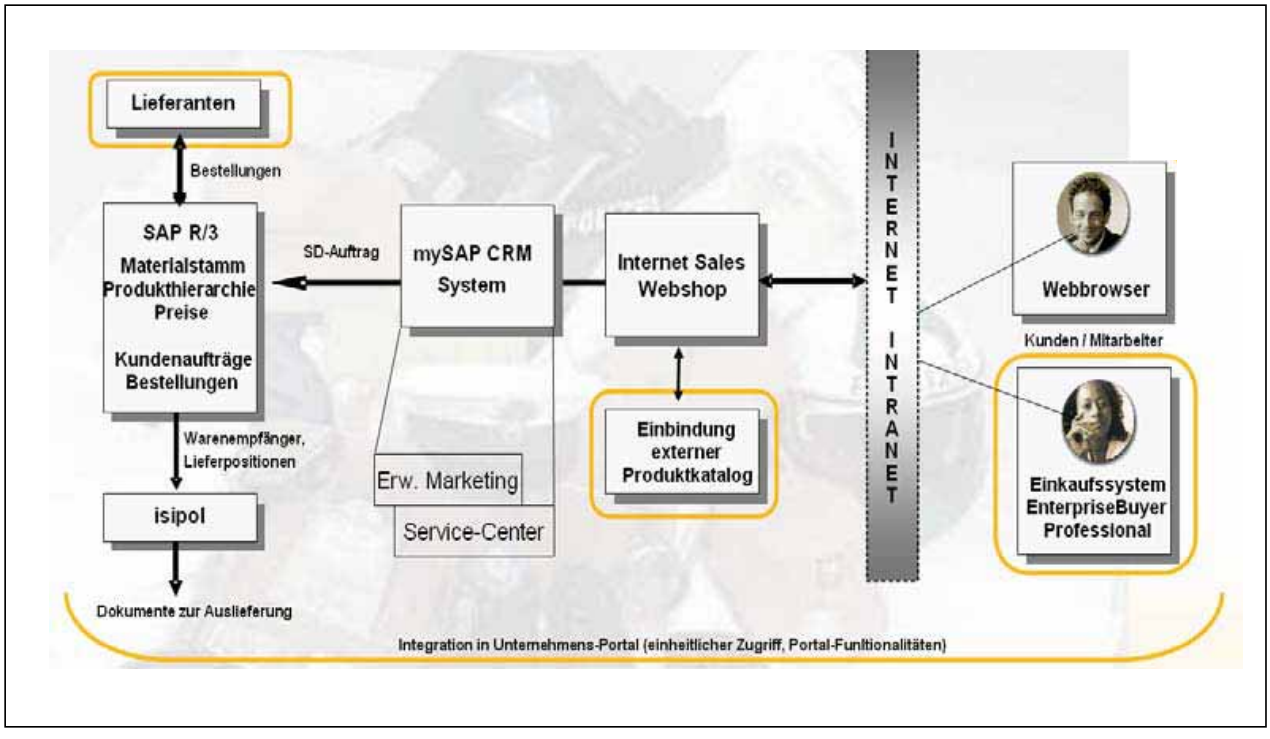


Abbildung 6: Erweiterungsmöglichkeiten des mySAP CRM im LZBW, Quelle: vgl. LZBW: Business-Modell (CD-Rom), Ditzingen 2003

1.5 Finanzstruktur

Die Finanzstruktur des LZBW ist von einer Mischform aus betriebswirtschaftlicher und kameralistischer Finanzwirtschaft geprägt. Für alle anderen Geschäftsbereiche des LZBW sind, mit Ausnahme der polizeilichen Dienstkleidung, die Standardverfahren der Leistungserbringung, Fakturierung und Verbuchung der Zahlungsströme über die doppelte kaufmännische Buchführung eingeführt(9).Das LZBW verfügt über eine Finanzbuchhaltung, die mit der kameralistischen Buchhaltung, wie sie in Behörden vorzufinden ist, nicht mehr viel zu tun hat. Das 2002 errichtete Controlling unterstützt die Geschäftsleitung durch Analysen und Informationssysteme bei ihren Entscheidungen und ermöglicht damit eine betriebswirtschaftliche Steuerung.

(9) Vgl. quiBiq: Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell. (CD-Rom), a.a.O., S.22 f.

Trotz positiver Entwicklungen und Fortschritten in beiden Abteilungen, gibt es jedoch auch Problemfelder. Der Bereich der Finanzbuchhaltung musste wegen Personalmangel outgesourced werden. Eine Finanzbuchhaltung in dieser Größenordnung ohne eigenes Personal führen zu müssen, ist für den Betrieb nicht einfach und erschwert die Zusammenarbeit mit dem Controlling.

1.6 Personalwesen

Das Personalwesen hat sich nach und nach zu einer zentralen Schwachstelle des Unternehmens kristallisiert. Die Entwicklung des LZBW zu einem zentralen Beschaffungsdienstleister und der damit wachsende Aufgabenzuwachs verlangt nach einem bedarfsgerechten und vor allem flexiblen Personalzuwachs. Dem Landesbetrieb fehlt die notwendige Flexibilität, da die Personalwirtschaft nach wie vor im Staatshaushalt verankert ist und damit die Zuständigkeit für die Personalstellen beim zuständigen Fachressort liegt. Das LZBW hat keine Möglichkeit, notwendige Personalstellen zu schaffen oder vorhandene anzupassen, auch wenn sie im Betrieb leicht finanzierbar wären. Stattdessen muss auf teurere Alternativen ausgewichen werden, wobei die daraus resultierenden Mehrkosten wiederum an die Kunden weiter verrechnet werden müssen(10).

1.7 Marketing

Trotz der Besonderheit öffentlicher Betriebe, die nur zum Teil marktwirtschaftlichen Kriterien entsprechen, wird eine marktwirtschaftliche Ausrichtung der Organisationen immer wichtiger. Folgende Problemfelder zeigen die Notwendigkeit einer Marketingorientierung:

- Die Finanzkraft des Landes Baden-Württemberg ist sehr angespannt,
- Öffentliche Unternehmen stehen in der Zukunft einem verschärften Wettbewerb gegenüber,
- Immer mehr Marktteilnehmer verlangen eine transparente Darstellung der Aufgaben, die im öffentlichen Auftrag durchgeführt werden(11).

Bisher bestand, durch die staatlich-hoheitliche Aufgabenstellung für einen fest definierten Kundenkreis, keine Notwendigkeit eines Marketings für das LZBW. Durch

(10) Vgl. Ladel, T.: Lagebericht 2004, Ditzingen 2005, S. 8
(11) Vgl. Meffert, H.: Marketing, Wiesbaden 1998, S. 1176

größere Kunden- bzw. Marktorientierung gewinnen aber betriebswirtschaftliche Management-Methoden immer mehr an Bedeutung. Ergänzend zum hoheitlichen Aufgabenspektrum werden auch vermehrt additive, komplementäre Dienstleistungen angeboten, mitunter in Form neuer Geschäftsfelder, für die es keinen fest definierten bzw. vorgegebenen Kundenkreis gibt (z.B. e-Vergabe). Zunehmend werden auch neue Kunden gewonnen – auch außerhalb der Landesgrenzen Baden-Württembergs – und bestehende Kunden mit erweiterten Produkt- und Dienstleistungsangeboten bedient. Aus diesen Gründen wird von Seiten der Geschäftsführung die Einführung einer Marketingabteilung als notwendig angesehen. Jedoch fehlen dem LZBW bislang die Ressourcen und zum Teil auch die Akzeptanz einiger Mitarbeiter, was für eine Einführung notwendig wäre(12).

Die jetzige Lösung eines marketingorientierten Handelns auf Abteilungsebene bietet jedoch nur eine bedingt zufriedenstellende Grundlage, um das Ziel zu erreichen, ein wettbewerbsfähiges Dienstleistungsunternehmen zu werden. Die Aufgabe ist es, ein zentrales, verwaltungs- und marktorientiertes Marketing zu schaffen. Dabei ist es wichtig, mit den gegebenen Mitteln bzw. Potenzial des LZBW und den knappen Ressourcen eine möglichst gute Basis zu schaffen.

1.8 Rechtsform

Das LZBW war zunächst eine reine Behörde. 1998 wurde es zum Landesbetrieb nach § 26 Landeshaushaltsordnung (LHO) umgewandelt. Die jetzige Rechtsform bietet dem LZBW zwar einige Vorteile, es gibt aber zum Teil auch einschneidende Nachteile. Vor allem die fehlende finanz- und personalwirtschaftliche Selbstständigkeit sowie die Restriktionen des öffentlichen Haushalts- und Tarifrechts macht die Diskrepanz zwischen verwaltungs- und wirtschaftlichem Denken wie auch Handeln deutlich.

Um der unzureichenden Flexibilität im Personalwesen sowie der ungenügenden wirtschaftlichen Bewegungsfreiheit entgegenzuwirken, wurde überlegt, die Rechtsform des LZBW in Richtung einer rechtlichen Verselbstständigung oder Beteiligung (Public Private Partnership) anzupassen. Von den verschiedenen Möglichkeiten wurden vom LZBW die rechtliche Verselbstständigung in privatrechtlicher (GmbH) oder öffentlich-rechtlicher (Anstalt des öffentlichen Rechts) Form ins Auge gefasst. Dies könnte das gesamte Unternehmen oder auch nur Teilbereiche, wie beispielsweise die Felder des e-Procurement (Büroshop, Print-Medien, e-Vergabe) betreffen.

(12) Vgl. Email-Interview mit H. Dr. Ladel, Ditzingen, 25.08.2004

Das würde die Situation des LZBW positiv beeinflussen:

- Größere personal- und finanzwirtschaftliche Flexibilität:
  → dadurch schnellere Reaktion auf den Markt und die technischen wie auch wirtschaftlichen Entwicklungen,
- schnellere Reaktion auf erkannte Einsparungspotenziale für das Land,
- Vermeidung langwieriger Genehmigungsprozesse.

Dennoch dürfen einige Aspekte nicht außer Acht gelassen werden:

- Das LZBW erfüllt wichtige hoheitliche Aufgaben insbesondere im Bereich der Polizeiversorgung und stellt als gemeinsame Beschaffungsstelle die C-Güter-Versorgung der gesamten Landesverwaltung sicher.
- Durch die Einbindungen in den Staatshaushalt können finanzielle Risiken aufgefangen werden. Dies ist bei privaten Unternehmen nicht der Fall.
- Die Besonderheiten bei Polizeiversorgung / Uniformbeschaffung lassen auch Möglichkeiten und Grenzen einer privatwirtschaftlichen Lösung schnell erkennen.

Eine Public Private Partnership (PPP) meint „eine Kooperation zwischen Verwaltungen einerseits, Unternehmen oder privaten Organisationen (z.B. Vereinen) andererseits“(13) .

Nach § 65 BHO / LHO ergeben sich gewisse Voraussetzungen für die Unternehmensbeteiligungen:

1. Wichtiges Interesse des Bundes / Landes
2. Begrenzte Einzahlungsverpflichtung des Bundes / Landes
3. Angemessener Staatseinfluss auf Unternehmen
4. Anforderungen an Jahresabschluss und Lagebericht des Unternehmens(14)

(13) Vgl. NSI: Online Lexikon der öffentlichen Verwaltung, „Online im Intranet / Internet“, http://www.nsi.bwl.de/nsi/lexikon/olev.de-offline-02-10-27, Abfrage v. 10.01.2005.
(14) Vgl. Horváth & Partner: Der Staat als Privatwirtschaft, a.a.O., S. 4 ff.

Ähnlich wie auch die rechtliche Verselbstständigung, würde eine PPP zu mehr Flexibilität führen, die jedoch abhängig von den Verträgen unterschiedlich gestaltet werden kann. Ohne einen greifbaren Entwurf eines PPP-Vertrages können die Vor- und Nachteile nur schwer abgeschätzt werden. Somit ist die Form der Public Private Partnership für das LZBW, solange sie richtig manifestiert ist, grundsätzlich als Chance zu sehen. Die vertraglichen Rahmenbedingungen müssen jedoch vorher klar festgelegt und insoweit geprüft werden, dass sie das Unternehmen in seiner zukünftigen Entwicklung positiv beeinflussen.

Von einer rechtlichen Verselbstständigung wurde bislang abgesehen. Allerdings konnte mit der Umwandlung vom „Logistikzentrum der Polizei“ zum „Logistikzentrum Baden-Württemberg“ (LZBW) die materielle Weiterentwicklung des LZBW zum „Beschaffer des Landes“ erreicht und nach außen sichtbar gemacht. Im Zuge dieser Umwandlung wurde ein Betriebs- und Finanzstatut erlassen, das auch eine Geschäftstätigkeit außerhalb der Landesgrenzen eröffnet. Weiterhin soll die Errichtung eines Verwaltungsrates, welcher aus Vertreten der drei Ressorts (Innen-, Finanz- und Wirtschaftsministerium) besteht, für mehr Flexibilität sorgen(15).

(15) Vgl. Baier, E. (Innenministerium Baden-Württemberg): Landesbetrieb „Logistikzentrum Baden-Württemberg“ (LZBW), Stuttgart 2004., S. 2 ff.

2 Geschäftsumfeld

2.1 Marktbetrachtung

Das LZBW hat aufgrund seiner hoheitlichen Aufgaben zu einem großen Teil Pflichtkunden und somit eine gewisse Monopolstellung. Eine Marktstabilität ist in fast allen Märkten gegeben, die jedoch durch die Veränderungsprozesse in der Verwaltung gefährdet werden könnten. (siehe Verwaltungsreform)

Bereich 1: Bekleidung, Polizei-Technik, Werbemittel

Bisher ist der Markt im Bereich Bekleidung, Polizei-Technik und Werbemittel Polizei auf das Marktsegment (öffentliche Bereiche in Baden-Württemberg) beschränkt, der fast zu 100 % abgedeckt ist. Der Umsatz des LZBW liegt in diesem Markt bei rund 11 Mio. €. Ab 2005 wird die Justiz Hessen, ab 2006 die Polizei in Hessen als neue Kundengruppe hinzukommen(16).

Bereich 2: Büroshop

Auch der Büroshop konzentriert sich auf das Segment Baden-Württemberg mit dem oben genannten Kundenkreis. Zusätzlich wird angestrebt, andere Körperschaften, Landkreise und Kommunen in Baden-Württemberg zu beliefern. Das Marktpotenzial liegt bei ca. 20 - 40 Mio. €, bei einer Marktsättigung von 70 - 75%(17).

Bereich 3: Print-Medien

Das Geschäftsfeld Print-Medien konzentriert sich, im Vergleich zu den anderen Bereichen, auf eine noch kleinere Nische. Die Dienstleistung wird nur zum Teil in Baden-Württemberg erbracht. Der hauptsächliche Markt ist das Regierungspräsidium Stuttgart für den oben genannten Kundenkreis. Da sehr viel „Direkt-Geschäft“ erbracht wird, ist das Marktvolumen nicht bekannt. Das Marktpotenzial ist projekt- bzw. mittelabhängig. Der Bereich Print-Medien hat ein Transaktionsvolumen von ca. 1 bis 2 Mio. €(18).

(16) Vgl. Sautter, W., Schlehner, P.: Gespräch „Informationen für den Professional Business Check“, Ditzingen 17.12.2003
(17) Vgl. Kruck, R.: Gespräche „Informationen für den Professional Business Check“, Ditzingen Dezember 2003
(18) Vgl. ebenda

Bereich 4: e-Vergabe

Das Marktpotenzial ist hoch, da es sich um einen innovativen Bereich handelt. Durch das hohe Marktwachstum, ist der Marktsättigungsgrad dagegen noch relativ gering. Ein stabiler Bedarf ist auch zukünftig gegeben(19).

2.2 Wettbewerber

Das LZBW ist kraft Landesvorschrift die gemeinsame Beschaffungsstelle der gesamten Landesverwaltung und hat in dieser Funktion keine direkten Wettbewerber innerhalb der Landesverwaltung. Momentan ergibt sich folgendes Bild:

Bereich 1: Bekleidung, Polizei-Technik, Werbemittel

Es gibt nur wenige private Anbieter, die mit einer vergleichbaren Sortiments- und Leistungsstruktur am Markt präsent sind. Ausnahmen sind beispielsweise:

- Securityausrüster, die neutrale Polizeiartikel wie Schuhe, Handschuhe, Funktionsunterwäsche etc. neben ihrem eigentlichen Programm anbieten.
- Shops im Internet, die warnfarbene Schutzkleidung verkaufen,
- etc.

Eine Bedrohung durch Konkurrenten ist momentan als gering anzusehen. Es ist aber zu erwarten, dass private Dienstleister zunehmend versuchen werden, diesen Markt zu bedienen(20).

Bereich 2: Büroshop

Auch dieser Bereich ist innerhalb der Landesverwaltung ohne Konkurrenz, jedoch gibt es inzwischen einige virtuelle Marktplätze im öffentlichen Beschaffungswesen (z. B. auch beim Bund). Es ist bei den Büroshop-Produkten nicht auszuschließen, dass Materialien auch bei Konkurrenten gekauft werden. Dies sind beispielsweise freie Anbieter am Markt (Handel, Dienstleister). Es besteht die Möglichkeit, dass die Kunden zukünftig zu privaten Beschaffungsdienstleistern oder -anbietern, Vollsortimentern o.ä. wechseln(21).

(19) Vgl. Sautter, W., Schlehner, P.: Gespräch „Informationen für den Professional Business Check“, Ditzingen 17.12.2003
(20) Vgl. Kruck, R.: Gespräche „Informationen für den Professional Business Check“, a.a.O.
(21) Vgl. ebenda

Bereich 3: Print-Medien

Im Bereich Print-Medien gibt es grundsätzlich einen Wettbewerb durch Werbeagenturen. Während jedoch beim LZBW eher das Projektmanagement der Vergabe von Druckaufträgen im Vordergrund steht, ist die USP der Werbeagenturen der Kreativitätsansatz(22).

Bereich 4: e-Vergabe

Da dieser Markt noch sehr neu ist, gibt es neben dem LZBW einige Piloten. Primäres Ziel dieser Anbieter ist es, sich am Markt zu etablieren. Einen Wettbewerb an sich, gibt es noch nicht(23).

Auch wenn es bislang nur wenig Konkurrenz gibt, darf sich das LZBW nicht auf seiner monopolähnlichen Stellung ausruhen. Gerade wenn eine rechtliche Verselbstständigung des gesamten Unternehmens oder von Teilen in ferner Zukunft umgesetzt wird, müssen hier Kenntnisse vorhanden sein. Auch die Erschließung von Märkten, in denen das LZBW keine Monopolstellung hat (z. B. e-Vergabe), macht dies erforderlich. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet vor allem, den Wettbewerb zu kennen und entsprechend zu reagieren.

2.3 Umfeldanalyse

Verwaltungsreform

Aufgrund der angespannten Haushaltslage des Landes Baden-Württemberg wurde in den Jahren 2003/2004 eine Verwaltungsreform, mit dem Ziel eine leistungsstarke, wirtschaftlichere und serviceorientierte Landesverwaltung zu erreichen, durchgeführt(24). Dies hatte auch Auswirkungen für das LZBW:

1. Da die Kundengruppen der Vermessungsämter, Straßen- und Gewässerunterhaltung sowie die Förster zu den Land- und Stadtkreisen ausgegliedert werden, gehen die Umsätze allmählich zurück.

(22) Vgl. Kruck, R.: Gespräche „Informationen für den Professional Business Check“, a.a.O.
(23) Vgl. ebenda
(24) NSI: Moderne Verwaltung, „Online im Intranet / Internet“, http://www.nsi.bwl.de/servlet/PB/-s/1vxtkkc1jauge11j16n161r7j7uc8iex25/menu/1018221/index.html, Abfrage v. 30.08.04

2. Die größeren Behörden verbleiben beim Land, woraus Chancen auf weitere Effizienzsteigerungen im Beschaffungswesen erwachsen, sofern eine stärkere Konzentration der Beschaffungsmaßnahmen im Land durchsetzbar ist.
3. Das LZBW muss jedes Jahr 0,36 Stellen (= 10%) pro Jahr abbauen.
4. Das LZBW wird zunehmend Beschaffer für das gesamte Land Baden-Württemberg und darüber hinaus.

Länderübergreifende Kooperation

Bisher organisierte jedes Bundesland seine Beschaffung für sich selbst. Durch den mittlerweile etablierten „Nordverbund“, bei dem die Beschaffung für mehrere Bundesländer durch das LzN in Niedersachsen durchgeführt wird, gibt es auch Veränderungen für das LZBW. Im Jahr 2004 hat sich das Land Hessen entschieden, die Beschaffung von Justiz- und Polizeiuniformen in Kooperation mit dem Land Baden-Württemberg zu organisieren und dabei die Dienstleistungen des LZBW zu nutzen(25).

Einführung blauer Uniformen

Es ist bereits seit längerem im Gespräch, die Uniformen der Polizei europaweit in blauer Farbe zu harmonisieren. Hamburg hat in Deutschland bereits den Anfang gemacht. Ab dem Sommer 2005 sollen die Polizeibeamten dort in Blau auf Streife gehen. In Baden-Württemberg ist über diese Umstellung vorerst noch nicht entschieden worden. Wann genau eine Entscheidung fallen wird, bleibt dem Innenministerium vorbehalten. Die blauen Uniformen werden auf jeden Fall eine logistische Herausforderung werden, da nicht alle Beamten über Nacht neu ausgestattet werden können(26).

(25) Vgl. Ladel, T.: Lagebericht 2004, a.a.O., S. 5
(26) Vgl. Eigner, St.: Heute grün und morgen blau, Leonberger Kreiszeitung v. 29.12.2004

3 Strategische Analyse

3.1 Analysen zur Darstellung der Ist-Situation

Im Rahmen der Überprüfung der Strategie im Januar 2004 wurde ein Schema entwickelt, um eine Analyse der Ist- und Sollsituation durchzuführen.

Dafür wird als erstes ein Professional Business Check durch Befragung des Managements erstellt. Daraus ergibt sich eine SWOT-Analyse, die mit der bereits bestehenden verglichen wird. Durch die Portfolio-Analyse können die Geschäftsfelder separat überprüft und daraus einzelne Strategien für die Produktgruppen abgeleitet werden. Der nächste Schritt ist die Frage nach der grundlegenden strategischen Ausrichtung. Nachdem die wesentlichen Analysen abgeschlossen sind, ist es möglich, sowohl die Vision als auch die Strategie selbst bzw. die strategische Stoßrichtung und Ziele auf ihre Aktualität und Richtigkeit zu überprüfen. Für die Ergebnisse, die immer noch Bestand haben, wird der Zielerreichungsgrad bestimmt, um die Schwerpunkte auf die noch nicht erreichten Ziele zu lenken. Des weiteren findet eine Standortbestimmung der Strategie statt. Die generellen Erfolgsfaktoren werden auf ihren Entwicklungsgrad hin untersucht, da diese stets Einfluss positiver oder negativer Art auf die Strategie haben.

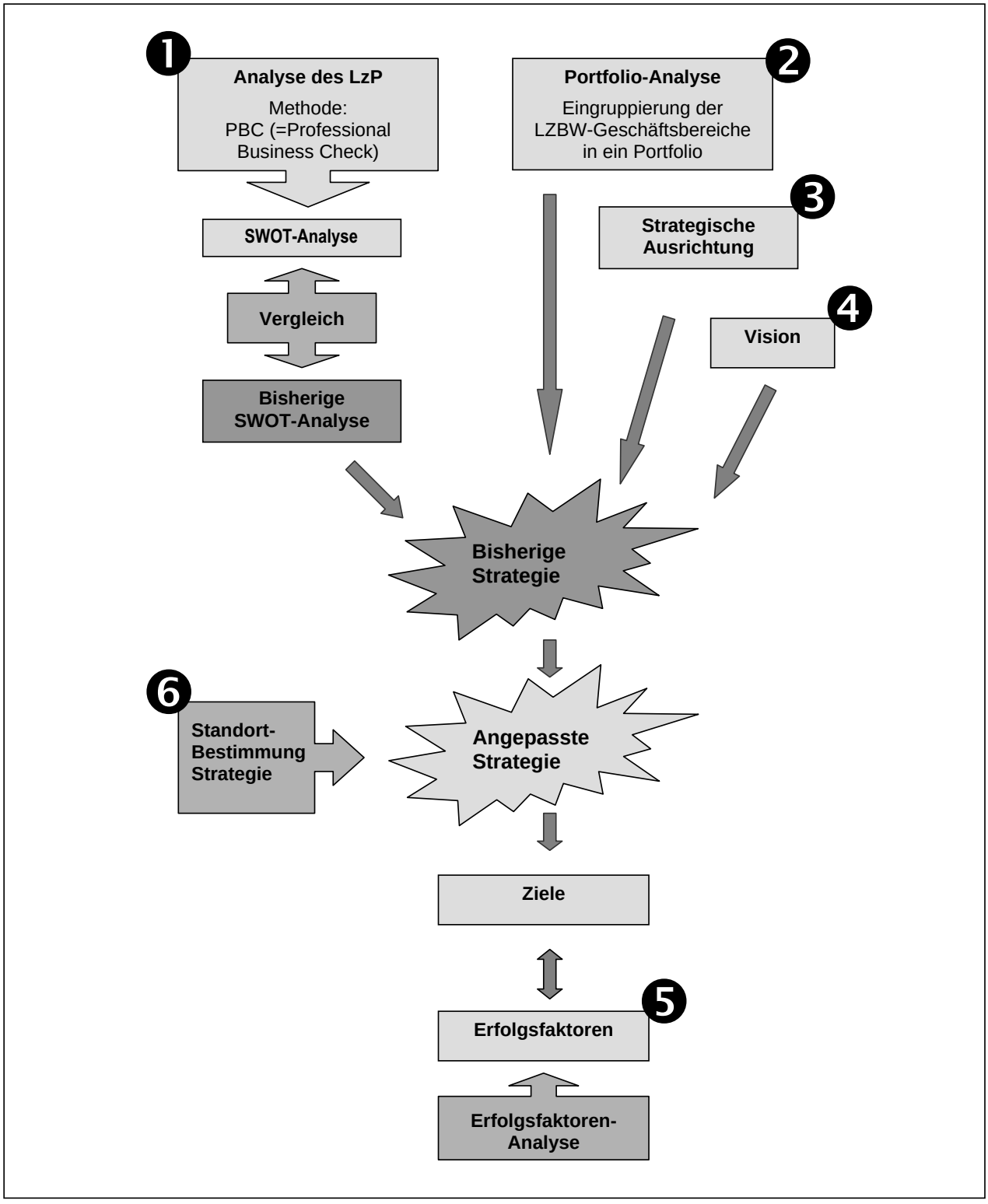


Abbildung 7: Entwicklung und Umsetzung bzw. Kontrolle der Strategie im LZBW,
Quelle: Eigene Darstellung

Schritt 1: Professional Business Check

Da es sich beim LZBW um einen Landesbetrieb handelt, der noch sehr stark in der öffentlichen Verwaltung integriert ist, bei dem der Wettbewerb durch die Monopolstellung in vielen Bereichen außer Kraft gesetzt wird, wurde eine Analyse des Unternehmens unter Berücksichtigung der fünf Wettbewerbskräfte (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, mögliche Konkurrenten, Bedrohung durch Substitute) aber auch weiterer interner wie auch externer Einflussfaktoren in Form eines Professional Business Checks (PBC) durchgeführt. Dieser ergab Ende 2003 insgesamt eine durchaus positive Bewertung von 2,1 (auf einer Skala von 1 bis 5) und diente als Grundlage für die folgende SWOT-Analyse.

Schritt 2: SWOT-Analyse

Aus den Wertungen der 24 Einzelbereiche konnten nun die expliziten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken heraus kristallisiert werden. Im Januar 2005 wurde aufgrund einer neuen Analyse der Einzelpunkte erneut untersucht, ob diese noch immer gleich bewertet oder ob sie mittlerweile positiver oder negativer gesehen werden. Dies erbrachte folgendes Ergebnis:

	Stärken / Chancen (+ / ++)		Schwächen / Risiken (- / 0)		
②	Betriebsstruktur	(Betrieb)	Finanz- und Ertragslage	(Erträge)	①
②	Marktpartner	(Markt)			
②	Wettbewerb/Marktzugang	(Markt)			
②	Produktleistungen	(Produkte)			
	Bereiche, die zu Stärken/ Chancen werden können (+)		**Bereiche, die zu Schwächen/ Risiken werden können (0/+)**		
②	Unternehmenszukunft	(Ziele)	Unternehmenspartner	(Ziele)	②
①	Innovationspotenziale	(Ziele)	Unternehmensführung	(Managem.)	-
①	Produkte/Innovationen	(Management)	Technische Entwicklung	(Managem.)	①
②	Betriebsabläufe	(Betrieb)	Produkterfolge	(Erträge)	②
②	Qualitätssicherung	(Betrieb)	Markterwartungen	(Markt)	①
②	Erfolgskennzahlen	(Erträge)	Kundenerwartungen	(Marketing)	①
①	Preisattraktivität	(Marketing)	Produktmarketing	(Produkte)	①
②	Information/Kommunik.	(Marketing)			
①	Vertriebsstruktur	(Vertrieb)			
②	Vertriebsabläufe	(Vertrieb)			
②	Vertriebsqualität	(Vertrieb)			
①	Kundennutzen	(Produkte)			

= interner Faktor
= externer Faktor

② = negativere Sichtweise in 2005 im Vergleich zu 2004
① = positivere Sichtweise in 2005 im Vergleich zu 2004
- = gleiche Sichtweise in 2005 im Vergleich zu 2004

Abbildung 8: SWOT-Analyse als Schlussfolgerung des PBC, Quelle: Eigene Darstellung

Schritt 3: Portfolio-Analyse

Für das LZBW wurde die Portfolio-Analyse durchgeführt, um das Beschaffungsprogramm unter Berücksichtigung der Unternehmensziele zu analysieren.

Während das Gesamtbild im Jahr 2003 noch ziemlich genau mit den Soll-Werten übereinstimmte, verlagern sich die Bereiche in den zukünftigen Jahren bis 2006. Die Question Marks werden knapp unter dem Soll-Wert von 10% liegen. Die Stars befinden sich mit 59,6 % weit über den geforderten 30%, wogegen die Cash Cows schon deutlich unter dem Soll-Wert von 40-50% angelagert sein werden. Die Poor Dogs sind weit unter den geforderten 10-20%. Strategisch gesehen, werden die Positionen im Jahr 2006 gut verteilt sein, da die Stars voraussichtlich langfristig in die Cash Cows abwandern werden. Allerdings sind dafür kurz- bis mittelfristig Investitionen erforderlich, die für diesen Zeitraum die Liquidität negativ beeinflussen werden.

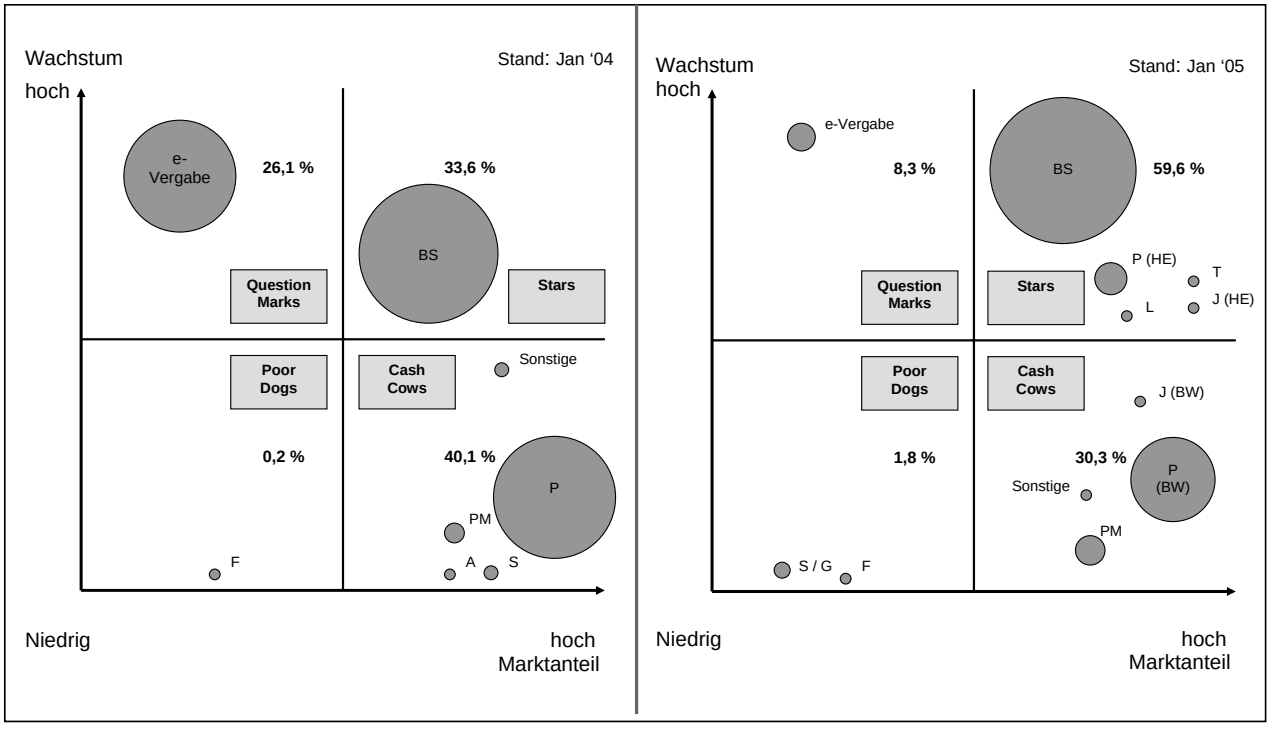


Abbildung 9: Entwicklung des Portfolios von 2003 bis 2006, Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Portfoliopositionen ergeben sich die Strategien für die einzelnen Geschäftsbereiche:

Investitionsstrategie	■ e-Vergabe ■ Büroshop ■ Special Shop ■ Polizei-Technik	■ Justiz BW ■ Justiz Hessen ■ Polizei BW ■ Polizei Hessen
Abschöpfungsstrategie	■ Print-Medien	■ Sonstige
Lebenserhaltungsstrategie	■ Straßen- und Gewässerunterhaltung	■ Förster
Desinvestionsstrategie	■ Vermessungsämter	

Schritt 4: Strategische Ausrichtung

Das LZBW ist in die Nischen-Strategie sozusagen hineingewachsen. Es spezialisiert sich auf die Belieferung des öffentlichen Dienstes in Baden-Württemberg und Hessen. Somit konzentriert es sich sowohl auf eine bestimmte Abnehmergruppe, auf ein bestimmtes Produktprogramm als auch auf einen geographisch abgegrenzten Markt. Innerhalb der Nischen-Strategie findet eine Fokussierung auf ein kundengerechteres Programm (Differenzierung) statt, da das LZBW den Schwerpunkt auf Qualität legt. Es könnte zusätzlich aufgrund der niedrigen Preise der Eindruck entstehen, dass eine Kostenführerschaft angestrebt wird. Dem ist jedoch nicht so, da die günstigen Angebote durch Faktoren wie Quersubventionen positiv beeinflusst werden.

3.2 Strategie des LZBW

Im Jahr 2002 wurde durch die Unternehmensberatung Horváth und Partner ein Strategiekonzept für das LZBW vorgelegt.

Vision

Bei einer näheren Betrachtung im Januar 2004 war ersichtlich, dass die Vision, wie sie im Juli 2002 entworfen wurde, auch noch dem heutigen Stand entspricht. Die Inhalte sind hoch angesetzt aber dennoch erreichbar. Jedoch ist der Zeithorizont (bis 2005) nicht praktikabel. Daher wurde, im Gespräch mit der Geschäftsleitung, die Zeitschiene auf 2006, spätestens jedoch auf 2007 gelegt. Weiterhin wurden zwei

Ergänzungen gemacht: Zum einen sollen bzw. werden zu den Kunden des LZBW nicht nur öffentliche Organisationen i.w.S. gehören, sondern auch Vergabestellen. Zum anderen ist das LZBW bestrebt bis dahin auch Anbieter für Kreise und Kommunen zu sein, was bisher rechtlich noch nicht möglich ist.

Strategische Ziele

Zur Bewertung wurde mit der Geschäftsleitung der Zielerreichungsgrad der einzelnen strategischen Ziele bestimmt.

Ziel	**Bewertung**					**Perspektive**
	1	2	3	4	5*	
1.1 Dauerhafte Sicherung der Liquidität						Finanzen
1.2 Dauerhafte Entwicklung eines positiven Betriebsergebnisses						
1.3 Gewährleistung eines flexiblen Zugangs zum Kapitalmarkt						
2.1 Ausschöpfung des von der BAO abgedeckten Marktpotenzials						Kunden und Märkte
2.2 Neukunden innerhalb Baden-Württembergs Gewinnen						
2.3 Neukunden im Versandhandel außerhalb Baden-Württembergs gewinnen						
2.4 Schaffung Marktführerschaft im Bereich e-Vergabe						
3.1 Einführung von Betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten						Prozesse
3.2 Schaffung von Transparenz über Prozesse und Verantwortlichkeiten						
3.3 Konsolidierung aller e-Procurement-Systeme						
3.4 Reklamationsmanagement verbessern und Erweitern						
4.1 Zielorientiertes Führungssystem einführen						Mitarbeiter
4.2 Personalentwicklung fördern						

* 1 = Zielerreichung bereits heute vorhanden;
5 = Zielereichung ist erst in der Zukunft angestrebt

Wertung der einzelnen Punkte
Wertung des Gesamtbereiches

Abbildung 10: Zielerreichung der strategischen Ziele 2005, Quelle: Eigene Darstellung

Die drei Bereiche Finanzen, Prozesse sowie Mitarbeiter wurden bislang ungefähr zur Hälfte, der Bereich Kunden und Märkte sogar fast zu 100 % erreicht. Hieraus ist zu erkennen, dass gleichmäßig an allen Zielen gearbeitet wird und positive Tendenzen in allen Bereichen zu erkennen sind.

Strategische Stoßrichtung

Ein Gespräch mit der Geschäftsführung im Januar 2004 ergab, dass die strategische Stoßrichtung so allgemein gefasst ist, dass diese noch immer aktuell und zutreffend ist. Hier brauchen keine Änderungen vorgenommen werden.

Standortbestimmung der Strategie

Die Standortbestimmung der Strategie ergab, dass bereits erste Geschäftsgrundsätze fixiert wurden und mittelfristige Strategieansätze vorhanden sind. Es existieren generelle Jahresziele sowie ein ROI-Denken. Einzelne Kontrollpunkte ermöglichen zum Teil die Quantifizierung der Strategie. Bezüglich des Technikeinsatzes gibt es ein ausgefeiltes Instrumentarium.

Erfolgsfaktoren

Die Untersuchung der generellen Erfolgsfaktoren ergab folgendes Bild

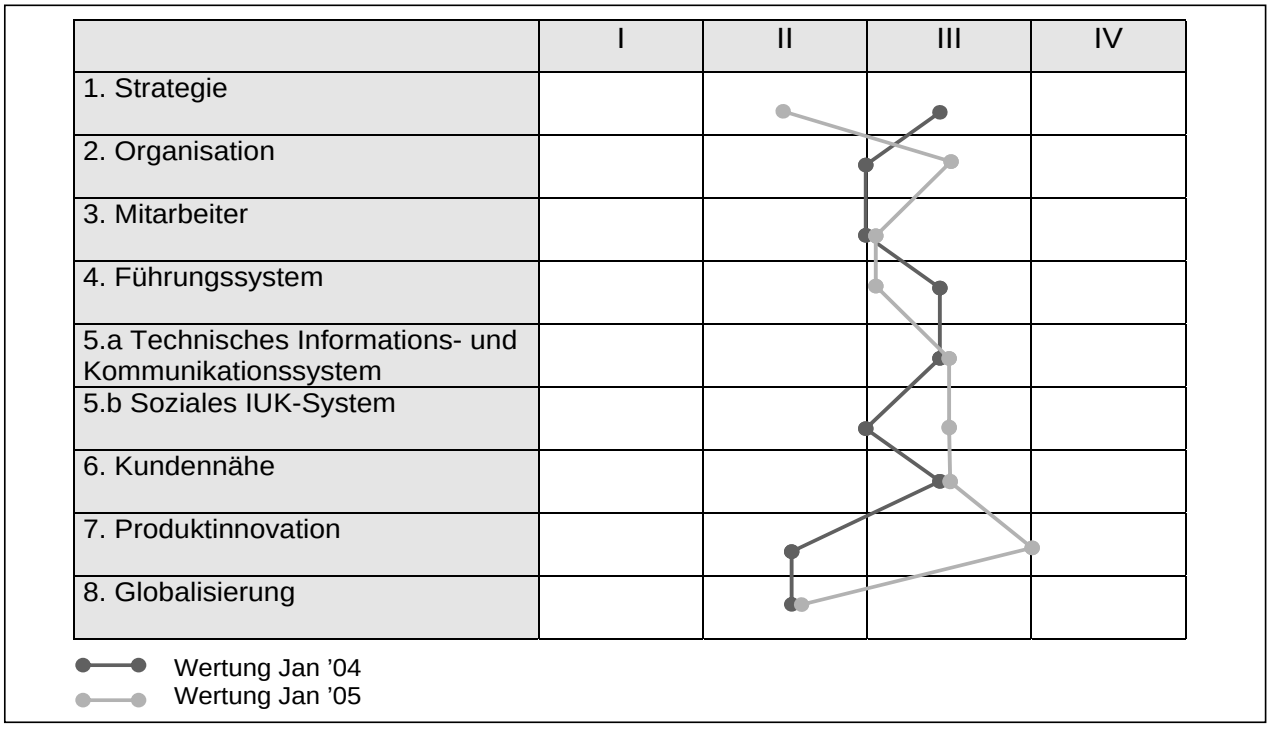


Abbildung 11: Beurteilung der generellen Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Fazit der Strategiebetrachtung

Die SWOT-Analyse von 2002 bot die Grundlage für die Entwicklung der Strategie, die in der jetzt bestehenden Form beibehalten werden kann. Die Veränderungen der separaten Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken könnten nun zu einer neuen Strategie führen. Sinnvoller ist es jedoch die ursprüngliche Strategie zu erhalten, da diese den Veränderungsprozess von der Umstrukturierung zum Landesbetrieb bis zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen darstellt und in gewisser Art und Weise auch begleitet. Auch die aktuelle Situation findet in jedem Fall Beachtung. Diese spiegelt sich im Zielerreichungsgrad der einzelnen strategischen Ziele wieder. Anhand dieser kann abgelesen werden, auf welche Bereiche und Unterziele sich das LZBW noch konzentrieren sollte und welche bereits zu einem großen Teil oder sogar völlig erreicht wurden. Dadurch kann das Augenmerk auf die ursprünglich festgelegten Verbesserungspotenziale gelegt werden, an denen noch gearbeitet werden muss.

4 Lösungsansätze zur Weiterentwicklung

Betrachtet man die bisherigen Entwicklungen von der einstigen Behörde bis zum jetzigen Zeitpunkt gibt es viele positive Veränderungen. Das LZBW wird betriebswirtschaftlich geführt, wobei neue Geschäftsfelder erfolgreich eingeführt wurden. Ein stetiges Wachstum ist durch neue Bereiche gegeben. Die entsprechende IT-Infrastruktur unterstützt diese Vorgänge. Das Erstellen einer Strategie gab dem LZBW 2002 einen Zwischenstand der bisherigen Entwicklung sowie einen roten Faden für die Erreichung seiner Ziele und Visionen. Die geplante Namensänderung wird sich zusätzlich positiv auswirken. Dennoch gibt es noch einige Verbesserungspotenziale:

1. Änderung der Rechtsform

Eine rechtliche Verselbstständigung würde dem LZBW die notwendige personelle, finanzielle, wirtschaftliche Flexibilität und auch Entscheidungsbefugnis bringen, die für ein wettbewerbsfähiges Dienstleistungsunternehmen essentiell sind.

2. Umbenennung in LZBW

Durch die Umbenennung tritt das LZBW auch nach außen sichtbar als „Beschaffer des Landes“ auf. Das Image und die Akzeptanz im Land und über die Grenzen Baden-Württembergs hinaus wird steigen.

3. Einführung eines Marketings

Um wirklich wettbewerbsfähig zu sein, ist die Errichtung eines Marketingbereichs unerlässlich. Das LZBW muss ein doppelt ausgewogenes Marketing finden. Es ist wichtig die Balance zwischen Markt- und Marketingorientierung und den öffentlichen Aufgaben zu finden, wie auch zwischen einer Lösung die weder zu komplex noch zu primitiv ist.

4. Verbesserung des Bereiches Finanzen

Um eine Weiterentwicklung der Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, müssen die temporären Defizite in der Finanzbuchhaltung und daraus folgend auch im Controlling behoben werden. Die Einarbeitungszeiten und Fluktuationen müssen möglichst gering gehalten werden, um einer Weiterentwicklung der Abteilungen nicht im Weg zu stehen.

5. Mitarbeiter

Die Möglichkeiten einer monetären Motivation von Mitarbeitern ist im LZBW kaum durchführbar. Dennoch gibt es nichtmonetäre Motivatoren, die zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation beitragen könnten.

6. Erneute Durchführung der operativen und strategischen Analysen

Regelmäßig zu wissen, wo das Unternehmen, die Konkurrenten, die externen Partner stehen und wie das Umfeld aussieht, ist von großer Bedeutung für ein wettbewerbsfähiges Dienstleistungsunternehmen. Daher ist es wichtig auch zukünftig Informationen durch Recherchen, wie sie in dieser Arbeit erwähnt wurden, sowie Instrumente, Tools etc. durchzuführen.

5 Fazit und Ausblick

Das Logistikzentrum Baden-Württemberg hat in den letzten Jahren eine beachtliche Wandlung zu einem wirtschaftlich arbeitendem Beschaffungsdienstleister vollzogen. Aus verwaltungsorientierten Strukturen sind bereits vielfach wirtschaftliche Prozesse entstanden. Die richtige Strategie und die notwendigen Umwandlungen halfen dem Landesbetrieb, sich sowohl in Baden-Württemberg als auch zunehmend darüber hinaus zu etablieren. Der neue Name LZBW wird das Logistikzentrum ab April 2005 auch nach außen als Beschaffungsdienstleister für das gesamte Land repräsentieren. Durch den Zugewinn neuer Aufgaben und Märkte wird der Landesbetrieb weiter wachsen und seine Kompetenzen behaupten aber auch neue Fähigkeiten hinzugewinnen.

Mit der jetzigen Rechtsform und den Potenzialen, die das LZBW zur Zeit inne hat, kann durch die stetige Weiterentwicklung zukünftig noch sehr viel mehr erreicht werden. Das LZBW ist mit seiner Entwicklung seit dem Jahre 1998 auf dem richtigen Weg, ein Vorzeigeunternehmen der öffentlichen Wirtschaft zu werden. Die Einbindung des Landesbetriebes in die Verwaltungsverfahren – insbesondere Personalwesen und Finanzen – schränken die Möglichkeiten des Unternehmens ein, so dass es mit der Flexibilität eines gut funktionierenden Unternehmens in der freien Wirtschaft nicht mithalten kann.

Wenn das LZBW weiterhin aktiv an seiner Rolle als moderner Beschaffungsdienstleister arbeitet, kann es innerhalb der Verwaltung zu einem führenden Landesbetrieb werden, der zukünftig noch viele Entwicklungsmöglichkeiten hat. Werden aber darüber hinaus auch die Vorteile einer verbesserten Flexibilität bzw. einer rechtlichen Verselbstständigung erkannt und genutzt, kann sich das Logistikzentrum zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Verwaltung und darüber hinaus entwickeln.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung des LZBW bis heute 143
Abb. 2: Lieferanten- und Kundenstruktur des LZBW in Baden-Württemberg 147
Abb. 3: Systemlandschaft IST 148
Abb. 4: Systemlandschaft SOLL 149
Abb. 5: mySAP Internet Sales – Anwendung im LZBW 150
Abb. 6: Erweiterungsmöglichkeiten des mySAP CRM im LZBW 151
Abb. 7: Entwicklung und Umsetzung bzw. Kontrolle der Strategie im LZBW 161
Abb. 8: SWOT-Analyse als Schlussfolgerung des PBC 163
Abb. 9: Entwicklung des Portfolios von 2003 bis 2006 164
Abb. 10: Zielerreichung der strategischen Ziele 2005 166
Abb. 11: Beurteilung der generellen Erfolgsfaktoren 168

Literaturverzeichnis

Baier, E., (Innenministerium Landesbetrieb „Logistikzentrum Baden-Württemberg): Baden-Württemberg“ (LZBW), Stuttgart 2004

Eigner, St., Heute grün und morgen blau, Leonberger Kreiszeitung v. 29.12.2004

Horváth & Partner, Der Staat als Privatwirtschaft, Stuttgart 2004

Kruck, R., Gespräche „Informationen für den Professional Business Check“ im Dezember 2003 in Ditzingen

Ladel, T., Email-Interview, Ditzingen, 25.08.2004

Ladel, T., Lagebericht 2004, Ditzingen 2005

Logistikzentrum der Polizei, Business-Modell (CD-Rom), Ditzingen 2003

Meffert, H., Marketing, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1998

NSI, Online Lexikon der Verwaltung, „online im intranet / Internet“, http://www.nsi.bwl.de/nsi/lexikon/olev.de-offline-02-10-27, Abfrage v. 22.01.2004

Sautter, W., Gespräch „Informationen für den Professional

Schlehner, P., Business Check“ v. 17.12.2003 in Ditzingen

Tekin, H./ Ladel, T. , Kick Off e-Shop-Konsolidierung, Ditzingen

Niessen, K., Vortrag v. 14.12.2004

quiBiq, Elektronische Beschaffung des Landes Baden-Württemberg, Business Modell (CD-Rom), Stuttgart 2003

Abkürzungsverzeichnis

A	Vermessungsämter
B2B	Business to Business
B2G	Business to Government
BAT	Bundesangestelltentarif
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BS	Büroshop
BW	Baden-Württemberg
CRM	Customer Relationship Management
E	Kommunale Förster
e-Vergabe	elektronische Vergabe
F	Förster
G	Gewässerunterhaltung
H	Hausverkauf
HE	Hessen
IuK	Information- und Kommunikation
J	Justiz
L	Kunden Special Shop
LHO	Landeshaushaltsordnung
LZBW	Logistikzentrum Baden-Württemberg
LzN	Logistikzentrum Niedersachsen
LzP	Logistikzentrum der Polizei
P	Polizei
PBC	Professional Business Check
PM	Print-Medien
PPP	Public Private Partnership
S	Straßenunterhaltung
SWOT	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
T	Polizei-Technik
TZP	Technik-Zukunfts-Programm
USP	Alleinstellungsmerkmal
UVM	Umwelt- und Verkehrsministerium (Straßen- und Gewässerunterhaltung)
V	Gemeindevollzugsdienst
X	Sonstige Kunden

Dipl.-Betriebswirtin
Judith Nitzschke, MBA

Ideen verbinden

Konzernweites Ideenmanagement (IM) bei der Deutschen Post World Net

Inhalt

Summary 177

1 Einleitung 178

2 Situationsanalyse für ein konzernweites IM 180
2.1 Die Deutsche Post World Net (DPWN) 180
2.2 Projektauftrag 180
2.3 Projektziel 181
2.4 Verbesserungsprozesse und Ideenmanagement 181
2.5 Wirtschaftliche Ergebnisse des Ideenmanagements 182
2.6 Projektorganisation 183
2.7 Projektterminplan 184
2.8 Ist-Stand 185
2.9 Risiko-/Erfolgsfaktoren 185

3 Leitfaden für eine erfolgreiche Projektumsetzung 187
3.1 Timing 187
3.2 Marktselektion 187
3.3 Absatzpolitische Instrumente 188
3.4 Pilotprojekte 191
3.5 Roll-out Etappen 193
3.6 Anpassungsmaßnahmen für bestehende IM Systeme 193
3.7 Monitoring 194

4 Fazit 195
4.1 Lessons Learned 195
4.2 Partners of Tomorrow 196
4.2.1 Was ist eine Ideenmanagement Patenschaft? 196
4.2.2 Chancen und Risiken 199
4.2.3 Vorgehensweise – Aktionsplan 200

Anhang 202
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 202
Literaturverzeichnis 202
Weiterführende Literatur 203
Abkürzungsverzeichnis 205

Summary

Seit sechs Jahren wird bei der Deutschen Post AG erfolgreich ein Ideenmanagement (IM) praktiziert. Um das Wissens- und Kreativitätspotenzial aller Konzernmitarbeiter zu gewinnen und einen positiven Beitrag zum Zusammenwachsen des Konzerns Deutsche Post World Net (DPWN) zu leisten, wurde das Projekt **„Konzernweites Ideenmanagement“** bei der DPWN im Jahre 2003 ins Leben gerufen. Ziel des Projekts ist es, alle geeigneten Tochterunternehmen der DPWN in das Ideenmanagement-Programm zu integrieren. Um dieses Vorhaben realisieren zu können, ist die Entwicklung eines entsprechenden Strategiekonzeptes entscheidend. Bisher hat das Projektteam das territoriale Umsetzungspotenzial analysiert und eine globale Marktselektierung durchgeführt. Die Auswahl der beteiligten Töchter geschah maßgeblich nach deren aktuellen Ideenmanagement-Existenz, deren Motivationsgrad und der Netzstrategie, die vom heimischen Markt ausgeht und zunächst auf Märkten aktiv wird, die mit dem eigenen kulturell, historisch und wirtschaftlich eng verflochten sind. Anschließend werden die absatzpolitischen Instrumente für das Projekt evaluiert. Bei der letztendlichen Umsetzung des Ideenmanagements in der Tochter muss sowohl mit Veränderungs- und Anpassungswiderständen als auch mit Motivationsmangel und kulturellen Konflikten bei allen Beteiligten gerechnet werden. Insgesamt betrachtet sind die Parameter für eine konzernweite Implementierung des Ideenmanagements von außerordentlicher Komplexität aber auch mit einem nachweisbaren Wettbewerbsvorteil verbunden. Der geplante Projektsaldo ist positiv. In Zahlen ausgedrückt, soll ein langfristiger Projektnutzen von 50 Mio. Euro pro Jahr erzielt werden.

Vom Jahr 2003 bis 2005 hat das Projektteam einen wichtigen Grundstein für ein erfolgreiches „Going Global“ des Ideenmanagements gelegt. Im weiteren Projektverlauf sind nun die folgenden Aufgaben zu meistern:

- Erfolgreicher Abschluss der Pilotprojekte DHL Poland und Czech Republic.
- Umsetzung des Ideenmanagement Patenschaftsprogramms.
- Kontinuierliche Kontrolle und Stabilisierung der erreichten Resultate.

1 Einleitung

Das Rad ist schon eine Weile erfunden, das Telefon auch. Während Sie diese Worte lesen, verbringen jeden Tag Tausende von Menschen ihre Arbeitszeit damit, etwas so annähernd Spektakuläres wie das nächste Internet zu erfinden. Hierbei geht es um nichts Geringeres als Innovationen. Innovationen, die das wirtschaftliche Überleben eines jeden Einzelnen, der Unternehmen und letztendlich eines jeden Wirtschaftsstandorts sichern. Kaum ein Thema hat in der Vergangenheit einen so breiten Konsens erzielt. Über alle Parteien hinweg ist man sich einig: Innovationen müssen her – je schneller, desto besser! Jedoch erweist sich die Integration und Institutionalisierung einer offensiven Innovationspolitik in den unternehmerischen Alltag als äußerst komplex. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist abhängig von der Ausgestaltung der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterkompetenz sowie den internen Methoden, Prozessabläufen und Instrumenten. Unternehmen, die eine gezielte Förderung von Innovationen anstreben, müssen ein entsprechendes innerbetriebliches Klima schaffen, in dem sich Kreativität und Ideen frei entfalten können. Eine offene Organisation bietet den notwendigen Freiraum zum Ausprobieren und ist geprägt von Toleranz gegenüber Querdenkern und ungewöhnlichen Ideen, Diversity und Internationalität. Dies sind Prämissen, die naturgemäß einen gewissen Kontrollverlust bedingen, und so ist die Verankerung von Innovationen im Unternehmen in letzter Konsequenz ein Paradoxon:

Einerseits ist eine flexible Steuerung mit den entsprechenden Freiräumen notwendig, um Ideen überhaupt entstehen zu lassen. Anderseits ist beim wirtschaftlichen Handeln immer auch eine zielgerichtete Steuerung des Innovationsprozesses notwendig. Denn die „kreative Spielwiese“ hat letztendlich ihre natürliche Grenze in der Frage nach der realen Wertschöpfung der Ideen. Aufgrund dieses schwierigen Doppelcharakters ist Innovationsmanagement in der Deutschen Post World Net (DPWN) auch Chefsache. Bei der DPWN ist die Förderung von Neuerungen fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dabei wird darauf Wert gelegt, dass die innovationsorientierte Unternehmenskultur keine abstrakte Vorgabe ist, sondern von Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert und entsprechend gelebt wird. Hier sind in erster Linie die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion und als Förderer zur Freisetzung der Mitarbeiterpotenziale gefragt. Von ihnen wird ein erhöhtes Maß an Lern- und Veränderungsbereitschaft im Sinne einer konstruktiven Infragestellung bisheriger Erfolgsfaktoren sowie ein unterstützendes und koordinierendes Führungsverhalten zur Gestaltung eines effektiven Teamgeists verlangt. Ein innovationsorientiertes Führungsverständnis zeichnet sich durch die Förderung von Eigenständigkeit, Mut, Engagement, Dialog- und Lernfähigkeit aus. All diese Maßnahmen zielen auf die systematische Freisetzung von Ideen ab, deren wichtigste Voraussetzung die Fähigkeit zur Kreativität ist. Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Daher zieht sich das

Ideenmanagement durch alle Ebenen und alle Bereiche der Deutschen Post. Kreative Prozessoptimierung durch Ideenmanagement zahlt sich nicht nur in produktnahen Abteilungen wie Zustellung, Vertrieb und Marketing aus, sondern auch in strukturgebenden Bereichen wie Personal und Informationstechnologie. Nur mit Hilfe dieses gemeinsamen, andauernden Strebens um das Optimum zu realisieren, ist es möglich, dass sich ein Unternehmen wie die Deutsche Post über Jahrzehnte erfolgreich am Markt hält.

2 Situationsanalyse für ein konzernweites Ideenmanagement

2.1 Die Deutsche Post World Net (DPWN)

„Die Deutsche Post World Net sieht trotz weltweit schwieriger konjunktureller Lage ihre Zukunft positiv.“ Dieser Satz des Vorstandschefs Dr. Klaus Zumwinkel auf der Bilanzpressekonferenz im Jahre 2004 kann durch Zahlen sehr gut belegt werden. Seit dem Amtsantritt von Klaus Zumwinkel im Jahr 1990 hat die Deutsche Post World Net ihren Umsatz auf 43,2 Mrd. Euro vervierfacht und einen Jahresverlust von 720 Mio. Euro in einen Jahresgewinn von 1,6 Mrd. Euro verwandelt(1). In der Liga der weltweit führenden Logistikdienstleister übt der Konzern jedoch immer wieder den Spagat zwischen Beschäftigungspakt und Sparsamkeitszwang, zwischen Shareholder Value und Dienstleistungsauftrag, zwischen hoch geschraubten Aktionärserwartungen und abgeschraubten Briefkästen. Mittlerweile muss die DPWN diesen Spagat nicht mehr nur auf nationalem Territorium beherrschen; der im Volksmund auch „Gelber Riese“ genannte Konzern ist heute in mehr als 220 Ländern und Territorien vertreten - das ist mehr als Coca Cola oder die UNO aufweisen können. Das Auslandsgeschäft erreicht derzeit einen Anteil von 40 Prozent und soll weiter expandieren. Um die Herausforderungen des Weltmarktes meistern zu können, wird Höchstleistung von den Beschäftigten gefordert(2). Kreative Ideen und Engagement in allen Unternehmensbereichen sind Voraussetzung, um dem Wettbewerb immer eine „Nasenlänge“ voraus zu sein. Beim Mutterkonzern können die Mitarbeiter ihre Ideen aktiv im Ideenmanagement einbringen. Allerdings verfügt der Konzern noch über kein einheitliches Ideenmanagement bzw. in vielen Tochterunternehmen ist es noch nicht eingeführt.

2.2 Projektauftrag

Der Auf- und Ausbau eines konzerweiten Ideenmanagements läuft seit 2003 im Rahmen eines Projekts, welches die Erfolge des Stammhauses auch bei den Töchtern im In- und Ausland sicherstellen soll. Der konkrete Projektauftrag des DPWN Personalvorstands an die Abteilung Ideenmanagement lautet:

Das Ideenmanagement soll

- als Change- und Führungsinstrument in den einzelnen Konzernbereichen verankert werden.
- alle Konzernmitarbeiter verstärkt in den Wertsteigerungsprozess der DPWN einbinden.

(1) Vgl. DPWN Headquarters Investor Relations (Hrsg.) (2005), S. 2.
(2) Vgl. Schulte Döinghaus, U. (2003), S. 8 ff.

2.3 Projektziel

Die konzernweite Einführung des Ideenmanagements soll zusätzliches Ideenpotenzial mobilisieren. Außerdem ist angestrebt, einen Mehrfachnutzen von Ideen durch einen Ideenaustausch zwischen den Beteiligten zu generieren. Als Zielvorgabe bedeutet das:

- 50 Mio. Euro langfristiger Gewinn/Jahr von ca. 163.200 Mitarbeitern (Aug. 05)
- Einhaltung des jährlich zentral vergebenen Ideenmanagement-Budgets.

2.4 Verbesserungsprozesse und Ideenmanagement

Innerhalb des Ideenmanagements sind zwei grundsätzliche Veränderungsformen zu unterscheiden: Innovation und kontinuierliche Verbesserung.

Innovation wird als große Veränderung in Richtung eines technischen Durchbruchs oder als z. B. die Einführung neuer Managementkonzepte definiert. Daneben steht die kontinuierliche Verbesserung, die zentraler Bestandteil der japanischen Kaizen-Philosophie(3) ist. Kai wird übersetzt mit „der fortlaufende Wandel“ und Zen mit „das Gute“ bzw. „zum Besseren“. Somit verfolgt Kaizen kleine Veränderungen, die weniger spektakulär sind, aber stetige Verbesserungen und Erneuerungen bringen.

Für den Begriff „Ideenmanagement“ verwendet man oftmals folgende Synonyme: Betriebliches Vorschlagswesen, Vorgesetztenmodell, Kaizen, Kontinuierliche Verbesserungsprozess-(KVP) Teams oder auch „Total Quality“-Zirkel (TQZ). Bei der Deutschen Post World Net versteht man unter Ideenmanagement(4), dass alle Innovations- und Verbesserungsinstrumente koordiniert sowie einheitlich gelenkt werden. Wesentlicher Bestandteil des Ideenmanagements ist der Verbesserungsvorschlag. Er ist untergliedert durch eine klare Abgrenzung des Ausgangs-(Ist-)Zustands und der Gegenüberstellung eines entsprechenden Verbesserungs-(Soll-)Zustands. Im Kern wird auf den dafür erforderlichen Lösungsweg Bezug genommen. Jeder Verbesserungsvorschlag wird bei der Deutschen Post einer Kategorie zugeordnet: Handelt es sich um eine Idee mit der quantifizierbar Geld oder Zeit gespart bzw. gewonnen werden kann, kommt sie in den so genannten Großen Regelkreis. Ist der Einfall nicht finanziell oder zeitlich quantifizierbar, wird er dem Kleinen Regelkreis zugeordnet.

(3) Das Ziel von Kaizen liegt darin, alle nicht wertschöpfenden Aktivitäten zu vermeiden. Seine Ansatzpunkte sind deshalb die Vermeidung jeglicher Art der drei „Ms“: „Muda“ (Verschwendung), „Muri“ (Überlastung) und „Mura“ (Abweichung). Vgl. Anic, D. (2001), S. 92.

(4) Der Begriff Ideenmanagement wurde 1975 von Spahl eingeführt. Vgl. Anic, D. (2001), S. 224.

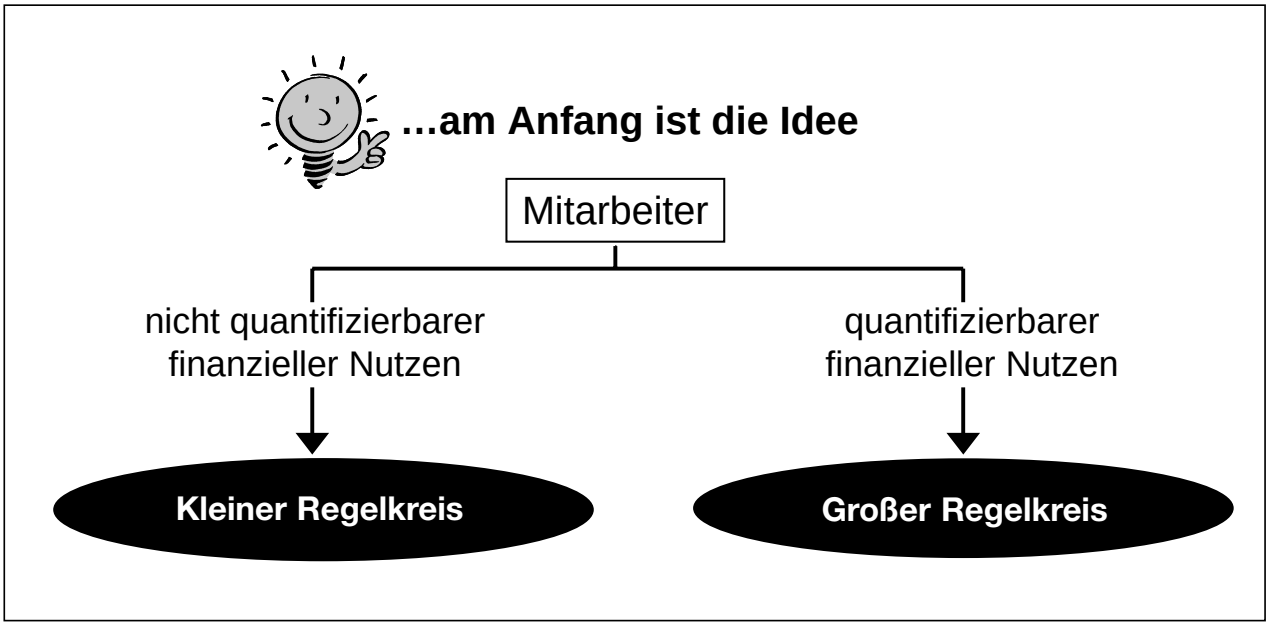


Abbildung 1: IM Aufbau- und Ablaufstruktur

Für jede Idee erhält der „Einreicher“ Punkte. Diese Punkte fließen bei den nicht quantifizierbaren Vorschlägen in eine auf Betriebsebene durchgeführte Tombola. Der Einreicher hat dabei die Chance, mit seinen gesammelten Punkten in der Tombola einen Sachgutschein zu gewinnen. Beim Großen Regelkreis sind die vergebenen Punkte für die Teilnahme an einem so genannten Club der Denker relevant, der mit einer großen Incentive-Veranstaltung gekoppelt ist. Außerdem erhält der Einreicher eine Geldprämie, die vom Nutzen seiner Idee abhängt(5).

2.5 Wirtschaftliche Ergebnisse des Ideenmanagements

Nach dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (dib) betrugen die durch das Ideenmanagement realisierten Einsparungen für die deutschen Unternehmen in 2004 erstmals über 1 Mrd. Euro. Hierbei stammen 74% des Nutzens aus der Industrie und 15% aus dem Dienstleistungsbereich(6).

Bei der DPWN waren es im Jahr 2004 über 106 Mio. Euro von über 136.000 Ideen(7).

(5) Die Prämie beträgt 10 Prozent des Jahres-Nettonutzens des eingereichten Vorschlages.
(6) Vgl. http://www.dib-ev.de.
(7) Interne Kalkulation der Abteilung Ideenmanagement der DPWN in Bonn vom Januar 2004.

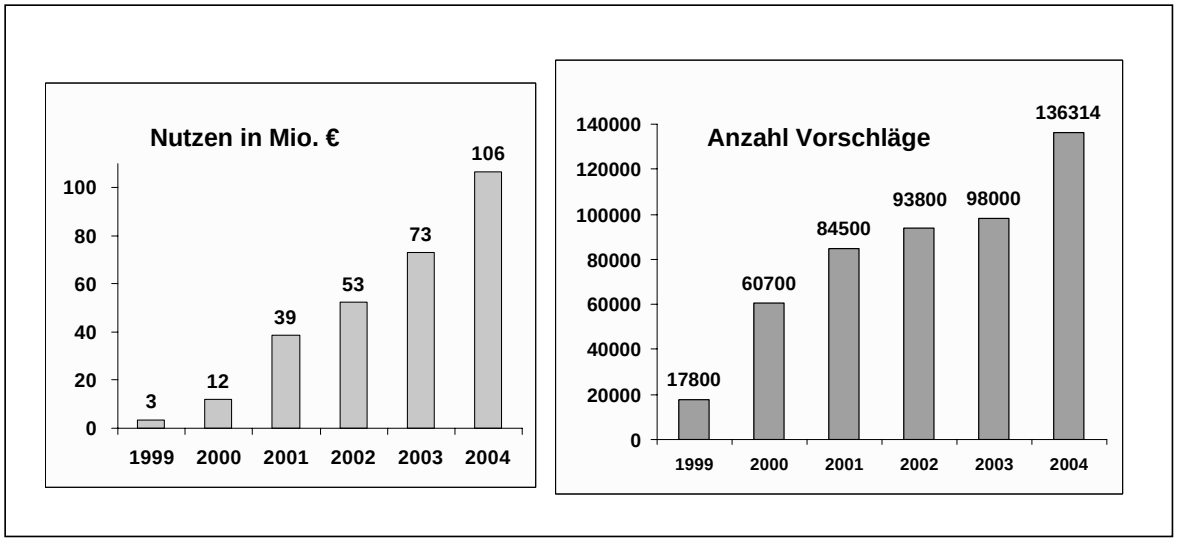


Abbildung 2: IM Ergebniskennzahlen von 1999 – 2004

2.6 Projektorganisation

Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung eines Projekts schafft man mit einer projektausgerichteten Organisationsform(8). Folgende Abbildung gibt einen Überblick der Organisation für das Projekt „Konzernweites Ideenmanagement bei der DPWN“.

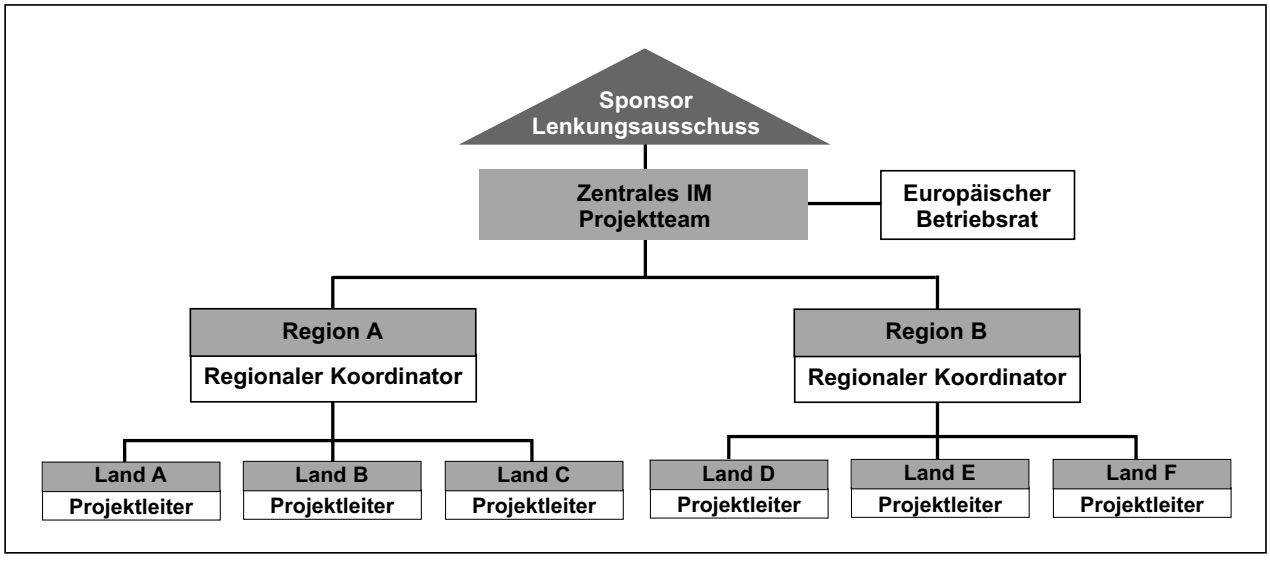


Abbildung 3: Überblick IM Projektorganisation

(8) Vgl. Nagel, K. (Hrsg.) (2003), S. 41.

Das zentrale bzw. globale Projektteam stellt die Abteilung Ideenmanagement in Bonn. Sie untersteht dem Lenkungsausschuss (Steering Committee) und Projektsponsor, dem Personalvorstand der DPWN. Die Einführung des Ideenmanagements in den Posttöchtern wird durch das Projektteam in Zusammenarbeit mit den jeweiligen HR Personaldirektoren und Koordinatoren der fünf DPWN Regionen(9) durchgeführt. Diese wiederum betreuen die einzelnen IM Projektleiter in den Länderorganisationen. Die Geschäftsführung der einzelnen Töchter agiert als Sponsor bei der IM Einführung in ihrer Organisation.

2.7 Projektterminplan

Der Projektterminplan ist das wichtigste Planungsinstrument für den zeitlichen Verlauf des Projektes sowie für die Definition von Verantwortung und Ressourcen der Projektmitglieder an den einzelnen Projektaktivitäten(10).

Konzernweite Ausrichtung des Ideenmanagements		
Zeitrahmen		
Beginn: 01/11/03	**Ende:** 30/12/2008	**Dauer:** 6 Jahre, 2 Monate
Hauptabschnitte		
A) 19 nationale Töchtern	**B)** 32 globale Töchter	

Tabelle 1: Zeitrahmen und Hauptabschnitte des Gesamtprojekts

Der Projektterminplan für die Einführung des Ideenmanagements auf nationaler Ebene ist auf 2,1 Jahre angelegt. In diese Zeit ist allerdings nicht jede der ca. 40 nationalen Posttöchter einbezogen, sondern nur die, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Die Ausrichtung des Ideenmanagements auf globaler Ebene ist für 4,8 Jahre geplant und erfolgt nach Abschluss der nationalen Phase.

(9) Zu den 5 DPWN Regionen zählen Asia/Pacific (A/P), Emerging Markets (EMA), Latin America und Northern America (NAM), Western Europe (WE).
(10) Vgl. Keck, G. (2004), S. 62 ff.

2.8 Ist-Stand

Die Einführung des Ideenmanagements auf nationaler Ebene befindet sich derzeit bei der Mehrheit der 19 ausgewählten Beteiligungen in der Durchführungs- und Abschlussphase. Pilotprojekt war die Einführung des Ideenmanagements bei der Postbank AG, bei der 2004 bereits ein Ideennutzen von 1,9 Mio. Euro erzielt wurde.

Auf globaler Ebene befindet sich das Projekt aktuell in der Entwicklungs- und Testphase. Das zentrale IM Projektteam hat beschlossen, zwei Pilotprojekte mit den Ländern Tschechien und Polen durchzuführen.

2.9 Risiko-/Erfolgsfaktoren

Insgesamt haben sich 10 Hauptrisiken im Rahmen der Analyse heraus kristallisiert. Diese sind in den grauen Rauten im Ursache-Wirkungs-Diagramm zu finden.

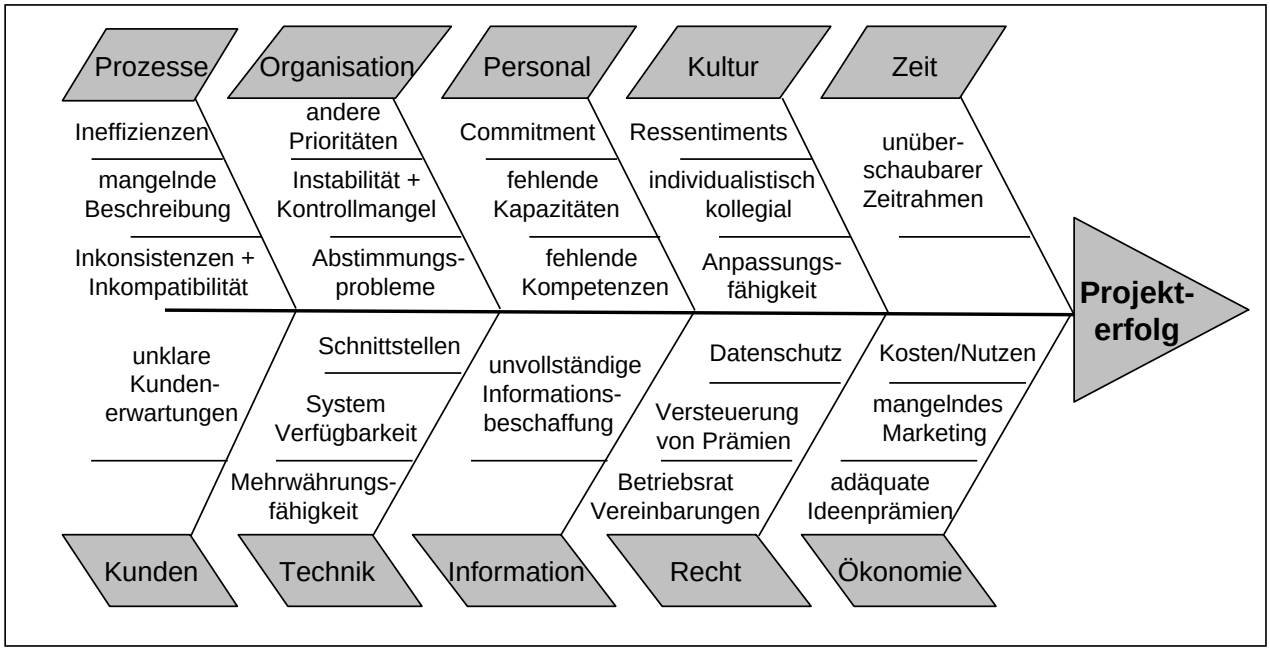


Abbildung 4: Ursache-Wirkungs-Diagramm Projekterfolg

Nach der Identifizierung der Risikofaktoren wurden diese in eine Relevanzmatrix übertragen und mit zwei Faktoren evaluiert:

- Wahrscheinlichkeit des Eintreffens
- Einfluss auf das Projekt

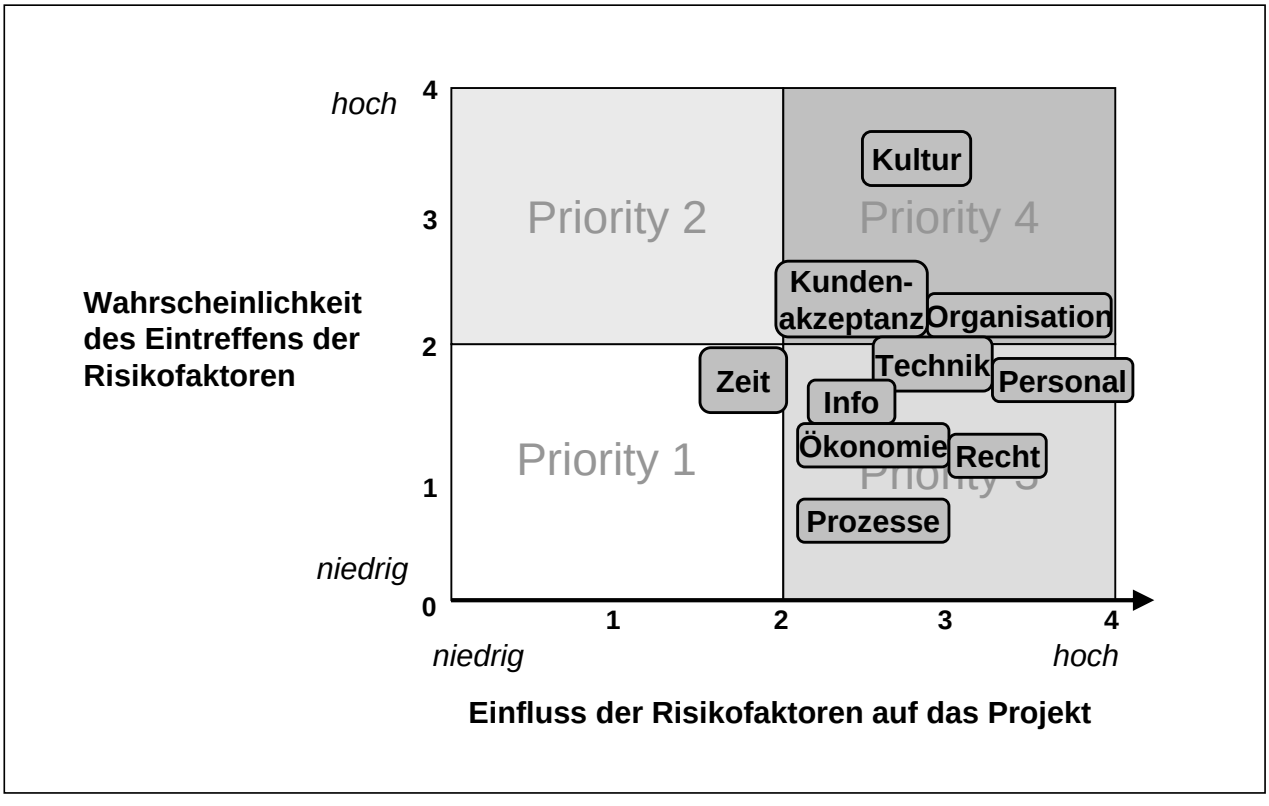


Abbildung 5: Relevanzmatrix Projektrisikofaktoren

Die Matrix zeigt, dass kulturelle Risiken, die Kundenakzeptanz und die organisatorischen Risiken die stärksten erfolgsbeeinflussenden Faktoren für das Projekt darstellen. Diese drei Einflussfaktoren sind durch das Projekt selbst steuerbar und müssen bei der Bearbeitung des Projekts hinreichend berücksichtigt werden. Technische Probleme oder Lieferschwierigkeiten bei der IM Software sind nicht direkt zu beeinflussen, haben aber einen ebenfalls starken Einfluss auf den Projekterfolg. Daher sind auch diese Risiken bedeutsam und müssen durch frühzeitige Maßnahmen in den Auswirkungen eingedämmt werden.

3 Leitfaden für eine erfolgreiche Projektumsetzung

Bei der Strategieentwicklung zur konzernweiten Ausrichtung des Ideenmanagements stehen ausschließlich die globalen Töchter im Fokus der weiteren Betrachtung. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Einführung des Ideenmanagements in den nationalen Töchtern fließen aber mit ein. Für die Implementierungsstrategie sind drei Fragestellungen näher zu analysieren und zu bewerten(11):

- Wie ist das Timing des IM Marktzutritts zu gestalten?
- Nach welchen Kriterien ist die Marktselektierung durchzuführen?
- Welche absatzpolitischen Instrumente (Marketing Mix) sollen eingesetzt werden?

3.1 Timing

Hier hat sich das zentrale IM Projektteam für ein sequenzielles Roll-out entschieden. Bei dieser **Step by Step Strategie** können zwar nicht alle potenziellen Kunden von Anfang an dabei sein und die Gesamtprojektzeit wird somit länger; jedoch ermöglicht diese Vorgehensweise die notwendige Qualität in Form von Unterstützungsleistungen bei der IM Einführung. Die begrenzten Projektressourcen stellen den ausschlaggebenden Faktor dar und lassen nur bei der Step by Step Strategie einen **Qualitätsstandard** zu, der mit den Unternehmensprinzipien vereinbar ist. Daher werden die Unternehmen nach einer noch festzulegenden Reihenfolge priorisiert und sukzessive bearbeitet.

3.2 Marktselektion

Aufgabe der Marktselektion ist es, die unterschiedlichen globalen DPWN Beteiligungen zu segmentieren, um Prioritäten für die sequenzielle Marktbearbeitung setzen zu können(12). Die Kriterien der globalen Marktselektion müssen **weitreichender** sein als die der nationalen, bei der maßgeblich die Beschäftigtenanzahl der Töchter herangezogen wurde. Der globale Markt ist größer und die Kompetenz des zentralen IM Projektteams zum Ideenmanagement begrenzt sich auf die Informations-, Beratungs- und Zustimmungsbefugnis bei den globalen Töchtern. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die IM Marktsegmentierung und die anstehenden Strategiemaßnahmen für die Regionen bzw. Länder, denen die entsprechende Priorität zugeordnet wurde.

(11) Vgl. Wellins, R. (1991), S. 118.
(12) Vgl. Meier, H./Roehr, S.(2004), S. 105.

Priorität	Region *(Land)*	Strategiemaßnahme
1	A/P *(Japan, Hongkong, Malaysia, Taiwan, Korea, China)* EMA *(Russland, Südafrika)* NAM *(U.S.)* WE *(Spanien, Finnland, Norwegen)*	IM Anpassung gem. Corporate IM Guidelines
zw. 1 & 2	WE (Polen, Tschechien)	IM Pilotprojekte
2	A/P *(Singapur, Australien, Neuseeland, Indien, Thailand)* LATAM *(Brasilien, CENAM)* NAM (Kanada) WE *(Schweiz, Benelux, Dänemark, Österreich, Italien, UK & Irland, Frankreich, Schweden, Ungarn, Portugal, Baltikum)*	Überzeugung der Töchter vom Ideenmanagement
3	A/P *(Philippinen, Réunion)* EMA *(Slovenien, Romänien, Slovakai, Zentralafrika, Nigeria & Kenia, Israel)*	IM Informationsweitergabe & Kontakt Aufrechterhaltung
zw. 3 & 4	LATAM *(Mexiko, Southern Cone)*	spätere IM Einführung
4	A/P *(südostasiatische Staaten)* EMA *(südosteurop. Staaten, Türkei, Ukraine, Griechenland, Westafrika, Naher Osten)* LATAM *(Karibik)*	Beteiligungen werden vorläufig nicht berücksichtigt

Tabelle 2: Marktsegmentierung und Strategiemaßnahmen basierend auf einer Zielgruppenmatrix

3.3 Absatzpolitische Instrumente

Die Bearbeitung der einzelnen DPWN Länderbeteiligungen mit dem Ziel ein ganzeinheitliches konzernweites Ideenmanagement zu etablieren, erfordert den Einsatz absatzpolitischer Instrumente, den **Marketing-Mix**(13). Die zur Verfügung stehenden Instrumente werden in vier Dimensionen (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) strukturiert – auch bekannt als die 4 P's des Marketings: **P**roduct,

(13) Vgl. Meier, H./Roehr, S. (2004), S.107.

Price, **P**lace, **P**romotion. Das zentrale IM Projektteam hat den Marketing-Mix den speziellen Projekterfordernissen angepasst. Daher ergeben sich für Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik folgende Inhalte:

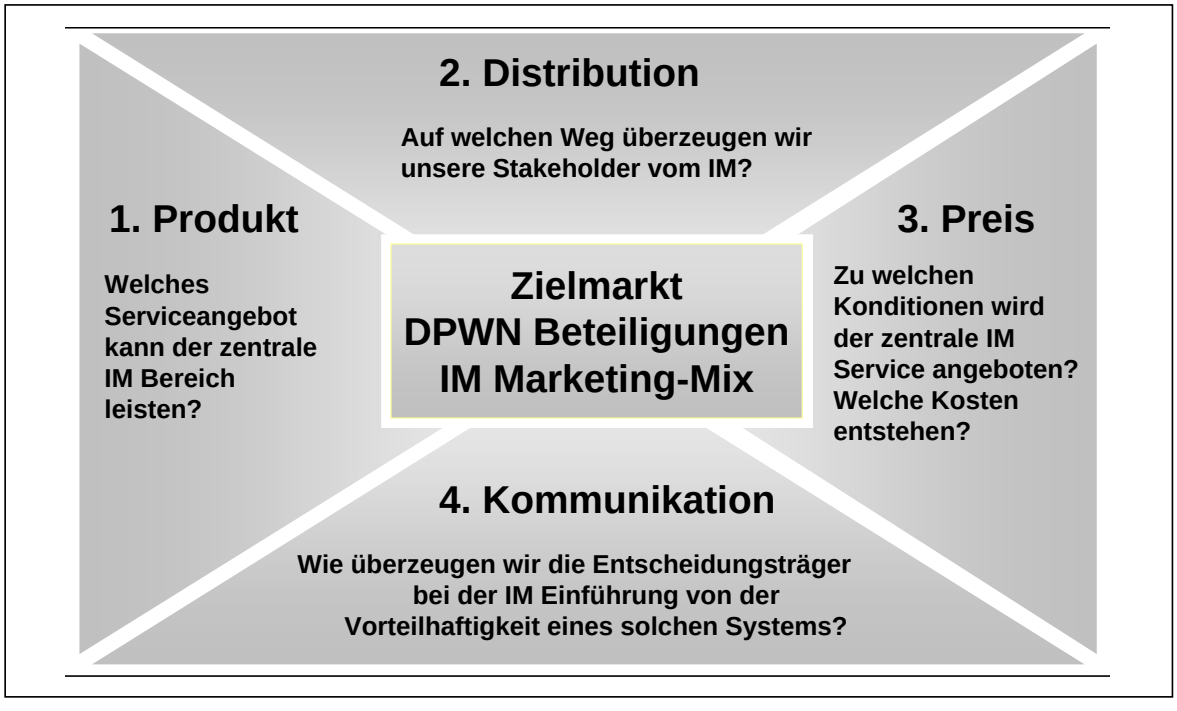


Abbildung 6: IM Marketing-Mix; in Anlehnung an: Woodruff, A. (2005), S. 65 ff

Da das Ideenmanagement stark auf das Engagement seiner Unternehmensmitglieder aufgebaut ist, soll im Folgenden auf die **Kommunikationspolitik** im Rahmen des Marketing-Mix näher eingegangen werden:

A) Ideenmanagement bekannt machen und vermitteln

Die Personaldirektoren und -leiter der globalen Töchter sind durch eine Fragebogenaktion bereits alle von der Existenz eines Ideenmanagements unterrichtet. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass auch die Geschäftsführung der Töchter über das Ideenmanagement nähere Informationen besitzen. Als Entscheidungsträger ist ihnen das Ideenmanagement bekannt zu machen; sie sind von der Vorteilhaftigkeit eines solchen IM Systems zu überzeugen.

Dies kann zum einen mit intern publizierten IM Referenzprojekten, Wirtschaftlichkeitsanalysen und organisationsübergreifenden IM Sonderaktionen erfolgen.

Ein weiteres wichtiges Instrument zur Bekanntmachung und Überzeugung vom Ideenmanagement sind Konzernveranstaltungen, auf denen der zentrale IM Projektmanager präsent ist oder die direkt vom Ideenmanagement(14) ausgehen.

B) Kontakte und Partizipation pflegen

Kontakt zu den Töchtern zu knüpfen ist nicht so schwer, die Adressen und Ansprechpartner liegen vor. Die Geschäftskontakte allerdings zu vertiefen und über einen längeren Zeitraum zu pflegen, gestaltet sich als viel schwieriger.

Hier ist es wichtig, die Gepflogenheiten des Landes, in dem die Tochter ihren Sitz hat, genauer zu kennen(15). Das zeigt dem Geschäftspartner das Interesse an Land und Leuten und schützt nicht selten „vor dem Tritt ins Fettnäpfchen." Hinzu kommt, dass ausländische Tochterunternehmen häufig Vorbehalte gegenüber dem deutschen Kulturkolonialismus und Ethnozentrismus haben(16). Beispielsweise wäre es ziemlich unpassend, wenn das zentrale IM Projektteam der polnischen Tochter vorschläge, am 1. September ein Training über das Ideenmanagement in Polen durchzuführen. Denn zu diesem Datum ist 1939 die Deutsche Wehrmacht in Polen einmarschiert. Vielmehr ist es wichtig, dass sich das zentrale IM Projektteam bei der Implementierung gegenüber den Töchtern mehr als gleichwertiger Partner präsentiert und weniger als übergeordnete Organisation. Entscheidend ist vor allem die Mitbestimmung und Partizipation der Töchter(17).

C) Gemeinsame Wiedererkennungsmerkmale

Um ein gemeinsames Ideenmanagement erfolgreich zu verwirklichen, ist es wichtig, dass alle DPWN Mitarbeiter das Ideenmanagement an jedem Standort wieder erkennen. Durch die Entscheidung, differenzierte IM Servicemodule anzubieten, kann beispielsweise nicht davon ausgegangen werden, dass auch jede Tochter die gleichen Marketingartikel für das Ideenmanagement einsetzt. Um dem konzernweiten Ideenmanagement jedoch eine Identität und Persönlichkeit zu geben, ist ein IM Basislogo innerhalb des Konzerns durchzusetzen. Gefühle und Assoziationen kann man durch einen geeigneten Slogan und ein Maskottchen für das Ideenmanagement

(14) Z. B. der Club der Denker, eine Incentiveveranstaltung, die jährlich für die besten Ideeneinreicher stattfindet.
(15) Vgl. Tokarczuk, O. (2004), S. 5.
(16) Eine Tendenz, andere Völker aus der Sicht der eigenen Nation zu betrachten und die eigenen Sitten und Normen zum Standard aller Beurteilungen zu machen. Vgl. Maletzke, G. (1996), S. 23.
(17) Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004), S. 57.

wecken[18]. Das IM Basismaskottchen der DPWN ist eine aufleuchtende Glühlampe genannt Bubsy.

IM Logo Deutsche Post

Entwurf IM Logo DHL Mexiko

IM Logo Postbank

Abbildung 7: IM Logo mit Slogan

3.4 Pilotprojekte

Im Rahmen der Step by Step Strategie ist zunächst bei DHL Express Tschechien und Polen als Pilotprojekte das Ideenmanagement einzuführen. Die Pilotprojekte sollen es ermöglichen, Komplikationen und Fehler bei der IM Einführung zu identifizieren und zu beheben, die dann von vornherein auf großem Terrain umgangen werden können (Risiko-Präventivmaßnahme). Zudem können die Pilotprojekte als ausländische Referenzbeispiele für die Einführung des Ideenmanagements in den weiteren globalen Töchtern genutzt werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt den geplanten Zeitrahmen für die beiden Piloten.

Pilot IM Einführung	Soll Beginn	Soll Ende
Tschechien	Nov. 04	Aug. 05
Polen	Dez. 04	Sep. 05

Tabelle 3: Zeitplanung Pilotprojektdurchführung

(18) Zimmermann, V. (2001), S. 187. Der Fahrzeughersteller Honda versucht, seine Mitarbeiter zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zu motivieren, indem er in einem Leitspruch mit drei Aktualitätsprinzipien wirbt: „Never stop thinking about the actual situation of actual objects at your actual place of work.“

Der folgende Leitfaden wird zur Einführung des Ideenmanagements angewandt:

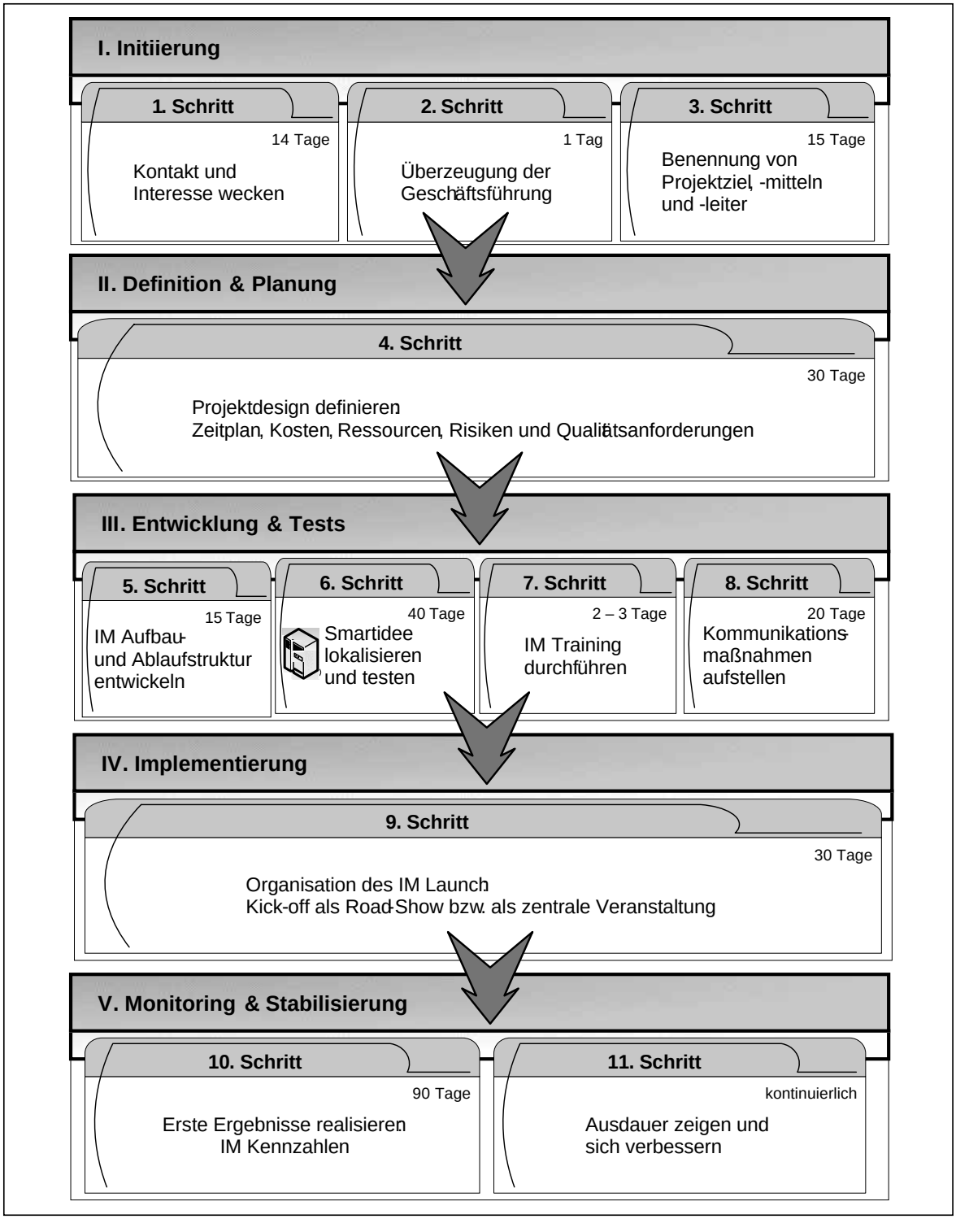


Abbildung 8: Leitfaden zur IM Einführung bei den Pilotprojekten

3.5 Roll-out Etappen

Der Roll-out des Ideenmanagements auf internationaler Ebene soll idealerweise nach der folgenden zeitlichen Auflistung stattfinden. Als Basis diente eine Zielgruppenmatrix, die aufgrund einer Länderevaluierung und Marktselektion entstanden ist.

IM Einführung			IM Anpassung	
Region	**Soll Beginn**	**Soll Ende**	**Soll Beginn**	**Soll Ende**
I. Western Europe (WE)	**Okt. 05**	**Dez. 06**	**Okt. 05**	**Jul. 06**
II. Northern America (NAM)	**Jan. 07**	**Aug. 07**	**Aug. 06**	**Feb. 07**
III. Asia/Pacific (A/P)	**Jan. 07**	**Jun. 08**	**Aug. 06**	**Sep. 07**
IV. Latin America (LATAM)	**Jan. 07**	**Jun. 08**	**Okt. 07**	**Jun. 08**
V. Emerging Markets (EMA)	**Jan. 07**	**Jun. 08**	**Okt. 07**	**Jun. 08**

Tabelle 4: IM Roll-out Etappen (Regionen Ebene)

3.6 Anpassungsmaßnahmen für bestehende IM Systeme

Bei den Töchtern, die bereits eine Form des Ideenmanagements praktizieren, sind Anpassungsmaßnahmen durchzuführen, damit sie mit dem Konzernideenmanagement kompatibel werden. **Die Vorgehensweise** hierfür stellt sich vereinfacht wie folgt dar:

1. Situationsanalyse für das Ideenmanagement der Tochter
   (Prozesse, Aufbau, Beteiligte, Datenverwaltung)
2. IM Vergleich Tochter und Mutter – Gap-Analyse
   (fehlende oder überflüssige IM Systembausteine, Vereinfachungen)
3. Anforderungserfassung für die IM Anpassungsmaßnahmen
4. Ausarbeitung eines Lösungsvorschlags
5. Zustimmung des Lösungsvorschlags von der Geschäftsführung
6. Umsetzung und Monitoring

3.7 Monitoring

Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie, ist es erforderlich, bestimmte **Frühindikatoren** festzulegen, die dazu dienen, auftretende Umsetzungsprobleme frühzeitig zu signalisieren. Diese Frühindikatoren im Projekt „Konzernweites Ideenmanagement“ stellen die gesetzten Meilensteine im Terminplan sowie ermittelte Kennzahlen aus dem Kosten- und Finanzplan dar. Weiterhin kann durch Projekt-Statusberichte kontrolliert werden, ob die Aktivitäten der einzelnen IM Einführungs- bzw. Anpassungsprojekte planungsgemäß verlaufen. Ein Überschreiten der Einzelplanung kann gravierende Auswirkungen auf den Masterplan haben. Es besteht das Risiko, dass eine Kettenreaktion an Projektverzögerungen ausgelöst wird und damit die Strategie nicht in der geplanten Zeit, mit den geplanten Kosten und Kapazitäten umgesetzt werden kann.

Zur Messung der geplanten Ziele des Projekts, der Rentabilität und Handlungsspielräume stehen einige aussagekräftige **Ergebniskennzahlen** zur Verfügung. Als Ergebniskennzahlen dienen:

1. Mindestprojektnutzen
2. Mindestmenge am Ideenmanagement teilnehmenden Mitarbeitern mit dem dazugehörigen Mengenspielraum
3. Mindestnutzen pro Idee mit dem dazugehörigen Nutzenspielraum
4. Return on Project Costs (ROC)

4 Fazit

4.1 Lessons Learned

Die nationale Implementierung des Ideenmanagements und die internationalen Pilotprojekte sind so weit vorangeschritten, dass erste Erfahrungen, so genannte „Lessons Learned“, dokumentiert werden können.

Was verlief bisher sehr gut oder gut?

- Unterstützung vom Personalvorstand, z. B. bei der Fragebogenaktion zum Ideenmanagement oder der großen IM Incentiveveranstaltung „Club der Denker“
- Interesse für das Ideenmanagement bei den Töchtern zu wecken
- Kommunikation mit den Projektleitern
- sukzessiver Einbezug der nationalen Gebietsbetreuer
- Unterstützung von der gesamten zentralen Abteilung Ideenmanagement
- Workshopaufarbeitung und eine direkte Analyse von Verbesserungen

Was verlief bisher nur befriedigend oder schlecht?

- konkrete Durchsetzung der Projektorganisation und richtige Kommunikation der Projektanforderungen vor dem HR Personaldirektor und der Geschäftsführung der jeweiligen Länderorganisation
- beständige Unterstützung und Motivation des Projektleiters der Tochter
- Erstellung lokaler Version der IM Software „smartidee“
- Aufbereitung und Verbreitung von globalen IM Marketingmaterial

Was hat teilweise oder vollständig gefehlt?

- Maßnahmenplan bei Projektverzögerungen
- konsequente Umsetzung einer Projektkontrolle und -dokumentation
- Ressourcen im zentralen Projektteam
- Teamgeist des Projektteams

Empfehlungen für die identifizierten Defizite:

Zukünftig muss der zentrale Projektmanager stärker darauf achten, dass die Projektorganisation und -planung eingehalten wird. Mit den regionalen Direktoren muss der zentrale Projektmanager die benötigte Projektzeit, die Ressourcen und das Budget klar vereinbaren. Bei gravierenden Umsetzungsproblemen darf keine Scheu bestehen, den entsprechenden Lenkungsausschuss zu informieren und um Unterstützung zu bitten. Nur so sind anbahnende Projektverzögerungen effektiv steuerbar. Entsprechende Projektstatusberichte sind hierfür von den IM Projektleiter regelmäßig anzufordern und für den Lenkungsausschuss vom zentralen IM Projektteam zusammen zufassen. Um Transparenz über den IM Ablaufprozess in sich selbst zu schaffen, ist es ratsam, zusammen mit der Tochter Workflowdiagramme für deren Ideenmanagement anzufertigen. Für die technischen Projektaspekte ist es in Zukunft wichtig, die bestehenden Voraussetzungen der Tochter gründlicher zu analysieren. Hält der IM Softwareentwickler Projekttermine durch Eigenverschulden nicht ein, muss er mit Sanktionen rechnen. Ein weiterer entscheidener Punkt für die erfolgreiche Projektumsetzung ist die richtige Motivation und das gegenseitige Vertrauen der Projektmitglieder. Die Aufgabe des Projektmanager ist es, seinem Team die genaue Zielstellung des Projektes darzustellen. Jedes Mitglied muss seine Rolle im Team richtig verstehen. Neben der „normalen“ Zielmessung sind hierfür vertrauensbildene Teambildungsaktivitäten langfristig eine gute Investition. „Only people who trust one another will inevitably produce more.“ [Professors Sirkka Jarvenpaa, University of Texas][(19)].

4.2 Partners of Tomorrow

Um dem „Going Global“ des Ideenmanagement eine Eigendynamik zu verleihen, könnten im weiteren Projektverlauf Ideenmanagement-Patenschaften gebildet werden.

4.2.1 Was ist eine Ideenmanagement-Patenschaft?

Die Ideenmanagement-Patenschaft ist eine enge Zusammenarbeit zwischen einer geeigneten DPWN Organisation, die bereits ein qualifiziertes Ideenmanagement praktiziert (Patengeber) und einer anderen, deren Ideenmanagement noch im Aufbau ist (Patennehmer). Es ist also ein bilateraler Ansatz mit einer Patengebertochter und einer Patennehmertochter. Durch die fachliche Unterstützung der Patengeber-

(19) Wardell, C. (1998), S. 4.

tochter soll es zur erfolgreichen Ideenmanagement Einführung bei der Patennehmertochter kommen. Nachdem der Patennehmer auf dem selben Sachstand ist wie der Patengeber, geht die Patenschaft in eine Partnerschaft über, d. h. die „Partnerschaft folgt der Patenschaft“.

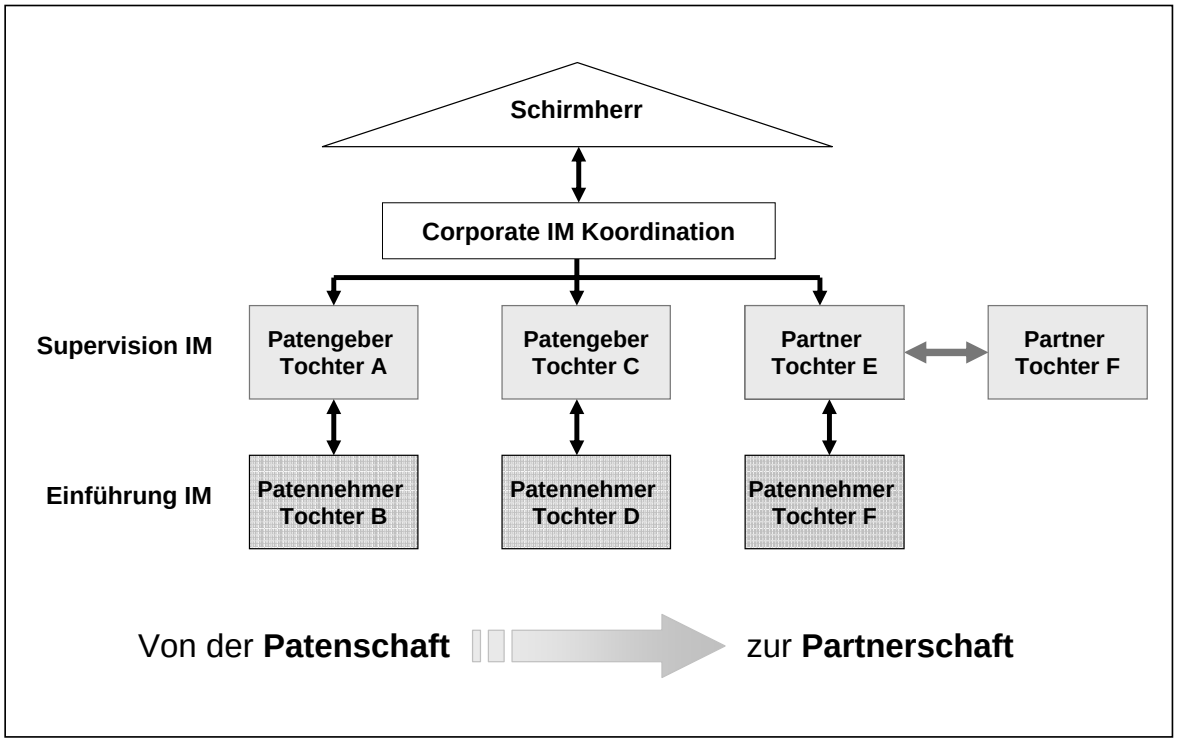


Abbildung 9: Organisation IM Patenschaftsprogramm

Das Konzept „Partnerschaft folgt der Patenschaft” stellt einen weiterführenden Lösungsansatz über die normale Projektorganisation hinaus dar.

Es kommen zwei Kriterien für die Auswahl der Patenschaftspartner in Betracht:

1. Existenzstatus eines Ideenmanagements in der Tochter
2. und deren unternehmenspolitische, kulturelle und regionale Nähe.

Beispiele von IM Patenschaften innerhalb der DHL Töchter könnten sein:

- DHL E Polen mit DHL E Weißrussland
- DHL E Tschechien mit DHL E Slowakei
- DHL E Singapur mit DHL E Australien
- DHL E Finnland mit DHL E Schweden
- DHL E Hongkong mit DHL E China
- DHL Spanien mit DHL Argentinen
- DHL Portugal mit DHL Brasilien
- DHL USA mit DHL Mexico

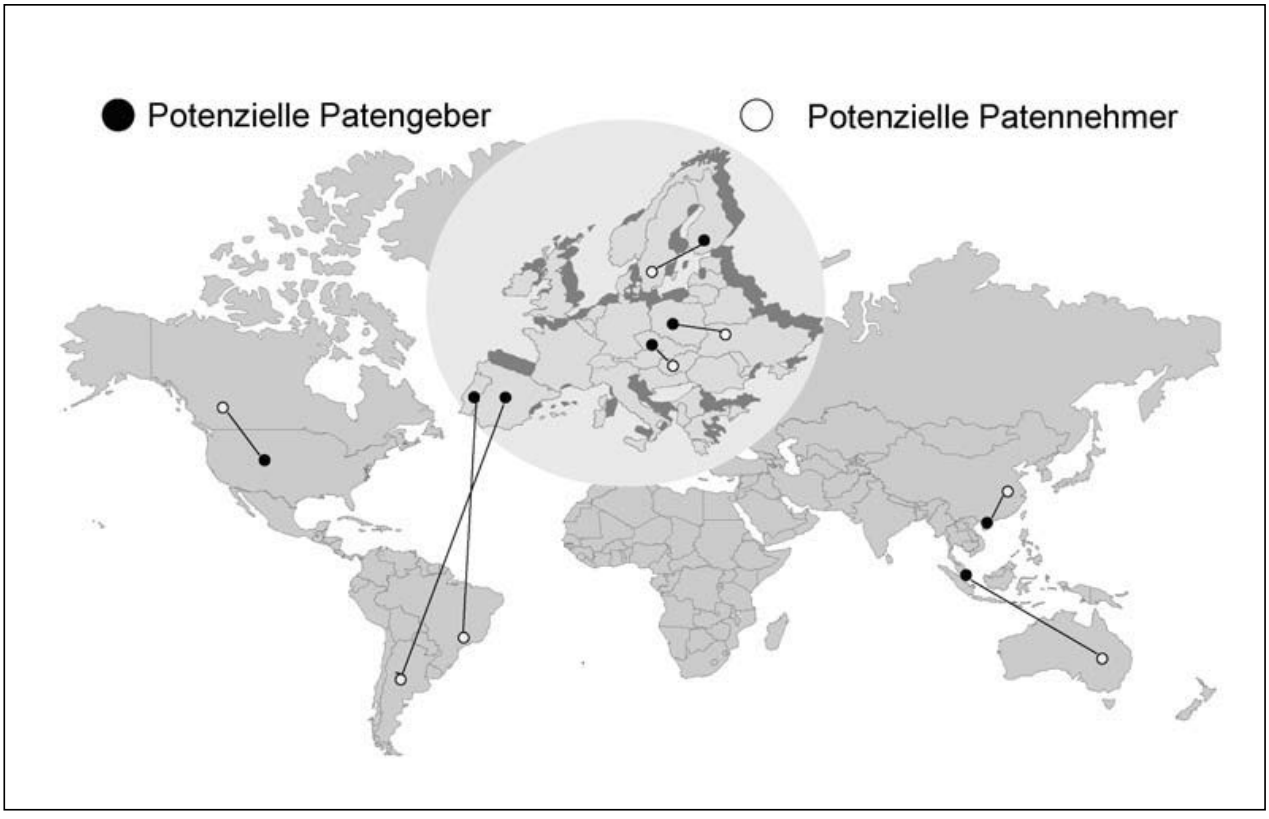


Abbildung 10: IM Patenschaftsbeispiele

4.2.2 Chancen und Risiken

Die Chancen und Risiken eines solchen Modells zur konzernweiten Expansion des Ideenmanagements sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Chancen

- Einsparung massiver zentraler Ressourcen
- direkter Einbezug aller interessierten Töchter
- Option zur Erweiterung der Patenschaft auch auf andere Konzernabteilungen
- Ideenaustausch zwischen Paten (Weiterentwicklung und Mehrfachnutzung)
- Impuls zur eigenen Systemverbesserung

Risiken

- Kontrolldefizit
- Abstimmungsprobleme
- Aktives Engagement der teilnehmenden Töchter

Präventivmaßnahmen

- Kontrollmechanismus mit intensivem Tracking
- gezielte Incentivevergabe für Patenschaftserfolge

Abbildung 11: Chancen & Risiken „IM Patenschaftsprogramm“

Gesamtbewertung: Bei der Abwägung der Vor- und Nachteile des Programms zeigt sich eine Mehrzahl an Vorteilen. Daher sollte im weiteren Projektverlauf das vorgeschlagene Patenschaftsprogramm als Expansionsmodell für ein konzernweites Ideenmanagement eingesetzt werden. Ein entscheidender Vorteil für die Durchführung des Patenschaftsprogramms ist die Möglichkeit die konzernweite Ausrichtung des Ideenmanagements zu beschleunigen, ohne dafür massiv zentrale Ressourcen einsetzen zu müssen. Außerdem bietet sich so ein Weg, jeder Tochter, die an einem IM Aufbau interessiert ist, Unterstützung zu geben. Denn die begrenzten Projektressourcen der Zentrale können durch die zusätzlich bereit gestellten Kapazitäten des Paten ergänzt werden. Ein weiterer Vorteil des Programms liegt in der Möglichkeit, die Patenschaften neben dem Ideenmanagement auch auf andere Unternehmensabteilungen wie Diversity, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitspolitik zu erweitern. Weiterhin eröffnet das Programm die Chance, Ideen zwischen den Paten auszutauschen. Damit kann sowohl eine Weiterentwicklung als

auch eine Mehrfachnutzung von Mitarbeiterideen gefördert werden. Nicht zuletzt bietet das Programm für die Paten die Möglichkeit ihre eigenen IM Systeme zu optimieren. Hierbei können auch wertvolle Verbesserungsimpulse für das konzernweite Ideenmanagement entstehen.

Die Risiken des Patenschaftsprogramms liegen vor allem im Kontrolldefizit des zentralen IM Projektteams und in den Abstimmungsproblemen zwischen den Beteiligten. Bisher steuert und kontrolliert maßgeblich das zentrale IM Projektteam die IM Einführung bzw. Anpassung in der Tochter. Beim Patenschaftsprogramm übernimmt diese leitende Verantwortung eine Patentochter. Damit aber das zentrale IM Projektteam nicht die Kontrolle über die einzelnen Patenschaftsprojekte verliert, ist als Präventivmaßnahme ein Kontrollmechanismus aufzubauen, in welchem ein intensives Tracking integriert ist. Außerdem muss sichergestellt sein, dass die Motivation unter den Paten bei der IM Einführung bzw. Anpassung nicht nachlässt. Hierfür sind von der Zentrale gezielte Incentives für die Patenschaftserfolge zu vergeben.

4.2.3 Vorgehensweise – Aktionsplan

Um ein IM Patenschaftsprogramm erfolreich durchzuführen, sind vier entscheidende Schritte notwendig:

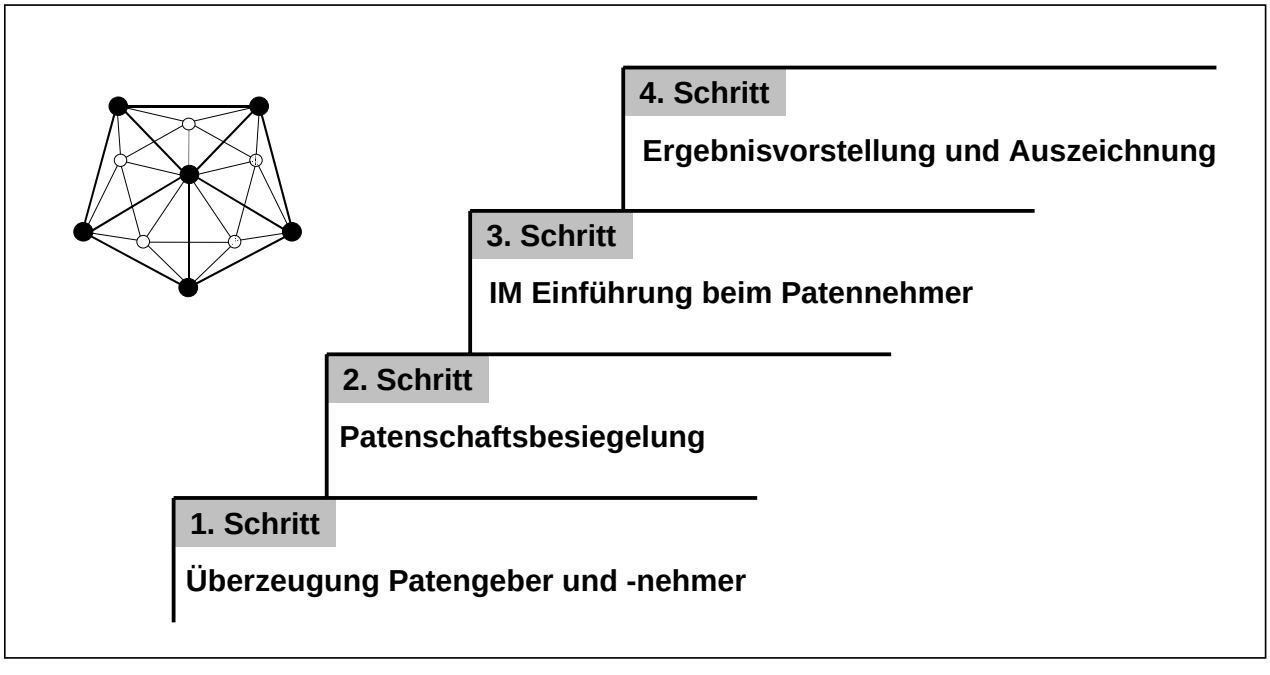


Abbildung 12: Aktionsplan Patenschaftsprogramm

Im ersten Schritt der Umsetzung geht es darum, die Patengeber und -nehmer von ihren Vorteilen bei der Programmteilnahme zu überzeugen.

Im zweiten Schritt ist die Übereinkunft der Patenorganisationen feierlich zu besiegeln, z. B. mit einer Urkunde.

Der dritte Schritt beinhaltet die tatsächliche Ideenmanagement Einführung beim Patennehmer. Dafür wird ein unterstützender Leitfaden vorgegeben.

Im vierten Schritt schliesslich ist das Ergebnis von den Projektteammitgliedern aus beiden Patentöchtern zu bewerten. Das Ergebnis ist den Geschäftsführern der Patentöchter und dem zentralen IM Projektmanager vorzustellen. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit sind die Partner dann vom Projektsponsor auszuzeichnen. Das Programm schließt ab mit dem Übergang der Paten in gleichberechtigte Partner, so genannte „Partners of Tomorrow“.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: IM Aufbau- und Ablaufstruktur 182
Abb. 2: IM Ergebniskennzahlen von 1999 – 2004 183
Abb. 3: Überblick IM Projektorganisation 183
Abb. 4: Ursache-Wirkungs-Diagramm Projekterfolg 185
Abb. 5: Relevanzmatrix Projektrisikofaktoren 186
Abb. 6: IM Marketing-Mix 189
Abb. 7: IM Logo mit Slogan 191
Abb. 8: Leitfaden zur IM Einführung bei den Pilotprojekten 192
Abb. 9: Organisation IM Patenschaftsprogramm 197
Abb. 10: IM Patenschaftsbeispiele 198
Abb. 11: Chancen & Risiken „IM Patenschaftsprogramm“ 199
Abb. 12: Aktionsplan Patenschaftsprogramm 200

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zeitrahmen und Hauptabschnitte des Gesamtprojekts 184
Tab. 2: Marktsegmentierung und Strategiemaßnahmen 188
Tab. 3: Zeitplanung Pilotprojektdurchführung 191
Tab. 4: IM Roll-out Etappen (Regionen Ebene) 193

Literaturverzeichnis

Anic, Denis (2001). Ideenmanagement – Erfolgskriterien des Betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht, Baden-Baden 2001.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004). Erfolg im Auslandsgeschäft: Weltweit aktiv, Berlin 2004.

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (dib) (Hrsg.) (2005). dib-Report 2004 Ideenmanagement/BVW in Deutschland, http://www.dib-ev.de (download 19.04.2005)

DPWN Headquarters Investor Relations (Hrsg.) (2005). Think Globally, Act Locally – Deutsche Post World Net Annual Report 2004, Bonn 2005.

Hofstede, Geert (2001). Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Auflage, München 2001.

Keck, Gerhard (2004). Steinbeis-Hochschule Seminarunterlagen „Projektmanagement“, Stuttgart 2004.

Nagel, Kurt (Hrsg.) (2003). Praktische Unternehmensführung 2: Projektmanagement 5., 47. Nachlieferung, Landsberg/Lech 2003.

Meier, Harald/Roehr, Siegmar (2004). Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin 2004.

Schulte Döinghaus, Uli (2003). Post Modern – Von der Behörde zum Weltkonzern, Heidelberg 2003.

Tokarczuk, Oliga (2004). Kleine Polenkunde, in Die Zeit, o. Jg. (2004), Heft. 17, S. 5.

Wardell, Charles: (1998). The Art of Managing Vitual Teams: Eight Key Lessons, in: Harvard Management Magazin, o. Jg. (1998), Heft 11, S. 4 f.

Wellins, Richard S. (1991). Empowered Teams – Creating self-directed work groups, quality, productivity and participation, 5. Auflage, San Francisco 1991.

Zimmermann, Volker (2004). Zündende Ideen für ein Vorschlagswesen auf neuen Wegen, in: BVW-Ideenmanagement: Vorschlagswesen für Wirtschaft und Verwaltung, 27. Jg. (2004), Heft 04, S. 184–187.

Weiterführende Literatur

Bentley, Colin (2005). Practical PRINCE 2, London 2005.

Bismarck, Wolf-Bertram von (2000). Das Vorschlagswesen – Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, München und Mering 2000.

Etienne, Michèle/Thom, Norbert (1997). Betriebliches Vorschlagswesen: Vom klassischen Modell zum modernen Ideen-Management. in: WISU, das Wirtschaftsstudium, 26. Jg., Nr. 06, 01/06/1997, S. 564 – 570.

Faix, Werner G. u. a. (2003). Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Industrie- und Handelskammer und Steinbeis-Hochschule Berlin (Hrsg.), Stuttgart 2003.

Frank, Sergey (2004). Die Tschechen - Den Deutschen nah, in: Auslandskurier, o. Jg. (2004), Heft 1–2, S. 18–19.

Frey, Dieter/Schulz-Hardt, Stefan (2000). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement: zum Problem der Änderungen der Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen 2000.

Holtbrügge, Dirk/Welge, Martin K. (2003). Internationales Management -Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2003.

Institut für Konjunktur und Preise des Außenhandels (Instytut Konjunktur i Cen Handlu Zagranicznego) (Hrsg.) (2004). POLEN – Ihr Geschäftspartner, http://www.ikchz.warszawa.pl (download 28.04.2005)

Janes, Alfred et al. (2001). Transformations-Management, Wien 2001.

Japan Human Relations Association (Hrsg.) (1997). Kaizen Teian 2: Guiding Continuous Improvement Through Employee Suggestions, Portland 1997.

Japan Human Relations Assoc. (Hrsg.) (1997). Kaizen Teian 1: Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions, Portland 1997.

Kapeller, Wolfgang (2000). Erfolg als Global-Player, in: Praxis Internationales Marketing, o. Jg. (2000),Heft 5, S. 20–24.

Koch, Jörg (2004). Marktforschung, 4. Auflage, Oldenburg 2004.

Konzernkommunikation DPWN (Hrsg.) (2002). Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) Ideenmanagement, Bonn 2002.

Konzernkommunikation DPWN (Hrsg.) (2003). Konzernrichtlinien: IBZED-Code, Bonn 2003.

Maschke, Manfred J. (2002). Finanzanalyse und Finanzplanung, München 2002.

Meier, Bernd (1999). Qualitäts- und Ideenmanagement als Wettbewerbsfaktoren, Köln 1999.

Neubeiser, Andreas (1998). Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, München 1998.

Organisation for Economic Co-operation and Development (Hrsg.) (2005). OECD Factbook 2005: Economic, Environmental and Social Statistics, http://www.oecd.org (download 19.04.2005)

O.V. (2004). Tschechien – aussichtsreicher Beitrittkandidat, in POSTFORUM, o. Jg. (2004), Heft 4, S. 3.

Perlitz, Manfred (2004). Internationales Management, Stuttgart 2004.

Sander, Bernie (1999). Ein Wak-up Call für Ideenmanager, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1999.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (Hrsg.) (2004). Fallstudien zum Internationalen Management, Wiesbaden 2004.

Abkürzungsverzeichnis

A/P	Asia/Pacific
CoIn	Corporate Intranet
DPWN	Deutsche Post World Net
EMA	Emerging Markets
E	Express (eine der 7 Divisionen der DPWN)
FK	Führungskraft
FTE	Full Time Employees
GF	Geschäftsführung
HR	Human Resources
HRD	Human Resources Development
IM	Ideenmanagement
KBV	Konzernbetriebsvereinbarung
LATAM	Latin America
M & A	Merger & Acquistions
MA	Mitarbeiter
Mio.	Millionen
MT	Mann Tage (Arbeitstage pro Mitarbeiter)
NAM	Northern America
PEST	political, economic, social, technical criteria
PRINCE	Projects in Controlled Environments
UNO	United Nations Organization
WE	Western Europe
w/o	without

V. Unternehmens-strategien für Wachstum

Dipl.-Sportwissenschaftlerin
Dr. phil. Sina Schlickum, MBA

Entwicklung und Implementierung einer Unternehmens-strategie

bei FREUNDE Eventlogistik GmbH

Inhalt

Summary 211

1 Einleitung 212

2 Die Ausgangssituation - die junge FREUNDE Eventlogistik GmbH 214
2.1 Die Kunden und Projekte - Portfolioanalyse 214
2.2 Das Ziel – die Einführung von Unternehmenszielen 215

3 Zum strategischen Management im Unternehmen 219
3.1 Zur Vision, Mission und strategischen Optionen 219
3.2 Strategische Analysen auf dem Weg zur Zielerreichung 221
3.2.1 Die generellen Erfolgsfaktoren – Erfolgsfaktorenmatrix 221
3.2.2 Die SWOT-Analyse 223
3.2.3 Die spezifischen Erfolgsfaktoren – Strategische Organisationsanalyse 225
3.3 Eventevaluation – innovative Dienstleistung zur Schließung der Auftragslücke 229

4 Schlussfolgerung und Ausblick 232

Anhang 235
Abbildungsverzeichnis 235
Tabellenverzeichnis 235
Literaturverzeichnis 235
Darstellung: Präspektive Beschreibung des Reifegrades 237

Summary

FREUNDE Eventlogistik GmbH wurde im Jahr 2000 gegründet und ist eine Eventmarketing-Agentur mit dem Schwerpunkt Eventlogistik. Ideen, die bei den Unternehmen oder in der Agentur entwickelt werden, lässt die Agentur preiswert, professionell und zielgerichtet Realität werden. Wir sind ein junges Unternehmen, das viele Disziplinen des Eventmarketings [Wöhe 1990] beherrscht, sozusagen in jeglicher Form zu jeder Jahreszeit. Unser Motto lautet: „Schöne Erlebnisse verbinden die Menschen". Die Referenzliste besteht aus Kunden mit bekannten Namen und die Liste erfolgreich abgewickelter Events liest sich beeindruckend.

Die Events sind aber sehr oft einmalige Projekte, wodurch sich teilweise große Schwankungen in der Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen innerhalb der Agentur ergeben. Fast schon traditionell bestehen im vierten Quartal freie Kapazitäten. Um diese jahreszeitlich bedingte Lücke im „Auslastungskalender" zu schließen, wurden die empirisch gestützten Eventevaluationen eingeführt. Allerdings kann eine alleinige Einführung neuer Dienstleistungen nicht zur Schließung der bestehenden Auftragslücke führen. Zunächst müssen Unternehmensziele, einhergehend mit einer richtungsweisenden Strategie, implementiert werden.

Mit dem Slogan „Alles Denkbare ist auch machbar" [Albert Einstein] existierte lediglich eine Art Leitsatz, aber keine schriftlich fixierte und kommunizierte Unternehmensvision, -mission und geschweige -strategie, die auf Unternehmensziele ausgerichtet sind. Die nachfolgend vorgestellten und durchgeführten Strategiefindungsmethoden – mit den Instrumenten der Zielexplikation, der generellen Erfolgsfaktorenmatrix, der SWOT-Analyse und der strategischen Organisationsanalyse – dienten unter Betrachtung der Risiken aus der Kunden- und Projektstruktur der Entwicklung und Implementierung einer richtungsweisenden Unternehmensstrategie.

1 Einleitung

„Freunde werden – Freunde sein – Freunde bleiben“ dies ist nach dem Verständnis der Agentur der Kern des Event-Marketings. Unser Unternehmen wird stark von der Projektmanagementkultur geprägt, da die von uns angebotenen Dienstleistungen fast ausschließlich projektbezogen sind. Die hohe Transparenz innerhalb der Projektanforderungen und die offene Kommunikationskultur im Unternehmen bieten allen Beteiligten die Möglichkeit, mit Kreativität auf die Gestaltung der Projekte Einfluss zu nehmen. Durch die kleine Unternehmenseinheit (derzeit sieben Festangestellte) wird von jedem Einzelnen hohes Engagement und Flexibilität erwartet. Die flache Hierarchie in Verbindung mit einem breiten Auftragsspektrum gewährleistet gleichzeitig jedoch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum und bietet damit sehr gute individuelle Entfaltungsmöglichkeiten. Zur Umsetzung größerer Projekte werden die Teams durch externe, so genannte freie Mitarbeiter verstärkt.

Die Einstellung „Freunde werden – Freunde sein – Freunde bleiben“ wird mit aller Seriosität auch in den Kundenbeziehungen umgesetzt. Die Zielgruppe der Kunden soll bei „ihren“ Veranstaltungen tolle Emotionen erleben und wunderbare Erinnerungen mitnehmen. Unser Dienstleistungsportfolio beinhaltet:

- Sport-/ Kulturevents:
  Veranstaltungskonzepte, Logistik, Sponsorship, Eventevaluationen
- Produktevents:
  Roadshows, Messebau, Messelogistik, Produktpräsentationen, Kundenveranstaltungen, Verkaufsförderung, Cross-Marketing
- Firmenevents:
  Neueröffnungen, Firmenjubiläen, Mitarbeiterveranstaltungen, Incentives, Workshops, Gesundheitsprogramme, Außendienst- und Händlerveranstaltungen.

Die Liste erfolgreich abgewickelter Events liest sich beeindruckend: Tour de Ländle; Ehrmann Inlinetour; Kinderfest, Eröffnung des Luftfrachtzentrums und des Terminal 3 am Flughafen Stuttgart; Salomon Messeauftritte bei der ISPO Winter/Sommer in München sowie bei der OutDoor in Friedrichshafen; Salomon Apparel Modenschau und Roadshow; Salomon Meeting Point bei der Ski WM 2001 in St. Anton am Arlberg; Kick-off für die Salomon Station in Sölden, etc..

Leider klafft vor allem im vierten Quartal eines Jahres eine Lücke im Veranstaltungskalender und damit im Umsatzbarometer des Unternehmens. Die darin begründete Hauptproblematik der Agentur liegt in einer gleichmäßigen Auslastung v. a. der personellen Ressourcen. Entsprechend groß ist die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter, wenn sich mehrere Projekte zeitlich überschneiden. Auf der anderen Seite lohnt es

sich nicht, Personal vorzuhalten und in projektschwachen Phasen unausgelastet zu sein. Die Personalkosten sind mit einem Anteil von über 50% der größte Kostenfaktor der Agentur als reinem Dienstleistungsunternehmen. Die kurzfristige und flexible Lösung sind dann oft freie Mitarbeiter.

Eine strategisch ausgerichtete Auftragsakquise zur Schließung der Auftragslücke ist trotz der neuen Dienstleistungen unabdingbar und zielführend zugleich. Bisher wurden Aufträge angenommen ohne groß dafür zu werben und der Umsatz stieg von Jahr zu Jahr. Da eine Umsatzstagnation in Anbetracht der derzeitigen wirtschaftlichen Lage jederzeit auch uns treffen kann, wurde dem Thema Strategie und damit die Schärfung des Blickes für das Unternehmensziel nun mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

2 Ausgangssituation – die junge FREUNDE Eventlogistik GmbH

2.1 Die Kunden und Projekte – Portfolioanalyse

Die Anzahl der Aufträge und damit der Umsatz nahmen trotz schwieriger Wirtschaftslage und gesättigtem Markt innerhalb der Eventbranche überproportional zu. Der Umsatz steigerte sich vom Gründungsjahr 2000 bis zum Geschäftsjahr 2004 um 300%. Darin liegt der Einstellungsbedarf an neuen Mitarbeitern begründet. Angefangen hat die Agentur mit einem Projekt, der Tour de Ländle, welches mit drei Personen im Vorfeld und freien Eventmitarbeitern während der Veranstaltung bewerkstelligt wurde.

Die Tour de Ländle ist Umsatzbasis eines jeden Geschäftsjahres. Nach der Portfolioanalyse der Boston Consulting Group die klassische Cash Cow im Unternehmen. Ein weiteres Projekt, Dauerbrenner und Cash Cow der Agentur, ist das jährliche Kinderfest am Flughafen Stuttgart mit ca. 25.000 Gästen. Die umsatzstärksten Projekte und somit Stars werden inzwischen mit der Marke Salomon abgewickelt. Bei den verschiedenen Messeauftritten werden die von uns entwickelten Messebausysteme eingesetzt und so versucht, den Kunden längerfristig an unser Unternehmen zu binden.

Insgesamt sieht unser Dienstleistungsportfolio somit sehr ausgeglichen aus. Poor Dogs können wir derzeit nicht aufweisen. Dies liegt allerdings auch daran, dass wir von groben Fehlkalkulationen bisher verschont blieben und viele Projekte nur einmalig durchgeführt werden, wie z. B. die Eröffnung von Terminal 3 am Flughafen Stuttgart. So ein Terminal wird eben nur alle zehn Jahre neu gebaut und dadurch Eventbedarf geschaffen. Weiterhin wird auch längst nicht aus jedem Angebot, jeder Ideenskizze oder Konzept ein Auftrag. So haben wir kürzlich ein Konzept für die Landesgartenschau 2006 in Heidenheim entwickelt und ein Vermarktungskonzept für die Seminarräumlichkeiten im Haus des Sports Stuttgarts – bisher ohne konkreten Erfolg. Die kürzlich gewonnenen Aufträge der Robert Bosch GmbH (Elektrowerkzeuge) für die Durchführung von Händlerbörsen und Messen sind neue, interessante Herausforderungen (Question Mark).

Als eine Maßnahme zum Ausgleich der Lücke im vierten Quartal sollte das im Jahr 2002 ins Leben gerufene Projekt Ehrmann Inlinetour (seit 2005 zur AOK-Inlinetour umbenannt) dienen. Die Agentur trat hier bisher selbst als Veranstalter auf. Der guten Kapazitätenauslastung in Zusammenhang mit der Vorbereitung des Events standen jedoch gewisse Erfolgsrisiken, nicht zuletzt aufgrund der erst vierten Auflage sowie der hohen Abhängigkeit von den Wetterbedingungen, gegenüber. Obwohl der break even mit diesem Projekt nicht erreicht wurde (Question Mark), haben wir daran festgehalten. Mit Erfolg, denn seit 2006 ist nun die AOK Baden-Württemberg Veranstalter und wir erhalten für die Organisation ein Honorar.

Als weiteres Geschäftsfeld zum Ausgleich der negativen Beschäftigungsschwankungen sollen die von mir initiierten Eventevaluationen etabliert werden. Eine Eventevaluation kann aufzeigen, ob Eventmarketing erfolgreich ist. Sie dient der Erfolgskontrolle des Kommunikationsinstruments Eventmarketing, um Events nicht zum Selbstzweck eines schönen Festes wegen zu veranstalten. Eventevaluationen verfolgen das Ziel, die jeweilige Zielgruppe eines Events zu beschreiben, den Veranstalter eines Events über die Wirkung seiner Werbekampagne zu informieren und mögliche Inhalte für weitere Maßnahmen aufzuzeigen. Dieses Vorhaben lief gut an und der Projektplan konnte im Laufe der zwei Jahre gut umgesetzt werden.

2.2 Das Ziel – die Einführung von Unternehmenszielen

Bisher führten lediglich die beiden Geschäftsführer von FREUNDE Eventlogistik GmbH einmal im Jahr ein Strategiemeeting durch. Dabei ging es um die Vergangenheitsaufarbeitung bzw. um kurzfristige Zielsetzungen. Auch Änderungen in der Ablauforganisation oder im Personalbereich wurden dort besprochen. Ein schriftliches Strategiepapier, wie es lediglich 8% der Kleinen und Mittelständischen Unternehmen in Deutschland pflegen, wurde dabei nicht fixiert und Ergebnisse flossen nur spärlich an die Mitarbeiter weiter. Klar und deutlich kommunizierte Unternehmensziele und eine daraus abgeleitete Vision, eine Mission bzw. eine Unternehmensstrategie existierten nicht. Als Gründe für die fehlende Unternehmensstrategie sind zu nennen:

- die operative Unternehmensführung mit Zeit- und Ressourcenmangel
- das fehlende Know-how im Strategiemanagement
- das fehlende Bewusstsein für diese Thematik
- nicht gewollte Verbindlichkeiten und unterschätzte Notwendigkeit

Die Entwicklung von Unternehmenszielen wurde angeregt und in Meetings gemeinsam vorangetrieben und diskutiert. In einem ersten Brainstorming wurde mit allen Angestellten das Thema der Implementierung einer Unternehmensstrategie erörtert und gemeinsam strategische Ziele eruiert. Nach der Eliminierung der Basisziele und der Maßnahmen wurden die eigentlichen strategischen Ziele nach deren Dringlichkeit und Wichtigkeit auf einer Skala von 1=niedrig bis 6=hoch eingestuft und in einer Matrix eingeordnet.

Das bedeutendste Unternehmensziel in der Finanzperspektive lautet: Umsatzanteil am Kunden erhöhen (vgl. Tab. 1). Wir verkaufen unsere Dienstleistung zu oft unter

dem realen Preis, in der Hoffnung, dass sich aus diesen Projekten bzw. diesem Entgegenkommen langfristige und honorarintensivere Events etablieren. Gemessen am Umsatzpotenzial eines einzelnen Kunden begnügen wir uns oft mit einem zu geringen Teil des potentiellen Umsatzes. Durch Steigerung des Umsatzes an einzelnen Kunden, können wir unsere Gewinne steigern und die Beziehung zu den Kunden stärken.

Finanzperspektive	Wichtigkeit	Dringlichkeit
Umsätze in honorarintensiven Projekten steigern	4	4
Deckungsbeiträge steigern	4	3
Umsatz am Kunden erhöhen	4	2
Verkauf über das Internet ausbauen	2	2
Kostenstruktur im Projekt optimieren	5	1

Tabelle 1: Strategische Ziele aus der Finanzperspektive

Aus der Sicht der Kundenperspektive wurden zwei Ziele als sehr bedeutend herauskristallisiert: Kundenbindung intensivieren und kundenindividuellere Betreuung gewährleisten (vgl. Tab. 2).

Die Steigerung der Kundenbindung ist die Basis für unser Ziel, uns auf hochprofitable Kunden zu konzentrieren. Bei geringer Kundenbindung und damit kürzerer Verweildauer der Kunden sind die Investitionen und anfänglichen Zugeständnisse nicht zu realisieren. Es ist profitabler, mit bestehenden Kunden die Geschäfte weiter auszubauen, als permanente Neukundenaquise zu finanzieren und zu betreiben.

Der Kunde hat sich vom Abnehmer zum selbstbewussten Kunden gewandelt, der aktiv seine Bedürfnisse äußert und einfordert. Besonders umsatzstarke Kunden möchten individueller betreut und behandelt werden. Wir werden diese Wünsche erfüllen und mit unseren Kunden wachsen und dabei ein eigenes Markenimage aufbauen.

Kundenperspektive	Wichtigkeit	Dringlichkeit
Kundenbindung intensivieren	5	5
Markenimage aufbauen	5	2
Kundenindividuellere Betreuung gewährleisten	4	2
Dienstleistungsportfolio optimieren	2	2

Tabelle 2: Strategische Ziele aus der Kundenperspektive

Aus Sicht der Prozessperspektive sind die Kundenbindungsprozesse effektiver zu gestalten und die Kundenorientierung im Dienstleistungsprozess zu erhöhen (vgl. Tab. 3).

Im Moment schöpfen wir nicht alle Möglichkeiten aus, unsere Kunden maximal zu betreuen. Wir wollen in Zukunft unsere Kunden durch bestimmte Bindungsprozesse besser umsorgen und intensiver betreuen. Wir wollen dafür alle erforderlichen Veränderungen in unseren internen Abläufen vornehmen.

Um kundenorientierte Dienstleistungen anbieten zu können, müssen wir die Entwicklungsprozesse direkt an den Kundenanforderungen ausrichten. Wir wollen damit von Anfang an sicherstellen, dass wir kein Event veranstalten, das dem Kunden kein Maximum an Nutzen schafft. Dafür sind wir bereit, Komfortzonen zu beseitigen und alte Ablaufstrukturen zu verändern. Die Fokussierung auf den Kunden wird uns befähigen, unsere Honorareinnahmen zu erhöhen und somit mehr Ressourcen für Innovationen zur Verfügung zu stellen.

Prozessperspektive	Wichtigkeit	Dringlichkeit
Kundenorientierung im DL-Prozess erhöhen	5	3
Innovationskraft erhöhen	4	2
Kundenbindungsprozesse effizienter gestalten	3	4

Tabelle 3: Strategische Ziele aus der Prozessperspektive

Auf der Potenzial- bzw. Mitarbeiterebene haben wir uns zum Ziel gesetzt, die interne Kundenorientierung zu verankern, ein Kundenbeziehungs-Know-how aufzubauen und die Kompetenztiefe der Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Tab. 4).

Die Kundenorientierung nach außen wollen wir auch nach innen ins Unternehmen hinein realisieren. Jeder Mitarbeiter muss dem internen Kunden genauso Nutzen stiften wie dem externen Kunden. Wir gewinnen oder verlieren nur gemeinsam und daher wollen wir uns ganz auf die Erfüllung von Kundenwünschen konzentrieren, sei es ein externer oder aber ein interner Kunde.

Um die Wünsche und Anforderungen unserer Kunden umsetzen zu können, müssen wir diese zuerst einmal kennen und verstehen. Diesen Aspekt haben wir in der Vergangenheit lange vernachlässigt. Wir müssen Methoden und Techniken lernen, die uns erkennen lassen und zu verstehen geben, was die Kunden von uns erwarten und wie wir zukünftige Erwartungen antizipieren können. Dieses Wissen wollen wir einsetzen, die Kunden so zu befriedigen, dass sie nicht nur zufrieden, sondern geradezu begeistert von uns sind.

Wenn wir wirklich kundenindividuelle Lösungen anbieten wollen, müssen wir über die Fähigkeiten verfügen, Kundenwünsche selbst zu realisieren. Sofern jeder Mitarbeiter seine eigenen Kompetenzen fachgerecht und zielführend einsetzt, bewahren wir unsere Autonomie auch in Zeiten großen Wettbewerbs und können schnell und günstig reagieren.

Potenzial-/ Mitarbeiterperspektive	Wichtigkeit	Dringlichkeit
Kompetenztiefe der MA vergrößern	5	3
Interne Kundenorientierung erhöhen	4	2
Leistungsorientierung erhöhen	3	4
Kundenbeziehungs-Know-how aufbauen	3	3
Wir-Gefühl stärken	3	1
Webbasierten Supportdienst entwickeln	2	1

Tabelle 4: Strategische Ziele aus der Potenzial-/ Mitarbeiterperspektive

All diese Ziele gilt es nun mit zielführenden Strategien anzustreben. Wie steinig und kurvig dieser Weg wird, hängt von der rechtzeitigen Anpassung der strategischen Maßnahmen aufgrund der sich ändernden externen und internen Gegebenheiten ab. Wir müssen eruieren, welche Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen uns begegnen, Schwerpunkte legen und geeignete Strategien in Zielsysteme überführen.

3 Zum strategischen Management im Unternehmen

3.1 Zur Vision, Mission und strategischen Optionen

Unter Berücksichtigung der Fragen: welche Trends zeichnen sich ab, wie verändern sich die Märkte und welche innovativen Ansätze sehen wir, existierte eine schwarz auf weiß festgehaltene Vision, die den geplanten Unternehmenszweck und das Unternehmensziel allen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit verdeutlichen soll [Porter 1999], bei uns bis dato nicht. Lediglich der Leitsatz: „Alles Denkbare ist auch machbar“ verkörpert unsere Idealvorstellung von Ergebnissen und Situationen in der Zukunft.

In Anbetracht der Tatsache, dass eine Vision einen Ziel- und Richtungscharakter haben, zwischen Realität und Utopie balancieren, Energie und Motivation freisetzen und nicht nur gedacht, sondern kommuniziert und gelebt werden soll, wurde daraufhin als Vision folgendes Wunschbild schriftlich festgehalten:

- In den nächsten 5 Jahren kommen Kunden bei Eventbedarf im Großraum Stuttgart nicht an FREUNDE Eventlogistik vorbei, überregional werden wir uns einen Namen machen. Dies erreichen wir im Vergleich zu anderen Eventagenturen durch ein Angebot von qualitativ erstklassigen, aber preiswerten Dienstleistungen im Eventbereich.

Was ist unser gemeinsames Wollen? Wie stellen wir uns langfristig dar? Was tun wir? Dies sind Fragen, womit sich die Unternehmensmission beschäftigt [Schmidt 2003]. Warum der Kunde gerade uns braucht, war uns eigentlich sehr präsent, da wir abgesehen von den Wintermonaten oft genug darum gebeten werden. Unser „Hauptauftrag“ besteht nun darin:

- Wir organisieren Events und schaffen daraus unvergessliche Erlebnisse für die Zielgruppe der Kunden.
- „Schöne Erlebnisse verbinden die Menschen…“: die Gäste der Events können miteinander Emotionen erleben, sich überraschen lassen, Spaß haben und wundervolle Erinnerungen mitnehmen. Das ist die beste Möglichkeit der Kunden- und Markenbindung, denn Eventmarketing bedeutet die Gestaltung emotionaler Erlebniswerte.
- Wir nehmen unsere Dienstleistungen sehr ernst und geben alles, damit sich nicht nur die Gäste sondern auch unsere Kunden gut betreut fühlen. Dies erreichen wir durch eine individuelle Kundenbetreuung, eine offene Kommunikation und dem Angebot eines Rundumsorglospakets von der Ideenskizze bis zur Nachbereitung.

> Ein Event dient dabei als Plattform zur erlebnisorientierten Kommunikation und Präsentation eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens. Mit einer zielgerichteten Marketingstrategie sollen Bedürfnisse geweckt und den potentiellen Kunden glaubhaft die Befriedigung ihrer Bedürfnisse aufgezeigt und dadurch wiederum die wahrgenommene Lebensqualität des Konsumenten gesteigert werden.

„Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird“ [Simon 2002]. Warum sollen also Kunden auch morgen noch bei uns kaufen? Banal gesagt: Weil wir qualitativ erstklassige, aber preiswerte Dienstleistungen im Eventbereich anbieten und unseren Kunden einen Mehrwert bieten!

Wissen wir, was wir wollen?

- Wir wollen eine individuelle Kundenbetreuung, eine offene Kommunikation und ein Rundumsorglospaket anbieten.
- Wir wollen Freunde werden – Freunde sein – Freunde bleiben.
- Wir wollen, dass schöne Erlebnisse die Menschen verbinden.

Wissen wir, was wir nicht wollen?

Anfänglich nicht. Mit dem Leitsatz: „Alles Denkbare ist auch machbar“, bewegen wir uns auf einem sehr schwammigen Boden. Stellt der Kunde uns eine neue Herausforderung, nehmen wir sie an. Trotzdem wollen wir keine Apfelsinenumschlagstation werden, nur weil wir für eine Promotion eine Orangensaftpresse einsetzen, das ist uns schon bewusst. Eine eindeutige Position in dieser Frage würde jedoch Ablenkung und eine ständige Neuorientierung vermeiden:

- Wir wollen keine „Billigheimer“ werden.
- Je nach Kundenwunsch sollten mindestens 30% des Gesamtvolumens als Honorarvolumen vereinbart werden. Alles was darunter ist, muss individuell und in Abhängigkeit der zeitlichen Bedingung, des Umfangs und unseres Mehrwertes entschieden werden.

Die undifferenzierte Handhabung unsererseits gegenüber dem Thema Strategie, wurde mit dem neu geschaffenen Bewusstsein gegenüber dieser Thematik beseitigt. Alle Mitarbeiter haben sich nach dem ersten gemeinsamen Strategiemeeting dieser

Materie intensiver angenommen. Dabei stand die Durchführung strategischer Analysen mit Blick in die Zukunft im Vordergrund.

3.2 Strategische Analysen auf dem Weg zur Zielerreichung

3.2.1 Die generellen Erfolgsfaktoren – Erfolgsfaktorenmatrix

Um die eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu analysieren, wurde eine Standortbestimmung von acht generellen Erfolgsfaktoren im Unternehmen vorgenommen. Neben den sechs Erfolgsfaktoren: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, technisches sowie soziales Informations- und Kommunikationssystem (IuK) und Kundennähe, die Nagel [2003] aufweist, wurden die durch Keck und Sailer [2001] ergänzten zwei Erfolgsfaktoren, Produktinnovation und Globalisierung, hinzugezogen. Als Methodik diente die Einordnung der Faktoren in ein Vier-Phasenmodell, welches den qualitativen Reifegrad vom Start bis hin zur Integration jedes einzelnen Erfolgsfaktors aufzeigt. Sowohl beide Geschäftsführer als auch alle fünf Mitarbeiter nahmen an der in Fragebogenform vorliegenden Matrix-Bewertung teil (vgl. Anhang).

Die entstandene „Fieberkurve“ [Nagel 2003] zeigt erste generelle Hinweise bezüglich des Gesamtzusammenhangs aller Erfolgsfaktoren. In Abbildung 1 wird erkennbar, dass sich insgesamt die ersten fünf Erfolgsfaktoren in der so genannten Konsolidierungsphase befinden. Das soziale Informations- und Kommunikationssystem (M=3.29, SD=0.95) und die Kundennähe (M=3.0; SD=0) zeigen hingegen einen bereits fortgeschrittenen Reifeprozess. So wurde das soziale IuK als „zwischen den Abteilungen funktionierend“ mit Tendenz zur „effizienten Teamarbeit auf allen Ebenen“ eingestuft. Das mag an der geringen Mitarbeiterzahl und am Großraumbüro liegen, wodurch eine hohe Kommunikation zwischen den Projektteams und einzelnen Mitarbeitern gegeben ist. Die übereinstimmende „aktive Kundenbeziehung“ lässt sich branchenspezifisch erklären. In der Eventbranche besteht ein sehr guter Kundenkontakt, da die Organisation von Events mit vielen Details zusammenhängt und viele Abstimmungsprozesse erfordert. Eine gewisse Vertrauensbasis in der Kundenbeziehung ist für erfolgreiche Projekte unerlässlich.

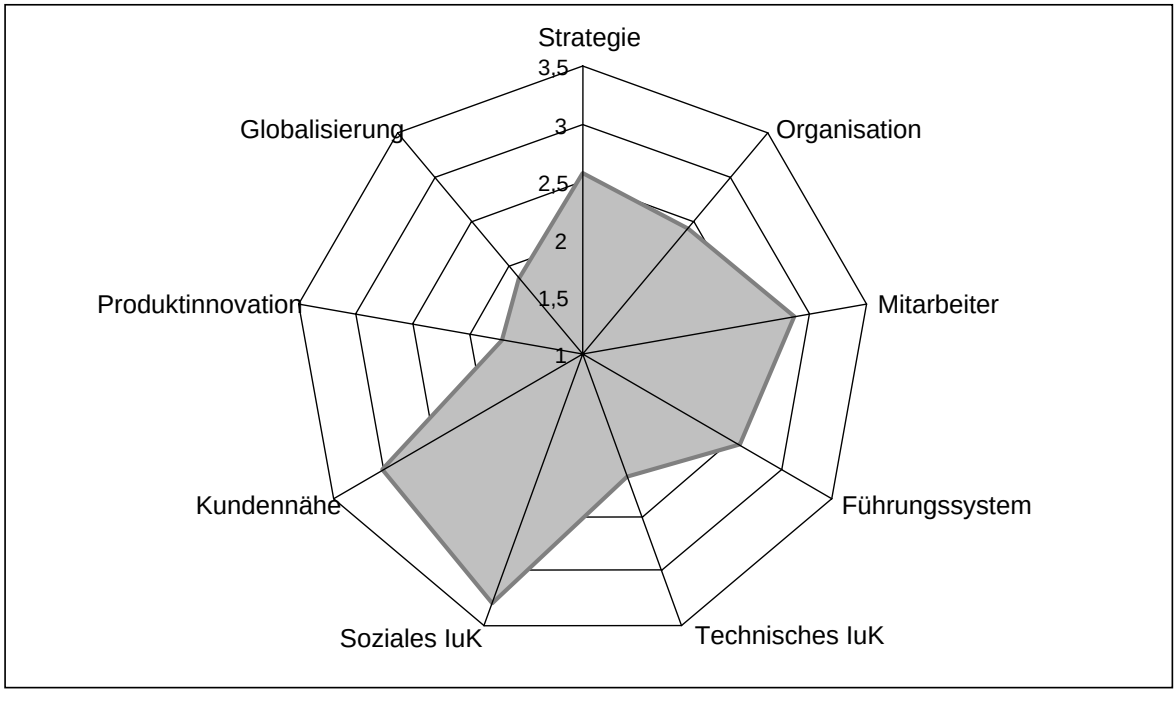


Abbildung 1: Netzdiagramm der 8 generellen Erfolgsfaktoren im Unternehmen (N=7)

Die der Erfolgsfaktorenliste hinzugefügten Faktoren Produktinnovation (M=1.71, SD=0.49) und Globalisierung (M=1.86, SD=3.8) sind nach Meinung der Befragten noch nicht stark im Unternehmen ausgeweitet. Hier besteht Erklärungs- und Handlungsbedarf. Gerade in der Eventbranche sind innovative Konzepte beim Kampf um den Auftragszuschlag meist der Schlüssel zum Erfolg. Hier sind wir eigentlich ganz erfolgreich. Wir organisieren innovative Events und machen daraus unvergessliche Ereignisse. Die Innovation im Rahmen der Projekte ist jedoch eine andere als die Innovation im eigenen Unternehmen. Derzeit gibt es mit dem Angebot von Eventevaluation einen innovativen Ansatz im Unternehmen. Was die Globalisierung betrifft, muss sich der Reifegrad in Zukunft nicht auf die nationale bzw. EU-Ebene beschränken. Mit der Sportmarke Salomon verfügen wir bisher lediglich über einen „internationaleren“ Kunden, dessen Hauptsitz in Frankreich liegt. Die neue Messe Stuttgart könnte für uns aber mehr Potenzial bieten.

Mit dem Einsatz der Erfolgsfaktorenmatrix wurde Interesse bei der Geschäftsführung geweckt, spezifische Erfolgsfaktoren nachfolgend genauer zu analysieren. Auch flossen die Ergebnisse dieser Stärken- und Schwächenanalyse des Unternehmens in die nachfolgende SWOT-Analyse mit ein.

3.2.2 Die SWOT-Analyse

Die Implementierung des Leitbildes „Alles Denkbare im Eventbereich ist für uns machbar“ im täglichen Arbeiten wird durch Instrumente des strategischen Managements bestimmt. Dies erfolgt meist durch eine SWOT-Analyse, bei der „die Ergebnisse einer externen Umwelt- und intern ausgerichteten Unternehmensanalyse in einer zweidimensionalen Matrix komprimiert dargestellt“ [Stephan 2004] werden. Die als externe Einflussfaktoren geltende Chancen und Risiken („Opportunities“ and „Threats“) werden dabei den als interne Einflussfaktoren geltende Stärken und Schwächen („Strengths“ and „Weaknesses“) gegenübergestellt. Aus den entsprechenden Matrix-Quadranten lassen sich dann wiederum strategische Optionen oder Handlungsstrategien erarbeiten.

Folgende Stärken wurden bei der internen Unternehmensanalyse eruiert:

- ein sehr gutes Informations- und Kommunikationssystem
- gute Kundenbeziehungen
- Mitarbeiteridentifikation mit Unternehmen
- momentan finanzielle Stärke, da gute Auftragslage
- keine einschränkende verwurzelte Produkt/ Dienstleistungsorientierung
- hohe Flexibilität in allen Bereichen
- keine Bereichsegoismen
- flexibler Mitarbeiterstamm – schnelle Reduzierung der Fixkosten möglich

Folgende Schwächen konnten ermittelt werden:

- geringer Innovationsgrad im Unternehmen
- wenig Programme, oft einmalige Events
- geringe Neukundenzahl
- wenig Hauptkunden, die schnell wegbrechen können
- geringer Eigenkapitalquote, da junges Unternehmen
- kaum langfristige Verträge
- geringer Bekanntheitsgrad am Markt
- branchenspezifisch hohe Fixkosten – gefährlich bei Auftragslücke
- kaum Globalisierung

Bei der externen Umweltanalyse wird das Unternehmen von außen betrachtet bzw. das Wettbewerbsumfeld mit einbezogen. Folgende Chancen ließen sich daraus ableiten:

- bestehendes Geschäftspotenzial auf mehreren Märkten
- Geschäftspotenzial innerhalb bestehender Kunden bzw. für Neukunden in bestehenden Projekten
- steigende Nachfrage nach Messbarkeit von Maßnahmen (Evaluation)

Auf Risikoseite sind folgende Aspekte zu erwähnen

- knappe Marketingbudgets verhindern Maßnahmen zur Markenbekanntheitssteigerung und Markenbindung
- saisonal bedingte Freiräume der Agenturkapazitäten
- Unkenntnis über Konkurrenz
- Strukturproblem: zu klein für Großaufträge

Laut Ehrmann [2002] ist es strategisch sinnvoll, die Chancen zu erkennen und zu nutzen, Risiken (möglichst) zu vermeiden, Stärken zu erhalten und auszubauen und Schwächen zu mindern und zu beseitigen.

	Opportunities	Threats
Strengths	Bestehende Kunden auf andere Geschäftspotenziale hinweisen Ständige Kontrolle der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermöglicht schnelle Reaktion	Vorreiter: Defizite/ Bedenken bei Neuerungen beim Kunden ausräumen Absehbare Freiräume frühzeitig durch Aktivität entgegenwirken
Weaknesses	Mehr Eigenwerbung in verschiedenen Märkten Nachfrageorientiert handeln und Vorreiterrolle übernehmen Neukunden in unterschiedlichen Geschäftsbereichen akquirieren Effizienz von dauerhaften Maßnahmen durch Evaluationen darlegen Eigenkapitalquote erhöhen, da derzeit keine betriebswirtschaftlichen Investitionen notwendig	Offensiv Handeln durch mehr Innovation und Kundenakquise

Tabelle 5: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse

Die in Tabelle 5 resultierenden „SO-Strategien“ zielen dabei auf die Nutzung von Chancen in der Umwelt durch Ausnutzung der eigenen Stärken ab. Die ableitbaren „ST-Strategien“ suchen externe Bedrohungen durch den Einsatz der Stärken entweder zu neutralisieren, zumindest aber zu minimieren. Die erkennbaren „WO-Strategien“ streben eine Abschwächung der eigenen Schwächen durch gezielte Nutzung der externen Chancen an. Letztlich versuchen die „WT-Strategien“ die Gefahren der Umwelt durch den Abbau der Schwächen zu reduzieren.

3.2.3 Die spezifischen Erfolgsfaktoren – Strategische Organisationsanalyse

Unter den spezifischen Erfolgsfaktoren werden alle „Faktoren verstanden, die über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens“ entscheiden [Nagel 2003]. Zur Ermittlung der spezifischen Erfolgsfaktoren dient die strategische Organisationsanalyse (SOA). Diese wurde in einem gemeinsamen Strategiemeeting mit einem der beiden Geschäftsführern und vier der fünf Mitarbeiter durchgeführt.

In einem ersten Schritt wurde die Metaplan-Technik im Sinne der Kartentechnik angewandt. Die Abfrage erfolgte mit der Frageformel: „Wenn ich an die gezielte Akquise neuer Kunden und Projekte denke, dann kommt es besonders darauf an, dass...“.

Bei dem folgenden Brainwriting wurde je ein Gedanke pro Karte aufgeschrieben, unter Berücksichtigung einen aktiven Dreiklang zu formulieren (z. B. Fixkosten deutlich senken). Danach wurden 30 Karten eingesammelt, gemischt und an eine Pinwand geclustert (vgl. Tab. 6). Die zusammen erarbeiteten sechs Clusterüberschriften bilden die so genannten spezifischen Erfolgsfaktoren. Der klassische Priorisierungsansatz, nach der Anzahl der Karten pro Oberbegriff zu gehen, wäre im vorliegenden Fall nicht aussagekräftig: vier Oberbegriffen wurden je sechs Karten zugeordnet. Objektiver und zielorientierter ist der Einfluss der Faktoren untereinander.

Cluster	Gedanken
Erstkontakt beim Kunden	▪ Seriosität bei der Vorstellung der Ideen verkörpern ▪ Strategie für Vorgehen bei/nach Erstkontakt festlegen ▪ Eigene Stärken attraktiv darstellen ▪ Vorteile für Kunden herausstellen ▪ Überzeugende Darstellung der Ideen ▪ Mit konkreten Ideen auf Kunden zugehen
Interne Kompetenz	▪ Eigenen Stärken formulieren ▪ Projekte müssen zu unseren Fähigkeiten passen ▪ Projekte zeitlich anpassen – Auftragslücke füllen
Marktanalyse	▪ Lage des Marktes kennen ▪ Zielgruppenanalyse durchführen – was wünscht sich Endverbraucher ▪ Wettbewerberanalyse – was machen die Anderen? ▪ Projektbedürfnisse potentieller Kunden kennen ▪ Eigeninteresse mit Kundenvorteilen verknüpfen ▪ Eigene Stärken im Vergleich zum Wettbewerber aufzeigen
Kundenpflege	▪ Langfristige Beziehungen schaffen ▪ Nachbetreuung bei wiederholenden Events in Richtung Zielkunde ▪ Nachbetreuung bei einmaligen Events ▪ Projektbedürfnisse bei Zielkunden schaffen ▪ Projektbedürfnisse bei bestehenden Kunden schaffen ▪ Regelmäßige Kundenbefragung
Innovation	▪ Konzepte für den „Mülleimer“ entwickeln ▪ Abgewickelte Projekte inhaltlich auflisten – Ansätze für Konzeptentwicklung ▪ Bestehende „Erfolgskonzepte“ weiter ausbauen ▪ Kreative Konzepte entwickeln ▪ Verbesserung interner Infosysteme bei Ideen ▪ Zufällige Gespräche notieren
Eigen-PR	▪ Präsenz zeigen bei Zielkunden/Veranstaltungen ▪ Relationship mit Gästen/Meinungsbildnern bei eigenen Events ▪ Bisherige Erfolge positiv darstellen

Tabelle 6: Clusterung

Die gegenseitige Wirkung der einzelnen Faktoren wurde mittels Vernetzungsgitter und -matrix in Anlehnung an Vester [Nagel 2003] ermittelt. Es galt auf einer Skala von 0=keinen Einfluss bis 2=starker Einfluss die Einflussstärken der Faktoren untereinander gemeinsam zu entwickeln (vgl. Tab. 7).

↓ Wirkung von → auf		1	2	3	4	5	6	**Aktivsumme**
1	Erstkontakt beim Kunden	–	2	0	0	1	0	3
2	Interne Kompetenz	2	–	0	2	2	2	8
3	Marktanalyse	2	1	–	2	2	2	9
4	Kundenpflege	1	1	1	–	2	1	6
5	Innovation	2	1	0	1	–	1	5
6	Eigen-PR	2	1	0	1	0	–	4
Passivsumme		9	6	1	6	7	6	**= 35**

Tabelle 7: Vernetzungsgitter spezifischer Erfolgsfaktoren

Zum Beispiel geht hervor, dass die Marktanalyse die Innovation stark beeinflusst. Wenn wir wissen, was sich der Kunde wünscht und was Mitbewerber machen, dann können wir ein gezieltes innovatives Produkt bzw. Projekt anbieten.

Nachdem die horizontalen Summen zur Passivsumme und die vertikalen zur Aktivsumme addiert wurden, woraus die Gesamtsumme von 35 entstand, konnte das Begrenzungsgitter der Vernetzungsmatrix aufgezeichnet werden. Die externe Begrenzungslinie ermittelt sich aus der Anzahl der Erfolgsfaktoren (6) – 1 * 2 = 10. Die interne Begrenzungslinie errechnet sich aus der Gesamtsumme (35)/ Anzahl der Erfolgsfaktoren (6) = 5,83. Anschließend wurden die Positionen der Erfolgsfaktoren entsprechend ihren Aktiv- und Passivsummen (Koordinaten) in das Vernetzungsgitter eingetragen (vgl. Abb. 2).

Die so eruierten aktiven Faktoren üben einen stärkeren Einfluss auf die anderen Faktoren aus. Ihnen wird beim Aufbau von Erfolgspositionen eine Hebelwirkung zuge-

schrieben, deshalb wird ihnen große Beachtung geschenkt. Die Einflussstärke der passiven Faktoren auf andere ist hingegen gering. Die sich im Feld 1 befindenden Faktoren erhalten eine hohe Priorität, respektive die im Feld 4 eine geringe Priorität.

Entgegen allen Erwartungen der an diesem Workshop teilnehmenden Personen ist erkennbar, dass die Marktanalyse höchste Priorität hat, hingegen der vermeintlich wichtige Erstkontakt bzw. die Innovation weniger Vorrang haben. Dies schien nach der ersten Auseinandersetzung mit diesem Ergebnis und der Suche nach Erklärungen auch Sinn zu machen. So ist zum Beispiel die Akquise über Beziehungsmarketing (Kundenpflege) ungleich erfolgreicher als über den Erstkontakt (Kaltakquise). Demzufolge führte das von uns jahrelang erfolgreich abgewickelte Kinderfest am Flughafen und unser intensiver Kontakt zum Flughafen Stuttgart schließlich zum Großauftrag,- der Einweihung von Terminal 3. Auch ist es sinnvoll, den Wettbewerbsmarkt und die Wünsche der Kunden bzw. deren Zielgruppe zu kennen (Marktanalyse), bevor wir innovative Projekte anbieten wollen. So laufen wir nicht Gefahr, dass am Ende von zu gewissenhaft vorbereiteten Events doch Keiner kommt (worst case). Ebenfalls hohe Priorität sollte die Kenntnis über unsere Stärken haben (interne Kompetenz).

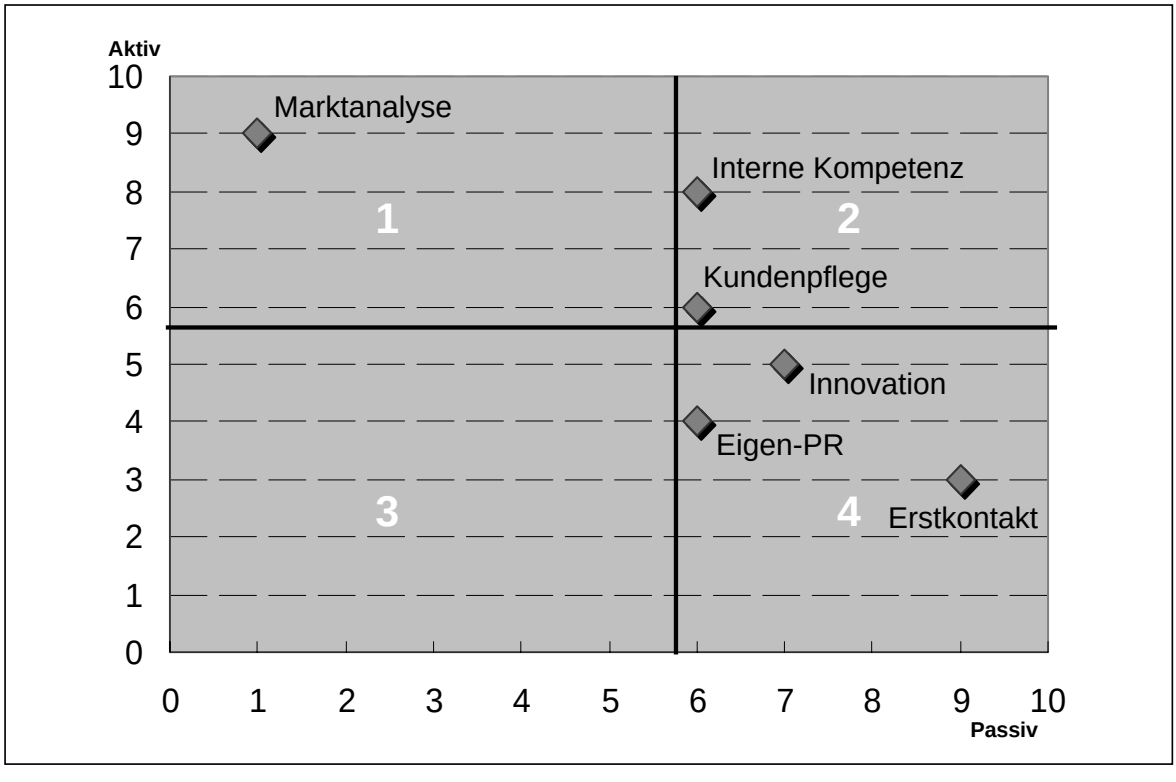


Abbildung 2: Vernetzungsmatrix

Unter Berücksichtigung der entwickelten Unternehmensziele und der Ergebnisse der generellen und spezifischen Erfolgsfaktorenanalyse sowie der SWOT-Analyse gilt es im nächsten Schritt Aktionen bzw. Maßnahmen zur Umsetzung der Zielerreichung zu definieren.

3.3 Eventevaluation – innovative Dienstleistung zur Schließung der Auftragslücke

Als Mehrwert für unsere Kunden, aber auch als externe Dienstleistung, bieten wir die von mir initiierten und abgewickelten Eventevaluationen an. Mit Blick auf die jeweilige Zielgruppe der Auftraggeber oder Eventsponsoren wird mit einer Eventevaluation die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der eingesetzten Mittel aufgezeigt,- gleichzeitig kann eine systematischere Ausrichtung der Events vorgenommen werden. Ziel war es, innerhalb der letzten zwei Jahre einen Prozess zu entwickeln, mit dem in regelmäßigen Abständen Aufträge für die Durchführung einer Eventevaluation entgegengenommen und bearbeitet werden können. Dies sollte letztendlich für den notwendigen gleichmäßigen Umsatzrhythmus sorgen.

Um Events nicht als Selbstzweck „der schönen Feste“ wegen zu veranstalten, sondern um von Eventmarketing zu profitieren, sollte eine systematisch geplante Ausrichtung durch Eventevaluation erfolgen. Viele Unternehmen verfolgen bereits eine zielgerichtete Strategie des integrierten Eventmarketings und heben sich damit deutlich gegenüber anderen Unternehmen ab. Ein schriftlich fixiertes Konzept bzw. eine Handlungsrichtlinie existiert jedoch kaum, geschweige denn gestützte Informationen für interne Entscheidungen aus einer für das Unternehmen relevanten Datensammlung.

Mittels statistisch untermauerten Evaluationen können zum einen Defizite bei der Planung und Durchführung von Events aufgedeckt werden. Zum Anderen sind genaue Zielgruppenanalysen sowie die Wirkung von gezielt eingesetzten Events als Kommunikationsmittel, zum Beispiel anhand von Erinnerungen bzw. Wahrnehmungen, Verhaltensänderungen oder Umsätzen, analysierbar.

Um die Messbarkeit von Eventmarketing zu gewährleisten, sollte ein neu geplantes Programm vorab wohl überlegt sein, begleitend betreut und abschließend kontrolliert werden. Auch bereits laufende Veranstaltungen können von einem Evaluationsprozess profitieren.

Im Unterschied zur Marktforschung bieten wir keine allgemeine Bevölkerungsbefragung an, sondern eine spezifische Analyse der eigentlichen Eventteilnehmer, den potentiellen Endkunden unserer Auftraggeber. Darüber hinaus sind wir in der Lage

Längsschnittanalysen bzw. Mehrfachbefragungen bei den gleichen Personen durchzuführen, um eventuelle Veränderung in der Einstellung bzw. im Verhalten der Eventteilnehmer zu erklären, die möglicherweise auf das Event zurückzuführen sind. Um dieses methodisch sauber darzustellen, gibt es in der Regel Vergleichsgruppen zu den kontrollierten Eventteilnehmern.

Mit Blick auf die Frage, ob ein Event erfolgreich umgesetzt werden kann, orientiert sich unser Eventevaluationskonzept am KIPP-Modell nach Daniel L. Stufflebeam [Øvretveit 2002]. Dieses Evaluationsmodell beinhaltet vier jeweils verschiedene Fragen thematisierende Komponenten, und zwar die Kontext-, Input-, Prozess- und Produktevaluation. Dabei handelt es sich entweder um eine summative Evaluation (Produktevaluation), bei der Vorgaben und Ziele eines Projekts nach Ablauf kontrolliert werden oder um eine formative Evaluation (Prozessevaluation), mit der im laufenden Prozess eine Programmverbesserung durch empirisch gestützte Modifikationsvorschläge angestrebt wird [Stockmann 2004]. Das KIPP-Modell beinhaltet vier Komponenten die jeweils verschiedenen Fragen thematisieren.

Der Ablauf einer Evaluation ist stark von den Gegebenheiten der Maßnahme und des Kontextes bedingt. Grundlegend werden aber folgende Verfahrensschritte berücksichtigt:

Erste Evaluationsphase

- Evaluationsabsicht und -auftrag
- Zielexplikation
- Definition von Kriterien und Standards der Zielerreichung
- Erstellung eines Messplans (Design)

Die Evaluationsmethode (Fragebogen, Interview, Beobachtung, bilanzierende Berechnungen) ist wiederum abhängig vom Gegenstand, der Funktion der Evaluation und dem zugrunde liegenden Evaluationsmodell.

Zweite Evaluationsphase

- Vervielfältigung der Messinstrumente
- Messung der Kriterien
- Verarbeitung der Daten

Dritte Evaluationsphase

- Formatieren der Ergebnisse
- Bewerten der Ergebnisse
- Berichterstattung
- Formatieren der Maßnahme/praktische Konsequenzen

Oft stellt sich die Frage, ob der Evaluator ein unabhängiger Außenstehender oder aus dem evaluierenden Kontext stammen soll. Grundsätzlich sind die zusätzlichen Kosten für einen externen Evaluator gewinnbringend investiert. Es sind aber auch Mischmodelle denkbar. So kann z. B. eine interne Person eines Unternehmens, welches sich im Evaluations-Prozeß befindet, dennoch damit ermächtigt werden, die Durchführung der Datenerhebung, die Auswertung und die Interpretation vorzunehmen. Die Verfahrensschritte sind jedoch nicht zu unterschätzen und eine entscheidungsrelevante Evaluation wird durch Befangenheit des Internen schnell angreifbar.

4 Schlussfolgerung und Ausblick

Mit Blick auf die Finanz-, die Kunden-, die Prozess- und die Potenzial- bzw. Mitarbeiterperspektive wurden im Unternehmen gemeinsam von allen Angestellten folgende Unternehmensziele als wichtig und dringlich beurteilt:

- Umsatzanteil am Kunden erhöhen
- Kundenbindung intensivieren
- Kundenindividuellere Betreuung gewährleisten
- Kundenbindungsprozesse effektiver gestalten
- Kundenorientierung im Dienstleistungsprozess erhöhen
- Interne Kundenorientierung verankern
- Kundenbeziehungs-Know-how aufbauen
- Kompetenztiefe der Mitarbeiter erhöhen

Dies vor Augen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den vorgestellten Strategiefindungsmethoden entstehen Inhalt, Stossrichtung und Themen der Strategie:

Inhalt der Strategie

- Bestehende Kunden auf andere Geschäftspotenziale hinweisen
- Ständige Kontrolle der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermöglicht schnelle Reaktion
- Eigenkapitalquote erhöhen, da derzeit keine betriebswirtschaftlichen Investitionen notwendig
- Mehr Eigenwerbung in verschiedenen Märkten
- Nachfrageorientiert handeln und Vorreiterrolle übernehmen
- Neukunden in unterschiedlichen Geschäftsbereichen akquirieren
- Effizienz von dauerhaften Maßnahmen durch Evaluationen darlegen
- Defizite/Bedenken bei Neuerungen beim Kunden ausräumen
- Absehbare Freiräume frühzeitig durch Aktivität entgegenwirken
- Offensiv Handeln durch mehr Innovation und Kundenakquise

Strategische Stossrichtung

- Innovative, preiswerte, trotzdem qualitativ gute Nischendienstleistungen auf verschiedenen Märkten anbieten

Strategische Themen

- Stärkung der Kundenbindung und Kundenpflege
- Erhöhung der Kundenorientierung durch Marktanalysen
- Innovationen hervorbringen
- Interne Kompetenz sicherstellen und ein Markenimage aufbauen

Es gilt nun gemeinsam einen Aktionsplan zu erstellen, um die entwickelte Unternehmensstrategie zielgerichtet im Unternehmen zu implementieren und die gesteckten Ziele zu erreichen. In diesem Sinne muss geklärt werden, welcher Mitarbeiter, was bis wann erledigt.

Nach dem ersten gemeinsamen Strategiemeeting, seit der Gründung der Agentur im Jahr 2000, ist uns bewusst geworden, dass wir der Thematik Strategie bisher wenig Beachtung geschenkt haben. Dies mag daran liegen, dass wir ohne wirkliches Ziel vor Augen den Jahresumsatz jedes Jahr steigern konnten. Jeder Schuss war ein mehr oder weniger erfolgreicher Treffer. Auch war keiner der bisherigen Angestellten in der Lage, Instrumente der Strategiefindung einzuführen. Mit meiner Tätigkeit im Unternehmen als MBA-Studentin wurde der erste Schritt zur Einführung einer mittel- und langfristigen Strategie getan. Eine Unternehmensstrategie wurde entwickelt und soll nun verstärkt implementiert werden, um nicht zuletzt einer Umsatzstagnation durch Auftragslücken vorzubeugen.

FREUNDE Eventlogistik GmbH hat sich zum Ziel gesetzt, den Strategiefindungsprozess im Idealfall jedes Jahr bei einem mindestens eintägigen Workshop unter Beteiligung der Unternehmensleitung, Vertreter der Angestellten und idealerweise einem externen Betreuer (Coach) zu vollziehen. Durch ein strategisches Management können sich die Führungsverantwortlichen stets vergewissern, ob sich die Unternehmung noch auf dem richtigen Kurs befindet und die internen und externen Trends und Veränderungen wahrgenommen werden.

Hinsichtlich der Etablierung der neuen Dienstleistung durch Eventevaluationen bleibt zu sagen, dass in Zeiten knapper Marketingbudgets tendenziell weniger Maßnahmen zur Markenbekanntheitssteigerung und Markenbindung durchgeführt werden.

Die Erfolgskontrolle, bspw. auch in Form einer Evaluation, bleibt anschließend aus Budgetgründen oft aus. Doch gerade dieses Controllinginstrument zur Evaluation der Zielerreichung von Marketingmaßnahmen erhöht letztlich die Effektivität des eingesetzten Budgets. Eventmarketing ist zwar mittlerweile in den meisten Unternehmen eine anerkannte Form des Marketings, die Evaluation als Controllinginstrument konnte sich jedoch aufgrund fehlender methodischer Zusammenhänge bisher noch nicht etablieren. Hier sehe ich die Herausforderung, bestehende Defizite und Bedenken bei unseren Kunden gegenüber Eventevaluation auszuräumen. Die Kunden benötigen weitere Sicherheiten durch eine umfassende Erläuterung, eine solide Arbeit und letztendlich verständliche Ergebnisse der Evaluation. Im Rahmen bestehender Kundenbeziehungen erweist sich dieser Ansatz aufgrund der vorhandenen Vertrauensbasis als deutlich vielversprechender. Jedoch werden wir nichts unversucht lassen, diese Kompetenz auch zur Erweiterung unserer Kundenbasis zu nutzen.

Unter Berücksichtigung der sehr honorarintensiven Einnahmen (wenig Fremdkosten) für die Durchführung einer Evaluation, ist dies für FREUNDE Eventlogistik GmbH ein nachweislich ertragreiches Geschäftsfeld. Damit habe ich dem Unternehmen nicht nur einen Dienstleistungsmehrwert geboten, sondern auch zur Umsatzsteigerung und Kundenbindung beigetragen. Meine Aufgabe wird es in Zukunft sein, nicht nur die Zielerreichung von Marketingmaßnahmen durch Eventevaluationen zu überprüfen, sondern auch die Zielerreichung aller hier genannten Maßnahmen im Unternehmen selbst zu prüfen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Netzdiagramm der 8 generellen Erfolgsfaktoren im Unternehmen (N=7) 221
Abb. 2: Vernetzungsmatrix 228

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Strategische Ziele aus der Finanzperspektive 216
Tab. 2: Strategische Ziele aus der Kundenperspektive 217
Tab. 3: Strategische Ziele aus der Prozessperspektive 217
Tab. 4: Strategische Ziele aus der Potenzial-/Mitarbeiterperspektive 218
Tab. 5: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse 224
Tab. 6: Clusterung 226
Tab. 7: Vernetzungsgitter spezifischer Erfolgsfaktoren 227

Literaturverzeichnis

Ehrmann, H. (2002). Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 4. Auflage, Ludwigshafen.

Keck, G./Sailer, J. (2001). Praktische Unternehmensführung. 1. Seminarunterlagen in Anlehnung an: Nagel, K. Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Nagel, K. (2003). Praktische Unternehmensführung. Analyse – Instrumente – Methoden, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Øvretveit, J. (2002). Evaluation gesundheitsbezogener Interventionen. Bern: Hans-Huber Verlag.

Porter, M. (1999). Wettbewerbsstrategien. Frankfurt: Campus Verlag.

Schmidt, Th. (2003). Strategisches Management – Strategische Optionen. Seminarunterlagen vom 18.-20.12.2003.

Simon, von der Gathen, H. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt: Campus-Verlag.

Stephan, M. (2004). Strategie- und Changemanagement. Seminarunterlagen vom 06.-08.05.2004.

Stockmann, R. (2004). Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, 2. Auflage, Opladen: Leske und Budrich.

Wöhe, G. (1990). Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage, München: Verlag Vahlen.

Phase / Erfolgsfaktoren	I	II	III	IV
	Qualitative Verbesserung →			
1. Strategie	Strategische Überlegungen vorhanden	Kurzfristige strategische Ausrichtung	Mittel- und langfristige Strategie	Strategie-umsetzungs-instrumente (z.B. BSC)
2. Organisation	Hoher Improvisie-rungsgrad	Streben nach Standards	Standardisierte Prozesse	Unternehmen im Unternehmen
3. Mitarbeiter	Aufgaben-erfüllung per Zuruf	Aufgaben-erfüllung nach Stellen-beschreibung	Aktions-orientierte Arbeitsgruppen	Mitarbeiter ist „Sub-unternehmer“
4. Führungssystem	Führung erfolgt impliziert	Verstärkte Delegation	Kooperatives Führungs-system	Adäquate Führungs-grundsätze und -methoden
5.a. Technisches Informations- und Kommunikations-system (IuK)	IuK wird improvisiert	Verstärkte IuK-Anwendungen	Hohe Benutzerzufried-enheit	IuK schafft strategische Wettbewerbs-vorteile
5.b. Soziales IuK-System	Mitarbeiter als Einzelkämpfer	IuK innerhalb der Abteilung funktioniert	IuK zwischen den Abteilungen funktioniert	Effiziente Teamarbeit auf allen Ebenen
6. Kundennähe	Kunde ist Geschäfts-vorfall	Kunde wird beachtet	Aktive Kunden-beziehung	Höchster Grad an Kunden-orientierung
7. Produktinnovation	Innovatives Produkt existiert	Stetige Weiterent-wicklung des Produktport-folios	Nachfolge-produkte erfolgreich eingeführt	Kontinuierliche Innovations-prozesse
8. Globalisierung	Regionale Aktivitäten	Nationale Aktivitäten / auf EU-Ebene	Internationale Öffnung	Globale Wettbewerbs-fähigkeit

Präspektive Beschreibung des Reifegrades
für die acht Erfolgsfaktoren nach Sailer und Keck [2001]

Dipl.-Betriebswirt (BA)
Alexis-Marios Fassoulakis, MBA

Mit Präzision zum Markterfolg

Strategische Neuausrichtung der Richard Blankenhorn GmbH

Inhalt

	Summary	241
1	Einleitung	242
	1.1 Konzeptionelles Vorgehensmodell	243
	1.2 Vorstellung des Unternehmens	244
	1.3 Organisationsstruktur	245
	1.4 Produktangebot	245
2	Unternehmens- und Umweltanalysen	247
	2.1 Verdichtung und Ableitung in die SWOT-Analyse	248
3	Strategische Neuausrichtung Blankenhorn 2008	250
	3.1 Problemstellung und Herausforderungen	250
	3.2 Unternehmensvision	252
	3.3 Unternehmerische Zielsetzung	252
	3.4 Segmentierung, Zielfixierung und Positionierung	253
	3.5 Mit Präzision aus der Konzeption in die Praxis	256
	3.6 Transfermodell - Das „Vier-Phasen-Konzept“	257
	3.7 Planung, Kontrolle und Reaktion bei Risiken	259
4	Fazit und Ausblick	260
	Anhang	261
	Abbildungsverzeichnis	261
	Literaturverzeichnis	261
	Elektronische Medien	261

Summary

Der wachsende Wettbewerbsdruck aus osteuropäischen und asiatischen Ländern, sowie die zunehmende Komplexität und Dynamik im Unternehmen und dessen Umfeld, fordern eine strategische Neupositionierung, um stabiles Wachstum und Profit zu sichern.

Die dabei gewählten Strategien müssen schnell und erfolgreich umgesetzt werden. Es geht hierbei um die Orientierung des Unternehmens an maßgeblichen Entwicklungen und Chancen auf den Absatzmärkten zur Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums.

Die Lieferanten und Zulieferbetriebe der Automobilbranche befinden sich seit mehreren Jahren in einem ständigen Wandel. Dieser äußert sich durch anhaltend stattfindende Konzentrationsprozesse innerhalb der Branche, einer verschärften Konkurrenzsituation untereinander und der zunehmenden Internationalisierung.

Daraus resultiert die Frage nach der zukünftigen, strategischen Ausrichtung von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU), heute und in der Zukunft, um den Fortbestand und die Unabhängigkeit des Unternehmens auch weiterhin sichern zu können. Dieser fortlaufende Wandel zwingt die Unternehmen dazu, sich auf dem Markt neu zu positionieren. Sei es beispielsweise durch die Ausweitung ihrer Unternehmung ins Ausland, die globale Präsenz direkt beim Kunden oder der Vorstoß in neue Märkte.

Aus dieser Ausgangssituation lässt sich die Aufgabenstellung ableiten, der es sich anzunehmen gilt.

Die strategische Ausrichtung eines mittelständischen Unternehmens, der Richard Blankenhorn GmbH (Blankenhorn), zu konzipieren und mit Hilfe der entwickelten Marketingstrategie – das Vier-Phasen-Konzept(1) – in die Praxis umzusetzen.

(1) Das Vier-Phasen-Konzept, wird in dieser Ausarbeitung nur übersichtlich und in stark gekürzter Form dargestellt werden. Im Vordergrund steht die Ausarbeitung des Konzeptes zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens Blankenhorn durch den Verfasser.

1 Einleitung

Die Abzeichnung dieses fortlaufenden Strukturwandels innerhalb dieser Branche bietet den Unternehmen, die in der Hauptsache dem Mittelstand angehören, jedoch auch neue Chancen und Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen, um den Unternehmensfortbestand langfristig zu sichern, um die dabei entstehenden Wachstumspotenziale erkennen und umsetzen zu können.

Dies bedeutet jedoch auch, dass diese Unternehmen heute und in der Zukunft mit der Übernahme von mehr Verantwortung rechnen müssen.

Die Automobilhersteller verlangen von den Zulieferern eine immer umfassendere Beteiligung – das Prinzip der verlängerten Werkbank. Die mittelständischen Unternehmen werden verstärkt in die Entwicklungs- und Fertigungsaufgaben involviert und übernehmen heute neue Aufgaben und Verantwortung. Diese neue Aufgaben und die Belastung der Unternehmen steigen im zunehmenden Maße an. Fehlendes Know-how, finanzielle Ressourcen und enge Kapazitäten führen dazu, dass vor allem zahlreiche mittelständische Unternehmen der Belastung und den Anforderungen nicht standhalten werden und es zu Konzentrationsprozessen in der Branche kommen dürfte.

Dies hat zur Folge, dass auch die Hersteller ihre Anzahl an Direktlieferanten und Sublieferanten in Zukunft weiter drastisch reduzieren werden. Die Zulieferer und Lieferanten werden zum Lieferanten fertiger Systeme, die Fertigungstiefe bei dem Automobilhersteller nimmt ab, der Systemlieferant – ein Lieferant von fertigen Modulen und Systemen – wird im Fertigungsprozess der Automobilhersteller erwartet, nicht mehr der Lieferant von Einzelteilen.

Die gewählten Strategien müssen daher schnell und erfolgreich umgesetzt werden. Es geht hierbei um die Orientierung des Unternehmens an maßgeblichen Entwicklungen und Chancen auf den Absatzmärkten zur Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums. Der langfristige Erfolg von Unternehmen baut im Wesentlichen auf zwei Grundvoraussetzungen auf: erstens auf der Bereitschaft des Managements, über die engen Grenzen des angestammten Geschäfts hinaus zu denken, und zweitens auf der Fähigkeit, auf allen Ebenen eindeutige und konsistente Strategien zu entwickeln und zu implementieren.

In diesem Zusammenhang ist die Strukturierungs-, Koordinierungs- und Formalisierungsfunktion der strategischen Planung von entscheidender Bedeutung(2).

(2) Herrmann, Simon; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2002,S.24 und S.183

Sicher ist, dass dies für die KMU eine große Herausforderung ist – es scheint die einzige Möglichkeit zu sein, um langfristig erfolgreich am Markt zu bleiben. Zahlreiche Liefe-ranten und Zulieferbetriebe haben bereits bewiesen, dass diese Herausforderung zu bewältigen und erfolgreich zu realisieren ist – sofern die gewählte Strategie konsequent umgesetzt wird und der Handlungsbedarf zunehmend in das Bewusstsein der Mitarbeiter, der Verantwortlichen und der Manager rückt.

1.1 Konzeptionelles Vorgehensmodell

Die durch den Verfasser für das Unternehmen Blankenhorn durchgeführte Untersuchung zur Ableitung einer strategischen Neuausrichtung und darauf aufbauender Marketing-Konzeption orientiert sich an dem Management-Modell nach Jochen Becker. Die vorliegende Ausarbeitung wird die wesentlichen Elemente exemplarisch vorstellen, um dem Leser die notwendigen Inhalte zu vermitteln. Die nachfolgende Grafik skizziert das Vorgehen, vgl. Abbildung 1, der Arbeit. Dieses Vorgehen soll zum Unternehmenswachstum, Markterfolg und Neupositionierung des Unternehmens Blankenhorn maßgeblich beitragen. Der theoretische Rahmen wird alternierend durch die Realisierung innerhalb des Unternehmens praxisorientiert dargestellt. Evaluierung und Transfer sollen im Vordergrund der Arbeit stehen und mit relevanten, theoretischen Ansätzen begleitet werden.

Der Verfasser der Arbeit ist mit der Aufgabe betraut, das Unternehmen auf dem Markt neu zu positionieren und eine Strategie- und Marketingplanung für das Unternehmen zu entwickeln. Die Aufgabe ist als strategische Unterstützung der Unternehmensleitung zu sehen. Das Konzept hat den Anspruch praktikabler Lösungsansätze mit übersichtlicher Beschreibung.

Abbildung 1: Konzeptionelles Vorgehensmodell (3)

1.2 Vorstellung des Unternehmens

Die Firma Blankenhorn steht seit über 8 Jahrzehnten mit seinen 18 Mitarbeitern, 7 Vertretungen in Deutschland und 8 Vertriebspartnern weltweit, für ein hochwertiges Produktprogramm im Bereich Messtechnik, Prüfmittel und Qualitätskontrolle. Zum Kundenkreis zählen Hersteller aus Maschinen-, Werkzeug- und Fahrzeugbau: Branchen, die im Rahmen ihrer Fertigungsprozesse mit extrem minimalen Toleranzen konfrontiert sind. Blankenhorn bietet für diesen Bedarf Verkauf und Beratung, die Entwicklung individueller Sonderlösungen und Spezialanfertigungen sowie maßgeschneiderte Systemlösungen. Die Fertigungsmess- und Prüftechnik ist ein Garant für hocheffiziente Fertigungs- und Produktionsprozesse und das in allen Bereichen der industriellen Fertigung. Die Anforderungen, welche an die heutige Produktion gestellt werden, sind durch die Produkte der Qualitätssicherung – der Präzisionswerkzeuge – erfüllbar. Als mittelständisches Unternehmen richtet das Unternehmen seine Produktkompetenz auf spezielle Lösungen aus, die Automobilbranche und deren Zulieferunternehmen sind neben dem Maschinenbau die primäre Kundengruppen.

(3) abgewandelt nach Becker, Jochen: Marketingkonzeption, Grundlagen des Ziel- Strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 2002, S. 4f. und S. 93

1.3 Organisationsstruktur

Wie man im Organigramm, vgl. Abbildung 2, erkennen kann, zeichnet sich Blankenhorn durch eine flache Hierarchie aus. Sie besteht aus der Ebene der Geschäftsleitung, vertreten durch Herrn Ulrich Blankenhorn und dem Prokuristen Herrn Roland Spieth, sowie einer Linienorganisation bestehend aus Auftragsbearbeitung, Verkauf, Finanzbuchhaltung, Rechnungswesen, Logistik und der Managementunterstützung durch Controlling und Marketing. Diese Organisationsstruktur sichert kurze Informations- und Kommunikationswege.

Abbildung 2: Organisationsstruktur Blankenhorn(4)

1.4 Produktangebot

Das Blankenhorn-Produktprogramm orientiert sich konsequent an den Anforderungen der Kunden. Der Bereich der Längenmesstechnik wurde dennoch im Laufe der Zeit ergänzt und ausgebaut: von Lehren und Vorrichtungen über Messsysteme, Präzisionsteile und Präzisionswerkzeuge(5) bis hin zur Kalibrierung und Qualitätssicherung nach internationalen Standards, wie ISO 9001:2000 und DIN EN ISO/IEC 17025. Dadurch ist es möglich, höchste Ansprüche an Verarbeitung und Präzision im sensiblen Bereich der Qualitätskontrolle zu erfüllen.

(4) Eigene Darstellung
(5) Zu den Präzisionswerkzeugen zählen: Zerspannungswerkzeuge, Spannzeuge, der Werkzeugbau, die industrielle Längenmesstechnik, der Vorrichtungsbau sowie die kundenindividuellen, nach Zeichnung gefertigten Lösungen.

Abbildung 3: Produktportfolio Blankenhorn(6)

Darauf aufbauend entwickelt Blankenhorn beständig Sonderlösungen nach Bedarf und Anforderung. Das Angebot wird so kontinuierlich erweitert.

(6) Eigene Darstellung

2 Unternehmens- und Umweltanalysen

Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie ist ein fundierter Überblick über die derzeitige Situation des Unternehmens. Ausgangspunkt der Planung stellt deshalb die Situationsanalyse dar, die auf die Erfassung der momentanen und künftigen Lage des Unternehmens abzielt.

Bevor man an die strategische und vorausschauende Planung gehen kann, muss man die ökonomische Situation des Unternehmens und die Rahmenbedingungen genau kennen. Dies wird durch eine eingehende Unternehmensanalyse sichergestellt. Auf Grundlage der Bilanzen, GuV-Rechnungen und anderer betriebswirtschaftlicher Auswertungen der letzten drei bis fünf Jahre wird die Ertragskraft und Stabilität des Unternehmens analysiert. Im Rahmen der durchzuführenden Situationsanalyse bedarf es einer Untersuchung sowohl der unternehmensinternen Gegebenheiten als auch der unternehmensexternen Umweltbedingungen. Untersucht wurde die Situation des Unternehmens mit Hilfe der Erfolgsfaktoren-Analyse und anschließender Erfolgsfaktoren-Vernetzung. Des Weiteren wurde mit Hilfe des McKinsey-Portfolios eine Untersuchung des gegenwärtigen Produktportfolios durchgeführt. Die Wettbewerbsanalyse, welche auf die Erfolgsfaktoren aufbaut, wurde mit Hilfe der SWOT-Analyse durchgeführt. Erweitert wurde die Untersuchung um die Kundenstrukturanalyse des Unternehmens mit Hilfe der bekannten ABC-Analyse. Abbildung 4 veranschaulicht grafisch das gewählte Vorgehen der Untersuchungen.

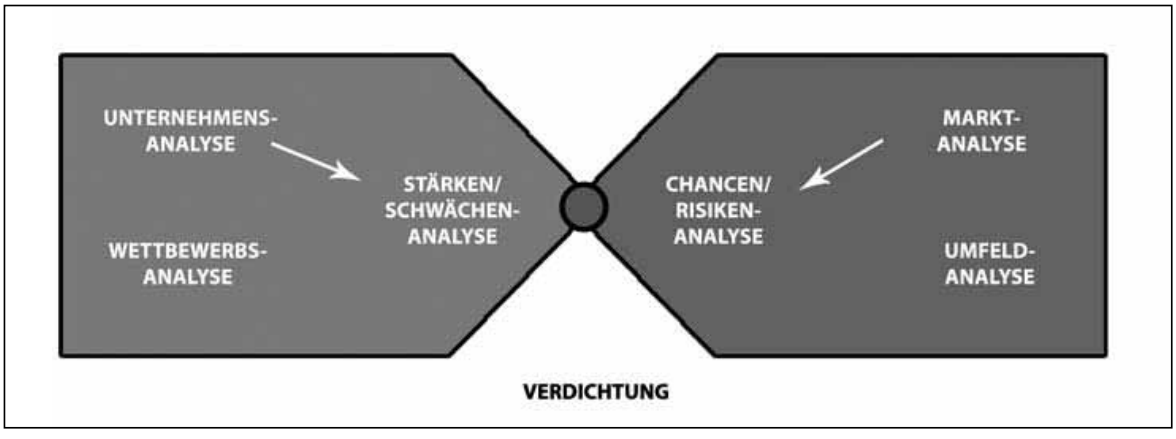


Abbildung 4: Graphische Darstellung und Vorgehen der Analyse(7)

In der vorliegenden Ausarbeitung, steht die Konzentration auf die Analyseergebnisse im Fokus. Mit Hilfe der SWOT-Analyse wurden die Stärken und Schwächen des Unternehmens den Chancen und Risiken, die sich aus der Umweltentwicklung erge-

(7) Eigene Darstellung

ben, gegenübergestellt. Sie liefert so die Informationsgrundlage für die situationsspezifische Ableitung geeigneter strategischer Optionen.

Das Akronym SWOT steht dabei für folgende Begriffe: Strengths – Stärken, Weaknesses – Schwächen, Opportunities – Chancen und Threats – Risiken. Wie die Buchstabenfolge bereits andeutet, baut die SWOT-Analyse auf den beiden Elementen Stärken-Schwächen-Analyse und Chancen-Risiken-Analyse auf. Im letzten Schritt zur Bildung der SWOT-Analyse werden die Ergebnisse aus den unternehmensinternen und der unternehmensexternen Perspektive verdichtet und zusammengeführt, vgl. Kapitel 2.1.

2.1 Verdichtung und Ableitung in die SWOT-Analyse

Aus der Verdichtung der SWOT-Analyse ist die Unternehmung in der Lage, erste Handlungsoptionen durch die Kombination von internen Faktoren, welche durch die Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse ermittelt wurden, mit den durch die Umweltanalyse festgestellten externen Faktoren abzuleiten. Die folgende Darstellung zeigt zusammenfassend die Ergebnisse der Untersuchung.

Abbildung 5: Verdichtung der SWOT Analyse

(8) Eigene Darstellung

Auch ist das Unternehmen in der Lage zu beurteilen, inwieweit es mit den vorhandenen Ressourcen, den zu erwartenden Veränderungen und sich daraus ergebenden Chancen und Möglichkeiten agieren kann(9).

- Investition in die Stärken
- Minimierung von Schwächen
- Minimierung der Gefahren
- Investition in die Chancen

Ausgehend von den Erkenntnissen der vorangegangenen Unternehmens- und Umweltanalysen sollen die internen Unternehmensstärken dazu verwendet werden, die sich bietenden externen Marktchancen und den Wettbewerbsvorteil auszunutzen. Der gezielte Einsatz der Stärken des Unternehmens steht hier an oberster Stelle, dies entspricht der SO-Strategie der SWOT-Analyse.

Die folgende Darstellung zeigt erste Handlungsoptionen für Blankenhorn, vgl. Abbildung 6. Durch die Kombination von internen Faktoren, welche durch die Stärken-Schwächen-Analyse ermittelt wurden, mit den durch die Chancen-Risiken-Analyse festgestellten externen Faktoren.

Ausprägung	●	CHANCEN	RISIKEN	●
Externe Faktoren (Umweltanalyse)	5	Marktstrukturen	Rückgang Investitionen von Industrie im Inland	4
	10	Martwachstum Ausland	Innovationen	4
	5	Wettbwerb / Konkurrenzsitatuion	Geringe Lieferantentreue	4
	5	Kundenstruktur / Kundenwünsche	Fehlendes Know-how im Exportgeschäft	4
	8	Viele Lieferantenkontakte		
Interne Faktoren (Ressourcenanalyse)	9	Qualität der Produkte		

RELATIVE STÄRKEN	●
Blankenhorn die Marke	9
Angebotspotential (Produkte und Dienstleistungen)	6
Preise und Konditionen	7
Handel von Produkten	8
Personal (Team- und Zusammenarbeit)	8
Kostenstruktur (Löhne, Gehälter, Controllingsystem)	7
Technisches Know How	9

RELATIVE SCHWÄCHEN	●
Distribution (Vertriebsorganisation, Kapazitäten, Kanäle)	4
Marktkommunikation (Werbung, VKF, Online, Messe)	3
Beschaffung (strategischer Einkauf)	4
Finanzen (EK und FK, Liqu., Kosten des FK)	4
Management & Organisation	2
Informationsmanagement	2
interne Prozesse im Unternehmen (alte Strukturen)	4

STRATEGIE	
„Investieren“ - Nutzung des technischen Know-hows beim Kunden - Kommunikation in die Marke Blankenhorn - Ausweitung des Handelpartnernetzwerkes - Ausweitung Handelspartner Ausland - Serviceangebot weiter ausbauen (AQRAT) - Qualität "made in germany" weiter kommunizieren	**„Absichern"** - Bindung der Lieferanten durch Vereinbarungen - Aufbau des Exportgeschätfts - eigene Abteilung mit Hilfe von Partnern. (Erfahrungsaustausch) - Kurz. Lieferfähigkeit aufbauen - Erhöhung Lager - Verbandsarbeit etc. Teilnahme an Innovationen und Aufnahme neuartiger Produkte unserer Partner
„Ausgleichen“ - Aufbau eines Auslandsgeschäftes durch unsere Kontakte - Aufbau neuer Märkte und Serviceleistungen um die Abhängigkeit zu großen Kunden zu reduzieren - Fehlende Informationen für die Kunden reduzieren durch den Ausbau und verstärkten Kommunikation von e-Media. - Ausbau des Branchen Know-how zur Abischerung des bestehenden Marktes	**„Basisabsicherung“** - Vermeidung von overhead-costs um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern - Verlängerung der Rahmenverträge mit unseren A-Kunden - weitere Senkung unserer Kredite - wie geplant - Auf- und Ausbau neuer Märkte mit unseren bestehenden Kunden (Betreuung von Auslands-gesellschaften mit unseren Produkten)

Abbildung 6: Übersicht – SWOT-Analyse Blankenhorn(10)

(9) Vgl. Weis, Hans Christian: Kompakt-Training Marketing; München; 2001; S.13ff.
(10) Eigene Darstellung

3 Strategische Neuausrichtung Blankenhorn 2008

Die Entwicklung einer gesamtstrategischen Ausrichtung ist sehr facettenreich und erfasst u.a. die Entwicklung eines Leitbildes, die strategische Planung mit Hilfe von Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken Analysen, der Festlegung von strategischen Zielen, Umfeld und Kundenanalyse oder Szenariobetrachtung sowie die Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien. Es geht hierbei um die Orientierung des Unternehmens an maßgeblichen Entwicklungen und Chancen auf den sich anbietenden Absatzmärkten, mit dem Ziel der Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums. Im Blickpunkt steht nicht die Aussage „marktorientiert" zu handeln, vielmehr werden Kundenanforderungen und die Entwicklung des Marktes Dreh- und Angelpunkt der eigenen Unternehmensaktivität(11).

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur Zukunftsgestaltung des Unternehmens zusammengefasst. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils anzustrebende grundsätzliche Gestaltung getroffen. Die Markt- und Wettbewerbsstrategie liefert in diesem Zusammenhang Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Was ist unser Geschäft?
2. Wo wollen wir künftig konkurrieren?
3. Wo sind die relevanten Marktchancen?
4. Wie wollen wir konkurrieren?

3.1 Problemstellung und Herausforderungen

Die Ergebnisse aus den Analysen sprechen für sich: Vergleicht man Stärken und Schwächen, so hat Blankenhorn sehr viele Stärken und ein hohes Potenzial zu einer positiven Entwicklung auf dem bestehenden Markt. Wachstumschancen ergeben sich durch die durchweg positive Entwicklung der Märkte und könnten somit die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens bilden. Die Risiken stellen Herausforderungen dar, denen aus Sicht des Autors durch eine strategische Neuausrichtung verbunden mit einer definierten Zielsetzung und geeigneten Maßnahmen entgegnet werden kann.

(11) Vgl. Herrmann, Simon; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2002, S. 24

Die Herausforderung für das Unternehmen Blankenhorn besteht darin:

- Die gewonnenen Erkenntnisse über das Unternehmen und dessen Umwelt zu nutzen, um ein marktliches Vorgehen zu erarbeiten, welches sich deutlich von seinem Wettbewerb unterscheidet.
- Die identifizierten Schwächen müssen weitestgehend eliminiert werden.
- Vor allem für den Ausbau der vorhandenen Stärken, soll, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken, ein Leistungspaket geschaffen werden, das dem Unternehmen im Markt ein unverwechselbares Profil geben wird. Verbunden mit der Ausarbeitung und Kommunikation der USPs (Unique Selling Propositions).
- Dieses Leistungspaket muss zielgerichtet an den Kunden kommuniziert werden. Weitere Maßnahmen müssen über das bestehende Produktportfolio hinaus forciert werden, um außerhalb der reinen Umsatzsicht die Profitabilität zu fördern.
- Der Change Prozess, welchen das Unternehmen durchlaufen wird, muss erfolgreich in den beiden Bereichen umgesetzt werden

  1 Der Change-Prozess bezogen auf die Mitarbeiter:
  Eine bewusst zusammengesetzte Gruppe von Mitarbeitern muss – gegebenenfalls mit externen Beratern oder Geschäftspartnern - unter Zeitdruck gemeinsam eine Aufgabe bewältigen.

  2 Der Change-Prozess bezogen auf das Unternehmen:
  Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation werden notwendig, um die Strategie umzusetzen und zu implementieren.

  3 Der Change-Prozess bezogen auf den Kunden:
  Zudem ist es grundsätzlich zu beachten, dass sämtliche Aktivitäten aus Sicht des (potentiellen) Kunden gesehen werden sollten. Der Mehrwert sollte zu erkennen sein – dem Kunden wird ein Nutzen geboten. In ihm wird ein „Wunsch“ geweckt, auf die durch den Change-Prozess hergestellte neue Situation und Organisation wechseln zu wollen.

Alle Prozesse haben eine nachhaltige Wirkung auf den Erfolg des Gesamtvorhabens und müssen in den einzelnen Phasen entsprechend berücksichtigt werden.

Auf Basis der in Kapitel 1 vorgestellten Vorgehensweise befinden wir uns, nach Becker, am so genannten „konzeptionellen Kristallisationspunkt“. An diesem Punkt höchster Informationsverdichtung wird gleichsam das umwelt- und unternehmensadäquate Oberzielprogramm „geboren“, das den Ausgangspunkt der gesamten Ziel-

hierarchie bildet und schließlich die Strategiewahl und die Mixfixierung (vor-)programmiert(12).

3.2 Unternehmensvision

Für den Bereich der Unternehmensführung ist es wichtig, über eine unternehmerische Vision und eine Gesamtheit von unternehmenspolitischen Grundsätzen zu verfügen. Die Vision kann auf Basis der übergeordneten Unternehmensziele formuliert werden und gibt eine Richtung vor, sie erschließt neue Horizonte und bringt neue Werte in die Unternehmenskultur ein.

Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, jedoch fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken(13). Damit ist eine generelle Zielvorgabe gemeint, die den Mitarbeitern natürlich bekannt sein, zudem nach außen dargestellt werden muss.

Blankenhorn
Längenmesstechnik

Blankenhorn GmbH wird der Systemlieferant und der Spezialist für Präzisionswerkzeuge und kundenindividuelle Lösungen in Deutschland und in der Welt

3.3 Unternehmerische Zielsetzung

Konkretisiert wird diese mit Hilfe der unternehmerischen Zielsetzung des Unternehmens.

„Mittel- bis langfristige Unternehmenssicherung durch Konsolidierung der Umsätze auf 4.000.000,- € und anschließendes kontinuierliches Wachstum bei gleichbleibender Unternehmensgröße“.

Über die genannten Aspekte hinaus wird im Rahmen der Unternehmensstrategie aufgezeigt, mit Hilfe welcher „strategischer Stoßrichtung“ die größte Wertsteigerung in den nächsten Jahren für das Unternehmen Blankenhorn zu erwarten ist.

(12) Becker, Jochen: Marketingkonzeption, Grundlagen des Ziel- Strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 2002, S. 92f
(13) Boston Consulting Group (Hrsg.), Vision und Strategie, Die 34. Kronberger Konferenz, München 1988, S. 7

Dies soll durch die Konzentration auf attraktive und profitable Geschäftsfelder erreicht werden, um konjunkturelle Schwankungen und wegbrechende Geschäftsfelder auszugleichen und um die Umsatzrendite zu erhöhen.

Abgesichert wird dies durch langfristige Kundenbindung, verbunden mit Folgeaufträgen, kompromisslos hohen Qualitätsstandards, Kostensicherheit, offensive Akquisition von Großprojekten und persönliche Kontakten.

Effizienzsteigerung in Planung, Organisation und Information sowie Kostensenkungen zur Erhöhung der Umsatzrendite und einer jährlichen stufenweisen Erhöhung des Break-Evens für das Unternehmen.

3.4 Segmentierung, Zielfixierung und Positionierung

Unter strategischer Unternehmensführung versteht man die zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen unter Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen sowie der umweltbezogenen Chancen und Risiken. Die Strategie bestimmt, in welchen Geschäftsfeldern und Märkten ein Unternehmen tätig sein soll, wie der Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern zu bestreiten ist und was die langfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenz) des Unternehmens darstellt. Strategische Grundsätze sind der Aufbau von Stärken bzw. die Vermeidung von Schwächen, die Konzentration der Kräfte, die Ausnutzung von Umwelt- und Marktchancen, die Ausnutzung von Synergiepotenzialen sowie die Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten. Unternehmenserfolg zu sichern und auszubauen, mit der uns heute vorliegenden Situation im Unternehmen, bedarf der Formulierung von Zielen, Maßnahmen, klaren Verantwortlichkeiten und Fälligkeiten. Aus der formulierten Vision ist abzuleiten, dass eine Wachstumsstrategie eingeschlagen werden muss. Unter Berücksichtigung der aktuellen Marktposition und des Marktumfeldes der Branche wird die Orientierung an den Anforderungen der Kunden und deren Bedürfnissen von größter Bedeutung für das Unternehmen werden.

Darauf aufbauend wurden die folgenden vier primären Determinanten, die „Blankenhorn-Strategiesäulen“, abgeleitet.

Mit Hilfe derer wird die ausgewählte Strategie unterstützt:

- Starke Präsenz auf dem deutschen Markt
- Präsenz in den wachstumsorientierten Regionen – vor allem Ausland
- Umsetzung neuer Dienstleistungsangebote und innovativer Produkte für den Kunden
- Einsatz der Informationsplattform e-Media

Diese Säulen der Unternehmensstrategie sind im folgenden „Blankenhorn Strategie-Haus“ zusammenfassend dargestellt:

Abbildung 7: Blankenhorn Strategie-Haus(14)

Informationsvorsprung und optimale Kundebetreuung durch e-Media

- Auf- und Ausbau der e-Shop-Funktion
- Auf- und Ausbau der e-Portal-Funktion für Kunden, Lieferanten und Handels- partner.

(14) Eigene Darstellung.

Starke Präsenz des Unternehmens am deutschen Markt

- Kommunikation und verstärktes Auftreten am Markt
- Sicherung und Ausweitung des Umsatzes in Deutschland
- Einteilung und Segmentierung der Kunden in Kundengruppen
- Gezielte Ansprache der segmentierten Kundengruppen
- Sicherstellung eines wettbewerbsfähigen Preis-/ Leistungsverhältnisses
- Präsenz in wachstumsorientierten Regionen – Ausland
- Vorbereitung und Aufbau des Exports
  Erster Zielmarkt: Brasilien
- Kooperationen und Ausweitung des Händlernetzwerkes

Umsetzung neuer Dienstleistungen für die Kunden des Unternehmens

- Führende, problemlösungsorientierte Anwendungsberatung
- Ausweitung der Produktgruppe Sondermessmittelbau – Bau von Sondermessmitteln den Kundenwünschen entsprechend
- Entwicklung neuer und Absicherung bestehender Produkte durch Alleinstellungsmerkmale
- Robustheit, Zuverlässigkeit und Lebensdauer der Blankenhorn Werkzeuge liegen deutlich über dem Branchendurchschnitt
- Drei-Jahres Planung für die Dienstleistungsgesellschaft – Aqrat GmbH

Die effiziente Umsetzung der unternehmerischen Vision und die darauf aufbauenden Strategiesäulen innerhalb der Organisation sind vor allem von

- den Mitarbeitern,
- der Unternehmenskultur,
- der Organisation selbst abhängig.

Die Optimierung der Prozesse und Strukturen sowie die Schaffung einer optimalen Infrastruktur für das Unternehmen stehen an oberster Stelle. Diese Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die weiteren Schritte umsetzen zu können.

Abbildung 8: Wertesystem – Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Top-Position(15)

3.5 Mit Präzision aus der Konzeption in die Praxis

Mit Hilfe des Marketing-Mix und der gezielten Kombination von Marketinginstrumentarien, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt(16), sollen die getroffenen Ziele sukzessive erreicht werden.

Der erarbeitete Marketingplan, der die Ergebnisse der Analysen und die strategische Neuausrichtung des Unternehmens betrachtet, enthält anknüpfend Maßnahmen, die darauf abzielen, zum einen das Gesamtverständnis für die notwendigen Maßnahmen im Unternehmen zu fördern und zum anderen den Nutzen der Maßnahmen zu erhöhen.

Das Marketing- und Vertriebskonzept hat ein Ziel: Erkennen der Stärken des Unternehmens, Positionierung des Unternehmens am Markt und Wachstum durch gezielt eingesetzte Mittel basierend auf den Analysen. Die gewählten Strategien beschreiben den grundlegenden Weg, auf dem das Unternehmen seine vorgelagerten Ziele erreichen will. Im operativen Marketing wird die programmatische Umsetzung dieser Strategien geplant und durchgeführt. Zu diesem Zweck bedient sich das Unternehmen verschiedener absatzpolitischer Instrumente. Diese wurden, den Maßnahmen entsprechend, in die folgenden vier Gruppen eingeteilt: Produkt (Product), Preisgestaltung (Price), Verkaufskanäle (Place), und Öffentlichkeitsarbeit (Promotion).

(15) abgewandelt nach o.V., Thyssen Krupp – [Strategie] – Strategische Ausrichtung – Erfolgsfaktoren für eine industrielle Top-Position, 01.07.2005
(16) Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2001, S. 149

Dennoch soll der Mix nicht starr bleiben, sondern regelmäßig geprüft und, wenn notwendig, angepasst werden.

3.6 Transfermodell – Das „Vier-Phasen-Konzept"

Der folgende Abschnitt bildet den Transferteil dieser Arbeit. Es werden, durch den Autor der Arbeit, vier ausgewählte Projekte vorgestellt, die erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden konnten, um die getroffene strategische Neuausrichtung des Unternehmens zu unterstützen.

Das hier gewählte „Vier-Phasen-Konzept" orientiert sich im Wesentlichen an der Strategischen Neuausrichtung Blankenhorn 2008, dem vorgestellten Konzept der „Blankenhorn-Strategiesäule" sowie dem darauf aufbauenden Marketing-Mix.

„Phase eins" beschäftigt sich mit dem Aufbau der von den Kunden immer öfter geforderten e-Business Lösung. Dieses Projekt war ausschlaggebend für die ersten Überlegungen der folgenden Phasen. Durch die erfolgreiche Umsetzung der e-Business Lösung, welche intern als „e-Media" tituliert wird, ist das Unternehmen heute in der Lage, dem Kunden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu geben. Blankenhorn ist in der Lage, Prospekte, Flyer und Kataloge mit einer „In-House"-Lösung ohne externe Partner produzieren zu können und das auf „Knopf-Druck". Im Vordergrund steht hier die Erstellung eines für den Kunden individuellen Katalogs mit den vereinbarten Konditionen, Produkten und Liefervereinbarungen.

Ebenso ist das Unternehmen in der Lage, einen Online-Shop für jeden einzelnen Kunden bereitzustellen. Dadurch verspricht sich das Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil innerhalb der Branche im Sinne des „time-to-market", schneller und direkter an jedem wichtigen Kunden zu sein, indem es ihm eine optimale und sehr spezielle Betreuung bietet.

„Phase zwei" beschreibt wie Blankenhorn in Zukunft auf dem Markt auftreten möchte und zeigt die Entstehung eines, an die heutige Zeit angepassten Unternehmensauftritts, mit dem Ziel, das bekannte „alte" Image am Markt zu positionieren. Außerdem möchte die Firma Blankenhorn seine Qualität, sowie die Fähigkeit, mit vielen Kunden als Systemlieferant im Bereich der Längenmesstechnik zu agieren, besser kommunizieren, da hier eine Marktbewegung stattfindet. Die Marke Blankenhorn soll also neu positioniert werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Blankenhorn erwartet, dass man damit letztendlich den Unternehmenswert durch gesteigerte Umsätze und Margenerhöhung weiter steigern kann.

Das Konzept des strategischen Marktauftritts, der Markenbildung, wird durch folgende Punkte determiniert:

- Der Kunde erwartet hochwertige, technische Information
- durch die Medien seiner Wahl:
  - gedruckter Katalog (Werkstattbereich, ältere Generation),
  - Internet (Einkauf und jüngere Generation),
- Einbindung in das Medium des gewünschten Marktplatzes (B2B)-Anforderung der Großabnehmer,
- schnell,
- zuverlässig und stetig.

Ergänzt wurde dies nun durch eine Verbesserung bzw. Optimierung des optischen Auftritts, der die Werte und die Kompetenz besser ausdrücken soll. Die Markenbildung wird also als ganzheitliche Strategie(17), die alle Bereiche der Unternehmung umfasst, angesehen. Diese Identität der Firma sollte begleitend auch in dem Bereich des Designs und des optischen Auftretens sichtbar sein.

Die „Phase drei“ beschreibt auszugsweise die Umsatz- und Finanzplanung des Tochterunternehmens, der AQRAT GmbH. Auf den vollständigen Finanzplan wird in dieser Arbeit verzichtet, da dieser ausführlich in Form einer Projektstudienarbeit vorliegt.

Ziel der Planung war es, darzustellen, wie sich die Geschäftsprozesse für die Planjahre 2005 bis 2007 entwickeln, um einen Überblick über die wirtschaftliche Situation und die zur Verfügung stehende Liquidität des Unternehmens zu erhalten.

Der Finanzplan wurde auf die Ziele und Projekte 2005 – 2007 abgestimmt. Er erfasst die finanziellen Auswirkungen der strategischen Planung, soweit diese abgeschätzt werden können und wurde auf drei Jahre ausgelegt, damit die Planung und die finanzielle Entwicklung mittelfristig beurteilt werden kann. Er wird jährlich weitergeführt werden, da diese Anpassung unerlässlich ist.

Es gilt nun, die getroffenen Annahmen zielgerichtet in der Unternehmenspraxis zu realisieren und einen wesentlichen Anteil am Unternehmensergebnis zu erreichen.

(17) Ganz, im Sinne des Konzepts der Corporate Identity

Die ersten Schritte zur Internationalisierung des Unternehmens Blankenhorn werden in der „Phase vier“ geplant. Hier werden erste Handlungsoptionen vorgestellt mit Hilfe derer das Unternehmen auf dem brasilianischen Markt aktiv werden möchte. Durch Kooperationen mit deutschen Kunden Blankenhorns werden erste Warenlieferungen nach Brasilien folgen. Der sukzessive Aufbau von Handelspartnern und Blankenhorn-Vertretungen ist daran anknüpfend für Europa geplant.

Die zusammenfassende Beurteilung der Ausgangssituation zur verstärkten Erschließung des ausländischen Marktes unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen ist äußerst positiv und bestärkt den Entschluss, den „neuen“ Markt weiter zu bearbeiten. Die darauf aufbauenden Maßnahmen zielen darauf ab, die aufgezeigten Potenziale sukzessive zu erschließen. An die Marktbedingungen angepasst sollen Ansatzpunkte in räumlicher, zielgruppenspezifischer und maßnahmenbezogener Hinsicht identifiziert und angegangen werden.

3.7 Planung, Kontrolle und Reaktion bei Risiken

Der Aufbau des Marketing- und Vertriebsplans hat die Streuung des Risikos bereits eingeplant und berücksichtigt. Die Zusammensetzung einzelner, teilweise kleiner Bestandteile bietet die Möglichkeit, bei eintretendem Misserfolg von Einzelmaßnahmen, kurzfristig und flexibel Gegenmaßnahmen einzuleiten. Somit kann das Funktionieren des Gesamtkonzeptes sichergestellt werden.

Das hier entwickelte Marketing- und Vertriebskonzept soll kein starres System darstellen, vielmehr lebt es von der Umsetzung im operativen Geschäft und den daraus resultierenden Erfahrungen. Die täglich neu gewonnenen Erkenntnisse und Erfordernisse werden eingebunden, um die notwendige Flexibilität aufrechterhalten zu können.

Voraussetzung für das rechtzeitige Agieren ist ein straffes Kommunikationssystem, welches den regelmäßigen Austausch der beteiligten Mitarbeiter bis hin zur Geschäftsleitung sicherstellt.

4 Ausblick und Fazit

Ziel dieser Studie war es, die strategische Ausrichtung von Blankenhorn zu konzipieren und mit Hilfe der entwickelten Marketingstrategie in die Praxis umzusetzen.

Ausgehend von dieser Herausforderung wurde die Ausgangssituation für Blankenhorn mit Hilfe der Unternehmensanalyse eingeleitet. Die Untersuchung des Unternehmens, verbunden mit der Identifikation der Stärken und Schwächen wurde mit Hilfe der Umweltanalyse durchgeführt. Zur Feststellung der Chancen und Risiken wurde eine Analyse der Entwicklung des Gesamtmarktes des Maschinenbaus unter besonderer Berücksichtigung der nationalen sowie internationalen Entwicklung des Präzisionsmittelmarktes erstellt. Mit Hilfe dieser Ergebnisse konnten erste Chancen für das Unternehmen identifiziert werden. Dabei wurde deutlich, dass dem Unternehmen, trotz der Risiken und Gefahren in seinem Marktumfeld, erhebliche Potenziale und Chancen gegenüber stehen. Diese gilt es anzunehmen, um das angestrebte Unternehmensziel für 2008 erreichen zu können und weiter auf dem Markt erfolgreich aktiv zu sein.

Mit Hilfe der Analyseergebnisse und der daran anknüpfenden neuen Blankenhorn-Strategie, wurde ein Maßnahmenplan in Form eines Marketing- und Vertriebsplans erstellt und aufgebaut. Mit der klaren Zielsetzung, das Unternehmen für die Zukunft auf dem Markt zu positionieren und Wachstum zu erzielen, wurde der Paradigmenwechsel für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens erarbeitet und erste Handlungsoptionen abgeleitet. Das einhergehende Marketingkonzept und die Blankenhorn-Strategiesäulen bilden die Grundlage für die Neupositionierung am deutschen Markt. Durch die konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen wird es das Unternehmen schaffen, sich weiterzuentwickeln und gestärkt auf dem deutschen Markt aufzutreten sowie die notwendige Basis dafür zu schaffen, die geplanten Ziele und Umsätze zu sichern und zu maximieren. Das im letzten Kapitel vorgestellte „Vier-Phasen-Konzept“ zur Unterstützung der strategischen Neuausrichtung von Blankenhorn zeigt den ersten Transfer von Maßnahmen des Unternehmens in die Praxis, welches sich an den bereits erwähnten Strategiesäulen orientiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vielschichtigkeit einer erfolgreichen Strategie und Marktauftritt in Planung, Zielsetzung und Umsetzung ein anhaltender Prozess ist, der zu allen Zeitpunkten und von allen Seiten ein dialogorientiertes Handeln fordert. Dies gilt sowohl nach außen aber auch nach innen, zu den Mitarbeitern des Unternehmens.

Blankenhorn geht auf Grund der in dieser Arbeit ermittelten und dargestellten Ergebnisse zuversichtlich in die Zukunft - mit der Absicht, die neue Strategie erfolgreich auf dem Markt, vor allem aber auch mit dem Fokus diese international aktiv und ebenso erfolgreich umzusetzen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Konzeptionelles Vorgehensmodell 244
Abb. 2: Organisationsstruktur Blankenhorn 245
Abb. 3: Produktportfolio Blankenhorn 246
Abb. 4: Graphische Darstellung und Vorgehen der Analyse 247
Abb. 5: Verdichtung der SWOT Analyse 248
Abb. 6: Übersicht – SWOT-Analyse Blankenhorn 249
Abb. 7: Blankenhorn Strategie-Haus 254
Abb. 8: Wertesystem – Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Top-Position 256

Literaturverzeichnis

Selbständige Bücher und Schriften:

Becker, Jochen: Marketingkonzeption, Grundlagen des Ziel- Strategischen und operativen Marketing-Managements; 7. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 2002

Boston Consulting Group (Hrsg.), Vision und Strategie, Die 34. Kronberger Konferenz, München 1988

Herrmann, Simon; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente; Campus Verlag, Frankfurt/Main 2002

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management; 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2001

Weis, Hans Christian: Kompakt-Training Marketing; München 2001

Elektronische Medien

o.V. Thyssen Krupp – [Strategie] – Strategische Ausrichtung – Erfolgsfaktoren für eine industrielle Top-Position, 01.07.2005

Dipl.-Betriebswirt (FH)
Konrad Augustin, MBA

Optimierung der Markteinführung neuer Produkte

bei der BASF AG

Inhalt

Summary 265

1 Einleitung 266

2 Ausgangssituation und Projektziele 268
2.1 Situation zu Beginn des Projektes 268
2.2 Projektdefinition und Projektziele 269

3 Projektdurchführung 274
3.1 Konzepterstellung 274
3.2 Testphase und Feedback 282
3.3 Einrichtung der Infrastruktur, QM-Prozessdefinition und Internes Marketing 283
3.4 Roll-Out des Konzeptes 284

4 Resumeé und Ausblick 285

Anhang 287
Abbildungsverzeichnis 287
Literaturverzeichnis 287
Abkürzungsverzeichnis 287

Summary

Um in technologie- und know-how-getriebenen Branchen zu bestehen, ist die kontinuierliche Investition in F&E erfolgskritisch, da nur hierdurch innovative Kundenlösungen erarbeitet werden können. In Marktwirtschaften ist allerdings weiter zu beachten, dass überlegene Produkte nicht automatisch Gewinn generieren, sondern auf dem entsprechenden Markt als sichtbar bessere Problemlösung positioniert und dargestellt werden müssen. Nur auf diese Weise können Wettbewerbsprodukte überwunden, ein attraktiver Preis erzielt und wertvolle Kunden befriedigt werden. Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist daher ausschlaggebend, welche Wahrnehmung einem Kunden bzgl. einer Produktinnovation vermittelt werden kann. Um diese Wahrnehmung von Anfang an zielgerichtet anzugehen, ist die Markteinführung eines neuen Produkts von entscheidender Bedeutung.

Diesen Werttreiber einer Produktinnovation zu optimieren, war das Ziel des Projektes “Optimierung der Markteinführung neuer Produkte”, welches die Abteilung Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten der BASF AG 2002 aufsetzte.

Ausgehend von den bestehenden Abläufen wurden Probleme und Schwachstellen sowie Zusatzanforderungen an ein einheitliches Prozedere erarbeitet. Daneben flossen Best-Practice-Aspekte aus anderen Bereichen, Branchen und Literatur mit ein. Nach der Erstellung eines Einheitsprozesses und der entsprechenden Werkzeuge folgte eine Testphase zur Prüfung des Konzepts auf Praxistauglichkeit.

In der Roll-Out Phase wurden weitere Projekte mit den entwickelten Werkzeugen durchgeführt. Zur weiteren Etablierung waren im Rahmen des Changemanagements auch verschiedene Projektmarketing-Maßnahmen anzugehen, um die involvierten Personen sowie direkt und indirekt betroffene Stakeholder einzubeziehen.

Neben der Projektarbeit innerhalb der ursprünglich angedachten Abteilung konnten weiterhin Aktivitäten in den anderen Einheiten der BASF AG angegangen werden. Durch die Skalierung der Projektergebnisse auf weitere Abteilungen konnte zusätzlicher Wert für die BASF AG generiert werden.

1 Einleitung

Bei dem Studium des Titels stellt sich dem einen oder anderen Leser ggf. die Frage, weshalb die Markteinführung eines neuen Produktes zu optimieren sei. Die Annahme, dass sich ein technisch überlegenes Produkt praktisch von selbst verkauft und entsprechend nicht dezidiert in den Markt eingeführt werden müsse, mag bisweilen logisch klingen, spiegelt allerdings die Realität nur selten wider. Tatsächlich hat die Vergangenheit gezeigt, dass eine Vielzahl Parameter durchaus starken Einfluss auf Erfolg und Misserfolg neuer Produkte hat. Ein direkter Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen technischen bzw. qualitativen Eigenschaften und Markterfolg ist nur in wenigen Fällen evident.

Besonders vor dem Hintergrund subjektiver Bewertung von qualitativen Eigenschaften ist ein solcher Zusammenhang in keiner Weise zwingend. Vielmehr ist darauf zu achten, dass eine Innovation von (potentiellen) Kunden als neu und qualitativ überlegen bzw. schwer austauschbar wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung wird schlussendlich dem zu entrichtenden Preis gegenübergestellt. Ziel ist, dass der vom Kunden wahrgenommene Wert der Innovation größer erscheint als die aufzubringende Gegenleistung. Erschwert wird diese Gleichung dadurch, dass der Preis eine relativ transparente Größe ist, wodurch ein „objektiver“ Vergleich einfach erscheint. Diese Objektivität ist freilich ein Trugschluss, da der Preis in Relation zum Produkt bzw. Produktnutzen zu sehen ist, und nicht im Vergleich zum Gegenwert eines anderen Erzeugnisses, dessen Eigenschaften sich von denen des ersten Produktes unterscheidet. Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Produkteigenschaften hingegen ist stark subjektiv, was nicht selten dazu führt, dass einige Merkmale gänzlich ignoriert werden. Abhängig von der wirtschaftlichen Situation, persönlichen Präferenzen und anderen Faktoren wird ein Produkt von unterschiedlichen Entscheidern als „over-engineered“, maßgeschneidert, preisgünstig oder ausreichend charakterisiert. Schlussendlich müssen überlegene Produkte auch als solche wahrgenommen werden, um nicht in eine ausschließliche Preisdiskussion zu geraten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Eigenschaften eine gelungene Markteinführung aufweisen muss. Konkreter gefragt: Welche Ziele hat eine gute Markteinführung und wie können diese gemessen werden?

Des Weiteren ist der Innovationsgrad zu klären: Je neuartiger bzw. einzigartiger ein neues Produkt ist, desto größer ist der notwendige, aber auch gerechtfertigte Aufwand zur Markteinführung. Dies hängt einerseits mit dem Erklärungsbedarf, andererseits aber auch mit der ungleich geringeren Austauschbarkeit der Leistung zusammen. Besonders letzterer Punkt ist in Hinblick auf Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E) wichtig: Um diese Kosten nicht nur zu amortisieren, sondern auch zusätzlichen Wert mit der Innovation zu generieren, ist eine zielführende Preis- und Absatz-

strategie schnell umzusetzen. Wird beispielsweise eine Hochpreisstrategie verfolgt (z.B. eine Skimming-Strategie), wächst die Gefahr des Ergebnisverfalls durch preiswerte Plagiate der Konkurrenz stetig. Analog ist der Aufwand der Markteinführung bei weniger innovativen Produkten entsprechend niedriger anzusetzen. Die Geschwindigkeit und Effektivität der Markteinführungsaktivitäten ist in jedem Fall ein unmittelbarer Werttreiber des Innovationsmanagements.

Und noch eines ist zu bedenken: Von der Vielzahl neuer Ideen eines Unternehmens werden nur wenige tatsächlich in den Markt eingeführt. Und nur ein Bruchteil davon ist im Markt erfolgreich. Dieser Bruchteil muss nicht nur die F&E Kosten der abgebrochenen Ideen/Projekte tragen, sondern auch die Aufwendungen der erfolglos eingeführten Produkte. Zusätzlich ist ein Premium zu erwirtschaften, welches nicht nur die Eigen- und Fremdkapitalkosten trägt, sondern auch zusätzliches Wachstum erzeugt. In Abbildung 1 ist zu sehen, dass nur ca. 0,5% der Ideen am Ende erfolgreiche Produkte im Markt werden.

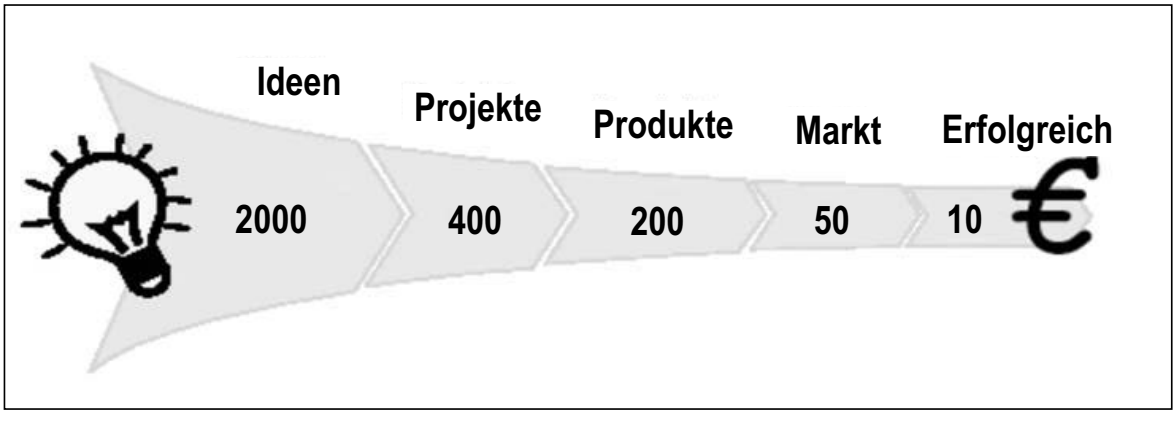


Abbildung 1: Ideen bzw. Produkte im Lauf des Innovationsprozesses,
Quelle: Universität St. Gallen, Prof. Gassmann

Die übrigen 99,5% wurden sukzessive in den vorlaufenden Phasen durch Kunden und/oder betriebliche Entscheider aussortiert. Es wird also klar, warum eine zielgerichtete und optimierte Markteinführung für das dauerhafte Bestehen von Unternehmen ein nicht unerheblicher Faktor ist.

2 Ausgangssituation und Projektziele

Auch die chemische Industrie gehört zu solchen Branchen, in denen die Investitionen in Forschung und Entwicklung ein nicht unerheblicher Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg ist. Insbesondere im Hinblick auf die Höhe der F&E Kosten ist eine erfolgreiche Vermarktung und damit schnelle Amortisation der Investitionen ein kritischer Erfolgsfaktor. Vor diesem Hintergrund entschied die Abteilung Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten der BASF AG 2002 die Definition eines Projektes zur Optimierung der Markteinführung neuer Produkte.

2.1 Situation zu Beginn des Projektes

Aufgrund verschiedener Produkte und Marktsegmente, in denen die Unterabteilungen tätig sind, waren die Markteinführungsprozesse der Abteilung z.T. unterschiedlich konzipiert. Dies war auch auf gewachsene Strukturen und Prozesse zurückzuführen, welche z. B. aus Umstrukturierungen in der Vergangenheit resultierten.

Im Hinblick auf das Produktportfolio finden sich in der Abteilung neben Pigmenten und Harzen für Lackhersteller (in den Marktsegmenten Automobil, Industrie und Holz) auch Farbmittel für Kunststoffeinfärbung und Additive. Daneben werden auch Spezialchemikalien mit stark variierenden Absatzmengen, Produktionskosten und Deckungsbeiträgen (DB) vermarktet. Daher war auch kein einheitliches Vorgehen bei der Markteinführung vorhanden. Die Marketingeinheiten der verschiedenen Gruppen führten neue Produkte in die entsprechenden Marktsegmente unterschiedlich ein.

Hierdurch war bis dato keine einheitliche Definition oder Dokumentation eines abteilungsweiten Prozesses zur Einführung neuer Produkte verfügbar. Vergleiche von Markteinführungsprojekten in unterschiedlichen Gruppen konnten nur z.T. durchgeführt werden. Aufgrund der nicht standardisierten Dokumentation konnten weiterhin Lerneffekte aus abgeschlossenen Projekten nur bedingt weitergegeben werden. Dies war ein wichtiger Aspekt, um Probleme bei Markteinführungen erforschen und zukünftig besser lösen zu können. Umgekehrt ist es auch im Fall von erfolgreichen Projekten hilfreich zu dokumentieren, welche Vorgehensweisen sich als wertsteigernd herausgestellt haben. Hierdurch können Synergieeffekte besser realisiert werden.

Eine weitere Folge einer fehlenden Standardisierung von Prozessen ist, dass die Vollständigkeit aller notwendigen Schritte und Maßnahmen nur bedingt sichergestellt ist. Auch eine kontinuierliche Verbesserung des Gesamtprozesses kann durch standardisierte Abläufe oder Werkzeuge effizienter durchgeführt werden. Gleiches gilt für die Anpassung der Werkzeuge an veränderte Rahmenbedingungen.

Eine Standardisierung kann letztlich auch die Qualitätsmessung verbessern: durch die Definition der Markteinführungsziele anhand von vordefinierten Kriterien (Marktanteil, Deckungsbeitrag 2 etc.) kann während und nach der Markteinführung der Erfolg (Art und Grad der Zielerreichung) des Projektes gemessen werden. Daher war auch die Definition von Zielkriterien in den Markteinführungsprozess zu integrieren.

Schließlich war auch das Bewusstsein für das Thema Markteinführung zu stärken. Die erfolgreiche Arbeit der Anwendungstechnik war durch optimierte Marketingaktivitäten zu unterstützen, um die Kundenzufriedenheit und den Markterfolg nachhaltig zu steigern. Der im frühen Innovationsprozess vorherrschende Fokus auf technische Aspekte sollte durch den Transfer von Marketing-Know-How um weitere Gesichtspunkte der Kundenorientierung erweitert werden.

2.2 Projektdefinition und Projektziele

Um die angesprochenen Aspekte gezielt angehen zu können und ein einheitliches Verständnis sicherzustellen, wurden in einem ersten Schritt die Projektziele mit den Unterabteilungsleitern und dem Projektauftraggeber diskutiert und definiert. Darüber hinaus waren die wichtigsten Ansprechpartner zu identifizieren, um den aktuellen Status Quo aufzunehmen, die entscheidenden Schwachstellen zu erkennen und notwendige Zusatzanforderungen an einen umfassenden und zielführenden Markteinführungsprozess zu spezifizieren.

In Diskussion mit dem Management stellte sich u.a. heraus, dass sowohl die strategische Planung von Markteinführungen im Fokus des Projektes stehen sollte, als auch die Entwicklung standardisierter Werkzeuge für die operative Umsetzung. Zusätzlich sollte ein einheitliches Vorgehen in der Abteilung definiert werden, um die verschiedenen Markteinführungen untereinander vergleichbar zu machen. Daneben war die Verteilung der Verantwortlichkeiten in dem Prozess darzustellen. Diese Aspekte sollten sich in einem integrativen Gesamtkonzept widerspiegeln, was vor dem Hintergrund der angesprochenen Anwendungs- und Branchenvielfalt sowie stark variierender Kundengrößen eine besondere Herausforderung darstellte.

Im zweiten Schritt sollte das Konzept am Beispiel ausgewählter Neuprodukte getestet werden. Als weiterer Punkt wurde in dem Projektauftrag die Implementierung des Konzeptes in den Projektauftrag aufgenommen.

Definitionen für ein einheitliches Verständnis

Im Rahmen der Zieldefinition stellte sich auch heraus, dass keine einheitliche Definition der zentralen Begriffe vorlag. Aus diesem Grund wurde zunächst eine Grunddefinition anhand von Literaturrecherchen aufgestellt und in Absprache mit dem Management weiter entwickelt. Im Ergebnis konnte der generische Innovationsprozess wie folgt dargestellt werden.

Der Produktinnovationsprozess (siehe Abbildung 2) beginnt mit der marktseitigen Aufnahme von Vorschlägen und Anregungen für neue Produkte. Quellen können dabei sowohl Kunden und Vertriebsmitarbeiter als auch Forschungseinrichtungen, Messen, Verbände, Wettbewerber, o.ä. sein(1).

In der zweiten Phase werden die gesammelten Ideen auf Erfolgspotenzial (mögliche Umsätze bzw. Absatzmengen, strategische Wettbewerbsvorteile etc.) und Durchführbarkeit (Produktionsmöglichkeiten, Know-how, Strategiekonformität, patentrechtliche Lage, etc.) geprüft und entsprechend aussortiert. In Phase drei erfolgt die klassische Forschungs- und Entwicklungsarbeit (F&E), wodurch aus der Idee bzw. einer Invention(2) eine Innovation(3) wird.

In dieser letzten Phase („Produkt zum Markt“), welche Augenmerk des Projektes war, sind die Produktinnovationen marktseitig orientiert aufzubereiten und erfolgsmaximierend im Absatzmarkt zu positionieren. Daneben sind die bis zu diesem Zeitpunkt investierten Mittel möglichst rasch zu amortisieren und das Produkt soweit möglich von Me-Too-Produkten der Wettbewerber zu schützen.

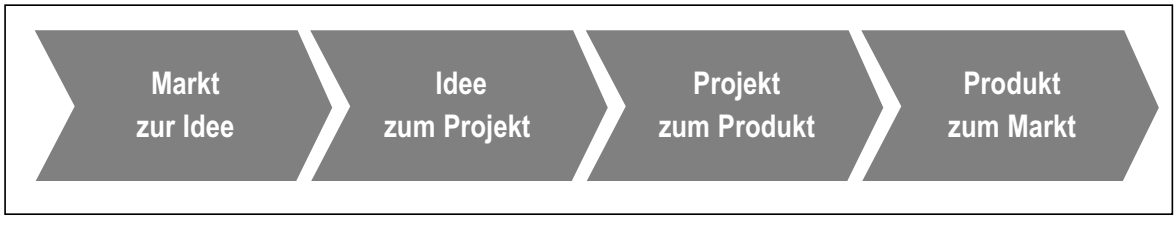


Abbildung 2: Der Innovationsprozess, Quelle: Eigene Darstellung

(1) Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S.522.
(2) Die Invention (Erfindung) ist eine notwendige Vorstufe der Innovation. Sie beschränkt sich auf den Prozess der Wissensgenerierung durch F&E und die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung. (Vgl. Vahs, D./Burmester, R., Innovationsmanagement, 2002, S.44).
(3) Unter Innovation wird grundsätzlich die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung verstanden, d. h. hier geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung. (Vgl. Vahs, D./Burmester, R., Innovationsmanagement, 2002, S.44).

Die ungleich größere Herausforderung stellte die Definition eines „neuen Produktes“ dar. In der Anfangsphase des Projektes stellte sich heraus, dass das Verständnis um eine Innovation stark von Hintergrund und Tätigkeitsumfeld der befragten Person abhängt. Dabei war tendenziell zu beobachten, dass für naturwissenschaftlich bzw. technisch ausgebildete Mitarbeiter Modifikationen einzelner Produkteigenschaften bereits zu einem neuen Produkt führten.

Für stärker kaufmännisch ausgebildete bzw. tätige Mitarbeiter hingegen waren solche Produkte eher Varianten bestehender Produkte und damit die Anzahl „echter“ Innovationen weit kleiner. Dementsprechend unterschied sich die Wahrnehmung, welcher Aufwand bzw. Nutzen aus einer optimierten Markteinführung solcher Produkte zu gewinnen sei. Wie sich zeigte, war auch hier die Wahrnehmung die ausschlaggebende Größe. Um die Kundenorientierung grundlegend in dem Markteinführungsprozess hervorzuheben, wurde folgende Definition für „neue Produkte“ herangezogen:

„Ein neues Produkt ist jedes Produkt, das von Kunden als neu wahrgenommen wird.“(4)

Da hierdurch alle Produkte neu sind, sofern sie dem Kunden (ggf. in einem neuen Marktsegment) zuvor unbekannt waren, vergrößert sich das Spektrum neuer Produkte stark. Allerdings wurde damit die Diskussion um das Verständnis neuer Produkte auch auf eine andere Ebene gehoben: die Frage lautete nicht mehr, ob es sich um ein neues Produkt handelt, sondern wie groß der Innovationsgrad des Produktes ist. Hierdurch konnte man auch dem Unterschied zwischen Weltneuheiten und Me-Too-Produkten(5) in neuen Absatzmärkten gerecht werden. Die in Abbildung 3 dargestellte Unterteilung ermöglichte ein einheitliches Verständnis und hatte im weiteren Projektverlauf grundlegenden Charakter.

(4) Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S.563.
(5) Me-too-Produkt: Imitation am Markt bereits vorhandener Produkte (vgl. Gabler, Th., Wirtschaftslexikon, CD-ROM, Juli 2000).

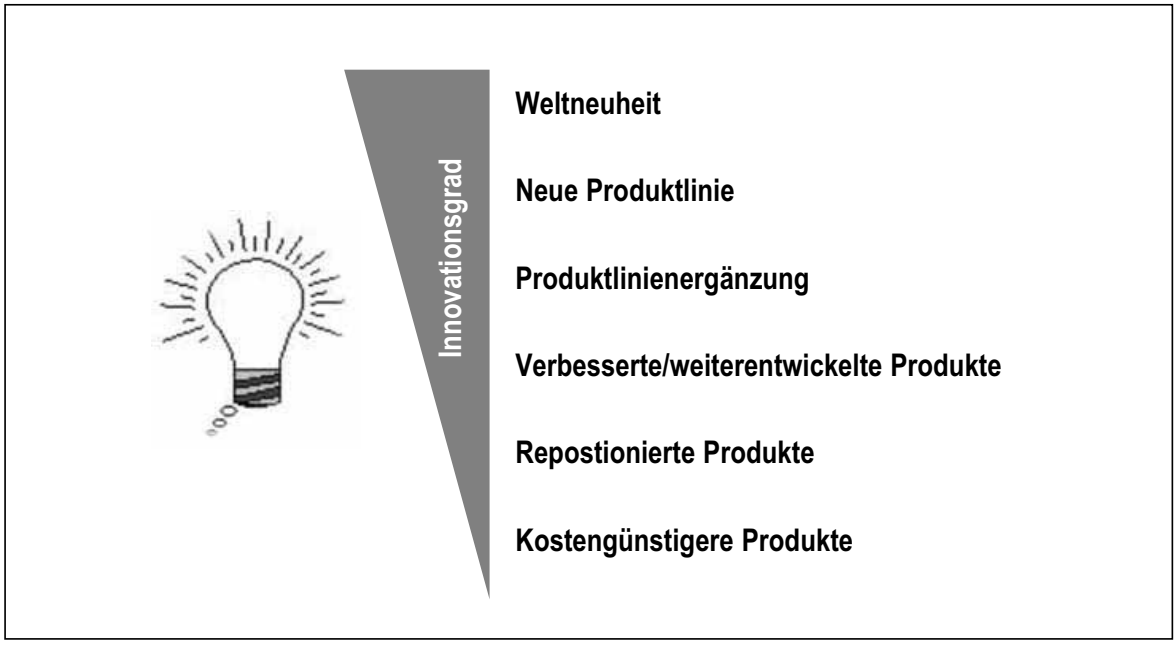


Abbildung 3: Innovationsgrad neuer Produkte, Quelle: Eigene Darstellung(6)

Schließlich war auch eine Definition des Begriffs „Markteinführung“ notwendig. Hierunter wurden alle Aktivitäten verstanden, die für eine markt-, kunden- und zielorientierte Erstvermarktung eines neuen Produktes ausschlaggebend sind. Chronologisch erstreckt sie sich vom Beginn der vorbereitenden Maßnahmen für den Markteintritt bis zur erfolgreichen Behauptung der Problemlösung im Markt(7). Hierunter fallen Aspekte der Vorbereitung (bis zur Produktausgabe), der Durchführung (Pilotmarketing) als auch der ersten Phase des Produktlebenszyklus (PLZ). Begonnen wird die Markteinführung mit Freigabe eines Produktes für die Vermarktung.

Identifizierung von Verbesserungspotenzialen

Im Anschluss an die Projektzieldefinition wurden zunächst die wichtigsten Ansprechpartner innerhalb der Organisation identifiziert, um den aktuellen Status Quo zu ermitteln. Neben der Ist-Situation wurden dabei auch die wichtigsten Probleme und Schwachstellen herausgearbeitet. Darüber hinaus definierten die Marketingeinheiten Zusatzanforderungen, welche in das Konzept zu integrieren waren. Hierfür wurden sowohl Best-Practice-Ansätze aus anderen Einheiten, als auch aus anderen Indust-

(6) Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S.508.
(7) Vgl. Vahs, D./Burmester, R., Innovationsmanagement, 2002, S.254.

rien herangezogen. Weiterhin wurde neben einem Workshop eine Vielzahl an Interviews mit verschiedensten Ansprechpartnern aus Qualitätsmanagement, Produktmanagement, Marketing, Produktsicherheit und leitendem Management geführt. Da es sich bei neuen Farbmitteln und Lackrohstoffen um chemische Produkte handelt, waren und sind bei der Markteinführung zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen. Dabei stehen neben marketingrelevanten Angaben auch Punkte der Produkthaftung und technische Rahmenbedingungen im Vordergrund.

Ausgehend von den Ergebnissen der Ist-Analyse wurden die Ziele des optimierten Konzeptes wie folgt definiert:

- Strategische Planung der Markteinführung verstärken
- Kommunikation der Produktpositionierung im Markt verstärken
- Projektleiter als zentralen Ansprechpartner stärker kommunizieren
- Vollständigkeit aller zum Produktstart benötigten Maßnahmen gewährleisten
- Kundeneinbindung intensivieren (Produkttests und Lead-User-Marketing)
- Einsatz operativer Marketingmaßnahmen verstärken
- Einfache Handhabung und Zugänglichkeit der Tools gewährleisten

Mit dem Wissen um die aktuellen Markteinführungsprozesse, der bestehenden Schwachstellen und definierten Zusatzanforderungen, konnte mit der Entwicklung eines einheitlichen Konzeptes begonnen werden.

3 Projektdurchführung

Im Rahmen der Ist-Analyse wurden bereits Grobkonzepte für anwendungsfreundliche Werkzeuge erarbeitet und im weiteren Verlauf des Projektes iterativ weiterentwickelt. Dabei kristallisierten sich halbstrukturierte Vorlagen zusehends als zielführend heraus. Stark vordefinierte Checklisten (Ja/Nein bzw. Multiple-Choice Fragen) wurden als zu starr und wenig praktikabel erkannt. Umgekehrt hätten bloße Leitfäden zu unterschiedlich strukturierten Dokumentationen geführt, was wiederum die Vergleichbarkeit eingeschränkt hätte. Daher sollte eine halbstrukturierte Vorlage als zentrales Dokument im Sinn eines selbsterklärenden Fragebogens entwickelt werden. Daneben waren ergänzende Werkzeuge zu entwickeln, welche bei Bedarf das zentrale Dokument ergänzen.

3.1 Konzepterstellung

Zur Lösung der oben angesprochenen Probleme und zur Erreichung der identifizierten Ziele wurden verschiedene Elemente aus internen und externen Quellen herangezogen, um ein möglichst umfassendes, aber dennoch praktikables Konzept erstellen zu können. Dementsprechend wurden ausgewählte Elemente aus den folgenden Management-Modellen in das Konzept integriert:

- P.E.S.T.(8) Umfeldanalyse: politische, ökonomische, soziale und technologische Trends, die mittel- und langfristig auf den Produkterfolg wirken
- SWOT-Analyse(9): Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken, welche im Hinblick auf die Markteinführung zu berücksichtigen sind
- Porter's Five-Forces Modell: brancheninterne Kräfte, die bei der Markteinführung zu berücksichtigen sind
- Zielmarkt- und Zielkundenanalyse: Kundenauswahl und Analyse der kaufentscheidenden Faktoren
- Wettbewerberanalyse: Analyse von Wettbewerbern und deren Produkte und Wirkung auf das Ergebnis der Markteinführung
- 4P-Modell (Marketing Mix): Abstimmung von Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation um eine maximale Kundenwirkung zu erhalten

(8) P.E.S.T.-Analyse: Analyse der politischen (Political), ökonomischen (Economical), sozialen (Social) und technologischen (Technological) Trends in globaler Hinsicht, um mittel- und langfristige Marktbewegungen zu berücksichtigen.
(9) SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; Analyse der Stärken und Schwächen (jeweils Unternehmensbezogen) sowie der Chancen und Risiken (Marktbezogen).
.

- Elemente aus dem Projektmanagement: Effizienzsteigerung zur Reduzierung von Time-to-market(10) und Kosteneinsparung

Neben Punkten aus den angesprochenen Modellen mussten zudem Sonderanforderungen der BASF in das Konzept aufgenommen werden. Hier spiegeln sich u.a. Schnittstellen zu anderen relevanten Funktionen innerhalb der Abteilung bzw. des Bereiches und zusätzliche Anforderungen von Mitarbeitern wider. Folgende Sonderanforderungen konnten identifiziert werden:

- Aspekte der Produktsicherheit und Produktanmeldung: Internationale Registrierungen und interne Abläufe
- Aspekte der Logistik und Distribution: Gefahrgutkennzeichnungen, Transportgebinde etc.
- Technische Aspekte der Markteinführung: Technische Literatur und Spezifikationen
- Eignung für andere Anwendungsgebiete: Synergieeffekte aus der BASF Verbundstruktur

Diese Anforderungen sollten durch ein Gesamtkonzept abgedeckt werden, welches innerhalb des Innovationsprozesses (siehe Abbildung 2) die Phase „Produkt zu Markt“ darstellt.

Das Konzept

Um die besprochenen Aspekte in einer möglichst einfachen und übersichtlichen Konzeption abzudecken, wurden drei Werkzeuge entwickelt und zur leichteren Anwendbarkeit in der IT-Struktur der Abteilung integriert. Dabei handelt es sich um den Markteinführungsplan (MP), den Medien-/Aktionsplan (MAP) und ein Ablaufschema. Das Ablaufschema dient nicht als Vorlage, sondern vielmehr als Wegweiser, um den Prozessablauf transparenter zu gestalten. Abbildung 4 zeigt den Prozess der Markteinführung eines neuen Produktes und die Integration der Werkzeuge im Überblick.

(10) Time-to-Market: Dauer, die eine Produktinnovation von der Entwicklung bis zur Markteinführung benötigt. (Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, 2001, S.511).

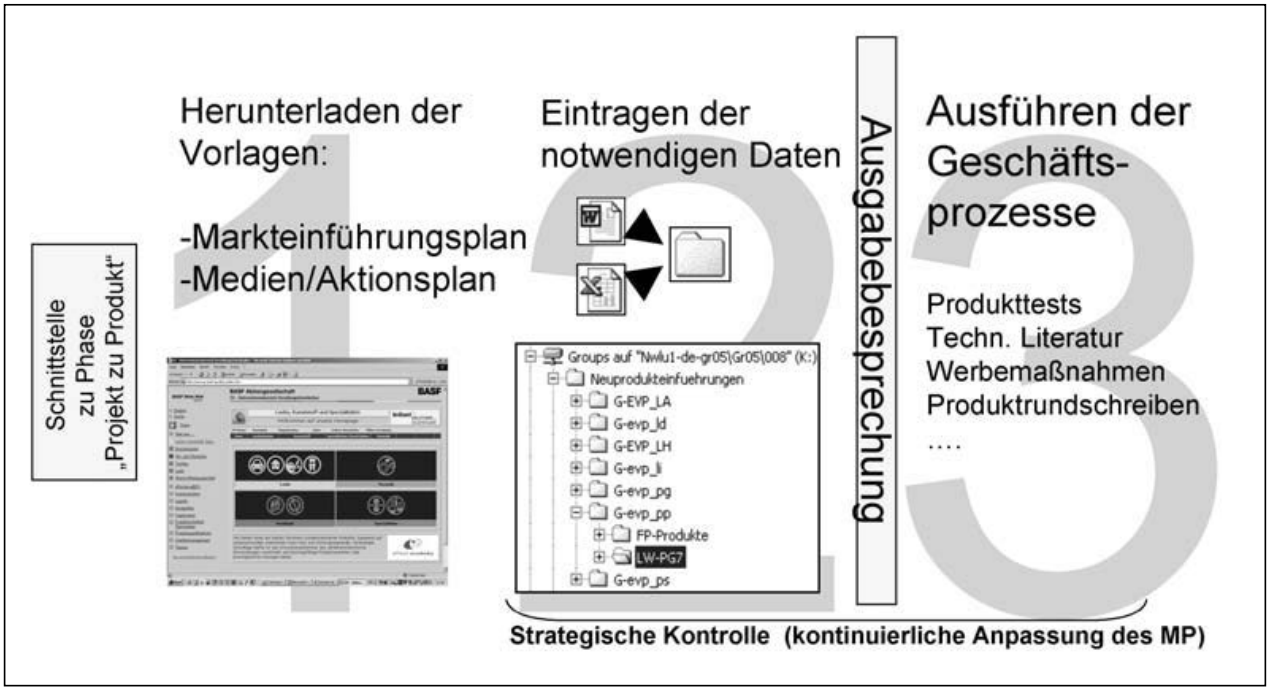


Abbildung 4: Prozessübersicht, Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Freigabe eines F&E Produktes durch eine mit der entsprechenden Kompetenz ausgestatteten Stelle, werden die Vorlagen durch den Projektleiter aus dem Intranet heruntergeladen.

Im zweiten Schritt werden die notwendigen Daten in die Werkzeuge eingetragen und in einem entsprechenden Ordner im Netzwerk gesammelt. In einer Abschlussbesprechung wird über die gesammelten Daten und das dadurch entstandene Bild befunden.

Ist das Ergebnis der Abschlussbesprechung positiv, beginnt mit Schritt drei die Umsetzung der operativen Maßnahmen der Markteinführung (Erstellung der technischen Literatur, Werbemaßnahmen, etc.).

Wie in Abbildung 5 zu sehen, ist der Hauptteil der Arbeit anfangs noch bei dem Projektleiter der jeweiligen Markteinführung angesiedelt: Die Konzeption der Einführung, die Erhebung bzw. Erarbeitung der wichtigsten Daten und die Koordination aller involvierten Parteien. Im Verlauf der Markteinführung verschiebt sich die Arbeitsbelastung allerdings sukzessiv vom Projektleiter hin zum Projektteam bzw. internen Dienstleistern. Der Projektleiter beschränkt sich dann zusehends auf die Koordination des Projektteams und die kontinuierliche Kontrolle externer Bedingungen und entsprechende Steuerung des Projektes.

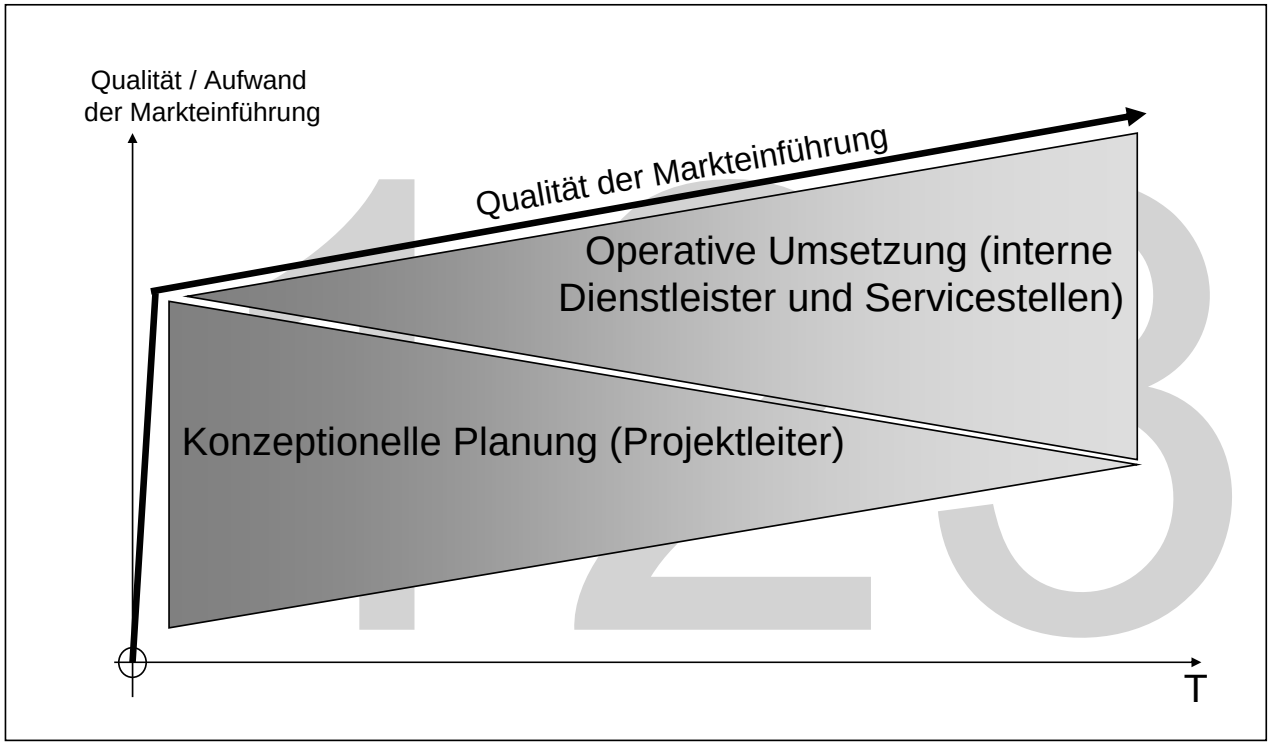


Abbildung 5: Workload-Struktur und Qualität im Projektverlauf, Quelle: Eigene Darstellung

Wie ebenfalls in der Abbildung ersichtlich, ist die Qualität der Markteinführung stark von der anfänglichen Datenerhebung und Projektplanung (inkl. Zielsetzung) abhängig. Die entsprechende Umsetzung des Projektes setzt dann im Anschluss auf die Planung auf. Bricht eine von beiden Komponenten (kontinuierliche Planung/Anpassung der Planung und operative Umsetzung) im Lauf des Projektes ein, so leidet das Gesamtergebnis darunter.

Die Werkzeuge zur Markteinführung neuer Produkte

Bei den Werkzeugen, welche für das Konzept entwickelt wurden, handelt es sich um den Markteinführungsplan (MP), den Medien-Aktions-Plan (MAP) und ein Ablaufschema, welches die Verantwortlichkeiten und die Abfolge der Einzelschritte zur Orientierung widerspiegelt.

Die Vorlagen wurden bewusst auf Basis standardisierter Office-Anwendungen erstellt, um softwareseitig keine Einschränkungen hinsichtlich Nutzbarkeit in Kauf nehmen zu müssen.

Der Markteinführungsplan (MP)

Der MP beinhaltet nicht nur Elemente eines „klassischen“ Marketingplanes, sondern auch Punkte, die bei der initialen Einführung eines Produktes von Bedeutung sind. Er enthält daher nicht nur kritische Marketingdaten (Marktbeschaffenheit, Wettbewerbsituation, etc.), sondern auch Angaben zu Produktsicherheit, Produktion, Logistik u.ä.. Das Dokument stellt als inhaltlicher Projektplan den Kernaspekt des Gesamtkonzeptes dar.

Eine halbstrukturierte Vorlage wurde gewählt, um zu gewährleisten, dass alle Punkte von dem jeweiligen Projektleiter (i.d.R. ein Mitarbeiter aus dem Marketing) abgearbeitet werden können, ohne dabei unnötige Fließtextpassagen zu erzeugen. Dabei bleibt das Dokument flexibel genug, um in den unterschiedlichen Segmenten eingesetzt werden zu können.

Um sicherzustellen, dass kein Aspekt unberücksichtigt bleibt, sind alle Felder des MP während der Markteinführung zu bearbeiten (im einfachsten Fall mit dem Kommentar „nicht anwendbar“). Hierfür sind die Einzelfelder des Dokuments mit einer Farbmarkierung versehen, welche in der Vorlage anfangs noch rot hinterlegt sind. Die Farbfelder sind im Projektverlauf entsprechend dem Bearbeitungsstand zu kennzeichnen: rote Felder sind noch gänzlich unbearbeitet, gelbe befinden sich aktuell unter Bearbeitung und grüne Felder stellen (bis auf weiteres)(11) den aktuellen Kenntnisstand dar bzw. sind abgeschlossen. Hierdurch kann übersichtlich dargestellt werden, ob zum Zeitpunkt des Produktstarts alle Felder bearbeitet sind (siehe Abbildung 6).

Um die einzelnen Aspekte und die damit zu ermittelnden Daten zu erläutern, wurden weiterhin ergänzende Notizen hinter die Felder gesetzt. Auf diese Weise stellt sich der Markteinführungsplan in elektronischer Form als selbsterklärendes Dokument dar. In ausgedruckter Form fehlt diese Funktion. Allerdings ist ohnehin anzustreben, dass alle angesprochenen Werkzeuge ausschließlich elektronisch gepflegt werden, um jeweils den aktuellsten Planungsstand zentral zu dokumentieren.

(11) Vgl. Cooper, R. G., Top oder Flop in der Produktentwicklung, 2002, S.353.

Markteinführungsplan <PRODUKTNAME>

BASF The Chemical Company

4. Produkt

4.1. Produktbeschreibung

1	**Produktbeschreibung und -merkmale:**
	Eisenbeschichtetes Kupfer
2	**Anwendungen / Einsatzgebiet:**
	Automobillacke, Industrielacke bei entsprechenden Marketingaktivitäten
3	**Stärken/Schwächen des Produktes / Kundenbenefits / USP:**
	Deckvermögen, Chroma und Glanz des Produktes sind besonders ausgeprägt. Im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten wird <PRODUKTNAME> voraussichtlich den Benchmark im betrachteten Segment darstellen. Kundenrelevante Schwächen könnten durch die Breite der Pigmentplättchen gefunden werden.

4.2. Spezifikationen

1	**Qualitätskontrolle: Prüfmethoden, Toleranzgrenzen & Prüfstellen**
	Prüfmethoden, Toleranzgrenzen und Prüfstellen sind vergleichbar zu denen anderer <PRODUKTNAME>Marken
2	**Status der anwendungstechnischen Prüfung (Erhebung von Coloristik, Dispergierhärte, Thermostabilität, Bewitterung/Lichtechtheit etc.)**
	Laborarbeiten laufen aktuell.
3	**Interne Spezifikation:**
	Vgl. <PRODUKTNAME>
4	**Externe Spezifikation:**
	Vgl. <PRODUKTNAME>
5	**Zertifikatsrumpf für Analysezertifikate:**
	Zertifikatsrumpf liegt vor.

4.3. Technische Literatur

Vorlagen für Technische Literatur sind bei G-EVP/RM Marketing Support zu beziehen.	
1	**Technische Information:**
	Vorläufige TI liegt vor.
2	**Produktspezifikation (Dokument):**
	Vorläufige Produktspezifikation liegt vor.
3	**Produktdatenblatt:**
	Produktdatenblatt liegt noch nicht vor. Erstellung erfolgt nach Standardisierung.

4.4. Produktsicherheit und Registrierstatus

Produktsicherheitstechnische Belange sind mit EVP/RP (Produktsicherheit) abzuklären	
1	**(Vorläufiges) Sicherheitsdatenblatt (SDB):**
	Vorläufiges Sicherheitsdatenblatt liegt vor.
2	**Datenblatt zur Produktsicherheit:**
	Datenblatt zur Produktsicherheit liegt noch nicht vor.
3	**Lebensmittelrechtliche Bestimmungen:**
	Franz. Positivliste: + Typ8081: + Typ8082: + USA (FDA): -

Markteinführungsplan <PRODUKTNAME>

BASF The Chemical Company

4	**Einstufung nach Chemikaliengesetzen / Registrierstatus**
	Neustoff: Polymerstatus: EINECS: ELINCS: TSCA (USA): MITI (Japan): DSL (Kanada): AICS (Australien): ECL (Korea): NEPA (China): PICCS (Philippinen): Schweizer Giftliste:
5	**(Vorläufige) Kennzeichnung nach Gefahrstoffverordnung:**
	Vgl. <PRODUKTNAME>
6	**Für Regionalmärkte zusätzlich notwendige Labordaten / Registrierungen: (falls notwendig)**
	Prüfung nach zusätzlich notwendigen Daten läuft aktuell.
7	**Toxikologie:**
	LD50: Reizend: Haut: Auge: Ames Test:
8	**Ökologie:**
	Fisch: Alge: Daphnie: Abbau:
9	**Entsorgung/Wassergefährdungsklasse (WGK):**
10	**Zusammensetzung / Chemische Charakterisierung**
11	**Status der Produktanmeldung**
	Produkt ist bislang als Versuchsprodukt angemeldet.
12	**Besonderheiten / Kommentare:**
	N/A

Vertraulich Vertraulich

Abbildung 6: Der Markteinführungsplan (Auszug, anonymisiert), Quelle: Eigene Darstellung

Neben dem Effekt, durch Definitionen und erläuternde Fragestellungen ein einheitliches Verständnis sicherzustellen, kann der Checklisten-Charakter des Dokuments auch helfen, bislang von Mitarbeitern nicht genutzte Werttreiber bei der Vermarktung neuer Produkte einzusetzen. Inhaltlich werden in dem Markteinführungsplan die wichtigsten Daten gruppiert, wobei auf dem Deckblatt bereits die Rahmendaten des Projektes eingepflegt werden: Projektleiter, Projektbeginn, Priorität und geplanter Produktstart.

Neben qualitativen sind auch quantitative Daten, wie Umsatz- und Absatzplanung, Marktgröße, Preiskalkulation und Kommunikationsbudget in dem Dokument einzutragen. Grundlegende Entscheidungskennzahlen wie z.B. Break-Even-Berechnungen oder Rentabilitätsrechnungen sind nicht enthalten. Diese Berechnungen werden bereits zu einem Zeitpunkt durchgeführt, der weit vor der Markteinführung liegt, und wären an dieser Stelle redundant.

Die Intensität, in welcher der MP zum Einsatz kommt, bleibt dem Projektleiter überlassen. Sowohl marginal verbesserte Produkte (niedriger Innovationsgrad), als auch überdurchschnittlich innovative Neuentwicklungen (hoher Innovationsgrad) können mit der Vorlage auf die Markteinführung vorbereitet werden. Im einfachsten Fall dient die Datei als Checkliste zur Sicherstellung der Vollständigkeit. Bei Bedarf können die zusätzlichen Eigenschaften als Kommunikationsmittel, Datensammel- und -pflegepunkt, Glossar, Projektmanagementtool, Reporting- und Controllingtool und „morphologischer Kasten“ eingesetzt werden. Letzteres ist dadurch möglich, dass die verschiedenen Aspekte der Markteinführung aufgelistet sind und in unterschiedlichen Ausprägungen kombiniert werden können. Durch die Möglichkeit der kontinuierlichen Verbesserung des MP können auch zusätzliche Aspekte eingepflegt werden und in zukünftigen Markteinführungen zum Einsatz kommen.

Der Medien-/Aktionsplan (MAP)

Der Medien-/Aktionsplan (MAP) stellt als zweites Tool in dem Konzept den marktseitigen Kommunikationsaspekt der Markteinführung neuer Produkte dar. Hier werden einzelne Medienkanäle und Instrumente beplant, um absatzmarktseitige Maßnahmen in einem integrativen Gesamtauftritt abzubilden und zeitlich optimiert einzusetzen. Neben den Elementen eines Medienplanes ist die Möglichkeit gegeben, auch Besuche bei einzelnen Kunden bzw. Interessenten (Lead User, Multiplikatoren etc.) zu planen (siehe Abbildung 7).

Im Einzelnen sind in dem Dokument verschiedene Kommunikationsinstrumente aufgezählt. In Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung kann der Projektleiter einzelne Medien beplanen, um die Aufmerksamkeit des Kunden zum Zeitpunkt des Produktstarts zu erhöhen und das neue Produkt so in das relevante Set des Abnehmers zu bringen(12). Hierfür sollte Ausmaß, Abfolge und Gestaltung der Medien ausreichend und zielführend sein. Die genaue Planung nach dem sog. AIDA-Modell(13) ist nicht in dem Medien-/Aktionsplan enthalten, da diese Aspekte auch stark durch das Corporate Design (CD) tangiert werden und somit nicht gänzlich im Entscheidungsspielraum des Projektleiters liegen.

(12) Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S.356f.
(13) AIDA: Attention-Interest-Desire-Action; Systematisierter Ansatz der Kommunikationsplanung; vgl. Homburg, C./Krohmer H., Marketingmanagement, 2003, S.625.

Medienplan/Aktionsplan (MAP)

MAP zum Projekt: <Produktname>
Produktstarttermin: 01.02.2004

BASF The Chemical Company

07.01.2004 | 29.01.2004 | 30.01.2004 | 31.01.2004 | 01.02.2004 | 02.02.2004 | 03.02.2004 | 04.02.2004 | 05.02.2004 | 06.02.2004 | 07.02.2004 | 08.02.2004 | 09.02.2004 | 10.02.2004 | 11.02.2004 | 12.02.2004 | 13.02.2004 | 14.02.2004 | 15.02.2004 | 16.02.2004 | 17.02.2004 | 18.02.2004 | 19.02.2004 | 20.02.2004

Art	Instrument	Medium
Kundenpräsentation		
	Team 1:	<BEISPIEL: Dr. Mustermann, Frau Huber, Herr Meier>
	Team 2:	<BEISPIEL: Frau Fenster, Frau Richter>
	Team 3:	<BEISPIEL: Dr. Anilin, Herr Maier, Herr Münze>
	Directmailing:	<BEISPIEL: Anschreiben, Broschüre, Schlüsselanhänger>
Pressearbeit		
	Fachartikel:	<BEISPIEL: Farbe & Lack>
	Presseinformation:	<BEISPIEL: siehe Internet>
Werbemittel		
	Produktflyer:	<BEISPIEL: Bei RBU zu beziehen>
	Broschüre:	<BEISPIEL: N/A>
	Supplement:	<BEISPIEL: Farbe & Lack>
	Faltkarte:	<BEISPIEL: N/A>
	Produktordner / Produktmappe:	<BEISPIEL: N/A>
	Poster:	<BEISPIEL: N/A>
	CD-Rom:	<BEISPIEL: N/A>
	Anzeigenschaltung:	<BEISPIEL: Farbe & Lack>
	Anzeigenschaltung:	<BEISPIEL: Plastverarbeiter>
	Anzeigenschaltung:	<BEISPIEL: Dyes and Pigments>
	Anzeigenschaltung:	<BEISPIEL: Kunststoff Information>
	Anzeigenschaltung:	<BEISPIEL: European Plastics News>
	Radio-Spot:	<BEISPIEL: N/A>
	TV-Spot:	<BEISPIEL: ARTE: 30 Sekunden Spot>
		<BEISPIEL: SWR: 30 Sekunden Spot>
Online Medien		
	Bannerwerbung:	<BEISPIEL: www.farbeundlack.de>
	Datenbankeintrag:	<BEISPIEL: www.color-DB.com>
	online Fachartikel:	<BEISPIEL: www.farbeundlack.de>
	Techn. Literatur:	<BEISPIEL: www.basf.de/pigments>

Kunde A | Kunde Kunde Z | Kunde B | Kunde E Kunde F | Ku Kunde D | Kunde X | Kunden I, L, P, Q, S, T, V

Ausgabe 6/2003; Fachartikel: Pigmente mit Zukunft, A

Ausgabe 6/2003; Supplement: Neues von der BASF,

Anzeige (1 Seite) Motiv: Freiheitsstatue | Anzeige (1/2 Seite) Motiv: Freih | Anzeige (1/2 Seite) Motiv: Freih | Anzeige (1/2 Seite) Motiv: Freiheitsstatue | Anzeige (1/2 Seite) M

22:15 Uhr, Dokumentation: Die Plastikmacher | 21:00 Uhr, Bericht: Global Player in Rhei

Fachartikel: Pigmente mit Zukunft, Autor: Dr. Juergen

Abbildung 7: Der Medien-/Aktionsplan (Auszug, anonymisiert), Quelle: Eigene Darstellung

Auf eine Darstellung der Kosten im MAP wurde verzichtet, da diese Informationen für Koordination der Einzelmaßnahmen weder notwendig noch zielführend sind.

Neben der besseren Planbarkeit der Kommunikationsmaßnahmen kann der MAP im Lauf der Markteinführung an den Vertrieb zur Information über geplante Aktionen weitergegeben werden.

Die Ablaufdarstellung des Prozesses

Um den Gesamtprozess der Markteinführung transparent und verständlich abzubilden sollte eine Ablaufdarstellung erstellt werden. Hauptanforderung war hier die logische bzw. chronologische Darstellung der einzelnen Subprozesse: Angefangen von der Freigabe des F&E Produktes bis hin zu den ersten Verkäufen. Die in Abbildung 4 (siehe S. 276) schematisch dargestellten Abläufe sollten verständlich und vollständig aufgelistet werden (inkl. MP und MAP). Neben der zeitlichen Abfolge sollten den Einzelschritten weiterhin Verantwortlichkeiten zugewiesen werden.

Die anfangs angedachte Lösung über eine Projektmanagement-Software erfüllte zwar alle Anforderungen, wurde aber dennoch in der Testphase als unpraktikabel (siehe 3.2 unten) abgelehnt. Daher wurde ein Ablaufschema als Flussdiagramm erstellt (siehe Abbildung 8) In dem Schema ist die detaillierte Auflistung aller Prozessschritte sowie die empfohlenen Zuständigkeiten einzusehen. Die zugewiesenen Verantwortlichkeiten haben keinen zwingenden Charakter, da es organisations- und branchenbedingt Abweichungen in den verschiedenen Gruppen gab. Dennoch wurde die Hauptanforderung erfüllt: den Prozess vollständig abzubilden und dem Projektleiter hierdurch mehr Transparenz zu ermöglichen.

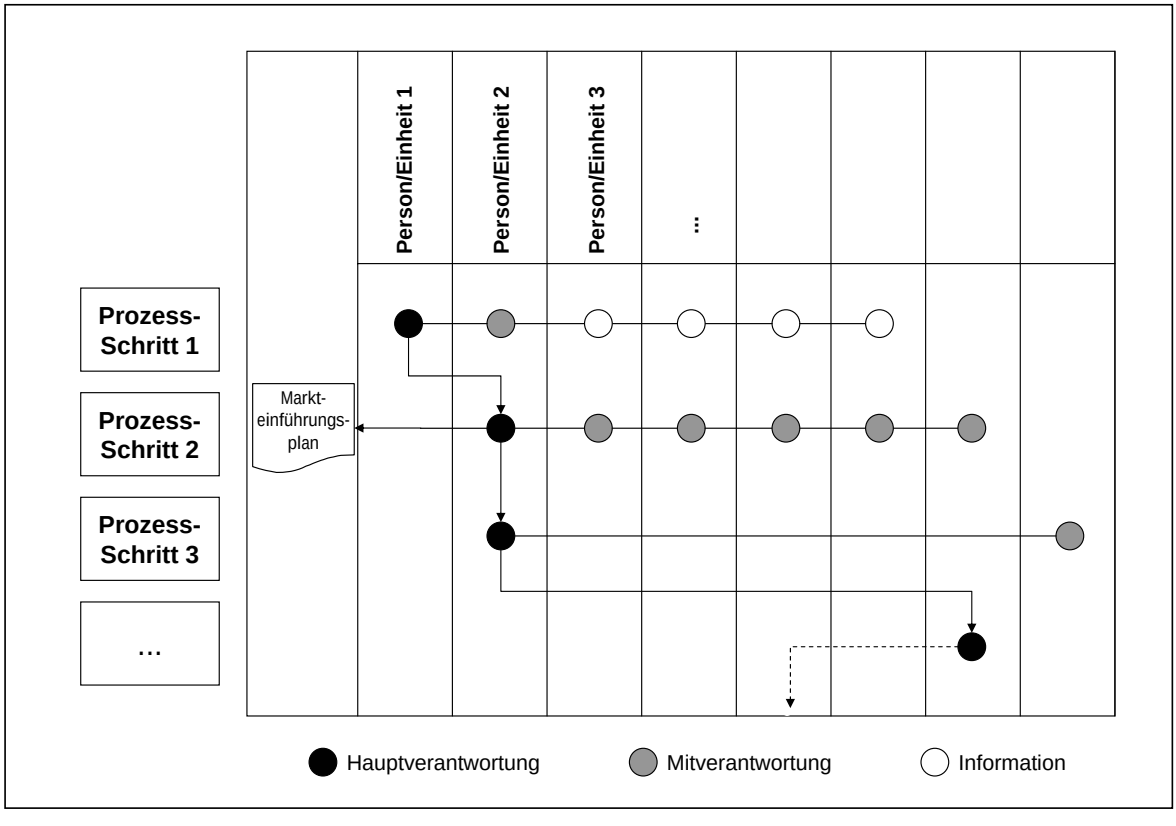


Abbildung 8: Ablaufplan (Auszug, anonymisiert), Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Testphase und Feedback

Um das Konzept vor einer ausgedehnten Verbreitung auf Praxistauglichkeit zu prüfen und gleichzeitig die Anwender noch stärker in den Entwicklungsprozess zu integrieren, wurde eine Testphase eingeräumt. In dieser Phase des Projektes wurden die entwickelten Werkzeuge an zwei Pilotprojekten getestet, um die Praktikabilität und Anwenderfreundlichkeit sicherzustellen. Daneben sollten auch eventuelle Schwach-

stellen im Konzept aufgedeckt werden, um Lücken und Unklarheiten zu beseitigen bzw. konstruktive Kritik für eine Fortentwicklung des Konzeptes zu nutzen.

Im Rahmen des Feedbacks wurden neben dem strukturierteren Ablauf u.a. die stärkere Planung, die Reduzierung von Daten- und Kommunikationsredundanz und die hieraus resultierende Beschleunigung zur Sprache gebracht.

In der Testphase ergaben sich aber auch einige Modifikationen, durch die das Konzept weiter optimiert bzw. praktikabler gemacht werden konnte. Sowohl der MP als auch der MAP wurde dabei weiter detailliert bzw. angepasst. Die stärkste Veränderung erfuhr der anfänglich angedachte Projektterminplan, welcher die detaillierten Abläufe der Markteinführung darstellen sollte (siehe 3.1). Da sich der Pflegeaufwand durch die spezielle Software als unverhältnismäßig zum Mehrwert herausstellte, wurde das Werkzeug gegen ein Ablaufdiagramm ersetzt. Daneben konnte hierdurch eine nicht unerhebliche Einsparung von Lizenz- und Schulungskosten herbeigeführt werden.

Neben der Anpassung dieser Punkte führte die Testphase vor allem zu ersten Erfahrungen, welche im weiteren Projektverlauf als „Testimonials“(14) dienten. Hierdurch konnte u.a. auch die Akzeptanz der übrigen Anwender verstärkt werden. Nicht zuletzt können Kritiker von Veränderungsprozessen so gezielter angegangen werden.

3.3 Einrichtung der Infrastruktur, QM-Prozessdefinition und Internes Marketing

Parallel zu der Entwicklung der Werkzeuge und der Testphase wurde auch eine geeignete Plattform gesucht, um die Werkzeuge leicht verfügbar zu machen und eine zentrale Pflege zu ermöglichen. Daneben waren ein geeigneter Speicherort und ein entsprechendes Berechtigungskonzept zur Datenpflege zu erstellen.

Um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, sowohl auf das Ablaufschema als auch auf MP und MAP zuzugreifen, wurde das Intranet der Abteilung als geeignetes Medium gewählt. Diese Lösung gab allen Mitarbeitern die Möglichkeit, die Vorlagen zu beziehen. Daneben können auch Aktualisierungen einfacher durchgeführt werden (Pflege einer zentralen Vorlage). Um die Vorlagen international nutzbar zu machen wurden sie auch ins Englische übersetzt und eingepflegt.

Im Gegensatz zu den leeren Originalvorlagen sollten die (partiell) gefüllten Dokumente möglichst einfach anzupassen sein. Um weiterhin an einem zentralen Ort ver-

(14) Bezeichnung für die positive Präsentation bzw. Äußerung bzgl. eines Produktes bzw. einer Dienstleistung durch eine prominente oder glaubwürdige Person (Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S.945)

fügbar zu sein, wurden entsprechende Netzwerkordner in der LAN-Struktur der BASF angelegt. Durch Restriktionen bzgl. Lese- und Schreibberechtigungen wurde sichergestellt, dass kritischen Daten nur einer definierten Personengruppe zugänglich sind, ohne die Datenpflege unnötig komplex zu gestalten. Der gegenseitige Lesezugriff zwischen den Marketingeinheiten der Abteilung ermöglicht dabei einen Erfahrungsaustausch und kann zu Lerneffekten führen, wodurch die Qualität der Markteinführung kontinuierlich verbessert werden kann.

Zur formalen Fixierung des Konzeptes wurden die einzelnen Arbeitsschritte auch im Rahmen des Qualitätshandbuchs der Abteilung dokumentiert und verabschiedet.

Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass die Werkzeuge und deren Etablierung unzureichend wahrgenommen werden, wurde auch kontinuierliches und nachhaltiges Projektmarketing betrieben. Durch zahlreiche Vorträge zu dem Thema und wiederholtes Vorstellen des Konzeptes wurde über den aktuellen Status des Projektes informiert. Hierdurch konnte auch das Bewusstsein um das Thema weiter verstärkt werden. Auch eine Veröffentlichung in der abteilungsweiten Mitarbeiterzeitung stellte sich als wirkungsvolles Instrument heraus. Die Zielgruppen des Projektmarketings waren neben Vorgesetzten vor allem direkt und indirekt betroffene Kollegen.

3.4 Roll-Out des Konzeptes

Nach erfolgreichem Abschluss der Testphase und der Etablierung des Konzeptes in IT-Struktur sowie QM-Handbuch wurden weitere Projekte aufgesetzt, um ergänzende Erfahrungen zu sammeln. Zusätzlich wurden der Abschluss der Testphase und die Ergebnisse im Rahmen des Projektmarketings kommuniziert. Hieraus ergaben sich weitere Anfragen, was wiederum zu weiteren Markteinführungen unter Anwendung des Konzeptes führte.

Neben Projekten innerhalb der projektgebenden Abteilung wurden auch Anfragen aus anderen Einheiten an das Projektteam herangetragen. Als Konsequenz wurde das Konzept auf abteilungsübergreifender Ebene vorgestellt. Hieraus resultierte schlussendlich die Entscheidung, das Konzept für eine bereichsweite Anwendung zu modifizieren und auszurollen. Es folgte die Definition entsprechender Testprojekte in verschiedenen Abteilungen. Die Testphasen wurden durch das Team des Projektes „Optimierung der Markteinführung neuer Projekte“ begleitet. Neben diesen Aktivitäten konnte das Konzept außerdem in einem zweiten Bereich vorgestellt werden. Hier wurden die Werkzeuge aufgrund einer unterschiedlichen Marktsituation entsprechend angepasst und ebenfalls ausgerollt.

4 Resumée und Ausblick

Parallel zur Markteinführung eines neuen Produktes, sind bei beschriebenem Optimierungsprojekt auch Art und Grad der Zielerreichung für die Bewertung des Projekterfolges ausschlaggebend. Zusammenfassend ist hinsichtlich des Projektes „Optimierung der Markteinführung neuer Produkte“ folgendes zu sagen: Nach Aufnahme des Status Quo, der Identifikation bestehender Schwachstellen und Erarbeitung der Zusatzanforderungen konnte ein einheitliches Konzept und entsprechende Werkzeuge erfolgreich aufgebaut werden. Ebenfalls entsprechend der Projektplanung konnte das Konzept durch Testprojekte noch weiter an betriebliche Bedürfnisse angepasst werden. Zusätzlich zu der ursprünglich projektgebenden Abteilung konnte das Projekt auch in anderen Einheiten kommuniziert und anhand weiterer Testprojekte eingesetzt werden.

Worauf zukünftig noch geachtet werden muss

Nach Abschluss des Projektes liegen also das Konzept und die entsprechenden Werkzeuge vor. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass sich im Laufe der Zeit zusätzliche Anforderungen bzw. notwendige Anpassungen ergeben. Damit eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden kann, ist es notwendig, dass das Konzept in wiederkehrenden Iterationen evaluiert und optimiert wird. Grundvoraussetzung hierfür ist die Klärung von Verantwortlichkeiten hinsichtlich der „Process-Ownership“. Um den Prozess auch diesbezüglich in der Nähe des Innovationsmanagements zu halten, wurden die Projektunterlagen nach Projektende an die Innovationsmanagerin der Abteilung übergeben. Sie dient auch als Kontakt für Anwendungsfragen und Anregungen bzgl. des Konzeptes. Auf diese Weise soll bewerkstelligt werden, dass der Markteinführungsprozess und die entsprechenden Werkzeuge fortlaufend weiterentwickelt werden kann.

Ein Aspekt konnte allerdings bis Projektende noch nicht eingeschätzt werden. Das Risiko, dass die angepeilten Lerneffekte eine negative Ausprägung erhalten: Durch das gegenseitige Lernen ist auch die latente Gefahr gegeben, dass manche Markteinführungen stärker „vergleichbar“ werden, als gewünscht. Ein bestimmter Marketing-Mix, der sich bei einem Produkt also erfolgreich herausstellte, muss beispielsweise bei einer zweiten Innovation nicht zwangsläufig die gleiche Wirkung haben. Es ist also darauf zu achteten, dass die Standardisierung des Markteinführungs-Prozesses nicht zu standardisierten Markteinführungen führen. Folgender Vergleich macht es deutlich: Obwohl alle PKW-Modelle darin übereinstimmen, dass z. B. Räder, Sitze, Fenster, Türen und Antrieb zu entwickeln sind, ist dennoch eine beeindruckende Modellvielfalt zu beobachten. Dieser Vergleich ist auch in einer weiteren Hinsicht valide: Kann erfolgreiches Vorgehen von Konkurrenten im Markt beobachtet

werden, kann durch Analyse und gezielte Ergänzung einzelner Aspekte im eigenen Prozess ein Mehrwert geschaffen werden (Best-Practise). Eine einfache 1:1 Kopie kann bisweilen das Gegenteil bewirken.

Abschließend ist zu sagen, dass Innovationen im Generellen eine wichtige Rolle in der chemischen Industrie spielen und damit auch zukünftig im Fokus der BASF stehen werden. Produkt- aber auch Prozessinnovationen werden zusehends wichtigere Werttreiber, besonders vor dem Hintergrund stärkerer Konkurrenz aus Asien und anderen Ländern mit niedrigeren Produktionskosten. Die hieraus zwingend erforderliche Qualitätsdifferenzierung kann und muss durch Know-How bewerkstelligt werden. Die Differenzierung von qualitativ hochwertigen und hochgradig wettbewerbsfähigen Produkten und die Maximierung des Markterfolges werden, wie bereits erwähnt, stark von der Wahrnehmung der Produkte im Markt determiniert. Durch die stärkere Auf- und Vorbereitung von Produktinnovationen zum Produktstart kann die selektive Wahrnehmung der Kunden verstärkt angesprochen werden, um den optimalen Gegenwert am Markt zu erzielen und gleichzeitig als innovativer Lieferant in der Beziehung zum Kunden gesehen zu werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ideen bzw. Produkte im Lauf des Innovationsprozesses 267
Abb. 2: Der Innovationsprozess 270
Abb. 3: Innovationsgrad neuer Produkte 272
Abb. 4: Prozessübersicht 276
Abb. 5: Workload-Struktur und Qualität im Projektverlauf 277
Abb. 6: Der Markteinführungsplan (Auszug, anonymisiert) 279
Abb. 7: Der Medien-/Aktionsplan (Auszug, anonymisiert) 281
Abb. 8: Ablaufplan (Auszug, anonymisiert) 282

Literaturverzeichnis

Cooper, R. G., [Top oder Flop in der Produktentwicklung, 2002]: Top oder Flop in der Produktentwicklung – Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH, 2002.

Gabler, Th., [Wirtschaftslexikon, CD-ROM, Juli 2000]: Gabler Wirtschafts-Lexikon, CD-ROM, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Juli 2000.

Homburg, C./Krohmer, H., [Marketingmanagement, 2003]: Marketingmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003.

Kotler, P./Bliemel, F. [Marketing Management, 2001]: Marketing Management, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2001.

Vahs, D./Burmester, R., [Innovationsmanagement, 2002]: Innovationsmanagement, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2002.

Abkürzungsverzeichnis

AIDA Attention, Interest, Desire, Action
BASF Badische Anilin- und Soda Fabrik
DB Deckungsbeitrag
F&E Forschung und Entwicklung
LAN Local Area Network
MAP Medien-/Aktionsplan
MP Markteinführungsplan

Dipl.-Regionalwissenschaftler
Mark Mauderer, MBA

Entwicklung einer neuen Marketing- und Vertriebsstrategie

bei der Mauderer Alutechnik GmbH

Inhalt

1	Einleitung „Wer suchet, der findet“	291
2	Kreative Alutechnik aus dem Allgäu	293
	Die Globalisierung erreicht Mauderer	294
	Keine Vertriebsstrategie in Sicht	294
3	Von der Theorie in die Praxis	297
	McKinsey zu Besuch bei Mauderer	297
	„Cash Cows“ und „Poor Dogs“	298
	Die MAUDERER-Verladetechnik – „Verladen mit System“	300
	Business Check – ein Stern weist uns den Weg	300
	Es gibt viel zu tun	302
	Ein klares Bild entsteht	303
	Planen leichter gemacht	304
	Auf der Suche nach neuen Zielgruppen und Absatzkanälen	305
	Erstausrüster als Zukunftsmarkt	306
	Von der strategischen Planung zur Strategieimplementierung	307
	Produktpolitik: Die Produktionskosten müssen runter	307
	Widerstände formieren sich	308
	Entgeltpolitik: Preise runter, Umsatz hoch?	309
	„AIDA“ in der Aluminiumfabrik	311
	Ohne Werbung geht’s nicht	312
	Ein neuer Vertriebskanal kommt hinzu	312
	Zwei Jahre Projektarbeit - was hat´s gebracht?	314
	Neue Wege werden eingeschlagen	317
	Mit Optimismus in die Zukunft	318
	Anhang	319
	Abbildungsverzeichnis	319
	Literaturverzeichnis	319

1 Einleitung „Wer suchet, der findet“

„Wer suchet, der findet“. Kann dieser weniger wissenschaftliche denn biblische Rat aus dem Matthäus-Evangelium einen Studenten beflügeln? Er kann! Als ich im Mai 2003 meine Projektarbeit im Rahmen des MBA-Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin im Vertrieb der Mauderer Alutechnik GmbH antrat, war mir wohl kaum bewusst, was für Herausforderungen in den folgenden zwei Jahren auf mich zukommen würden.

Während meines interdisziplinären Studiums Regionalwissenschaften Lateinamerika hatte ich mich mit Fächern wie Volkswirtschaft, Politikwissenschaft, Iberischer und Lateinamerikanischer Geschichte oder Romanischer Philologie auseinandergesetzt. Zudem hatte ich diverse Zeitungsredaktionen und wissenschaftliche Institutionen von innen kennen gelernt. Management-Instrumente aus dem Bereich der praktischen Unternehmensführung waren mir aber ähnlich fremd wie kyrillische Schriftzeichen.

Jetzt wurden von mir Strategien erwartet, wie der Umsatz von „B2B“-Produkten wie Aluminium-Leitern, -Gerüsten oder Verladeschienen in einem mittelständischen Unternehmen gesteigert werden konnte. Wie sollte das gehen ganz ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund und ohne jegliche Berufserfahrungen im Unternehmensbereich Vertrieb/Marketing?

Vor diesem Hintergrund trat ich meine Arbeit bei der Mauderer Alutechnik GmbH an und wurde zunächst mit weiteren unangenehmen Begleiterscheinungen konfrontiert. Da der Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen sehr kurzfristig zustande gekommen war, wartete kein, in irgendeiner Form definiertes, Projekt auf mich. „Wer suchet, der findet“, war der einzige Trost, der mir von meinen Vorgesetzten im Unternehmen und meinen Coaches an der Steinbeis-Hochschule in den Anfangstagen erteilt wurde. Aber wo sollte ich anfangen mit der Suche?

Als zusätzliches Erschwernis erwies sich die Gesamtsituation des Unternehmens im Frühjahr 2003. Eine Aluminium-Leiter dient allgemein zum Auf- und Abstieg. Leider bewegte sich mein Unternehmen schon seit mehreren Jahren Sprosse für Sprosse nach unten.

War der Verkauf von Mauderer-Produkten aufgrund des relativ schwach ausgeprägten nationalen Wettbewerbs in den 80er und 90er Jahren noch ein Selbstläufer, fand sich das Unternehmen im neuen Jahrtausend auf einmal in einer Abwärtsspirale wieder, in der die Umsätze Jahr für Jahr zurückgingen und der klassische Handwerkermarkt mit Billigprodukten aus aller Welt überschwemmt wurde. So kann in jedem beliebigen Discounter heutzutage eine Leiter zu einem Preis erstanden werden, der nicht einmal unsere Herstellkosten abdeckt. „Made in Germany“ war längst keine Lust mehr, sondern eine Last.

Vielleicht hatte ich mir den Einstand leichter vorgestellt. Nichtsdestotrotz war ich entschlossen, in den folgenden zwei Jahren etwas zu bewegen und einen Veränderungsprozess in meinem Unternehmen einzuleiten.

2 Kreative Alutechnik aus dem Allgäu

Für ein besseres Verständnis möchte ich zunächst die Mauderer Alutechnik GmbH sowie die jüngsten Entwicklungen im Unternehmen vorstellen. Die Mauderer Alutechnik GmbH wurde im Jahre 1976 von meinem Vater Werner Mauderer gegründet und widmete sich zunächst nur der Herstellung von Aluminium-Leitern. Aus zwei Mann wurden hundert. Neben Leitern wurden auch schon bald weitere Produkte wie fahrbare Gerüste, Verladeschienen oder Absturzsicherungen in die Produktpalette aufgenommen. Nur der Werkstoff blieb immer gleich: Aluminium.

So entwickelte sich in wenigen Jahren aus einer verfallenen Hinterhofwerkstatt ein mittelständisches Unternehmen der Aluminium-Verarbeitung, in dem heute Systemkomponenten für den ICE sowie für Airbus hergestellt werden. Die Produktionsfläche wurde kontinuierlich ausgeweitet, so dass zurzeit in drei Werken auf einer Gesamtproduktionsfläche von knapp 10.000 qm gefertigt wird. Als Kernkompetenz hatte sich über die Jahre das Aluminium-Schweißen in allen gängigen Verfahren herausgebildet.

Das Unternehmen ist in die beiden Geschäftsbereiche „Bavaria-Alusysteme“ (Standardbereich) und „Industrietechnik“ aufgeteilt, die jeweils für rund die Hälfte des Gesamtumsatzes verantwortlich sind. Der Gesamtumsatz belief sich im Jahr 2004 auf einen zweistelligen Millionenbetrag.

Standardbereich („Bavaria Alusysteme“)	**Industrietechnik**
■ Leitern und Zubehör	■ Komponenten für den Schienenfahrzeugbau
■ Verladetechnik	
■ Rollgerüste	■ Spezialanfertigungen für den Wehrbereich
■ Blitzgerüste	
■ Absturzsicherungen	■ Sonderschweißkonstruktionen für die Luftfahrt
■ Gerüststege	
■ Containertreppen	■ Leichtbauhallen/Zelte

Abbildung 1: Die Geschäftsbereiche der Mauderer Alutechnik GmbH

Die Globalisierung erreicht Mauderer

Im Jahr 1999 nahm die Mauderer Alutechnik GmbH eine grundlegende Weichenstellung im Vertrieb des Standardbereiches vor. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der Verkauf der Produkte über eine eigenständige Vertriebs-GmbH mit selbständigem Geschäftsführer abgewickelt. Aufgrund eines immer komplexeren Marktumfeldes traf die Unternehmensführung die Entscheidung, den Bereich Vertrieb wieder in das Unternehmen einzugliedern. Dadurch sollten alle Vertriebsaktivitäten zentral vom Werk aus gesteuert werden.

Nur schien die Mauderer Alutechnik GmbH für solch eine Zäsur nicht ausreichend vorbereitet – auf einem Markt, auf dem das Wachstum seit mehreren Jahren stagnierte, sich die Wettbewerbssituation erheblich verschärft und die „Spielregeln“ grundlegend geändert hatten.

In den 80er- und 90er- Jahren reichte die enorme Größe des prosperierenden deutschen Bausektors aus, um alle Produkte des Unternehmens zu absorbieren. Für jeden Anbieter fand sich eine Nische. Sprach man damals noch von einem „Verkäufermarkt“, auf dem der Hersteller die Verkaufsbedingungen diktieren konnte, stellt sich die heutige Situation komplett anders dar. Immer mehr (zunehmend ausländische) Wettbewerber kämpfen um Kunden, die vorsichtiger und preissensibler bei ihren Entscheidungen sowie anspruchsvoller bei ihren Serviceanforderungen geworden sind. Die Folge dieser Entwicklung waren über die Jahre stetig zurückgehende Umsätze im Standardbereich des Unternehmens. Die Leiter fing an zu kippen. Während die Wettbewerber längst begonnen hatten, ihre Produktion in Billiglohnländer zu verlagern, vertraute Mauderer weiterhin auf den Standort Lindenberg.

Den Handlungsbedarf hatten alle im Unternehmen erkannt. Es musste etwas geschehen, damit der Negativtrend der vergangenen Jahre umgedreht oder zumindest aufgehalten werden konnte. Eine strategische Antwort - vielmehr ein Veränderungsprozess - war erforderlich, um die Zukunft des seit über 25 Jahren bestehenden Unternehmens gewährleisten zu können. Nur - wie sollte dies vonstatten gehen? Und vor allem welche Rolle sollte ich dabei spielen?

Mit dieser komplizierten Ausgangslage sah ich mich konfrontiert, als ich mein MBA-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin im Mai 2003 begann.

Keine Vertriebsstrategie in Sicht

Schon nach wenigen Tagen wurde mir klar, dass ich ein entscheidender Bestandteil des Veränderungsprozesses im Unternehmen sein musste. Denn strategisches

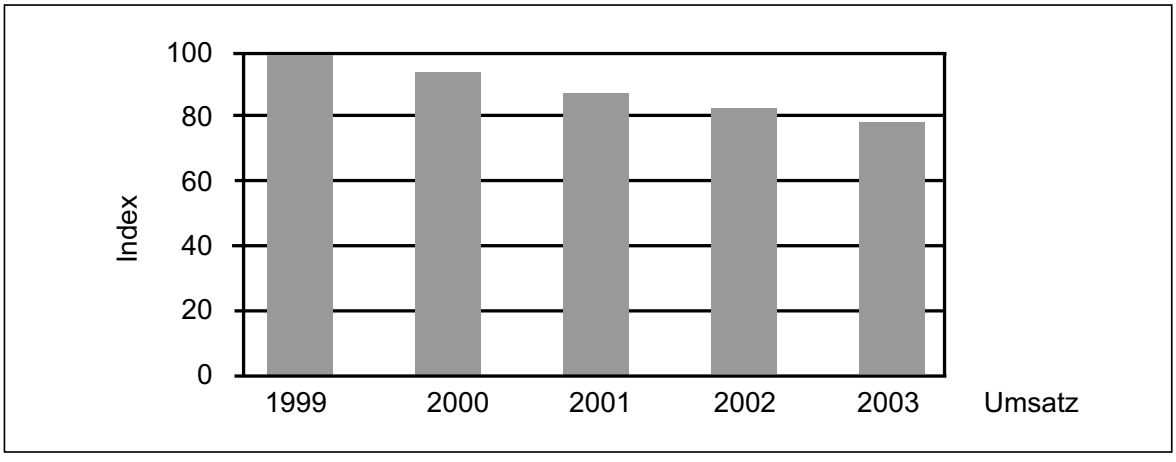


Abbildung 2: Die Umsatzentwicklung im Standardbereich seit 1999

Management war in der jüngeren Vergangenheit zu kurz gekommen. Der Fokus war eindeutig auf das operative Geschäft gelegt worden. Es bestand keine klare Vorstellung von der Zukunft der einzelnen Geschäftsbereiche des Unternehmens. Ziele wurden gar nicht oder lediglich sehr vage definiert. Diese Missstände mussten dringend abgestellt werden.

Auch für meinen Arbeitsbereich Vertrieb sah die Situation nicht viel besser aus. Es bestand keine Vertriebsstrategie, in der die Entwicklungen der letzten Jahre ausreichend berücksichtigt worden waren. Der Verkauf unserer Produkte orientierte sich immer noch an den Grundsätzen vergangener Zeiten. Neue Entwicklungen im Marktumfeld sowie Veränderungen in den internen Prozessen des Unternehmens wurden nicht beachtet. Für die Erschließung neuer Zielgruppen wurden kaum Ressourcen bereitgestellt. Zudem liefen viele Prozesse im Vertrieb unsystematisch und unstrukturiert ab. Der Bereich Marketing wurde lediglich sporadisch behandelt. Es gab also reichlich zu tun für einen Management-Assistenten.

Neue Wege und Methoden mussten beschritten bzw. angewandt werden. Meine vordringlichste Aufgabe sollte es werden, gemeinsam mit der Geschäftsleitung, eine Marketing- und Vertriebsstrategie zu entwerfen, die den Anforderungen der internen und externen Ausgangslage gerecht werden konnte. Zudem mussten wir effektive Strukturen etablieren, die die zielorientierte Umsetzung einer neu definierten Vertriebsstrategie überhaupt erst ermöglichten. Somit hatte ich schon bald meine erste Herausforderung bewältigt: die Definition eines Wachstumprojekts für den Zeitraum meines MBA-Studiums. „Wer suchet, der findet!“

Doch wie sollte die Umsetzung erfolgen? Bei der Beantwortung dieser Frage musste ich mich auf mein eigenes Talent und auf Steinbeis verlassen. Und tatsächlich wartete bereits ein Mix aus unterschiedlichen Management-Instrumenten auf mich, welche mir von den Dozenten der Steinbeis-Hochschule für Unternehmensführung in den nächsten zwei Jahren näher gebracht werden sollte.

Zunächst ging es mir darum, ein objektives Bild vom „Ist“-Zustand unserer Produktlandschaft zu bekommen. Denn Informationen bezüglich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsaussichten der einzelnen Unternehmensbereiche hatte ich kaum. Somit war für mich noch völlig unklar, auf welche unserer acht Produktgruppen im Standardbereich ich im Rahmen meiner Projektarbeit den Fokus legen sollte.

Im Bereich Strategiemanagement hatten wir an der Steinbeis-Hochschule unterschiedliche Methoden zur Bewertung des Produktportfolios eines Unternehmens in der Theorie kennen gelernt. Damit wurden mir die Werkzeuge in die Hand gelegt, mit denen ich nun in der Praxis arbeiten musste. Dies war der Hauptanspruch, den dieses MBA-Studium an seine Studenten stellte: der Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis.

Dieser Herausforderung sah ich mich nun das erste Mal ausgesetzt. Für meine Situation war die Produktportfolioanalyse nach dem Modell von McKinsey geradezu prädestiniert. Stärken und Schwächen der einzelnen Produktbereiche konnte ich mit dieser Methode genauso ermitteln wie Wachstumschancen und Risiken. Dies sollte mir eine Priorisierung der Produktgruppen ermöglichen und Wachstumsbereiche im Unternehmen aufzeigen(1). Zumindest in der Theorie!

Aber wie würde es sich mit der Anwendung der Theorie bei mir im Betrieb verhalten? Konnte ich tatsächlich die komplexen Zusammenhänge strategischer Entscheidungen im betriebswirtschaftlichen Umfeld mittels einer Methode wie der Produktportfolioanalyse erkennen? Vor diesem Hintergrund machte ich mich an die Erstellung einer Produktportfolioanalyse nach McKinsey für die acht Produktgruppen der Mauderer Alutechnik GmbH.

(1) Vgl. Blumhof, Holger (2001): Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Portfolio-Planung zur Unternehmenssteuerung am Beispiel der 9-Felder-Portfolio-Matrix von McKinsey, Braunschweig.

3 Von der Theorie in die Praxis

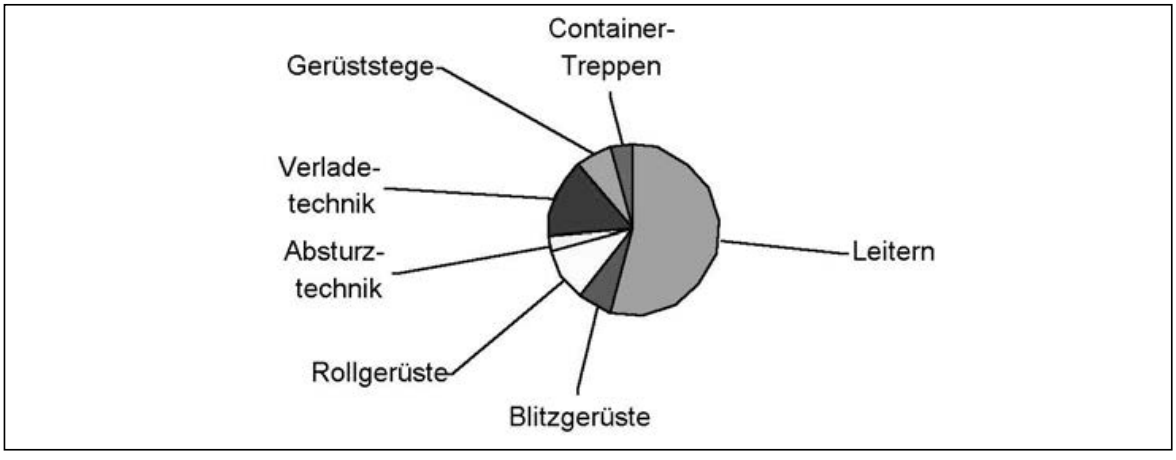


Abbildung 3: Umsatzverteilung bei den „Bavaria Alusystemen“

McKinsey zu Besuch bei Mauderer

In einem ersten Schritt bestimmte ich die Kriterien, die zur Bewertung der Geschäftseinheiten herangezogen werden sollten. Dabei berücksichtigte ich generelle, branchenspezifische und unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren, die für die Einschätzung des Zukunftspotenzials der einzelnen Produktgruppen für uns von Bedeutung waren. Die erarbeiteten relevanten Kriterien habe ich dann den von McKinsey aufgestellten Kriterientypen „Marktattraktivität“ und „relative Wettbewerbsstärke“ zugewiesen(2).

Folgende Kriterien waren für unser Produktportfolio von Bedeutung:

Kriterien der Wettbewerbsstärke (Wie gut ist das Produkt?):
1.) Rentabilität
2.) Schnelligkeit der Auftragsabwicklung
3.) Realisierbarkeit von Individuallösungen
4.) Möglichkeit neuer Vertriebswege
5.) Technisches Entwicklungspotenzial

Kriterien der Marktattraktivität (Wie attraktiv ist der Markt?):
1.) Preis/Leistungsverhältnis im Vergleich zur Konkurrenz
2.) Wachstumspotenzial national
3.) Bedrohung durch billige Substitute

(2) Kriterien der Wettbewerbsstärke umfassen interne Kriterien, auf die das Unternehmen direkt einwirken kann. Kriterien der Markattraktivität beinhalten hingegen nicht oder nur indirekt beeinflussbare externe Faktoren.

4.) Größe des Marktes
5.) Marktvolumen/Anteil
6.) Wachstumspotenzial international

In intensiven Arbeitssitzungen bewerteten wir die einzelnen Produktbereiche nach diesen Schlüsselkriterien. Nachdem wir die Kriterien gewichtet hatten, konnten wir das Produktportfolio in einer Neunfelder-Matrix darstellen.

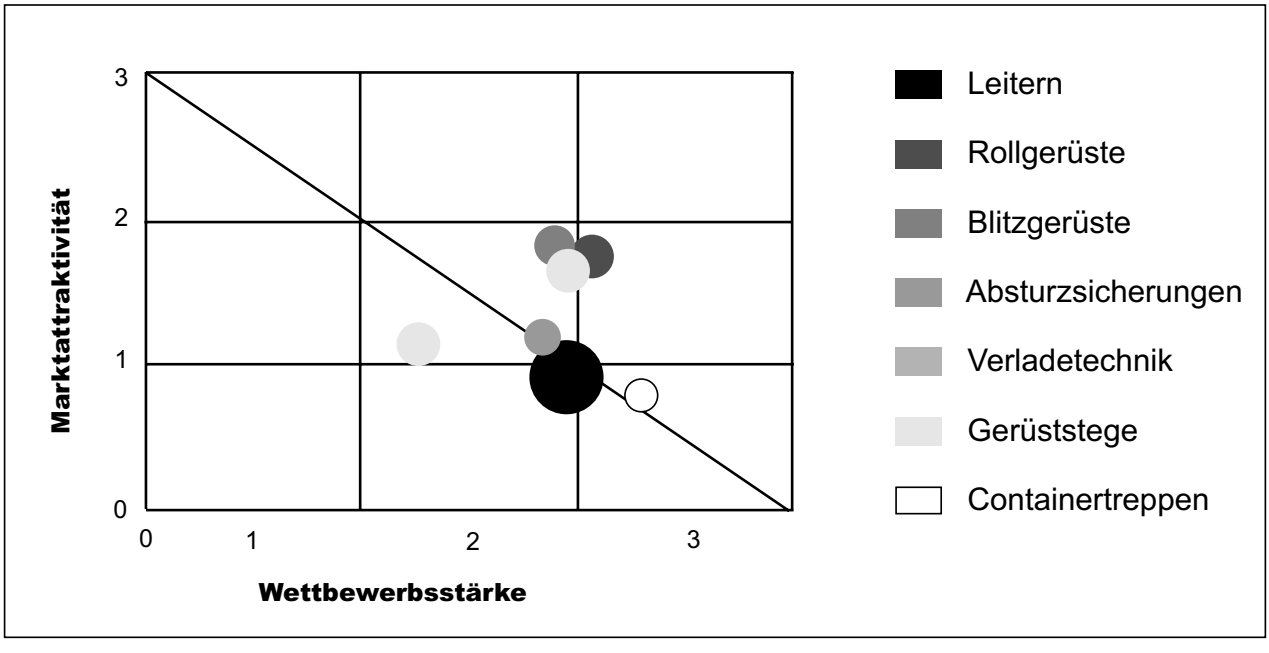


Abbildung 4: Das Produktportfolio der Mauderer Alutechnik GmbH

Als zusätzliche Dimension wurden die erzielten Jahresumsätze in den Produktsektoren durch unterschiedliche Kreisgrößen im Koordinatensystem dargestellt.

„Cash Cows" und „Poor Dogs"

Aufbauend auf den Untersuchungen von McKinsey konnte ich den einzelnen Produktbereichen nun allgemeine Strategien zuordnen. Ausgehend von der Diagonalen, wird oberhalb der Diagonale ein Ausbau, unterhalb ein Abschöpfen der Produktbereiche empfohlen(3).

(3) Vgl. Mayer, Elmar/Liessmann, Konrad/Freidank, Carl-Christian (1999): Controlling – Konzepte, Wiesbaden, S. 198 ff.

Nach McKinseys Modell waren also die „Rollgerüste“, „Blitzgerüste“ sowie die „Verladetechnik“ unsere Wachstumsbereiche, in die selektiv investiert werden sollte. Der Markt ließ für diese drei Produkte ein starkes Wachstum und gute Erfolgsaussichten erwarten(4). Diese Einschätzung konnten wir bei den „Rollgerüsten“ und der „Verladetechnik“ teilen. Nur bei den „Blitzgerüsten“ sahen wir den Ausbau der jetzigen Situation als schwierig an. Als absolutes Nischenprodukt war ein weiteres Wachstum in diesem Bereich aus unserer Sicht kaum möglich.

Durch die Portfolioanalyse war uns klar geworden, in welchen Produkten die Zukunft der Mauderer Alutechnik GmbH liegen musste. So ergab sich folgendes „Soll“-Portfolio.

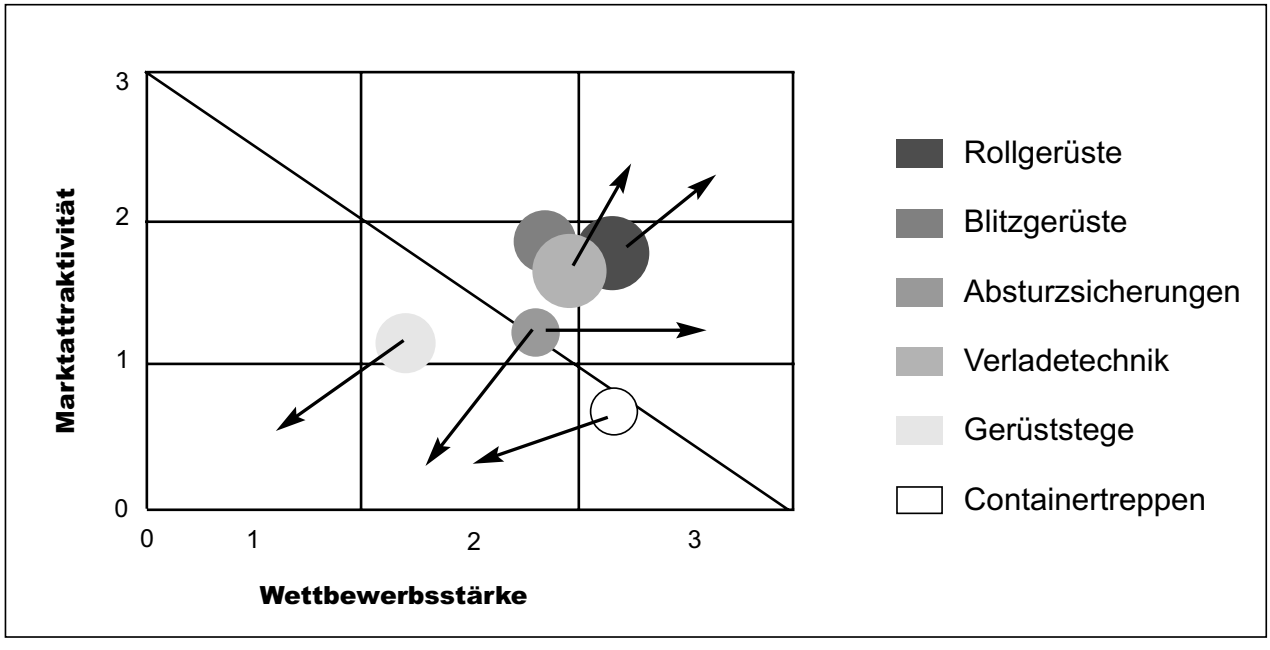


Abbildung 5: Das „Soll“-Portfolio der Mauderer Alutechnik GmbH

Der Produktbereich „Leitern und Zubehör“ wurde in dieser Darstellung bewusst nicht berücksichtigt. Zu viele Fragezeichen standen noch über dem umsatzstärksten Produktbereich. Eine Prognose war hier aufgrund der Komplexität und der Vielseitigkeit der Produkte nicht möglich. Dieser Bereich musste separat behandelt werden.

In der Vergangenheit waren alle Produktgruppen mehr oder weniger gleichwertig behandelt worden, egal welche Bedeutung die Produktgruppen für das Unternehmen hatten. Dies wollte ich nun ändern.

(4) Vgl. Hirschsteiner (2003): Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen, München/Wien, S. 42.

Mein Ansatz war es, die Marketing-Aktivitäten auf die Produkte mit den besten Zukunftsaussichten zu konzentrieren. Die Produktsparten „Verladetechnik“, „Blitzgerüst“ und „Rollgerüste“ waren in der Portfolio-Analyse als Wachstumsbereiche identifiziert worden und wurden daher von mir auch mit Priorität behandelt. Zunächst legte ich das Hauptaugenmerk auf den Wachstumsbereich „Verladetechnik“, weil wir in diesem Bereich im ersten Halbjahr 2004 umfassende technische Veränderungen und Produktinnovationen realisieren konnten. Hier sah ich den dringendsten Handlungsbedarf, um ein effektives Marketing-Instrumentarium einzuführen.

Die MAUDERER-Verladetechnik – „Verladen mit System“

Unter dem Slogan „Verladen mit System“ bieten wir eine breite Palette an Verladelösungen aus Aluminium an. Der Bereich „Verladetechnik“ umfasst Produkte wie Verladeschienen und Auffahrrampen für Fahrzeuge und Maschinen bis zu einem Gewicht von zehn Tonnen (70% des Umsatzes). Weitere Verladelösungen wie flexible Überfahrbeläge (10%), Verladebleche (5%), Grabenbrücken (5%), Keile (5%) sowie Überfahrrampen für Friedhofbagger (5%) runden das Programm ab.

Damit wurden in der Vergangenheit Zielgruppen wie Händler und Verleiher von schweren Nutzfahrzeugen, Baufirmen, Garten- und Landschaftsbaubetriebe sowie kommunale Einrichtungen bedient.

Aber auch dieser Produktbereich wurde vom Abwärtstrend im Unternehmen nicht verschont. Seit 2000 gingen die Umsätze kontinuierlich zurück. „Verladen ohne System“ – so wurde längst die Entwicklung auch in diesem Bereich von kritischen Stimmen beschrieben.

Dies musste sich nun ändern, hatten wir doch die „Verladetechnik“ als Wachstumsbereich begriffen. Stagnierende Umsätze und Wachsen - wie passte das zusammen? Oder befanden wir uns mit unseren Einschätzungen auf dem Holzweg? Dem musste ich auf den Grund gehen.

Business Check – ein Stern weist uns den Weg

So machte ich mir Gedanken, wie ich in die strategische Planung für den Unternehmensbereich „Verladetechnik“ einsteigen konnte. Zunächst – so viel war klar - musste ich in Erfahrung bringen, wie das Produkt im Unternehmen und auf dem Markt positioniert war. Die Analyse-Tools „Business-Check“ und Wettbewerbsanalyse sollten mir dabei hilfreiche Dienste leisten. Denn so konnte ich Wissen und Eindrücke über Schwachpunkte, aber auch Chancen der „Verladetechnik“ ermitteln.

Diese Informationen über das interne und externe Marktumfeld waren die „conditio sine qua non“, um klare Zielvorgaben für den Unternehmensbereich definieren und schließlich Strategieanpassungen auch im Marketing vornehmen zu können.

In unserem Seminar „Innovationsmanagement“ haben wir Techniken zur Bewertung von Unternehmen und Produkten kennen gelernt. Eine dieser Methoden, der „Business Check“, erschien mir auch für meine Problemstellung im Unternehmen als erfolgsversprechende Vorgehensweise. Er bot die Möglichkeit, die Kompetenzbeurteilung der Geschäftsführung in eine Struktur einzubinden.

So stellte ich das Analysemodell bei mir im Unternehmen vor. Die erste Skepsis bei der Geschäftsführung gegenüber Management-Tools, die unerfahrene MBA-Studenten in Fallbeispielen erprobten, aber „mit der harten Realität in der Arbeitswelt nichts zu tun haben“, konnte ich vertreiben. So machte ich mich mit der Geschäftsführung daran – genauso wie wenige Tage vorher im Seminar -, die acht Basiskompetenzen eines Unternehmens mit Hilfe des „Steinbeis-Kompetenzsternes“(5) zu bewerten:

1.) Ziele: Was wollen wir?

2.) Management: Wie gestalten wir?

3.) Märkte: Was will der Markt?

4.) Marketing: Wie verwerten wir?

5.) Betrieb: Wie realisieren wir?

6.) Erträge: Was erhalten wir?

7.) Vertrieb: Wie verkaufen wir?

8.) Produkte: Was bieten wir?“

(5) Der „Steinbeis-Kompetenzstern“ wurde von Prof. Dr. Bornholdt entwickelt und zu einem Beurteilungsstandard der Steinbeis-Stiftung ausgebaut.

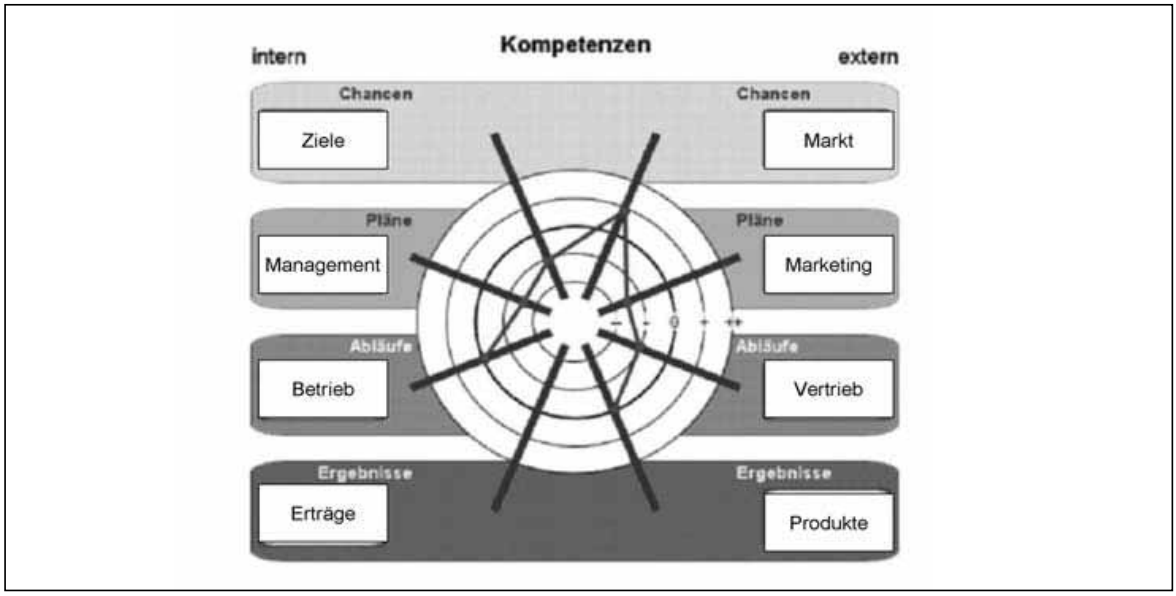


Abbildung 6: Der Steinbeis-Kompetenzstern: „Ist"-Zustand der Mauderer-Verladetechnik 2003

Es gibt viel zu tun

Schnell wurden uns die Defizite in den unterschiedlichen Unternehmenskompetenzen vor Augen geführt.

- Ziele waren in der Vergangenheit unzureichend definiert worden. Eine strategische Ausrichtung, welche die aktuelle Marktsituation berücksichtigte, war nicht erkennbar.
- Zentrale Planungen wie Investitionen, Umsätze, Erträge und Liquidität fanden nicht statt.
- Die Kommunikation verlief nicht zufriedenstellend.
- Für Marketingmaßnahmen wurden zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt. Werbung, verkaufsfördernde Maßnahmen und PR-Arbeit erfolgten lediglich sporadisch. Der Bekanntheitsgrad des Produkts war daher trotz langer Präsenz am Markt sehr unbefriedigend.
- Über der Ertragslage schwebte ein großes Fragezeichen. Aufgrund unzureichender Produktkalkulationen konnten hier nur Vermutungen abgegeben werden.
- Die Entwicklung neuer Ideen, Techniken und Produkte erfolgte bei uns provisorisch und unsystematisch.

(6) Vgl. Bornholdt, Werner: Innovationsmanagement 1, Stuttgart 2003, S. 13 ff.

- Die Preise für unsere Produkte waren schlichtweg nicht mehr wettbewerbsfähig. Es war uns nicht gelungen, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, die den hohen Preis unserer Produkte rechtfertigten.

Aber wir erkannten auch durchaus Chancen:

- Die Marktsituation war positiv zu bewerten. Die Zahl der Wettbewerber war relativ gering. Zudem gab es eine große Anzahl potentieller Kunden, die bisher von uns noch nicht angesprochen worden waren.
- Die Qualität der Arbeit und des Service wurde insgesamt als gut eingeschätzt.
- Die unternehmerische Leistung wurde generell als gut eingeschätzt.
- Zudem taten sich Potenziale auf, die wir noch nicht annähernd ausgeschöpft hatten. Gute Ideen waren in den Köpfen vorhanden. Sie mussten „nur“ umgesetzt werden.

Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken waren uns deutlich geworden. Dies war die Grundlage für die Zieldefinition.

Ein klares Bild entsteht

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind günstig“ – Seneca

Die Stoßrichtung der zukünftigen Aktivitäten konnten wir nun bestimmen. Eine klare Definition der Ziele für den Bereich „Verladetechnik“ musste nun erfolgen. Denn dies stellte die unabdingbare Voraussetzung für den späteren Geschäftserfolg dar. Folgende fünf Ziele haben wir uns gesetzt:

1. Ziel: Eine deutliche Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses
2. Ziel: Eine deutliche Steigerung der Markenbekanntheit
3. Ziel: Eine deutliche Erhöhung des Umsatzes innerhalb eines Jahres
4. Ziel: Aufbau des Images als innovativer Anbieter von Verladetechnik
5. Ziel: Erschließung neuer Märkte, Absatzkanäle und Zielgruppen im Bereich Verladetechnik

Langfristig wollten wir einen wesentlich größeren Marktanteil erobern und uns als führenden Anbieter von Verladetechnik zumindest auf dem deutschen Markt etablieren.

Der Anfang war gemacht. Ich verfügte nun über die Orientierungspunkte, die ich für meine Arbeit benötigte. Meine Aufgabe war es jetzt, einen Marketing-Plan zu entwerfen, der zur Erreichung der fünf Ziele beitrug. Denn genau daran mussten sich meine Maßnahmen orientieren. Im Folgenden werde ich meine wichtigsten Initiativen aus der Logik des Marketing-Mix heraus erläutern. Dieses beinhaltete die 4 „P“´s des Marketing: Placement (Distributionspolitik), Product (Produktpolitik), Price (Entgeltpolitik), Promotion (Kommunikationspolitik)(7).

Planen leichter gemacht

So banal es klingen mag - in der Vergangenheit gab es für Marketing-Maßnahmen im Hause Mauderer kein festgelegtes Budget. Verkaufsfördernde Maßnahmen wurden ohne finanzielle Planung vorgenommen. Wie konnten so vernünftige Marketing-Entscheidungen getroffen werden? Für mich war klar: ein Marketing-Budget musste her. Daher stellte ich einen Plan auf, in dem alle Marketing-Aktivitäten, die Kosten verursachen, berücksichtigt wurden. Mein Budget wurde von der Geschäftsleitung abgenickt. Endlich konnte ich walten und verwalten.

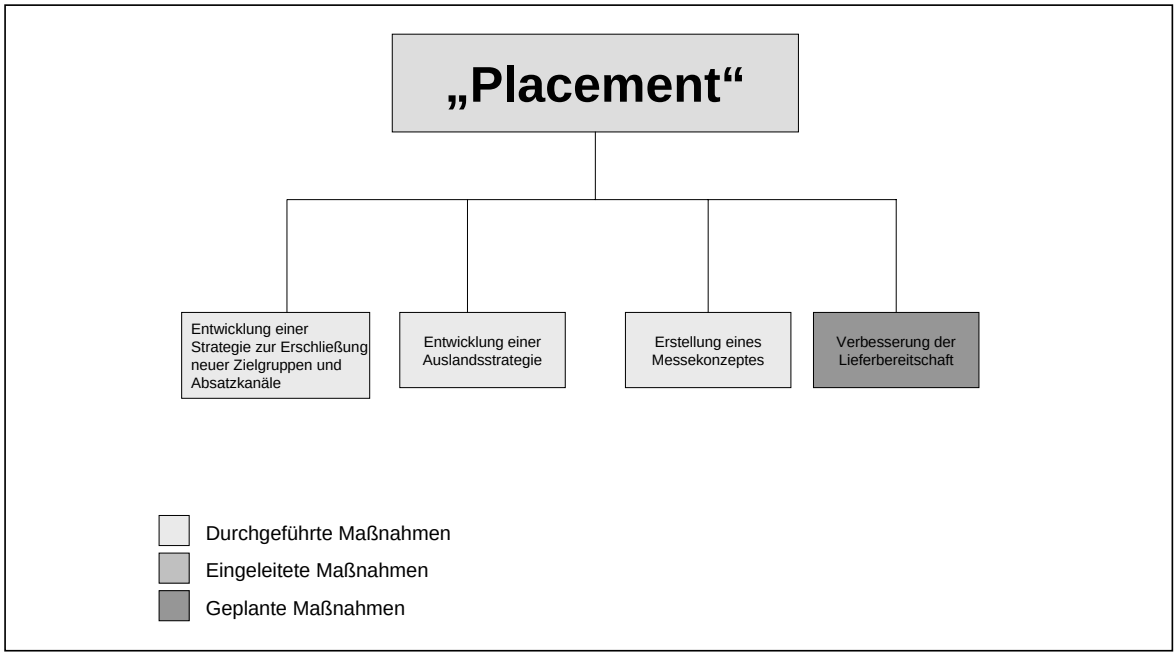


Abbildung 7: Instrumente der Distributionspolitik

(7) Vgl. Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart..

Auf der Suche nach neuen Zielgruppen und Absatzkanälen

Den größten Handlungsbedarf bei den 4 „P“s haben wir im Bereich der Distributionspolitik ausgemacht. Als eine der wichtigsten „Opportunities“ sahen wir das große Umsatzpotenzial bei der „Verladetechnik“, das in der Erschließung neuer Vertriebswege lag. Eine Vielzahl lukrativer Zielgruppen wartete nur darauf, von unseren Leistungen überzeugt zu werden. So war zumindest unser Eindruck. Aber wer waren diese Zielgruppen? Und wie konnten wir aus ihnen Neukunden machen?

Wir entschlossen uns, im Rahmen von „Workshops“ diesen Fragen nachzugehen. Dabei war mir als Moderator wichtig, dass wir eingefahrene Denkweisen verließen und Kreativitätsmethoden anwendeten, wie wir sie im Rahmen unserer Steinbeis-Seminare erprobt hatten(8). Mit Hilfe der Kreativitätstechnik „Brainwriting“ ging ich zusammen mit der Geschäftsführung, der Vertriebsleitung sowie der kaufmännischen Leitung folgender Fragestellung nach:

Welche neuen Vertriebswege können für den Bereich Verladetechnik erschlossen werden?

Nachdem sich die erste Skepsis gegenüber der Anwendung von Kreativitätstechniken gelegt hatte („Warum soll ich meine Vorschläge auf Karten schreiben, wenn ich sie doch so sagen kann!“, so einer der Geschäftsführer), gelang es uns, eine Vielzahl an Vorschlägen zu formulieren und zu bewerten. Folgende Vertriebswege haben wir schließlich mit Hilfe einer „Umsatz-Aufwand-Matrix“(9) als besonders relevant hervorgehoben:

1. Direktvertrieb an Erstausrüster
2. Ausbau des Auslandsvertriebs
3. Direktvertrieb an Baumärkte
4. Direktvertrieb an Fachhandelsgruppen

(8) Vgl. Nagel, Kurt (2003): Praktische Unternehmensführung 1, I. Strategiemanagement, Landsberg/Lech.
(9) Als Richtgröße wurde die „Umsatz-Aufwand-Relation“ ermittelt. Der zu erwartende Umsatz mit der neuen Zielgruppe wurde dem Aufwand zur Erschließung der Zielgruppe gegenübergestellt. Je größer der Umsatz und je kleiner der Aufwand, desto attraktiver ist der Vertriebskanal.

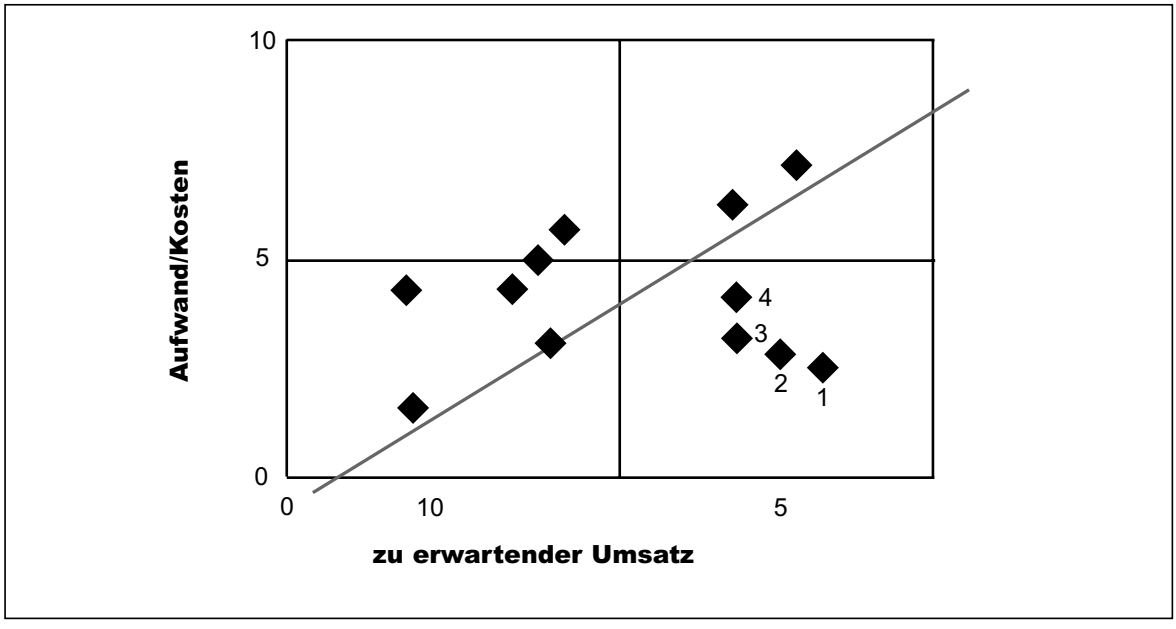


Abbildung 8: Die Priorisierung der Vertriebswege in einer Umsatz-Aufwand-Matrix

Erstausrüster als Zukunftsmarkt

Diese vier Zielgruppen mussten stärker in unser Vertriebskonzept integriert werden. Wir konzentrierten uns zunächst auf die Gruppe der Erstausrüster. Erstausrüster sind Unternehmen, die einzelne Produkte unseres Unternehmens für die Herstellung oder Ausrüstung ihrer Endprodukte benötigen. Zum Beispiel könnte ein Anhängerhersteller die von ihm gefertigten Anhänger mit unseren Verladeschienen ausstatten.

Bei den Erstausrüstern galt es nun, die relevanten Teilbereiche zu definieren. Denn bei dieser Gruppe erwarteten wir hohe Umsätze, während der Kapitalbedarf, der zur Erschließung dieser Zielgruppe notwendig war, für das Unternehmen als Neueinsteiger aus unserer Sicht überschaubar blieb.

Für folgende Bereiche sahen wir die Relation aus Aufwand und Potenzial als besonders günstig an:

1. Anhängerhersteller
2. Logistikbereich
3. Gesundheits-/Rehabereich

Von der strategischen Planung zur Strategieimplementierung

Die „Workshops“ hatten zu einer erweiterten Vertriebsstrategie für den Bereich „Verladetechnik“ geführt, welche alte Strategien nicht ersetzte, sondern um strategische Zielgruppen ergänzte. Nun hatten wir endlich Ansatzpunkte, wo wir über Jahre verlorenes Terrain zurückerobern konnten.

Da die neue Vertriebsstrategie gemeinsam von den Führungskräften entworfen worden war, waren die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung gegeben. In der operativen Planung haben wir uns als erstes auf die Zielgruppe „Anhängerhersteller“ konzentriert. Potentielle Kunden wollten wir nun systematisch von unseren Vorzügen überzeugen.

Als eine der ersten verkaufsfördernden Maßnahmen haben wir daher einen neuen Mitarbeiter eingestellt, der als „Key-Account“ für alle nicht bearbeiteten Gebiete und Zielgruppen der „Verladetechnik“ fungieren sollte. Denn eine effiziente Erschließung der neuen Zielgruppen war nur mit einem fest an das Unternehmen gebundenen Außendienst möglich. Bis zu einem bestimmten Umsatz war der Einsatz eines Handelsvertreters zwar kostengünstiger als ein festangestellter Außendienstmitarbeiter, aber aufgrund des von uns zu Grunde gelegten Umsatzzieles sollte der „Break-Even-Point“ auf jeden Fall erreicht werden.

Erste Erfolge ergaben sich schnell. Bis zum jetzigen Zeitpunkt konnten wir bereits eine Handvoll Neukunden gewinnen, die allesamt als A-Kunden bezeichnet werden können. Symptomatisch war, dass wir bei vielen potentiellen Kunden, bei denen wir vorstellig wurden, noch komplett unbekannt waren. Unsere Vermutungen über den Bekanntheitsgrad unserer „Verladetechnik“ bestätigten sich also.

Unser Angebot konnte überzeugen (nicht zuletzt dank unserer Maßnahmen in der Produkt- und Preispolitik, zu denen ich gleich komme). Inzwischen kennen wir die Bedürfnisse und technischen Anforderungen der Anhängerhersteller besser. So treten wir jetzt selbstbewusst an alle rund hundert in einer Datenbank erfassten Hersteller heran. Weitere Neukunden werden folgen.

Produktpolitik: Die Produktionskosten müssen runter

Im Bereich Produktpolitik ging es uns vornehmlich darum, die Produktionskosten zu verringern. Da der Wettbewerb im Bereich Verladeschienen vornehmlich über den Preis ausgetragen wird, war es unsere wichtigste Aufgabe, die Fertigung zu optimieren, um dadurch einen größeren Bewegungsspielraum für unsere Preisgestaltung zu erlangen. Über Wettbewerbsstudien konnten wir Ansatzpunkte für eine Verbesse-

rung unserer Produkte finden. Außerdem bildete die Entwicklung neuer, innovativer Produkte einen Schwerpunkt unserer strategischen Ausrichtung.

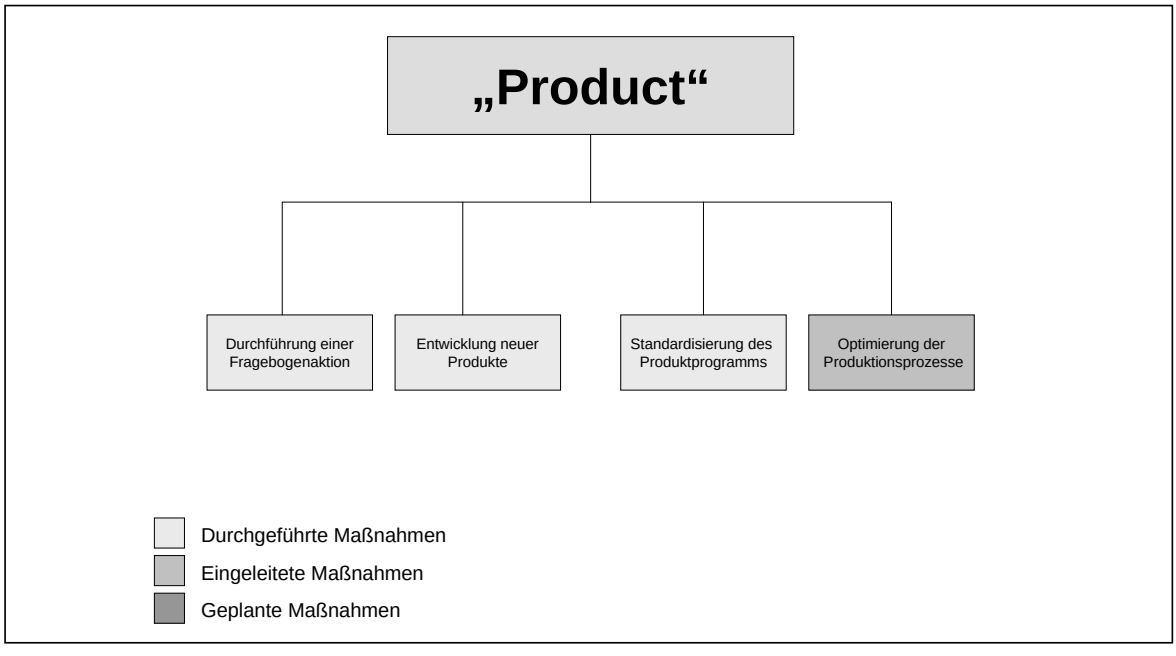


Abbildung 9: Instrumente der Produktpolitik

Unser oberstes Ziel in der Programmpolitik war es, eine Standardisierung in der Fertigung zu erreichen. Hatten wir in der Vergangenheit eine enorme Anzahl an unterschiedlichen Verladeschienen hergestellt und angeboten, wollten wir uns in Zukunft auf die Produktion gängiger Typen konzentrieren. Dadurch sollten wir uns vom Wettbewerb abheben, der ein sehr breites Produktprogramm anbietet.

Durch die Konzentration auf einige wenige, aber dafür verkaufskräftige Produkttypen konnten wir die Produktion standardisieren und dadurch die Herstellzeiten reduzieren. Somit hatten wir die Voraussetzung für eine Korrektur unserer Preise geschaffen. Denn unser Hauptmanko war ja das schlechte Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zu unseren Wettbewerbern.

Widerstände formieren sich

Als Hauptproblem bei der Planung des neuen Verladetechnik-Programms ergab sich der enge Zeitplan, der kaum Verzögerungen zuließ. Die „Time-to-Market“ wurde durch den Vertrieb klar vorgegeben. Denn Anfang September 2004 fanden zwei große, überregionale Messen statt, an denen das Unternehmen teilnahm und bei

denen wir das neue Programm unbedingt vorstellen wollten.

Obwohl die optimierte Fertigung erst ab Anfang 2005 gewährleistet werden konnte, haben wir uns entschieden, das neue Programm mitsamt neuen Preisen bereits bei diesen Messen vorzustellen. Dies bedeutete, dass wir uns enorm unter Druck gesetzt hatten. Bis zum Abschluss unserer Optimierungsprozesse mussten wir Verluste einrechnen.

Konstruktion und Fertigung wurden durch diesen engen Zeitplan gezwungen, in sehr kurzer Zeit umfassende Veränderungen zu realisieren. In den betroffenen Abteilungen hat diese Vorgehensweise für großen Unmut gesorgt, weil die Planung als unrealistisch und fehlerhaft angesehen wurde. Diese negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima hätten durch eine bessere Kommunikation aus meiner Sicht zumindest gemildert werden können. Die unteren Ebenen wurden in die Entwicklung des neuen Verladetechnik-Programms unzureichend und zu spät mit einbezogen. Dies war auch für mich eine Lehre für die Zukunft. Aber das Zahlen von Lehrgeld war integraler Bestandteil der Steinbeis-Philosophie. Bei zukünftigen Veränderungsprozessen müssen wir eine transparentere Informationspolitik betreiben und Mitarbeiter aktiver in die Entwicklung einbinden.

Entgeltpolitik: Preise runter, Umsatz hoch?

Ziel unserer Entgeltpolitik war es, unsere Preise im Bereich Verladeschienen konkurrenzfähig mit unseren Mitbewerbern zu gestalten.

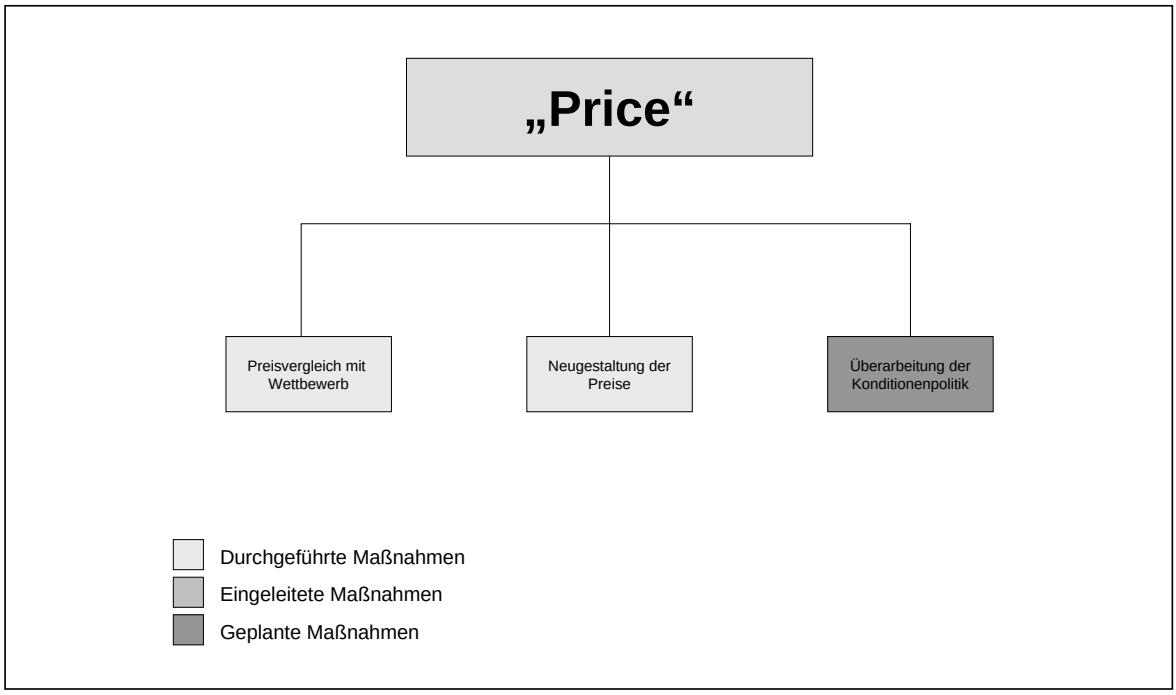


Abbildung 10: Instrumente der Entgeltpolitik

Wie ich bereits erwähnt habe, sahen wir insbesondere in unserem schlechten Preis-Leistungs-Verhältnis zum Wettbewerb den Hauptgrund für die rückläufigen Umsätze in den vergangenen Jahren. Da die Konditionen bei allen Unternehmen sehr ähnlich gestaltet und Verladeschienen außerdem ein sehr homogenes Gut sind, war der Preis der wesentliche Ansatzpunkt für eine bessere Positionierung unserer Produkte. Dafür mussten wir aber zunächst die Preise unserer Konkurrenten kennen und verstehen. Nach intensiven Preisanalysen kam ich zu dem Ergebnis, dass unserer Preise zwischen 10 und 30% über den Preisen der Konkurrenz angesiedelt waren. Dies konnten wir bei einem solch homogenen Produkt nicht akzeptieren. Der Verlust weiterer Markanteile war bei dieser Konstellation vorprogrammiert. Wir mussten unsere Konditionen unbedingt attraktiver gestalten.

Bei der Preisfindung sind wir daher von der rein kostenorientierten Zuschlagskalkulation abgewichen und zu einer neuen Preisfindung übergegangen, bei der wir uns an einem gewünschten Zielpreis orientierten („Target-Costing“). Dieser Zielpreis wurde anhand der Preisstruktur des Wettbewerbs ermittelt.

Die Spielräume für eine Preisanpassung hatten wir durch unsere Maßnahmen in der Produktpolitik geschaffen. Dank der Optimierung unserer Produktionsprozesse waren wir produktionstechnisch in der Lage, in den Preiswettbewerb mit unseren

größten Mitbewerbern zu treten. Dennoch verfügten wir noch über Manövriermasse, um auf Preissenkungen unserer Konkurrenten reagieren zu können. Die Neugestaltung der Preise musste nun durch die richtige Kommunikationspolitik unterstützt werden.

„AIDA" in der Aluminiumfabrik

Ziel unserer Kommunikationspolitik war es, Maßnahmen gemäß der „AIDA"-Formel einzuleiten. Zunächst galt es, die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen („Attention") und das Interesse für unserer Produkte zu wecken („Interest"). Als nächster Schritt mussten wir beim Kunden das Verlangen nach unserer Verladetechnik erzeugen („Desire"), um schließlich eine Kaufentscheidung herbeizuführen („Action")(10).

Die Schwerpunkte in unserer Kommunikationspolitik waren die Entwicklung eines Werbeplans, die Gestaltung neuer Prospektunterlagen, in der die Attraktivität unseres neuen Angebots voll zur Geltung kam, die Integration neuer Medien, Maßnahmen im Bereich Public Relations sowie Festlegungen bezüglich des Markennamens.

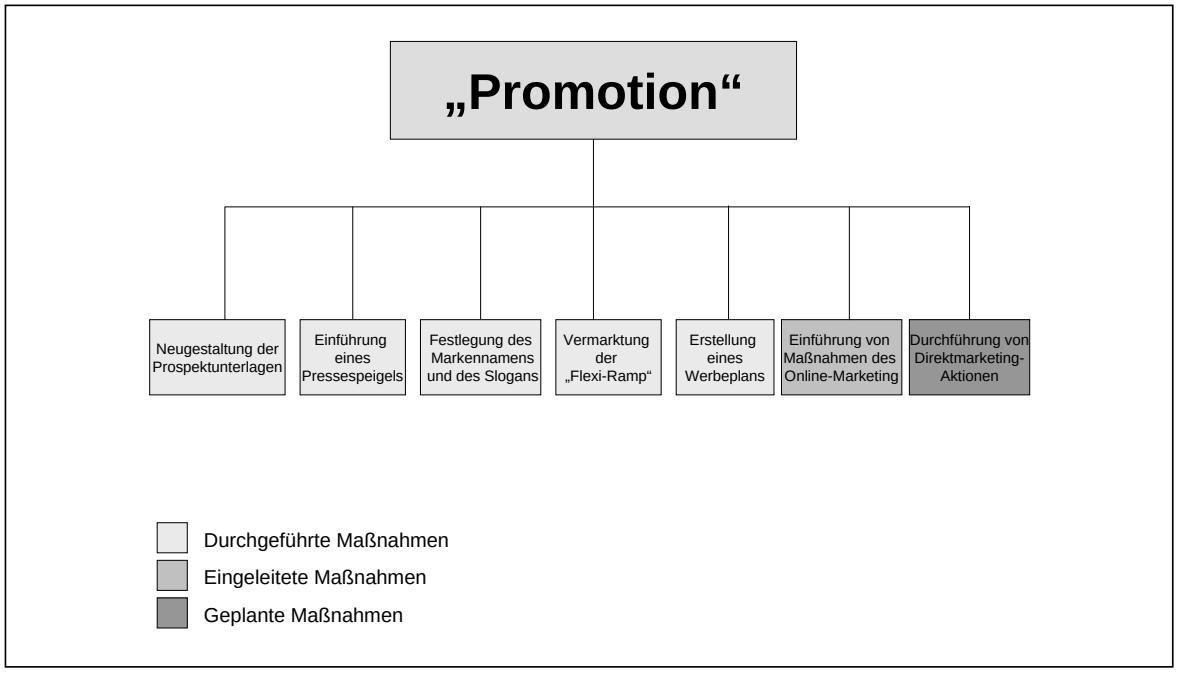


Abbildung 11: Instrumente der Kommunikationspolitik

(10) Vgl. Kotler/Bliemel, S. 1073.

Ohne Werbung geht's nicht

„Mauderer? Noch nie gehört!“, war eine typische Aussage, die ich während meiner Marktrecherchen immer wieder zu hören bekam. Und das trotz über zwanzigjähriger Marktpräsenz! Das war so nicht hinnehmbar. Unsere Markenbekanntheit musste gesteigert werden.

Aus diesem Grund habe ich ein Konzept für Werbemaßnahmen ausgearbeitet, das seit Ende 2004 umgesetzt wird. Dies war eine wichtige Veränderung in der Außendarstellung des Unternehmens. Denn in den vergangenen Jahren haben wir aus Kostengründen und mangels eines Konzeptes auf Werbemaßnahmen fast komplett verzichtet. So hatten wir zwar das schlankste Werbebudget weit und breit, aber auch beträchtliche Umsatzrückgänge. Unterstützt wurde die Werbung durch umfangreiche PR-Arbeit. In einer Vielzahl von Fachzeitschriften ist es mir gelungen, Informationen über unsere Produkte in Form von PR-Artikeln zu lancieren.

Für meine Werbemaßnahmen im Bereich „Verladetechnik“ hatte ich ja nun mein Budget, welches sich am erwarteten Umsatz orientierte. Die Hälfte des genehmigten Betrags sah ich für Anzeigenwerbung vor. Anzeigen in Fachzeitschriften hielt ich für ein geeignetes Medium, eine große Anzahl von möglichen Kunden auf uns aufmerksam zu machen. Den Bereich Garten- und Landschaftsbau habe ich in den Mittelpunkt unserer Anzeigenwerbung gestellt, da wir bei dieser Zielgruppe von einem großen Potenzial ausgehen und wir die potentiellen Kunden sehr gut über diese Form von Werbung erreichen können.

Im Mittelpunkt meiner Überlegungen stand, wie wir mit den gegebenen Mitteln am meisten zur Steigerung unserer Markenbekanntheit beitragen konnten. Mein Vorschlag für unsere Anzeigenstrategie war es daher, über einen längeren Zeitraum (mindestens ein Jahr) in mehreren verschiedenen Zeitschriften in einem relativen kleinen Format (1/8 Seite) zu werben. Insgesamt konnten wir so rund 450.000 Leser aus unseren Zielgruppen in regelmäßigen Abständen erreichen.

Die andere Hälfte des Budgets sollte für Messeauftritte, Aktionen des Direktmarketings, die Neugestaltung unserer Prospektunterlagen sowie weitere verkaufsfördernde Maßnahmen hergenommen werden.

Ein neuer Vertriebskanal kommt hinzu

Obwohl wir schon seit mehreren Jahren über eine Firmen-Homepage verfügen, wurde das Medium Internet vor meiner Zeit nur stiefmütterlich behandelt. Die Besucher auf unserer Website haben wohl aus Einsamkeit unsere Website schnell wieder

verlassen. Dies musste zumindest der Eindruck sein, wenn man sich die bescheidenen Besucherzahlen auf der Mauderer-Homepage vor Augen führte. Zudem wurden die Inhalte nicht aktualisiert und vervollständigt. Der Vertriebskanal Internet existierte nicht. „Nicht geeignet für unsere erklärungsbedürftigen Produkte“, bekam ich oft zu hören.

Kurzum: Unsere Website wurde nicht als Instrument begriffen, um unseren Bekanntheitsgrad zu steigern, den Service zu verbessern oder eventuell einen neuen relevanten Absatzkanal zu etablieren.

Damit wollte ich mich nicht abfinden. Denn aufgrund der hohen Interaktivität, der guten Erfolgs- und Kostenkontrolle sowie des unendlich großen Potenzials der Internetuser sah ich durchaus Vermarktungschancen für unsere Produkte über unsere Website.

Manche unserer Produkte eigneten sich aus meiner Sicht aufgrund des guten Preis-Leistungsverhältnisses und der geringen Erklärungsbedürftigkeit sehr gut für den Verkauf im Internet. Dazu zählt auch die „Verladetechnik“. Daher habe ich zunächst das allgemeine Interesse an „Verladetechnik“ durch die Schaltung von Angeboten auf www.ebay.de in Erfahrung gebracht. So konnte ich einen Eindruck über die zu erzielenden Preise gewinnen.

Das Resümee: Vor allem für den Verkauf von „Zweiter-Wahl“-Ware bot sich diese Plattform für uns sehr gut an. Seit mehreren Wochen verkaufen wir erfolgreich unsere „Zweite-Wahl“-Ware im Internet. Unser Lager ist inzwischen weitestgehend bereinigt.

Außerdem erproben wir gerade „Online“-Instrumente wie „Pay-per-Click“. „Pay-per-Click“ stellt eine sehr effiziente und kostenüberschaubare Option zur besseren Positionierung der eigenen Website in den Suchmaschinen dar. Ziel ist es, Interessenten über Internet-Suchmaschinen auf unser Angebot aufmerksam zu machen und Interesse zu wecken. Dies ist aus meiner Sicht eine sehr gute Ergänzung zur klassischen Anzeigenwerbung.

Dank der zu Beginn des Jahres eingeleiteten Maßnahmen konnten wir die Besuche auf unserer Homepage inzwischen fast verdreifachen. Ich gehe davon aus, das wir bereits in diesem Jahr 3% des Umsatzes über diesen neuen Vertriebskanal erzielen können. Jetzt wird es darum gehen, in einem nächsten Schritt die Qualität unserer Website zu verbessern. Das „World Wide Web“ hat auch die Mauderer Alutechnik GmbH erreicht.

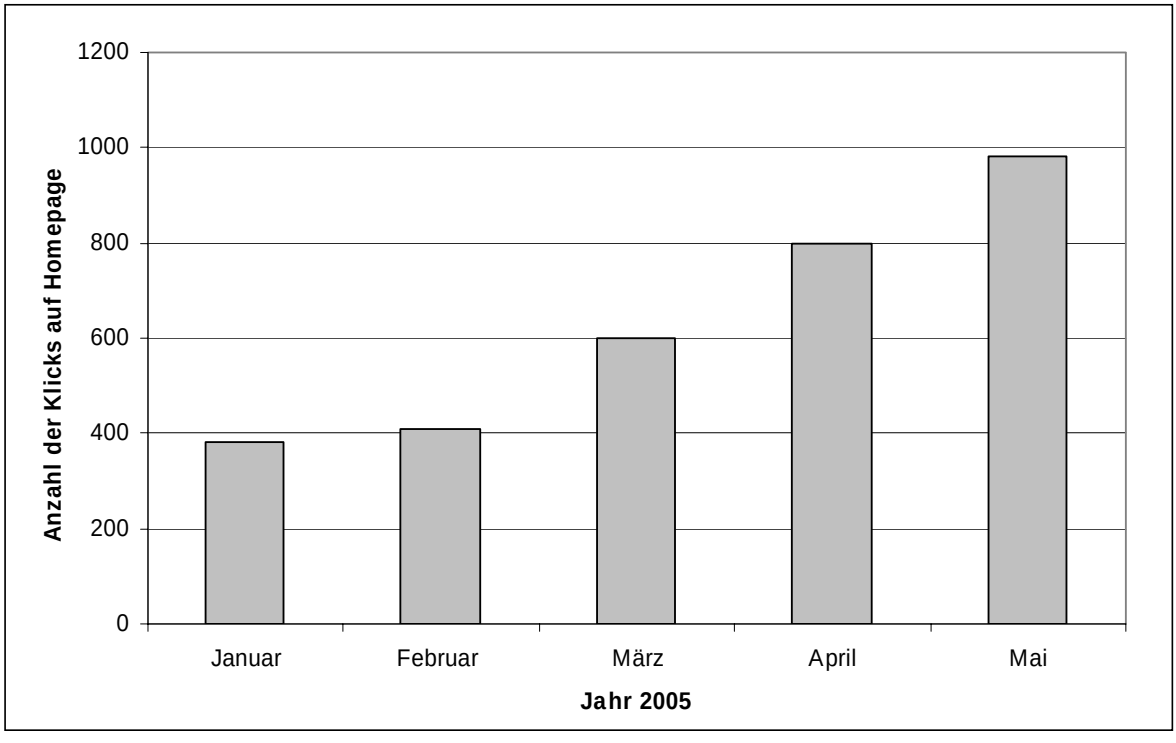


Abbildung 12: Entwicklung der Homepage-Besuche

Zwei Jahre Projektarbeit – was hat´s gebracht?

Durch meine Projektarbeit konnte ich eine methodische Vorgehensweise in den Strukturen der Mauderer Alutechnik GmbH verankern und Sensibilität bei der Geschäftsführung für systematisches Marketing wecken. Für einen zentralen Produktbereich haben wir eine strategische Neuausrichtung in Vertrieb und Marketing vorgenommen und das Unternehmen auf den aktuellen Stand moderner Unternehmensführung gebracht.

Im Marketingplan habe ich eine Richtung beschrieben, wie das Unternehmen nach Jahren der Stagnation wieder auf den Erfolgsweg zurückkehren kann. Zahlreiche Maßnahmen haben wir mit vereinten Kräften in den vergangenen zwei Jahren in Angriff genommen. Sicherlich ebenso viele befinden sich noch in der Planungsphase und warten nur darauf, umgesetzt zu werden. Dennoch kann ich nach zwei Jahren Projektarbeit ein erstes Resümee ziehen. Fünf Ziele hatten wir uns gesteckt. Wie weit sind wir inzwischen gekommen?

1. Ziel: Eine deutliche Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Teilbereich Verladeschienen

Das Preis-Leistungs-Verhältnis haben wir zu Beginn der Arbeit als den entscheidenden Erfolgsfaktor ausgemacht. Unsere Hauptanstrengungen zur Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses lagen in der Reduktion unserer Produktionskosten. Diese haben wir in den vergangenen Monaten durch Prozess- und Produktinnovationen sowie Reorganisationsmaßnahmen in der Produktion erheblich verringern können. Als Ergebnis unserer Anpassungen können wir unser neues Verladetechnik-Programm zu stark verbesserten Konditionen anbieten. Diese Zielsetzung hat sich als goldrichtig erwiesen. Vor allem dank der verbesserten Konditionen haben wir den Umsatz erhöhen können.

2. Ziel: Eine deutliche Steigerung der Markenbekanntheit

Die Steigerung der Markenbekanntheit ist ein langwieriger Prozess. Dennoch haben wir mit unseren Maßnahmen in der Kommunikationspolitik die Grundlage für eine Steigerung der Markenbekanntheit geschaffen. Positive Auswirkungen unserer Maßnahmen, wie z. B. der Werbekampagne, erwarten wir bereits in diesem Jahr. Aus Gesprächen mit Marktteilnehmern geht hervor, dass wir bereits jetzt wesentlich stärker wahrgenommen werden.

3. Ziel: Eine deutliche Erhöhung des Umsatzes innerhalb eines Jahres

Aufgrund der ergriffenen Maßnahmen vor allem in der Preispolitik, aber auch in der Produktpolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik werden wir bei diesem Ziel selbst die optimistischsten Erwartungen übertreffen. Im Vergleich zum Jahr 2004, in dem selbst schon eine Trendwende eingeleitet werde konnte, erreichen wir einen Umsatzzuwachs von über 20%.

4. Ziel: Aufbau des Image als innovativer Anbieter von Verladetechnik

Durch das Engagement der Geschäftsführung bei der Produktentwicklung konnten wir bei unseren Standardprodukten eine Vielzahl von Produktverbesserungen durchführen, die zu einer Attraktivitätssteigerung unseres Angebotes maßgeblich beigetragen haben. Im umsatzgrößten Bereich der „Verladeschienen“ streben wir die technische Marktführerschaft an.

Zudem wurden innovative Produkte am Markt eingeführt. Für unsere Produktneuheit „Flexi-Ramp“ konnten wir bereits zwei Innovationsmedaillen in den vergangenen Monaten einheimsen. Mit unserer Kommunikationspolitik ist es uns gelungen, unsere Innovationskraft auch nach außen darzustellen

5. Ziel: Erschließung neuer Märkte, Absatzkanäle und Zielgruppen im Bereich „Verladetechnik“

Wir haben eine Vertriebsstrategie für den Bereich „Verladetechnik“ entwickelt, welche die alte Strategie nicht komplett ersetzt, sondern um strategische Zielgruppen ergänzt. Für die strategische Zielgruppe „Anhängerhersteller“ haben wir bereits die operative Planung eingeleitet und schon mehrere Neukunden gewinnen können. Im Moment befinden wir uns in der Planung, wie wir die anderen strategischen Zielgruppen angehen können.

Die Entwicklung bei der Verladetechnik lässt sich anschaulich in einer Graphik mit den wichtigsten Leistungskriterien zusammenfassen.

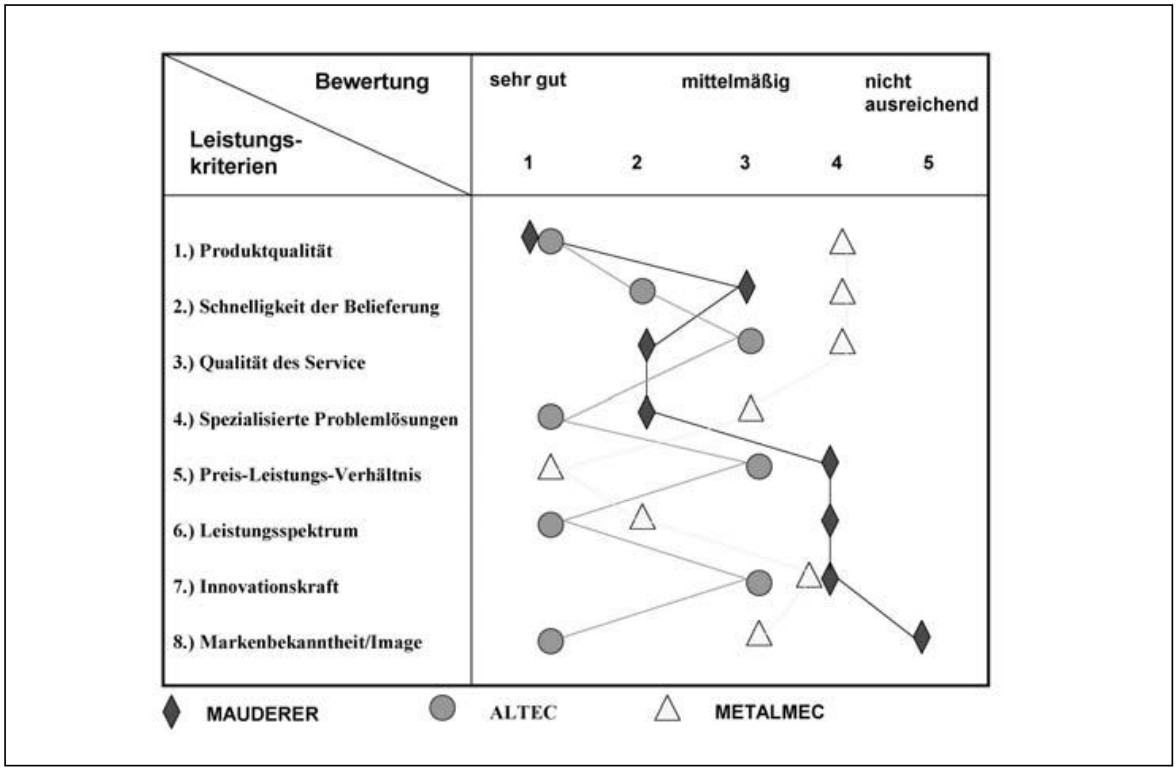


Abbildung 13: Vergleich der Leistungskriterien: Februar 2004/Januar 2005

Die zunehmende Bedeutung der „Verladetechnik“ in unserem Produktportfolio kann durch weitere Zahlen hervorgehoben werden. Betrug der Anteil der Verladetechnik am gesamten Produktportfolio in den vergangenen fünf Jahren stets rund 15%, ist dieser im Jahr 2005 auf bereits über 20% gestiegen. Langfristig kann die „Verladetechnik“ über 30% unseres Umsatzes ausmachen.

Auch wenn sich systematisches Marketing bei uns noch in einem Anfangsstadium befindet, haben wir mit unseren Maßnahmen die Grundlage für ein erfolgreiches „Comeback“ der Produktsparte „Verladetechnik“ geschaffen. Daran gilt es jetzt weiterzuarbeiten.

Neue Wege werden eingeschlagen

Als positiver Nebenaspekt meiner Projektarbeit ergab sich, dass bisher noch nicht angewandte Instrumente in die Unternehmensorganisation integriert werden konnten. So wurden unter meiner Leitung auch in anderen Unternehmensbereichen „Strategische Organisationsanalysen“ in Form von „Workshops“ durchgeführt. Dies stellt ein Paradigmenwechsel im Unternehmen dar. Wurden in der Vergangenheit fast alle Entscheidungen in der Unternehmensorganisation hierarchisch von der Geschäftsleitung beschlossen, werden nun Mitarbeiter in die Gestaltung der Unternehmensorganisation aktiver miteinbezogen.

Aufgrund der positiven Eindrücke der Geschäftsleitung von den von mir durchgeführten „Workshops“ wird zurzeit ein Konzept zur Produktivitätssteigerung und Mitarbeitermotivation von den Mitarbeitern zusammen mit der Geschäftsleitung erarbeitet. Denn im Rahmen meiner Projektarbeit war deutlich geworden, dass vorhandene Potenziale bei den Mitarbeitern nicht oder nur unzureichend genutzt wurden. Diese gilt es in Zukunft gezielt zu fördern, um nicht nur die Arbeitsproduktivität zu erhöhen, sondern alle Mitarbeiter aktiv in der Produkt- und Prozessentwicklung einzubinden. Innovationsmanagement soll systematisiert und Kommunikation vereinfacht werden, um das Innovationsklima im Unternehmen zu verbessern.

Dies ist eine neue Facette in der Unternehmenskultur der Mauderer Alutechnik GmbH und zeigt, dass moderne Managementinstrumente durchaus auch ihre Daseinsberechtigung in traditionellen, mittelständischen Unternehmen haben.

Mit Optimismus in die Zukunft

Mit meiner Arbeit als Marketingleiter stehe ich noch am Anfang. Die Betätigungsfelder, auf denen ich mich und die Produkte des Unternehmens nun „vermarkten“ kann, sind kaum zählbar. Die nächsten Herausforderungen türmen sich schon auf. Auf einem stimmigen Marketingkonzept für das Gesamt-Unternehmen, indem die Besonderheiten der einzelnen Produktbereiche ausreichend berücksichtigt werden, wird mein Hauptaugenmerk liegen.

Auch wenn noch viel zu tun bleibt, blicke ich mit froher Erwartung auf das, was kommt. Denn die kyrillischen Schriftzeichen sind lesbar geworden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Geschäftsbereiche der Mauderer Alutechnik GmbH	293
Abb. 2:	Die Umsatzentwicklung im Standardbereich seit 1999	295
Abb. 3:	Umsatzverteilung im Geschäftsbereich „Bavaria Alusysteme“	297
Abb. 4:	Das Produktportfolio der Mauderer Alutechnik GmbH	298
Abb. 5:	Das „Soll“-Portfolio der Mauderer Alutechnik GmbH	299
Abb. 6:	Der Steinbeis-Kompetenzstern:„Ist“-Zustand der Mauderer-Verladetechnik 2003	302
Abb. 7:	Instrumente der Distributionspolitik	304
Abb. 8:	Die Priorisierung der Vertriebswege nach Umsatz und Aufwand	306
Abb. 9:	Instrumente der Produktpolitik	308
Abb. 10:	Instrumente der Entgeltpolitik	310
Abb. 11:	Instrumente der Kommunikationspolitik	311
Abb. 12:	Entwicklung der Homepage-Besuche	314
Abb. 13:	Vergleich der Leistungskriterien: Februar 04/Januar 05	316

Literaturverzeichnis

Blumhof, Holger (2001) Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Portfolio-Planung zur Unternehmenssteuerung am Beispiel der 9-Felder-Portfolio-Matrix von McKinsey, Braunschweig

Bornholdt, Werner (2003) Innovationsmanagement 1, Stuttgart

Hirschsteiner, Günter (2003) Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen, München/Wien

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1995) Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart

Mayer, Elmar/Liessmann, Konrad/Freidank, Carl-Christian (1999) Controlling-Konzepte, 4. Aufl., Wiesbaden 1999

Nagel, Kurt (2003) Praktische Unternehmensführung 1, Landsberg/Lech

Dipl.-Kaufmann
Carsten Wißmann, MBA

E-Commerce – Der Weg zum langfristigen Erfolg?

bei OTTO ROTH GmbH & Co KG

Inhalt

Summary 323

1 Einstieg in die Thematik 324
1.1 E-Business – Was ist das eigentlich? 324
1.2 E-Business Entwicklung 325

2 Ausgangssituation – Wo stehen wir? 327
2.1 OTTO ROTH – Das Unternehmen 327
2.1.1 Unternehmensüberblick 327
2.1.2 Kundenstruktur des Unternehmens 328
2.2 Umfeldanalyse 328
2.2.1 Branchenanalyse 330
2.2.2 Kundenanforderungen 333

3 Umsetzung – Wie kommt man zum Ziel? 334
3.1 Das E-Business Projekt 334
3.2 Projektmanagement 335
3.3 Marketing-Konzept 336
3.3.1 Marketing-Strategie 336
3.3.2 Marketing-Maßnahmen 337
3.4 Expansion ins Ausland 339
3.4.1 Ausgangssituation 339
3.4.2 Zieldefinition 340
3.5 Return on Investment 341

4 Zum guten Schluss – Was bleibt? 343
4.1 Einfluss auf die Strategie des Unternehmens 343
4.2 Einbettung in die Unternehmensphilosophie 343
4.3 Lessons learned 344

Anhang 347
Abbildungsverzeichnis 347
Literaturverzeichnis 347
Abkürzungsverzeichnis 349

Summary

Der Implementierung eines E-Business Portals in einem Unternehmen stellt ein komplexes strategisches Projekt dar. Es nimmt Einfluss auf alle Unternehmensbereiche und geht mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand an internen wie externen Ressourcen einher. Im Rahmen dieses Artikels wird sich zeigen, wie die Firma OTTO ROTH GmbH & Co KG diese Herausforderung angenommen hat. Dazu kann er als Handlungsleitfaden verstanden werden, um ein solches Vorhaben in einem mittelständischen Unternehmen durchzuführen.

Als Ausgangssituation lässt sich festhalten, dass sich OTTO ROTH in einem Markt mit einem hohen Wettbewerbsfaktor bewegt, bei dem erschwerend hinzukommt, dass alle namhaften Mitbewerber bereits im schnell wachsenden Online-Geschäft engagiert sind. Daher sollte möglichst rasch in diesen Markt eingestiegen werden. Dabei wird sich das Hauptaugenmerk auf die C-Kunden richten, mit dem Ziel innerhalb eines Jahres 2,5% von ihnen zum Wechsel auf das Portal zu motivieren.

Wie soll das im Einzelnen geschehen? Die Kunden müssen vom Mehrwert und den Vorteilen, die diese Lösung für sie generiert, überzeugt werden. Es gilt also das Projekt zeitnah umzusetzen und gleichzeitig eine Marketingstrategie zu entwickeln, die einen erfolgreichen „Go-Live“ verspricht. Daher werden die Kernpunkte dieses Projekts folgendes beinhalten:

- Technische Einführung des E-Business Portals bei OTTO ROTH unter Berücksichtigung der Anforderungen aus Vertrieb und EDV.
- Eine Werbekampagne im Internet, da dies die Internet-Affinität des Produktes unterstreicht und vergleichsweise kostengünstig ist.
- Ein Auftritt auf zwei internationalen Messen, um konzentriert viele Kunden ansprechen zu können.

Das Zeitfenster für dieses Strategie-Projekt erstreckt sich über ca. 18 Monate. Nach Abschluss dieses Zeitrahmens wird sich dann auch zeigen, ob der Return on Investment zu erzielen ist. Es wird davon ausgegangen, dass 2,5% der C-Kunden im ersten Jahr dabei sind, im zweiten Jahr 3,75% und im dritten schließlich 5%. Ab diesem Punkt wäre der Break-Even erreicht.

1 Einstieg in die Thematik

„Der einzige Weg, uns zu behaupten, ist über bessere Dienstleistungen und besseren Service. Die Kunden sind Götter."

Jeff Bezos, amerikanischer Unternehmer, Gründer der Internet-Buchhandlung "Amazon"

Dieses Zitat von Jeff Bezos deutet an, welchen enormen Herausforderungen sich Unternehmen heutzutage stellen müssen. Ausgelöst durch die hohe Transparenz bei der Informationsbeschaffung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet und E-Mail und die immer stärker werdende Akzeptanz des Mediums, haben private wie kommerzielle Einkäufer heute einen viel genaueren Marktüberblick über Preise und Service als noch im letzten Jahrzehnt. Die Machtverhältnisse haben sich noch weiter zugunsten der Nachfrager verschoben(1). Aufgrund der enormen Informationsfülle, die Einkäufern heutzutage zur Verfügung stehen, muss der Fokus der Vertriebsbemühungen darin liegen, einfache Lösungen anzubieten, die für die Kunden einen Mehrwert darstellen. Das Ziel dieses Projekts ist, diese Bedingungen sowohl in eine E-Business- wie auch in eine Unternehmensstrategie einfließen zu lassen, um somit eine zukunftssichere Planung aufzustellen, die den langfristigen Erfolg des E-Business Portals der Firma OTTO ROTH gewährleisten soll.

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation belegt, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen dem Bereich E-Business eine hohe Bedeutung zumisst, gleichzeitig aber ca. 50% sich nicht ausreichend auf diese Herausforderung vorbereitet sieht. Vielfach bilden hier mangelnde Finanzmittel und nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter einen Engpass, die eine Umsetzung verhindern oder zumindest verzögern(2). Die vorliegende Arbeit soll daher exemplarisch aufzeigen, wie ein mittelständisches Unternehmen ein Projekt im Bereich E-Business angehen und umsetzen kann.

1.1 E-Business – Was ist das eigentlich?

Wie kaum ein anderer prägte der Begriff „E-Business" den wirtschaftlichen Sprachgebrauch in den letzten Jahren des vergangenen Jahrzehnts. Er stand für Innovation, Modernität und nicht zuletzt auch für die sog. New Economy schlechthin. Mit dem Ende des „Hypes" zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde nicht weniger heftig ins Gegenteil verfallen. Das Wort symbolisierte nun alles Schlechte wie Rezession, Konkurs oder Fehlinvestition(3).

(1) Vgl. Cole, T.; Nagel, K. (Hrsg.), Vernetzte Wirtschaft, 2003, S. 6-8.
(2) Vgl. Lorenz, O.; Renner, T.; Kelkar, O.; eBusiness-Konjunkturbarometer, 2003, S. 17f.

In jüngerer Vergangenheit ist nun allerdings wieder eine Beruhigung in den jeweiligen Extrempunkten auszumachen. Es erscheinen bereits erste wissenschaftliche Publikationen, die die stattgefundene Entwicklung erklären. So ist in diesem Zusammenhang oftmals vom sog. „Hype-Kurven-Verlauf“(4) die Rede. Dieser beschreibt das Szenario wie folgt: Am Anfang einer Innovation steht nur das Neue, das Revolutionäre im Vordergrund. Die Marktteilnehmer erkennen die Chancen in dem neuen Geschäftsfeld und sorgen mit enormen Investitionen in die neue Technologie für eine riesige Nachfrage und ein starkes Marktwachstum. Erst im Anschluss werden die Risiken erkannt. Dies resultiert in einen ebenso starken Nachfragerückgang wie vormals -anstieg. Die schon getätigten Investitionen können nicht mehr profitabel eingesetzt werden und führen zu einem vermehrten Verschwinden der neuen Marktteilnehmer(5).

Erst jetzt, nach Beruhigung des Marktes und Verschwinden der unprofitablen Anbieter, erfolgt wieder eine nachhaltigere Investitionspolitik in den Bereich E-Business. Inzwischen ist der E-Business Markt ein Bereich mit beeindruckenden Wachstumszahlen. Besonders deutlich wird das bei einem Blick auf die Entwicklung der Umsatzzahlen im Bereich E-Commerce in den USA im Zeitraum von 1998 bis 2003. Lag der Gesamtumsatz (B2B und B2C) am Anfang der Betrachtungsperiode noch bei ca. 70 Mrd. US$, so liegt er Ende 2003 bei 1500 Mrd. US$(6).

Die Wachstumsraten in Deutschland verhalten sich ähnlich spektakulär. So wurden 2002 87,8 Mrd. € im elektronischen Geschäftsverkehr umgesetzt, was einer Verdoppelung im Vergleich zum Vorjahr entspricht(7). Es ist also davon auszugehen, dass auch für Europa mit einiger Verzögerung ähnliche Größenordnungen wie in den USA gelten werden. Ein Engagement in diesem Geschäftsfeld erscheint somit als äußerst attraktiv.

1.2 E-Business Entwicklung

Die Entwicklung im Bereich E-Business lässt sich sehr anschaulich mit Hilfe eines Wellenmodells erklären.

(3) Reimer, Hagen [Internet, 2001]: Der Hype ist vorbei; 11. Juli 2001.
(4) Vgl. Renner, T.; Lebender, M.; Kett, H., Die Potenziale des E-Business-Zeitalters erschließen, 2003, S. 7.
(5) Vgl. ebenda, S. 8.
(6) Vgl. Cole, T.; Nagel, K. (Hrsg.), Vernetzte Wirtschaft, 2003, S. 9.
(7) Vgl. Jung, V., eBusiness-Jahrbuch der deutschen Wirtschaft 2003, 2003, S. 5.

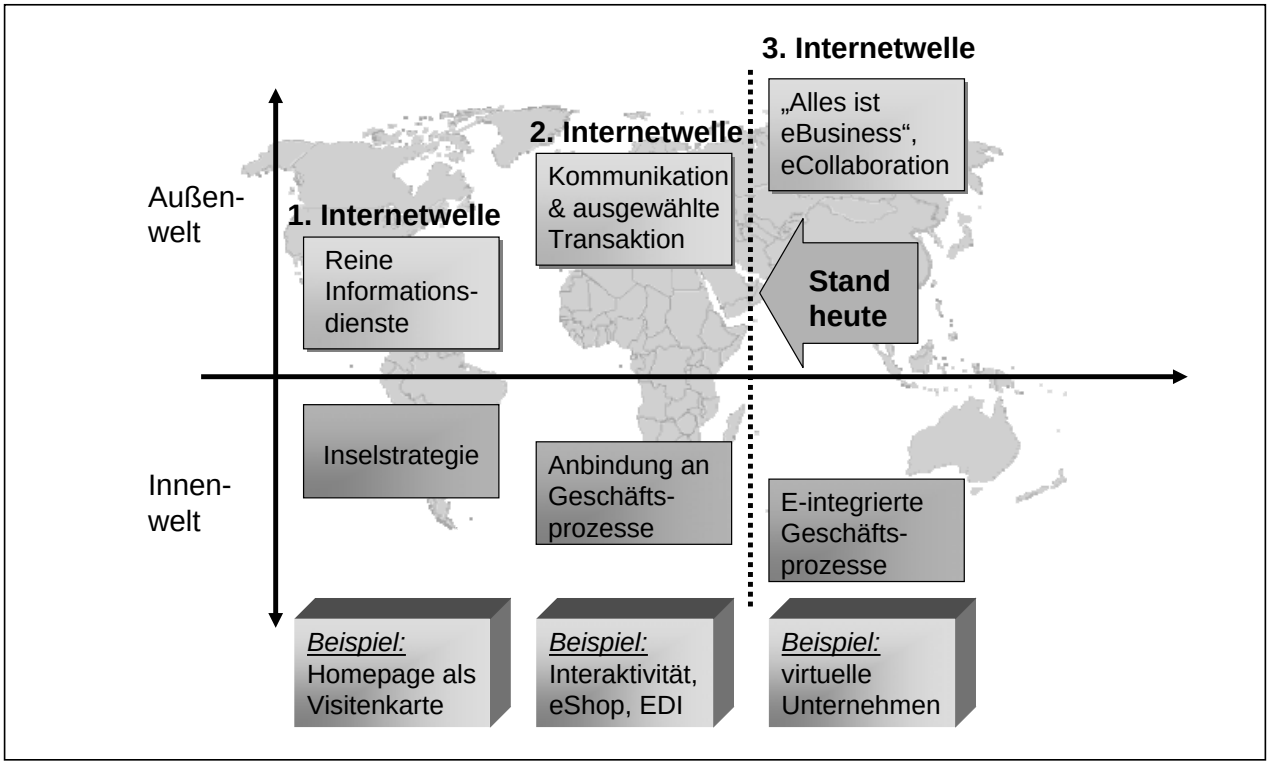


Abbildung 1: Wellenmodell E-Business(8)

Zu Beginn bis Mitte der neunziger Jahre herrschte die Strategie der einseitigen Informationsweitergabe vor, d. h. die Unternehmen stellten beispielsweise eine Homepage ins Internet, von welcher der Nutzer Informationen beziehen konnte. Eine Interaktivität war hier zumeist nicht möglich. Ab Mitte bis Ende der Neunziger nahm der Grad der Interaktivität kontinuierlich zu. Es war z. B. möglich, via EDI Unternehmensdaten auszutauschen oder mit Hilfe von Online-Shops Waren zu beziehen. An dieser Stelle befinden sich die meisten Unternehmen auch heute noch. Mit Beginn der 3. Welle wird allerdings ein weiterer Komplexitätssprung erreicht werden. Unternehmen werden völlig integrierte Geschäftsprozesse betreiben, oder es wird sie sogar nur virtuell im Internet geben. Ob sich diese Vision wirklich bewahrheitet, wird die Zukunft zeigen. Allerdings deutet vieles darauf hin, dass dieser Megatrend auf die strategischen Überlegungen der Unternehmen großen Einfluss nehmen wird. Der Bereich des strukturierten und kollaborativen Informationsmanagements kann das Potenzial für den kommenden Aufschwung freisetzen und somit die Gewinne der Zukunft generieren(9).

(8) Vgl. Spath, D., E-Business - Strategien zur Kostenreduktion und Nutzensteigerung, 2003, S. 6.
(9) Vgl. Händeler, E., Die Geschichte der Zukunft, 2004, S. 24f.

2 Ausgangssituation – Wo stehen wir?

2.1 OTTO ROTH – Das Unternehmen

Die Firma OTTO ROTH GmbH & Co KG wurde im Jahre 1914 durch Otto Roth als Handelsunternehmen für mechanische Verbindungselemente und Hersteller im Bereich der Dreh- und Feinbearbeitungstechnik gegründet. Ausbau der Marktposition und Wachstum wurden durch den Neffen Carl Roth und dem Schwiegersohn Albert Grässle maßgeblich beeinflusst und vorangetrieben. Heute werden die Geschicke und die Weiterentwicklung des Unternehmens durch den geschäftsführenden Gesellschafter Dipl.-Ing./Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rainer Grässle und Johannes-Otto Roth als stillen Gesellschafter geleitet.

2.1.1 Unternehmensüberblick

Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz mit dem Umzug 1992 von Stuttgart-Feuerbach nach Stuttgart-Weilimdorf verlegt. Daneben ist das Unternehmen mit seinen Niederlassungen in Augsburg, Nürnberg und Chemnitz über die Grenzen Baden-Württembergs hinaus vertreten. Zusätzlich besteht ein Produktionswerk in Buchen/Odenwald, in welchem einbaufertige Präzisionsdrehteile hergestellt werden. Die Schwestergesellschaft BERLINER SCHRAUBEN GmbH & Co KG, die mit den Standorten Berlin, Münster und Oer-Erkenschwick den norddeutschen Raum abdeckt, gehört ebenfalls der OTTO ROTH Gruppe an.

Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt im Vertrieb und der Herstellung von mechanischen Verbindungselementen und im Bereich der Dreh- und Feinbearbeitungstechnik. OTTO ROTH ist darüber hinaus zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000 und beschäftigt ca. 250 Mitarbeiter. Der Gesamtumsatz betrug 2004 knapp 42 Mio. €. Zum Lieferprogramm gehören Artikel aus den folgenden Bereichen:

- Schrauben, Muttern, Zubehörteile,
- Dübel- und Befestigungstechnik,
- Chemisch-technische Produkte,
- Fittings, Rohrbogen, Armaturen, Flansche und Dichtungsmaterial,
- Holzverbinder, Werkzeuge,
- Präzisionsdrehteile und Sonderteile nach Zeichnung.

Auf einer Gesamtlagerfläche von ca. 16.000 m^2 mit 13.000 Palettenplätzen werden rund 50.000 verschiedene Artikel bevorratet.

2.1.2 Kundenstruktur des Unternehmens

Die Firma OTTO ROTH verfügt über einen Gesamtbestand von ca. 10.000 Kunden aus folgenden Branchen:

Automobilindustrie (einschließlich Zulieferer), Anlagen- und Maschinenbau, Stahl- und Metallbau, Bauindustrie, Klima-, Lüftungs-, Heizungs- und Sanitärbetriebe, Handwerksbetriebe (Zimmereien, Tischlereien, Innen- und Trockenausbau) sowie dem nachgeordneten Eisenwarenhandel. Dabei reicht das Größenspektrum der Abnehmer von wenigen hundert Euro Jahresumsatz kleiner Handwerksbetriebe bis hin zu mehreren Millionen Euro Bestellvolumen der größten Kunden. Auch haben die meisten eine langjährige Bindung an das Unternehmen OTTO ROTH und sind treue Stammkunden. Dennoch ist in den letzten Jahren auch hier ein Wandel festzustellen. Im Zuge der Globalisierung und dem damit einhergehenden gewachsenen Wettbewerbsdruck durch das Auftreten von Anbietern aus Asien wird beim Kauf speziell für C-Teile(10) noch mehr auf den günstigsten Einkaufspreis geachtet, was zumeist zu Lasten der Qualität geht.

2.2 Umfeldanalyse

Der Bereich, in dem OTTO ROTH agiert, ist gekennzeichnet durch eine große Heterogenität. Dies ist damit zu erklären, dass der Markt für Stahl- und Metallverarbeitung vor allem mittelständisch geprägt und somit stark zersplittert ist. Daraus folgt, dass aufgrund vieler Anbieter ein hoher Wettbewerbsdruck herrscht. Durch die hohe Lieferabhängigkeit zur Investitionsgüterindustrie ist das Unternehmen verstärkt konjunkturellen Schwankungen unterworfen. Diese beiden Faktoren untermauern die These, dass eine Rentabilitätssteigerung nicht allein durch Umsatzwachstum sondern vor allem durch die Implementierung von Lösungen, die einerseits den Kundennutzen erhöhen, andererseits zur Prozessoptimierung beitragen, erzielt werden kann.

(10) C-Teile beschreiben sog. Kleinartikel, die geringe Stückkosten aufweisen, aber einen vergleichsweise hohen Beschaffungsaufwand verursachen und über die Materialgemeinkosten verrechnet werden. Ein Großteil des Produktportfolios von OTTO ROTH besteht aus diesen Teilen, wie z.B. Schrauben und Muttern sowie deren Zubehörteile.

	I/02	II/02	III/02	IV/02	I/03	II/03	III/03	IV/03	I/04	II/04	III/04	IV/04
HI	96,0	96,7	95,7	94,4	99,3	96,2	96,5	101,1	113,3	112,2	108,1	106,2
Δ%		+0,7	-1,0	-1,3	+4,9	-3,1	+0,3	+4,6	+12,2	-1,1	-4,1	-1,9

Legende: HI = Herstellende Industrie, Δ% = Veränderung in Prozentpunkten

Abbildung 2: Wachstum des Gesamtmarktes (Stahl- und Metallverarbeitende Industrie) (11)

Die Umsätze der Stahl- und Metallverarbeitenden Industrie bewegten sich bis zum 4. Quartal 2003 grundsätzlich seitwärts. Erst ab dem 1. Quartal 2004 ist ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Auf den ersten Blick ist hier von einem starken Marktwachstum und somit von hoher Marktattraktivität auszugehen. Dieses Bild relativiert sich aber sehr schnell, wenn man als zweites Kriterium die Entwicklung der Stahlpreise hinzuzieht.

Wie in der Graphik auf der nächsten Seite zu erkennen, ist das Umsatzwachstum hauptsächlich durch den enormen Anstieg des Stahlpreises seit Anfang 2004 zu erklären, d. h. höheren Erlösen stehen auf der anderen Seite höhere Aufwendungen gegenüber, so dass die Gewinne konstant geblieben sind. Zudem bewegen sich die Wachstumsraten seit dem dritten Quartal 2004 wieder abwärts.

(11) WSM [Hauptdaten, 2004]: Hauptdaten, Januar 2004. http://www.wsm-net.de/index. php?id= 368.

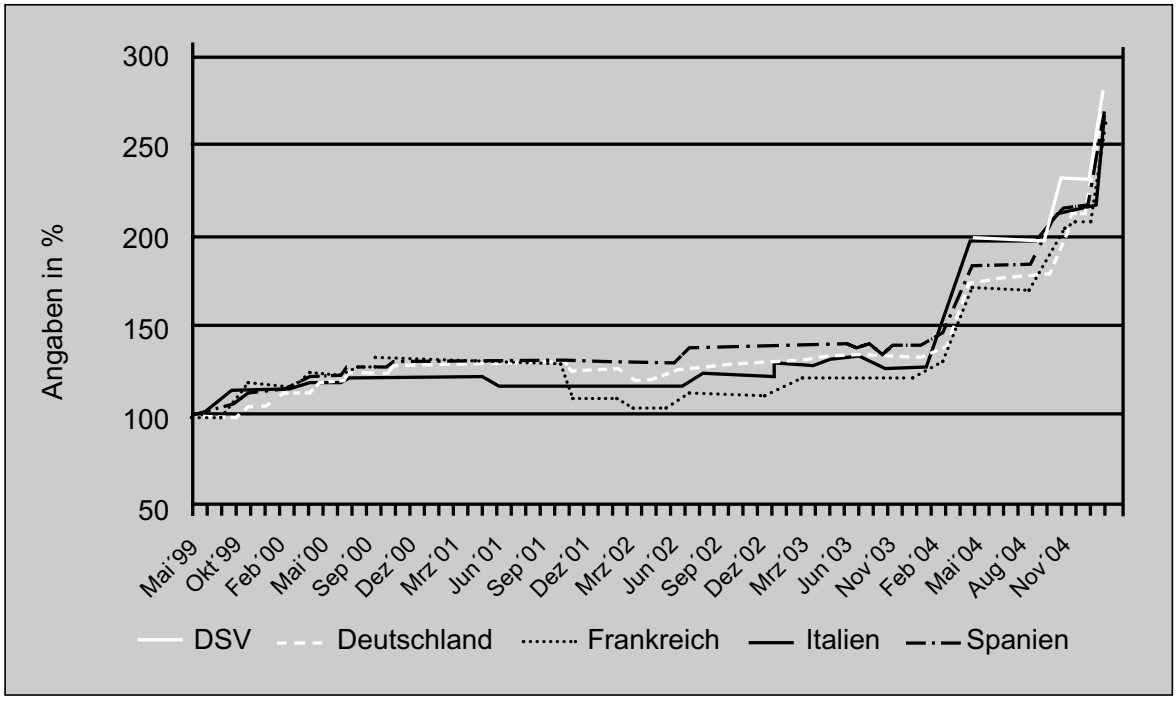


Abbildung 3: Entwicklung des Stahlpreises seit 1999

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir auf einem Markt agieren, der kaum mehr Margensteigerungen auf herkömmlichem Weg zulässt. Dies wird auch durch die Entwicklung des Deckungsbeitrages der Firma OTTO ROTH belegt, der sich seit Jahren tendenziell nach unten bewegt. D. h. eine Erhöhung der Profitabilität ist kaum über Preissteigerungen, sondern hauptsächlich durch effizientere Prozessgestaltung möglich. Somit sind kreative Lösungen gefragt, die dem Kunden einen Mehrwert bieten können und gleichzeitig die Kundenbindung erhöhen.

2.2.1 Branchenanalyse

Als Untermauerung dieser Thesen soll eine aussagefähige Branchenanalyse erstellt werden. Als Großhandelsunternehmen für Verbindungselemente bewegt sich die Firma in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern und globalen Einflüssen. Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, diese Wettbewerbsanalyse z. B. mit Hilfe des 5-Forces-Model von Porter(12) in aller Ausführlichkeit darzustellen. An dieser Stelle soll eine stichwortartige Beschreibung genügen.

(12) Vgl. Nagel, K. (Hrsg.), Wettbewerbsanalyse, 2003, S. 20ff.

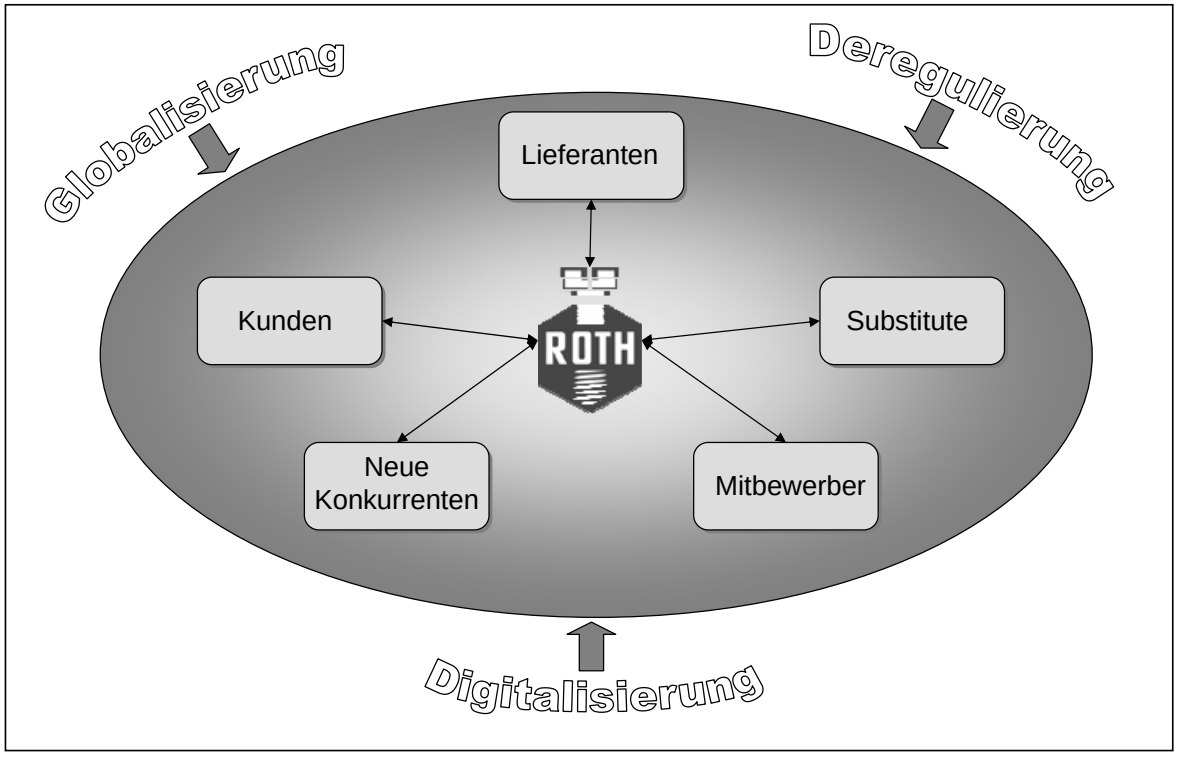


Abbildung 4: Wettbewerbsanalyse nach Porter, erweitert um die neuen Wettbewerbskräfte in der digitalen Welt(13)

Kunden

Grundsätzlich sind die Kunden relativ unabhängig vom Produkt, d. h. bedingt durch die Standardisierung und die große Anbieterzahl könnten sie die Ware ohne großen Aufwand auch von anderen Händlern beziehen. Die Entscheidungskriterien beschränken sich in erster Linie auf den Preis, die Lieferzeit, die Herkunft und die Qualität der Produkte. Zur Stärkung und Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung ist jedoch eine reibungslose Prozessabwicklung und vor allem hohe Dienstleistungsqualität von Bedeutung. Hier liegt die Chance einer E-Business Lösung: Kundenmehrwert durch Servicequalität!

Lieferanten

Grundsätzlich ist die Firma OTTO ROTH nicht einem Monopolisten bzw. wenigen Oligarchen ausgeliefert. Allerdings bestimmen in einigen strategisch wichtigen Warengruppen einige wenige Zulieferer das Angebot. Des Weiteren stellen die

(13) Vgl. Zahn, E., E-Business Leitfaden, 2001, S. 35.

Abnahmemengen für die Lieferanten oftmals nur Kleinaufträge dar, welches dementsprechend zu einer niedrigeren Priorität bei der Auftragsabwicklung führt. Insgesamt ergibt sich ein partnerschaftliches Verhältnis, welches im E-Business-Projekt zusätzlich durch E-Procurement(14) intensiviert werden könnte.

Globalisierung

Durch die zunehmende Globalisierung wird der Konkurrenzdruck durch Anbieter aus Asien stärker, da das Internet die Informationsbeschaffung für die Nachfrager erleichtert. Des Weiteren zwingt der zunehmende Trend zum elektronischen Geschäftsverkehr zur Digitalisierung des Unternehmens. Nur wenn ein elektronischer Produktkatalog vorliegt (inkl. der dazu erforderlichen umfangreichen EDV-Infrastruktur), ist ein Bestehen im globalen Wettbewerb erst möglich(15). Des Weiteren ist festzustellen, dass das inländische Branchenwachstum nur noch gebremst ansteigt, da viele Produktionsstandorte aus Deutschland ins Ausland verlagert werden(16).

Mitbewerber

Innerhalb der Branche gibt es ca. 10 namhafte Großhandelsunternehmen im Bereich Verbindungselemente. Die Firma OTTO ROTH gehört zu den kleineren in dieser Liste. Insgesamt aber ist der Markt stark zersplittert, d. h. neben diesen wenigen Großanbietern gibt es eine unüberschaubare Anzahl von kleinen Eisenwarenhändlern, die in ihrem jeweiligen lokalen Gebiet sehr stark vertreten sind. Sie bedienen zwar nicht immer die gleiche Zielgruppe wie OTTO ROTH, sind aber zusammengenommen ein sehr starker Wettbewerber. Diesen Anbietern fehlt jedoch die logistische und technische Kompetenz, um im nationalen Wettbewerb eine reale Bedrohung darzustellen.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass gegenüber den Mitbewerbern noch Nachholbedarf in den Bereichen Servicequalität, Marketingaktivitäten und Bekanntheit besteht. Die Wettbewerbssituation wird zunehmend schärfer, auch ausgelöst durch die Grenzenlosigkeit des Internets, mit dessen Hilfe Produkt- und Verfügbarkeitsinformationen weltweit zur Verfügung stehen. Speziell in diesem Feld muss die Firma OTTO ROTH noch verstärkt investieren, um die Lücke zum Wettbewerb zu schließen.

(14) Unter dem Begriff E-Procurement wird die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung und Einbindung von Beschaffungsprozessen verstanden. Vgl. Zahn, E., E-Business Leitfaden, 2001, S. 52.
(15) Vgl. Zahn, E., E-Business Leitfaden, 2001, S. 35.
(16) Vgl. o.V., Studie, 2004, S. 10.

2.2.2 Kundenanforderungen

Im Rahmen der jährlichen Überprüfung der Einhaltung der Qualitätsziele des Unternehmens fand eine Umfrage über die Messung der Kundenzufriedenheit statt. Der Kernfokus der Befragung lag in der Evaluierung der Servicequalität und der Kundenwünsche. Der B2B-Gedanke spielte somit nicht die dominierende Rolle, dennoch weisen die Resultate auch auf wichtige Anforderungen für die E-Business-Strategie des Hauses OTTO ROTH hin. Daher wurde von einer separaten Umfrage zu diesem Thema abgesehen, um für die Unternehmenskunden keinen zusätzlichen Aufwand zu generieren. Die Kundenumfrage erfasste 288 Geschäftspartner aus den unterschiedlichsten Branchen und Umsatzklassen. Die Spannbreite reichte von 0,- € Umsatz bis hin zu über 1 Mio. € Einzelumsatz. Den Kunden wurden 4 Fragen zu den Bereichen Service, Kundenanforderungen, Produktqualität und Liefertreue gestellt. Des Weiteren wurde eine freie Frage integriert, d. h. hier konnte der Kunde ohne Vorgaben Vorschläge für Optimierungen machen. Von dieser Möglichkeit machten 119 Kunden Gebrauch, 36 davon betrafen E-Business relevante Bereiche.

Wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist, bezogen sich 31% der Antworten auf Verbesserungsvorschläge, die direkt mit dem neuen Internetportal umgesetzt werden können. Speziell in den Bereichen der Angebotskalkulation und der Informationsbereitstellung können für den Kunden echte Mehrwerte generiert werden. Die Angebote werden automatisch vom System generiert und sind somit sofort verfügbar. Des Weiteren werden für die Benutzer durch die Bereitstellung des Katalogs in elektronischer Form alle produktrelevanten Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.

Kategorie	Nennungen	Prozent
Höhere Schnelligkeit bei Angebotskalkulation	15	13%
Mehr Informationen über Produkte, Neuheiten, etc.	11	9%
Niedrigere Kosten (Versand u. Mindestbestellwert)	7	6%
Geringere Fehleranzahl bei Auftragsabwicklung	3	3%
Sonstige Gründe	83	69%

Abbildung 5: Auswertung Kundenzufriedenheitsumfrage 2004

3 Umsetzung – Wie kommt man zum Ziel?

3.1 Das E-Business Projekt

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit den bereits eingesetzten E-Business Komponenten und der Erkenntnis, dass dieser Markt ein großes Wachstumspotenzial verspricht, gab es zu Jahresbeginn 2003 erste Überlegungen, das Unternehmen auch strategisch mehr auf diesen Bereich hin auszurichten. Ziel dieses Projektes ist es, ein sog. E-Business-Portal für das Unternehmen aufzubauen. Das Hauptmerkmal eines solchen Portals ist, dass mehrere unterschiedliche Informationsbereiche sowie Dienste und Funktionalitäten dem Anwender durch einen zentralen Einstiegspunkt zur Verfügung gestellt werden. Als großer Vorteil ergibt sich für ihn daraus, dass er sich nicht mehr durch viele verschiedene Seiten durcharbeiten muss, sondern dass alles in einer Gesamtlösung integriert ist(17).

Mit Hilfe des neuen E-Business Portals sollen in erster Linie Kosteneinsparungspotenziale realisiert und der Kundennutzen durch die Zurverfügungstellung weiterer Vertriebskänale verbessert werden. Des Weiteren soll eine entscheidende Verschlankung der Vertriebsprozesse durch die Bereitstellung automatisierter Bestellabwicklungsmodule erreicht werden. Alles entscheidend für den Erfolg des Projekts ist die Erzielung von Kundenvorteilen. Nur wenn für den Kunden ersichtlich wird, dass eine Bestellung über das Internet für ihn einen Nutzen ergibt, wird die Lösung angenommen werden. Die zweite wichtige Anforderung für die Umsetzung des E-Business Projektes ist, die Integrierbarkeit der Lösung in die bestehende OTTO ROTH EDV-Infrastruktur. Nur wenn ein reibungsloser Datenaustausch gewährleistet ist, kann das volle Potenzial der Lösung Vorteile generieren.

Zusammen mit dem Dienstleister wurde daher ein Konzept entwickelt, welches einen reibungslosen Datenaustausch zwischen den beteiligten Systemen ermöglichen soll. Wie aus folgenden Graphik ersichtlich ist, wird die medienneutrale Datenbank (Mediando) aus der bestehenden Produktdatenbank (4D) mit den vorhandenen Daten gespeist. Des Weiteren besteht eine zweiseitige Schnittstelle zum ERP-System Portasoft. Mediando generiert eine Ausgabedatenbank, die den Online-Shop mit den benötigten Kunden- und Produktdaten befüllt. Das neue Shop-System wiederum kommuniziert auch mit dem ERP-System, um die Aufträge automatisiert abwickeln zu können.

(17) Vgl. Lixenfeld, C., Portale gegen das Informationschaos, 2003, S. 9.

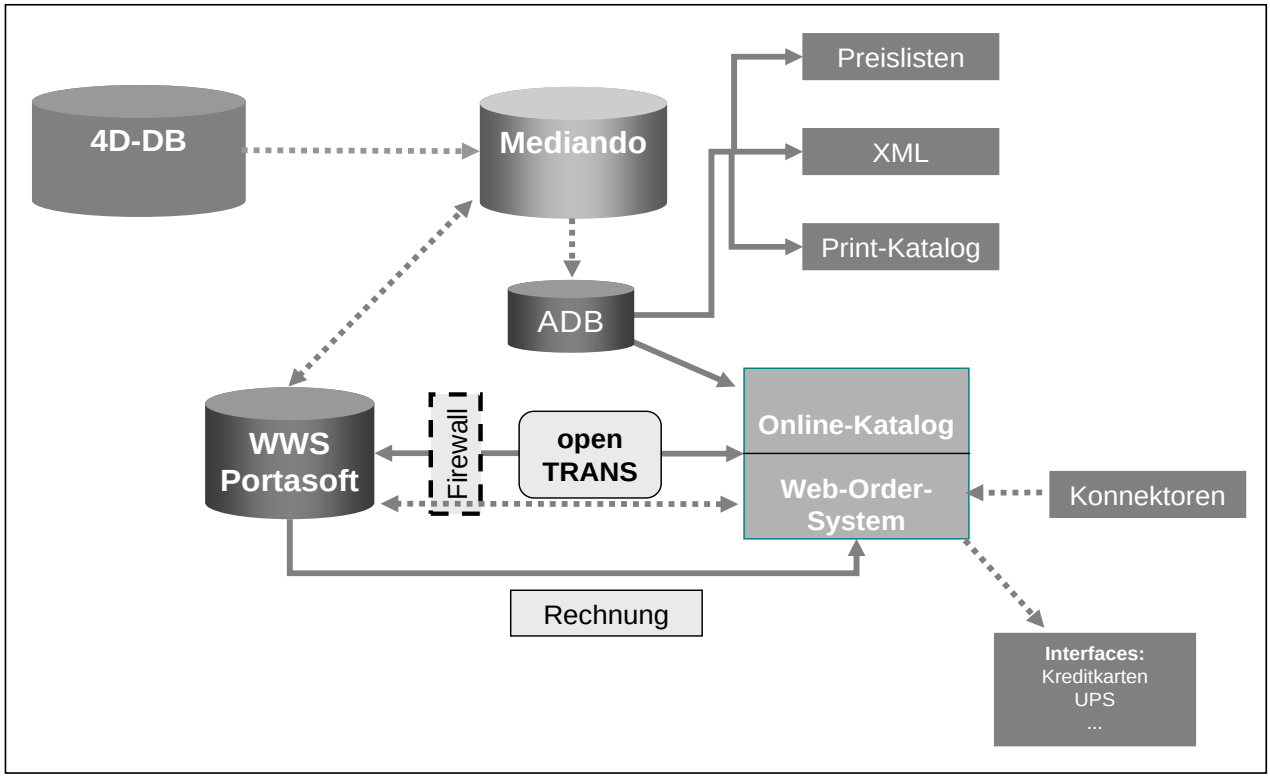


Abbildung 6: IT-Architektur des OTTO ROTH E-Business Portals

3.2 Projektmanagement

Da das E-Business Projekt für das Unternehmen eine neuartige Herausforderung darstellte und im Hause OTTO ROTH kein standardisierter Projektmanagementprozess implementiert war, ergab sich hier die Gelegenheit, den Transfer der wissenschaftlichen Grundlagen in die unternehmerische Praxis zu wagen. Als Organisationsform ist daher die Stabs-Projektorganisation gewählt worden. Die Stelle des Projektkoordinators wird vom Assistenten der Geschäftsführung ausgefüllt, wohingegen die Teammitglieder jeweils in ihren Linienfunktionen verbleiben. Aufgrund der Aufgabenstellung erschien hier eine Zusammensetzung aus der Verkaufsabteilung, der EDV-Abteilung sowie dem Rechnungswesen als sinnvoll. Die Abteilungsleiter der übrigen Funktionen sowie die Geschäftsführung sind Teil des Lenkungsausschusses.

Das Projekt ist in drei Hauptblöcke unterteilt, die jeweils verschiedene Schwerpunkte des Projektes abdecken. Der Bereich „Konzeption“ beinhaltet weitestgehend interne Tätigkeiten, die dazu dienen, das Fundament zu legen. Hier werden die Ziele und Vorteile definiert. Die „Portalentwicklung“ beschäftigt sich mit der (technischen) Umsetzung, also mit dem Bau der Lösung. Im Paket „Marketing“ schließlich sind alle

Aufgaben zusammengefasst, die mit dem Thema Kommunikation zu tun haben. Hier sollen Schulungskonzepte und Vertriebsmaßnahmen entworfen werden.

Die vorgestellte Planung zur Einführung des E-Business Portals wurde, in der beschriebenen Form, den Projektbeteiligten vorgestellt und auch zur Anwendung gebracht. Welche Schlüsse aus diesen Erfahrungen für OTTO ROTH gezogen werden können, sind Gegenstand des Abschlusskapitels dieser Arbeit. Zusammengefasst lässt sich jedoch konstatieren, dass mit Hilfe der vorgestellten Methoden, signifikante Prozessverbesserungen erreicht werden konnten.

3.3 Marketing-Konzept

Was sind die wichtigsten Ziele, die durch die Realisierung des Marketing-Konzepts erreicht werden sollen? Diese Frage muss vor der Entwicklung der Maßnahmen eindeutig beantwortet werden, damit die eingesetzten Instrumente die angestrebte Wirkung erzielen bzw. der Erfolg auch messbar ist.

3.3.1 Marketing-Strategie

Zur Strategieentwicklung können die Vorteile, die die Lösung dem Kunden bietet, als Hilfsmittel herangezogen werden.

Vorteilspunkte	Kunden	OTTO ROTH
Schnellere Bestellabwicklung	✔	✔
Direkte Überprüfbarkeit der Verfügbarkeit	✔	✔
Geringere Kosten durch Zeitgewinn	✔	✔
Niedrigere Fehlerquote	✔	✔
Längere Erreichbarkeit (7 x 24 h)	✔	✘
Technische Produktinformationen	✔	✘
Anbindung an das ERP der Kunden	✔	✔
Kundenkommunikation	✔	✔
Generierung statistischer Daten	✔	✔

Abbildung 7: Vorteilspunkte E-Business-Portal

Es wird ersichtlich, dass eine strategische Einbeziehung des Internets in die Unternehmenspolitik bei fast allen Punkten, sowohl für die Kunden als auch für OTTO ROTH, einen beiderseitigen Nutzen generieren wird. Insbesondere in den Bereichen der ERP-Anbindung sowie der Kundenkommunikation lassen sich elementare Vorteile entwickeln, die bis jetzt noch nicht vom Unternehmen ausgenutzt werden. Die Ziele leiten sich aus den Aufgaben und Vorteilen des E-Business Portals ab. Da diese nicht alle gleichgewichtig sind, erscheint es sinnvoll, sie mit Prioritäten zu versehen und mit dem Wichtigsten zu beginnen.

1. Nutzung des E-Business Portals von mindestens 2,5 % aller C-Kunden innerhalb eines Jahres nach Implementierung.
2. Steigerung der Kundenbindung.
3. Erhöhung des Bekanntheitsgrades bzw. des Images des Unternehmens im Zielkundensegment. OTTO ROTH soll als modernes und zukunftsorientiertes Unternehmen wahrgenommen werden.

3.3.2 Marketing-Maßnahmen

Die Marketing-Strategie dient als Handlungsleitfaden, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Im Fall OTTO ROTH dient dieser Plan zur erfolgreichen Markteinführung des E-Business Portals. Dazu erscheint es sinnvoll, die einzelnen Ziele, die der Strategie zugrunde liegen, unmittelbar mit Umsetzungsinstrumenten zu verknüpfen. Dabei wurde auf den klassischen Marketing-Mix der 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) zurückgegriffen(18).

Produkt (Product)

Der Online-Shop bietet in Punkto Ausstattung mehr als die Lösungen der meisten Wettbewerber. Daher zielt die Marketing-Strategie darauf ab, den Mehrwert des Systems zu kommunizieren. Dadurch wird erreicht, dass OTTO ROTH als einer der führenden E-Business Anbieter wahrgenommen wird und somit einen Imagegewinn erzielen kann. Als geeignet erscheint hierfür das Mittel des E-Mail-Newsletters. Damit kann relativ kostengünstig ein großer Kundenkreis umfassend über die Vorzüge des Systems informiert werden.

(18) Vgl. Kotler, P.; Bliemel, F., Marketing-Management, 1995, S. 141.

Preisgestaltung (Pricing)

Da OTTO ROTH durch die Einführung des Online-Shops Einsparpotenziale realisiert, können die freigewordenen Mittel als Umstiegsanreiz an die Kunden weitergegeben werden. Diese sollten sich allerdings nicht im Bereich der Nettopreise bewegen, da diese durch Preisverhandlungen bereits für einen längeren Zeitraum festgelegt und kalkuliert wurden. Spielraum für Preisnachlässe bieten die sogenannten Nebenkosten wie Porto, Verpackung oder Transportkosten.

Absatzförderung (Promotion)

Das Hauptaugenmerk wird auf Maßnahmen liegen, die vergleichsweise kostengünstig sind und zudem die Zielgruppe erreichen. Zum einen sollte die Möglichkeit der Bannerwerbung im Internet an exponierten Stellen wie Online-Marktplätzen oder auf Branchenseiten genutzt werden. Zum anderen wird eine professionelle Suchmaschinenoptimierung des Portals angestrebt, da inzwischen die meisten Einkäufer die Internetsuchmaschinen zur Produktsuche nutzen. Neben diesen Online-Maßnahmen bilden die klassischen Marketing-Maßnahmen die zweite Säule des Konzepts. Insbesondere dem Außendienst kommt hier eine Schlüsselrolle zu. Er ist bei den Kunden vor Ort und kennt seine Bedürfnisse am Besten. Daher sollte der Außendienstmitarbeiter als Sprachrohr für das Portal fungieren. Eine gute Gelegenheit, um in kurzer Zeit einem großen Fachpublikum die eigenen Produkte und Neuheiten zu präsentieren, sind Messen.

Damit ein E-Business Portal auch im internationalen Geschäft Erfolg hat, ist ein zweisprachiger Auftritt eine Grundvoraussetzung. Die Homepage von OTTO ROTH wurde komplett für den Start des E-Business Portals überarbeitet und im Juli 2005 zunächst in einer deutschen Version live geschaltet. Der englischsprachige Auftritt wird im Anschluss folgen.

Verkaufskanäle (Place)

Eine der Kernkompetenzen von OTTO ROTH ist die Lagerung und Verteilung von Waren – durch den Aufbau eines Online-Vertriebskanals muss in diesem Bereich kaum investiert werden. Lager und Verkaufsniederlassungen sind in ganz Deutschland vorhanden, das Personal handelserfahren und die Verträge mit den Speditionen langfristig existent.

3.4 Expansion ins Ausland

Auch für ein mittelständisches Unternehmen, wie es die Firma OTTO ROTH zweifellos ist, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob ein Schritt ins Ausland zur Zukunftssicherung beiträgt, welche Risiken damit verbunden sind und wie der Einstieg gelingen kann. Zugespitzt lässt sich die Ausgangssituation für deutsche Unternehmen mit Hilfe der folgenden Aussage subsumieren.

„Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein - man muss damit leben.“
Alain Minc, französischer Ökonom (* 1949)

Wie das obige Zitat andeutet, ist es heutzutage für ein Unternehmen kaum möglich, sich für oder gegen die Globalisierung zu entscheiden. Sie scheint eine festgeschriebene Rahmenbedingung zu sein, die eine Firma akzeptieren muss, um erfolgreich sein zu können.

3.4.1 Ausgangssituation

Zur Minimierung dieses Risikos existieren die verschiedensten Strategien. Die Firma OTTO ROTH wird den Auslandsauftritt mit Hilfe des E-Business Portals einleiten. Dieses Projekt eignet sich besonders gut, um das Unternehmen an den ausländischen Markt heranzuführen. Zum einen kann mit Hilfe des Mediums Internet auf eine aufwändige Vertriebs- und Niederlassungsstruktur in den jeweiligen Zielländern verzichtet werden, zum anderen kann gerade ein mittelständisches Unternehmen im virtuellen Markt mit größeren Mitbewerbern ohne zu großen Investitionsaufwand konkurrieren. Ein weiterer Pluspunkt ist die sehr hohe Internetanschlusszahl der Unternehmen im EU-Raum, die bei ca. 90% liegt (siehe Abbildung 8). Zurzeit nutzen 32% der Unternehmen das Internet für den elektronischen Geschäftsverkehr und damit auch für den Einkauf ihrer Zulieferteile(19). Somit ist ein großes Entwicklungspotenzial für diesen Vertriebsweg vorhanden. Festzustellen bleibt damit eine ausreichend vorhandene Internet-Infrastruktur im EU25 Raum und ein vielversprechendes Potenzial für den elektronischen Geschäftsverkehr.

(19) Vgl. Ottens, M., Internetnutzung durch Unternehmen, 2005, S. 2 und 6.

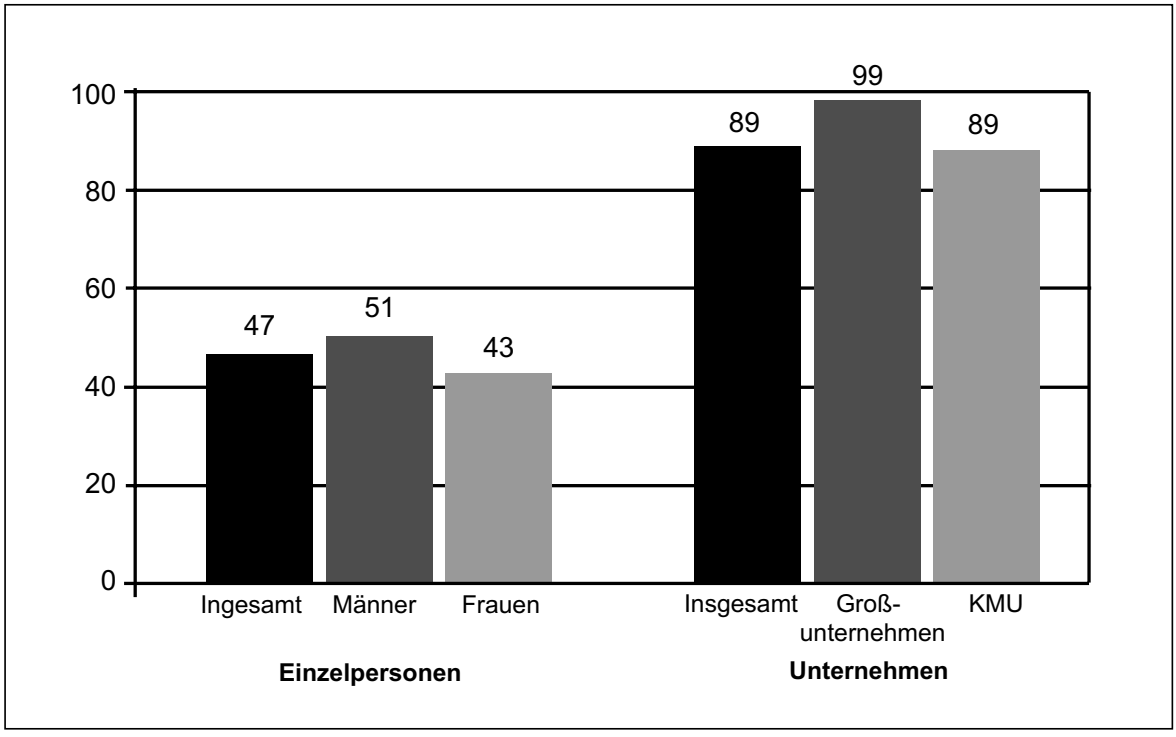


Abbildung 8: Internetnutzung durch Unternehmen und Einzelpersonen, 2004, EU25(20)

3.4.2 Zieldefinition

Eine Internationalisierung des Absatzmarktes muss mit nachprüfbaren Zielen verknüpft werden. Nur so ist eine Erfolgsmessung möglich. Für OTTO ROTH sehen diese Ziele wie folgt aus:(21)

1. Ausweitung des Absatzmarktes zur Überwindung der Wachstumsschwäche im Heimatmarkt.
2. Bessere Ausnutzung der Lagerkapazitäten durch eine größere Auftragsabwicklung. So kann bei nahezu gleichbleibenden Fixkosten ein höherer Deckungsbeitrag erzielt werden.
3. Risikodiversifikation durch Präsenz auf mehreren Märkten, so dass sich konjunkturelle Schwankungen ausgleichen können.

(20) Vgl. Ottens, M., Internetnutzung durch Unternehmen, 2005, S. 1.
(21) Vgl. Holland, K., Export als Chance, 1997, S. 9ff.

Aufgrund der Konzeption des E-Business Portals, erscheint eine gleichzeitige Bearbeitung aller EU Länder möglich. Das Internet macht das Portal europaweit verfügbar, ohne dass das Unternehmen auf eigene Vertriebsstrukturen in den Zielmärkten angewiesen ist. Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass sich für die Firma OTTO ROTH durch den Schritt in den ausländischen Markt große Chancen eröffnen können. Die Erweiterung der EU bietet die Möglichkeit, auf „bekanntem Gebiet“ neue aufstrebende Märkte zu erobern, um so die Wachstumsschwäche auf dem deutschen Markt auszugleichen. Gerade in den ost-europäischen Ländern werden zurzeit größere Produktionskapazitäten aufgebaut, die als Kundenpotenzial genutzt werden können.

3.5 Return on Investment

Bei allen strategischen Überlegungen dürfen die finanziellen Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Selbst wenn durch das E-Business Portal signifikante Verbesserungen im Bereich des Kundenservices, der internen Prozesse und dem Außenauftritt des Unternehmens erzielt werden können, wäre der Nutzen nicht hoch genug, ohne die Generierung von Gewinnen.

Die folgenden Berechnungen basieren auf fundierten Annahmen, wie auch Angaben des internen Rechnungswesens von OTTO ROTH. Die Umsatzvolumina sollen mit Hilfe der Auftragswerte des vorangegangenen Jahres prognostiziert werden. Diese Prognoserechnung stellt daher eine reine Hochrechnung auf Basis bekannter Werte dar. Somit werden folgende Plandaten zugrunde gelegt:

Jahr	Anteil	E-Biz Aufträge	Δ Auftragswert	Projizierter Umsatz
2004	--	100.000	200 €	20.000.000 €
2006	2,5%	2.500	100 €	250.000 €
2007	3,75%	3.750	100 €	375.000 €
2008	5%	5.000	100 €	500.000 €

Abbildung 9: Prognoserechnung

Es ist davon auszugehen, dass die durchschnittlichen Auftragswerte, die über das E-Business Portal erzielt werden können, signifikant geringer sind als über den traditionellen Vertrieb. Der Grund liegt darin, dass der Online Shop grundsätzlich eine andere Kundenzielgruppe (i.d.R. C-Kunden) anspricht.

Nach Abzug der variablen und fixen Kosten ist von folgendem Betriebsergebnis für die nächsten drei Jahre auszugehen.

	2006	2007	2008
Nettoerlöse	250.000 €	375.000 €	500.000 €
Variable Kosten	172.500 €	258.750 €	345.000 €
Deckungsbeitrag	77.500 €	116.250 €	155.000 €
Fixkosten	106.083 €	108.113 €	110.163 €
Ergebnis vor Steuern	**- 28.583 €**	8.137 €	44.837 €
Ertragssteuern	- €	3.906 €	21.522 €
Ergebnis nach Steuern	**- 28.583 €**	4.231 €	23.315 €

Abbildung 10: Erfolgsplan

Im Jahr 2006 wird aller Voraussicht nach noch ein negatives Betriebsergebnis erzielt werden. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die zu erzielenden Erlöse noch nicht zur Deckung der Fixkosten ausreichen. Für das zweite und dritte Planjahr dagegen wird ein positives Ergebnis prognostiziert. Die Entwicklung der Betriebsergebnisse deutet eine positive Geschäftsentwicklung an und liefert den Nachweis für die Rentabilität des Vorhabens.

Allerdings ist es auch wahrscheinlich, dass diese Planwerte nicht so genau eintreffen werden, da es in der Realität immer Ereignisse gibt, die nicht vorhersagbar sind. Der vorliegende Plan wird der Leitfaden für die nächsten 3 Jahre sein, aber wenn es die Realität erfordert, sollte der Mut aufgebracht werden, Planänderungen vorzunehmen. Der E-Business Markt ist immer noch ein Gebiet mit sehr hoher Dynamik. Entscheidungen, die vor einem Jahr richtig erschienen, sind heute schon nicht mehr haltbar. Erinnert sei an dieser Stelle an das Beispiel der großen Automobilfirmen, die ihre Fahrzeuge über das Internet absetzen wollten, die Kunden diesen Vertriebsweg aufgrund der Emotionalität des Themas aber nicht akzeptiert haben. Somit ist eine ständige Marktbeobachtung unerlässlich für den Erfolg des Projekts.

4 Zum guten Schluss – Was bleibt?

4.1 Einfluss auf die Strategie des Unternehmens

Das E-Business Projekt ist dazu prädestiniert, die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen oder sogar neu auszurichten. Das Haus OTTO ROTH versteht sich seit jeher als Dienstleister für alle Probleme rund um den Bereich der Verbindungselemente. Demzufolge genießt der Servicegedanke hohe Priorität im Unternehmen.

Mit dem Aufbau eines E-Business Portals wird dem Kunden ein weiterer Vertriebskanal zur Verfügung gestellt, durch den er zeit- und ortsunabhängig mit OTTO ROTH in Kontakt treten sowie Material und Informationen beschaffen kann. Eng mit der Kundenzufriedenheit sind auch die Qualitätsmanagementziele verbunden. Ein wichtiger Baustein in diesem Bereich der Unternehmenspolitik ist die Vermeidung von Fehlern. Eine automatische Auftragsabwicklung über den Online-Shop wird die Fehlerrate reduzieren, Zeit sowie Kosten sparen und die Reklamationsquote verringern. Des Weiteren bietet das Projekt die Chance, über die Grenzen Deutschlands hinaus aktiv zu werden. Da der Gesamtmarkt für industrielle Produkte im Inland schrumpft, ist es seit längerem ein Ziel von OTTO ROTH, verstärkt im Ausland aufzutreten. Durch die weltweite Präsenz im Internet verbessern sich hiermit die Möglichkeiten. Schließlich wird die E-Business-Lösung auch zur Zukunftssicherung beitragen. In einer immer stärker vernetzten Welt erscheint es unausweichlich, die Voraussetzungen für einen schnellen Informations- und Datenaustausch zu schaffen. Hier kann das Portal das Fundament legen, in diesem Wettbewerbsumfeld auch zukünftig bestehen zu können.

4.2 Einbettung in die Unternehmensphilosophie

Der Aufbau eines E-Business Portals kann nicht losgelöst von der Unternehmensstrategie erfolgen, sondern muss darin eingebettet werden. Die Geschäftsführung der Firma OTTO ROTH hat erkannt, dass sich das Unternehmen am Markt nur dann erfolgreich platzieren kann, wenn dem Kunden ein ganzheitliches Vertriebs- und Beratungskonzept angeboten wird. Da die Kunden heutzutage über mehr Informationen verfügen und damit illoyaler werden, kann die Kundenbindung nur über das Angebot von Zusatznutzen erhöht werden. Die Einbindung des E-Business Portals bei OTTO ROTH verändert das Unternehmen in zweierlei Hinsicht. Zum einen werden sich Kundenkontakt und Auftragsabwicklung durch den neuen Vertriebskanal ändern, zum anderen erfordert der europaweite Auftritt ein erweitertes Mitarbeiterprofil.

Da die Kunden mit Hilfe des Portals auf andere Weise mit dem Unternehmen kommunizieren werden, ist es erforderlich, die Mitarbeiter auf den veränderten Kontakt vorzubereiten. Zurzeit ist es entweder so, dass der Außen- oder Innendienst den Kontakt zum Kunden sucht und damit in der aktiven Rolle ist oder der Kunde ruft vor Auftragserteilung an und bittet um eine Angebotsabgabe. Dieses Verhalten wird sich, zumindest im anvisierten C-Kundensegment, durch die neue Lösung signifikant ändern.

Aus dieser Tatsache ergibt sich auch eine weitere Konsequenz. Die Kundensegmente werden sich noch schärfer voneinander unterscheiden. Durch den effizienteren Vertriebsprozess im C-Kundenbereich werden Ressourcen für höherwertige Tätigkeiten frei. Diese sollten wie erwähnt, für die qualifizierte Kundenberatung und -akquise verwendet werden, um so die Möglichkeit zu schaffen, A-Kunden zu entwickeln und binden. Auch dieses erfordert ein anderes Mitarbeiterprofil.

Je nach Kundenprofil sollten speziell geschulte Mitarbeiter eingesetzt werden. Für die A-Kundenbetreuung kommen hierfür sicherlich sog. Key-Account-Manager infrage, deren Hauptaufgabe es ist, für einige wenige Großkunden eine hochqualifizierte Beratung anzubieten und in enger Kooperation mit diesen Lösungen ganz speziell für deren Bedarf anzubieten. Der Bereich der C-Kunden hingegen kann weiterhin von der Sachbearbeiterebene abgedeckt werden, die gegebenenfalls in einer Art Call-Center zusammengefasst sind.

Auf der anderen Seite hat ein Schritt ins Ausland immer auch Auswirkungen auf das Unternehmen im Heimatmarkt. Daher gilt es in der Zentrale die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Auslandsengagement zu schaffen.

4.3 Lessons learned

Zum Schluss dieses Beitrages bietet sich die Möglichkeit zu einer kritischen Reflexion sowie einen Ausblick auf die weitergehenden Schritte zu wagen. Weiterhin sollen die Projekterfahrungen beurteilt werden, indem überprüft wird, inwieweit ein Transfer der theoretischen Grundlagen in die Praxis möglich ist.

Der Arbeitsalltag bei OTTO ROTH wird maßgeblich vom operativen Geschäft bestimmt. Da das Projekt in Form einer Stabs-Projektorganisation aufgesetzt war, war es zunächst für alle Beteiligten ungewohnt in diesem Rahmen tätig zu sein. Es offenbarte sich ein Konfliktpotenzial im Hinblick auf die Priorisierung von operativen zu Projektaufgaben. Ausgehend von diesen Erfahrungswerten, sollten für zukünftige Projekte bei OTTO ROTH folgende Basisoptimierungen vorgenommen werden:

1. Vor Projektbeginn sollte eine intensive Schulung der Projektmanagement-Methodik erfolgen.
2. Größere Flexibilität bei den Arbeitszeiten.
3. Bessere Kommunikation im Projektteam.
4. Starkes Commitment des Top-Managements für das Projekt.

Neben den oben beschriebenen Projektmanagementerfahrungen und den daraus resultierenden Optimierungsvorschlägen sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Transfer von der Theorie in die Praxis oftmals gut gelungen ist. So war das Instrument der Umfeldanalyse sicherlich ausgesprochen hilfreich, um den Zielmarkt und die Marketingmaßnahmen entwickeln zu können. Auch der europaweite Auftritt kann mit diesen Methoden noch effektiver vorbereitet werden. Schließlich konnte die Gestaltung der Homepage mit Hilfe einer Usability (Bedienerfreundlichkeit) Untersuchung und dem damit verbundenen Praxistransfer optimiert werden.

Die vorliegende Arbeit soll deutlich machen, wie das Design eines E-Business Projektes bei einem mittelständischen Unternehmen aussehen kann. Sie diente und wird auch weiterhin als Vorlage für die Durchführung des Vorhabens dienen und damit den Handlungsleitfaden für das Projektmanagement sowie die strategischen Weiterentwicklungen bilden.

Neben den beschriebenen „hard facts“ wird es für den Projekterfolg jedoch mitentscheidend sein, wie gut die Einbindung in die bestehende Unternehmenskultur gelingen wird. Ein elementarer Erfolgsfaktor wird sein, ob und wie gut die Portallösung an das bestehende ERP-System angegliedert werden kann. Sollten hier Effizienzverluste durch eine unzureichend funktionierende Datenübergabe entstehen, können die Nutzenpotenziale nicht voll ausgeschöpft werden.

Weiterhin ist darauf zu achten, dass die Lösung als ganzheitliches System in die bestehende Struktur eingebettet wird, da sonst eine Insellösung entsteht, die wiederum einen erhöhten Betreuungsaufwand verursacht. Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass die Kundenbeziehungen auf keinen Fall beeinträchtigt werden dürfen, erst recht wenn schon gut funktionierende Verbindungen existieren oder anderweitige Lösungen im Einsatz sind. Um Unsicherheit oder Frustration auf Mitarbeiterseite zu verhindern, sollte das Personal regelmäßig über den Projektfortschritt auf dem Laufenden gehalten werden. Für den Erfolg und die Akzeptanz des Projektes ist es unerlässlich, dass den Mitarbeitern frühzeitig kommuniziert wird, welche Änderungen sich ergeben werden und wie der Einzelne davon betroffen ist. Letztendlich sind E-Business Projekte immer auch strategische Projekte und müssen von der Geschäfts-

leitung akzeptiert und getrieben werden, da alle Bereiche des Unternehmens von den Änderungen tangiert sind. Im Gegensatz zu großen Konzernen können Mittelständler relativ schnell auf Marktanforderungen reagieren und sich dadurch Wettbewerbsvorteile verschaffen. Grundvoraussetzung hierfür ist aber, dass das Unternehmen offen für Veränderungen bleibt und sich flexibel an neue Situationen oder Geschäftsfelder anpasst. Dies ist wahrscheinlich die größte Herausforderung, der sich OTTO ROTH in Zukunft stellen muss – und zwar kontinuierlich.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wellenmodell E-Business	326
Abb. 2:	Wachstum des Gesamtmarktes (Stahl- und Metallverarbeitende Industrie)	329
Abb. 3:	Entwicklung des Stahlpreises seit 1999	330
Abb. 4:	Wettbewerbsanalyse nach Porter, erweitert um die neuen Wettbewerbskräfte in der digitalen Welt	331
Abb. 5:	Auswertung Kundenzufriedenheitsumfrage 2004	333
Abb. 6:	IT-Architektur des OTTO ROTH E-Business Portals	335
Abb. 7:	Vorteilspunkte E-Business Portal	336
Abb. 8:	Internetnutzung durch Unternehmen und Einzelpersonen, 2004, EU25	340
Abb. 9:	Prognoserechnung	341
Abb. 10:	Erfolgsplan	342

Literaturverzeichnis

Cole, Tim; Nagel, Kurt (Hrsg.) [Kompendium, 2003]: Kompendium der praktischen Unternehmensführung, 3 Bände, Stand Oktober 2003 (36. Nachlieferung), Landsberg-Lech, moderne industrie, 2003, Kap. III, Artikel 3, Vernetzte Wirtschaft, S. 6 - 10.

Händeler, Erik [Zukunft, 2004] Die Geschichte der Zukunft. Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen. Kondratieffs Globalsicht. 4. Auflage, Moers, Joh. Brendow & Sohn Verlag GmbH, 2004.

Holland, Klaus J. [Export, 1997] Export als Chance, München, Verlag C.H. Beck, 1997, S. 9 - 13.

Jung, Volker [E-Business, 2003]: Vorwort, in Lorenz, Oliver (Hrsg.): eBusiness-Jahrbuch der deutschen Wirtschaft 2003, Berlin: Wegweiser GmbH, 2003, S. 5.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm [Marketing, 1995]: Marketing-Management, 8. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.

Lixenfeld, Christoph [Portale, 2003]: Portale gegen das Informationschaos. Wissen und Daten effizient organisieren, in: COMPUTERWOCHE fokus, 2003, Heft 4, S. 8 - 11.

Lorenz, Oliver; Renner, Thomas; Kelkar, Oliver [E-Business, 2003]: eBusiness-Konjunkturbarometer, in Lorenz, Oliver (Hrsg.): eBusiness-Jahrbuch der deutschen Wirtschaft 2003, Berlin: Wegweiser GmbH, 2003, S. 14 - 29.

Nagel, Kurt (Hrsg.) [Kompendium, 2003]: Kompendium der praktischen Unternehmensführung, 3 Bände, Stand Oktober 2003 (6. Nachlieferung), Landsberg-Lech, moderne industrie, 2003, Kap. I, Artikel 2, Wettbewerbsanalyse, S. 20-24.

Ottens, Morag [Internetnutzung, 2005] Internetnutzung durch Unternehmen, Manuskript Eurostat, Europäische Gemeinschaften, 2005, S. 2 und 6.

o.V. [Studie, 2004]: Studie. Immer mehr Betriebe ziehen ab, in: Stuttgarter Zeitung, 10.08.2004, Nr. 188, S. 10.

Reimer, Hagen [Internet, 2001]: Der Hype ist vorbei, http://www.e-business.de/texte/3960.asp, 11. Juli 2001.

Renner, Thomas; Lebender, Markus; Kett, Holger [E-Business, 2003]: Die Potenziale des E-Business-Zeitalters erschließen, in Lorenz, Oliver (Hrsg.): eBusiness-Jahrbuch der deutschen Wirtschaft 2003, Berlin: Wegweiser GmbH, 2003, S. 7f.

Spath, Dieter [E-Business, 2003]: E-Business - Strategien zur Kostenreduktion und Nutzensteigerung, 2003, in Spath, Dieter (Hrsg.): Stuttgarter E-Business-Tage, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2003, S. 6 - 12.

Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. [Hauptdaten, 2005]: Hauptdaten der Stahl- und Metallverarbeitung, http://www.wsm-net.de, Juli 2005.

Zahn, Erich; Buhmann, Michael; Kapmeier, Florian; Nowak, Michael; Stanik, Martin [E-Business, 2001]: E-Business in mittelständischen Unternehmen. Leitfaden, Stuttgart: o. Verlag, 2001 (Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart).

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADB	Ausgabedatenbank
B2B	Business-to-Business: Beschaffung und Vertrieb von Gütern zwischen Unternehmen, basierend auf elektronischen Netzwerken.
B2C	Business-to-Consumer: Vertrieb von Gütern zwischen Unternehmen und Endkunden, basierend auf elektronischen Netzwerken.
EDI	Electronic Data Interchange: Austausch von elektronischen Geschäftsdokumenten zwischen Unternehmen.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Ressource Planning
EU25	Europäische Union mit den 25 Mitgliedsstaaten
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EN	Europäische Norm
ISO	International Standards Organization (Internationaler Normenausschuss)
WWS	Warenwirtschaftssystem

Organisches Wachstum – Risiko oder Chance?

Eine ganzheitliche Strategie sowie Kontinuität, Wandlungsfähigkeit und Kompentenzfokussierung bei der Umsetzung machen den Unterschied!

Dipl.-Betriebswirt
Tammo Ganders, MBA

Seven Modules for Competitive Growth –

Ein integriertes Modell zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch organisches Wachstum in Nischenmärkten am Beispiel der adhoc Service Management Technology Deutschland

Inhalt

Summary Facts & Figures: Das Projekt Growth-Strategy im Überblick 353

1 Where we came from: Angespannte Wettbewerbssituation 355

2 Where we go for: Ganzheitliches Wachstum 356

3 From Strategy into Action: Veränderungen umsetzen 359

3.1 Phase I - Plan: Wachstumsanalyse und Strategieentwicklung 359
Modul I: Entwicklung der Growth-Vision 359
Modul II: Strategische Markt- und Umfeldanalyse 360
Modul III: Entwicklung der Growth-Strategy 361

3.2 Phase II - Build & Run:
Implementierung der Growth-Strategy 363
Modul IV: Growth-Scorecard 363
Modul V: Operative Growth-Planung und Umsetzung 366

3.3 Phase III – Review:
Status-Analyse und Optimierung 373
Modul VI: Growth-Scorecard – Zielwertkontrolle 373

4 Continuous Improvement: Fazit der Growth-Strategy 374
Modul VII: Lessons-Learned: Strategie- und Maßnahmenanpassungen 374

Anhang 377
Abbildungsverzeichnis 377
Quellenverzeichnis 377

Summary
Facts & Figures: Das Projekt Growth-Strategy im Überblick

Das Szenario 2002 …

Unternehmen:	adhoc SMT GmbH
Branche:	Unternehmensberatung
Mitarbeiter:	45 (International)
Standorte:	Deutschland, Schweiz, Frankreich, Tunesien
Zielgruppe:	Großunternehmen (Anzahl IT-Mitarbeiter > 100)
Markt:	Wachsendes Marktpotenzial aber zunehmender Wettbewerbsdruck mit einhergehenden Konsolidierungswellen, Fusionen, Übernahmen und Pleiten
Bekanntheit:	Nur bei Bestandskunden
Marktanteil:	ca. 0,3%

Die maßgebliche Herausforderung …

Marktprognose:	Ganzheitlich wachsen oder ganzheitlich untergehen
Finanzierung:	Wachsen heißt investieren, doch die Investitionsbereitschaft der meisten Geldgeber ist gegenüber kleinen Dienstleistungsunternehmen recht zurückhaltend

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren …

Organisch:	Wachsen aus eigener Kraft Vorteil: autarke Stellung ohne Fremdkapital Nachteil: langsam, nur in abgesichertem Maße möglich
Ganzheitlich:	Qualitativ wachsen: Potenziale, Prozesse und Leistungen effektiver und effizienter machen Quantitativ wachsen: Anzahl der Kunden, Aufträge, Mitarbeiter, Standorte etc. steigern
Differenziert:	Wachsen in Nischen (Expertenpositionierung): Differenzierung vom Wettbewerb und den Einstieg in das Premiumsegment

Die konsequente Umsetzung …

Basics:	Sauberes Projektmanagement und klare Verantwortlichkeiten
Integration:	Gemeinsame mitarbeiterübergreifende Entwicklung der Vision, der Strategie und ihrer operativen Umsetzung
Methodik:	Einsatz eines auf der Balanced Scorecard basierenden Wachstumsframeworks (7 Modules for Competitive Growth)

Ergebnis: Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie und erhöhtes Empowerment führten zu einer sichtbaren Verbesserung der Prozesse und Potenzialnutzung, einer klaren Positionierung im Markt mit verstärkter Konzentration auf die Kernkompetenz. adhoc hat damit die Basis für ein weiteres quantitatives Marktwachstum erfolgreich gelegt.

Die Zukunft: Stärkere Fokussierung des quantitativen Wachstums durch Invest-Steigerungen in weitere Mitarbeiter und Beteiligungen

Fazit:

Organisches Wachstum verlangt die Konzentration auf Nischenmärkte, braucht viel Ausdauer, eine durchgängige Methodik und die Unterstützung aller Beteiligten. Sind diese Faktoren sichergestellt, ist es auch kleinen Unternehmen möglich, qualitativ und quantitativ im Markt zu wachsen und sich als Experte entgegen der großen Player zu positionieren.

1 Where we came from: Angespannte Wettbewerbssituation

Die adhoc SMT GmbH als mittelständische Unternehmensberatung stand 2002 vor großen Herausforderungen. Als Experte für IT-Value-Management, das sich mit der Steigerung des Wertbeitrages der IT am Geschäftsprozess befasst, konnte adhoc in den vergangenen Jahren eine stark steigende Nachfrage im Beratungsmarkt feststellen. Analysen und Studien verschiedener Marktforschungsinstitute wie u. a. der Gartner Group prognostizieren IT-Entwicklungen für die kommenden Jahre, die ein weiteres Marktwachstum erwarten lassen. Dies begründet sich u. a. auf der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie in der Wertschöpfungskette von Großunternehmen und der damit einhergehenden Komplexitätszunahme. Auf der anderen Seite führen Konsolidierungswellen und ein zunehmend aggressiver werdender Wettbewerb zu einer angespannten und ungewissen Marktanteilsentwicklung. Aufgrund der Nachfragesteigerung und der Erfahrungen in der Vergangenheit ist adhoc zu dem Entschluss gekommen, die Marktsituation zu nutzen und offensiv zu wachsen. Dieses Wachstum ist notwendig, um sich auch zukünftig als Qualitäts- und Innovationsführer vom Wettbewerb differenzieren zu können und damit langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Ausschlaggebend für adhoc ist hierbei das Wachstum aus eigener Kraft. Mit dieser Entscheidung, organisch zu wachsen, ist ein quantitatives Wachstum nur in dem Maße möglich, wie es auch durch die erwirtschafteten Erträge finanziell tragbar ist. Unter quantitativem Wachstum wird im Besonderen die zahlenmäßige Erweiterung in den Bereichen Personal, Accounts, Standorte und Innovationen (Beratungsleistungen) verstanden. Vermag die Ertragslage keinerlei Investitionen zu decken, kann verstärkt der Ansatz qualitativen Wachstums verfolgt werden. Hierunter wird die effizienz- und effektivitätsgesteuerte Potenzial-, Prozess- und Portfoliooptimierung verstanden. Eine Strategie, die den Grundsatz des organischen Wachstums verfolgt, bringt einige Restriktionen mit sich. Hierzu zählt unter Umständen ein verzögertes Wachstum, da jegliche Investitionen durch Umsätze gedeckt werden müssen. Unabhängig dieser Restriktionen ist es jedoch unabdingbar, dass adhoc wachsen muss, um sich noch stärker in der Nische zu positionieren und darüber die Marktanteile auszubauen. Nur dann ist es möglich, der allgemeinen Konsolidierungswelle bei kleinen und mittleren Beratungshäusern langfristig zu entgehen, wettbewerbsfähig zu bleiben und die eigene Position im Markt weiter auszubauen.

2 Where we go for: Ganzheitliches Wachstum

Die beschriebene Ausgangssituation mit ihren Herausforderungen macht deutlich, dass sich adhoc strategisch neu orientieren muss, um ein kontinuierliches Wachstum einzuleiten. Aus dieser Situation heraus entstand das Projekt Growth-Strategy. Das oberste Ziel der adhoc, als profit- und wachstumsorientiertes Unternehmen, liegt hierbei in der Steigerung ihres Unternehmenswertes. Eine Unternehmenswertsteigerung kann nachhaltig jedoch nur über ein kontinuierliches und ganzheitliches Wachstum realisiert werden. Ganzheitlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine wachstumsorientierte Vision und Strategie existieren, die das gesamte Unternehmen auf eine übergreifende qualitative und quantitative Steigerung der Potenziale, Prozesse und Leistungen ausrichten. Die Kernelemente für ein erfolgreiches Wachstum stellen dabei die kontinuierliche Innovation, Veränderung und Optimierung der bestehenden Produkte/Leistungen, Prozesse und Potenziale dar. Nur über die Sicherstellung dieser durchgehenden Wandlungsfähigkeit (Changeability) sind Unternehmen in der Lage, Wachstum nicht nur einen strategischen Gedanken sondern Realität werden zu lassen.

Gemäß den oben genannten Ausführungen konkretisieren sich folgende Ziele für das Wachstumsprojekt „Growth-Strategy“ der adhoc.

Leitziel für ganzheitliches Wachstum:

Die adhoc wächst qualitativ und quantitativ (Sachziel) auf organischer Basis (Kostenziel) in einem kontinuierlichen und abgesicherten Maße (Terminziel) und steigert damit ihren Unternehmenswert und ihre Position als Nischenanbieter im IT-Beratungsmarkt.

1. adhoc besitzt eine wachstumsorientierte Vision.
2. adhoc besitzt durch kontinuierliche Analysen stets einen aktuellen Überblick über ihr Umfeld und ihre Märkte, um die gewonnenen Informationen in ihr Handeln und ihre Entscheidungen miteinzubeziehen.
3. adhoc besitzt eine Strategie, die auf allen Ebenen des Unternehmens Wachstum, Innovation, Verbesserung und Veränderung anstrebt und verankert.
4. Die Umsetzung der Strategie erfolgt über die unternehmensinterne Growth-Scorecard, durch die Konkretisierung der Teilziele auf den einzelnen Ebenen, der Definition von Maßnahmen zur Erreichung dieser Teilziele und der Kontrolle und Steuerung dieser Maßnahmen bei Zielabweichungen.

Das Projekt „Growth-Strategy“ steht vor der Herausforderung, trotz der Restriktionen, die mit dem organischen Wachstum einhergehen, eine kontinuierliche Weiterentwick-

lung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Um die hierfür notwendige durchgehende Wandlungsfähigkeit zu gewährleisten und im Unternehmen zu verankern, wurde ein ganzheitliches Framework entwickelt, das alle Unternehmensebenen integriert und systematisch das Wachstumsvorhaben von der Planung über die Konzeption bis in die Umsetzung begleitet. Das siebenstufige Modell besteht aus drei aufeinander folgenden Phasen:

1. PHASE I - Plan: Wachstumsanalyse und Visions- und Strategieentwicklung
2. PHASE II - Build & Run: Implementierung der Growth-Scorecard
3. PHASE III - Review: Kontinuierliche Statusanalyse und Optimierung

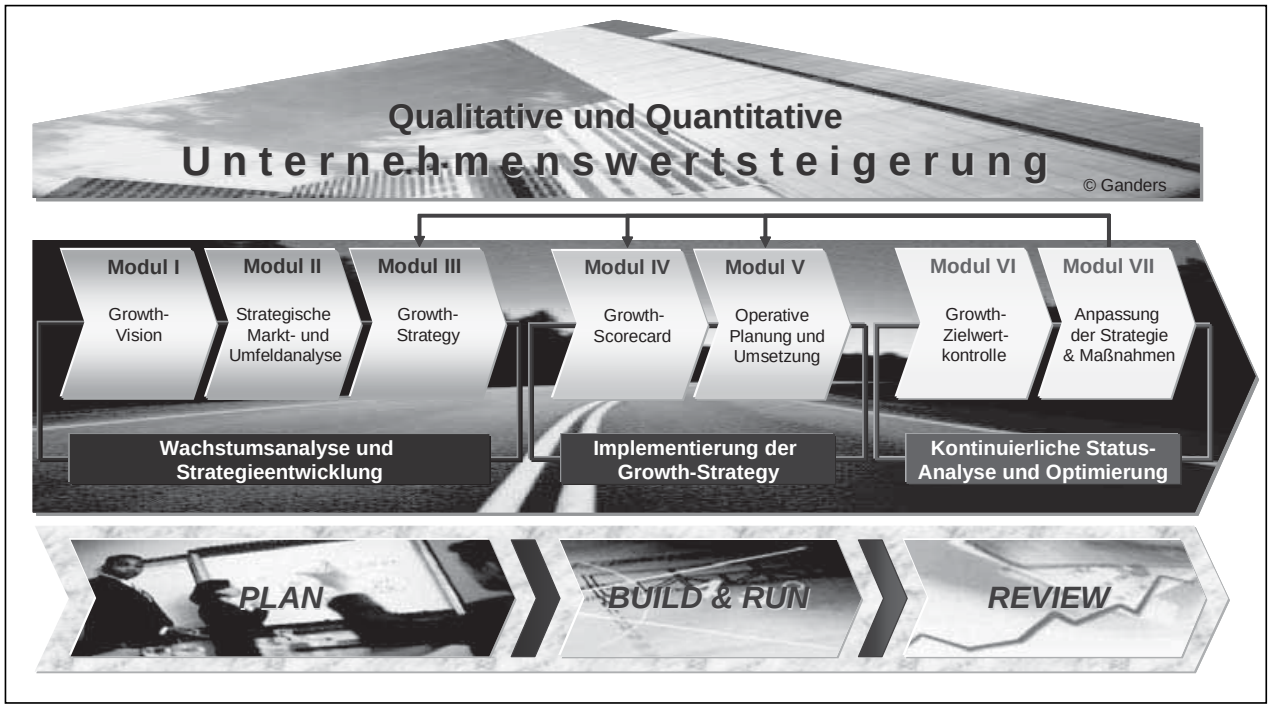


Abbildung 1: Seven Modules for Competitive Growth

Beginnend mit der Entwicklung einer wachstumsorientierten Vision (Modul I), welche die Grundlage und Motivation der zukünftigen Existenz der adhoc darlegt, folgt eine Markt- und Umfeldanalyse (Modul II), mit Fokus auf die durch das Wachstum einhergehenden potenziellen Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen sowie Erfolgsfaktoren. Auf dieser Basis wird die Growth-Strategy (Modul III) erarbeitet und formuliert. Um die Strategie anschließend in die Realität umzusetzen, wird eine

Growth-Scorecard (Modul IV) entwickelt, welche die Ableitung konkreter Maßnahmen, deren Planung und Umsetzung (Modul V) sowie Kontrolle und Steuerung (Modul VI+VII) im Hinblick auf den Wachstumsfortschritt sicherstellt. Alle Kernelemente weisen untereinander Interdependenzen auf und beeinflussen sich kontinuierlich.

3 From Strategy into Action: Veränderungen umsetzen

3.1 Phase I – Plan: Wachstumsanalyse und Strategieentwicklung

Modul I: Entwicklung der Growth-Vision

Der erste Schritt in eine erfolgreiche Zukunft ist die Umsetzung des Moduls I in der PLAN-Phase des Competitive-Growth-Modells und beinhaltet die Erarbeitung einer wachstumsorientierten Vision. Innerhalb eines Workshops wurde die zukünftige Vision der adhoc systematisch erarbeitet. Als methodische Grundlage diente hierbei ein Leitmodell zur Visionsentwicklung, welches einerseits die Ziele und langfristige Grundausrichtung der adhoc als auch die externe Sicht durch den Kunden umfasste. Die Vision als Ergebnis dieses ersten Growth-Moduls stellt sich wie folgt dar:

„Wir sind der wachsende Experte unter den Großen. Kreativität und Seriosität bestimmen unser Handeln. Das macht uns reaktionsschneller, flexibler und zuverlässiger als der Wettbewerb.

Wir sind näher am Markt und an unseren Kunden. Dadurch agieren wir vor der Zeit und entwickeln kontinuierlich Innovationen. Kombiniert mit Erfahrung und Professionalität erarbeiten wir optimale praxisbezogene Lösungen für unsere Kunden.

Wir wachsen aus eigener Kraft und setzen Impulse im Markt. Wir stehen für Qualität und Aktivität. Kreativität macht unsere Expertise unvergänglich. Dafür sind wir international bekannt und positioniert.

Fortschritt und Innovationen lassen uns qualitativ und quantitativ wachsen. Das führt zu einer größtmöglichen Unternehmenswertsteigerung, die jeden Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen teilhaben lässt.“

Die Vision der adhoc verankert Wachstum, Kreativität und Wandlungsfähigkeit und erfüllt damit alle wesentlichen Kernelemente für eine erfolgreiche und expansionsorientierte Zukunft.

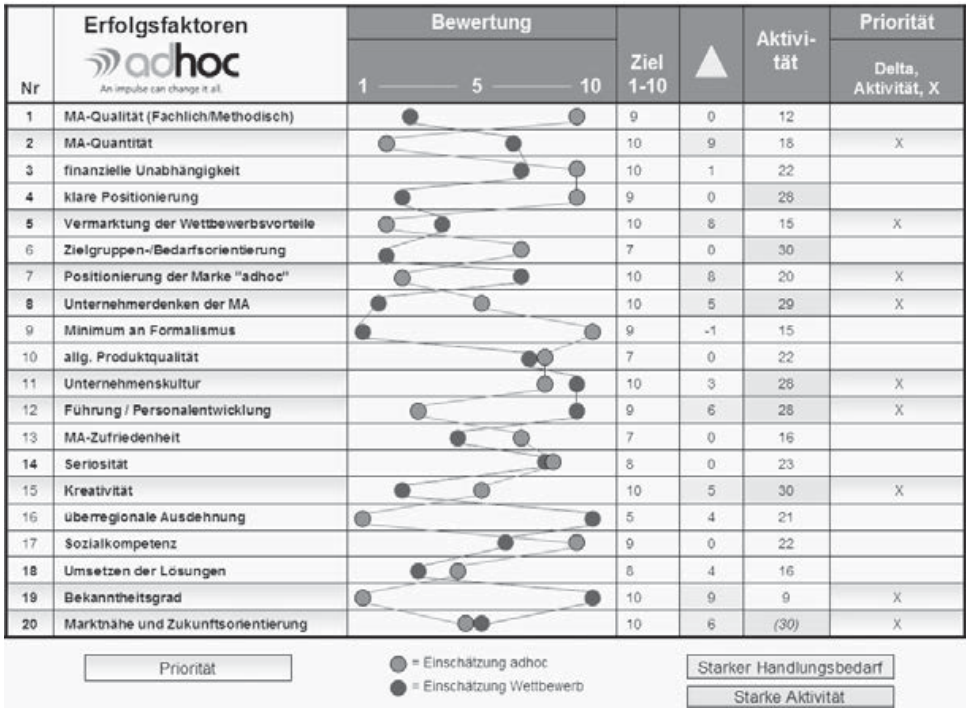
Das Modul I – Growth-Vision wurde damit erfolgreich abgeschlossen. Es stellt die Grundlage für die zukünftige übergreifende Ausrichtung der adhoc dar und ist damit u. a. Basis für das folgende Modul II – Strategische Markt- und Umfeldanalyse.

Modul II: Strategische Markt- und Umfeldanalyse

Das Modul II des Growth-Modells hat zum Ziel, die relevanten Markt- und Umfeldfaktoren für das Unternehmen zu analysieren. Die Kenntnis über zukünftige Chancen und Risiken sowie die eigenen Stärken und Schwächen bezüglich kritischer Erfolgsfaktoren sind von signifikanter Bedeutung für die Erreichung der ehrgeizigen Wachstumsziele und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Ein geeignetes Instrument für eine derartige Betrachtung stellt die SWOT-Analyse dar. Sie wurde im Falle der Stärken-/Schwächen-Bewertung mit einer Erfolgsfaktoren-Analyse kombiniert, um sich auf die wachstumsrelevanten Faktoren zu konzentrieren.

Externe Umweltfaktoren adhoc An impulse can change it all.	Auswirkung		Gewichtung der Relevanz für adhoc?	Wie gehen wir aus heutiger Sicht mit dem C/R um?	Nutzen wir die Chance/ Reduzieren wir das Risiko?
	Chance	Risiko	1(schwach)-5(stark)	1(schwach)-5(exzellent)	<0=NEIN / >0=JA
Sättigung im Kerngeschäft		x	5	1	-4
Expansion		x	4	1	-3
Schneller Technologiewandel		x	4	1	-3
Kontakt-/Entscheiderabhängigkeit		x	5	2	-3
Arbeitsmarkt	x		5	3	-2
Zunehmender Wettbewerbsdruck		x	3	1	-2
Rezession (Kulturchange, Freelancer,..)	x		4	2	-2
Mitarbeiterfluktuation		x	4	2	-2
Klumpenrisiko		x	5	3	-2
Konsolidierung	x		4	2	-2
Leistungserbringungsenpass (Org. Wachs.)		x	5	3	-2
Basel II	x		2	1	-1
Kundenbindung	x		4	3	-1
Ausschreibungen		x	2	1	-1
Marktzugangsschaffung für Zulieferer		x	4	3	-1
Abhängigkeit von Zulieferern		x	4	4	0
Knowhow-Transfer zu Zulieferern		x	2	3	1
Abhängigkeit von Standards (ITIL,...)		x	3	4	1

Abbildung 2: Chancen-Risiken Assessment



Nr	Erfolgsfaktoren adhoc (An impulse can change it all.)	Bewertung 1 — 5 — 10	Ziel 1-10	▲	Aktivität	Priorität Delta, Aktivität, X
1	MA-Qualität (Fachlich/Methodisch)		9	0	12	
2	MA-Quantität		10	9	18	X
3	finanzielle Unabhängigkeit		10	1	22	
4	klare Positionierung		9	0	28	
5	Vermarktung der Wettbewerbsvorteile		10	8	15	X
6	Zielgruppen-/Bedarfsorientierung		7	0	30	
7	Positionierung der Marke "adhoc"		10	8	20	X
8	Unternehmerdenken der MA		10	5	29	X
9	Minimum an Formalismus		9	-1	15	
10	allg. Produktqualität		7	0	22	
11	Unternehmenskultur		10	3	28	X
12	Führung / Personalentwicklung		9	6	28	X
13	MA-Zufriedenheit		7	0	16	
14	Seriosität		8	0	23	
15	Kreativität		10	5	30	X
16	überregionale Ausdehnung		5	4	21	
17	Sozialkompetenz		9	0	22	
18	Umsetzen der Lösungen		8	4	16	
19	Bekanntheitsgrad		10	9	9	X
20	Marktnähe und Zukunftsorientierung		10	6	(30)	X

Abbildung 3: Stärken-Schwächen Matrix kritischer Erfolgsfaktoren

Die Abbildungen oben zeigen die Ergebnisse des Analyse-Workshops. Der nächste Schritt des Assessments fokussierte die Zusammenführung der identifizierten internen und externen Umfeldfaktoren. Die Strategie muss später die Richtung vorgeben, wie den identifizierten zukünftigen Herausforderungen über bestehende Stärken und deren Entwicklung ideal begegnet werden kann. Die Zusammenführung der Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen finden sich in der formulierten Strategie, im folgenden dritten Modul des Growth-Modells wieder.

Modul III: Entwicklung der Growth-Strategy

An die strategische Umfeldanalyse schloss sich direkt der Strategie-Workshop des dritten Moduls an. Neben den im Modul II identifizierten erfolgskritischen Faktoren muss eine Strategie zusätzlich die Kernkompetenzen beschreiben und die strategische Stoßrichtung sowie die Geschäftsfelder festlegen. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren und der Ergebnisse der SWOT-Analyse formulierte adhoc als Workshopergebnis die folgenden strategischen Schwerpunkte:

adhoc verfolgt eine Differenzierungsstrategie mit der Stoßrichtung, qualitativ und quantitativ sowohl intern als auch extern im IT-Beratungsmarkt zu wachsen. Hierbei wird eine Konzentration auf die Kernkompetenz IT-Value-Management durch den Ausbau der zwei Geschäftsfelder Beratungsleistungen und Standard-Softwareprodukte fokussiert. Durch die Kombination dieser beiden Geschäftsfelder ist adhoc in der Lage, ihre Position in der Nische stärker auszubauen und zu den Beratungsleistungen unterstützende Produkte anzubieten. Ferner wird die Kernkompetenz bzw. das Portfolio der adhoc über kompetente Partner mit ergänzenden Dienstleistungen und Produkten komplettiert. adhoc differenziert sich hierbei über folgende Faktoren vom Wettbewerb:

- Fachliche Expertise, Erfahrung und Innovation im IT-Management kombiniert mit einer kreativen, seriösen, reaktionsschnellen und flexiblen Lösungserarbeitung führen zu qualitativ hochwertigen und umsetzungsorientierten Leistungen in allen Phasen der Beratung (End-to-End: Analysieren, Konzipieren, Umsetzen).

Portfolio-Strategie: Für das zukünftige Leistungsangebot der adhoc wurden folgende strategische Kernelemente formuliert:

- Kontinuierliche Beobachtung und Analyse des Marktes und der Umwelt
- Zielgruppen- und bedarfsgerechtes, zukunftsfähiges Portfolio über Innovationen
- Kreativität und fachliche Expertise vermeiden die Abhängigkeit von Standards

Marketingstrategie: Die marketingstrategischen Zielsetzungen fokussieren im Wesentlichen die nachstehenden drei wachstumsorientierten Aspekte:

- Konsequenter Markenaufbau und Bekanntheitsgradsteigerung
- Reduzieren des Klumpeneffektes auf Kunden- und Leistungsseite
- Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber steigern

Personal-Strategie und Unternehmensbezogene Faktoren:

- Professionelles und gezieltes Recruiting und Personalentwicklung
- Prägen und Weiterentwickeln der Unternehmenskultur
- Überregionale Ausdehnung in Europa
- Starke nationale und internationale Partnerschaften

Die formulierte Growth-Strategy lässt bereits die wesentlichen Werttreiber eines wachstumsorientierten Unternehmens erkennen. Die größte Herausforderung für adhoc stellte jedoch die folgende Umsetzung dieser Strategie dar. Die Basis hierfür und für den Einsatz der Growth-Scorecard als geeignetes Instrument für eine wachstumsorientierte Strategieumsetzung ist mit der oben definierten Strategie gelegt.

3.2 Phase II – Build & Run: Implementierung der Growth-Strategy

Modul IV: Growth-Scorecard

Da adhoc das Ziel verfolgte ganzheitlich zu wachsen, d. h. alle strategischen Ausprägungen Wachstumszielen unterliegen, muss die Balanced-Scorecard, als gewähltes Instrument, in allen ihren Perspektiven diesen Anforderungen entsprechend gerecht werden. adhoc hat hierfür zwar das Grundmodell der Balanced-Scorecard verwendet, dieses jedoch auf die Wachstumsorientierung der adhoc angepasst und somit ein Growth-Scorecard-Modell (folgend GSC) entwickelt. Es besitzt eine Reihe von Vorteilen, die eine konsequente Umsetzung der Strategie unterstützen. Entscheidend ist hierbei die Verankerung der strategischen Wachstumsziele in allen Unternehmensbereichen.

Mit der Entwicklung und Einführung der Growth-Scorecard versprach sich adhoc die Realisierung der folgend aufgeführten Ziele:

- Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete strategische Wachstumsziele, deren operative Steuerungsgrößen und der zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen
- Unternehmensweite Kommunikation und Herunterbrechen der Strategie anhand der erarbeiteten strategischen Ziele, Steuerungsgrößen und Maßnahmen
- Kontrolle und Überprüfung der Zielerreichung und Initiierung von Lernprozessen sowie maßgebliche Steuerung bei Abweichungen
- Jederzeit schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen durch Generierung von Alternativmaßnahmen zur Strategieumsetzung
- Unterstützung bei der Maßnahmenpriorisierung und dem Entscheidungsfindungsprozess
- Realisierung einer projektbasierten Unternehmensführung

Die im ersten Schritt erarbeitete Strategy-Map (siehe Folgeseite) stellt das Ergebnis

der ersten beiden Ziele dar. Sie zeigt die entwickelten strategischen Wachstumsziele mit ihren Relationen in den einzelnen Perspektiven. Der Ursache-/Wirkungszusammehang verdeutlicht hierbei die einzelnen Werttreiber des Wachstums und ihre gegenseitigen Einflüsse. Diese Zusammenhänge sind entscheidend für die spätere Maßnahmenableitung und Kontrolle. Zudem stellt die Strategy-Map eine exzellente Basis dar, um die Wachstumsstrategie für alle Mitarbeiter im Unternehmen transparent und nachvollziehbar darzustellen.

Folgend wurde eine Unterteilung in quantitative und qualitative Wachstumsziele und eine erste thematische Gruppierung durchgeführt. Dies erlaubte eine gezielte Bündelung von Aktionspaketen bei der späteren Maßnahmendefinition. Die Abbildung „Strategische Themenbereiche“ unterteilt die Ziele in qualitative und quantitative Cluster und ordnet sie anschließend übergreifenden Themengebieten zu.

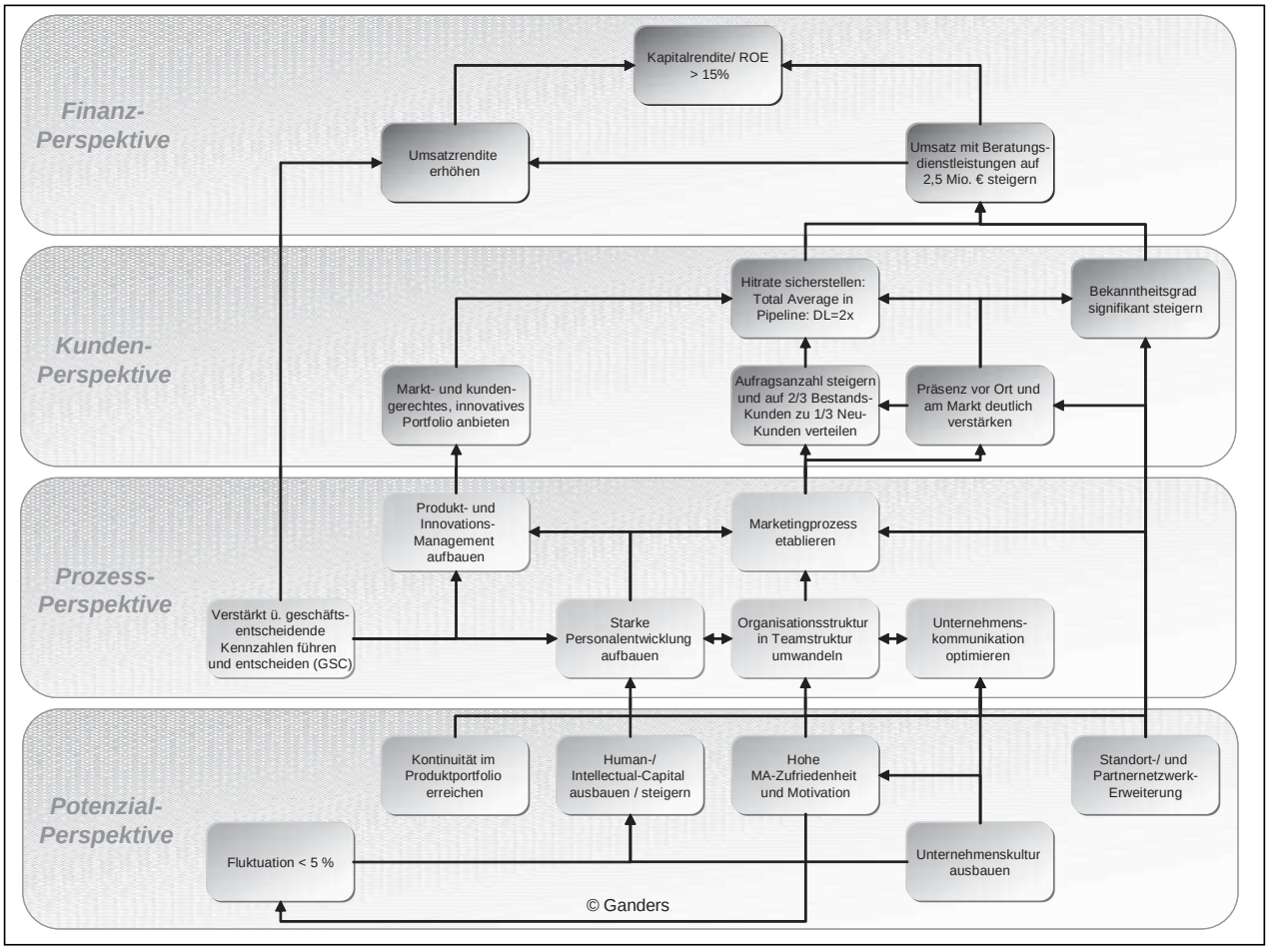


Abbildung 4: Strategy-Map der adhoc

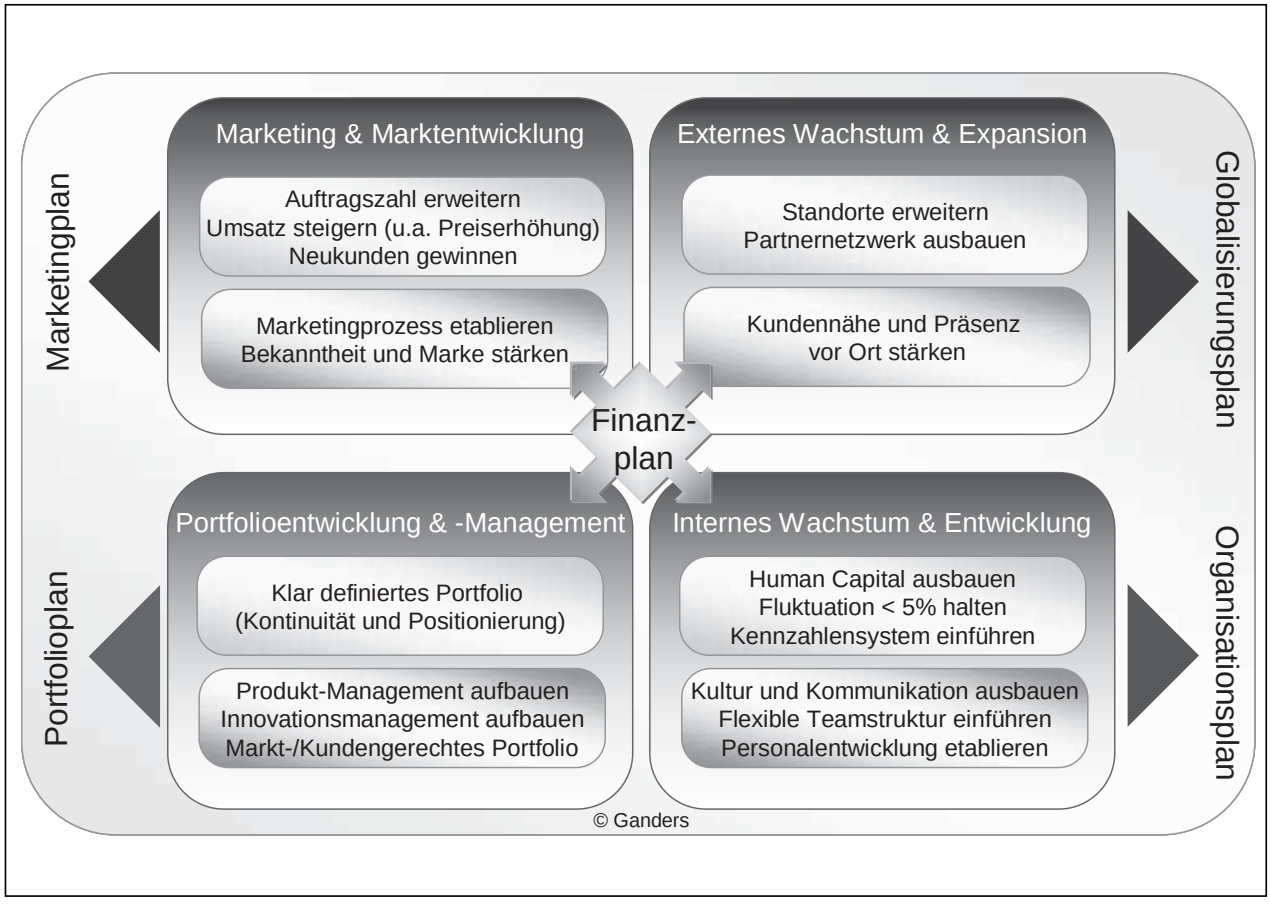


Abbildung 5: Ziel Clusterung und strategische Themenzuordnung

Die themenübergreifende Bündelung von strategischen Zielen bot den Vorteil, dass die Maßnahmen, die zu ihrer Erfüllung erarbeitet werden, im Modul V direkt den Aufgabenpaketen Marketing-, Portfolio-, Organisations- und Globalisierungsplanung zugeordnet werden können und somit schon ein erstes Grundgerüst hierzu liefern. Aufgabe dieser Pläne war es weiterführend in Modul V, die definierten Ziele zu konkretisieren und anschließend eine Auswahl effektiver Maßnahmen zu treffen, um die entwickelte Wachstumsstrategie bestmöglich umzusetzen.

Modul V: Operative Growth-Planung und Umsetzung

Die operative Growth-Planung verfolgte als fünftes Modul das Ziel, die definierten strategischen Ziele mit ihren Maßnahmen in konkrete Projektpläne zur Umsetzung zu überführen. Sie dienen anschließend den Verantwortlichen als Realisierungsleitfaden. Bevor hierzu die Teilprojekte wie z. B. die Marketingplanung angegangen werden konnten, sollte eine finanzielle Planung erfolgen, die untersucht, ob das angestrebte Wachstum gemäß den gesetzten Zielen auch finanzierbar ist. Aus diesem Grund beginnt das fünfte Modul der Growth-Strategy mit dem Teilprojekt Finanzplanung.

Teilprojekt Finanzplanung:

Um zu überprüfen, ob die konkretisierten Wachstumsziele der adhoc auch aus finanzieller Sicht realisiert werden konnten, musste eine detaillierte Planung erfolgen. Hierbei standen zwei Kernfragen im Vordergrund:

1. Welche finanziellen Auswirkungen hat das erarbeitete Wachstumsvorhaben und die geplante Preiserhöhung durch Premiumpositionierung für den Geschäftsbereich Consulting?

2. Ist es finanziell vertretbar und möglich, Kapazitäten aus Produktiv-Projekten in die Innovationsentwicklung zu verlagern, um ein innovatives Portfolio zu gewährleisten und sich damit qualitativ in kontinuierlichem Maße weiterzuentwickeln?

Um diese zwei Fragen hinreichend zu beantworten, wurden eine vollständige Erfolgsrechnung und Finanzplanung für die Jahre 2004 bis 2006, fokussiert auf den Geschäftsbereich Consulting, durchgeführt. Insgesamt konnten die Ergebnisse als sehr positiv bewertet werden.

Es konnten Preis- und Mengenspielräume von über 30% erwartet werden, die hinreichend Potenzial für Produktentwicklungszeiten boten und auch bei Abweichungen von der prognostizierten Marktnachfrage ausreichend Puffer gewährleisteten. Die Erreichung der definierten Wachstumsziele in der finanziellen Perspektive konnten planerisch ebenfalls übertroffen werden. Mit einem jährlich steigenden Umsatz und einer Rendite von ca. 30% kann adhoc ihr Vorhaben finanziell absichern und damit die Grundlage für eine erfolgreiche Realisierung gewährleisten.

Teilprojekt Marketingplanung:

Im Rahmen des Wachstumsvorhabens nimmt die Positionierung im Markt einen besonderen Stellenwert ein. Der geringe Bekanntheitsgrad bei der Zielgruppe und die fehlende Markenpositionierung stellen die wesentlichen marketing-spezifischen Schwächen von adhoc dar, die im Zuge der Weiterentwicklung behoben werden mussten. Die erarbeitete Marketingplanung konzentrierte sich maßgeblich auf diese Aspekte und versuchte mit den gegebenen Mitteln die identifizierten Schwachpunkte bestmöglich zu reduzieren.

Im ersten Schritt erfolgte hierzu eine Analyse des Umfeldes, der Zielgruppen und der derzeitigen Position von adhoc im Markt. Die darauf aufbauende Marketingstrategie fokussierte im Wesentlichen die Konzentration auf das Nischensegment und die Vermarktung spezialisierter Leistungen. Über die externe Kommunikation als Experte sollte sich adhoc mittelfristig als Premiumanbieter positionieren und somit das Preisniveau nach oben hin anpassen können.

Die folgende Abbildung zeigt diese strategische Stoßrichtung, welche die Grundlage für die weiterführende Ableitung der Marketingmaßnahmen und deren Umsetzung darstellte.

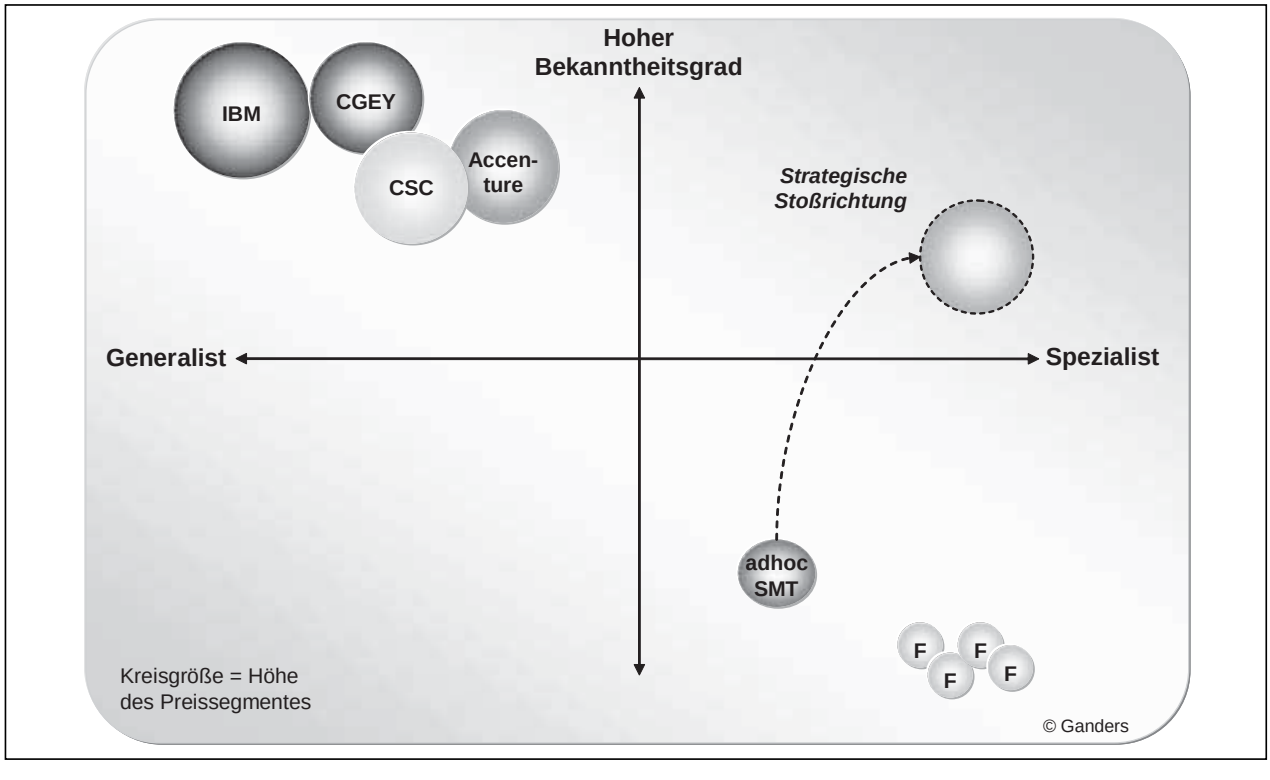


Abbildung 6: Positionierungsanalyse der adhoc

Entscheidend bei der Auswahl und Konkretisierung der Maßnahmen ist die Konzentration auf alle zielgruppenspezifischen Kanäle im Marketingmix. Die Kommunikationspolitik stellte hierbei sicher, dass die erarbeiteten Differenzierungsmerkmale durch Multichannel-Maßnahmen die Zielgruppen-Medien übergreifend erreichten und dadurch die Marke adhoc signifikant an Bekanntheit gewinnt. Dies führt zu einer steigenden Neukundengewinnung und resultierenden Verringerung des Klumpeneffektes auf Kundenseite.

Die Ausgestaltung der Produktpolitik sorgte für eine stärkere emotionale Kompetenzdarstellung, die über das rein fachliche und erklärungsbedürftige Nischenportfolio hinausgeht. Selbiges wird jedoch kontinuierlich weiterentwickelt und sichert damit die Darstellung als Innovationsführer in der Nische.

Beide, Kommunikations- und Produktpolitik, sollen letztendlich dafür sorgen, dass adhoc als Premiumanbieter ins Hochpreissegment gelangen kann. Die Erweiterung um potenzielle Standorte und Partner als weitere Distributionskanäle wird als mittel- bis langfristige Aufgabe in den Fokus rücken.

Insgesamt wird die Realisierung der Marketingplanung stark durch das organische Wachstum geprägt. Marketinginvestitionen waren somit gebunden an die Auftragslage und unterlagen damit Schwankungen, die über die Rolle eines jeden Mitarbeiters als Marketer bestmöglich ausgeglichen werden mussten.

Teilprojekt: Portfolio- und Innovationsplanung

Ausschlaggebend für eine klare Positionierung im Markt ist eine deutliche Kompetenzdarstellung. Aus diesem Grund war es wichtig, das eigene Nischenprofil zu definieren und abzugrenzen. Unter den Wachstumszielen der adhoc befinden sich deshalb auch die Aspekte eines konstanten Portfolios, das sich kontinuierlich innerhalb der Nische weiterentwickelt. Die Realisierung dieses Ziels ist die Aufgabe der Portfolio- und Innovationsplanung.

Über interne Befragungen und externe Marktforschungsanalysen wurden im ersten Schritt potenzielle zukünftige Themenbereiche identifiziert. Diese sind anschließend mit den Leitmotiven und Kompetenzen der adhoc abgeglichen und hinsichtlich ihres Marktwachstums und Innovationsgrades evaluiert worden. Auf dieser Basis wurde eine Auswahl von Kompetenzfeldern und Zuweisung von verantwortlichen Produktmanagern/-teams durchgeführt. Die Ausgestaltung der zukünftigen Portfoliobausteine war folgend Aufgabe dieser Teams. Hierbei wurde im Besonderen darauf geachtet, dass die Ausarbeitung von anderen Beratern schnell erlernbar war, die

Leistungen einen hohen Standardisierungsgrad besaßen und die Mehrwerte deutlich im Fokus standen. Heute besitzt adhoc durch diese Vorgehensweise ein zukunftsorientiertes Portfolio, das den Nischenmarkt IT-Value-Management auf allen Ebenen abdeckt und neben der fachlichen Kompetenz zudem emotionale und methodische Schwerpunkte in den Vordergrund stellt.

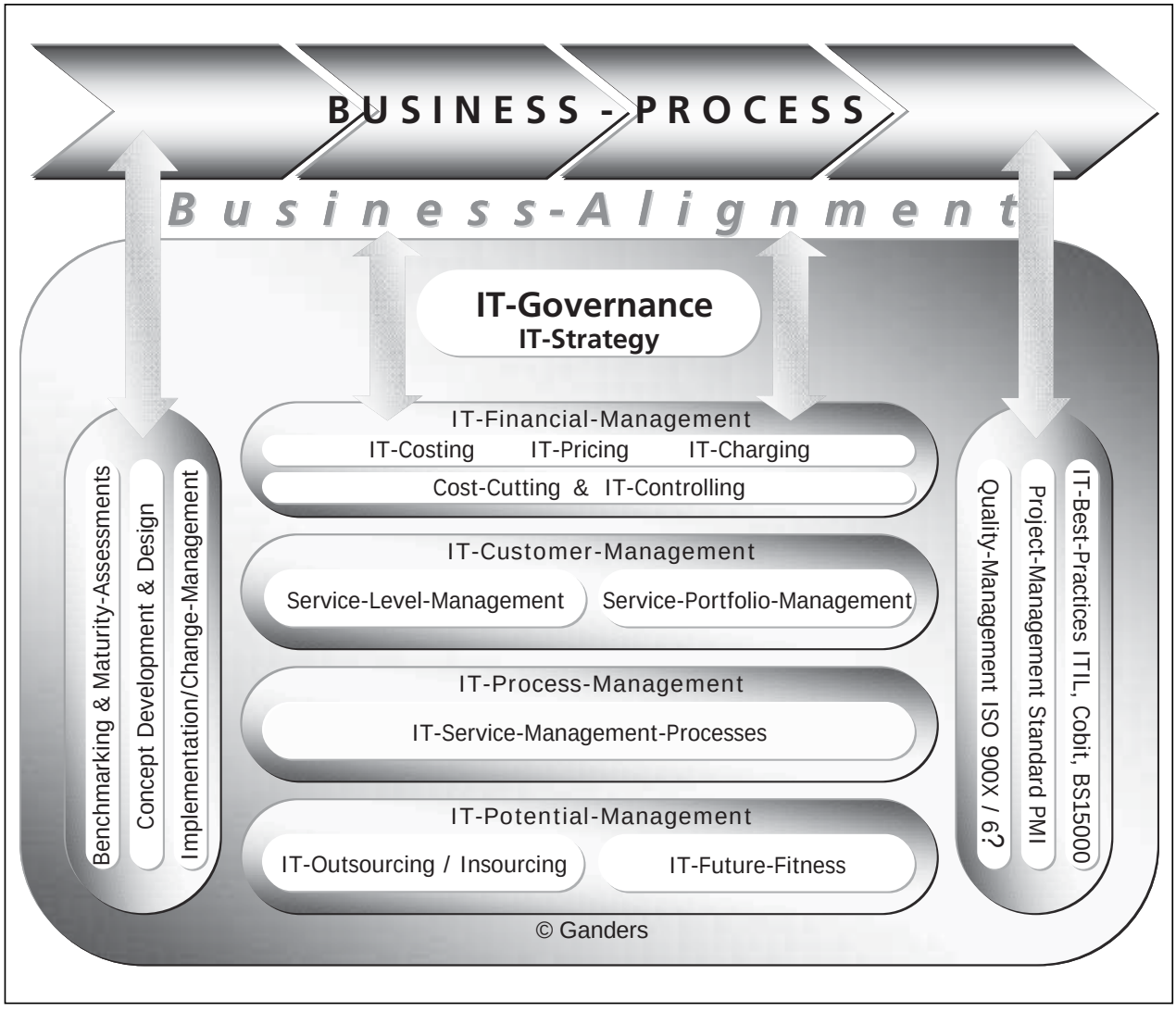


Abbildung 7: Neues Portfolio der adhoc

Teilprojekt: Organisationsplanung

Die wesentlichen Ziele der Organisationsplanung konnten ebenfalls wieder der Growth-Strategy und -Scorecard entnommen werden. Ein entscheidendes Ziel ist hierbei die Entwicklung und Einführung einer wachstumsorientierten Teamstruktur als Organisationsform. Sie ermöglicht in Abstimmung mit der Portfolio- und Innovationsplanung eine eigenverantwortliche Themenbereichsführung, Budgetplanung und Weiterentwicklung. Aufgrund der Größe der adhoc spielte besonders die flexible Zusammensetzung und Einsatzplanung unter den Teams eine wichtige Rolle.

Ein weiteres bedeutendes Wachstumsziel stellte die Etablierung eines starken Personal- und Skill-Managements dar. Dies musste sich wesentlich intensiver mit den drei Bausteinen Akquise (Methoden und Auswahlverfahren), Entwicklung (Fort- und Weiterbildung) sowie Bindung (Zufriedenheit und Motivation) auseinandersetzen. Dadurch wurde sichergestellt, dass sowohl eine quantitative als auch qualitative Weiterentwicklung der adhoc stattfand und darüber hinaus die Fluktuationsquote reduziert wurde.

Als dritter wesentlicher Baustein musste eine ausgeprägtere Kontrolle und Steuerung des Unternehmens über Kennzahlensysteme erfolgen. Die erarbeitete Growth-Scorecard, mit ihren konkret definierten Teilzielen, stellte hierfür eine ebenenübergreifende Basis dar. Dies erlaubte sowohl das Controlling operativer Kennzahlen, wie Teambudgets, Umsatz, etc., als auch strategischer Kennzahlen, wie Markenbekanntheit oder Preisentwicklungen.

Teilprojekt: Globalisierungsplanung

Standorterweiterungen auf Basis des organischen Wachstums durchzuführen, erweisen sich als sehr schwierig, weil die damit verbundenen hohen Investitionen gedeckt werden müssen. Aus diesem Grund wird ein globales Wachstum vorerst eher mittel- bis langfristig angestrebt. Zum jetzigen Zeitpunkt fokussiert sich adhoc deshalb auf die Vorstufe der Standorterweiterung, der Marktanalyse. Als Evaluationskriterien stehen hierbei die Absatzsituation und Kundennähe, die Kosten- und Investitionssituation und die Wettbewerbssituation im Vordergrund.

Die detaillierte Analyse über eine Vielzahl potenzieller Standorte hat in der Gesamtbewertung Großbritannien als die am Besten geeignete Zielregion identifiziert. Aus strategischer Sicht erfüllt Großbritannien alle Voraussetzungen und erweist sich damit als erste Wahl. Zudem ist es möglich, in der Anfangsphase verstärkt deutsche

Zielwertkontrolle: Qualitative Wachstumsziele

Ziel (Target-Value=100%)	Ziel erreicht zu „%“ (Current-Value)	Bemerkung
1. Unternehmenskultur und interne Kommunikationen stärken	**70%**	Durch Neuorganisation (Teams, Verantwortliche, etc.) verbessert
2. Etablierte, flexible wachstumsorientierte Teamstruktur als Organisationsform	**90%**	Teamkonzept ist nahezu komplett realisiert
3. Etablierter wachstumsorientierter Personal-/Skill-Management-Prozess	**50%**	Bisher Bedarfsanalysen aller Mitarbeiter durchgeführt
4. Etabliertes Produkt- und Innovationsmanagement	**80%**	Teamstruktur und Portfolioplan sind nahezu realisiert
5. Markt- und kundengerechtes, klar definiertes Produktportfolio (Kontinuität und Positionierung)	**90%**	Portfolioplan ist nahezu vollständig umgesetzt
6. Etablierter Marketing- und Vertriebsprozess	**60%**	Marktingplanung und organisatorische Verankerung sind fertig gestellt
7. Markenbekanntheit bei Top 50 CIOs der anvisierten Branchen bis 12/2004 gestützt und bis 12/2005 ungestützt bekannt	**40%**	Erste zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen (Vorträge, Mailing, Fachartikel) sind durchgeführt
8. Kontrolle und Steuerung über operative und strategische Kennzahlen	**70%**	Durch teamspezifische Planung und Kontrolle wesentlich verbessert worden

Berater einzusetzen und darauf aufbauend ein lokales Team zu entwickeln. Hierzu bietet sich eine Kooperation mit Partnern vor Ort an. Die Untersuchungsergebnisse zeigen recht deutlich, dass es durchaus attraktiv sein könnte, eine weitere Expansion anzustreben. Hierzu muss sich jedoch das wirtschaftliche Wachstum der IT-Beratungsbranche gemäß der Prognose entwickeln.

Zielwertkontrolle: Quantitative Wachstumsziele

Ziel (Target-Value=100%)	Ziel erreicht zu „%“ (Current-Value)	Bemerkung
1. Kategoriesteigerung von mind. 50% der Berater	**50%**	25% Kategoriesteigerung erreicht
2. adhoc entwickelt und vermarktet jährlich eine IT-Value-Management Innovation	**100%**	GSM-Modell wurde erarbeitet und befindet sich in zwei Projekten im Einsatz
3. Return-on-Equity von mindestens 15%; Umsatz steigern auf 2,5 Mio. €	**100%**	Annahme gemäß Finanzplanung
4. Gewinnung von drei Neukunden aus den Zielbranchen in 2004 und fünf Neukunden in 2005	**70%**	Es wurde in 2004 bisher ein Neukunde gewonnen (Sales-Pipeline lässt auf zwei weitere schließen)
5. Preiserhöhung der Tagessätze: Projekte: 5-7%; Seminare: w.m. 12,5%	**40%**	Konnte bisher nur vereinzelt und kundenspezifisch realisiert werden
6. Quantitatives Personalwachstum um 43%	**10%**	Ziel nur zeitweise zum Teil erreicht
7. Verringerung der Mitarbeiterfluktuationsquote auf < 5%	**40%**	Von Initialwert 75% auf 40% verschlechtert
8. Kundennähe und Präsenz vor Ort steigern, durch einen neuen Partner pro Jahr und einen neuen Standort alle zwei Jahre	**60%**	Kooperation mit einem neuen Partner in 2004; Standorterweiterung nur indirekt (Softwarehaus Tunesien)

Mit Abschluss dieser Teilpläne erfolgte die Umsetzung durch die definierten Verantwortlichen. Entscheidend ist, dass diese Realisierung einer dauerhaften Kontrolle unterliegt, um ausreichend über die mit ihr verbundene Zielerreichung informiert zu sein und ggf. weitere Maßnahmen oder Anpassungen einzuleiten. Dies war Aufgabe der zwei letzten Module des Competitve-Growth-Modells.

3.3 Phase III – Review: Status-Analyse und Optimierung

Modul VI: Growth-Scorecard – Zielwertkontrolle

Um den Grad der Wachstumsentwicklung stetig im Auge zu behalten, muss kontinuierlich überprüft werden, ob die Strategie und ihre abgeleiteten Maßnahmen den qualitativen und quantitativen Unternehmenswert tatsächlich gesteigert haben. Marktanalysen können hierbei helfen, Prognosen aufzustellen, und ermöglichen damit ein rechtzeitiges Agieren, während die kontinuierliche Zielwertkontrolle ergänzend dazu führt, Abweichungen früh zu erkennen und darauf aktiv zu reagieren. Die Zielwertkontrolle als sechstes Modul hat somit zur Aufgabe, die in der Growth-Strategy und -Scorecard definierten Wachstumsziele hinsichtlich ihres Erreichungsgrades zum aktuellen Zeitpunkt (hier exemplarisch Quartal 2, 2004) zu bewerten und damit eventuelle Gaps zum Zielwert zu identifizieren. Hierbei bietet es sich an, die einzelnen Ziele, die im Rahmen der Umsetzungspläne konkretisiert wurden, wieder über die bereits früher aufgestellte Clusterung in qualitative und quantitative Ziele zu unterteilen. Die Tabellen (siehe S. 371 und 372) gliedern sich hierbei in den definierten Zielwert „Target-Value“ und den aktuell erreichten Wert „Current-Value“

Die Kontrolle zeigt deutlich anhand der prozentualen Zielerreichungen den heutigen Umsetzungsgrad der Growth-Strategy. Während insbesondere viele interne Ziele einen recht hohen bis abgeschlossenen Status besitzen, haben einige quantitative und besonders investitionsgebundene Ziele eine schwächere Ausprägung. Ihnen ist in Zukunft besondere Bedeutung beizumessen.

Damit die zukünftige Weiterentwicklung der adhoc sichergestellt wird, müssen die identifizierten GAPs hinsichtlich ihrer Ursache untersucht und angegangen werden. Dies kann in Teilen auch eine Änderung der Strategie zur Folge haben.

„Verbessern heißt verändern! Perfekt sein heißt demnach, sich oft verändert zu haben.“
Winston Churchill, englischer Politiker und Schriftsteller

Das letzte Modul des Vorgehensmodells befasst sich deshalb mit der Ursachenergründung sowie Strategie- und Maßnahmenanpassung.

4 Continuous Improvement: Fazit der Growth-Strategy

Modul VII: Lessons-Learned: Strategie- und Maßnahmenanpassungen

Betrachtet man den Grad der Zielerreichung, so können den weniger stark ausgeprägten Aspekten konkrete Ursachen zu Grunde gelegt werden. Zur Behebung dieser Ursachen wurden Empfehlungen ausgesprochen, die Teilaspekte der Strategie verändern oder eine strengere Ausrichtung an ihr verlangen. Im Wesentlichen können folgende Lessons-Learned festgestellt werden:

1. Konzentration auf die Kernkompetenz

Wenn adhoc mit ihrem Geschäftsbereich Consulting weiterhin organisch wachsen will, müssen die erwirtschafteten Gewinne auch Eingang in Consulting-bezogene Wachstumsinvestitionen finden. adhoc hat im vergangenen Jahr mit den erwirtschafteten Mitteln die Entwicklung einer Software finanziert und damit keine klare wirtschaftliche Trennung der beiden Geschäftsbereiche verfolgt. Die verbliebenen liquiden Mittel reichten 2003 und 2004 nicht aus, um notwendige investitionsgebundene Maßnahmen zur vollständigen Zielerreichung im Geschäftsbereich Consulting durchzuführen. Es wird somit eine wirtschaftliche Trennung der zwei Geschäftsbereiche empfohlen.

2. Begrenztes Personalwachstum

Verbunden mit der beschriebenen Ressourcenallokation konnte das ange-strebte Personalwachstum nicht erreicht werden. Zudem musste erkannt werden, dass der Aufbau von funktionierenden Beraterteams sich als schwieriger als erwartet abzeichnet. Eine recht hohe Fluktuationsquote, resultierend aus differierenden Anforderungen, erforderte in der Regel ein 2:1-Verhältnis von Mitarbeitereinstellungen und Mitarbeiterbindungen.

3. Interne Kommunikation aufrecht erhalten

Die interne strategische Änderung der Konzentration auf die Softwaresparte verlief in Teilen konträr zu der Zielsetzung im Consultingbereich. Die Mitarbeiter, welche die Strategie für das Beratungshaus erarbeitet hatten, wurden nur unzureichend über die weitere Zukunft und den Stellenwert des Beratungshauses unterrichtet. Dies hatte negative Folgen für die Motivation der Mitarbeiter und die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens.

4. Portfolioentwicklung und Standardisierung

Sehr positiv zeichnet sich die Umsetzung des erarbeiteten Portfolio- und Innovationsplans ab. Die Zuordnung zu verantwortlichen Produktmanagern(-teams) und deren standardisierte Erarbeitung hat die Kommunikation nach außen und innen signifikant erleichtert. Extern ermöglicht das neue Portfolio eine ganzheitliche und verständliche Darstellung des Leistungsangebotes und intern hilft es, dem Vertrieb bzw. dem Marketing die Leistungen transparenter und greifbarer darzustellen.

5. Unabhängiges Marketingbudget

Gerade langfristige Prozesse, wie Markenaufbau und Bekanntheitsgradsteigerung, bedürfen einer kontinuierlichen Marktpenetration. Bisher hat adhoc ihr Marketingbudget am Umsatz orientiert und zudem verstärkt auf den Softwarebereich fokussiert. Die Folgen sind eine nur schleppende Steigerung der Bekanntheit und der Marktpositionierung. Es wird somit empfohlen, das Marketingbudget vom Umsatz zu entkoppeln und die Ressourcenallokation wieder stärker vom Softwarehaus zum Beratungshaus zu verschieben. Nur dann wird es langfristig möglich sein, die externe Positionierung als Spezialist Realität werden zu lassen.

6. Kooperation, Akquisition, Fusion

Die allgemeine Konsolidierungswelle von Unternehmensberatungen könnte zukünftig auch von adhoc als Nischenanbieter eine schnellere Entwicklung verlangen, als über das alleinige organische Wachstum realisierbar ist. Zukünftig sollte hier der Aspekt eines „externen“ Wachstums als potenzielle Option genauer überprüft werden, denn eine Kombination von Fusion oder Kooperation mit dem Ansatz des organischen Wachstums könnte der Umsetzung der Growth-Strategy einen erheblichen Aufwind erteilen, so dass sich die Position der adhoc im Markt durch zunehmende Größe und Kompetenzerweiterung recht schnell verbessern könnte.

Schlussendlich kann behauptet werden, dass es nur partiell möglich ist, ein Wachstumsvorhaben als Projekt zu bezeichnen. Gerade organisches Wachstum besitzt keinen definierten Endpunkt, wie es gewöhnlicherweise bei Projekten der Fall ist, sondern muss, wie es die Praxis gelehrt hat, als ein anpassungsfähiger, integrativer und kontinuierlicher Prozess verstanden werden.

Kontinuität, Integration und Changeability sind notwendig, um auch in schwierigen Situationen das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Wachstum bedeutet, auch mal Risiken einzugehen und neue Wege einzuschlagen. Dies kann und wird hin und wieder auch zu Rückschlägen führen. Wichtig ist nur, dass diese Erfahrungen in der zukünftigen Ausgestaltung der Strategie Berücksichtigung finden und damit aus gemachten Fehlern gelernt wird. Die Einbeziehung aller Mitarbeiter in diese Weiterentwicklung der Strategie und das offene Umgehen der Führung mit schwierigen Herausforderungen müssen hierbei elementare Bestandteile sein, um die Glaubwürdigkeit und damit die Wandlungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter und letztendlich des Unternehmens langfristig sicherzustellen.

Dann ist es möglich, auch über organisches Wachstum langfristig den qualitativen und quantitativen Unternehmenswert zu steigern und sich sichtbar als attraktiver Partner im Markt zu platzieren. Das Wachstums-Framework „7 Modules for Competitive Growth“ hat adhoc hierbei dazu verholfen, erhebliche Fortschritte im qualitativen und quantitativen Sinne zu erzielen und damit ihren Unternehmenswert zu steigern. Die nun anstehende Umsetzung der Lessons Learned wird dazu beitragen, die Positionierung im Markt weiter zu stärken und damit adhoc auch zukünftig als wettbewerbsfähigen Player zu positionieren.

In diesem Sinne schließe ich diese Arbeit motivierend mit den Worten von Les Brown:

„Shoot for the moon,

because even if you miss it,

you will land among the stars“

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Seven Modules for Competitive Growth 357
Abb. 2: Chancen-Risiken Assessment Matrix 360
Abb. 3: Stärken-Schwächen Matrix kritischer Erfolgsfaktoren 361
Abb. 4: Strategy-Map der adhoc 364
Abb. 5: Ziel-Clusterung und strategische Themenzuordnung 365
Abb. 6: Positionierungsanalyse der adhoc 367
Abb. 7: Neues Portfolio der adhoc 369

Quellenhinweis

Verwendete Fotos sind Modifikationen von Microsoft Online-Inhalten, gemäß Endbenutzer-Lizenzvertrag für Microsoft Online-Inhalte, 1.2 Lizenzgewährung für Medienelemente. (http://office.microsoft.com/de-de/tou.aspx).

Martina Hering M.A., MBA

Wachstum durch Mitarbeitermotivation bei tempus

Inhalt

	Summary	381
1	Das Erfolgsrezept der Knoblauch-Unternehmensgruppe: Wachstum trotz schwieriger Märkte	382
2	Die 33 Rosen: Mitarbeiter werden Mitunternehmer	383
3	Mitunternehmertum im Zuge des Steinbeis-MBA-Studiums „Wachstumsoffensive“	392
4	Resumée und Ausblick	396
	Anhang	397
	Abbildungsverzeichnis	397
	Literaturverzeichnis	397

Summary

Die Auswahl und das Halten der richtigen Mitarbeiter - „how to get them, how to keep them“ - ist heute das Erfolgskriterium Nummer eins für Unternehmen. Dies belegt die weithin bekannte Studie des Meinungsforschungsinstituts Gallup(1), das in Deutschlands Unternehmen im Untersuchungsjahr 2003 lediglich 12% engagierte Mitarbeiter feststellte. Damit einher gehen Milliardenverluste für die betroffenen Unternehmen. Ein Beispiel dafür, wie es auch anders geht, liefert die Knoblauch-Unternehmensgruppe und das von ihr entwickelte Konzept „Die 33 Rosen: Mitarbeiter werden Mitunternehmer“. Das konsequente Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen sowie das Fördern von Eigenverantwortung sichern der Unternehmensgruppe in schweren Zeiten Wachstum und Überleben. Durch die Schritte Mitwissen, Mitdenken, Mitlernen, Mitverantworten, Mitgenießen, Mitbesitzen und Sinn bieten – an die ganz konkrete Maßnahmen geknüpft sind – werden die Mitarbeiter Stück für Stück zum Mitunternehmer und leisten ihren stetigen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens. Dass dieses Konzept wunderbar mit dem Grundgedanken des MBA-Studiums „Wachstumsoffensive“ harmoniert, zeigt der vorliegende Beitrag exemplarisch auf.

(1) Quelle: Gallup-GmbH, Wiesbaden.

1 Das Erfolgsrezept der Knoblauch-Unternehmensgruppe: Wachstum trotz schwieriger Märkte

Die Knoblauch-Unternehmensgruppe vereint unter ihrem Dach die unterschiedlichsten Firmen:

a) drilbox mit ihren Werkzeugkassetten und dem Gehäusebau

b) tempus als Vertreiber von Zeitplansystemen und Anbieter von Seminaren

c) die Firma persolog GmbH mit ihren DISG-Persönlichkeitsprofilen

d) die Unternehmensberatung tempus-Consulting

e) die Internet-Company www.ziele.de

Trotz dieser Vielfalt steht die Unternehmensgruppe auf einer gemeinsamen Basis, die die unterschiedlichen Zweige eint: dies ist das bereits preisgekrönte Mitarbeitermotivationskonzept der „33 Rosen“. Dieses Modell ist eines der Hauptschlüssel für den Unternehmenserfolg und eines der Hauptgründe, warum Wachstum trotz schwieriger Bedingungen für diese Unternehmensgruppe möglich ist.

Im vorliegenden Beitrag wird die Bedeutung des Themas Mitarbeitermotivation sowie das Konzept der „33 Rosen“ in einem ersten Schritt vorgestellt. In einem zweiten Schritt wird anhand des Steinbeis-MBA-Studiums exemplarisch aufgezeigt, wie dieses Konzept regelmäßig mit Leben erfüllt wird. Gleichzeitig werden die Hauptprojekte der Verfasserin dieser Arbeit während ihres MBA-Studiums im Sinne des Wachstumsgedankens von Steinbeis vorgestellt.

2 Die 33 Rosen: Mitarbeiter werden Mitunternehmer

Betrachtet man den Markt für die einzelnen Firmen der Knoblauch-Unternehmensgruppe, so ist dieser eher schwierig.

drilbox

drilbox stellt Bohrerkassetten aus Metall her. Hauptkonkurrent auf diesem Gebiet ist zunehmend China, das die Kassetten durchaus günstiger produzieren kann. Dennoch ist drilbox in einer globalisierten Welt nach wie vor Weltmarktführer im Bereich der Bohrerkassetten – auf dem Hintergrund des stark wachsenden chinesischen Marktes eine beachtliche Tatsache.

tempus

Die Firma tempus vertreibt Zeitplanbücher. Auch dieser Markt ist stagnierend bis rückläufig. Das hat vor allem zwei Gründe: Zum einen erschwert das elektronische Zeitmanagement mit PDA und Outlook, das durch seine Vernetzungsmöglichkeiten vor allem in Firmen verwandt wird, den Wettbewerb. Zum anderen sind heute auch Zeitplanbücher bei ALDI und Lidl zu Discount-Preisen erhältlich, da sie billig in Asien hergestellt werden. Dennoch behauptet sich tempus auf dem Zeitplanbuchmarkt und zählt zu den „Top 3-Anbietern“ dieser Branche. Auch dies ist beachtlich.

tempus-Consulting, persolog und www.ziele.de

Gleichzeitig erstaunt das Innovationspotenzial der Unternehmensgruppe: aus der praktischen Erfahrung als Unternehmer entstand die Idee, eine Unternehmensberatung zu gründen, die sich von anderen absetzt, da sie von der Praxis für die Praxis berät unter dem Leitmotto „Unternehmer beraten Unternehmen“. Mit den DISG-Persönlichkeitsprofilen der persolog GmbH hat man mittlerweile die weltweiten Rechte für diese Profile erworben und deutschlandweit über 1.800 lizenzierte Trainer. Und zu guter letzt reagierte man im August 2003 mit der Gründung der Internet-Company www.ziele.de auf die wachsende Bedeutung des Internets.

Fragt man nun nach dem wesentlichen Erfolgsfaktor dieser Unternehmensgruppe, die gleichzeitig diese unterschiedlichen Firmen eint, so ist dieser das einmalige Mitarbeitermotivationskonzept der „33 Rosen“, das den Mitarbeiter zum Mitunternehmer macht. Dies war nicht immer so. Früher war man lediglich bemüht, dem Kunden jeden Wunsch von den Lippen abzulesen. Kunden und Maschinen wurden besser gepflegt als die Mitarbeiter. Doch eines Tages wurde dem Führungskreis klar: Genauso wie Kunden Bedürfnisse haben, so haben auch Mitarbeiter Bedürfnisse.

Dies war ein Lernprozess, an dessen Ende das Konzept der „33 Rosen“ stand, das einen neuen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen etablierte und den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter heranzog. Damit griff man schon frühzeitig einen Trend auf, den die Gallup-Studie wissenschaftlich belegte: Der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource innerhalb des Unternehmens, daher lautet die Erfolgsdevise für das Unternehmen: „How to get them, how to keep them“. Übrigens: Bei unseren regelmäßig stattfindenden Betriebsbesichtigungen fragen wir gerne unsere Besucher, wie viele Mitarbeiter anderer Firmen sich mit der eigenen Firma identifizieren und ihr Herzblut, ihre Emotionen und Begeisterung in die jeweilige Firma mit einbringen. Üblicherweise wird diese Frage mit 40 bis 60 Prozent beantwortet. Hier im Hause haben wir eine deutlich höhere Quote. Dies ist besonders in Zeiten der Rezession wichtig, in der jeder einzelne Prozentpunkt zählt.

Zu Beginn des Lernprozesses für die Knoblauch-Unternehmensgruppe stand eine Umfrage unter den Mitarbeitern. Ihnen wurde eine Liste mit Fragen vorgelegt, beispielsweise: Hätten Sie gerne flexiblere Arbeitszeiten, bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung oder lieber eine Eintrittskarte in den Fitnessclub? Nach der Auswertung der Antworten kristallisierten sich die wichtigsten Wünsche heraus:

1. Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt werden und
2. die Mitarbeiter wollen mehr Information, mehr Kommunikation und auch mehr Anerkennung für Leistung.

Während die erste Antwort zu erwarten war, verwunderte die zweite – erfreute aber auch. Es stellte sich jedoch heraus, dass Information und Kommunikation ebenso Geld kosten: Beispielsweise ein tagesaktuelles Aushangwesen muss vorbereitet und durchgeführt werden. Abbildung 1 zeigt die zwei Säulen, auf denen die Betriebliche Partnerschaft steht:

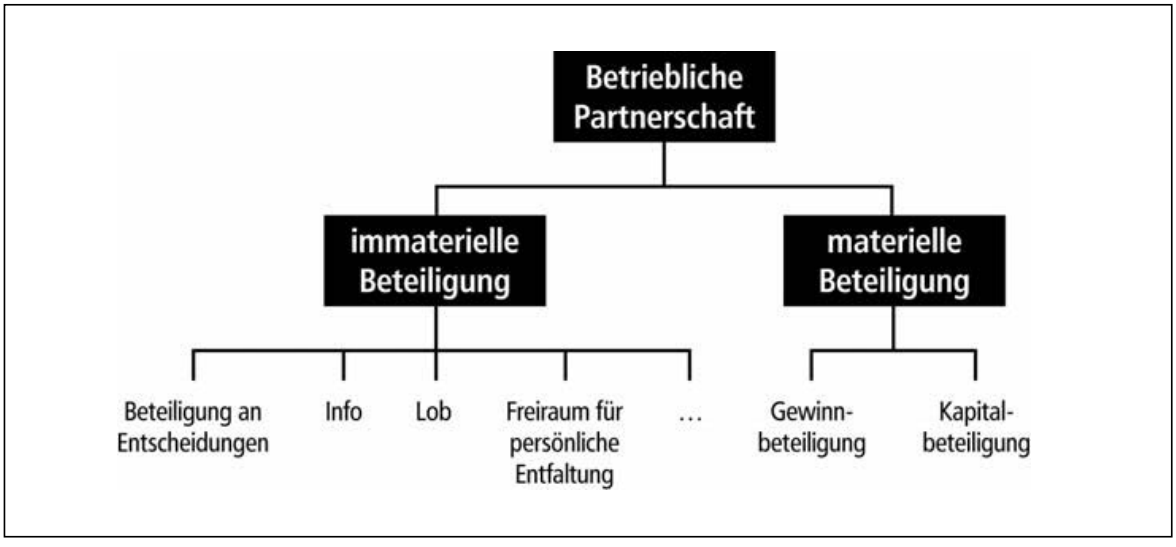


Abbildung 1: Die zwei Säulen der Betrieblichen Partnerschaft

Auf der Grundlage der Befragung wurde ein ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitermotivation entwickelt, die sogenannten „33 Rosen“. Hinter den 33 Rosen verbirgt sich folgendes siebenstufiges Konzept:

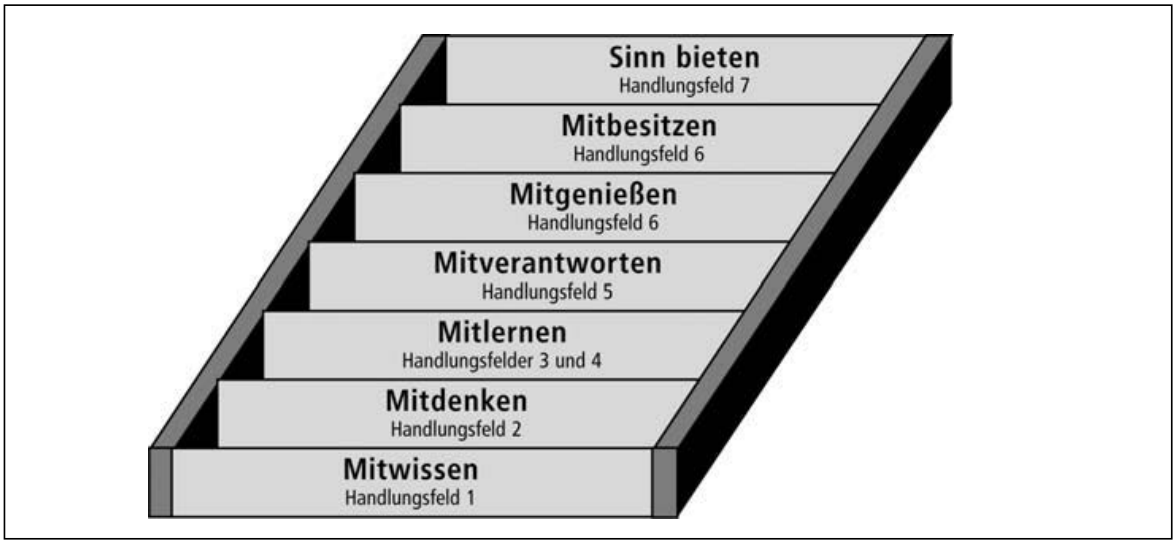


Abbildung 2: Treppenmodell: Sieben Stufen vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer.
Die Grafik bezieht sich auch auf Abbildung 3 (siehe S. 391)

Die abgebildete Treppe zeigt in sieben Stufen, wie die Schritte vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer aussehen. Eine Treppe wird von unten nach oben bestiegen. Der

Weg geht vom Immateriellen (also Information, Kommunikation usw.) hin zum Materiellen. Erst gegen Ende wird Geld verteilt – an Mitarbeiter, die selbstständig und hoch motiviert Spitzenleistungen erbringen.

Stufe 1: Mitwissen

Die erste Stufe der Motivationstreppe ist Mitwissen: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht.

Ken Blanchard, Erfolgsautor von „Der Minuten-Manager“(2), vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln ist ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema „Mitwissen“ ernstnehmen heißt, den Vorhang wegnehmen. Ohne Bild gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offengelegt wird.

Stufe 2: Mitdenken

Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter mitdenken. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote usw.

Stufe 3: Mitlernen, Stufe 4: Mitverantworten

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem Mitlernen. Neue Spielregeln, etwa, dass Fehler nicht mehr bestraft, sondern bewusst Situationen zum Loben gesucht werden, bringen positive Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation. Wenn diese Stufe erreicht ist, können die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen mitverantworten. Damit hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er ist derjenige, der „die Tore schießt”. Er ist der Held. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher. Er wird zum Unterstützer. Er hilft, dass Mitarbeiter ihre Stärken finden und ihr Potenzial entwickeln.

(2) Blanchard, Kenneth/Johnson, Spencer, Der 1-Minuten-Manager, 2002.

Stufe 5: Mitgenießen, Stufe 6: Mitbesitzen

Beim Erfolg soll der Mitarbeiter die Früchte ernten. Die nächsten Schritte sind jetzt eine logische Konsequenz: Es folgen das Mitgenießen und das Mitbesitzen. Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem er sich so sehr identifiziert.

Stufe 7: Sinn bieten

Als höchste Stufe der Treppe steht das „Sinn bieten". Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hoch sensibilisiert, was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht.

Diese 7 Stufen gilt es nun mit Leben zu füllen. Das Motivationskonzept nennt sich „33 Rosen". Eine Auswahl an Rosen wird im Folgenden vorgestellt:

Mitwissen

Mitarbeiterbroschüre

Eine ausführliche 52-seitige Broschüre informiert die Mitarbeiter umfassend. Sie enthält die Geschichte des Unternehmens, wichtige innerbetriebliche Regelungen und wesentliche Leistungen.

Monatliche Mitarbeiterzeitung

Die monatliche Mitarbeiterzeitung bietet aktuelle Informationen über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterportraits bis hin zu Geburtstagen. Sie wird von den Auszubildenden erstellt.

Tagesgenaue Informationen

Herrschaftswissen ist tabu. In der 23 m langen Infothek steht alles Wissen allen zur Verfügung bis hin zu täglichen Informationen über Unternehmenszahlen wie Umsatz oder Gewinn. Dort hat auch jeder Mitarbeiter ein Fach, in das alles hineingelegt wird – von allgemein interessierenden Presseartikeln bis zu kleinen Geschenken und Einladungen.

Mitdenken

1-Minuten-Lob / Ermutigung statt Fehlersuche

Jeder Mitarbeiter sucht Lob und Anerkennung für das, was er tut. Üblich ist es, jemanden zu finden, der etwas falsch gemacht hat, um ihn dafür zu tadeln. Stattdessen versucht die Firma bewusst, Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.

Stammtisch

Mitarbeiter mit interessanten Ideen oder auch Querdenker werden zu einem offenen Gespräch in ein Gasthaus eingeladen.

Beurteilung von unten nach oben

Nicht nur die Führungskräfte beurteilen ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter beurteilen ihre Vorgesetzten. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.

Mitlernen

University

Alle 14 Tage gibt es „Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten". Etwa zwei Drittel der Mitarbeiter nehmen teil. Gute Verpflegung gibt es dazu, aber keine Bezahlung der Arbeitszeit.

Persönlichkeitsprofil

Das DISG-Profil hilft Mitarbeitern, herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können.

Mitverantworten

Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit

Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vorschlag für seinen Lohn beziehungsweise sein Gehalt zu machen, um eine leistungsgerechte Bezahlung zu vereinbaren. Motto: „Jeder darf verdienen, was er will, er darf uns nur nichts kosten."

Führen mit Zielvereinbarungen

Das ganze Unternehmen arbeitet zielorientiert. Der Zielfindungsprozess beginnt bereits im Juni auf Abteilungsebene und findet mit der Feinplanung im November seinen Abschluss. Alle Ziele werden allen kommuniziert. Das Erreichen der Zielvereinbarungen wird durch Quartalsgespräche (Zielerreichungsgespräche) überwacht. Das Jahresmotto hilft, Energien zu bündeln.

Mitgenießen

Kostenlose Getränke

Mineralwasser steht den Mitarbeitern in jeder beliebigen Menge gratis zur Verfügung – in Zimmertemperatur und gekühlt.

Frisches Obst und Salate

Einmal in der Woche steht kostenlos frisches Obst, wie Äpfel, Bananen oder Mandarinen, bereit. Es gibt verschiedene frische Salate zu einem subventionierten Preis.

Fitness

Für eine kleine Anerkennungsgebühr können die Mitarbeiter ein nahe gelegenes Fitnesscenter besuchen. Dies beinhaltet auch den Besuch der Sauna.

Mitbesitzen

Auszahlung von monatlichen Gewinnanteilen

Monatlich wird eine Bilanz erstellt. Entsprechend dem Ergebnis wird ein bestimmter Prozentsatz in bar an die Mitarbeiter verteilt – im Jahr ein knappes Monatsgehalt.

Kapitalbeteiligung

Mitarbeiter können steuerbegünstigt Kapital in der Firma anlegen. (Allerdings: Ein fortschrittliches Modell der “Deferred Compensation”, wobei sich der Mitarbeiter eine Rente erwirtschaftet, wurde leider vom örtlichen Finanzamt abgelehnt.)

Sinn bieten

Neue, geist geprägte Unternehmenskultur

Früher warteten Mitarbeiter auf das Wochenende, um sich endlich selbst zu verwirklichen. Durch die neue Eigenverantwortung und die damit verbundene Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese erneuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit Sinn. Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als „Kulturmissionare". Diese Werte zu leben beinhaltet auch die Bereitschaft, zu einem gewissen Anteil behinderte Menschen zu integrieren.

Parallel zu diesem Konzept wurde ein Bewertungstableau entwickelt, mit dessen Hilfe sich jedes Unternehmen im Bereich des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter" selbst bewerten kann. Geben Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Note. Kreuzen Sie dazu in jeder Zeile das Kästchen an, das Ihre Situation am besten beschreibt. Tatsächlich ist es so, dass Veränderungsprozesse nicht über Nacht geschehen. Die Erfahrung zeigt, dass bei engagiertem Vorgehen eine Verbesserung um ca. eine halbe Note pro Jahr möglich ist.

Abbildung 3 (rechts): Bewertungstableau „Mitarbeiter" (3)

(3) Tableau ist entnommen aus: Knoblauch, Jörg u.a., Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze, 2003, S. 120/121.

Erfolgsfaktor III Mitarbeiter

Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Handlungsfeld 1 **Offen kommunizieren**	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. ☐	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. ☐	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. ☐	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. ☐	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. ☐	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). ☐
Handlungsfeld 2 **Mitdenker gewinnen**	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. ☐	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. ☐	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). ☐	Ein strukturiertes betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (ein Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. ☐	Drei Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. ☐	Das traditionelle betriebliche Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Mitarbeiter setzen Lösungsmaßnahmen selbstständig um. ☐
Handlungsfeld 3 **Weiterbildung fördern**	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. ☐	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. ☐	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. ☐	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. ☐	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. ☐	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. ☐
Handlungsfeld 4 **Jobrotation entwickeln**	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. ☐	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Jobrotation aus. ☐	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. ☐	Eine öffentlich zugängliche Qualifizierungsmatrix ist Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung. ☐	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. ☐	Engpässe sind ausgeschlossen, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. ☐
Handlungsfeld 5 **Arbeitszeiten flexibilisieren**	Es gibt feste Arbeitszeiten: Beginn und Ende sind bekannt und werden korrekt eingehalten. ☐	Es gibt feste Arbeitszeiten. Bezahlte Überstunden gibt es nur auf Bitten des Vorgesetzten. ☐	Es existieren Gleitzeitkonten, die eine bestimmte Zahl von Überstunden zulassen. ☐	Es gibt flexible Arbeitszeitmodelle bei fixen Monatslöhnen. ☐	Die Arbeitszeit wird von der Arbeitsgruppe selbst bestimmt – bei fixen Monatslöhnen. ☐	Ein Zeiterfassungssystem wird nur eingesetzt, wenn die Mitarbeiter dies wünschen. Gearbeitet wird nach Auftragslage. ☐
Handlungsfeld 6 **Mitgenießen und Mitbesitzen**	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. ☐	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. ☐	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. ☐	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. ☐	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. ☐	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit einer substanziellen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. ☐
Handlungsfeld 7 **Mitarbeiter wertschätzen**	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. ☐	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. ☐	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. ☐	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. ☐	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. ☐	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu »Kulturmissionaren«. ☐
© tempus	Zone I		Zone II		Zone III	

3 Mitunternehmertum im Zuge des Steinbeis-MBA-Studiums „Wachstumsoffensive"

Die 33 Rosen werden von jedem Mitarbeiter unterschiedlich mit Leben gefüllt. Im Folgenden wird das Beispiel der Verfasserin dieses Artikels vorgestellt. Gleichzeitig werden Inhalte und praktische Arbeiten des Steinbeis-MBA-Studiums beispielhaft verdeutlicht.

Bei näherer Betrachtung haben Steinbeis und die Firma tempus, das projektgebende Unternehmen, eine zentrale Gemeinsamkeit: im Mittelpunkt ihrer Bestrebungen steht Wachstum für das Unternehmen mit Hilfe engagierter Kräfte, im einen Fall durch Studenten, im anderen Fall durch Mitarbeiter. Das Steinbeis-MBA-Studium entspricht damit dem Anliegen des 33-Rosen-Konzepts, aus einem Mitarbeiter einen Mitunternehmer zu machen.

Im ersten Teil der Arbeit wurde das Treppenmodell vorgestellt. Diese sieben Stufen vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer werden im Folgenden anhand der zwei Jahre MBA-Studium nachvollzogen.

Stufe 1: Mitwissen

Im Unternehmen herrscht eine Politik der offenen Tür. Erst recht als Assistentin der Geschäftsleitung: da im „Chefbüro" täglich die aktuellen Umsatzzahlen aufgeschlüsselt aushängen, sitzt man verstärkt am „Puls des Unternehmens". Die Teilnahme an Frühjahrs- und Herbst-Strategietagen sowie Beiratssitzungen sind die ideale Basis für die zweite Stufe, das „Mitdenken".

Stufe 2: Mitdenken

Mitdenken wird geradezu eingefordert, und genau hier treffen sich die beiden Anliegen von Steinbeis und dem projektgebenden Unternehmen tempus: So wurden die im Rahmen des Studiums eingeforderten Projektstudienarbeiten für anstehende Fragen innerhalb des Unternehmens genutzt:

Projektstudienarbeit 1:

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit war und ist Projektleiterin für den sogenannten „Tag der Gelassenheit", der wichtigsten Kundenbindungsveranstaltung der Firma tempus. Ein Mal im Jahr treffen sich zwischen 500 und 800 Besucher, um zu Themen rund um Zeit- und Lebensplanung zu diskutieren, interessante Plenumsvorträge zu hören, in über 30 Workshops mitzuarbeiten und einen interessanten Ausstellungsmarkt zu besuchen. Zentrale Herausforderung dieser Arbeit war es, das jährlich wie-

derkehrende Projekt mit Instrumenten des Projektmanagements zu überziehen, um die Planungssicherheit zu erhöhen. Projektstrukturplan und Projektterminplan sorgen nun für eine gelassenere Veranstaltungsorganisation.

Strategieplan:

Zentrale Herausforderung dieses Plans war es, für den zunehmend schwierigen Zeitplanbuchmarkt neue zukunftsträchtige Geschäftsfelder zu analysieren, die auf lange Sicht den Umsatz sichern und das Produkt-Portfolio anreichern. Einzelne Schritte dieser Arbeit waren dabei die Globale Umwelt-Analyse PEST, eine Kunden-Analyse, Wettbewerbs-Analyse sowie Unternehmensanalyse mit Portfolios und SWOT. Als Endergebnis wurden für das Unternehmen konkrete Empfehlungen ausgesprochen.

Marketingplan:

Als Assistentin des Geschäftsführenden Gesellschafters und Vortragsredners Jörg Knoblauch bot es sich geradezu an, den Referentenmarkt etwas genauer zu analysieren und konkrete Empfehlungen für die Vermarktung von Jörg Knoblauch als Vortragsredner zu formulieren. Als Ergebnis wurde ihm die in Zusammenarbeit mit tempus-Consulting neu überarbeitete Referentenmappe überreicht.

Globalisierungsplan:

Teil jedes MBA-Studiums ist eine etwa zehntägige Reise in ein Wachstumsland. Im Zuge der Auslandsstudienreise nach China war es der Verfasserin des Beitrags möglich, eines der Partnerunternehmen von tempus in China zu besuchen, das dort u.a. Zeitplanbücher vertreibt sowie das eine oder andere Buch der tempus-Edition übersetzt hat, wie etwa „Lernstress ade!“, „Berufsstreß ade!“ oder auch neuerdings das bei Campus erschienene Werk von Prof. Knoblauch „Dem Leben Richtung geben“. Dieses Gespräch war die Grundlage des Globalisierungsplans, an dessen Ende ganz konkret Empfehlungen für die weitere Zusammenarbeit mit der chinesischen Firma gemacht wurden bzw. auch ein Resümee gezogen wurde, in welchen Bereichen man von dieser chinesischen Firma, selbst Anbieter von Zeitplanbüchern und Seminaren, lernen kann.

Finanzplan:

Ein weiteres Projekt war und ist die Entwicklung neuer Produkte. Mit Hilfe des Finanzplans wurden anhand eines anstehenden Produktbeispiels Produktentwicklungskosten und variable Kosten kalkuliert, Umsätze geschätzt und eine Deckungsbeitragsrechnung erstellt. Wesentliche Erkenntnisse aus diesem Finanzplan lieferten die Kennzahlen: Was sind Mindestpreis, Mindestmenge und Mindestumsatz; wo liegen Mengen- und Preisspielraum?

Stufe 3: Mitlernen

Zum Bereich des Mitlernens gehörten u.a. die Mitvorbereitung von Strategie- und Beiratstreffen. Zudem konnte die Verfasserin der Arbeit durch einen von ihr durchgeführten Produkttest mit tempus-Kunden erste Erfahrungen in Sachen „Kundenbeirat“ und Marktanalyse sammeln, die bei Kundenumfragen am „Tag der Gelassenheit“ vertieft wurden. Da tempus selbst Seminaranbieter zu Themen wie „Selbstorganisation“, „Dem Leben Richtung geben“ u.ä. ist, konnte das Mitlernen auch ganz praktisch im Besuch dieser Seminare erfolgen. Konkretes Resultat für die Firma: Die Seminarunterlagen des Seminars „Dem Leben Richtung geben“(4) wurden überarbeitet und für die Trainerlizenzierung des gleichnamigen Seminars neue Unterlagen erstellt.

Stufe 4: Mitverantworten

Zum „Mitunternehmertum“ gehört auch dazu, dass der Mitarbeiter aktiv Verantwortung übernimmt. Dies war und ist ganz praktisch der Fall bei der Projektleitung des „Tags der Gelassenheit“. Wenn sich Kunden und Referenten ein Mal im Jahr versammeln, ist Professionalität in allen Belangen angesagt. Eine weitere Herausforderung, die sich jährlich angesichts leerer Taschen und eines Überangebots an Veranstaltungen stellt, ist es, „die Halle voll zu kriegen“. Immerhin konnten die Teilnehmerzahlen in den vergangenen zwei Jahren jeweils gesteigert werden: 2004 von ca. 300 Besucher auf ca. 500 Besucher, 2005 nochmals auf ca. 800 Besucher. Eine dritte Herausforderung ist, profitabel zu wirtschaften. Eine schwarze Null ist ein Muss, auch wenn es sich um eine Kundenbindungsveranstaltung handelt. Auch dieses Ziel wurde erreicht. Weitere Verantwortungsgebiete sind die Leitung eines Zukunfts-Teams zur Erweiterung des Produktportfolios sowie konkrete Produktentwicklungen.

---

(4) Vgl. hierzu auch das gleichnamige Buch von Knoblauch, Jörg; Hüger, Johannes; Mockler, Marcus, Dem Leben Richtung geben. In drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft, 2003.

Stufen 5 und 6: Mitgenießen und Mitbesitzen

Das 33-Rosen-Konzept beruht auf einem gegenseitigen „Geben und Nehmen“ zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter. Ähnlich ist das MBA-Studium zu sehen; es lässt sich in diesem Sinn durchaus der Stufe des „Mitgenießens“ zuordnen: Die Studentin arbeitet zu ca. 90 % regulär im Unternehmen und bearbeitet interessante Studienarbeiten im Sinne des Unternehmens – im Gegenzug dafür wird ihr vom Unternehmen das Steinbeis-MBA-Studium sowie ein kleines Gehalt finanziert. Durchaus zu diesem Bereich ist auch das Vertrauen zu zählen, das der Studentin und jetzigen Mitarbeiterin von Seiten der Geschäftsführung entgegengebracht wird.

Stufe 7: Sinn bieten

Diese Stufe ist die höchste Stufe innerhalb der Treppe und auch diejenige, die den höchsten Wert für den Mitarbeiter darstellt. Findet der Mitarbeiter in seiner Arbeit Erfüllung und erfährt er Wertschätzung, so ist die Arbeit mehr als reiner Broterwerb. Dazu gehört ebenso ein offenes und gutes Betriebsklima. In der Position als Assistentin wird der Verfasserin der Arbeit viel Vertrauen entgegengebracht, so dass auch diese letzte, oberste Stufe des Treppenmodells genommen werden kann. Auf der tempus-Wertekarte sind zudem diejenigen Persönlichen Werte sowie Business Werte aufgelistet, mit denen sich das Unternehmen identifiziert. Die Wertekarte ist damit ein weiterer sinnstiftender Beitrag.

4 Resumée und Ausblick

Der Mitarbeiter ist der Erfolgsfaktor Nummer 1 in den Unternehmen, wie dies nicht nur die Gallup-Studie beweist. Die in diesem Beitrag vorgestellte Knoblauch-Unternehmensgruppe, die als Firmenfamilie so unterschiedliche Produkte fasst wie Bohrerkassetten und Gehäusebau (drilbox), ausgeklügelte Zeitplanbücher (tempus), Instrumente zur Persönlichkeitsentwicklung (DISG/persolog) und Beratung für mittelständische Unternehmen (tempus-Consulting), hat diesen Faktor schon früh aufgegriffen. Resultat ist das inzwischen preisgekrönte Modell der „33 Rosen“, das Mitarbeiter zum Mitunternehmer macht. Die wesentlichen Grundgedanken wurden in diesem Beitrag ebenso vorgestellt wie ein Beispiel, wie die konkrete Ausgestaltung dieses Konzepts im Zuge des MBA-Studiums aussehen kann. Das Mitarbeitermotivationskonzept hat seinen wesentlichen Anteil daran, dass für die jeweiligen Firmen der Unternehmensgruppe trotz schwieriger Märkte, etwa im Bereich des Zeitplanbuchmarkts, Wachstum möglich ist.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die zwei Säulen der Betrieblichen Partnerschaft 385
Abb. 2: Treppenmodell: Sieben Stufen vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer 385
Abb. 3: Bewertungstableau „Mitarbeiter“ 391

Literaturverzeichnis

Blanchard, Kenneth, Johnson, Spencer, Der 1-Minuten-Manager, Reinbek: Rowohlt 2002

Knoblauch, Jörg u.a.: Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze. Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode® für kleine und mittelständische Unternehmen, 2. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2001

Knoblauch, Jörg; Hüger, Johannes; Mockler, Marcus: Dem Leben Richtung geben. In drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft, Frankfurt/Main; New York: Campus, 2003

Ein strategisches Wachstumsprojekt

der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG,

Winnenden

Dipl.-Betriebswirt
Holger Karnetzky, MBA

Die Wiederentdeckung des Kundenauftrags als Grundlage der Produktion –

die auftragsbezogene Fertigung

Inhalt

Summary 401

1 Projektmotivation und Ausgangsbasis 402

2 Grundlagen einer Auftragsbezogenen Fertigung 405
2.1 Produktionsseitige Optimierungsoptionen 405
2.1.1 Kundenanonyme Massenfertigung (Build-to-Stock) 405
2.1.2 Kundenorientierte Massenfertigung (Build-to-Configure) 406
2.1.3 Auftragsbezogene Fertigung (Build-to-Order) 406
2.1.4 Abgrenzung zur Einzelfertigung (Customer-Made) 408
2.1.5 Zusammenführung 408
2.1.6 Angewandte Produktionsmethoden bei Kärcher 409
2.2 Logistikseitige Optimierungsoptionen 410
2.2.1 Der Wandel in der Logistik: Von der Funktion zum Netzwerk 410

3 Konzeption und Umsetzung des Pilotprojekts Auftragsbezogene Fertigung bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG 414
3.1 Analyse des Projektumfelds 414
3.1.1 Das Marktumfeld der Auftragsbezogenen Fertigung 414
3.1.2 Relevante makroökonomische Trends 415
3.1.3 Relevante mikroökonomische Trends 416
3.1.3.1 Absatzmittler 416
3.1.3.2 Lieferanten 417
3.1.3.3 Wettbewerb 417
3.1.3.4 Projektöffentlichkeit 418
3.1.4 Zielkunden gewerblicher Reinigungslösungen 419
3.1.4.1 Die Vertriebsgesellschaft als Kunde 419
3.1.4.2 Der Händler als Kunde 419
3.1.4.3 Der Endkunde (Anwender) 419
3.2 Aufbau und Zusammensetzung des Projektteams 421
3.3 Aufbau des Projektteams 422
3.4 Auswahl des Pilotproduktes 423
3.5 Kurzdarstellung der Pilotprodukte 424
3.5.1 Kurzdarstellung des Produktes BR/BD 55/60 424
3.5.2 Kurzdarstellung des Produktes BR/BD Trike 424
3.6 Bildung von Arbeitspaketen 425

4 Projektergebnisse 426

Anhang 428
Abbildungsverzeichnis 428
Literaturverzeichnis 428

Summary

Im Rahmen des Pilotprojektes Auftragsbezogene Fertigung wurde bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG am Standort Winnenden ein innovatives Produktionsverfahren eingeführt, bei dem Produktionsaufträge direkt aus Kundenbestellungen generiert werden.

Im Rahmen des Projekts wurden zudem Lagerbestände und Logistikkosten reduziert und eine garantierte und wesentlich verkürzte Lieferzeit für die Pilotprodukte gegenüber dem Kunden erreicht.

Der Prozess Auftragsbezogene Fertigung stellt für die Branche eine Prozessinnovation dar, im Rahmen dessen eine Win-Win-Situation für Kunden, Vertrieb und den Hersteller erzielt wird. Durch diesen Prozess differenziert sich Kärcher insbesondere im Segment der gewerblichen Reinigungstechnik weiter von seinen internationalen Wettbewerbern. Für die Pilotprodukte bedeutet die Auftragsbezogene Fertigung, dem Kunden den immer aktuellsten Stand der Technik zu bieten und eine feste Lieferzeit von zehn Tagen zu garantieren. Für den Vertrieb bedeutet es, abgesehen von Vorführgeräten, keine Lagerbestände mehr vorhalten zu müssen und als zuverlässiger Partner gegenüber dem Kunden in Erscheinung zu treten. Für die Zentralgesellschaft bedeutet es letztlich, eine flexible Produktion zu betreiben, die durch Kundenaufträge getrieben ist, Lieferfristen permanent einhalten zu können und Kapitalbindungskosten durch Bestandsabbau zu senken.

1 Projektmotivation und Ausgangsbasis

Durch das Bestreben, Markt- und Kundenbedürfnisse permanent zu erfüllen und Branchentrends durch Innovationen zu prägen, entwickelte sich bei Kärcher ein breites Produktspektrum, das durch kurze Produktlebenszyklen geprägt ist. Gleichzeitig strebt das Unternehmen eine solide Kostenstruktur an, die vor allem auf Basis der Herstellkosten bewertet wird. Durch das Fehlen einer geschlossenen Plattformstrategie, führt dies zu einer hohen Vielfalt an Komponenten, Teilen und Zubehör. Die breite Produktpalette sowie eine hohe Teilevielfalt stellen im bestehenden System besondere Anforderungen an Produktion und Logistik.

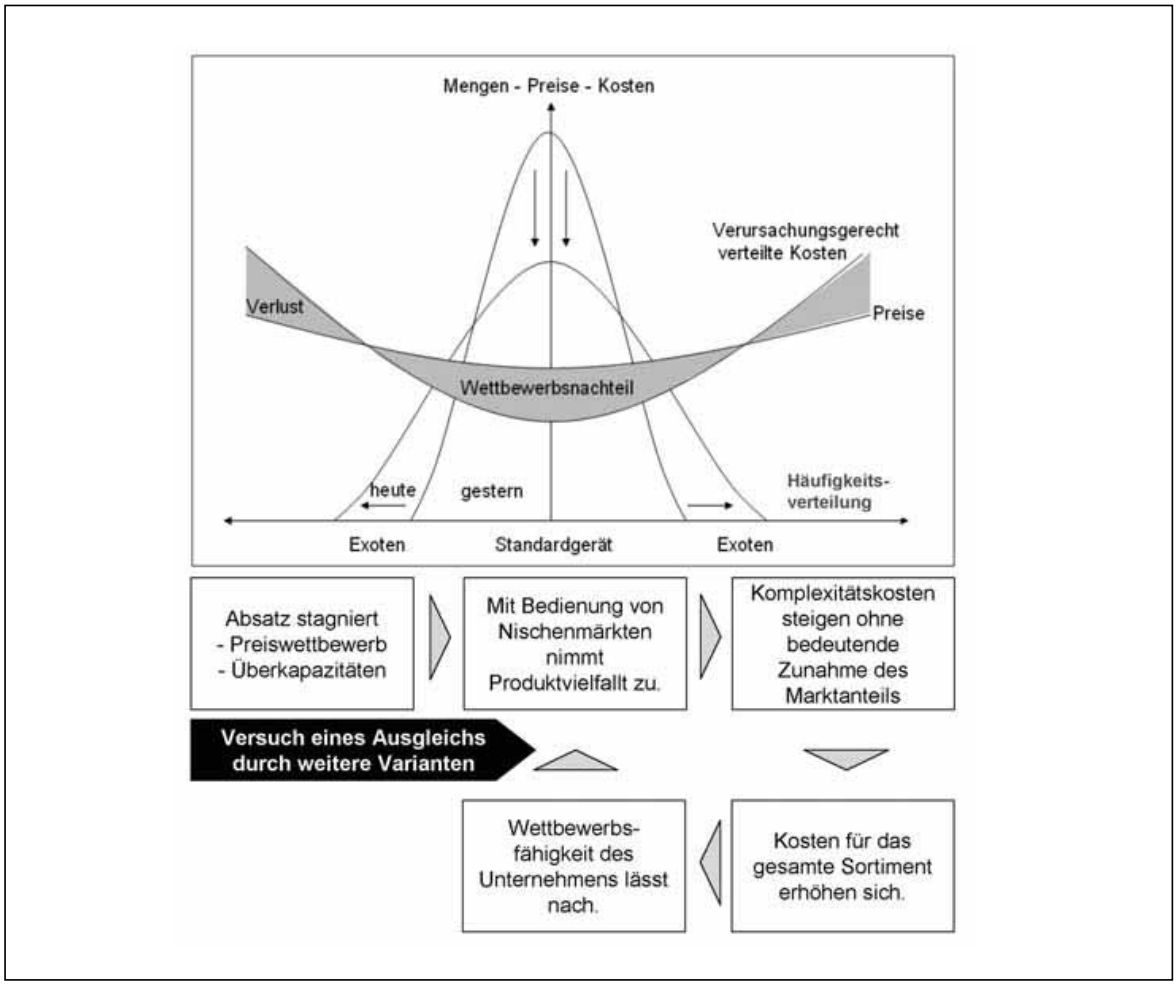


Abbildung 1: Die Komplexitätsfalle(1)

(1) Vgl. Piller, Frank Thomas: „Mass Customization - Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter", (zugl. Diss. Univ. Würzburg 1999), Wiesbaden, 2000, S. 183 f.

Das derzeitige System ist getrieben von Plänen und Prognosen, die eine Funktion der Vertriebserwartungen darstellen. Verantwortlich für Bestellungen und damit mittelbar für den Produktionsprozess ist die Kärcher Vertriebsorganisation, deren oberstes Ziel eine sofortige Verfügbarkeit bei Kundenbestellung ist. Verstärkt wird die Auswirkung dieses Verfahrens dadurch, dass der Muttergesellschaft 38 Ländervertriebsgesellschaften gegenüberstehen, die individuell den von ihnen geschätzten Bedarf im Voraus bestellen und marktnah lagern. Die Vertriebsgesellschaften betreiben damit eine zweite Logistikstufe, über das zentrale Kärcher-Lager in Deutschland hinaus. Ergebnis ist ein weltweit großer Lagerbestand.

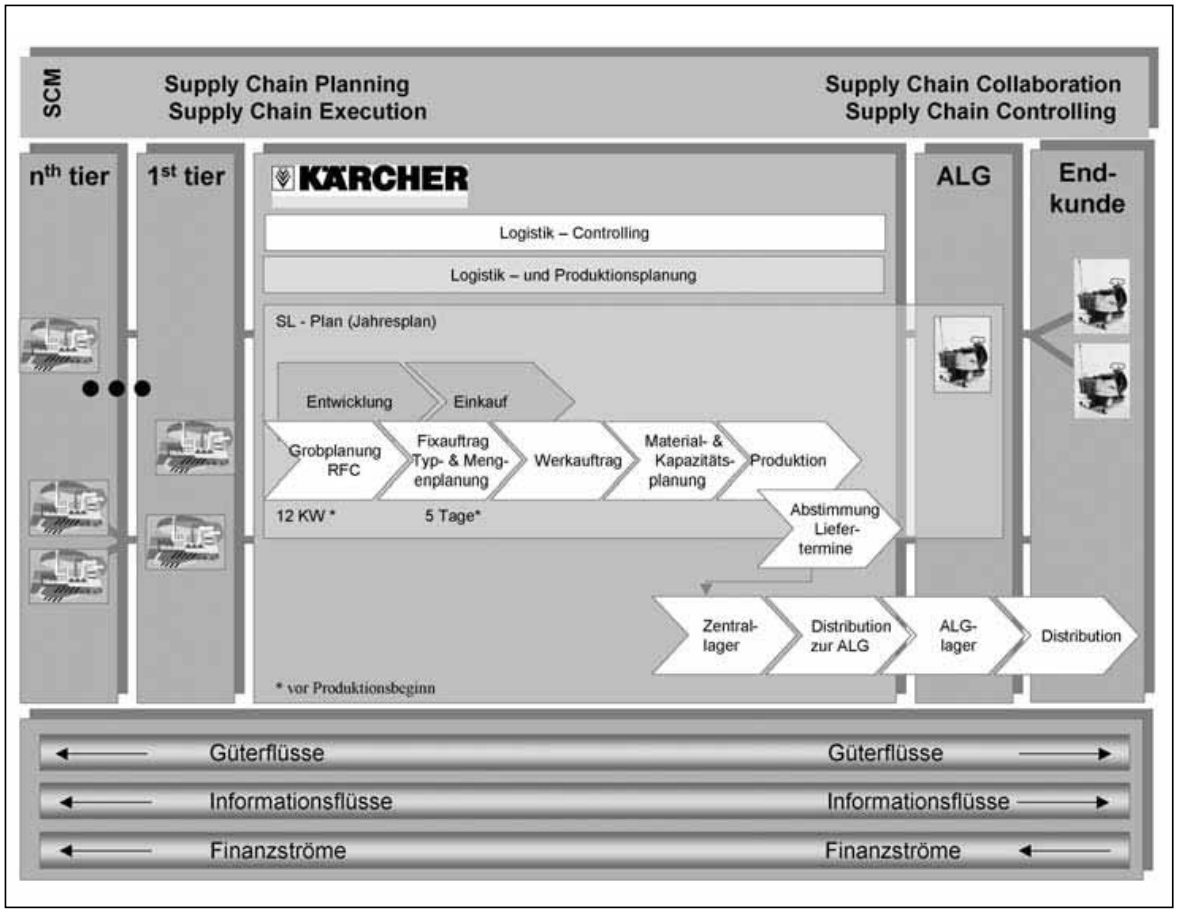


Abbildung: 2: Die bisherige Supply Chain Management - Organisation bei Kärcher(2)

(2) Erweiterte Darstellung in enger Anlehnung an, Baumgarten, Helmut –Thoms, Jack, Berlin/Bremen, 2003.

Ziel des Projektes war und ist es, durch eine unternehmensübergreifende Reorganisation des Auftragsdurchlaufes (von der Kundenbestellung bis zum Beschaffungswesen), einen schlanken Prozess zu schaffen. Mit diesem Prozess, der im Verlauf des Projektes den Namen Auftragsbezogene Fertigung bekam, sollte eine schlanke und schnelle Struktur geschaffen werden, die sich nach dem Vorbild des Lean Managements an den direkten Wünschen des Kunden orientiert. Bewertet wurde das Projekt an drei wesentlichen Entwicklungen / Zielen:

1. Reduzierung der Lagerbestände im Verhältnis zum Umsatz
2. Reduzierung der Logistikkosten im Verhältnis zum Umsatz
3. Erhöhung der Gesamtverfügbarkeit

2 Grundlagen einer Auftragsbezogenen Fertigung

2.1 Produktionsseitige Optimierungsoptionen

Der Produktionsbegriff im engeren Sinn befasst sich mit der betrieblichen Leistungserstellung und beschreibt über welche Kombination von Produktionsfaktoren, also welchen Input, im Betrieb eine Leistung erstellt wird(3). Im Sinne dieses Aufsatzes sollen im Folgenden die in der Praxis am weitest verbreiteten Produktionsmethoden in kurzer Form dargestellt werden. Produktionsmethoden sind Prozesse der Leistungserstellung.

2.1.1 Kundenanonyme Massenfertigung (Build-to-Stock)

Unter einer kundenanonymen Massenfertigung versteht man das klassische Produktionsverfahren, das auf Absatzplänen basierend erst produziert, dann lagert und bei kundenseitiger Bestellung ausliefert (Push Strategie). Im Mittelpunkt der anonymen Massenfertigung steht der Kostengedanke. „Größeneffekte geben die mit einer größeren Ausbringungsmenge verbundenen Effizienzerhöhungen wieder. Diese Effizienz resultiert aus Economies-of-Scale- und Fixkostendegressionseffekten. Economies-of-Scale-Effekte (Erfahrungskurveneffekte) geben die sinkenden Kosten durch z. B. effizientere Maschinen in der Produktion oder Beschaffungskostenvorteile wieder, während sich die Fixkostendegression auf sinkende durchschnittliche Kosten bezieht"(4). Über sog. Economies-of-Scope versuchen Massenproduktthersteller weitere Kostensenkungen zu erzielen. Durch "Economies-of-Scope können als synergiebedingte Kostensenkungen definiert werden"(5). Beispiele hierfür sind Gleichteilestrategien bei der Entwicklung von neuen Produkten. Hierbei wird versucht, eine möglichst hohe Anzahl gleicher Teile in der Produktpalette eines Unternehmens zu verwenden. Die kundenanonyme Massenfertigung basiert auf der industriellen Revolution des 18. Jahrhunderts und dem Wunsch erstmals die Bedürfnisse der Massen befriedigen zu können(6). Bekanntester Vertreter der Massenfertigung ist Henry Ford, der im 19. Jahrhundert die erste Serienfertigung immer gleicher Fahrzeuge aufnahm. Insbesondere in der zweiten Hälfte des vergangen Jahrhunderts wurden z. B. mit Hilfe der Refa-Methode und der Einführung von Sourcing-Strategien weitere Effizienssteigerungen in Systemen der Massenproduktion erzielt.

---

(3) Vgl. Wöhe, Günter: „Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 19. neu bearbeitete Auflage, München, 1996, S. 463 ff.

(4) Vgl. Meffert, Heribert: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 279.

(5) Vgl. ebenda, S. 1042 ff.

(6) Vgl. Smith, Adam: „Der Wohlstand der Nationen – eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen", vollständige Ausgabe nach der 5. Aufl. (letzte Hand), London 1789, revidierte Fassung von 1978, 10. Auflage, München, 2003, S.1.

2.1.2 Kundenorientierte Massenfertigung (Build-to-Configure)

Eine Weiterentwicklung des Prinzips der Massenfertigung ist die Entwicklung des Prinzips der kundenorientierten Massenfertigung. (Synonyme: Postponement, Build-to-Configure)(7). Hier werden Produkte nach dem Gesetz der Massenproduktion geplant und unvollendet produziert. Eine Konfiguration von ausgewählten Details wird auf Basis eines Standardmodells gemäß der Kundenbestellung durchgeführt. Am Beispiel eines klassischen Hochdruckreinigers kann dies bspw. bedeuten, dass die Auslieferung je nach Kunde mit einem verschiedenen Gehäuse (Spritzgusshaube) erfolgt. Eine weiter verbreitete Variante des Postponement stellt auch das sog. Verpackungspostponement dar, bei dem sich die Güter nur durch ihre Verpackung und ggf. die beigelegte Betriebstechnische Anleitung (BTA) unterscheiden. Dies kommt insbesondere bei Ländervarianten vor.

Wie bei der anonymen Massenfertigung zielt die kundenorientierte Massenfertigung auf Economies-of-Scale- und Economies-of-Scope-Effekte. Ein wesentlicher Kostenreduktionsfaktor sind Einsparungen, die im Wesentlichen durch geringere Rüstkosten zustande kommen. Piller bezeichnet diesen zusätzlichen Effekt als Economies-of-Integration(8).

2.1.3 Auftragsbezogene Fertigung (Build-to-Order)

Der Prozess Build-to-Order (BTO) stellt ein grundlegend verändertes Verfahren im Vergleich zu den klassischen Massenfertigungsprozessen dar, nach denen viele Produktionsplanungs und -steuerungs (PPS)-Instrumente aufgebaut sind(9). Als primäres Ziel eines BTO-Prozesses kann angeführt werden, dass nur noch der direkte Bedarf, also der mit Kundenbestellungen hinterlegte Auftragsbestand, produziert wird. Der Erfahrungskurveneffekt (Economies-of-Scale) und der Fixkostendegressionseffekt (Economies-of-Scope), als klassische Methoden der Massenfertigung, sollen dabei aufrecht erhalten werden. Besteht seitens der Produktentwicklung ein modular gestaltetes Produktkonzept können darüber hinaus die Effekte der Economies-of-Integration (vgl. 2.1.2) realisiert werden. In jedem Fall bietet das Prinzip der

7) Vgl. Astall, Chris: "Demand-Driven Strategies for Complex Manufacturing", Quelle: //www.watterson.com.au/Releases/Demand_Mgmt_WhitePaper.pdf, Recherchedatum: 29.01.2004.
(8) Vgl. Piller, Frank Thomas: „Mass Customization - Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter", (zugl. Diss. Univ. Würzburg 1999), Wiesbaden, 2000, S. 241.
(9) Vgl. Bourke, Richard: "Product Configurators: Key Enabler for Mass Customization - An Overview", Quelle: http://www.pdmic.com/articles/midrange/Aug2000.html, Recherchedatum: 29.01.2004.

Auftragsbezogenen Fertigung Potenziale bei der Optimierung von Beständen entlang der gesamten Lieferkette. Hierin beinhaltet sind beispielsweise Vernichtungskosten von Bauteilen, die im Lebenszyklus eines Produktes erneuert werden und Kapitalbindungskosten für Rohstoffe, halbfertige und fertige Erzeugnisse und Umrüstkosten fertiger Erzeugnisse. Piller bezeichnet diesen Effekt als "Economies-of-Interaction"(10).

Prominentester Vertreter für BTO-Prozesse ist der Computerhändler DELL(11). Andere Produktionsbetriebe versuchen dieses Verfahren zu adaptieren, das DELL als das Zusammentreffen der konkreten Computernachfrage unter Berücksichtigung individueller Kundenwünsche und dem Aufrechthalten niedriger Lagerbestände bezeichnet(12).

Während der BTO-Prozess das Lagerbestandsniveau des Hauptakteurs einer Wertschöpfungskette, einem sog. Original Equipment Manufacturer (OEM), verringert, werden die Lagerbestände der gesamten Liefer- und Nachfragekette nicht unbedingt verringert. Situationsbezogen kann es zu Bestandserhöhungen in der eigenen Vorproduktion, bei Lieferanten, Logistikdienstleistern und Vertragsproduzenten kommen(13). Erklärbar ist dieses Phänomen durch den Abschluss von Verträgen mit Lieferanten von Rohstoffen, halbfertigen Erzeugnissen oder kompletten Kaufteilen, die ebenfalls eine bedarfsgerechte Belieferung und verbrauchsbezogene Verrechnung unter der Voraussetzung permanenter Lieferbereitschaft beinhalten(14).

(10) Vgl. Piller, Frank Thomas: „Mass Customization - Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter“, (zugl. Diss. Univ. Würzburg 1999), Wiesbaden, 2000, S. 243 ff.

(11) Vgl. Carbone, Jim: "Build to Order - Who holds the inventory?" Quelle: http://www.manufacturing.net/pur/article/CA71865?stt=001&pubdate=04%2F19%2F01, Recherchedatum: 29.01.2004.

(12) Vgl. ebenda.

(13) Vgl. ebenda.

(14) Das Phänomen der Verlagerung von Lagerbeständen im Bereich des Beschaffungsmanagements mit der allgemeinen Forderung der Beibehaltung von Preisen, bei bedarfsgerechten (i.d.R. mehr) Anfahrten an Lieferanten wird zurzeit stark diskutiert. Viele Lieferanten vermuten als eigentlichen Treiber von BTO-Konzepten den Versuch, versteckte Preisnachlässe zu erreichen.

2.1.4 Abgrenzung zur Einzelfertigung (Customer-Made)

Bei der klassischen Einzelfertigung handelt es sich um einen Produkterstellungsprozess, der im Ablauf eines Betrachtungszeitraums nicht wiederholt wird. Bei Erweiterung des Betrachtungszeitraums ist nicht grundsätzlich ausgeschlossen, dass es zur Wiederholung des Prozesses kommt(15). Beispiel für eine Einzelfertigung ist der Anlagenbau. Als Beispiel kann die Planung, Fertigung und der Bau einer komplexen Waschstraße für die Bahngesellschaft zur Reinigung von Ganzzügen angeführt werden.

2.1.5 Zusammenführung

Betrachtet man die drei industriell geprägten Fertigungsprinzipien kundenanonyme und kundenorientierte Massenfertigung und die Auftragsbezogene Fertigung, so ist festzustellen, dass der Kernunterschied darin besteht, zu welchem Zeitpunkt mit einer Produktion begonnen wird. Bei der klassischen kundenanonymen Fertigung wird in ein Lager produziert, lange bevor das produzierende Unternehmen über eine Kundenbestellung verfügt. Die kundenorientierte Massenfertigung beginnt mit der Produktion zwar bevor ein konkreter Kundenauftrag vorliegt, vollendet das Produkt aber erst nach konkreter Kundenanforderung gemäß den Detailwünschen des Kunden. Gegensätzlich dazu ist das Prinzip der Auftragsbezogenen Fertigung einzuordnen. Hier wird mit der Produktion erst dann begonnen, wenn ein konkreter Kundenauftrag eingegangen ist.

(15) Vgl. Einzelproduktion: Gabler-Wirtschafts-Lexikon: Classic. - Taschenbuchkassette mit 8 Bänden, Band 2, 13. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 1993, S. 940.

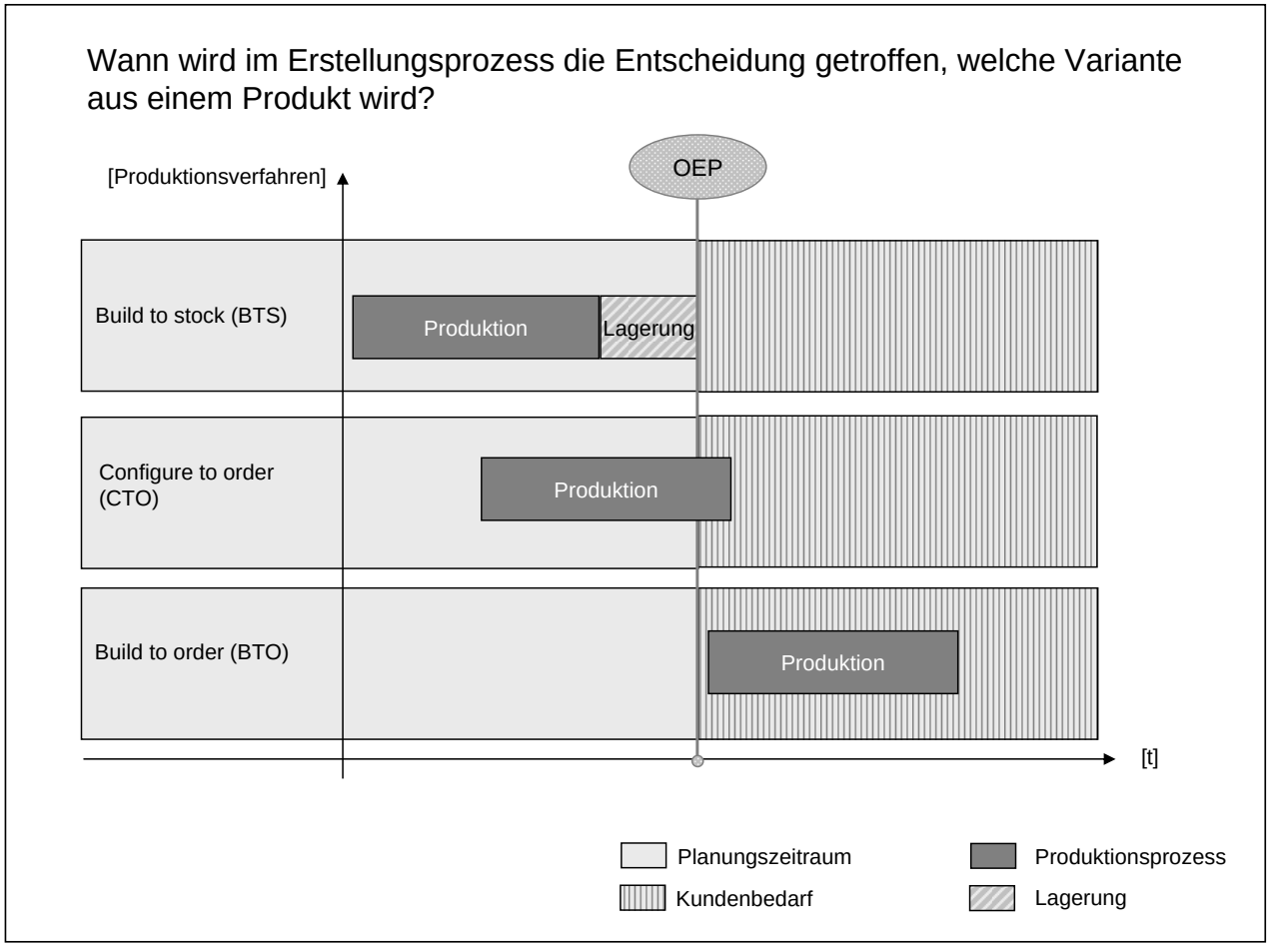


Abbildung 3: Alternative Massenproduktionsverfahren

2.1.6 Angewandte Produktionsmethoden bei Kärcher

Hinsichtlich der oben genannten Verfahren kann festgestellt werden, dass Kärcher die drei gängigen industriellen Produktionsmethoden (kundenanonyme und kundenorientierte Massenfertigung und die Auftragsbezogene Fertigung) anwendet. In Sonderbereichen (z.B. der Anlagentechnik) bedient sich Kärcher darüber hinaus der Einzelfertigungsmethode.

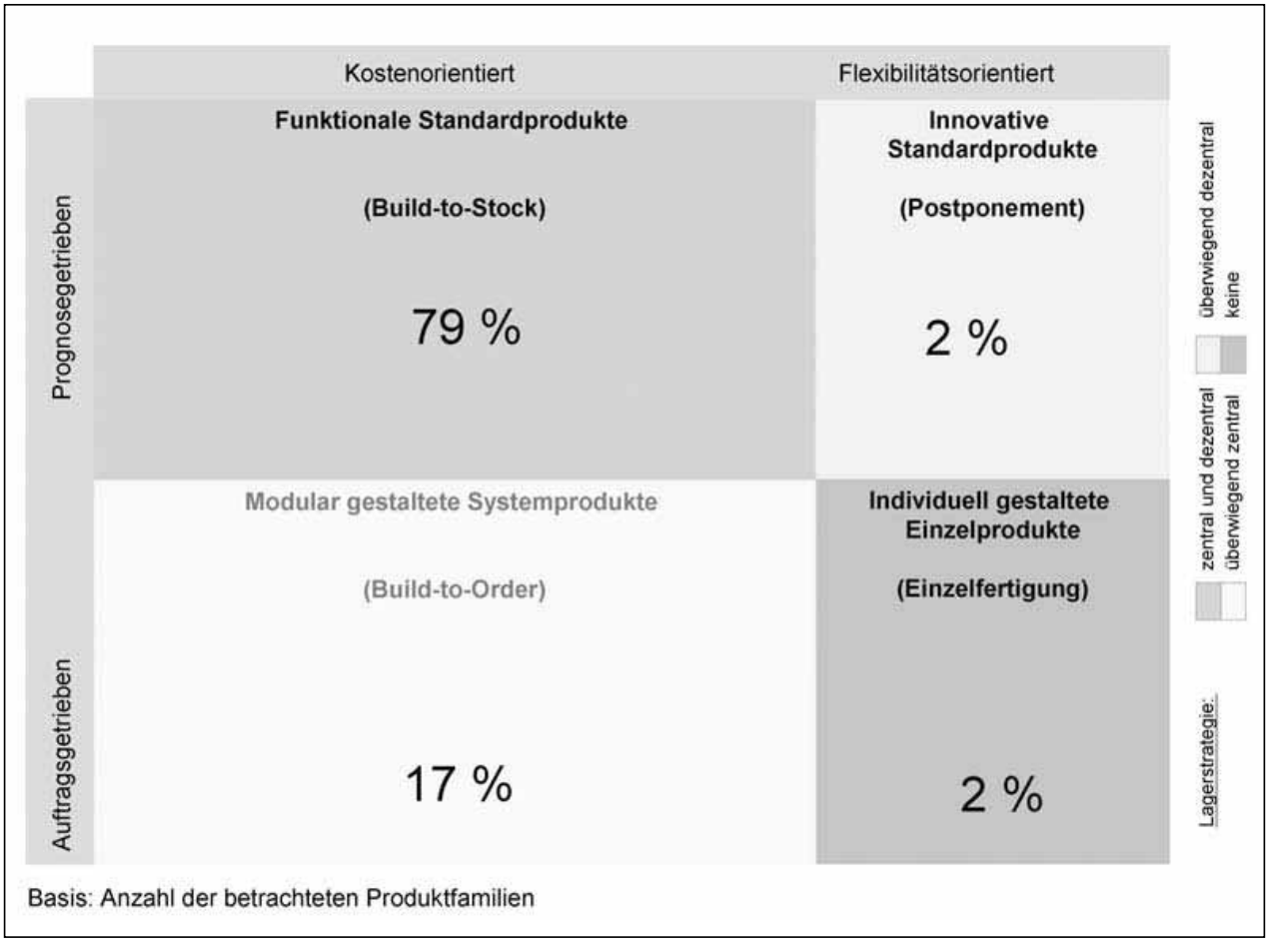


Abbildung 4: Produkterstellung nach Produktionsmethode

Im Rahmen des Projekts „Integrierte Produktions- und Logistikstrategie“ wurde durch den Verfasser eine Übersicht erstellt, wie die Disponenten ihre Produktion für die einzelnen Produktgruppen tatsächlich planen. Die oben dargestellte Produkt-Markt-Matrix, als Ergebnis dieser Untersuchung, zeigt schematisch, dass Kärcher alle vier Produktions- und Planungsmethoden zur Anwendung bringt.

2.2 Logistikseitige Optimierungsoptionen

2.2.1 Der Wandel in der Logistik: Von der Funktion zum Netzwerk

„Die Logistik übernimmt heute mehr Aufgaben denn je und bewegt stetig wachsende Güterströme. Sie ermöglicht die zielgerichtete Steuerung und Verwendung von Informationen auf ihrem Weg durch Unternehmen und Supply Chains. Durch die Gestal-

tung und Koordination aller unternehmensinternen und übergreifenden Güter- und Informationsflüsse verknüpft die Logistik Unternehmensteile, Lieferanten und Kunden in Netzwerken miteinander."(16) „Je nach Grad der Bearbeitung lassen sich Güter im Rahmen der Güterbeschaffung und Bereitstellung differenzieren nach Materialien, Rohstoffen, Teilen, Baugruppen, Handelswaren bzw. Verbrauchsfaktoren, die für die Produktion erforderlich sind. Die Ergebnisse dieser Verarbeitung stellen sich dann als Produkte / Erzeugnisse dar, die verteilt werden müssen. Die stattfindenden Transformationsprozesse innerhalb der Logistik verändern die Güter nicht qualitativ(17), sondern raumzeitlich. Im Wesentlichen geht es also darum, innerhalb der unternehmensübergreifenden und unternehmensinternen Materialversorgungskette die Materialien

- in der richtigen Menge
- am richtigen Ort
- zum richtigen Zeitpunkt
- in der richtigen Qualität
- zu den richtigen Kosten
- als richtige Objekte (Güter, Materialien, Produkte, Stoffe, Informationen, Ressourcen)
- über die richtigen Informationen

zur Verfügung zu stellen." (18) Binner formuliert die Notwendigkeit der Gestaltung von „unternehmensübergreifenden Logistikketten", die als herrschende aktuelle Auffassung gewertet werden kann, als die Synchronisation von Absatz und Beschaffung innerhalb einer durchgängigen Wertschöpfungskette, die beim Rohstoffzulieferer beginnt und beim Endkunden endet(19).

(16) Baumgarten, Helmut – Thoms, Jack: „Trends und Strategien in der Logistik – Supply Chains im Wandel", Bremen, 2002, Seite III.

(17) Anmerkung: I.d.R. findet durch den logistischen Prozess keine qualitative Veränderung des Gutes statt, in modernen Logistikprozessen kann der Transport aber sehr wohl zur Veränderung der qualitativen Eigenschaften beitragen. Beispiel hierfür ist der Reifeprozess von Südfrüchten, die erst auf dem Transportweg eine absatz- und vermarktungsfähige Qualität erreichen, bzw. das Finishing von Importautomobilen aus dem asiatischen Raum, die erst „on Bord" fertig gestellt werden.

(18) Binner, Hartmut F.: „Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement", München/Wien, 2002, S. 11.

(19) Binner, Hartmut F.: „Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement", München /Wien, 2002, S. 43.

Logistische Systeme sind wie alle Systeme durch und von den partizipierenden Akteuren geprägt, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

■ Herstellbetrieb / Original Equipment Manufacturer

Der Herstellbetrieb bzw. Original Equipment Manufacturer (OEM)(20) bildet in vielen Fällen den Mittelpunkt der logistischen Kette, der Fokus einer Supply-Chain-Optimierung wird in der Regel aus seiner Perspektive gestaltet. Ihm vorgeschaltet sind verschiedene Lieferanten, nachgeschaltet sind i.d.R. verschiedene Handelsstufen. Kärcher kann durch die Betriebsgröße, den starken Markennamen und dem damit verbundenen Grad der Marktdurchdringung als OEM gewertet werden.

■ Handelsunternehmen / Absatzmittler

Handelsunternehmen können nach vier grundlegenden Merkmalen definiert(21) werden: Sie führen Austauschprozesse herbei, sie übergeben Sachgüter (eventuell in Verbindung von Dienstleistungen), sie bieten ihre Leistungen privaten und / oder gewerblichen Nachfragern an und sie verändern Güter im physischen Sinne nur im beschränkten Maße. „Aktuell dehnt der Handel seinen Wertschöpfungsanteil in der logistischen Kette verstärkt aus. Im Zuge dieser Integrationsbewegung wird der Einfluss auf die Konsumgüterindustrie erhöht. Dies zeigt sich auch in der Übernahme der Logistik-Führerschaft“(22).

■ Konsument/Verwender

Der Kunde als Konsument (Verwender) als weiterer Partner in der Supply Chain gewinnt in Käufermärkten immer mehr an Bedeutung. Unter dem Stichwort „Demand Chain“ ist die Sichtweise auf die klassische Supply Chain faktisch umgekehrt. Produktion, Lieferung und Zustellung verlaufen gemäß den Vorstellungen des Kunden(23).

---

(20) OEM, Abkürzung für Original Equipment Manufacturer, Verarbeiter von Originalausrüstung. Hersteller, der Produkte mit Originalteilen verschiedener anderer Hersteller ausrüstet und unter seinem Namen verkauft. So gelangen viele Komponenten unter verschiedenen Markennamen auf den Markt, oft nicht oder kaum verändert. Der OEM ist meist nur Wiederverkäufer. (Quelle: „Brockhaus in Wort und Bild Edition 2002 (CD-Rom)“, Mannheim, 2002).

(21) Vgl. Meffert, Heribert: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 1178.

(22) Vgl. Baumgarten, Helmut – Thoms, Jack: „Trends und Strategien in der Logistik – Supply Chains im Wandel“, Bremen, 2002, S. 51.

(23) Vgl. Hompel, Michael: „Logistik ein weites Feld – Global Networking, Value Added Services, Supply Chain”, Laufenburg, 2002, S. 44 ff.

■ Logistikdienstleister

“Die Umsetzung von Logistik-Strategien stellt für Unternehmen aus Industrie und Handel eine zunehmende Herausforderung dar. Logistik-Dienstleister können hier einen entscheidenden Beitrag zur Unterstützung ihrer Kunden bei der Umsetzung von logistischen Konzepten leisten(24).“ Unter Logistikdienstleistern sind Unternehmen zu verstehen, die selbständige, marktfähige Leistungen erstellen, die mit der Bereitstellung von Ressourcen und dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (wie z. B. dem speziellen Logistik-Know-How) verbunden sind(25).

(24) Baumgarten, Helmut – Thoms, Jack: „Trends und Strategien in der Logistik – Supply Chains im Wandel“, Bremen, 2002, S. 73.

(25) In Anlehnung an die Definition eines klassischen Dienstleistungsunternehmens, vgl. Meffert, Heribert – Bruhn, Manfred: „Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden“, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 30.

3 Konzeption und Umsetzung des Pilotprojekts Auftragsbezogenen Fertigung bei der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

3.1 Analyse des Projektumfelds

3.1.1 Das Marktumfeld der Auftragsbezogenen Fertigung

Wirtschaftliche Transaktionen sind in der Marktwirtschaft stets das Resultat aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf den dafür existierenden Märkten(26). Als konzerninternes Projekt stellt das Prinzip der Auftragsbezogenen Fertigung, als ein spezielles Produktionsverfahren, ein Angebot zur Leistungserstellung (Produktherstellung) dar. Es konkurriert im Innenverhältnis somit mit anderen Produktionsverfahren, wie bspw. dem Prinzip der anonymen Massenfertigung (Build-to-Stock) oder dem Prinzip des Postponement (Built-to-Configure). Im Außenverhältnis muss sich die Auftragsbezogene Fertigung mit externen Leistungserstellern messen (Fremdbezug und Vergabe der Produktionsleistung an Dritte), dem sog. Make-or-Buy-Prozess.

Das Marktumfeld der Auftragsbezogenen Fertigung wird im Folgenden in Anlehnung an Kotlers Einflussfaktoren des Marketings beschrieben(27).

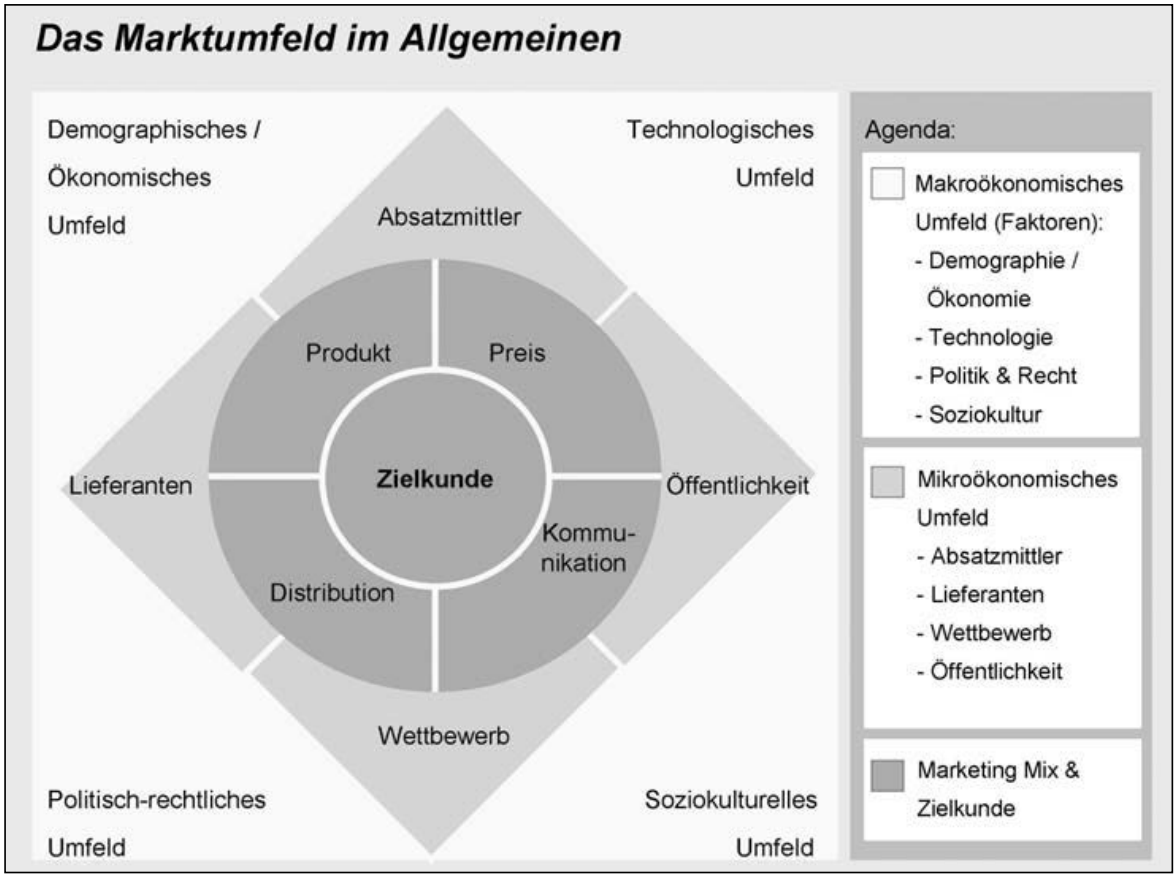


Abbildung 5: Das Marktumfeld im Allgemeinen(28)

3.1.2 Relevante makroökonomische Trends

„Die Makroumwelt der Unternehmung beinhaltet die nicht kontrollierten Variablen, die das Verhalten der Unternehmung und der Transaktionspartner der Aufgabenumwelt mittelbar beeinflussen können(29)." Die Makroumwelt kann in die demographisch-ökonomische, die politisch-rechtliche, die sozio-kulturelle und die technologische Unternehmensumwelt differenziert werden(30). Im Rahmen des Projekts „Auftragsbezogene Fertigung" wurden die nachfolgend genannten Trends erkannt und bewertet.

→ Ökonomisches Projektumfeld

- Globalisierung und fortschreitende Arbeitsteilung
- Zunehmende Variabilisierung und Vermeidung von fixen Kostenblöcken

→ Technologisches Projektumfeld

- Aufrechterhaltung von Skaleneffekten bei kleiner werdenden Losgrößen
- Steigende Produkt- und Technologiekomplexität

→ Politisch – rechtliches Umfeld

- Arbeitsmarktliberalisierungen auf niedrigem Niveau
- Nachhaltiger Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften

→ Soziokulturelles Umfeld

- Steigende Arbeitsplatzunsicherheit

(26) Vgl. Schierenbeck, Henner: „Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre", 14. unwesentlich veränderte Auflage, München/Wien, 1999, S. 18 ff.
(27) Vgl. Kotler, Philip: „Marketing Management – The Millenium Edition", 10th (International) Edition, Upper Saddle River (New Jersey), 2000, S. 87 f.
(28) Erweiterte Darstellung, in Anlehnung an Kotler Phillip, Upper Saddle River, 2000.
(29) Meffert, Heribert: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 29.
(30) Vgl. Kotler, Philip: „Marketing Management – The Millenium Edition", 10th (International) Edition, Upper Saddle River (New Jersey), 2000, S. 87 f.(31) Vgl. Kotler, Philip – Armstrong, Gary – Saunders, John – Wong, Veronica: „Grundlagen des Marketing", 3. überarbeitete Auflage, München, 2003, S. 168.

3.1.3 Relevante mikroökonomische Trends

Das mikroökonomische Umfeld widmet sich der engeren Unternehmensumwelt in allen Aspekten seiner Struktur. Es beschreibt die Wertschöpfungskette(31). Hierzu gehört die Betrachtung der Absatzmittler, der Lieferanten, der Wettbewerber und der interessierten Öffentlichkeit.

3.1.3.1 Absatzmittler

Kärcher verfügt über direkte und indirekte Vertriebskanäle, die in der folgenden Grafik dargestellt sind:

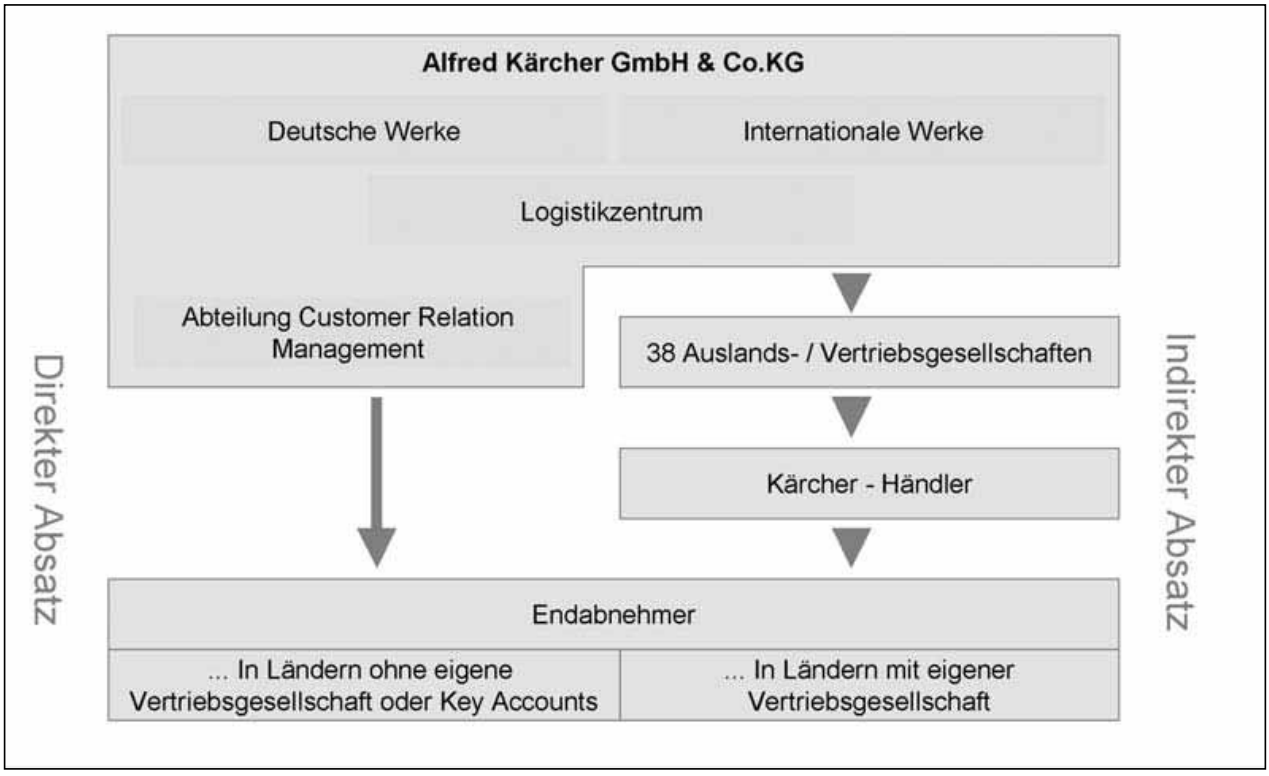


Abbildung 6: System der Kärcher-Absatzkanäle

(31) Vgl. Kotler, Philip – Armstrong, Gary – Saunders, John – Wong, Veronica: „Grundlagen des Marketing", 3. überarbeitete Auflage, München, 2003, S. 168.

■ **Indirekte Absatzmittler**

Der überwiegende Absatz erfolgt über sog. Auslandsgesellschaften, die als Tochtergesellschaften der Muttergesellschaften mit dem Vertrieb für eine bestimmte Region, i.d.R. für ein bestimmtes Land, beauftragt sind. Diese Gesellschaften vertreiben in den überwiegenden Fällen an Händler. Im kleineren Ausmaß findet ein Direktvertrieb an Schlüsselkunden statt. Die Auslandsgesellschaften vertreiben ausschließlich Kärcherprodukte, Zubehörteile und Reinigungsmittel. Die nachgeschalteten Händler vertreiben neben Kärcherprodukten i.d.R. auch weitere Produkte, die in keinem direkten Zusammenhang mit Kärcher stehen.

■ **Direkte Absatzmittler**

Direktvertrieb beschreibt die Handelsbeziehung zwischen Kärcher und einem Händler oder die Handelsbeziehung zwischen Kärcher und einem Schlüsselkunden. Händler werden nur dann direkt von Kärcher betreut, wenn in ihrem Heimatland keine eigenständige Vertriebsgesellschaft angesiedelt ist. Dies betrifft vor allem sich entwickelnde Märkte. Die Beziehung zu Schlüsselkunden (Key Accounts) ist historisch gewachsen. Große Handelsketten wie bspw. Metro oder Obi, die in mehreren Ländern im Markt aktiv sind, beschaffen Artikel einer bestimmten Klasse i.d.R. zentral. Um interne Preiskämpfe zu vermeiden, werden auch diese Kunden direkt von Kärcher betreut.

3.1.3.2 Lieferanten

Kärcher unterscheidet zwischen internen und externen Lieferanten. Als interne Lieferanten werden Werke bezeichnet, die für andere Werke Vorproduktionen von unfertigen Erzeugnissen (Teilen) übernehmen. Im Bereich der externen Lieferanten verfügt Kärcher weit über 2.000 Lieferbeziehungen. Für das Pilotprojekt Auftragsbezogene Fertigung gibt es rund 170 externe Lieferanten und einen internen Lieferanten, der vor allem Schweißteile liefert.

3.1.3.3 Wettbewerb

Kärcher ist einer der drei führenden Anbieter im Bereich von Reinigungslösungen im gewerblichen Bereich. Durch den jüngsten Zusammenschluss zwischen Nilfisk und Alto erwartet die interne Marktforschungsabteilung für das laufende Geschäftsjahr, den zweiten Platz zu erreichen. Im Wesentlichen gibt es fünf Wettbewerber, die inter-

national aufgestellt sind und im Markt der gewerblichen Reinigungsanwendungen mit einem vergleichbaren Angebot auftreten.

3.1.3.4 Projektöffentlichkeit

Die interessierte Projektöffentlichkeit besteht aus den sog. Stake-Holdern. Im Kontext des Projekts Auftragsbezogene Fertigung können die nachfolgenden Gruppen genannt werden:

- **Geschäftsleitung**

Die Geschäftsleitung ist Auftraggeber des Projekts Auftragsbezogene Fertigung.

- **Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat als Kontrollinstanz der Geschäftsleitung besteht unter anderem aus den Eigentümern des Kärcher-Konzerns. Durch die Einordnung als strategisches Projekt besteht hier ein Interesse, über den Fortgang des Projekts informiert zu werden.

- **Gesamtbetriebsrat**

Der Gesamtbetriebsrat als Arbeitnehmervertretung aller Kärchermitarbeiter ist ebenfalls am Fortgang der strategischen Projekte interessiert. Durch den massiven Eingriff in bestehende Arbeitszeitmodelle herrscht ein besonderes Interesse am Fortgang des Projekts. Ein Vertreter des Werksbetriebsrates ist als Vertreter im Projektteam bestellt.

- **Gesamtbelegschaft**

Teil der Öffentlichkeit sind auch die Mitarbeiter der gesamten Unternehmung, die ebenfalls am Fortgang von Projekten interessiert sind, die ihren persönlichen Arbeitsbereich in der Zukunft betreffen können.

- **Externe Multiplikatoren**

Bei Projekten, die Standortentscheidungen mit beeinflussen können, besteht ein künstlich erzeugter Informationsbedarf bei der erweiterten Öffentlichkeit. Hierzu

gehören z. B. Kommunalpolitiker, Familienangehörige, Freunde von Mitarbeitern und Anwohner. Diese Gruppe wird in dieser Projektstudienarbeit nicht berücksichtigt, da Informationen aus dem System Kärcher heraus in diesem Zusammenhang unerwünscht sind.

3.1.4 Zielkunden gewerblicher Reinigungslösungen

3.1.4.1 Die Vertriebsgesellschaft als Kunde

Aus Sicht des Kärcher-Konzerns sind die Hauptkunden des Projekts Auftragsbezogene Fertigung die Vertriebsgesellschaften. Durch die Verkürzung ihrer Wiederbeschaffungszeiten können sie Lagerbestände reduzieren und somit Kosten in erheblichem Ausmaß sparen. Zeitgleich können sie den Markt (ihre Händler) schnell und immer mit der aktuellsten Version einer Maschine beliefern. Die Vertriebsgesellschaft ist als Kunde definiert, weil beim Warenübergang zwischen Kärcher und der Vertriebstochter Eigentum und Risiko an der Sache auf die Vertriebstochter übergehen. Daraus resultiert das Eigeninteresse der Vertriebsgesellschaft, die eigenen Bestände an verkaufsfähigen Waren möglichst gering zu halten. Als Bestätigung kann der Trend zu immer kleineren Bestellgrößen mit immer kürzeren Lieferwunschterminen gesehen werden.

3.1.4.2 Der Händler als Kunde

Kunden der Vertriebsgesellschaft sind i.d.R. Handelsgesellschaften, die Kärchergeräte, Teile und Reinigungsmittel vertreiben. Auch bei den Kärcherhändlern können immer kürzere Bestellzeiten bei kleiner werdenden Bestellgrößen festgestellt werden. Dies gilt auch und insbesondere für den Bereich der gewerblichen Reinigungstechnik, der Gegenstand dieser Arbeit ist. Der Händler ist Partner des Endkunden, bzw. des tatsächlichen Verwenders der Ware.

3.1.4.3 Der Endkunde (Anwender)

Betrachtet man den Kärcher-Konzern als eine Einheit, so ist der Endkunde ein Betrieb oder eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, der in einer rechtlichen Verbindung zu einem Händler steht. Die Endkunden setzen sich wie in der folgenden Grafik, dargestellt aus Unternehmen der nachfolgenden Branchen, zusammen.

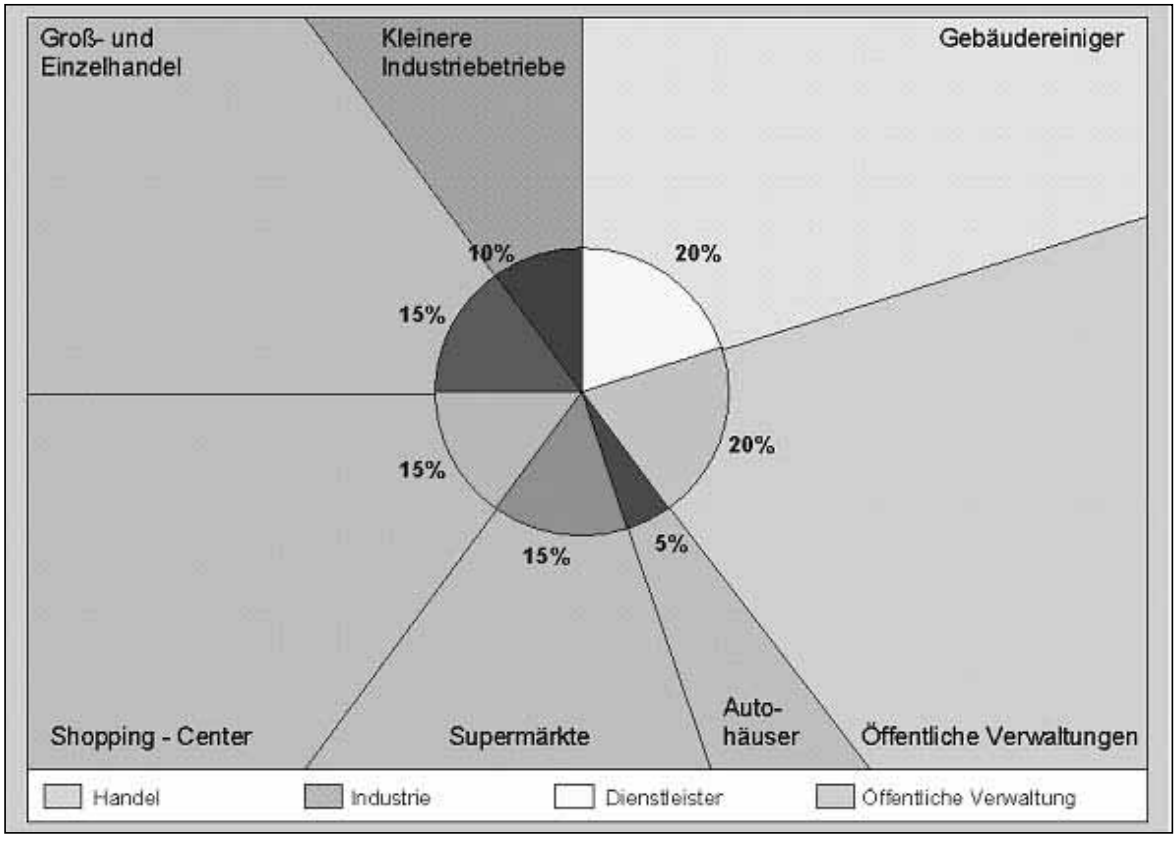


Abbildung 7: Endkundencluster des Bodenreinigers 55/60, Quelle: Eigene Darstellung, Kärcher, Stand 07/2004

Für die o.g. Kundengruppen stellt die Reinigungsmaschine i.d.R. ein Investitionsgut dar, das entweder zum Erzielen von Einnahmen verwendet wird (Gebäudereiniger) oder zum Unterhalt von industriellen oder sonstigen kommerziell genutzten Innenräumen von Gewerbeimmobilien. Durch das in Deutschland strikt geregelte Steuerrecht, in dem Abschreibungen eine besondere gewinnmindernde Bedeutung zukommt, kennt der Kunde den wahrscheinlichen Wiederanschaffungszeitpunkt (Ersatzinvestition) seines Reinigungsautomaten mit einem Vorlauf von mindestens einem Jahr. Ersatzinvestitionen sind das derzeit stärkste Motiv beim Kauf des hier behandelten Produktes. Bei einer erstmaligen Anschaffung eines Reinigungsautomaten plant der Kunde diese Anschaffung i.d.R ebenfalls über einen längeren Zeitraum. Der Trend des Marktes zeigt, dass der Endkunde bei Ersatz- und Neuinvestitionen trotz der Kenntnis über einen zukünftigen Bedarf immer kurzfristiger bestellt. Begleitet durch sinkende Markentreue und einem ausgeprägteren Leistungsvergleich des Gesamtmarktangebots, verspricht sich der Kunde durch dieses Kaufverhalten einen besseren Bezugspreis.

Eine besondere Position kommt beim Bestellverhalten den gewerblichen Gebäudereinigern zu. In diesem Markt werden Ausschreibungen zur Vergabe von Reinigungsaufträgen mit sehr kurzen Vorlaufzeiten vergeben. Gebäudereiniger verfügen i.d.R. über keine Überkapazitäten bei ihrem Maschinenpark. Durch diese Vergabepolitik der Industrie entstehen plötzliche Bedarfe, die vom Hersteller des Reinigungsgeräts schnellstens befriedigt werden müssen, damit der Gebäudereiniger das hinzugewonnene Reinigungsgeschäft bei seinem Kunden erfüllen kann.

3.2 Aufbau und Zusammensetzung des Projektteams

Das Projektteam Auftragsbezogene Fertigung sollte Betroffene zu Beteiligten machen. Mit Hilfe der Stützfrage „Warum sind die Wiederbeschaffungszeiten- und Durchlaufzeiten zu hoch" wurde untersucht, welche Abteilungen in das Projekt einzubinden sind. Das Ergebnis der Kartenabfrage ist, dass nahezu alle Originärfunktionen wie z. B. Einkauf, Produktion und Vertrieb des Unternehmens Gründe für die langen Wiederbeschaffungs- und Durchlaufzeiten liefern.

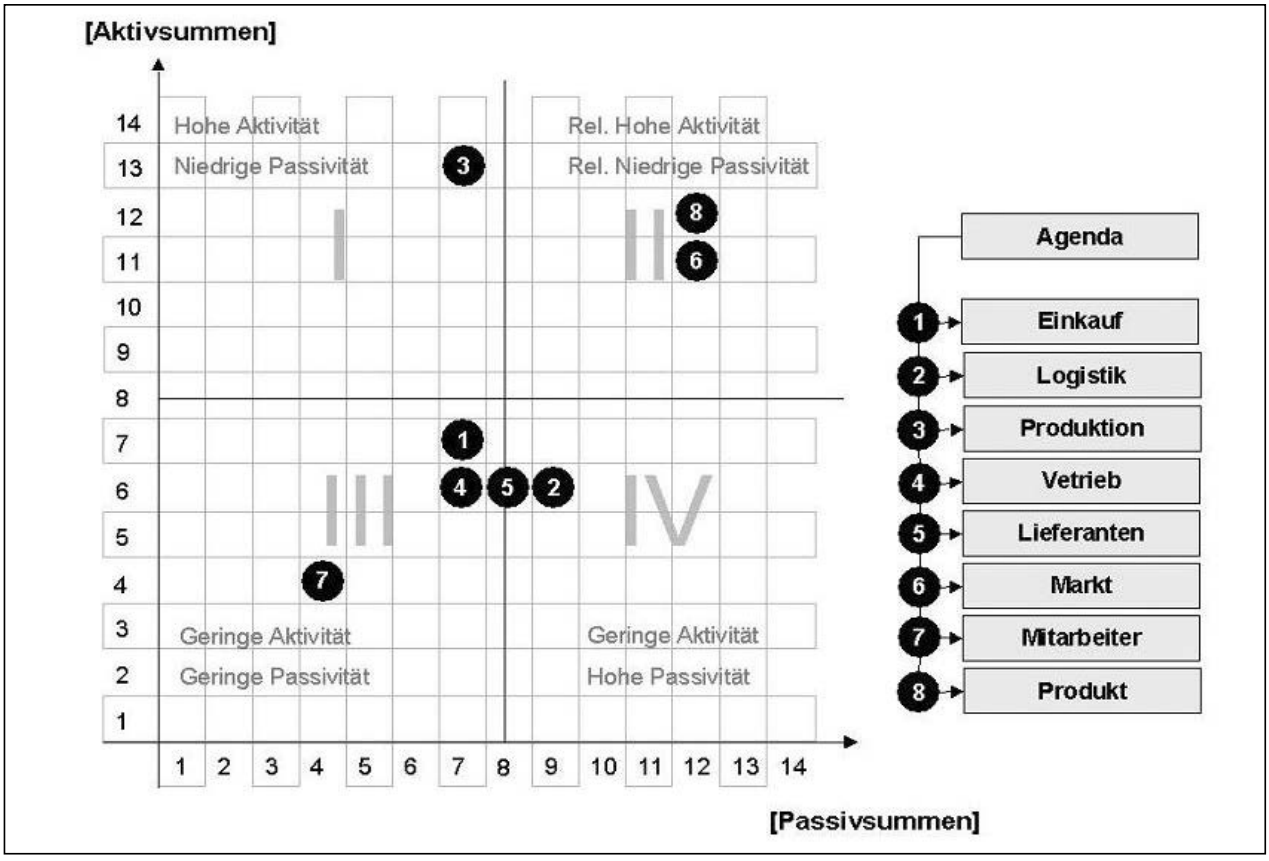


Abbildung 8: Vernetzungsmatrix der Einflussfaktoren auf die WBZ

Deutliches Ergebnis der grafischen Auswertung ist, dass der Erfolgsfaktor „Produktion“ als Erfolgshebel zur Problemlösung der als zu lang bewerteten Wiederbeschaffungs- und Durchlaufzeiten angesehen werden kann.

Nicht verwunderlich ist, dass die Faktoren „Markt“ und „Produkt“ einen ebenfalls hohen Aktivwert aufweisen. Die Komplexität und die Variantenvielfalt eines Produkts bedingen die angewendeten Produktionsverfahren und -prozesse.

Das Erfolgskriterium „Markt“ kann als unechter Faktor bezeichnet werden. Bei Käufermärkten repräsentiert der Markt die Bündelung der Nachfrage. Über regelmäßige Marktanalysen und Marktforschungsprojekte finden die Konsumentenwünsche bei Kärcher direkten Einfluss auf die Produkte.

Weiteres Ergebnis der Auswertung ist die hohe Passivität der „Logistik“. D. h. die Logistik wird im starken Maß durch die Faktoren „Markt“, „Produkt“ und „Produktion“ beeinflusst.

3.3 Aufbau des Projektteams

Durch die Struktur des Projekts, das sich aus funktioneller Sicht über nahezu alle Teile des Unternehmens erstreckt, ist es notwendig, Vertreter aus allen betroffenen Teilbereichen in das Projekt zu integrieren. In der durchgeführten Analyse der Einflussfaktoren auf die Wiederbeschaffungs- und Durchlaufzeit wurde untersucht, welche Abteilungen einen besonderen Einfluss auf den Prozess der Fertigung haben. Um möglichst frühzeitig die am Produktionsprozess beteiligten Parteien mit einbinden zu können, wurde die vorangestellte Matrix als Grundlage für die Zusammensetzung des Projektteams herangezogen Die Mitglieder des Pilotprojekts wurden aus den folgenden Bereichen ausgewählt:

- Materialwirtschaft,
- Produktion,
- Logistik / Disposition,
- Controlling und
- Einkauf.

Zudem wurden zwei weitere Mitarbeiter in das Projektteam mit aufgenommen. Das erste zusätzliche Projektmitglied verfügt über eine Schnittstellen- und Schlüsselposition zwischen Absatz- und Produktionsplanung. Das zweite zusätzliche Projektmitglied ist der verantwortliche Produktionsplaner der betroffenen Pilotlinie und zugleich offiziell entsandtes Betriebsratsmitglied. Das Projektteam umfasst zwölf Mitglieder.

Weitere Mitglieder des Projektteams sind die Materialwirtschaftsleiter der anderen deutschen Werke sowie zwei Unternehmensberater.

Im Fortgang des Projekts hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, den Leiter der Winnender Produktion mit einzubeziehen. Hauptgrund hierfür ist die Notwendigkeit einer direkten Kommunikation mit den Werkern in der Pilotlinie.

3.4 Auswahl des Pilotproduktes

Nach ersten Beratungen zwischen der Projektleitung und den hinzugezogenen Unternehmensberatern wurden folgende Auswahlkriterien festgelegt:

A. Wechselnde Varianten und Produkte

   Die Pilotlinie sollte über ein Produktionsspektrum von mindestens zwei Grundprodukten verfügen, die in verschiedenen Varianten produziert werden.

B. Kapitalbindungseffekt

   Die Produkte auf der Produktionslinie sollten einem Kapitalwert entsprechen, bei dem Zins- und Lagerbestandssenkungseffekte tatsächlich messbar sein sollen.

C. Risikominimierung

   Die Pilotlinie sollte über ein annehmbares Komplexitätsniveau, d. h. überschaubare Prozesse, Arbeitsinhalte und Stückzahlen verfügen.

Nach Sichtung der verschiedenen Kärcher-Produktionslinien wurde die Entscheidung durch das dem Projekt übergeordnete INPULS-Projektteam getroffen, die Linie 406 als Grundlage des Pilotprojekts heranzuziehen.

Auf der Kärcher-Produktionslinie 406 werden zwei Produkte in verschiedenen Varianten gefertigt. Zum Zeitpunkt der Entscheidung wurde zudem diskutiert, ein drittes Produkt auf der Linie fertigen zu lassen. Die beiden Produkte sind:

A. BR/BD 55/60

B. BR/BD Trike

Diskutiert wurde, ob die "Big Trike" vom Produktionsstandort Illingen ebenfalls auf dieser Linie produziert werden soll. Wegen einer Standortverlagerung der Linie wurde von diesen Überlegungen Abstand genommen.

Ein für den Verlauf des Projekts positiver Nebeneffekt ist, dass die gewählte Pilotlinie von den baulichen Grundvoraussetzungen her keine Umbaumaßnahmen (Investitionen) erfordert.

3.5 Kurzdarstellung der Pilotprodukte

Auf der Pilotlinie 406 werden zwei Produkte gefertigt: Der Bodenreiniger 55/60 und das so genannte Trike. Beide Produkte gehören zur Produktpalette der gewerblichen Reinigungsanwendungen (Commercial Cleaning Equipment [CCE]). Anwendungsgebiete sind Hartflächenböden, wie sie beispielsweise in Produktionsbetrieben, Autohäusern oder Großmärkten vorkommen. Die ausgewählten Scheuersaugmaschinen können bei Grundreinigungen, der Unterhaltspflege und bei Politur von solchen Bodenflächen angewendet werden(32).

3.5.1 Kurzdarstellung des Produktes BR/BD 55/60

Die BR/BD 55/60 ist eine Walk-behind-Scheuersaugmaschine mit 55 cm Arbeitsbreite und vielseitigen Einsatzmöglichkeiten, die zwischen der BR 530 XL und der BR 750 positioniert ist. BR steht für Bodenreiniger (mit) Rollerbrush, BD für Bodenreiniger (mit) Diskbrush. Das W symbolisiert, dass es sich um einen Walk-behind-Reiniger, also ein Reinigungsgerät, das mit Motorunterstützung geschoben oder gezogen wird, handelt.

3.5.2 Kurzdarstellung des Produktes BR/BD Trike

Kärcher hat 1998 als erster Anbieter eine Aufsitz-Scheuermaschine im Design eines Motorrollers entwickelt. Die BR/BD Trike ist die kleinste Aufsitz-Scheuermaschine im Kärcher-Portfolio.

(32) Vgl. Kärcher Programm 2004, S. 164 ff. und Kärcher Programm 2005, S. 154 ff.

3.6 Bildung von Arbeitspaketen

Im Rahmen des ersten Treffens des Projektteams wurde beschlossen, das Gesamtprojekt in sieben Arbeitspakete einzuteilen.

- Kunden und Märkte
- Auftragsabwicklung
- Materialversorgung
- Fertigungssteuerung
- Versand & Distribution
- Prozesskostenrechnung
- Arbeitszeitmodelle

Ziel dieser Einteilung des Projekts war es, aus einem komplexen Gebilde mehrere überschaubare Aufgaben zu formulieren. Zu jedem Arbeitspaket wurde jeweils ein Verantwortlicher benannt. Das Kernprojektteam Auftragsbezogene Fertigung sollte eine Steuerungsfunktion der Einzelaktivitäten in den Arbeitspaketen übernehmen, Detailergebnisse zusammentragen und das übergeordnete Ziel "Umsetzung an der Pilotlinie" forcieren.

4 Projektergebnisse

Mit der Aufnahme des Projekts Auftragsbezogene Fertigung wurde bei Kärcher das bisherige Produktions- und Logistiksystem in Frage gestellt. Ausgehend von dem Gedanken der Marktversorgung wurde und wird bei Kärcher in weiten Teilen ein von Plänen und Prognosen getriebenes Produktionsmodell mit hohen Lagerbeständen betrieben. Mit Hilfe dieser hohen Lagerbestände auf mehreren Stufen (im Zentrallager der Zentralgesellschaft und in den Lagern der Auslandsgesellschaften) realisiert Kärcher eine Lieferzeit von 24 bis 48 Stunden gegenüber dem Endkunden. Durch die Einbindung der Kunden und des Vertriebs zeigte sich, dass der Kunde in der Mehrheit der Fälle eine längere Lieferzeit akzeptiert, da es sich i.d.R. um Re- / Investitionsgüter handelt. Wichtiger, so das Ergebnis der Kundenbefragung, ist die Benennung eines zuverlässigen Termins. Auch auf Basis dieser Erkenntnis wurde ein neuer Demand-Chain-Prozess entwickelt, der es dem Kunden garantiert, nach zehn Arbeitstagen beliefert zu werden. Eine By-Pass-Lösung für Eilaufträge sichert die Kundenzufriedenheit.

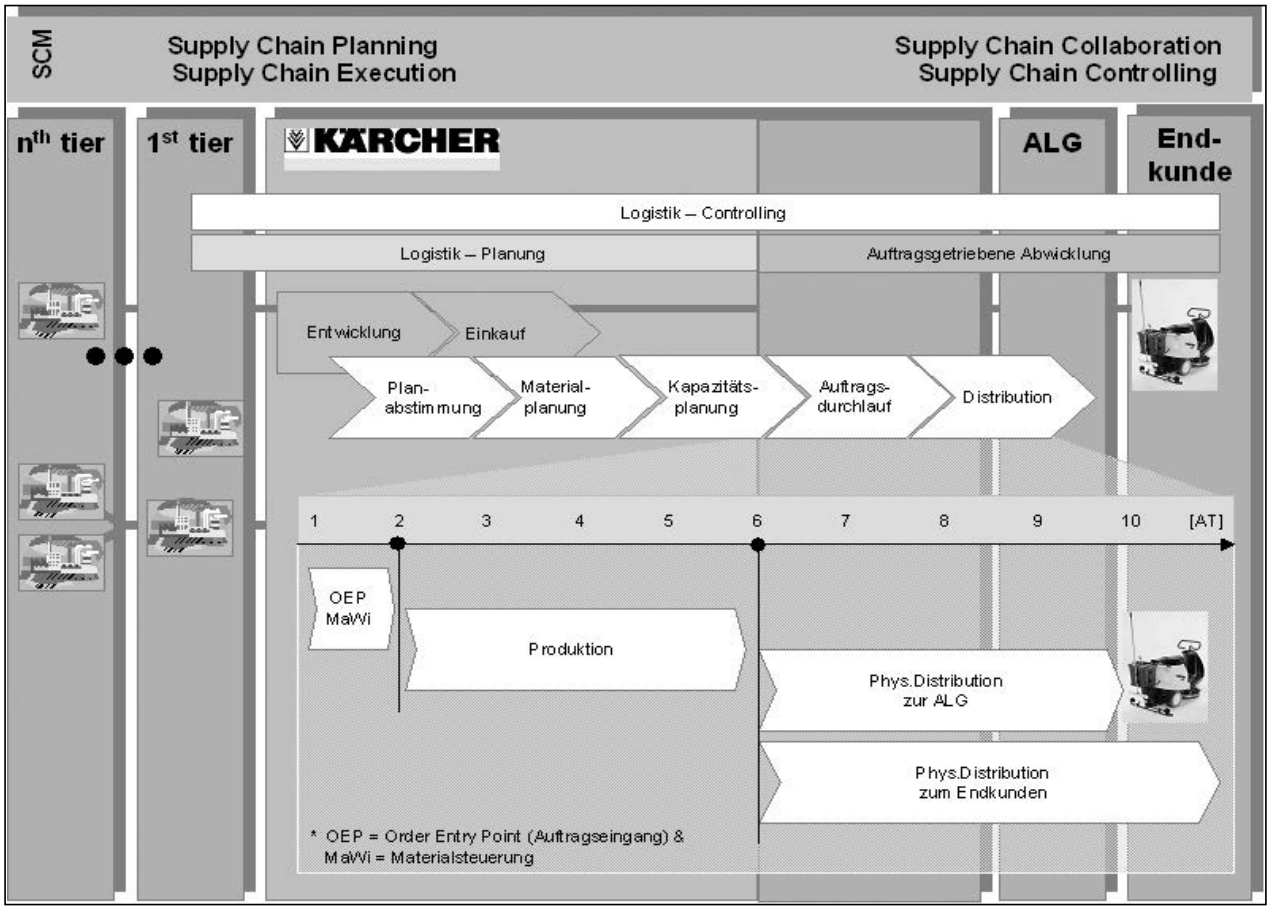


Abbildung 9: Prozess Auftragsbezogene Fertigung

Zu Beginn des Projekts wurde im Unternehmen ein hoher Lagerbestand festgestellt. Durch diese Kapitalbindung wurden die Ertragssituation und die Flexibilität des Konzerns negativ beeinflusst. Ziel des Projektes war und ist es, die Verfügbarkeit zu erhöhen, bei gleichzeitiger Reduktion der Lagerbestände und Kosten. Das Prinzip der Auftragsbezogenen Fertigung wird in diesem Zusammenhang als Stellhebel angesehen. Im Rahmen des Pilotprojektes wurden die avisierten Ziele erreicht. Beispielhaft kann die Lagebestandsentwicklung eines der Pilotprodukte angeführt werden, die in der folgenden Grafik dargestellt ist.

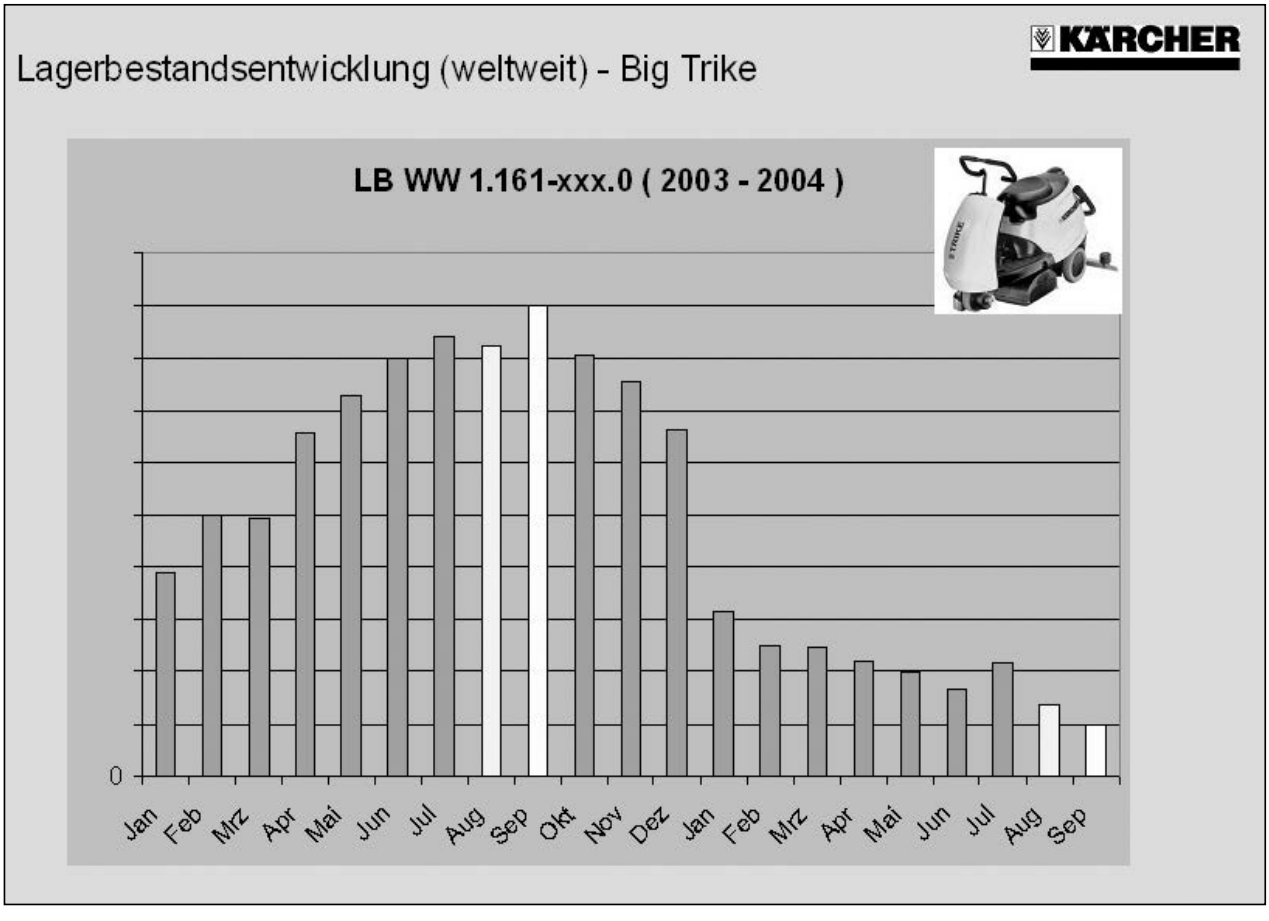


Abbildung 10: Lagerbestandsentwicklung Big Trike - weltweit

Auch unter Berücksichtigung der weichen Faktoren kann das Projekt als positiv eingeordnet werden. Sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter und Projektbeteiligten schätzen das Projekt als erfolgreich ein.

Das Projekt wird im aktuellen Geschäftsjahr auf weitere Produktionseinheiten ausgerollt.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Komplexitätsfalle 402
Abb. 2: Die bisherige Supply Chain Management - Organisation bei Kärcher 403
Abb. 3: Alternative Massenproduktionsverfahren 409
Abb. 4: Produkterstellung nach Produktionsmethode 410
Abb. 5: Das Marktumfeld im Allgemeinen 414
Abb. 6: System der Kärcher-Absatzkanäle 416
Abb. 7: Endkundencluster des Bodenreinigers 55/60 420
Abb. 8: Vernetzungsmatrix der Einflussfaktoren auf die WBZ 421
Abb. 9: Prozess Auftragsbezogene Fertigung 426
Abb. 10: Lagerbestandsentwicklung Big Trike - weltweit 427

Literaturverzeichnis

Selbständig erschienene Veröffentlichungen

Bauer, Andreas – Geyer, Dietmar: Lean Marketing, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1993

Baumgarten, Helmut - Thoms, Jack: Trends und Strategien in der Logistik - Supply Chains im Wandel, Technische Universität Berlin (Bereich Logistik), Berlin/Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., Bremen, 2002

Binner, Hartmut F.: Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2002

Koether, Reinhard (Hrsg.): Taschenbuch der Logistik, Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2004

Kotler, Philip: Marketing Management - The Millenium Edition, 10th (International) Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey), 2000

Kotler, Philip - Armstrong, Gary - Saunders, John - Wong, Veronica: Grundlagen des Marketing, 3., überarbeitete Auflage, Pearson Studium, München, 2003

Litke, Hans – Dieter: Projektmanagement, 3. Auflage, Graefe und Unzer Verlag GmbH, München, 2004

Meffert, Herribert: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung" 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2000

Meffert, Heribert - Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung: Analyse, Instrumente, Methoden, Grundwerk inkl. 45. Nachlieferung 5/2003, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2003

o.V. (Fraunhofer Institut Produktionstechnologie/Doege & Comp. GmbH [Hrsg.]): Produktionsstudie 2004, Ist der Produktionsstandort noch zu retten - Produktionsverlagerungen: Erfolgsfaktoren, Trends, Auswirkungen, Fraunhofer Institut Produktionstechnologie/Droege & Comp GmbH (Hrsg.), Düsseldorf, 2004

Piller, Frank Thomas: Mass Customization - Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, (zugl. Diss. Univ. Würzburg 1999) Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts - Verlag, Wiesbaden, 2000

Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategien - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurenten, 10. durchgesehene und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York 1999

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 14. unwesentlich veränderte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 1999

Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen - eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, vollständige Ausgabe nach der 5. Auflage (letzte Hand), London 1789, für die Taschenbuchausgabe revidierte Fassung Mai 1978, 10. Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co.KG, München, 2003

Weber, Jürgen: Logistik- und Supply Chain Controlling, 5., aktualisierte und völlig neu bearbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2002

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19., neu bearbeitete Auflage, Verlag Vahlen, München, 1996

Sammelwerke

Baumgarten, Helmut: Terminologie der Logistik und die hierarchische Einordnung in das Unternehmen in Logistik Management: Strategien-Konzepte-Praxisbeispiele, Springer Verlag, Band 1, Kapitel 2.01.01, S. 9 ff., Berlin/Heidelberg/New York, 2004

o.V. (Brockhaus): OEM, Abkürzung für Original Equipment Manufacturer, Brockhaus in Wort und Bild Edition 2002 (CD-Rom)“, Bibliographisches Institut F.A. Brockhaus AG, Mannheim, 2002

o.V. (Gabler-Wirtschafts-Lexikon): Einzelproduktion: Gabler-Wirtschafts-Lexikon: Classic - Taschenbuchkassette mit 8 Bänden, Band 2, 13. vollständig überarb.Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993, S.940

o.V. (Gabler-Wirtschafts-Lexikon): Produktionstypen: Gabler-Wirtschafts-Lexikon: Classic. - Taschenbuchkassette mit 8 Bänden, Band 6, 13. vollständig überarbeitete Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993, S. 2665 ff

o.V. (Gabler-Wirtschafts-Lexikon): Refa - Verband der Arbeitsstudien und Betriebsorganisation: Gabler-Wirtschafts-Lexikon: Classic. - Taschenbuchkassette mit 8 Bänden, Band 6, 13. vollständig überarbeitete Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993, S. 2785

o.V. (Le Monde Diplomatique): Globaler Markt - Weltumspannende Handelsströme: Le Monde Diplomatique (Hrsg.): Atlas der Globalisierung, 2. Auflage, taz Verlags- und Vertriebs GmbH, Berlin, 05/2003, S. 23-24

Zeitschriften- und Fachartikel

Afhüppe, Sven - Gräf, Peter Leo: Arbeit muss sich lohnen, in Wirtschaftswoche, Ausgabe Nr. 37, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, 2004

Doz, Yves – Hamel, Gary: Alliance Advantage: The Art of Creating Value Trough Partnering in Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, 1998

Fink, Dietmar – Köhler, Thomas – Scholtissek, Stephan: Geteilt zu neuer Größe in Harvard Business Manager, Ausgabe 02, manager Magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg, 2004

Hompel, Michael: Logistik ein weites Feld – Global Networking, Value Added Services, Supply Chain in Schweizer Logistik Katalog 2002, Binkert Medien AG, Laufenburg, 2002

Klaus, Peter: Megatrends in der Logistik, Ausgabe Nr. 98, Deutsche Verkehrszeitung/Deutsche Logistikzeitung, Hamburg, 16.08.2003

o.V. (Personalwirtschaft): Akademikermangel in Deutschland - Ohne Maßnahmen ist keine Besserung in Sicht, in Personalwirtschaft – Magazin für Human Ressources, Ausgabe 08, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Mannheim/ München, 2004

o.V. (Personalwirtschaft): Zahl der Kurzerkrankung rückläufig, in Personalwirtschaft – Magazin für Human Ressources, Ausgabe 08, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Mannheim/München, 2004

Gesetzestexte/Amtsblätter

Amtsblatt der EU 3.4.1996 96/280/EG, Europäische Union, Brüssel, 1996 „Deutsche Gesetzte: Sammlung des Zivil-, Straf-, und Verfahrensrechts, begründet von Heinrich Schönfelder“ C.H. Beck, 98. Auflage, Grundwerk Stand 14. Juni 1999, mit Erweiterung bis 02/2004, München, 1999-2004

50. Sozialgesetzbuch (SGB) in Arbeitsgesetze, Sonderausgabe des Deutschen Taschenbuchverlages GmbH & Co.KG, 64. Auflage, München, 2004

81. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in Arbeitsgesetze, Sonderausgabe des Deutschen Taschenbuchverlages GmbH & Co.KG, 64. Auflage, München, 2004

Internetquellen

Astall, Chris: Demand-Driven Strategies for Complex Manufacturing, http://www.watterson. com.au/Releases/Demand_Mgmt_WhitePaper.pdf, Recherchedatum: 29.01.2004

Bourke, Richard: Product Configurators: Key Enabler for Mass Customization - An Overview, http://www.pdmic.com/articles/midrange/Aug2000.html, Recherchedatum: 29.01.2004

Carbone, Jim: Build to Order - Who holds the inventory?, http://www.manufacturing.net/pur/article/CA71865?stt=001&pubdate=04%2F19%2F01, Recherchedatum: 29.01.2004

Ford, Henry - About Media Inc. (Hrsg.): Henry Ford Sayings, http://quotations.about.com/od/stillmorefamouspeople/a/HenryFord4.htm, Recherchedaum: 24.01.2005

o.V. (Bayrische Ingenieurskammer Bau): Definition Mittelstand, Bayrische Ingenieurskammer Bau, München:http://www.bayika.de/news/a-z/06032003_definition.asp, Recherchedatum: 01.10.2004

o.V. (Bundeskartellamt): Merkblatt des Bundeskartellamtes über die Kooperationsmöglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen nach dem Kartellgesetz, Bundeskartellamt, Bonn, http://www.bundeskartellamt.de/serviceseiten__mittelstand_.html, Recherchedatum: 01.10.2004

o.V. (DIHK): Schwellenwerte für europäische KMU neu definiert - Änderungen gelten ab 2005, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung 003190.html, Recherchedatum: 01.10.2004

o.V. (Focus): Definition "Demand Chain", http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBK/PM1DBKB/pm1dbkb.htm?snr=2863&u_snr=2965, Recherchedatum: 20.11.2004

o.V. (Institut für Mittelstandsforschung Bonn): Definition „kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)“ in Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn: http://www.ifm-bonn.org/, Recherchedatum: 01.10.2004

Christoph Weigand, BBA, MBA

Die strategische Bedeutung von Wissen –

Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Einführung von Wissensmanagement bei der BASF AG

Inhalt

Summary 437

1 Einführung in die Thematik 439

2. Verankerung des Wissensmanagements 441

3 Analyse 442
3.1 Aufgabenstellung 443
3.2 Bestandsaufnahme 444
3.3 Zielsetzung 446

4 Ausgangssituation 447

5 Projektverlauf 449
5.1 Systembestandteile 450
5.2 Zielgruppe 452
5.3 Problemfelder 454

6. Wertschöpfung 456
6.1 Kennzahlen 457
6.2 ROK 458
6.3 Hebelmechanismen 459
6.4 Einsparpotenziale 459

7 Strategische Wettbewerbsvorteile 461

8 Zusammenfassung 464

9 Empfehlung 466

10 Ausblick 468

Anhang 470
Abbildungsverzeichnis 470
Tabellenverzeichnis 470
Literaturverzeichnis 471

Summary

Wie erkennt man, ob Wissen umgesetzt wird und ob die betriebliche Leistung verbessert wird? Und, vielleicht noch wichtiger, wie kann ein Unternehmen erkennen, welches Ausmaß ein bestehendes Informationsproblem bereits angenommen hat?

Dies sind wichtige Fragestellungen für ein Unternehmen in einer Zeit, in der die Ressource Wissen zu einer fundamentalen Einflussgröße für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens avanciert ist. Dies hat seine Ursache auch unter anderem in der makroökonomischen Dynamik, die besonders durch die Umwälzungen in der Kommunikationstechnologie gefördert wird. Ferner hat sich der Stellenwert des Wissens in der Gesellschaft gewandelt. Der Produktionsfaktor Wissen verdrängte die alteingestammten Werte der Industriegesellschaft wie Arbeitskraft und Kapital. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen weder arbeitsintensiver noch materialintensiver, sondern wissensintensiver werden.

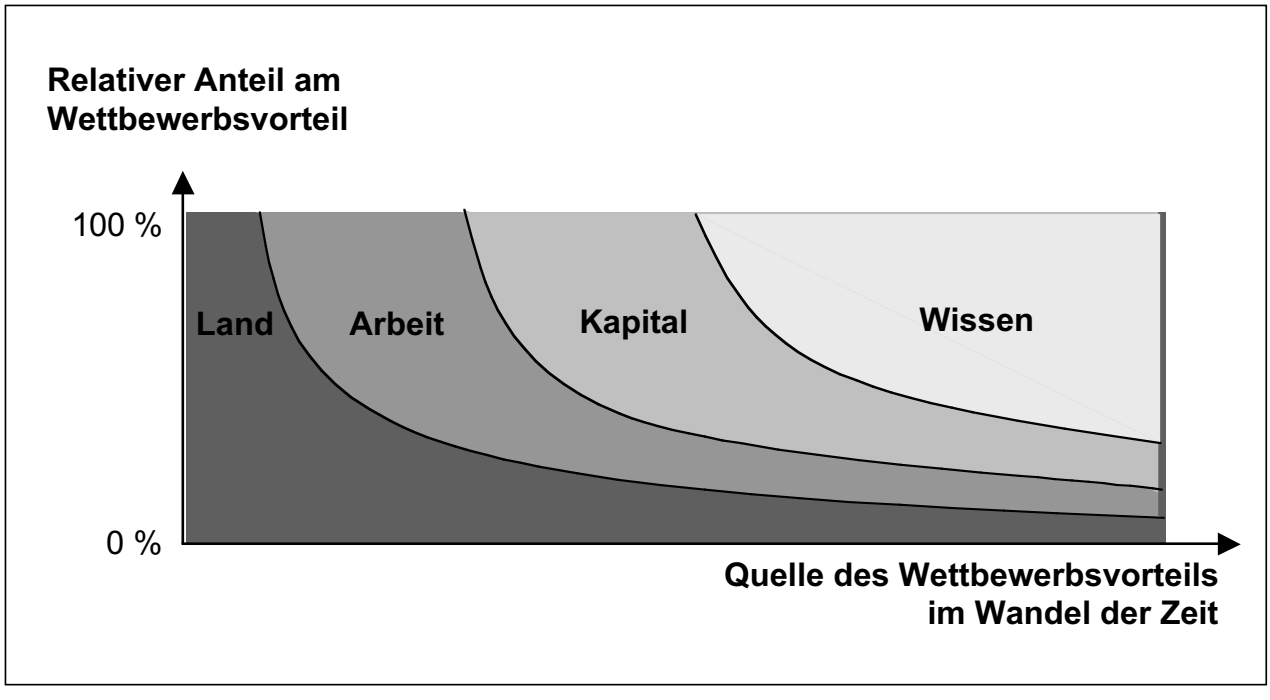


Abbildung 1: Wissen als Wettbewerbsvorteil(1)

„Wissensmanagement“ ist heute in all seinen Ausprägungen ein zentraler Aspekt für erfolgreiche Unternehmen geworden. Unternehmen müssen, um sich von Mitwettbewerbern abgrenzen zu können, immer mehr auf ihr eigenes Wissen zurückgreifen.

(1) Schütt, (2000), „Wissensmanagement“, Falken-Verlag, S. 20.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt demzufolge heutzutage hauptsächlich von der Fertigkeit ab, das Wissen, das durch die Mitarbeiter und die gewachsenen Strukturen im Unternehmen vorhanden ist, ständig erzeugt wird, auch bestmöglich im Sinne einer optimalen Wertschöpfung zu nutzen.

Mit dem Projekt Wissensmanagement hat der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten (EVP) der BASF AG in Ludwigshafen einen Weg eingeschlagen, um nicht nur Informationen, sondern explizit das zur Verfügung stehende Wissen zunächst zu sammeln und transparent darzustellen, um es dann international auszutauschen. Diesen strategischen Vorteil zu erkennen und zu nutzen wird heutzutage immer wichtiger, da der Konkurrenzdruck in unserer schnelllebigen Zeit immer weiter steigt, vor allem unter Berücksichtigung der Entwicklungen in Asien.

Ziel muss es daher sein, das Wissen mit Hilfe eines Tools für alle Zielgruppen in gleich guter Qualität zur Verfügung zu stellen, um diesen damit eine Zeitersparnis sowie eine Kostenminimierung zu ermöglichen.

1 Einführung in die Thematik

„Ehe ich anderen mein Buch erkläre, erwarte ich, dass andere es mir erklären.
Es zuerst erklären zu wollen, hieße gleichzeitig seinen Sinn beschränken;
denn wenn wir auch wissen, was wir sagen wollten, so wissen wir nicht, ob wir nur das gesagt haben.
Man sagt immer mehr als das.“

André Gilde

Im Mittelpunkt des Wissensmanagements stehen Vernetzung von vorhandenem Wissen, Generierung von neuem Wissen sowie der Transfer von Wissen aus der Umwelt in das Unternehmen.

Die Aufteilung des gesamtheitlichen Prozesses in einzelne Schritte, gliedert das Wissensmanagement in logische Phasen. Es bietet somit ein erprobtes Schema für die Suche nach den Ursachen von Wissensproblemen sowie Ansätze für Interventionen. Probst, Raub und Romhardt verknüpfen mit ihrem aus praktischen Fällen abgeleiteten, ganzheitlichen Ansatz die Human- und Technikorientierung miteinander. Demnach bilden die Kernprozesse des Wissensmanagements die Schritte „Identifikation“ bis „Bewahrung“. Mit den Schritten „Wissensziele definieren“ und „Wissensbewertung“ verankern die Autoren das Wissensmanagement in der Unternehmensstrategie, da sie sich an den traditionellen Elementen des Managementprozesses – Zielsetzung, Umsetzung und Bewertung – orientieren.

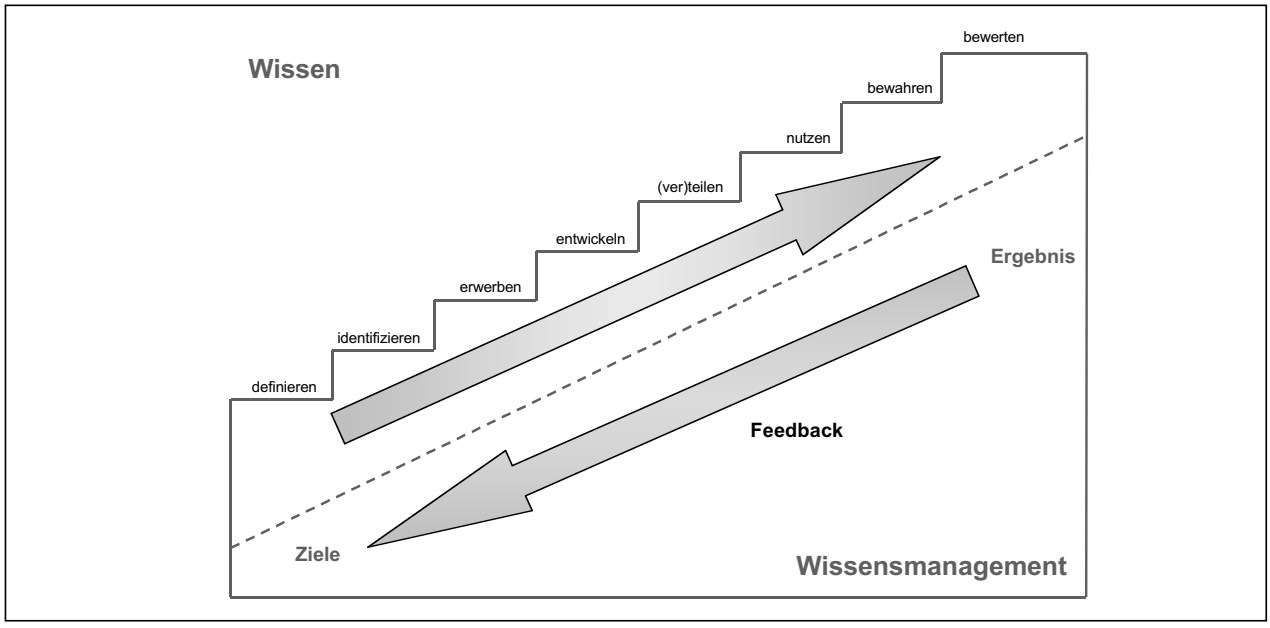


Abbildung 2: Die einzelnen Schritte des Wissens hin zum Wissensmanagement (2)

(2) Vgl. Probst, Raub, Romhardt, (1999), „Wissen managen”, Gabler, 3. Auflage.

Im Rahmen der wachsenden Globalisierung wird vielen Unternehmen klar, dass die führenden Industrienationen nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig sein können, wenn sie den Produktionsfaktor Wissen besser nutzen. Es vollzieht sich ein struktureller Wandel von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Geschäftsfeldern. Unternehmen verkaufen zunehmend Wissen oder intelligente Produkte.

Im Zusammenhang mit gravierenden Veränderungen in den Märkten und der Problematik der Wettbewerbsfähigkeit, sind die Antworten auf die Frage „Warum Wissensmanagement?“ folgende:

- Im Unternehmen vorhandenes Wissen steht nicht immer zur Verfügung, wenn es gebraucht wird.
- Durch die Internationalisierung, vor allem die Erweiterung der Absatzmärkte, wird eine Wissensteilung benötigt.
- Durch Fusionen und Kooperationen entsteht eine Zunahme der Komplexität der Unternehmen und des Know-hows.
- Zeit wird immer mehr zum Wettbewerbsvorteil.
- Einzelne Mitarbeiter des Unternehmens sind unersetzliche Wissensträger und es ist nicht genau bekannt, welches Wissen im Unternehmen verfügbar ist. Im Unternehmen erarbeitetes Wissen wird daher nicht genutzt und gerät in Vergessenheit.

Wissensmanagement gewinnt vor allem bei globalen börsennotierten Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Die Börse bewertet, wie Unternehmen die Ressource Wissen wertschöpfend gestalten und für die Lösung neuartiger Probleme nutzen. Wie eine Studie der INSEAD - Business School zeigt, werden heute 40 Prozent des Aktienwertes durch nicht-materielle Faktoren bestimmt. Aus diesem Grund machen immer mehr Unternehmen den Bereich Forschung und Entwicklung zum Teil ihrer Equity Story.

2 Verankerung des Wissensmanagement

„Was wir wissen, ist ein Tropfen, was wir nicht wissen, ist ein Ozean.“

Isaac Newton

Wissen ist der Wettbewerbsvorteil der Neuzeit. Das Wissen hat, wie bereits erwähnt, die traditionellen Wettbewerbsvorteile verdrängt. Im Rahmen der Globalisierung und der sich immer weiter verkürzenden Produktlebenszyklen, ist Wissen ein strategischer Wettbewerbsvorteil geworden.

Aus dem Bedürfnis, das eigene Wissen zu fördern und auszubauen, haben sich in den einzelnen Bereichen der BASF im Laufe der Zeit Wissensmanagement-Systeme aus eigenem Antrieb entwickelt, mit denen das Wissen in den einzelnen Bereichen analysiert, dokumentiert und an Kollegen weitergegeben wird. Der Austausch von Wissen wird nicht nur in den einzelnen Bereichen, sondern auch untereinander gefördert. Durch das weltweite Verbund-Netzwerk der BASF werden Best Practise Erfahrungen durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen weitergegeben und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

3 Analyse

„We now know that the source of wealth is something specifically human: knowledge.
If we apply knowledge to tasks we already know how to do, we call it productivity.
If we apply knowledge to tasks that are new and different, we call it innovation.
Only knowledge allows us to achieve those two goals."

Peter Drucker

Um Wissen zu fördern und weiterzuentwickeln, haben sich in den einzelnen Bereichen der BASF Wissensmanagement-Systeme wie Basiks (Risk Management Frühwarnsystem), Knowledge Box und die Wissensdatenbank entwickelt. Mit dieser Entscheidung für eine dezentrale, globale Struktur hat die BASF sich dafür entschieden, kein gesamtheitliches und vernetztes Wissensmanagement einzuführen. „Wissen" als eine relevante Kernkompetenz zu definieren, ist daher Aufgabe der einzelnen Geschäftseinheiten.

Um die Voraussetzungen, Prozesse und Systeme dafür zu schaffen, dass alle relevanten Informationen zur „richtigen Zeit", in der „richtigen Weise" und in der „richtigen Qualität" weltweit verfügbar sind, wurde diese Herausforderung innerhalb des Bereiches Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten aufgenommen. In diesem Zusammenhang wurde eine unternehmensweite Analyse zum Thema Wissensmanagement und seiner Werkzeuge durchgeführt in der die einzelnen Systeme der Zentralabteilungen sowie der Globalen Business Units dargestellt wurden. Der Bereich Veredelungschemikalien wurde dabei detailliert aufgenommen.

Im Rahmen einer parallel dazu durchgeführten Bedürfnisanalyse bei den Mitarbeitern haben sich fünf Schlüsselbereiche herausgebildet:

- Kundeninformationen,
- Marktinformationen,
- Produktinformationen,
- Prozessinformationen,
- Wettbewerbsinformationen.

Weiterhin wurden darauf aufbauend mehrere weltweite Befragungen zum Thema Wissenstransfer und dessen Wert im Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten in Zusammenarbeit mit der Effekt-Akademie(3) durchgeführt, die diese Bedürfnisse bestätigt haben.

3.1 Aufgabenstellung

„Man hört nur Fragen,
auf welche man imstande ist,
eine Antwort zu finden.“

Friedrich Nietzsche

Im Rahmen einer immer globaler werdenden Wirtschaft hat sich der anhaltende Trend zu kürzeren Innovations- und Produktzyklen weiter verstärkt. Der effiziente Umgang mit Wissen, ist ein kritischer Erfolgsfaktor geworden. Unternehmen können nur dann noch im Wettbewerb bestehen, wenn es ihnen gelingt, in effizienter Weise die Informationen für Entscheidungen aufzubereiten und redundante Arbeit im Unternehmen zu minimieren. Parallel dazu werden die Unternehmenshierarchien immer flacher. Dadurch bedingt werden immer mehr Entscheidungen von wenigeren Personen getroffen, aber immer öfter von mehreren vorbereitet, die in Teams an Themen und Projekten arbeiten und dazu ebenfalls einen gezielten Zugang zu Informationen und organisatorischem Wissen benötigen. Dieser gezielte Informationsfluss kann aber nur gelingen, wenn es eindeutige Strukturen für das Wissensmanagement im Unternehmen gibt, die alle Geschäftsprozesse berücksichtigen.

Diese dargestellte wirtschaftliche Dynamik wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Die Unternehmen müssen dabei mit den wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt halten, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen besitzen dabei solche Unternehmen, die mit Informationen und Wissen effizient umgehen(4).

Die Zielsetzung des Projekts ist daher, den Informations- und vor allem den Wissensfluss so zu gestalten, dass allen Zielgruppen das Wissen mit Hilfe eines Tools in gleich guter Qualität zur Verfügung gestellt wird, um damit eine Zeitersparnis sowie eine Kostenminimierung zu erreichen und vor allen um Doppelarbeit zu vermeiden.

---

(3) Effekt-Akademie = Schulungseinrichtung der Abteilung EVP.
(4) Vgl. Kuppinger, Woywode, (2000), „Vom Intranet zum Knowledge Management“, Hanser-Verlag, S. 9ff.

Zur Zielerreichung ist daher ein integriertes, konsistentes und globales Wissensmanagement erforderlich(5).

Das hierzu erforderliche Wissen und Know-how ist innerhalb des weltweiten BASF Verbund-Systems vorhanden. Es ist verteilt auf die Spezialisten in den Märkten und Regionen sowie in den globalen Fachabteilungen. Zur optimalen Zielerreichung und Nutzung als strategischen Wettbewerbsvorteil muss dieses Wissen möglichst schnell, gesamtheitlich und wertschöpfend für alle beteiligten Kollegen und Mitarbeiter nutzbar sein.

Hieraus ergibt sich die Herausforderung, die Voraussetzungen, Prozesse und Systeme dafür zu schaffen, dass alle relevanten Informationen zur „richtigen Zeit“ und in der „richtigen Weise“ weltweit verfügbar sind.

3.2 Bestandsaufnahme

„Wir können mehr wissen durch das Wissen anderer,
aber wir werden nicht weiser durch die Weisheit anderer.“

Michel de Montaigne

Wissensmanagement wird auf die Fähigkeiten, Kenntnisse, Möglichkeiten und Erfordernisse eines Unternehmens zugeschnitten. Standardprozesse gibt es nicht. Wissensmanagement sieht in jedem Unternehmen anders aus, da es auf jede Abteilung eines Unternehmens andere Auswirkungen hat.

In diesem Zusammenhang wurden im Rahmen einer Bestandsaufnahme die zwei Kernfragen für eine wissensorientierte Unternehmensführung gestellt. Diese Grundfragen sowie ihre Auswirkungen auf das Unternehmen werden in Abbildung 3 dargestellt.

Da vielmals unklar ist, wer etwas weiß, wo die Experten sitzen, über welches Wissen sie verfügen und an welchen Projekten sie arbeiten, ist es ratsam, auch beim Wissensmanagement nach der Methodik des Projektmanagements vorzugehen. Eine dementsprechende Abwandlung der Projektzyklen auf die Bedürfnisse des Wissensmanagements ist in Abbildung 4 zu finden.

(5) Vgl. McKinsey & Company, Kempis, Ringbeck, (1998), „do IT smart“, Ueberreuter, S. 202 ff.
(6, s.rechts) Vgl. Sturz, W., (2003), „Wissensmanagement in Krisenzeiten“, S. 22.
(7, s.rechts) Vgl. Herbst, D., (2000), „Erfolgsfaktor Wissensmanagement“, Cornelsen Verlag, S. 51.

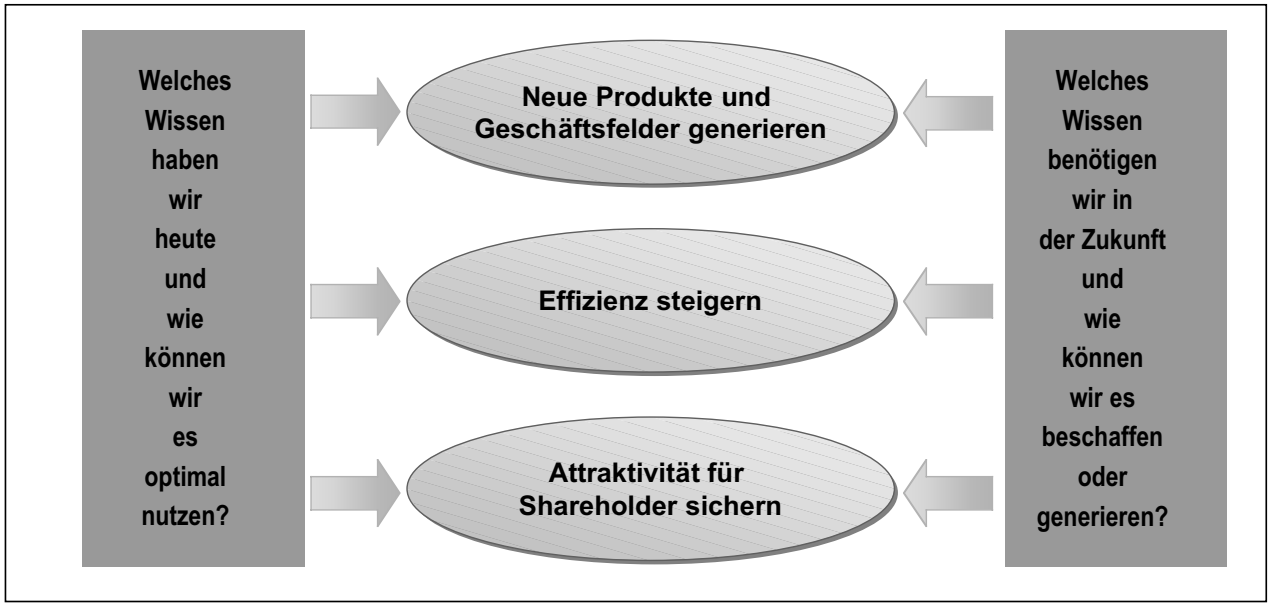


Abbildung 3: Kernfragen einer wissensorientierten Unternehmensführung(6)

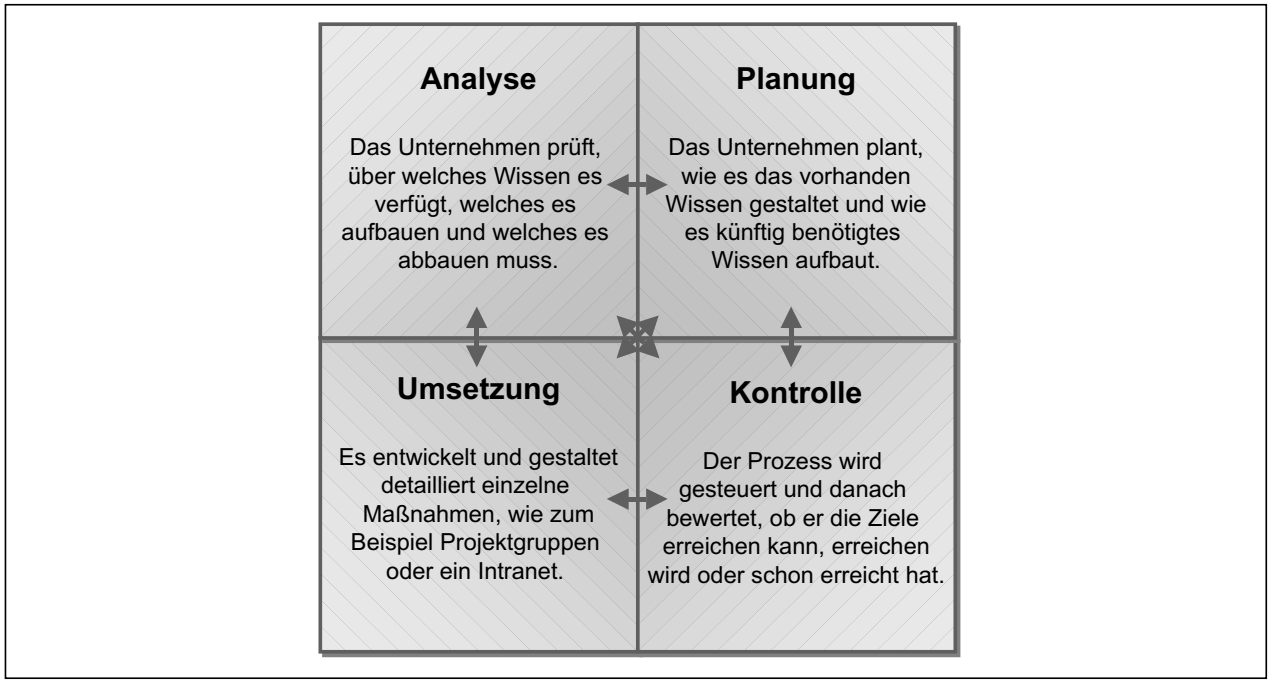


Abbildung 4: Der Projektzyklus im Wissensmanagement (7)

Der Schwerpunkt im Rahmen dieser Arbeit liegt auf der Analyse des Wissens und vor allem bei der Fragestellung: Welches Wissen haben wir heute und wie können wir es optimal nutzen?

3.3 Zielsetzung

„Wer will, dass ihm andere sagen, was sie wissen,
der muss ihnen sagen, was er selbst weiß.
Das beste Mittel, Informationen zu erhalten,
ist, Informationen zu geben.“

Nicoló Machiavelli

Ein Unternehmen wird von der Umwelt beeinflusst. Dies geschieht auf vielfältige Weise, sei es durch Kunden, Konkurrenz oder wirtschaftliche und soziale Einflüsse aus seiner Umwelt. Diese Faktoren beeinflussen somit auch das Wissen, das einem Unternehmen vor allem durch seine Mitarbeiter zur Verfügung steht. Damit das Unternehmen bestehen kann, muss es lernen, sich und sein Know-how auf dem Weltmarkt richtig zu verkaufen. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass ein Unternehmen sich als eine lernende Organisation oder einen internen Wissensmarkt betrachtet, der das Wissenspotenzial seiner Mitarbeiter und seiner gesamten Struktur effektiv zu nutzen versteht.

Das Projekt Wissensmanagement wurde vor diesem Hintergrund im November 2002 aufgesetzt und verfolgt das strategische Ziel, abgeleitet von der Unternehmensvision 2010, das im Unternehmen vorhandene Wissen in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln, die als Geschäftserfolg messbar werden. Daraus wurden folgende operative Wissensziele abgeleitet:

- Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements verfügbar zu machen
- Sicherstellung, dass das für die Geschäftsentwicklung und die Geschäftsprozesse benötigte Wissen zur Verfügung steht
- Verteilung des Wissens an die am besten geeigneten Stellen in oder außerhalb des Unternehmens
- Optimale Aufbereitung des Wissens, Praxiserfahrung sammeln, Best Practise aufzeigen und sicherstellen, dass es auch verwendet wird
- Schaffung eines Bewusstseins für Wissen als wertvolle Unternehmensressource

Die Organisation muss dabei so ausgerichtet sein, dass das entsprechende Wissen in den Leistungsprozessen tatsächlich genutzt werden kann und zeitgerecht zugänglich und inhaltlich verfügbar ist.

4 Ausgangssituation

„Jeder, der aufhört zu lernen, ist alt, mag er zwanzig oder achtzig Jahre zählen.
Jeder, der weiterlernt, ist jung, mag er zwanzig oder achtzig Jahre zählen."

Henry Ford

Dieser Zielsetzung war vorausgegangen, dass auf mehreren Workshops im Laufe des Jahres 2002 festgestellt worden war, dass ähnliche oder identische Entwicklungsarbeiten unabhängig voneinander in mehreren Regionen gleichzeitig durchgeführt wurden. Dies war zum einen darauf zurück zu führen, dass Informationen nicht global verfügbar und recherchiert werden konnten, zum anderen, dass der Informationsaustausch zwischen den Regionen nicht ausreichend stattfand. Zwar wurden Projektinformationen ausgetauscht, mit denen auch mitgeteilt wurde, in welchem Bereich Entwicklungen stattfinden, wobei das Ausmaß und die Details aber nicht immer weitergegeben wurden. Oftmals wurde daher erst bei Besuchen in den Regionen vor Ort festgestellt, dass ähnliche Entwicklungen bereits an anderer Stelle durchgeführt worden sind oder an mehreren Orten die gleiche Fragestellung parallel bearbeitet wird.

Im Rahmen der fortschreitenden Internationalisierung wurde es daher essentiell, den Wissensaustausch zwischen den beteiligten Personen zu verbessern: Dieser Wissensaustausch ist besonders erfolgskritisch, da durch ein sich rasch veränderndes Marktumfeld und dem damit verbundenem Zwang zur Beschleunigung der Geschäftsprozesse eine Steigerung der Komplexität und des Umfangs von Aufgaben einhergeht, die einen hohen Wissensbedarf erfordern, der auf herkömmlichen Wegen nicht mehr in vollem Umfang gedeckt werden kann(8).

Die Abteilungsleitung hat daraufhin beschlossen, sich dieser Herausforderung anzunehmen, vor allem unter dem Gesichtspunkt einer möglichen Geschäftsprozessoptimierung und einer Verbesserung des weltweiten Informationsflusses.

Mit Hilfe des Wissensmanagementprojektes soll daher eine Identifikation und systematische Ausschöpfung der relevanten Wissenspotenziale durch die Optimierung der Wissensflüsse entlang der Geschäftsprozesse erreicht werden.

Ein Hauptziel ist daher die Orientierung an den Informationsbedürfnissen der einzelnen beteiligten Mitarbeiter. Bei dieser Prozessorientierung ist es deshalb wichtig, durch eine Integrierung aller notwendigen Funktionen eine Reduzierung der Anzahl vorhandener Schnittstellen zu erzielen.

(8) Vgl. Riemp, G. (2004), „Integrierte Wissensmanagement-Systeme", Springer Verlag, S. 47f.

Wie bereits eingangs erwähnt, besteht die Herausforderung des Wissensmanagements vor allem darin, das „richtige Wissen“ zur „richtigen Zeit“ am „richtigen Ort“ und in der „richtigen Weise“ verfügbar zu machen. Dies bedeutet daher nicht nur die Ausnutzung von bereits vorhandenem Wissen, sondern auch die Entwicklung neuen Wissens.

Da innerhalb des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten sowohl verschiedene organisierte Untereinheiten vorhanden als auch regionale Einheiten assoziiert sind, ist diesem Gesichtspunkt besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Ferner existieren mehrere unternehmensorientierte, isolierte und teils redundante Informationssysteme mit unterschiedlichem Fokus.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus dem unternehmensweiten Auftrag zur ständigen Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten.

5 Projektverlauf

„Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt ist der halbe Erfolg."

Maurice Couve de Murville

Auf Basis des Anforderungsprofils wurde in Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister ein Pflichtenheft und ein darauf aufbauender Umsetzungsplan erarbeitet. Dabei wurden innerhalb des Zeitraumes Juli 2003 bis Januar 2004 mit Hilfe von Workshops und gezielten Einzelbefragungen die Mitarbeiter des Bereiches Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten in dieses Projekt mit einbezogen. Stellvertretend für jedes der weltweit betroffenen fünfzehn Labore hat ein Kollege zu Beginn das jeweilig zurzeit benutzte System vorgestellt und seine Vor- und Nachteile erläutert. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse entschied sich das Projektkernteam einstimmig für eine für alle akzeptable Lösungsvariante. Diese wurde mit Hilfe des Dienstleisters in einen Prototyp überführt und weltweit auf verschiedenen Workshops vorgestellt, mit Hilfe dessen weitere Verbesserungsvorschläge erzielt werden konnten. Die Resonanz war dabei überwiegend konstruktiv und positiv.

Neben dem internationalen Projektkernteam, bestehend aus Gruppenleitern, Sachbearbeitern und Laboranten, gab es einen Lenkungskreis, der sich aus Laborleitern zusammensetzte, die beratend und unterstützend an diesem Projekt mitarbeiteten.

Zur Verifizierung des Pflichtenheftes und zur Erstellung eines Vergleichsangebotes, wurden diese Informationen an einen weiteren Dienstleister weitergegeben. Mit Hilfe einer genauen Einweisung in das Projekt war es ihm sehr schnell möglich, Verbesserungspotenziale zu entdecken. Diese wurden in detaillierten Gesprächen mit dem Kernteam und der Projektleitung erarbeitet. Im weiteren Verlauf wurde mit beiden Anbietern über das Leistungspaket und den Preis verhandelt. In einem mehrstufigen Prozess wurden dabei mehrere Umsetzungsvarianten besprochen. Auf Basis einer Vorauswahl entschied sich das Management unter Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und der Geschäftserfordernisse für die wirtschaftlichste und effizienteste Lösung zur Umsetzung.

Angedacht ist die Umsetzung aller Bedürfnisse sowie die Ausnutzung aller Chancen in den nächsten Jahren, d. h. durch Umsetzung aller Bausteine innerhalb der nächsten Jahre, können die Gesamtkosten auf verschiedene Budgets verteilt werden – durch eine Kooperation mit anderen Systemen kann eine Kostenminimierung stattfinden. Daher wurde das Labormodul bis dato fertig gestellt und befindet sich nach der Testphase in der Liveversion. Die einzelnen weiteren Module wurden weiterentwickelt und werden sukzessive angebunden.

Durch die Umsetzung dieses Projektes, werden die Unternehmensziele wie z. B. Transparenz und Innovation gefördert. Dies wird bedingt durch einen schnelleren Informationsfluss von und zum Kunden, wodurch Marktbedürfnisse eher aufgenommen werden können und somit auch gezielter auf Kundenwünsche eingegangen werden kann. Eine damit verbundene frühzeitigere Erkennung von Trends unterstützt zum einen die Generierung neuer Marktchancen und zum anderen die Abwicklung von Zusatzgeschäften. Damit diese Chancen aber genutzt werden und die externen Kundenbedürfnisse befriedigt werden können, ist es notwendig, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, schnell und gezielt, Informationen und Know-how auszutauschen.

5.1 Systembestandteile

„Wissen, was nicht täglich zunimmt, wird täglich abnehmen.“

Chinesische Weisheit

Das Alleinstellungsmerkmal dieses Projektes, ist das Wissen aller Mitarbeiter des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten. Daraus folgernd versteht sich das Wissensportal als ein Instrument zur Aufbewahrung und Verteilung des Wissens sowie als eine Basis des Wissenstransfers.

Durch das Wissensportal wird eine Transparenz des elektronisch zugänglichen Wissens erreicht und Ansprechpartner mit ihrem impliziten Wissen für alle kenntlich gemacht. Nachfolgend werden die Inhalte des Portals kurz dargestellt.

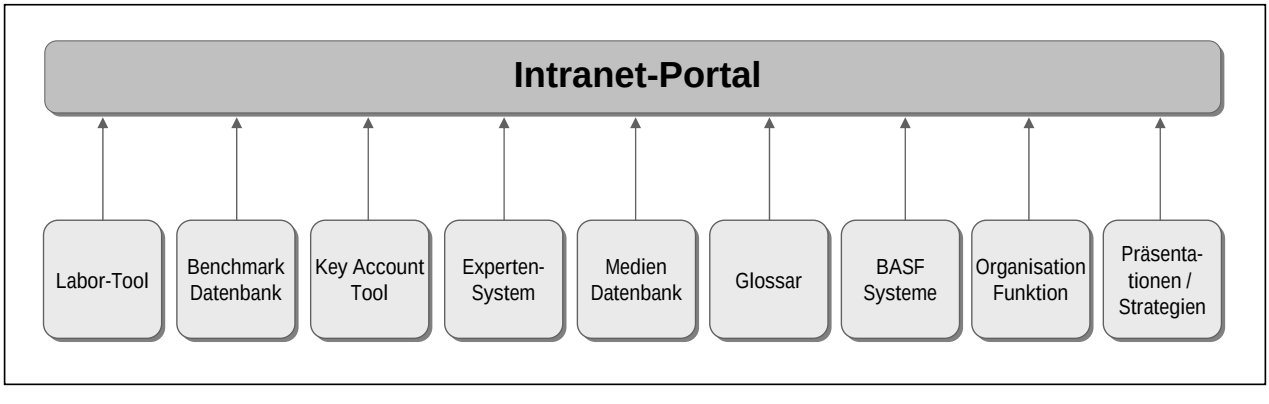


Abbildung 5: Bestandteile des Wissensmanagement Portals

Aufgrund der dezentralen Struktur innerhalb des Unternehmens BASF wird ein Großteil dieser Mitarbeiterforderungen vom Bereich selbst umgesetzt.

Zu diesen beeinflussbaren Möglichkeiten zählen eine Benchmarkdatenbank mit Wettbewerber- und Produkt- und Kapazitätsinformationen. Für diese Anforderung inklusive einer Marktdatenbank mit Trends, gesamtheitlichem Marktüberblick und allgemeinen Daten sowie einer Mediendatenbank, wurden bestehende Versionen innerhalb des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten ins Auge gefasst. Das Konzept für ein Expertensystem mit Problemlösungen Best Practises, Glossar und FAQ´s wurde von anderen Bereichen adaptiert. Schwerpunkt der Arbeit war daher eine Labordatenbank mit Formulierungen, vergleichenden Produktprüfungen und Laborprojekten.

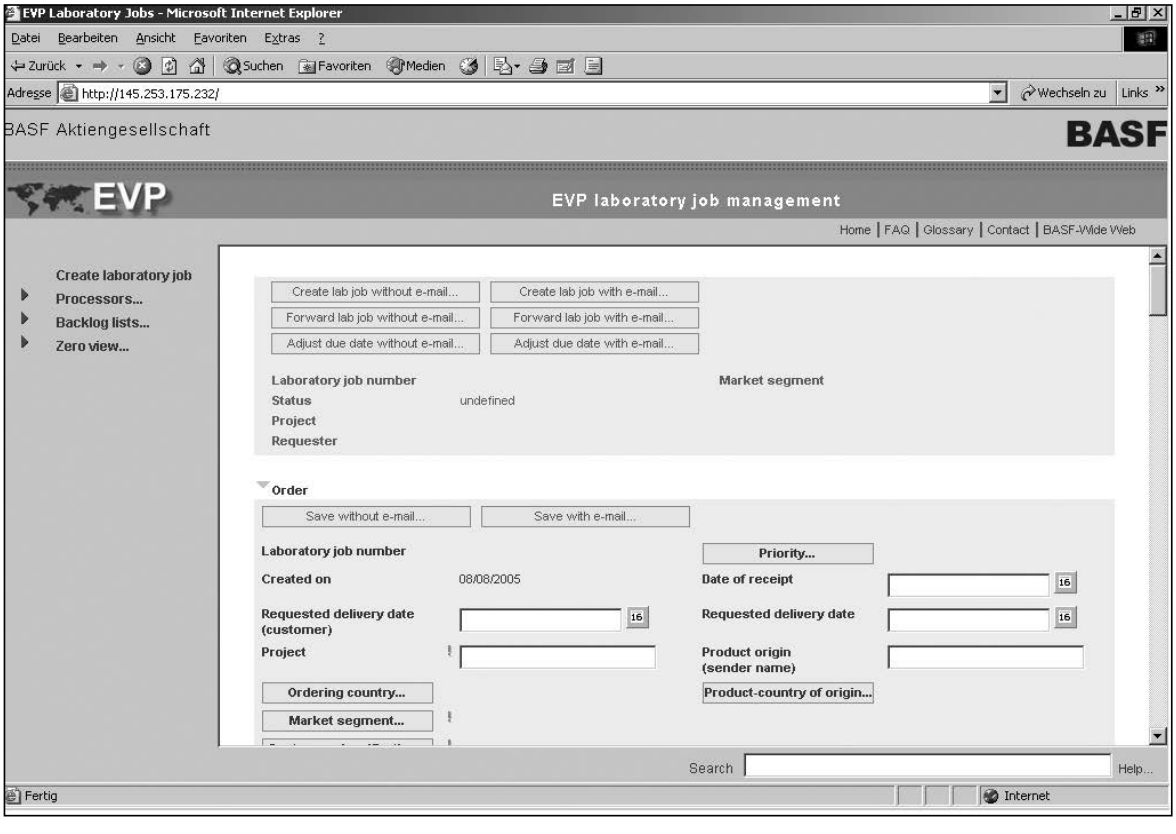


Abbildung 6: Ansicht Labormodul (9)

(9) BASF (2005), „EVP Wissensportal“, Intranet.

Informationen zu Umsätzen, Deckungsbeiträgen etc. werden hingegen zentral durch das Unternehmen gesteuert. Wichtige Daten zu Kunden, Preisen und Projekten sind durch die drei CRM Systeme nur regional abrufbar und unter den Regionen nicht systemseitig austauschbar. Aus diesem Grund wurde im Rahmen eines unternehmensweiten Projektes geprüft, wie ein Key Account Management Tool beschaffen sein muss, damit es den Anforderungen der verschiedenen Business Units entspricht. Der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten hat sich an diesem Projekt federführend beteiligt, um seinen Bedürfnissen an ein vernetzbares Wissensmanagementsystem gerecht zu werden und Synergien zu erzielen, die in dieses Projekt bereits eingeflossen sind.

5.2 Zielgruppe

„In unserem Dienstleistungsgeschäft ist das Wissen unserer Mitarbeiter das wichtigste Kapital."

Paul Stodden

Zur Zielgruppe des Wissensmanagement-Portals gehören, wie bereits erwähnt, alle Mitarbeiter des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten.

Zu unterscheiden sind die Kollegen dabei nach ihren Zugriffsrechten, die sie auf die einzelnen Bausteine des Portals haben werden. Jeder der gezeigten Bausteine besitzt eine andere Zielgruppe.

Baustein	Beschreibung	Zielgruppe
Labortool	Arbeits- und Informationstool für den Laborbereich	Laborant, techn. Marketing
Benchmark Datenbank	Wettbewerbsinformationen	Sachbearbeiter, Management
Key Account Management Tool	Alle Informationen nach Key Accounts gebündelt	Key Account Management, Kaufm. Marketing, Management
Expertensystem	FAQ´s, Lessons Learned, Fachwissen	alle
Mediendatenbank	Darstellung aller Kommunikationsmittel und deren Bestellsystem	Sachbearbeiter
Glossar	Erklärung häufig verwendeter Begriffe in deutsch und englisch	alle
BASF Systeme	Schnittstelle zu anderen Systemen wie CRM	alle, nach Berechtigung bei diesen Systemen
Organisation/Funktion	Darstellung der Organisation und Funktionsbeschreibungen der Mitarbeiter	alle
Präsentationen / Strategien93053 Regensburg93	Ablage für Standardpräsentationen, Protokolle und Strategien	Sachbearbeiter, Management

Tabelle 1: Zielgruppen der Wissensmanagement-Portals

Innerhalb der einzelnen Nutzergruppen wird ferner noch einmal unterschieden, wer welche Informationen für die tägliche Arbeit benötigt. Daher ist es möglich, dass weitere Rechte vergeben oder auch andere Nutzer als in den Zielgruppen genannt, Zugriff erhalten.

5.3 Problemfelder

„Es gibt die Welt der Ideen und die Welt der Praxis."

Mathew Arnold

Aufgrund neuer Rahmenbedingungen, die sich durch Modifikationen der Systemlandschaft innerhalb des Unternehmens durch die IT-Governance ergaben, musste die gewünschte Systemarchitektur mit den neuen Anforderungen verglichen und geändert werden. Ferner kam es durch den Wechsel der IT-Dienstleister zu Reibungsverlusten.

Außerdem mussten bei der Umsetzung Geheimhaltungsverträge zwischen der BASF und seinen Kunden berücksichtigt werden, wodurch hingegen wider dem Wunsch nach Wissenstransparenz nicht alle Informationen allen zugänglich gemacht werden dürfen.

Eine weitere Problemstellung während des Projektes war sowohl die Akzeptanz der Kollegen für das System, als auch der klar ersichtliche persönliche Nutzen für jeden einzelnen. Durch intensive Gespräche mit den Kollegen des Kernteams, die auch als Multiplikatoren fungierten, wurde daran gearbeitet, den Mitarbeitern den Nutzen aufzuzeigen und die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und zu steigern.

6 Wertschöpfung

„Wissen ist Macht, wenn es alle wissen."

Leopold K. Fara

Im Rahmen der Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes für eine Wissensmanagementlösung für den Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten, wurden Kriterien für die Messung eines Wissensmanagements erarbeitet. Basierend auf der Umsetzbarkeit dieser Vorschläge, wurde eine Vorauswahl getroffen. Diese ca. 80 Kriterien wurden nach dem Ansatz von Prof. Probst in acht Kategorien unterteilt. Mit Hilfe der Vernetzungsmatrix wurden diese über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bewertet. Ausgehend von diesem Cluster wurden ca. 20 als Key Performance Indikatoren aufgrund ihrer Wirkungspotenziale auf ein Wissensmanagementsystem ausgewählt.

Diese Indikatoren schaffen die Möglichkeit, sich von den primären Indikatoren Zeit und Kosten zu lösen und ein gesamtheitliches Bewertungsschema für das Wissensmanagement zu bilden. In dieses System fließen alle relevanten Aspekte des Wissensmanagements und des Monitorings mit ein und ermöglichen somit eine komplexe Darstellung dieses schwierigen Sachverhaltes.

Die Basis für die Bewertung sind die strategischen Ziele des Unternehmens und die daraus abgeleiteten einzeln messbaren Kriterien, aus denen sich das Knowledge Management und das Portal Monitoring entwickelt. Die Indikatoren sind die aussagekräftigen Kennzahlen, die zur Standortbestimmung und Wissensmanagementbewertung dienen.

Durch die Verbindung dieser Indikatoren mit verschiedenen Hebelmechanismen, auf die im weiteren Verlauf noch eingegangen wird, ist daher ein quantitativer und vor allem qualitativer Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens gewährleistet. Da sich diese Indikatoren gegenseitig beeinflussen, können sie gleichzeitig auf mehrere Faktoren wie Umsatz und Kosten Einfluss nehmen und eine gesamtheitliche Verbesserung erreichen. Diese ist aber nur durch eine konsistente Umsetzung gewährleistet, in der zwar die Kenngrößen den Bedürfnissen angepasst werden, wobei aber nicht das strategische Ziel eines gesamtheitlichen Wissensmanagements aus den Augen verloren werden darf. Die Beziehungen der einzelnen Bereiche sind im nachfolgenden Schema dargestellt.

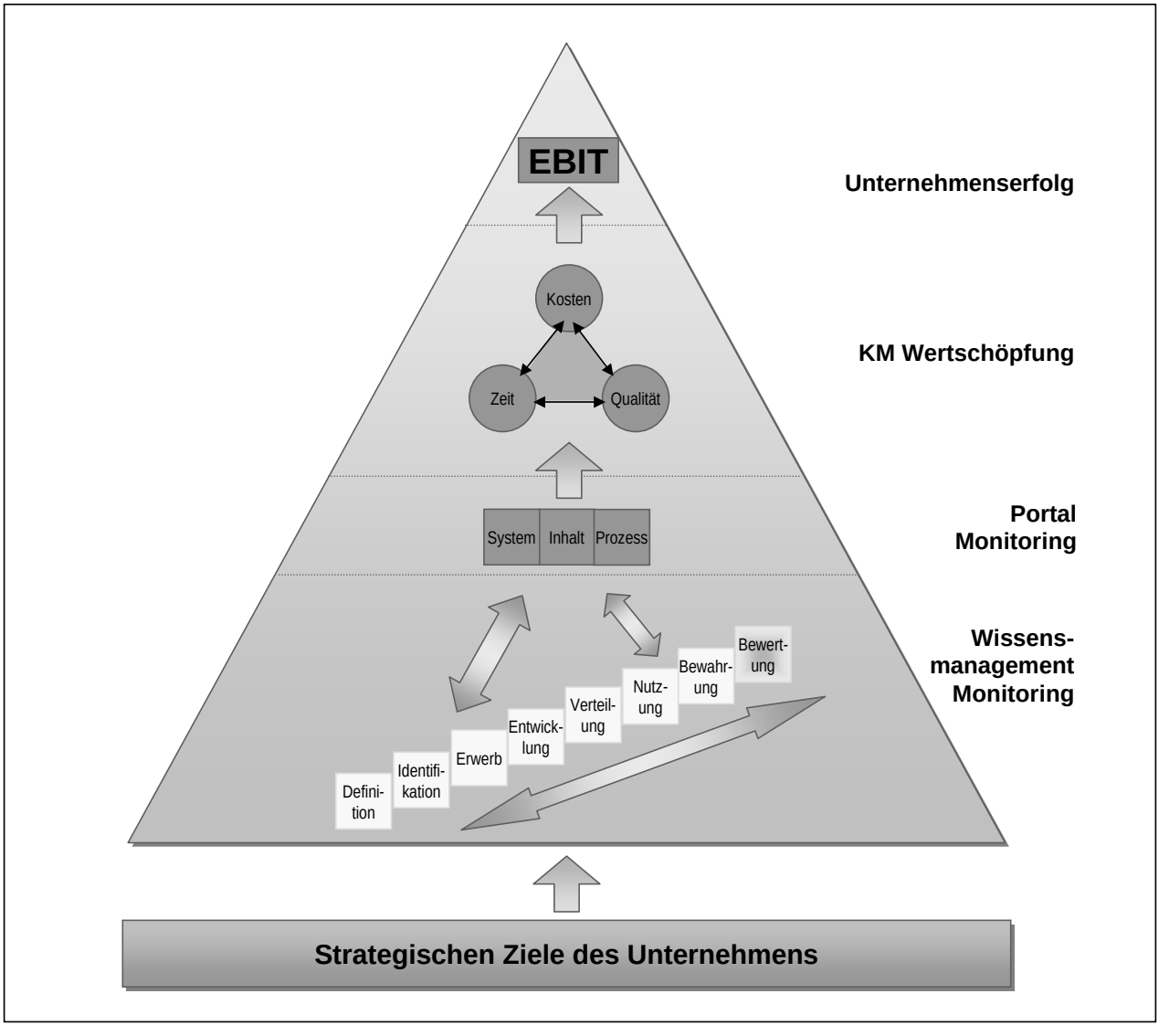


Abbildung 7: Die Wissensmanagement Pyramide

Die Ergebnisse können zur einfacheren Darstellung zu einem Monitoring-Cockpit aggregiert werden. Dies kann zum einen die sechs Bereiche des Monitorings oder zum anderen die acht Schritte des Wissensmanagements darstellen. Im Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten werden die Finanzkennzahlen bereits in einem Monitoring Cockpit abgebildet. Daher wäre es sehr einfach, die Performance Indikatoren für Wissensmanagement einzubinden und daraus ein gesamtheitliches Monitoring Cockpit zur Geschäftsbereichssteuerung zu entwickeln.

6.1 Kennzahlen

„Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen!“

anonyme Managerweisheit

Die Messung des Wissensmanagements und explizit des Wissens, ist eine Herausforderung, mit der sich viele Unternehmen auseinandersetzen. Bis heute gibt es noch kein erprobtes Mess- und Indikatorensystem, um das Wissen und deren Effizienz in einem Unternehmen darzustellen. Erste Ansätze wurden von Celemi oder Skandia entwickelt. Dies sind Ansätze, die speziell für ein bestimmtes Unternehmen entwickelt wurden und auf Grund ihrer Spezifität schlecht auf andere Unternehmen angewandt werden können. Die Kriterien für ein Monitoring-System befinden sich immer noch im Entwicklungsstadium.

Um die Rentabilität von Investition in Wissen zu messen, kann die ROI-Methode in leicht abgeänderter Form angewandt werden. Da ein Wissensportal kein Profit Center ist, kann der Gewinn nicht direkt gemessen werden. Aus diesem Grund müssen in einen für ein Wissensportal anwendbaren ROI sowohl direkt als auch indirekt messbare Größen einfließen. Das eingesetzte Gesamtkapital sind die Betriebskosten, die direkt messbar sind, während der Gewinn mit Hilfe der Einsparungen, die durch die Nutzung des Systems erreicht werden, dargestellt werden muss. Diese Einsparungen, z. B. durch Adaptionen, sind nicht durch das System ersichtlich und müssen daher durch qualitative Befragungen ermittelt werden. Würde hierzu ein direktes Controlling bei den Mitarbeitern stattfinden, würde die Bereitschaft zur Wissensteilung beeinträchtigt und unnötige Wissensbarrieren aufgebaut.

Eine für ein Wissensportal anwendbare Formel lautet daher:

$$ROI_W = \frac{\text{Einsparungen}}{\text{Betriebskosten}}$$

Der ROI_W gibt Auskunft über die Rentabilität des Systems. Der Index W steht hierbei für Wissen oder Wissensportal. Da aber nicht alle Verbesserungen, die auf das System zurückzuführen sind, als monetäre Einsparungen gemessen werden können, ist diese Kennzahl nur bedingt aussagefähig, als Indikator jedoch sehr wertvoll.

6.2 ROK

„Die Investition in Wissen zahlt die besten Zinsen."

Benjamin Franklin

Die im Controlling angewandten Kennzahlen können nur in geringem Maße zur Messung eines Wissensmanagement-Systems verwendet werden. Eine Möglichkeit für eine ganzheitliche Messung des Wissensmanagements ist der ROK, Return of Knowledge.

$$\text{ROK} = \frac{\text{Wissensoutput}}{\text{Organisationales Wissen}} \quad (10)$$

Das ROK System schafft die Möglichkeit, sich von den primären Indikatoren Zeit und Kosten zu lösen und ein gesamtheitliches Bewertungsschema für das Wissensmanagement zu bilden. In dieses System fließen alle relevanten Aspekte des Wissensmanagements und des Monitorings mit ein und ermöglichen somit eine komplexe Darstellung dieses schwierigen Sachverhaltes.

Die ROK-Methode deckt in ihrer Gesamtheit die folgenden Kriterien ab:

- die einzelnen Perspektiven des Wissensmanagements,
- die dazugehörenden Ziele des Unternehmens,
- die dafür geltenden Messgrößen,
- die speziellen Messgrößen für ein Wissensmanagement,
- die Gewichtung dieser Ziele und
- die Monitoring Instrumente, die zur Messung notwendig sind.

Die Relationen, die zwischen den einzelnen Perspektiven bestehen, können weiterhin Auskunft über Stärken, Schwächen und Verschiebungen innerhalb des Systems geben und somit Handlungsfelder aufzeigen(11).

(10) Organisationales Wissen = das Wissen eines Unternehmens; vgl. Probst, Raub, Romhardt, (1999), „Wissen managen", Gabler, 3. Auflage, S. 46.
(11) Vgl. Weigand, (2002), „Knowledge Management als strategischer Wettbewerbsvorteil", S. 61.

6.3 Hebelmechanismen

„Wer weiß schon, was er wissen muss, um zu wissen, dass er noch zu wenig weiß."

Lothar Schmid

Wissensmanagement besitzt eine sehr gute Hebelfunktion bei der Beeinflussung von Kosten und damit auch des Unternehmenserfolges. Diese Hebelfunktion möchte ich anhand von fünf Beispielen exemplarisch erläutern.

Umsatz:
Steigerung und Erträge durch mehr gewonnene Aufträge, die auf eine verbesserte Wissensteilung von Außendienst und Business Support durch schnellere Reaktionsfähigkeit zurückzuführen ist.

Herstellkosten:
Verringerung von Arbeits- und Qualitätskosten mittels vorbereiteter Methoden, Schablonen und Best Practises und adhoc Unterstützung der Communities.

Verwaltungskosten:
Reduktion der Trainingskosten, Fluktuationskosten und Anpassungskosten für neue Mitarbeiter durch das Wissens-Sharing und Kodifizierung des Wissens.

F & E Kosten:
weniger Anstrengungen beim Entwickeln von neuen Dienstleistungen und Produkten durch systematisches Debriefing von Projekten und Scannen auf mehrfach verwendbare Lösungen oder Bestandteile.

Fixed Assets:
Verkleinerung der IT Investitionen durch Wiederverwendung von bereits vorhandenen IT Lösungen und Konsolidierung der Systeme.

Wissensmanagement kann deswegen ein starker Einflussfaktor für die betrieblichen Kennzahlen sein und sich somit auch im Geschäftsergebnis widerspiegeln.

6.4 Einsparpotezial

„Alles Wissen besteht in einer sicheren und klaren Erkenntnis."

René Descartes

Die Finanzierung dieses Projektes erfolgt durch ein Budget, das zur Umsetzung der Mitarbeiterbedürfnisse zur Verfügung gestellt wird. Das Projekt Wissensmanagement ist in erster Linie als ein Projekt für den Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten anzusehen, in dem es um die Optimierung von internen Geschäftsprozessen geht. Dennoch agiert der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten in diesem Fall aber auch in einer Art Pilotfunktion für den Unternehmensbereich Veredelungschemikalien, wobei davon auszugehen ist, das bei einer erfolgreichen Umsetzung und Probephase, das System in anderen Bereichen eingesetzt werden kann. Außerdem wurden Kontakte zu interessierten operativen Einheiten sowie Zentralabteilungen aufgenommen, die über eine Kooperation oder eine spätere Umsetzung nachdenken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Erstellung des Wissensmanagementportals alleine durch die Konsolidierung der Labordatenbanken durch jährliche Einsparungen mit Hilfe des Wissensportals von ca. 650.000 € als wirtschaftlich erweist. Diese ergeben sich alleine aus der Vermeidung von Doppelarbeit innerhalb der Labore.

Die Überprüfung der weiteren Module auf deren positive Auswirkung für die Abteilung würde die Wertschöpfung des Projektes weiter erhöhen und zu einer weiteren Optimierung führen. Da diese Module im Projekt Wissensmanagement bereits berücksichtigt wurden, entstehen bei der Zusammenführung der weiteren Module zwar erneut Kosten, die sich aber durch die jährlichen Kosteneinsparungen des Labormoduls bereits refinanzieren.

So kann die Effizienz der Prozesse durch die Analyse des Informationsflusses innerhalb der einzelnen Geschäftsprozesse weiter erhöht werden, ohne dass diese im Detail aufgenommen werden müssen. Lediglich durch die Verbesserung des Informationsflusses innerhalb der verschiedenen Labore wurden diese Erlöse erwirtschaftet, welche die investierten Kosten für das Wissensportal bereits decken. Somit kann die Annahme, „eine Verbesserung des Wissenstransfers rechtfertigt den Aufbau eines Wissensmanagementsystems“, bestätigt und dieses Projekt als eine lohnende Investition für die BASF AG betrachtet werden.

Ab dem Geschäftsjahr 2004/2005 hat sich das Projekt amortisiert. Aus finanzieller Sicht ist dieses Projekt daher strategisch sinnvoll, da es hilft, die Wettbewerbsfähigkeit auf einem immer schneller agierenden Weltmarkt zu sichern und auszubauen. Ziel soll es in Zukunft sein, diesen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern als auch den Kunden weiter auszubauen, um diesen positiven Effekt weiter zu verstärken.

7 Strategische Wettbewerbsvorteile

„Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen."

Walther Rathenau

Die Ressource Wissen ist daher zu einer fundamentalen Einflussgröße für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens avanciert. Die BASF ist ein internationales Unternehmen, bei dem zurzeit die meisten Forschungsarbeiten und Entwicklungen noch in Ludwigshafen getätigt werden. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung des Unternehmens leicht zu erklären. Damit aber diese Entwicklungen kundenorientierter durchgeführt werden können, ist es notwendig, die regionalen Service Center zu stärken. Dies bedeutet einen verstärkten Know-how-Transfer in die Wachstumsregionen, explizit eine Verbesserung der Produktentwicklungen, Stärkung der lokalen Labors sowie des technischen Services und des Formulierungs-Know-hows, als auch eine Verbesserung der Regelkommunikation.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt heutzutage hauptsächlich von der Fertigkeit ab, das Wissen, das durch die Mitarbeiter und die gewachsenen Strukturen im Unternehmen vorhanden ist, bestmöglich im Sinne einer optimalen Wertschöpfung zu nutzen.

Es ist daher wichtig, seine Ressourcen zu bündeln und gezielt einzusetzen, um diese Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies ist auf den hart umkämpften Wachstumsmärkten wie Brasilien und China umso wichtiger. Aus diesem Grund wurde auf Bestreben der Geschäftseinheit Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten das Wissensportal gestartet. Mit Hilfe des Wissensportals werden nicht nur alle relevanten Informationen wie Strategien oder Präsentationen zentral verwaltet, sondern diese auch nach Regionen, Arbeitsgebieten, Technologien und Kunden sortiert. Mit dieser übersichtlichen Struktur ist es möglich, benötigte Informationen weltweit einfacher zu finden. Ferner wird durch die zentrale Steuerung des Informationsflusses auch die Aktualität der Inhalte gefördert.

Der Fokus des Informations- und Wissensaustauschs liegt hierbei auf Rezepturen, Laborarbeiten, Entwicklungsergebnissen sowie Expertenwissen. Das Expertenwissen wird mit Hilfe der Methoden Best Practise, Lessons Learned und Debriefing gesammelt, zusammengefasst und danach nach verschiedenen Schwerpunkthemen zur Verfügung gestellt. Außerdem werden alle Experten, sortiert nach ihren jeweiligen Fachgebieten und ihren Wissens- und Forschungsschwerpunkten, intern veröffentlicht.

Mit Hilfe des neu erstellten Labormoduls ist es möglich, zu jeder Zeit an jedem Ort in allen Regionen, an verschiedenen Projekten zu arbeiten. Dies bedeutet im Idealfall, dass durch die Zeitverschiebung, Tokio mit der Arbeit anfangen kann, diese an Ludwigshafen übergibt, Ludwigshafen seine Ergebnisse nach Sao Paulo weiterleitet und Brasilien die Resultate wieder nach Tokio sendet. Dies hat z. B. für das brasilianische Labor den Vorteil, in die meisten Entwicklungen schon von Anfang an mit eingebunden zu sein, damit einen Informationsvorteil zu generieren und dementsprechend mit regionalen Adaptionen schneller auf den brasilianischen Markt gehen zu können.

Durch diese Transparenz der Laborergebnisse ist es erstmals möglich, einen weltweiten Überblick über Kundenentwicklungen zu bekommen. Ferner wird durch diese Transparenz ein globales Ressourcenmanagement ermöglicht, mit dem auch auf regionale Bedürfnisse eingegangen werden kann. Durch die globale Recherchierbarkeit der Daten und eine dadurch weltweit bedingte Vermeidung von Doppelarbeit werden beträchtliche Zeit- und Kosteneinsparungen erzielt. Durch eine Umverteilung dieser freigesetzten Kapazitäten auf neue Projekte ist es vor allem für die kleineren regionalen Labore möglich, gezieltere Markt- und Kundenentwicklungen zu betreiben.

Durch den schnellen Informationstransfer kommt es darüber hinaus zu einem gestärkten Transfer von Ideen und Innovationen, zum einen von Ludwigshafen in die Regionen als auch umgekehrt. Diese Beschleunigung des Informationsflusses schlägt sich zum einen in schnelleren Entwicklungsprozessen als auch in schnelleren Markteinführungen wieder. Ferner unterstützt das Wissensportal des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten bei der weltweiten Umsetzung des Innovationskettenprojekts.

Beispielhaft wird im nachfolgenden dabei auf den Wachstumsmarkt Brasilien eingegangen und anhand dessen die Wettbewerbsvorteile aufgezeigt.

Um auf neue Markterfordernisse reagieren zu können, wurde das Wissensportal in einer Open-Source-Technology entwickelt. Dadurch können weitere Komponenten, wie z. B. die in Brasilien entwickelte Competitive Intelligence Datenbank, schnell und reibungslos integriert werden.

Vor allem für die brasilianischen Kollegen stellt das Wissensportal ein sehr hilfreiches Tool dar, da sie ihre Entwicklungsergebnisse einem größeren Umfeld vorstellen können. Für diese Kollegen hat dies einen sehr motivierenden Effekt, da sie für einige Produkte zum Hauptinnovator geworden sind.

Bedingt durch eine im Wachstumsmarkt Brasilien steigende Nachfrage für innovative Problemlösungen, werden spezielle Entwicklungen für den brasilianischen Markt getätigt, die jetzt von anderen Regionen adaptiert werden können. Durch die Adaption des in Brasilien generierten Wissens entsteht demzufolge nicht nur eine Steigerung der Wertschöpfung, sondern auch eine Verbesserung der weltweiten Transparenz von Kunden- und Marktentwicklungen.

Im Weiteren profitieren die Kollegen auch von der Verbesserung der Geschäftsprozesse, die mit den im Wissensportal definierten Informationsflüssen einhergehen. Auf Basis dieser gezielten Informations- und Wissensvermittlung wird es einfacher und vor allem schneller möglich sein, Entscheidungen und Marktanpassungen vorzunehmen, vor allem unter Berücksichtigung der daraus resultierenden globalen Auswirkungen.

Wissensmanagement ist daher ein zentraler Aspekt für erfolgreiches Arbeiten geworden. Der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten muss, um sich von Mitwettbewerbern abgrenzen zu können, immer mehr auf sein eigenes Wissen zurückgreifen, wobei nicht vergessen werden darf, neue Erfahrungen, Methoden und somit auch neues Wissen in das Unternehmen zu holen. Mit Hilfe des Wissensportals wird den Kollegen nicht nur ein schnellerer Zugriff auf kritische und wichtige Informationen ermöglicht, die relevant für weiteres Wachstum sind, sondern auch der Wissensaustausch aller Regionen gefördert.

8 Zusammenfassung

„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,
man muss sie für fertig erklären,
wenn man nach Zeit und Umständen
das Mögliche getan hat.“

Johann Wolfgang von Goethe

Innerhalb dieser Arbeit wurde die hohe Bedeutung von Wissensmanagement in einer wissensintensiven, globalen und sich rasch weiterentwickelnden Welt gezeigt. Im Wandel der letzten Jahrhunderte hat das Wissen die traditionellen Wettbewerbsvorteile Arbeit, Boden und Kapital verdrängt. Wissen ist der Wettbewerbsfaktor der Neuzeit geworden, was auch in hohem Maße auf die hart umkämpfte Chemiebranche zutrifft. Im Rahmen der Globalisierung und der sich immer weiter verkürzenden Produktlebenszyklen ist Wissen ein strategischer Wettbewerbsvorteil geworden. Das Wissen eines Unternehmens ist das eigentliche Kapital mit dem es wirtschaftet und die Kernkompetenz der Organisation.

Der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten hat diese Entwicklung erkannt und mit der Erstellung eines Wissensportals ein System für den weltweiten Austausch von Wissen geschaffen. Dieses Wissen über und um die Produkte und deren Prozesse ist zum einen ein Erfolgsgarant für die Produkte und zum anderen für den Geschäftsbereich. Durch die Weiterentwicklung des Wissensportals im Sinne eines Knowledge Management Tools wird ein Mehrwert innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette der BASF generiert.

Dieser Mehrwert beinhaltet vor allem den hohen Qualitätsstandard, der durch das Wissensportal erreicht werden soll. Durch diese hohe, weltweit jederzeit verfügbare Wissenstransparenz wird der Ablauf von Prozessen erheblich verkürzt. Dies spiegelt sich nicht zuletzt auch in einer deutlichen Kostenersparnis wider.

Der Bereich Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten ist mit der Erstellung und Weiterentwicklung seines Wissensportals auf dem besten Wege, den Ansprüchen dieses Zeitalters, dass durch sein technisches Wissen und Know-how geprägt ist, nicht nur gerecht zu werden, sondern sich auch an die Spitze dieser Entwicklung zu setzen.

Für die „Vermarktung“ des vorhandenen Wissens und in diesem Fall auch die für die Verbreitung des Wissens verwendeten Tools ist es essentiell, eine Wissenstransparenz zu schaffen, die für eine Verbesserung und vor allem eine Beschleunigung der Geschäftsprozesse notwendig ist. Ein weiterer wichtiger Grund für dieses Projekt ist,

dass man damit der makroökonomischen Dynamik, die besonders durch die Umwälzungen in der Kommunikationstechnologie gefördert wird, Rechnung tragen und somit seinen Wissenstransfer, den sich verringernden Produktlebenszyklen anpassen kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Erstellung des Wissensmanagementportals alleine durch die Konsolidierung der Labordatenbanken und den schnelleren Austausch der Informationen als wirtschaftlich erweist. So kann die Effizienz der Prozesse durch die Analyse des Informationsflusses innerhalb der einzelnen Geschäftsprozesse weiter erhöht werden, ohne dass diese im Detail aufgenommen werden müssen. Lediglich durch die Verbesserung des Informationsflusses innerhalb der verschiedenen Labore werden Erlöse erwirtschaftet, welche die investierten Kosten für das Wissensportal bereits decken.

Durch die Umsetzung dieses Projekts, das die Unternehmensstrategie berücksichtigt, werden die Unternehmensziele wie z. B. Transparenz und Innovation gefördert, da durch einen schnellen Informationsfluss von und zum Kunden Marktbedürfnisse eher aufgenommen werden können und gezielter auf Kundenwünsche eingegangen werden kann. Durch eine frühzeitige Erkennung von Trends ist es ferner möglich, Marktchancen zu generieren. Dies gilt vor allem in Wachstumsmärkten wie Brasilien, wo dadurch Zusatzgeschäfte abgewickelt werden können. Damit diese Chancen genutzt werden und die externen Kundenbedürfnisse befriedigt werden können, ist es notwendig, den Mitarbeitern, und damit den Kunden des Wissensmanagementsystems, die Möglichkeit zu geben, schnell und gezielt Informationen und Know-how auszutauschen.

Aus unternehmerischer Sicht ist dieses Projekt strategisch sinnvoll, da es hilft, die Wettbewerbsfähigkeit auf einem immer schneller agierenden Weltmarkt zu sichern und auszubauen. Ziel soll es in Zukunft sein, diesen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern, den Regionen als auch den Kunden weiter auszubauen, um diesen positiven Effekt weiter zu verstärken.

9 Empfehlung

„Zu wissen, was du weißt und zu wissen, was du nicht weißt,
das ist das Kennzeichen eines Wissenden.“

Konfuzius

Nach ausführlicher Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement, möchte ich abschließend einige Maßnahmen empfehlen, die beim weiteren Ausbau des Wissensmanagementportals berücksichtigt werden sollten.

Um das System aufzubauen, weiter zu entwickeln und auch zukünftig am Leben zu erhalten, sind folgende Maßnahmen durchzuführen:

- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema Wissensmanagement durch fortlaufende Einbeziehung in das Projekt,
  - da durch deren Vorbildfunktion die Akzeptanz des Projektes bei den Mitarbeitern gesteigert werden kann
  - und um durch die Vorteile des Wissensmanagements den Ausbau des Portals zu fördern.

- Kontinuierliche Einbeziehung der Mitarbeiter in die weitere Entwicklung des Portals,
  - um die Akzeptanz zu steigern,
  - ihre Ängste und Befürchtungen zu minimieren
  - und ihnen ihren persönlichen Vorteil aufzuzeigen.

- Schulung der Nutzer des Wissensportals,
  - um den wissensorientierten Output zu maximieren
  - und um ihnen den persönlichen Nutzen zu verdeutlichen.

- Monitoring des Wissensportals,
  - um den Informationsworkflow und die damit verbundenen Geschäftsprozesse weiterhin zu verbessern und sie fortlaufend an Veränderungen anpassen zu können
  - und um die Vorteile und Einsparungspotenziale des Systems darzustellen
  - als auch den Ausbau des Portals dadurch voranzutreiben.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, von Anfang an den Fortschritt zu monitoren, sei es unter herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Aspekten, als auch unter der Perspektive eines gesamtheitlichen Wissensmanagements. Die dazu entwickelten Instrumente und Kriterien müssen innerhalb eines Regelprozesses auf ihre Anwendbarkeit sowie ihren Wertschöpfungsbeitrag überprüft und angepasst werden. Denn nur dadurch können ein reibungsloser Informationsstrom und ein Wissensaustausch gewährleistet werden, der eine Grundlage für ein funktionierendes Wissensmanagementsystem ist.

Durch die Offenlegung des Wertschöpfungsbeitrages jedes Mitarbeiters und der Darstellung der individuellen Vorteile für die tägliche Arbeit, wird eine Mitarbeitermotivation erreicht, die die Ängste der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Weitergabe ihres Know-hows abbaut. Diese gezielte Beseitigung von Wissensbarrieren und die Förderung einer offenen, fehlertoleranten Unternehmenskultur haben einen starken Einfluss auf den Erfolg und die Qualität des Wissensmanagements im Unternehmen.

10 Ausblick

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun!“

Johann Wolfgang von Goethe

Eine quantifizierbare Bewertung von Wissensmanagement im allgemeinen und dieses Projektes in einem gesamtheitlichen Sinne ist nicht möglich, da viele Faktoren wie die Benutzerfreundlichkeit usw. neben den Kosten eine große Rolle für den Erfolg des Systems spielen. Erfolge von Wissensmanagement können daher erst während des laufenden Betriebes eines solchen Systems ermittelt werden. Versuche, einen ROI für Wissensmanagement im Voraus zu berechnen, schlugen bis jetzt bei jedem Unternehmen fehl, da Wissen als solches nicht direkt monetär messbar ist.

Die Kriterien für ein Monitoring-System befinden sich demzufolge noch im Entwicklungsstadium. „State of the art“ sind relationale Modelle, die viele verschiedene Faktoren, sowohl weiche als auch harte, berücksichtigen, wie z. B. das ROK Modell, das in Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler entwickelt wurde.

Angepasst an dieses Modell wurde ein Monitoring Cockpit für dieses Projekt entwickelt, das die Möglichkeit schafft, sich von den primären Indikatoren Zeit und Kosten zu lösen und ein gesamtheitliches Bewertungsschema für das Wissensmanagement zu bilden. In dieses System fließen alle relevanten Aspekte des Wissensmanagements und des Monitorings mit ein und ermöglichen somit eine komplexe Darstellung dieses schwierigen Sachverhaltes.

Durch diese Orientierung zum einen an den Bedürfnissen von Mitarbeitern und zum anderen an denen des Unternehmens wird es den daran ausgerichteten Indikatoren erst ermöglicht, eine dienliche Aussage zur Wertschöpfung zu treffen und dementsprechend auch den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, sowie diesen im Verlauf gezielt nachzuweisen.

Mit Hilfe der Monitoring Ergebnisse können somit die Einsparungspotenziale weiter aufgedeckt und ausgebaut werden. Dies ist vor allem unter dem Gesichtspunkt eines weiteren Ausbaus des Systems durch die Einbindung weiterer Module sowie dem Informationsaustausch mit anderen BASF Systemen sehr wichtig, da vor allem im IT Bereich weitere Kosteneinsparungen gefordert werden.

Ferner eignet sich das im Wissensportal beinhaltete Labormodul exzellent als Basis für die neue High-Troughput-Screening-Technologie, die das Formulierungsknowhow des Bereichs Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten verbessern soll, um den Kunden schneller optimierte Lösungen global anbieten zu

können. Das Projekt Wissensmanagement kann die Abteilung daher auf dem Weg zum „Solution Provider“ effizient unterstützen.

Aus unternehmerischer Sicht ist eine Weiterentwicklung der Wissensmanagementstruktur daher nicht nur unter Kostengesichtspunkten sinnvoll, sondern auch vor dem Hintergrund, dass Informationen und daraus abgeleitetes Wissen ausschlaggebende Kriterien für den Erfolg im hart umkämpften Wettbewerb sind.

In wie weit sich dieser Erfolg einstellt, hängt vor allem von den Mitarbeitern und Nutzern des Systems ab, was Andrew Carnegie wie folgt zusammengefasst hat: „Das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter sind das einzig nicht ersetzbare Kapital von Unternehmen. Ob dieses Kapital eine Rendite bringt, ist davon abhängig, ob es den Mitarbeitern gelingt, sich ihr Wissen gegenseitig mitzuteilen und es umzusetzen.”

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wissen als Wettbewerbsvorteil
Quelle: Peter Schütt, „Wissensmanagement“, Niedernhausen/Ts.: Falken-Verlag, 2000, S. 20 437

Abb. 2: Die einzelnen Schritte des Wissens hin zum Wissensmanagement
Quelle: Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, „Wissen Managen“, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1999, 3. Auflage 439

Abb. 3: Kernfragen einer wissensorientierten Unternehmensführung
Quelle: Wolfgang Sturz, „Wissensmanagement in Krisenzeiten“, Reutlingen: Steinbeis-Seminar, 28.01.2003, S. 22 445

Abb. 4: Der Projektzyklus im Wissensmanagement
Quelle: Dieter Herbst, „Erfolgsfaktor Wissensmanagement“, Berlin: Cornelsen Verlag, 2000, 1. Auflage, S. 51 445

Abb. 5: Bestandteile des Wissensmanagementportals
Quelle: Christoph Weigand 450

Abb. 6: Ansicht Labormodul
Quelle: BASF, „EVP Wissensportal“, Intranet, 1005 451

Abb. 7: Die Wissensmanagement Pyramide
Quelle: Christoph Weigand 456

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zielgruppen des Wissensmanagement-Portals
Quelle: Christoph Weigand 453

Literaturverzeichnis

BASF, Intranet.

Thomas Davenport, Laurence Prusak, „ Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß...“, Landsberg/Lech: Verlag-Moderne-Industrie, 1998.

Dieter Herbst, „Erfolgsfaktor Wissensmanagement“, Berlin: Cornelsen Verlag, 2000, 1. Auflage.

McKinsey & Company, Rolf-Dieter Kempis, Jürgen Ringbeck, „do IT smart“, Wien: Ueberreuter, 1998.

Wolfgang Kmuche, „Strategischer Erfolgsfaktor Wissen“, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000.

Hermann Krallmann (Hrsg.), „Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement“, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000.

Martin Kuppinger, Michael Woywode, „Vom Intranet zum Knowledge Management – Die Veränderung der Informationskultur in Organisationen“, München/Wien: Hanser Verlag, 2000.

Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, „Wie aus Wissen Taten werden“, Frankfurt/Main: Campus-Verlag, 2001.

Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, „Wissen Managen“, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1999, 3. Auflage.

Gerold Riempp, „Integrierte Wissensmanagement-Systeme – Architektur und praktische Anwendung“, Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag, 2004.

Peter Schütt, „Wissensmanagement“, Niedernhausen/TS.: Falkenverlag, 2000.

Dr. Wolfgang Sturz, „Wissensmanagement in Krisenzeiten“, Reutlingen: 2003, Seminarunterlagen.

Christoph Weigand, „Knowledge Management als strategischer Wettbewerbsvorteil“, Fachhochschule Karlsruhe, 2002.

Jörg Schmidt M.A., MBA

Vom Verein zum Unternehmen:

Die betriebswirtschaftliche und strategische Ausrichtung der media akademie e.V.

Inhalt

Summary 475

1 Einleitung 476

2 Die Ausgangssituation 478
2.1 Die media akademie und ihre neue Vereinsstruktur 478
2.2 Die Lage der media akademie: Projekte und Kunden 482

3 Die Wege zur Entwicklung einer Strategie 483
3.1 Die Erfolgsfaktoren-Analyse 483
3.2 Die SWOT-Analyse 486
3.3 Die fünf Wettbewerbskräfte 488
3.4 Die Portfolio-Analyse 489
3.5 Die strategische Ausrichtungsanalyse 490
3.6 Überlegungen zu einer Vision und eines Mission-Statements für die media akademie 491
3.7 Die Strategie der media akademie 491
3.8 Konzeption zur Mitgliedergewinnung und -bindung 492
3.9 Die Vermarktung der media akademie 492

4 Resumée 495

Anhang 498
Abbildungsverzeichnis 498
Literaturverzeichnis 498

Summary

In den Jahren 2002 und 2003 verlangsamte sich das Branchenwachstum innerhalb der Medienwirtschaft dramatisch. Für Dienstleistungsunternehmen der Branche erschien der Ausweg aus der Krise in der Bildung von Kooperationen. Diese Entwicklung spiegelte sich auch in der Situation der media akademie e.V. 2003 wieder.

Die Analyse zeigte, dass es möglich ist, einen Verein strategisch auszurichten und dabei auch Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen. Die gewonnen Ergebnisse belegten die strategische Bedeutung der Mitglieder im Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Unternehmen sind nur überlebensfähig, wenn sie über mittel- bis langfristige Strategien verfügen. Der Verein wurde daraufhin analysiert, um ihn mit modernen Instrumenten der praktischen Unternehmensführung strategisch auszurichten. Die media akademie soll zukünftig wirtschaftlich selbstständig sein. Und zwar unabhängig von Mitgliedsbeiträgen bei größtmöglicher Wettbewerbsfähigkeit. Besonderes zu beachten ist dabei, dass der Verein trotz allem wirtschaftlichen Agierens immer die Interessen der Mitglieder beachten muss.

Für die Entwicklung der Unternehmensstrategie wurden verschiedene Analysen angestrengt. Neben der Erfolgsfaktorenanalyse nach Michael E. Porter und der SWOT-Analyse, wurde eine Portfolio-Analyse vorgenommen, deren Ergebnisse in die strategische Ausrichtungsanalyse einflossen.

Die media akademie verfügte weder über eine explizite Vision noch über ein Mission-Statement. Die angestellten Überlegungen und Untersuchungsergebnisse mündeten in eine erste Strategieformulierung.

Mitglieder sind für Vereine von besonderer Bedeutung – auch in strategischer Hinsicht. Deshalb wurde ein Marketinginstrument entwickelt, das sowohl die Mitgliedergewinnung als auch deren Bindung an den Verein aktiv unterstützt.

1 Einleitung

In den Jahren 2002 und 2003 hatte sich das Branchenwachstum innerhalb der Medienwirtschaft dramatisch verlangsamt(1). Für Dienstleistungsunternehmen der Branche erschien die Bildung von Kooperationen als eine adäquate Reaktion auf diese Krise, wie dies auch von Untersuchungen über den Industrie- und Dienstleistungsstandorts Deutschland unterstützt wurde(2). Diese Entwicklung spiegelte sich auch in der Situation der media akademie e.V., Verein zur Förderung der Vermittlung und Anwendung multimedialer Inhalte, Lehr- und Lernformen, mit ihren Zielen 2003 wieder.

Seit Anfang 2002 moderierte der Verein einen medienwirtschaftlichen Verbund von Dienstleistungsunternehmen der Region Stuttgart. Neben dem ideellen Vereinszweck übernahm die media akademie somit auch verstärkt unternehmerische Aufgaben und trat erstmals offiziell als Anbieter von Dienstleistungen auf.

Unternehmen sind nur überlebensfähig , wenn sie über mittel- bis langfristige Strategien verfügen, dieser Umstand kann im betriebswirtschaftlichen Umfeld als gesicherte Erkenntnis bezeichnet werden(3). Aus diesem Grund lag das Hauptaugenmerk auf der Untersuchung, den Verein media akademie mit modernen Instrumenten der praktischen Unternehmensführung strategisch auszurichten und den Grundstein für eine positive Organisationsentwicklung zu legen. Die media akademie sollte zukünftig eine wirtschaftliche Selbstständigkeit erlangen, d. h. unabhängig von Mitgliedsbeiträgen sein, und dabei größtmögliche Wettbewerbsfähigkeit erzielen. Besonderes Augenmerk musste dabei sowohl auf dem Umstand gelegt werden, dass der Verein trotz allem wirtschaftlichen Agierens immer auch den ideellen Bereich und somit die Interessen der Mitglieder beachten muss, als auch, dass die Rechtsform ‚Verein' sich von gängigen Rechtsformen in der Medienwirtschaft deutlich unterscheidet.

Zunächst soll deshalb eine kurze Darstellung des Vereins erfolgen. Insbesondere wird hierbei der Verein als Organisationsform betrachtet. Charakteristische Merkmale der Rechtsform ‚Verein' werden vorgestellt sowie die neue Vereinsstruktur mit einem geschäftsführenden Vorstand.

Die media akademie war zum Zeitpunkt der Untersuchung Bestandteil eines Zusammenschlusses verschiedener Unternehmen und Bildungsträgern der Region Stutt-

(1) Vgl. Michael Heller, „Nur der Export stützt die Konjunktur", Stuttgarter Zeitung 12. Februar 2003, 11, Wirtschaft.
(2) Vgl. Stephan Wimmers, Redaktion, Industrie- und Dienstleistungsstandorts Deutschland – Zur Vernetzung von Industrie und Dienstleistungen. (Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2002) 2.
(3) Vgl. Kurt Nagel, Hrsg., „Strategiemanagement – 6. Das System der Erfolgsfaktoren", Praktische Unternehmensführung, 2. Aufl. Bd. 1. (Landsberg: moderne industrie, 2001) 9.

gart. Gemeinsam mit diesen Partnern führte der Verein das durch die EU geförderte Projekt Educ-net – Ein Bildungsnetzwerk in der Medienwirtschaft (kurz: Educ-net) – durch. Aus diesem Zusammenschluss von Medienunternehmen ließen sich Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung der media akademie ableiten. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der vorhandenen Kunden und Produkte der media akademie (Produkte und Dienstleistungen werden im Folgenden Synonym verwendet).

Die Entwicklung einer jeden Unternehmensstrategie, somit auch die der media akademie, ist abhängig von verschiedenen Analysen, die in ihrem Detaillierungsgrad und der Ausprägung ihres Umfangs, maßgeblich von der Verfügbarkeit von Daten beeinflusst werden(4). Die ersten beiden angewandten Analyseverfahren waren die Erfolgsfaktorenanalyse und die SWOT-Analyse. Die Ergebnisse der beiden Analysen ermittelten anschaulich die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der media akademie.

Kein Unternehmen wirtschaftet und agiert in einem Vakuum. Mit den fünf Erfolgsfaktoren nach Michael E. Porter, wurden die externen Einflüsse erfasst und ihre Wirkung auf die media akademie beschrieben. Über die strategische Stoßrichtung der Produkte gab die Portfolio-Analyse Auskunft. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen letztlich in die strategische Ausrichtungsanalyse ein.

Die media akademie verfügte zum Zeitpunkt der Untersuchungen weder über eine explizite Vision noch über ein Mission-Statement. Die hierzu angestellten Überlegungen sind mit den Ergebnissen der zuvor angestellten Analysen in die Strategieformulierung für die media akademie gemündet.

Für einen Verein sind seine Mitglieder von besonderer Bedeutung und unterscheiden ihn dadurch von den meisten Rechtsformen. Die Mitglieder eines Vereines können, insbesondere im Falle der media akademie, von strategischer Bedeutung sein. Neben der bloßen Gewinnung war hierbei auch die Bindung der Mitglieder an den Verein entscheidend.

(4) Vgl. Kurt Nagel, Hrsg., „Strategiemanagement – 4. Wettbewerbsanalyse“, Praktische Unternehmensführung, 2. Aufl. Bd. 1. (Landsberg: moderne industrie, 2001) 3ff.

2 Ausgangssituation

2.1 Die media akademie und ihre neue Vereinsstruktur

Die media akademie e. V. wurde 1995 unter dem Namen DTP-Club gegründet und unter der Registernummer 5752 in das Vereinsregister eingetragen. Mit dieser Eintragung erlangte der Verein die Rechtsfähigkeit mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten.

Auf die neuen Anforderungen der Multimediabranche reagierend, unterzog sich der Verein 2000 einer grundlegenden Reform. Neben einer Namensänderung wurde auch der Vereinszweck den neuen Zielstellungen gemäß modifiziert. Die Aufgabe der media akademie gemäß Satzung ist es nun mehr: „die Entwicklung, Förderung, Anwendung von Lehr-, Lern- und Ausbildungsformen im Bereich der multimedialen Berufsbilder, einschließlich der Planung und Durchführung von Publikationen und Veranstaltungen, die dem vorgenannten Zweck dienlich sind(6).“

Zur Erreichung seines Zwecks, hat der Verein folgende Tätigkeitsbereiche in seiner Satzung festgehalten, die auch als Bereiche das unternehmerische Handeln wesentlich beeinflussen:

- Planung und Durchführung von geeigneten Veranstaltungen für Mitglieder, um den Informationsaustausch zwischen der Medienwirtschaft, den Veranstaltern von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und politischen Einrichtungen zu fördern.
- Planung und Durchführung von Forschungsprojekten zur Entwicklung von bedarfsgerechten Berufsbildern im multimedialen Bereich.
- Unterstützung von wissenschaftlichen Projekten, die sich in besonderer Weise mit Themen auseinandersetzen, die dem Zweck des Vereins entsprechen.
- Entwicklung und Unterstützung von innovativen Produktionsmethoden, die eine Weiterentwicklung der Berufsbilder in den medienwirtschaftlichen Bereichen begleiten(7).

Nach Jahren mit stetig steigenden Mitgliederzahlen, sah sich der Verein im Untersuchungszeitraum dem Problem gegenübergestellt, dass die Mitgleiderzahlen in den beiden zurückliegenden Jahren rückläufig waren.

Die Aufgabenstellung der Arbeit ist es nun zum Einen zu zeigen, dass es möglich ist, einen Verein strategisch auszurichten und dabei auch Wettbewerbsfähigkeit zu

(5) Vgl. Eugen Sauter, Gerhard Schweyer und Dr. Wolfram Waldner M.A. Der eingetragene Verein, 17. Auflage (München: Verlag C. H. Beck, 2001) 1ff.
(6) Satzung der media akademie vom 12. Mai 2000 §2.
(7) Satzung 2.

erlangen. Zum Anderen wird am Beispiel der media akademie die strategische Bedeutung der Mitglieder im Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit verdeutlicht. Daraus soll die Entwicklung eines wirksamen Mitgliedergewinnungs- und funktionierenden Mitgliederbindungskonzepts resultieren.

Die zentrale Fragestellung lautete demnach: Wird es der media akademie möglich sein in seiner derzeitigen Organisationsform zukünftig die wirtschaftliche Selbstständigkeit zu erlangen und wettbewerbsfähig zu werden?

Jeder Verein muss mindestens über zwei Organe verfügen, da es sich um einen körperschaftlichen Zusammenschluss einer Anzahl von Personen handelt(8). Im Falle der media akademie sind die Organe des Vereins neben der Mitgliederversammlung der Vorstand, der aus dem ersten Vorsitzenden, dem zweiten Vorsitzenden und dem Kassenwart besteht.

Der Verein ist ein „körperschaftlicher Zusammenschluss“ und ist im Sinne des Wirtschaftsrechts eine Personengesellschaft. Seine rechtliche Basis findet der Verein im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)(9).

Jeder Verein, somit auch die media akademie, hat die Möglichkeit, wirtschaftlich zu agieren. Neben dem ideellen Bereich vermag die media akademie sowohl der Vermögensverwaltung nachzugehen, als auch einen Zweckbetrieb, wie beispielsweise eine Vereinsgeschäftsstelle, zu unterhalten(10). Darüber hinaus kann der Verein auch in einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aktiv werden. Dies bleibt ohne rechtliche Folgen, d. h. die Anerkennung durch das Registergericht als nichtwirtschaftlicher Verein bleibt unangetastet, solange dieser Bereich eine untergeordnete Rolle spielt.

In der Vergangenheit trat die media akademie nicht als wirtschaftlich handelnder Akteur am Markt auf. Doch mit der Aufnahme einer regelmäßigen Geschäftstätigkeit, wie dem EU-Projekt Educ-net, wurde eine hauptamtliche Geschäftsführung notwendig. Der Begriff des Geschäftsführers ist für Kapitalgesellschaften vorbehalten. Der Verein ist jedoch eine Personengesellschaft und hier sieht der Gesetzgeber den Begriff eines „geschäftsführenden Vorstands“ vor(11).

---

(8) Eugen Sauter, Gerhard Schweyer und Dr. Wolfram Waldner M.A., Der eingetragene Verein, 17. Aufl. (München: Verlag C. H. Beck, 2001) 218.
(9) Vgl. Sauter et al. 1. Wirtschaftsrechtlicher Aspekt vgl. Prof. Dr. Torsten Maurer. Wirtschafts- und Arbeitsrecht. (Seminar-Skript, 2002) 63. In der vorliegenden Arbeit wurde folgende Ausgabe des Bürgerlichen Gesetzbuches verwandt: Bürgerliches Gesetzbuch 43. Aufl. (München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1998).
(10) Vgl. Sauter et al. 306.
(11) Persönliches Beratungsgespräch Rechtsform Vereinsrecht am 12. November 2002 sowie vgl. Prof. Dr. Torsten Maurer. Wirtschafts- und Arbeitsrecht. (Seminar-Skript, 2002) 63.

In einer außerordentlichen Mitgliederversammlung am 13. Mai 2002 wurde die neue Struktur vorgestellt und einstimmig angenommen (vgl. Abbildung 1). Der Vorstand (§ 9 der Satzung) wird um ein viertes Mitglied erweitert. Das neue Vorstandmitglied nimmt zukünftig die Geschäfte des Vereines als geschäftsführender Vorstand wahr.

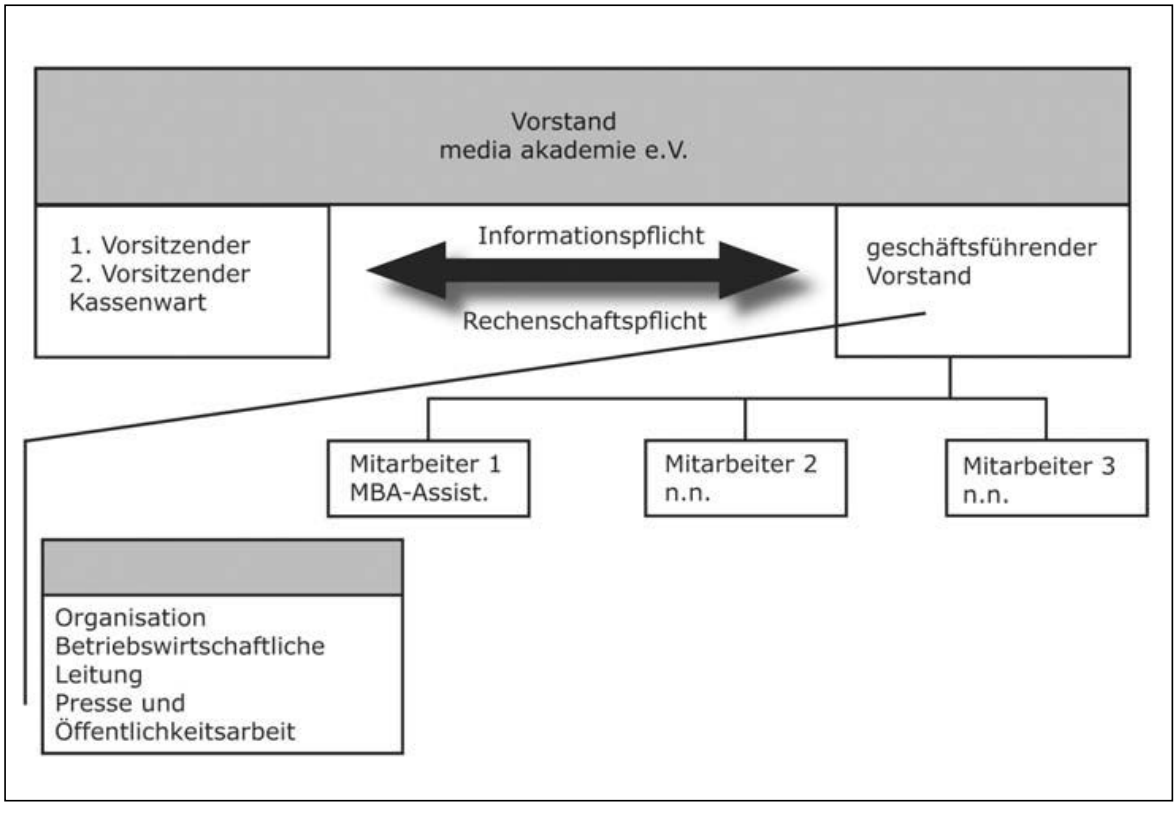


Abbildung 1: Die neue Vereinsstruktur, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel

Der neuen Vorstandsstruktur zufolge zeichnet der geschäftsführende Vorstand, neben den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Belangen des Vereins, verantwortlich für die Projektgewinnung, Projektkoordination sowie für die Public Relations der media akademie. In diesen Bereich fällt neben der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch die Gewinnung neuer Mitglieder für den Verein. Hierbei besteht

im Vorstand Einigkeit darüber, dass bei der Akquise neuer Mitglieder angesehene Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und dem Weiterbildungsbereich zur Zielgruppe gehören.

2.2 Die Lage der media akademie: Projekte und Kunden

Die media akademie betreut das Europaprojekt Educ-net, das zu 45% aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegeben wurde.

Das Projekt hat ein Finanzvolumen von knapp € 4,5 Mio.(12). Der Verein wird ebenfalls aus Mitteln des ESF unterstützt und soll im Projektzeitraum Mitte Januar 2002 bis Ende Juni 2005 insgesamt € 555.100,- für Personal- und Sachausgaben erhalten. Damit können ca. 96% aller Unkosten durch die „Projekteinnahmen“ gedeckt werden. Somit ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gewissermaßen der ‚A-Kunde’ des Vereins.

Ein weiterer wichtiger Kunde der media akademie ist das Bildungszentrum der media GmbH. Neben der Betreuung der Job- und Praktikantendatenbank, übernimmt der Verein seit Dezember 2002 auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Dadurch kann die media akademie die noch ausstehenden ca. 4% bis zur Vollkostendeckung erwirtschaften.

Im Rahmen der zweiten PUSH!-Förderphase des Partnernetzwerkes an Stuttgarter Hochschulen, ist die media akademie einer von vier beteiligten Partnern. Die Projektbeteiligung der media akademie ist vor allem als eine strategische Entscheidung zu verstehen. Gezielt sollen Erfahrungen bei der Abwicklung von geförderten Projekten gesammelt werden, um eine weitere Referenz in diesem Bereich vorweisen zu können.

(12) In der Bundesrepublik Deutschland wurden insgesamt 109 Projekte, auch Entwicklungspartnerschaften genannt, bewilligt. In Baden-Württemberg gibt es acht solcher Partnerschaften.

3 Die Wege zur Entwicklung einer Strategie

Die media akademie ist ein noch junger Verein bzw. Unternehmen. Vor allem wenn man den Zeitraum seiner wirtschaftlichen Aktivität betrachtet. Gerade die Geschäftstätigkeit eines jungen Unternehmens bedarf Leitlinien durch die unsicheren Fahrwasser auf dem Weg zu neuen Märkten. Die Strategie eines Unternehmens ist diese Leitlinie, die für die media akademie entwickelt werden muss. Da der Verein innerhalb seiner Satzung das Betätigungsfeld definiert hat, somit auch sein Geschäftsfeld, gilt es eine Strategie für die media akademie als Anbieter von Dienstleistungen für die Medienwirtschaft zu entwickeln. Zu diesem Zwecke muss die gesamte Organisation grundlegend analysiert werden

3.1 Die Erfolgsfaktoren-Analyse

Die erste Analysestufe setzt sich mit den generellen Erfolgsfaktoren auseinander und mündet in die Erarbeitung und Auswertung der Matrix-Darstellungen der einzelnen Erfolgsfaktoren. Die Darstellung der Faktoren wird eine Fieberkurve ergeben und liefert dadurch eine erste Standortbestimmung für die media akademie.

Von der üblichen Verfahrensweise, alle wichtigen Mitarbeiter und das Management in die Erfolgsfaktoren- und die nachfolgende SWOT-Analyse einzubeziehen, wurde in diesem Fall abgewichen, da das Europaprojekt Educ-net Ende 2002 erst seine operative Arbeit aufgenommen hatte. Zum Zeitpunkt der Untersuchungen waren deshalb noch keine gefestigten Prozesse und Routinen etabliert.

Die Projektarbeit hat den Vorstand und die Mitarbeiter in den ersten drei Monaten 2003 überdurchschnittlich in Anspruch genommen, so dass eine ‚Strategiesitzung' in diesem Zeitraum nicht möglich war. Da die media akademie als ein ‚Kleinst-Unternehmen' anzusehen ist, gibt es keine einzelnen Abteilungen, was bei lediglich zwei festen Mitarbeitern auch nicht sinnvoll ist. Die nachfolgend gewonnen Erkenntnisse sind aus Sicht des Autors dennoch fundiert und ausreichend.

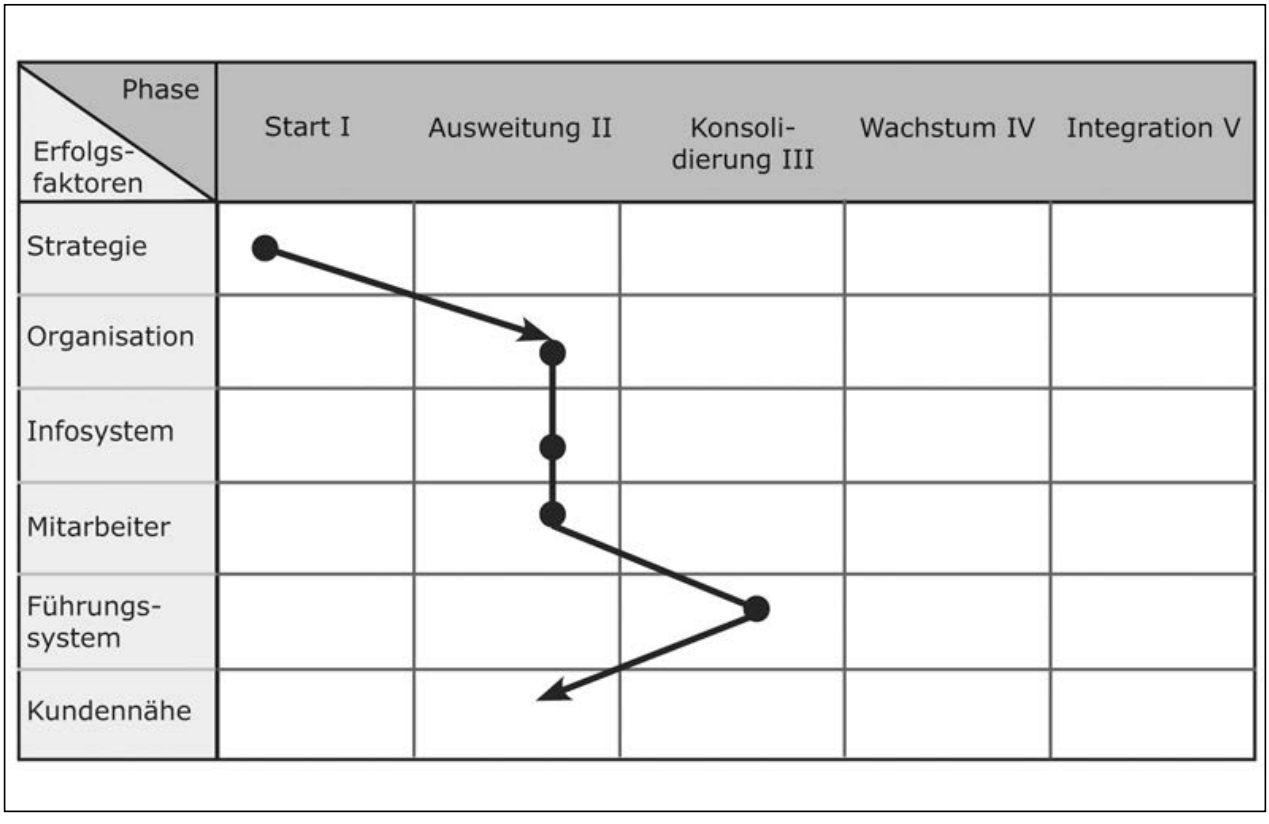


Abbildung 2: Die „Fieberkurve“ der media akademie, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel

Nachfolgend werden die Erfolgsfaktoren einer detaillierten Standortbestimmung unterzogen. Für jeden einzelnen Erfolgsfaktor sind Indikatoren festzulegen, die anschließend mit einer Punktzahl zwischen 0 und 10 bewertet werden(13).

Die Bearbeitung der generellen Erfolgsfaktoren der media akademie ergab eine ‚Fieberkurve’, die für vier der Erfolgsfaktoren den Reifegrad ‚Ausweitung’ abbildet. Für den Erfolgsfaktor ‚Führungssystem’ konnte der Reifegrad ‚Konsolidierung’ ermittelt werden. Für die ‚Strategie’ wurde lediglich die Startphase ermittelt.

(13) Vgl. Nagel, „Das System der Erfolgsfaktoren“ 15ff.

Erfolgsfaktoren	Ausprägung 0 = sehr schlecht, 10 = sehr gut		Differenz
	heute	morgen	(Δ)
Strategie Durchschnittsbewertung	1,2	4,3	3,1
Organisation Durchschnittsbewertung	3,8	6,2	2,4
Informationssysteme Durchschnittsbewertung	4,3	6,7	2,4
Mitarbeiter Durchschnittsbewertung	5	6,5	1,5
Führungssystem Durchschnittsbewertung	4	6,2	2,2
Kundennähe Durchschnittsbewertung	5,7	8	2,3

Abbildung 3: Ergebnisse der Erfolgsfaktoren-Analyse, (Auszug), Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel

Die Auswertung der Matrix-Darstellungen stellt der media akademie lediglich ein durchwachsenes Zeugnis mit einer Durchschnittsbewertung von 4 aus. Der Verein steht an der Schwelle zur ‚Konsolidierung'. Dennoch treten im Bereich der ‚Strategie' die Schwäche der media akademie deutlich zu Tage. Mit einer Durchschnittsbewertung beim Ist-Wert von 1,2 ermittelte die Untersuchungen in diesem Bereich das höchste Delta zum Soll-Wert mit 3,1.

Die Ergebnisse überraschen nicht, da die media akademie erst Mitte Januar 2002 wirtschaftlich aktiv wurde. Auch die Position des geschäftsführender Vorstands wurde durch eine Satzungsanpassung erst am 16. Mai 2002 beschlossen. Neben dem angestellten Geschäftsführenden Vorsitzenden wurde eine MBA-Assistentin eingestellt, die Arbeit der ansonsten ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder hauptamtlich unterstützend.

3.2 Die SWOT-Analyse

Die Stärken der media akademie liegen in der neutralen Organisationsform als Verein, der als eine Plattform für regionale Unternehmen der Medienwirtschaft, also der entsprechenden Marktnische, dient (vgl. Abbildung 4). Der Ausbau des Netzwerkes und das Finden neuer Kooperationspartner sollte zukünftig intensiviert werden. Die gewonnene Europaprojekterfahrung sollte es der media akademie ermöglichen, Chancen der Umwelt positiv entgegen zu sehen, da der Verein bei europaweiten Projekten ein attraktiver Partner ist. Des weiteren findet bei der Vergabe von Projekten das ‚Closed Shop-Prinzip' Anwendung, d. h. Antragsteller mit Projekterfahrung werden Antragstellern ohne Erfahrung als Zuwendungsempfänger vorgezogen, was ebenfalls positiv zu bewerten ist.

Die ermittelten Schwächen können durch das Nutzen neuer Chancen abgebaut werden. Die Abhängigkeit der media akademie sowohl vom Netzwerk als auch von einem dominanten A-Kunden, müssen durch den Zugewinn neuer Kooperationspartner und weiterer Kunden entschärft werden.

Die vorhandenen Stärken der media akademie können genutzt werden, um sich abzeichnende Risiken zu beseitigen. Hierbei stehen besonders das kompetente Netzwerk im Vordergrund, das es zu nutzen gilt. Auch die gewonnene Europaprojekterfahrung und die qualifizierten Mitarbeiter des Vereins sind als Stärken zu bewerten. Neue Projekte erhöhen neben der Wahrscheinlichkeit, dass die Netzwerkpartner an den Verein längerfristig gebunden werden, auch die Möglichkeit einer zukünftig besseren finanziellen Absicherung.

Mit dem Abbau der Schwächen des Vereins sollten die nun bekannten Risiken vermieden werden. Auch unter diesem Aspekt gilt ein besonderes Augenmerk der Gewinnung neuer Fördermittel-Projekte und weiterer Dienstleistungsaufträge. Dadurch soll einerseits die bestehende Abhängigkeit von einem dominanten A-Kunden verringert und andererseits das Netzwerk stärker an die media akademie gebunden werden. „Neue Projekte" und Ausweitung der Produktpalette kamen hierbei besondere Bedeutung zu, sie sollten helfen, die noch fragilen Strukturen zu festigen und neue Netzwerkpartner an den Verein heranzuführen.

Ob in diesem Zusammenhang auch über eine Rechtsformänderung nachzudenken ist – da diese als eine Schwäche identifiziert wurde – bleibt fraglich und muss mit kühlem Kopf analysiert werden. Die Kapitalbeschaffung ist durch die gewählte Rechtsform sicherlich erschwert. Auf der anderen Seite aber bringt just diese Rechtsform Vorteile, wenn es beispielsweise darum geht, unterschiedliche Parteien aus der gleichen Branche in ein Forschungsprojekt zu integrieren. Ein weiterer Vorteil ist bei

der Vergabe von geförderten Projekten zu sehen. Hier wird ein Verein eher den Zuschlag bekommen als ein Unternehmen: Profit und Verein werden nicht unmittelbar in Verbindung miteinander gebracht.

Abbildung 4: Die SWOT-Analyse der media akademie, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel

3.3 Die fünf Wettbewerbskräfte

Es ist allgemein bekannt, dass Unternehmen niemals losgelöst von ihrer Umwelt agieren. In der Analyse der Wettbewerbskräfte steht nun eben diese Umwelt mit fünf ihrer maßgeblichen Einflussgrößen auf Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. Das bekannteste Analyseverfahren hierfür ist zweifelsohne das Analysemodel der fünf Wettbewerbskräfte nach Michael E. Porter(14). Die untersuchten Wettbewerbskräfte sind demnach

- die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten,
- der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern,
- der Druck durch Austauschprodukte,
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer und der Lieferanten.

Die Wettbewerbsanalyse wurde für nachfolgende Produkte vorgenommen

- die Vermittlung von Beratungen für kleinere und mittlere Betriebe (KMU) sowie für Selbstständige der Medienwirtschaft,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Agenturleistungen),
- Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen und Vortragsreihen für die Medienwirtschaft.

Die Bewertung erfolgte von gering, über mittel bis hin zu groß und wurde für die einzelnen Wettbewerbskräfte zusammengefasst (vgl. Abbildung 5). Die zu erarbeitende Strategie für die media akademie muss insbesondere den vorhandenen Einfluss dreier Wettbewerbskräfte berücksichtigen:

- Wettbewerb in der Branche
- Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten
- Verhandlungsstärke der Abnehmer

Der Wettbewerb in der Branche verfügt über einen mittel bis großen Einfluss, die Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten und die Verhandlungsstärke der Abnehmer sind ebenfalls mittel bis groß.

(14) Vgl. Michael E. Porter, Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten 10. Aufl. (Frankfurt/New York: Campus, 1999) 33ff.

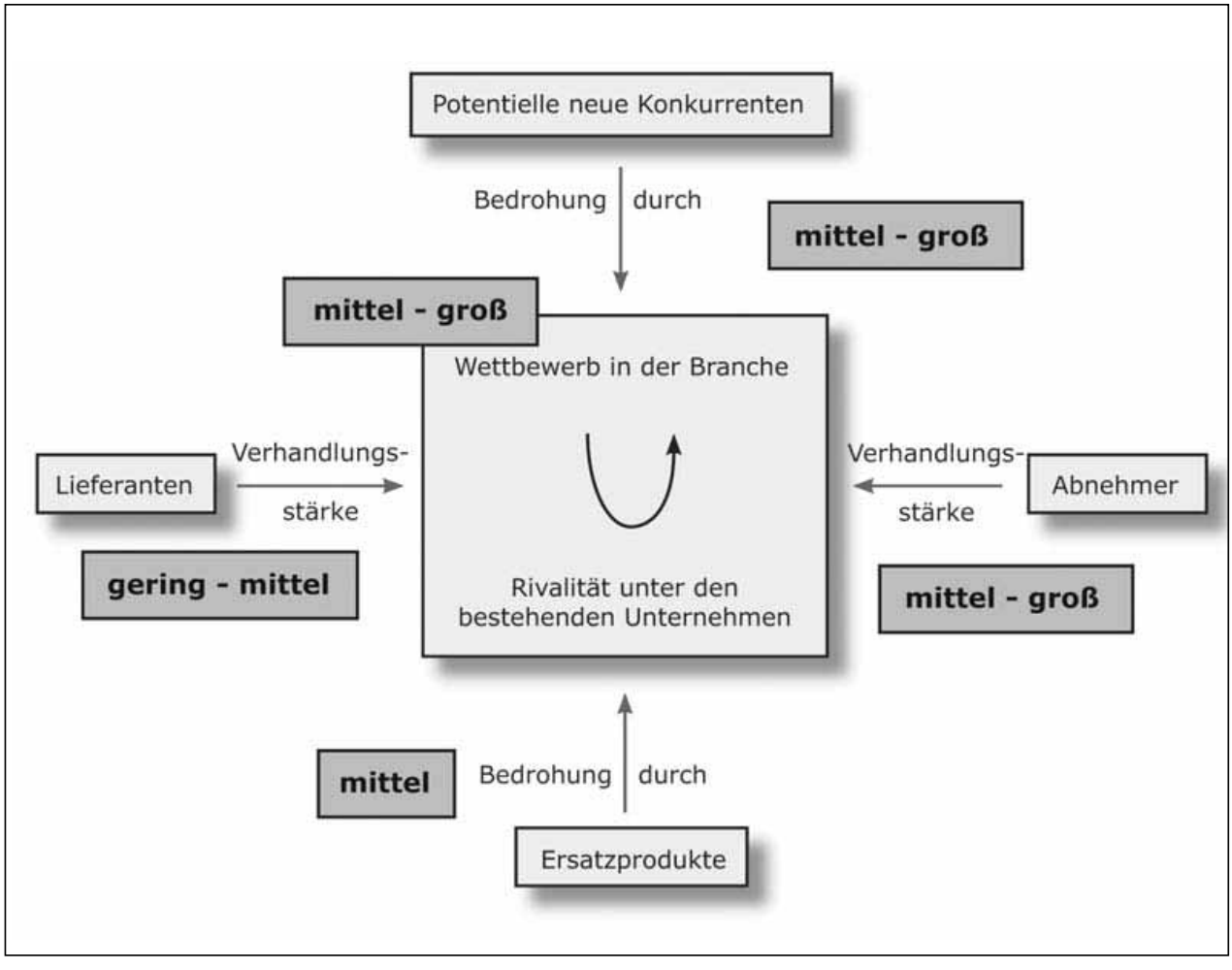


Abbildung 5: Ergebnisse der Erfolgsfaktoren-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Die Portfolio-Analyse

Die anhand der Portfolio-Analyse gewonnenen Erkenntnisse lassen für die Formulierung einer Strategie für die media akademie folgende Schlüsse zu. Alle Dienstleistungsangebote befinden sich noch in der Entstehungsphase (vgl. Abbildung 6). Ihre zukünftige Entwicklung ist deshalb noch ungewiss. Sollen sie einen entsprechend hohen Marktanteil erreichen, benötigen sie einen großen Ressourceneinsatz. Als strategische Stoßrichtung für die vier Produkte kann somit nur die Investitionsstrategie in Frage kommen.

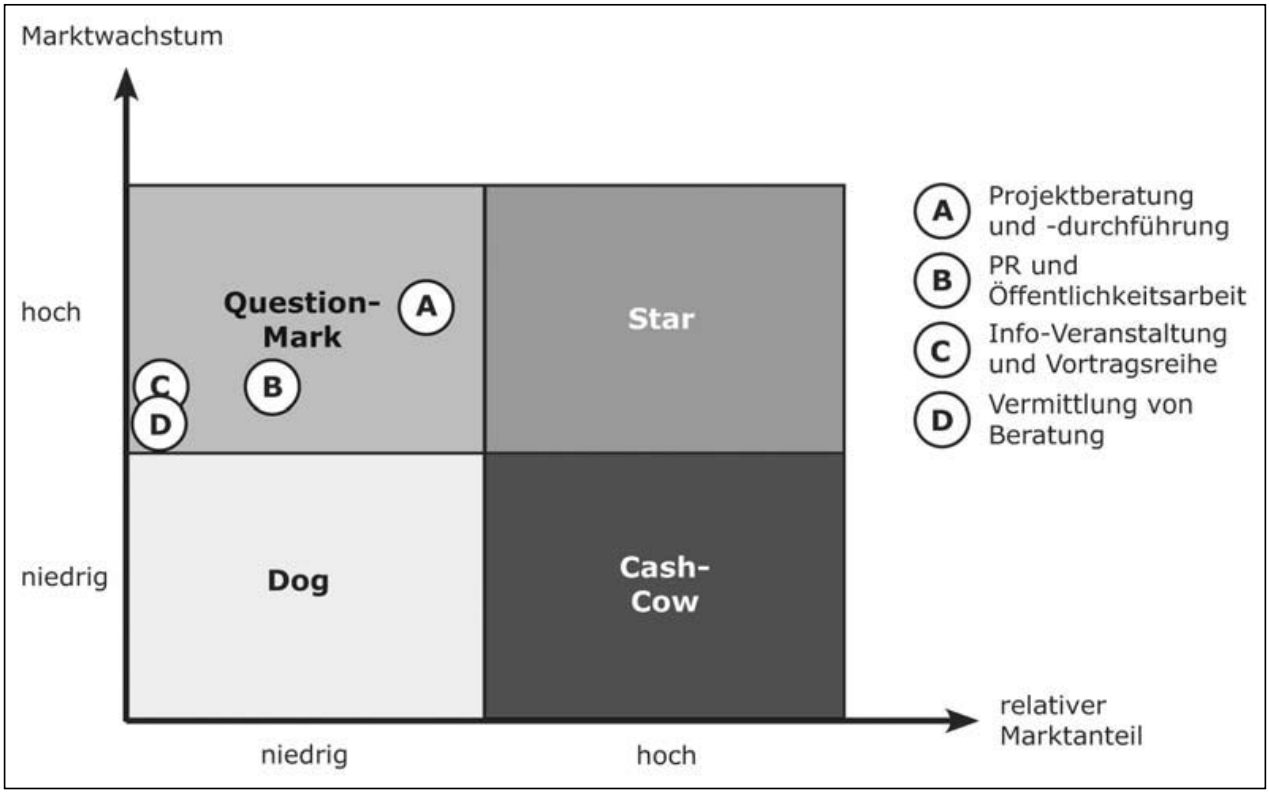


Abbildung 6: Die Portfolio-Analyse für die media akademie, Quelle: Eigene Darstellung

Die finanziellen Ressourcen und die Mitarbeiterkapazität der media akademie sind zum Untersuchungszeitpunkt jedoch begrenzt. Deshalb wurde die Entscheidung dahingehend getroffen, einzelne Produkte zunächst nur Mitgliedern des Vereins anzubieten. Das vorhandene Angebot auszudehnen ist im Falle von Dienstleistungen jederzeit möglich, da keine Zeit für die Vorfertigung einzelner Produktkomponenten einzurechnen ist bevor eine Marktfähigkeit erreicht wird.

3.5 Die strategische Ausrichtungsanalyse

Gemeinhin werden drei Haupt-Wettbewerbsstrategien unterschieden:

1. die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft
2. die Strategie der Differenzierung
3. die Strategie der Konzentration(15).

(15) Vgl. Porter 70ff., vgl. Nagel „Wettbewerbsstrategien“ und vgl. Heribert Meffert und Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Aufl. (Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997) 151ff.

Der angestellte Vergleich der verschiedenen Strategieformen sowie die Analyse unter Einbeziehung der Gegebenheiten der media akademie legt den Schluss nahe, eine Strategie der Konzentration oder Nischenstrategie zu wählen. Die Nischenstrategie wird mit Merkmalen der Differenzierungsstrategie angereichert, um die bei der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte vorgestellten Eintrittsbarrieren des Marktes wirkungsvoll zu umgehen. Diese Erkenntnisse stellt einen wesentlichen Bestandteil der Strategieentwicklung dar und fließt in die Formulierung der Strategie der media akademie ein.

3.6 Überlegungen zu einer Vision und eines Mission-Statements für die media akademie

Die erarbeitete Vision der media akademie, die für die Strategie die Richtung vorgeben wird, lautet: „Wir vermitteln, innovieren, gestalten und projektieren in der Medienwirtschaft auf höchstem Niveau." Bei der Formulierung des Mission-Statements bedarf es bis zur endgültigen und auch griffigen Version mehrere Überarbeitungen. Das Statement reift gewissermaßen. Eine vorläufige Mission für die media akademie konnte dennoch formuliert werden: „Mit uns kompetent und erfolgreich."

3.7 Die Strategie der media akademie

Die Strategie der media akademie legt die Konzentration auf das Marktsegment Medienwirtschaft nahe. Zusätzlich wird in einem definierten geographischen Rahmen der Fokus auf zwei Dienstleistungsangebote, die sich ihrerseits auf das Segment Medienwirtschaft konzentrieren, gelegt. Mit dem Dienstleistungsangebot, zu Beginn insbesondere durch die Projektbetreuung, wird unmittelbar ein Mehrwert für den Abnehmer der Dienstleistung geschaffen.

Die media akademie ist ein Verein, der vor allem auch einen ideellen Zweck verfolgt. Im Fall der media akademie stimmt dieser auch mit den definierten unternehmerischen Zielen überein. Dieser Vereinszweck ist immer eng mit den Mitgliedern eines Vereines verbunden. Die Mitgliederstruktur der media akademie ist derzeit noch äußerst dünn. Wie bereits dargestellt verfügt das Netzwerk, in das die media akademie eingebunden ist, lediglich durch das Europaprojekt über eine gewisse Stabilität. Bei Fortbestand des Netzwerks hat der Verein jedoch gute Aussichten auch zukünftig den Zuschlag für weitere Projekte in Form von Verbundvorhaben – wie beispielsweise Educ-net – zu bekommen.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ein erstes wichtiges kurzfristiges strategisches Ziel des Vereins ableiten. Die media akademie muss verstärkt Mitglieder gewinnen

und an sich binden, um auch zukünftig auf ein partnerschaftliches Netzwerk zurückgreifen zu können. Als ein Mehrwert für zukünftige Mitglieder kann aufgrund der zuvor angestellten Überlegungen die Projektgewinnung identifiziert werden.

3.8 Konzeption zur Mitgliedergewinnung und -bindung

Die Erkenntnis, dass die media akademie stärker Mitglieder gewinnen und an sich binden muss, ist bei der Entwicklung der Grundlagen eines Marketingkonzepts für die media akademie zu berücksichtigen. Dieses Konzept soll gleichermaßen die Mitgliederakquise wie auch die Bindung der Mitglieder an den Verein unterstützen.

3.9 Die Vermarktung der media akademie

Die Zielgruppe des Vereins befindet sich im Branchensegment Medienwirtschaft. Zu dieser Zielgruppe gehören u.a. Unternehmen aus den Bereichen Filmproduktion, Systemhäuser, Bildungsträger (staatlich wie privat), Agenturen sowie Multiplikatoren, beispielsweise politische Entscheidungsträger und/oder Persönlichkeiten aus der Wirtschaft und Forschung. Diese sollen über einen geeigneten Kommunikationsmix angesprochen und an den Verein gebunden werden.

Für den Kommunikationsmix ist neben der Auswahl der Maßnahmen, die zielgruppengerechte Ansprache sowie die Auswahl der Kommunikationsmedien von besonderer Bedeutung. Durch interessante und typische Leidensdruckthemen fühlt sich der Determinant direkt angesprochen. Für die Medienwirtschaft war der Leidensdruck 2003 ganz eindeutig in sinkenden Auftragszahlen und somit auch rückläufige Umsätze zu sehen. Daran änderte auch vorerst der vermeintlich leichte Aufwärtstrend, welchen der Zentralverband der Werbewirtschaft sah, nichts(16).

Die Maßnahmen des Kommunikationsmixes werden zunächst in drei Stufen, analog dem Zweck der Maßnahme, unterteilt. Die drei Stufen sind

1. die Leadaktivierung
2. die Leadklassifizierung
3. die Leadqualifizierung

(16) o. V. „Werbebranche sieht leichten Silberstreif", Stuttgarter Zeitung 25. Februar 2003, 9, Wirtschaft.

Jede Stufe der Kommunikationspyramide verweist hierbei auf eine nächste und höhere Ebenen der Pyramide (vgl. Abbildung 7). Dabei wird schrittweise der Lead (Kontakt) qualifizierter – auch das Niveau der Ansprache nimmt stetig zu bis hin zur direktesten Form; dem persönlichen Gespräch.

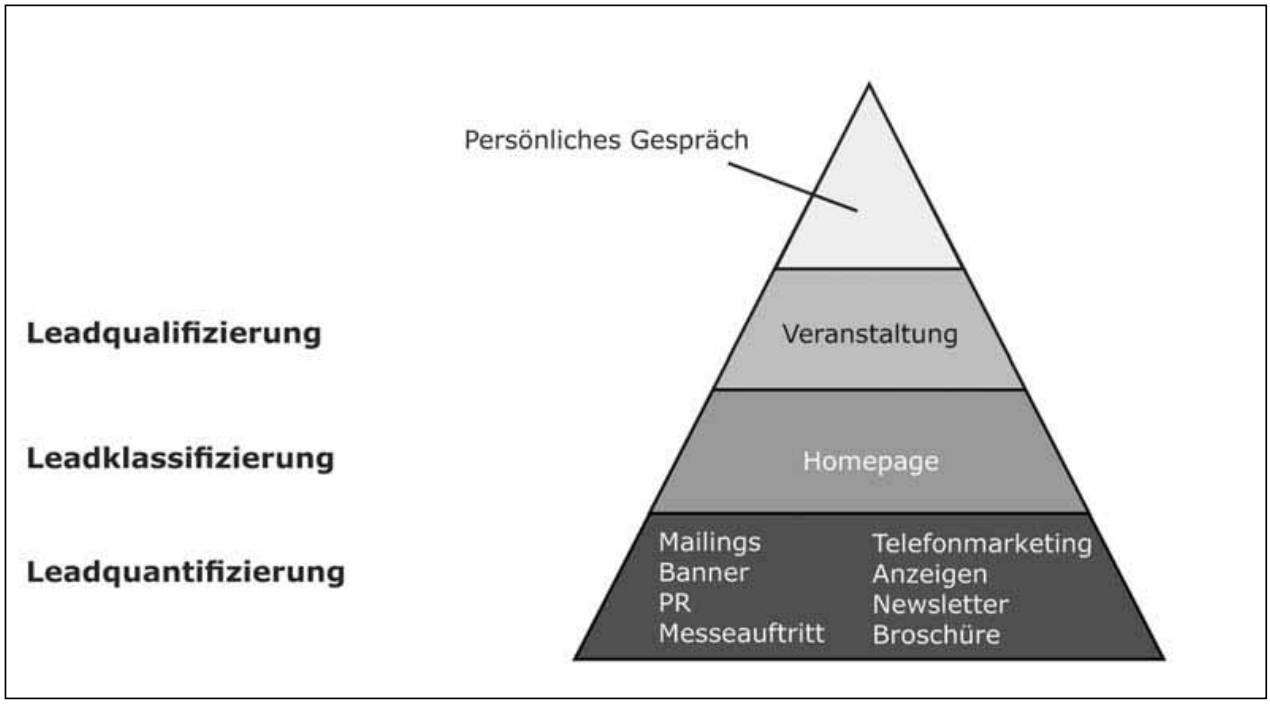


Abbildung 7: Die Kommunikationspyramide der media akademie, Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Elemente der Kommunikationspyramide sind größtenteils gleichermaßen zur Mitgliedergewinnung als zur Mitgliederbindung verwendbar. So tragen beispielsweise Anzeigen und Pressearbeit dazu bei, dass Mitglieder die Präsenz der media akademie in der Öffentlichkeit wieder finden und somit bei ihnen keine „Kaufreue“ entsteht. Im Gegenteil; die Mitglieder werden sich bestätigt fühlen Mitglied der media akademie zu sein.

Die Bestandteile des Leistungsangebots der media akademie, wie die Berücksichtigung bei Forschungsprojekten, das gebündelte Know-how des Netzwerks, regelmäßige Treffen und Newsletter, die Teilnahme an Veranstaltungsreihen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veröffentlichung auf Homepage (Logo) und die Informationsweitergabe sind ebenfalls gleichermaßen Instrumente der Kundengewinnung wie auch der Kundenbindung. Hier spiegeln sich auch teilweise die Marketingmaßnahmen aus der Kommunikationspyramide wieder, beispielsweise der Newsletter und die Pressearbeit.

Da die media akademie nicht über ausreichende Ressourcen verfügt, entscheidet bei allen möglichen Maßnahmen der Kostenfaktor über einen Einsatz. Hierin liegt eine weitere Stärke der Kommunikationspyramide. Sie vereinigt Mitgliedergewinnungsmaßnahmen mit Maßnahmen der Mitgliederbindung und reduziert durch konsequentes Nutzen bestehender Synergien die Kosten erheblich. Des Weiteren ist es nicht notwendig alle Maßnahmen unmittelbar umzusetzen. Vielmehr erlaubt die Kommunikationspyramide die Maßnahmenbreite mit der Zeit zu intensivieren.

4 Resumée

Die zentrale Fragestellung war zu analysieren, ob es der media akademie zukünftig möglich sein würde, eine wirtschaftliche Selbstständigkeit zu erlangen und wettbewerbsfähig zu werden. Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die media akademie durchaus auch in der Rechtsform „Verein“ die wirtschaftliche Selbstständigkeit erreichen kann. Auch sind die Anzeichen, im Wettbewerb bestehen zu können, positiv.

Die Rechts- und Organisationsform Verein hat neben den dargestellten Vorteilen auch Nachteile. Der Nachteil der Rechtsform Verein liegt vor allem im Bereich der Finanzbeschaffung. So ist der Aufbau von finanziellen Reserven und die Sicherstellung der Liquidität nur erschwert möglich. Mitgliederbeiträge und Spenden allein vermögen das Fortbestehen des Vereins nicht zu sichern. Werden die Bestimmungen und Verordnungen des Vereinsregistergerichts beachtet, kann der Verein aber durchaus auch wirtschaftliche Gewinne erzielen und damit in gewissem Maße Ressourcen aufbauen.

Der Vorteil der media akademie liegt in ihrer neutralen Position als Verein. Durch diese Neutralität ist es letztlich möglich unterschiedliche Wettbewerber (z. B. private und staatliche Bildungsträger) aus einer Branche zusammenzuführen und für die Arbeit in einem Forschungsnetzwerk zu gewinnen.

Die geringe Mitgliederzahl und die starke Abhängigkeit von einem A-Kunden (dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) stellen ein Problem dar, das mit der Bildung von Netzwerken überwunden werden kann. Hierbei kommt dem Verein die jüngste Tendenz in der Dienstleistungsbranche gelegen. Die verstärkte Nachfrage nach Produkten aus einer Hand führt bei Dienstleistungsanbietern zu einer gestiegenen Zahl von Kooperationen innerhalb der Branche. Auch das neue Vergabeverfahren bei Europaprojekten verspricht für die media akademie eine positive Zukunftsaussicht im Hinblick auf die wirtschaftliche Selbstständigkeit. Zukünftig werden nur noch Projekterfahrene Träger bei der Vergabe von Förderprojekten berücksichtigt. Mit Educ-net verfügt die media akademie über diese Projekterfahrung.

Die Analyse der sechs generellen Erfolgsfaktoren der media akademie ergab, dass insbesondere im Bereich der Strategie (Startphase) anzusetzen ist. Die eher durchschnittlichen Ergebnisse der weiteren Erfolgsfaktoren lassen sich durch gemeinsam definierte Ziele auf ein zufriedenstellendes Maß korrigieren. Wenn die media akademie wirtschaftlich selbstständig werden soll, müssen zuerst die strategischen Defizite behoben werden.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse identifizieren den Ausbau der Produktpalette als Chance, um die Abhängigkeit von einem bestehenden A-Kunden zu überwinden. Die

knappen Ressourcen verstärken dieses Abhängigkeitsverhältnis noch zusätzlich. Des Weiteren wurde die Durchführung und Begleitung von Forschungsprojekten als aussichtsreichstes Dienstleistungsangebot der media akademie ausgemacht.

Die Analyse anhand Porters fünf Wettbewerbskräfte ergab, dass vor allem drei Wettbewerbskräfte kritisch für die media akademie sind. Die Bedrohung durch den Wettbewerb in der Branche (mittel bis großer Einfluss), die Gefahr durch potenzielle neue Konkurrenten und die Verhandlungsstärke der Abnehmer (mittel bis großer Einfluss).

Diese Kräfte lassen sich mit der Entscheidung für die Strategie der Konzentration (Nischenstrategie) abmildern. Die Marktnische, die die media akademie zukünftig bearbeiten wird, ist die Medienwirtschaft. Die Konzentration wird mit dem Fokus auf Baden-Württemberg noch weiter eingeschränkt.

Die Portfolio-Analyse für die vier Produkte der media akademie hat ergeben, dass das Dienstleistungsangebot der Beratung und Durchführung von Forschungsprojekten und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Agenturleistungen) am weitesten fortgeschritten sind, sich aber beide noch im Produktlebenszyklus in der Entstehungsphase (Question Marks) befinden. Das gleiche gilt auch für die Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen und Vortragsreihen sowie der Vermittlung von Beratungen für KMU und Selbstständige der Medienwirtschaft. Beide Dienstleistungsangebote liegen im gleichen Segment, jedoch unterhalb der beiden anderen Produkte. Somit müsste für alle Produkte eine Investitionsstrategie gefahren werden.

Da die media akademie lediglich über eingeschränkte Ressourcen verfügt, ist die Entscheidung auf das Angebot der Beratung und Durchführung von Forschungsprojekten in der Medienwirtschaft gefallen. Der Hauptgrund ist neben knapper Ressourcen insbesondere die neue Vergabetechnik bei öffentlichen Aufträgen.

Für die Ziel-Definition innerhalb des Strategieentwicklungsprozesses sind erste Überlegungen zu einer Unternehmens-Vision und -Mission angestellt worden. Die Ergebnisse fußen auf der Satzung des Vereines und münden in die Vision: „Wir vermitteln, innovieren, gestalten und projektieren in der Medienwirtschaft auf höchstem Niveau“ und einem Mission-Statement der media akademie: „Mit uns kompetent und erfolgreich.“

Die angestellten Analysen und Ergebnisse ergaben, dass bei den geringen Ressourcen, den eingeschränkten Möglichkeiten in der Finanzbeschaffung, der Größe des Vereins, dem Fehlen einer Markenbildung und dem zu wenig ausgewogenen Produktportfolios lediglich eine Nischenstrategie für die media akademie sinnvoll ist. Konzentration in Verbindung mit einer zunächst regionalen Beschränkung auf

Baden-Württemberg und auf das Marktsegment der Medienwirtschaft, verspricht der Nischenstrategie der media akademie und deren Zielen die größte Wirksamkeit und den einfachsten Markteintritt. Die Markteintrittsbarrieren in dieser Nische sind gering und Vergeltungsschläge durch Wettbewerber sind nicht zu erwarten.

Ziel muss es sein, weitere Forschungsprojekte zu akquirieren, um das Abhängigkeitsverhältnis zum A-Kunden abzubauen. Den Kooperationstrend nutzend, ist es für die media akademie demnach erforderlich, ein Mitgliedergewinnungs- und ein wirksames Mitgliederbindungskonzept zu entwickeln. Mit der Kommunikationspyramide ist ein erstes ganzheitliches Konzept entwickelt worden, das mit der Unternehmensstrategie harmoniert und sich gleichfalls auf die Nische konzentriert.

Durch den konsequenten Einsatz der dreistufigen Kommunikationspyramide (Leadaktivierung, Leadklassifizierung und Leadqualifizierung) und dem angewandten Kommunikationsmix, wird es möglich sein, Schritt für Schritt das Branchensegment nach den werthaltigsten Partnern zu filtern.

Wird der Kommunikationsmix konsequent umgesetzt, dann wird die media akademie neue Mitglieder gewinnen können, die auch an der Durchführung von Forschungsprojekten interessiert sind. Es kann dann ein partnerschaftliches Netzwerk entstehen, das aufgrund der Mitgliedschaft bei der media akademie über eine Stabilität verfügt, die den Ausbau des Dienstleistungsangebots für die Medienwirtschaft erlaubt. Über weitere Projekte besteht dann die Möglichkeit, Ressourcen zu schaffen, die es erlauben, Produkte in der Entstehungsphase durch die Investitionstrategie zu fördern und so ein gesundes Produkt-Portfolio zu entwickeln.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die neue Vereinsstruktur 480
Abb. 2: Die „Fieberkurve“ der media akademie 484
Abb. 3: Ergebnis-Matrix der Erfolgsfaktoren-Analyse (Auszug) 485
Abb. 4: Die SWOT-Analyse der media akademie 487
Abb. 5: Die fünf Wettbewerbskräfte für die media akademie 489
Abb. 6: Die Portfolio-Analyse für die media akademie 490
Abb. 7: Die Kommunikationspyramide der media akademie 493

Literaturverzeichnis

Bürgerliches Gesetzbuch (1998): 43. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1998).

Heller, Michael (2003): „Nur der Export stützt die Konjunktur“, Stuttgart Zeitung 12. Februar 2003 11, Wirtschaft.

Maurer, Torsten (2002): Wirtschafts- und Arbeitsrecht. Seminar-Skript, 2002.

Meffert, Heribert und Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997.

Nagel, Kurt (Hrsg) (2001): „Strategiemanagement – 4. Wettbewerbsstrategien“, Praktische Unternehmensführung, Bd. 1, 2. Auflage, Landsberg: moderne industrie, 2001.

Nagel, Kurt (Hrsg) (2001): „Strategiemanagement – 6. Das System der Erfolgsfaktoren“, Praktische Unternehmensführung, Bd. 1, 2. Auflage, Landsberg: moderne industrie, 2001.

o. V. (2003): Werbebranche sieht leichten Silberstreif, in: Stuttgarter Zeitung, 25. Februar 2003, Wirtschaft, S. 9.

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt; New York: Campus, 1999.

Satzung media akademie e.V. (2000)

Sauter, Eugen, Gerhard Schweyer und Dr. Wolfram Waldner M.A. (2001): Der eingetragene Verein, 17. Auflage, München: Verlag C. H. Beck, 2001.

Wimmers, Stephan (2002): Industrie- und Dienstleistungsstandorts Deutschland – Zur Vernetzung von Industrie und Dienstleistungen, Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2002.

Esther Happel, M.A., MBA

Wettbewerbsfaktor Business Collaboration:

Relationship Management im Handel

Inhalt

	Summary	503
1	Kooperieren für den Kunden	504
2	Kulturbarrieren erschweren Brückenschlag	506
3	Neues wagen - innovative Wege der Zusammenarbeit	509
	3.1 Gezielt nachfragen und Profil zeigen	510
	3.2 Effizienz steigern durch Kooperationsmaßnahmen	511
	3.3 Durch Projektmarketing Begeisterung wecken	513
	3.4 Risiken minimieren	514
	3.5 Steuern und Überwachen als Management	516
	3.6 Kooperationen rechnen sich	517
4	Zusammenfassung	519
	Anhang	520
	Abbildungsverzeichnis	520
	Literaturverzeichnis	520
	Quellenangabe	521

Summary

Wie bringt man Gegner dazu zusammenzuarbeiten? Diese Frage beantwortet der folgende Beitrag, der sich mit Kooperationen zwischen Industrie und Handel beschäftigt. Zwar hat sich in den letzten Jahren Dank der Efficient Consumer Response (ECR)-Bewegung viel getan im Verhältnis zwischen Industrie und Handel, doch stehen sich die beiden Lager vielfach noch immer feindlich gegenüber. Die Kunden aber nehmen mit ihren gestiegenen Ansprüchen auf solche Befindlichkeiten keine Rücksicht mehr. Kooperation ist das Zauberwort der nächsten Jahre, denn nur wenn die unternehmensinternen und –externen Wertschöpfungsketten (die sich in diesem Fall über Industrie und Handel erstrecken) reibungslos funktionieren und integriert sind, ist der Wettbewerb zu bestehen. Auf diesem Wege können die Erwartungen der Kunden bezüglich verfügbarer Produkte, niedriger Preise und großer Produktauswahl umfassend befriedigt werden.

dm-drogerie markt (nachfolgend dm genannt) hat diese Notwendigkeit schon vor vielen Jahren erkannt und setzt auf einen partnerschaftlichen Umgang mit seinen Industriepartnern. Bislang bezogen sich Kooperationen bei dm verstärkt auf die Realisierung technischer Standards, zum Beispiel bei der Bestelldatenübertragung. Damit konnten vor allem Sach- und Prozessbarrieren zwischen Industrie und Handel abgebaut werden. Die Kooperationsforschung hat jedoch herausgearbeitet, dass es vor allem auf die Überwindung von Kulturbarrieren (Unternehmenskultur, Arbeitseinstellung etc.) ankommt. Wenn ich verstehe, wie mein Partner „tickt“, welche Werte und Ziele er verfolgt, kann ich zukunftsorientierte unternehmensübergreifende Zusammenarbeit sehr viel besser realisieren. Auch technische Standards werden vor diesem Hintergrund transparent und besser genutzt. Um Kulturbarrieren zu überwinden, hat dm im Projekt Management of Relations (MARE) relevante Maßnahmen wie ein Programm zum Mitarbeiter-Austausch (Externe Job Rotation) oder Communities of Practice u.a. identifiziert und erfolgreich umgesetzt. Deutliche Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen lassen sich als Projekterfolge verbuchen. Wie der Innovationsführer dm den entscheidenden Schritt hin zur totalen Integration der Wertschöpfungskette realisieren konnte, wird in den nächsten Abschnitten verdeutlicht.

1 Kooperieren für den Kunden

Bei dm stehen die Endkunden in den Märkten stets im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Endverbraucher möchte zu günstigen Preisen einkaufen, aus einem idealen Angebot (Sortiment) auswählen und sein Produkt stets im Markt finden (Verfügbarkeit der Waren). Diese Bedürfnisse können durch eine reibungslose Verknüpfung der Wertschöpfungsketten und eine über die Unternehmensgrenzen hinweg erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel erreicht werden.

Traditionell ist das Verhältnis jedoch eher feindlich:

„Kooperation ist (…) ein schwieriges Geschäft. Das Problem ist nur, dass ohne Kooperation heute keine Geschäfte mehr zu machen sind“ [Ritter 2005].

Die reibungslose Verzahnung der Wertschöpfungsketten wird also in Zukunft immer wichtiger und bezieht sich nicht nur auf betriebsinterne Schritte, sondern umfasst alle Wirtschaftsstufen, die ein Produkt während der Produktion durchläuft [Pfleging 2003]. Dabei gibt es für dm zwei entscheidende Verantwortungsübergänge entlang der Wertschöpfungskette: Den Kooperationsübergang Hersteller – dm (Gegenstand dieser Arbeit) sowie den Übergang Kunde – dm. Für beide Schnittstellen wurden in der Vergangenheit innovative Ansätze entwickelt. Für die Schnittstelle Kunde-Unternehmen gibt es zum Beispiel so genannte Kunden-Mentorenschaften (Kunden übernehmen Mentorenfunktion für Mitarbeiter eines Unternehmens), Kundenkonferenzen (Kunden werden nach ihren Bedürfnissen gefragt) oder die Entwicklung der Unternehmensvision zusammen mit Kunden (gemeinsame Workshops). All diese Maßnahmen dienen dazu, die Wünsche der Kunden aufzunehmen und sie in den Unternehmensprozess zu integrieren.

Für den Verantwortungsübergang Industriepartner - Unternehmen wurde der so genannte Efficient Consumer Response (ECR)-Ansatz entwickelt, der aufbauend auf dem Kooperationsgedanken zwischen Händler und Hersteller eine (technische) Optimierung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten forciert [Pfleging, 2003]. Dieser Ansatz wird hauptsächlich vom Bereich Supply Chain Management bzw. im Einkauf im Rahmen des Category Managements vorangetrieben.

Wenn diese Kooperationsbemühungen nicht mehr „nur’“ mit den Industriepartnern und Kunden, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette forciert werden, spricht man von einer totalen Integration der Wertschöpfungskette, was als realistische Zukunftsvision gilt. Diese Integration muss kontinuierlich gesteuert und überwacht werden und zwar hauptsächlich über elektronische Daten und Kennzahlen. Eine Möglichkeit für ein softwaregestütztes Prozesscontrolling der gesamten WSK bietet die Agententechnologie, die, so sehen es viele Experten, die Informationstech-

nologie revolutionieren wird und eine Integration sämtlicher Prozesse entlang der Wertkette zulässt [Wittenauer, 2004].

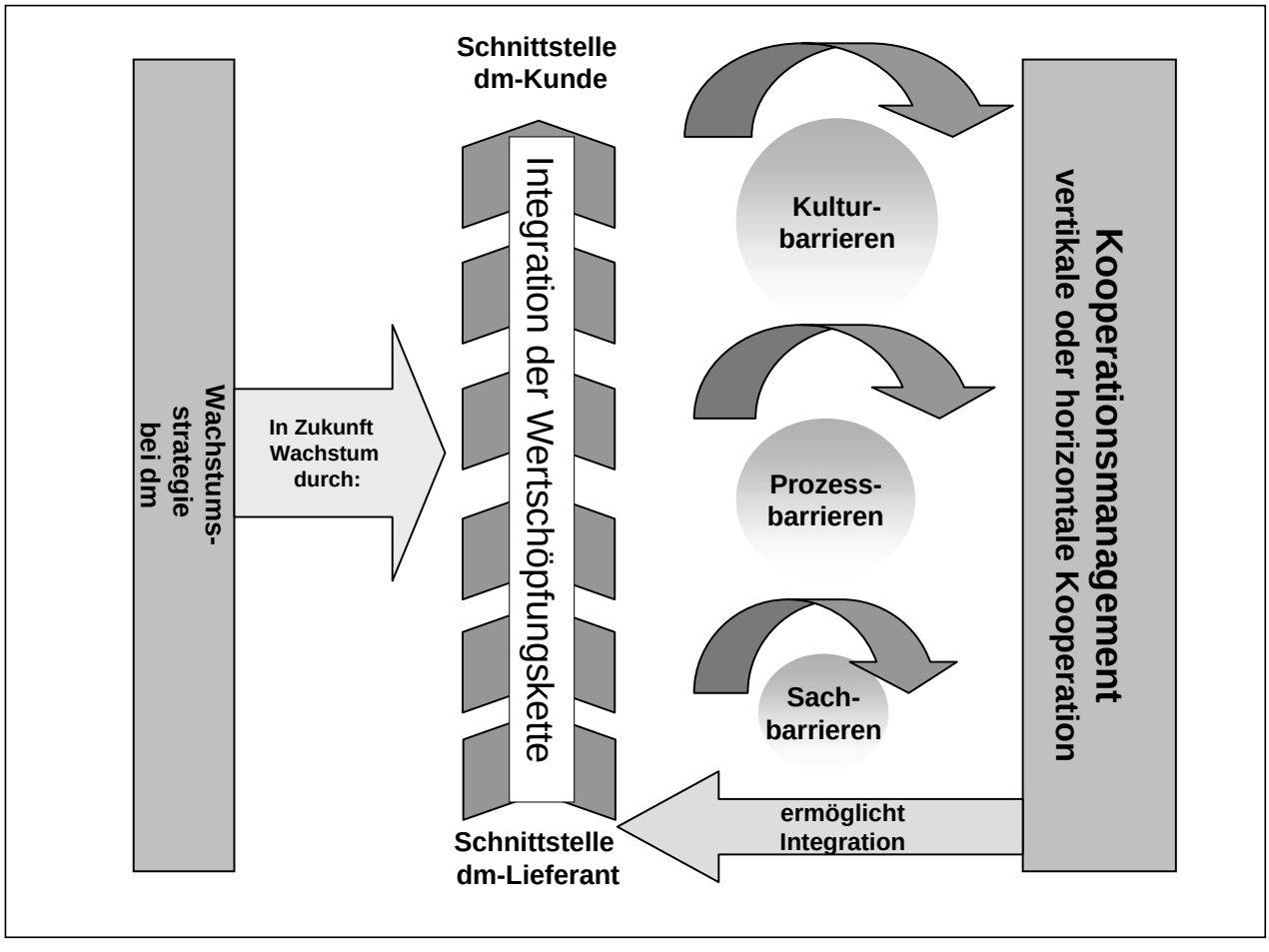


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Wertschöpfungskette, Barrieren und Kooperationsmanagement, Quelle: eigene Darstellung

Wie angedeutet, muss dazu jedoch im Vorfeld die Kooperation in Bahnen gelenkt, d. h. „gemanagt“ werden. Das ermöglichen Ideen aus dem Bereich Kooperationsmanagement.

Den Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsketten, Barrieren und Kooperationsmanagement zeigt Abbildung 1. Wie dm mit dem Thema Integration der Wertschöpfungskette umgeht, wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

2 Kulturbarrieren erschweren Brückenschlag

Das 1973 in Karlsruhe gegründete Unternehmen dm-drogerie markt erzielte im Geschäftsjahr 2003/2004 einen Umsatz von 2.8 Mrd. €. Es steht damit an der zweiten Stelle der deutschen Drogeriemärkte und an 16. Stelle der deutschen Handelsunternehmen und konnte mit seinen verbundenen Ländern (100%ige Tochterunternehmen in Italien, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Kroatien und Serbien) einen Umsatzzuwachs von über sechs Prozent erwirtschaften.

Bei dm ist die intensive Zusammenarbeit mit den Industriepartnern bereits seit Jahrzehnten ein wichtiges Unternehmensziel. Diese Ausrichtung ist besonders vor dem Hintergrund wichtig, dass in Zukunft nicht mehr einzelne Unternehmen, sondern ganze Wertschöpfungsketten miteinander konkurrieren. Diese Haltung prägt die Entwicklung von dm und trägt zu der Erfolgsgeschichte des Unternehmens bei.

Bislang bezogen sich Kooperationsprojekte bei dm verstärkt auf technische Bereiche. Man etablierte zum Beispiel vor einigen Jahren ein innovatives Extranet sowie technische Standards zur fehlerfreien Übermittlung von Bestellungen und Rechnungen (EDI). Dies ist nach Ergebnissen der Kooperationsforschung jedoch nur ein Schritt auf dem Weg zur Zukunftskooperation: Stets besteht eine Diskrepanz zwischen IT-Strukturen und der Vor-Ort-Realität. Puhlmann hat festgestellt, dass es zwischen Industrie und Handel Barrieren gibt (siehe Abb. 1+2), die zunächst überwunden werden müssen, um eine erfolgreiche Kooperation zu realisieren. Dabei wird in Sach- Prozess- und Kulturbarrieren unterschieden, die sukzessiv ansteigende Hürden darstellen.

Die bisher verfolgten Ansätze bei dm bezogen sich vor allem auf den Abbau von Sach- bzw. teilweise auf den Abbau von Prozessbarrieren. Weitere Schritte sind die vollständige Verringerung von Prozessbarrieren und schließlich der Abbau der Kulturbarrieren.

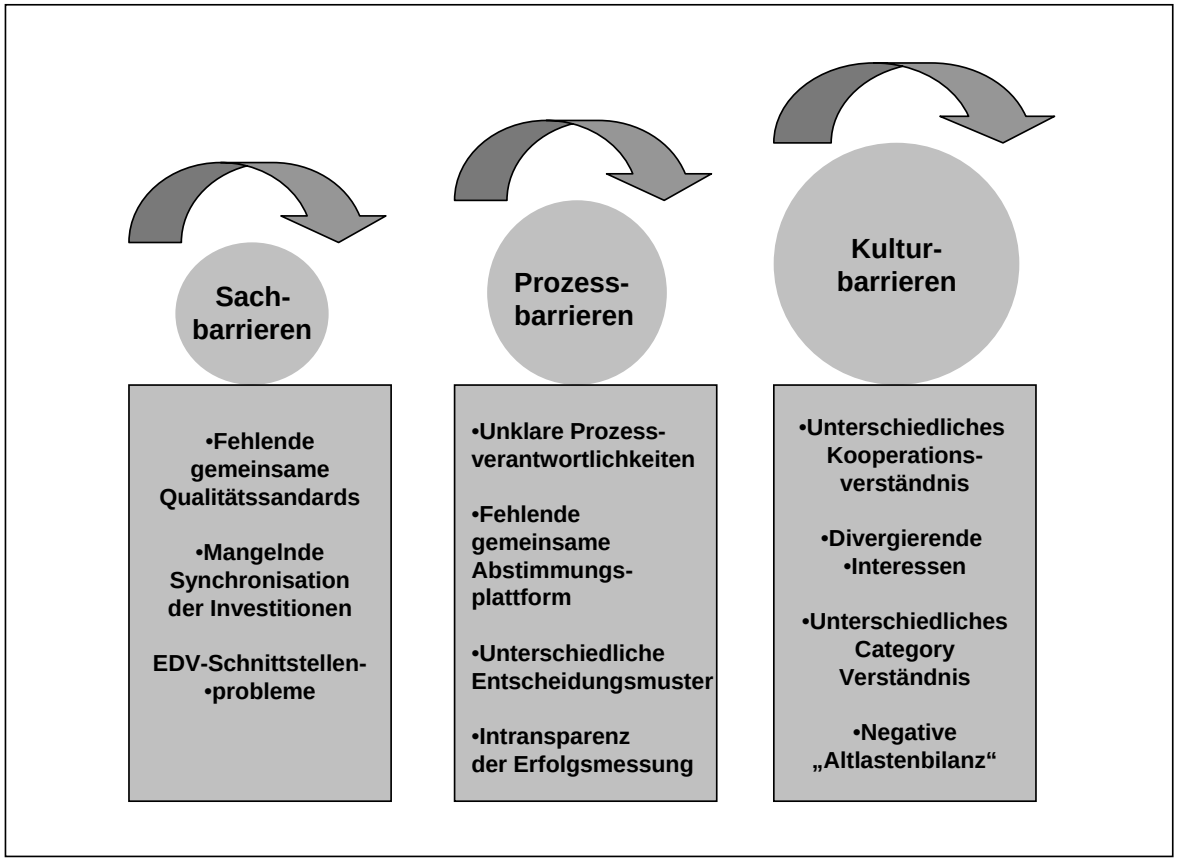


Abbildung 2: Barrieren zwischen Hersteller-Handel, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Puhlmann, Manfred: Relationship Management

Das Projekt MARE setzt direkt beim Abbau von Prozess- und Kulturbarrieren an, um so einen entscheidenden Schritt zu einer vollständigen Integration der Wertschöpfungsketten zu gehen. Projektinhalt ist die Analyse von Stärken und Schwächen in Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel sowie die Entwicklung und Etablierung gezielter Kooperationsmaßnahmen und deren Controlling.

Folgende Gründe sprechen für die Realisierung des Projekts MARE bei dm:

a) dm verfolgt eine Wachstumsstrategie: Gerade im Handel ist profitables Wachstum in Zukunft kaum noch isoliert möglich, sondern viel eher durch kooperative Wertschöpfung.

b) Kooperationen setzen die Unternehmensstrategie, die auf nachhaltige und strategische Zusammenarbeit mit Partnern abzielt, direkt in die Praxis um.

c) Kooperationen ermöglichen Wettbewerbsvorteile: Indem man heute stabile Netzwerke aufbaut, sichert man sich den Vorsprung in der Zukunft.

d) Durch Kooperationen können Einsparpotenziale realisiert werden. Zum Beispiel durch Prozessauslagerungen, bzw. Reduzierung der Fehlmengenkosten.

dm gilt auch in der Beurteilung von außen als sehr kooperatives Unternehmen und konnte gerade durch diese Herangehensweise in den letzten Jahrzehenten profitables Wachstum generieren.

Doch was versteht man genau unter dem Begriff Kooperationsmanagement und den damit verbundenen Elementen? Ob Kooperationen, Collaborative Business oder Business Partnering genannt, die Zusammenarbeit über die Unternehmensgrenzen hinweg wird aufgrund gesättigter Märkte und stärkerer Konzentration zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Nagel hat die Wichtigkeit von Kooperationen und deren Management ebenfalls erkannt und nennt als Kooperationsfelder unter anderem: „Produktentwicklung“, „Personalentwicklung“, „Überlassung von Spezialisten“ und „gemeinsame Werbung“ [Nagel 2003].

Prinzipiell sollten folgende Aktivitäten bei der Entwicklung, Gestaltung und Lenkung von Kooperationsbeziehungen bedacht werden:

- Formulierung eindeutiger Kooperationsziele
- Integration der Kooperationsphilosophie in die Unternehmenskultur
- Bestimmung der kooperativen Kernelemente
- Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Kooperationsbeteiligten

Diese Hintergründe wurden bei der Projektinitiierung und -umsetzung des Projekts Management of Relations bei dm beachtet und integriert.

3 Neues wagen – innovative Wege der Zusammenarbeit

Im Projekt „Management of Relations“ wurden gezielte Kooperationsmaßnahmen entwickelt und realisiert. Um den langfristigen Gewinn durch das Projekt zu sichern, wurde eine Erfolgsfaktorenanalyse der für das Projekt spezifischen Erfolgsfaktoren durchgeführt(1).

Es wurden folgende Punkte

- Kostengünstige Ansatzpunkte identifizieren
- Internes Projektmarketing
- Unterstützung durch oberste Führungsebene
- Identifikation der richtigen Projektpartner
- Aktuelle Bedarfslage der Kooperationspartner klären
- Controlling
- Kontinuität der Maßnahmenumsetzung

als Erfolgsfaktoren herausgearbeitet.

Diese Erfolgsfaktorenanalyse war ein wichtiges Instrument, um den Projekterfolg und den aktuellen Stand zum damaligen Zeitpunkt zu visualisieren. Bis Projektschluss konnten alle Erfolgsfaktoren auf einen hohen Erreichungsgrad gebracht werden.

(1) Neben den spezifischen, gibt es das Konzept der generellen Erfolgsfaktoren. Diese sind nach Nagel, Strategie, Organisation, Informationssysteme, Mitarbeiter, Führungssystem und Kundennähe und wurden von Keck und Sailer um die Faktoren Globalisierung und Innovation erweitert. Sie beziehen sich auf das gesamte Untenehmen und sind für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidend.

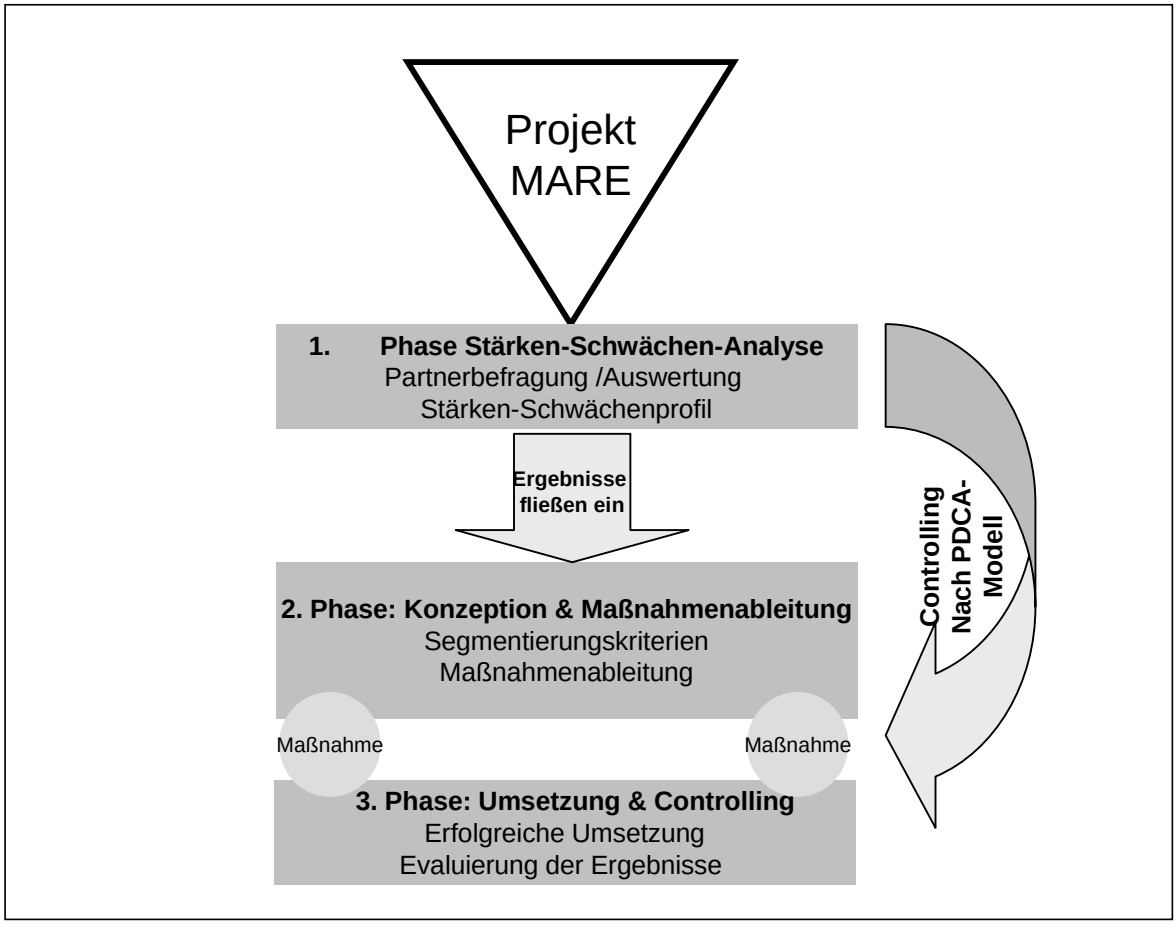


Abbildung 3: Graphische Zusammenfassung Projektablauf, Quelle: eigene Darstellung

Nach der Klärung der Ziele und Erfolgsfaktoren ging es darum, wie das Projekt praktisch umgesetzt und in die Unternehmenspraxis integriert werden kann. Der Ablauf umfasst drei Phasen, die in Abbildung 3 zusammengefasst sind.

3.1 Gezielt nachfragen und Profil zeigen

Um einen aktuellen Stand bezüglich der Kooperationsbeziehung zwischen dm und den Industriepartnern definieren zu können, wurde eine groß angelegte Online-Befragung der Lieferanten realisiert. Im Vorfeld führte das Projektteam Experteninterviews durch, um das Fragebogen-Design optimal zu gestalten. Insgesamt nahmen 106 der 210 angeschriebenen Personen teil, das entspricht einer Rücklaufquote von 50%. Die Befragung wurde 10 Tage online geschaltet. Die Industriepartner konnten sich per Zugangscode einwählen. Die Befragung fand anonym statt (es wurde lediglich die Unternehmensgröße abgefragt), um möglichst realistische und nicht

„erwünschte Antworten“ zu erhalten. Ein Stärken-Schwächen-Profil auf Basis der Befragungsergebnisse ermöglichte eine Definition des Status Quo. Als größte Stärken in der bisherigen Zusammenarbeit identifizierten die Befragungsteilnehmer die Verlässlichkeit und Verbindlichkeit bei dm. Auch die Kompetenz und das Engagement für die Aufgabenstellung wurden von der Industrie sehr hoch bewertet.

Als Schwächen nannten die Industriepartner das Fehlermanagement und die mangelnde Abstimmung technischer Standards. Der zweite Teil der Befragung beschäftigte sich mit möglichen Kooperationsmaßnahmen in der Zukunft. Insgesamt gibt es ein deutliches Signal von vielen der befragten Unternehmen zu verstärkter Kooperation, wobei die kleinen und mittleren Betriebe in diesem Punkt deutlich zurückhaltender reagieren als Großunternehmen und Konzerne.

3.2 Effizienz steigern durch Kooperationsmaßnahmen

In einem Brainstorming und einer anschließenden Alternativenbewertung wurden im Hinblick auf die Befragungsergebnisse folgende Maßnahmen aus einer Vielzahl von Optionen als relevant identifiziert. Sie richten sich gezielt auf den Abbau von Prozess- und Kulturbarrieren. Dabei soll zur bisherigen technischen Seite von Kooperationen auch eine interpersonelle Seite des Collaborative Partnerings hinzukommen:

Communities of Practice

So genannte Communities of Practice, d. h. informelle Gruppen, die sich im Rahmen einer virtuellen Plattform austauschen. Die Mitglieder von dm und der Industrie sind im Idealfall mit ähnlichen Problemen konfrontiert, über deren Lösungsmöglichkeiten sie sich hier austauschen können. dm erzielt dabei folgende Produktivitätsvorteile: Vermeidung von Doppelarbeit zwischen Industrie und Handel; Erreichung kürzerer Prozessabläufe (durch Synergieeffekte und Zeiteinsparungen und durch Transparenz der Ansprechpartner), Umwandlung neuer Ideen aus Industrie und Handel in Innovationen.

Short-Reports

Anhand dieser Kurzberichte wird den Industriepartnern nach Einführung des Kooperationscontrolling-Tools ein regelmäßiger Bericht zur Verfügung gestellt, der über den aktuellen Stand der Performance des jeweiligen Industriepartners informiert und „weiche“ und „harte“ Kennzahlen für den Lieferanten transparent macht. Auf diesem Weg kann der Kontakt gehalten werden und der Industriepartner wird angeregt, seine eigene Leistung zu überprüfen und zu verbessern.

Industriepartnertag

Um auch mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) ins Gespräch zu kommen, veranstaltet dm den 1. Logistik-Partnertag. Folgende Vorteile erwartet sich dm:

- Kooperationsprozesse durch Vertrauensbildung fördern!
- User durch zielgruppengenaue Information gewinnen!
- Technische und organisatorische Weiterentwicklung durch Vernetzung der KMUs ermöglichen!

External Job Rotation

Ein Mitarbeiter aus der Industrie (Bsp. Verantwortlicher für das Extranet) tauscht für ein bis zwei Wochen seinen Arbeitsplatz mit einem Mitarbeiter von dm, der mit dem gleichen Themenfeld beschäftigt ist (ähnlich den so genannten „Residents“ bei Bosch). Was nach Faix für unternehmensinterne Teams gilt, kann auch auf unternehmensübergreifende Zusammenarbeit übertragen werden: „Durch das gegenseitige Kennenlernen und die gemeinsame Aufgabe entsteht rasch ein ausgeprägter Gruppenzusammenhalt, der die Kommunikation, Interaktion und den Informationsfluss verbessert“ [Faix 1997]. Diese positiven Effekte können mit dem Instrument der Externen Job Rotation erreicht werden.

Technische Know-how Seminare

Im Rahmen dieser Maßnahme informiert dm über den möglichen Einsatz und die (Kosten-) Vorteile für den Industriepartner von Lösungen wie Bestelldatenübertragung (ORDERS) oder die Bedarfsplanung auf Basis von Lagerbeständen und Abverkäufen (Vendor Managed Inventory) oder ähnliches. Auf diesem Gebiet ist trotz vielfachen Bemühungen noch Optimierungspotenzial gegeben. Auch kleine Unternehmen realisieren mittlerweile ihre Bestelldatenübertragung mittels EDI, weitere technische Standards werden aber immer noch skeptisch betrachtet. Die Etablierung der Standards bedeutet für beide Seiten eine positive Entwicklung, da die Schnelligkeit hin zu real time erhöht und die Fehlerquote stark gesenkt wird.

Nach der Auswertung der Online-Befragung und der Erstellung der Ist-Analyse für dm, stellte sich die Frage, mit welchen Lieferanten, welche Projekte angegangen werden sollen. Im Mittelpunkt des Projekts stehen dabei zwei Hauptzielgruppen: Große Unternehmen mit denen bisher die Zusammenarbeit besonders gut funktionierte und schon größere Projekte realisiert wurden. Mit dieser Zielgruppe 1 werden Innovationsprojekte realisiert, z. B. Externe Job Rotation.

Wie beschrieben, wurde deutlich, dass gerade kleinere und mittlere Unternehmen noch Schwierigkeiten bezüglich des Kooperationsgedankens haben. Um diese Zielgruppe 2 zu erreichen, werden spezielle Maßnahmen in diesem Segment durchgeführt, da die Mehrheit der Lieferanten dieser Zielgruppe angehört. Dazu müssen die relevanten Partner identifiziert werden. Die zwei Stufen der Segmentierung sind: In einem ersten Schritt werden die Daten aus dem Data Warehouse analysiert, d. h. Umsatzgröße etc. berücksichtigt. Das Bild der ausgewählten Lieferanten wird nun um die Aussagen der Experten aus den Bereichen Logistik und Marketing & Beschaffung bezüglich ihrer Erfahrungswerte mit Industriepartnern ergänzt.

3.3 Durch Projektmarketing Begeisterung wecken

In einem ersten Schritt führte das Projektteam eine Marketinganalyse durch, in der die Kooperationsmaßnahmen bezüglich den Vier P's (Place, Product, Promotion, Price) in Ergänzung mit den Vier C's (Convenenience, Consumer needs, Communication, Cost to the Costumer) untersucht wurden (siehe Abbildung).

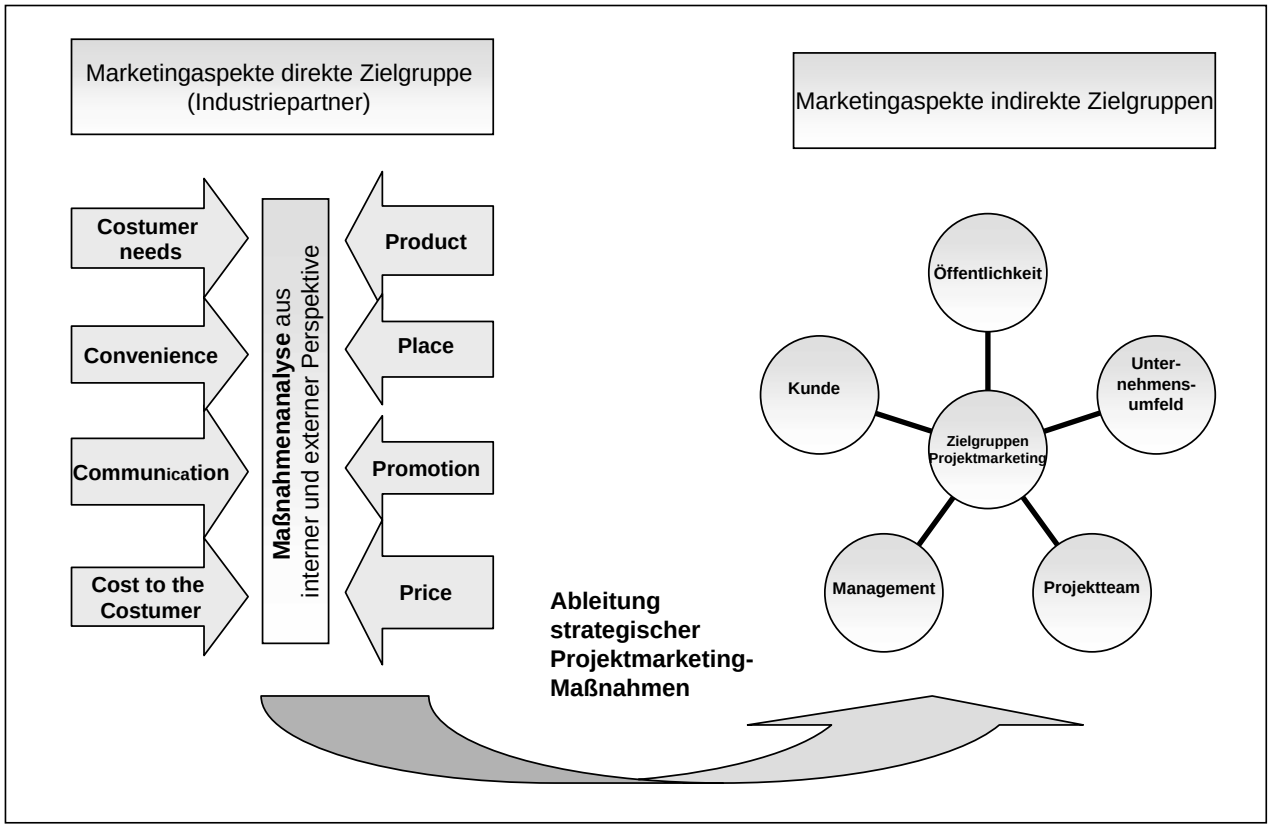


Abbildung 4: Elemente des Projektmarketings, Quelle: eigene Darstellung

Dieses Instrument verknüpft die Sicht der „Kunden“ (in diesem Projekt die dm-Industriepartner) durch die 4 C’s mit der unternehmensinternen Sicht (4P’s). Durch die Analyse wurde untersucht, ob die erarbeiteten Maßnahmen mit den Bedürfnissen der Industriepartner (direkte Zielgruppe) übereinstimmen. Im nächsten Schritt wurden die notwendigen Maßnahmen zur externen und internen „Vermarktung“ des Projekts abgeleitet (indirekte Zielgruppen). Dazu gehören zum Beispiel der Versand der Befragungsergebnisse an die Geschäftsleitung und die Befragungsteilnehmer. Eine weitere Maßnahme ist die Begleitung eines Teilprojekts (Externe Job Rotation) durch die Mitarbeiterzeitung bei dm.

Das Projekt ist somit im Unternehmen und der relevanten Fachöffentlichkeit weitgehend bekannt und integriert und trägt seinen Teil zu positiven Unternehmensentwicklung bei.

Das Projekt gelang auch deshalb so gut, da im Vorfeld die relevanten Risikofaktoren systematisch untersucht und Gegenstrategien entwickelt wurden.

3.4 Risiken minimieren

Das Risikomanagement versucht einen planvollen Umgang mit vorhandenen Risiken und soll die Risikopositionen eines Projekts (oder Unternehmens) aufdecken. Im Anschluss werden Maßnahmen zur Risikominimierung abgeleitet und eine laufende Risikoüberwachung installiert [Harrant et. Al 2004].

Im Projekt MARE wurde die Risikoidentifizierung in zwei Schritten realisiert: Im Rahmen eines Transfertags der Steinbeis-Hochschule wurden zunächst die Risiken aus externer Sicht erarbeitet und analysiert und dann um die interne Sicht bei dm (Befragung von Experten) ergänzt. Mögliche Risiken bei diesem Projekt sind z. B.: die Wahl des falschen Kooperationstools, Abhängigkeiten und Machtmissbrauch oder der unkontrollierte Wissensabfluss.

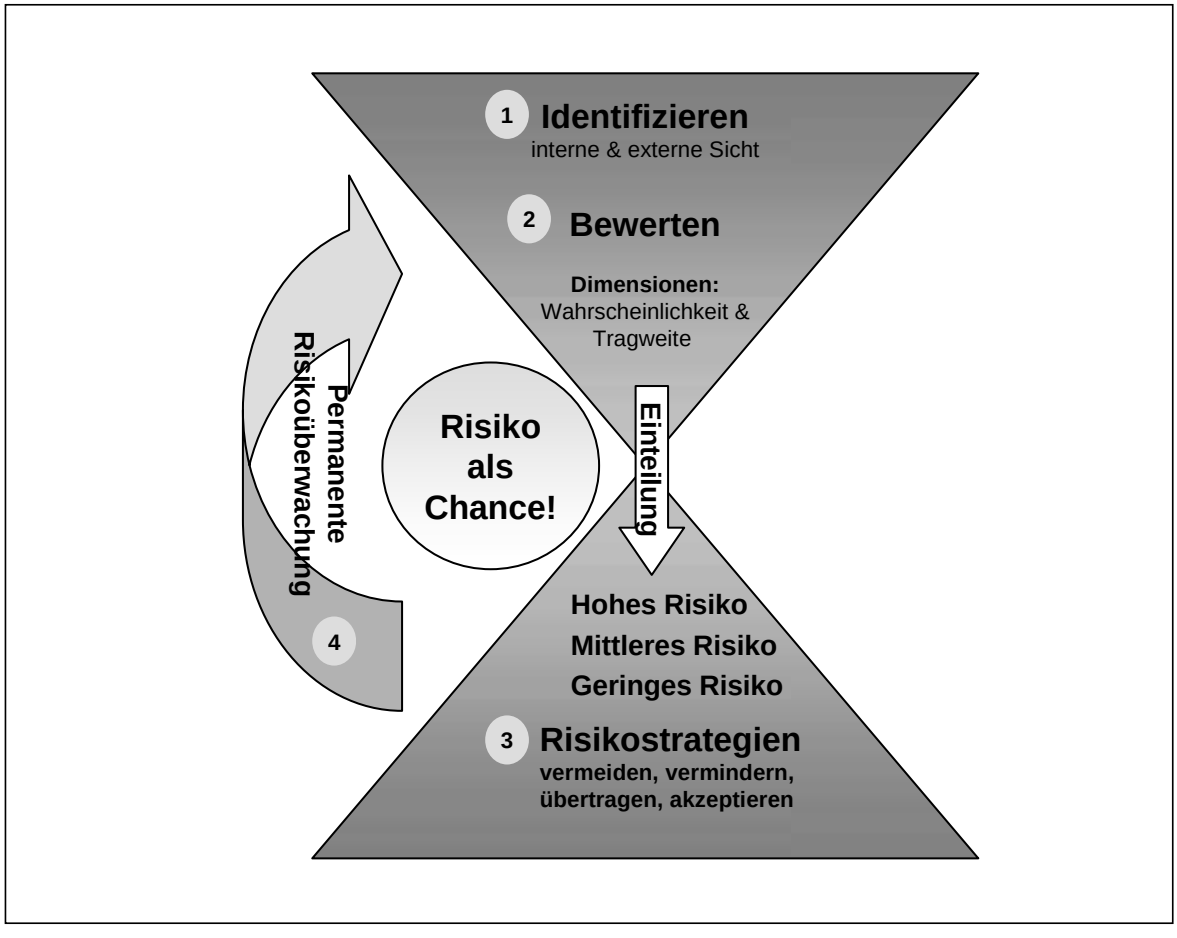


Abbildung 5: Ablauf Risikomanagement im Projekt, Quelle: eigene Darstellung

Nachdem die Risikoliste vorlag, wurden die Gefahren priorisiert und in die Kategorien „geringe“, „mittlere“ und „hohe Risiken“ eingeteilt, Gegenstrategien entwickelt und in das Projekt integriert (siehe Abbildung).

Das „Instrument" stellt sich nun die Frage, wie die langfristigen Erfolge des Projekts gemessen und analysiert werden können? Hierzu entwickelte dm ein eigenes Controlling-Instrument.

3.5 Steuern und Überwachen als Managementaufgaben

Zum Zweck der Steuerung und Kontrolle der Kooperationsbeziehungen über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelte dm ein Tool zum Kooperationscontrolling.

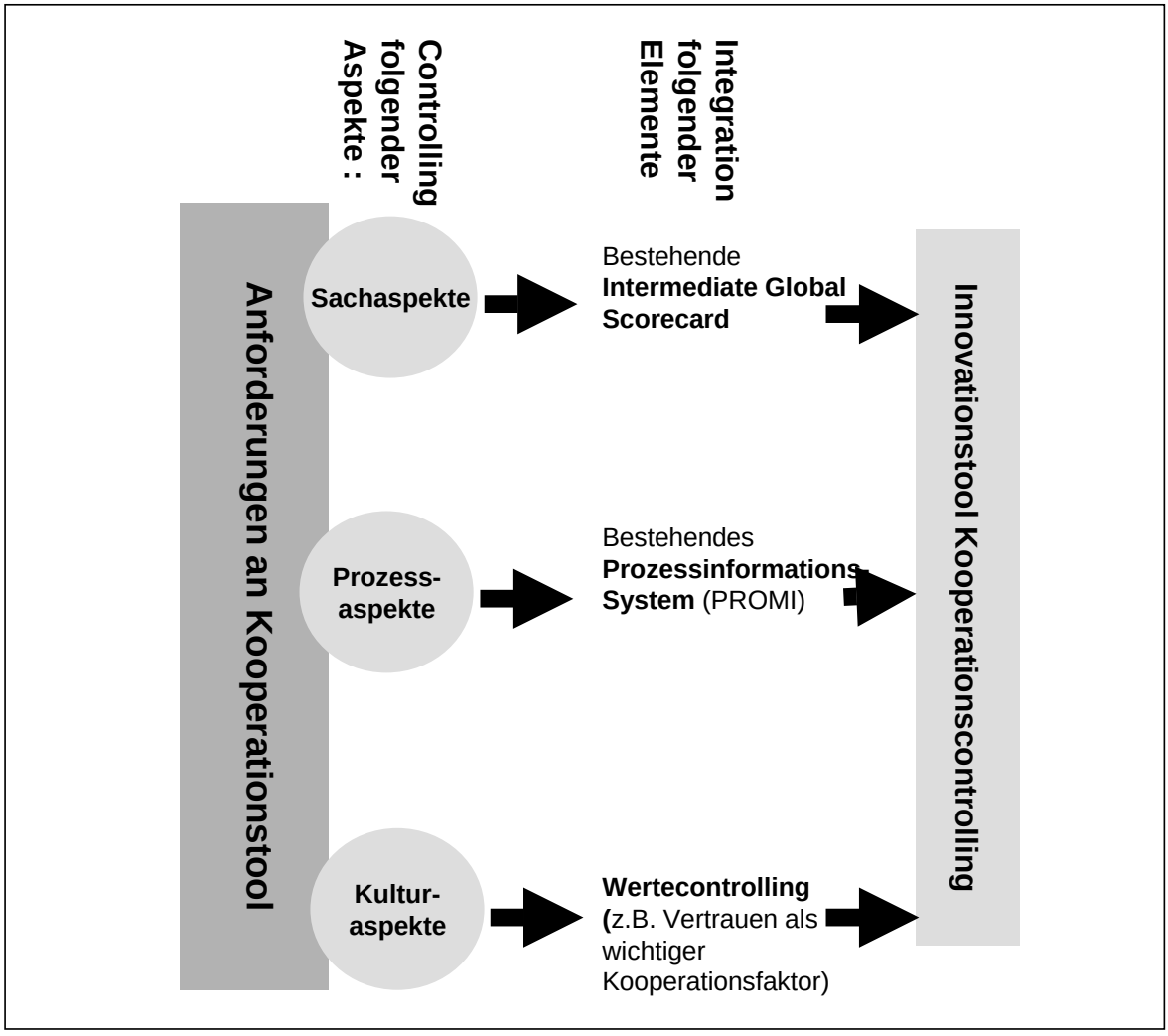


Abbildung 6: Elemente des Kooperationscontrollings, Quelle: eigene Darstellung

Es ermöglicht IT-basiert die Erfolge der abgeleiteten Maßnahmen zu überprüfen und damit steuerbar zu machen. Maßgeblich für das Kennzahlensystem sind die in der Unternehmensphilosophie festgehaltenen „Partnergrundsätze“ (siehe Website www.dm-drogeriemarkt.de).

Das neue Instrument baut auf das bisher erfolgreich eingesetzte Prozessmanagementinformationssystem (PROMI) auf und integriert die für dm positiven Ansätze aus bestehenden Scorecards und dem Bereich Wertecontrolling. Das befragungsbasierte Tool beleuchtet den Lieferanten aus drei Blickrichtungen: Aus der Sicht des dm-Verteilzentrums, aus der Perspektive der dm-Logistik und der des dm-Marketings. Durch die Projektarbeit sind Kosten entstanden, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

3.6 Kooperationen rechnen sich

Das Finanzmanagement im Projekt gliedert sich in zwei Abschnitte (siehe Abbildung): Im ersten Teil wurden die Projektkosten dargestellt, die das Projektteam in Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger aufschlüsselte. Im zweiten Teil stellte das Team beispielhaft zwei Wirtschaftlichkeitsaspekte dar, die im Projekt realisiert wurden bzw. in vergangenen Projekten ähnlicher Art langfristig verwirklicht wurden.

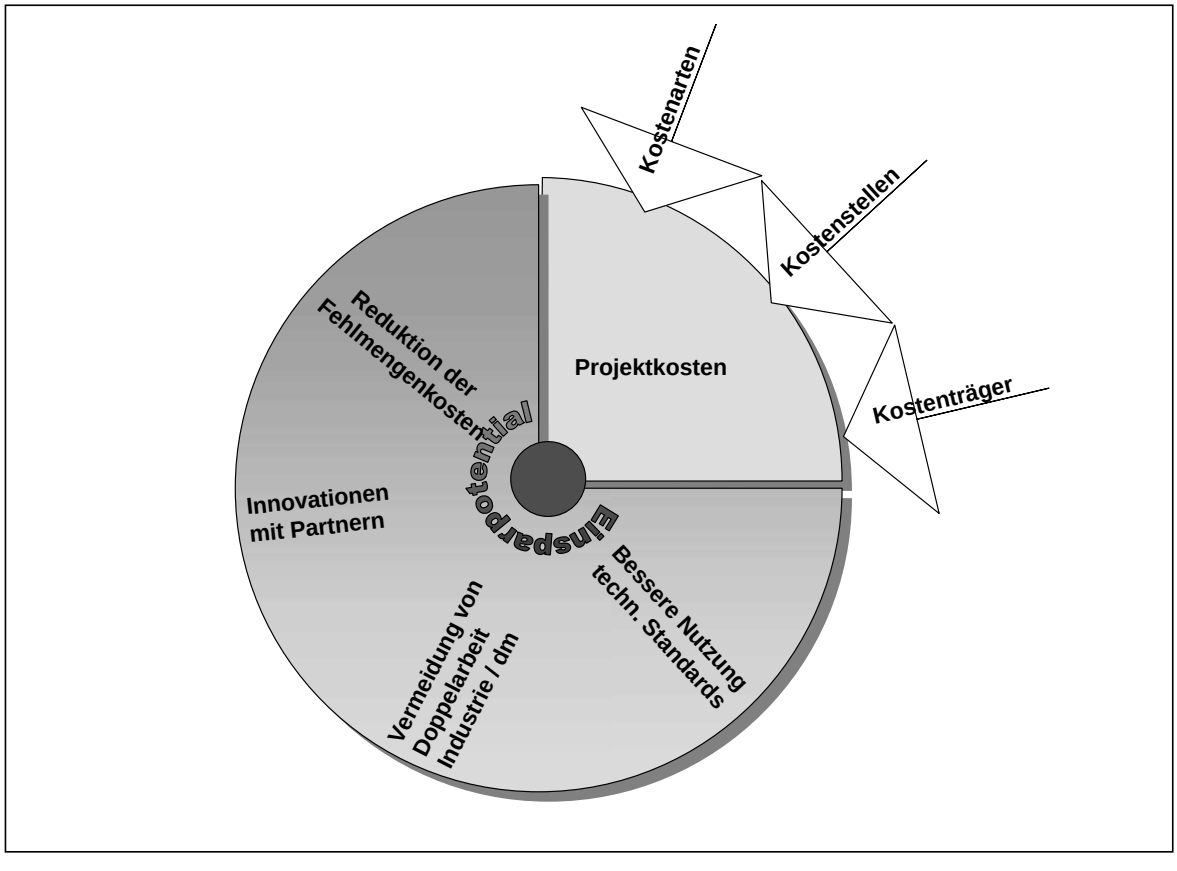


Abbildung 7: Finanzteil, Quelle: eigene Darstellung

Die Kostenaspekte ordnete das Team im Rahmen einer Projektkostenplanung den jeweiligen Projektphasen zu. Der Ablauf der kompletten Projektkostenrechnung umfasst die Erfassung aller relevanten Kostenarten, die in einem nächsten Schritt auf Kostenstellen aufgeteilt werden. Kosten entstehen, zum Beispiel für Personal, die Befragung und die Maßnahmenumsetzung. Die Trennung in fixe und variable Kosten zeigt, bei welchen Kostenblöcken Handlungsmöglichkeiten bestehen. Um die gesamten Projektkosten zu identifizieren, werden die bisherigen Aufstellungen in einer Projektkostenträgerrechnung zusammengeführt.

Einsparpotenziale birgt unter anderem der Bereich der Senkung der Fehlmengenkosten (Kosten, die für den Handel entstehen, wenn ein Produkt nicht im Regal vorhanden ist), z. B. durch Verbesserungen der Abläufe oder schnellere Informationsströme zwischen Industrie und Handel. Durch technische Neuerungen oder die „Aufschaltung“ technischer Standards bei den Industriepartnern im Rahmen von Kooperationen können ebenfalls Einsparpotenziale „gehoben“ werden.

Alle Untersuchungen und Studien zeigen zudem, dass sich durchdachte Kooperationsprojekte zwischen Industrie und Handel unter Berücksichtigung möglicher Risiken so gut wie immer rechnen, da Prozesse verschlankt, Innovationen gemeinsam vorangetrieben und technische Standards besser genutzt werden.

4 Zusammenfassung

Um auch in Zukunft die Preisführerschaft auszubauen, die Produktrange zu optimieren und die Präsenz der Produkte in den Märkten zu erhöhen, muss sich dm bereits heute im Wettbewerb der Zukunft positionieren. Dies kann durch ein ausgefeiltes Kooperationsmanagement mit Kunden, Lieferanten und Partnern geschehen, mit denen auf diesem Wege so genannte Wertschöpfungspartnerschaften realisiert werden. Diese Kooperationen können jedoch durch Hindernisse erschwert werden. In der Kooperationsforschung wird zwischen Sach-, Prozess- und Kulturbarrieren unterschieden, die in dieser Reihenfolge immer schwerer zu überwindende Hindernisse darstellen. Beim Abbau dieser Barrieren setzt das Projekt Management of Relations (MARE) an. Es umfasst die Entwicklung, Etablierung und das Controlling von Kooperationsmaßnahmen mit den Industriepartnern.

Handlungsempfehlungen lassen sich aus dem bisherigen Projektverlauf unter Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklung folgende ableiten:

- Die Kooperationsmaßnahmen sollten bei Erfolg in die Unternehmensstrukturen integriert und fortgeführt werden, so dass eine langfristige Umsetzung und damit Wirkung gewährleistet ist.
- Die durch die konsequente Kontrolle der Kooperationsqualität herausgefilterten Defizite können zu neuen Innovationsprojekten und Maßnahmen anregen.
- Die Zukunftsvision der totalen Integration der Wertschöpfungsketten sollte weiter vorangetrieben werden, zum Beispiel durch Pilotprojekte im Bereich Agententechnologie.

Ein Schritt in Richtung Innovation und Wachstum bei dm-drogerie markt ist getan. Das Projekt MARE trägt als strategisches Wachstumsprojekt zum gezielten Abbau von Barrieren und dem Aufbau von Vertrauen bei und ermöglicht so langfristig eine vollständige Integration der Wertschöpfungskette.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Wertschöpfungskette, Barrieren und Kooperationsmanagement, Quelle: eigene Darstellung. 505
Abb. 2: Barrieren zwischen Hersteller-Handel, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Puhlmann, Manfred: Relationship Management 507
Abb. 3: Graphische Zusammenfassung Projektablauf, Quelle: eigene Darstellung. 510
Abb. 4: Elemente des Projektmarketings, Quelle: eigene Darstellung. 513
Abb. 5: Ablauf Risikomanagement im Projekt, Quelle: eigene Darstellung. 515
Abb. 6: Elemente des Kooperationscontrollings, Quelle: eigene Darstellung. 516
Abb. 7: Finanzteil, Quelle: eigene Darstellung. 517

Literaturverzeichnis

Buhr, R. (2004): Von der richtigen Chemie zur vertrauensgestützten Kooperationskultur, in: Biber, D. (Hrsg.): Innovation der Kooperation. Auf dem Weg zu einem neuen Verhältnis zwischen Industrie und Handel? Berlin, S. 39-54.

Faix, W. / Laier, A. (1997): Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, Wiesbaden.

Harrant, H. / Hemmrich, A. (2004): Risikomanagement in Projekten, München, Wien.

Keck, G. (2004): Projektmanagement, Steinbeis-Skriptium.

Nagel, K. (2003): Praktische Unternehmensführung. Analysen, Instrumente, Methoden. Nagel-Kompendium, Landsberg/Lech.

Pfleging, S. (2003): Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit über internetbasierte Plattformen. Eine Betrachtung entlang der Wertschöpfungskette, Stuttgart.

Puhlmann, M. / Heinemann, G.(1999): Relationship Management, in: Heydt, v.d., A.: Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München, S. 312-328.

Wittenauer, S. (2004): Innovationen im Supply Chain Management bei dm - Machbarkeitsstudie zur Einführung eines softwaregestützen Prozesscontrollings unter Berücksichtung der neuesten Entwicklungen in der Agententechnologie, Diplomarbeit, Karlsruhe.

Quellenangabe

„Durch das gegenseitige Kennenlernen und die gemeinsame Aufgabe entsteht rasch ein ausgeprägter Gruppenzusammenhalt, der die Kommunikation, Interaktion und den Informationsfluss verbessert“, Vgl. Faix, Werner; Laier, Angelika: Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 1996, S. 31.

Kooperation ist (…) ein schwieriges Geschäft. Das Problem ist nur, dass ohne Kooperation heute keine Geschäfte mehr zu machen sind“, Vgl. Ritter, Bernhard et. al: Innovationskooperationen als Zukunftsmodell, 2005, S. 73.

Dipl.-Ingenieurin
Andrea Scharenberg, MBA

Untersuchung zur Optimierung des Prozesses der ungeplanten und geplanten Instandhaltung der Versorgungsnetze mittels einer mobilen Auftragsverwaltung im Rahmen des Workforce Managements

bei der

MVV Energie AG

Inhalt

Summary 525

1 Einleitung 526
1.1 Problemstellung 526
1.2 Fragestellung und Zielsetzung für die MVV Energie AG 527
1.3 Vorgehensweise 528

2 Workforce Management für die MVV Energie AG 530
2.1 Was ist Workforce Management 530
2.2 Was ist mobile Auftragsverwaltung 532
2.3 Arbeitsprozesse und der Nutzen für die MVV Energie AG 534

3 Umsetzung des Projekts 536
3.1 Strategienformulierung 536
3.2 Marktanalyse 537
3.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung 539
3.3.1 Kosten 539
3.3.2 Kostenentwicklung 540

4 Ausblick 543
4.1 Pilotprojekt 543
4.2 Umsetzungskonzept 544
4.3 Weitere Vorgehensweise 545

Anhang 547
Abbildungsverzeichnis 547
Literaturverzeichnis 547

Summary

Workforce Management ist die Koordination und Information der technischen Mitarbeiter im Netzbetrieb mit Hilfe verschiedenster Technologien und IT Systeme.

Die Master Thesis beschäftigt sich mit dem Kernstück eines Workforce Managements – dem mobilen SAP. Sie dient mobilen Mitarbeitern ohne Anschluss an das Netzwerk dazu, Informationen in das SAP System zu senden und aus dem SAP System zu lesen. Die Datenübertragung erfolgt dabei über Mobilfunk.

Mit der SWOT Analyse zu Projektbeginn ergaben sich vier wichtige Strategien:

Das Aufbereiten und Standardisieren der Instandhaltungsprozesse der unterschiedlichen Sparten (Strom, Gas, Wasser und Fernwärme) und Gruppen ist wichtig, um diese Prozesse einheitlich und kostengünstig im SAP darstellen zu können. Außerdem wurde darin ein erhebliches Optimierungspotenzial erkannt.

Nicht nur die Prozesse, sondern auch das SAP System spielen bei einer mobilen Auftragsverwaltung eine große Rolle. Das SAP System der MVV Energie AG musste ausreichend vorbereitet werden. Die Nutzung der neuen Technologie erlaubt dann wiederum eine ganz neue Aktualität und Schärfe der Instandhaltungsdaten im SAP System.

Der dritte wichtige Teil des Projekts sind die Mitarbeiter im Netzbetrieb, die späteren Nutzer des mobilen SAP. Wichtig ist eine frühe und starke Einbindung der Mitarbeiter und ihrer Kritik in das Projekt. Nur so können spätere Fehler vermieden und eine Unterstützung durch die Mitarbeiter garantiert werden.

Einem erfolgreichen Rollout einer Technologie geht immer auch ein Pilotversuch voran. Hier zeigt sich, welche Schwächen das System noch hat und wie die praktische Umsetzung aussieht. Die Möglichkeit einer Ablehnung besteht zwar, die entstandenen Kosten sind dann jedoch gering.

Die Recherche nach einem geeigneten Anbieter einer mobilen Auftragverwaltung ergab sechs unterschiedliche Lösungen. Mit Hilfe eines Bewertungssystems wurde die für die MVV Energie AG beste Lösung ausgewählt.

Anschließend wurde der Pilotversuch vorbereitet und durchgeführt.

Mit den Daten des Anbieters und weiteren preislichen Rahmenbedingungen konnte eine Wirtschaftlichkeitsberechnung durchgeführt werden. Der Gesamtpreis, Fixkosten und variable Kosten sowie die monatlichen Kosten pro Nutzer wurden ermittelt. Daraus ergab sich das monatlich zu erreichende Einsparpotenzial durch Nutzung der neuen Technologie.

1 Einleitung

Zum Kerngeschäft der MVV Energie AG gehört die Energieversorgung im Stadtgebiet Mannheim. Das umfasst die Sparten Strom, Fernwärme, Gas und Wasser, in denen die MVV Energie AG Netze und Anlagen betreibt. Eine wesentliche Aufgabe ist dabei der Betrieb der Anlagen und Netze, der durch den Servicebereich Betriebsführung geleistet wird. Die Arbeiten lassen sich auf allen Gebieten grundsätzlich in Sofortmaßnahmen und planbare Maßnahmen unterscheiden.

Planbare Maßnahmen sind regelmäßige Inspektionen, Wartung und Instandsetzungen. Sie sind vom Gesetzgeber oder vom Anlagenbauer vorgeschrieben oder entsprechen Erfahrungswerten.

Sofortmaßnahmen können nicht geplant werden. Das sind Entstörungen aber auch kurzfristige Inspektionen oder zum Beispiel Schaltmaßnahmen.

Abbildung 1 zeigt die drei hauptsächlichen Arten von Instandhaltungsmaßnahmen bei der MVV Energie AG.

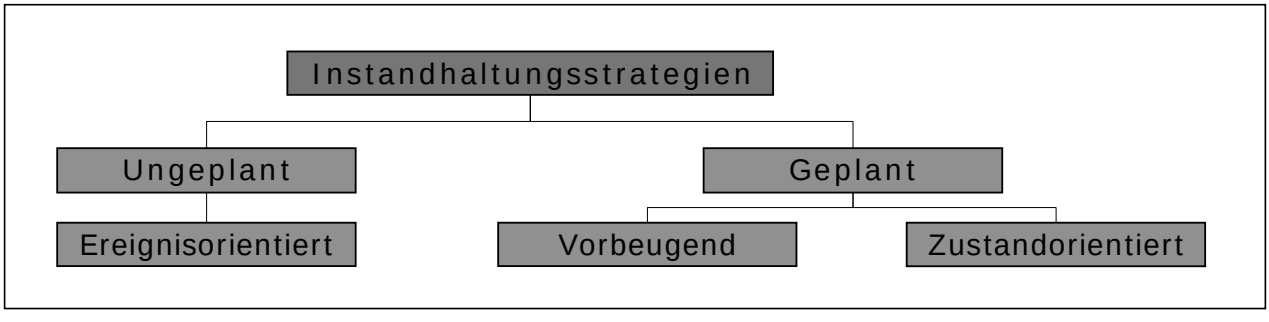


Abbildung 1: Instandhaltungsstrategien der MVV Energie AG

Diese Maßnahmen werden betriebswirtschaftlich im SAP System der MVV Energie AG abgebildet. Es werden Aufträge erstellt, auf denen die Stunden der Mitarbeiter, etwaige Materialkosten und weiteres gebucht werden. Die im SAP (SAP PM – Plant Maintenance) generierten Aufträge und ihre entstehenden Kosten werden außerdem den jeweiligen technischen Plätzen in SAP zugeordnet.

1.1 Problemstellung

Ein großes zeitliches Problem für die Mitarbeiter der Betriebsführung ist heute die Pflege der kaufmännischen IT-Anwendungen - vor allem des SAP Systems. Die dort erhobenen Daten sind aber für ein nachhaltiges Asset Management wichtig. Was man früher auf Formulare geschrieben abheftete, muss heute in einer auswertbaren Form vorliegen.

Um die „Zettelflut“ einzudämmen und den Mitarbeitern mehr Spielraum zu gewähren, kann das mobile SAP helfen, die System-Pflege zu erleichtern.

Eine einheitliche Abbildung der Prozesse in SAP bringt zudem den Vorteil der Standardisierung der Instandhaltungsprozesse in allen vier Sparten.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung für die MVV Energie AG

In der Energiewirtschaft wird der Begriff Workforce Management unterschiedlich definiert. Aus diesem Grund wurden im Projekt der MVV Energie AG die Begriffsdefinitionen nach Abbildung 2 im Rahmen eines der ersten Workshops vereinbart.

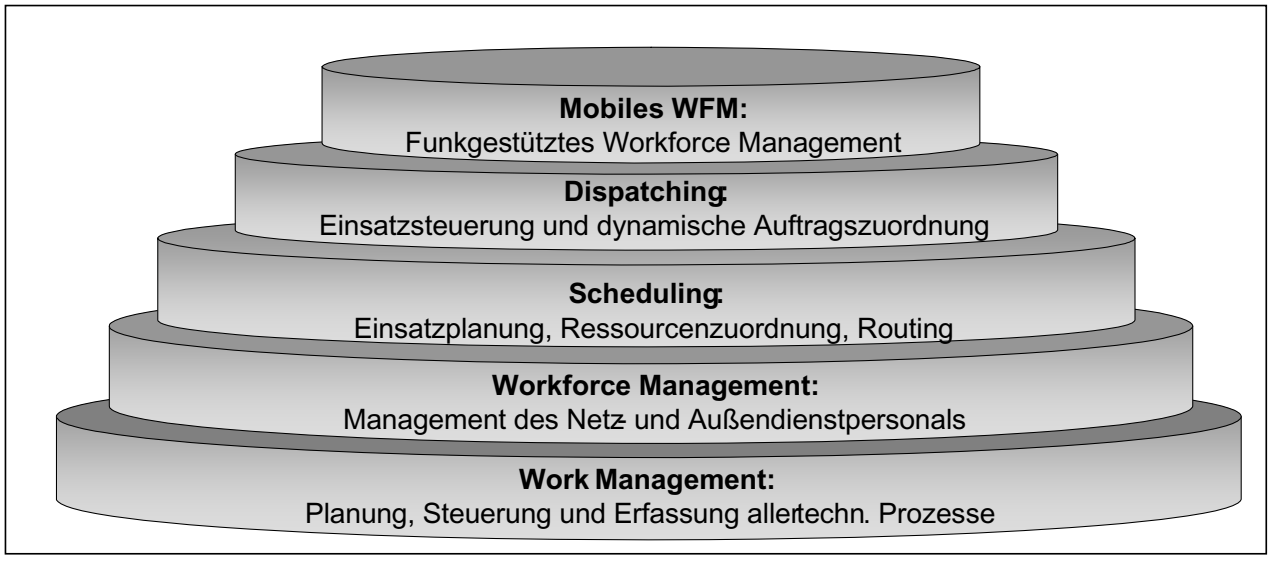


Abbildung 2: Begriffsdefinition Workforce Management

Für das Projekt wurden im Konzern folgende Ziele abgestimmt und vereinbart:

- die Steigerung der Prozesseffizienz (Fahrtzeiten Rüstzeiten, Materialdisposition, Medienbrüche, Betriebs- und Zustandsdatenerfassung),
- die Optimierung des Ressourceneinsatzes (Ressourcenplanung, Auftrags-/Einsatzsteuerung) und
- die Erhöhung der Transparenz (Dokumentation, Datengrundlage für Analysen/Auswertungen).

Für den Teilbereich mobiles SAP wurden folgende Ergebnisse erwartet:

- Eine Analyse der Chancen und Risiken eines mobilen Workforce Management für einen Einsatz bei der MVV Energie AG
- Eine Marktanalyse zu den Formen und Anbietern einer mobilen Workforce Management Lösung und die Empfehlung eines Workforce Management Systems
- Eine Strategie zum möglichen Einsatz des Systems bei der MVV Energie AG
- Eine objektive Kosten-Nutzen Analyse des Systems für einen Einsatz bei der MVV Energie AG

1.3 Vorgehensweise

Abbildung 3 zeigt die Vorgehensweise im Projekt im Zusammenhang mit der Dokumentation.

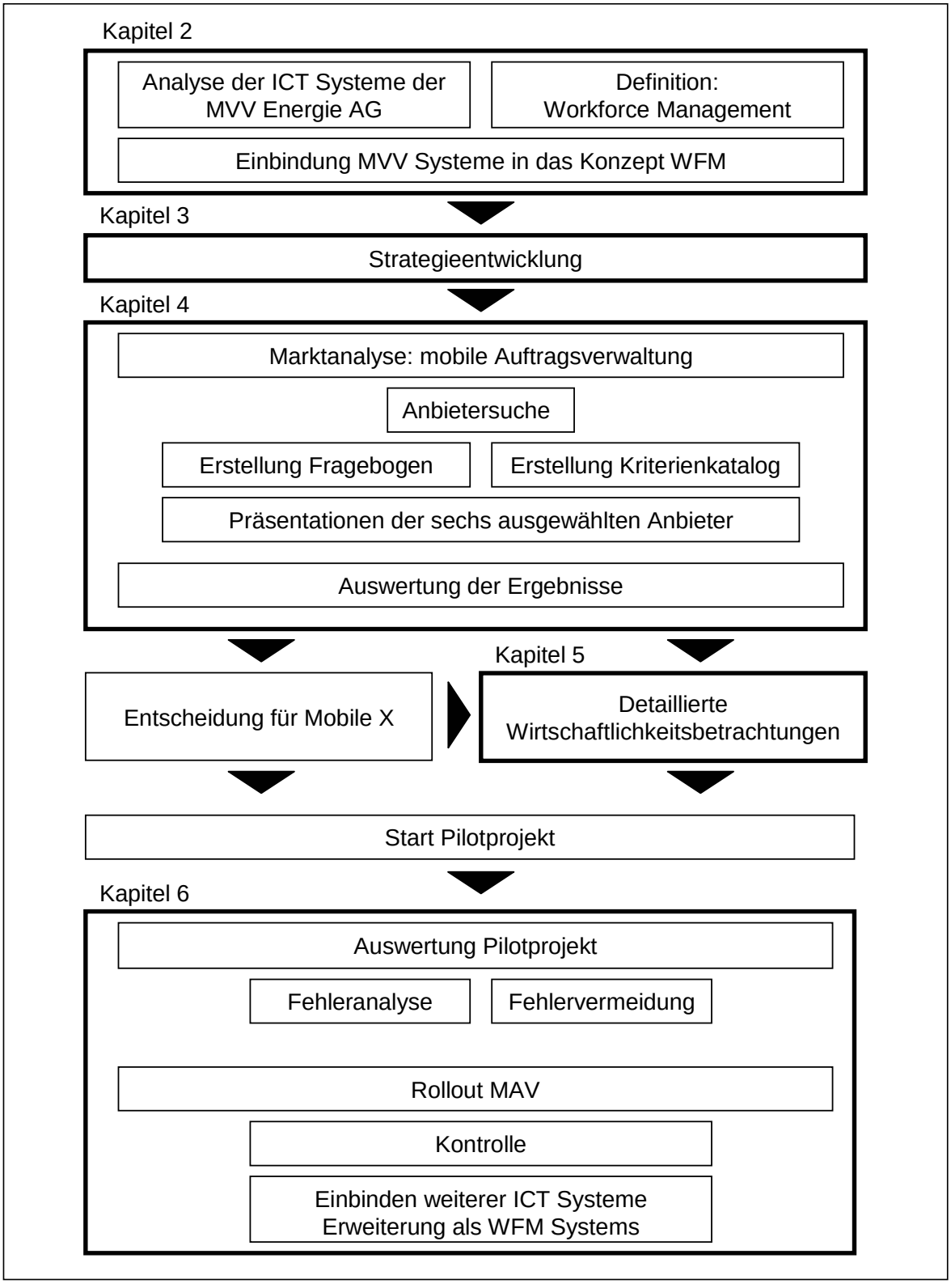


Abbildung 3: Vorgehensweise Teilprojekt Technologien / mobiles SAP

2 Workforce Management für die MVV Energie AG

2.1 Was ist Workforce Management

Workforce Management (WFM) ist die Koordination und Information der technischen Mitarbeiter im Netzbetrieb. Für die MVV Energie AG bedeutet dies eine optimale Nutzung der Ressourcen des Betriebs, der Instandhaltung und der Störungsbehebung von Energieanlagen für die Anlagen und Netze der Sparten Strom (Hoch-, Mittel- und Niederspannung) und Fernwärme, als auch Gas- (Hoch- und Niederdruck) und Wasser.

Wie eine optimale Nutzung der Ressourcen aussehen kann, hängt von Sparte und Arbeitsprozess ab. Einige wesentliche Dinge haben jedoch alle gemeinsam:

a) Der Mitarbeiter soll vor Ort gut informiert sein. Das heißt, dass er alle zu einem SAP PM-Auftrag vorhandenen Informationen wie zum Beispiel den Ansprechpartner, die Störmeldung, die Historie des technischen Platzes oder sogar das Planwerk direkt zur Verfügung gestellt bekommt. Diese Angaben können auf einem mobilen Endgerät (zum Beispiel Laptop oder PDA(1) oder MDA(2)) angezeigt werden.

b) Die Rückmeldung des Mitarbeiters nach erbrachter Arbeitsleistung erfolgt zeitnah und ohne große Umwege durch eine Synchronisation des mobilen Endgerätes mit den Systemen der MVV Energie AG.

c) Der Einsatz der Mitarbeiter kann durch die Nutzung einer elektronischen Plantafel oder sogar eines Dispatchertools vereinfacht und verbessert werden. Optimiert wird dabei zum Beispiel der Fahrtweg, die Arbeitszeit, die Einteilung nach Qualifikation oder der Materialeinsatz.

d) Medienbrüche, doppelte Datenwege und Nachfragen sollen reduziert werden.

e) Arbeitsprozesse können aufgrund der ausführlichen Dokumentation in digitaler Form besser verfolgt und ausgewertet werden. Dies kann helfen, Arbeitsprozesse noch effektiver zu gestalten und sich ständig wiederholende Fehler zu vermeiden.

(1) PDA - Personal Digital Assistant: kleiner tragbarer Computer, ausgestattet mit einem Betriebssystem und anderen Programmen.
(2) MDA - Mobile Digital Assistent: mobiles Telefon mit PDA Funktion.

Die dabei beteiligten Systeme zeigt Abbildung 4.

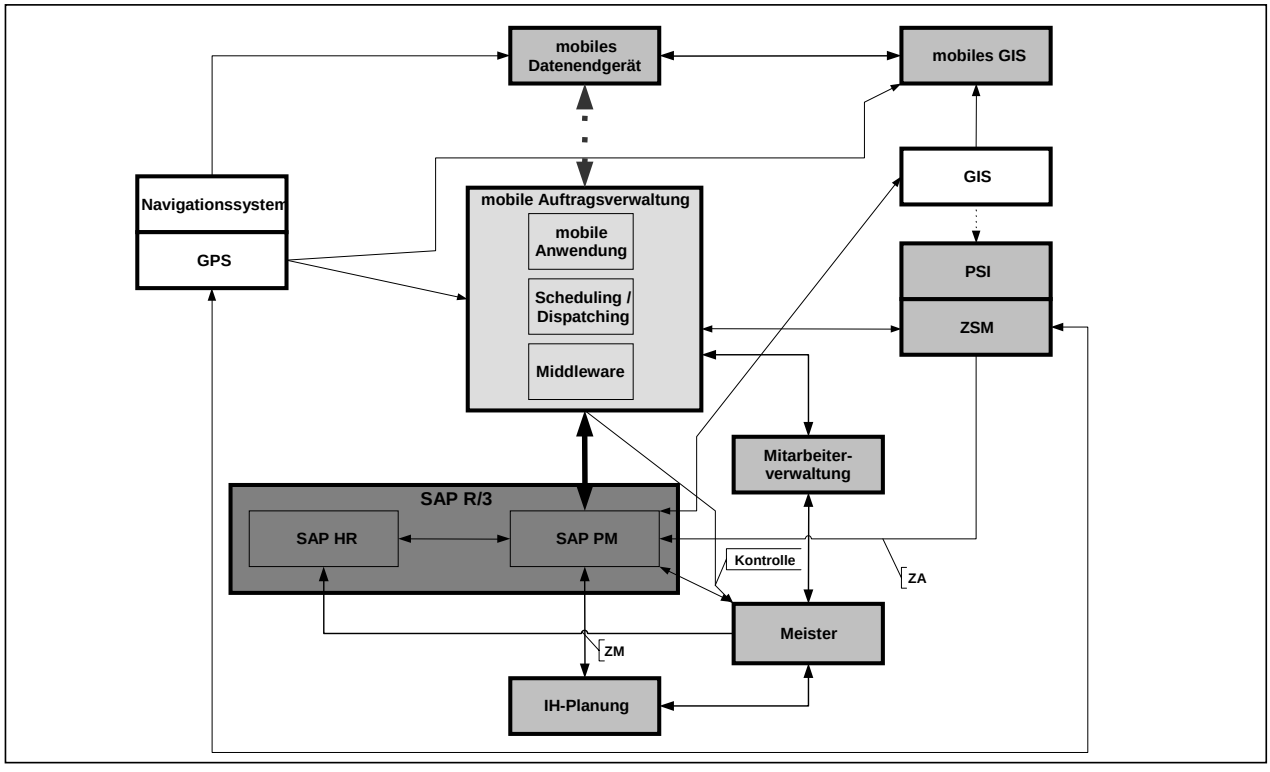


Abbildung 4: Verknüpfung der Informationssysteme für ein WFM-System bei der MVV Energie AG

Es handelt sich dabei um:

- SAP PM (Plant Maintenance): Zur Darstellung aller Geschäftsabläufe der MVV Energie AG
- SAP HR (Human Resources): Datenhaltung aller Mitarbeiter
- GIS (Geographisches Informationssystem) SiCAD: Das Planwerk der MVV Energie AG wird im SiCAD gepflegt und kann mit dem Internet Map Server (IMS) am Datennetz der MVV Energie AG als Karte angezeigt werden. Das GIS mobil von der Firma Infograph kann auf einem Laptop von Mitarbeitern außerhalb des Datennetzes der MVV Energie AG genutzt werden.
- PSI Controle EE: Netzleitsystem zur Steuerung der Verteilung aller Energieträger
- ZSM: Zentrale Störmeldestelle – hier gehen alle Anrufe der Kunden im Netzbereich ein

- GPS (Global Positioning System): Mittels eines GPS Empfängers kann Navigation betrieben werde. Außerdem wäre ein GPS Sender in der Lage, die Position eines Mitarbeiters anzuzeigen

Das Workforce Management bezieht sich nicht vordergründig auf die Arbeitskraft, sondern auf die „Arbeitskraft-Lähmer“, wie

- Rüstzeiten,
- Fahrtwege,
- Zeit für das Ausfüllen von Dokumenten,
- Zeit für die systemseitige Erfassung und
- Analyse der Arbeiten

Der hauptsächliche Nutzen ist die Verringerung der laufenden Prozesskosten und die Steigerung der Qualität der Arbeit sowie der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden.

2.2 Was ist mobile Auftragsverwaltung

Ein wichtiger Teil des Workforce Management ist die mobile Auftragsverwaltung (MAV) – auch mobiles SAP genannt.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, bildet sie das Kernstück und sorgt dafür, dass technische Aufträge mobil, das heißt vor Ort, bearbeitet werden können.

Die MAV besteht aus drei Soft- und Hardwaresystemen:

a) Die Middleware ist eine Software, welche die Kommunikation mit verschiedenen Backendsystemen (wie zum Beispiel dem SAP) und dem mobilen Endgerät ermöglicht. Sie ist auf einem eigenem Rechner (Host) installiert, welcher den Gateway zwischen den beteiligten Systemen bildet. Der Informationsaustausch zwischen Server und Client erfolgt über so genannte Protokolle. Die SAP PM- Aufträge werden hier „übersetzt“ und weitergeleitet (Routing ohne Datenhaltung). Oder sie werden in einer Datenbank „gesammelt“ (mit Datenhaltung), bevor sie weitergeleitet werden.

Da bei der MVV Energie AG SAP das führende System ist, werden alle technischen Aufträge im SAP PM System eingepflegt.

b) Die elektronische Plantafel ist ein Softwareinstrument, um SAP-Aufträge den Mitarbeitern zuzuweisen. Dieses Element wird benötigt, um eindeutig festzulegen, welcher Mitarbeiter welche Aufträge von der Middleware erhalten soll. Beim Dispatching erfolgt eine zusätzliche Optimierung zum Beispiel des Fahrtwegs, der Arbeitszeit, der Einteilung nach Qualifikation oder des Materialeinsatzes.

c) Die mobile Anwendung ist die Software auf dem mobilen Endgerät des Mitarbeiters. Sie kommuniziert mit der Middleware und ermöglicht es somit dem mobilen Mitarbeiter, SAP-Aufträge zu lesen, zu bearbeiten und zurückzumelden. Dies beinhaltet zum Beispiel die Stundenbuchung und die Materialbuchung und kann an entsprechende Bedürfnisse angepasst werden.

Ebenso ist es möglich, Checklisten auszufüllen und diese zu versenden. Auch die Unterschrift des Kunden kann auf dem mobilen Endgerät getätigt werden.

Für eine übergreifende Funktion der MAV sind die richtigen Informationsquellen wesentlich.

So ist es zum Beispiel denkbar, mit einer Ortung des Mitarbeiters und dem Geographischen Informationssystem (GIS) der MAV zusätzliche Funktionen zu ermöglichen (Navigation, Anzeige des technischen Platzes auf dem Planwerk etc.). Diese Zusatzfunktionen sind jedoch bei einer ersten Einführung des Systems von geringerer Bedeutung. Sie sollten von der Software auf jeden Fall unterstützt werden, können jedoch auch später noch implementiert werden.

Der Datenaustausch zwischen mobilem Endgerät und Middleware kann durch eine feste Verbindung des mobilen Endgerätes mit dem Server (Feststation am Firmennetz) oder per Mobilfunk (GSM(3)/ GPRS(4)/ UMTS(5)) erfolgen.

Durch die Mobilfunkübertragung treten zusätzliche Probleme (Funklöcher, unvollständige Rückmeldung etc.) und auch Kosten auf. Eine ausschließliche offline Abfrage der technischen Aufträge an einer Feststation reduziert die Lösung jedoch. Sie stellt keine vollständige Mobilität mehr dar.

---

(3) GSM - Global System for Mobile Communication (globales System für mobile Kommunikation); erster volldigitaler Mobilfunknetz-Standard für Telefonie und Datenübertragung; verschiedene Geräte senden ihre Daten nacheinander zeitlich gestückelt über die gleiche Frequenz (2. Mobilfunkgeneration).
(4) GPRS - General Packet Radio Service (Allgemeiner paketorientierter Funkdienst); Standard zur Datenübertragung, verwendet mit GSM; die Daten werden in „Pakete verpackt“ gestückelt gesendet (2,5. Mobilfunkgeneration).
(5) UMTS – Universal Mobile Telecommunications System (universales System für mobile Telekommunikation), neue Breitbandtechnologie, welche höhere Übertragungsraten besitzt; es können auch mehrere Datenströme gleichzeitig gesendet werden.(3. Mobilfunkgeneration).

2.3 Arbeitsprozesse und der Nutzen für die MVV Energie AG

Die Arbeitsprozesse im Netzbetrieb sind sehr vielfältig. Sie wurden im Zuge des WFM-Projekts im Teilprojekt „Prozessanalyse“ untersucht. Ziel der Analyse war es, die wichtigsten und häufigsten Arbeitsabläufe herauszufinden und sie auf mögliche Hilfestellungen durch ein WFM-System zu prüfen. Nachfolgend soll nur der allgemeine Arbeitsprozess betrachtet werden. (Siehe Tabelle 1, nächste Seite)

Der Nutzen für die MVV Energie AG besteht darin, dass

- mehr Informationen schneller für den Techniker vor Ort vorhanden sind.
- der Meister wesentlich entlastet wird und seiner eigentlichen Tätigkeit nachgehen kann.
- alle Daten vollständig im PM gepflegt werden.
- Medienbrüche und Informationslücken vermieden werden.
- Fahrt- und teilweise auch Telefonkosten vermieden werden.
- eine zeitnahe Reaktion auf Störungen erfolgen kann.

Ausgangssituation – Ist Prozess	Ausblick – Soll Prozess
Die technische Meldung bzw. der Auftrag wird im SAP PM erstellt,	Die technische Meldung bzw. der Auftrag wird im SAP PM erstellt,
ausgedruckt und	erscheint in der elektronischen Plantafel und
vom Meister an die Techniker verteilt.	wird dort vom Meister den Technikern zugeordnet – im SAP erscheint der Status: Auftrag zugewiesen.
Der Techniker holt sich am Morgen seine Aufträge im Büro ab.	Der Techniker synchronisiert am Morgen sein Gerät mit dem MAV-Server und erhält die ihm zugeteilten Aufträge auf das mobile Endgerät – im SAP erscheint der Status: Auftrag disponiert.
Notwendige Informationen für den Auftrag erhält der Techniker auf Nachfrage per Telefon.	Auf dem mobilen Endgerät sind alle vorhanden Informationen zu dem Auftrag gespeichert.
Nach Beendigung des Auftrags werden Stunden und Materialverbrauch auf dem Zettel vermerkt.	Nach Beendigung des Auftrags werden Stunden und Materialverbrauch auf dem mobilen Endgerät gespeichert.
Etwaige neue, resultierende Aufträge werden festgehalten.	Etwaige neue, resultierende Aufträge werden eingegeben.
Der Auftrag wird am Ende des Tages als ausgefüllter Zettel abgegeben und	Der Auftrag kann nach Belieben synchronisiert / abgeschickt werden. Im SAP erscheint der Status: Auftrag beendet und
vom Meister in das SAP PM eingegeben.	wird direkt ins SAP PM eingespielt.
Auch Meldungen oder neue Aufträge müssen eingegeben werden.	Alle auf dem mobilen Endgerät eingegebenen Daten landen automatisch im SAP PM.
Bei Eingabe der Daten ins SAP treten oft Rückfragen auf, da Angaben falsch oder unzureichend gemacht wurden.	Die Software überprüft die eingegebenen Daten auf Plausibilität. Die Möglichkeit einer Kontrollfunktion durch einen Vorgesetzten besteht.
Bei einer Störmeldung während des Tages wird der Techniker per Telefon informiert und notiert sich die Auftragsdaten,	Bei einer Störmeldung während des Tages erhält der Techniker eine Aufforderung zur Synchronisation (Telefon oder SMS) und erhält danach alle Auftragsdaten auf seinem mobilen Endgerät,
sowie die Rückmeldedaten.	die er wie gewohnt bearbeiten kann.

Tabelle 1: Arbeitsprozess (Ist - Soll)

3 Umsetzung des Projekts

3.1 Strategienformulierung

Um eine Strategie für das Projekt zu entwickeln, wurde eine SWOT Analyse durchgeführt. Mit diesem Werkzeug konnten die Rahmenbedingungen sehr gut dargestellt und die notwendigen Strategien entworfen werden.

Mit den Stärken der MVV Energie AG die Chancen der MAV nutzen

Wichtig ist die Konzentration auf die Optimierung der Arbeitsprozesse und ICT Systeme in der MVV Energie AG. Aufgrund der notwendigen Verbesserung dieser Abläufe für eine mobile Auftragsverwaltung ist ein interner Zwang vorhanden, die Anpassungen zu bewältigen. Diese Aufgabe wurde klar erkannt und im Teilprojekt Prozessanalyse bereits vorbereitet.

Eine erste Implementierung des Systems sollte dort erfolgen, wo der größte Bedarf (Ergebnis aus dem Teilprojekt Prozessanalyse) und die innere Bereitschaft, also die Unterstützung durch die Mitarbeiter, vorhanden sind. Dadurch kann gleich zu Beginn des Projekts ein positives Bild entstehen und die Akzeptanz der Mitarbeiter erhöhen.

Dabei sollte immer auf eine möglichst breite Abdeckung der Bedürfnisse geachtet werden und Erweiterungen einer mobilen Lösung, wie zum Beispiel das Fahrtenbuch, eine Navigation oder das Dispatching zugelassen werden. Für den Anfang ist allerdings eine möglichst schlanke Lösung zu favorisieren, welche jedoch ausbaufähig sein muss.

Die Chancen der MAV zur Bewältigung interner Schwächen

Mit Beginn des Projekts und dem Wunsch der Einführung des mobilen SAP wurde erkannt, dass die Ablaufprozesse zu den Schwächen gehören. Im Zuge der Fortführung des Projekts und dem Start der mobilen Auftragsverwaltung ist es zwingend notwendig, die Arbeitsschritte zu vereinfachen und die Prozesse zu standardisieren. Dabei hilft das Projekt, Optimierungspotenzial aufzuzeigen und letztendlich auch zu nutzen.

Ein weiteres Optimierungspotenzial liegt auch in der Vorbereitung des SAP Systems für eine mobile Anwendung. Nach Einführung des mobilen SAP wird der Vorteil vor allem durch die ständige Aktualisierung der Daten im SAP gesehen. Dies war bisher ein Kapazitätsproblem, da alle Daten von Papier ins System von Hand eingegeben werden mussten. Die Software sollte dabei individuell auf den Bedarf der MVV Energie AG abgestimmt werden, um interne vorhandene Systeme und Strukturen optimal zu nutzen.

Aus diesem Grund müssen auch die Mitarbeiter frühzeitig informiert und eingebunden werden. So kann aus einer möglichen Ablehnung Akzeptanz geschaffen werden.

Handlungsalternativen zur Bewältigung der Risiken des Marktes

Eine Einführung der mobilen Auftragsverwaltung kann nur bei einer positiven Kosten-Nutzen Analyse erfolgen. Diesen Sachverhalt spiegelt Kapitel 3.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wieder.

Die Tätigung einer Investition in eine neue Technologie stellt immer ein Risiko dar und ist oft nur mit ausreichenden vorhersehbaren Einsparungen zu rechtfertigen.

Positiv kommen dabei die Synergien durch die Beteiligungen der MVV Energie AG an mehreren Stadtwerken zum Tragen. Erfahrungen mit der neuen Technologie müssen nur einmal gemacht und können dann weitergegeben werden.

Um auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und die Risiken besser abschätzen zu können, ist es allgemein üblich, einen Pilotversuch vorzunehmen. Das mindert das finanzielle Risiko und verhindert eine Ablehnung der Mitarbeiter im Falle eines Fehlschlags.

Um die Akzeptanz der späteren Nutzer des Systems nicht zu verlieren, ist es im Projekt Workforce Management wichtig, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

3.2 Marktanalyse

Es gibt sowohl international, als auch national mehrere Softwarefirmen, die Lösungen für eine mobile Auftragsverwaltung anbieten. Viele Lösungen wurden bereits in ersten Projekten bei Unternehmen anderer Branchen realisiert. Die Anwendungen bei deutschen Energieversorgern beschränken sich dabei jedoch auf erste Pilotversuche und stellen keine komplette mobile Auftragsverwaltung, wie sie bei der MVV Energie AG realisiert werden soll, dar.

Die Anbieter wurden aufgrund von Empfehlungen und einer internationalen Recherche ausgesucht und nach Mannheim eingeladen, um sie und ihr Produkt kennen zu lernen.

Während der verschiedenen Präsentationen der Software Lösungen wurden auch die Anforderungen immer detaillierter. Der Fragenkatalog an die Anbieter wurde immer größer und die zu beantwortenden Fragen spezifischer. Schnell stellte sich heraus, welche Anforderungen für die MVV Energie AG wichtig waren und worauf zu achten war.

Abbildung 5 zeigt den allgemeinen Aufbau der mobilen Auftragsverwaltung.

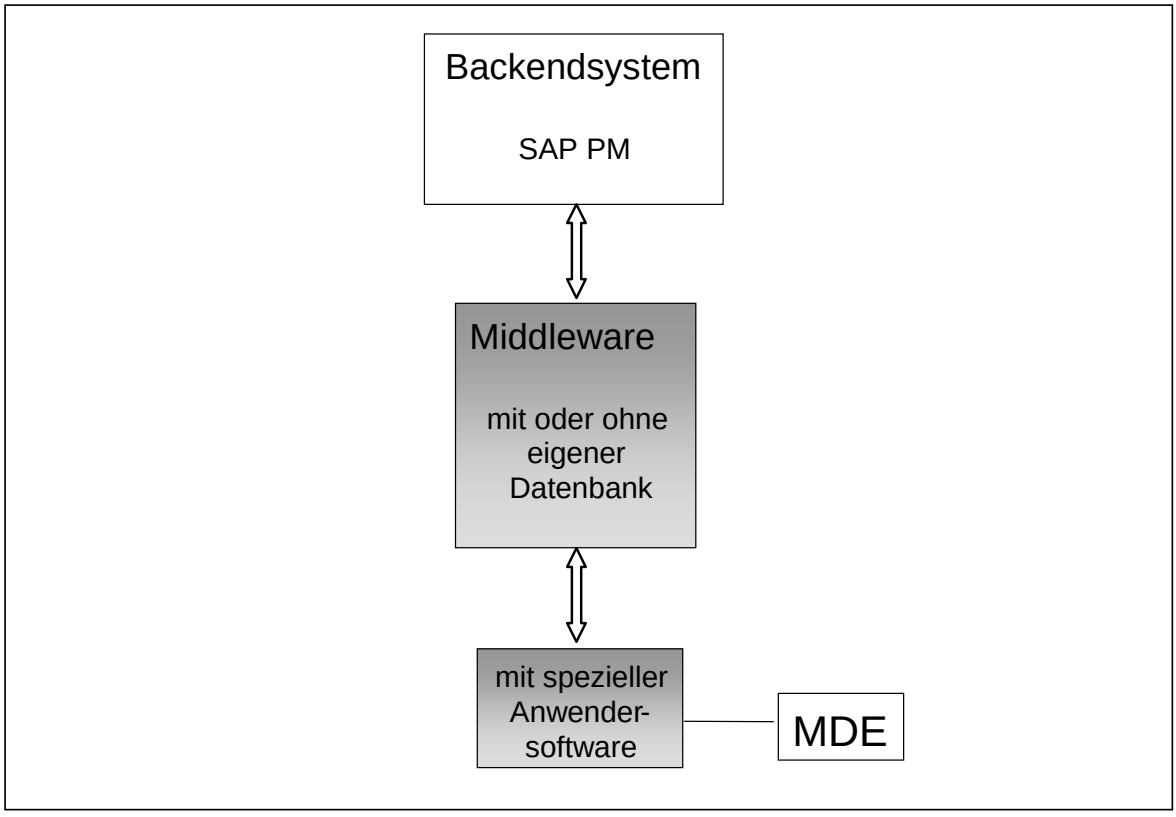


Abbildung 5: Allgemeiner Aufbau der mobilen Auftragsverwaltung

Die Lösungen der verschiedenen Anbieter sollten anhand eines Bewertungsbogens durch die anwesenden Mitarbeiter der MVV Energie AG beurteilt werden. Die wichtigsten Anforderungen und allgemeinen Rahmenbedingungen waren dabei:

- Endgeräte unabhängig
- Nutzer unabhängig
- flexible Gestaltung der Anwendung auf dem mobilen Datenerfassungsgerät
- kurze Antwortzeiten
- kleine Datenmengen
- synchrone Verbuchung
- online und offline Bearbeitung
- leistungsfähige Schnittstelle zu SAP R3 PM
- eigene Anpassungen sollten grundsätzlich möglich sein
- Dispositionstool als elektronische Plantafel

Um die Kriterien quantitativ zu bewerten, müssen Punkte vergeben werden. Dafür wurden die Kriterien in drei Gruppen unterteilt.

- An ein Muss-Kriterium können maximal zehn Punkten vergeben werden. Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, scheidet die Software aus dem Auswahlprozess aus.
- Die Soll-Kriterien können maximal sechs Punkte (also weniger als die Muss Kriterien) erreichen.
- Ein Kann Kriterium kann nur mit lediglich zwei Punkte bewertet werden.

Damit ist die unterschiedliche Wertigkeit für eine anschließende quantitative Auswertung sichergestellt.

Diese Anforderungen wurden von einer breiten Gruppe nochmals so beurteilt, dass bestimmte Punkte in der Zusammenfassung mehr Gewicht erhielten als andere.

Die Softwarelösungen wurden dann gemeinsam bewertet und schließlich auf Basis ihrer Wertigkeit zusammengefasst.

Der Anbieter mit der höchsten Bewertungszahl erfüllte fast alle Wünsche. Die Software ist im Verhältnis zu den anderen Systemen preiswerter. Eine schnelle und gute Implementierung des Systems wird den Mitarbeitern, auch aufgrund ihrer Partnerschaft mit der SAP SI, zugetraut. Außerdem besitzt die Middleware sehr einfache und „schlanke“ Strukturen. Dadurch werden unnötige Komplikationen vermieden und die Lösung ist universell einsetzbar.

3.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

3.3.1 Kosten

Die Kosten für die mobile Auftragsverwaltung setzen sich aus den monatlichen Fixkosten und den monatlichen Kosten pro Nutzer (variable Kosten) zusammen.

Fixkosten sind Kosten, die bei der Installation und Nutzung des Systems anfallen, aber nicht spezifisch einem Nutzer zugeordnet werden können. Sie sind vorhanden, egal wie viele Mitarbeiter das System nutzen. Dazu gehören:

- Hardware (Server)
- Software
- Softwareimplementierung
- Wartung (intern und extern)

Variable Kosten sind abhängig vom Umsatz. In dem Fall der mobilen Auftragsverwaltung sind das Kosten, welche eindeutig auf die Nutzeranzahl zurückzuführen sind bzw. welche jeder weitere Nutzer verursacht. Für diese Nutzerkosten gibt es acht verschiedene Modelle mit unterschiedlichen Kostengrößen. Sie hängen ab:

- von der Wahl des mobilen Endgerätes (MDA, PDA oder Laptop).
- und von der SAP Lizenz. Für Mitarbeiter, die bereits eine SAP Lizenz besitzen, ist ein großer Teil der Monatskosten dadurch bereits abgedeckt.

Variable Kosten eines mobilen SAP Systems sind:

- Software auf dem Endgerät
- SAP Lizenz (limited professional user)
- Festpreis (Leasingrate) für das Mobile Datenendgerät (MDE)
- monatliche Grundgebühr für die Datenübertragung
- Übertragungskosten

Um die Gesamtkosten zu berechnen, müssen die Fixkosten anteilig auf die Anzahl der Nutzer geteilt werden. Sie erhöhen somit den monatlichen Preis der mobilen Auftragsverwaltung für den Nutzer. Klar ist: je mehr Mitarbeiter das System nutzen, umso preiswerter wird die Nutzung für den Einzelnen.

Nach der Abschreibung des Servers und der Software (24 Monate) bestehen die Fixkosten lediglich aus der Wartung des Servers und der Software, sofern keine Neuinvestitionen getätigt werden müssen.

3.3.2 Kostenentwicklung

Um eine Aussage zu den entstehenden Kosten pro Mitarbeiter und dem zu erreichenden Einsparungspotenzial zu erhalten, wurde ein Modell über die Stufenweise Einführung mit unterschiedlichen Endgeräten entworfen und berechnet:

Stufe 1:

- Die ersten Lizenzen werden an Mitarbeiter vergeben, welche schon eine SAP Lizenz besitzen.
- Außerdem sollen die Lizenzen zuerst an Mitarbeiter vergeben werden, welche bereits einen Laptop besitzen.

Die Fixkosten müssen von allen getragen werden und wurden in der Simulation auf die vorhandenen Nutzer aufgeteilt. Zu Beginn trägt also der erste Nutzer alle Fixkosten bzw. die ersten 60 Nutzer 1/60tel der Fixkosten.

Stufe 2:

- Die übrigen 20 Mitarbeiter, die bereits eine SAP Lizenz besitzen, sollen das mobile SAP mit einem Laptop, MDA oder PDA nutzen.

Die variablen Kosten steigen nun eigentlich an, da die Fixkosten jedoch auf immer mehr Nutzer verteilt werden, sinken die spezifischen Kosten pro Nutzer weiter. Dabei ist zu beachten, dass in der Simulation lediglich die durchschnittlichen Kosten pro Mitarbeiter berechnet wurden. Ein Mitarbeiter mit PDA zahlt für sein Gerät natürlich mehr als ein Mitarbeiter mit MDA.

Stufe 3:

- Nun können nur noch MAV Lizenzen an Mitarbeiter vergeben werden, welche noch keinen SAP Zugang besitzen.
- Als Geräte werden 34 Laptops, 33 MDAs und 33 PDAs vergeben. So erhält man eine Zusammensetzung von insgesamt 100 Laptops, 40 MDAs und 40 PDAs.

In dieser Stufe steigen die Kosten pro Mitarbeiter leicht an. Der Fixkostenanteil wird zwar weiterhin immer geringer, kann aber die Erhöhung der variablen Kosten durch die SAP Lizenzen nicht vollends aufheben.

Stufe 4:

- In der letzten Stufe erhalten 20 Mitarbeiter die mobile Auftragsverwaltung mit jeweils einem MDA.
- Es sind nun 200 Mitarbeiter mit dem mobilen SAP ausgestattet. Als Geräte werden 100 Laptops (50%), 60 MDAs (30%) und 40 PDAs (20%) genutzt.

Jetzt sinken die Kosten pro Mitarbeiter wieder, da der MDA das preiswerteste der drei Geräte ist. Aus diesem Grund wurde auch eine höhere Anzahl der MDAs bei der Verteilung der Geräte berücksichtigt. Die Anzahl der zur Verfügung gestellten Laptops ist jedoch noch höher, da von Anfang an schon 60 Laptops vorhanden waren und mit diesem Gerät der zusätzliche Nutzen des mobilen GIS generiert wird.

Stufe 5:

- Einen Bedarf über die 200 Mitarbeiter hinaus, wurde die Simulation mit der weiteren Vergabe von 50 MDAs mit einer MAV Lizenz fortgesetzt.

Abbildung 6 und Abbildung 7 zeigen den grafischen Verlauf der Kosten bei steigender Nutzerzahl.

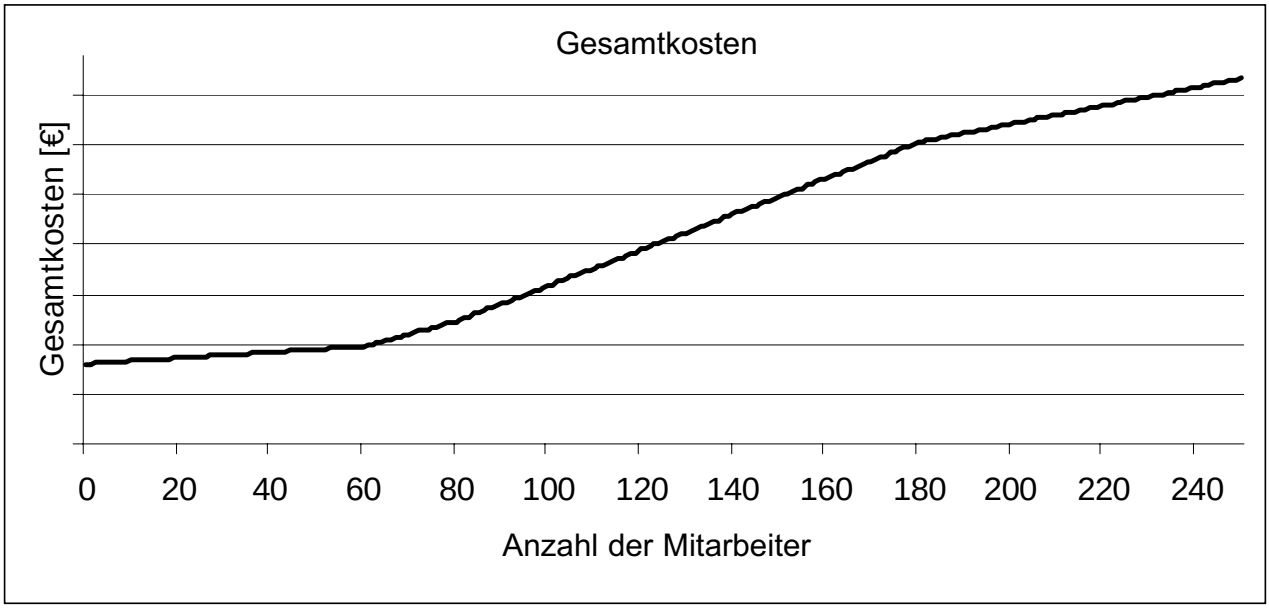


Abbildung 6: Entwicklung der monatlichen Gesamtkosten bei steigender Nutzerzahl

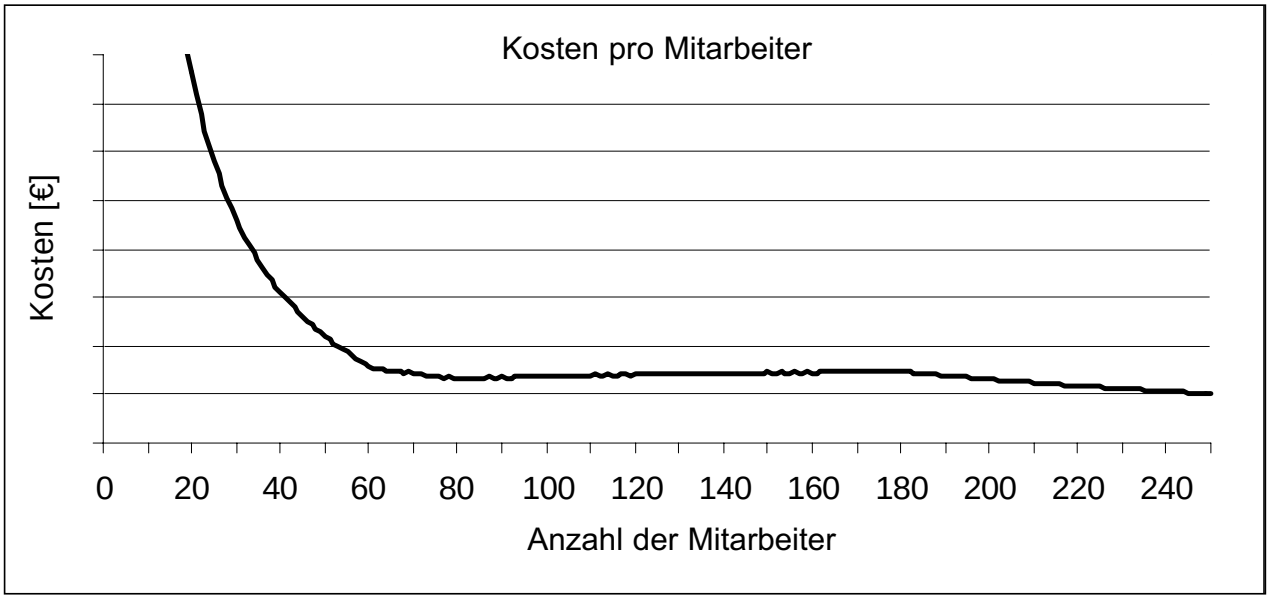


Abbildung 7: Entwicklung der monatlichen Nutzerkosten bei steigender Nutzerzahl

4 Ausblick

Aus den Nutzerkosten lässt sich letztendlich die Zahl der Stunden ermitteln, welche durch das neue System von den Mitarbeitern eingespart werden müssen.

Diese Einsparungen sollen dann jedoch nicht mit Entlassungen gleichgesetzt werden, sondern eine Entlastung der Mitarbeiter, einen Abbau der Überstunden und einen Rückgang der Fremdvergaben ermöglichen. Die geforderten Projektziele konnten in der gegebenen Zeit erreicht werden.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Projekt sind unter anderem in Abbildung 8 zusammengefasst und nach Projekteinfluss und Bedeutung bewertet.

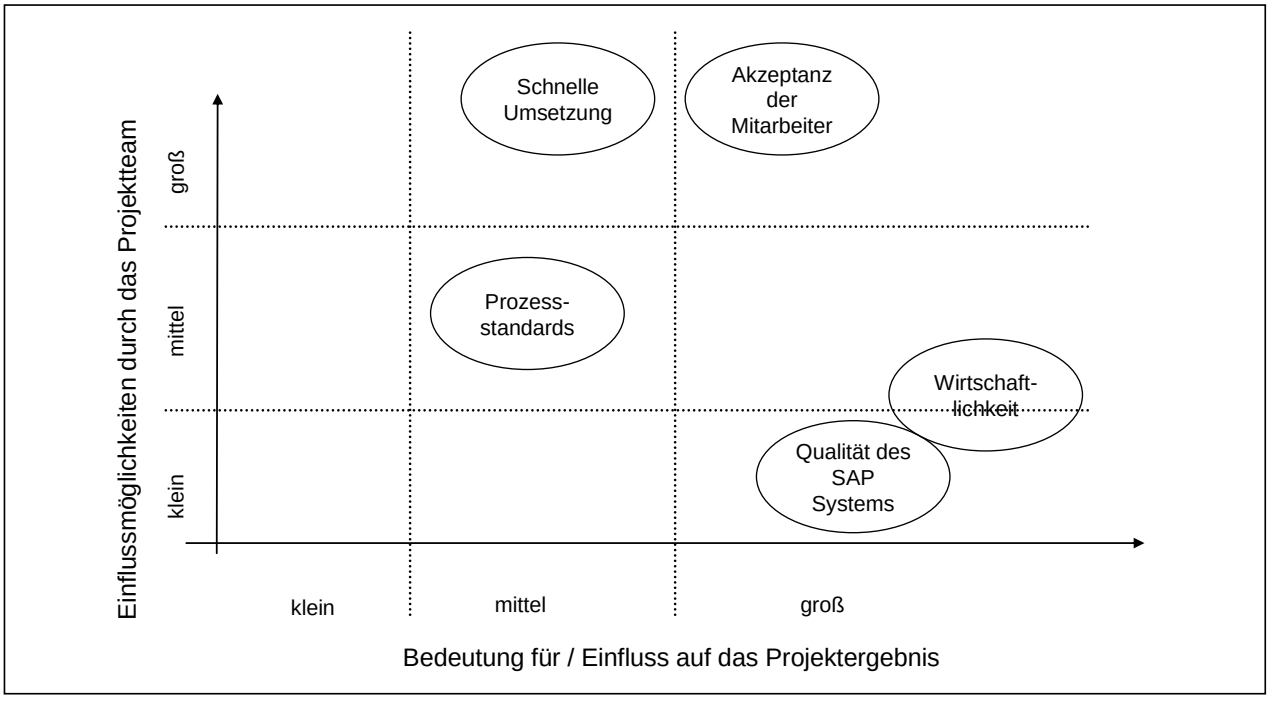


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren des Projekts

4.1 Pilotprojekt

Der Pilotversuch hat gezeigt, dass eine Einführung der mobilen Auftragsverwaltung eine große organisatorische, administrative sowie technische Herausforderung darstellt. Bislang ist den am Pilotversuch teilnehmenden Mitarbeitern der Nutzen noch nicht ersichtlich geworden. Die spezifischen Erfahrungen und Erkenntnisse des Pilotversuches können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Softwareentwicklung und -einführung erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen Mobile X und MVV Energie AG, was sich als sehr zeitaufwändig herausgestellt hat.
- Eine weitere Ursache für den hohen Zeitaufwand waren die notwendigen Anpassungen während des laufenden Pilotprojekts. Anpassungen mussten sowohl an der Software Smart Client als auch am hausinternen SAP System vorgenommen werden.
- Die Leistungen der T-Mobile UMTS Multimedia Net Card waren zum Zeitpunkt des Pilotprojekts nicht zufriedenstellend und behinderten das Arbeiten mit dem System. Sollten weitere Versuche mit UMTS durchgeführt werden, wird daher empfohlen auf UMTS-Karten des Unternehmens Vodafone zurückzugreifen, die schon Produktreife besitzen.
- Das kleine mobile Datengerät der Firma T-Mobile (MDA II) ist für den Betrieb vor Ort nicht geeignet, da sowohl Display als auch Stift zu klein sind. Ferner ist das Gerät sowohl schmutz- als auch spritzwasserempfindlich, was im Betrieb vor Ort Ausschlusskriteriensind. Die Geräte der Firma Symbol weisen diese Nachteile nicht auf, sind jedoch bedeutend kostenintensiver.

Der aus diesen Faktoren resultierende hohe Zeitaufwand, der nicht reibungslose Ablauf sowie die komplexe und nicht selbsterklärende Anwendung und Handhabung führten an einigen Stellen zu sinkender Akzeptanz des Systems. Gleiches gilt hier für die Handhabung der MDA. Zudem sind die Übertragungszeiten (geringe Systemleistung und bisher nur GPRS kein UMTS) relativ lang, was der Akzeptanz zudem nicht zuträglich ist.

Generell kann festgehalten werden, dass eine mobile SAP Lösung bei der MVV Energie AG technisch realisierbar ist und dass auch Potenziale für eine Prozessoptimierung erkannt wurden. Der quantitative Nutzen des mobilen SAP ist stark abhängig vom Einsatzfall.

4.2 Umsetzungskonzept

Mit dem Pilotversuch ist bereits der größte Schritt für eine spätere Umsetzung des mobilen SAP getan. Abbildung 9 zeigt den Ablauf für eine schrittweise Einführung der mobilen Auftragsverwaltung.

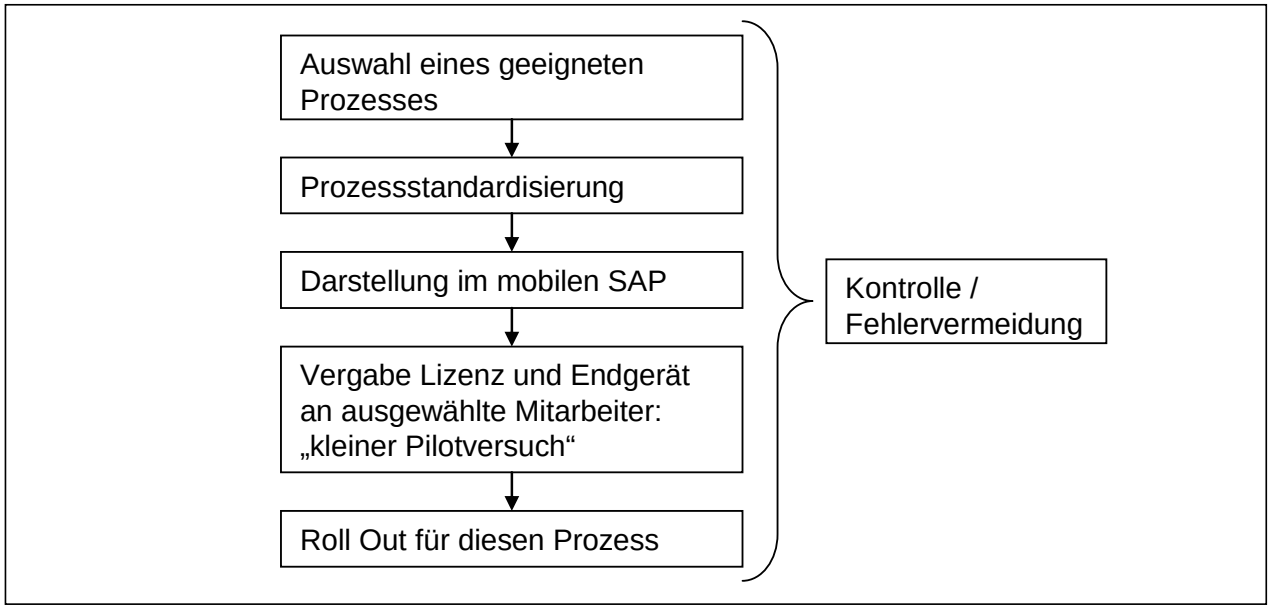


Abbildung 9: Allgemeines Umsetzungskonzept der mobilen Auftragsverwaltung

Dabei können als Auswahlkriterium für die nächsten Schritte erfolgsversprechende Prozesse gewählt werden, es können aber zum Beispiel auch die am meisten belasteten Mitarbeiter ausgestattet werden.

Der Arbeitsbeginn der Netzmonteure (übergreifende Tätigkeit über alle Sparten) Ende 2004 ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter, welche ein neues Aufgabenfeld bearbeiten, gleich zu Beginn mit der mobilen Auftragsverwaltung vertraut zu machen. Die übergeordnete Stellung kann genutzt werden, um Prozesse zu vereinfachen und das mobile SAP spartenübergreifend zu nutzen.

4.3 Weitere Vorgehensweise

Zu einem aus Sicht der MVV Energie AG vollständigen Workforce Management System gehören neben dem mobilen SAP noch folgende Module:

- Mobiles GIS: Wird bereits verwendet.
- GEO Referenzierung: Genaue Lokalisierung von Fahrzeugen im Verbundleitsystem der MVV Energie AG.
  Eine Testinstallation wurde bereits erfolgreich durchgeführt.

- Mobiles Dokumentenmanagementsystem (DMS): Das DMS bietet Unterstützung bei Archivierung und Nutzung großer Datenmengen und soll auch mobil genutzt werden können.
- Mobiles Verbundleitsystem (VLS): Aktuelle Informationen aus dem Verbundleitsystem der MVV Energie AG sollen mobil bereitgestellt werden.
- Intelligente Zeiterfassung: Im Zuge des mobilen SAP können eine elektronische Stundenerfassung der Mitarbeiter und eine direkte Verbuchung ins SAP System die Stundenzettel ersetzen.
- Automatische Objektidentifikation: Ziel ist die schnelle und korrekte Identifikation von Anlagen mit Barcodes oder RFID (Funkchips) und das zur Verfügung stellen wichtiger Informationen zur Anlage direkt vor Ort.
- EDV gestützte Personaldisposition.
- Prozessintegration der Materialwirtschaft.
- Elektronisches Fahrtenbuch.
- Routenplanung und Navigationssystem.

Die Einführung eines umfassenden Workforce Management Systems wird sicherlich noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Die ersten Schritte sind mit dem mobilen GIS und dem mobilen SAP bereits getan. Nun liegt es in der Verantwortung der Auftraggeber, wie weit das Projekt fortgeführt wird.

Eine neue Technologie kann ein Wettbewerbsvorteil sein. Aus diesem Grund sollte mit ihrer Anwendung unter betriebswirtschaftlich günstigen Bedingungen nicht zu lange gezögert werden.

Es ist heute für einen Energieversorger wichtig, seine Prozesse so optimal wie möglich zu gestalten, um den Anforderungen des liberalisierten Energiemarktes gerecht zu werden. Dieser verlangt eine angemessene Versorgungsqualität, übt jedoch auch gleichzeitig einen enormen Kostendruck auf die Energieversorger aus. Die optimale Gestaltung der Prozesse kann durch die sinnvolle Einführung einer neuen Technologie beschleunigt werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Instandhaltungsstrategien der MVV Energie AG	526
Abb. 2:	Begriffsdefinition Workforce Management	527
Abb. 3:	Vorgehensweise Teilprojekt Technologien/mobiles SAP	529
Abb. 4:	Verknüpfung der Informationssysteme für ein WFM – System bei der MVV Energie AG	531
Abb. 5:	Allgemeiner Aufbau der mobilen Auftragsverwaltung	538
Abb. 6:	Entwicklung der monatlichen Gesamtkosten bei steigender Nutzerzahl	542
Abb. 7:	Entwicklung der monatlichen Nutzerkosten bei steigender Nutzerzahl	542
Abb. 8:	Erfolgsfaktoren des Projekts	543
Abb. 9:	Allgemeines Umsetzungskonzept der mobilen Auftragsverwaltung	545
Tab. 1:	Arbeitsprozess (Ist - Soll)	535

Literaturverzeichnis

Autenrieth, Tilman; Behnke, Stefanie; Spachmann, Dominic; Hartmann, Jens; [MVV Energie AG AG]: Konzeptstudie Workforce Management. Ergebnisbericht; Mannheim, 2004

Nagel, Kurt, [Verlag Moderne Industrie]: Praktische Unternehmensführung. Analysen, Instrumente, Methoden, Landsberg/Lech, 2003

Scharenberg, Andrea; Hartmann, Jens; [MVV Energie AG AG]: Businesskonzept. Mobile Auftragsverwaltung für ein Workforce Management System; Mannheim, 2004

Schelle, Heinz: [Dt. Taschenbuch-Verlag]; Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, 4. überarbeitete Auflage, München, 2004

Werner G. Faix, Stefanie Kisgen,
Alexander Lau, Annette Schulten,
Tassilo Zywietz

VI. Going International

Erfolgsfaktoren im Auslandgeschäft: Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven

Inhalt

Im Überblick – der Leitfaden und wirtschaftspolitische Thesen 552

1 Einleitung 556

2 Auslandsengagement - Gründe, Formen und Erfolgsbilanz 561
2.1 Gründe und Motive für das Auslandsengagement 561
2.2 Zielerreichung und Erfolgsbilanz der Befragten 563
2.3 Formen des Auslandsengagements 564

3 Zielmärkte 567
3.1 Erfolgsquoten der Zielmärkte 568
3.2 Bewertung der Geschäftsbeziehungen nach Zielländern 570

4 Vorbereitung des Auslandsengagements 575
4.1 Geschäftsstrategien 575
4.2 Geschäftsanbahnung der Auslandsaktivitäten 576
4.3 Formen der Markterkundung 578
4.4 Produktanpassung auf Auslandsmärkten 580
4.5 Personalpolitik auf Auslandsmärkten 581
4.5.1 Rekrutierung 581
4.5.2 Besetzung der Führungsposition 582
4.5.3 Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft 583
4.6 Unterstützung und Förderung 584
4.6.1 Finanzielle Außenwirtschaftsföderung 584
4.6.2 Institutionelle Außenwirtschaftsförderung 585

5 Geschäftsentwicklung und Erfolg des Auslandsengagements 588
5.1 Festigung und Ausbau des Engagements – im Fokus 588
5.1.1 Auslandsinvestitionen 589
5.1.2 Produktionsverlagerung 592
5.1.2.1 Ausmaß und Gründe der Produktionsverlagerung 592
5.1.2.2 Produktionsverlagerungen nach Zielregionen 594
5.1.3 FuE-Verlagerung aktuell und zukünftig 595
5.1.4 Beteiligungen aus dem Ausland 598
5.2 Erfolgsquoten der Aktivitäten 599
5.3 Zielerreichung der auslandsaktiven Unternehmen 600
5.3.1 Unternehmensentwicklung mit dem Auslandsgeschäft 601
5.3.2 Unternehmensentwicklung bei Auslandsinvestitionen 601
5.4 Prognosen für das Auslandsgeschäft 604

6 Hauptprobleme der Außenwirtschaftsaktivitäten 606

7 Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft 609
7.1 Erfolgsfaktoren: „Produktqualität“/„Technologievorsprung“ 609
7.2 Erfolgsfaktoren: „Richtiger Geschäftspartner“/„Gründliche Marktkenntnisse“ 610
7.3 Erfolgsfaktor: „Preis“ 610
7.4 Erfolgsfaktor: „Qualifizierte Mitarbeiter“ 611
7.5 Erfolgsfaktor: „Service“ 611
7.6 Erfolgsfaktor: „Die Nähe zum Kunden“ 612
7.7 Erfolgsfaktor: „Früher Markteintritt“ 612
7.8 Erfolgsfaktor: „Geschäftskonzept“ 612

8 Fazit 614

Anhang 618
Abbildungsverzeichnis 618

„Going International" – der Leitfaden

Gründe und Formen des Auslandsengagements

- Markterschließung, Erfüllung von Kundenwünschen und Nähe zum Kunden stehen im Vordergrund eines Engagements im Ausland.
- Internationales Sourcing zur Optimierung der Kostenstruktur spielt für deutsche Unternehmen eine wichtige Rolle.
- Auslandsaktive deutsche Unternehmen setzen auf den Export ihrer Güter und Dienstleistungen.

Zielmärkte und Erfolgsquoten

- Besonders erfolgreiche Geschäfte machen die Unternehmen in den EU-15/EFTA-Ländern, in Asien und in den zehn neuen EU-Mitgliedsländern.
- Die Unternehmen schätzen europäische Zielmärkte als besonders positiv hinsichtlich ihrer Geschäfte ein – sowohl gegenwärtig als auch zukünftig.
- Die größte Dynamik der Geschäftsentwicklung wird in den nächsten Jahren für Russland, Indien, Polen, Rumänien/Bulgarien und China erwartet.

Vorbereitung des Auslandsengagements

- Je besser und intensiver die Marktkenntnisse sind, desto erfolgreicher verläuft das Auslandsgeschäft. Eine sorgfältige Recherche von Informationen über die betreffenden Zielregionen ist daher unerlässlich.
- Erfolgreiches Auslandsgeschäft erfordert eine gründliche, etwa 1- bis 2-jährige Vorbereitungszeit.
- Reisen, Messen, Marktanalysen und Beratungen sind für deutsche Unternehmen die wichtigsten Quellen zur Erkundung neuer Auslandsmärkte.
- Ein erfolgreiches Engagement der Unternehmen auf ausländischen Märkten ist häufig geprägt von einer Mischung verschiedener Aktivitätsformen, die einfache Handelsgeschäfte genauso beinhalten wie Kapitalinvestitionen.
- Bei der Personalauswahl im Auslandsgeschäft setzen deutsche Unternehmen i. A. auf Manager des Ziellandes – und das in allen Unternehmensbereichen.
- Besonders wichtige Anforderungen, die Unternehmen an ihren General Manager, Marketing- und Vertriebsmanager sowie Einkaufsleiter im Ausland stellen, sind gute

Kontakte, Beziehungen und Marktkenntnisse im Zielland.

Geschäftsentwicklung und Erfolg im Ausland

- Erfolgsaktivitäten deutscher Unternehmen im Auslandsgeschäft sind: Export, Import/Einkauf, Repräsentanzen und Tochterunternehmen.
- Die auslandsaktiven Unternehmen planen ihr Auslandsgeschäft deutlich auszubauen sowie den Grad ihrer Internationalisierung zu erhöhen.
- Fast alle im Ausland investierenden Unternehmen betreiben auch internationalen Handel – vor allem Exportgeschäfte.
- Die Höhe der Investitionssumme steigt mit der Vernetzung im Zielland.
- Kapitalbeteiligungen aus dem Ausland spielen bislang nur bei wenigen deutschen Unternehmen mit Auslandsgeschäft eine Rolle.

Hauptprobleme des Auslandsengagements

- Hauptprobleme treten bei Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen vor allem auf, weil
  - die Suche/Auswahl nach verlässlichen Partnern schwierig ist,
  - die Konkurrenz im jeweiligen Markt stark ist,
  - die eigenen Preise im Ausland zu hoch sind und
  - die richtigen Kontakte fehlen.
- Verlässliche Geschäftspartner im Ausland, wettbewerbsfähige Preise und eine ausgewogene Finanzierung sind ein Schlüssel zum Erfolg.

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

- Die wichtigsten Faktoren für den Erfolg im Auslandsgeschäft sind:
  - gute Produktqualität
  - verlässliche Partner im Zielmarkt
  - gründliche Marktkenntnisse
- Für den Erfolg im Auslandsgeschäft kommt es neben der Produktqualität vor allem auf eine gründliche Vorbereitung des Engagements, die Suche nach passenden Geschäftspartnern, die Kenntnis des Marktes, die sorgfältige Mitarbeiterakquise vor Ort und ein fundiert ausgearbeitetes Geschäftskonzept an.

„Going International" – wirtschaftspolitische Thesen

- Die globalen Verflechtungen der deutschen Wirtschaft schaffen hierzulande Wachstum und Arbeitsplätze.
- Die Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen gehen über das einfache Handelsgeschäft weit hinaus. Aber dennoch produzieren die auslandsaktiven deutschen Unternehmen an ihrem heimischen Standort mehr als es die inländische Nachfrage erfordert.
- International tätige deutsche Unternehmen schaffen insgesamt mehr Arbeitsplätze in Deutschland als sie einsparen.

- Mehr als die Hälfte aller auslandsaktiven Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren im Ausland investiert.
- Für die im Ausland investierenden Unternehmen sind neben absatzseitigen Gründen in hohem Maße Standortfaktoren für das Auslandsengagement ausschlaggebend.
- Für fast ein Viertel der auslandsaktiven Unternehmen ist die Verlagerung von Produktion ein Bestandteil der Auslandsaktivitäten.
- Vor allem kleinere Unternehmen planen eine Auslandsverlagerung ihrer Produktion in der näheren Zukunft.
- Standortrelevante Vorteile des Auslands spielen bei Produktionsverlagerungen eine große Rolle; die wichtigsten Gründe sind niedrigere Arbeits- und Sachkosten, geringere Regulierungen und Bürokratie sowie niedrigere Steuern und Abgaben.
- Hauptzielregionen von Produktionsverlagerungen sind die zehn neuen EU-Mitgliedstaaten und Asien.

- Auslandsaktive Unternehmen, die dabei auch im Ausland Investitionen tätigen, sind an ihren inländischen Standorten erfolgreicher als Unternehmen, deren Strategie nur auf dem Außenhandel beruht.
- Auslandsaktive Unternehmen, die dabei auch im Ausland investieren, weiten ihren inländischen Personalbestand häufiger aus als der Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen.

- Auslandsaktive Unternehmen, die zudem Produktion ins Ausland verlagern, sind in ihrem inländischen Beschäftigungsverhalten deutlich zurückhaltender als der Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen.

- Knapp 30 Prozent der Unternehmen, die international im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) aktiv sind, haben dabei FuE ins Ausland verlagert bzw. planen dies noch.
- Niedrige Lohnkosten, die Nähe zum Kunden und Markterfordernisse sowie die Ergänzung zum Produktionsstandort sind die wichtigsten Motive für die Verlagerung von FuE ins Ausland.
- Rückverlagerungen von Produktion sowie von FuE planen nur äußerst wenige Unternehmen.

- Fördermittel der Öffentlichen Hand sind für den Erfolg im Auslandsgeschäft kaum relevant.
- Die Unterstützung beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen holen sich die Unternehmen vor allem bei den Industrie- und Handelskammern, den deutschen Auslandshandelskammern und bei ihren Geschäftspartnern.

1 Einleitung

Die deutsche Wirtschaft hat sich im Außenhandel auf den Weltmärkten in der Spitzengruppe etabliert und erzielt seit Jahren einen deutlichen Exportüberschuss – im Durchschnitt wuchs dieser seit 1990 jährlich um über 17 Prozent, seit 2000 sogar um 25 Prozent auf über 156 Milliarden Euro. Dies ist aber kein Selbstläufer – aufgrund der weiterhin hohen Dynamik hängt der zukünftige Erfolg der deutschen Wirtschaft im internationalen Geschäft entscheidend von Verbesserungen bei den politischen Rahmenbedingungen ab – auf nationaler und europäischer Ebene wie auch durch offene Märkte weltweit.

Vor dem Hintergrund einer schwächeren Binnenkonjunktur hat sich die Außenwirtschaft in den letzten Jahren immer mehr zu einem Hauptwachstumsträger der deutschen Wirtschaft entwickelt. So wäre das im Jahr 2004 erzielte Wirtschaftswachstum von real 1,6 Prozent ohne das starke Exportwachstum deutlich niedriger ausgefallen. Rechnet man den Außenbeitrag aus der Wachstumsrate heraus, so verbleiben 2004 lediglich 0,4 Prozent binnenwirtschaftliches Wachstum. Vor allem die Ausfuhren sind in der zurückliegenden Dekade deutlich angestiegen.

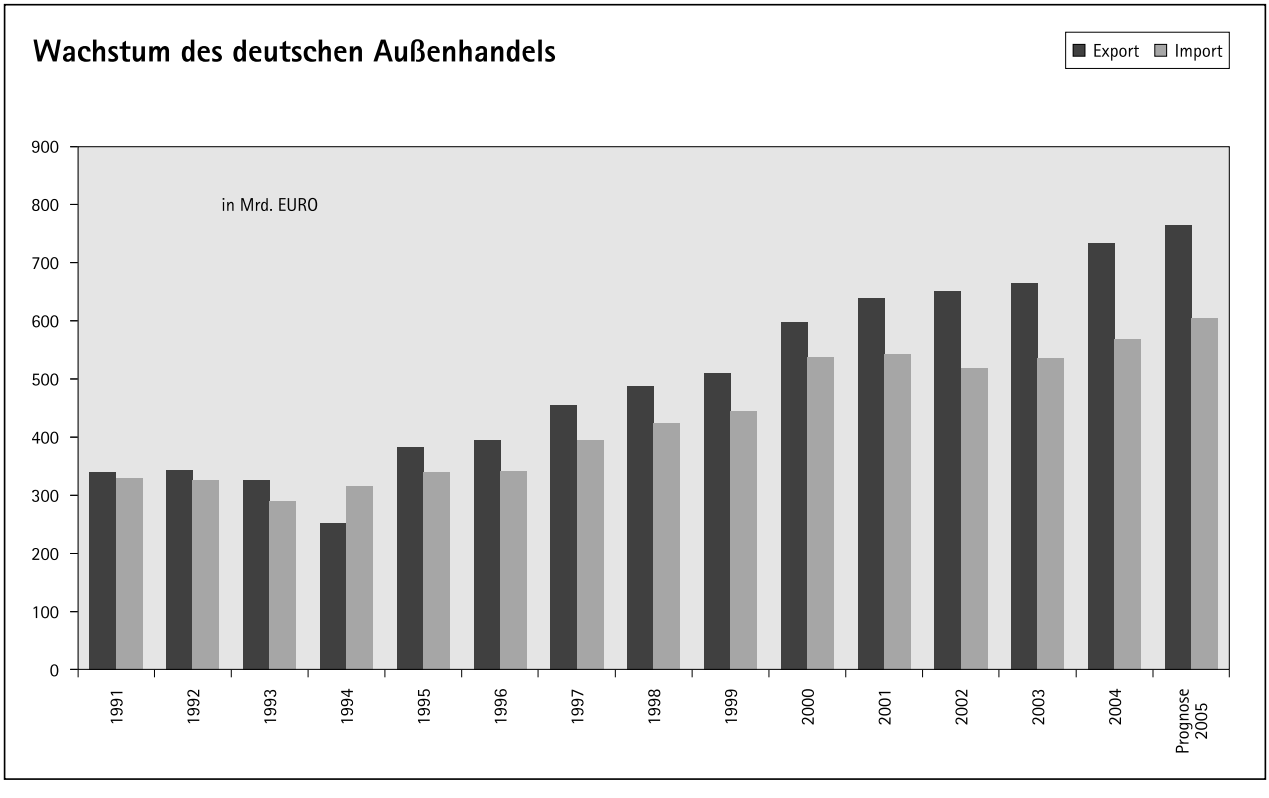


Abbildung 1: Entwicklung des deutschen Außenhandels 1991-2005

Dass die Bedeutung internationaler Märkte in den nächsten Jahren weiterhin zunehmen wird, zeigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie. So haben die befragten Unternehmen für das Jahr 2004 im Durchschnitt einen Auslandsumsatzanteil von über 38 Prozent angegeben. Für das Jahr 2009 planen die Unternehmen im Durchschnitt bereits mit einem Auslandsumsatzanteil von fast 49 Prozent.

Auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen wollen und müssen sich international orientieren, um neue Märkte zu erschließen oder Geschäftsprozesse zu optimieren. Bei der internationalen Markterschließung sind allerdings im Vergleich zum Inlandsgeschäft zusätzliche Anforderungen zu berücksichtigen. Vor dem Schritt auf das internationale Parkett sind Fragen technischer oder rechtlicher Art beim Export von Produkten ebenso sorgfältig zu klären wie kulturelle Unterschiede oder Sprachprobleme bei Geschäftsverhandlungen im Ausland. Dies erfordert eine Investition in Zeit und Ressourcen zusätzlich zum laufenden Alltagsgeschäft.

Ziel der Umfrage „Going International“ und der aus der Auswertung erstellten Studie ist es, die Erfahrungen, Präferenzen und Perspektiven von mittelständischen Unternehmen, die bereits international tätig sind, allgemein zugänglich zu machen und so den im Auslandsgeschäft erfahrenen Unternehmen wie auch den „Neulingen“ einen Leitfaden zur besseren Orientierung an die Hand zu geben. Die vorliegende Zusammenfassung stellt einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse und wichtigen Schlussfolgerungen dar.

Die auf eine gleichnamige Untersuchung der IHK Region Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin aus dem Herbst 2003 („Going International 2003/2004“) zurückgehende Studie basiert auf einer bundesweiten schriftlichen Befragung von 74 Industrie- und Handelskammern bei ca. 55.000 international tätigen Unternehmen quer durch alle Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen. Knapp 4.400 Unternehmen haben sich am Ende mit statistisch verwertbaren Antworten beteiligt. Die Befragung wurde in den IHK-Bezirken mit Hilfe eines einheitlichen Fragebogens im April/Mai 2005 durchgeführt.

Die Teilnehmer der Befragung sind überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen (siehe Grafik). Knapp zwei Drittel der Befragten hatten im Jahr 2004 einen Umsatz von weniger als 10 Mio. Euro.

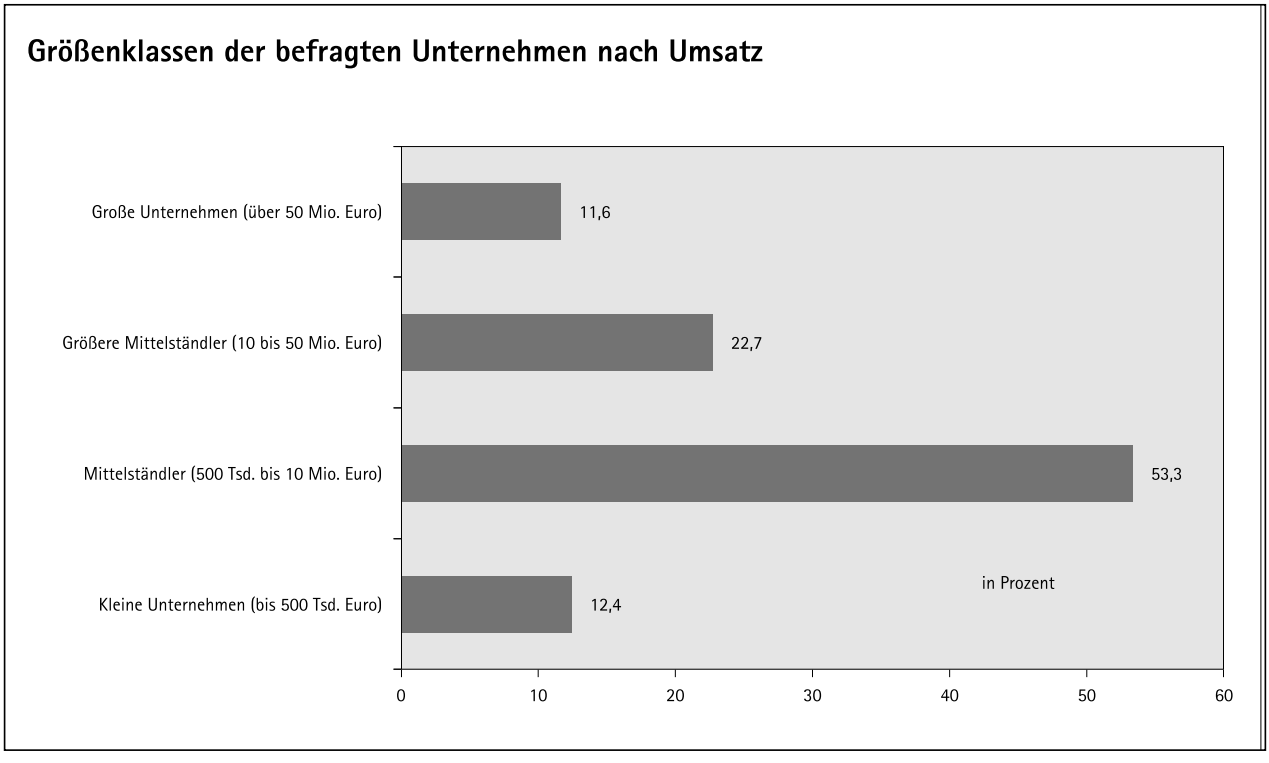


Abbildung 2: Größenklassen der befragten Unternehmen nach Umsatz

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (60 Prozent) ist dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen. Ein Viertel der Unternehmen kommt aus dem Bereich Einzel- und Großhandel, weitere 15 Prozent sind Dienstleister, diese insbesondere aus dem unternehmensnahen Bereich. Innerhalb des produzierenden Gewerbes sind Maschinenbau (12 Prozent der Befragten) und Elektrotechnik (10 Prozent der Befragten) die am stärksten vertretenen Branchen.

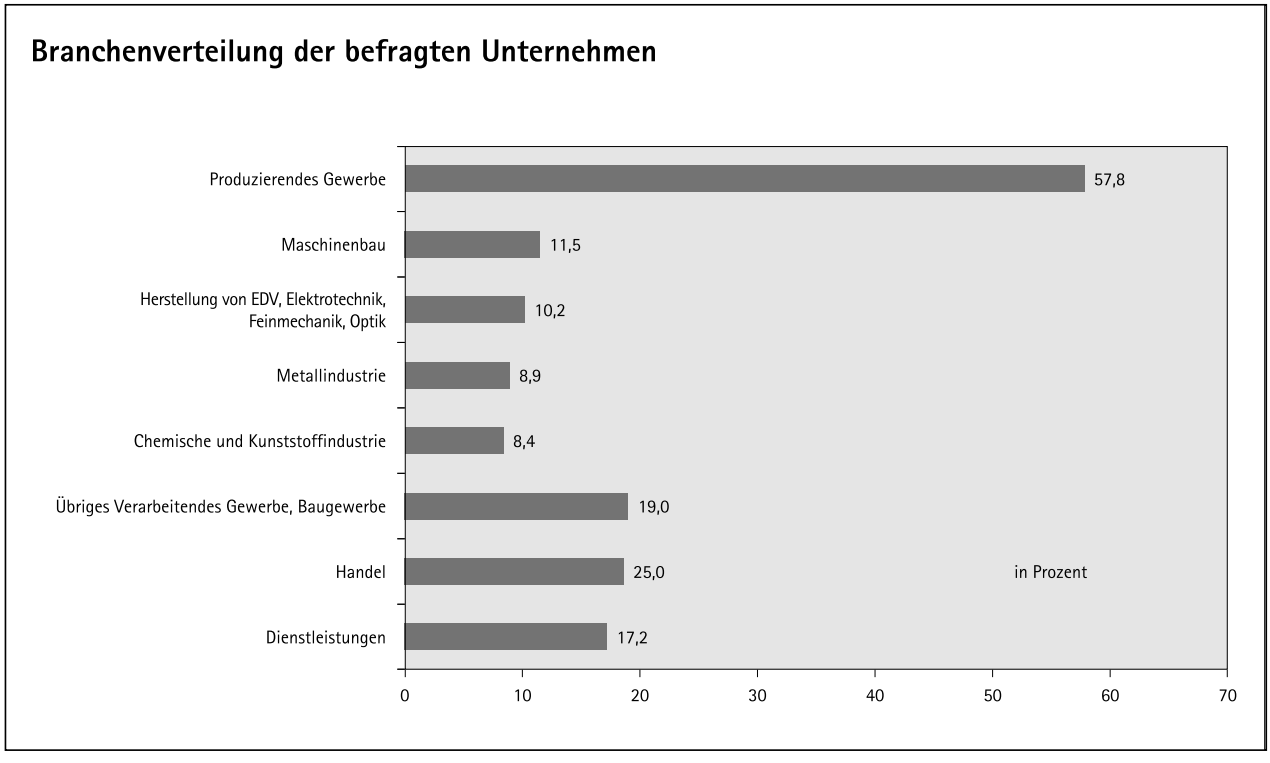


Abbildung 3: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Zudem sind in die Bewertung der Umfrageergebnisse die Ergebnisse weiterer Umfragen des DIHK zu den Themen Produktionsverlagerung (2003), FuE-Verlagerung (2005) und Auslandsinvestitionen (2005) eingeflossen. Anzumerken ist außerdem, dass es sich bei den Daten um eine Zustandsbeschreibung der auslandsaktiven Unternehmen handelt.

In dem sehr weitläufigen Themengebiet internationaler Geschäftsaktivitäten deutscher Unternehmen fokussieren die Studie und auch die vorliegende Zusammenfassung vor allem die Praxis des Auslandsengagements und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren und Hauptprobleme. Erläutert werden daher in Kapitel 2 Gründe und Formen des Auslandsengagements sowie die Erwartungen der bereits international tätigen deutschen Unternehmen, die diese mit der Aufnahme ihres Auslandsengagements verbunden haben und ob sich die Erwartungen erfüllt haben. Daran schließt sich Kapitel 3 an, das die für die teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund ihrer internationalen Aktivitäten stehenden Zielmärkte aufzeigt.

Zum Erfolg deutscher Unternehmen gehört die Art der Vorbereitung der internationalen Geschäftsaktivitäten, weshalb Kapitel 4 auf Themen wie Markterkundung, Produktanpassung, Personalpolitik, Unterstützung und Förderung eingeht.

Kapitel 5 widmet sich dann der weiteren Geschäftsentwicklung mit den Erfolgsfaktoren des Auslandsengagements. Neben den speziell hervorgehobenen Aspekten Investitionen sowie Verlagerung von Produktion, Forschung und Entwicklung ins Ausland werden auch die Erfolge der befragten Unternehmen nach Regionen und Formen des Auslandsengagements und die Prognosen für das weitere Auslandsgeschäft aufgegriffen.

Während Kapitel 5 beleuchtet, mit welchen Strategien Unternehmen international erfolgreich agieren, blickt Kapitel 6 auf die generellen Probleme, mit denen deutsche Unternehmen im Auslandsgeschäft zu kämpfen haben. Kapitel 7 bietet abschließend eine Zusammenfassung mit den wesentlichen Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft.

2 Auslandsengagement – Gründe, Formen und Erfolgsbilanz

Viele deutsche Unternehmen stellen sich nicht nur dem nationalen Wettbewerb, sondern werden auch auf internationalen Märkten aktiv. Beschaffungs- und Absatzmärkte beschränken sich schon lange nicht mehr auf die jeweiligen nationalen Heimatmärkte von Unternehmen. Im innereuropäischen Vergleich liegt das Exportvolumen deutscher Unternehmen seit Jahren auf Platz eins. Nicht zuletzt deshalb sind die Erfolge der deutschen Wirtschaft vom Geschäft auf den internationalen Märkten abhängig. Insofern gilt es, den folgenden Fragen auf den Grund zu gehen: Was sind die genauen Beweggründe, die zu einem Auslandsengagement der befragten Unternehmen geführt haben? In welcher Form engagieren sich die Unternehmen im Ausland? Sind die Unternehmen mit ihrem Auslandsengagement zufrieden und erfüllen sich die Erwartungen, die in die Märkte außerhalb Deutschlands gesetzt werden?

2.1 Gründe und Motive für das Auslandsengagement

Bei weitem das wichtigste Motiv ist nach Aussage der antwortenden Unternehmen die Erschließung neuer Absatzmärkte für den Verkauf (92 Prozent). An zweiter Stelle steht die Erschließung von (kostengünstigeren) Einkaufsmärkten mit 57 Prozent der Unternehmensantworten.

Gerade spezifische Marktgegebenheiten wie beispielsweise die bessere Wettbewerbssituation oder spezielle Märkte für Waren und Dienstleistungen (56 Prozent) bewegen Unternehmen zum Gang ins Ausland. 48 Prozent der befragten Unternehmen folgen Kundenwünschen und dehnen deshalb ihre Angebote auf ausländische Märkte aus. Niedrigere Personal- und Sachkosten rangieren als Grund für ein Auslandsengagement erst an fünfter Stelle (33 Prozent). Immerhin knapp ein Drittel der Unternehmen (30 Prozent) beginnt ein Auslandsengagement aufgrund persönlicher Beweggründe oder zufälliger persönlicher Kontakte – eine bemerkenswert hohe Zahl.

27 Prozent aller befragten Unternehmen nennen als Grund für ihr Auslandsengagement auch den Bereich Service/Aftersales. Darüber hinaus führen die befragten Unternehmen weniger Regulierung und Bürokratie in den Zielländern (24 Prozent), geringere Steuern und Abgaben (22 Prozent) und bessere arbeitsrechtliche Bedingungen (21 Prozent) an.

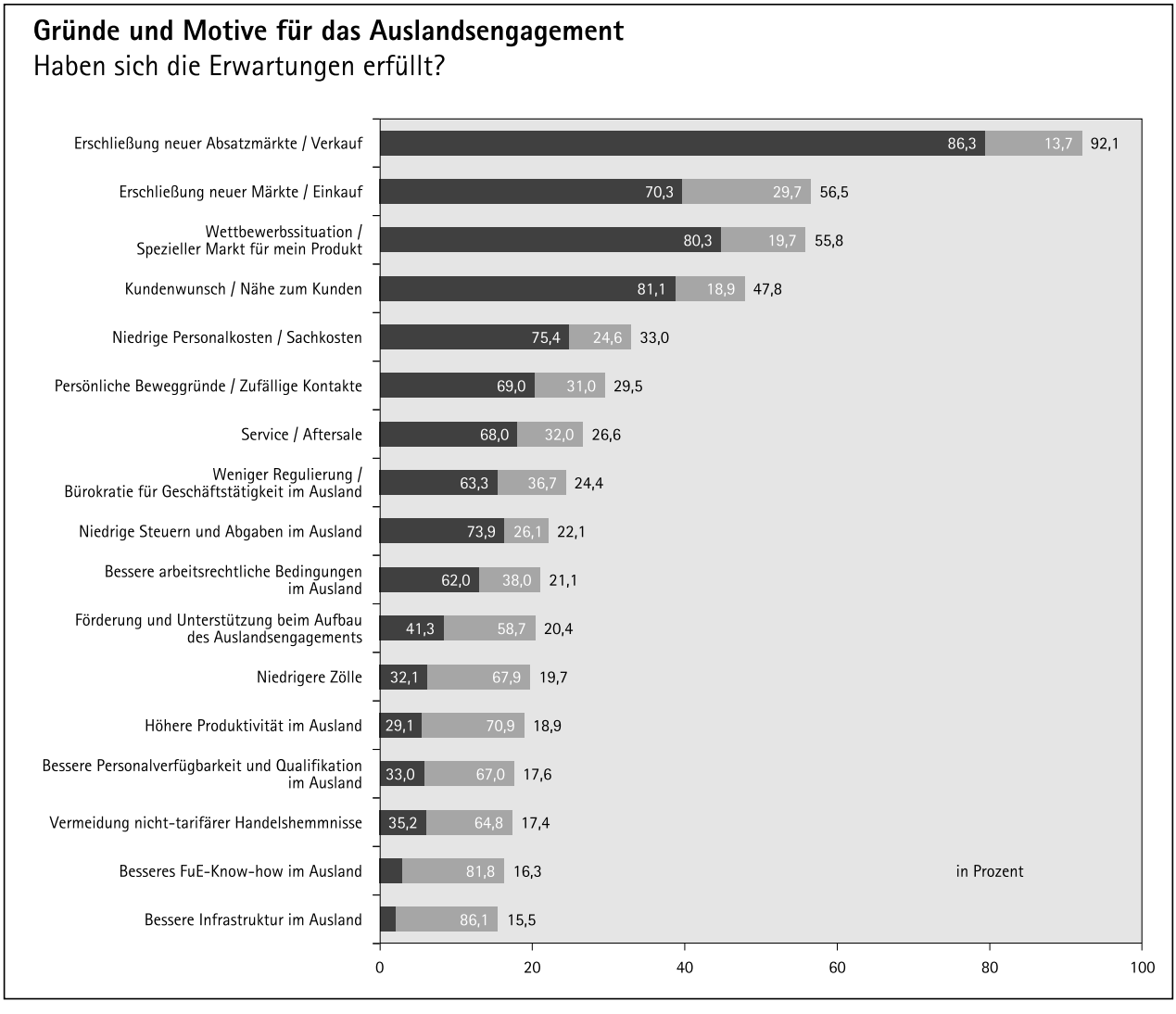


Abbildung 4: Gründe und Motive für das Auslandsengagement: Erwartungen erfüllt/nicht erfüllt

Weitere günstigere Rahmenbedingungen im Ausland wie Personal, Know-how, Kostengründe, Produktivität und Infrastruktur tauchen eher als nachrangige Gründe auf.

Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg ist die Erschließung neuer Absatzmärkte der am häufigsten genannte Beweggrund. Die Erschließung neuer Einkaufsmärkte ist gerade für den Handel von großer Bedeutung; der Einkauf spielt im Groß- und Außenhandel (Importeure, Einkaufsbüros) sowie im E-Commerce eine große Rolle.

Den Grund „Kundenwunsch bzw. Nähe zum Kunden“ nennen vor allem die Großun-

ternehmen (69 Prozent). Des Weiteren geben 60 Prozent der Unternehmen, die ihre Produktion bereits verlagert haben bzw. noch verlagern wollen, dies als Motiv an. Der Kundenwunsch spielt somit eine wichtige Rolle bei Standortverlagerungen.

2.2 Zielerreichung und Erfolgsbilanz der Befragten

Die Unternehmen wurden ferner befragt, ob sich die Anfangserwartungen in der geschäftlichen Praxis im Ausland tatsächlich erfüllt haben.

Von den Unternehmen, die mit dem Ziel der Erschließung neuer Absatzmärkte Geschäftsbeziehungen zum Ausland aufgebaut haben, haben sich für 86 Prozent die Erwartungen erfüllt.

Bei einer Verknüpfung der Frage nach der Erfüllung der Erwartungen beim Auslandsengagement mit der Frage nach der Form der Geschäftstätigkeit zeigt sich, dass überdurchschnittlich viele der befragten Unternehmen erfolgreich sind, wenn sie ein Engagement im Ausland aufgrund eines Kundenwunsches oder wegen einer besseren Wettbewerbssituation beginnen. Für die Unternehmen, die diese Gründe nennen, liegt die Zufriedenheitsquote bei jeweils über 80 Prozent.

Bei der „Erschließung neuer Einkaufsmärkte“ zeigen sich die Unternehmen im Verhältnis etwas weniger zufrieden. Jedoch sehen immer noch 70 Prozent ihre Erwartungen als erfüllt an.

In seinen Erwartungen enttäuscht sieht sich ein überdurchschnittlicher Anteil der befragten Unternehmen, wenn der Weg eines Einkaufsbüros gewählt wird (32 Prozent). Über 75 Prozent derer, die niedrigere „Personal- und Sachkosten“ als Beweggrund festmachen, bewerten ihre Erfahrungen als positiv.

Bei den positiven Standortbedingungen sind zwei Bereiche beim Auslandsengagement besonders erwähnenswert: „Bessere arbeitsrechtliche Bedingungen“ sehen 62 Prozent der Unternehmen im Ausland als erfüllt an, wobei es kaum Unterschiede zwischen den in der Studie behandelten Ländern/Regionen gibt. Erfüllte Erwartungen im Ausland gibt es außerdem bei niedrigeren Steuern (74 Prozent). In dieselbe Kategorie überwiegend erfüllter Erwartungen fällt auch das Thema „weniger Regulierungen“, das knapp zwei Drittel als Plus verbuchen.

Die Unternehmen können somit im Ausland sehr erfolgreich neue Absatzmärkte erschließen und die Chancen des Exports nutzen. Auch die Erschließung neuer Einkaufsmärkte verläuft für die befragten Unternehmen in einem hohen Maße zufriedenstellend.

Mehrheitlich unzufrieden sind Unternehmen, wenn sie durch eine Investitionsunterstützung oder -förderung ein Auslandsengagement beginnen. Hier erfüllen sich die Erwartungen lediglich für 41 Prozent der Unternehmen. Starke Enttäuschungen gibt es zudem in den Bereichen niedrigere Zölle, Vermeidung nicht-tarifärer Handelshemmnisse, höhere Produktivität im Ausland, besseres Know-how sowie bessere Personalverfügbarkeit und Infrastruktur. Auch jene Unternehmen, die ein besseres Know-how speziell im Bereich FuE im Ausland erwarten, werden überwiegend enttäuscht.

Die Umfrageergebnisse zeigen:

1. Die wesentlichen Gründe für ein Auslandsengagement der Unternehmen sind eindeutig marktorientiert. Die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Erschließung neuer Einkaufsmärkte und die Erfüllung von Kundenwünschen bzw. die Nähe zum Kunden (beispielsweise als Lieferant) stehen obenan. Überdies gibt es bei vielen offenbar eine besonders günstige Absatzsituation für ihre Produkte. Aus dieser Motivation heraus handelnde Unternehmen sind in aller Regel erfolgreich.

2. An zweiter Stelle - in der Häufigkeit ihrer Nennung jedoch deutlich dahinter - stehen Gründe wie geringere Kosten, weniger Regulierungen, weniger Bürokratie, niedrigere Steuern und bessere arbeitsrechtliche Bedingungen. Unternehmen, die aus dieser Motivation heraus ein Engagement im Ausland beginnen, sehen ihre positiven Erwartungen in den Resultaten meist bestätigt.

3. In einem dritten Bereich von Gründen geht es um Themen wie Unterstützung und Förderung, niedrigere Zölle, höhere Produktivität, besseres Know-how und eine bessere Infrastruktur im Ausland. Erwartungen der Unternehmen, die sich an diese Gründe geknüpft haben, werden in der Regel nicht erfüllt.

2.3 Formen des Auslandsengagements

Welche Form des Auslandsengagements ein Unternehmen wählt, hängt von einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren ab. Z. B. beeinflussen die Art der Güter und der Produktionstiefe, die Zielgruppen und Vertriebsgegebenheiten am Zielmarkt oder die Ein- und Ausfuhrbestimmungen diese Entscheidung.

Für die deutschen Unternehmen ergeben sich somit im Auslandsgeschäft viele unterschiedliche Aktivitätsmöglichkeiten: direkter Export, Vertriebsbüros, Import mit oder ohne Repräsentanz, Zukauf von Waren und Dienstleistungen für die eigene Produk-

tion im Inland (Sourcing/Einkauf), Tochtergesellschaften, Joint Ventures, lose Kooperationen, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, E-Commerce etc. Entsprechend stellt sich die Frage, wie sich die befragten Unternehmen im Auslandsgeschäft engagieren: Welche Aktivitätsformen werden in welcher Zielregion bevorzugt genutzt?

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Zielregionen fällt auf, dass der Export überall von mindestens 75 Prozent der Befragten als wichtigste Aktivitätsform angegeben wird. Repräsentanzen/Vertriebsbüros werden in allen Zielregionen von knapp einem Viertel der Befragten als wichtigste Aktivitätsform genannt. Einkaufsbüros dagegen sind das Schlusslicht mit jeweils nur um 1 Prozent, und zwar ohne Unterschiede bei den Zielregionen.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eindeutig, dass die Länder aus dem Bereich EU-15/EFTA für das Engagement deutscher Unternehmen im Ausland die mit Abstand wichtigste Rolle spielen. Daher beispielhaft für die Zielmärkte die folgende Übersicht:

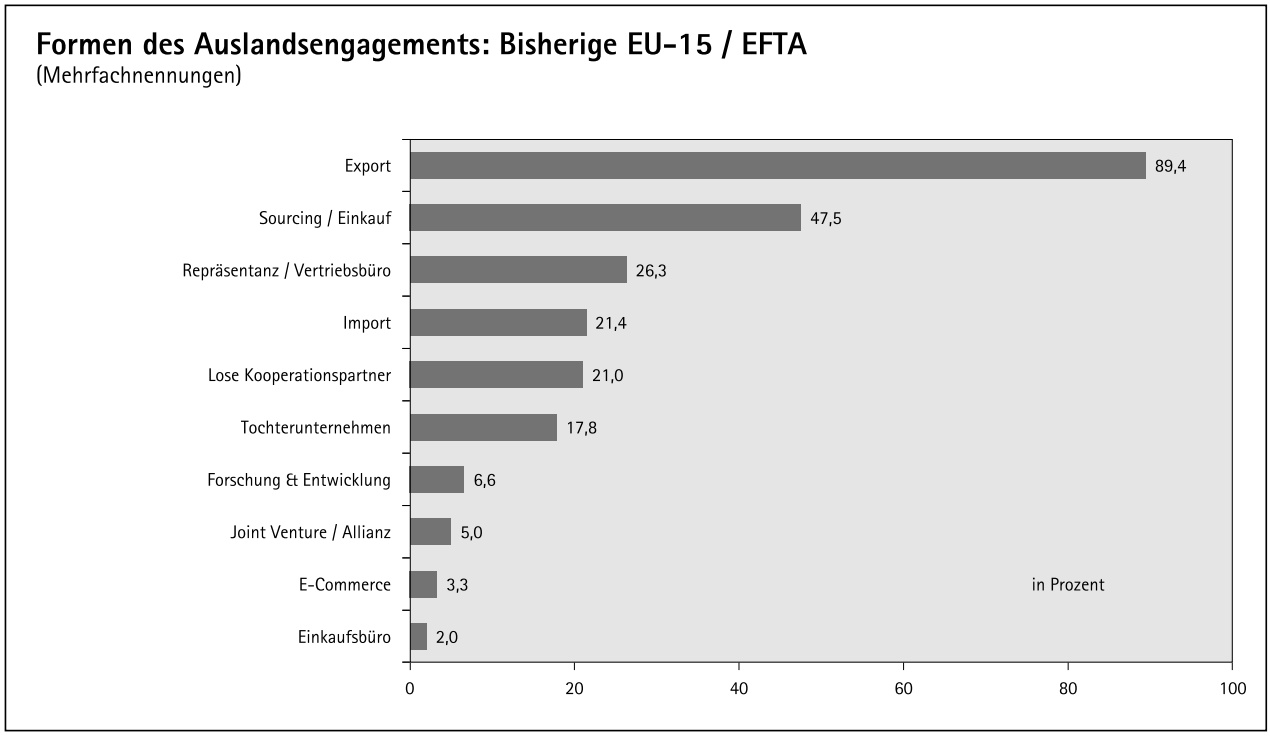


Abbildung 5: Formen des Auslandsengagements - bisherige EU-15 / EFTA

Die Tatsache, dass mehr als jedes zweite befragte produzierende Unternehmen angibt, Aktivitäten wie Sourcing/Einkauf im Ausland zu tätigen, gibt einen Hinweis auf internationale Abhängigkeiten und Verflechtungen der deutschen Industrie. Joint

Ventures, also projektbezogene Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Partnern, sind in Übersee vor allem in Asien verbreitet (fast 10 Prozent). Dies ist in diesen Ländern in vielen Branchen auch zwingend vorgeschrieben. Ihr Anteil in den mittel- und osteuropäischen Staaten ist mit ca. 4 Prozent eher durchschnittlich.

E-Commerce praktizieren nur etwa 3 Prozent der befragten Firmen, und von diesen beschränken sich fast alle (90 Prozent) auf die EU-15/EFTA-Länder. Einen Hinweis auf die Ursache für diesen geringen Anteil liefert die Frage nach dem Erfolg: Misserfolge sind beim E-Commerce im Ausland eher die Regel als die Ausnahme.

3 Zielmärkte

Deutsche Unternehmen exportieren in mehr als 220 Länder bzw. Gebiete und importieren aus gut 200 Ländern. Welche Märkte stehen dabei im Vordergrund? Welches sind die bevorzugten Zielregionen der Unternehmen?

Nahezu alle befragten Unternehmen (rund 90 Prozent) sind innerhalb der EU-15/ EFTA aktiv. Insgesamt betrachtet, spielen diese Zielmärkte für das Engagement im Ausland die mit Abstand wichtigste Rolle. Entsprechend dominiert der innereuropäische Markt die Außenwirtschaftsaktivitäten deutscher Unternehmen. An zweiter Stelle mit rund 70 Prozent stehen die Märkte der zehn neuen EU-Mitgliedstaaten als attraktive Zielregion für das Auslandsgeschäft. So nutzen deutsche Unternehmen die Chancen des größeren Marktes durch die EU-Erweiterung bereits.

Asien (60 Prozent) und Nordamerika bzw. die EU-Bewerberstaaten (inklusive Russland/GUS), in denen sich rund die Hälfte der deutschen Unternehmen engagiert, rangieren auf den Plätzen drei und vier der bevorzugten Regionen. Der südamerikanische und der afrikanische Kontinent werden von jedem vierten Unternehmen als Zielregion genannt.

Zielregionen für das Auslandsgeschäft

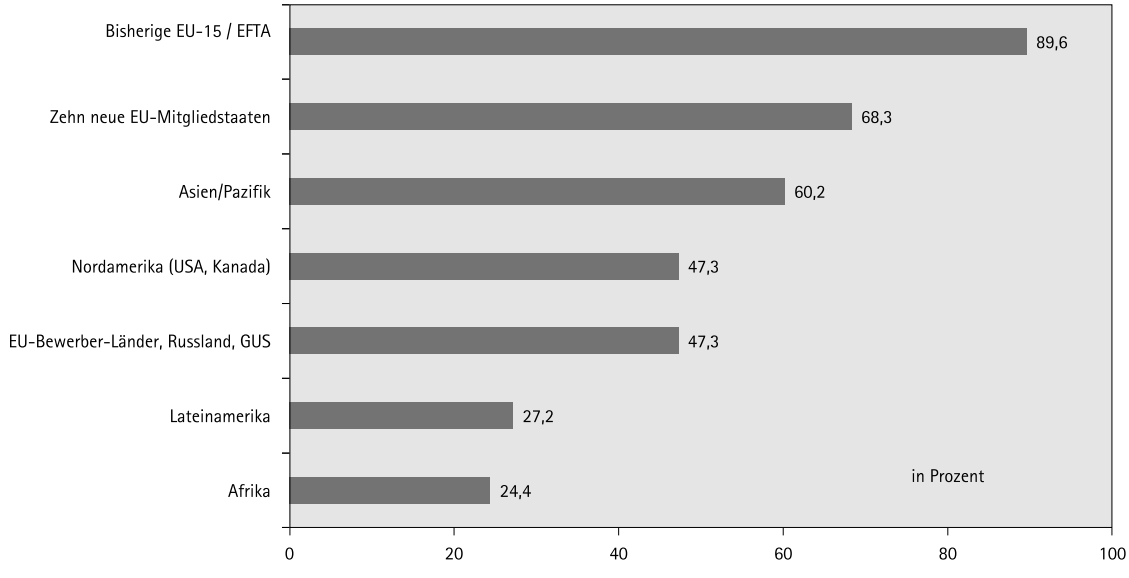


Abbildung 6: Zielregionen für das Auslandsgeschäft

Die Dominanz der europäischen Märkte einschließlich der neuen Mitgliedstaaten wird, gemessen am Außenhandelswert, auch von der amtlichen Außenhandelsstatistik bestätigt. 16 der 20 wichtigsten Partnerländer bei Ausfuhr und Einfuhr sind europäisch. Während knapp 64 Prozent der Ausfuhren in die EU-25/EFTA-Länder gehen, kommen rund 60 Prozent der deutschen Einfuhren aus diesen Ländern. Zum Vergleich: 7 Prozent der Einfuhren stammen aus den USA und knapp 6 Prozent aus China.

3.1 Erfolgsquoten der Zielmärkte

Wie erfolgreich sind deutsche Unternehmen in den unterschiedlichen Regionen der Welt? Um dies herauszufinden, wurde nach den Erfolgsquoten des Auslandsgeschäfts, in den jeweils bevorzugten Zielmärkten gefragt. Die Zufriedenheit mit der Geschäftstätigkeit in den einzelnen Regionen variiert deutlich, wie die Antworten der befragten Unternehmen zeigen.

In sämtlichen Regionen der Welt liegt die Erfolgsquote deutscher Unternehmen bei über 50 Prozent. Überwältigend positiv fällt die Bewertung der Geschäftsaktivitäten in der Region EU-15/EFTA aus. Hier geben 97 Prozent aller befragten Unternehmen an, erfolgreich aktiv zu sein. Ähnlich gut ist das Ergebnis in den zehn neuen EU-Mitgliedstaaten. Hier sind 84 Prozent der Unternehmen erfolgreich tätig. Ebenfalls sehr positiv wird das Engagement in den Regionen Asien/Pazifik, Nordamerika und EU-Bewerberstaaten – inklusive RUS/GUS – bewertet.

Vergleichsweise schlecht laufen die Aktivitäten in Lateinamerika und Afrika, obwohl auch dort noch rund 57 Prozent der Unternehmen nach eigenem Bekunden erfolgreich sind.

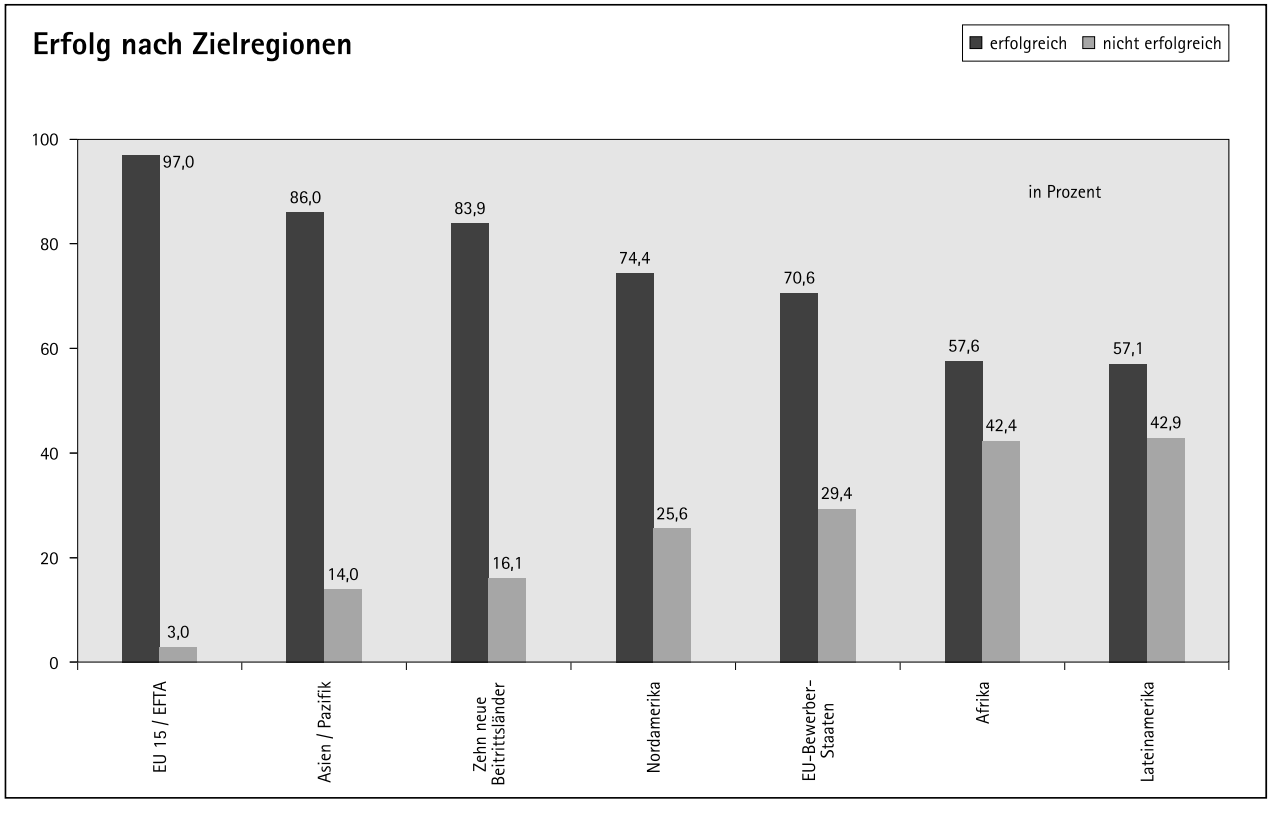


Abbildung 7: Erfolg nach Zielregionen

Die größten Erfolge erzielen deutsche Unternehmen mit Geschäftspartnern in den EU-15/EFTA-Staaten. Der EU-Binnenmarkt zeigt dabei deutlich seine Wirkung. Aber auch eine erste Tendenz über die Auswirkung der EU-Osterweiterung auf den innereuropäischen Handel lässt sich ablesen. Die hohe Zufriedenheit der befragten Unternehmen mit ihrem Engagement in den zehn neuen Ländern deutet auf eine schnell voranschreitende Integration dieser Länder in die EU hin und ist als Indikator für eine weitere positive wirtschaftliche Entwicklung anzusehen.

3.2 Bewertung der Geschäftsbeziehungen nach Zielländern

Um die Ergebnisse zu vertiefen, werden in einem weiteren Schritt die speziellen Geschäftsbeziehungen der Unternehmen zu den einzelnen Ländern analysiert. Die Unternehmen wurden gefragt, wie sie ihre Geschäftsbeziehungen zu 30 vorgegebenen Ländern bewerten. Dabei wurde unterschieden nach

- Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation in diesen Ländern,
- Einschätzung der erwarteten zukünftigen Geschäftsperspektiven und
- der sich daraus ergebenden, erwarteten Dynamik der Geschäftsbeziehungen zu diesen Ländern.

Die beste Note erhielt die aktuelle Geschäftssituation in Österreich (77 Prozent). Zur Vereinfachung der Darstellung fungiert Österreich daher als Bezugsgröße mit dem Indexwert 100. Entsprechend sind alle anderen Werte in Relation zu diesem Wert gesetzt.

Vergleicht man die zehn am häufigsten genannten Länder der Rubrik „Aktuelle Geschäftssituation“ mit den zehn wichtigsten Nennungen unter der Frage zu den „Erwarteten Geschäftsperspektiven“, so werden folgende Länder besonders positiv bewertet: Österreich, Schweiz, Niederlande, Italien, Frankreich, Spanien, Großbritannien und Tschechien.

In der Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation liegen außerdem die Länder Belgien/Luxemburg und USA noch innerhalb der Top 10. Diese werden jedoch in der Zukunftserwartung der Unternehmen durch die Länder Polen und China verdrängt. Die Geschäftsbeziehungen zu den zehn neuen Mitgliedstaaten liegen in der Bewertung der Unternehmen ähnlich wie die Gruppe der Länder in der alten EU. Dies zeigt, dass der erweiterte Binnenmarkt von den Unternehmen inzwischen fast zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist.

Die Länder Lateinamerikas, Südafrika und Mexiko bilden sowohl bei der Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation als auch bei den Perspektiven das Schlusslicht: Die Stimmungslage der Unternehmen ist hier insgesamt recht verhalten.

Mit Indien und Rumänien/Bulgarien hingegen, die in der Gegenwartsschau noch innerhalb der unteren fünf Plätze eingestuft werden, verbinden die Unternehmen bessere Geschäftsmöglichkeiten für die Zukunft. Japan und Australien hingegen schneiden in der Perspektive schlechter als bei der aktuellen Geschäftslage ab.

Betrachtet man nun aber, welche Dynamik die Unternehmen für die Geschäftsmöglichkeiten in den 30 zur Auswahl stehenden Ländern sehen – betrachtet wird hierbei die Differenz zwischen der aktuellen Geschäftssituation und den Erwartungen für die Zukunft –, so ergibt sich ein anderes Bild. Aufgrund der eher als verhalten bewerteten Ausgangssituation haben Russland, Indien, Polen, Rumänien/Bulgarien und auf Platz fünf China die größte Dynamik für die Geschäftsperspektive in den kommenden Jahren zu erwarten. Insgesamt fünfmal tauchen unter den zehn häufigsten Nennungen Länder der EU-15/EFTA, der zehn neuen EU-Mitgliedstaaten oder der EU-Bewerberländer inklusive RUS/GUS auf. Aufgrund des schon sehr positiven aktuellen Stands der Geschäftssituation werden Japan, Belgien/Luxemburg, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz für die Zukunft die geringsten Entwicklungsperspektiven im Vergleich zur gegenwärtigen Lage zugeschrieben.

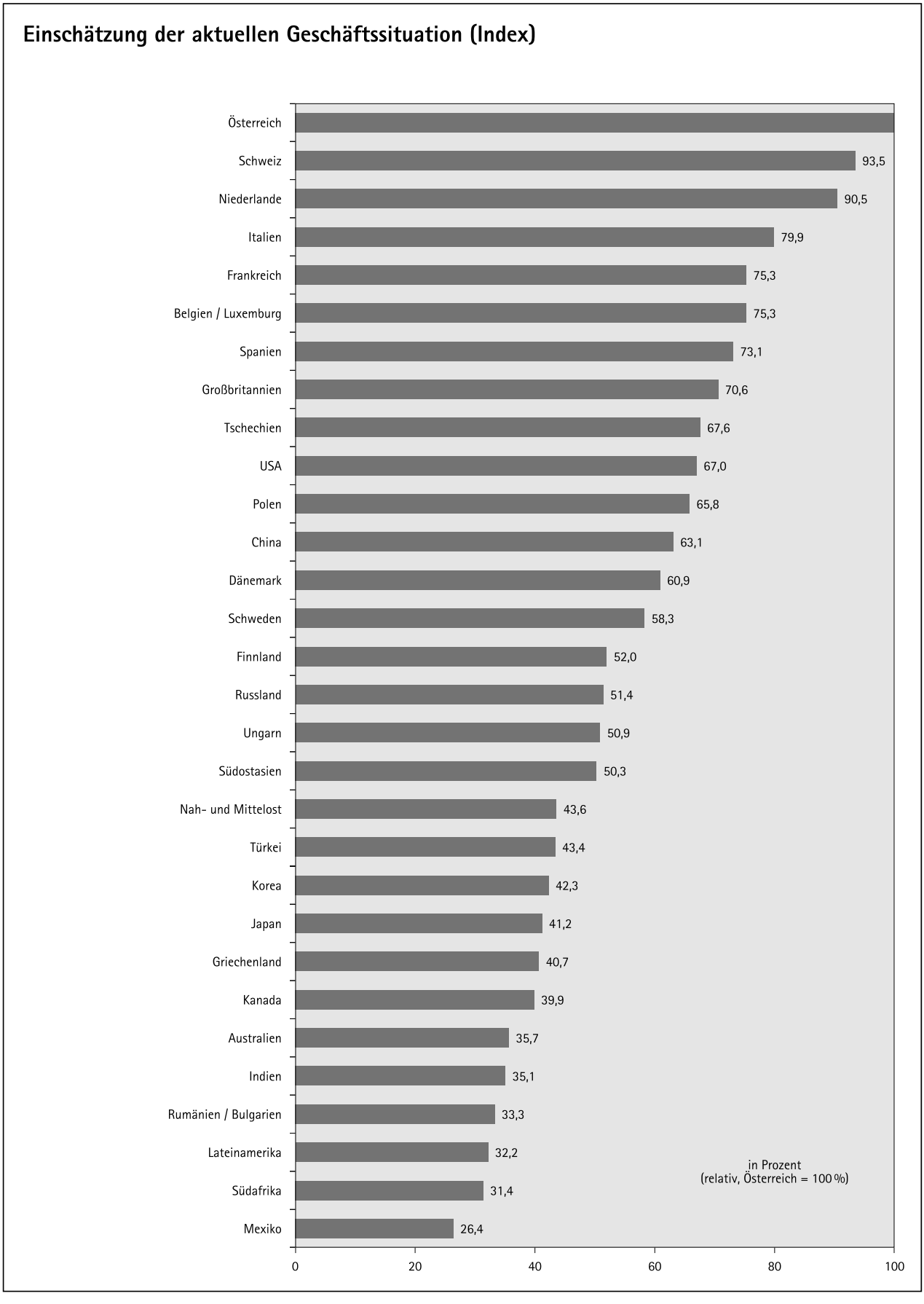


Abbildung 8: Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation (Index)

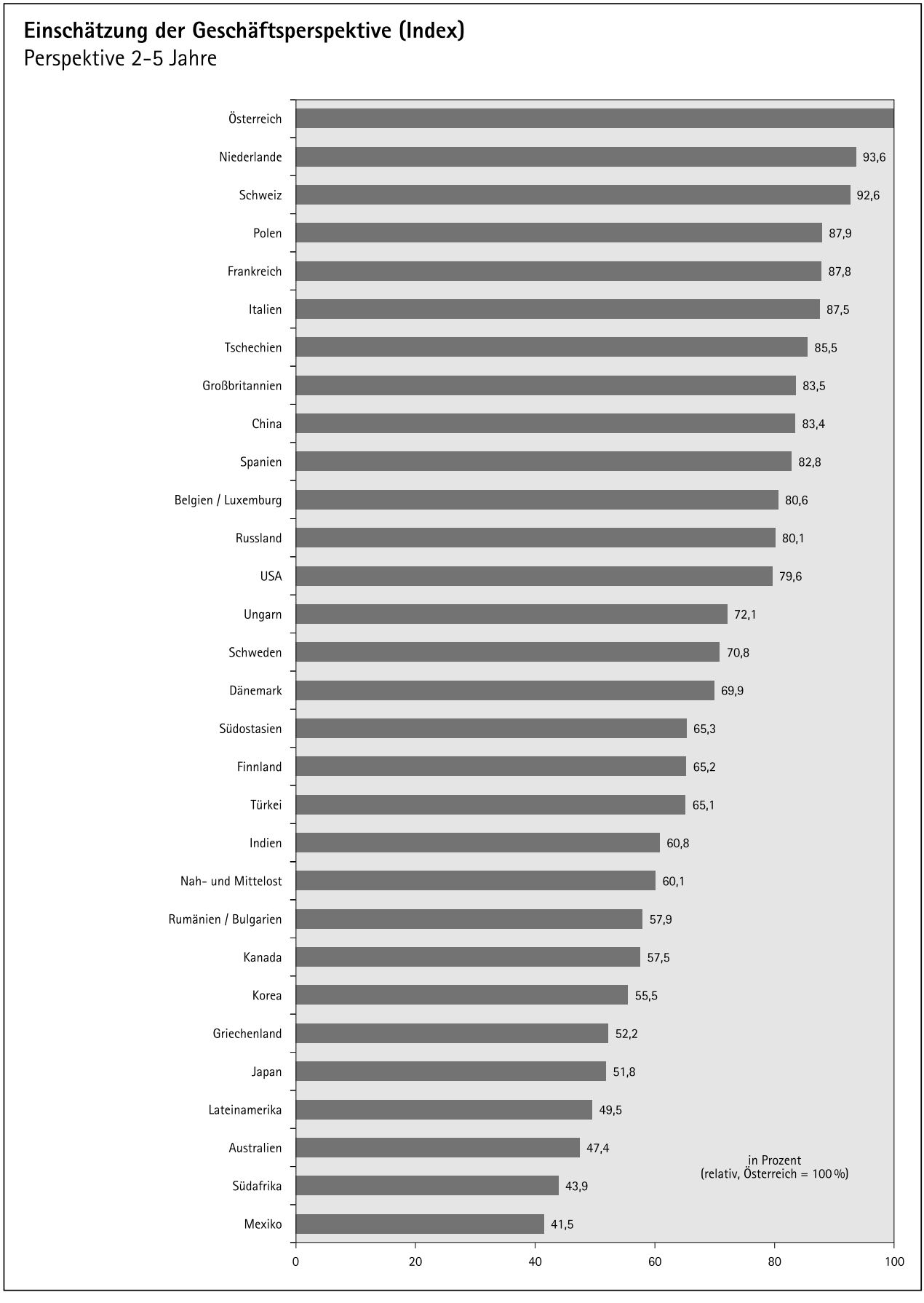


Abbildung 9: Einschätzung der Geschäftsperspektive (Index)

Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung
Differenz zwischen aktueller Geschäftssituation und Perspektiven
Perspektive 2-5 Jahre

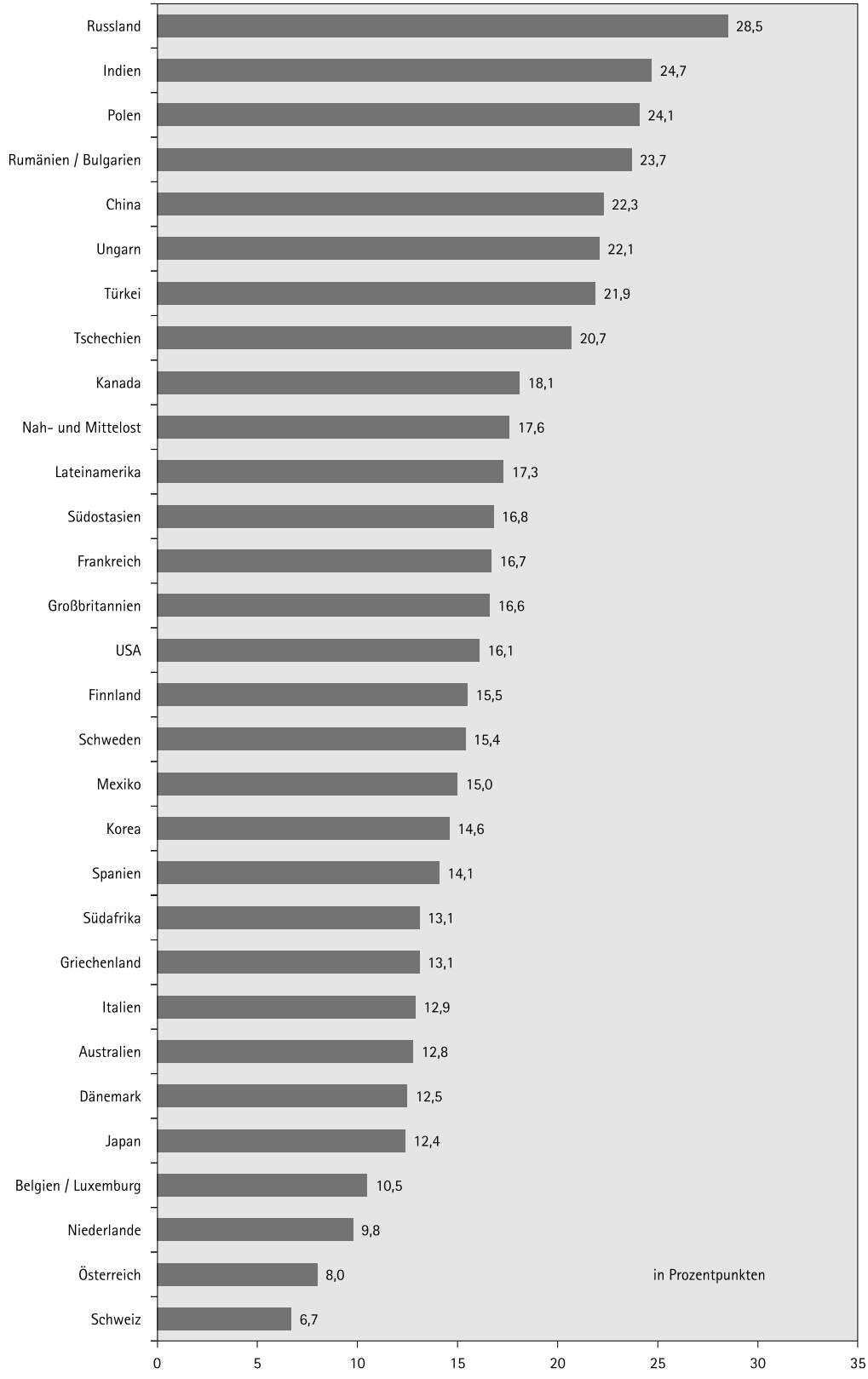


Abbildung 10: Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung

4 Vorbereitung des Auslandsengagements

4.1 Geschäftsstrategien

Gerade „Newcomer“ im Außenhandelsgeschäft benötigen Hinweise für ein sinnvolles Vorgehen beim Aufbau von Auslandsaktivitäten. Im Vorfeld neuer Geschäftsbeziehungen auf internationalen Märkten haben die befragten Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgt, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Einen Königsweg hierfür gibt es nicht. Die Frage der richtigen Strategie für den Aufbau bzw. die Ausweitung des Auslandsgeschäfts ist nur im konkreten Einzelfall zu beantworten, meist unter Zuhilfenahme externer Beratung. Wichtig ist in jedem Fall, die primären strategischen Entscheidungen früh genug zu treffen, ehe es an die individuelle Vorbereitung des Auslandsengagements geht. Dazu gehört z. B. eine Zusammenstellung der eigenen Stärken und Schwächen, woraus sich Gründe ergeben, die für oder gegen den Auf- bzw. Ausbau von Geschäftsaktivitäten im Ausland sprechen. Fällt die Grundsatzentscheidung positiv aus, geht es darum, einen Geschäftsplan zur Markterschließung zu erarbeiten, um zu einem frühen Zeitpunkt festlegen zu können, welcher Zielmarkt in welcher Form am besten bearbeitet werden kann.

Der Auf- und Ausbau von Aktivitäten im Ausland setzt eine sorgfältige Recherche von Informationen über die betreffenden Zielregionen und -märkte voraus. Der Geschäftsplan sollte deshalb eine Marktstudie mit einer Analyse der Standort- und Wettbewerbsbedingungen enthalten. Aus ihm kann schließlich eine Strategie, ein Marketing- und Vertriebskonzept bzw. ein Einkaufsplan erstellt und ein entsprechender Finanzplan erarbeitet werden.

Der Auf- und Ausbau von Geschäftstätigkeiten im Ausland verläuft idealtypischer Weise in verschiedenen Stufen. Dem traditionellen Internationalisierungsweg, dem Export selbst erstellter Güter und Leistungen sowie dem Import, folgt die Verdichtung des Auslandsengagements, indem eine Verkaufsniederlassung im Ausland gegründet wird. Unternehmen, die auf ausländischen Märkten einige Zeit präsent sind und dort bereits Erfahrungen gesammelt haben, bauen zudem Produktionsstätten im Ausland auf und lagern dabei oftmals Teile ihrer Wertschöpfungskette aus (vgl. Kapitel 5).

Internationalisierung besteht dann aus einer Palette von Geschäftsaktivitäten, die neben reinen Handelsbeziehungen auch in den investierenden Bereich führen und insgesamt für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einem internationalen Geschäftsumfeld relevant sind.

Wie bereits im Kapitel 3 herausgestellt, engagieren sich deutsche Unternehmen im Auslandsgeschäft vor allem, um neue Absatzmärkte für ihre Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Die favorisierten Zielmärkte liegen vor allem im Bereich der EU 25. Des Weiteren erschließen sie neue Einkaufsmärkte im Ausland. Dabei spielen vor allem Zielländer innerhalb der EU 25 und Asien die größte Rolle.

Gleichwohl die Unternehmen in der Form des reinen Exports am erfolgreichsten agieren, ist doch bereits jedes vierte der befragten Unternehmen zugleich mit einem eigenen Vertriebsbüro bzw. Tochterunternehmen im Ausland aktiv und meist erfolgreich. Dies bringt die Bereitschaft auslandsorientierter Unternehmen zum Ausdruck, Risiken in Form von Kapitalinvestitionen einzugehen. Bevorzugte Länder für Tochterunternehmen sind solche, in denen die Rahmenbedingungen für ein solches Engagement schon bekannt sind: die Länder der EU, insbesondere die in den neuen Mitgliedstaaten, und in Nordamerika. In weiter entfernt liegende Länder investieren Unternehmen zumeist erst dann, wenn sie den dortigen Markt über Handelsgeschäfte bereits kennen gelernt haben.

Da die Erschließung neuer Märkte im Bereich von Export und Import als Hauptbeweggrund auch von denjenigen Unternehmen angegeben wird, die im Ausland investieren, ist davon auszugehen, dass das Engagement der Unternehmen auf ausländischen Unternehmen meist geprägt ist von einer Mischung verschiedener Aktivitätsformen, die einfache Handelsbeziehungen genauso beinhalten wie Kapitalinvestitionen.

4.2 Geschäftsanbahnung der Auslandsaktivitäten

Nach der Entscheidung der Unternehmen für den Schritt ins Ausland bedarf es noch einiger Zeit für die Umsetzung dieses Entschlusses. Welche Vorbereitungszeit brauchen deutsche Unternehmen durchschnittlich, um in den verschiedenen Regionen der Welt erfolgreich Geschäfte tätigen zu können?

Die Grafik zeigt die Erfahrungswerte auslandsaktiver Unternehmen hinsichtlich der Vorbereitungszeit für erfolgreiche Auslandsgeschäfte. Teilweise unterscheidet sich die Vorlaufzeit für ein erfolgreiches Auslandsvorhaben deutlich je nach Zielregion.

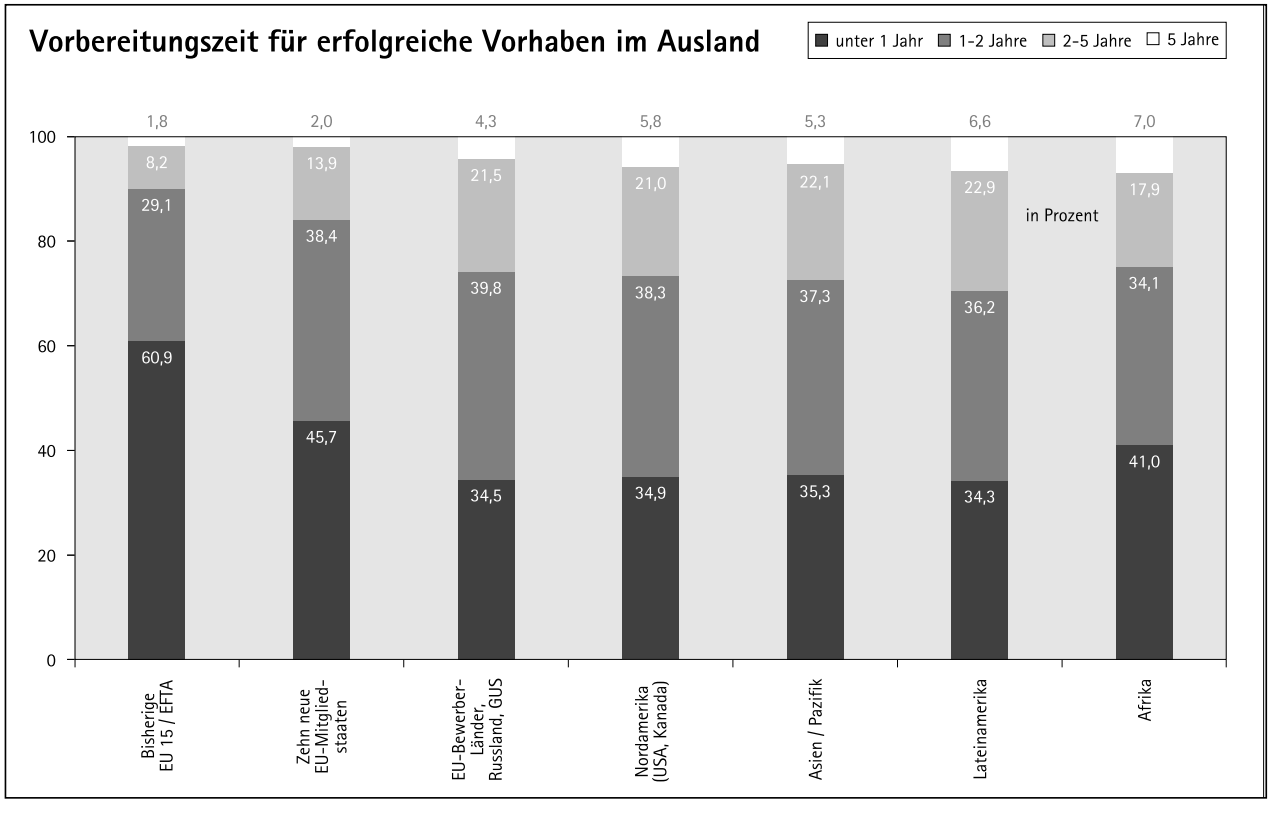


Abbildung 11: Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben im Ausland

Um ein erfolgreiches Vorhaben in den EU-15/EFTA-Staaten zu realisieren, benötigen 90 Prozent der befragten Unternehmen weniger als ein Jahr bzw. zwischen ein bis zwei Jahren Planungszeit. Auffällig ist, dass sich offenbar auch Unternehmen, die in Afrika aktiv sind, ähnlich schnell vorbereiten. Das mag damit zusammenhängen, dass fast 80 Prozent der Unternehmen bereits dorthin exportieren und die im Afrikageschäft tätigen Unternehmen zudem oft einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen.

Mehr als zwei Jahre Vorbereitungszeit benötigen die Unternehmen i. d. R. in den Regionen Asien/Pazifik (27 Prozent), Lateinamerika (29 Prozent) und Nordamerika (USA, Kanada, 27 Prozent).

Hinsichtlich der Unternehmensgröße ist auffallend, dass kleinere Unternehmen vergleichsweise schnell handeln und zum überwiegenden Teil bereits nach einem Jahr Vorbereitungszeit ihr Auslandsvorhaben starten. Mit derart kurzen Vorbereitungszeiten weisen sie zugleich aber eine relativ geringere Erfolgsquote auf. Große Unternehmen und Konzerne hingegen planen zum überwiegenden Teil ihre Auslandsakti-

vitäten mit einem längeren Vorlauf, in der Regel innerhalb von ein bis zwei Jahren, abgesehen von Aktivitäten in den nahe liegenden Märkten der EU-15/EFTA.

Eine sorgfältige Planung und eine gründliche Vorbereitung sind Grundvoraussetzungen für den Erfolg des Auslandsgeschäfts. Ein erfolgreiches Auslandsgeschäft erfordert eine gründliche, etwa 1-2 jährige Vorbereitungszeit.

4.3 Formen der Markterkundung

Nach der Vorbereitung des Auslandsengagements sollen nun die weiteren Schritte einer Markterschließung betrachtet werden. Dazu wurde gefragt: Welches sind die bevorzugten Methoden der Marktanalyse deutscher Unternehmen? Wie erkunden Sie die jeweiligen ausländischen Märkte? Wo werden Informationen über die Marktbegebenheiten bevorzugt eingeholt?

Fast 65 Prozent der Unternehmen nennen an erster Stelle die eigene Reisetätigkeit ins Zielland als wichtigste Erkenntnisquelle. Rund 56 Prozent der Unternehmen nutzen im Ausland Messebesuche, um sich Informationen zu beschaffen und Kontakte herzustellen. Etwa jedes dritte Unternehmen (37 Prozent) nimmt als Aussteller aktiv teil. Die Messen im Ausland bleiben nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente, um in neuen Regionen Fuß zu fassen und Neukunden zu gewinnen. Sie ermöglichen zusätzlich eine kostengünstige Beobachtung der Markt- und Wettbewerbssituation.

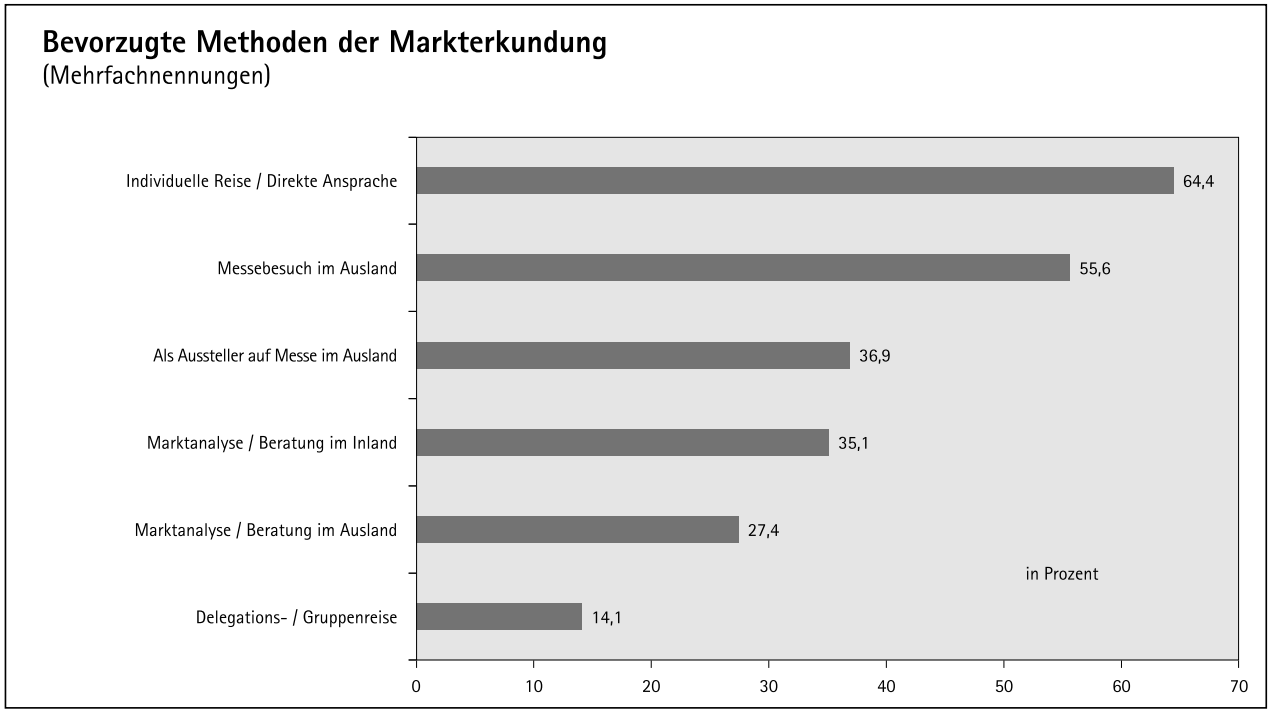


Abbildung 12: Bevorzugte Methoden der Markterkundung

Anhand von Beratung und Marktanalysen im In- und Ausland informieren sich 35 bzw. 27 Prozent der Unternehmen, wohingegen Delegations- und Gruppenreisen (14 Prozent) nur von wenigen der befragten Unternehmen zur Vorbereitung des Auslandsengagements genutzt werden.

Auffallend ist, dass vor allem zahlreiche Großunternehmen eine Marktanalyse tätigen (56 Prozent), wohingegen kleinere Unternehmen diese wichtige Form der Markterkundung seltener nutzen (33 Prozent).

Bemerkenswert ist zudem, dass Marktanalysen und Beratung durch Dritte im Inland und Ausland nur von maximal einem Drittel der befragten Unternehmen genutzt werden, gleichwohl dies, ggf. unter Hinzuziehung kompetenter Experten, unerlässlich für einen verlässlichen Überblick über den Zielmarkt ist.

Bezeichnenderweise liegen die Hauptprobleme im Auslandsgeschäft gerade für Mittelständler im Themenkomplex „verlässliche Geschäftspartner, Preise, Konkurrenz, Kontakte, Marktinformationen“ (vgl. Kapitel 6). Probleme dieser Art können bereits im Vorfeld durch eine fundierte Vorbereitung, etwa im Rahmen einer Marktanalyse und durch geeignete Beratung vermieden werden.

4.4 Produktanpassung auf Auslandsmärkten

Um Güter und Dienstleistungen am ausländischen Markt zu platzieren und letztendlich erfolgreich zu etablieren, spielen spezifische Markt- und Landesbedingungen eine Rolle. Inwieweit passen deutsche Unternehmen ihre Produkte den besonderen Bedingungen der jeweiligen Zielregion an?

Rund 60 Prozent der befragten Unternehmen passen ihre Produkte oder Dienstleistungen an die Gegebenheiten des ausländischen Markts an. Produktanpassung ist bei Großunternehmen (82 Prozent) und generell bei jenen Unternehmen am höchsten, die in Form von Joint Ventures und Tochterunternehmen im Ausland produzieren (rund 70 Prozent). Auch bei Unternehmen, die bereits teilweise oder zukünftig ihre Produktion ins Ausland verlagert haben bzw. dies noch wollen, ist der Anteil höher als der Durchschnitt.

Abbildung 13: Anpassung von Gütern/Dienstleistungen an den ausländischen Markt

Interessanterweise haben sich die deutschen Unternehmen, die ihre Produkte an die Gegebenheiten im Ausland angepasst haben, hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Personalstand erfolgreicher entwickelt als diejenigen, die dies nicht getan haben. Dies deutet darauf hin, dass es ein sinnvolles und letztendlich lohnenswertes Unterfangen ist, sich intensiv auf das Auslandsengagement vorzubereiten und sich früh mit dem jeweiligen Auslandsmarkt auseinanderzusetzen, um Güter und Dienstleistungen an die dortigen Gegebenheiten anpassen zu können.

4.5 Personalpolitik auf Auslandsmärkten

Für eine erfolgreiche Geschäftspolitik im Ausland benötigt man nicht nur ein überzeugendes Produkt, sondern auch kompetente und qualifizierte Mitarbeiter vor Ort. Daher müssen die Unternehmen der Frage der Rekrutierung ihres Führungspersonals im Ausland besondere Aufmerksamkeit schenken.

4.5.1 Rekrutierung

Welche Wege der Mitarbeiterrekrutierung nutzen die befragten deutschen Unternehmen für ihre Auslandsniederlassungen?

Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft steht die klassische Stellenanzeige mit 60 Prozent immer noch an erster Stelle. Zweitwichtigstes Instrument ist die eigene Personalentwicklung. Fast 50 Prozent der befragten Unternehmen nutzen diesen Weg, um Führungskräfte für ihre Niederlassungen im Ausland im eigenen Hause vorzubereiten.

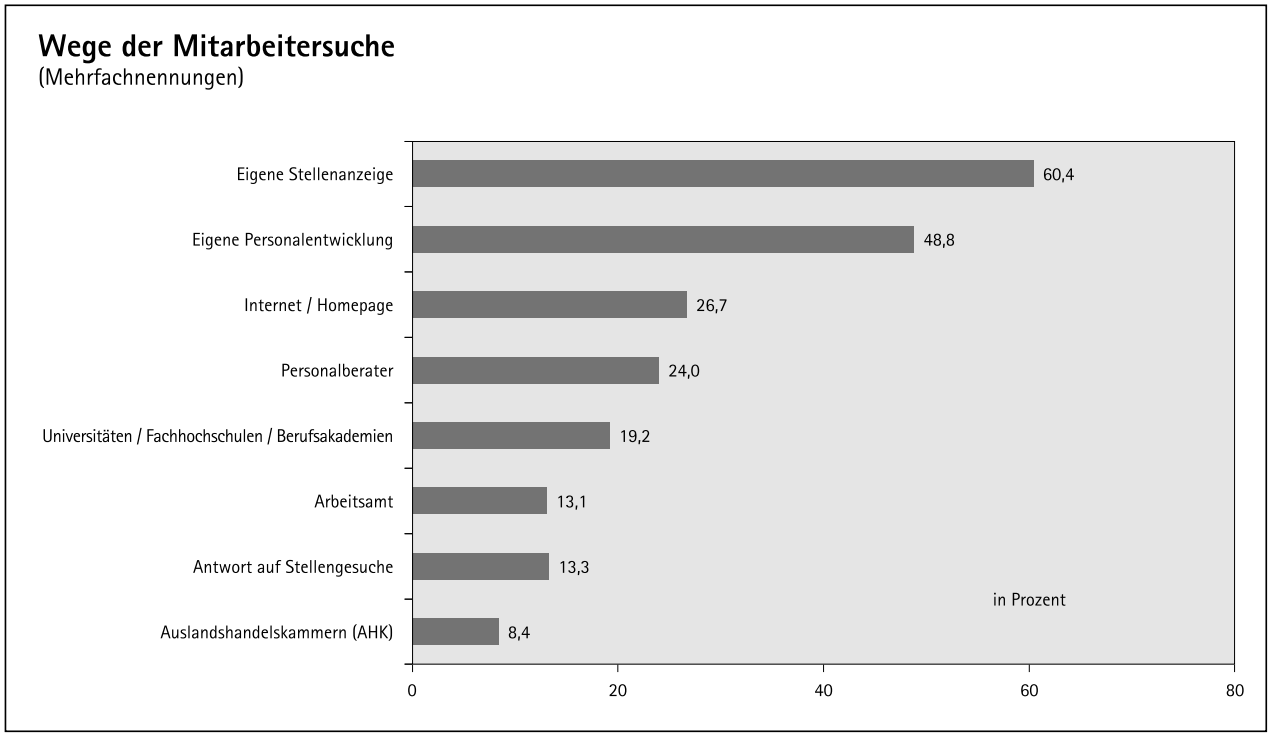


Abbildung 14: Wege der Mitarbeitersuche

Insbesondere bei Mittelständlern kommt es auf eine frühzeitige und zielgerichtete Planung der Rekrutierung von Fachpersonal für den Einsatz im Ausland an. Neben einem geeigneten Personalauswahlverfahren ist eine bedarfsorientierte Weiterbildung der Mitarbeiter wichtig und zwar mit Blick auf die Qualifizierung von Personal im deutschen Mutterhaus sowie ausländischem Personal in Deutschland und vor Ort im Zielmarkt (interne und externe Personalentwicklung).

Gerade das heutige Medienzeitalter hat die Personalakquise auf die neuen elektronischen Medien ausgedehnt. Über ein Viertel der Unternehmen nutzen das Internet und die eigene Homepage für die Gewinnung von Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft. Fast ebenso viele beauftragen einen Personalberater. Noch fast 20 Prozent suchen ihre Mitarbeiter direkt an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien. Außerdem kontaktieren rund 13 Prozent die Arbeitsagentur und beantworten Stellengesuche. Knapp 9 Prozent nutzen die Personaldienstleistungen der deutschen Auslandshandelskammern (AHK).

4.5.2 Besetzung der Führungspositionen

Neben der Mitarbeitersuche für das Auslandsgeschäft wurde gefragt, ob die Unternehmen in den Auslandsniederlassungen mit deutschen, ausländischen oder lokalen Führungskräften arbeiten. Werden in erster Linie deutsche oder internationale Führungskräfte entsandt oder bezieht sich die Personalakquise eher auf das Zielland selbst?

Mit über 80 Prozent liegt der Anteil der lokal im Zielmarkt rekrutierten Führungskräfte im Vertrieb/Marketing, in der Administration/im Personalbereich und auch in der Produktion deutlich vor dem Einsatz deutscher Manager, mit denen höchstens ein Viertel dieser Stellen besetzt werden. Auch im Bereich des Einkaufs (über 75 Prozent), der Finanzen (68 Prozent), des General Managers selbst (69 Prozent) und nicht zuletzt im Bereich Forschung- und Entwicklung (fast 60 Prozent) arbeiten deutsche Unternehmen im Ausland mit Führungskräften aus dem jeweiligen Zielland. Somit setzen deutsche Unternehmen in sämtlichen Unternehmensbereichen im Allgemeinen auf Manager des Ziellandes.

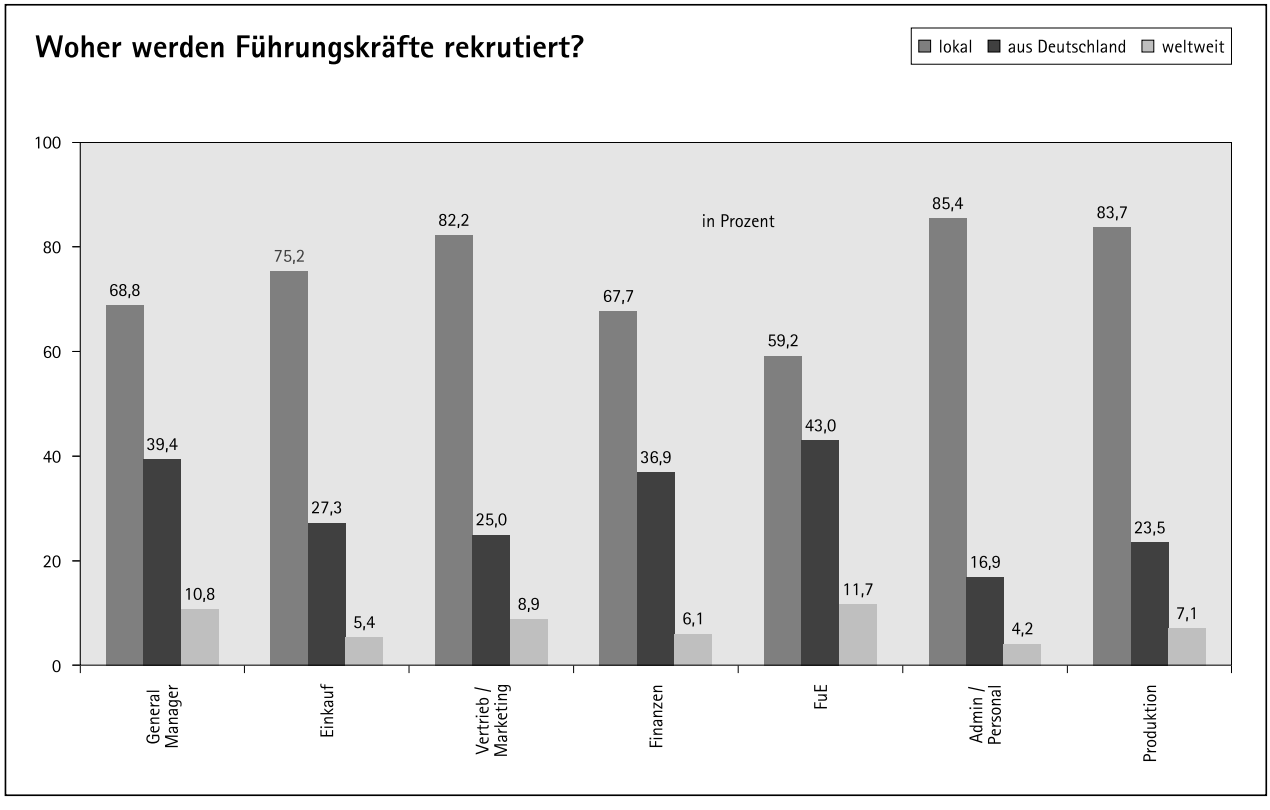


Abbildung 15: Herkunft der rekrutierten Führungskräfte

4.5.3 Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft

Die Rekrutierung von Führungskräften erfolgt kaum nach einem festen Schema, vielmehr werden die lokalen Gegebenheiten in den unterschiedlichen Zielmärkten bei der Personalauswahl berücksichtigt. Dies zeigte sich bei der Frage nach den Besetzungskriterien für verschiedene Managementposition deutscher Unternehmen im Ausland. Exemplarisch soll hier auf die Besetzungskriterien für Führungskräfte mit Geschäftsführungsverantwortung im Ausland (General Manager) eingegangen werden. Diese sollen vor allem über gute Kontakte verfügen. Erst danach sind Marktkenntnisse, praktische Erfahrung in Unternehmen vor Ort und Sprachkenntnisse aus der Sicht der befragten Unternehmen für die Führung der Niederlassung im Ausland wichtig. (Inter-)kulturelle Kompetenz und Personalkosten spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle.

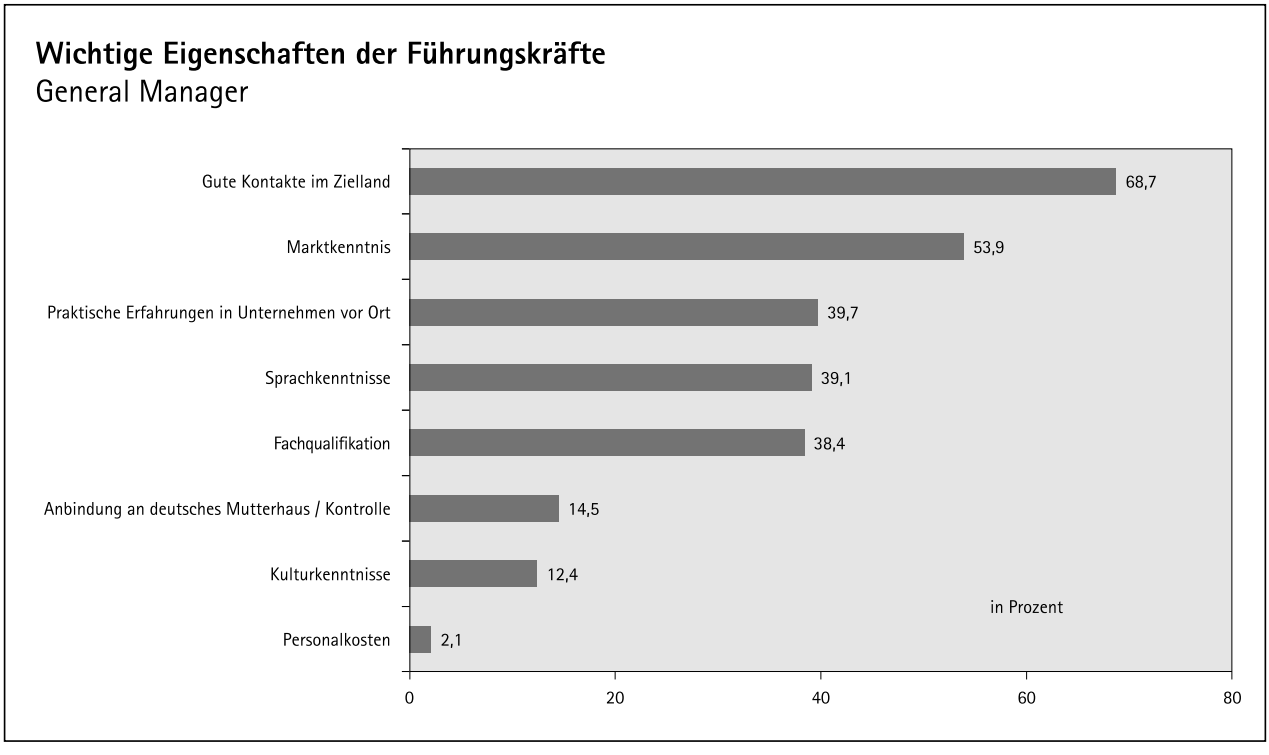


Abbildung 16: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte/General Manager

4.6 Unterstützung und Förderung

Vor allem zur Unterstützung bei der Vorbereitung und Markterkundung gibt es für außenwirtschaftlich tätige Unternehmen auf der Ebene der Bundesländer, des Bundes und der EU verschiedene Institutionen und Instrumente der Außenwirtschaftsförderung. Dazu kommen bestimmte Fördermöglichkeiten in einzelnen Zielregionen. Unterschieden werden soll dabei die finanzielle von der institutionellen Hilfestellung. In welchem Umfang werden diese von den Unternehmen beantragt bzw. genutzt?

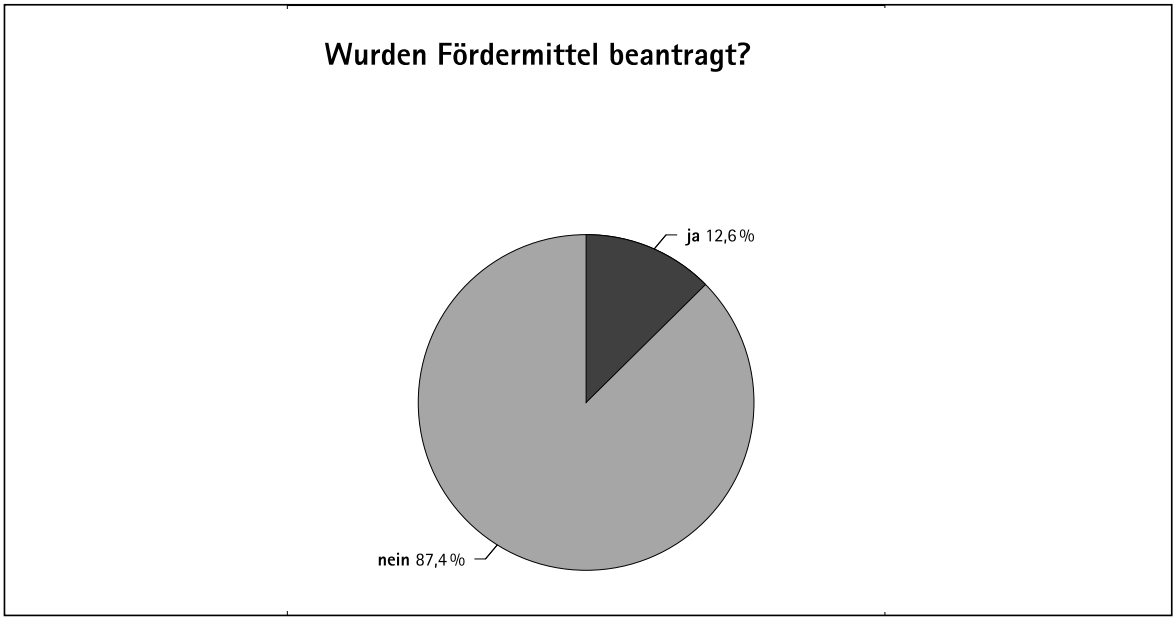


Abbildung 17: Beantragung von Fördermitteln

4.6.1 Finanzielle Außenwirtschaftsförderung

Der Anteil der Unternehmen, die Fördermittel beantragt oder erhalten haben, beträgt nach den Ergebnissen der Umfrage knapp 13 Prozent.

Dabei lassen sich bei der Größe der Unternehmen Unterschiede erkennen. So haben über ein Viertel der befragten großen Unternehmen und Konzerne mit hohen Beschäftigungszahlen Fördermittel beantragt oder erhalten (26 Prozent). Bei den kleinen Unternehmen und den Mittelständlern hingegen liegt die Zahl der Antragssteller lediglich bei jeweils rund einem Achtel der befragten Unternehmen.

Bei der Vergabe von Fördermitteln stehen die jeweiligen Landeseinrichtungen an der ersten Stelle, gefolgt von den Bundeseinrichtungen und den europäischen Einrichtungen. Wohingegen die Beantragung von Fördermitteln in der Zielregion einen geringeren Stellenwert einnimmt.

Dabei werden hinsichtlich der Unternehmensgröße unterschiedliche Vorgehensweisen erkennbar, da die befragten Großunternehmen im Vergleich zu kleineren Betrieben einen relativ hohen Anteil von Fördermitteln sowohl aus europäischen Einrichtungen als auch aus Landes- und Bundestöpfen erhielten. Dies bietet mit Blick auf die Bedeutung mittelständischer Unternehmen für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland einen Anlass, die Förderpolitik dahingehend noch einmal zu überdenken.

Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass deutsche Unternehmen weitgehend auch ohne finanzielle Unterstützung von Seiten der Länder, des Bundes oder der EU erfolgreich im Ausland aktiv sind. Wenn finanzielle Unterstützung in Anspruch genommen wird, bezieht sich dies meist auf Mittel der Bundesländer.

4.6.2 Institutionelle Außenwirtschaftsförderung

Es wurde bereits aufgezeigt, dass deutsche Unternehmen zur Vorbereitung ihres Auslandsengagements vielfältige Marktinformationen benötigen und Beratung im In- und Ausland nutzen.

Dabei nutzt eine Mehrheit der befragten Unternehmen die Angebote der Industrie- und Handelskammern (IHK) vor Ort (57 Prozent). Aber auch persönliche Netzwerke sind wichtig, zumal die Unterstützung durch Geschäftspartner und Bekannte (49 Prozent) gleich hinter den IHKs rangiert. An dritter Stelle folgen die Serviceangebote der deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in den Zielmärkten (42 Prozent). Hilfestellung holen sich die Unternehmen zudem bei den Banken und Sparkassen, den Verbänden, den Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sowie bei regionalen und lokalen Wirtschaftsfördereinrichtungen.

Neben den persönlichen Beziehungen über Geschäftspartner und Bekannte, mit denen die befragten Unternehmen im Wesentlichen zufrieden sind (94 Prozent), ist eine sehr große Zufriedenheit auch bei den Unternehmen festzustellen, die die Industrie- und Handelskammern in Deutschland (77 Prozent) und das Netzwerk der Auslandshandelskammern in der Welt (67 Prozent) nutzen. Damit stellen diese beiden Institutionen im Vergleich zu anderen Fördereinrichtungen und Dienstleistungsunternehmen die ersten und wichtigsten Ansprechpartner deutscher Unternehmen dar.

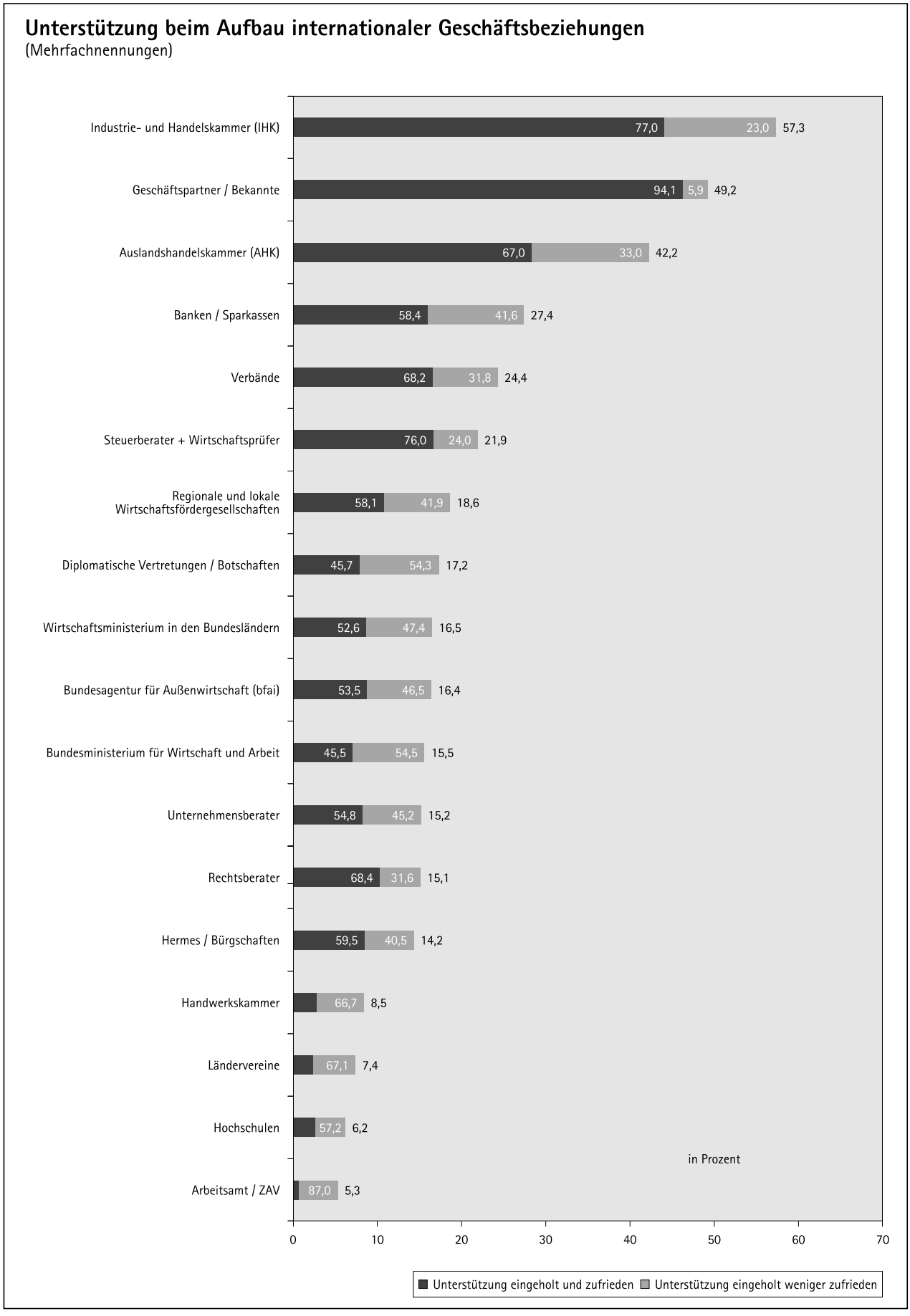


Abbildung 18: Unterstützung beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen

5 Geschäftsentwicklung und Erfolg des Auslands-Engagements

Unter dem Gesichtspunkt der Geschäftsentwicklung stellt dieses Kapitel die Frage nach der Festigung und dem Ausbau des Auslandsengagements sowie nach den erreichten Geschäftszielen und den entsprechenden Erfolgen des Auslandsengagements. Das heißt: Wie erfolgen der weitere Ausbau und die Festigung des Auslandsgeschäfts? Welche Rolle spielen Investitionen im Ausland sowie dabei die Verlagerung von Produktion bzw. FuE-Aktivitäten ins Ausland? Ist die Beteiligung ausländischer Unternehmen an deutschen auslandsaktiven Unternehmen ein Thema? Wie werden die Geschäftsperspektiven in den jeweiligen Zielmärkten eingeschätzt? Wie sehen die deutschen Unternehmen die Zielerreichung und die Erfolgsbilanz ihres Auslandsengagements?

5.1 Festigung und Ausbau des Engagements – im Fokus

Im Zusammenhang mit den Geschäftsstrategien (Kapitel 4.1) wurde die Mischung verschiedener Aktivitätsformen beim Auf- und Ausbau von Tätigkeiten im Ausland beleuchtet. Je dynamischer und erfolgreicher sich das in vielen Fällen aus einer reinen Handelsbeziehung entstandene Auslandsengagement über die Zeit hinweg entwickelt, desto mehr muss das Unternehmen in jeder Phase seiner Geschäftsentwicklung aufs Neue bestrebt sein, seine Wettbewerbsfähigkeit in einem internationalen Geschäftsumfeld, das sich ebenfalls kontinuierlich verändert, sicherzustellen. In dieser Situation rückt fast selbstverständlich auch die Frage nach Auslandsinvestitionen ins Blickfeld.

Mit Hilfe von Investitionen an ausländischen Standorten sichern Unternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit – oder bauen diese aus. Für die ökonomischen Wirkungen an den heimischen Standorten ist dabei von Bedeutung, zu welchem Zweck die Auslandsinvestitionen vorgenommen werden. Dienen sie der Unterstützung von Exportaktivitäten, wie z. B. beim Aufbau einer Repräsentanz oder eines Vertriebsbüros, oder dem Auf- und Ausbau neuer Produktionskapazitäten zur Erschließung der ausländischen Märkte, so profitiert das Inland direkt über höhere Aufträge. Stellen sie hingegen eine Produktionsverlagerung als Folge inländischer Standortnachteile dar, ist die Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung auf das Inland zumindest im ersten Zeitraum nach der Verlagerung negativ. Steigert die Produktionsverlagerung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen derart, dass die Nachfrage nach den produzierten Gütern deutlich ansteigt, können in dem – im Inland verbliebenen – Unternehmensbereich aber auch wieder neue Arbeitsplätze entstehen.

Eine für den Wirtschaftsstandort Deutschland besonders prekäre Form der Auslandsinvestition ist die Verlagerung von FuE-Aktivitäten ins Ausland: Generell erzeugen Investitionen in FuE Wissen über neue Produkte und Dienstleistungen, über neue Produktionsverfahren sowie deren Anwendungen in der Praxis. Insbesondere für den deutschen Standort, der seine vergleichsweise hohen Arbeitskosten sowie Steuer- und Abgabenlasten im Standortwettbewerb behaupten will, sind solche Investitionen daher unentbehrlich.

Dem Abfluss an Kapital ins Ausland steht entgegen, dass ausländische Investoren ihre Finanzmittel und ihr Management-Know-How in inländischen auslandsaktiven Unternehmen einsetzen. Mit den Fragen nach dem Anteil der deutschen Unternehmen, an denen sich ausländische Investoren in den vergangenen fünf Jahren beteiligt haben, und den Ursprungsländern dieser Kapitalgeber schließt dieser Abschnitt.

5.1.1 Auslandsinvestitionen

Abbildung 19 stellt die Höhe und Verteilung der Auslandsinvestitionen in den letzten fünf Jahren dar. Mehr als die Hälfte aller auslandsaktiven deutschen Unternehmen (53 Prozent) hat dabei in den letzten fünf Jahren Auslandsinvestitionen getätigt.

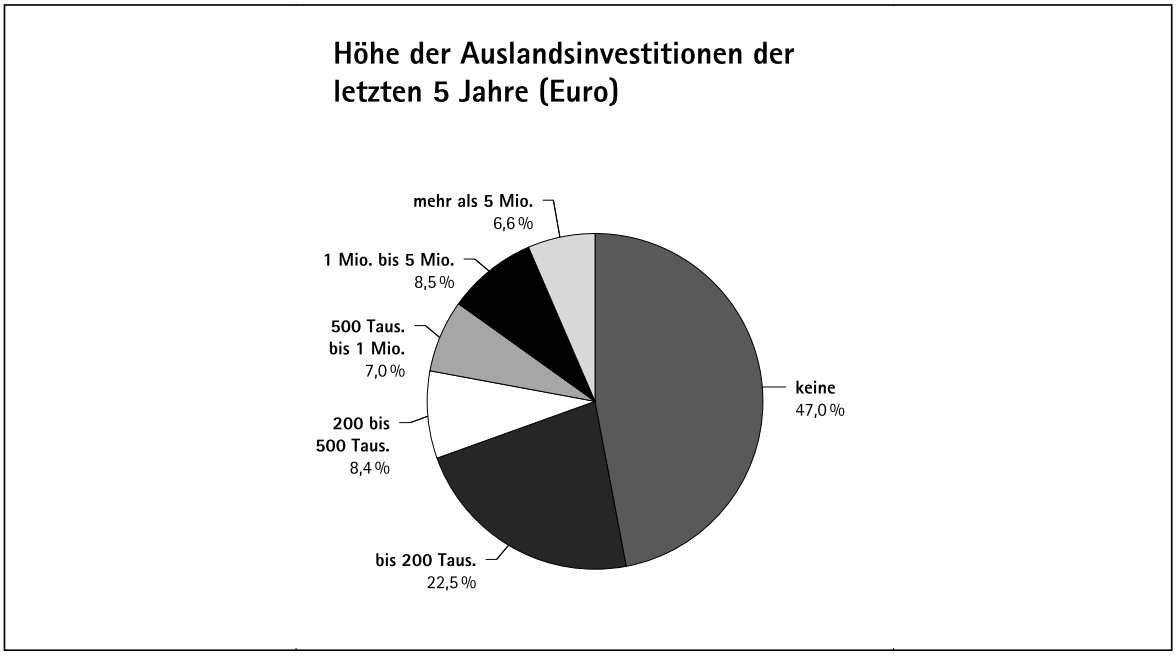


Abbildung 19: Höhe der Auslandsinvestitionen der letzten fünf Jahre

Bei der Betrachtung nach Wirtschaftszweigen und Branchen fällt auf, dass der Anteil der Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren keine Auslandsinvestitionen getätigt haben, annähernd gleich verteilt ist.

In der Betrachtung der Größenklassen zeigt sich, dass mit der Größe der Unternehmen sowohl der Unternehmensanteil zunimmt, der Auslandsinvestitionen tätigt, als auch die Investitionssummen steigen. Mehr als drei von fünf der kleinen Unternehmen (67 Prozent) haben keine Auslandsinvestitionen getätigt. Bei den großen Unternehmen liegt dieser Anteil hingegen nur bei 17 Prozent. Die Investitionssummen steigen dabei, je mehr in der jeweiligen Betriebsgrößenklasse in die Gründung oder den Ausbau eines Tochterunternehmens investiert wird. Die Höhe der Investitionssumme steigt mit der Vernetzung im Zielland.

Für die Gruppe der Unternehmen, die neben ihren sonstigen ausländischen Geschäftstätigkeiten auch dort investieren bzw. investiert haben (53 Prozent aller auslandsaktiven Unternehmen), stehen – analog zur Grundgesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen – absatzseitige Gründe wie die Erschließung neuer Märkte oder die Kundennähe für das Auslandsengagement an vorderster Stelle.

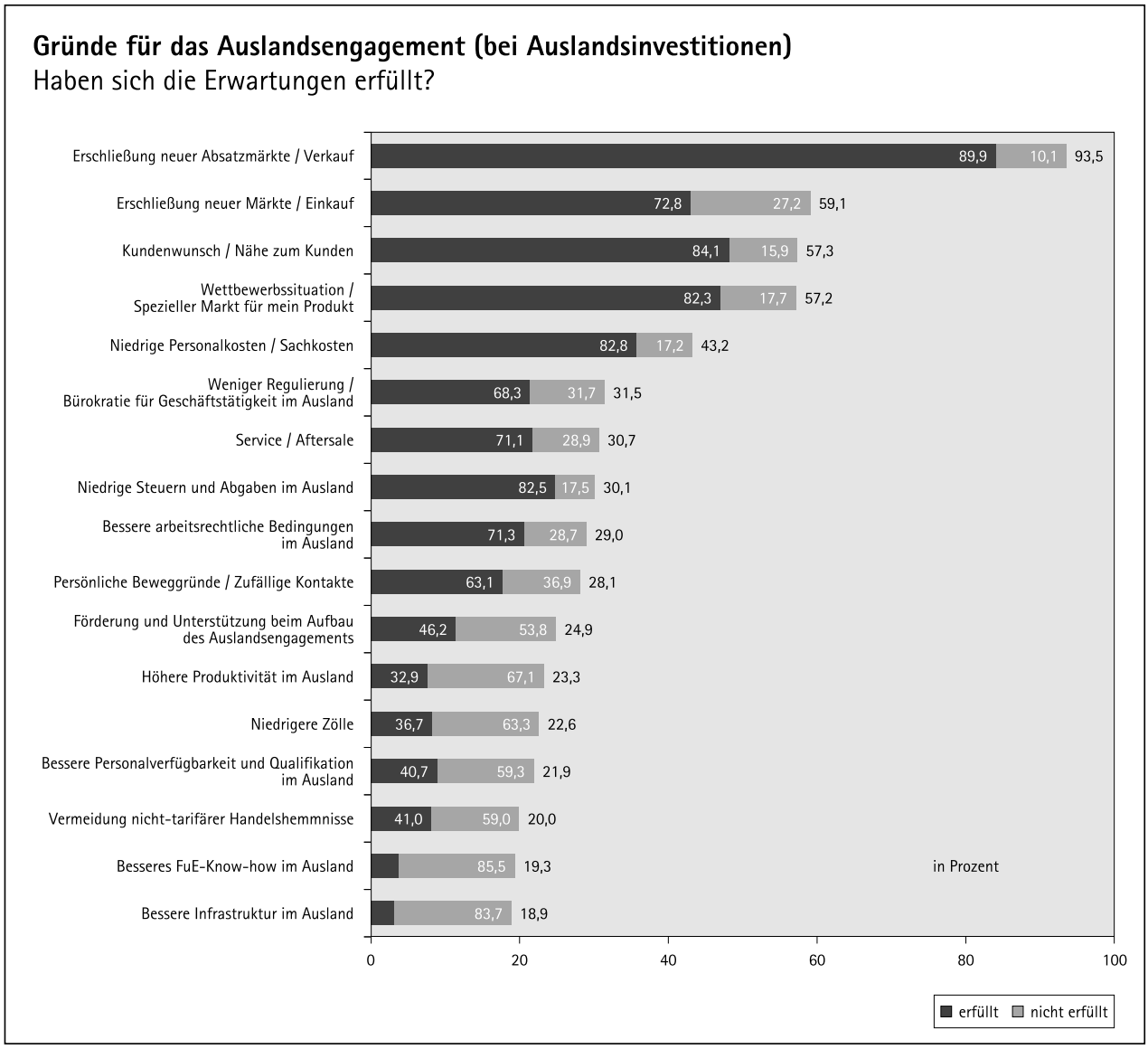


Abbildung 20: Gründe für das Auslandsengagement (bei Auslandsinvestitionen)

Eine Investitionsentscheidung rückt standortrelevante Motive in den Vordergrund. So geben 43 Prozent der im Ausland investierenden Unternehmen an, dass die dortigen niedrigen Personal- und Sachkosten ein wichtiger Grund für die Aufnahme internationaler Geschäftsbeziehungen sind. Ein Indiz dafür, dass sich Produktionskosten mit Hilfe von Auslandsinvestitionen senken lassen, liefert ein Blick auf den Erfüllungsgrad der Erwartungen: Mit einem überdurchschnittlichen Wert von 83 Prozent haben sich die Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf geringere Personal- und Sachkosten erfüllt.

Weniger Regulierung/Bürokratie ist für fast jedes dritte Unternehmen ein entscheidender Faktor für die Auslandsinvestition. Damit sind hohe Bürokratie- und Regulierungskosten im Inland der zweitwichtigste standortbezogene Grund, Kapazitäten im Ausland aufzubauen bzw. zu erweitern. Allerdings können die ausländischen Standorte nur in 70 Prozent der Fälle diese Erwartungen erfüllen. Mit Blick auf die hohe Relevanz dieses Grundes ist das ein eher mittelmäßiger Wert.

Als drittwichtigste standortbezogene Motivation für Investitionen im Ausland nennen die Unternehmen niedrigere Steuern und Abgaben. 30 Prozent der im Ausland investierenden Unternehmen sehen darin einen Beweggrund für ihr Auslandsengagement. In der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen sind es hingegen nur 22 Prozent. Ausländische Standorte erfüllen die diesbezüglichen Erwartungen in hohem Maße (83 Prozent).

Nachrangige Bedeutung für die Investitionsentscheidung haben günstige arbeitsrechtliche Bedingungen im Ausland (29 Prozent) und – mit Abstrichen – die Förderung der Auslandsaktivität (25 Prozent). Aber auch die Vermeidung von Zöllen (23 Prozent) und von nichttarifären Handelshemmnissen (20 Prozent) sowie die im Ausland bessere Verfügbarkeit von Personal (22 Prozent), besseres FuE-Know-how (19 Prozent) und Infrastruktur (19 Prozent) werden von den Unternehmen genannt. Auffällig ist jedoch, dass sich die Erwartungen an bessere Standortbedingungen bei diesen letztgenannten Gründen besonders häufig nicht erfüllt haben.

Somit sind für die im Ausland investierenden Unternehmen neben absatzseitigen Gründen in hohem Maße Standortfaktoren für das Auslandsengagement ausschlaggebend.

5.1.2 Produktionsverlagerung

5.1.2.1 Ausmaß und Gründe der Produktionsverlagerung

Eine besondere Form der Auslandsinvestitionen ist die Verlagerung von heimischer Produktion ins Ausland. Für fast ein Viertel aller auslandsaktiven deutschen Unternehmen (23 Prozent) ist die Verlagerung von Produktion ins Ausland ein Teil ihrer Auslandsaktivität. Von den produktionsverlagernden Unternehmen geben rund zwei Drittel an, dass die Verlagerung schon erfolgt ist; bei einem weiteren Drittel steht die Verlagerung bereits in den Unternehmensplänen.

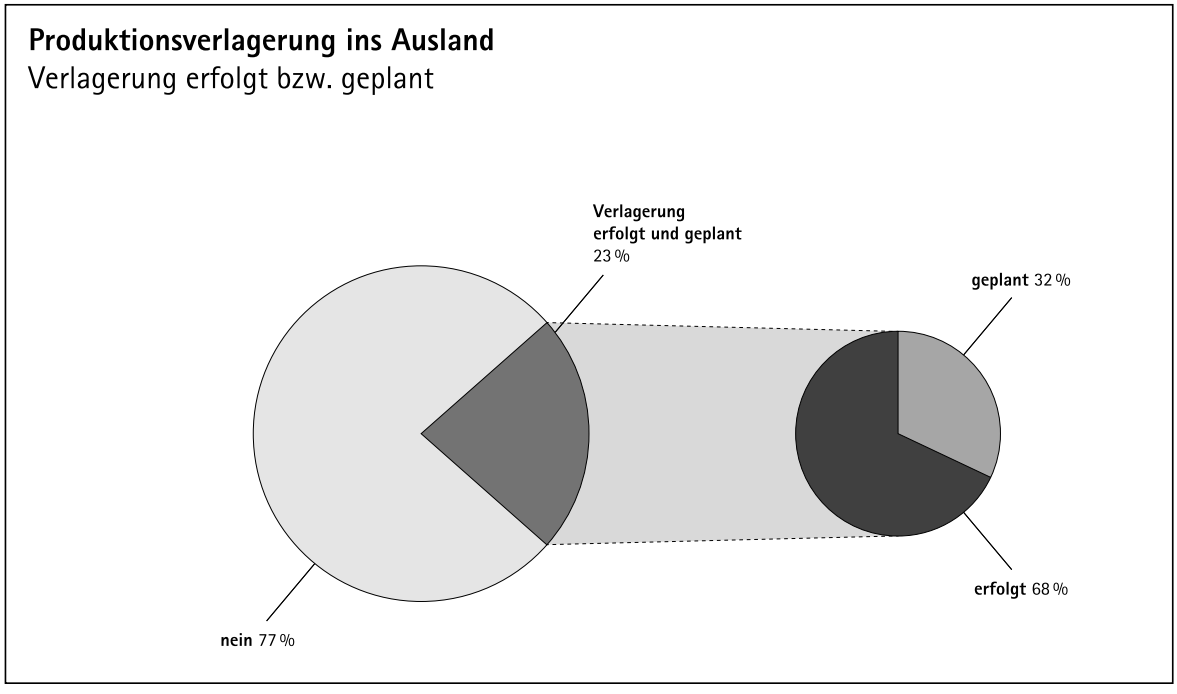


Abbildung 21: Produktionsverlagerung ins Ausland (erfolgt/geplant)

Es fällt auf, dass mit zunehmender Betriebsgröße der Anteil der produktionsverlagernden Unternehmen steigt: Bei den kleinen Unternehmen sind es 16 Prozent aller auslandsaktiven Unternehmen, bei den Großunternehmen hingegen 41 Prozent. Allerdings planen vor allem kleine und mittlere Unternehmen in der näheren Zukunft Verlagerungen (37 Prozent der produktionsverlagernden Kleinunternehmen). Viele Großunternehmen haben bereits in den letzten Jahren Produktion ins Ausland verlagert (88 Prozent der produktionsverlagernden Großunternehmen).

Bei den Unternehmen, die ihre Produktion ins Ausland verlagert haben oder eine Verlagerung der Produktion planen, geht es für 85 Prozent um eine Teilverlagerung. Dementsprechend sind es rund 15 Prozent der knapp ein Viertel der produktionsverlagernden Unternehmen, die eine Komplettverlagerung getätigt haben oder planen.

Für die Unternehmen, deren Auslandsinvestitionen auch eine Verlagerung von inländischen Produktionskapazitäten darstellt (23 Prozent aller auslandsaktiven Unternehmen), treten die standortrelevanten Motive insgesamt noch stärker in den Vordergrund als bei den anderen auslandsaktiven Unternehmen. Standortrelevante Vorteile des Auslands spielen bei Produktionsverlagerungen eine große Rolle; die wichtigsten Gründe sind niedrigere Arbeits- und Sachkosten, geringere Regulierungen und Bürokratie sowie niedrigere Steuern und Abgaben. Bei den genannten Motivations-

faktoren hat die geschäftliche Realität die Erwartungen in einem hohen Maße – d. h. zu mindestens 70 Prozent – erfüllt.

Des Weiteren begründen 29 Prozent der Unternehmen ihr Auslandsengagement mit einer im Ausland höheren Produktivität und 26 Prozent mit einer besseren Personalverfügbarkeit und Qualifikation im Ausland, wobei aber nur ein Drittel respektive 48 Prozent dieser Unternehmen seine Erwartungen bestätigt sieht.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass produktionsverlagernde Unternehmen ihr Auslandsengagement erheblich stärker an standortbezogenen Kriterien ausrichten als sonstige auslandsaktive Unternehmen. Letztlich begründet sich aber auch das Auslandsgeschäft bei diesen Unternehmen auf den Wunsch, neue Märkte zu erschließen. Die Produktionsverlagerung stellt somit zwar einerseits eine verpasste Chance auf Produktion im Inland dar; auf der anderen Seite führt sie aber zu verringerten Produktionskosten und ist aufgrund von Kundenwünschen und Wettbewerbsgesichtspunkten ein notwendiges Element zur Erhöhung der Absatzmöglichkeiten. Ermöglicht die Produktionsverlagerung den Unternehmen sinkende Angebotspreise und führt dies letztlich zu einer Erhöhung der Absatzmenge, dann kann die Produktionsverlagerung auch wieder zu einer Erhöhung des Arbeitseinsatzes an den verbliebenen inländischen Standorten führen.

5.1.2.2 Produktionsverlagerungen nach Zielregionen

Die zehn neuen EU-Mitgliedstaaten sind mit 52 Prozent die Hauptzielregion für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Nach wie vor ist der Kostenvorteil das große Plus dieser Zielregion: Der Anteil der Unternehmen, die niedrige Arbeits- und Sachkosten als Beweggrund für ihr Auslandsengagement in diesen Ländern angeben, ist mit 64 Prozent der höchste Wert im Vergleich der Zielregionen. An zweiter Stelle folgen dicht darauf der asiatische Raum (48 Prozent), und an dritter Stelle stehen die bisherigen EU-15/EFTA-Staaten (28 Prozent). Aber auch die EU-Bewerberländer Osteuropas sowie Russland und die GUS-Staaten sind mittlerweile für deutsche Investoren attraktiv: Für fast ein Viertel der produktionsverlagernden Unternehmen stellt diese Region Produktionsstandorte bereit.

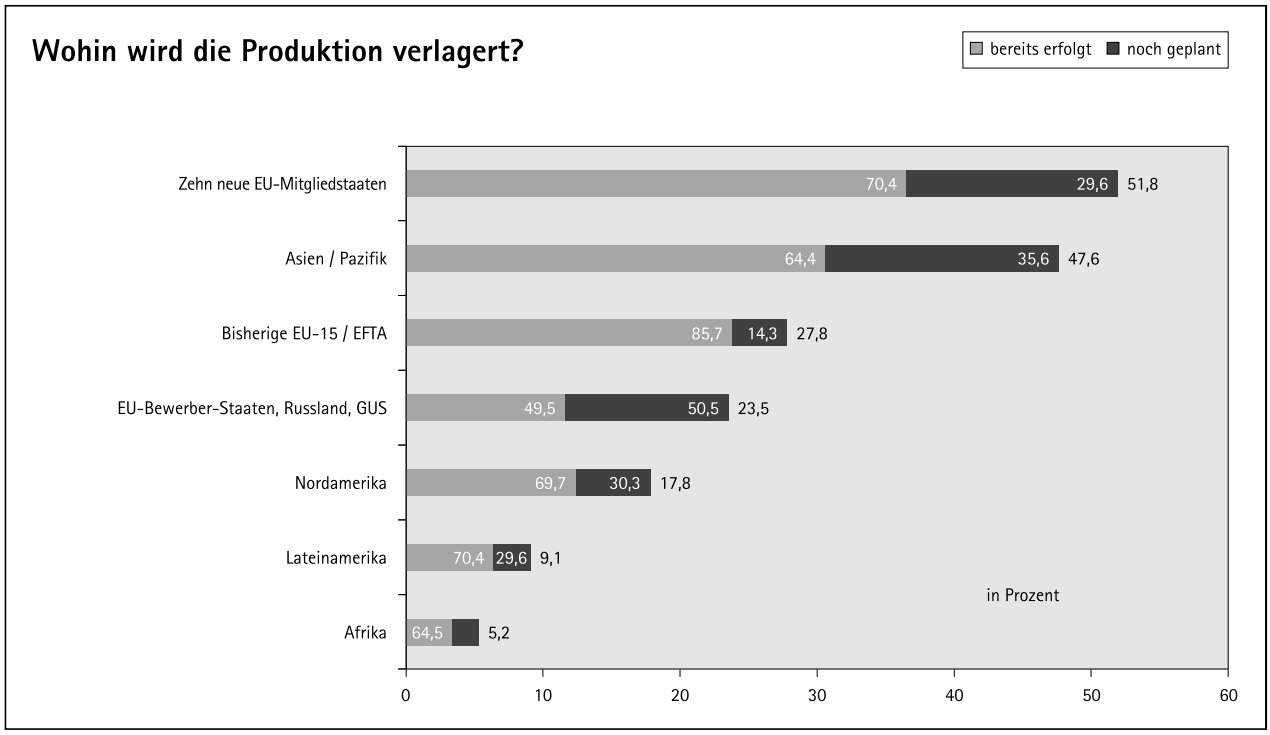


Abbildung 22: Zielregionen für Produktionsverlagerung

Das höchste Potenzial für die Verlagerung von Produktion weisen die Regionen „EU-Bewerberländer/Russland, GUS“ sowie „Asien/Pazifik“ auf. 51 Prozent respektive 36 Prozent der in diese Regionen angegebenen Produktionsverlagerungen deutscher auslandsaktiver Unternehmen stehen noch aus. An dritter Stelle befinden sich die zehn neuen EU-Mitgliedstaaten. Für diese Zielregion sind insbesondere noch viele Produktionsverlagerungen mittelständischer Unternehmen zu erwarten. Lateinamerika und Afrika sind für geplante Produktionsverlagerungen hingegen kaum relevant.

Bei der Frage nach möglichen Rückverlagerungen antworten die Unternehmen, dass so gut wie keine Rückverlagerungen geplant sind. Nur rund 3 Prozent, der Unternehmen die ihre Produktion bereits ins Ausland verlagert haben, planen eine Rückverlagerung.

5.1.3 FuE-Verlagerung aktuell und zukünftig

Neben der Produktion verlagern deutsche Unternehmen zunehmend auch wissensintensive Unternehmensbereiche an ausländische Standorte. Knapp 30 Prozent der Unternehmen, die in FuE im Ausland aktiv sind, geben an, FuE-Kapazitäten bereits verlagert zu haben (59 Prozent) oder dies zu planen (41 Prozent).

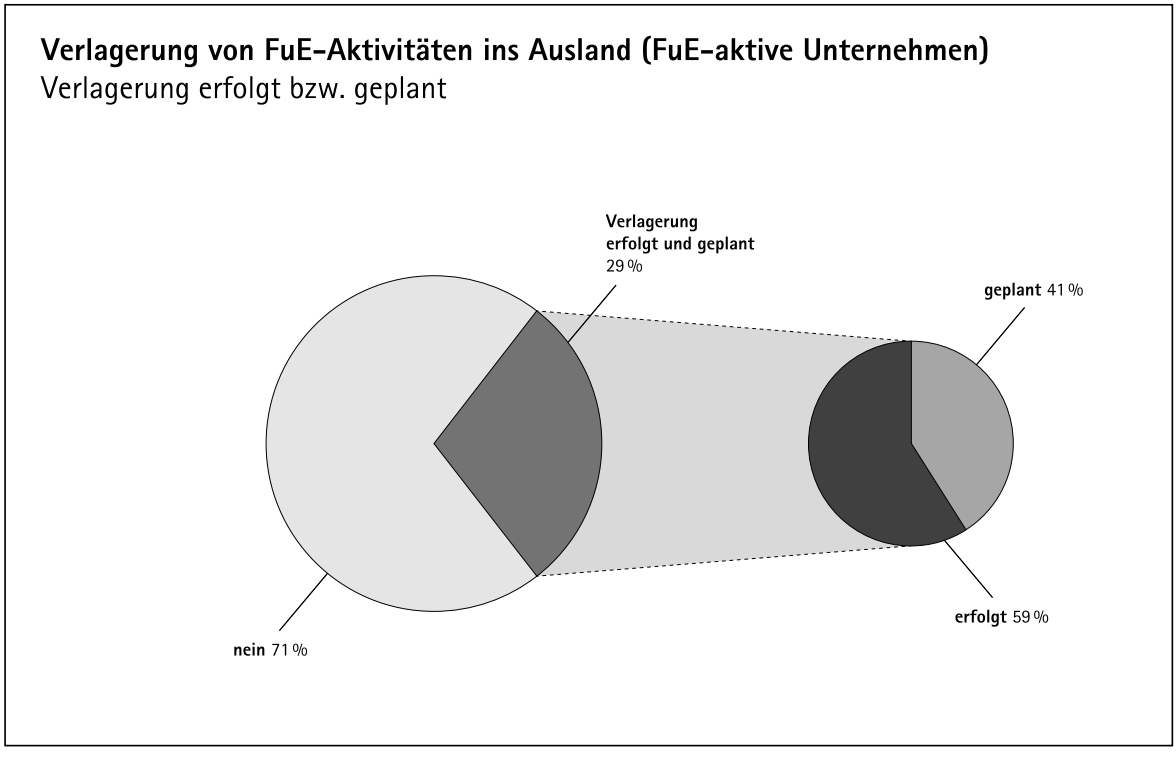


Abbildung 23: Unternehmen mit FuE-Aktivitäten im Ausland – Verlagerung erfolgt bzw. geplant

Dabei nennen die Unternehmen niedrigere Lohnkosten, die Ergänzung der Produktionsstandorte im Ausland um FuE-Kapazitäten und die Nähe zum Kunden sowie Markterfordernisse als Hauptgründe für die Verlagerung von FuE ins Ausland. Weitere wichtige Gründe waren das Innovationsumfeld, eine bessere Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften und der Zugang zu Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen.

Die Gewichtung der Motive fällt je nach Größe der Unternehmen sehr unterschiedlich aus. So sind für kleine und mittlere Unternehmen durchweg niedrigere Lohnkosten das meistgenannte Kriterium. Großunternehmen (mit einem Umsatz über 50 Mio. Euro) ergänzen dagegen vorwiegend ihre Produktionsstätten im Ausland um FuE-Kapazitäten oder sehen Markterfordernisse und die Nähe zum Kunden als maßgebliche Kriterien für die Verlagerungsentscheidung.

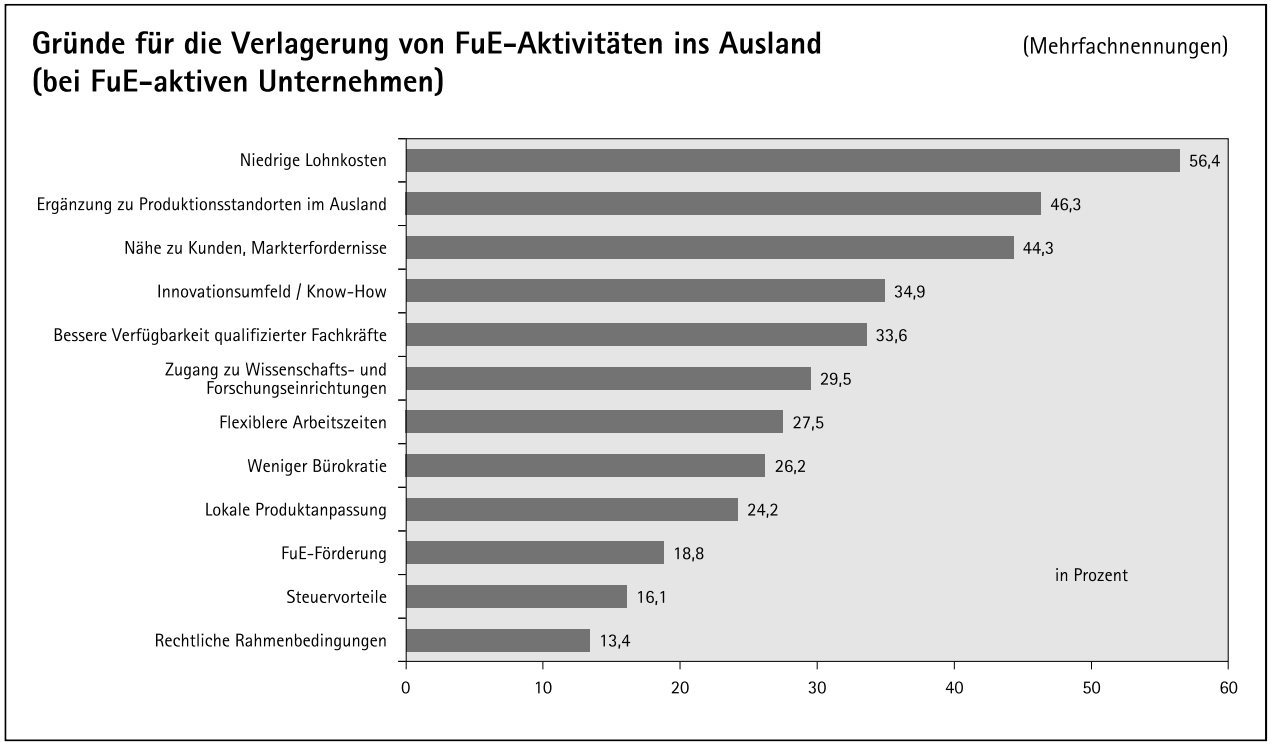


Abbildung 24: Gründe für die Verlagerung von FuE-Aktivitäten ins Ausland (bei FuE-aktiven Unternehmen)

Hauptzielregionen für FuE-Verlagerungen sind der Asien/Pazifik-Raum, die zehn neuen Mitgliedstaaten der EU und die bisherigen EU-15/EFTA. Aber auch nach Nordamerika und in die EU-Bewerber-Länder sowie die GUS haben die befragten Unternehmen einen nennenswerten Teil ihrer Forschungskapazitäten verlagert. Lateinamerika und Afrika sind dagegen als Standorte für FuE-Verlagerung nach den Angaben der Unternehmen weniger attraktiv.

Die Befragung der Unternehmen zu FuE im Ausland ergibt deutlich, dass der Trend zu FuE-Verlagerungen weitergeht. Die meistgenannte Zielregion für FuE-Verlagerungen ist der Asien/Pazifik-Raum. Hierhin haben bereits 24 Prozent der Unternehmen verlagert und 18 Prozent planen weitere FuE-Verlagerungen. Ähnlich verhält es sich bei den Zielregionen der EU/EFTA: In die Länder der bisherigen EU-15/EFTA haben ebenfalls 24 Prozent eine Verlagerung bereits vollzogen, weitere 16 Prozent planen eine solche; in die neuen Mitgliedstaaten der EU haben 23 Prozent der Unternehmen FuE verlagert und zusätzliche 11 Prozent planen es.

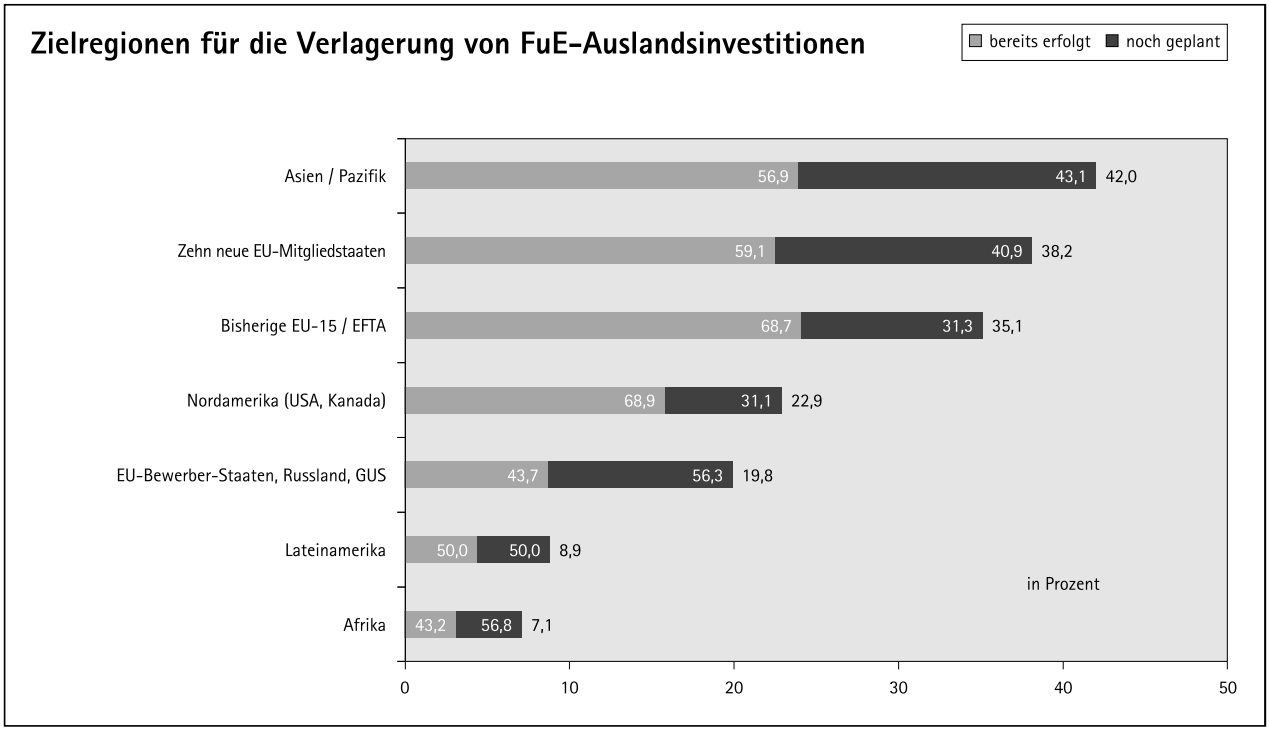


Abbildung 25: Zielregionen für die Verlagerung von FuE-Aktivitäten

Wie bei der Produktion planen die Unternehmen auch bei FuE äußerst wenig Rückverlagerungen. Insgesamt geben nur knapp 3 Prozent der Unternehmen an, Produktion oder FuE nach Deutschland zurückzuverlagern.

5.1.4 Beteiligungen aus dem Ausland

Investitionen im Ausland zu tätigen, ist für deutsche Unternehmen ein möglicher Weg, sich im globalen Wettbewerbsgeschäft zu positionieren. Um die Eigenkapitaldecke des Unternehmens zu vergrößern sowie Zugang zu ausländischem Know-how zu gewinnen, bietet es sich allerdings auch an, selbst nach Investoren aus dem Ausland zu suchen. Damit stellt sich die Frage, in welchem Umfang sich ausländische Investoren an auslandsaktiven deutschen Unternehmen beteiligen und woher die ausländischen Beteiligungen stammen.

In den vergangenen fünf Jahren haben nur etwas mehr als 7 Prozent der deutschen Unternehmen mit Auslandsgeschäft – vor allem die Großunternehmen und die größeren Mittelständler – Kapitalbeteiligungen aus dem Ausland erhalten. Dabei stammen über 60 Prozent der Investoren aus den EU-15/EFTA-Staaten. Mit hohem

Abstand folgen Unternehmensbeteiligungen aus dem asiatischen Raum und aus Nordamerika (jeweils 17 Prozent) sowie aus den EU-Bewerber-Staaten (inklusive RUS/GUS) (8 Prozent) und den zehn neuen EU-Mitgliedstaaten (7 Prozent).

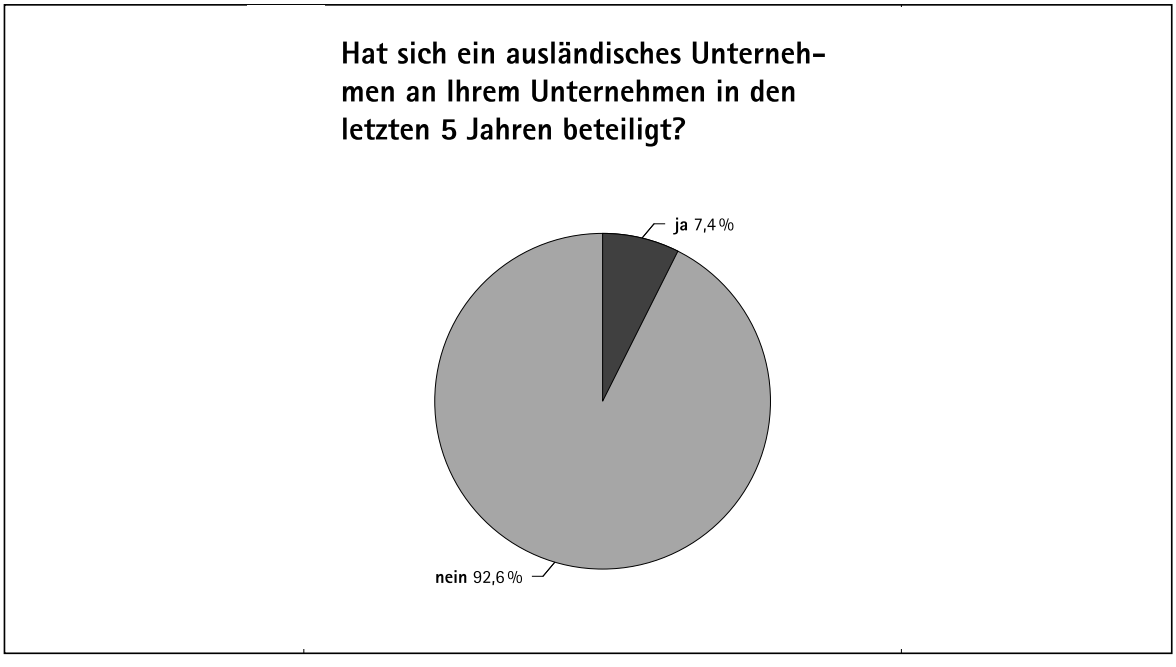


Abbildung 26: Beteiligungen aus dem Ausland in den letzten 5 Jahren

5.2 Erfolgsquoten der Aktivitäten

Im Folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, ob sich die – im Laufe der Geschäftsentwicklung entwickelten – Formen des Auslandsengagements bewährt haben. Mit welcher Art ihrer internationalen Geschäftstätigkeit sind deutsche Unternehmen nach eigenem Bekunden am erfolgreichsten?

Unabhängig von Branchen und Zielmärkten bestätigt die Mehrzahl der auslandsaktiven deutschen Unternehmen einen Erfolg in ihren Auslandsgeschäften. Bis auf das E-Commerce-Geschäft stellen sich alle Formen der internationalen Geschäftstätigkeit in über 50 Prozent der Fälle als erfolgreich dar. Dies ist den Angaben der Unternehmen zufolge besonders bei den Aktivitäten Export, Sourcing, Import, Repräsentanzen und Tochterunternehmen der Fall.

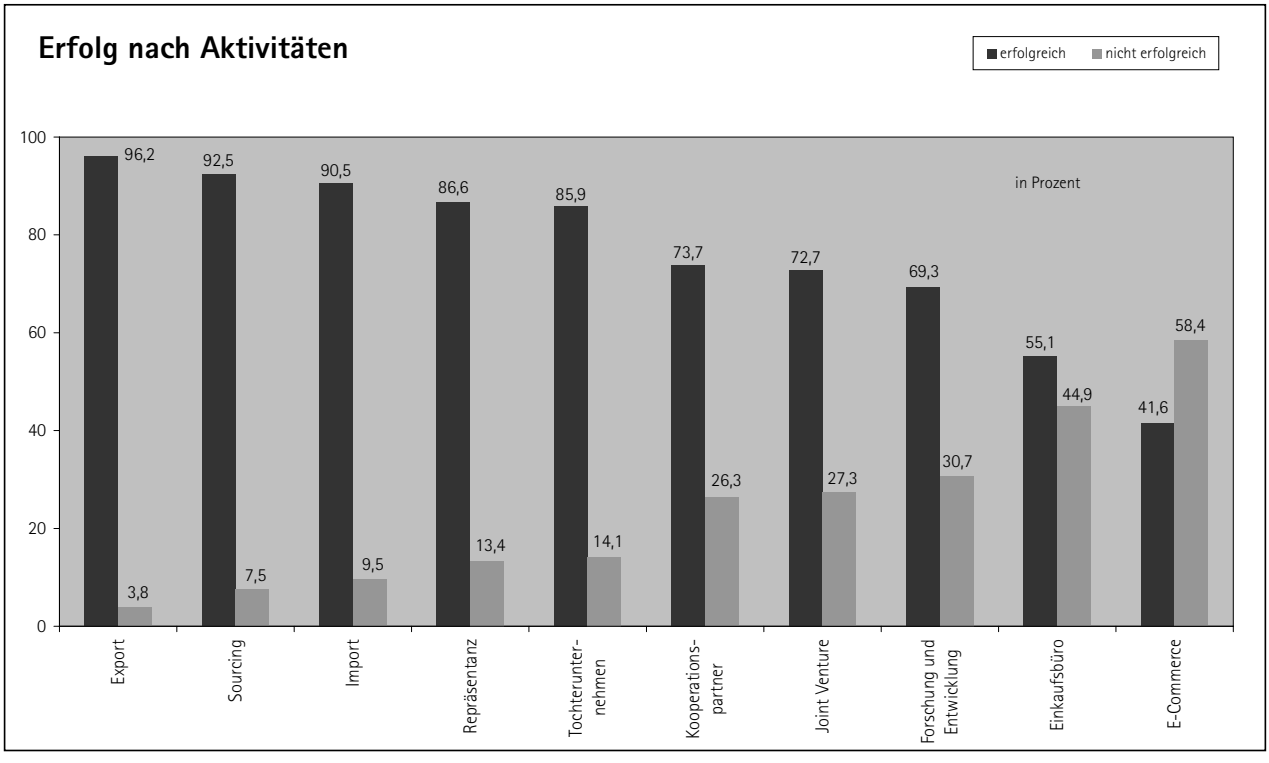


Abbildung 27: Erfolg nach Aktivitäten

Als weniger erfolgreich haben sich bislang die Errichtung von Einkaufsbüros (45 Prozent nicht erfolgreich) und vor allem das E-Commerce (58 Prozent nicht erfolgreich) erwiesen. Mit Letzterem hat die Mehrheit der befragten Unternehmen allerdings nur wenige Erfahrungen gemacht. Aber auch im Bereich von Auslandsaktivitäten in FuE sowie bei Joint Ventures liegt der Anteil der unzufriedenen Unternehmen bei rund einem Drittel.

Alles in allem ist das Risiko, nicht erfolgreich zu sein, umso höher, je stärker die Unternehmen in den ausländischen Märkten operativ tätig sind bzw. je stärker sie auf fremde Partner setzen.

5.3 Zielerreichung der auslandsaktiven Unternehmen

Nach der eher groben Erfolgseinschätzung der Unternehmen zu ihren verschiedenen ausländischen Geschäftstätigkeiten wird in diesem Abschnitt die Zielerreichung der Auslandsaktivität auf der Unternehmensebene untersucht – und zwar in punkto Umsatz, Gewinn und Personalbestand. In anderen Worten: Hat sich das Auslandsengagement für die befragten deutschen Unternehmen gelohnt?

5.3.1 Unternehmensentwicklung mit dem Auslandsgeschäft

Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat seit Beginn ihres Auslandsengagements den Umsatz in Deutschland gesteigert (55 Prozent), für 26 Prozent ist der Umsatz gleich geblieben und nur 19 Prozent der Unternehmen mussten Umsatzeinbußen hinnehmen. Ähnlich positiv ist die Gewinnentwicklung: 42 Prozent der Unternehmen können seit Beginn ihres Auslandsengagements eine Gewinnzunahme verzeichnen, nur rund ein Viertel eine Gewinnabnahme.

Das Auslandsengagement schlägt sich auch auf den Personalbestand an den heimischen Standorten nieder. Zwar haben 22 Prozent der Unternehmen seit Beginn ihres Auslandgeschäftes Personal in Deutschland abgebaut, doch 37 Prozent der Unternehmen haben ihren inländischen Personalbestand aufgestockt. 41 Prozent haben die Zahl ihrer Mitarbeiter seither konstant gehalten.

5.3.2 Unternehmensentwicklung bei Auslandsinvestitionen

Bei den Unternehmen, die neben ihren sonstigen Auslandsaktivitäten auch dort investiert haben, rückt neben der Unternehmensentwicklung im Inland auch die Entwicklung der ausländischen Unternehmensbereiche in den Fokus des Interesses.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit der stärkeren Internationalisierung der Unternehmen auch die unternehmerischen Erfolge im Inland zunehmen. Denn bei im Ausland investierenden Unternehmen verläuft die Unternehmensentwicklung im Inland sogar noch positiver als im Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen (vgl. 5.3.1). Beispielsweise beträgt der Saldo aus „Unternehmen mit gestiegenen Umsätzen“ und „gesunkenen Umsätzen“ bei den im Ausland investierenden Unternehmen plus 41 Prozentpunkte (59 Prozent abzüglich 18 Prozent), bei der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen beträgt dieser Saldo indes nur plus 36 Prozentpunkte (55 Prozent abzüglich 19 Prozent). Ein ähnliches Bild zeigt der Blick auf die Gewinne: Der inländische Gewinnsaldo der im Ausland investierenden Unternehmen beträgt 24 Prozentpunkte, der vergleichbare Saldo der Grundgesamtheit 17 Prozentpunkte. Dies entspricht auch dem Saldo der ausschließlich exportierenden Unternehmen.

Ein hervorstechendes Ergebnis ist, dass die im Ausland investierenden Unternehmen sogar häufiger zusätzliche Beschäftigung seit Beginn ihrer ausländischen Geschäftstätigkeit geschaffen haben als andere auslandsaktive Unternehmen. So beträgt der inländische Beschäftigungssaldo der Gruppe der im Ausland investierenden Unternehmen plus 17 Prozentpunkte; bei den Unternehmen, deren Strategie

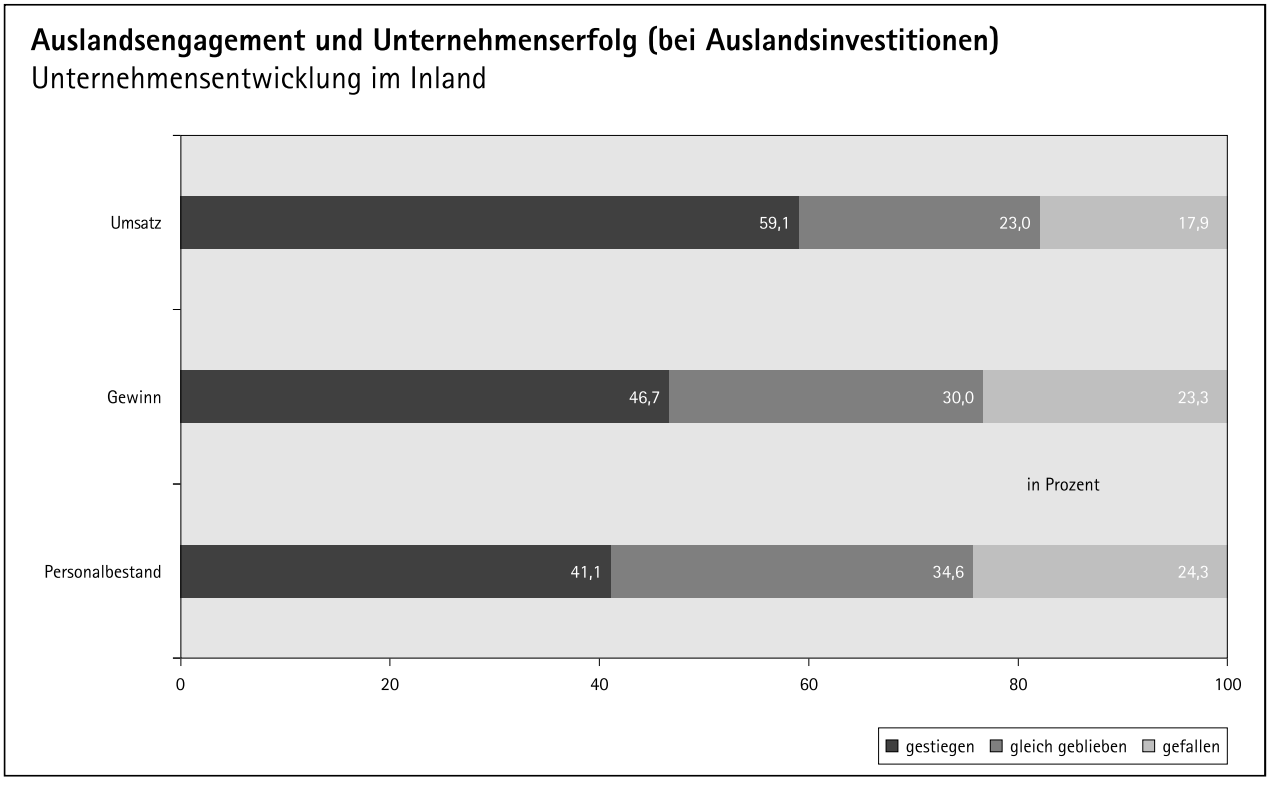


Abbildung 28: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg bei Auslandsinvestitionen – Unternehmensentwicklung im Inland

ausschließlich auf den Export basiert, liegt der Positivsaldo hingegen nur bei 14 Prozentpunkten und bei der Grundgesamtheit bei 15 Prozentpunkten.

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass Unternehmen, die im Ausland investieren, auch in anderen Formen der internationalen Geschäftstätigkeit aktiv sind, insbesondere beim Export ihrer Waren und Dienstleistungen. Dass die hier untersuchten, im Ausland investierenden Unternehmen ihren heimischen Personalstamm besonders zahlreich vergrößert haben, ist somit letztlich ein Indiz für die Vorteile, die die internationale Spezialisierung vielen deutschen Unternehmen bietet. Offenkundig führen Auslandsinvestitionen im Allgemeinen dazu, dass die Unternehmen die Märkte besser erschließen, die Kostenstruktur spürbar verbessern und letztlich eine höhere Nachfrage nach ihren Produkten erzeugen.

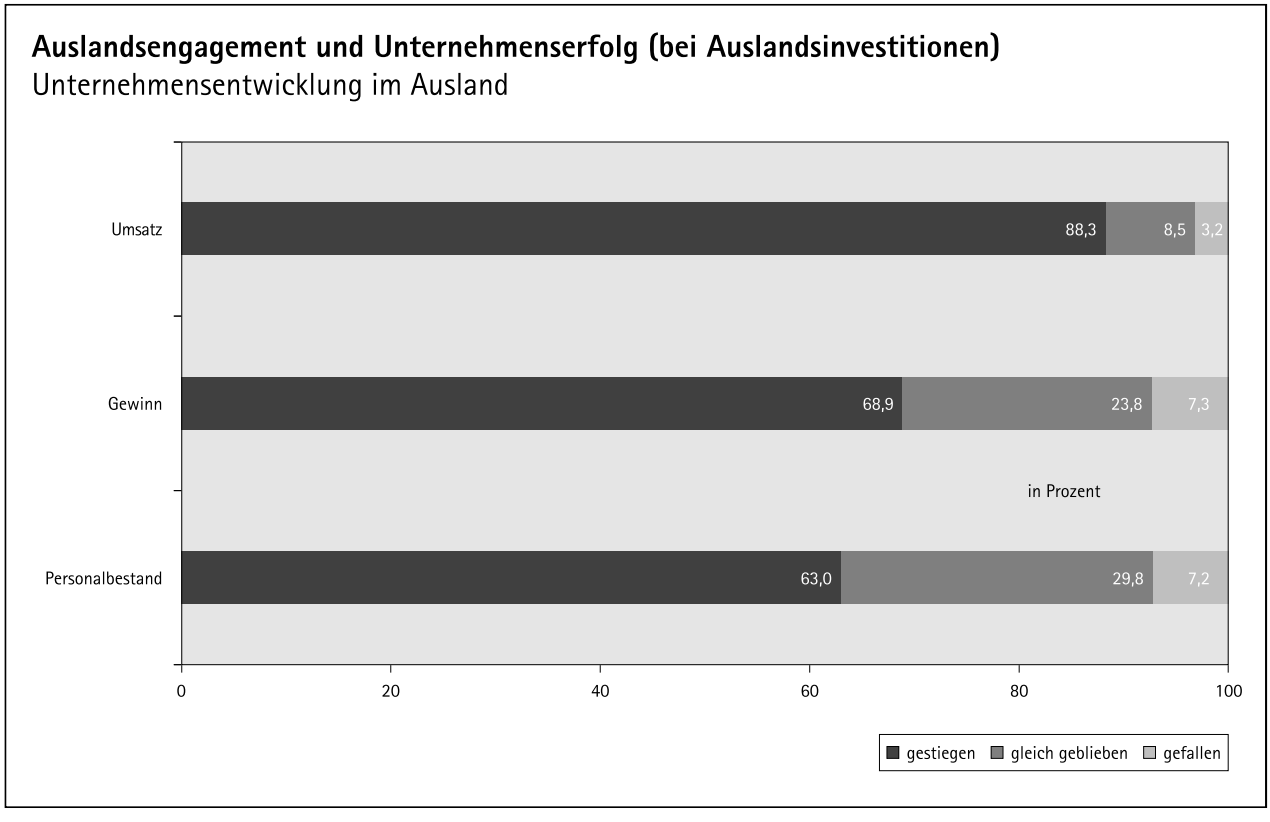


Abbildung 29: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg bei Auslandsinvestitionen – Unternehmensentwicklung im Ausland

An ihren ausländischen Standorten erzielen Unternehmen mit Auslandsinvestitionen sogar noch bessere Ergebnisse als im Inland. 88 Prozent der Unternehmen berichten, dass sich ihre Umsätze seit Beginn ihres Auslandsengagements erhöht haben. Nur 9 Prozent respektive 3 Prozent haben stagnierende bzw. sinkende Umsätze zu verzeichnen. Der Saldo aus „Höher"- und „Geringer"-Meldungen von 85 Prozentpunkten übersteigt alle Vergleichswerte anderer Unternehmensgruppen deutlich. Darüber hinaus ist die Beschäftigungsentwicklung an den ausländischen Standorten überaus positiv verlaufen: Der Beschäftigungssaldo ist mit plus 56 Prozentpunkten noch viel höher als der vergleichbare inländische Wert (plus 17 Prozentpunkte).

5.4 Prognosen für das Auslandsgeschäft

Dieser Abschnitt untersucht den aktuellen Grad der Internationalisierung der Unternehmen sowie die Einschätzung der Unternehmen, wie sich deren Internationalisierung bis zum Jahr 2009 entwickeln wird. Die Untersuchungsmerkmale sind dabei der Anteil des ausländischen Umsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen, der Anteil des ausländischen Marktanteils, der Anteil der eigenen ausländischen Produktion an der Gesamtproduktion bzw. an den gesamten Produkten des Unternehmens sowie der Anteil der ausländischen Vorprodukte am Endprodukt der Unternehmen.

Der Internationalisierungsgrad auslandsaktiver Unternehmen ist hoch: 38 Prozent ihres Umsatzes erwirtschaften diese Unternehmen mittlerweile im Ausland, ihr Marktanteil beträgt 17 Prozent und ausländische Vorprodukte machen bereits 30 Prozent des Gesamtproduktes aus. Insgesamt beträgt der ausländische Produktionsanteil am Gesamtprodukt bzw. an den produzierten Gütern und Dienstleistungen des Unternehmens 35 Prozent. Dieses Ergebnis zeigt, dass auslandsaktive deutsche Unternehmen aktuell mehr an heimischen Standorten produzieren als es dem Umsatzanteil, der auf das Inland fällt, entspricht.

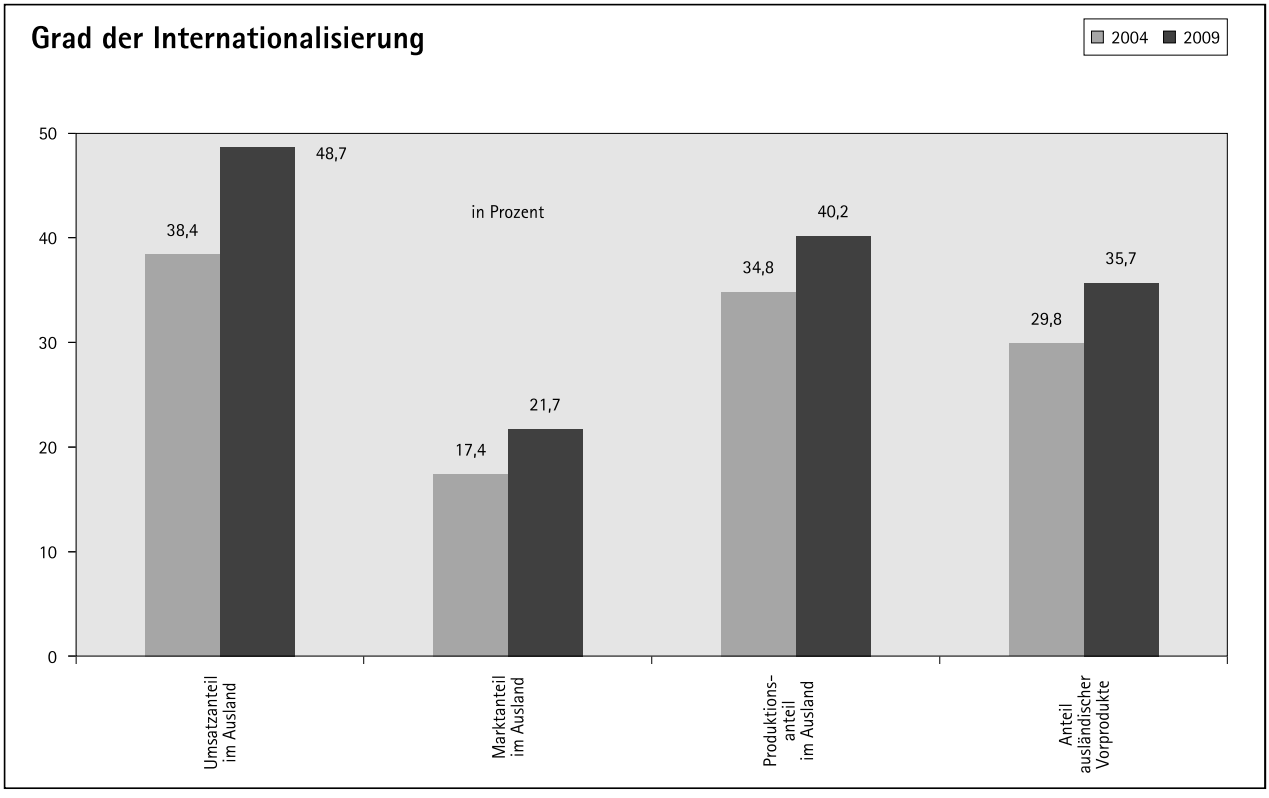


Abbildung 30: Grad der Internationalisierung – ausländische Anteile Umsatz, Markt, Produktion, Vorprodukt

Ein großer Teil der befragten Unternehmen sieht seine Zukunft im Auslandsgeschäft, da sie nach eigenen Angaben bis zum Jahr 2009 eine deutliche Forcierung ihres Auslandsgeschäfts planen. Der Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz soll von aktuell 38 Prozent auf durchschnittlich 49 Prozent ausgebaut werden – was einer Steigerungsrate von über 25 Prozent entspricht. Ebenso soll sich der Marktanteil der deutschen Unternehmen an den ausländischen Märkten von gegenwärtig 17 Prozent auf 22 Prozent im Jahre 2009 steigern. Der Anteil, der im Ausland produzierten Produkte soll sich von 35 Prozent auf 40 Prozent im Jahre 2009 erhöhen.

Analog dazu wird es in Deutschland zu einer weiteren Verringerung der Fertigungstiefe kommen: Der Anteil der ausländischen Vorprodukte an der deutschen Produktion soll von aktuell 30 Prozent auf bis zu 36 Prozent in fünf Jahren angehoben werden. Alles in allem wird aber auch die inländische Produktion überdurchschnittlich an der Entstehung der ausländischen Umsätze beteiligt sein: Der inländische Produktionsanteil soll dann rund 60 Prozent betragen und die Auslandsumsätze werden noch knapp unter der Hälfte der Gesamtumsätze der Unternehmen liegen.

Generell lässt sich festhalten, dass über alle Branchen hinweg ein deutlicher Ausbau des Auslandsgeschäfts geplant ist. Die hohen Erfolgsquoten der Unternehmen unterstützen dabei die Erwartungen an das Auslandsgeschäft.

6 Hauptprobleme der Außenwirtschaftsaktivitäten

Deutsche Unternehmen agieren im Ausland äußerst erfolgreich. Trotzdem gibt es auch Probleme beim Auf- und Ausbau des Auslandsengagements, die den Erfolg beeinträchtigen und zu Fehlentscheidungen führen. Dementsprechend sind die wesentlichen Probleme beim Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen der befragten Unternehmen von besonderem Interesse.

Was führt zu großen Problemen? Welche Probleme treten am häufigsten auf? Welche Probleme führen zum kompletten Scheitern der Außenhandelsaktivität?

Für die Außenhandelsaktivitäten der beteiligten deutschen Unternehmen waren 30 Problemstellungen relevant. Diese wurden nochmals in verschiedene Problembereiche aufgegliedert: K.o.-Probleme, große Probleme, häufige Probleme und gelegentliche Probleme. Zusätzlich wurde bei der Auswertung nach genereller Häufigkeit und Wichtigkeit gewichtet. Im Folgenden sollen exemplarisch die Top 10 der meistgenannten generellen Probleme deutscher Unternehmen – die Summe der genannten einzelnen Problembereiche – aufgezeigt werden.

Die Spitzenposition bei den generellen Problemen erreicht „die Suche bzw. die Auswahl des richtigen Partners“ (81 Prozent insgesamt), dicht gefolgt von den „Problemen mit der Konkurrenz“ (78 Prozent). Des Weiteren sind die „Preise“ der Export- und Einkaufprodukte der befragten Unternehmen im Ausland zu hoch (76 Prozent). Außerdem spielen fehlende „Kontakte“ als Problem im Auslandsgeschäft eine große Rolle (72 Prozent). Auch die Beschaffung von „verlässlichen Marktinformationen“ (67 Prozent) und die weitere „Marktbearbeitung“ (64 Prozent) gestalten sich schwierig.

Der „Forderungseinzug“ im Auslandsgeschäft wird als weiteres generelles Problem angeführt (61 Prozent), „Sprachbarrieren“ werden als hinderlich empfunden (61 Prozent). Fast gleichauf liegen zudem hohe „Transportkosten“ (58 Prozent) und Schwierigkeiten bei der Suche nach einer geeigneten „Finanzierung“ (57 Prozent).

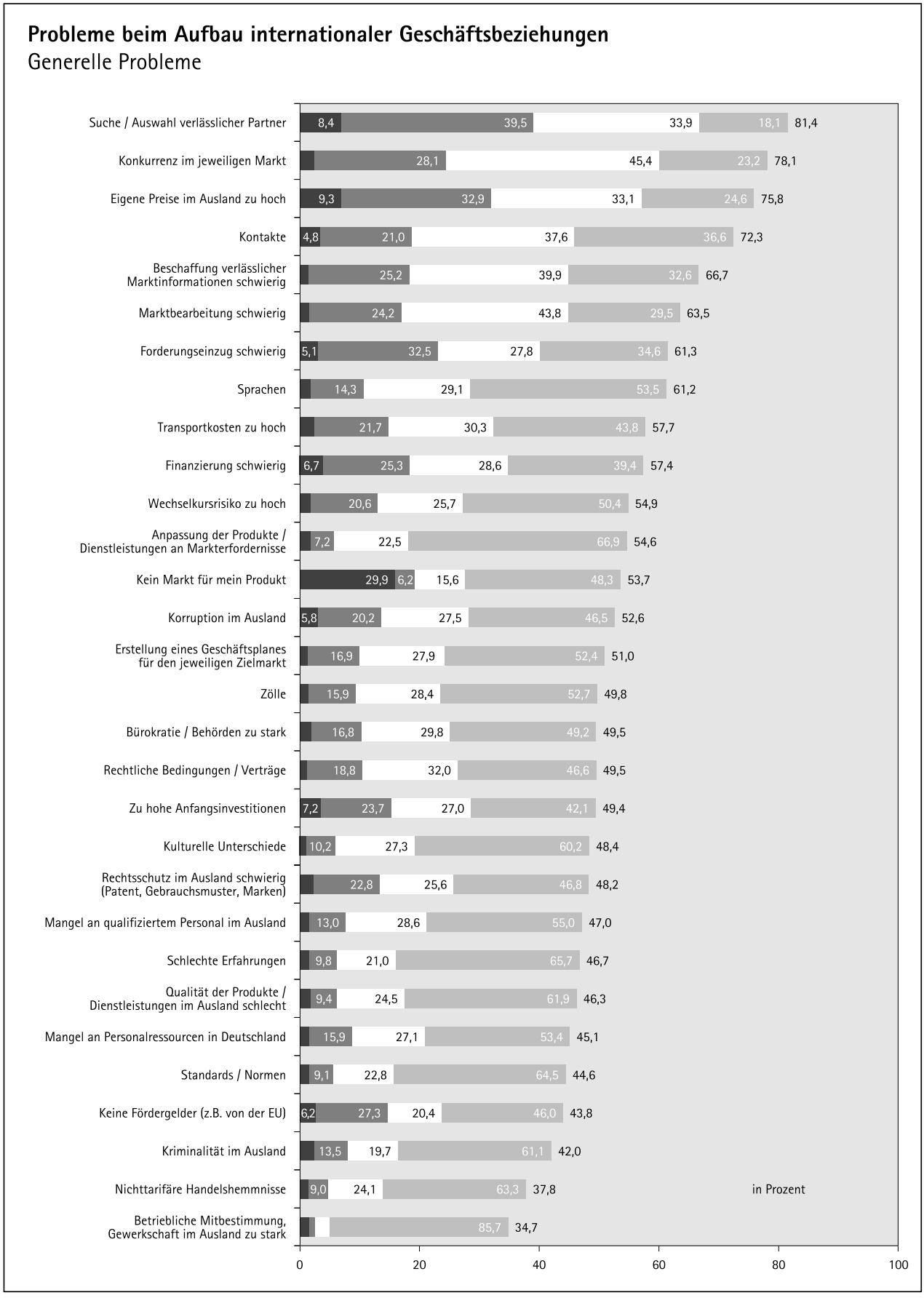


Abbildung 31: Probleme beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen – generelle Probleme

Die Summe der generellen Probleme deutet auf klare Defizite in der Geschäftsabwicklung hin. Als besonders problematisch erweist sich das Fehlen einer Marktstrategie und eines ausgewogenen Finanzplans.

Unterscheidet man in den Problembereichen nach K.o.-Kriterien, großen Problemen und häufigen Problemen, so ergeben sich zum Teil andere Ergebnisse, wobei die drei folgenden Punkte immer unter den 10 meistgenannten erscheinen: Verlässliche Partner, wettbewerbsfähige Preise und eine ausgewogene Finanzierung.

Diese Aspekte haben somit entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Auslandsengagements der befragten deutschen Unternehmen. Bereits im Vorfeld eines geplanten Auslandsengagements sollten daher systematisch alle Möglichkeiten der Informationsbeschaffung genutzt werden, um die Problembereiche zu analysieren, die Chancen und Risiken eines Auslandsengagements besser abwägen zu können und um so gut vorbereitet in die Umsetzungsphase zu gehen.

7 Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Trotz aller Gefahren und Probleme sind die meisten der befragten, im Ausland agierenden Unternehmen mit ihren Aktivitäten erfolgreich. Was sind aus der Sicht der Unternehmen die Erfolgsfaktoren hierfür? Warum gelingt es den Unternehmen trotz aller Probleme international erfolgreich zu agieren? Und warum gelingt ihnen das über alle Unternehmensgrößen und -branchen hinweg?

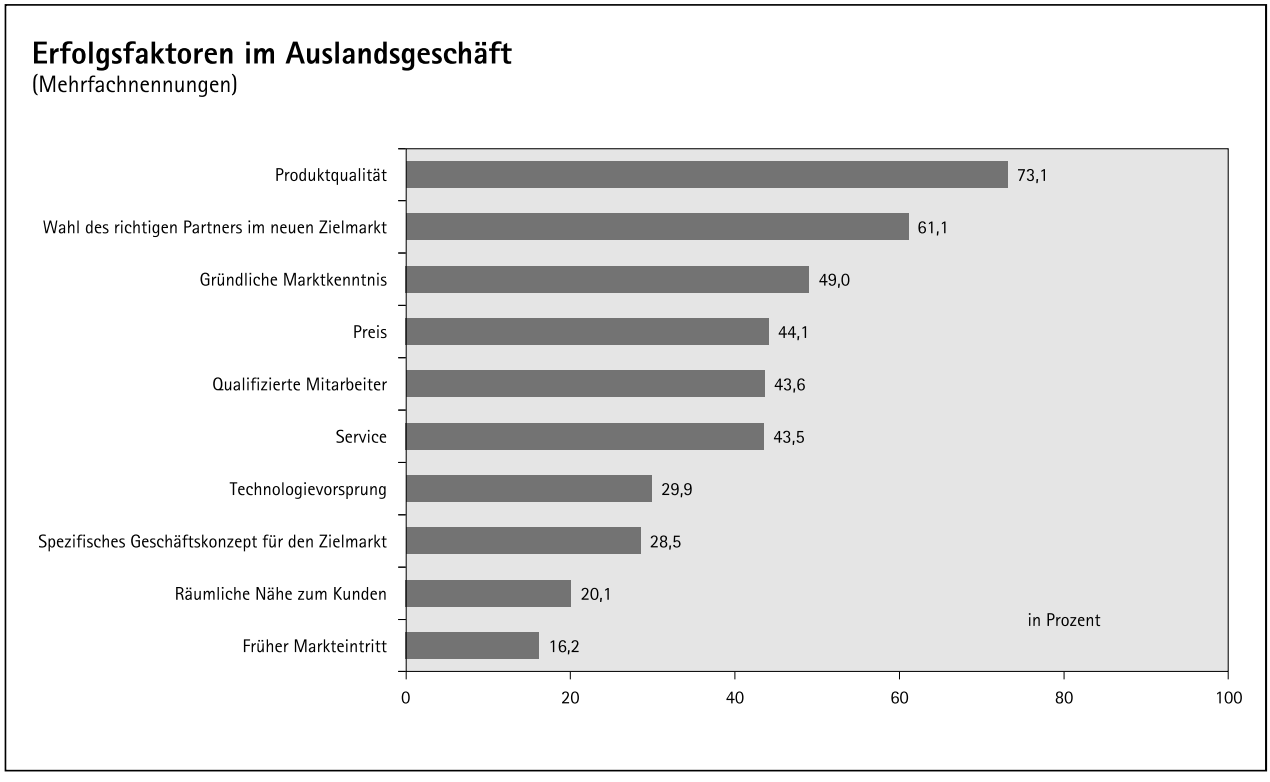


Abbildung 32: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

7.1 Erfolgsfaktoren: „Produktqualität"/„Technologievorsprung"

Mit 73 Prozent ist die „Produktqualität" die Nummer eins unter den Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen im Auslandsgeschäft. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass dieser Erfolgsfaktor ohne Unterschiede in allen Zielregionen und unabhängig von der Unternehmensgröße zumindest in allen Bereichen des Produzierenden Gewerbes mit Abstand stets die Spitzenposition einnimmt.

Der „Technologievorsprung" ist für 30 Prozent ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der eng mit der Beschaffenheit des Produkts zusammenhängt. Entsprechend hat eine konsequente Produktpolitik eine strategisch wichtige Bedeutung für das Auslandsengagement. Die Marke „Made in Germany" hat offensichtlich noch immer einen guten

Ruf im Ausland. Dabei geben über 60 Prozent der befragten deutschen Unternehmen an, ihre Produkte an die Bedürfnisse des ausländischen Marktes anzupassen, vor allem jene, die Tochterunternehmen und Joint Ventures im Ausland unterhalten. Vor allem der Maschinenbau und die Hersteller von EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik mit jeweils 46 Prozent setzen auf technologische Innovationen, um Wettbewerbsvorteile auszubauen und zu sichern.

7.2 Erfolgsfaktoren: „Richtiger Geschäftspartner"/„Gründliche Marktkenntnisse"

An zweiter Stelle der Rangliste der Erfolgsfaktoren liegt die „Wahl des richtigen Geschäftspartners" (61 Prozent). Am häufigsten nennen dabei produzierende Unternehmen der EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (65 Prozent) und das Dienstleistungsgewerbe (63 Prozent) geeignete Partner für den Erfolg im Auslandsgeschäft als wichtigen Erfolgsfaktor.

Vor allem für die Geschäftsaufbauphase im Ausland ist die Auswahl geeigneter Partner eine der wichtigsten Herausforderungen, insbesondere wenn es um die Zusammenarbeit mit losen Kooperationspartnern (68 Prozent) und die Marktbearbeitung mit einer Repräsentanz (66 Prozent) geht. Die Partnerfrage stellt sich zudem besonders bei Auslandsinvestitionen in geringerem Umfang (bis zu 69 Prozent).

Für die Wahl der richtigen Geschäftspartner spielen bei den meisten der befragten deutschen Unternehmen persönliche Kontakte und Netzwerke eine wichtige Rolle. Diese entstehen hauptsächlich durch individuelle Reisetätigkeiten in die Zielregionen und eigene Messetätigkeiten. Außerdem werden vor allem auch Informations-, Erfahrungsaustausch- und Beratungsangebote der IHKs und der AHKs in Anspruch genommen.

An dritter Stelle werden als Garanten für den Erfolg „gründliche Marktkenntnisse" (49 Prozent) genannt. Überdurchschnittlich Erfolg versprechend schätzen speziell die Großunternehmen (63 Prozent) gute Marktkenntnisse im jeweiligen Zielland ein. Branchenspezifisch hat dieser Erfolgfaktor am wenigsten in der Chemischen- und Kunststoffindustrie (41 Prozent) Bedeutung, am meisten bei den Dienstleistungsunternehmen (52 Prozent) und dem Handel (51 Prozent).

7.3 Erfolgsfaktor: „Preis"

Als viertwichtigster Erfolgsfaktor gewinnt der „Preis" für Produkte und Dienstleistungen an Bedeutung (44 Prozent). Gerade für Handelsfirmen (54 Prozent) ist dies ein für den Geschäftserfolg entscheidender Faktor. Sie schätzen ihn sogar wichtiger ein

als „gründliche Marktkenntnisse“. Die geringste Rolle spielt der Erfolgsfaktor „Preis“ hingegen für die meisten Großunternehmen (26 Prozent) und auch für das Dienstleistungsgewerbe (33 Prozent).

Der Preis macht den Geschäftserfolg aus – nicht nur im Ausland sondern auch auf dem heimischen Markt: Nicht verwunderlich ist daher sein hoher Stellenwert beim Sourcing (49 Prozent), bei den Einkaufsbüros (53 Prozent) und den Importeuren (55 Prozent).

7.4 Erfolgsfaktor: „Qualifizierte Mitarbeiter“

Für 44 Prozent der Unternehmen sind „qualifizierte Mitarbeiter“ ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft. Speziell Großunternehmen (65 Prozent) schätzen den Bereich HR als Schlüsselfaktor ein.

Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern wird noch von den meisten Unternehmen (rund 60 Prozent) die Stellenanzeige im In- und Ausland bevorzugt. Außerdem spielt für rund 50 Prozent der befragten Unternehmen die eigene Personalentwicklung eine entscheidende Rolle. Aber auch moderne Formen der Personalrekrutierung, wie das Internet oder die Firmen-Homepage, werden von 25 Prozent der befragten Unternehmen genutzt.

Wie bereits im Abschnitt 4.5.2 festgestellt, werden für das Auslandsgeschäft über alle Managementbereiche hinweg bevorzugt lokal rekrutierte Fachkräfte eingestellt (in allen Tätigkeitsfeldern über 60 Prozent). Die wichtigste Aufgabe der Markterschließung kommt dabei dem General Manager und dem Leiter Vertrieb zu. Um auf den Märkten bestehen zu können, agieren die Unternehmen häufig bereits mit Tochterunternehmen und Vertriebsbüros vor Ort im Ausland. Das Profil der Mitarbeiter in diesen Niederlassungen sollte sich vor allem durch Marktkenntnisse und Kontakte auszeichnen. Diesen Anforderungskriterien entsprechen Ortskräfte am besten.

7.5 Erfolgsfaktor: „Service“

Auf dem sechsten Platz der Erfolgsfaktoren steht der „Service“ vor Ort (44 Prozent), dem der Maschinenbau (49 Prozent) und auch der Handel (48 Prozent) besondere Bedeutung beimessen.

Dies korrespondiert mit der hohen Produktqualität und dem Technologievorsprung, die in vielen Fällen entscheidende Erfolgsmerkmale (im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenzprodukten) darstellen. Hierzu benötigen Unternehmen gute Mitarbeiter, die qualifiziert und kompetent den nötigen Service vor Ort umsetzen können.

7.6 Erfolgsfaktor: „Die Nähe zum Kunden"

Auf dem neunten Platz folgt die „Nähe zum Kunden" (20 Prozent). Die Erfolge ihrer Auslandsgeschäfte rechnen viele Großunternehmen (45 Prozent) diesem Faktor zu, ebenso Unternehmen, die Auslandsinvestitionen im erheblichen Umfang tätigen (52 Prozent). Am wenigsten relevant ist die Kundennähe dagegen für kleine Unternehmen und für die Metallbranche (jeweils 15 Prozent).

Der direkte Kontakt zur Kundschaft vor Ort ermöglicht es den Unternehmen, verlässliche Informationen über Chancen und Risiken des Auslandsgeschäfts zu erhalten. Die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors wird auch dadurch untermauert, dass diejenigen Unternehmen, die sich aufgrund eines Kundenwunsches im Ausland engagierten, zu 95 Prozent erfolgreich waren.

7.7 Erfolgsfaktor: „Früher Markteintritt"

Auf Platz zehn schließlich steht der Erfolgsfaktor „früher Markteintritt" (16 Prozent). Dieser wird besonders vom Handel (20 Prozent) für erfolgreiche Auslandsgeschäfte verantwortlich gemacht. Auch viele Großunternehmen (31 Prozent) sehen den Erfolg zu einem großen Teil vom frühen Markteintritt mitbestimmt.

Damit korrespondieren die Probleme, die sich durch die vorhandene Konkurrenz im Markt ergeben oder dadurch, dass auch kein „richtiger Markt" für die eigenen Produkte vorgefunden wird. Um zu entscheiden, ob und wann ein Markt für die jeweiligen Produkte geeignet ist, benötigen Unternehmen verlässliche Informationen über die Situation im Zielland. Speziell in Afrika (19 Prozent) und Lateinamerika (17 Prozent) ist der frühe Markteintritt von großer Bedeutung.

7.8 Erfolgsfaktor: „Geschäftskonzept"

29 Prozent der Unternehmen sehen zudem in einem spezifischen „Geschäftskonzept" ein weiteres wichtiges Fundament zum Erfolg im Ausland, und zwar durchweg für alle Zielregionen und Geschäftsformen.

Ein spezifisches Geschäftskonzept für den Zielmarkt zeichnet sich vor allem durch folgende Elemente aus:

- Die Geschäftsidee und das Geschäftsziel
- Marktuntersuchung/Strategie
- Marketing- und Vertriebsplan
- Einkaufsplan
- Solider Finanzplan
- Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes

8 Fazit

Deutsche Unternehmen agieren zunehmend global. Die globalen Verflechtungen der deutschen Wirtschaft schaffen hierzulande Wachstum und Arbeitsplätze.

Formen und Gründe

Auslandsaktive deutsche Unternehmen setzen auf den Export ihrer Waren und Dienstleistungen. Die Erschließung neuer Märkte, die Erfüllung von Kundenwünschen und die Nähe zum Kunden stehen daher im Vordergrund eines Engagements im Ausland. Zudem spielt internationales Sourcing zur Optimierung der Kostenstruktur für deutsche Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Erwartungen der Unternehmen, die aus Gründen der Markterschließung, der Erfüllung von Kundenwünschen oder der Nähe zum Kunden agieren, haben sich in aller Regel erfüllt.

Zielmärkte

Besonders erfolgreiche Geschäfte machen die deutschen Unternehmen in den EU-15/EFTA-Ländern, in Asien und in den zehn neuen EU-Mitgliedstaaten. Sie schätzen sowohl die aktuelle Geschäftssituation als auch die weiteren Perspektiven auf den europäischen Zielmärkten als besonders positiv ein. Der erweiterte EU-Markt zeigt hierbei bereits seine Wirkung: Die Geschäftsbeziehungen zu Tschechien und Polen werden ähnlich positiv bewertet wie die zu Frankreich und den USA. Die größte Dynamik der Geschäftsentwicklung wird in den nächsten Jahren für Russland, Indien, Polen, Rumänien/Bulgarien und China erwartet.

Erfolg

Wenn Unternehmen auf ausländischen Märkten erfolgreich agieren, so beruht dies häufig auf einer Mischung verschiedener Tätigkeitsformen, welche einfache Handelsgeschäfte genauso beinhalten wie Kapitalinvestitionen im Ausland. Erfolgreiche Auslandsgeschäfte erfordern eine gründliche, etwa ein- bis zweijährige Vorbereitungszeit. Dabei sind Geschäftsreisen, Auslandsmessen, Marktanalysen und Beratungen für deutsche Unternehmen die wichtigsten Mittel und Wege, neue Märkte zu erkunden.

Führungskräfte im Ausland

Bei der Auswahl leitender Mitarbeiter im Auslandsgeschäft setzen deutsche Unternehmen im Allgemeinen auf Personal im Zielland – und das in sämtlichen Unterneh-

mensbereichen. Besonders wichtige Anforderungen, die Unternehmen an ihren General Manager, Marketing- und Vertriebsmanager sowie Einkaufsleiter im Ausland stellen, sind gute Kontakte, Beziehungen und Marktkenntnisse im Zielland.

Außenwirtschaftsförderung

Je besser und intensiver die Vorbereitung ist, desto erfolgreicher verläuft das Auslandsgeschäft. Eine sorgfältige Recherche von Informationen über die betreffenden Zielregionen ist daher unerlässlich, um eine möglichst intensive Kenntnis des Marktes zu bekommen und so Chancen und Risiken des Engagements abschätzen zu können. Beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen holen sich die Unternehmen vor allem Unterstützung bei den Industrie- und Handelskammern, den deutschen Auslandshandelskammern und bei Geschäftspartnern bzw. Bekannten. Finanzielle Fördermittel der Öffentlichen Hand sind für den Erfolg im Auslandsgeschäft kaum relevant.

Auslandsinvestitionen

Mehr als die Hälfte aller auslandsaktiven Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren im Ausland investiert.

Je intensiver die Unternehmen im jeweiligen Zielland vernetzt sind, desto höher ist die Investitionssumme vor Ort. Fast alle im Ausland investierenden Unternehmen betreiben auch internationalen Handel – vor allem Exportgeschäfte. Für die im Ausland investierenden Unternehmen sind neben absatzseitigen Gründen in hohem Maße standortrelevante Vorteile für das Auslandsengagement maßgeblich. Kapitalbeteiligungen aus dem Ausland spielen derzeit nur bei wenigen deutschen Unternehmen mit Auslandsgeschäft eine Rolle.

Produktionsverlagerung

Für fast ein Viertel der auslandsaktiven Unternehmen ist die Verlagerung von Produktion ein Bestandteil ihrer Auslandsaktivitäten. Vor allem kleinere Unternehmen planen in der näheren Zukunft eine Verlagerung von Teilen ihrer Produktion ins Ausland. Standortrelevante Vorteile im Ausland spielen bei Produktionsverlagerungen eine große Rolle, wobei die wichtigsten Gründe niedrigere Arbeits- und Sachkosten, geringere Regulierungen und Bürokratie sowie niedrigere Steuern und Abgaben sind. Die Hauptzielregionen von Produktionsverlagerungen sind die zehn neuen EU-Mitgliedstaaten und Asien.

Verlagerung von FuE

Niedrigere Lohnkosten, die Nähe zum Kunden und Markterfordernisse sowie die Ergänzung zum Produktionsstandort sind die wichtigsten Motive für die Verlagerung von FuE ins Ausland. Der Asien/Pazifik-Raum, die bisherigen EU-15/EFTA und die zehn neuen Mitgliedstaaten der EU sind jetzt und in Zukunft bevorzugte FuE-Standorte im Ausland. Rückverlagerungen von Produktion sowie von FuE planen nur äußerst wenige Unternehmen.

Erfolgsbilanz

An deutschen Standorten wird mehr produziert als es die inländische Nachfrage erfordert. Im Auslandsgeschäft aktive Unternehmen steigern i. d. R. ihren Umsatz und ihren Gewinn. International tätige deutsche Unternehmen schaffen insgesamt mehr Arbeitsplätze in Deutschland als sie einsparen. Unternehmen, die zugleich im Ausland investieren, sind an ihren inländischen Standorten erfolgreicher als Unternehmen, deren Strategie nur auf dem Außenhandel beruht. Solche Unternehmen weiten ihren inländischen Personalbestand häufiger aus als der Durchschnitt aller Unternehmen mit Auslandsgeschäft. Auslandsaktive Unternehmen, die zudem Produktion aus Deutschland verlagern, sind in ihrem inländischen Beschäftigungsverhalten deutlich zurückhaltender als der Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen. Auslandsaktive Unternehmen planen ihr Auslandsgeschäft deutlich auszubauen und ihren bereits hohen Internationalisierungsgrad weiter zu steigern.

Probleme und Erfolgsfaktoren

Probleme treten bei Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen vor allem auf, weil die Suche/Auswahl nach verlässlichen Partnern schwierig und die Konkurrenz im jeweiligen Markt stark ist, die eigenen Preise im Ausland nicht wettbewerbsfähig sind, die richtigen Kontakte fehlen und eine ausgewogene Finanzierung nicht vorhanden ist. Für den Erfolg im Auslandsgeschäft kommt es neben einer guten Produktqualität im Wesentlichen auf eine gründliche Vorbereitung des Engagements, die Suche nach passenden Geschäftspartnern, die Kenntnis des Marktes, die sorgfältige Mitarbeiterakquise vor Ort und ein fundiert ausgearbeitetes Geschäftskonzept an.

Außenwirtschaftsaktivitäten deutscher Unternehmen sind demnach, wie die Umfrage belegt, in der Regel sehr erfolgreich und bewirken Impulse für Wachstum und Beschäftigung nicht nur auf den Zielmärkten sondern auch in Deutschland.

Es lohnt sich also für Unternehmen gleich welcher Größenordnung und Branche, sich neue Wachstumsziele durch die Erschließung internationaler Märkte zu setzen. Um diese Ziele zu erreichen – und auch dies zeigt die Studie ganz eindeutig – sind nicht Ad-hoc-Aktivitäten gefragt, sondern vielmehr die gründliche Vorbereitung mit der Suche der passenden Geschäftspartner, der eingehenden Information über den Markt und der Mitarbeiterakquise vor Ort sowie mit einem fundiert ausgearbeiteten Geschäftskonzept, das die Grundlage für zukunftsweisende und wachstumsorientierte unternehmerische Entscheidungen darstellt, vorausgesetzt natürlich man hat das passende Produkt und der Preis stimmt.

Die Chancen sind da, die Risiken bei gründlicher Vorbereitung meist überschau- und kontrollierbar: Wagen Sie die Herausforderung, machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Weltmarkt – wir unterstützen Sie dabei!

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung des deutschen Außenhandels 1991-2005 556
Abb. 2: Größenklassen der befragten Unternehmen nach Umsatz 558
Abb. 3: Branchenverteilung der befragten Unternehmen 559
Abb. 4: Gründe und Motive für das Auslandsengagement: Erwartungen erfüllt/nicht erfüllt 562
Abb. 5: Formen des Auslandsengagements – bisherige EU-15 / EFTA 565
Abb. 6: Zielregionen für das Auslandsgeschäft 567
Abb. 7: Erfolg nach Zielregionen 569
Abb. 8: Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation (Index) 572
Abb. 9: Einschätzung der Geschäftsperspektive (Index) 573
Abb. 10: Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung 574
Abb. 11: Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben im Ausland 577
Abb. 12: Bevorzugte Methoden der Markterkundung 579
Abb. 13: Anpassung von Gütern/Dienstleistungen an den ausländischen Markt 580
Abb. 14: Wege der Mitarbeitersuche 581
Abb. 15: Herkunft der rekrutierten Führungskräfte 583
Abb. 16: Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte/General Manager 584
Abb. 17: Beantragung von Fördermitteln 585
Abb. 18: Unterstützung beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen 587
Abb. 19: Höhe der Auslandsinvestitionen der letzten fünf Jahre 589
Abb. 20: Gründe für das Auslandsengagement (bei Auslandsinvestitionen) 591
Abb. 21: Produktionsverlagerung ins Ausland (erfolgt/geplant) 593
Abb. 22: Zielregionen für Produktionsverlagerung 595
Abb. 23: Unternehmen mit FuE-Aktivitäten im Ausland – Verlagerung erfolgt bzw. geplant 596
Abb. 24: Gründe für die Verlagerung von FuE-Aktivitäten ins Ausland (bei FuE-aktiven Unternehmen) 597
Abb. 25: Zielregionen für die Verlagerung von FuE-Aktivitäten 598
Abb. 26: Beteiligungen aus dem Ausland in den letzten 5 Jahren 599
Abb. 27: Erfolg nach Aktivitäten 600
Abb. 28: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg bei Auslandsinvestitionen – Unternehmensentwicklung im Inland 602
Abb. 29: Auslandsengagement und Unternehmenserfolg bei Auslandsinvestitionen – Unternehmensentwicklung im Ausland 603

Abb. 30: Grad der Internationalisierung – ausländische Anteile Umsatz, Markt, Produktion, Vorprodukte 604
Abb. 31: Probleme beim Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen – generelle Probleme 607
Abb. 32: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft 609

VII. Wachstum und Globalisierung: Internationale Markterschließung

Dipl.-Ingenieur (FH)
Julian Wolf, MBA

Architekturexport in den Nahen und Mittleren Osten

bei der Stölzle-Sahihi Architekten-Gesellschaft mBH

Inhalt

Summary 625

1 Einleitung 626
1.1 Situationsbeschreibung und -analyse 626

2 Das Unternehmen 627
2.1 Die Stölzle - Sahihi Architekten-Gesellschaft mbH 627

3 Das Umfeld 628
3.1 Der Kunde 629
3.2 Der Wettbewerb 630

4 Das Produkt 631
4.1 Unsere Produkte für den Nahen und Mittleren Osten 632
4.2 Produktqualität 632
4.3 Der Service – Die Dienstleistung 634

5 Die Markterschließung 636
5.1 Schrittweise Vorbereitung der Markterschließung 636
5.2 Markteintrittsstrategien 638
5.2.1 Vertriebsgesellschaft in Form einer Limited Company 639
5.2.2 Der grenzüberschreitende Verkauf einer Einzelleistung 639
5.2.3 Strategische Allianzen - Der Service Agent 640
5.2.4 Die Gründung einer 100%igen Zweigniederlassung 640
5.2.5 Die Gründung einer Auslandsgesellschaft 641

6 Resumée 642
6.1 Ergebnisse 642
6.2 Erkenntnisse 643
6.3 Ausblicke 643

Anhang 645
Abbildungsverzeichnis 645
Literaturverzeichnis 645
Internetrecherche 646

Summary

Der Wirtschaftsstandort Deutschland hat zwei Bewährungsproben vor sich:

„Die erste ist, eine führende Exportnation zu bleiben, die andere, eine Dienstleistungsgesellschaft zu werden. Daraus ergibt sich für die deutsche Architektur eine dritte: Wenn wir unsere Stellung auf den internationalen Märkten behaupten wollen, müssen wir unsere Planungsdienstleistungen weltweit konkurrenzfähig machen.“

Peter Conradi, ehem. Präsident der Bundesarchitektenkammer

Mein ‚Projekt' innerhalb der Stölzle-Sahihi Architekten GmbH war und ist der Architekturexport unserer Dienstleistungen und Produkte in den Nahen und Mittleren Osten (NuMO).

Vor ca. 15 Monaten wurde durch die Geschäftsführung der Beschluss gefasst, das Unternehmen weltweit konkurrenzfähig zu machen. Dem geht der Wunsch voraus, neben den bisherigen Märkten Deutschland und Europa weitere Märkte im Ausland zu erschließen, um dadurch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern. Der Nahe und Mittlere Osten war hierfür das ideale Ziel, da zu diesem Zeitpunkt bereits erste Kontakte zu Investoren bestanden und gerade die Baubrache in den Vereinigten Arabischen Emiraten momentan eine der interessantesten Entwicklungen weltweit durchläuft. Andererseits ist der Markt durch deutsche Architekten weitestgehend unentdeckt, was eine intensive Vorbereitung der Markterschließung voraussetzte.

Auf den folgenden Seiten ist in Auszügen dokumentiert, wie ich vorgegangen bin, eine langfristige Marktpräsenz des Unternehmens aufzubauen und zu welchen Ergebnissen diese letztendlich geführt hat. In den letzten Monaten konnte ich dabei so einiges erleben, besonders auf meinen Reisen in die Vereinigten Arabischen Emirate entdeckte ich Seiten der Architektur, wie ich sie bisher nicht kannte.

1 Einleitung

1.1 Situationsbeschreibung und -analyse

Es gibt momentan kein umfassendes Datenmaterial, welches die Vorbereitung, den Aufbau und die Umsetzung einer Markterschließung des Nahen und Mittleren Ostens durch Architekturexport beschreibt. Quellen aus Büchern, Internet, Seminaren, Messen und persönlichen Gesprächen betrachten jeweils nur Teilaspekte des Architekturexports, es gibt weder eine ganzheitliche Betrachtung des Bauprozesses, noch eine ganzheitliche Betrachtung der globalen rechtlichen, finanziellen und politischen Zusammenhänge. Doch genau diese Aspekte sind für die Strategie einer langfristigen Marktpräsenz, welche über eine einmalige Wettbewerbsteilnahme hinausgeht, unbedingt erforderlich.

In erster Konsequenz würde dies zu einer einseitigen, lückenhaften Planung des Exportgeschäftes führen, nicht zu einer zusammenhängenden Planung unter Rücksichtnahme aller künstlerischen, gestalterischen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekte. Dies wiederum führt zu Unsicherheiten und Fehlern in der Planung und in der Durchführung.

Hinzu kamen zwei nicht zu verachtende Aspekte: das Unternehmen und das Produkt. Ist dieses Unternehmen in der Lage eine solche Aufgabe anzugehen und die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitzustellen, erfüllt es dabei sämtliche Anforderungen, Architekturdienstleistungen in das Ausland zu exportieren? Und sind die bisher in Deutschland und Europa angebotenen Produkte und Dienstleistungen eins zu eins übertragbar auf den Markt im Nahen und Mittleren Osten oder verlangt der Markt im ungünstigsten Fall etwas ganz anderes?

2 Das Unternehmen

2.1 Die Stölzle – Sahihi Architekten-Gesellschaft mbH

Das Unternehmen wurde 1990 durch Walter Stölzle in Stuttgart gegründet. Bald darauf folgte die Partnerschaft mit Hamid Sahihi in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Seit 2005 wird das Unternehmen unter Leitung von Walter Stölzle und Hamid Sahihi als geschäftsführende Gesellschafter in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführt. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 25 Mitarbeiter.

Die Tätigkeiten des Büros sind in den Bereichen des Industrie- und Gewerbebaus, des Wohnungs- und Seniorenanlagenbaus sowie des Immobilienmanagements und der Immobilienbewertung. Weitere Ressorts werden über Kooperationspartner abgedeckt. Der Wirkungskreis des Unternehmens erstreckte sich bislang auf Deutschland und die europäischen Nachbarländer.

Die Unternehmensziele

Das langfristige Unternehmensziel ist die Sicherung und der Ausbau der Auftragslage unter Einbezug und Voraussetzung folgender „Unterziele“:

1. Effizienzsteigerung bei Planungsprozessen

z. B. durch Standardisierung in der Planungsphase, durch Prozessanalyse, Prozessbeschreibung und Prozessoptimierung;

2. Gewinnung neuer Kunden

z. B. durch Erschließung neuer Märkte, den Export von Produkten und Dienstleistungen sowie den Ausbau der Marketingstrategie;

3. Ausbau strategischer Allianzen und Partnerschaften

z. B. über einen Zusammenschluss mit Baupartnern;

Die Stölzle-Sahihi Architekten-Gesellschaft mbH bietet in Deutschland Produkte in den Marktsegmenten des Industrie- und Gewerbebaus, des Wohnungsbaus sowie der Seniorenwohnheime an, sie hat sich in den letzten Jahren gerade im Industrie- und Gewerbebau auf Bauten der Automobilbranche spezialisiert.

3 Das Umfeld

Die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) sind dabei sich zur Drehscheibe des Nahen und Mittleren Ostens zu entwickeln. Dabei scheinen die sozialen sowie politischen Bedingungen auch für die nächsten Jahre, gleichwohl der schwierigen Lage in weiten Teilen des Nahen und Mittleren Ostens, sehr stabil zu sein. Allerdings sind trotz der liberalen und neutralen Haltung der VAE im Nah-Ostkonflikt Änderungen der politischen Situation und eine damit verbundene Instabilität des Landes nicht ausgeschlossen.

Die Baubranche wächst enorm. Der Baumarkt umfasst nach Schätzungen der deutschen Außenhandelskammer in Dubai derzeit ein Volumen von rund 30 Milliarden US-Dollar(1). Der ständig wachsende Wohlstand und ein damit verbundener Bedarf an neuer Infrastruktur führen zu einer stetig steigenden Nachfrage. Hinzu kommt eine Verlagerung der Wirtschaft vom Energiesektor in Richtung Tourismus. Hochhäuser, Hotels, Shopping Malls und Freizeit Anlagen werden nach dem Motto „größer, höher, schöner“ gebaut.

Der rasante technologische Fortschritt und der damit verbundene Bedarf an Experten sind besonders gute Voraussetzungen für eine geschäftliche Tätigkeit in den

(1) Stand 01.2005

nächsten Jahren in diesem Sektor. Hierbei stützt man sich besonders auf Erfahrungen und das Know-how der westlichen Industrieländer. Nach wie vor spielt Deutschland hierbei eine herausragende Rolle, dabei sind die Vereinigten Arabischen Emirate nach Saudi-Arabien der zweitwichtigste Wirtschaftspartner für Deutschland im Nahen und Mittleren Osten. Dennoch wird der momentan noch vorherrschende Wettbewerbsvorteil durch Technologie- und Ingenieurleistungsvorsprung der Deutschen in den nächsten Jahren stärker abnehmen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Vereinigten Arabischen Emirate als Markt sowohl politisch und wirtschaftlich, als auch sozial und technisch einen sehr guten Nährboden für zukünftige Unternehmungen im Baugewerbe bereitstellen.

3.1 Der Kunde(2)

Das Unternehmen interessiert besonders, wie sich die Kunden im Nahen und Mittleren Osten und deren Ansprüche an Produkt, Service, Leistung und Preis von den Kunden in Deutschland und Europa unterscheiden.

Eine Analyse ergab, dass zukünftig Preis, Beratung und die Verwendung von hoch technologischen Produkten eine zunehmende Rolle spielen werden. Nach einer anfänglichen Euphorie bei der die Investitionskosten für ein Projekt nahezu keine Rolle gespielt haben, wird in Zukunft die Frage nach dem Return on Invest im Vordergrund stehen. Können Sie Ihrem Kunden beweisen, dass er bei einer Rendite von 10% sein Geld in spätestens zehn Jahren zurückbekommt, sind Sie sein Partner.

Der Kunde könnte anstelle von deutschen Architekten auch auf einheimische Architekten zurückgreifen, diese sind um einiges günstiger. Bei der Entscheidung für einen deutschen Architekten erwartet der Kunde überdurchschnittliche Qualität, absolute Präzision, Verlässlichkeit, neueste technologische Standards, einen exklusiven Entwurf und vor allem „German Gründlichkeit“.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass dem Kunden besonders folgende Punkte bei einer Zusammenarbeit sehr wichtig sind:

- Empfehlungen und Referenzprojekte,
- eine ständige Erreichbarkeit,
- eine hohe Flexibilität,
- ein Unternehmen, das fähig ist, ein komplettes Leistungspaket zu liefern.

(2) Vgl. hierzu Kurt Nagel, Praktische Unternehmensführung, I.2, Seite 15,16

Mit folgenden fünf Kundenattributen bin ich persönlich konfrontiert worden:

- Nicht jede Person in einem weißen Gewand ist ein Scheich, besitzt eine Ölquelle, viel Geld und möchte dies in Immobilien investieren,
- erscheinen Sie zu einer Verabredung mit einem Kunden immer pünktlich,
- informieren Sie sich über Ihren Kunden, er wird das gleiche über Sie tun,
- die Familie ist immer wichtiger als das Geschäft,
- sprechen Sie nicht gleich über Geld.

3.2 Der Wettbewerb

Wer bisher glaubte, im Nahen und Mittleren Osten das schnelle Geld zu machen, wird eines Besseren belehrt. Hier gelten mittlerweile gleiche Wettbewerbsgesetzte wie in den westlichen Industrienationen. Der Markt ist hart umkämpft und unter den lokalen, nationalen und internationalen Büros aufgeteilt. Diese arbeiten alle auf sehr hohem Niveau.

Besonders die ‚Global Player' aus den USA und Asien können aufgrund der Unternehmensgröße von mehreren hundert Mitarbeitern dem Kunden oftmals die komplette Leistung, vom Entwurf bis zur Umsetzung eines Gebäudes anbieten. Gerade dieser Wettbewerbsvorteil, verbunden mit einer sehr viel aggressiveren Herangehensweise an einen Auftrag, hat es ihnen in den letzten Jahren ermöglicht, sich auf dem Markt zu positionieren. Diese „Übermacht" erfordert von kleineren Büros ein besonderes taktisches Geschick um sich dennoch auf dem Markt platzieren zu können.

Die Stölzle-Sahihi Architekten GmbH gehört aus Gründen der Mitarbeiterzahl und der Projektvolumina nicht zu den ‚Global Playern' am Markt. Dennoch konnte das Unternehmen hier eine Unique Selling Proposition durch strategische Allianzen und dem Verbund mit Partnern herausarbeiten, um dem Kunden alle Produkte und Leistungen aus ‚einer Hand' anzubieten.

4 Das Produkt

Im Zuge des Architekturexports in den Nahen und Mittleren Osten war über eine Produktanalyse zu untersuchen, ob das Unternehmen die bisherigen Produkte und Leistungen im Ausland in gleicher Form wie in Deutschland anbieten kann.

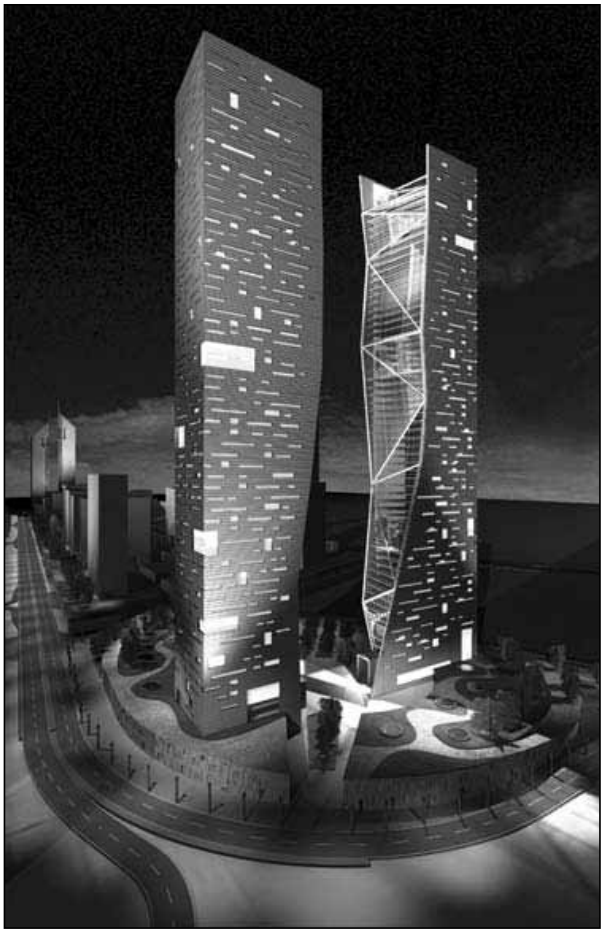


Abbildung 1: The Rock, Abu Dhabi, VAE, © Stölzle-Sahihi-Wolf&Partner Ltd., 07.05

Fünf kulturelle und geographische Fakten über den Umgang der Bevölkerung im Nahen und Mittleren Osten mit dem Thema Architektur:

- die Menschen haben einen anderen Anspruch an Design und ein anderes ästhetisches Empfinden, bzw. Verständnis,
- die Ansprüche an Service und Qualität unterscheidet sich,
- die funktionalen und logistischen Abläufe in einem Gebäude sind anders,
- die hohen Außentemperaturen von bis zu 50°C sind zu berücksichtigen,
- es wird sprichwörtlich auf Sand gebaut.

4.1 Unsere Produkte für den Nahen und Mittleren Osten

Im Vorwort habe ich geschrieben: „im schlechtesten Fall bietet das Unternehmen im Nahen und Mittleren Osten die falschen Produkte an."

Die Marktanalyse ergab jedoch, dass durch nur geringe Änderungen unseres Produktportfolios die Ansprüche der Kunden im Nahen und Mittleren Osten zu 100% erfüllt werden können.

Das Unternehmen präsentiert sich nun mit folgenden Produkten am Neuen Markt:

1. „Corporate Architecture": z. B. Autohäuser, hier verstehen wir es besonders das Corporate Branding und das Corporate Design im Entwurf umzusetzen. Langjährige Erfahrung in der Planung ermöglichen einen sicheren und schnellen Umgang mit den Anforderungen an ein modernes Autohaus, bzw. ermöglichen eine solide Planung und optimale Entwicklung von Konzepten, die den hohen logistischen Anforderungen in ihrer Komplexität gerecht werden.
2. „Hospitality Buildings": z. B. Hotels und Holiday-Resorts, hier liegt unsere Stärke in der Entwicklung neuer Konzepte unter Berücksichtigung der örtlichen und kulturellen Gegebenheiten. Gerade wenn eine städtebauliche Entwicklung so schnell voranschreitet wie z. B. in Dubai ist ein besonders sorgfältiger Umgang mit der „Umwelt" bei der Planung von entscheidender Bedeutung.
3. „Office Buildings": z. B. Office Towers, hier leistet das Büro eine wirtschaftliche Planung und einen Entwurf nachhaltiger Bürokonzepte unter Berücksichtigung individueller Grundrissgestaltung. Dabei legen wir besonderen Wert auf den Umgang mit regenerativen Energien, intelligenten Fassadenkonzepten und einem „Europäischen Esprit" in der Entwicklung innovativer Designkonzepte.

4.2 Produktqualität

Das Thema der Qualität ist gerade dann aktuell wenn ein Unternehmen Argumente sucht, sein Produkt durch besondere Attribute von den Produkten der Wettbewerber zu differenzieren, wenn es augenscheinlich gar keine Differenzierungsmerkmale gibt. Spätestens seit Toyota die Pannenstatistik in der Automobilbranche anführt und nicht mehr Mercedes-Benz, liegt hierbei eine besondere Herausforderung an deutsche Unternehmen, wenn sie weiterhin hohe Produktpreise aus Gründen der besonderen Produktqualität begründen möchten.

Die Qualität der Produkte der Stölzle-Sahihi Architekten GmbH basiert auf folgenden Grundlagen:

1. Strukturqualität

Die Strukturqualität bildet mit ihren Einzelelementen die Basis der Gesamtqualität des Unternehmens.

a. Personelle Grundlagen

- qualifizierte Projektleiter mit langjähriger Projekterfahrung
- qualifizierte Mitarbeiter mit akademischem Background, größtenteils langjähriger Berufserfahrung und Zusatzqualifikation
- mehrere Mitarbeiter in der Ausbildung als Architekten im Praktikum zur Förderung des „Nachwuchses“
- eine gesunde Mischung aus Kreativität, Eigenverantwortung, Teamspirit, notwendigem Ernst, Weltoffenheit, Theorie- und Praxiserfahrung während der Ausbildung an Universität oder Fachhochschule

b. Technische Grundlagen

- Moderne Hardware (Computer, Plotter, Farblaserdrucker, Server)
- Moderne Software (CAD-, AVA-, Visualisierungsprogramme, Internet und Intranet)

c. Organisatorische Grundlagen

- zwei Geschäftsführer
- Organisation in Projektteams mit jeweils einem verantwortlichen Projektleiter
- kurze Entscheidungswege
- kurze Kommunikationswege
- flache Hierarchien

2. Welche Maßnahmen sind zum Halten der Qualität und zur Verbesserung des Standards notwendig?

- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2000 und Zertifizierung des Unternehmens,
- Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen der Mitarbeiter,
- Regelmäßiges Abfragen der Kundenerwartungen und der Kundeneinschätzung bezüglich der Qualität der Produkte und Leistungen.

4.3 Der Service – Die Dienstleistung

Welches sind die Anforderungen des Kunden aus einer „Service-Oase“ kommend, an ein Unternehmen der „Service-Wüste“ Deutschland? Die Ansprüche der Kunden im Nahen und Mittleren Osten an den Service – wer hätte es anders erwartet – sind extrem hoch. Das Unternehmen befindet sich in einer ständigen „Bringschuld“ gegenüber dem Kunden. Dies bedeutet vor allem eins: eine ständige Präsenz vor Ort.

1. Service als Ergänzung einer Kernleistung,

Nach dem Motto: „So viel wie möglich, mehr als nötig“. Dem Kunden soll durch die angebotene unentgeltliche Serviceleistung die Entscheidung für den Kauf des Produktes ‚erleichtert’ werden.

2. Nicht vergütete Leistungen des Pre-Sales Service:

Genau wie in Deutschland muss das Unternehmen bei einem Entwurf in Vorleistung treten. Es müssen für einen Wettbewerb z. B. sehr detaillierte Zeichnungen und Modelle, umfangreiche Präsentationsmappen, großformatige Pläne und Berechnungen erstellt werden.

3. Service als eigenständige, entgeltliche Leistung

„Wo besitzt das Unternehmen Fähigkeiten, die zwar nicht unmittelbar etwas mit seiner Kernleistung zu tun haben, die aber aufgrund ihrer Qualität als Dienstleistung am Markt angeboten werden können?“(3)

4. Zusätzliche individuelle, entgeltliche Serviceleistungen

- die Erstellung von Visualisierungen und Filmen (trotz der bereits hohen Anforderungen im Pre-Sales Service),
- die Beratung bei der Erstellung von Immobilienkonzepten für die Automobilbranche,
- die Beratung bezüglich technischer und technologischer Innovationen am Bau,
- die Empfehlung von Projektpartnern bei der Erstellung von Projekteams.

(3) Kurt Nagel, Praktische Unternehmensführung, VI.6, S. 19

5. Maßnahmen zur Serviceoptimierung

- Erstellen eines Servicekatalogs,
- Definition der Serviceleistungen durch Daten über den erforderlichen Zeitaufwand, die verursachten internen Kosten und die extern anrechenbaren Kosten,
- Regelmäßiges Abfragen der Qualität der Serviceleistungen beim Kunden.

Tipp

Im Ausbau zusätzlicher unentgeltlicher und entgeltlicher Serviceleistungen besteht eine große Chance für das Unternehmen trotz zunehmender Austauschbarkeit der Produkte dem Kunden einen wirklichen Mehrwert und zusätzlichen Nutzen anzubieten.

5 Die Markterschließung

5.1 Schrittweise Vorbereitung der Markterschließung

Anhand folgender Abbildung wird am Beispiel der Stölzle-Sahihi Architekten GmbH beschrieben, wie sich das Unternehmen in den letzten fünfzehn Monaten Schritt für Schritt auf den Markteintritt in den Nahen und Mittleren Osten vorbereitet hat.

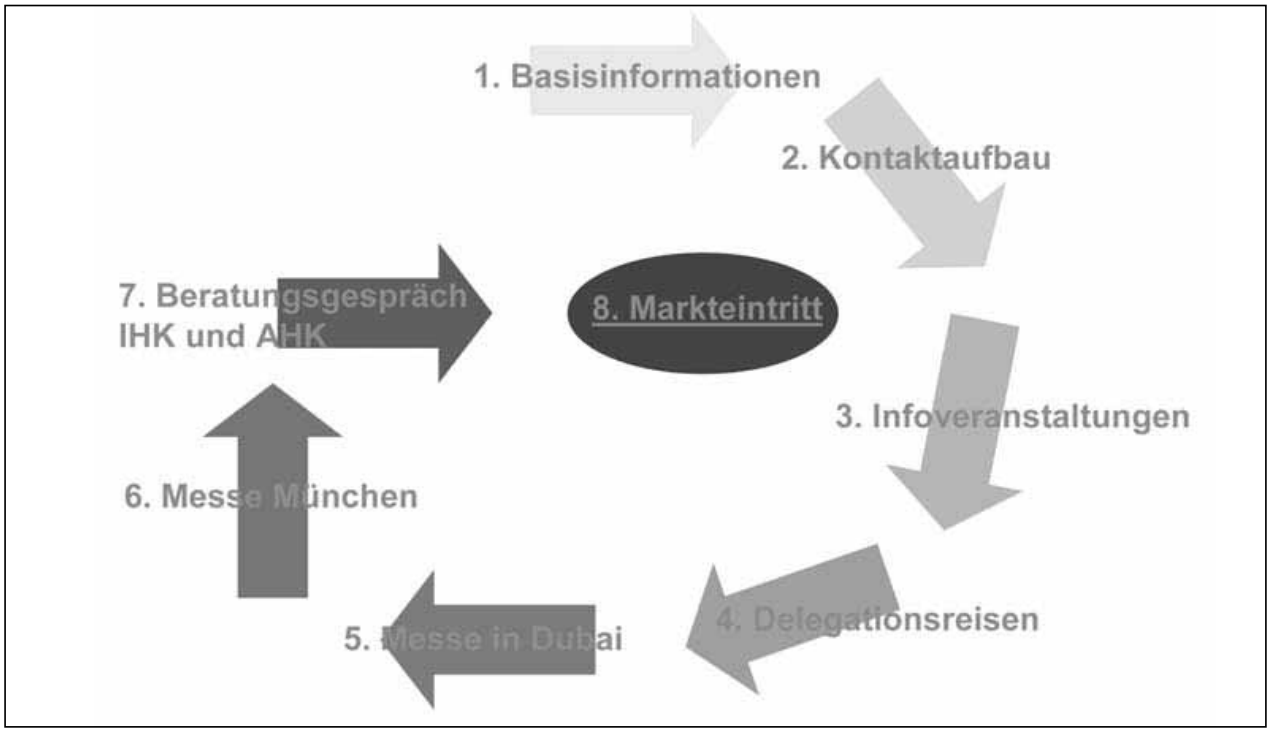


Abbildung 2: Markterschließung, © Julian Wolf, 01.05

1. Schritt: Informationen über den Markt durch Geschäftspartner, Kunden, Presse, Fernsehen und Internet. Vorausgegangen ist die Notwendigkeit, zukünftig neben dem deutschen Markt weitere Märkte zu erschließen, um die Auftragslage des Unternehmens auf längere Sicht zu sichern.

2. Schritt: Kontaktaufbau zu einem Vertriebspartner, der sich seit Jahren in der Region aufhält, Erfahrung hat mit den Ländern, den Menschen und den wirtschaftlichen Voraussetzungen des Nahen und Mittleren Ostens. Über diese Person können erste wichtige Informationen eingeholt werden.

3. Schritt: Teilnahme an Infoveranstaltungen der Bundesarchitektenkammer. Diese bietet über das Netzwerk für Architekturexport die Möglichkeit, Erfahrungen mit Unternehmen auszutauschen, die bereits in den Ländern des Nahen und Mittleren Ostens gebaut haben.

4. Schritt: Teilnahme an einer Delegationsreise und Kooperationsbörse in Dubai. Zu einem verhältnismäßig geringen Aufwand können erste persönliche Eindrücke vor Ort gesammelt werden. Je nach Zusammenstellung der Gruppe werden unterschiedliche Unternehmen und Projekte besucht. Die Termine werden von der Gesellschaft für Internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit (bw-i) in Absprache mit dem Unternehmen geplant. Für diese Reisen sollte man genügend Infomaterial, Broschüren, Büroportfolios, Visitenkarten, Digitalkamera etc. mitnehmen. Zur Präsentation von Architekturprojekten empfiehlt es sich, einen Videobeamer einzupacken, um die Geschäftspartner von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu überzeugen.

5. Schritt: Teilnahme an einer Firmengemeinschaftsausstellung auf der Hotel Show in Dubai. Diese Gemeinschaftsausstellungen werden zu großen Teilen vom Bund gesponsert. Dieser übernimmt die komplette Messeabwicklung vor Ort, kümmert sich um ein einheitliches Gesamtkonzept der Messestände sämtlicher deutschen Teilnehmer und organisiert Veranstaltungen wie z. B. einen Empfang des deutschen Botschafters mit der Teilnahme wichtiger Wirtschaftsvertreter. Die Messe war die beste und effektivste Möglichkeit, das Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren und wichtige Kontakte zu knüpfen.

6. Schritt: Nach der erfolgreichen Teilnahme an der Messe in Dubai wurde unser Unternehmen auf den Germany, Middle East Kongress nach München eingeladen. Auch hier bestand wieder die Möglichkeit Kontakte zu knüpfen, an Symposien teilzunehmen und Erfahrungen auszutauschen.

7. Schritt: Die nächste Maßnahme bestand in einem persönlichen Beratungsgespräch der IHK Stuttgart und einem Vertreter der AHK Dubai. Bei diesem zweistündigen Gespräch in unserem Büro konnten spezielle Fragen beantwortet werden auf die sich die Berater im Vorfeld ausführlich vorbereiten konnten. Außerdem wurden wichtige Adressen und Ansprechpartner in Deutschland und Dubai genannt.

8. Schritt: Der Markteintritt, die Gründung einer Zweigniederlassung.

Erkenntnisse der Markteintrittsvorbereitung

Jeder der genannten Schritte brachte neue Erkenntnisse über die zukünftige Tätigkeit im Nahen und Mittleren Osten. Wichtigste Erfahrung, die bei den Veranstaltungen gemacht wurde, ist die Augen und Ohren offen zu halten und so viele Informationen wie möglich zu sammeln. Dabei wird Hilfe in den seltensten Fällen direkt angeboten, das heißt es ist besonders wichtig, aktiv an die einzelnen Angebote heranzugehen auch wenn diese nicht immer von gleicher Qualität und in gleichem Maße Erfolg versprechend sind.

5.2 Markteintrittsstrategien(4)

Es gibt unterschiedliche Modelle für einen Markteintritt. Zunächst ist eine projektbezogene Einzelleistung möglich, bei der ein deutscher Architekt einmalig im Ausland tätig wird. In diesem Fall stellen sich in erster Linie vertragsbezogene und berufsrechtliche Fragen. Wird dagegen beabsichtigt, im Rahmen mehrerer Projekte oder dauerhaft im Ausland tätig zu werden, entstehen daraus sehr viel komplexere Fragestellungen. So ist zu klären, ob eine Niederlassung eröffnet oder eine eigene Auslandsgesellschaft gegründet werden soll. In beiden Fällen wird der Architekt umfangreich mit dem ausländischen Rechtssystem konfrontiert(5).

(4) Die detaillierte Darstellung in diesem Werk soll einen ersten allgemeinen Überblick geben und nicht die Beratung durch einen sachkundigen Rechtsanwalt im konkreten Einzelfall ersetzen.
(5) Vgl. Bundesarchitektenkammer, Ratgeber Architekturexport, Verlagshaus Braun, S. 74

Markteintrittstrategien und das damit verbundene Engagement im Ausland

Abbildung 3: Markteintrittsstrategien, © Julian Wolf, 01.05

5.2.1 Vertriebsgesellschaft in Form einer Limited Company

In den arabischen Kulturen ist es bei Geschäften immer sehr wichtig auf Augenhöhe mit dem Partner zu sein. Der Vertriebspartner kann nicht als unabhängiger Unternehmer Aufträge für ein fremdes Unternehmen akquirieren, sondern muss in einer direkten Verbindung zu diesem Unternehmen stehen. Daher die Gründung einer Vertriebsgesellschaft, welche die Namen der Gesellschafter des Architekturbüros und den des Vertriebspartners trägt.

5.2.2 Der grenzüberschreitende Verkauf einer Einzelleistung

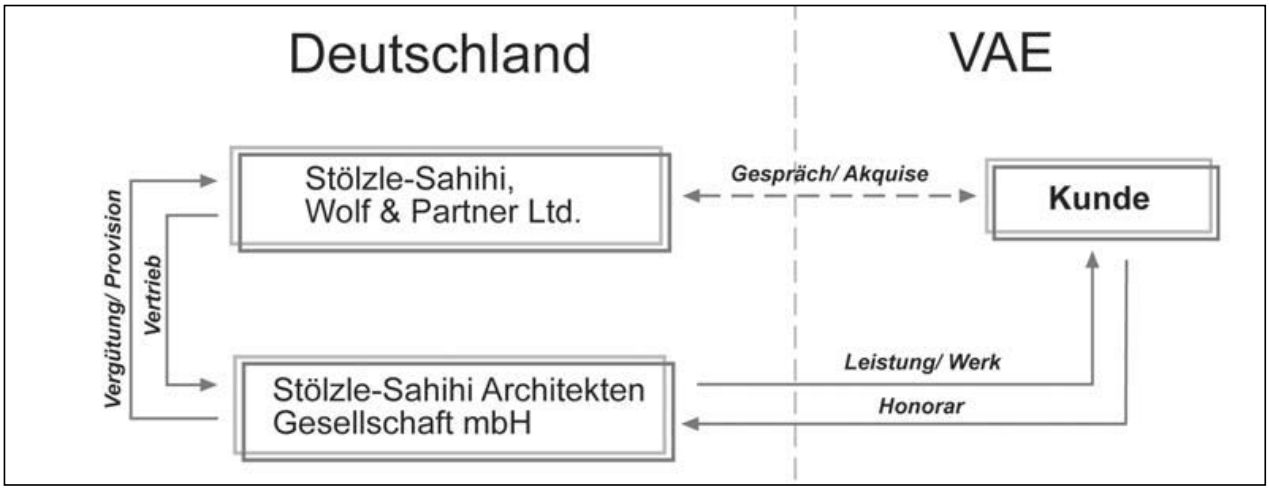


Abbildung 4: Verkauf einer Einzelleistung, © Julian Wolf, 01.05

Persönliches Fazit

Sollte man als Architekturbüro das Glück haben, an einem Wettbewerb im Nahen und Mittleren Osten teilzunehmen, ist diese Strategie sicher die unkomplizierte Alternative. Für eine langfristige, intensive Marktpräsenz ist sie in meinen Augen jedoch nicht empfehlenswert.

5.2.3 Strategische Allianzen – Der Service Agent(6)

Strategischen Allianzen sind für eine langfristige Marktpräsenz essentiell. Die Person des Service Agent ist eine gute Möglichkeit im ersten Schritt ohne größeres Risiko einen Einstieg in den Markt zu finden. Langfristig muss das Unternehmen in der Lage sein, über die Kontakte des Service Agent weitere Partnerschaften aufzubauen, um die eigene Marktposition auszubauen.

5.2.4 Die Gründung einer 100%igen Zweigniederlassung(7)

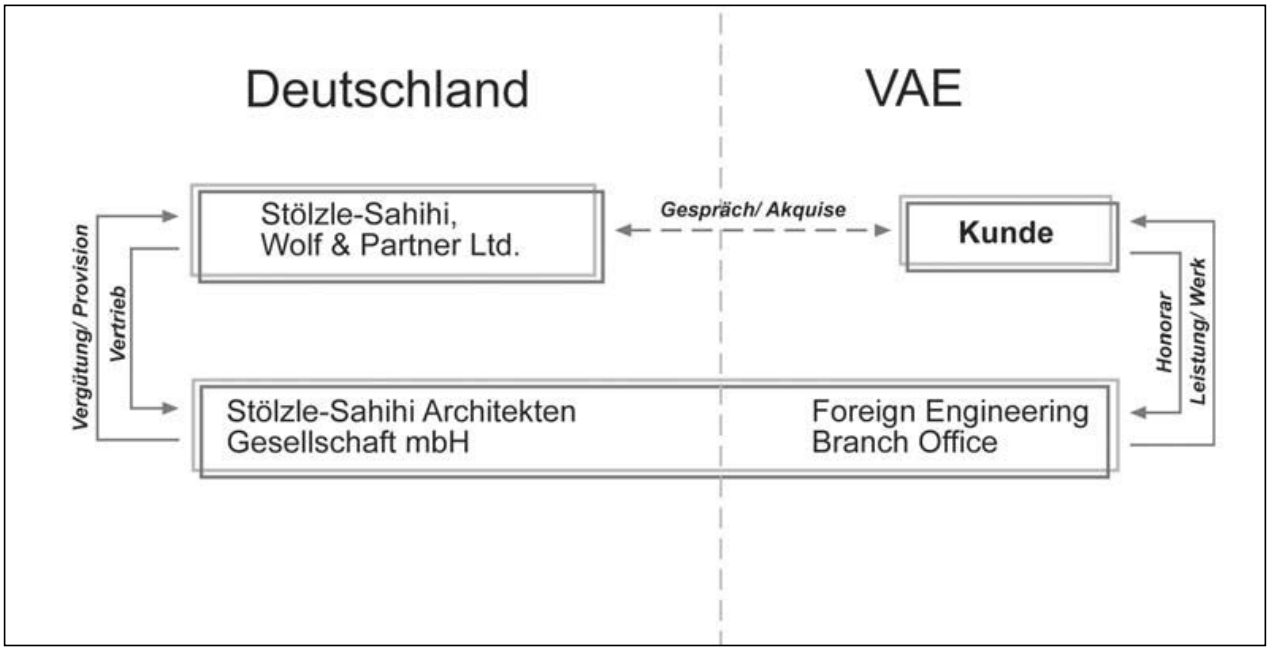


Abbildung 5: Gründung einer Zweigniederlassung, © Julian Wolf, 01.05

(6) Vgl. Meyer-Reumann Legal Consultancy, Die Grundzüge des VAE Wirtschaftsrechts, S.10-12
(7) Vgl. Jörg Seifert; Rechtliche Rahmenbedingungen für Geschäftstätigkeiten in den VAE

Persönliches Fazit

Die Gründung eines Foreign Engineering Branch Office(8) bietet dem Unternehmen eine sehr professionelle Möglichkeit zu 100% auf dem Markt der Vereinigten Arabischen Emirate aktiv zu werden. Meiner Ansicht nach fehlt bei diesem Modell jedoch der ausländische Partner, der das Leistungsprofil der Stölzle-Sahihi Architekten GmbH an entsprechender Stelle ergänzt.

5.2.5 Die Gründung einer Auslandsgesellschaft(9,10)

1. Die Associated Engineering Firm

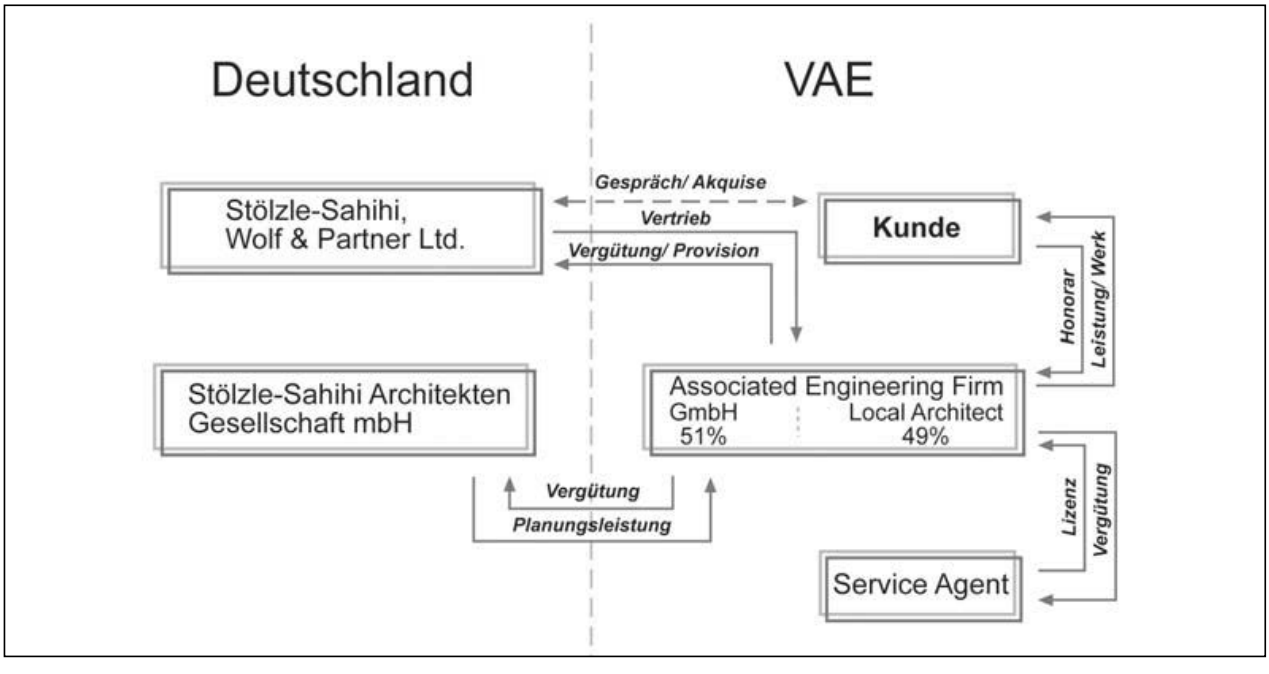


Abbildung 6: AE Firm, juristische Person, © Julian Wolf, 01.05

Persönliches Fazit

Meiner Meinung nach ist die Gründung einer Associated Engineering Firm für eine langfristige Strategie und eine damit verbundene dauerhafte Präsenz am Markt die beste Möglichkeit, in den Vereinigten Arabischen Emiraten als deutsches Architekturbüro tätig zu werden.

(8) Vgl. Dubai Municipality, Article No. 4 of the local order No. 89 of 1994
(9) Vgl. Jörg Seifert; Rechtliche Rahmenbedingungen für Geschäftstätigkeiten in den VAE
(10) Vgl. Schlüter Graf & Partner; Leitfaden Wirtschaftsrecht; Investitionen in den VAE

6 Resumée

6.1 Ergebnisse

Das Ergebnis der Analyse der internen und externen Voraussetzungen für einen Architekturexport ist, dass das Unternehmen aus Gründen definierter Ziele und Strategien, effizienter Organisationsstrukturen und qualifizierter Mitarbeiter die Anforderungen für einen Architekturexport sehr gut erfüllt. Das Unternehmen wird den hohen Erwartungen der Kunden bezüglich der Produkte und Leistungen gerecht. Die Arbeit zeigt, dass besonders die Strategie der Spezialisierung ergänzt durch qualitativ hochwertige Produkte und der besondere Service für den Kunden einen Mehrwert schafft. Die Wahl des Marktes „Naher und Mittlerer Osten“ ist die richtige Entscheidung. Er bietet über Jahre genug Potenzial hinsichtlich der positiven Entwicklung in der Baubranche und der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Zusammenfassung der Ergebnisse in Stichpunkten

Das Unternehmen…

- …kennt den Markt,
- …kennt seine Kunden,
- …kennt seine Wettbewerber,
- …kennt sich selbst,

- …weiß, mit welcher Strategie es den Markt erschließen muss,
- …weiß, mit welchen Partnern es zusammen arbeiten muss,
- …weiß, welche Produkte der Markt verlangt,
- …weiß, welche Produkte es den Kunden anbietet,
- …weiß, in welchen Marktsegmenten es seine Produkte anbieten muss,
- …weiß, welchen Service der Kunde erwartet,
- …weiß, welche Qualität der Kunde erwartet,
- …weiß, in welcher Unternehmensform es am Markt auftritt,
- …weiß, welche rechtlichen Rahmenbedingungen bei einem Architekturexport zu beachten sind,

- …weiß, welche Möglichkeiten es hat, ein Vertragsverhältnis mit dem Kunden einzugehen,
- …weiß, welches Budget es für den Architekturexport einsetzen kann,
- …weiß, wann es mit ersten Erfolgen zu rechnen hat.

6.2 Erkenntnisse

Der Architekturexport in den Nahen und Mittleren Osten bietet deutlich mehr Chancen als Risiken und es bestätigt sich die strategische Entscheidung der Stölzle-Sahihi Architekten Gesellschaft mbH, diesen Weg zu gehen. Der eingeschlagene Weg erfordert trotz des großen Marktpotenzials sehr viel Geduld, Ausdauer und Vertrauen aller Beteiligten.

Eine große Chance bei der Erschließung neuer Märkte liegt in den Partnerschaften. Angefangen bei der Partnerschaft Stölzle-Sahihi über die Partnerschaft mit dem Vertriebspartner und weiteren Partnern im Ausland. Dieses Netzwerk strategischer Allianzen ist der Erfolgsfaktor für einen Architekturexport.

6.3 Ausblicke

Obwohl der Markt im Nahen und Mittleren Osten durch viele nationale und internationale Büros bereits besetzt ist, ist es möglich, uns in einzelnen Marktsegmenten trotz der eindeutigen Preisnachteile gegenüber lokalen Unternehmen zu positionieren.

Auch in Zukunft werden wir von den guten politischen sowie geschäftlichen Beziehungen zwischen den Vereinigten Arabischen Emiraten und der Bundesrepublik Deutschland aus dem Vertrauen der Kunden in deutsche Unternehmen und deren Produkte profitieren.

Fünfzehn Monate nachdem das Wort „Naher und Mittlerer Osten“ in unserem Unternehmen fiel, noch während ich diesen Artikel schreibe, werden die ersten Verträge unterzeichnet, die Ergebnisse zweier Wettbewerbe stehen noch aus.

Um die Worte Peter Conradis aus der Einleitung noch einmal aufzunehmen:

„Nach fünfzehn Monaten ist das Unternehmen einen großen Schritt weiter, seine Planungsdienstleistungen weltweit konkurrenzfähig zu machen. Mit jedem Projekt lernen wir dazu, wenn wir es schaffen, unseren Kunden und Wettbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein, sind wir erfolgreich".

Abbildung 7: The Hotel Show, Dubai, VAE Stölzle-Sahihi-Wolf & Partner Ltd.

Das Studium an der Steinbeis-Hochschule mit der Vertiefung Architektur Management bot mir vor ca. zwei Jahren die ideale Grundlage, ein so spannendes Projekt in die Hand zu nehmen und den Architekturexport der Stölzle-Sahihi Architekten GmbH in den Nahen und Mittleren Osten sukzessive mit aufzubauen.

Meinen Dank möchte ich an dieser Stelle drei Personen aussprechen, die mich während dieser Zeit begleitet haben. Zum einen Herrn Dr. Werner Preißing, der Initialfunke der ganzen Sache, zweitens Herrn Walter Stölzle, der mir die Verantwortung und das Vertrauen für ein solches Projekt übertragen hat und last but not least, meinem Vater, der all seine Energie und seinen Ehrgeiz dem Projekt beigesteuert hat und mir dabei immer ein Beispiel war, die Dinge aus mehreren Perspektiven zu betrachten.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: The Rock, Abu Dhabi, VAE Stölzle-Sahihi-Wolf & Partner Ltd. 631
Abb. 2: Markterschliessung J. Wolf 636
Abb. 3: Markteintrittsstrategien J. Wolf 639
Abb. 4: Verkauf einer Einzelleistung J. Wolf 639
Abb. 5: Gründung einer Zweigniederlassung J. Wolf 640
Abb. 6: AE Firm, juristische Person J. Wolf 641
Abb. 7: The Hotel Show, Dubai, VAE Stölzle-Sahihi-Wolf & Partner Ltd. 644

Literaturverzeichnis

Werner Preißing; Gründung eines Architektur- oder Ingenieurbüros; Rudolf Müller Verlag, ISBN 3-481-01807-X

Werner Preißing; Grundzüge eines Neuronalen Managements, Verlag Praktisches Wissen, ISBN 3-933000-77-7

Werner G. Faix, Tassilo Zywietz, Annette Schulten, Sylvie Taboré-Straub; Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft; Steinbeis Edition, ISBN 3-9808292-4-3

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit; Weltweit Aktiv, Erfolg im Auslandsgeschäft

Jörg Seifert; Schwippert, Brenner; Business-Guide Naher und Mittlerer Osten; Deutscher Wirtschaftsdienst; dWd-Verlag

Jörg Seifert, Rechtliche Rahmenbedingungen für Geschäftstätigkeiten in den VAE; 1. Auflage 02; Büro des Delegierten der Deutschen Wirtschaft

Sebastian Arnold; Bauaufträge erfolgreich akquirieren; Vieweg; Edition Bauverlag

Außenwirtschaftsförderung, Informationsbroschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

Bundesarchitektenkammer, Deutsches Architektenblatt, 1/2005

Bundesarchitektenkammer, Ratgeber Architekturexport, Verlagshaus Braun, ISBN 3-935455-60-7

Meyer-Reumann Legal Consultancy; Die Grundzüge des VAE Wirtschaftsrechts

Schlüter Graf & Partner; Leitfaden Wirtschaftsrecht; Investitionen in den VAE

Reinhard Kulick; Auslandsbau, Internationales Bauen innerhalb und außerhalb Deutschlands; Teubner Verlag

Heribert Meffert, Joachim Bolz; Internationales Marketing-Management; Kohlhammer, Edition Marketing

Rainer Lindenau, Thomas Helbig; Exploding Markets, Wachstumsstrategien für das 21. Jahrhundert; Gabler Verlag

Kurt Nagel; Praktische Unternehmensführung, Verlag Moderne Industrie

Harry M. Markowitz, Portfolio Selection, Journal of Finance, B&T Verlag

Christian Gündling, Aufgaben des Vertriebsleiters, RKW-Verlag,
ISBN 3-89644-122-1

Internetrecherche

www.bundesarchitektenkammer.de
Homepage der Bundesarchitektenkammer mit Links zu den Länderarchitektenkammern und zum Netzwerk Architekturexport (NAX)

www.statistisches-bundesamt.de
Homepage des Statistischen Bundesamtes

www.bfai.com
Homepage der Bundesagentur für Außenwirtschaft

www.bdi-online.de
Homepage des Bundes deutscher Ingenieure

www.ixpos.de
gemeinsamer Internetauftritt aller wichtigen Akteure der deutschen Außenwirtschaftsförderung

www.bmwa.bund.de
Homepage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit mit Links zu diversen Datenbanken z. B. Förderdatenbank.

www.auswaertigesamt.de
Homepage des Auswärtigen Amtes. Hierüber ist auch eine Liste mit allen deutschen Vertretungen im Ausland und allen ausländischen Vertretungen in Deutschland einzusehen.

www.ihk.de
Homepage der Industrie- und Handelskammern

www.ahk.de
Homepage der einzelnen Auslandshandelskammern

www.bw-i.de
Ehem. GWZ, jetzt Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH (bw-i). Informationen zu Veranstaltungen und Firmen zur internationalen Markterschließung

www.auma.de
Homepage des Ausstellungs- und Messeausschusses der deutschen Wirtschaft e.V. Weltweite Übersicht von Messen und Ausstellungen

www.odci.gov/cia/publications/factbook
Fakten und Daten des CIA über Länder weltweit

www.forschungskoop.de
Homepage der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen, verantwortlich für die Betreuung der „Netzwerke internationaler Technologiekooperation“

www.a.tu-berlin.de/hoai2000plus/PDF_schlussbericht/Kapitel%202.pdf
Schlußbericht HOAI2000 plus, mit Informationen über die Honorarordnungen für Architekten und Ingenieure im europäischen Vergleich

www.emaar.com
Homepage der Emaar Gruppe in den VAE, Projektentwickler von Burj Dubai, dem dann höchsten Gebäude der Welt

www.nakheel.ae
Homepage von Nakheel in den VAE, Projektentwickler von The Palm I-III

www.datadubai.com/uae.htm
Wichtige statistische Informationen über Dubai

www.dubai-immobilienrecht.de
Alles über das Thema Immobilien und Immobilienrecht in Dubai

www.hellodubai.com
Sehr ausführliche Informationen über die Region Dubai mit einem sehr guten News Forum

www.dubaided.gov.ae
Homepage der Regierung von Dubai, Abteilung für Wirtschaft, mit Auskunft über wichtige Regularien und vielen Dokumenten zum runterladen

www.dm.gov.ae/DesktopServlet
Homepage der Dubai Municipaltiy

http://vgn.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-srv-Zoningsystem
Bebauungspläne von Dubai online (Registrierung erforderlich)

Yin Xiaodan, M. Sc., MBA

Finding Our Way To China

Business Plan for Operation of Volz in China at "Volz GmbH - Fluidtechnologie"

Content List

	Summary	653
1	Projekt Introduction	654
	1.1 The Company History	654
	1.2 The Company's Products	654
	1.3 Existing Business in China	654
	1.4 Objectives of the Project	655
2	Projekt Analysis	656
	2.1 General Environment in China	656
	2.2 Target Industry Development	658
	2.3 The Competition in China	662
3	Strategic solutions and Implementation	664
	3.1 Strategic solutions	664
	3.2 Implementation	672
4	Outlook and Resumé	673
	Appendix	674
	List of figures, tables and books	674
	Internet resources	675

Summary

China has gained tremendous success due to its profound economic reforms since the late 1970s. The stable and rapid economic growth as well as the relatively stable social enviroment have made China a hot spot for foreign investment for the past few decades.

Located in Deilingen, in the southern part of Germany, Volz GmbH – Fluidtechnologie, a medium-sized company, began its activities in the Chinese market in 2001. The business started with international trading with a sole distributor in the southern part of China. Business development was, however, not satisfactory. By the end of 2003 the company was suffering from stagnation in its business in China, although two new distributors had been developed during that period. However, the huge market demand and potenzial indicated by the rapid and continuous growth of the Chinese economy, particularly in the industries applicable to Volz's products, meant that the company decided to commit its efforts to this market. Hence, at the end of 2003, Volz decided to co-operate with Steinbeis University Berlin on this two-year project for its strategic decision towards the Chinese market. At that time I joined the company as a management assistant, aiming to help the company expand its business in China.

The project aims at analysing whether China is the right market for Volz and, in case it is, which strategies Volz should adopt with regard to sales, marketing, distribution and how it should implement these strategies. In addition, investment and returns were also to be included in the analysis.

A local representative office was suggested and chosen as the final solution for carrying out the proposed strategies. The following chapters will provide more details with regard to the company, its products, project information and proposed strategies on the corporate, business and functional levels, as well as the actual implementation status.

1 Projekt Introduction

1.1 The Company History

Otto and Friedrich Reiner, together with Leopold Volz, formed the basis of the company after the First World War with their production plant in the clock industry, which was merged afterwards with Leopold Volz's precision screw machine parts operations in 1938. Both sons Karl-Josef and Rudolf Volz joined the company in 1965 and in 1968 the company moved to a new factory. In the mid 1970s production of switch balls for ball valves and balls for joint bearings was incorporated into the production and delivery programme. The successful company has continuously expanded with new production locations and machinery.

Therefore in 1994 it set up its own sales company, which markets complete hydraulic component programmes as well as its own in-house-produced components. In 1995 Volz achieved certification in accordance with DIN EN ISO 9002.

Now located in Deilingen, in the southern part of Germany, the Volz Corporation is a medium-sized company with over 150 employees and with an annual turnover exceeding EUR 15 million. Today the Volz Corporation is one of the leaders in the European market in the field of hydraulic connecting components.

1.2 The Company's Products

The Volz Corporation is a well-rounded manufacturer of hydraulic connecting systems with over 75 years experience in this field. It provides a complete product range of tube fittings, hose fittings, balls for ball valves and customised products designed for customer-specific applications. These connecting components are mainly made in stainless steel (Edelstahl 1.4571) and are widely used in manufacturing facilities such as shipyards, steel factories, paper mills, petrochemical facilities, engineering manufacturers as well as in aseptic food & beverage manufacturing plants.

1.3 Existing Business in China

In 2001, the company started its business in China with a sole distributor in Shenzhen, located in southern China and very close to Hong Kong. Business turnover in China amounted to less than EUR 100 000 in 2001 and 2002 respectively. In 2003 business turnover was held at almost the same level as in 2002. The previous sole distributor in Shenzhen, however, contributed less than 50% of the overall turnover in 2003. Other contributions came from two other new distributors, with small amounts of orders from each of them.

By the end of 2003 the company was suffering from stagnation in its business in China. Still basically a new entrant to the Chinese market, compared with major competitors who had been there for over a decade, Volz has at present a very small market share in China. However, the huge market demand and potenzial indicated by the rapid and continuous growth of the Chinese economy, particularly in the industries applicable to Volz's products, meant that the company decided to commit its efforts to this market. Hence, at the end of 2003, Volz decided to co-operate with Steinbeis Hochschule Berlin on this two-year project for its strategic decision towards the Chinese market. At that time I joined the company as a management assistant, aiming to help the company expand its business in China.

1.4 Objectives of the Project

There are three major objectives, or in other words, three questions to answer, for this project:

a. Is China the right market for Volz?

b. What are the possible sales and marketing strategies for Volz to expand its business and compete in China?

c. What is the investment required as well as the break-even time? (Since this topic is very sensitive it will not be answered in this article. However, it is covered in the formal report to the company.)

2 Projekt Analysis

For the first question of the project put forward in section 1.4, “Is China the right market for us?”, a detailed market analysis was carried out for three months in China. The analysis focused on two primary issues:

a) The general environment in China, particularly in the economy and in Volz’s target industries;

b) The competitive situation in China.

2.1 General Environment in China

China has achieved tremendous success due to its profound economic reforms since the late 1970s, with the idea of Mr. Deng Xiaoping’s reform programme and “open-door” policy. This economic reform is towards a market-based economy to replace the previous centrally-planned economy. China is now the country with the fastest growing economy in the world, with an average real GDP growth rate of more than 7 per cent over the past five years. The following table shows the key economic indicators for China over the past five years.

	1999	2000	2001	2002	2003
GDP (Us $)	999,1	1.080,7	1.175,7	1.266,1	1.436,6
GPD per capita (UDS $)	793	86-56	923	986	1.109
Real GDP growth (% change YOY)	7,1	8	7,5	8	9,1
Current account balance(Us $ m)	21.115	20.518	17.401	35.422	31.447
Current account balance(Us $ GDP)	2,1	1,9	1,5	2,8	2,2
Goods &services exports (% GDP)	22	25,9	25,5	28,9	33,6
Infaltion (% change YOY)	-1,5	0,3	0,7	-0,8	1,2
Unempolyment rate (%)	7,4	8,2	9,3	9,7	10,1

Table 1: China’s Key Economic Indicators. Source: The Australian Embassy report in April 2004, using the latest data from the ABS and the IMF. Data for the year 2004 is the forecast from The Economist Intelligence Unit (EIU).

From the above table, it is obvious that China has gained stable and rapid economic growth over a long period. This growth is sustained by means of strong internal consumption, a high influx of foreign investment and accelerated government fixed-asset investment. According to the National Bureau of Statistics there were 420,753 companies from foreign investment in China by the end of November 2002, with a total

contract value of USD 822.23 billion, of which USD 443.24 billion were foreign direct investment (FDI). In 2002, China received more FDI than any other country in the world, 12.5 per-cent up on 2001. The majority of FDI, however, is invested in China's coastal provinces.

China joined the World Trade Organisation (WTO) on December 11, 2001. Being more integrated into the world economic system brings China great potenzial for attracting more foreign investment because of three primary reasons in connection with this membership:

a. China will open more industries which were previously restricted for foreign investment. However, this openness is taking place gradually, and in some industries there are still restrictions on the share of the foreign investment.

b. China will provide a fairer environment for trading with foreign companies (e.g. the dual-pricing system for goods produced for export or domestic sale will be abolished).

c. One of the most attractive factors is that import tariffs will be largely reduced, in comparison with before joining the WTO. According to the country report in April 2004 from the Department of Foreign Affairs and Trade of the Australian government, by 2003 China's average import tariffs will have been reduced to just over 11 percent, which is half the percentage in comparison with 1996. (NOTE: import tariffs for all Volz's products for China are reduced to around 8.3% now!).

Table 2 below shows the top five trade partners with China in 2003, seen in terms of import resources and export destinations.

China's principal export destinations			China's principal import sources		
1	United States	21.1%	1	Japan	18.0%
2	Hong Kong	17.4%	2	Taiwan	11.9%
3	Japan	13.6%	3	Korea, South	10.4%
4	Korea, South	4.6%	4	United States	8.2%
5	Germany	4.0%	5	Germany	5.9%

Table 2: Top Five Trade Partners with China in 2003. Source: Market Information and Analysis Section, The Australian Embassy, using the latest data from the ABS and the IMF.
Data are updated in April 2004.

Germany now ranks as number five as one of the top trade partners with China and has remained the largest trading partner with China in Europe for 28 years! A strong trade partnership is becoming more and more important for both China and Germany. Germany, as well as the European Union (EU), is becoming a main source of FDI, alongside the United States and Japan. The huge market, as well as the low-cost production in China, is also of greater importance for the German and the EU economy.

2.2 Target Industry Development

As described in section 1.2, Volz's products can be used in a wide variety of industries. Of these, three have been chosen as the major target groups. These are: steel mills, shipyards and paper mills. The choice of these target groups was due to the company's sales situation in Europe and in China in the past few years.

Steel Mills:

According to the China National Bureau of Statistics, in 2002 China had ranked no. 1 in steel production in the world for 7 consecutive years! It achieved 20.5% of total world production, 2.4% more than in 2001. Domestic consumption reached 25% of total world consumption. Total steel production in 2002 was 182.25 million tons, a rise of 20.19% over 2001. The production from 62 large and medium-sized steel enterprises in China accounted for 90% of the total production, reaching 162.57 million tons. Of the top 103 steel manufacturers in the world 25 are Chinese steel factories, with the largest one in China - Bao Steel (located in Shanghai) - ranking No.5(1).

(1) Statistics from 2003 China Steel Year Book

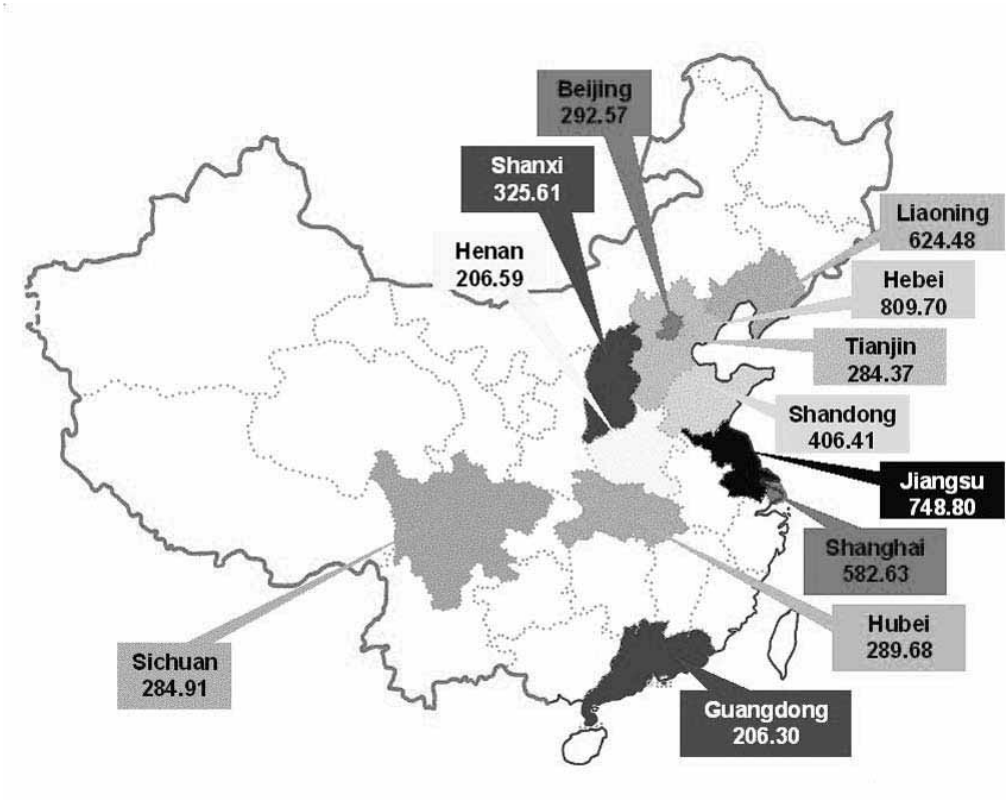


Figure 1: Steel Factories Distribution in China by Output. Source: China Steel Yearbook 2003. Numbers Unit in Million Tons

Figure 1 above shows the most important provinces with a steel output of over 200 million tons in 2002. Although the largest steel factory in terms of output is Bao Steel (located in Shanghai), Hebei, which is close to Beijing, has the highest steel output in China. Of these important provinces, 49% of steel output comes from the north, 17% from the central region, 29% from the south-east, and 5% from the south.

Shipyards:

According to China's Commission of Science Technology and Industry for National Defense (hereinafter referred to as COSTIND), China ranked third in shipbuilding worldwide in 2002, after South Korea and Japan, and ahead of Germany and Chinese Taipei.

According to the China Association of the Shipbuilding Trade, in the first half of 2003 the tonnage of completed vessels reached 2.47 million tons, a rise of 66% compared with the first 6 months of the preceding year. Of these completed vessels, ships for export accounted for 84%. New orders received during this period amounted to 8.16 million tons, a rise of 244%. Of these new orders ships for export accounted for 74%. The tonnage of ships currently under construction amounts to 19.8 million tons, an increase of 61%. Of all the ships under construction those for export account for 75%.

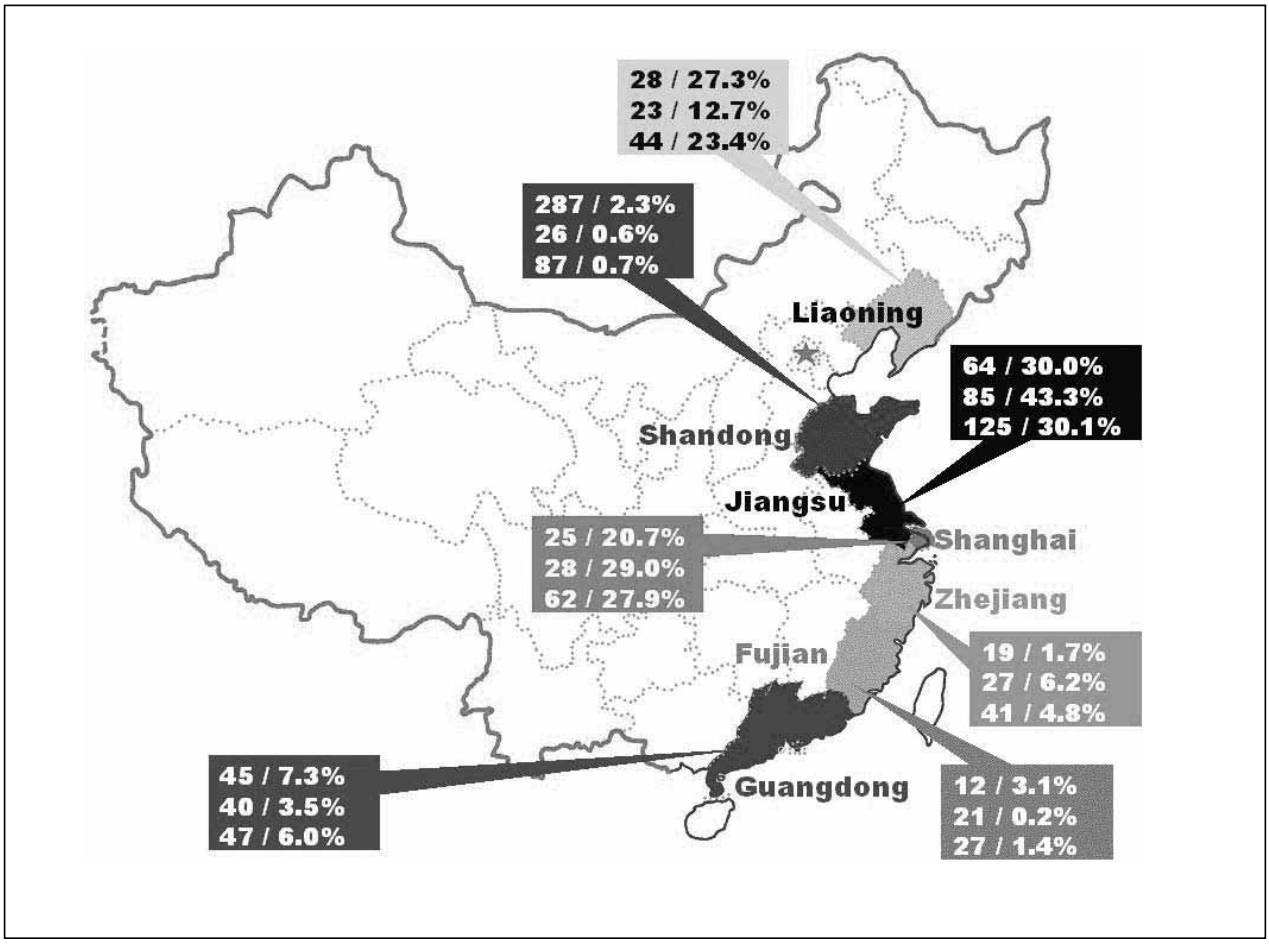


Figure 2: Shipbuilding Factories in Major Provinces by Output. Source: China Shipbuilding Statistical Yearbook 2003

Figure 2 above shows the major shipbuilding provinces according to output. The first line in the note shows the number of the completed vessels built by all the shipyards in that province and the percentage in comparison with the total of vessels completed in China in 2002. The second line shows similar information with regard to new

orders received and the third line shows the information about the number of ships under construction in 2002.

Paper Mills:

According to the China Technical Association of the Paper Industry (CTAOPI), China ranked 3rd (for the eighth consecutive year) in terms of pulp manufacturing worldwide in 2002. In 2002, China ranked 2nd in the world with regard to paper and paperboard output and also ranked 2nd worldwide with regard to paper and paperboard consumption. The forecast shows that in 2020 China's paper and paperboard consumption will reach 100 million tons, closely behind the European Union (110 million tons) and the U.S.A. (108 million tons)(2). Of the world's top 150 paper enterprises three are Chinese companies. These are: the Chenming Group, the Guangzhou Paper Group Ltd. and Fujian Nanping Paper.

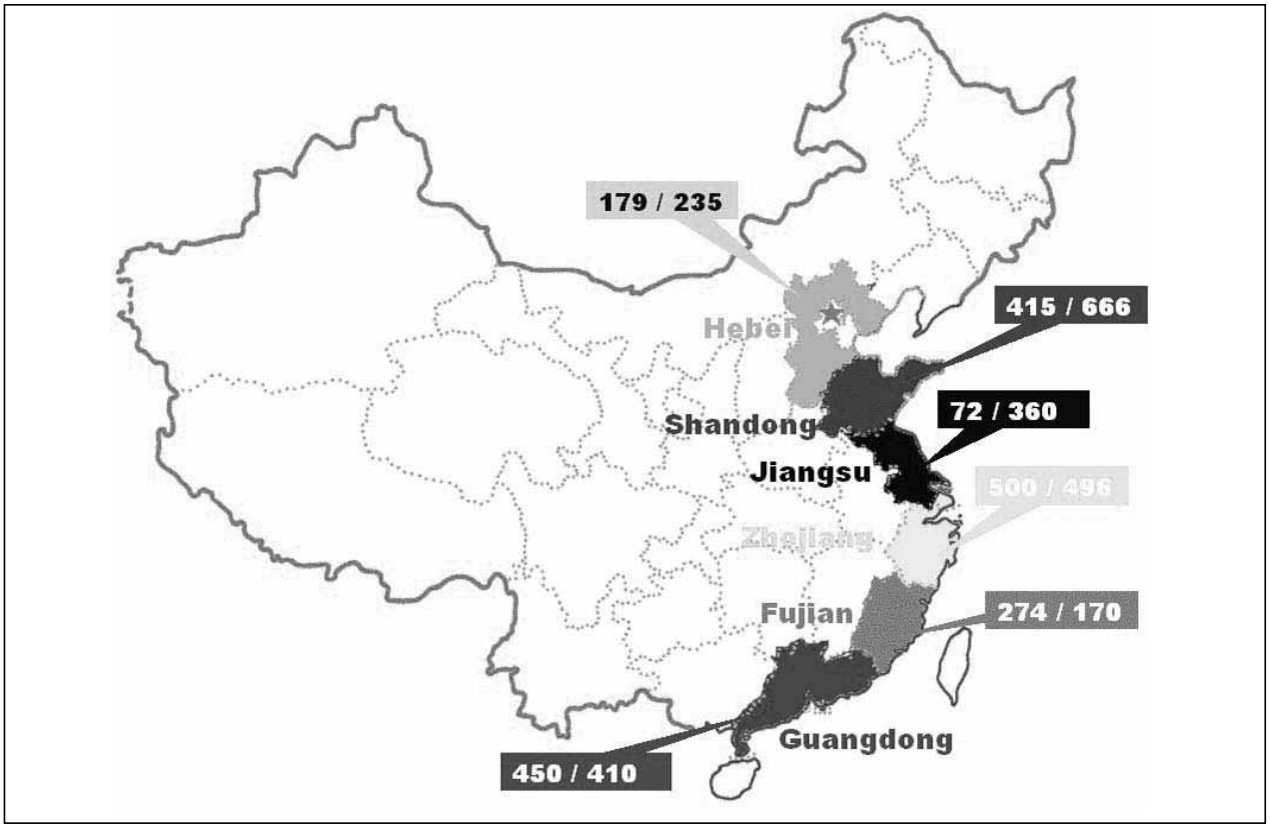


Figure 3: Paper Mills in Major Provinces by Output Source: Almanac of China Paper Industry 2003.Second Number Units in 10K tons

(2) Statistics from Almanac of China Paper Industry 2003

Figure 3 above shows major existing and potenzial customers in the paper industry in terms of geographical distribution and paper and paperboard production. The first figure shows the number of paper mills in that province and the second figure shows the total output of paper and paperboard in 10K tons in this province. Twelve provinces in the east accounted for 72% of all paper and paperboard output in China in 2002. In comparison, nine provinces in the central region accounted for 22% and ten provinces in the west accounted for only 6%. The paper and paperboard output from eight provinces accounted for 73% of the total output in China in 2002. These eight provinces are Shandong, Zhejiang, Guangdong, Henan, Jiangsu, Hebei, Fujian and Hubei, listed according to their output ranking. Located in the mid-east of China and very close to Beijing, Shandong province has ranked first for eight consecutive years with regard to the number of paper mills, the total output, the sales revenue and the profit.

2.3 The Competition in China

Five out of our six major competitors in the European market have already been present in some way in the Chinese market. Amongst all the foreign competitors, Parker Hannifin (from U.S.A.) dominates the Chinese market for hydraulic compression fittings in both carbon and stainless steel, taking half of the total market share. It has built a very strong brand name and sales and distribution channels in China. Close on Parker's heels Stauff (from Germany) has the second-highest level of market share.

In China, Parker’s sales strategy is to operate only through distributors. It has in total 23 authorised distributors in China. Parker has also built a manufacturing plant in the Jinqiao export-processing zone in Shanghai to increase its profit and competitive advantage. It also has a sizable stock in the special bonded zone in Shanghai.

Unlike Parker, Stauff in China adopts the direct sales strategy with no distributor at all. Stauff itself is an agent for various brands in the hydraulic industry. The advantages are that Stauff can keep all its customer resources in its own hand and increase its own profit by cutting out additional distributors. The negative sides are higher operational costs and greater expenditure at the outset for building up customer relationships. Like Parker, Stauff also has a sizable stock in Shanghai.

Figure 4 below shows a spider map for the comparison of major competitors (Parker, Stauff and EMB) with regard to brand name, price, quality, delivery, stock, market coverage and customer satisfaction. The analysis comes from the direct customer interviews, surveys and discussions with current distributors.

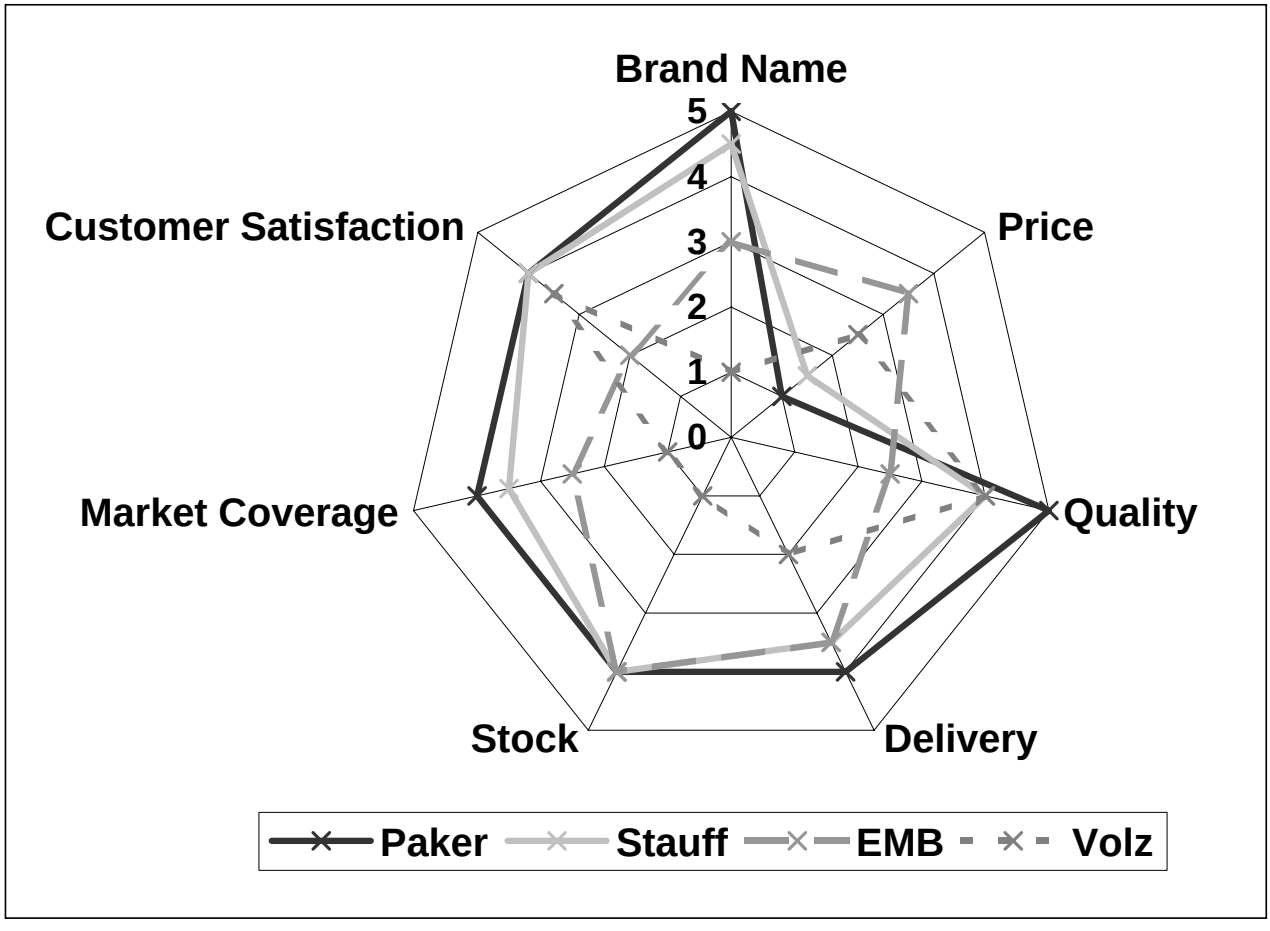


Figure 4: Comparison of Major Competitors using Spider Map

The analysis shows that Volz's key strengths are: good quality (acknowledged by customers), a relatively low price and good customer satisfaction. The key weaknesses are a poor brand name, a low market coverage, poor stock levels and a below-average delivery time (the main reason for there being no local stock currently).

3 Strategic solutions and Implementation

3.1 Strategic solutions

Based on the analysis of the previous section, as well as additional P.E.S.T.(3) and S.W.O.T.(4) analyses done for the company, this section formulates strategies for Volz China on different levels, also using some other methods and tools.

Corporate-level Strategy

Using the portfolio analysis tool from Boston Consulting Group (BCG), a general overview of Volz's position in the target industry in China is given in figure 5 below.

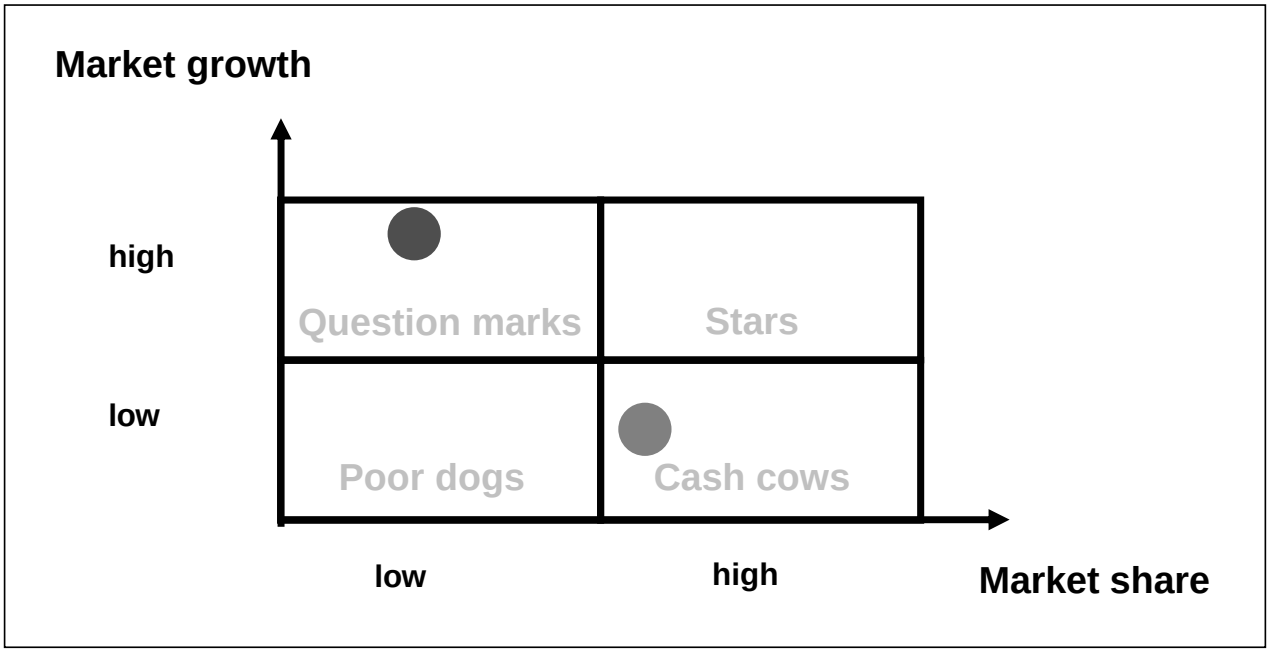


Figure 5: BCG Portfolio Analysis

Unlike Volz's market position in Germany, which falls into the cash cow field and is shown as a green point in the above diagram, the position in China is still in the question-mark zone.

The market growth of the hydraulic industry over the past few years in China has been rapid and stable, as has that of the target customer industries. According to the China Hydraulics, Pneumatics & Seals Association, the market growth of the hydraulic industry in 2003 was 28.23%, much higher than the real GDP growth, which was

(3) P.E.S.T. stands for political, economical, social and technological
(4) S.W.O.T. stands for strengths, weaknesses, opportunities and threats

9.1%. This rapid growth is based on the fast growth in the target industries (e.g. steel, paper, ship-building). Volz's market share, however, is still at a low level, because it has not yet formally entered the market.

Using the portfolio analysis tool from Mckinsey, a closer examination is given for Volz's Strategic Business Field (SBF) - the stainless steel product, which is demonstrated in figure 6 below.

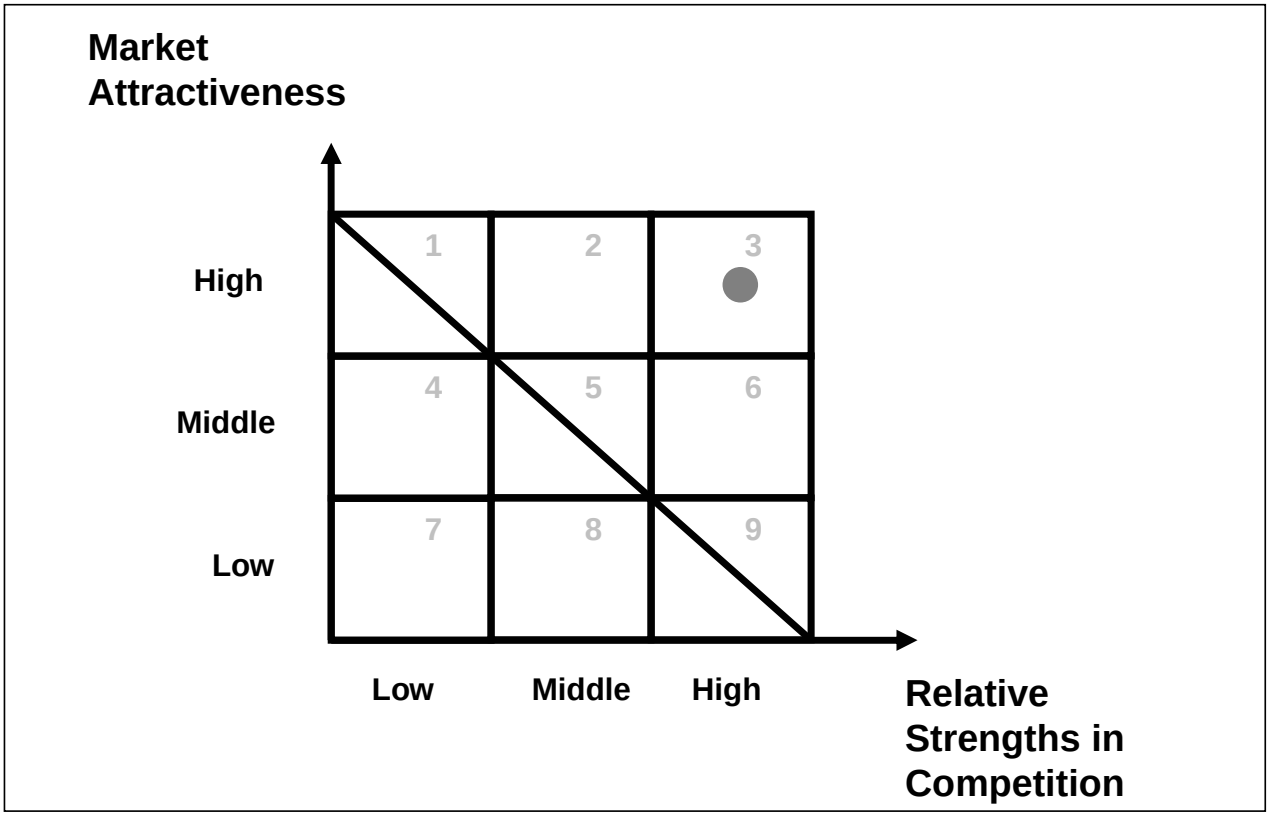


Figure 6: McKinsey Portfolio Analysis – Stainless Steel Products

Volz is very strong and competitive in the stainless steel SBF. In the mean time the market in China has become highly attractive. The red point in the above figure shows Volz's position in the stainless steel SBF with regard to market attractiveness and its relative strengths compared with the competition. The result shows that the investment and growth strategy (by market penetration with existing products and market) is the most appropriate one for the Chinese market as Volz's corporate-level strategy for the stainless-steel product.

Business-level Strategy

Unlike Parker, which aims at providing a complete product range in the hydraulics industry, Volz should now concentrate on a niche market – the hydraulic connecter market, where its core skills have been established. However, within this niche market, Volz should also try to expand the product portfolio gradually in order also to achieve economies of scale. These new products can also stimulate the sales of the existing products, win over new customers and further consolidate and improve Volz's position in this niche market. Hence the proposed business-level strategy for Volz in China is Focus Cost Leadership (in the niche market of hydraulic connectors).

Functional-level Strategy – Sales

The suggested sales strategy for Volz in China is to operate through distributors (following the strategy of Parker). Volz in China should find six to eight distributors as the first step. With this number of distributors major areas of China can be covered. An exclusive distributor or direct sales are not good choices for the following reasons:

1. There are simply so many customers (many hundreds) that it would be difficult to provide coverage through only one distributor or through direct sales.
2. In this connection, such an exclusive distributor would find more local distributors in different regions. Hence a hierarchy of more than one level of distributors would be formed. This would increase the price to the end user and it is very hard to check and control multi-level distributors.
3. Running a direct sales strategy needs much higher investment than using distributors. It is not suitable and quite risky for a small to medium-sized company like Volz.

However, there should not be too many distributors in the first stage for the following reasons:

1. It would be very difficult to find and win over so many qualified and loyal distributors initially, since Volz's brand recognition is still low in the market.
2. Volz does not have a wide range of products (unlike Parker) in order to generate enough turnover for these distributors and keep them loyal.

Thus six to eight distributors could cover all the major regions in China and could have a satisfactory turnover, both for us and for these distributors. Nevertheless, there are some fatal risks and disadvantages when using only this distributor strategy for sales:

RISKS AND DISADVANTAGES
Loyalty issues when there is another supplier with lower price.
We may suddenly loose key customers and huge market share when they change to other brand.
They may hide customer-relationship crisis to us and hence we loose the customer later. They may hide real information on competitors so as to gain price advantage on us.
We may loose lots of profit to distributors, as we already seen from previous orders.

Table 3: Fatal Risks and Disadvantages when Using Distributor Strategy

The above risks shown in table 3 are much higher when the sales of Volz's products provide only a small portion of the distributor's overall turnover and when there are only a few distributors for Volz in China. Thus a satisfactory result which Volz in China should work towards would be one quite similar to Parker's situation now - that is, to establish the brand image, develop very good relationships with key customers and associations and update the accurate competitor information, so as to lower the risk.

Functional-level Strategy – Marketing

As mentioned in the above section, a strong brand image achieved partly by marketing can strengthen Volz's image and position with the customer and allow more customers in the industry become aware of and get to know Volz. It also helps to attract more interested distributors. The following strategies for marketing are suggested:

1. The target audiences for the advertising are defined as:
   a. End users.
   b. Potenzial distributors.
   c. Designers in the R&D institutes.

2. The central messages passed to these audiences are:
   a. High quality (improves the user's final product quality and enhances its pro duction efficiency).
   b. Sizable local stock available (fast delivery and lower user's risk).
   c. Local contact (best service at Volz China).
   d. Full product range in hydraulic connections ("one-stop" solution for customers' requirements).

3. To reach end users, designers and potenzial distributors through exhibitions (only attend key exhibitions, but with more attractive designs for the stands).
4. To reach end users, designers and potenzial distributors by advertisements (magazines, and websites).
5. To hold promotional seminars and events at customer sites, introducing the company, its products and application knowledge from Volz's existing customers in western countries! (e.g. product introduction: how Volz monitors materials inspection, why Volz's manufacturing process is better than that of the competitors, which tests Volz carries out to monitor quality, which customers are using Volz's products, etc.).
6. Later Volz can also hold customer annual meetings where similar customers from the same industry can share their knowledge with each other.
7. Doing surveys on customer satisfaction with regard to the company and its products. (This can help Volz to improve its company image and to obtain important feedback from customers and it does not cost much money!).
8. Periodically update the information on competitors.

Functional-level Strategy – Local Stock

In order to serve customers better and to gain a competitive advantage it is essential to build up a stock of Volz's products in China. Some of the KEY customers have adopted a "zero stock" strategy, which means there is no stock of spare parts at the customer's site since there are so many large foreign suppliers who have a local presence and stock near these customers so that they can deliver very quickly. This helps to lower the risk to the end user by migrating it to the supplier.

The proposed stock strategy for Volz China is own stock + distributor stocks with key distributors in different regions. A 50%:50% investment from Volz and from the participating distributor is suggested for the complete stock in China and is shown in figure 7.

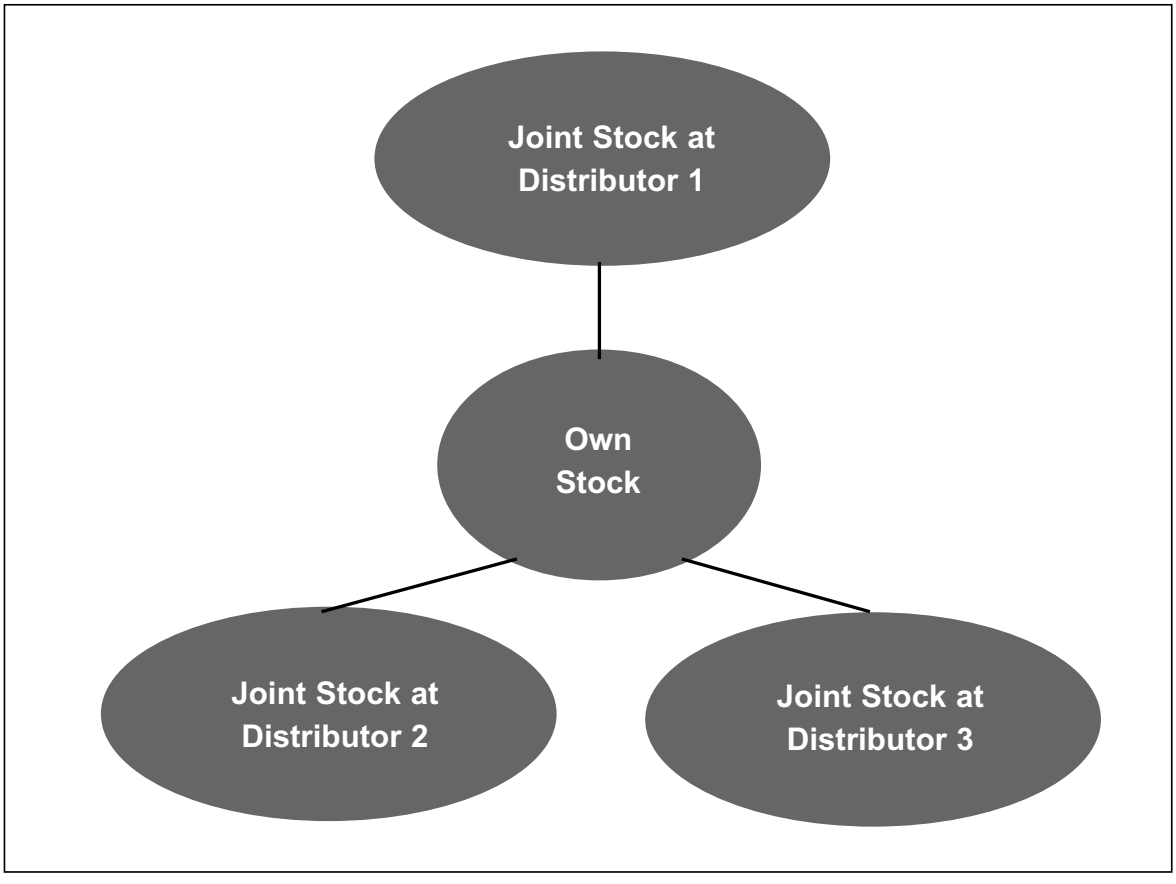


Figure 7: Local Stock Strategy

The total stock is divided into two identical parts when running the stock with one distributor. The distributor pays for one part and keeps this part at his site. Volz invests in the other part and keeps it at the Free Trade Zone in Shanghai, which is operated by Volz China. The advantages for running the stock this way are as follows:

1. When the distributor has a Volz stock at his site (and has already paid for it) his loyalty to Volz will be increased.
2. Volz China has the full control over its own stock it has invested in, without any misuse of the stock by distributors!

The stock should be retained at a reasonable level and refilled regularly. A stock that is too small in size will not help to reduce transportation costs and lead time. However, a huge stock means a high risk financially for the company if a certain amount of it cannot be sold over a specified period.

It is suggested that the stock should be located within the Free Trade Zone (hereinafter referred to as the FTZ) in Shanghai, for the reason that many of the key customers are located in or near Shanghai; it has developed one of the best infrastructures (logistics, banking, etc.) in China.

Functional-level Strategy – Local Presentation

To implement the strategies proposed above and to be more involved in and committed to the business in China in order to increase market share it is essential that Volz has a local presence. In view of transportation, customer locations, cost factors, discussions with Volz and current distributors as well as of some other factors, Shanghai becomes the best choice for such a local presence in the form of a representative office.

A representative office is a good and low-cost solution for a small to medium-sized company to expand its international business and can serve as another critical step towards testing the foreign market.

The key responsibilities of Volz's representative office are shown in Figure 8.

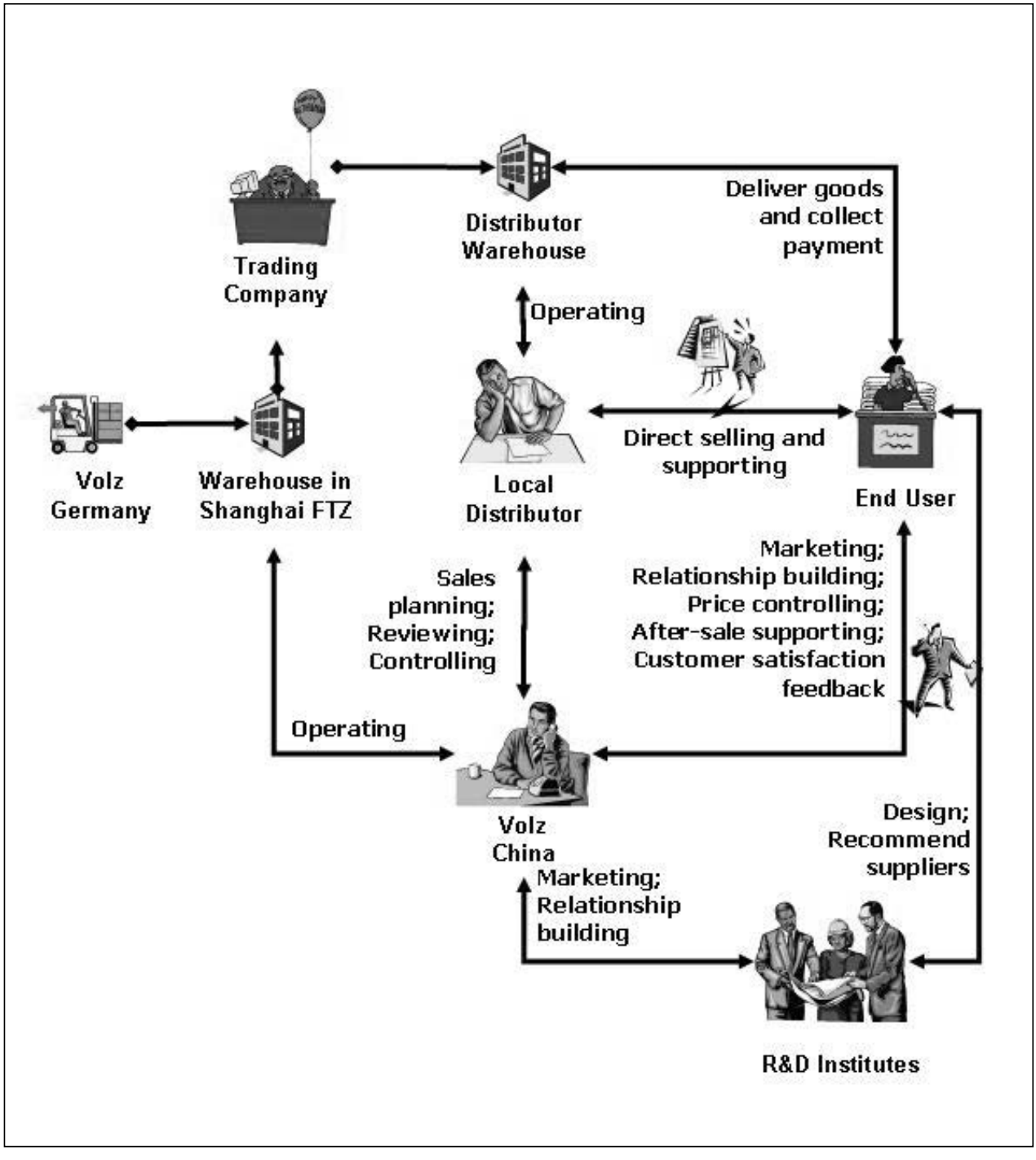


Figure 8: Key Responsibilities of Volz's Representative Office in China

Legally, a representative office is not allowed to operate a local stock in China. This issue, however, can be bypassed by signing a contract between the mother company and a warehousing company in Shanghai.

3.2 Implementation

The local presence - Volz GmbH Fluidtechnologie Shanghai Representative Office - was officially set up in April 2005. All the registration-related matters took approximately one month. However, some of the proposed strategies had already been carried out since early 2004. At the end of 2004 the result in China showed an increase in sales turnover of almost 300% compared with the figure for 2003. According to the financial plan, the sales target has also been achieved for the first half of 2005.

Experience Gained in Setting Up and Running the Representative Office in China

Because of some forged documents found in China the Shanghai Bureau of Industry and Commerce now requires the business licence of the parent company provided by the applicant to be verified by notary public by the Chinese Consulate in Germany.

Various agencies in China can help foreign companies to set up a representative office or a local company. However, the fees charged vary greatly. Some high-cost agencies, however, showed a poor attitude and lower efficiency in the application process. It is also recommended that an agency be chosen which can also help the foreign company hire local staff.

A representative office is also subjected to taxes, although it makes no direct profit locally. It will facilitate the application process for tax exemption after the establishment of the representative office if it is written in the extent of business of the business licence that the parent company manufactures the products it will sell to the Chinese market. Otherwise, the company must prove that it is a manufacturing-based company with the local government in Germany. The fees charged for applying for tax exemption at different agencies vary from USD 1 500 to USD 5 000. Thus a thorough comparison is highly recommended before choosing such an agency. Some of the low-cost agencies can do the job better than the more expensive ones.

It is strongly recommended that the chief representative of a small representative office should have some basic knowledge of local accounting and treasurer if it is not planned to take on permanent staff to do this job.

4 Outlook and Resumée

Opportunity comes with risk; returns require investment; great success is achieved by people who focus not only on their everyday work but who also have visions for the future! A high profit and market share will never come without full commitment to and investment in the market. Having been involved in business in China for a few years and having had a positive response from testing the market in 2004 and 2005 Volz will as its next step establish a local production company with trading rights in the next few years. Also local sourcing in China for some simpler components and low-cost products will be another interesting point for Volz in the next stage.

China is the most attractive market in the world in many industries and is of huge potenzial also for Volz's products. The competitors are making a good profit in this market. It is time for Volz to get back what it has lost and to open the door to this treasure trove!

Appendix

List of Figures

Figure 1: Steel Factories Distribution in China by Output 659
Figure 2: Shipbuilding Factories in Major Provinces by Output 660
Figure 3: Paper Mills in Major Provinces by Output 661
Figure 4: Comparison of Major Competitors using Spider Map 663
Figure 5: BCG Portfolio Analysis 664
Figure 6: McKinsey Portfolio Analysis – Stainless Steel Products 665
Figure 7: Local Stock Strategy 669
Figure 8: Key Responsibilities of Volz's Representative Office in China 671

List of Tables

Tab. 1: China's Key Economic Indicators 656
Tab. 2: Top Five Trade Partners with China in 2003 657
Tab. 3: Fatal Risks and Disadvantages when Using Distributor Strategy 667

Books

Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones. (2003). Strategic Management, An Integrated Approach.

China's Commission of Science Technology and Industry for National Defense. (2003). China Shipbuilding Statistical Yearbook. Beijing.

China Technical Association of Paper Industry. (2003). Almanac of China Paper Industry 2003. Hebei.

The Editorial Board of China Steel Yearbook. (2003). China Steel Year Book 2003. Beijing.

Internet resources:

China Association of National Shipbuilding Industry. The Shipbuilding Industry Gained a Strong Growth (Issued on September 02, 2003). Retrieved May 03, 2004 from http://www.cansi.org.cn:8080/cansi/all.htm

Establish Representative Offices in China. Retrieved February 3, 2005 from http://www.dezshira.com/china_representative_offices.htm

International Iron and Steel Institute. Crude Steel Production Executive Summary for April 2004, (Issued on 18 May 2004). Retrieved May 01, 2004 from http://www.worldsteel.org/csm_archive.php

Fei Zhao, B.A., MBA

Business Plan for Technocell in China at „Technocell Dekor GmbH & Co. KG"

Content List

	Summary	679
1	Introduction	680
2	Market Situation	681
3	Strategy & Implementation	682
	3.1 Strategy formulation	682
	3.2 Sales-force management	684
	3.3 Outbound logistics management	684
	3.4 Marketing & distribution management	685
	3.5 Equity joint venture establishment in China	687
	3.6 Improvement of the information system at Technocell China	691
	3.7 Outlook	693
	Appendix	694
	List of figures and tables	694
	Reference list	694

Summary

Nowadays China is well-known for its huge market size and its speed of market development. However, on the other hand, it is still obviously true that China is very different from the western world, not only from the perspective of business practice and market environments but also from the perspective of culture and social values.

Therefore, for Technocell, the largest decor paper producer in the world, when facing the seemingly attractive opportunity offered by China, the crucial question is whether China is really a market for itself.

The project has tried to answer the question firstly from the perspective of the market. Then the concrete steps to win over the market are explored from strategy formulation to strategy implementation, including sales-force management, outbound logistics management, the marketing and distribution plan and legal procedures for establishing a joint venture. Finally the cultural conflicts in the current operations of Technocell China are analysed with the aim of making improvements.

1 Introduction

Technocell Dekor is the largest decor paper manufacturer in the world. It now has a workforce of 860 employees in five mills around the world. With eight technologically advanced paper machines, the company can tap 190,000 tons of capacity for the world market and has thus reached its ambitious goal of occupying a leading position.

Decor papers are hi-tech specialty papers. They are used to make decorative finishes for derived timber products, such as chipboard or MDF. Decor papers are found on the surfaces of kitchen worktops, furniture, doors, wall coverings and laminated flooring.

Technocell's decor paper should first go through printing and impregnating, or only through impregnating. After that comes the laminating stage before the paper can be finally processed by the furniture or flooring industry. Thus the direct customers for our products are the decor paper processors with printing lines or impregnating lines. The decor paper processors with laminating lines and the furniture and flooring industries are our indirect customers in the value chain.

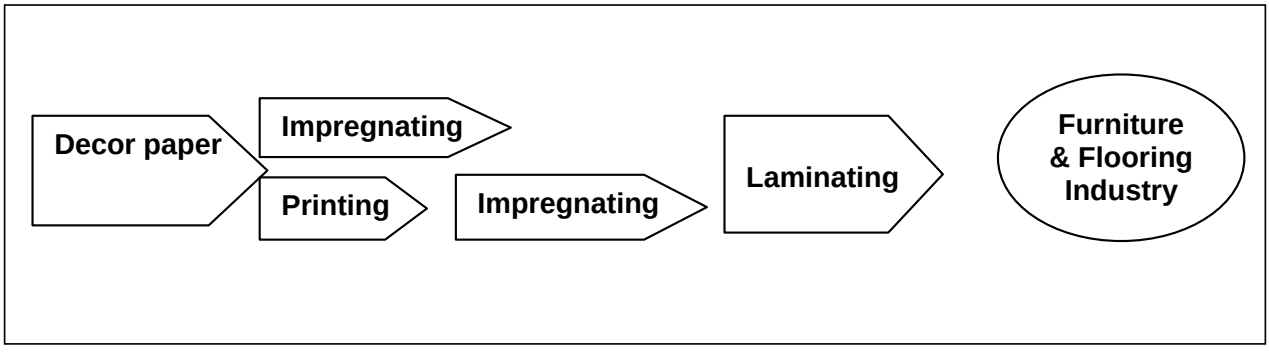


Figure 1: Value chain of decor paper

Technocell Dekor started its market penetration into the Chinese market 4 - 5 years ago. It is pursuing its success in China as diligently as in other places around the world. The participation in the Steinbeis MBA programme is one step in forming a more complete picture of the market, formulating a more realistic approach to the market and carrying out a more practical implementation to map out the future landscape for Technocell in China.

2 Market Situation

In order to carry out the project, first of all market research in China was carried out from March - May 2004.

The market research was targeted at the entire value chain of decor paper in China. The purpose was to investigate the consumption characteristics of the decor paper users, to examine the materials flow, to look at the competitors and to explore the future of the market. The period studied is the year 2004.

In this research customers more focused on the high-level and middle-level market were contacted. At the same time related companies were also interviewed, including the suppliers of raw materials for paper mills, foreign ink producers, etc.

The total consumption of decor paper, excluding low-base-weight paper, ascertained in the research is 54,600 tons/year,of which imported paper amounts to 11,400 tons/year, around 21% of the total.

In order to estimate the current entire decor paper market in China, the current production volume of the local paper mills plus the imported quantity ascertained during the research amounts to around 83,300 tons/year, excluding low-base-weight paper.

On one side, the market research confirmed one fact, namely that local paper has been increasing its market share dramatically in the last 4 - 5 years. Imported paper is facing a bigger threat in China. How to survive and even succeed in China is a paramount question for every foreign paper mill.

Nevertheless, the market research demonstrates the complexity of the Chinese market, which arises from its special market-development phase as well as from the language and culture, which should not be ignored or underestimated in any situation, and this calls for the right strategy in order to succeed in the targeted market.

The objective to be pursued in China is to achieve leadership in the decor paper industry of China.

3 Strategy & Implementation

3.1 Strategy formulation

The SWOT analysis has illustrated that a local production base is a strategy which should be adopted to improve Technocell's competitiveness in China, and this should be closely followed by new product development to meet the special requirements of the market and market promotion for an image as the leader in technology & innovation.

	Strengths - Consistent quality. - Technology & innovation advantage from proprietary know-how.	**Weaknesses** - High cost structure. - Distant from the target market. - Incompatible with the business terms of the target market. - Low product differentiation.
Opportunities - Fast growth of the market. - Low technology level of local decor paper mill industry. - Good external macro environment.	**S-O strategies** ⇒ A local production base. ⇒ Market promotion to highlight our image as Technology & Innovation Leader.	**W-O strategies** ⇒ A local production base.
Threats - Production base setup in China by a foreign paper mill. - Products from local paper mills fit the market demand better. - Increasing price sensitivity & bargain power of the Chinese buyers.	**S-T strategies** ⇒ A local production base. ⇒ New product development to meet the market demand. ⇒ Market promotion to highlight our image as Technology & Innovation Leader.	**W-T strategies** ⇒ A local production base. ⇒ New product development to meet the market demand.

Table 1: SWOT Matrix

Based on the strengths and weaknesses defined in the survey of the environment, with reference to features of growth products and introduction products, different strengths are required by the two product categories for success in China.

Basic competitive advantages	Strengths	Product categories
Cost advantage	- Low cost structure	- Growth Products
Differentiation advantage	- Consistent quality - Technology & innovation	- Growth Products - Introduction Products

Table 2: Strengths classified by basic types of competitive advantages

A further study has indicated the core competencies for the future business model of Technocell to be as follows:

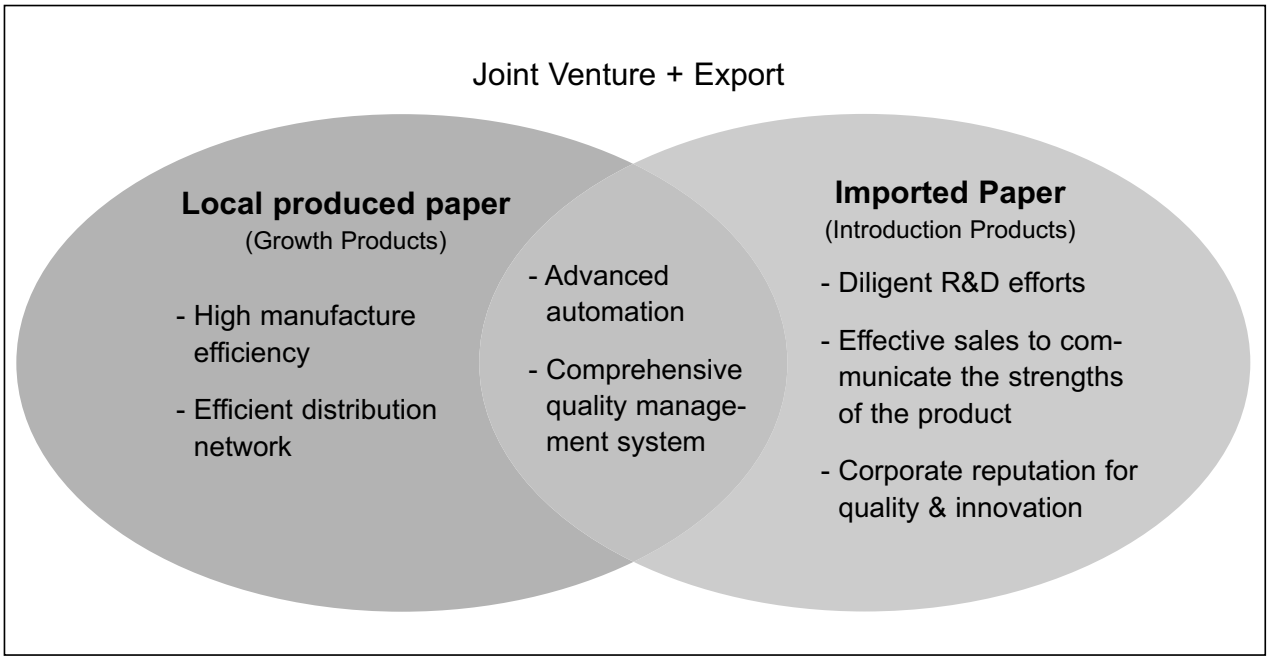


Figure 2: Core competencies

With regard to growth products, the strategy recommended is that of cost leadership, that is to say that the joint venture should become a low-cost producer in the industry for a given quality level. In the event of a price war generated by the local paper mills the joint venture can maintain some profitability while the competitors suffer losses. Even without a price war, when the decor paper industry in China matures and the price declines, as the joint venture can produce more cheaply, it can remain profitable for a longer period of time.

Such a strategy is especially suitable for Technocell's high-level expertise in manufacturing-process engineering for growth products and the wide targeted market of growth products.

With regard to introduction products, a differentiation-focus strategy is recommended, because introduction products are concentrated on a narrow segment in the decor paper market and within that segment attempt to achieve a differentiation advantage. This strategy aims at better serving the needs of the group by entirely focusing on it for the purpose of fostering a high degree of customer loyalty.

Corresponding to the different strategies of growth products and introduction products, different implementation approaches should be carried out in the fields of sales-force management, outbound logistics management and marketing and distribution management.

3.2 Sales-force management

China is best viewed as a collection of regional markets, each operating in a distinct and often autonomous fashion. Thus it is recommended that regional management be carried out for sales management. While a combination of direct sales channel and distributors' channel is defined in order to contribute to spreading growth products in China as rapidly and as widely as possible, effective management for the different sales channels should be carried out in order to avoid channel conflicts.

At the same time it is recommended that a product manager be involved in the sales of introduction products so that the special features of introduction products can be effectively conveyed to the customers. A customer of introduction products will actually be served by a team, which is composed of a sales representative and a product manager. The regional sales representative will be maintained as the main contact for the customer.

3.3 Outbound logistics management

The key point of outbound logistics management is to shorten the lead time and maximise customer value. The solution for growth products is to make a forecast and set up external warehouses. With regard to the import model of introduction products, the solution is that the joint venture takes the risks of stock and payments, so that the customer can be served promptly and the supply of introduction products is not

affected by the long overseas transportation. The model proposed also requires the sales team to have a profound knowledge of the market for the introduction products and a well-rounded organisation to handle the operation.

The proposed models for the outbound logistics management for growth products and introduction products are illustrated below:

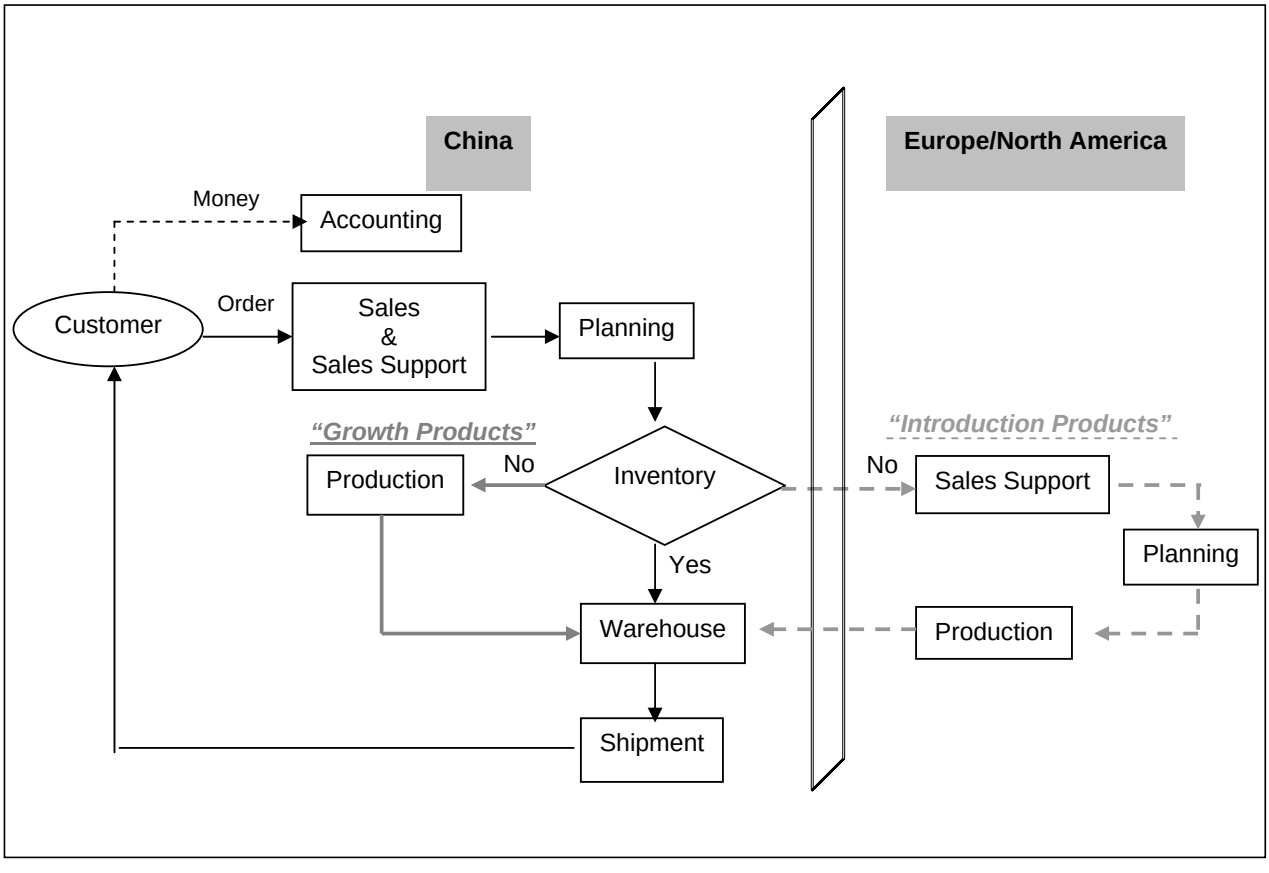


Figure 3: Order fulfilment for growth products & introduction products

3.4 Marketing & distribution management

The marketing & distribution plan is divided into three phases as per the characteristics of each phase, introduction phase, growth phase and maturity phase.

The introduction phase is defined as the period starting from the sale of growth product B, which is supplied from Europe at the start, to the moment when the joint venture can supply growth product B itself. It is designed especially for a market test on growth product B and preparation for the product from the future joint venture.

In the introduction phase, a clear product concept for growth product B should be strongly guided into the market, with a local stock, close links with the selected representative customers and strong technical support. The situation for growth product A and introduction products will not be changed.

The growth phase is defined as the period between the start-up of the joint venture and the moment when Technocell can cover a well-defined market share in China. In this phase the production site of growth products A & B is changed from Europe or North America to the joint venture in China. Corresponding to the large capacity of the local plant it is expected that a large increase in quantity can be achieved and account for the majority of the targeted market for growth products.

With regard to the change of the production site, it will be necessary and important to adopt certain measures to convince the market of the same quality level between the Chinese production site and the overseas production sites. External warehouses in eastern China for growth products should be set up so that the customers have easy access to the products.

The objective of the marketing promotion in this phase is to extend brand awareness. Brand awareness is the act of creating public awareness of a specific brand in order to maximise its recognition, which can help us to efficiently achieve a much larger market share. It will include technical seminars, free-sample trials, tailor-made Chinese marketing materials, periodical meetings for distributors, an alliance with local institutions, and a presence at selected exhibitions.

The maturity phase is defined as the period between occupying a well-defined market share and the time when Technocell can definitely take the lead in the industry in China. After the introduction phase and the growth phase Technocell's products, both growth products and introduction products, will be well known in the market. By that time the decor paper market in China will be becoming more mature than at present. Therefore, if we wish to reach our goal in what is expected to be a much fiercer competitive environment new ideas will have to be introduced into the market.

In view of the rapid technological development of the local paper mills and the rapidly growing demand of the Chinese market, it is suggested that introduction products be produced locally in China. Depending on a high price elasticity in the Chinese market and the market development status in that phase, an appropriate price reduction should be leveraged for growth products in order to gain market share. At the same time external warehouses for growth products should be set up in western China and a mixed brand campaign should be implemented to enlarge the brand equity of "Technocell" in China.

3.5 Equity joint venture establishment in China

The application for the establishment of the joint venture should go through the following official procedures:

1) Company name registration
2) Application for the approval certificate by submitting the application and the required documents (feasibility study report, joint venture contract and articles of association) to the examining and approving organ
3) Application for a business licence by submitting the application and the required documents to the Industry and Commerce Bureau
4) Organisation code certificate registration at the Technology Supervision Bureau
5) Entering in the records in the Public Security Bureau, and the engraving of company seals
6) Foreign currency registration and opening of a bank account
7) Tax registration
8) Customs registration
9) Financial registration
10) Start of business operations

These are the main procedures for the establishment of a company for an equity joint venture in China. There may be some further procedures required by the local government.

Please refer to the flow chart (http://industry.shqp.gov.cn/english/gb/content/2003-11/21/content_11562.htm, Dec. 22, 2004):

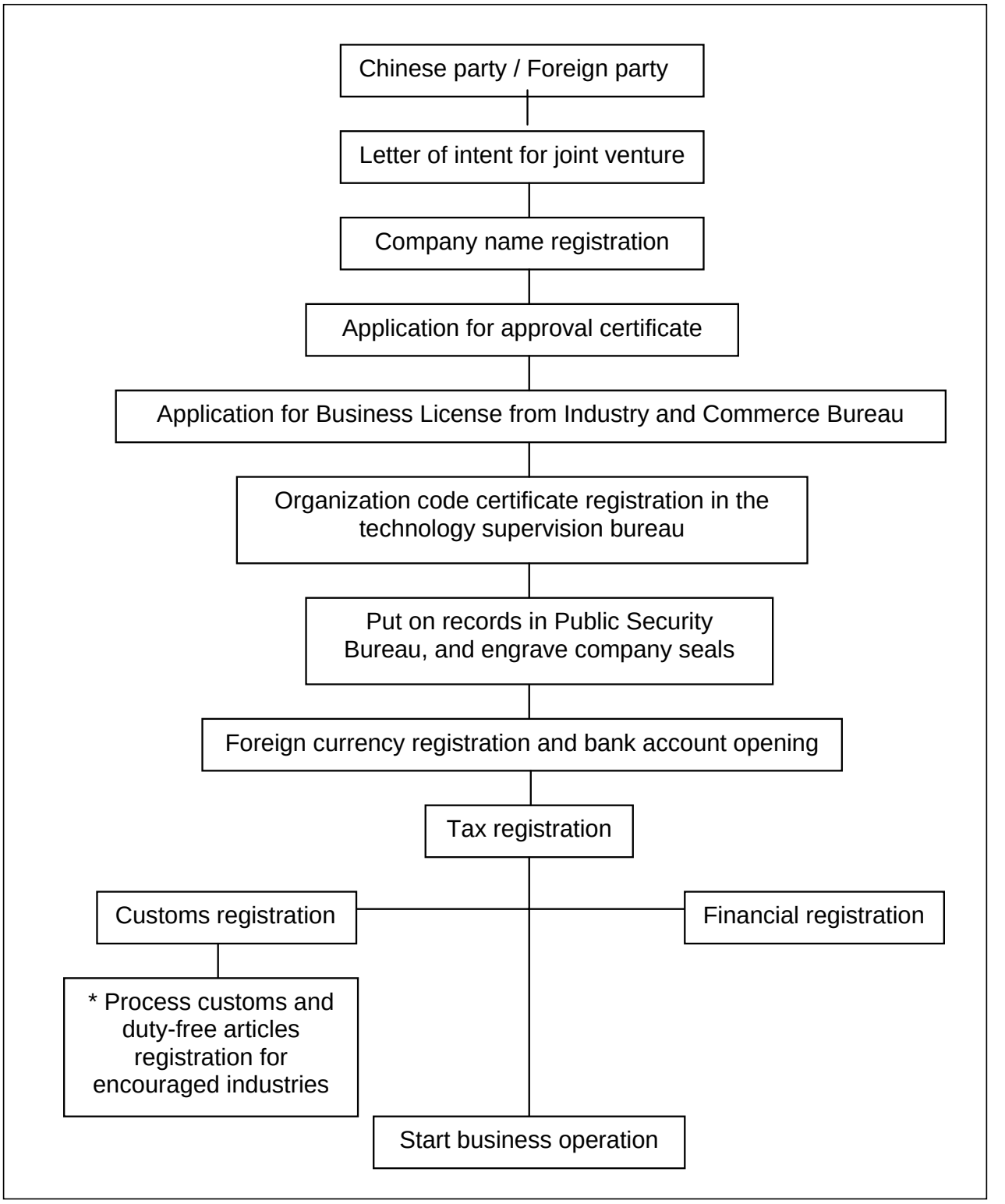


Figure 4: Establishment procedures for Equity Joint Venture

* Decor paper can be classified as speciailty paper, which falls into the category of industries encouraged by the government in China. When the new plant is in an encouraged industry, the imported equipment for the plant is exempted from import duty and VAT (17%).

However, there is a new regulation, which came into effect on Jan. 1, 2005. According to the new regulation, a new foreign-invested speciality paper mill can obtain such a kind of duty exemption for the imported equipment only when it is a joint venture. For a wholly-owned company, all the duties have to be paid on the imported machinery. There is no regulation with regard to the share distribution of a qualified joint venture.

To establish the joint venture, the main important documents that the Chinese and foreign partners of the joint venture should prepare together are:

a) Feasibility report

b) Joint venture contract

c) Articles of association

d) A company name for the joint venture (In order to avoid proposing a name already used by others, it is suggested that three possible names be worked out before the application.)

The documents, certificates and materials required for the application for the business licence from the Industry and Commerce Bureau are:

	Documents	Original or copy	Both parties	Chinese partner	Technocell
a)	Certificate for the legal representative (ID or Passport)	Copy	X		
b)	Authorization letter by Legal representative (Not required if the representative will sign documents by himself/herself)	Original	X		
c)	Feasibility study report of the joint venture, Articles of Association and Joint venture contract	Original	X		
c)	Name list of board of directors	Original	X		
d)	Resume of directorate and senior managers (One for each)	Original	X		
e)	2 inch Photos of legal representative (Chairman)	Original	X		
f)	List of Imported equipment (including module, unit price, amount, total prices in US dollar, depreciation, original country)	Original	X		
g)	Business license and registered certificate of the foreign partner	Copy			X
h)	Certificate of credit status of the foreign partner issued from the bank of the foreign partner	Original			X
i)	Business License (approved by local industry & business department), Tax Registration Certificate, Audit report, shareholder resolution letter of the Chinese partner, and Certificate for the legal representative of the Chinese partner	Copy		X	
j)	Verified document concerning the location for the joint venture, such as the land contract	Original		X	

Table 3: Documents, certificates and materials for business licence application

Because the registered capital for a foreign invested company is permitted to arrive in instalments, before the registered capital arrives, with all the documents above, the first business licence can be obtained with a statement of registered capital as 0. Such a business licence can be used to carry out the other company-establishment procedures.

After the first instalment of the registered capital arrives, a certified consultancy agency should be used to verify the capital and provide a capital verification certificate. Then the amendment application should be submitted to the Industrial and Commercial Bureau to change the stated registered capital value in the business licence into the updated figure. An amendment of this kind should be carried out every time new capital arrives.

In the case of the contributing investment being in a form other than cash, when the value of the investment verified by the certified consultancy agency is below the figure provided by the contributing party which is written in the joint venture contract the contributing party shall make up the difference in cash.

When all the required documents are prepared, the entire official process can be completed within 30 working days. However, it takes some time to prepare all the documents. It is suggested that the preparation of the documents be begun six months before the formal application process.

3.6 Improvement of the information system at Technocell China

During the internship to the Shanghai Office in 2005, the task is to improve the information system of the Shanghai office. The existing information system is working effectively, but because of the market change and the preparation for the future for the case of the projected joint venture, it is necessary to have an examination and to study the possibility of improvement. The detailed investigation is being conducted through all the types of processes to explore the problems or weak points. In view of the informational environment of the Shanghai office, the concept for the improvement is to create an open information system whose final purpose is to meet the reporting requirements from the German headquarters and to find the way to let the German headquarters understand the Chinese customers, and in addition so that the company can serve the targeted market better.

To better understand the weak points and find the solutions, the information environment of Shanghai Office should first be illustrated.

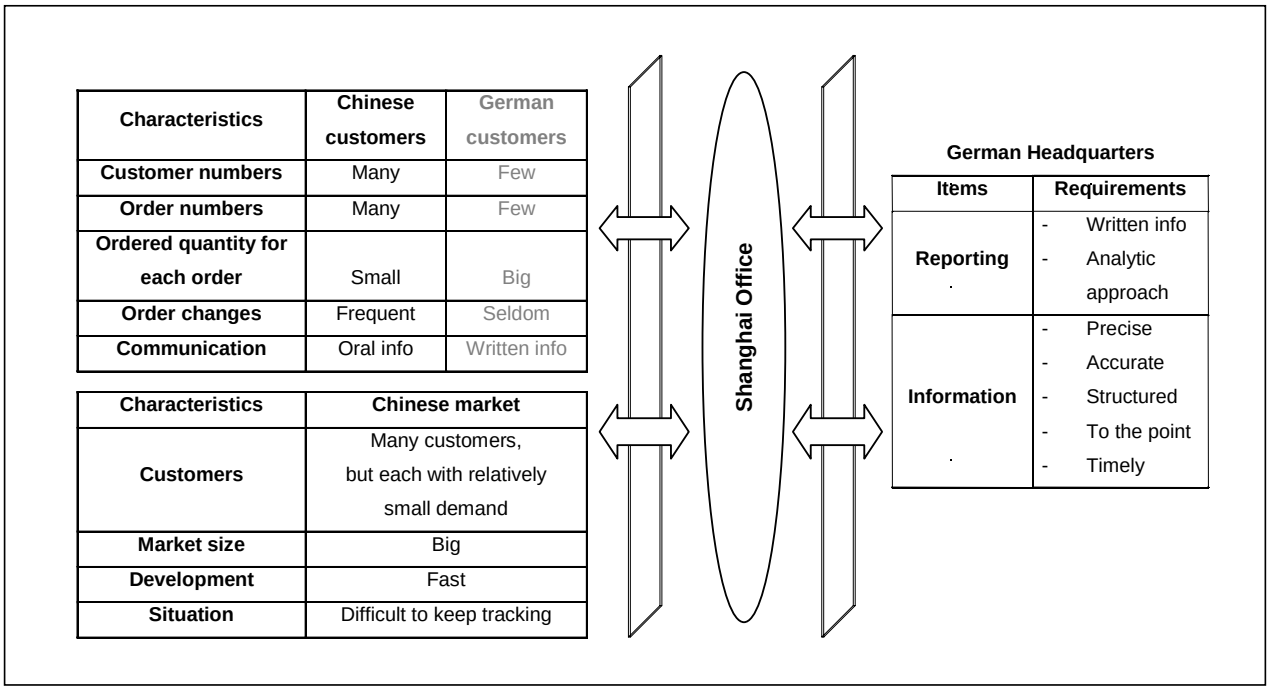


Figure 5: Information environment of the Shanghai office

Within the entire information flow, the Shanghai office is located between the Chinese market and the German headquarters. On the one hand it is important that the Shanghai office conveys the customer requirements and market demands and movements to the German headquarters. On the other hand the strategies and measures from the German headquarters should be implemented by the Shanghai office to satisfy our customers and the market. However, the market situation in China is very different to the German market or the European market, and the manner of information delivery of the Chinese customers does not meet the German standards at all. Therefore the Shanghai office should act like a bridge between the differences on the two sides, that is to say, the Shanghai office should understand both sides and transfer the information in the way that both sides can understand and accept.

In view of the information environment of the Shanghai office and its current weak points in the information flow, the concept to solve the problem is to create an openly accessible information system as described below, including three layers, a data layer, an exchange layer and an application layer.

Of the three layers the most important one is the exchange layer, because on the one hand it requires the data layer to provide full information on the business and process

while on the other hand the openness and the systematically structured route and method for the information on the shared platform makes it easy for reporting to the German headquarters and for carrying out sales and marketing activities to the customer accordingly. It is recommended that Shanghai Customer Support be responsible for the shared platform.

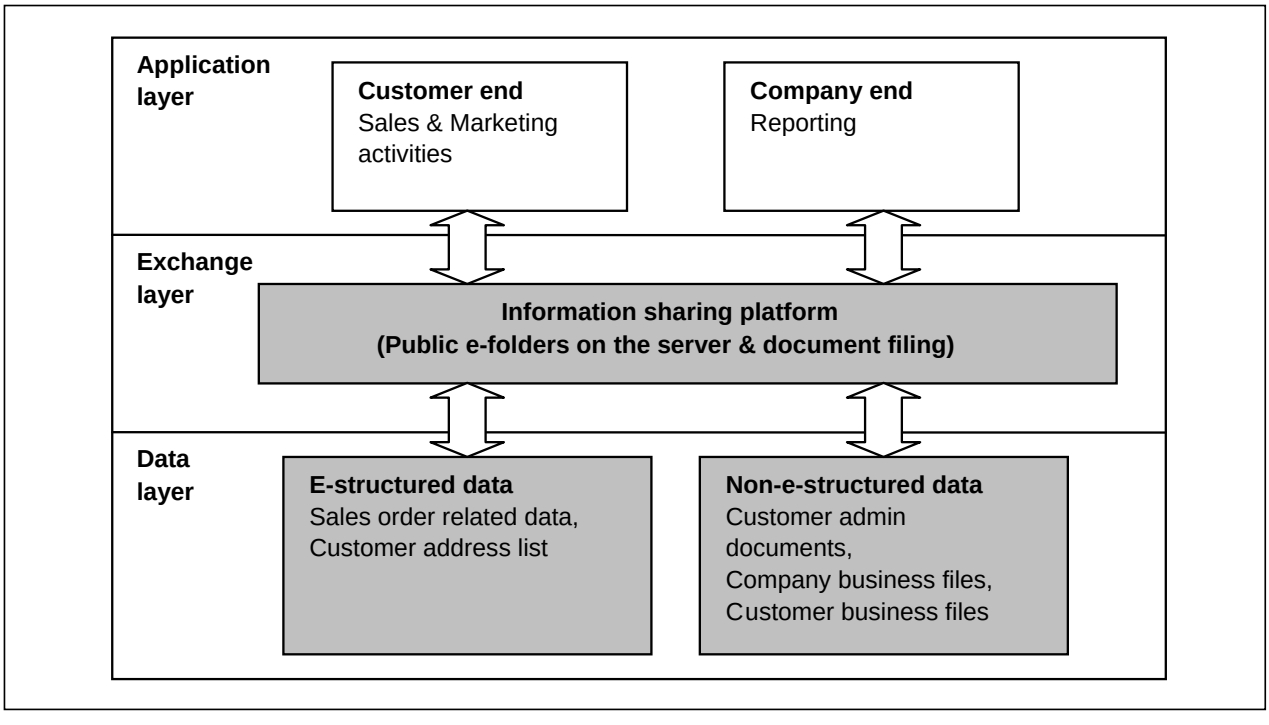


Figure 6: Three layers of information flow

3.7 Outlook

Given the rising living standards of the Chinese people and China's active involvement in the global supply chain of decor paper it can be expected that the Chinese market will develop in the direction of larger quantities and less price sensitivity, that is to say, it is very important for Technocell to take a practical approach with a long-term perspective in China, for the sake of success within the global competitive context.

Appendix

List of figures

Figure 1: Value chain of decor paper 680
Figure 2: Core competencies 683
Figure 3: Order fulfilment for growth products & introduction products 685
Figure 4: Establishment procedures for Equity Joint Venture 688
Figure 5: Information environment of the Shanghai office 692
Figure 6: Three layers of information flow 693

List of tables

Tab. 1. SWOT-Matrix 682
Tab. 2. Strenghs classified by basic types of competitive advantages 683
Tab. 3: Documents, certificates and materials for business licence application 690

Reference list

1. http://industry.shqp.gov.cn/english/gb/content/2003-11/21/content_11562.htm, Dec. 22, 2004

Zhen Chen, B. Sc., MBA

Business Plan of the KNF Group in the Chinese Market

Content List

	Summary	699
1	Prolegomena	700
2	Objective and Achievement	702
3	Strategy and Operation	706
	Appendix	715
	List of pictures and tables	715

Summary

This MBA project of Steinbeis University for international market management is one of the most popular projects for medium-sized and small German companies to move forward in foreign markets, especially in the vigorous Chinese market. The German KNF Group is a manufacturer of diaphragm pumps and prefers to move forward in the Chinese market on the basis of its global strategy. As a participant in this MBA project and a partner of the KNF Company, I needed to complete five key projects for KNF: research into the Chinese market, a strategy for the Chinese market, an action plan, a financial plan and a legal framework, which were completed between March 2004 and February 2005 and consist of the key parts of this business plan of the KNF Group in the Chinese market. After successfully completing this MBA project I was nominated as the Chinese market manager and started up by establishing the representative office for China in Shanghai as well as putting into motion the real business actions of marketing, sales and distribution etc. The following form the essential aspects of this project:

Research into the Chinese market: investigation into customer applications, the market volume and the competitive situation in the Chinese market, especially in the North China, East China and South China areas.

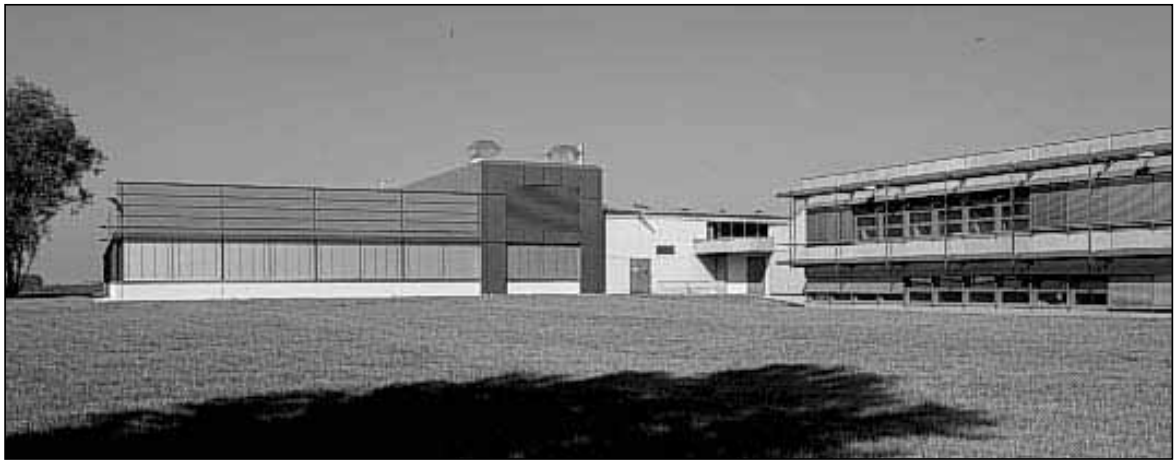
Strategy for the Chinese market: following on from the market research report, development of the strategy for the Chinese market. The strategy includes business-level and function-level items as a guideline for the future action plan.

Action plan: generation of a specific action plan based on the strategy developed for the Chinese market, involving activities, a timetable, service choice and so on.

Financial plan: after the decision to establish a representative office as a gateway into the Chinese market, the financial plan shows detailed forecast costs from 2006 to 2010 and a corresponding success plan, financial plan, target balance sheet and budget.

Legal framework: The legal framework specifies the legal basis, the target extent of business, the establishment procedure, the implementation etc..

1 Prolegomena



Picture 1: KNF Neuberger GmbH

The German KNF industrial group originated in Freiburg in 1946. As a well-known brand in the field of diaphragm-pump technology, KNF set up its first subsidiary in France in 1968. Today, the worldwide KNF Neuberger Group comprises 13 companies in Europe, America and Asia, and has appointed representatives in all the major industrialised countries. KNF's laboratory and OEM diaphragm pumps for gases and liquids are widely used in laboratory research, medical and analytical equipment, chemical and process-engineering applications, environmental protection methods, measuring and regulating technologies and so on. Efficiency, customer orientation and reliable and consistent strategies have meant continuous improvements which have led KNF to set technological standards and develop its business globally throughout its almost 60-year-old history. "Innovative technology worldwide": these three words describe the constant commitment of the KNF Group, and a vision of being "technologically No.1 worldwide" will guide the company into a new phase of success. During its sixty-year history, KNF has built up its two lines of value standards: "flexible product, value-added solution and engineering heritage"and "clear organisation, cost consciousness and a long-term strategy".

China is one of the most attractive markets in the world. The macro political, economic, social and technological environments in China are highly suited to KNF's development in the last few years. At the last meeting of the two countries' governments agreement was reached on further improving bilateral relations and there was a declaration supporting the opening up in China of German small and medium-sized enterprises. Today China has shown itself to be open to the world and has welcomed all beneficial concepts and technologies, especially in the great metropolises such as Shanghai, Beijing and Shenzhen. Germany possesses advanced technology in

many sectors and thus a great opportunity is offered for China and Germany to further develop cooperation in this field.

For pursuing the fast growing business in Chinese market, KNF takes part in this MBA project for steady progress of Chinese market and establishes our organizations in China. As a partner of KNF and a participant in this project I have completed five key projects: market research, a strategy for the Chinese market, an action plan, a financial plan and a legal framework, which were completed between March 2004 and February 2005 and consist of the essential parts of this business plan of the KNF Group in the Chinese market. Subsequently, based on the decision by the Group Management Board, we started to take real implementation action as of February 2005 in preparing for the setting-up of our representative office and for other marketing, sales and distribution activities.

2 Objective and Achievement

This international MBA project set up by Steinbeis University builds a bridge between the academic field of management and a wide variety of industries, especially in manufacturing, in Germany. It provides the participating students with advanced knowledge and experience of and training and practice in administration to improve their performance and develop their skills and personalities through the gathering of valuable working experience in German enterprises. On the other hand it also transfers experienced and top-quality management human resources to more and more German companies which are aiming at and developing operations in attractive foreign markets like China. It creates an ideal combination: the enterprise offers a fine opportunity and platform for the participating students to bring into full play their abilities and experience, and at the same time the participants can utilise their accumulated channels and as well as the know-how, innovation and professional techniques learned in the MBA courses to build a route for their partner companies to move forward in foreign markets such as China.

In my case the objective of my project is as follows:

- to take part in the professional MBA course and develop my skills and experience, and subsequently to obtain the academic degree;
- with my knowledge and experience referred to above to develop, evaluate and verify the concept, business plan and vision of my company KNF in the Chinese market to ensure their feasibility and innovation.

For my partner company, KNF Neuberger GmbH, we hope to attain the goals below by taking part in this MBA project:

- for the KNF laboratory and OEM pumps to assimilate and process the most useful market and application information of the target industries in key areas of the Chinese mainland;
- to gather and analyse information on international and national competitors;
- to introduce the brand image in the Chinese mainland market;
- to develop potenzial partners for future distribution and agencies for logistics, marketing and promotion, such as advertising, public relations and trade fairs.

We are pursuing a customer-oriented policy aimed at increasing market share and profit. We are also learning much from our previous experience both in technical and in business aspects which is valuable for establishing and ensuring our leading brand image in our technical industry. Based on the group vision and the value aspects mentioned above we could aim at the following objectives in three directions in the future for the first phase of operations in the Chinese market:

- the No.1 position in technical terms: more than 50% of the key customers of target industries know the brand and applications of KNF's diaphragm pump;
- the business goal: the development of our own organisational structure and business team as well as the acquisition of enough skilled distributors to achieve the market-share and profit goals and the building-up of a complete distribution network with strong support and control;
- customer satisfaction: as well as providing satisfactory technical support and a value-added solution we also need to enhance the logistics and service areas for faster response times and for cost optimisation.

In order to reach my personal objectives I completed 30 seminars between last January and this April and received professional knowledge and training in all the key areas of business operation, such as German enterprise culture, marketing analysis, marketing and distribution management, strategy management, personality moulding, financial management and international law and competition. During this period of study I was also involved in the daily operation of my company and gradually took on responsibilities for the marketing and sales activities for the Chinese market. In addition I shared experiences and advice with my fellow-students by consulting on how to handle a new business in a new market, through which I obtained further and more detailed current information and practical advice. I have been constantly applying this accumulated knowledge and practice in my daily work in the company and generating step by step a personal management system for the Chinese market which focuses on setting up an organisation and organisational structure, marketing, sales and distribution channel development, key account management and project management.

In the course of the project I developed KNF's goals in the Chinese market in line with our global strategy. My nine-week research into the Chinese market covered eastern China (with the focus on Shanghai), northern China (with Beijing as the main area) and southern China (with the focus on Shenzhen) as well as key cities and provinces in central and western China. Based on an action plan and specific questionnai-

res, the full task covered four areas: the present general political, economic, social and technical situation in China; the customer market (with visits to or interviews with 44 operations, organisations and institutions); the competition (including six domestic and three international competitors); potenzial promotion and distribution channels.

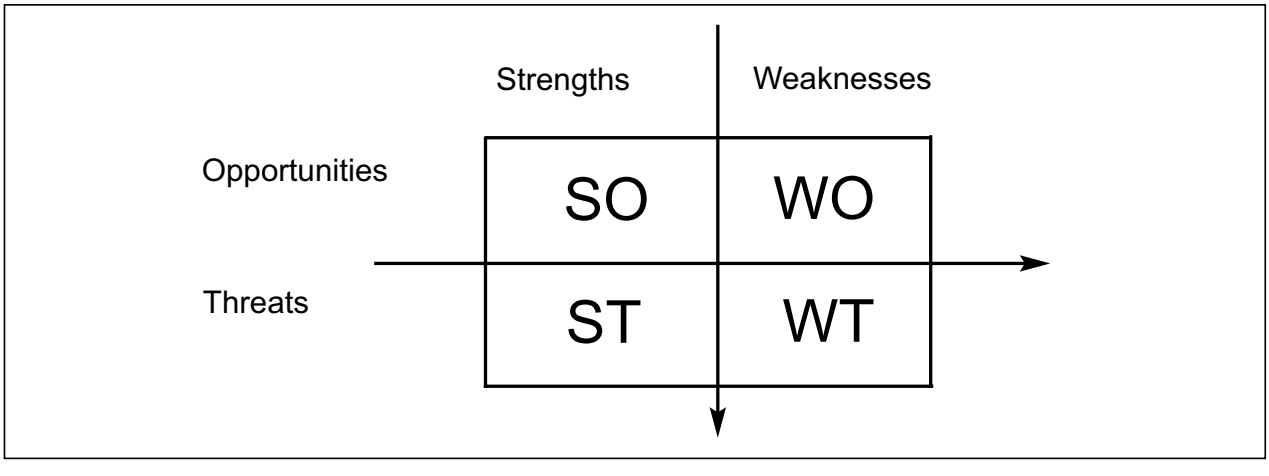
For the customer market, we chose 44 target operations, organisations and institutions in 18 industries which depend on typical application fields in Europe and the USA. Half of them are domestic enterprises. The rest are Chinese arms of foreign companies and joint ventures. About 60% of these target audiences are located in eastern China, mostly in Shanghai, while 22% are in northern China and 9% each in southern and central/western China. It is worth mentioning that the university and institutions market will provide a large potenzial opportunity for our laboratory pumps and systems because most of them still use water or oil rotary pumps at present, which have been replaced by diaphragm pumps in other developed countries. Medical equipment and analytical instruments will cater for the future development of KNF's micro OEM pumps and industrial pumps.

With regard to the competition I have focused on our three key international competitors Vacuubrand, Thomas and GAST. I also found some local competitors manufacturing similar diaphragm pumps, water or oil pumps. On closer examination we found that there is no leading brand of diaphragm pump in the Chinese market either in laboratory or OEM types. Foreign brands are better known for the high quality and performance of their products. However, they all have to struggle against the low-price strategy of local manufacturers. There are still several domestic pump manufacturers developing diaphragm pump products, while some traditional plants producing water and oil pumps at low prices have the largest market share for vacuum pumps, especially for laboratory applications. Equally, these local producers have to compete against pressure from foreign brands with advanced technology.

I also found a variety of channels for marketing, sales and logistics. For example, I have collated specific lists of media, exhibitions and web sites for reference. We must also compile application-case omnibus in different fields. As far as distribution is concerned, as well as KNF's existing dealers and agencies we also met ten domestic distributors and three local logistics agencies with potenzial for our future business organisation.

Using the market information obtained through my project we found that KNF is in a position ready for steady growth in the Chinese market. We thus need to examine closely all the factors all round to succeed further. In order to analyse external and internal conditions I have applied Porter's five-forces model and SWOT analysis

methods, which have been dealt with in our MBA course on market analysis and strategy management. With the five-forces model we will better understand the present context and future insight into the vacuum-pump industry in China with regard to KNF's development there, and it will provide us with support for our options for improving our own competitive position. The Chinese diaphragm-pump industry is in the growth stage of the industrial life cycle. There are now many real competitors for KNF when making a comparison in the huge-volume Chinese market, especially in the diaphragm field. We are faced with potenzial future threats from substitutes and new entrants as well as from the bargaining power of customers and suppliers. The most important analysis for KNF is a SWOT analysis: KNF has great strengths in technology and applications, but it is weak in marketing and after-sales activity; more and more Chinese customers are showing an increasing interest in and requirement for this kind of product, while our global and domestic competitors have take further actions in advance. Thus the specific strategy directions are: technical leadership for SO, differentiation for ST, marketing action for WO as well as integration for WT.



Picture 2: SWOT Analysis

Consequently, based on all the above information and analyses, my company KNF Neuberger GmbH has obtained a clear framework for the Chinese market and has decided to move ahead officially into the Chinese market. After defining our objectives for the first five years - a technical No.1 brand image, steady growth in sales and overwhelming customer satisfaction - we are developing and polishing the following key programmes in this project: a Chinese-market strategy, an action plan, a financial plan and a legal framework. I will introduce the strategy and the specific operational solution in the next chapter.

3 Strategy and Operations

The final aim of my MBA project is to realise our company's goal in the Chinese market. Thus after careful consideration and practice we have generated our strategy for the future long-term path, with a specific action plan in the initial stage, a five-year financial plan and a corresponding legal framework.

Strategy

■ Organisational Development

• Multinational Strategy

"mass customisation · invention · mass production · continuous · improvement".

Because China provides us with a huge and varied market we need to customise both the products we offer and our marketing in accordance with local responsiveness.

1. Establishing our subsidiary in China for controlling the Chinese market directly and grabbing market share in the initial stage.
2. Increasing the products on offer designed specifically for the Chinese market.
3. Continuously improving our business there step by step.

• Differentiation Strategy

1. Providing a unique product or offer and securing a higher value of product and service than the competition.
2. Many market segments.
3. Distinctive skills of R&D, sales and marketing.

• Experience Heritage Strategy

1. Learn from the experiences of our development in Japan, South Korea and Taiwan.
2. Learn from the experiences of the expansion of our key international competitors, such as Thomas-Rietschle, GAST and Vacuubrand.

■ Product popularisation

• Technical Leadership Strategy

• Point – Line – Space Strategy

• Co-operation Strategy

• Proficiency Strategy

■ Administration

• Human resources

As mentioned above, human talents and skills will ensure our success in China. We need to recruit and foster the right staff for the functions of general management, technology, sales and marketing, company administration and finance in the establishment and start-up period. The talents required are a combination of outstanding independent personal capabilities and team spirit and pragmatism. Moreover, each person in a functional role must have enough professional background and experience to deal with his responsibilities and must improve himself continuously. In line with the company's personnel policy we will provide each of them with adequate incentive, help and support, such as ongoing training and further training in line with company strategies.

• Finances

In this section the most important item for us would be the receivables. In the early stages of our business development in China we need to control receivables through the coordination of financial management and sales management. Financial management will establish the specific financial system. It must fit into and report to the group's global financial system. But in order to expand our customer relationship network as fast as possible, sales management can consult with general management and financial management, and then apply for a special-privilege agreement for a specific period of receivables turnover for most special accounts or most special cases. When we have entered the stage of mature development in the Chinese market the receivables control regulation will become stricter to control booming sales and the development of distribution.

• Factors

With regard to software, there are three vital points for supporting our development in China: the enterprise culture, the work atmosphere and environment, and good communications and exchange of information. The enterprise culture will take the DNA of the KNF Group in order to cultivate a corresponding enterprise spirit: reliable, responsible, dynamic and with team work. We can organise impressive activities to encourage our members to feel, contribute to and enjoy our culture; a concentrated and friendly working atmosphere and environment will also come from the KNF Group to our Chinese subsidiary. It will provide energy and consolidate loyalty for our Chinese colleagues; good communications and exchange of information will be the artery of our organisation and the bridge to the group. We need to develop an effective policy and specific methods, such as a computer system with intranet and internet, an e-mail system, internal media, a hotline, meetings during breaks etc., to build the communications network in our Chinese organisation in the future.

• Hard factors

The hard factors will involve the items for our office building, office accessories, transport, communications, logistics, plant base and so on.

■ Marketing and promotion

Web site	Target	Effect	Importance	Note
Catalogue base	All target audiences	As gateway and news centre	Very important	Favorite in universities and institutes
Application report	Audiences addressed	Product information, technical support and	Very important	Chinese version; this method together with direct periodic
Typical case omnibus	or cooperated with	Powerful influence on choice, especially for smaller customers	Very important	Communication will be effective in penetrating the university and institutes market
Trade fairs	Specific target groups	Concentrated direct communication	Very important	We need to evaluate target exhibitions carefully
Telephone Mailing Visiting	Wide-scale direct contact with customers	The most important daily contact for relationship management	Important Important Important	For these three methods, we need to provide a variety of training for our Chinese sales team
Seminars Training Cooperation	Major customers Special key accounts	Focus on special key accounts Through the mature channels and background of partners		It is very useful for new key customers and product launches We can collaborate with dealers, partners, customers, associations and government
Advertising Public-relations	Specific target group	Building up a well-known brand image and relationships		For laboratory products the AD only support the building-up of a well-known brand image, especially in universities; PR also plays a role after technical solution

Table 1: Marketing method for the laboratory product

Method	Target	Effect	Importance	Note
Public relations	Especially designed for institutes and government	Building up and managing relations-hips	Very important	For project design and tendering, the relationship to the price will produce the decision after technical confirmation
Catalogue base Application report Typical case omnibus	Audiences addressed or cooperated with	Product and technical data and powerful reference, especially for similar project	Very important	Chinese version; this method together with PR and direct periodic communication will be the strongest
Web site	All target audiences	Window of news and technical data	Very important	For launching our highest-level product globally
Trade fairs	Specific target groups	Concentrated direct communication	Very important	At exhibitions engineers always look for new accessories and technologies for the project in hand
Telephone Mailing Visiting	Wide-scale direct contact with customers	The most important daily contact for relationship management	Very important	For these three methods we need to provide a variety of training for our Chinese sales team
Seminar Training	Major customers	Focus on special key accounts	Important	Depending on the specific cases, we can cooperate with the customer's engineers to develop special solutions for them
Advertising	Especially for process or facility manufacture	Building up a brand image	Important	For OEM products the AD is only for building up our brand image as a leader, an expert and a supplier of complete solutions
Cooperation	Special key accounts	Through the mature channels and background of partners	Important	We should be very careful in applying this method

Table 2: Marketing method for the OEM product

■ Sales and distribution

In the first stage, we can push our own sales team and distributors to penetrate fundamental market fields in China. KNF China will handle the whole sales situation and focus on key customers and project management with a powerful CRM system.

Although our two dealers in China have tried their best to grab market share and profit, it is not enough for KNF to control the huge Chinese market. We will support and develop them in administration, marketing, communications, service and logistics aspects as the typical model of dealers for KNF with their special background and channels. Based on this we can develop our dealers and distributors step by step, especially for our OEM product, which involves more technical background.

■ Logistics

We also have to look for an appropriate and reliable trans-national or local logistics agency and must consider the question of having a reliable and stable stock available in China. It is not necessary for us to build up a special protective tariff stock in the initial stage. We can push our dealers to prepare stock for emergency situations.

■ Service

We must establish our service team and enough service centres in our Chinese affiliated organisation. I suggest that we can enrol some experienced Chinese engineers, even specialists, from the diaphragm-pump or vacuum-pump industries and provide them with professional training to handle our ever increasing service requirements. Furthermore, we also can consider purchasing some local accessory parts for a rapid and cost-enhanced service response if possible.

Action plan in the initial stage

Following our business-level strategy in organisational operations and product popularisation, as well as the specific-function-level strategy, I have determined the objective and the target-audience groups in my action plan.

The essence of my action plan includes three parts: the establishment of the subsidiary organisation, marketing and promotion, and sales and distribution. In this chapter I shall also consider the business-risk marketing and sales at present and the potenzial risk for manufacturing in the future:

■ Establishment of the subsidiary organisation

- Location
- Registration
- Chinese brand name: 凯恩孚", "科恩富"
- Human resources
- Finance: reporting to headquarters, applying an audit service if necessary.
- Hardware and software: the hardware will involve items for office buildings, office accessories, transport and communications etc.; the software will involve the enterprise culture, the work atmosphere and environment and communications and the exchange of information.
- Business risk: human resources, customer relationship management, me-too products from competitors, prices, lead times, raw materials, public relations management.

■ Marketing and promotion

- Chinese web site: register domain names, generate a Chinese version of the web site, link authoritative industrial web sites.
- Chinese version of the catalogue: catalogue of KNF company instructions, catalogue of laboratory pump products, catalogue of OEM pump products, datasheet of special or typical products or applications, a Chinese version of the operating manuals of key products, an application-case omnibus of typical applications with well-known customers in diverse industries.
- Direct mailing and visiting
- Trade fairs
- Seminars and training: cooperation with our distributors for our laboratory products in universities.
- Public relations: finding a professional public-relations company which has enough experience and ability in promoting in the laboratory-product or industrial-product field.

■ Sales and distribution

- Building up our own sales team and controlling the key customers and bulk orders or tendering ourselves; at the same time supporting, pushing and managing distributors to cover broad customer groups.
- Setting up a customer database and updating it on an accumulative basis.
- Developing a market-oriented price list and financial system.
- Enhancing support for our current two distributors and finding, evaluating and fostering more distributors in our key target area.
- Generating a management system for distributors for encouragement and incentivising or for applying sanctions.

■ Logistics and service

We will push our distributors to prepare for maintaining stable stocks through agreements, bulk discounts etc. For transportation we will utilise a reliable local organisation with reasonable costs, such as Chinese Railway Express.

With regard to services we must provide enough technical training for our distributors and firstly encourage them to to develop their own service strengths for KNF. In the future we will also need to establish our own service function in China..

Financial plan

The key parts of this financial plan include costs, the success plan, the financial plan, the balance-sheet plan and the corresponding budget from 2006 to 2010.

The costs list will cover one-off investments, office costs, personnel costs, sales costs and marketing costs etc. The currency for calculations is the Euro (taking Euro: RMB = 1:10).

In the success plan, because the sales revenue is not entered into the account of the representative office, the operating result before costs in China will not be included in the calculation of the corporate revenue after tax.

Based on tax free and stock outside policy, in this financial plan the calculation of working capital will only take into account the trade payables, which is different from the accounts payable/liabilities. The liabilities will involve the monthly fixed costs not

paid at present (communications, delegates) with VAT together with monthly personnel costs and allowances. Furthermore, the capital contributions coming from the headquarters in Germany are the total figure of all the items in the budget plan.

Based on the nature of the representative office and assumed cost items for each year, the figure for the budget table for capital contributions from the German headquarters will cover all costs incurred in the Chinese market for pushing the business there.

Legal Framework

For the establishment of a representative office there are at least three key rules and six other regulations which must be considered. The most important set is the Detailed Rules of the Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC) on the Approval and Control of Resident Representative Offices of Foreign Enterprises (2004/01/19).

Based on the legal restrictions of key rules our representative office may engage in non-direct business activities and may, on behalf of its company, conduct business liaison activities.

Based on the key legal basis, our registration of a representative office and trademark must be approved as a professional company.

For taxation purposes our representative office can apply for tax exemption treatment, but we must take care with regard to our actions and the nominal status used that we comply with the corresponding regulations regarding business scope and activity.

Appendix

List of pictures

Pic. 1: KNF Neuberger GmbH 700
Pic. 2: SWOT Analysis 705

List of tables

Tab. 1: Marketing method for laboratory product 709
Tab. 2: Marketing method for OEM product 710

Xuran Liu, B.A., MBA

The Fashion & Technology Center of Stoll GmbH & Co. KG

Content List

	Summary	719
1	Brief Introduction	720
	1.1 Company Products	720
	1.2 Company Structure	720
	1.3 The Current Sales in China/Hong Kong	720
	1.4 The Important Factors Which Will Effect Sales	721
2	Market Situation and Target	722
	2.1 Market Situation	722
	2.2 Corporate aim	728
3	Strategy and Realization	729
	3.1 What kind of strategy is needed to achieve the company aims?	729
	3.2 What whishes do our costumers have?	730
	3.3 What kind of services can we offer?	730
	3.4 Actions with regard to the strategy	732
	3.5 Realization Procedures	735
	3.6 Realization and the situation so far	736
	3.7 A Great Success in China/Hong Kong in 2004	738
	Appendix	739
	List of tables, books, internet adresses	739
	Attachments	741

Summary

1 The present situation in China/Hong Kong

1.1 A booming Market
Sales in China/Hong Kong are increasing incredibly every year. From 800 machines in 2000 this jumped to 1800 machines in 2003.

1.2 The most important market
Sales in China accounted for more than 40% of the total production in 2003 and in 2004 it will be much higher than 50%.

2 Problems – A Tough Market

2.1 The competition is tough
The main competitor, Shima from Japan, entrered the Chinese market earlier than us, and is doing well. Stoll and Shima share more than 90% of the total import market share in China, and so far Shima's market share is a little higher than ours.

2.2 Bargaining is tough

2.2.1 "Made in Germany" means high quality and a high price. Our price is higher.

2.2.2 China is still a developing country. People are still very sensitive about price and bargains on price is very important.

2.2.3 Chinese customers buy many machines and thus have great bargaining power.

3 Solutions

3.1 In general, in the current situation, one of the possible solutions is to offer them more value-added services. Thus we can give more sales arguments to them instead of only price bargains.

3.2 In the realisation setting up a training and patterning centre in China with the following functions and expectations:

3.2.1 To offer overall training in machine operations and patterning skills.

3.2.2 To develop more patterns for them, to help them to develop patterns so that we can help them to increase their ability to win more orders.

3.2.3 To train more skilled technicians who know how to operate Stoll machines and patterning systems as a personnel reserve for future expansion.

1 Brief Introducing

1.1 Company Products

The products of the company are computerised flat knitting machines to produce knitted wear such as sweaters and pullovers. The product is one of the best in terms of quality and function in the world.

1.2 Company Structure

Stoll GmbH & Co. KG is represented in more than 70 countries and has its own subsidiaries in America, France, Japan, the UK and Italy.

In China / Hong Kong, Stoll has an exclusive agent named Chemtax, which is a Hong Kong-based company. With the close relationship to and support from Stoll, Chemtax is setting up sales and service offices in Beijing, Shanghai and Guangdong, and Stoll has some sales managers and technicians stationed in Hong Kong, Beijing and Shanghai. With this kind of structure, each part can get comprehensive support from each side.

Before 2004 Stoll had no subsidiary of its own in China/Hong Kong.

1.3 Current Sales in China / Hong Kong

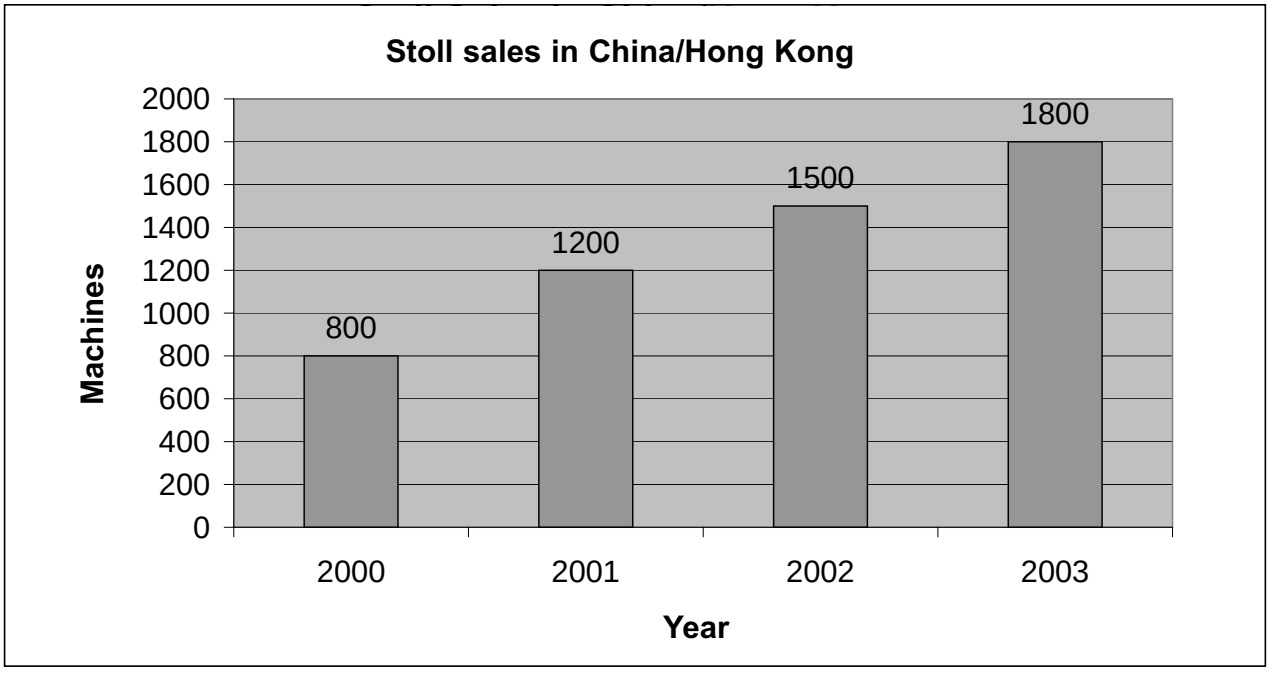


Table 1: Stoll Sales in China/Hong Kong

1.4 The Important Factors Which Will Effect Sales

Sales skills, after-sales service, spare parts; these are already provided well by Stoll and its agent in China.

We are in a B to B case and we sell machines with which our customers can make sweaters for sale. Selling their sweaters or winning orders has a lot to do with patterns, which styles and which kind of sweaters they can offer to their customers, although in general the design and patterning abilities of Chinese customers are relatively low. Thus the trend collection developed by Stoll and our patterns can have strong influence on them. This is a kind of kit to educate them regarding our machines and their capability, while it is also a kit to help them to win in their businesses.

It will be even better if Stoll can develop a trend collection for distribution according to the situation of China, so that patterns that will be well accepted by Chinese people and the yarns used can be easily found inside China.

Technicians who operate the machines and make patterns and programs.

A good technician for our customers can make better programmes and make our machines function better or fully, and the result is a decrease in the production time so eventually the production costs decrease and make the company either more profitable or more competitive.

A good technician for our customers can develop good patterns, so that it can help the company to win orders.

Numbers of qualified people who know Stoll machines and their patterning systems. This is known as a personnel reserve.

If there are more people who know how to operate Stoll machines and their pattering system it will be easier for the sales function to argue. You can easily find the staff that you want if you buy Stoll machines.

If there are more people who know how to operate Stoll machines and their pattering system, there will be more voices telling others about Stoll or even influencing the decision-making when machines are bought. This word-of-mouth propaganda can create a good environment for Stoll.

2 Market Situation and Target

2.1 Market Situation

a.) China – a large production output of sweaters

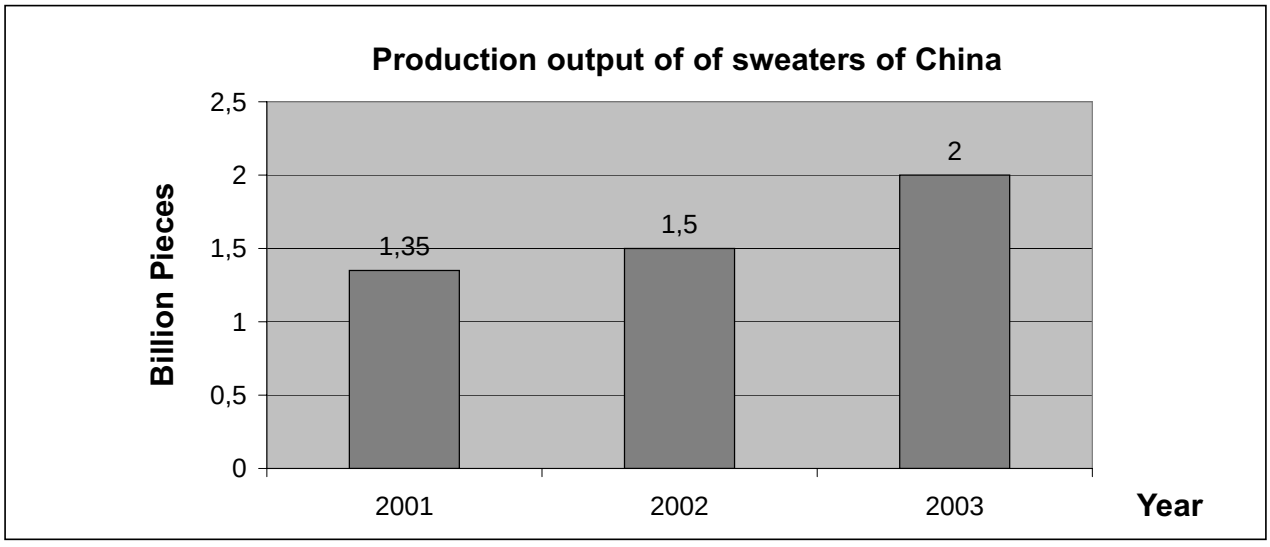


Table 2: Production Output of Sweaters in China(1)

b.) China – a large number of sweaters for export

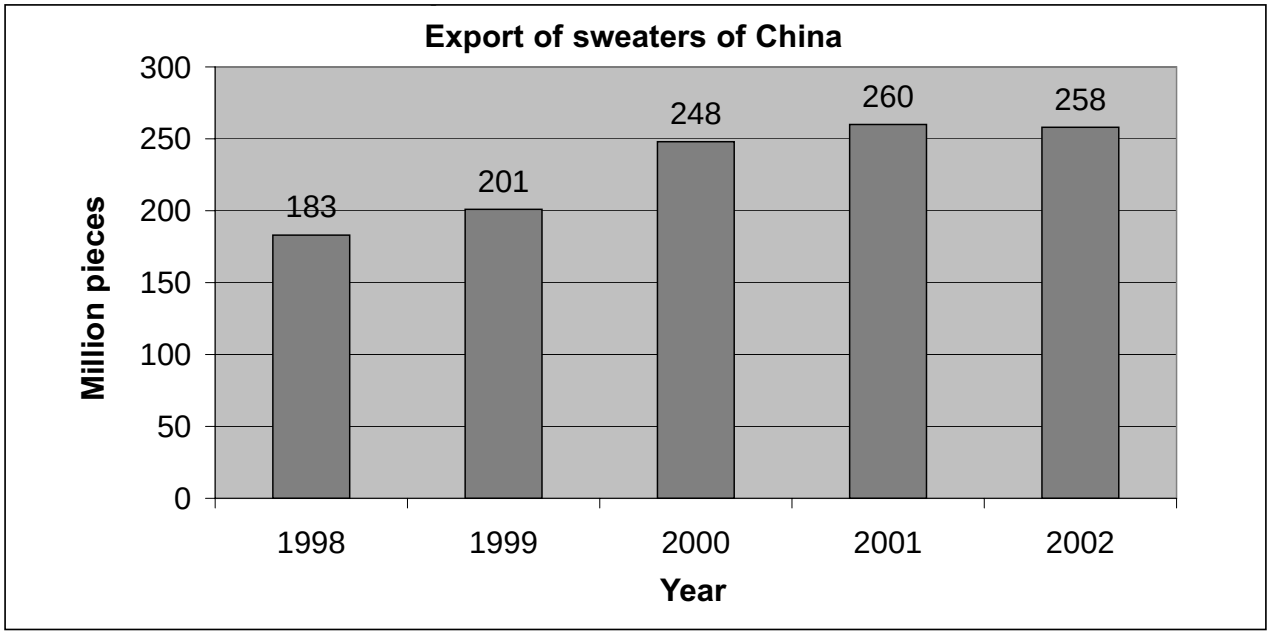


Table 3: The Export of Sweaters from China(2)

(1) Figures from presentation of Mrs. Yanli Peng, the Chief Secretary of China Wool Textile Association, 2003
(2) Figures from "A Guide to China's Wool Textile Industry", 2003. Page 298

c.) China – a large number of imports of knitting machines

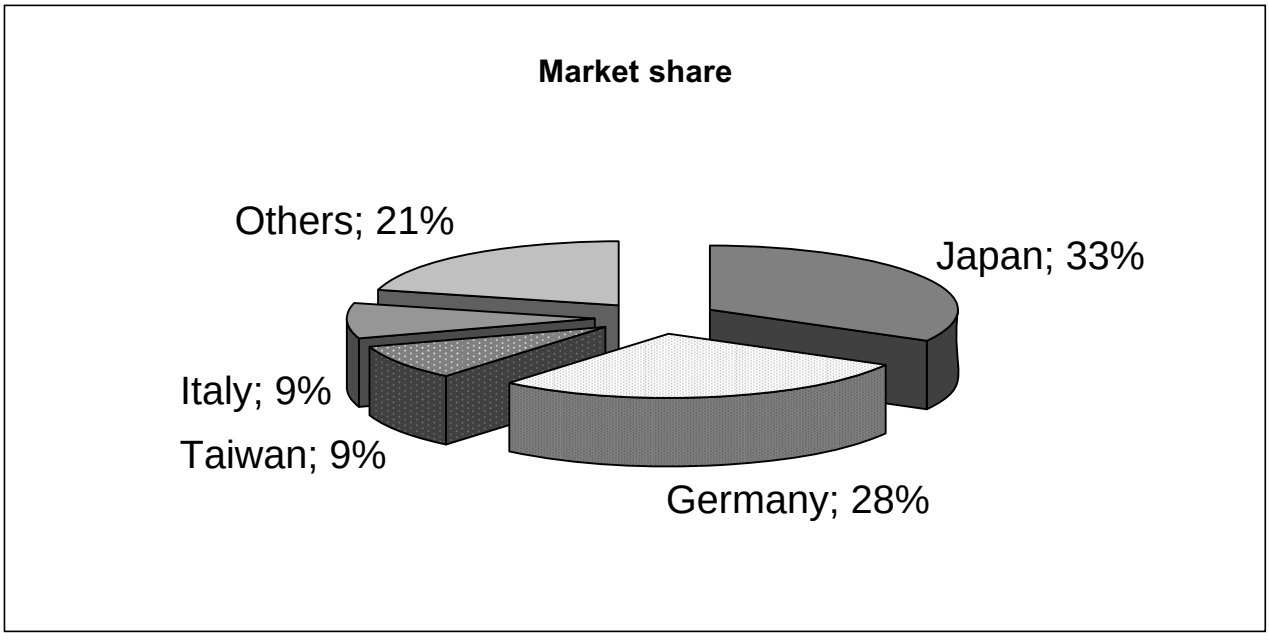


Table 4: Import of Knitting Machines in 2002(3)

In 2002, China imported knitting machines for US$ 622 million

Of these figures, flat knitting machines account for 40% (circular knitting machines around 30%, sock machines and others around 30%) of the total import. Thus the imports of flat knitting machines account for about US$ 250 million. This number does not include the numbers in Hong Kong.

Meanwhile, spare parts for knitting machines worth US$ 200 million were imported in 2002.

(3) Figure from China Custom Statistic Center, 2003

d.) The size of the market in China

According to the statistics up to September 2004 China imported 9 695 flat knitting machines with a total import value of US$ 171 865 365(4). Here flat knitting machines is understood to mean all kinds of flat knitting machines. To make this more clear we have split them into two categories, one with an average unit-price of more than US$ 35 000 and the other with an average unit-price of less than US$ 35 000.

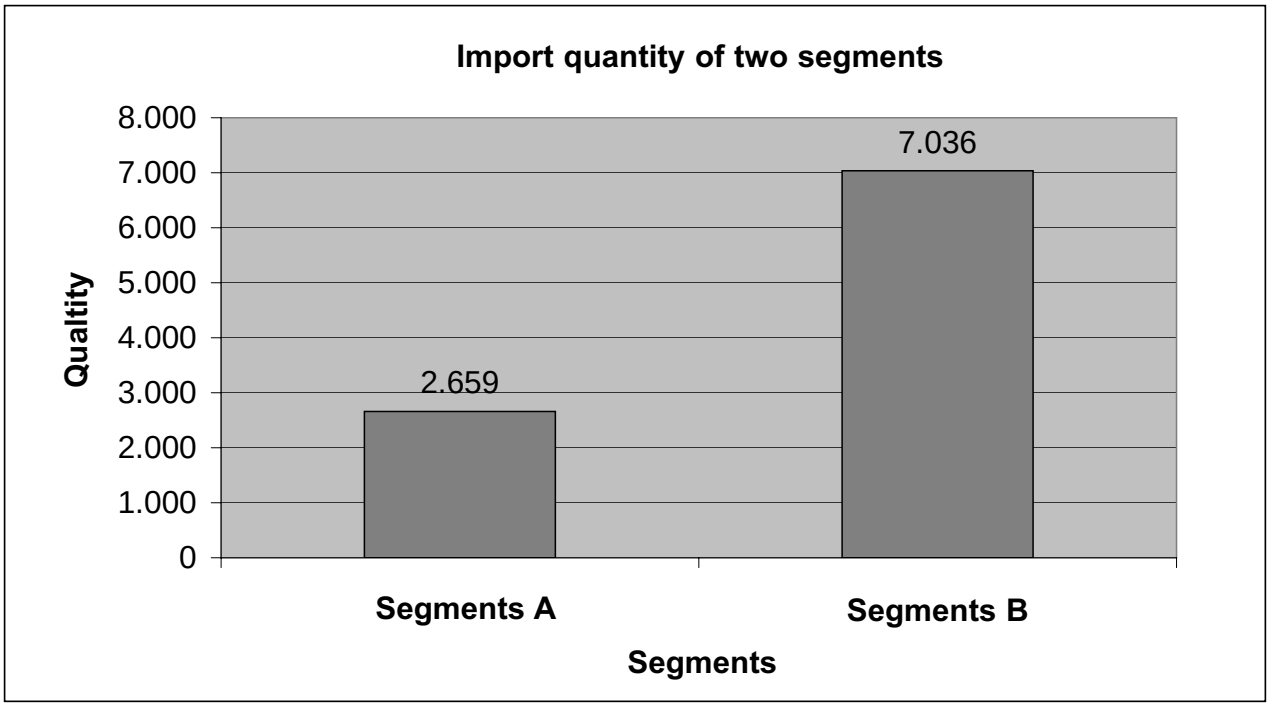


Table 5: The import figures for two segments of the 9 695 imported machines

Notes:
Segment A: the buyers of these machines are in our segment.
Segment B: the buyers of these machines are in our potenzial segment.

(4) Figure from China Custom, 2004

Sales of locally-made electric machines.
The total of sales of local machines in 2004 up to September is 860 machines, and their total sales up to September 2004 is 1860 machines.

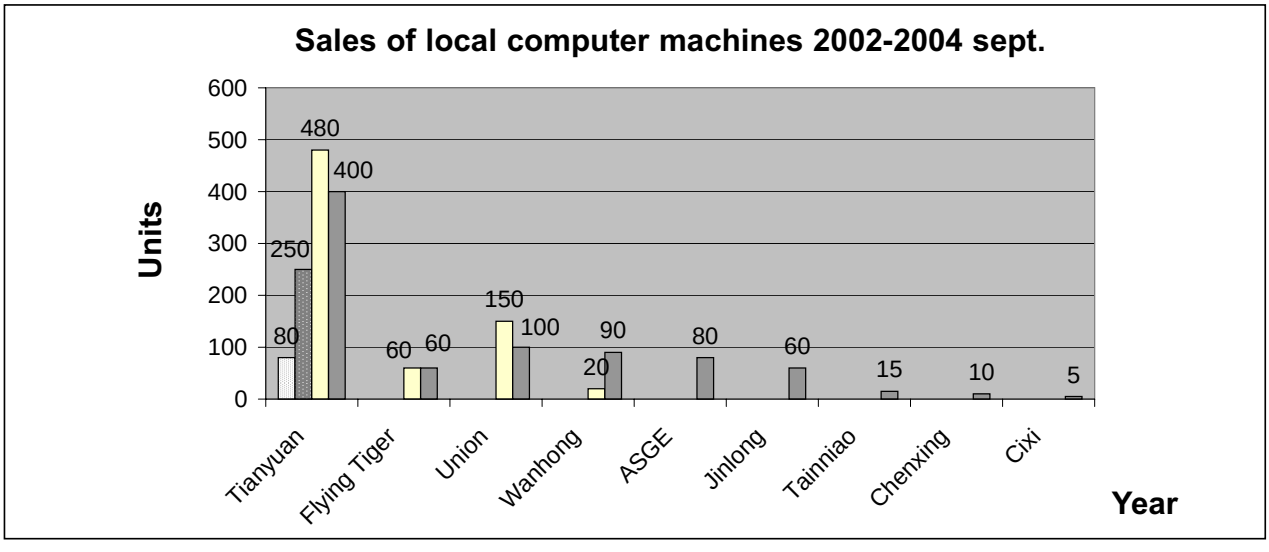


Table 6: The sales of Chinese-made electric machines up to Sept. 2004(5)

Sales of locally-made hand flat knitting machines.
In 2003 the total production of Chinese-made hand flat knitting machines was around half a million, of which and some 70 000 were exported and the rest remained in the local market(6).

e.) Customer Analysis

Who are our customers?
The knitting mills are our customers and over 90% of them are private companies.

Where they are mainly located?
The knitting mills are mainly located in Guangdomg Province, Zhejiang, Jiangsu and Shanghai, Fujian, Inner-Mongolia and Shangdong.

The ranking of imported flat knitting machines by provinces, up to Sept. 2004(7).

(5) Figure from investigations into them by means of site-inspection and face-to-face interviews with their managers and checking on their annual financial reports by the author, in August 2004.
(6) Figure from face-to-face interviews with major manufactures in Jiangsu, 2003
(7) Figure from China Custom, 2004

Ranking (In Value)	Province	Import Value (In US$)	Import Quantity
1	Guangdong	68,161,613	6,936
2	Zhejiang	46,208,554	999
3	Jiangsu	40,674,269	821
4	Fujian	4,651,771	152
5	Shanghai	4,648,060	186
6	Inner-Mongolia	2,168,500	53
7	Hebei	1,634,500	148
8	Shandong	1,344,747	193
9	Shanxi	1,168,000	20
10	Jiangxi	530,200	44
11	Beijing	377,782	24
12	Liaoning	134,780	99
13	Tianjin	72,550	3
14	Guangxi	21,799	9

Table 7: The Ranking of Import Values by Province

Table 8: A Map of China

f.) Market forecasts

There will be an incredible increase in the demand for electronic flat knitting machines in 2004 and 2005 in China/Hong Kong for the following reasons:

The sweater industry is still in the growth stage

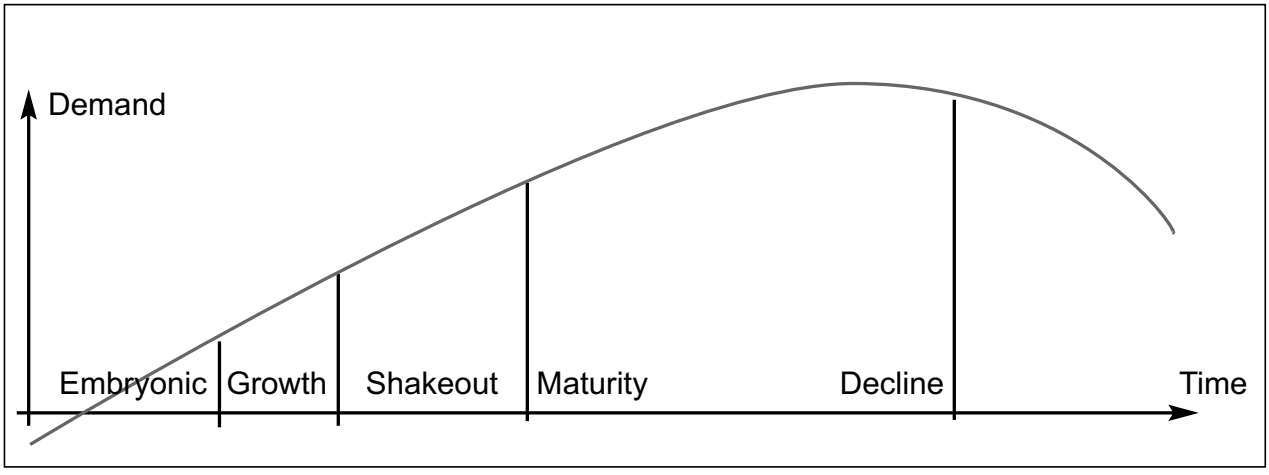


Table 9: The Chinese Sweater Industry Life Cycle

The sweater industry is still in the growth stage because:

Firstly, there has been a growth both in the production of and the demand for machines in the past few years.

Secondly, there has been no merger between the big-name companies. Actually there are very few big names in this industry now.

Year 2004 is an essential year for the knitting industry because, according to a schedule of the WTO, there will be no quota for Chinese-made sweaters for export from the beginning of 2005. And so far Chinese products are suffering from the quota.

Due to SARS in 2003 some investments have been delayed; in 2004 they will return.

There is a strongly increasing domestic demand, GDP keeps growing, people are

getting richer and there is more demand for high quality and fashioned sweaters. As the new Prime Minister said in March 2003, the average GDP growth rate for the past twenty years is 9%. In 2002 GDP rose to US$ 1 234 billion. For 2003, the growth rate is 7.7%.

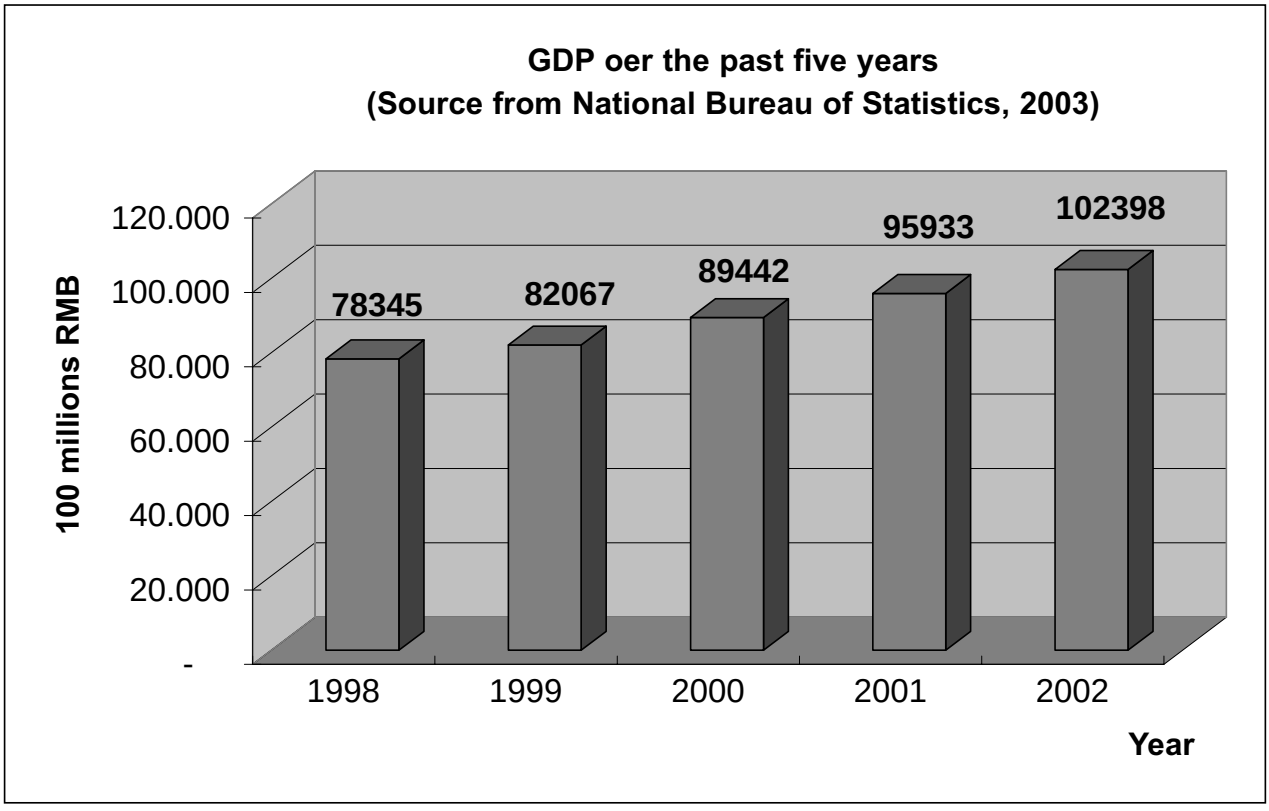


Table 10: Chinese GDP in the past five years

2.2 Corporate aim

To win more market share in China/Hong Kong. In detail, to exceed Shima's market share in China/Hong Kong in 2004.

To have a base for long term development in China and have the necessary personnel to provide for further development.

3 Strategy and Realisation

3.1 What kind of strategy is needed to achieve the company aims?

To achieve the company aims we should adopt a differentiation strategy.

Why a differentiation strategy? Basically there are three types of strategies:

1.) Cost Leadership Strategy: Based on the fact that we can produce a good product and sell it at a lower price than our competitors. This is absolutely not suitable for us.

2.) Differentiation Strategy: Based on the fact that we can create unique products or services specifically in line with the demands of our customers so that we can have more sales arguments and maintain the profit margin. The specific aspects are better brand image, better technology and products, better service and better distribution. Stoll is now in this situation and has the ability to carry out this strategy.

3.) Focus Strategy: Based on the fact that we can select some particular customers in a special segment and give them special products which others cannot provide, so that competition is low and we can have a very high profit margin. So far, the Euro is very high, and the Chinese sweater companies cannot afford our high profit margin and the real situation is: most of our customers are very sensitive about our sales price and bargain heavily on the price.

To sum up, we should adopt the differentiation strategy, and this in two aspects:

1.) Product differentiation: this means that we develop machines in accordance with the demands of our customers. However, our CMS 330 TC machines are still quite attractive and can meet most of their requirements, so only some fine tuning on the machines is needed now.

2.) Service differentiation: this means that we give them more tailor-made services so that we can use our sales arguments against the price disadvantage and can win more sales orders. There is much that can be done here.

3.2 What wishes do our customers have and what kind of services do they wish for?

According to the information collected by our sales and market survey we know that our customers have the following wishes and wish for the following services.

Wishes & Services Wanted		Importance				
No.	**Description**	**++**	**+**	**0**	**-**	**--**
1	Decrease the sales price	-				
2	Decrease the operating costs(8)	-				
3	Shorter delivery time				-	
4	More & comprehensive training		-			
5	More free patterns		-			
6	Develop China Collection			-		
7	More immediate technical back-up	-				
8	More qualified technicians		-			

Table 11: Detailed wishes/desired services and their importance rating

3.3 What kind of services can we offer?

Analysis of the importance of the wishes and our ability to meet the wishes.

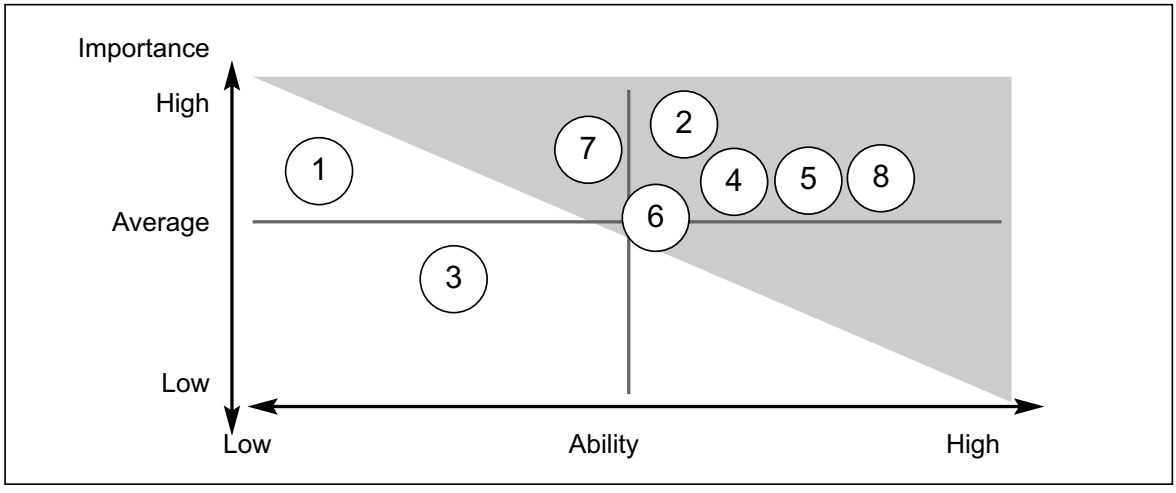


Table 12: Analysis of importance and our ability to meet the wishes

(8) Means to decrease the price of spare parts such as needles and lubrication oil.

For wish no. 1 (decrease the sales price) the importance is very high, while our ability to meet it is very low. So it should be considered later.

For wish no. 3 (shorter delivery time) the importance is not high, while our ability to meet it is very low. So it should be considered later.

For wishes nos. 2, 4, 5, 6, 7 and 8 the importance is more or less high and very high, and our ability is more or less high or very high, so we should give these wishes a second thought.

Analysis of the resources needed and risks with regard to meeting the selected wishes

For wish no.2 (decrease the operating costs) the resources needed to meet the wish are not so high; we can offer them a cheaper substitute by sourcing in China, but the risk in doing that is very high as if the needles are not as good as the present ones the operating costs are even higher.

For wish no.7 (more immediate technical back-up), the risk is low, while the resources needed to meet it are high because the agent will be heavily involved. So this wish should be considered later on.

For wishes nos. 5, 6, 4 and 8, both the resources needed and the risks are relatively low, so we should give these wishes/services higher priorities.

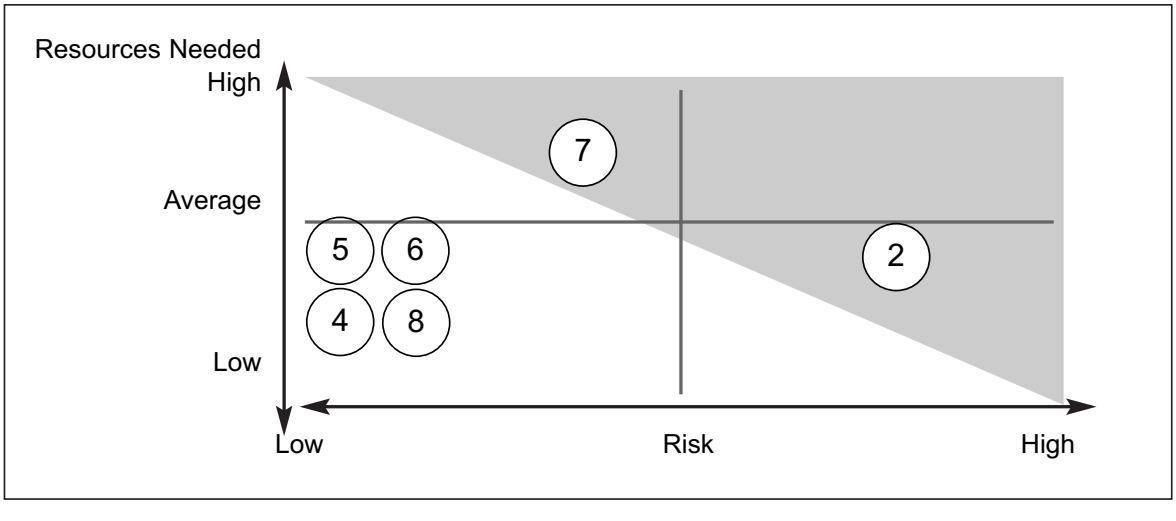


Table 13: Analysis of Resources and Risks

The clear picture of what we can do to meet certain customer wishes

Priority	Customer wishes/services wanted	How
1	More & comprehensive training (4) More qualified technicians (8) More free patterns (5) Develop China Collection (6)	Set up a patterning and training center in China, with local employees, do training and patterning for them.
2	More immediate technical back-up (7)	
3	Decrease the operating costs (2)	Consider these wishes later.
4	Shorter delivery time (3)	
5	Decease the sales price (1)	

Table 14: Priorities of what to do

Thus the conclusion is: to meet our customers' wishes and to provide the services they want with lower resources and risks the possible way is to set up a patterning and training centre in China and offer them more value-added services, shown as the first priority in Table 14.

3.4 Actions with regard to the strategy

The action with regard to the strategy is to set up a patterning and training centre in China.

Why do we say this?

As we can see from the result of the analysis, shown in Tables 11 to 14, this is clear.

The Chinese market is becoming more and more important for us; about 40% of total production is sold in China.

According to the Chinese way of thinking customers will feel more secure if the producers have something long-term there rather than just an agent.

Our machines are not so easy to bring to full function, while our sales price is high, and this has some impact on our price/performance ratio. According to a market sur-

vey a good technician is extremely important, because whether our machines can be used highly efficiently depends very much on the technicians. Thus it is very important for us to set up a training centre in China to train some candidates into becoming qualified technicians and then we can allocate them to our customers so that they are trained to bring our machines to full functioning, and help our customers in daily production.

Selling our machines has very much to do with fashions and patterning; we thus need to have trend collections and we need to lead the trend. We also need many specialists to make programmes and patterns so that we can help our customers in their production by providing them with trend collections and patterning. It will be ideal if we go to China and look for some local people to carry out the job of patterning and programming

We also need a base to demonstrate our machines permanently and in our own name. This base can also be used for our further expansion.

Where? The centre should be in Shanghai, China

Why in Shanghai?

- The Shanghai area (Shanghai City, Jiangsu Province and Zhejiang Province) is the most important area for the knitting industry in China. The sales of our machines and those of our competitors there are very high and competition is very hard there. Shanghai is the centre for this area and has strong effect on the other two provinces.
- Shanghai is the largest economic centre, trade centre and finance centre in China, with many opportunities there and more influence there.
- There is a large enough reserve of human resources there; for instance, there are many specialists of the knitting industry and several large textile universities there.
- The infrastructure is good.
- The political and tax incentives are good.

Which form?

It should be a WFOE (a wholly foreign-owned enterprises). The characteristics of a WFOE are as follows:

- It is a limited liability company
- It is not possible to set up a WFOE in all industrial sectors; there is a Guide Catalogue of Foreign Investment Industries; in some industries there are certain limitations.
- For us there is no limitation, and we are even in the category which is encouraged and promoted. A WFOE for production is allowed.
- To sum up, at the very beginning and according to the present situation it is not suitable to have a joint venture because it is hard to find a partner and a joint venture is more difficult to control.

It should be a branch of our own

- It needs its own equity
- It can sign contracts
- It is not independent; the parent company will be fully liable for the debts of the branch.
- To sum up, at the beginning the centre will need investment from the parent company and some of its own capital to start business, and the parent company should have more control over the centre since the parent company will be fully liable for the centre.

It should be a production company

- We are not doing trading via the branch.
- The branch should carry out production, such as production for our trend collection, both for the parent company and for its own collection.

The area of business of the centre

- Fashion design, developing patterning and programming.
- Producing a trend collection both for the parent company and for itself.
- Training of candidates.
- Other flat-knitting-related services
- All extents of business depend on the approval of the Chinese Administration Bureau of Industry and Commerce.

3.5 Realisation Procedures

Commission an agent, the agent can be a law firm or a consultancy company.

What must we do? Prepare the documents required:

- Application Letter
- Pre-registration of company name
- Feasibility Study Report
- Articles of Association
- Name List of the Board of Directors
- Certificate of Registration and Testimony
- The approval of local government where the WFOE is planned to be built.
- List of goods intended to be imported
- Other documents that might be needed

Other registrations

Government Agency	Purpose
Police Station	Company Seal
SAFE	Foreign currency utilisation
Bank	Foreign currency /RMB bank account
Tax Office	Tax registration
Labour Office/FESCO	Hire foreign/ Chinese employees
Customs	Customs registration
CCIB	China Commodity Inspection Bureau

Table 15: Other registrations

Look for a property to rent (with the suggestions of the agent)

Sign the power of attorney, and the agent will take care of the rest.

Co-ordinate during the procedure.

3.6 Realisation and the situation so far

Realisation: In 2004, in co-operation with an agent in China, Stoll successfully set up its patterning and training centre in Shanghai, China, covering an area of 2 700 m2.

Location: Xinzhuang Industrial Park, Shanghai, with an area of 2 700 m2.

Name : Stoll International Fashion & Technology Center

Investment: 31 machines plus some cash.

The legal form: A WFOE, and it is a production company.

The person as legal representative: Mr. Stoll, the same person as for the parent company in Germany.

Area of business (approved by the Chinese Administration Bureau of Industry and Commerce):

- Producing fashion & patterning-related garments and accessories.
- Selling its own products.
- Offering pre-sales and after-sales services.

Real situation up to now

By June 2005 five batches of trainees became fully qualified, with a total number of some 40 people. The first two batches are now working for Stoll as patterning technicians or trainers, and later on, some will be working as pre-sales engineers of Stoll. Of the rest of the qualified trainees some work with our customers, some work in other companies, but all are sweater-related. These people are our seeds that we spread to the market, and after some time of cultivation they will grow and will have an effect.

There are some customers who send their people here for comprehensive training, which lasts for 6 months. The result is very good and customers are very satisfied.

In close co-operation with the parent company in Germany the centre has successfully produced a trend collection for Germany and is now producing a Chinese collection on the basis of the taste of Chinese customers and with the locally-sourced yarns.

In close co-operation with the parent company the centre has developed some patterns and put them on our pattern database, which is open on the internet to our customers. Our customers can look at the patterns and even download the programmes and they can use this programme directly for production.

Meanwhile, the centre is a good facility for sales when our potenzial customers are taken to the centre they are shown our machines demonstrated there in a clean and modern environment and in real production, they see our wonderful samples demonstrated and are told of the more value-added services that they will get from Stoll. This will increase the Stoll image and help to sell more machines.

3.7 A Great Success in China/Hong Kong in 2004

Because of the right product, the right sales and distribution and the right company strategy, the company achieved great success in China/Hong Kong. Sales in China/Hong Kong have increased tremendously, more than ever before; sales are much more than 50% of the total production and the market share compared with our main competitor is more or less the same, or even a little higher.

Appendix

List of tables

Tab. 1: Stoll Sales in China/Hong Kong 720
Tab. 2: Production Output of Sweaters in China 722
Tab. 3: The Export of Sweaters from China 722
Tab. 4. Import of Knitting Machines in 2002 723
Tab. 5: The Import Quantities of Two Segments of The Imported 9,695 Machines 724
Tab. 6: The Sales of China-made Electronic Machines up to Sept. 2004 725
Tab. 7: The Ranking of Import Values by Provinces 726
Tab. 8: A Map of China 726
Tab. 9: The Chinese Sweater Industry Life Circle 727
Tab. 10: The Chinese GDP in The Past Five Years 728
Tab. 11: Detailed Whishes/Desired Services and Importance Rating 730
Tab. 12: Analysis on Importance and Our Ability to Meet the Wishes 730
Tab. 13: Analysis on Resources and Risk 731
Tab. 14: Priorities of what to do 732
Tab. 15: Other registrations 736

Reference List

Thanks to the following information, the author can complement the thesis with professional knowledge, concrete figures and the latest news.

Books:

China Textile Industry Association (2002). China Textile Industry Development Report 2001/2002. Beijing: China Textile Press.

China Textile Industry Association, China Wool Textile Association (2003). A Guide to China's Wool Textile Industry. Beijing: China Textile Press.

(For books 1 and 2, the author is not a natural person but an organisation, so here we put the name of the organisation as the authors' names.)

Mr. Alex Woodruf, (2002). Handouts for Market Analysis I, II, III. Stuttgart: Steinbeis Hochshuler Berlin.

Mr. Hans H. Steinbeck, (2003). Handouts for Strategy Management. Stuttgart: Steinbeis Hochshuler Berlin.

(For Article 4, the author is not a natural person but the Chinese Wool Knitting Association, so here its name is listed as the name of the author.)

Prof. Dr. Joerg Fuss, (2003). Handouts for Price Management. Stuttgart: Steinbeis Hochshuler Berlin.

Dr. Glueck, 2003, Handouts for Legal Issues of Investment in the People's Republic of China. Stuttgart: Steinbeis Hochshuler Berlin.

Articles:

Shao Wenjie. (2003). China's Knitting Industry Develops Rapidly with An Annual Increase of 10%. Guangming Daily of 14-03-2003. Page 4

Peng Yanli (2003). Interview With Mrs. Peng Yanli, the Chief Secretary of China Wool Textile Industry. Page 1 to page 2, retrieved 2nd of April, 2004, from www.chanye.finance.sina.com.cn

Wang Shutian (2003). The Analysis on the Import Textile Machines of China in the Year of 2002. Page 1 - Page 18. Retrieved March 12th, 2003 from www.ctma.net

China Wool Knitting Association. (2003) There will be a 5% increase of Economic Benefit in the Whole Wool Knitting Industry in 2003. Page 1 - Page 2. Retrieved March 12th 2003 from www.cnfti.com.cn

Jiang Hengjie (2003). Sweater accounts for 50% of Chinese wool knitting products. Page 1 to Page 2. Retrieved on April 5th 2003 from www.ctei.gov.cn/haiguan/newsshow

Internet:

www.tongji.ctei.gov.cn Web site of statistics centre of the Chinese Textile Industry Association, for some detailed figures and news.

www.texnet.com.cn Web site for information about the whole textile industry in China.

www.Law-China.com Web site for information about Chinese legislation.

Attachments:

1. Picture of Company Product

2. Picture of Patterns

3. Picture of the centre in Shanghai

4. For more information about the company and products, please take a look at www.stoll.com

Dipl.-Betriebswirt (BA)
Tilo Vogdt, MBA

Global Sourcing

die Umsetzung einer Diversifikationsstrategie mittels strategischen Partnerschaften in Deutschland und China bei WV Energie AG/ Frankfurt am Main

Inhalt

	Summary	745
1	Einleitung	746
2	WV Energie AG – Ein Unternehmen im Wandel der Zeit	748
	2.1. Das strategische eHZ-Projekt	749
	2.2. Traditionelle vs. Moderne Strommessung	752
3	Die Umsetzung der Diversifikationsstrategie	755
	3.1 Strategische Partnerschaften in der Volksrepublik China	755
	3.1.1 Strenghts – Stärken	755
	3.1.2 Weaknesses – Schwächen	756
	3.1.3 Opportunities – Chancen	756
	3.1.4 Threats – Risiken	757
	3.1.5 SWOT-Strategien	758
	3.2 Strategische Partnerschaften in Deutschland	759
	3.2.1 Monetäre Betrachtung	759
	3.2.2 Vertrieb und Marketing in Deutschland	762
4	Aktuelle Entwicklungen	763
5	Epilog	765
	Anhang	767
	Abbildungsverzeichnis	767
	Literaturverzeichnis	767
	Abkürzungsverzeichnis	768

Summary

Tradition und Moderne sind vom Grundsatz her keine unvereinbare Gegensätze, sie bedürfen nur Zeit um ein homogenes Paar zu werden.

Der Umbruch in der stark konservativen deutschen Energielandschaft hatte ihren vorläufigen Höhepunkt Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts erreicht, als der Strommarkt liberalisiert wurde. Der erstmalige Einzug von Wettbewerb in der Branche zwang Unternehmen, das bestehende Geschäftsportfolio zu überarbeiten und ggf. anzupassen. Der ehemalige Monopolmarkt erfährt das heutige Aufbrechen alter Strukturen in einer Zeit, die charakterisiert ist durch starken Verdrängungswettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene – die Globalisierung hat die deutsche Energiebranche erfaßt.

Auch WV Energie AG (WV AG) konnte sich dem allenthalben stattfindenden Umbruch im deutschen Energiemarkt nicht entziehen. Originäre Tätigkeitsfelder wie die Vermarktung von Kohle und Mineralölen konnten in den letzten Jahren, durch die Dominanz der Global Player und die vorhandene Preistransparenz, nicht mehr profitabel betrieben werden.

Diese Rahmenbedingungen machten eine Restrukturierung des vorhandenen Geschäftsportfolios unumgänglich – eine Diversifikation folgte zwangsläufig. Das strategische Projekt „elektronische Haushaltsstromzähler“ (eHZ) war „geboren“.

Worum geht es hierbei? Der bisherige mechanische Haushaltsstromzähler in Deutschland soll langfristig von einem elektronischen Haushaltsstromzähler abgelöst werden.

Es galt in kurzer Zeit einen eigenen Zähler zur Zulassung zu bringen. Dies konnte jedoch nur mittels strategischer Partnerschaften erreicht werden. Schnelligkeit, Flexibilität und kostengünstige Produktion waren gefragt und konnten von chinesischen Unternehmen erfüllt werden. Nicht nur auf der Produktionsseite mußten schnell Kapazitäten aufgebaut werden, das Gleiche galt es auch für die Vertriebsseite in Deutschland zu installieren.

Nach Erhalt der Zulassung konnten in 2005 bereits erste Stückzahlen abgesetzt werden, die die Teilnahme am Pilotprojekt sicherten. Aktuell wird über Weiterentwicklungen nachgedacht und erste Prototypen sind in der „Pipeline“.

1 Einleitung

Für viele ist es eine beängstigende Vision: Schon im kommenden Jahrzehnt wird China voraussichtlich der dritte Global Player neben den USA und der Europäischen Union sein. Noch immer locken niedrige Löhne, eine gute Ausbildung und die hohe Motivation der Beschäftigten eine Vielzahl ausländischer Produzenten ins Land. Ein Facharbeiter in China verdient etwa 720,00 Euro, der Computerexperte rund 3.600,00 Euro – im Jahr!

Der Aufwärtstrend der Volksrepublik ist ungebrochen. Der Boom dieser Nation scheint keine Grenzen zu kennen.

Welche Auswirkungen hat diese Tendenz auf Deutschland? Kann die deutsche Energiebranche davon profitieren, oder ist die „Werkbank der Welt“ ein Jobkiller deutscher Arbeitsplätze?

Der deutsche Energiemarkt war über Jahrzehnte hinweg gekennzeichnet durch existierende Gebietsmonopole basierend auf kartellrechtlichen Regelungen. In den Bereichen Stromerzeugung, Stromübertragung und Stromverteilung sowie beim Handel und Verkauf von Strom gab es keinen Wettbewerb. Ein wirtschaftliches Arbeiten mit Blick auf die Gesamtkostenstruktur und das Betriebsergebnis wurde nicht stringent verfolgt, denn Gebietsmonopole ließen notwendige Preisanpassungen leicht durchsetzen.

Die deutsche Energielandschaft erfuhr das erste Aufbrechen dieser Strukturen mit der Liberalisierung des Strommarkts Ende der 90er Jahre(1) als EU-Beschlüsse in nationales Recht umgesetzt werden mußten. Hier wurde ähnlich dem Telekommunikationssektor versucht, einen freien Marktzugang und freien Wettbewerb für alle Beteiligten zu erzielen und vorhandene (Gebiets-)Monopole aufzulösen.

Aus der Historie von nicht stattgefundenem Wettbewerb und Gebietsmonopolen ergab sich die heutige Energieversorgungsstruktur in Deutschland mit ca. 900 Stromversorgern(2). Ausdruck dieser Vielfältigkeit ist bis heute ebenfalls in der nicht vorhandenen Vereinheitlichung/Standardisierung von Prozessen und eingesetzten (Verbrauchs-) Materialien zu finden – insbesondere im Bereich des Zählerwesens.

(1) Vgl. Görs, J.; Rein, O.; Reuter, E., Stromwirtschaft im Wandel, 2000, S. 125
(2) Vgl. Das Magazin für die Energiewirtschaft (ew), „Stromversorger gewinnen Kunden hinzu“, 05. September 2005, S. 6

Das Zählerwesen ist der Bereich eines Energieversorgungsunternehmens (EVU), der sich mit den unterschiedlichsten Zählertypen für die Ablesung von Strom, Gas, Wasser und Fernwärme beschäftigt. Die Variantenvielfalt wird im Bereich der Stromzähler sehr evident. Große EVU´s, wie die Stadtwerke in München, haben aktuell ca. 400 verschiedene Stromzähler im Industrie- und Haushaltsbereich im Einsatz(3).

Der immer härter umkämpfte heimische Energiemarkt zum einen und der Kostendruck durch die Globalisierungstendenz auf insbesondere die großen Unternehmen wie E•on (Energy on), RWE (Rheinisch Westfälisches Elektrizitätswerk) und EnBW (Energie Baden Württemberg) zum anderen, machen Standards, Harmonisierungen und Vereinfachungen im gesamten Unternehmen unumgänglich – der Bereich des Zählerwesens ist hiervon keine Ausnahme und steht somit ebenfalls auf dem Prüfstand.

Als logische Konsequenz läßt sich folgende Entwicklung konstatieren. Die Vereinfachung der sehr variantenreichen Induktionszähler hin zu einem „simplen“ elektronischen Haushaltsstromzähler, kurz eHZ, mit einer potentiellen Marktabdeckung von bis zu 90%, muß das gemeinsame Ziel der Branche sein. Bereits Ende der 90er Jahre (des 20. Jahrhunderts) wurde vom Verband der Netzbetreiber (VDN) die Entwicklung eines handlichen, steckbaren und später auch fernauslesbaren elektronischen Haushaltsstromzählers gefordert. Dieses Produkt hat zum Status quo Marktreife erlangt. Für die Umrüstung eines bisherigen Zählerplatzes auf einen neuen Zähler ist lediglich ein Adapter notwendig.

Das im Rahmen der Diversifikationsstrategie eigens aufgesetzte Projekt greift diesen Innovationstrend in der deutschen Energiebranche auf und zeigt dessen unternehmerische Umsetzung bei WV AG mit strategischen Partnerschaften in China und Deutschland.

(3) Vgl. Huber, J., Stadtwerke München, 2003

2 WV Energie AG – Ein Unternehmen im Wandel der Zeit

WV AG zählt zu einer der ältesten Aktiengesellschaften in Deutschland und kann auf eine 100-jährige Firmengeschichte zurückblicken. WV AG in ihrer heutigen Struktur läßt keine Schlüsse auf ihre originären Tätigkeitsbereiche zu.

WV Energie AG (vormals Wirtschaftliche Vereinigung deutscher Versorgungsunternehmen AG) ist eine Gemeinschaftsgründung der kommunalen Versorgungswirtschaft. Im Jahr 1888 schlossen sich größere und mittlere Gaswerke regional zusammen, um die Vermarktung der bei der Stadtgaserzeugung anfallenden Nebenprodukte zu gewährleisten. Im Jahr 1904 führte diese Zusammenarbeit zu der Gründung der „Wirtschaftliche Vereinigung deutscher Gaswerke AG“ mit Sitz in Köln. Diese Gesellschaft übernahm als Zweckunternehmen die Koordination des Vertriebs im wesentlichen von Koks, Teer, Benzol und Ammoniak. Zwischen den Weltkriegen waren 856 stadtgaserzeugende Werke Aktionäre der WV AG.

Der Wandel in der Versorgungswirtschaft veränderte im Laufe der Zeit auch die Tätigkeitsfelder der WV AG grundlegend und führte 1967 zu einer Umbenennung in „Wirtschaftliche Vereinigung deutscher Versorgungsunternehmen AG“. Die Umbenennung in den heutigen Namen WV Energie AG erfolgte Mitte der 90er Jahre.

Die originären Tätigkeitsfelder werden heute noch en passant bedient und verlieren zunehmend an Bedeutung im Geschäftsportfolio von WV AG. Dieser strukturelle Wandel ist mit der stattfindenden Globalisierungstendenz zu begründen. Das Mineralölgeschäft und der Handel mit Kohle werden heutzutage vorrangig von international operierenden Unternehmen übernommen. Kleinere (nationale) Händler bleiben in diesen Zeiten „auf der Strecke“ und verlieren an Bedeutung.

Das Erschließen neuer Geschäftsmöglichkeiten ist somit von entscheidender Bedeutung. Heutige Betätigungsfelder von WV AG (Holding) sind:

- Energiehandel,
- Energie-Consulting,
- Beteiligungsmanagement und
- Energiezähler.

Eine Diversifikation des Portfolios war und ist für das Unternehmen von existentieller Bedeutung. Neu an der jetzigen Diversifikationsstrategie ist zweifelsohne die starke Internationalität, welche durch die Cross-Border-Allianz mit einem chinesischen Unternehmen verdeutlicht wird. Besondere Brisanz erhält diese Diversifikationsstrategie durch das Aufeinandertreffen zweier „Welten“ – die erzkonservative deutsche

Energiebranche trifft auf das „hungrige und moderne China“, welches vor Kraft und Selbstbewußtsein nur so strotzt.

Die Ausweitung des Leistungsprogramms auf neue Produkte für neue Märkte gegenüber dem bisherigen Angebot bei WV AG wird im Rahmen der folgenden Projektbeschreibung näher erläutert.

2.1 Das strategische eHZ-Projekt

Das deutsche Zählerwesen (insbesondere der Haushaltsstromzählerbereich) war über Jahrzehnte geprägt von einem Innovationsstop, d. h. ein vor Jahrzehnten entwickeltes Produkt wurde über den genannten Zeitraum nur marginal weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung des hier angesprochenen mechanischen Zählers war begrenzt auf die Anpassung kundenindividueller Wünsche. Eine Innovation des gesamthaften Produkts blieb aus.

Bereits Ende der 90er Jahre (des 20. Jahrhunderts) wurde vom VDN (Verband der Netzbetreiber) ein Arbeitskreis gebildet, der sich mit den Anforderungen an einen neuen elektronischen Haushaltsstromzähler (eHZ) befaßt.

Dieser „Quantensprung“ in der Technik weg von der Mechanik hin zur Elektronik, war in dem Bereich Haushaltsstromzähler in Deutschland einmalig. WV AG erkannte diesen Trend frühzeitig und hat sich dazu entschlossen, das eHZ-Projekt aufzusetzen, um die Entwicklung & Produktion aktiv voranzutreiben. Diese Entscheidung ist mit Blick auf die originäre Aufgabe des Unternehmens als große Herausforderung und zugleich Chance zu bewerten. Da WV AG bis dato keine Erfahrung im Zählerbereich hatte, insbesondere nicht im Bereich der Zählerherstellung, kann im Rahmen der strategischen Produkt-Markt-Matrix (von Ansoff) von einer Diversifikationsstrategie gesprochen werden.

Märkte / Produkte	vorhandene	neue
vorhandene	I	II
neue	III	IV

Abbildung 1: Strategische Produkt-Markt-Matrix von Ansoff

Wie der Matrix entnommen werden kann, befindet sich WV AG im Quadrant IV mit dem Vorstoß in einen für WV AG neuen Markt mit einem neuen Produkt.

Im engeren Sinn ist dies eine „Laterale Diversifikation. Es werden Produkte in das Leistungsprogramm aufgenommen, die mit den bisherigen Produkten keine Verwandtschaft aufweisen. Ihr wesentlicher Vorteil ist in der Risikoverteilung zu sehen ..... sie stellt das bedeutendste Instrument zur Sicherung des Unternehmenswachstums dar“.

Wie kann WV AG nun Zähler gemäß Vorgaben des VDN herstellen, wenn in diesem Bereich kein Know-how und keine Ressourcen vorhanden sind?

Diese Frage läßt sich mit der ersten strategischen Partnerschaft beantworten, die WV AG Ende 2003 (Projektbeginn) eingegangen ist. Es handelt sich hierbei um das chinesische Unternehmen CMEC, das bereits für den italienischen Energiemarkt vergleichbare elektronische Zähler erfolgreich produziert und vertrieben hat.

Wie sieht die externe organisatorische Umsetzung der Diversifikationsstrategie bei WV AG aus?

Die externe Aufbauorganisation im Rahmen der Zusammenarbeit mit (strategischen) Partnern stellt sich in einer Joint-Venture-Struktur dar:(4)

(4) Dr. habil. Corsten, H., Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 28

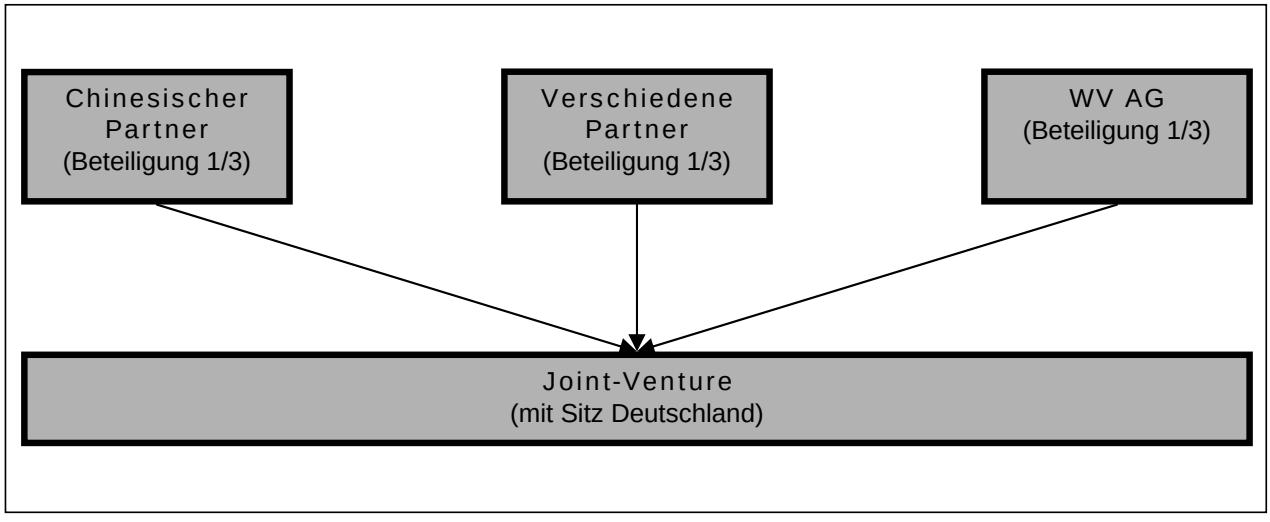


Abbildung 2: Potentielle Joint-Venture-Struktur

Die Beteiligungsstruktur ist jeweils zu Dritteln aufgeteilt, wobei ein Drittel der Beteiligung an die chinesischen Partner und ein Drittel an WV AG geht. Das restliche Drittel ist potentiellen Partnern – wie Energieversorgern, Zählerherstellern, industriellen Unternehmen – vorbehalten.

Die Beteiligungsstruktur spiegelt zugleich die Risikoverteilung wider. Die kapitalmäßige Einbringung in das Joint-Venture-Unternehmen richtet sich nach den Beteiligungsverhältnissen. Die Einlage sollte sowohl von chinesischer Seite als auch von WV AG bei einem mittleren sechsstelligen Betrag liegen. Hierbei kann jedoch die Entwicklungsleistung der chinesischen Partner, die das alleinige Entwicklungsrisiko tragen, als Vorleistung mit der Kapitaleinlage verrechnet werden. Sacheinlagen in Form von Zählern o.ä. sind nicht angedacht. Die weiteren potentiellen Partner müssen ebenfalls gemäß der Beteiligungsstruktur ihre Kapitaleinlage entrichten, diese werden fallweise festgelegt. Das eingebrachte Kapital wird u.a. für weitere Entwicklungsarbeiten am eHZ benutzt.

Der Status quo des strategischen Projekts läßt sich wie folgt skizzieren. Die Entwicklung & Produktion hat den Status erreicht, daß der eHZ bei der Physikalisch Technischen Bundesanstalt (PTB) zur Zulassung eingereicht wurde und im Frühsommer 2005 die Bauartzulassung durch selbige erhalten hat. Die Zulassung berechtigt zum Vertrieb der Zähler in Deutschland (für den Vertrieb außerhalb Deutschlands bedarf es weiterer länderspezifischer Zulassungen). Erste eHZ-Verkäufe konnten in 2005 erfolgreich abgeschlossen werden und haben somit die avisierte Teilnahme am innerdeutschen Pilotverfahren realisiert.

2.2 Traditionelle vs. Moderne Strommessung

Wie sah die bisherige (traditionelle) Strommessung im Haushaltsbereich aus und wie wird sich selbige in Zukunft darstellen? Was sind die Vorteile eines neu entwickelten elektronischen Haushaltsstromzählers?

Der heutige Haushaltsstromzähler, wie ihn jeder Endverbraucher in Deutschland im Keller hat, ist eine technische Errungenschaft, die mehrere Jahrzehnte zurückliegt und als sog. Ferrariszähler bezeichnet wird.

Abbildung 3: Mechanischer Stromzähler (Ferrarisprinzip)

Dieser Zählertyp hat viele Vorteile. Er ist sehr preiswert. Die Einkaufspreise liegen hierfür aktuell unter 20,00 EUR. Die Langlebigkeit des Zählers im Feld ist mit einer Mindesteichdauer von 16 Jahren (mit Nacheichung und statistischen Mitteln kann die Einsatzdauer bis zu 40 Jahre betragen) zudem ein immenser Vorteil. Eine Ausfallrate < 1% ist ein weiterer Pluspunkt.

Allerdings findet man neuerdings auch einige Nachteile wie z. B. Mangel an Flexibilität, Fertigungsverlagerung nach Osteuropa und somit einhergehenden Qualitätsverlusten, erhöhte Montage- und Handlingskosten (Kosten der Handhabung steigen aufgrund der Variantenvielfalt, Logistik für Schrauben, Kleinteile usw. Größere deutsche Stadtwerke setzen bis zu 400 verschiedene Ferrariszählermodelle im eigenen Versorgungsgebiet ein) und letztlich der Mangel an Ferraris-Nachwuchs, sprich Innovation.

Aufgrund dieser Tatsachen stellt sich die Frage, ob der Ferrariszähler noch das optimale Gerät – im Sinne der Wirtschaftlichkeitsrechnung – für das Messen von Stromverbrauch im Haushaltsbereich ist.

Eine Alternative zum mechanischen Ferrariszähler stellt der elektronische Haushaltsstromzähler – kurz eHZ – dar:

Abbildung 4: Elektronischer Haushaltsstromzähler (konzeptionelle Darstellung)

Die technischen Spezifikationen des eHZ basieren auf den Vorgaben der VDN-Arbeitsgruppe.

Vorteile dieses Zählertyps sind die wesentlich kleinere Dimensionierung, die vereinfachte Steckverbindung, nahezu fehlerfreies Ablesen durch Wegfall der optischen

Nachkommastellen, erhöhte Meßgenauigkeit und vorhandene Vorbereitungen für den Einsatz weitergehender Technik wie dem Fernauslesen.

Ziel des VDN ist es, diesen Zählertyp in ca. 90% aller deutschen Haushalte zum Einsatz zu bringen – unter Berücksichtigung der heutigen Variantenvielfalt ein großer Schritt hin zur Standardisierung des Meßwesens.

Anhand der vorgestellten Projektbeschreibung hat WV AG mit zwei Arten von Herausforderungen zu „kämpfen“. Zum einen mit dem Innovationsrisiko, das sich aus dem vorgestellten Projekt ergibt. Und zum anderen muß basierend auf diesem „Risiko-Projekt“ eine strategische Entscheidung getroffen werden. Ein Auszug an technischen und strategischen Risiken ist in den nachfolgenden Aspekten kurz umrissen:

- Hält das entwickelte Produkt den Marktanforderungen stand?
- Ist es frei von „Babykrankheiten“?
- Kann es Skeptiker von der Notwendigkeit der Umstellung auf Elektronik überzeugen?
- Kann ein Newcomer in einem konservativen Markt überhaupt bestehen?

Technische und strategische Fragen müssen im Rahmen der Entscheidungsfindung sorgfältig berücksichtigt und evaluiert werden.

Die unternehmerische Umsetzung des vorgestellten Projekts bei WV AG wird in den Folgekapiteln behandelt.

Hierin wird die Möglichkeit der Umsetzung einer Diversifikationsstrategie mittels strategischen Partnerschaften beleuchtet.

Es wird die Beschaffungs- und Absatzseite des eHZ-Projekts u.a. mittels SWOT-Analysen betrachtet und die daraus resultierenden Ergebnisse/Strategien aufgezeigt. Letztlich wird die Vorgehensweise beim Vertriebsaufbau und Marketing erörtert.

3 Die Umsetzung der Diversifikationsstrategie

3.1 Strategische Partnerschaften in der Volksrepublik China

Die Abkürzung „SWOT“ steht im engeren Sinn für die Analyse marktbezogener Chancen und Risiken (Opportunities & Threats) sowie unternehmensbezogener Stärken und Schwächen (Strengths & Weaknesses) eines strategischen Geschäftsfelds(5).

Die nachfolgende SWOT-Analyse beschränkt sich allerdings nicht nur auf einen strategischen Geschäftsbereich, sondern betrachtet den Beschaffungsmarkt China auf der Metaebene.

3.1.1 Strengths – Stärken

- Economy oriented policy,
- Huge market,
- Low Human Resource Cost and
- Knowledge Pool(6).

Die chinesische Regierung setzt seit Jahren voll auf Wachstum. Die jährlichen Wachstumsraten von 1996 bis 2005* (*Schätzung) in der Bandbreite von 7,1% bis 9,6% verdeutlichen diesen Kurs. Der Fokus der Staatsregierung liegt in der ständigen Verbesserung des Wirtschaftsklimas, sowie einer anhaltenden Verbesserung der Rahmenbedingungen für (ausländische) Investoren.

Die Größe dieses Wirtschaftsmarkts wird mit seinen 1,3 Mrd. Menschen, dies sind ca. 20% der Weltbevölkerung, verdeutlicht. Der chinesische Mobilfunkmarkt stieg in 2004 monatlich um fünf bis sechs Millionen neue User. Auf dem Automarkt zeigt sich ein ähnliches Bild. Bereits seit 2003 ist dieser die Nummer vier auf der Welt.

Die Kosten für Arbeiter sind im Vergleich zu westlichen Volkswirtschaften sehr gering. Abhängig von verschiedenen Gebieten beträgt das monatliche Einkommen zwischen 60,00 EUR und 200,00 EUR. Das Durchschnittsgehalt eines IT-Mitarbeiters beträgt 300,00 EUR bis 500,00 EUR. Ein nicht-monetärer Pluspunkt ist das Loyalitätsbewußtsein chinesischer Mitarbeiter. Das Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitgeber und die Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten sind sehr stark ausgeprägt. Gearbeitet wird sechs Tage die Woche und Mehrarbeit über das gesamte Wochenende ist keine Seltenheit. Diese Stärken verglichen mit Europa sind einmalig(7).

(5) Vgl. Dr. rer. pol. Jeschke, K., „Strategisches Marketing“, European Business School
(6) Vgl. Wang, H: „China in Global Market“, March 2005

3.1.2 Weaknesses – Schwächen

Zu den Schwächen der VRC zählt zweifelsohne die noch immer vorherrschende „Planwirtschaft“. Von einer freien Marktwirtschaft mit marktwirtschaftlichen Spielregeln, wie wir es aus Europa und USA kennen, sind wir derzeit in China noch weit entfernt. Zu viel staatliches Eingreifen ist notwendig, um das Funktionieren der Wirtschaft zu gewährleisten.

Zudem haben moderne Managementmethoden/Managementsysteme in China noch nicht Einkehr gehalten. Führungsstrukturen und die Führung selbst sind bei chinesischen Managern nicht so effizient wie in großen internationalen Firmen mit „westlichen Managern“.

Ein Mangel herrscht ebenfalls im Bereich Forschung & Entwicklung, insbesondere bei Kerntechnologien. Hier rangiert das Riesenreich „nur“ auf Rang 32(8). Beispiele für Technologietransfer sind Transrapid und Kraftwerke zur Energieerzeugung. Diese Schwäche äußert sich auch in dem mangelnden Verständnis für europäische (insbesondere deutsche) Qualitätsanforderungen bei Produkten. Nicht jedes chinesische Produkt ist z. B. gemäß DIN-Normen entwickelt und produziert worden, die für Elektronikprodukte unabkömmlich sind. Die Umsetzung und strikte Beachtung der Normen sind nicht selbstverständlich. Mitarbeiter chinesischer Unternehmen müssen hierfür erst sensibilisiert werden und es bedarf einer ständigen Überwachung, ob die Normen eingehalten werden oder nicht.

3.1.3 Opportunities – Chancen

Durch den Trend der „ökonomischen Globalisierung“ kann jedes Land vom rapiden Wachstum Chinas profitieren. Durch den Ausbau der Handelsbeziehungen und gleichzeitig steigender Nachfrage entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten für ausländische Unternehmen bzw. im Ausbau der bisherigen Geschäftsfelder. „Eine Bedrohung ist China für uns nicht. Wir prüfen, ob es eine Chance ist“, sagte der Sprecher der Fa. Oetker auf Nachfragen nach den Zukunftsaussichten für das Unternehmen(9). Der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO = World Trade Organization) hat das Land ein aktiveres Mitglied im Welthandel werden lassen.

(7) Vgl. Wang, H: „China in Global Market“, March 2005
(8) Vgl. Wang, H: „China in Global Market“, March 2005

3.1.4 Threats – Risiken

Ein Überhitzen der Wirtschaft kann schnell zu einem Risiko für die Volksrepublik werden. Kommt es weiterhin zur unkontrollierten Vergabe von Krediten und somit zu unkontrolliertem Wachstum, kann dies zu einem Platzen der „Wachstumsblase“ führen, die vergleichbar ist mit dem Platzen der „Internetblase“ Anfang des Jahrtausends. Die mögliche „harte Landung“ würde die Blase des Immobilienmarkts zum Platzen bringen, die Arbeitslosigkeit dramatisch ansteigen lassen und es wäre das Aus für viele Unternehmen. Diese Folgen blieben nicht nur auf China begrenzt, sondern hätten verheerende Wirkungen für die gesamte Weltwirtschaft.

Selbst wenn die Regierung in Peking eine Drosselung des Wirtschaftswachstums verordnet, muß dies in den Provinzen umgesetzt werden. Da liegt jedoch genau die Crux. Funktionäre brauchen hervorragende Ergebnisse, um in der politischen Karriereleiter weiter nach oben zu kommen. Einstellige Wachstumsraten sind hierbei nicht hilfreich. Auf die Vorgabe aus der Hauptstadt kann somit wenig Rücksicht genommen werden. Also läuft alles getreu dem Motto: „Die da oben geben den Kurs vor, wir hier unten steuern dagegen“(9).

Will man das politische und wirtschaftliche System Chinas in einem Satz charakterisieren, so käme man wahrscheinlich zu dieser oder einer ähnlichen Formulierung:

Frei florierender Kapitalismus im kommunistischen System

Ein Einparteiensystem (gleicht fast einer Diktatur) einerseits, kombiniert mit purem Kapitalismus andererseits ist eine hochexplosive Mischung. Eigeninteressen der Funktionäre und Korruption sind nur einige der unangenehmen Folgen dieser Mixtur.

Die ungleiche Partizipation der Bevölkerung am Wirtschaftswachstum forciert das Risiko dieser Mixtur. Insbesondere wenn 2/3 der Bevölkerung – hier die Landbevölkerung – vom Wachstum ausgeschlossen ist und nur die Bewohner der Ostküste in den großen Städten in den Genuß von Wachstum und Wohlstand kommen, ist dies ein soziales Sprengfaß.

Es knirscht in China an allen Ecken und Enden, Gesetzesanspruch und Gesetzeswirklichkeit klaffen weit auseinander. Doch obwohl wegen mancher zum Himmel schreienden Ungerechtigkeit ein Grummeln durch das (Bauern-)Land geht, obwohl

(9) Vgl. Spiegel Online, [Internet 2005], Xu, X., „Wir brauchen Respekt vor dem Recht“
(10) Vgl. Spiegel Online, [Internet 2005], Xu, X., „Wir brauchen Respekt vor dem Recht“

die Partei hochgradig unbeliebt ist und nach einer Umfrage 80% der Menschen auf dem Land und 75% der Stadtbewohner ihre Kader für korrumpierbar halten, obwohl die Arbeitslosigkeit in den Außengürteln der Großstädte mit ihren vorgestrigen Staatsindustrien zunimmt und nach weiteren Massenentlassungen noch dramatischer steigen dürfte: Die Chinesen lassen sich nicht entmutigen(11).

3.1.5 SWOT-Strategien

Zusammenfassend läßt sich auf der Makroebene festhalten, daß der rasche Aufstieg Chinas zum „Boomerang“ für die Weltwirtschaft werden kann, wenn es zum Platzen der „Wachstums-Blase“ kommt. Hier muß insbesondere das weitere Vorgehen der chinesischen Regierung beobachtet werden, ob ein Bremsen des Wachstums mittels geldpolitischen Instrumentarien vollzogen wird oder nicht. Des weiteren sind die wirtschaftlich-rechtlichen Rahmenbedingungen von Interesse. Wie stellt sich zukünftig der globale Markt für Im- und Exporte (Stichwort: Textilstreit mit der EU) aus China dar? Wie sind die Bedingungen für Unternehmensbeteiligungen von ausländischen Unternehmen? Diese Umstände gilt es sehr sorgfältig zu beobachten, um frühzeitig darauf reagieren zu können.

Auf der Mikroebene finden wir das gleiche Bild. Die derzeitig großen Potenziale können schnell zu einem Problem für einzelne Unternehmen werden. Zwei Beispiele sollen auch hier die Situation verdeutlichen. Zum einen ist die VRC für seine schnelle Produktion bekannt. Können hierbei aber auch die hohen Qualitätsansprüche aus Europa gewährleistet werden? Die Implementierung eines stringenten Qualitätssicherungssystems ist hier unabdingbar. Zum anderen ist bei günstigen Produktions- und Lohnkosten wieder nach der Qualität zu fragen und zudem nach der Motivation der Arbeitnehmerschaft. Schlagen sich beide Faktoren auf die Produkte nieder? Kommt es gar zu Produktionsausfällen? Hier muß nicht nur frühzeitig, sondern präventiv gehandelt werden. Regelmäßige gegenseitige Arbeitsbesuche zur Motivationssteigerung und gleichzeitigen Überwachung der Qualität sind hier angebracht.

Die bekannte Medaille mit ihren zwei Seiten trifft man auch bei dem Aufschwung Chinas wieder an.

(11) Vgl. Spiegel Online, [Internet 2005], Xu, X., „Wir brauchen Respekt vor dem Recht“

3.2 Strategische Partnerschaften in Deutschland

Nach der Analyse des Beschaffungsmarkts und der ersten strategischen Partnerschaft von WV AG mit einem renommierten chinesischen Zählerhersteller wird der nicht weniger wichtige Absatzmarkt in Deutschland analysiert. Hierbei geht es darum, eine Entscheidungsgrundlage für den weiteren Ausbau des Marketings und Vertriebs in Deutschland zu finden.

Das Ergebnis der Absatzmarktanalyse mit seiner erzkonservativen Kundenklientel und Produktgleichheit für alle beteiligten Zählerhersteller läßt sich zu folgenden Big Points zusammenfassen, die zur erfolgreichen Umsetzung des eHZ-Projekts notwendig sind:

Awareness von WV AG als Zählerhersteller mit seinem Produkt als Brand im deutschen Energiemarkt positionieren

EIQ meter
Electronics · Intelligence · Quality

Unique Selling Proposition (USP) für EIQ-Meter ausarbeiten und kommunizieren

Beide Punkte sind unter langfristigen und strategischen Gesichtspunkten zu sehen und wichtige Schritte zur erfolgreichen Positionierung des neuen Brands „EIQ-Meter“ im deutschen Energiemarkt.

3.2.1 Monetäre Betrachtung

Die monetäre Analyse bezieht sich zum einen auf die Diversifikationsstrategie von WV AG, d. h. hier wird das eHZ-Projekt in seiner Gesamtheit betrachtet; zum anderen wird im Rahmen dieser Analyse der Vertriebsaufbau in Deutschland untersucht. (Die vorhergehende Gesamtanalyse dient zugleich als Basis zur Entscheidungsfindung des Vertriebsaufbaus.)

Bei der monetären Gesamtbetrachtung der Diversifikationsstrategie werden drei komplette Wirtschaftsjahre analysiert. Folgende Charakteristika der Wirtschaftsjahre (WJ) lassen sich herausstellen:

Das erste Jahr ist geprägt durch ein reines „Investitions-Jahr“. Forschung & Entwicklung werden forciert und ein verkaufsfähiges Produkt steht noch nicht zur Verfügung – Umsätze werden keine generiert. Das folgende WJ 2 steht unter dem Titel „Ausdauer-Jahr“, es kommt zu ersten Umsätzen im Rahmen des anstehenden Pilotprojekts. Im Folgejahr WJ 3 kommt der Turn-Around und die Umsätze ziehen stark an. Dieses WJ kann mit einen positiven Ergebnis abgeschlossen werden.

In Anlehnung an die vorhergehende monetäre Betrachtung der Wirtschaftsjahre 1 bis 3 wurde evident, daß die ersten beiden Jahre durch keine bzw. geringe Umsätze und somit geringer eHZ-Stückzahl gekennzeichnet sind. Die Analyse „Eigener Vertrieb vs. Vertrieb mittels strategischer Partnerschaften“ erfolgt erst für das WJ 3 ff (im Anschluß an das Pilotverfahren in Deutschland).

Nachfolgende Grafik zeigt die unterschiedlichen Szenarien auf, die für das eHZ-Projekt denkbar werden:

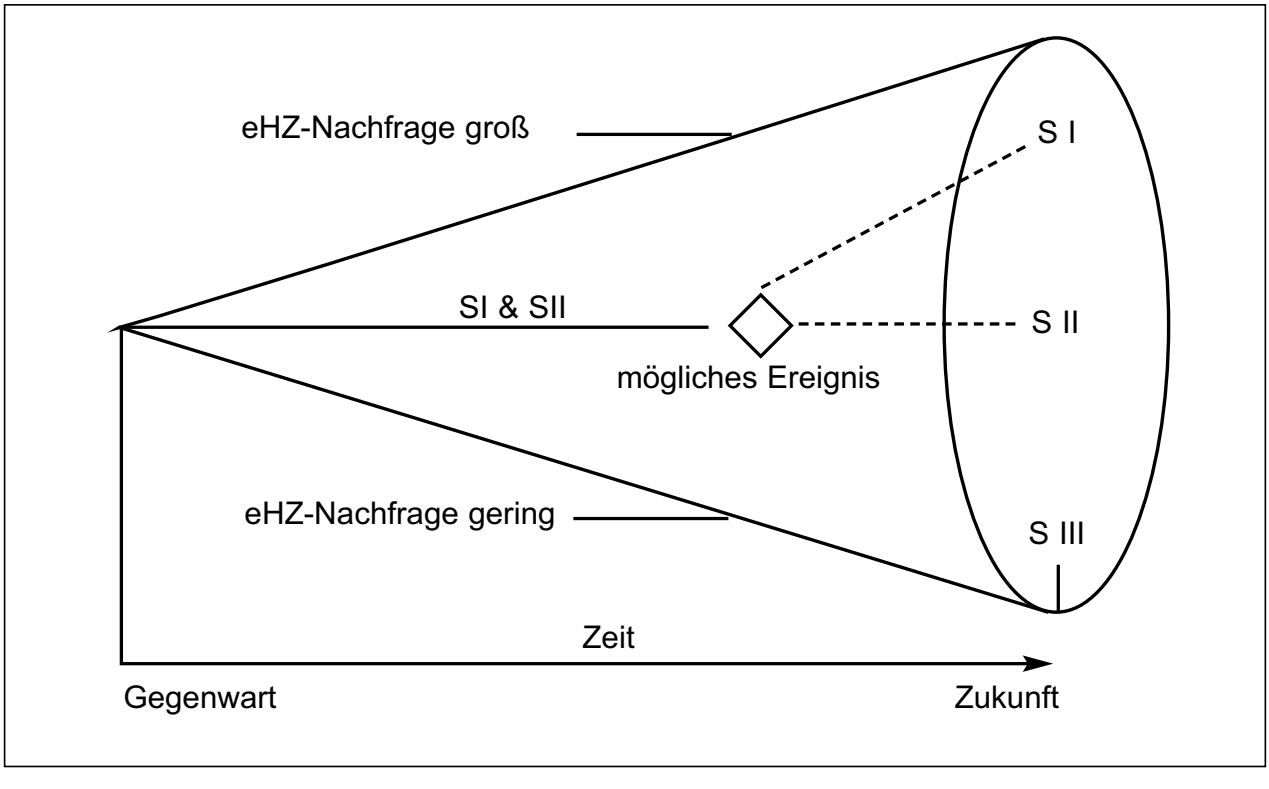


Abbildung 5: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es in Gänze drei Szenarien gibt. Szenario I geht von einer großen Nachfrage aus, d. h. alle Neu- und Ersatzinstallationen werden mittels eHZ vorgenommen. Szenario III stellt das genaue Gegenteil dar. Hier wird von einem „Flop“ des eHZ-Projekts ausgegangen. Der „Mittelweg“ wird durch das Szenario II verdeutlicht. Nicht nur die Pioniere im Energiemarkt werden ihre anfallenden Installationen mit dem eHZ bewerkstelligen, sondern es schließen sich einige kleine und mittlere EVU diesem Trend an (sog. Sogwirkung).

Unter der Annahme, daß Szenario II das wahrscheinlichste ist, wird folgende grundsätzliche Kalkulation für den Vertriebsaufbau in Deutschland vorgenommen:*

■ Kosten eigener Vertrieb	700.000 EUR
■ Potentielle Bruttomarge	641.000 EUR
■ Zu erwartendes Ergebnis	59.000 EUR

* exemplarische Berechnung

Ein eigener Vertrieb ist betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll und wird mittels strategischer Partnerschaften dargestellt. Die Kalkulation* verdeutlicht dies:

■ Umsatz	3.500.000 EUR
■ Bruttomarge gesamt	641.000 EUR
■ Bruttomarge/Partner	320.500 EUR

* exemplarische Berechnung

Dies bedeutet konkret, daß sich die „Kosten“ einer strategischen Partnerschaft auf EUR 320.500 belaufen. Im Gegensatz zum eigenen Vertrieb wäre das zu erwartende Ergebnis positiv i.H.v. EUR 320.500.

Werden beide Ergebnisse miteinander verglichen, erhält man einen monetären Vorteil der strategischen Partnerschaft gegenüber dem Eigenvertrieb von EUR 379.500.

Durch diese monetäre Untermauerung wird deutlich, daß für WV AG eine strategische Vertriebspartnerschaft die einzig betriebswirtschaftlich sinnvolle Lösung ist.

3.2.2 Vertrieb und Marketing in Deutschland

Die Ergebnisse aus den vorhergehenden Kapiteln werden genutzt, um die Vertriebs- und Marketingstrategien zu formulieren.

Zur Umsetzung der Vertriebs- und Marketingmaßnahmen wird die Marketing Mix Strategy genutzt, welche sich aus den Einzelkomponenten:

- Product,
- Price,
- Place und
- Promotion

zusammensetzt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß im Rahmen der Marketing-Mix-Strategie folgende Maßnahmen vorgesehen sind.

Im Produktbereich (P=Product) wird in der Einführungsphase das Produkt gem. Vorgaben angeboten und vertrieben. In der anschließenden Wachstumsphase werden USP's wie GPRS und WLAN mit in das Programm aufgenommen. Die Preisstrategie (P=Price) wird ebenfalls zweigeteilt. In der Einführungsphase wird im Rahmen der Preispositionierung eine Mittelpreisstrategie „gefahren". Hieran schließt sich eine Penetrationsstrategie mit mengenmäßiger Differenzierung an. Die Distributionspolitik (P=Place) wird mit den Kanälen 1.) Direct Channel, 2.) Industrial Distributor Channel (Wholesaler) und 3.) Industrial Distributor Channel (Industrial Companies) gewählt. Die Promotionseite wird zur Awareness-Steigerung mit Massenmedien bedient, im Anschluß beginnt das gezielte Ansprechen von Kunden.

4 Aktuelle Entwicklung

Nach eingehender Erläuterung & Analyse des gesamthaften eHZ-Projekts werden im folgenden Kapitel die aktuellen Entwicklungen aufgezeigt, welche das Projekt direkt betreffen bzw. weiteren Auftrieb verleihen.

Unterschieden werden hierbei sog. exogene und endogene Faktoren. Unter exogenen Faktoren werden im weiteren Sinn makroökonomische Entwicklungen verstanden, die nicht nur die Energiebranche und somit das eHZ-Projekt betreffen, sondern die Volkswirtschaft(en) als Gesamtheit. Endogene Faktoren hingegen kommen von „innen“, d. h. von der Energiebranche selbst und haben ausschließlich Auswirkung(en) auf die selbige und/oder insbesondere auf das eHZ-Projekt in Deutschland.

Im Bereich der exogenen Faktoren finden wir die Auswirkungen der Lockerung der chinesischen Währung (RMB) an den US-Dollar, die weltweit steigenden Rohstoffpreise und die Umsetzung der EU-Richtlinien „RoHS & WEEE“ (im weiteren Sinn geht es hierbei um umweltfreundlichere Produkte).

Fazit der exogenen Untersuchung: Durch die Aufwertung des RMB, weiter steigende Rohstoffpreise und die Umsetzung der EU-Direktiven wird das eHZ-Projekt schwer belastet. Werden die hieraus resultierenden Preissteigerungen auf den Ursprungspreis addiert, so ist der eHZ in seiner heutigen Form unverkäuflich. Eine Weiterentwicklung und/oder weitere Einsatzgebiete des Zählers müssen geprüft werden, um ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis wieder herzustellen.

Im Bereich der endogenen Faktoren werden die Aspekte Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) und die Living@Network-Initiative betrachtet.

Das EnWG legt den gesetzlichen Rahmen für die Energieversorgung in Deutschland fest und wurde im Sommer 2005 novelliert. In diesem Zuge wurde u.a. das von der EU geforderte Thema „Unbundling“ (Entflechtung) in nationales Recht umgesetzt. Somit wird Dritt-Anbietern (privatwirtschaftlichen Abrechnungsunternehmen) z. B. der bisherige Monopolbereich des Zählerwesens geöffnet und selbige können EVU-Dienste wie das „Metering & Billing“ (Abrechnen von Zählerdaten) zzgl. zu ihren bereits angebotenen Nebenkostenabrechnungen mitanbieten.

Um diesem Trend entgegenzuwirken wird versucht, dieses Gesamtpaket an Daten vom EVU selber anzubieten und in naher Zukunft mit der Living@Network-Initiative zu kombinieren. Hier geht es im weiteren Sinn um „smart home“, d. h. leben mit den Funktionalitäten modernster Technik wie Ethernet, WLAN o.ä.. Neben den herkömmlichen Facetten im Haushaltsbereich werden weitergehende Aspekte wie Multimedia, Health Care, Energy-Management und Security Surveillance beleuchtet. Bei der L@N-Initiative kommt WV AG mit dem elektronischen Haushaltszähler eine der

Hauptrollen zu. Der eHZ soll als „Gateway“ zwischen der externen (Umwelt) und der internen (Haus) Welt dienen.

Durch diese Add-ons würde WV AG über USP’s verfügen und könnte höhere Preise rechtfertigen, da die Vergleichbarkeit zu Konkurrenzprodukten nicht mehr länger gegeben ist und weitergehende Funktionalitäten des eHZ vorhanden wären. Eine höhere Bruttomarge im Rahmen dieser Preiserhöhung miteinzupreisen ist unter den aktuellen makroökonomischen Tendenzen für WV AG sehr hilfreich und auch notwendig.

5 Epilog

Der Globalisierungstendenz kann sich heutzutage keiner entziehen. Weder der einzelne Bürger, das einzelne Unternehmen, eine einzelne Branche noch ein ganze Volkswirtschaft. Wer sich den globalen Tendenzen nicht anpaßt, befindet sich kurz- oder mittelfristig auf der Verliererstraße.

Der deutsche Hang zum Wahren von Besitztümern, wie es durch Gewerkschaften, einige politische Parteien und Branchen propagiert wird, gehört längst der Vergangenheit an. Wer das nicht erkennt, ist nicht im 21. Jahrhundert angekommen.

Das Wahren von Traditionen und Gepflogenheiten findet man in verstärktem Maß im erzkonservativen deutschen Energiemarkt. Die Unternehmen versuchen sich mit „Händen und Füßen“ gegen eine Öffnung des Marktes zu wehren und schaffen dies auch temporär sehr gut. Aber durch die Forderung der Europäischen Union für mehr Wettbewerb wird sich hieran langfristig etwas ändern. Wettbewerb sollte nicht als etwas Bedrohliches wahrgenommen, sondern als Chance betrachtet werden.

Daß das Aufbrechen alter monopolistischer Strukturen viele Vorteile bringt, zeigt der Telekommunikationsmarkt. Hier ist eine permanente Entwicklung von neuen Produkten und Geschäftsfeldern an der Tagesordnung. Hiervon profitiert nicht nur der Endkunde, sondern auch das ehemalige monopolistische Unternehmen. Es generiert mehr Umsatz und steigert sein Betriebsergebnis. Eine klassische Win-Win-Situation für alle Marktbeteiligten.

Warum soll diese erfolgreiche „Umstrukturierung“ eines Monopolmarktes (im engeren Sinn Oligopol) nicht auch für den deutschen Energiemarkt möglich sein?

Die Liberalisierung des Energiemarkts Ende der 90er Jahre und die Novellierung des EnWG im Juli 2005 sind sicherlich nur der Anfang.

Die Ablösung veralteter Technik, wie sie sich im mechanischen Ferrariszähler befindet, durch eine innovative Technik, kann ein exemplarisches Beispiel hierfür sein. Durch den Einsatz neuer Produkte, wie den elektronischen Haushaltsstromzähler, können neben den herkömmlichen Diensten wie das Ablesen von Zählerständen und anschließender Rechnungsstellung weitere Mehrwertdienste angeboten werden. Voraussetzung ist natürlich, daß der Verbraucher als Kunde betrachtet wird mit mehr (Umsatz-)Potenzial als nur das Konsumieren von Gas, Wasser und Strom. Zusätzliche Geschäftsfelder können u.a. das Bereitstellen von Nebenkostenabrechnungsdaten, Produkte für den häuslichen Gebrauch wie Leuchtmittel, Klimageräte etc. sein. Hierdurch wird nicht nur die Kundenbeziehung verbessert und ein einmaliger Umsatz generiert, sondern auf lange Sicht profitiert das EVU von diesen zusätzlichen Geschäftsfeldern – jedes Mal, wenn das Licht oder das Klimagerät eingeschaltet

wird. Neue Tarifoptionen können gleich im Package mit angeboten werden. Der Absatz an Kilowattstunden kann hierdurch ebenfalls gesteigert werden.

Der erste Schritt der Marktöffnung und hin zu mehr Wettbewerb ist getan. Warum also nicht die Chancen der Globalisierung parallel nutzen und günstige Produkte aus anderen Ländern beschaffen? Das Stigma von geringwertigen Gütern aus Asien ist sicherlich nicht mehr länger in dieser Pauschalität aufrechtzuerhalten. Nicht umsonst spricht man von der Werkbank der Welt, wenn man die Volksrepublik China meint. Etwa 80% aller DVD-Player, 70% aller Spielwaren und die Hälfte aller weltweit produzierten Schuhe werden in China gefertigt. Diese Zahlen sprechen eine klare Sprache, die Nachfrage nach diesen Gütern existiert.

Andererseits haben die (SWOT-)Analysen des Beschaffungs- und Absatzmarkts, sowie des Finanz-, Marketing- und Vertriebsbereichs gezeigt, daß es noch ein langer Weg bis zur erfolgreichen Einführung von neuen und zugleich aus China stammenden Produkten in den deutschen Energiemarkt ist.

Die Umsetzung der Diversifikationsstrategie bei WV AG ist und bleibt spannend.

Der Vorteil internationaler Handelsbeziehungen – ein effizienter Einsatz der Produktionskräfte der Welt.

(John Stuart Mill, Ökonom)

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Strategische Produkt-Markt-Matrix von Ansoff 750
Abb. 2: Potentielle Joint-Venture-Struktur 751
Abb. 3: Mechanischer Stromzähler (Ferrarisprinzip) 752
Abb. 4: Elektronischer Haushaltsstromzähler (konzeptionelle Darstellung) 753
Abb. 5: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien 760

Literaturverzeichnis

Dr. habil. Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. durchgesehene Auflage, München, Oldenbourg Wirtschaftsverlag GmbH, 2000

ew, Das Magazin für die Energiewirtschaft, „Stromversorger gewinnen Kunden hinzu“, 19. Ausgabe, 05. September 2005

Financial Times Deutschland, „Oetkers Geschäfte stagnieren im Inland“, 29. Juni 2005

Görs, Jens; Rein, Oliver; Reuter, Egon: Stromwirtschaft im Wandel, 1. Auflage, Wiesbaden, 2000, Deutscher Universitäts-Verlag

Dipl.-Ing. Huber, Johann, Stadtwerke München Versorgungs GmbH, Mess- und Abrechnungsservice, im März 2003

Dr. rer. pol. Jeschke, Kurt: Skript „Strategisches Marketing“, European Business School, 2004

Spiegel Online, Xu, Xiaonian: „Wir brauchen Respekt vor dem Recht“, 11. Oktober 2004; http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,322365,00.html

Wang, Hui: „China in Global Market/SWOT Analysis“, March 2005

Abkürzungsverzeichnis

CMEC	China National Machinery & Equipment Import & Export Corporation
eHZ	Elektronischer Haushaltsstromzähler
EIQ Meter	Electronics Intelligence Quality Meter
EnBW	Energie Baden Württemberg
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
E.on	Energy On
EU	Europäische Union
EUR	Euro (europäische Währung)
EVU	Energieversorgungsunternehmen
GPRS	General Package Radio Service
i.H.v.	in Höhe von
L@N-Initiative	Living@Network-Initiative
PTB	Physikalisch Technische Bundesanstalt
RMB	Renminbi (chinesische Währung)
RoHS	Restriction of the use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment
RWE	Rheinisch Westfälisches Elektrizitätswerk
SI	Szenario I
S II	Szenario II
S III	Szenario III
USD	US-Dollar (amerikanische Währung)
VDN	Verband der Netzbetreiber
VRC	Volksrepublik China
WEEE	Waste electrical and electronic equipment
WJ	Wirtschaftsjahr
WLAN	Wireless Local Area Network
WTO	World Trade Organization
WV AG	WV Energie AG

Ingenieur
Hassan Mousa, B. Sc., MBA

Go East

Der Geschäftsplan über die Gründung eines Marketing- und Vertriebsstandortes für die Firma B&S-Konstruktions-GmbH in den Vereinigten Arabischen Emiraten

Inhalt

Summary 773

1 Einleitung 775
1.1 Vision, Mission und Strategie 776

2 Produkt 777

3 Ausgangssituation 778
3.1 Globalisierung 778
3.1.1 Länder-Portfolioanalyse 778
3.2 Marktanalyse 780
3.2.1 SWOT-Analyse 780
3.2.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse 780
3.2.1.1.1 Stärken 781
3.2.1.1.2 Schwächen 781
3.2.1.2 Chancen-Risiken-Analyse 782
3.2.1.2.1 Chancen 782
3.2.1.2.2 Risiken 782
3.2.2 Marktübersicht 783
3.2.3 Marktbedarf 784
3.2.4 Marktwachstum 784
3.2.5 Gesetze 786
3.3 Wettbewerbsumfeld 786

4 Aktionsplan 788
4.1 Marketing Mix 788
4.1.1 Produktstrategie 788
4.1.2 Preisstrategie 789
4.1.3 Platzstrategie 790
4.1.4 Promotionstrategie 790
4.2 Zeitplan 790

5 Finanzplan 791

6 Schlussbetrachtung 793
6.1 Risikomanagement 793
6.2 Die Koordinationsorganisation 793

Anhang 794
Abbildungs- / Tabelllen- / Literaturverzeichnis 794
Abkürzungsverzeichnis 795

Summary

Go East! Der Satz führt uns direkt in den Fernen Osten und dessen Produktionsstätten, Marktanteilen und Wachstumsraten mit zweistelligen Zahlen. Wir konzentrieren uns jedoch auf den Nahen und Mittleren Osten mit seinen Ländern, die ebenso eine interessante Wirtschaftsentwicklung erleben, jedoch die Produktions- und Investitionsstandorte nicht so bekannt wie die der Chinesischen sind. Die Realität zeigt aber, dass diese Staaten ein Boomgeschäft sind und hohe Wachstumsraten genießen, von dem viele europäische und westliche Länder träumen. In unseren Fall haben wir uns für die Vereinigten Arabischen Emirate als Marktziel für ein neues Geschäftgebiet entschieden, da unsere Untersuchung gezeigt hat, dass die Vereinigten Arabischen Emirate über ein sehr vielversprechendes Investitionspotenzial verfügen. Dieses beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Bereiche der Finanzdienstleistung und des Tourismus, sondern beinhaltet auch den der Industrie. Der Markt der Emirate endet tatsächlich nicht an ihren geografischen Grenzen. Jener weitet sich auf die gesamten Golfstaaten, Ostafrika sowie Südasien aus, da die Vereinigten Arabischen Emirate das Handelzentrum in der Region sind.

Dieses Projekt handelt vom Geschäftsplan über die Gründung eines Marketing- und Vertriebsstandorts in den Vereinigten Arabischen Emiraten für Steuer- und Messsysteme der Firma B&S-Konstruktions-GmbH.

Gegenstand des zukünftigen Kerngeschäftes des Unternehmens ist die Entwicklung, Herstellung und der Verkauf von Messsystemen und Steuergeräten für den Bereich Werkzeugmaschinen.

Unser Produktportfolio beinhaltet auch Produkte deutscher Partnerunternehmen, die ebenso unser Marketingnetz in der arabischen Region für ihre Erzeugnisse gewinnen möchten. Wir streben die exklusiven Rechte für den Verkauf ihrer Produkte in dieser Region an.

Für den Eintritt in die arabischen Region haben wir die dort ansässigen Märkte in Segmente eingeteilt, in denen wir unsere Präsenz und unseren Marktanteil ausbauen möchten. Die Marktsegmentierung nach Regionen ist wie folgt: Vereinigte Arabische Emirate, Saudi-Arabien und Iran. Dieser Geschäftsplan beschäftigt sich mit den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) mit Hauptsitz in Dubai als ersten Schritt für den Eintritt in jenes Gebiet.

Der Markt in den VAE wird in zwei Teile abhängig vom Qualitätsbedarf und der Geldliquidität der Kunden gegliedert. Unser Markteintritt erfolgt schrittweise durch die Entscheidung für ein lokales Partnerunternehmen, den Verkauf unserer Produkte ohne Beinhaltung von Dienstleistungen und als letzten Abschnitt durch das separate Anbieten unserer Dienstleistung für Systemlösungen, die wir als unsere Kernkompe-

tenz betrachten. Wir kombinieren die Marketingmittel wie Fachzeitungen, Internetauftritt, Beteiligung an Messen, Telemarketing und Anderem, damit wir die Aufmerksamkeit unserer Zielkunden für unsere Erzeugnisse erfolgreich gewinnen können. Wir haben für die Niederlassung unseres Standortes in den VAE ein Budget von 71.000,00 € festgelegt. Das Eigenkapital beträgt 51.000,00 €, das Fremdkapital 20.000,00 €. Unser Ziel ist die Einrichtung einer Niederlassung eines permanenten Tochterunternehmens in den VAE, von dem aus wir in die anderen Regionen expandieren können.

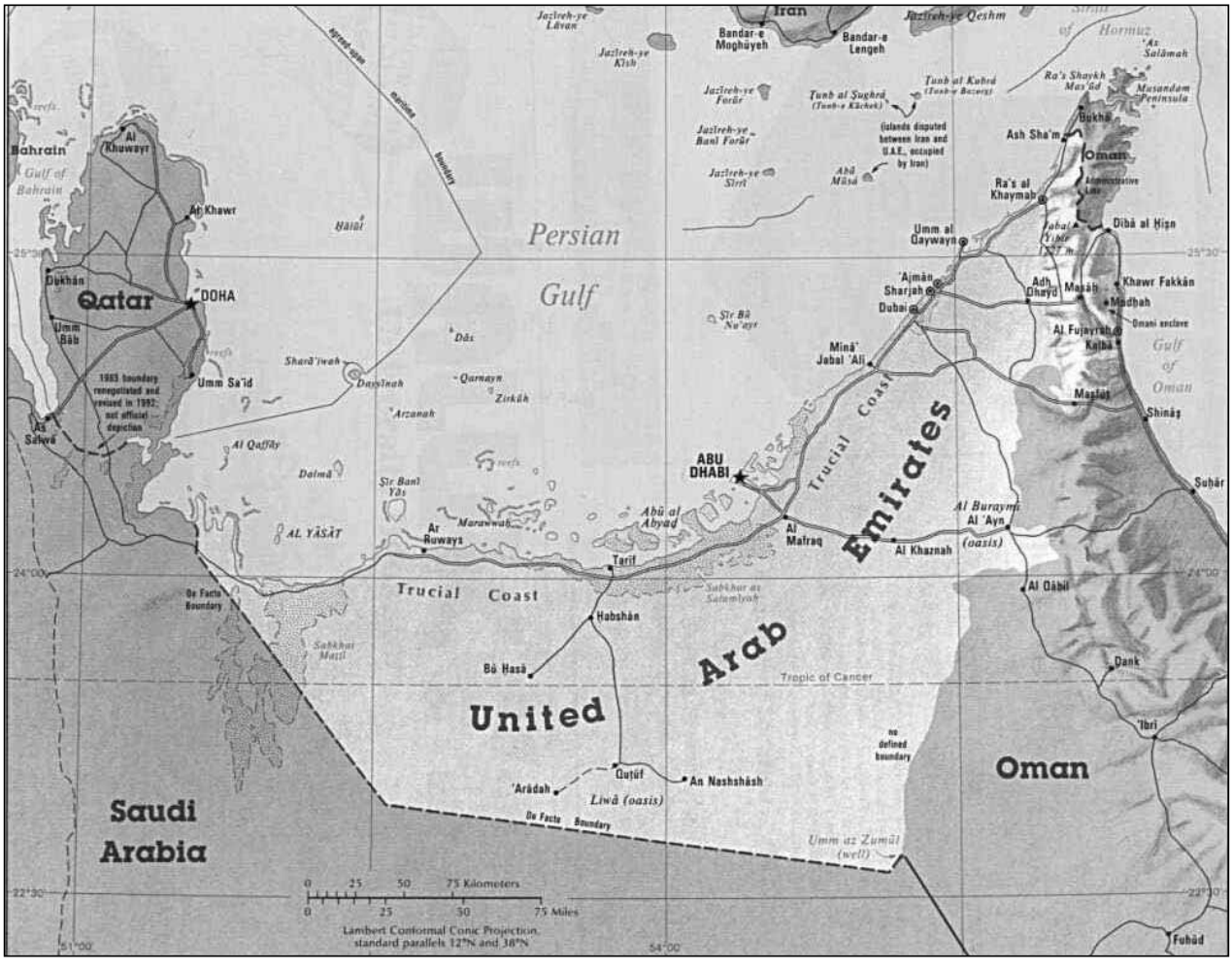


Abbildung 1: Die Vereinigten Arabischen Emirate

1 Einleitung

Das neue Ziel des Unternehmens ist die Gründung einer Mess- und Steuertechnikabteilung, deren Aufgabe die Entwicklung, Herstellung und der Verkauf von Messsystemen und Steuerungsgeräten ist. Dieser Geschäftsplan befasst sich mit dem Vertrieb von Mess- und Steuergeräten in der arabischen Region im Allgemeinen und im Besonderen in den Vereinigten Arabischen Emiraten mit ihrem Hauptsitz in Dubai.

Die Firma B&S fokussiert sich auf die Industrie der Werkzeugmaschinen, Mess- und Steuergeräte sowie die benötigten Dienstleistungen für Hardware, Software, Planung und Inbetriebnahme aller Werkzeugmaschinen. Unsere zukünftigen Kunden sollen kleine und mittlere Unternehmen sein, die grundsätzlich in den folgenden Bereichen tätig sind: Holz-, Stein-, Kunststoff-, Blechbearbeitung, Verpackungsaufgaben und Robotik oder Handelsunternehmen, die unsere Geräte direkt aus Deutschland kaufen bzw. ihre eigenen Wergzeugmaschinen reexportieren möchten.

Nach der Betrachtung der Marktwachstumsentwicklung im Mittleren Osten bezüglich des Industriebereiches, insbesondere dem der Werkzeugmaschinen, erkannten wir die Gelegenheit für einen Markteintritt der Mess- und Steuertechnologie als Marktführer in den drei wichtigsten Industrieländern jener Region, nämlich im Iran, in Saudi- Arabien und in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Unsere Wahl für die VAE als erstes Zielland für unseren Marketingplan hat vielfache Gründe.

Zunächst einmal stellen die VAE das Zentrum für Export und Re-Export für die gesamten arabischen und südasiatischen Staaten sowie den Iran dar. Aus der dort ansässigen Industrie resultiert die höchste Wachstumsrate der gesamten Region, die im Jahr 2004 5,7%(1) erreicht hat. Des Weiteren verfügen sie über die modernste Infrastruktur als auch die besten Vorraussetzungen für den Aufbau eines Geschäfts in jenem Gebiet. Die optimale Umgebung für Europäer auf der gesellschaftlichen Ebene ist ebenfalls aufgrund der Tatsache ausschlaggebend, dass sich eine interessante und ansprechende Kultur durch eine Mischung westlicher und orientalischer Elemente entwickelt hat. Die Vorliebe am arabischen Raum spiegelt mehrere Perspektiven wider, jedoch gab die Beobachtung der ökonomischen Dimension den Anlass, diesem Thema unsere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die BRD war für die VAE eine der größten Exportnation im Bereich der Technologie, im Bereich der Werkzeugmaschinen die Erste Exportnation überhaupt. Deutsche Produkte stehen für ein großes Image als Weltqualitätsführer. Die Strategie der VAE ist die Entwicklung von einer Öl-abhängigen zu einer Öl-unabhängigen Wirtschaft, welche, insbesondere das Emirat Dubai, nach der Industrialisierung durch den Aufbau einer Infrastruktur, die Errichtung einer Freihandelszone und das Bauen großer

(1) Central Intelligence Agency: THE WORLD FACTBOOK www.cia.gov, Dezember 2005

Industriegebiete versucht umzusetzen. Jene Fakten stellen den Hintergrund für die Beurteilung der Chancen für einen Markteintritt in diese Region dar, wenn wir mit unserer Marketingstrategie in den VAE beginnen.

1.1 Vision, Mission und Strategie

Dies führt uns nun zur Vision, Mission und Strategie des Unternehmens. B&S arbeitet in Deutschland an der Etablierung einer ausgeprägt am Kundenwunsch orientierten Firma, da der Markt nun mal über die Richtung der Produkt- und Marktentwicklung entscheidet. Aufgrund der Globalisierung des Marktes und der damit einhergehenden Entwicklung der Kommunikationswege, wie Emails, E-Meeting und Video-Konferenz, wird es zukünftig keine bzw. nur noch eine geringe räumliche Begrenzung bezüglich der Dienstleistung in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb geben. B&S will deshalb ihre Vision als globales Dienstleistungsunternehmen im Bereich Automation und Messtechnik mit Standort in Deutschland mittels Offshor und Outsourcing der Produktionsorganisation und der Niederlassung der Marketing- und Vertriebsstandorte in ausländischen Märkten verwirklichen; hauptsächlich durch die Etablierung einer starken Partnerschaft mit Know-how-Trägern von sowohl ausländischen Universitäten und Instituten als auch von Unternehmen oder staatlichen Organisationen, die Interesse haben, ihr Wissen und ihre Erfahrung im internationalen Markt zu vertreiben. Das Ziel kann erreicht werden, indem das Unternehmen gezielt für derartige Firmen Produkte und Dienstleistungen anbietet, die ausgeprägt auf die Vorteile der Offshor und Outsourcing angewiesen sind, welche sich nicht nur auf eine günstige Dienstleistungen beschränken, sondern auch eine höhere Flexibilität und die Fähigkeit der Anpassung an stetig steigende und abwechslungsreiche Marktanforderungen bieten.

2 Produkt

Die Produkte gehören in den hochtechnologischen Bereich und fallen unter die Kategorien Messsysteme, Steuergeräte und Zubehör, welche abhängig von der Tätigkeit der Maschinen und der Anforderungen der Kunden, wie Antriebe, Treiber und mechanische Teile, sind. Die Messsysteme werden in optische und magnetische Messsysteme eingeteilt, während letztere auf einer neuen Technologie der Magnetsensoren basieren und in Zukunft von der Firma B&S durch Partnerunternehmen produziert sowie verkauft werden sollen. Die optischen Messsysteme, Steuergeräte und Zubehör hingegen werden von anderen deutschen und europäischen Firmen hergestellt und sollen zukünftig ebenso durch unser Marketingnetz in den VAE vertrieben werden.

3 Ausgangssituation

3.1 Globalisierung

Die Entscheidung für einen Standort in den VAE stellt einen Schritt auf dem globalen Markt dar, der für das Unternehmen die erste Expansion außerhalb Deutschlands bedeutet. Hierbei stellt sich die Frage, inwiefern die Erschließung des Auslandsmarkts den Zielen des Unternehmens entspricht. Die Etablierung einer Niederlassung in den VAE beinhaltet, die Marktvorteile zugunsten des Unternehmens zu nutzen. Mit der Globalisierung gewinnen Firmen neue sowie die Grenzen überschreitende Märkte, die vielen verschiedenen Produkten Möglichkeiten eröffnen. Dennoch ist die Analyse der Vor- und Nachteile der Globalisierung für das Unternehmen von ausgesprochener Wichtigkeit.

3.1.1 Länder-Portfolioanalyse

Das Interesse am arabischen Raum birgt mehrere Perspektiven. So war die Beobachtung der ökonomischen Dimension der Anlass, unsere Aufmerksamkeit dieser Region zu schenken, da bei der Betrachtung der einzelnen arabischen Länder die Aufmerksamkeit auf die Höhe der ökonomischen Wachstumsrate fällt. In Ländern wie Ägypten, Saudi-Arabien, Katar und den VAE erreicht sie einen Wert zwischen 4,5% und mehr als 8%. Jene Staaten verfügen jedoch über unterschiedlich große Märkte, die ungleich für europäische Produkte empfänglich sind. Insbesondere die Ölstaaten lassen erhebliche, aus dem Ölgeschäft entstandene Gelder als Investitionen in die Infrastrukturen ihrer Länder fließen.

Auf einer Untersuchung der Märkte in dieser Region anhand einer Länder-Portfolioanalyse (LPA), welche ein methodisches Mittel für Unternehmen zur Erschließung ausländischer Märkte darstellt, basiert unsere Entscheidungsfindung(2).

Hochkomplexe Marktzusammenhänge sollen damit möglichst einfach veranschaulicht werden, weshalb US-amerikanische Unternehmensberater die Portfoliomethode entwickelt haben. Sie entwickelte sich zum zentralen Instrument der strategischen Unternehmensführung sowie des strategischen Marketings.

Im internationalen Marketing kann diese Methode zur Erstellung von Länder-Portfolios theoretisch und praxisnah angewandt werden. Grundsätzlich können drei verschiedene Marktmerkmale in einem Länder-Portfolio dargestellt werden.

(2) Vgl. Albaum/Strandskov/Duerr/Dowd: International Marketing and Export Management, Workingham 1989, S. 112-118.

Das nachstehende Länder-Portfolio untersucht folgende Charakteristika der potenziellen Importländer Iran, Saudi-Arabien, Katar, Ägypten und der VAE:

1. Das mittelfristige Wachstum der ausländischen Volkswirtschaften wird als durchschnittlich prozentuale Veränderung des Bruttoinlandprodukts (BIP) im Zeitraum 2000-2003 gemessen.

2. Das mittelfristige Importwachstum der Maschinenart auf dem Exportmarkt wird als durchschnittlich prozentuale Veränderung der Importe im Zeitraum 2000-2003 gemessen.

3. Der Importwert der Maschinenart im Jahr 2003 wird in Mio. US-$ gemessen, wobei die jeweiligen Blasengrößen diesen Importwerten entsprechen.

Die Länder, die laut der LAP (siehe Abbildung 2, S. 780) der rechten oberen Ecke nahe kommen, deuten auf die Staaten, die sich mit ihren Märkten als Exportland am Besten als erstes Ziel eignen. In diesem Fall müssten wir uns für den Iran entscheiden. Da weitere entscheidende Faktoren ausschlaggebend sind, gilt die Analyse bis zu diesem Schritt als noch nicht vollständig. Laut einer Analyse von Pankaj Ghemanwat der Harvard Business School in Boston sind die vier Dimensionen der Distanz ebenfalls von Belang, da sie sich verstärkt auf das Auslandsgeschäft auswirken. Die Einflussgröße Distanz bezieht sich sowohl auf die geografische Ferne zwischen Heimat- und Auslandsmarkt, als auch auf die kulturelle Verschiedenheit (Sprache, Religion, soziale Normen), politische Gegebenheiten (Staatsform, eventuell gemeinsame Geschichte, administrative Handelsbeschränkungen) sowie ökonomische Kerntatbestände (Wohlstandsgefälle, Einkommenshöhe, Kostenniveau) und wird mit in die Bewertung integriert, um jene umfassender zu gestalten.

Dadurch wird die LPA mittels dieser vier Dimensionen insofern korrigiert werden müssen, als die graphische Darstellung der Länder um einen zusätzlichen Korrekturfaktor ergänzt wird und die Distanzattribute, welche Veränderungen im Außenhandel verursachen können, erneut von uns berechnet wurden. Die Länder Katar und die VAE wurden aufgrund kultureller Spannungen von einer ausgeprägt multikulturellen Gesellschaft positiv beeinflusst, was wiederum für internationale Unternehmen von großer Bedeutung ist. Hinzu kommt der Faktor der englischen Sprache, die in beiden Staaten hauptsächlich genutzt wird. Auf dem Gebiet der politischen Distanz schneiden die Länder Katar und VAE erneut wegen des stabilen politischen Systems besser ab. Auf der ökonomischen Ebene verfügen sie über ausgesprochen attraktive wirtschaftliche Gesetze, die für fremde und nationale Unternehmen einen enormen Vorteil bieten. Sogar bei der geografischen Distanz erkennt man bei den VAE Vor-

züge, da sie über den sowohl größten Flughafen als auch größten Hafen der Region verfügen.

Nach Berücksichtigung der kulturellen, politischen, wirtschaftlichen und geografischen Unterschiede bezüglich der Auslandsmärkte verändern sich die Schätzwerte für die Marktchancen im Ausland beträchtlich, weshalb die Entscheidung auf die VAE als das für den Geschäftsaufbau geeignete Land gefallen ist. Die folgende Abbildung zeigt die Länder-Portfolioanalyse nach den vorgenommenen Korrekturen.

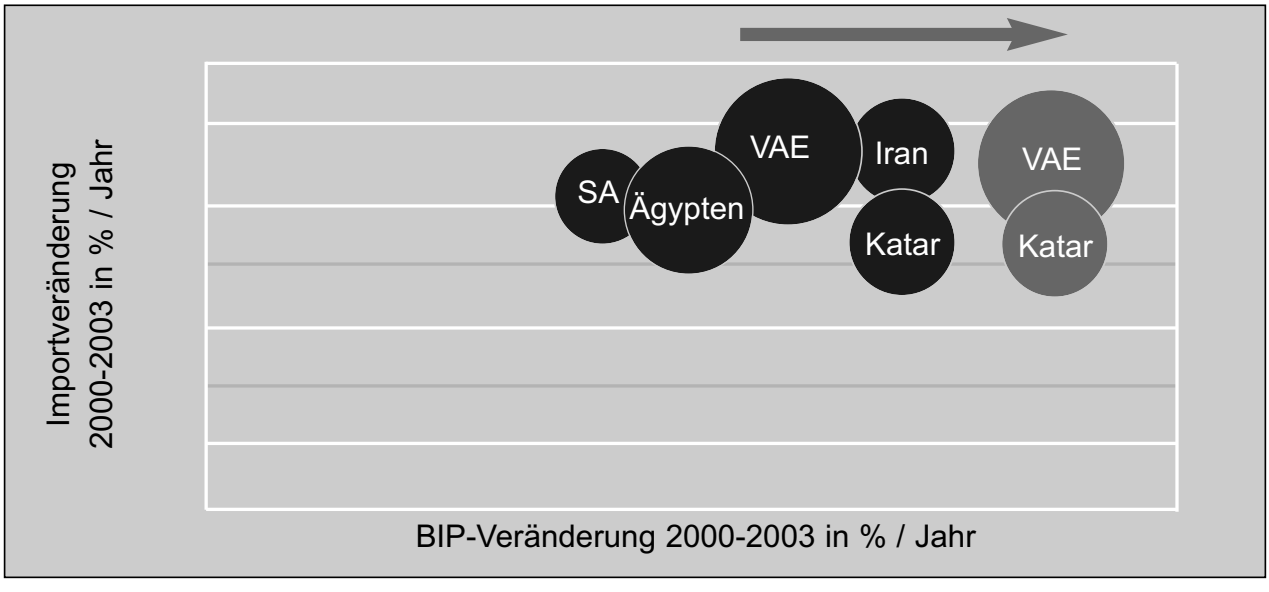


Abbildung 2: Länder-Portfolioanalyse vor und nach den Korrekturen

3.2 Marktanalyse

3.2.1 SWOT-Analyse

Zur Untersuchung des Standortes Dubai sowie zur Erstellung einer erfolgreichen Strategie haben wir uns der SWOT-Analyse bedient. Sie unterstützt uns, die unterschiedlichen Maßnahmen abhängig von den Veränderungen des Unternehmens- und Gesamtumfeldes zu definieren.

3.2.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Es wird für die SW- Analyse eine vorherige Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren vorausgehen, zu deren Relation dann anschließend alle Stärken und Schwächen geprüft werden können, wobei jedoch zu beachten ist, dass nur alle identifizierten Leistungen relativ sind.

3.2.1.1.1 Stärken

Mittels der SWOT-Analyse haben wir in unserem Unternehmen die folgenden Stärken festgestellt.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter: Wir erachten das Unternehmens-Team für das Projekts als sehr gut geeignet. Aufgrund unserer arabischen Herkunft verfügen wir über nützliche Erfahrungen und einen förderlichen Wissenshintergrund über die arabische Gesellschaft, was in dieser Region von Bedeutung ist.

Die Qualität: Wir bieten eine ausgesprochen gute Qualität lediglich den Kunden an, die bereit sind, dafür zu zahlen. Die deutschen Partner, welche ihre Produkte anhand unseres Marketingnetzes vertreiben, unterliegen mit ihren Erzeugnissen der Auswahl des B&S-Standards, den wir eigens für den Markt in Dubai erarbeitet haben.

Die Firmenkultur: Die kulturellen Unterschiede spielen oft eine entscheidende Rolle bei der Existenzgründung eines Unternehmens. Besonders offensichtlich wird dies, wenn man den westlichen Kulturkreis, der sich doch in etlichen Punkten ähnelt, verlässt und in Kontakt mit arabischen Geschäftspartnern tritt. Hierbei unterscheidet sich die Firma B&S von den anderen insofern, dass sie der kulturellen Besonderheiten bewusst ist und dementsprechend agieren kann.

Die Preise: Wie aus dem Kapitel des Finanzplans ersichtlich wird, haben wir diesen derart gestaltet, dass unsere Preise im Vergleich mit anderen Produkten von gleicher Qualität günstiger bleiben.

3.2.1.1.2 Schwächen

Das Unternehmen mit dem Standort Dubai wird jedoch unter mehreren Nachteilen zu leiden haben.

Der begrenzten finanziellen Ressourcen: Für unser Unternehmen in Dubai verfügen wir nur über ein sehr begrenztes Budget von € 71.000,00. Hierbei stammt ein Betrag von € 25.000,00 aus der Firma B&S und € 26.000,00 von einem lokalen Partner sowie € 20.000,00 aus Fremdkapital. Im Fall für das Erreichen des Ziels nicht ausreichender finanzieller Mittel, stehen uns leider keine weiteren Ressourcen zur Verfügung.

Der Erfahrungsmangel: Die Gründung einer neuen Niederlassung stellt ein Novum für die Firma B&S dar, weshalb sie diesbezüglich nur auf einen geringen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Die Folge könnte die Gefahr einer falschen Einschätzung des Marktbedarfs oder einer nicht korrekten Marktanalyse sein.

3.2.1.2 Chancen-Risiken-Analyse

In dem OT-Teil der SWOT-Analyse werden die Chancen und Risiken des Standortes Dubai identifiziert. Im Folgenden wurden die Chancen und Risiken in Dubai zusammengefasst.

3.2.1.2.1 Chancen

Die Chancen des Standortes Dubai, die für die Firma B&S in Betracht kommen, werden einzelnen Kategorien zugeordnet, welche konkret der Marktzugang, die Kosten, das Marktwirtschaftssystem, die Infrastruktur und die politische Stabilität sind.

3.2.1.2.2 Risiken

Die Risiken des Standortes beziehen sich auf die geographische Entfernung, die Reaktion auf wirtschaftliche Erschütterungen sowie die Arbeitskräfte.

Die SWOT-Analyse erschloss die nötigen Maßnahmen zur Realisierung der Chancen, zum Ausgleich bzw. zur Vermeidung der Risiken und zur Reduzierung der Mängel. Die Chancen sollen der Ausmerzung der Schwächen durch die geringeren Kosten für die Gründung einer Niederlassung, die den Start mit geringeren finanziellen Ressourcen ermöglichen, dienen. Hierbei bietet der Zugang zu verschiedenen regionalen Märkten die Möglichkeit einer Erweiterung des Umschlagplatzes auch für neue Unternehmen. Risiken der geographischen Entfernung des Standortes werden durch die geringen kulturellen und wirtschaftlichen Differenzen ausgemerzt, da jene Eigenschaften in Dubai den westlichen Vorraussetzungen ähneln.

Der Finanzplan verdeutlicht ebenfalls den Ausgleich der Nachteile der Arbeitskraftkosten durch die Verringerung der Fixkosten im ersten Jahr und das Vertrauen auf die Verkaufsvolumen in den folgenden Jahren. Damit sich das Unternehmen jedoch aufgrund seines Eintritts in den ausländischen Markt nicht selbst ruiniert, wird die Niederlassung zunächst als Pilotprojekt betrachtet, dessen Fortsetzung vom Erfolg abhängig ist.

Zusätzlich wird die Firma zugunsten eines kostenniedrigen Markeintritts hauptsächlich das Direkt-Marketing im ersten Jahr einsetzen. Durch die Gründung eines Marketing- und Vertriebsstandorts in Dubai mit Hinblick auf die Positionierung des Unternehmens als Marktführer im Bereich Mess- und Steuertechnik hat sich die B&S aufgrund des jetzigen Zustands des Unternehmens- und Gesamtumfelds dazu entschlossen, die sich dort anbietenden Chancen zu nutzen und ihre Stärken weiter auszubauen.

SWOT-Analyse	Chancen	Risiken
	1- Marktzugang 2- Kosten 3- Marktwirtschaftssystem 4- Infrastruktur 5- Politische Stabilität	1- Räumliche Entfernung 2- Reaktion auf Schocks 3- Teure Arbeitskräfte
Stärken 1- Preise 2- Firmenkultur 3- Qualität 4- Fähigkeiten der Mitarbeiter	Gründung eines Marketing- und Vertriebsstandorts mit Hinblick auf der Positionierung des Unternehmens als Marktführer im Bereich Mess- und Steuertechnik.	1- Die Verringerung der kulturellen und wirtschaftlichen Entfernung vermindern das Risiko der geographischen Entfernung. 2- Der Finanzplan verringert die nachteiligen Arbeitskraftkosten.
Schwächen 1- Geringe finanzielle Ressourcen 2- Erfahrungsmangel 3- Fehlen eines Images	1- Die geringeren Kosten für die Gründung einer Niederlassung ermöglichen den Start trotz begrenzter finanzieller Ressourcen. 3- Der Zugang zu verschiedenen regionalen Märkten bietet einen großen Markt auch für Neulinge.	1- Die Niederlassung wird als ein Pilotprojekt im ersten Jahr betrachtet, dessen Fortsetzung vom Erfolg des Projektes abhängig ist. 2- Das Direkt Marketing dient als Mittel für einen kostenniedrigen Markteintritt.

Abbildung 3: Die SWOT-Analyse

3.2.2 Marktübersicht

Der größte Marktanteil der gesteuerten oder Computer gesteuerten Werkzeugmaschinen stammt aus Deutschland. Kunden, die unsere Produkte benötigen, werden zwei Ebenen zugeordnet:

1- Differenzierbare Kunden: Sie benötigen für hochtechnologische Industrie geeignete, hochpräzise Geräte und Systemlösungen.

2- Standardisierbare Kunden: Sie arbeiten im Bereich der klassischen Industrie, wie bspw. Holzbearbeitungsindustrie und benötigen standardisierte Produkte mit ebensolchen Lösungen.

Hinzu kommen die Abnehmer, welche lediglich nach einem niedrigen Standard streben, somit nur einen geringen Produktstandard und meist überhaupt keine Systemlösungen oder Dienstleistungen benötigen. Sie beschränken sich normalerweise auf die kleinen Einzelpersonenfirmen und werden in diesem Plan auf einer Stufe mit den standardisierbaren Kunden betrachtet.

3.2.3 Marktbedarf

Die Abnehmer benötigen für die Umrüstung der Maschinen sowohl zuverlässige Geräte und Dienstleistungen zu einem günstigen Preis als auch einen komfortablen und reibungslosen Ablauf mit möglichst geringem Aufwand und wenig Bedarf für teure Dienstleistungen vor Ort. Dennoch erwarten die Kunden eine gute Produktberatung sowie Trainingsprogramme und Schulungen. Unsere Geräte haben zum Teil keinen Bedarf an hochqualifizierten Dienstleistungen und sind leicht zu bedienen, benötigen trotzdem eine ständige Wartung und einen Service, was letztendlich jedoch von geringqualifizierten Mitarbeitern ausgeführt werden kann.

Andere für unser Unternehmen relevante potenzielle Käufer bedürfen ebenfalls Lösungen zur Weiterentwicklung ihrer Betriebe, weshalb jene Maschinen zur Erledigung neuer Aufgaben umgerüstet werden müssen.

3.2.4 Marktwachstum

Die folgenden Tabellen zeigen die Wachstumsraten der importierten Werkzeugmaschinen für die Länder Iran, Saudi-Arabien und VAE.

Werkzeugmaschinen ohne Computersteuerung			
	Importierte Waren 2002 in US $/Tausend	Importierte Waren 2003 in US $/Tausend	Jährlicher Importwachstum zwischen 2002-2003 in %
Iran	126845	273985	116
Saudi-Arabien	101514	126893	25
VAE	61479	105744	72

Computergesteuerte Werkzeugmaschinen			
	Importierte Waren 2002 in US $/Tausend	Importierte Waren 2003 in US $/Tausend	Jährlicher Import-wachstum zwischen 2002-2003 in %
Iran	4516	10387	130
Saudi-Arabien	4142	13460	225
VAE	4120	14460	251

Tabelle 1: Importwachstumsvergleich(3)

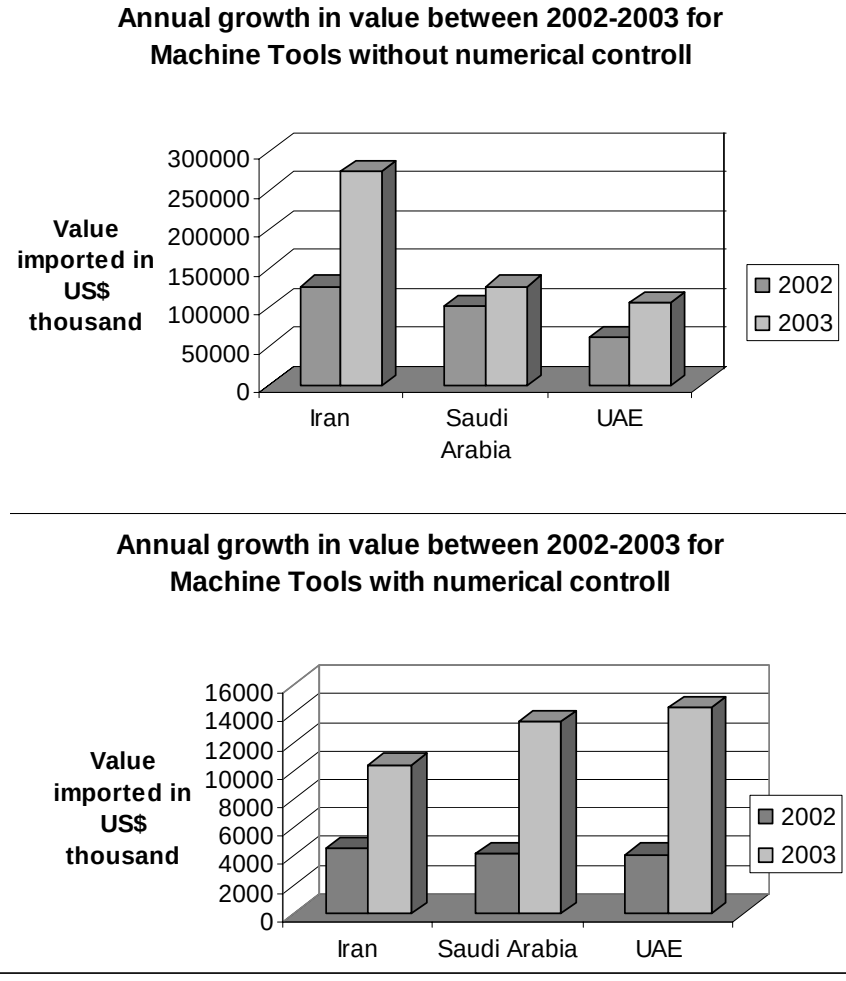


Abbildung 4: Jährliche Wachstumsrate im Bereich der Werkzeugmaschinen(4)

(3/4) World Trade Organisation: www.wto.org, April 2005

3.2.5 Gesetze

Teile der Hindernisse in den VAE liegen in den dort herrschenden Gesetzen. Fremde Unternehmen dürfen nicht mehr als 49% des gesamten Unternehmensanteils für sich beanspruchen, da die anderen 51% ein Staatsangehöriger der VAE innehaben muss. Deswegen ist die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner, der sich mit seinem Kapital am Unternehmen beteiligt, unvermeidbar. Ausnahmen bilden jedoch die Freihandelszonen, in denen ausländische Unternehmen über die gesamten 100% verfügen. In beiden Fällen sind allerdings die Unternehmen von den Steuern befreit und dürfen ebenfalls ihren Gewinn sowie das Kapital frei transferieren. Alle in Deutschland bekannten Steuern wie Kapital-, Körperschafts-, Grundstücks-, Lohnsteuer und andere existieren in den VAE nicht. Ausländer hingegen erhalten nur so lange eine Aufenthaltsgenehmigung, wie sie einer Arbeit nachgehen, was bedeutet, dass sie nach einer Kündigung des Arbeitsvertrags das Land verlassen oder einen anderen Job finden müssen. Des Weiteren besteht bislang noch keine Möglichkeit für die Einbürgerung von Ausländern.

3.3 Wettbewerbsumfeld

Der Mess- und Steuerungsbereich ist bislang in den VAE nicht stark vertreten. Der Grund hierfür liegt in der Niederlassung der Hersteller von Mess- und Steuergeräte an Standorten, wo die Werkzeugmaschinenhersteller selbst anwesend sind. Bis heute existiert in den VAE keine bedeutende Industrie für Werkzeugmaschinen. Der maßgebende Anteil an Werkzeugmaschinen wird aus dem Ausland in die VAE importiert. Die Mess- und Steuergeräte sind normalerweise bereits in den Maschinen eingebaut, was jedoch einige Firmen nicht daran gehindert hat, eine Vertretung in den VAE zu gründen. Der Hauptwettbewerber in den VAE ist diesbezüglich Siemens, welcher in der Hauptstadt Abu Dhabi und in Dubai vertreten ist. Die Steuergeräte von Siemens sind die bekanntesten Steuerungen weltweit und verfügen über einen guten Ruf als Standard für derartige Produkte. Es bestehen jedoch diesbezüglich zwei Schwachpunkte: Erstens produziert Siemens Messsysteme für die eigenen Steuerungen nicht selbst, sondern kauft jene von anderen Anbietern. Zweitens werden jene Steuerungen weltweit als das Standardprodukt eingestuft, was zur Folge hat, dass es zu viele Anbieter für Dienstleistungen der Siemens-Geräte gibt, die ihre Systemlösungen für die Werkzeugmaschinen günstiger als diejenigen von Siemens selbst anbieten können. Aufgrund dieser Sachverhalte bauen wir unsere Strategie auf der Durchbrechung genau jener Barriere auf, um einen Teil der Markanteile Siemens für uns zu gewinnen. Dadurch werden sich Kunden, die nur über eine geringe

Liquidität verfügen, mehr an uns als an Siemens wenden, da die Preise einen ausschlaggebenden Entscheidungsfaktor für den Kauf derartiger Systeme darstellen.

Wir betrachten die indischen Firmen zudem als zukünftige Konkurrenten in dieser Branche, da sie aufgrund ihrer starken Präsenz über sehr gute Kontakte und Beziehungen in den VAE verfügen. Des Weiteren hat die indische Industrie wichtige Schritte im hochtechnologischen Bereich gemacht und ihre Kenntnisse erweitert.

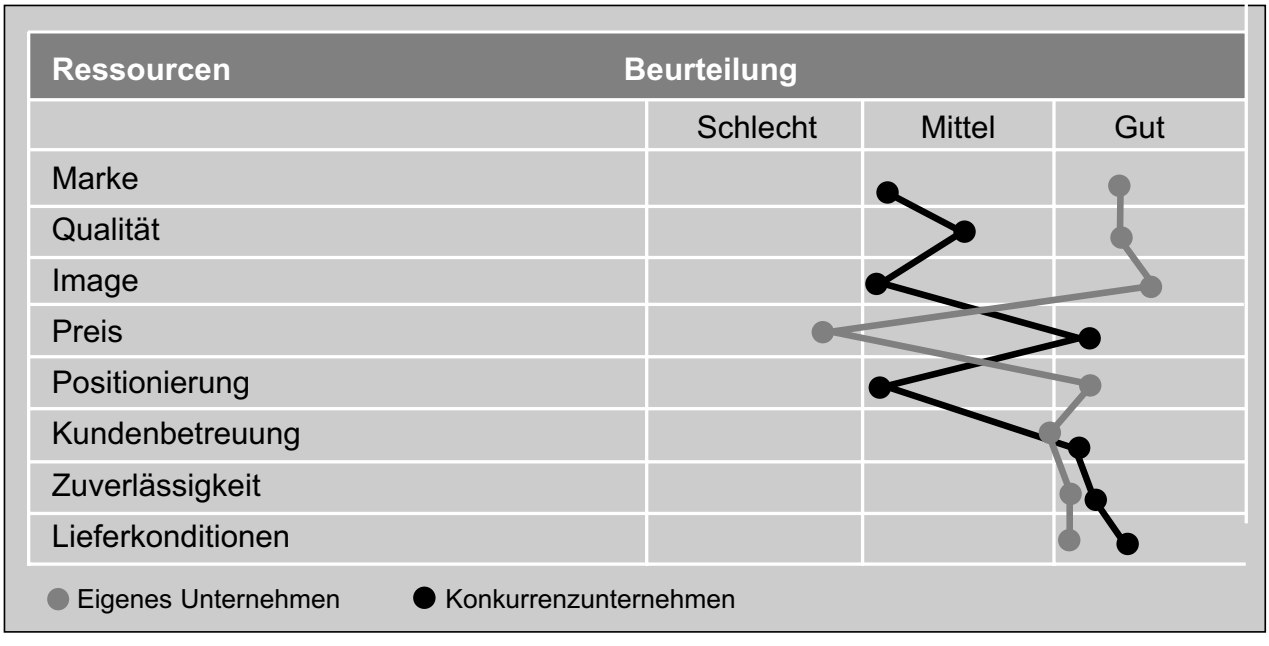


Abbildung 5: Wettbewerbsanalyse

4 Aktionsplan

Unser Ziel ist es, mit dem Aufbau eines Vertriebsstandortes in den VAE, einen Marktanteil von 10% an Werkzeugmaschinen bezüglichen Mess- und Steuerungssysteme. Anschließend folgt der von uns gewählte Aktionsplan anhand eines Marketing Mix und eines Zeitplans für die Umsetzung desselben.

4.1 Marketing Mix

Dieser Teil soll einen Überblick über den Marketing Mix der Firma B&S schaffen, welcher im Hinblick eines erfolgreichen Eintritts in den bestehenden Wettbewerb sowie hinsichtlich der nachfolgenden Sicherung einer stabilen Position auf dem Markt erstellt worden ist.

4.1.1 Produktstrategie

Verpackung:

Je eleganter und farbiger die Verpackung ist, desto stärker werden die Kunden Abstand vom Produkt nehmen. Für unser Logo wählen wir eine dunkelrote Farbe auf grauem Hintergrund, wodurch alle Verpackungen in einem hellen Grau mit Logo und Namen in Dunkelrot gestalten werden. Die Form wird natürlich vom Produkt abhängig sein, weshalb für Linearmesssysteme bspw. aufgrund der vorherrschenden Meinung von Verpackungsexperten runde Kartons genutzt werden, damit sie auch während des Transportes einem erhöhten Druck standhalten können. In den Verpackungen selbst werden die Geräte mit Schaumstoff verpackt. Mit dieser Strategie der Präsentation erhoffen wir uns den Kunden die Botschaft vermitteln zu können, eine konservative und stabile Firma zu sein, die viel Wert auf den Inhalt und wenig auf unnötigen Schmuck legt.

Garantie:

Die Produktgarantie unserer Systemlösungen soll länger als die anderer Wettbewerber ausfallen. Dieser Service beinhaltet einen Call-Service, um eine schnellere Reaktion auf Kundenanforderungen und Kundenbeschwerden sowie einen unverzüglichen Geräteumtausch und umgehende Reparaturen zu gewährleisten. Dazu richten wir ein Bonus-System für Kunden mit Dankeschön- und Entschuldigungs-Gutscheinen zum Erhalt eines Rabattes ein.

Marke:

Wir streben eine Positionierung unserer Marke als bekannten Namen in jener Region an, die unsere Leistung und Zuverlässigkeit repräsentiert, weshalb die Entscheidung für das Logo, die Farbe und die Unique Selling Proposition (USP) abhängig von der beabsichtigten Botschaft ist. Die Attribute, die wir für unsere Marke erlangen möchten, sind Zuverlässigkeit mit durchschnittlichen Produktkosten, hohe Kosten für unsere Dienstleistungen, außerordentliche Qualität und das nicht zu vernachlässigende Image der deutschen Marke, die eine ausschlaggebende Besonderheit in dieser Region einnimmt. Unsere USP heißt: „The solution you need. Others try it. We make it. " Unsere Marketingstrategie ist eine offensive Politik, da wir versuchen werden alle in unserem Segment bestehenden Barrieren zu zerschlagen und uns durch eine starke Präsenz im Markt zu positionieren, weshalb unsere USP eine aggressive Botschaft gegenüber anderen Anbietern ist.

4.1.2 Preisstrategie

Laut Marktsegmentierung haben wir für die Region der Vereinigten Arabischen Emirate zwei verschiedene Arten von Kunden, die über eine gute Liquidität verfügen und nach einer guten Produkt- und Servicequalität streben. Meistens erwerben sie ihre Werkzeugmaschinen mit bereits eingebauten Steuergeräten sowie Accessoires und benötigen einen außerordentlichen Service, weshalb sie von uns Angebote über unsere hochwertigen Dienstleistungen bezüglich der Systemlösungen erhalten werden. Dies ist unser Hauptziel. Der andere Teil der Kunden strebt nach einem niedrigeren Qualitätsstandard und gegenenfalls nach einer Umrüstung oder Ausrüstung ihrer vorhandenen Werkzeugmaschinen. Jenen werden Produkte von durchschnittlicher Qualität angeboten, die wenig oder überhaupt keine Dienstleistung benötigen. Trotz allem stellen sie unseren Schlüssel zum Markt der Vereinigten Arabischen Emirate dar, über welchen wir anschließend unsere Kernkundschaft erreichen können. Da wir mit unserer Preisstrategie beide Kundenarten ansprechen möchten, haben wir in zwei Richtungen geplant:

I. Der erste Schritt stellt der Produktverkauf dar. Linearmesssysteme, Digitalanzeigen und andere Accessoires verkaufen wir mit einem Rabatt von bis zu 25% vom Einkaufpreis.

II. Der zweite Schritt der Strategie ist der Verkauf unserer Dienstleistungen im Bereich Systemlösung zumindest von den bereits beschriebenen CNC- oder NC-Steuergeräten.

4.1.3 Platzstrategie

Die Produkte werden zu 100% durch direkte Kanäle verkauft, wodurch die folgenden genutzt werden:

- Teilnahme an Konferenzen und Messen in den VAE und in Deutschland
- Direktes Mailing
- Telemarketing
- Internet
- Werbung in Fachzeitungen
- Kauf von Kundendatenbanken und Versenden von Katalogen auf dieser Grundlage

Das schließt jedoch nicht die Nutzung anderer Vertriebskanäle von Partnerunternehmen aus dieser Region oder verschiedener Kontakte unserer Partnerunternehmen aus, was wir jedoch in diesem Plan nicht berücksichtigen werden.

4.1.4 Promotionstrategie

Hierbei verfolgen wir zwei unterschiedliche Strategien, wobei die Promotion des Produktverkaufs und ihres Services, wie Umtausch, Reparatur und einer Hotline, die eine darstellt. Anschließend beginnen wir mit der zweiten, dem Werben als Anbieter von Systemlösungen im Bereich der Werkzeugmaschinen.

Die folgenden Methoden werden wir bei der Promotionstrategie einsetzen:

- Werbung in den Gelben Seiten und in Fachzeitungen
- Aufbau einer eigenen Webseite
- Public Relations durch PR-Agenturen
- Messen orientiertes Direct Marketing
- Promotion und Veranstaltungen
- Prämien

4.2 Zeitplan

Zur Durchführung unserer Strategie haben wir einen Zeitplan von 2006 bis 2008 ins Auge gefasst. In diesen Plan haben wir alle oben genannten Schritte eingefügt.

5 Finanzplan

Die B&S benötigt in ihrem Finanzplan für ihre Niederlassung in den VAE einen lokalen Partner, mit dem sie eine Firma mit der Rechtsform LLC aus den bereits erwähnten rechtlichen Gründen aufbauen muss. Jener muss laut Gesetz über 51% des gesamten Kapitals verfügen. Das Eigenkapital beträgt 51.000,00 €, wovon 25.000,00 € aus der Firma B&S und 26.000,00 € von einem lokalen Partner stammen. Das Fremdkapital beträgt 20.000,00 €. Die Preise der Produkte wurden bereits von unserer Firma in Deutschland und vom Hersteller festgelegt, jedoch erhalten wir einen Rabatt von 45% vom Einkaufspreis. Damit unsere Produkte auf dem neuen Markt preisfähig sind, verkaufen wir sie mit Ausnahme vom Dienstleistungspreis mit einem Rabatt von 25% zum Originaleinkaufspreis. Die dabei übrig gebliebenen 20% Rabatt stellen unsere Gewinnmarge dar. Die Preise unserer Dienstleistungen, wie Programmieren, das Anbieten von Systemlösungen für komplexe Systeme und Instandhaltung, belaufen sich auf einen prozentualen Preis von 15 bis 20% des Anlagepreises. Die Fixkosten sind die üblichen Büro- und Personalkosten. Hinzu kommen die Marketing-Budgetkosten, die für das Marketing und den Vertrieb eingesetzt werden. Die variablen Kosten stimmen mit dem Einkaufspreis der Produkte überein. Da es sich um die Gründung einer neuen Niederlassung handelt, bestehen keine Daten aus dem Jahr 2004 und die Bilanz beginnt mit dem Jahr 2006, dem Jahr unseres Geschäftsstartes.

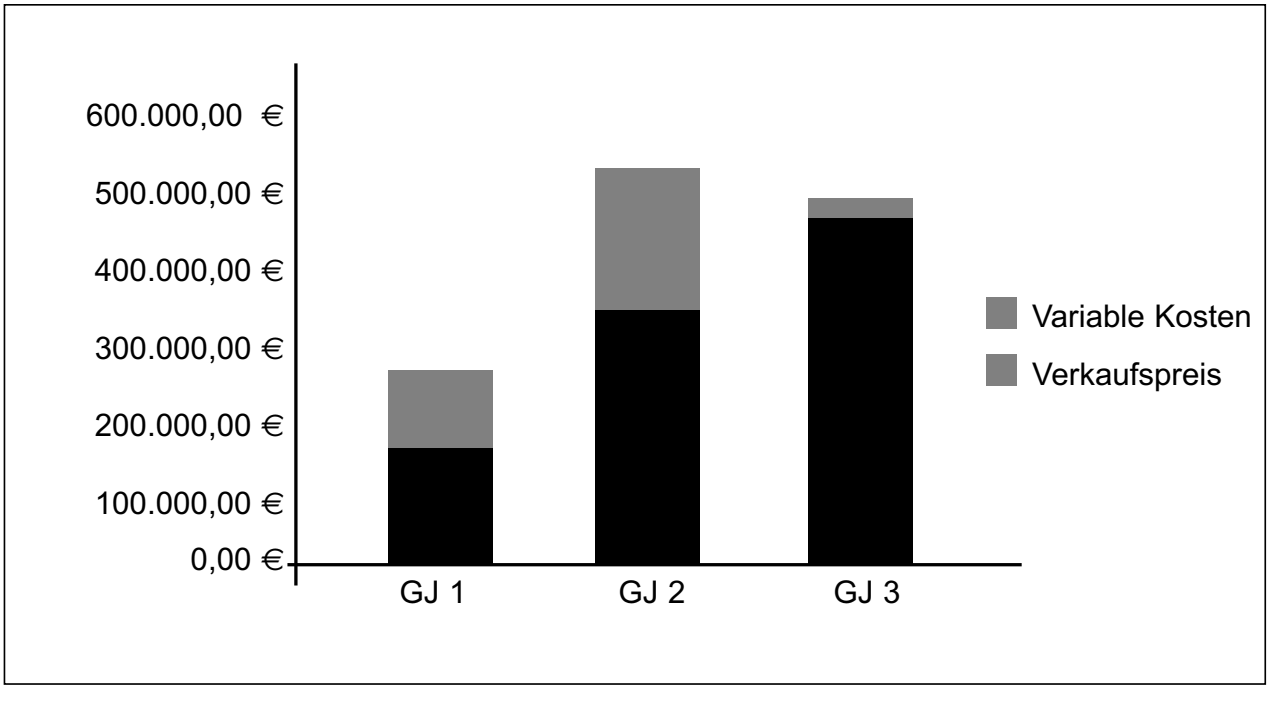


Abbildung 6: Die Verkaufsprognose

Auf der Basis des Erfolgs- und Liquiditätsplans haben wir die Planbilanz aufgrund der Abweichungen von der Anfangsbilanz erstellt.

	01.01.2006	2006	2007	2008
Anlagevermögen	0,00 €	25.000,00 €	41.000,00 €	35.000,00 €
- Abschreibungen	0,00 €	-4.000,00 €	-6.000,00 €	-6.000,00 €
Warenlager	0,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Ford WLL	0,00 €	11.308,33 €	25.771,67 €	53.912,50 €
BKK aktiv	71.000,00 €	71.000,00 €	29.081,25 €	20.883,33 €
- Überschuß/Bedarf	0,00 €	-41.918,75 €	-8197,92	-37,50 €
So Umlaufvermögen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Aktiva	**71.000,00 €**	**71.389,58 €**	**96.655,00 €**	**118.758,33 €**
Eigenkapital	51.000,00 €	51.000,00 €	45.325,00 €	57.925,00 €
Betriebsergeb. n. St.	0,00 €	-5.675,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €
Gewinnrücklagen	0,00 €	0,00 €	5.000,00 €	10.000,00 €
Steuer- RSt	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Verbindlichkeiten	0,00 €	8.064,58 €	17.730,00 €	24.233,33 €
Darlehen	20.000,00 €	18.000,00 €	16.000,00 €	14.000,00 €
Summe Passiva	**71.000,00 €**	**71.389,58 €**	**96.655,00 €**	**118.758,33 €**

Tabelle 2: Planbilanz

6 Schlussbetrachtung

6.1 Risikomanagement

Da jedes Unternehmen Risiken ausgesetzt ist, müssen wir jene frühzeitig erkennen, um rechtzeitig entsprechend gegenzusteuern. Wir haben die folgenden Szenarien für bestimmte Gefahren entworfen und die dafür erforderlichen Maßnahmen geplant:

Die Kunden nehmen unsere Produkte nicht an und kaufen nur wenig. Für das nächste Jahr begrenzen wir unser Marketingbudget auf die Dienstleistung und setzen auf deren Umsatz, damit dieser, den Verlust des Produktverkaufes ausgleicht.

Unsere Dienstleistungen sprechen die potenziellen Kunden nicht an.

Der alleinige Produktverkauf reicht nicht aus, um den erforderlichen Umsatz zu erreichen. Wir begrenzen in diesem Fall die Fixkosten und insbesondere die Personalkosten. Des Weiteren verschieben wir den Aufbau der Niederlassung in den VAE bis der Erlös die entstandenen Kosten mittels der Produkte ausgeglichen hat oder unsere Dienstleistungen einen Markt gefunden haben. Ein Teil des Risikos entsteht aufgrund des Kommunikationsmangels zwischen Tochter- und Mutterunternehmen, weshalb wir die Koordinationsorganisation aufbauen werden.

6.2 Die Koordinationsorganisation

Da die Koordination zwischen der Marketing- und Vertriebsabteilung in Dubai und Deutschland immer komplexer wird, ist sowohl bei dem Mutterunternehmen als auch bei der Niederlassung in Dubai ein größerer Koordinationsaufwand erforderlich, was wiederum zu umfassenderen, auf vielen Ebenen verteilten Entscheidungsprozessen führt. Die Antwort auf diese Herausforderung der Entwicklungstendenzen ergibt sich im Aufbau einer Koordinationsorganisation mit den folgenden Zielen:

1. Koordination und Verbesserung der Geschäftsbeziehungen
2. Kontrolle über jegliche Aktivitäten der Niederlassung
3. Minimierung des Koordinationsaufwands zwischen Mutter- und Tochterunternehmen
4. Stärkung der Marktposition

Das Ziel dieses Geschäftsplans ist die Entwicklung einer Strategie, einer Taktik und einer Methode zur Verwirklichung unserer Verkaufszahlen. Um dies zu erreichen, sind wir dazu verpflichtet, ständig die Soll-Ist Werte zu beobachten und zu aktualisieren. Hierbei dienen uns sowohl der Zeitplan als auch die Meilensteine, die sich aus den Verkaufszielen ergeben und auf deren Basis die Soll-Ist Werte verglichen werden. Dies bildet die Grundlage, um die nach Bedarf nötigen Maßnahmen einzuleiten.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Vereinigten Arabischen Emirate 774
Abb. 2: Länder-Portfolioanalyse vor und nach den Korrekturen 780
Abb. 3: Die SWOT-Analyse 783
Abb. 4: Jährliche Wachstumsrate im Bereich der Werkzeugmaschinen 785
Abb. 5: Wettbewerbsanalyse 787
Abb. 6: Die Verkaufsprognose 791

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Importwachstumsvergleich 785
Tab. 2: Planbilanz 792

Literaturverzeichnis

Dubai Chamber Of Commerce & Industry: Dubai. The City of Opportunities 2004, Dubai: Express Print L.L.C., 2004.

International Business Publications: Dubai. Business and Investment Opportunities Yearbook, Washington DC, USA 2004.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketingmanagement. 10. Auflage, Stuttgart:Schäffer-Poeschel Verlag, 2001.

Nagel, Kurt Praktische Unternehmensführung, Band 1-3, 48. Nachlieferung, Landsberg / Lech: moderne Industrie Verlag, 2003.

Seebacher, Werner: MBA Finanzmanagement. München 2004.

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Auflage, München:Verlag Vahlen, 2002.

Woodruff, Alex: Marketing Management. Mannheim: 2005.

Chambers of Commerce & Industry in Dubai: www.ddci.gov.ae, August 2005.

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
CNC	Computerised Numerical Controlled
Dhs	Dirham/ Währung der Vereinigten Arabischen Emirate
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LAP	Länder-Portfolioanalyse
LLC	Limited Liability Company
NC	Numerical Controlled
PEST	Political Economical, Social and Technological
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
USP	Unique Selling Proposition
VAE	Vereinigte Arabische Emirate

Autoren-Biografien

Dipl.-Betriebswirt (FH) Konrad Augustin, MBA

Konrad Augustin wurde 1977 in Ingolstadt/Donau geboren und studierte nach Erhalt des Abiturs im Jahre 1997 Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Regensburg. Im Rahmen dieses Studiums sammelte er u.a. praktische Erfahrungen in den Bereichen Marktforschung und Unternehmensberatung. Daneben studierte er zwei Semester an der University of Connecticut, CT/USA. In seiner Diplomarbeit setzte er sich im Auftrag einer internationalen Unternehmensberatung mit dem Thema „Potential of Mobile Gaming“ auseinander.

Nach erfolgreichem Abschluss als Diplom-Betriebswirt mit Schwerpunkt Marketing entschied er sich für das Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin, um weiteres Wissen und praktische Erfahrungen zu sammeln. Gleichzeitig begann er die Tätigkeit bei der BASF Aktiengesellschaft in Ludwigshafen/Rhein. In der Abteilung Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten arbeitete er als Projektleiter im strategischen Marketing an der Optimierung der Markteinführung neuer Produkte. Im Rahmen des Projekts wurden u.a. konkrete Werkzeuge für die Einführung von Produktinnovationen in den Absatzmarkt entwickelt und implementiert. Daneben war er zudem als Assistent der Projektleitung für die Erstellung einer Produktbereichstrategie mitverantwortlich.

Heute ist Konrad Augustin Referent und Teamleiter in der Konzernrevision der BASF Gruppe.

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Nicola Alexandra Berger, MBA

Nicola Berger wurde 1977 in Augsburg geboren und studierte nach Erhalt des Abiturs im Jahre 1996 zunächst Soziologie an der Universität in Augsburg. 1997 wechselte sie zum Studium der Betriebswirtschaftslehre an die Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen. Dort engagierte sie sich zwei Jahre ehrenamtlich für die Studentenorganisation AIESEC, davon ein Jahr im Vorstand des Lokalkomitees Nürnberg als Leiterin des Marketingressorts. Da sie hierbei ihr Interesse für die praktische betriebswirtschaftliche Arbeit entdeckte, wechselte sie 1999 an die Berufsakademie Mannheim, um Betriebswirtschaft zu studieren. Ihr Studium bereichernde Erfahrungen sammelte sie während den praktischen Phasen bei der Deutschen Post AG. Schwerpunkte im Hauptstudium waren dabei „Unternehmens- und Personalberatung“ sowie „Multimedia-Marketing“. Ihre Diplomarbeit schrieb sie zum Thema „Ausgewählte multivariate Analysemethoden und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Marketingforschung – die Clusteranalyse und die Faktorenanalyse“.

Nach erfolgreichem Abschluss als Diplom-Betriebswirtin (BA) Fachrichtung Dienstleistungsmarketing mit dem zusätzlichen Abschluss Bachelor of Arts im Jahr 2002 stieg sie bei der Firma Ebm Erich Büchele Maschinenbau GmbH, Meitingen als Assistentin der Geschäftsleitung in das Arbeitsleben ein. Im Frühjahr 2003 begann sie berufsbegleitend ihr Masterstudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Als Thema ihrer Projektarbeit bot sich der Aufbau des neuen Unternehmensbereiches Werkzeugbau an, welchen sie als Projektleiterin durchführte. Ab April 2004 übernahm sie kommissarisch die kaufmännische Leitung bei der Ebm GmbH und war damit für die Bereiche Marketing, IT&IK, Personal und Organisation verantwortlich. Seit Abschluss des Aufbaustudiums im März 2005 ist Frau Berger bei der Ebm GmbH als kaufmännische Leiterin tätig.

Dipl.-Geologin
Dr. rer. nat. Alexandra Borel, MBA

Frau Dr. Alexandra Borel, geb. Zeltner, wurde am 30.06.1968 in Roth/Mfr. geboren. Nach dem Abitur im Jahre 1987 am Wolfram-von-Eschenbach-Gymnasium in Schwabach nahm sie ihr Hochschulstudium an der Universität Erlangen-Nürnberg in den Fächern Geologie und Paläontologie auf. Im Jahr 1995 begann Frau Dr. Borel ihre Promotion an der Universität Tübingen. Während ihrer Tätigkeit als Doktorandin und PostDoc arbeitete sie in der Klimaforschung. Die bis dahin erworbenen EDV-Kenntnisse vertiefte Frau Dr. Borel im Jahr 2001 in einer Ausbildung als Expertin für Geographische Informationssysteme am Steinbeis-Transferzentrum in Rottenburg am Neckar. In diesem Rahmen wirkte sie programmiertechnisch unterstützend an der Visualisierung des Regionalplans des Regionalverbandes Donau-Iller im Bereich Rohstoffsicherung mit. Im Juni 2002 erfolgte der Eintritt bei der FriedWald GmbH, u. a. mit dem Ziel, ein Geographisches Informationssystem für das Friedhofskataster aufzubauen. Das Unternehmen hatte sich zudem die Ausrichtung auf das Internet zum Ziel gesetzt. Dies war Anlaß für Frau Dr. Borel, ein berufsbegleitendes MBA-Studium mit dem Schwerpunkt „Internet und Neue Medien“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin aufzunehmen. Während des Studiums war sie als Projektmanagerin für die Implementierung der gesamten IT-Infrastuktur, Server- sowie Warenwirtschaftssysteme verantwortlich. Inzwischen ist Frau Dr. Borel für die Produktentwicklung bei der FriedWald GmbH zuständig.

Zhen Chen, B. Sc., MBA

Mr. Zhen Chen was born in Shanghai in the People's Republic of China in 1977 and grew up in Beijing. In 1999 he graduated from Fudan University, one of the most renowned universities in China, and attained the degree of Bachelor of Science in chemistry.

After graduation, and to pursue his fascination and interest in marketing and consulting, he joined Z-long PR Consultation (Shanghai) Co.,Ltd. to initiate his professional career. In that period he handled many merchandising and marketing projects for well known international brand companies, such as Dupont, Kodak, Nike and Solutia.

In 2000, because of his technical educational background and his business experience, Mr.Chen joined Mettler-Toledo Instrument (Shanghai) Co., Ltd., the largest manufacture of weighing and analysis equipment in the world. For over three years he successfully took responsibility for marketing projects, technical support and distribution and key-account management for various laboratory and industrial analytical instrument products in the whole Chinese market.

From the end of 2003 Mr. Zhen Chen joined the International MBA project of Berlin Steinbeis University and at the same time began to work at KNF Neuberger GmbH in Germany. As a member of the Export department, he has been looking after the expansion of business in the Chinese market and preparing for the establishment of a Chinese subsidiary office.

In September 2005 Mr. Chen was awarded the degree of MBA from the Berlin Steinbeis University and has been appointed manager for the Chinese market at KNF Neuberger GmbH to handle the specific business in the Chinese market.

Prof. Dr. Werner G. Faix

Werner G. Faix, geb. 1951, Professor für Unternehmensführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999) und Direktor der Transfer-Institute „Business Administration and International Entrepreneurship“, „International Studies“ und „Growth Management“ der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 1993 Leiter der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung, einem Transferzentrum der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.

Regionalvorstand Baden-Württemberg der Deutsch-Chinesischen Wirtschaftsvereinigung e.V. und Mitglied des Außenwirtschaftsausschusses der IHK Region Stuttgart.

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). An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter. Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an den Universitäten Stuttgart (1988-1996), Heidelberg (1992-1993) und an der Universidade Estadual Paulista, Brasilien (2003); von 1996-1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A).

Von 1984-1994 Mitglied des Gemeinderats von Gärtringen.

Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit (u.a. 15 Bücher) in den Bereichen Wachstum und Globalisierung, Außenwirtschaft, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Alexis-Marios Fassoulakis, MBA

Nach dem Abitur studierte Alexis-Marios Fassoulakis Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Karlsruhe mit den Schwerpunkten Handel, e-Business und e-Commerce. Zeitgleich war er als Mitarbeiter im C-Teile Management und e-Business Bereich des Konzerns Technischer Handel Freudenberg angestellt.

Im Anschluss an sein BWL-Studium stieg er 2001 als Vertriebsbeauftragter im Geschäftskundenbereich bei der Arcor AG & Co. ein und betreute Projekte im Bereich Telekommunikation und Internet VPN Lösungen mit den Schwerpunkten Kundenbetreuung und Neukundenakquisition.

Ende 2003 wechselte er als Management Assistent und Projektleiter zur Richard Blankenhorn GmbH und war für die Einführung und Weiterentwicklung des Projektes e-Media, der automatisierten, datenbankgestützten Publikation von Druckkatalogen und der Einführung einer B2B e-Shop Lösung verantwortlich.

Er entwickelte gemeinsam mit der Geschäftsführung die strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Berufsbegleitend absolvierte er parallel dazu ein MBA-Programm, mit der Vertiefung „Internet und neue Medien“, an der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Jahr 2005 erfolgreich abschloss.

Seit März 2006 ist Herr Fassoulakis im Projekt-Management der Heiler Software AG in der eigenständigen Service Unit „Heiler Consulting Group“ tätig. Die Heiler Software AG ist einer der führenden Anbieter elektronischer Produktinformations-Management-Lösungen (PIM) für E-Procurement, E-Kataloge und Print-Media-Publishing.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Tammo Ganders, MBA

Tammo Ganders ist Geschäftsführer und Unternehmensberater der Consitio GmbH und verantwortet heute diverse Kundenprojekte sowie das Marketing-Ressort seines Unternehmens.

Seit drei Jahren ist er zudem als Dozent für Dienstleistungsmanagement und Service Engineering an der University of Cooperative Education Mannheim und dem Institut for International Research (IIR) tätig.

Nach dem Abitur studierte Tammo Ganders Betriebswirtschaftslehre in Mannheim mit den Schwerpunkten Dienstleistungsmarketing und Consultancy Services. Zeitgleich war er als Assistent und Analyst im Direct Marketing und Product Management im In- und Ausland des Konzerns Deutsche Post World Net angestellt. Zudem gründete er an seiner damaligen Fakultät die studentische Marketingberatung Motivaction, die er heute noch als Project Coach betreut.

Im Anschluss an sein BWL-Studium stieg er 2002 als Berater und Marketingverantwortlicher bei der Unternehmensberatung adhoc Service Management Technology ein und betreute diverse Projekte sowohl in Leitungs- als auch in Beraterfunktion. Berufsbegleitend absolvierte er parallel dazu ein MBA-Programm an der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Jahr 2004 erfolgreich abschloss.

Esther Happel, M.A., MBA

Esther Happel wurde am 25. September 1977 in Neuenbürg/Baden-Württemberg geboren. Sie legte ihr Abitur 1997 an der Goetheschule Pforzheim ab.

Zahlreiche nationale und internationale Erfahrungen sammelte sie während ihres Universitätsstudiums mit dem Schwerpunkt Kulturmanagement von 1998 bis 2002. Unter anderem arbeitete sie im Rahmen eines Praxissemesters im Bereich External Affairs & Public Policy bei der DaimlerChrysler AG. Dort betreute sie Sponsoringprojekte, organisierte Konferenzen und arbeitete konzeptionell am Aufbau strategischer Kommunikationsbeziehungen. Im Rahmen ihrer Tätigkeit bei der UNESCO in Paris brachte sie ihr Know-how in die Pressearbeit ein und war für Veranstaltungen und Events verantwortlich. Darüber hinaus realisierte sie Praktika bei McKinsey und der Expo2000.

Esther Happel absolvierte den Diplomzyklus am Sciences Po Paris und eine Summer Session an der University of California, Berkeley.

An das Studium schloss sich ihre momentane Tätigkeit als Management-Assistentin der Geschäftsführung bei dm-drogerie markt in Karlsruhe an. Dort arbeitete sie in verschiedenen Projekten in leitender oder beratenden Funktion. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt hier im Bereich Relationship Management, Marketing und Brand Management. Parallel dazu begann sie ein Aufbaustudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin, das sie im September 2005 erfolgreich mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) abschloss.

Martina Hering, M.A., MBA

Martina Hering wurde am 4. Dezember 1975 in Stuttgart-Bad Cannstatt geboren. Nach dem Abitur 1995 absolvierte sie ein dreimonatiges Praktikum bei „Radio 7,1“ und lernte in einem achtwöchigen Intensivkurs in Südamerika Spanisch. Von 1996 bis 2002 studierte sie an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg Politikwissenschaft, Deutsch und Geschichte auf Lehramt und Magister. Während dieser Zeit sammelte sie Berufs- und Auslandserfahrung u.a. am Goethe-Institut in Santiago de Chile sowie beim DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) in San José, Costa Rica. Im Jahre 2003 bis 2005 absolvierte sie bei ihrem projektgebenden Unternehmen tempus das Steinbeis-MBA-Aufbaustudium, das sie mit der Gesamtnote 1,2 erfolgreich abschloss. Im April 2005 wurde sie bei tempus in ihrer Funktion als Assistentin der Geschäftsleitung übernommen. Zu ihren Hauptaufgaben gehören Produktentwicklung, Strategie und Veranstaltungsorganisation.

Dipl.-Betriebswirt Holger Karnetzky, MBA

Holger Karnetzky, Jahrgang 1977, lernte Speditionskaufmann bei der P&O Trans European (Deutschland) GmbH. Neben der klassischen Speditionsausbildung arbeitete er hier bei einem Paket-, einem Express- und einem Lagerdienstleister. Im zweiten Lehrjahr verbrachte er einen Ausbildungsschritt bei einer Spedition in Sacramento (CA), USA.

Er studierte an der Hochschule Heilbronn Betriebswirtschaftslehre im Studiengang „Verkehrsbetriebswirtschaftslehre und Logistik“. Im Rahmen des Studiums arbeitete er ein halbes Jahr beim internen Logistik Broker der Georg Fischer AG in der Schweiz. Begleitend zum Studium unterstütze er über zwei Jahre als Assistent den Geschäftsführer der Innovationsfabrik Heilbronn GmbH. Im Rahmen seiner Diplomarbeit erstellte er mit Unterstützung der Dornier Consulting GmbH ein neues Marketing Tool für die Beratungsbranche.

Sein Zweitstudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin begann er bereits während des letzten Semesters an der Hochschule Heilbronn. Er belegte den Studiengang „Growth Management“ mit Unterstützung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG. Erst als Assistent des Bereichsleiters „Factories & Logistics“, später als Assistent des Geschäftsführers Produktion & Logistik entwickelte und implementierte er u.a. das Lean-Demand-Chain-Projekt „Auftragsbezogene Fertigung“.

Heute betreut Holger Karnetzky strategische Projekte als Supply Chain Manager der Vaillant Group. Fokus seiner Tätigkeit sind Standortprojekte, überwiegend im Produktionsumfeld.

Holger Karnetzky engagiert sich aktiv an Hochschulen. An der Hochschule Biberach referierte er über Logistikimmobilien, an der ESB Reutlingen war er Mitglied des Auswahl Assessment Centers für Studienbewerber. Zudem engagiert er sich in einem verkehrswissenschaftlichen Beratungsausschuss einer Landtagsfraktion.

Dr. Gerhard Keck

Dr. Gerhard Keck, geb. 1963. Studium der Volkswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität Stuttgart. Abschluss als Magister Artium. Promotion in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.).

Seit 1994 Projektleiter bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Von 1995 bis 2001 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Akademie für Technikfolgenabschätzung (Center of Technology Assessment). Seit 2002 Leiter des Steinbeis-Transferzentrums ‚Strategisches Coaching' und seit 2004 Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Pforzheim (bis 1998), an der Donau-Universität Krems/Österreich (bis 2001) und an der Universität Stuttgart. Seit 1999 Dozent und Studiengangsleiter für MBA-Programme (General Management) an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Zahlreiche Beratungsprojekte zu Projektmanagement, Teamentwicklung und Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Unternehmen.

Publikationen und Vortragstätigkeit in den Bereichen ‚Kommunikations- und Konfliktlösungsansätze bei der Diskussion um Risiken und Chancen der Technik' sowie ‚Methodologische Aspekte der Risikoanalyse und Technikbewertung'.

Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Kisgen

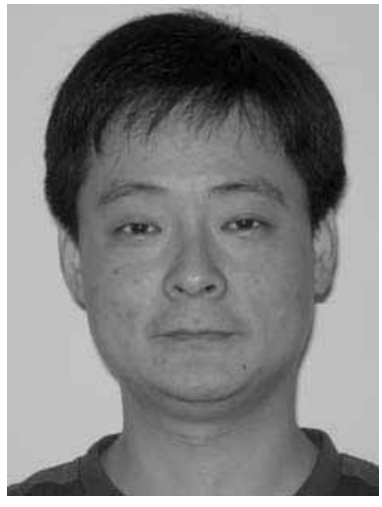
Stefanie Kisgen, geb. 1979, studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an den Universitäten Köln und Nanjing/China. Nach einer Zusatzqualifikation in Betriebswirtschaft und Management sowie einem Praktikum im Bayerischen Wirtschaftsministerium arbeitet sie im Bereich International Studies des Steinbeis-Transfer-Instituts Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dort absolviert sie zudem berufsbegleitend ein Studium zum Master of Business Administration. Bisher veröffentlichte sie verschiedene Aufsätze zum chinesischen sowie internationalen Recht.

Jurist/Rechtsanwalt
Alexander Lau

Alexander Lau, geboren am 7.4.1966 in Essen, Jurist/Rechtsanwalt, verheiratet, studierte Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Bochum, Lausanne/CH, Bonn und Tübingen. Erstes juristisches Staatsexamen 1992 in Baden-Württemberg, anschl. Assistententätigkeit an der Universität Tübingen. 1993 bis 1995 Referendariat am Landgericht Ellwangen/Jagst mit Auslandsstationen in Maastricht/NL (EIPA) und Atlanta/USA (AHK). 1995 Zweites juristisches Staatsexamen in Baden-Württemberg, anschl. rechtsanwaltliche Tätigkeit.

1996 Ausbildungsring der Deutschen Industrie- und Handelskammern beim DIHT mit Auslandsstation in Seoul/Korea (AHK), 1997 bis 2001 Assistent des Hauptgeschäftsführers bei der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen, dort auch zugleich Geschäftsführer der Wirtschaftsjunioren. Seit 2001 Leiter des Grundsatzreferats Außenwirtschaftsförderung im Bereich International / AHK des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) in Berlin und Geschäftsfeldkoordinator International. Besondere Erfahrungen in den Bereichen Internetportale, Kooperationsanbahnung, Außenwirtschaftsinformationen, internationale Partnerschaftsprogramme (Indonesien, VR China), institutionsübergreifende Projektarbeit und Koordination ehrenamtlicher Gremienarbeit. Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit mit den Schwerpunkten Globalisierung, Außenwirtschaftsförderung und Organisationsentwicklung für die deutschen Industrie- und Handelskammern.

Xuran Liu, B.A., MBA



Xuran Liu was born in 1972 in Jiangxi, China. In 1991, he went to Beijing Second Foreign Language Institute to study Foreign Trade and took his Bachelor of Arts degree in 1995. In 2000 he went to the Chinese Academy of Social Sciences to study a Master's course in finance and graduated in 2002. Directly after graduation he began his MBA studies at the Steinbeis University Berlin in Germany, majoring in International Entrepreneurship.

After his MBA graduation in 2004 he has worked for Stoll GmbH & Co. KG as a marketing manager for China/Hong Kong. The company is a leading flat-knitting-machine manufacturer and is now operating with great success in China.

In his earlier career Xuran Liu was the sales manager for Europe & Asia for a state-owned company selling nuclear-powered cargo inspection systems in Europe and Asia. From April 2001 to May 2002 he worked as Marketing Consultant in a local company offering marketing ideas and carrying out marketing activities for clients. From July 1998 to December 2000 he worked as a senior manager in the Beijing office of Pan China Auto Expo. Co., Ltd, which is an America-based company importing vehicles and guiding sales in China and planning and implementing the key project, catalytic converters for OEM and export. In July 1995, directly after his graduation, he joined the Chinese National Automotive Trade Corporation, a state-owned company which used to be the largest company in the automotive business in China. He worked there as assistant to the VP, helping the VP to develop new business, and followed this up, also as a project manager, by exporting some light-industrial products and auto parts on his own account.

Dipl.-Regionalwissenschaftler Mark Mauderer, MBA

Mark Mauderer wurde 1975 in Lindenberg im Allgäu geboren. Dort besuchte er Grundschule und Gymnasium bis zur 11. Klasse. Danach wechselte er im Rahmen eines Schüleraustauschprogramms für ein Jahr an die Washington Park Highschool nach Racine im Bundesstaat Wisconsin (U.S.A.). Im Jahr 1995 erlangte er die Allgemeine Hochschulreife am Bodenseegymnasium in Lindau.

Nach dem Zivildienst begann Mark Mauderer mit dem Studium der Regionalwissenschaften Lateinamerika an der Universität zu Köln. In diesem Diplomstudium der Fächer Volkswirtschaft, Politikwissenschaft, Iberische und Lateinamerikanische Geschichte sowie Romanische Philologie setzte er sich mit den Arbeitsmethoden vier eng verzahnter Fachgebiete auseinander. Während des Studiums absolvierte er u.a. Praktika bei ZF in Madrid, der Tageszeitung „DIE WELT“ und der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) in Berlin sowie bei der Dresdner Bank Lateinamerika in Hamburg.

Im Jahr 2000 studierte er im Rahmen eines DAAD-Stipendiums für acht Monate an der Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino in Tucumán, Argentinien.

Im Mai 2003 begann Mark Mauderer das Studium „General Management“ am Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin und arbeitete zugleich als Management-Assistent im Vertrieb der Mauderer Alutechnik GmbH. Seit Abschluss des MBA-Studiums im April 2005 hat Mark Mauderer den Bereich Marketing bei der Mauderer Alutechnik GmbH übernommen. In seiner Freizeit zieht es ihn sowohl im Sommer als auch im Winter in die nahen Berge. Reisen, Literatur und moderne Kunst sind weitere Leidenschaften. Zudem ist er als aktiver Vereinsfußballer seit vielen Jahren seinem Heimatverein FC Scheidegg treu.

Patricia Mezger, M.A.

Patricia Mezger, geb. 1975, studierte Kommunikationswissenschaften mit den Nebenfächern Jura und Psychologie an der Ludwig-Maximilian-Universität in München. Nach einer Presse-Ausbildung und dreijährigen Redakteurs-Tätigkeit bei den RTL- und RTL2-Nachrichten in Köln arbeitet sie im Bereich „PR und Kommunikation“ des Steinbeis-Transfer-Instituts Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin und ist für die Redaktion der vorliegenden Edition „Management von Wachstum und Globalisierung - Best Practice“ verantwortlich. Berufsbegleitend absolviert sie derzeit ein Studium zum Master of Business Administration.

Ingenieur
Hassan Mousa, B. Sc., MBA

Hassan Mousa wurde 1970 in Damaskus/ Syrien geboren und studierte nach Erhalt des Abiturs im Jahr 1987 Elektrotechnik an der Universität Damaskus. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Bachelor of Science in Elektrotechnik gründete er die Firma Electrosoft für Hardware- und Software-Design. Im Jahr 1998 erfolgte die Übersiedlung nach Deutschland, wo er als Entwicklungsingenieur zunächst bei der Firma KEB Industrietechnik GmbH mit dem Schwerpunkt Automation sowie anschließend bei der Firma Ferchau Engineering GmbH hauptsächlich im Bereich des Embedded System arbeitete.

Herr Mousa entschied sich für das MBA-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgrund des Ziels einer selbständigen Tätigkeit mit der Vision des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und den arabischen Ländern im Bereich Technologie. Im Rahmen des Studiums hat er bei der Firma Migona GmbH & Co KG als Forschungs- und Entwicklungsabteilungsleiter gearbeitet und beendete sein Studium bei der Firma B&S-Konstruktions-GmbH als Projektmanager für die Embedded Systems und Automation-Projekte.

Heute organisiert Herr Mousa den Aufbau der neuen Elektrotechnikabteilung für die Implementierung zukünftiger Projekte im Ausland mit dem Schwerpunkt der arabischen Welt.

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Judith Nitzschke, MBA

Judith Nitzschke wurde am 11. Juni 1980 in Leipzig geboren. 1996/97 absolvierte sie ein High School Jahr in den USA und begann nach dem Abitur im Jahre 2000 ein duales Studium der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Logistik an der Berufsakademie Berlin. Im praktischen Teil des Studiums absolvierte sie ein internationales Traineeprogamm bei der Deutschen Post World Net (DPWN).

Ihre Diplomarbeit über das Ideenmanagement der DPWN wurde vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft im Jahr 2003 mit dem Wissenschaftspreis ausgezeichnet. Nach Abschluss des Bachelor Studiums, nahm Frau Nitzschke an einem zweijährigen Master of Business Administration Studium (MBA) mit der Vertiefungsrichtung Growth Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin teil. Im praktischen Teil der Ausbildung umfasste der Aufgabenbereich von Frau Nitzschke die konzernweite Etablierung des Ideenmanagements, national als auch international, bei der Deutschen Post World Net. Nach erfolgreichem Abschluss des Projekts und Studiums wechselte Frau Nitzschke im Sommer 2005 zu DHL Express Global Operations in den internationalen Managementbereich. In der Abteilung Process & Standards arbeitet sie seitdem als Business Analyst. Ihre Hauptaufgaben beinhalten zum einen Projektanalysen mit der Entwicklung von adequaten Lösungen. Zum anderen ist sie für die letztendliche Koordinierung von Projekten im Rahmen der globalen Standardisierung und Prozessoptimierung im DPWN Expressbereich verantwortlich.

Dr. Joachim Sailer

Dr. Joachim Sailer, geb. 1963. Journalistische Ausbildung und Tätigkeit bei unterschiedlichen Print-Medien (1982 bis 1992), Studium der Berufs- und Wirtschaftspädagogik und der Politikwissenschaft an der Universität Stuttgart. Promotion im Themenbereich „Betriebliche Bildung und Lerntransfer“ an der Universität Stuttgart (2002).

Seit 1994 Projektleiter und Berater bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Seit 2002 Leiter des Steinbeis-Transferzentrums „Strategisches Coaching“ und seit 2004 Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Lehraufträge an Universitäten und Fachhochschulen. Aufbau und Leitung des MBA-Programms „General Management/Growth Management“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Diverse Beratungsprojekte in Konzernen und KMU (u.a. in den Bereichen Qualifizierung und betriebliche Bildung, Organisationsentwicklung, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Existenzgründung und Nachfolgemanagement, Transfer- und Implementierungsmanagement). Publikationen vor allem im Bereich „Betriebliches Lernen“ und „Lerntransfer“. Mitarbeit in wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Vereinigungen.

Dipl.-Ingenieurin Andrea Scharenberg, MBA

Ich wurde 1979 in Brandenburg geboren.

Aufgrund des Studiums meines Vaters verbrachte ich mit meiner Familie insgesamt 5 Jahre meiner Kindheit in Moskau, wo ich in eine deutsche Schule ging.

Abitur machte ich 1998 in Dresden nach einem einjährigen Aufenthalt in Straßburg.

Nach dem Abitur begann ich das Maschinenbaustudium an der TU-Dresden und entschied mich nach dem Grundstudium für die Fachrichtung Energietechnik. Das Ingenieurpraktikum absolvierte ich in Schweden bei der GPV AB einer Tochter der Solarworld AG, welche Solarmodule herstellt. Meine Diplomarbeit bei der EnBW befasste sich mit dem Thema Kraftwerkstechnik und Thermodynamik.

2004 begann ich das Trainee-Programm der MVV Energie AG als technischer Trainee im Bereich Engineering. Dazu gehörte auch die Möglichkeit des Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin, um den MBA zu erhalten.

Meine Projekte und Themen während der zweijährigen Traineezeit bei der MVV Energie AG AG waren unter anderem:

- die Einführung einer mobilen Auftragsverwaltung für den Betrieb der MVV Energie AG,
- das novellierte EEG und die Auswirkungen auf die Netzwirtschaft der MVV Energie AG,
- Rückbau des 2,5 bar Dampfnetzes im Müllheizkraftwerk (Friesenheimer Insel),
- Entwicklung der Fernwärmeerzeugung im Großkraftwerk Mannheim.

Außerdem konnte ich an konzernweiten Projekten mitwirken und arbeitete 4 Monate bei den Stadtwerken Kiel, eine Beteiligung der MVV Energie AG.

Dipl.-Sportwissenschaftlerin Dr. phil. Sina Schlickum, MBA

Sina Schlickum, geb. Schnierer wurde am 23. Mai 1977 in Aschersleben geboren. Als Leistungssportlerin im Radsport absolvierte sie 1995 ihr Abitur an der Kinder- und Jugendsportschule in Leipzig und vier Jahre später ihr Sportstudium mit dem Schwerpunkt Rehabilitation und Sporttherapie an der Universität Leipzig.

Nach Tübingen kam sie, um im Rahmen des DFG-Graduiertenkollegs „Lebensstile, soziale Differenzen und Gesundheitsförderung“ ihre Dissertation anzugehen. Die Promotion hat sie im Jahre 2003 nach der Geburt ihrer Tochter Hannah abgelegt. In ihrer empirischen Arbeit „Gesundheitsförderung als Event?!“ evaluierte sie drei präventive Freizeitradsportprogramme auf deren vernetzte Wirkungsweisen.

Berufserfahrung sammelt sie seit Oktober 2003 als Projektleiterin und Assistentin der Geschäftsführung bei FREUNDE Eventlogistik GmbH in Sindelfingen. Eine Full-Service Eventmarketing-Agentur, die u.a. die Tour de Ländle für den Südwestrundfunk sowie Messeauftritte für den Sportartikler Salomon oder die Robert Bosch GmbH organisiert und umsetzt. Frau Schlickum unterstützt die Agentur vor allem mit den von ihr initiierten, wissenschaftlich gestützten Eventevaluationen. Berufsbegleitend absolvierte sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin ein zweijähriges Zusatzstudium zum MBA General Management.

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Anke Schnabel, MBA

Anke Schnabel wurde am 30. Juni 1978 in Frankfurt (Oder) geboren. Nach dem Abitur 1999 studierte sie an der Berufsakademie in Mosbach Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing sowie Finanz- und Rechnungswesen. Während dieser Zeit sammelte sie Berufserfahrung in einem Dienstleistungsunternehmen, welches sich auf Glas- und Gebäudereinigung und Dekontamination spezialisierte, wie auch in einem mittelständischen Industrieunternehmen, das für die Belieferung von Hebebühnen und Kompressoren u.a. für Audi und andere Automobilhersteller zuständig ist. Von 2003 bis 2005 absolvierte sie beim Logistikzentrum Baden-Württemberg (ehemals Logistikzentrum der Polizei) das duale Steinbeis-MBA-Aufbaustudium, welches sie mit einer Gesamtnote von 1,3 erfolgreich abschloss. Im April 2005 wurde sie als CRM-Managerin mit der Koordination des Projektes zur Einführung eines neuen Online-Shops betraut, welcher bei der Fertigstellung bis zum Dezember 2006 über 45.000 Kunden zählen wird.

Annette Schulten, Theol.

Annette Schulten, geb. 1967, studierte evangelische Theologie in Wuppertal, Münster und Heidelberg. Nach einer Zusatzqualifikation in Personal- und Organisationsentwicklung und Tätigkeiten in der Personalentwicklung namhafter internationaler Unternehmen begann sie ihre Arbeit als Projektleiterin für internationale Qualifizierungsprojekte bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Von dort wechselte sie im Jahr 2000 zum Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin und baute den Studiengang „InternationalMBA Globalisation Management“ auf. Neben der Leitung dieses Studiengangs ist sie für den internationalen Ausbau der Studienprogramme des Institutes verantwortlich. Seit 2005 ist sie Direktorin des Transfer-Institutes „International Studies“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Bisher veröffentlichte sie verschiedene Studien über internationalen Geschäftsaufbau.

Jörg Schmidt, M.A., MBA

Jörg Schmidt, Jahrgang 1970, studierte Politikwissenschaft und Anglistik an der Universität Stuttgart und Betriebswirtschaftlehre an der Steinbeis-Hochschule Berlin, wo ihm der internationale Abschluss des Master of Business Administration verliehen wurde.

Noch während seines Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin wurde er zum geschäftsführender Vorsitzender der media akademie e.V. bestellt, einem Stuttgarter Dienstleister für die Entwicklung und Umsetzung von integrierten Kommunikationsstrategien und der wissenschaftlichen Begleitung, Analyse von Forschungsprojekten auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene. Unter anderem zeichnete Jörg Schmidt als Projektkoordinator verantwortlich für das erfolgreiche Forschungs- und Entwicklungsvorhaben Educ-net – Ein Bildungsnetzwerk in der Medienwirtschaft mit Partnern in Deutschland, Großbritannien und Holland.

Seit Anfang 2006 ist Jörg Schmidt Geschäftsführer der media GmbH, einem privaten Bildungsdienstleister mit integriertem Agentur- und Audio-Video-Produktionsbereich. Jüngstes Kommunikationsprojekt ist die Fortführung der integrierten Image- und Informationskampagne „thueringenperspektiv“ für das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit in Erfurt.

Darüber hinaus ist Jörg Schmidt aktives und engagiertes Mitglied der Wirtschaftsjunioren Stuttgart.

Dipl.-Betriebswirt (BA) Tilo Vogdt, MBA

Tilo Vogdt begann seine Ausbildung 1996 bei der Fa. UniElektro Fachgroßhandel GmbH & Co. KG (heutige Würth-Gruppe). Er absolvierte eine dreijährige duale Ausbildung an der Berufsakademie in Frankfurt am Main mit dem Abschluß zum Diplom-Betriebswirt. In den darauf folgenden drei Jahren war er u.a. im Rahmen der SAP R/3-Implementierung für die Erstellung des Berechtigungskonzepts innerhalb der UniElektro-Gruppe, sowie für die Durchführung von internen Qualitätsaudits als eigenständiger Auditor zuständig.

Im Jahre 2002 wechselte Herr Vogdt zu RWE Trading Americas Inc. in Houston/Texas. Während seines sechsmonatigen Aufenthalts gewann er neben wichtigen Erfahrungen im Bereich Finance & Accounting auch erste Einblicke in die Energiebranche.

Nach seiner Rückkehr aus den USA vertiefte er seine gewonnenen Kenntnisse im Energiesektor durch seine Tätigkeit bei der Stadtwerke Offenbach Holding GmbH im Bereich Konzernrevision.

Ende 2003 führte ihn sein Weg zu seinem heutigen Arbeitgeber, der Firma WV Energie AG, wo er seit Beginn als Projektmanager für das strategische eHZ-Projekt (elektronische Haushaltsstromzähler) verantwortlich zeichnet. Parallel absolvierte er erfolgreich den Studiengang zum Master of Business Administration (General Management) an der Steinbeis-Hochschule, Berlin.

Nach erfolgreicher Markteinführung des eHZs im deutschen Energiemarkt wird derzeit über den strategischen Ausbau der „Zähleraktivitäten“ bei WV Energie AG entschieden.

Christoph Weigand, BBA, MBA

Christoph Weigand wurde 1975 in Bad Mergentheim geboren und leistete nach dem Abitur seinen Grundwehrdienst. Danach absolvierte er eine Lehre zum Industriekaufmann bei der Appel GmbH und studierte im Anschluss International Management an der Fachhochschule Karlsruhe. Er ist Mitbegründer der studentischen Unternehmensberatung aim e.V. in Karlsruhe. Seine Diplomarbeit mit dem Thema „Knowledge Management als strategischer Wettbewerbsvorteil“ schrieb er bei der DaimlerChrysler AG und entwickelte dabei die Kenngröße ROK (Return of Knowledge).

Im Anschluss an den erfolgreichen Abschluss seines Studiums arbeitete er als Projektleiter bei der Helmut Redl Kommunikationsberatung an der Geschäftsprozessanalyse und -optimierung der Mercedes-Benz Marketing-Kommunikation. Nach Beendigung des Projekts begann er ein Aufbaustudium an der Steinbeis-Hochschule in Berlin und nahm gleichzeitig eine Tätigkeit bei der BASF Aktiengesellschaft in Ludwigshafen/Rhein an. In der Abteilung Veredelungschemikalien für Lacke, Kunststoffe und Spezialitäten arbeitete er als Projektleiter im strategischen Marketing an der Einführung eines Wissensmanagementsystems. Sein Aufgabengebiet umfasste außerdem die Mitarbeit an Strategieprojekten, Budget- und strategischer Planung sowie Competitive Intelligence.

Christoph Weigand arbeitet heute als Projektmanager für Strategie und Marketing im Bereich Infotainment Solutions bei Siemens VDO Automotive AG.

Dipl.-Informatiker Philipp Wex, MBA

Philipp Wex, geboren am 27.06.1978 in Wangen i. Allgäu, verbrachte während der 11. Klasse ein Jahr in Lansing, MI, USA, und erhielt dort den amerikanischen High School Abschluss.

Nach dem Abitur im Jahre 1998 begann er sein Informatik-Studium an der Universität Karlsruhe (TH) und schloss dieses innerhalb von acht Semestern ab. Für besondere Leistungen erhielt er ab dem 5. Semester ein Stipendium der Firma Nortel Networks. Mit seiner Diplomarbeit am DaimlerChrysler Forschungszentrum in Ulm beendete er sein Studium im Jahr 2002.

Seine erste Arbeitserfahrung sammelte er während des Studiums als IT-Verantwortlicher der Firma Döhrer Elektrooptik und als Software-Entwickler in diversen Projekten. Nach dem Studium trat er als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der DaimlerChrysler AG ein und war für die Themen Innovationsmanagement und IT Security verantwortlich. Berufsbegleitend absolvierte er währenddessen das MBA-Programm der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Heute ist Herr Wex bei DaimlerChrysler als Projektleiter im Bereich „Telematik/Vehicle Entertainment“ in Sindelfingen tätig und ist in dieser Rolle u.a. für neue Produktentwicklungen und internationale Kooperationen verantwortlich.

Dipl.-Kaufmann Carsten Wißmann, MBA

Carsten Wißmann, Jahrgang 1972, legte 1991 das Abitur am Gymnasium Ernestinum in Rinteln ab. Danach schloss sich eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der BHW Bausparkasse in Hameln an. Im Anschluss an den Zivildienst im Kreiskrankenhaus Rinteln begann er 1994 mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität-GH Paderborn. Dieses schloss er mit den Schwerpunktfächern Wirtschaftsinformatik und Finanzwirtschaft im Juni 1999 als Diplom-Kaufmann ab.

Nach dem Studium folgte eine halbjährige Beschäftigung beim Verband Deutschsprachiger Unternehmen (VDU) in Kapstadt/Südafrika. Sein Tätigkeitsschwerpunkt lag hier in der Betreuung deutscher Firmen, die Investitionen oder Gründungen in Südafrika planten. Zurück in Deutschland begann Carsten Wißmann als Anwendungs- und Support-Engineer bei der Agilent Technologies Deutschland GmbH. Hier war er verantwortlich für die unternehmensweit eingesetzte Finanz- und Treasury-Software sowie für die Leitung diverser Projekte im Bereich Lizenz- und Bankenmanagement.

Im Oktober 2003 wechselte er zur OTTO ROTH GmbH & Co. KG als Projektleiter für den Bereich E-Business. Hier verantwortete er den Aufbau des E-Business Portals des Unternehmens. Berufsbegleitend absolvierte er dazu ein MBA-Programm mit dem Schwerpunkt „Internet und Neue Medien“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Jahr 2005 erfolgreich abschloss. Seit Oktober 2005 ist Carsten Wißmann bei OTTO ROTH verantwortlich für den Bereich Unternehmensentwicklung und Marketing.

Dipl.-Ingenieur (FH) Julian Wolf, MBA

Geboren 1975 in Pforzheim. Das Studium der Architektur absolvierte er an der Fachhochschule in Köln. Ein wenig Glück und das notwendige Engagement ermöglichten ihm die Teilnahme an einem außergewöhnlichen Projekt, dem „One Night Stand“ - einer Inszenierung eines alten Bades für die Dauer von einer Woche, mit Architektur, Theater, Musik und Party. Der Schwerpunkt des Studiums lag dennoch im klassischen Hochbau, so auch das Thema der Diplomarbeit, das von der Austragung der Olympischen Spiele 2012 in der Region Rhein-Ruhr ausging und er hierfür ein „Olympic Spirit Center“ entwickelte. Das Studium schloss er im Jahr 2002 als Diplom-Ingenieur (FH) ab.

Vor und während des Studiums arbeitete er in Büros wie Kohlhoff & Kohlhoff Architekten, Stuttgart; Reinhard Angelis Architekten, Köln; Pico Messebau, London und im Atelier Brückner, Stuttgart.

Eine dreimonatige Südostasienreise nach dem Studium mit Station in Thailand, Kambodscha, Vietnam, Laos, Malaysia und Singapur gab ihm die Möglichkeit die Architektur, Sitten und Gebräuche fremder Kulturen zu studieren.

Während des postgradualen Studiengangs an der Steinbeis-Hochschule mit dem Schwerpunkt des Architekturmanagements wurde er im Architekturbüro Stölzle - Sahihi, Stuttgart mit dem Aufbau eines Qualitätssicherungssystems und der Vorbereitung des Unternehmens auf die Zertifizierung nach ISO 9001:2000, sowie der Erschließung neuer Märkte: „Dem Architekturexport in den Nahen und Mittleren Osten“ betraut.

Das Unternehmen ist mittlerweile zertifiziert, es hat eine Zweigniederlassung in den Vereinigten Arabischen Emiraten gegründet. Im Januar wurde ein Generalplanervertrag für ein Hotelprojekt in Abu Dhabi unterzeichnet, Julian Wolf wird das Projekt bis zu seiner Fertigstellung 2008 betreuen.

Yin Xiaodan, M. Sc., MBA

I graduated in 1996 with a Bachelor of Engineering degree in computer sciences in China. Afterwards I worked as the regional sales manager for a U.S. company - Teradyne - for three years until 1999. I then continued my studies at the University of Stuttgart in Germany for a master's degree from April 2000 until July 2003. During this period I did a secondment to Hewlett Packard for three months and then continued my work at HP as a part-time employee until the end of the studies for my master's degree. In 2003 I was awarded the degree of Master of Science in communications engineering from the University of Stuttgart. In late 2003 I joined the Steinbeis International MBA course and worked in the company Volz GbmH Fluidtechnologie. From April 2005 to date, prior to obtaining the MBA degree, I have already been working as the Chief Representative of Volz in Shanghai, China.

Fei Zhao, B.A., MBA

Fei Zhao was born in Shanghai, China, in August 1974. She grew up in Guiyang, a city in south-western China. After her university-entrance examination she went to Beijing and studied International Business at the University of International Business & Economics from 1992 to 1996.

During the last year of her university studies in Beijing she worked part-time for Motorola (China) Electronics Ltd. as a Marketing Assistant. After graduation from the university in 1996 she worked as a Sales Representative for the Shanghai Office of Tyson Seafood Group, Inc. Her main task was to sell imported seafood to China. In March 1998, Fei Zhao joined Poly-One Shanghai, which was a US solely-owned company, producing plastic colorants in China. She managed some key accounts and some global projects. In January 2002 she started to work for Digit Global Systems Limited, which was a Hongkong company, acting as the overseas agent for some domestic telecommunications systems in China, since the telecommunications industries in China was developing very rapidly. Fei Zhao was responsible for maintaining contact with the Chinese suppliers and assisting the overseas projects from the supply aspect.

In the meantime Fei Zhao completed her MBA studies during 2000-2002 in Tongji-Paris Tech, which was a Sino-French MBA programme. Today she is studying at the Steinbeis University Berlin on another MBA programme and is working at Technocell Dekor GmbH & Co. KG on a secondment.

Dipl.-Betriebswirt (FH) Tassilo G. W. Zywietz

Tassilo G. W. Zywietz, geb. 1961. Seit 2000 Geschäftsführer Außenwirtschaft bei der IHK Region Stuttgart verantwortlich für das Geschäftsfeld International. Gesamtkoordination Außenwirtschaft der baden-württembergischen Industrie und Handelskammern. Vertreter der bundesdeutschen IHKs im Produktbeirat der AHKs (Auslandshandelskammern – DEinternational).

Berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Absatz- und Außenwirtschaft AKAD Rendsburg, Abschluss: Dipl. Betriebswirt (FH). Bis 1992 bei Telefunken electronic als Länderreferent verantwortlich für verschiedene Regionen von Afrika über Lateinamerika bis hin zur NAFTA. Anschließend stv. Vertriebsleiter Europa und als Business Center Manager weltweit für Communication IC's.

Von 1996-2000 Logistik-Branche als Business Center Manager und stv. des Area Directors bei DHL Worldwide Express Frankfurt, Mitglied im Aufsichtsrat.

Weitere Aktivitäten: Geschäftsführer der WJS (Wirtschaftsjunioren Stuttgart), Kuratorium AIESEC (Uni Hohenheim und Uni Stuttgart), Beirat neue Produkte Messe Stuttgart.

Erfolgreiche Unternehmen gehen die Herausforderung Wachstum und Globalisierung durch Wissens-Transfer aktiv an. Denn die Generierung von Wachstum und die Nutzung von Globalisierungschancen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dazu bedarf es konkreter Ziele, erfolgreicher Projekte und handlungskompetenter und engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Autoren des vorliegenden Buches bieten einen Einblick in Best Practices aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen. Management von Wachstum und Globalisierung wird so anhand konkreter Projekte aus der unternehmerischen Praxis verdeutlicht.

Prof. Dr.
Werner G. Faix

ist an der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN Direktor der Transfer-Institute „Business Administration and International Entrepreneurship", „International Studies" und „Growth Management".
Er ist Professor für Unternehmens- und Personalführung der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN.

Annette Schulten

ist Direktorin des Transfer-Instituts „International Studies" der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN. Sie leitet die Globalisierungs-Offensive und das Programm „InternationalMBA Globalisation Management" am „Institut Business Administration and International Entrepreneurship".

Dr. Joachim Sailer

ist Direktor des Instituts „Growth Management" der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN. Er leitet die Wachstums-Offensive und das Programm „GeneralMBA Growth Management" am Institut „Business Administration and International Entrepreneurship".

Dr. Gerhard Keck

ist Direktor des Instituts „Growth Management" der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN. Er leitet die Wachstums-Offensive und das Programm „GeneralMBA Growth Management" am Institut „Business Administration and International Entrepreneurship".

Patricia Mezger

ist am Institut „Business Administration and International Entrepreneurship" der STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN für den Bereich „PR und Kommunikation" zuständig und ist für die Redaktion der vorliegenden Edition „Management von Wachstum und Globalisierung – Best Practice", Band 1 verantwortlich.

9 783938 062289

ISBN 3-938062-28-2
ISBN 978-3-938062-28-9

STEINBEIS-EDITION