

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

# Management von Wachstum und Globalisierung

Best Practice

Band 3



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN



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

Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice.  
Band 3. Steinbeis-Edition, 2008.

© 2008 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

[www.Steinbeis-Edition.de](http://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: Julia Schulze, 10247 Berlin

Printed in Germany

ISBN 978-3-938062-21-0





## 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 September 2008

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn  
Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin



---

## Vorwort der Herausgeber

Wir sorgen mit unseren Innovations-Projekten und unseren High Potentials bei unseren Partner-Unternehmen für Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Führungs- und Nachwuchsführungskräfte. Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partner-Unternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer. Ihr Erfolg ist unser Erfolg!

Erfolgreiche Unternehmen gehen die Herausforderungen Wachstum, Globalisierung, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung mit Innovationen aktiv an. Innovationen für neue Produkte und Dienstleistungen, Innovationen zur Erschließung neuer Märkte, Innovationen zur Gestaltung neuer Organisationsstrukturen, Innovationen zum Aufbau neuer Quellen und Lieferanten für Rohstoffe und Teilprodukte und Innovationen für neue, wettbewerbsfähigere Geschäftsprozesse. Innovationen 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 innovative Projekte und Best Practices, die im Rahmen der Projekt-Kompetenz-Studienprogramme der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin in unterschiedlichen Partner-Unternehmen realisiert wurden. Management von Wachstum und Globalisierung wird so anhand konkreter Projekte aus der unternehmerischen Praxis verdeutlicht.

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

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

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

Herrenberg / Berlin, im September 2008

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



# Inhalt

## I. Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung

Werner G. Faix 17

---

## II. Unternehmensstrategien für Wachstum

Udo Bergmann, M.A., MBA  
**Strategische Neuausrichtung & Change Management**  
 EDV GmbH, Lübeck 75

---

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Simone Sohmer, MBA  
**Entwicklung und Überprüfung einer Balanced Scorecard für die Vermögensverwaltung**  
 Baden-Württembergische Bank, Stuttgart 99

---

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Nadine Soyez, MBA  
**Der Strategieprozess bei Dots United – Entwicklung einer Zukunftsweisenden Strategie einer Agentur für Neue Medien**  
 Dots United Schroko & Sorgalla GbR 133

---

Diplomverwaltungswirt (FH) Mathias Stickel, MBA  
**Marketingstrategien zur Ansiedlung nationaler und internationaler Unternehmen in die Region Stuttgart.**  
 Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Stuttgart 161

---

Dipl.-Ingenieur Joost Woischnik, MBA  
**Die Evidenz des Unternehmenserfolges – Aufbau, Anwendung und Nutzen eines systemorientierten Managementmodells in der Unternehmensentwicklung**  
 WIRSOL GmbH, Waghäusel 187

---

## III. Wachstum durch neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder

Dipl.-Forstwirtin Julia Eckert, MBA  
**Globaler Klimaschutz als Chance – Ausbau des Geschäftsfelds Klimaschutz durch Integration von CDM/JI-Beratungsleistungen in die Auslandsvertriebsprozesse**  
 Fichtner GmbH & Co. KG, Stuttgart 219

---

Dipl.-Forstwirtin Julia Herr, MBA <b>Ecodesign &amp; Energieeffizienz – die neue EU-Gesetzgebung als Chance für innovative Beleuchtung</b> OSRAM GmbH, München	243
Dipl.-Ingenieur (FH) Timo Munzinger, MBA <b>Das fehlende Puzzlestück „aktives Flächenressourcenmanagement“</b> STEG Stadtentwicklung GmbH, Stuttgart	265
Dipl.-Ing. Forstwirtschaft Ute Sachs, MBA <b>Friedwald®. Die Bestattung in der Natur. Ein Geschäftsmodell mit Zukunft?</b> FriedWald GmbH, Griesheim	293
Dipl.-Ingenieur, Architekt Alexander Schmidt, MBA <b>Immobilie in Seenot – Erfolgsfaktoren für das optimale Management von Rettungserwerben</b> Sparkasse Karlsruhe, Karlsruhe	319
Dipl.-Betriebswirtin (BA) Nina Zöller, MBA <b>Entwicklung eines Basel II-konformen Ratingverfahrens zur bankinternen Bewertung von Kreditinstituten</b> BV Risk Solutions GmbH, Köln	347

#### IV. Wachstum durch neue Märkte

Dipl.-Verwaltungsbetriebswirt (FH) Axel Berke, MBA <b>Internationalisierung von BV-Rating</b> BV Risk Solutions GmbH, Köln	381
Diplom-Ingenieur Jirí Jiroutek, MBA <b>Wachstumsstrategie für Lidl Tschechien</b> Lidl Stiftung & Co. KG, Neckarsulm	405
Ass. iur. Martin Stadelmaier, MBA <b>Going China</b> RAMPF Holding GmbH & Co. KG, Grafenberg	439

#### V. Wachstum durch neue Organisationsstrukturen

Kathrin Pantzer, M.A., MBA <b>Konzeption und Implementierung eines Alumni-Netzwerkes</b> SIBE, Herrenberg/Berlin	463
--	-----

Dipl.-Betriebswirt (FH) cand. Dr. Ing. Andreas Rusnjak, MBA <b>Generelle Erfolgsfaktoren im eCommerce</b> Suryalogics GmbH, Coburg	501
Diplom-Betriebswirt (BA) Daniel Schallmo, MBA <b>Aufbau einer Marketingabteilung – Ziele, Aufgaben und Lösungen</b> Hydro Building Systems GmbH, Ulm	525
Linda Schröter, LL.M., MBA <b>Die Neupositionierung der Personalabteilung im Rahmen der Restrukturierung</b> Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH, Malterdingen	549
<b>VI. Wachstum durch neue Lieferanten</b>	
Ing. Zuzana Martincová, MBA <b>Ausschaltung von Importeuren / Direkteinkauf bei ausländischen Produzenten / Suche nach neuen Einkaufsquellen im Ausland</b> Kaufland Stiftung & Co. KG, Neckarsulm	573
<b>VII. Wachstum durch Prozess-Optimierung</b>	
Dipl.-Betriebswirtin (BA) Larissa André, MBA <b>Interne Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement – Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung des Intranets</b> Comneon GmbH, Nürnberg	599
Dipl.-Finanzwirtin (FH) Verena Mercedes Benz, MBA <b>Implementierung eines Marketingkontrollsystems – und Ableitung markenstrategischer Optionen für die Wintersaison 2007/2008</b> VitaParc GmbH, Stuttgart	629
Diplom Verwaltungswirt (FH) Michael Dambacher, MBA <b>Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung</b> Stadt Stuttgart, Stuttgart	653
Dipl.-Betriebswirt (FH) Oliver Hatzfeld, MBA <b>Optimierung des Automobilvertriebs auf Großhandelsebene</b> Daimler AG, Stuttgart	679

Dipl.-Ingenieurin Heike Pitz, MBA <b>Was können virtuelle Projekträume? Alles oder Nichts? Gesamtansatz zur Prozessoptimierung in der Unternehmens- und Projektorganisation bei Bauprojekten durch den Einsatz eines virtuellen Projektraums von der Systemanalyse bis zur Implementierung</b> Lahmeyer Rhein-Main GmbH, Bad Vilbel	711
Dipl.-Ingenieur Christian D. Sax, MBA <b>Untersuchung ausgewählter Geschäftsprozesse der Abteilung KDI</b> EnBW Regional AG, Stuttgart	739
Diplom-Pädagoge Jochen Schmidmeir, MBA <b>Entwicklung von Leistungsträgern durch Succession Management</b> Daimler Financial Services AG, Berlin	759
Dipl.-Kaufmann Sebastian Schnelle, MBA <b>Betriebswirtschaftliche Aspekte und deren Umsetzung bei der Massenlagerhaltung eines Vending Operators</b> tobaccoland Automatengesellschaft GmbH & Co. KG, Mönchengladbach	785
Dipl.-Betriebswirtin (BA) Corinna Schottmüller, MBA <b>Kosten- und Leistungsrechnung in Nonprofit-Organisationen</b> Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe, Karlsruhe	809
Dr. rer. nat., Dipl.-Biologe (t.o.) Oliver Christoph Schwarz, MBA <b>Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Renditeerhöhung der Produktparte Telemedizin</b> Produktparte Telemedizin der AnyCare GmbH, Stuttgart	833
Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH) Ulla Siegemund, MBA <b>Die Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache bei Bosch unter besonderer Betrachtung der Organisationsstrukturen</b> Robert Bosch GmbH, Leinfelden-Echterdingen	859
Dipl.-Ingenieurin Petra Vogt, MBA <b>Optimierung der Abläufe im Bauprozess im Bereich des Zeit- und Kostenmanagement mit Schwerpunkt Controlling</b> Bosch Sicherheitssysteme GmbH, Düsseldorf	883
<b>Autoren-Biografien</b>	<b>911</b>
<b>School of International Business and Entrepreneurship</b>	<b>951</b>



---

Werner G. Faix

# I. Die Unternehmens- entwicklung zu Wachstum und Globalisierung



# Inhalt

1	Einleitung	15
2	Innovationen als Triebfedern von Wachstum und Globalisierung	17
3	Der Unternehmensentwicklungs-Prozess zu Wachstum und Globalisierung	21
3.1	Unternehmensziele als treibende Kraft	23
3.2	Unternehmensziele und Unternehmensstrategie	23
3.3	Analyse der Rahmenbedingungen und der Ist-Situation	25
3.4	Die acht Schritte des Unternehmensentwicklungs-Prozesses	25
4	Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses	27
4.1	Analyse der Ist-Situation	28
4.2	Exogene Rahmenbedingungen	31
4.3	Ableitung der Potentiale und Risiken des Unternehmens (strategische Konzepte)	33
4.4	Unternehmerische Ziele	39
4.4.1	Kriterien eines Ziels	39
4.4.2	Unternehmensziele nach Zeithorizont	40
4.4.3	Zielgruppenspezifische Unternehmensziele	41
4.4.4	Was sind Unternehmensziele?	43
4.4.5	Unternehmensziele auf der Basis des bestehenden Geschäftes	44
4.4.6	Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung	45
4.4.7	Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens	46
4.5	Unternehmensstrategie	47
5	Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens	50
6	Mitarbeiter und Führungskräfte für Wachstum und Globalisierung	53
6.1	Die allgemeine Beschleunigung der Lebensprozesse	53
6.2	Das Humankapital als der entscheidende Faktor	57
6.2.1	Die Saarbrücker Formel	58
6.2.2	Der Kompetenzkapitalindex nach Erich Barthel	60
6.2.3	Die neue Herrenberger Formel	61
7	Fazit – Management von Wachstum und Globalisierung	63

# 1 Einleitung

Über die letzten dreißig Jahre hinweg hat die internationale Verflechtung von Volkswirtschaften und die Grenzen überschreitende Geschäftstätigkeit von Unternehmen einen erheblichen Anstieg erlebt. Diese Entwicklung stellt ein weltweites Phänomen dar und wird gemeinhin als Globalisierung bezeichnet (OESTERLE, WOLF, 1999).

Das Ergebnis, eine heute beinahe vollständig globalisierte Welt mit unzähligen Wachstumsmärkten, stellt alle Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen. Einige haben die sich aus der neuen Situation ergebenden Chancen für unternehmerisches Wachstum sehr erfolgreich wahrgenommen, während sich viele andere Unternehmen eher schwer tun, Wachstum, den entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb, zu generieren.

In diesem Kapitel wird übersichtlich, knapp und möglichst anschaulich die Systematik des Unternehmensentwicklungsprozess zu Wachstum und Globalisierung aufgezeigt.

Josef Schumpeter schrieb bereits 1912 in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung jegliche Entwicklungstendenzen dem Wesen eines schöpferischen Unternehmers zu, dessen Handeln darauf gerichtet ist, einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand in Form von vollständiger Konkurrenz nicht zuzulassen. Unternehmer sind gezwungen, Wachstum in Form von Innovationen, also der Neukombination von Produktionsmitteln, die ihrem früheren Gebrauch entzogen wurden, zu generieren, um im Wettbewerb standhalten zu können oder sogar ihre Mitwettbewerber hinter sich zu lassen. Dazu hat Schumpeter folgende fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung definiert (siehe Abbildung 1):

1. Herstellung eines neuen, d.h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder eine wesentliche Verbesserung der Qualität eines bereits bestehenden 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 nicht beachtet wurde oder für unzugänglich gehalten wurde – oder ob sie erst geschaffen werden muss.
5. Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z.B. durch „Vertrustung“) oder Durchbrechen eines Monopols.



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

Auf die heutige Sicht übertragen wird der Faktor „Einführung neuer Produktionsmethoden“ um die Einführung neuer Geschäftsprozesse erweitert und der Faktor „Reorganisation von Wirtschaftszweigen“ durch den Faktor „Einführung neuer Organisationsstrukturen“ ersetzt. Letzterer beinhaltet all diejenigen Neuerungen, die die Organisationen eines Unternehmens betreffen, wie Mergers & Acquisitions, Joint Ventures, Kooperationen usw. aber auch interne Neuorganisationen. Der Faktor „Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten“ bezieht sich auch auf den Aufbau neuer Lieferantenstrukturen.

Da die prosperierenden Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht nicht zulassen, sondern bestrebt sind wettbewerbliche Vorteile aufzutun und diese dann auszunutzen, bedeutet dies für Unternehmen die „stehen bleiben“, dass sie automatisch zurückfallen und gegebenenfalls sogar vom Markt verdrängt werden. Daraus ergibt sich eine unternehmerische Notwendigkeit zu Wachstum.

Um nachhaltiges, d.h. bleibendes und für die Zukunft ebenfalls andauerndes Wachstum zu generieren, sollte diese Notwendigkeit zu Wachstum an wenigstens einem der fünf Schumpeter'schen Faktoren ausgerichtet sein.

Im Folgenden wird erst einmal auf den Begriff der Innovation allgemein eingegan-

gen, da diese einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren und eine der Haupttrieb-  
federn von Wachstum und Globalisierung darstellt.

Daraufhin wird in Kapitel 3 der eigentliche Unternehmensentwicklungsprozess  
näher betrachtet.

## **2 Innovationen als Triebfedern von Wachstum und Globalisierung**

Laut Schumpeter (siehe voriges Kapitel), auf den sich viele Innovationstheoreti-  
ker beziehen, sind unter Innovationen alle Neuerungen zu verstehen, die neues  
Wissen und neue Wissenschaften generieren. Unter Beachtung der fünf Fakto-  
ren der wirtschaftlichen Entwicklung lassen sich Innovationen in zwei Gruppen  
aufteilen: Prozessinnovationen, d.h. die Veränderung des gesamten organisato-  
rischen Prozesses, also der Entwicklung, Bewertung und Realisation von Ideen,  
und in Produktinnovationen, die dem Sachziel von Organisationen dienen, ihre  
am Markt abzusetzenden Güter, ihre Anzahl etc. zu verändern und nutzbar zu  
machen (FAIX ET AL., 1994).

Als dritte Gruppe können Sozialinnovationen genannt werden, die sich auf Verän-  
derungen im Humanbereich beziehen. Auf die genauere Darstellung wird jedoch  
an dieser Stelle verzichtet, da dem Personal ein eigenes Kapitel gewidmet wird,  
in dem auf diesen Aspekt näher eingegangen wird (siehe Kapitel 5).

Die Analysen marktorientierter Unternehmen fußen häufig in dem sogenannten  
Lebenszyklus-Konzept, das für die Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Betrach-  
tungsobjekte allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten zu bestimmen versucht, um  
Anhaltspunkte für eine geeignete marktorientierte Unternehmensführung zu fin-  
den. Das ursprüngliche und wohl bekannteste Konzept ist das Produktlebenszyk-  
luskonzept, in dem der Produktlebenszyklus in fünf Phasen eingeteilt wird, Einfüh-  
rung, Wachstum, Reife, Sättigung und Abschwung (DILLERUP, STOI, 2006):

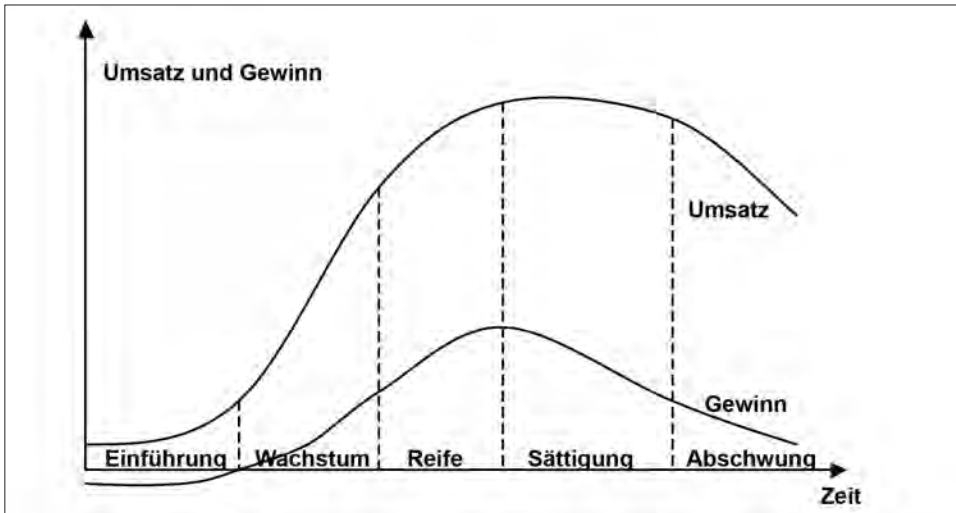


Abbildung 2: Der Produktlebenszyklus.

Aus Abbildung 2 lässt sich ableiten, dass das Produktportfolio eines Unternehmens immer ausgeglichen über die einzelnen Phasen verteilt sein sollte. Außerdem ist es unerlässlich im Herstellungsprozess und der Produktpalette neu und innovativ zu agieren, um eine gleichverteilte Produktverteilung auf die fünf Phasen gewährleisten zu können.

In den letzten Jahren hat sich die internationale Wettbewerbssituation aufgrund einer zunehmenden Änderungsgeschwindigkeit in allen Unternehmensbereichen und eine weitgehende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit in rapidem Maße verstärkt (FAIX ET AL., 1991). Hochentwickelte Industrienationen haben permanent mehr Schwierigkeiten damit, sich im Wettbewerb gegenüber kostengünstiger operierenden Billiglohnländern zu behaupten. Auch auf Branchen- und einzelwirtschaftlicher Ebene lässt sich eine Verstärkung des Konkurrenzkampfes beobachten.

In besonderem Maße lässt sich dies ebenfalls anhand der Veränderung von Produktlebenszeiten veranschaulichen (siehe Abbildung 3).

Lange Produktzyklen, die in der Vergangenheit unternehmerische Strategien beeinflussten und prägten, erlaubten auch noch einem Imitator, auf einem vorbereiteten Markt Fuß zu fassen und durch die die Nachahmer begünstigende Produktkonstanz gewinnbringend der Spur des Innovators zu folgen. Heute hat der Imitator auf einem vorgeprägten Markt wesentlich geringere Chancen, da die entscheidend verkürzten Produktlebenszyklen das Nachahmen zusehends relativieren.

Die Rolle des Imitators zahlt sich nur noch aus, wenn das Imitat wesentlich kostengünstiger produziert werden kann (z.B. in einem Billiglohnland).

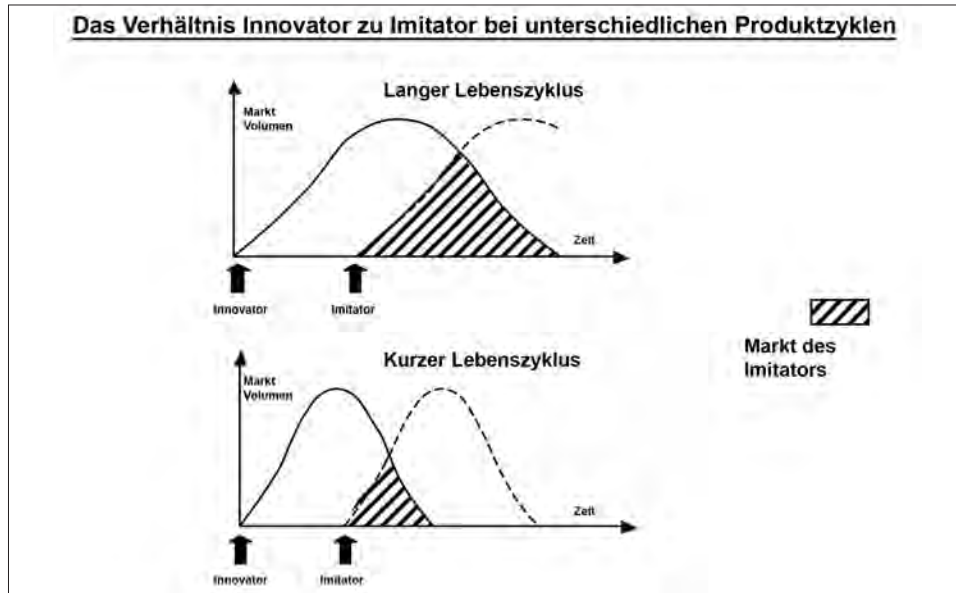


Abbildung 3: Das Verhältnis Innovator zu Imitator nach Nagel (1991).

Dem Innovator gehört die Zukunft, Wettbewerbsvorteile werden mittlerweile in Monaten gemessen. Demnach ist heutzutage weniger zu beobachten, dass kleine Unternehmen von großen geschluckt werden, sondern dass vielmehr die langsamen traditionellen Unternehmen von den schnellen und innovativen ins Abseits gestellt werden (FAIX, 1994).

Die Innovationstätigkeit und die Innovationsfähigkeit sind somit Schlüsselqualifikationen für das Überleben von Unternehmen im Wettbewerb. Um am Weltmarkt partizipieren zu können, müssen insbesondere die Unternehmen der westlichen Industrienationen den Innovationsbegriff völlig verinnerlichen und sämtliche Innovationspotentiale ausnutzen. Kurz angemerkt sei an dieser Stelle, dass das Innovationspotential eines Unternehmens entscheidend von der Mitarbeiterqualität abhängt (siehe Kapitel 5).

Unternehmen sind gezwungen ihre Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern, um ihr Überleben zu sichern. Demnach wird der Innovationsprozess als ein nichtendender Entwicklungsgang angesehen, der von Unternehmen immerwährend weitergeführt werden muss.

Durch Innovationen im Hinblick auf Unternehmensprozesse, die Einführung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte lassen sich der Absatz und die Produktion eines Unternehmens ständig erhöhen, sodass mit zunehmender Zeit eine immer höhere Quantität und/oder Qualität und somit der Erhalt bzw. der ständige Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie ein permanentes Wachstum gewährleistet wird.

Dies ist in den folgenden Abbildungen dargestellt:

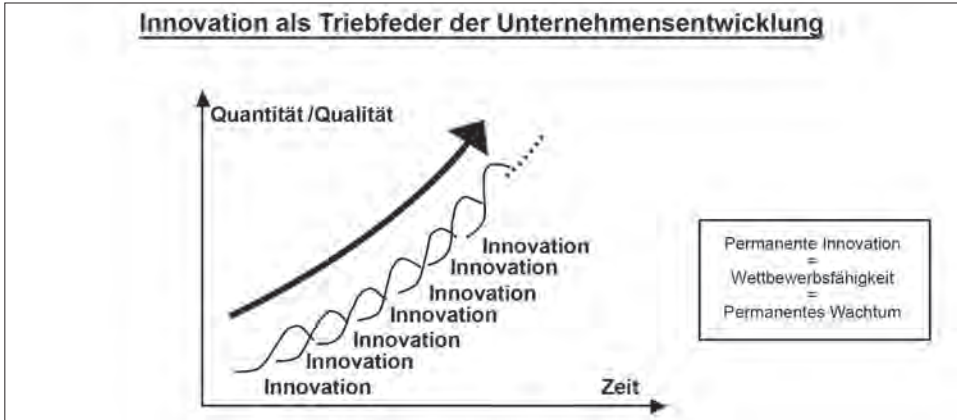


Abbildung 4a: Innovation als Triebfeder der Unternehmensentwicklung.

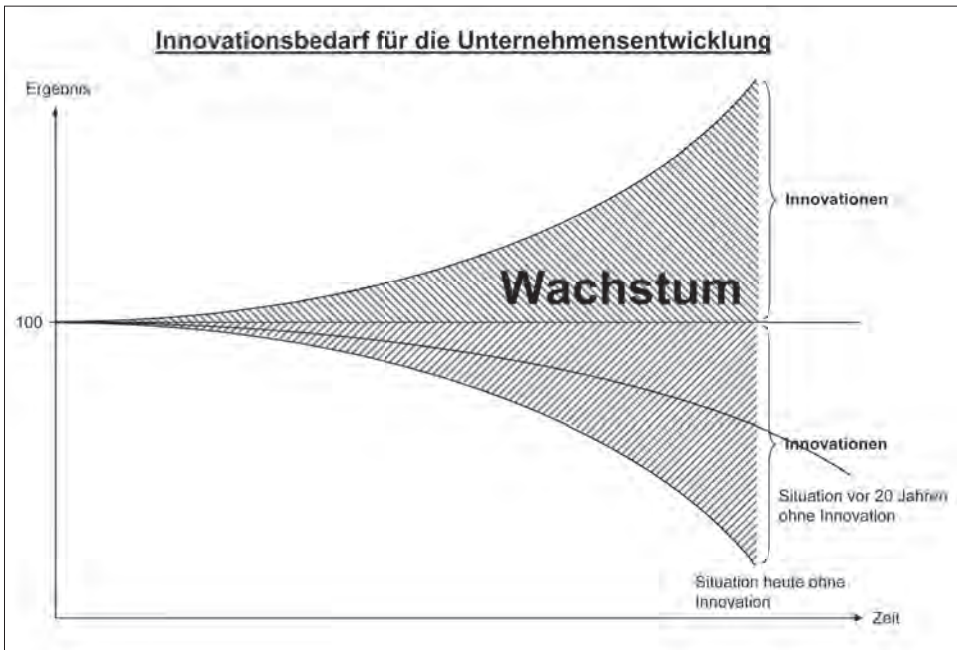


Abbildung 4b: Innovationsbedarf für die Unternehmensentwicklung.

Um ein stetiges unternehmerisches Wachstum gewährleisten zu können, ist, wie auch oben schon kurz erwähnt wurde, unbedingte Voraussetzung, dass das Innovationsbestreben eines Unternehmens in jedem unternehmerischen Segment verinnerlicht und mitgetragen wird. Der gesamte Unternehmensentwicklungsprozess sollte darauf ausgerichtet sein.

Wie der Unternehmensentwicklungsprozess genau aussieht, wird im nächsten Kapitel genauer betrachtet.



### 3 Der Unternehmensentwicklungs-Prozess zu Wachstum und Globalisierung

„Zukunft braucht Herkunft“ hat der Philosoph Odo Marquard formuliert (SIEMENS AG 1994).

Und wiederum Schumpeter betonte, dass jeder konkrete Unternehmensentwicklungsvorgang auf vorangehenden Entwicklungen beruht, dass auch der eifrigste Unternehmer mit den bereits vorhandenen Fakten eines Unternehmens rechnen und seine Entscheidungen aus diesen ableiten muss, – die Zukunft nichts anderes schaffen kann, wozu in der Gegenwart bereits die Basis geschaffen wurde (SCHUMPETER, 1997).

Unternehmensentwicklung ist also ein zeitlich fortschreitender Prozess im Spannungsfeld zwischen Forderungen und Möglichkeiten der Um- und Innenwelt eines Unternehmens. d.h. es gibt eine Unternehmens-Vergangenheit, eine Unternehmens-Gegenwart und eine Unternehmens-Zukunft. Unternehmensentwicklung kann demnach nur stattfinden, indem sich die Planung der Zukunft des Unternehmens auf Betrachtungen der Herkunft, d.h. der Vergangenheit und der Gegenwart stützt. Nur auf diese Weise kann ein Unternehmenslernprozess generiert werden, der die Basis für unternehmerisches Wachstum darstellt (BLEICHER, 2004).

Diese grundlegende Betrachtung des Unternehmensentwicklungs-Prozesses ist in Abbildung 5 dargestellt.

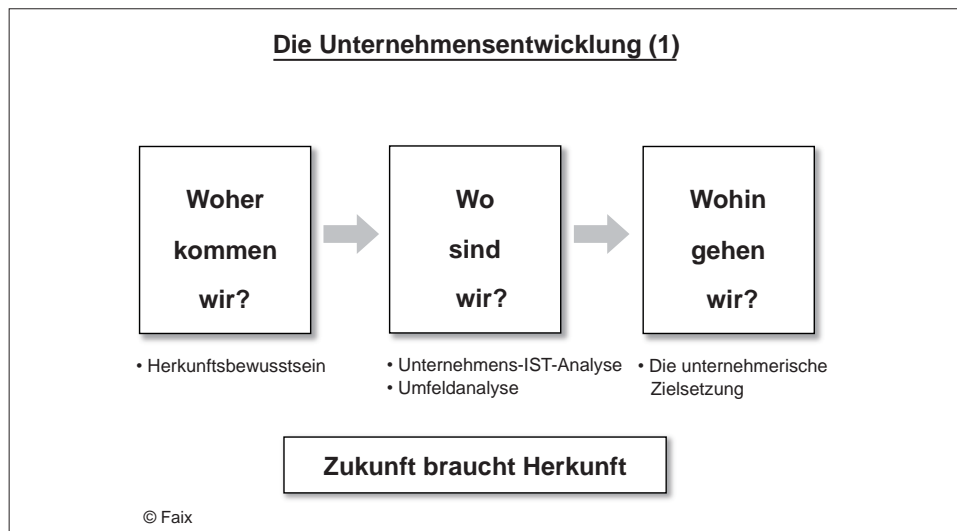


Abbildung 5: Die Unternehmensentwicklung (1).

Ebenfalls aus dieser Darstellung ergibt sich, dass Unternehmensentwicklung ein jederzeit dynamischer, fortschreitender Prozess ist.

Dieser dynamische Prozess ist die Basis für die vier Elemente der Unternehmens-

entwicklung (FAIX, BUCHWALD, WETZLER, 1994; RASNER, FÜSER, FAIX, 1999; FAIX, RASNER, SCHUCH, 1996):

1. Die IST-Situation, d.h. die gegenwärtige Situation des Unternehmens, in Abb. 6 dargestellt als „IST“.
2. Die Rahmenbedingungen unter denen das Unternehmen agiert. In Abb. 6 dargestellt als „RAHMENBEDINGUNGEN“.
3. Der Soll-Zustand, d.h. die Zielsetzung des Unternehmens in der Zukunft, in Abb. 6 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. Dies ist in Abb. 6 als Pfeil von IST und von RAHMENBEDINGUNGEN zu den ZIELEN des Unternehmens dargestellt und mit dem Begriff „STRATEGIE“ versehen.

Die in Abbildung 6 gezeigte Darstellung wurde vom Autor als das „Strategische Dreieck des Transformationsprozesses“ (FAIX ET AL., 1996) eingeführt und kann aus heutiger Sicht als das „Strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung“ titulierte werden.



Abbildung 6: Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung (2).

### 3.1 Unternehmensziele als treibende Kraft

Beim Prozess der Unternehmensentwicklung spielen die unternehmerischen Ziele eine zentrale Rolle (FAIX ET AL., 1996). Ziele stellen das Entscheidungskriterium von Unternehmen dar, d.h. eine Auswahl von Handlungsalternativen ist nur unter Berücksichtigung der vorher formulierten Ziele eines Unternehmens möglich. Außerdem dienen Unternehmensziele als hilfreiche Eckpfeiler zur Orientierung, Koordination und zur Legitimation von Unternehmensentscheidungen (MACHARZINA, 2003). Die Ziele, das Erreichen Wollen der unternehmerischen Ziele ist die wesentliche Triebkraft des Unternehmertums und damit von Unternehmen.

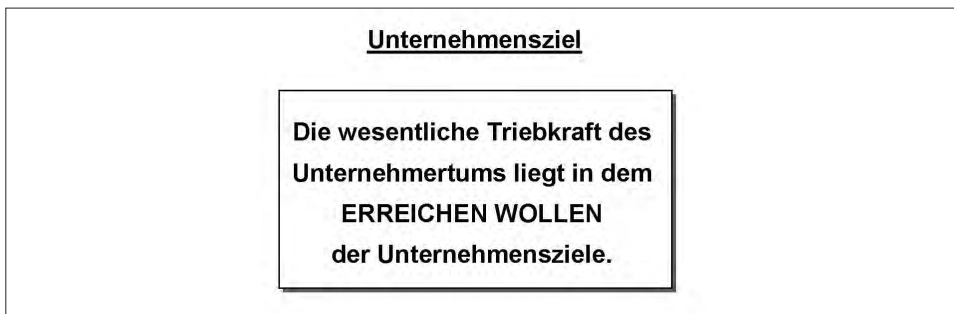


Abbildung 7: Unternehmensziel.

Zahlreiche Weisheiten bringen dies wie folgt zum Ausdruck:

„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.“

„Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig.“ Seneca

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

### 3.2 Unternehmensziele und Unternehmensstrategie

Da oft in der Management-Diskussion nicht sauber zwischen den Begrifflichkeiten Ziel und Strategie getrennt wird, sei hier nochmals klargestellt: Die Ziele des Unternehmens bestimmen die strategische Ausrichtung, und zwar unter Berücksichtigung der Potentiale und Rahmenbedingungen des Unternehmens. Um ein bestimmtes Unternehmensziel zu erreichen, muss eine Fülle einzelner Maßnahmen durchgesetzt werden, die in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen und aus einer Vielzahl von Alternativen ausgewählt wurden. Ein solches geplantes Paket von Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels oder mehrerer Ziele, also der Weg zum Ziel, ist eine Strategie (MACHARZINA, 2003; VENZIN, RASNER, MAHNKE, 2003). Unternehmensziele stellen die Vorgaben dar, die durch Strategie

gien als Wege zur Zielerreichung erfüllt werden sollen (DILLERUP, STOI, 2006) (siehe Abbildung 8).

Durch die in der Regel große Masse an unterschiedlichen Wegen zur Zielerreichung und die demnach recht komplizierte Auswahl der Einzelmaßnahmen wird der Unternehmensstrategie in Diskussionen, Publikationen etc. oftmals viel mehr Platz eingeräumt als den Zielen selbst. Dies ergibt sich aus der Natur der Sache – trotzdem, ohne Ziele nützt die beste Strategie nichts.



Abbildung 8: Die Unternehmensentwicklung (3) – Unternehmensziel und Unternehmensstrategie.

Daraus ergibt sich ebenfalls, dass es eine der wichtigsten Management-Aufgaben ist, die richtige Strategie, also unter den jeweils gegebenen Bedingungen (IST-Situation, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE des Unternehmens) den jeweils richtigen Weg, zu definieren. Demnach ist eine Strategie ein konkreter Vorgehens-Plan um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen (siehe Abbildung 9). Die Strategie gewährleistet damit nachhaltig den unternehmerischen Erfolg, vorausgesetzt, die Ziele wurden richtig definiert.

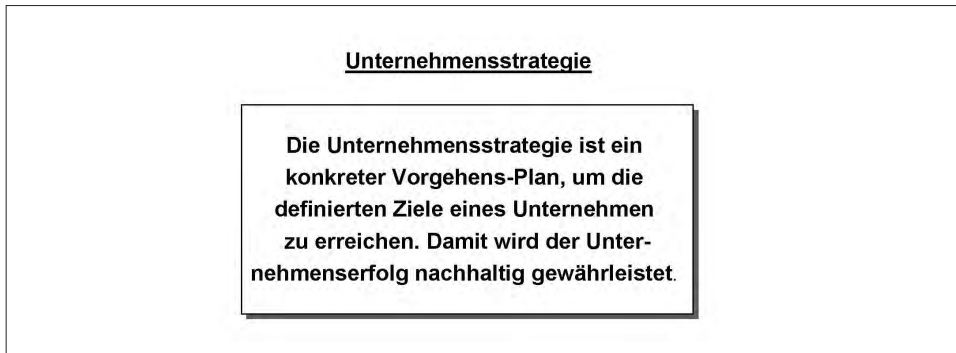


Abbildung 9: Unternehmensstrategie.

### 3.3 Analyse der Rahmenbedingungen und der IST-Situation

Die für das Unternehmen passenden Ziele und die richtige Strategie zur Zielerreichung können erst definiert werden, wenn die IST-Situation, also der gegenwärtige Stand des Unternehmens und die RAHMENBEDINGUNGEN, also die Veränderung der Unternehmensumwelt, bekannt sind (MACHARZINA, 2003).

Diese Analysen müssen mit einer hohen Intensität durchgeführt werden, da von ihnen alle weiteren Entscheidungen abhängen. Neben der notwendigen Gründlichkeit kann es vorteilhaft sein, dabei die bestehenden Wege und Meinungen zu verlassen und das bisherige Unternehmen und Wettbewerbsumfeld aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.

Aus den bisher gemachten Aussagen und den Abbildungen der Unternehmensentwicklung 1 – 3 lässt sich nunmehr der gesamte Unternehmensentwicklungsprozess ableiten.

### 3.4 Die acht Schritte des Unternehmensentwicklungs-Prozesses

Der Unternehmensentwicklungs-Prozess umfasst im Ganzen acht Schritte, die immer wieder durchlaufen werden. Diese sind in der Abbildung 10 dargestellt.

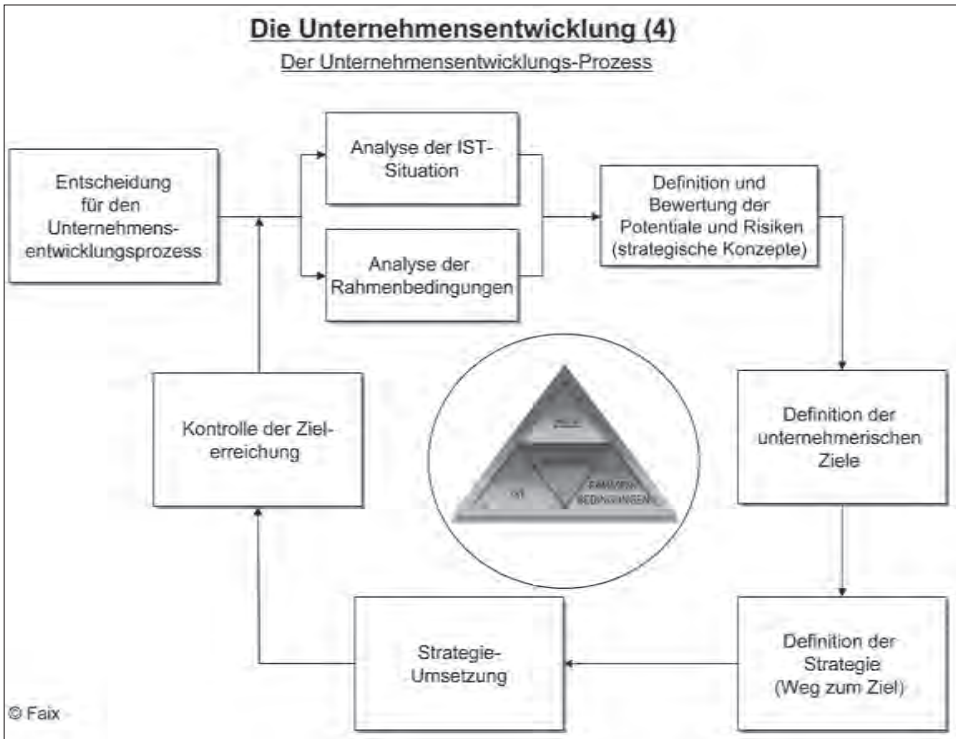


Abbildung 10: Die Unternehmensentwicklung (4) – Der Unternehmensentwicklungsprozess.

- Schritt 1: Die Entscheidung für den Unternehmensentwicklungs-Prozess. Die Unternehmensleitung muss sich aktiv für den Entwicklungsweg entscheiden. Da die Entwicklung des Unternehmens eine Voraussetzung des Überlebens im Wettbewerb darstellt, bedarf die Entscheidung für den Unternehmensentwicklungsprozess jedoch keiner allzu großen Überlegung.
- Schritt 2: Analyse der IST-Situation des Unternehmens und Analyse der Rahmenbedingungen des Unternehmens. Wie schon vorher dargelegt, müssen diese Analysen mit der nötigen Sorgfalt durchgeführt werden, da mit diesen Analysen die Basis für die folgenden Ziel- und Strategieüberlegungen gelegt wird.
- Schritt 3: Aus den Analyse-Ergebnissen abgeleitet die Definition und Bewertung der Potentiale und Risiken des Unternehmens. Auch hier ist besondere Sorgfalt von Nöten. Da es sich bei der Definition von Unternehmenspotentialen und -risiken um eine zukunftsorientierte Prognose handelt, besteht immer die Gefahr von Fehlern in der Einschätzung.

- Schritt 4: Definition der unternehmerischen Ziele. Aus den Potentialen und Risiken und den strategischen Konzepten werden die Ziele des Unternehmens abgeleitet. Diese werden dann für die einzelnen Geschäftsbereiche und Hierarchie-Ebenen heruntergebrochen.
- Schritt 5: Definition der Strategie, d.h. des Vorgehensplanes, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Auch hier wird erst die generelle Strategie entwickelt und dann Teilstrategien für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche und Unternehmenshierarchieebenen.
- Schritt 6: Die Umsetzung der Strategie in allen Geschäftsbereichen und Hierarchie-Ebenen des Unternehmens.
- Schritt 7: Die Kontrolle der Zielerreichung, d.h. wurde genau das erreicht, was mit den Zielen vorgegeben wurde und wenn nein, wo liegen die Abweichungen und/oder Defizite.
- Schritt 8: Der Neueintritt in den Prozess. Wie anfangs betont, ist es für ein Unternehmen aufgrund der Notwendigkeit zum unternehmerischen Wachstum (SCHUMPETER, 1912) unabdingbar, sich ständig weiterzuentwickeln.

Im nächsten Kapitel werden aufbauend, auf der vorher erläuterten Gesamtprozess-Darstellung (Abbildung 10), genauer und in Einzelheiten, die Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses erklärt.

## 4 Elemente des Unternehmensentwicklungs-Prozesses

In Abbildung 11 ist das strategische Dreieck der Unternehmensführung nochmals mit Erläuterungen zu den Begriffen IST, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE und STRATEGIE dargestellt.



Abbildung 11: Die Unternehmensentwicklung (5).

#### 4.1 Analyse der IST-Situation

Das erste Element im Entwicklungsprozess ist die Analyse der IST-Situation. Durch diese Analyse der unternehmensinternen Faktoren und den Vergleich mit bereits in der Unternehmensvergangenheit durchgeführten ähnlichen Analysen wird ein genaues Unternehmensgegenwartsprofil erstellt, aus dem sich der exakte Stand des Unternehmens ableiten lässt.

Das Ergebnis soll ein möglichst klares, aussagefähiges bzw. aussagekräftiges Bild des IST-Zustandes des Unternehmens darstellen (MACHARZINA, 2003).

Um eine solche Analyse mit einem möglichst präzisen Ergebnis zu erreichen, existiert eine Vielzahl von Methoden bzw. Werkzeugen; einige wesentliche und häufig angewandte und damit bewährte Analyse-Tools sind (siehe Abbildung 12):





Abbildung 12: Die Unternehmensentwicklung (6) - Die Unternehmensanalyse.

- **Die Bilanzanalyse** (SCHNEIDER, 2005): Die Bilanzanalyse befasst sich mit der momentanen und der zukünftigen Lage eines Unternehmens anhand des Jahresabschlusses, der die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, sowie den Anhang umfasst. So werden verschiedene Kennzahlen eines Unternehmens ermittelt, aus denen u.a. Prognosen zu künftigen Gewinnen und Wachstum abgeleitet werden können.
- **Stakeholder Value** (FREEMAN, 1984): Als Stakeholder werden alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens bezeichnet. Mit Stakeholder Value wird eine Analyse der gegenseitigen Verknüpfungen zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen betitelt. Die Stakeholder werden benannt, charakterisiert und ihre Relevanz für das Unternehmen eingestuft, sodass auf diese Weise Potentiale und Lücken aufgedeckt werden können.
- **Die Analyse der Wertschöpfungskette** (SCHNEIDER, HOPFMANN, BAUR, 1994; PORTER, 1985): Die Wertschöpfungskette ist eine Beschreibung aller Prozesse in einem Unternehmen, die der Transformation von Input in

Output dienen. Durch eine jeweilige Analyse der einzelnen Teilbereiche der Wertschöpfungskette, lassen sich diese detailliert darstellen und ihre Beziehungen zu anderen Prozessen inner- und außerhalb des Unternehmens gut beschreiben.

- **Die BCG-Matrix** (HEDLEY, 1999; BAUM, COENENBERG, GÜNTHER, 2004): Die BCG-Matrix stellt eine Portfolioanalyse dar, die einzelne Geschäftseinheiten eines Unternehmens in Hinblick auf ihre Wettbewerbsstärke und Attraktivität des Marktes mithilfe einer Matrix zu beurteilen vermag. Die untersuchten Indikatoren sind hierbei der relative Marktanteil und die Marktwachstumsrate.
- **Das McKinsey-Portfolio** (SCHNEIDER, 2005; BAUM ET AL., 2004): Das McKinsey-Portfolio bewertet ebenfalls anhand einer Matrix die Marktattraktivität und die relative Geschäftsfeldstärke eines Produktes.
- **Die Analyse der generellen Erfolgsfaktoren** (NAGEL, 2003; KECK, SAILER, 2004): die generellen Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 5) sind alle Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens direkt beeinflussen. Es wird der Reifegrad bzw. die Ausprägung von Faktoren wie Strategie, Organisation, Informations-System, Mitarbeiter, Führungs-System und Kundenorientierung im Unternehmen bewertet.
- **Das Technologie-Portfolio** (PFEIFFER, DÖGL, 1999): Dem Faktor Technologie wird in Bezug auf das Thema Unternehmensentwicklung eine besondere Stellung eingeräumt. Bei diesem Portfolio gehen Markt- und Technologiekriterien in gleichem Maße in die Analyse mit ein. Gemessen werden die jeweilige Attraktivität und die relative Position im Vergleich zur Konkurrenz.
- **Das Produktlebenszyklus-Konzept** (HAYES, WHEELWRIGHT, 1979): Der Produktlebenszyklus beschreibt die einzelnen Phasen, die ein Produkt ab seiner Einführung bis zum Marktverschwinden durchläuft: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Abschwung.
- **Die Geschäftsprozess-Analyse** (GAITANIDES, 1994; GADATSCH, 2005): Als Geschäftsprozesse bezeichnet man die grundlegenden Aufgaben eines Unternehmens, die wesentlich zum Kundennutzen und zur betrieblichen Wertschöpfung beitragen, z.B. Produktentstehungsprozesse, Auftragserfüllungsprozesse.
- **Die Kompetenzsternanalyse** (BORNHOLDT, 2004): Die Kompetenzen eines Unternehmens sind alle seine Fähigkeiten, Ressourcen, Maßnahmen, Partner, Informationen, Visionen und Erfahrungen, die für seine Innovationen zur Verfügung stehen und die sich in seinen Ergebnissen niederschlagen. Mit Hilfe der Kompetenzstern-Analyse wird die Kompetenzbeurteilung eines Unternehmens in eine Struktur eingebunden und schließlich in einer Bewertungsskala visualisiert.

Für ein aussagefähiges Analyseergebnis genügt es in der Regel, wenn 3 - 5 dieser Werkzeuge zur Anwendung kommen.

## 4.2 Exogene Rahmenbedingungen

Nach der endogenen Unternehmensanalyse folgt als nächstes Element im Unternehmensentwicklungsprozess die Analyse der exogenen RAHMENBEDINGUNGEN. Mithilfe dieser Analyse versucht die Unternehmung, systematisch aus internen und externen Quellen ein Situationsbild zu generieren, um später geplante Entscheidungen treffen zu können. Wie intensiv auch immer die Bemühungen sein mögen, der Informationsstand nach Abschluss der Analyse bleibt prinzipiell lücken- oder auch fehlerhaft, da beispielsweise Informationen über die Konkurrenz nicht vollständig vorliegen werden. Demnach muss trotz großer analytischer Anstrengungen letztlich doch unter einer gewissen Unsicherheit gehandelt werden, die jedoch auf einem überschaubaren Maß gehalten werden kann (STEINMANN, SCHREYÖGG, 2005).

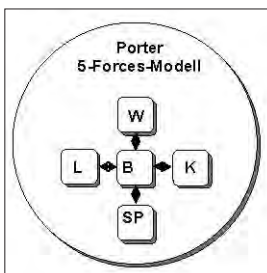
Grundsätzlich werden bei der Analyse der exogenen Rahmenbedingungen die beiden Analyseebenen ‚unternehmensbezogene Umfeldanalyse‘ und ‚allgemeine Umfeldanalyse‘ separat betrachtet. Die allgemeine Umfeldanalyse umfasst eine weitere ökonomische Analyse von allgemeinen Umweltbedingungen, wie soziokulturelle, technologische, politisch-rechtliche oder makroökonomische Faktoren, während sich die unternehmensbezogene Umfeldanalyse speziell mit der engeren ökonomischen Umwelt eines Unternehmens, wie Rivalität unter den Anbietern im Markt, Kundensituation oder Lieferantensituation befasst (STEINMANN, SCHREYÖGG, 2005, S.176-204).

In Abbildung 13 sind die wesentlichen Analyse-Methoden der beiden Bereiche dargestellt.



Abbildung 13: Die Unternehmensentwicklung (7) – Die Umfeldanalyse.

Die Analyse des unternehmensbezogenen Umfelds orientiert sich an der aktuellen Situation des Unternehmens, dem aktuellen, relevanten Wettbewerbsumfeld im Markt, Industriezweig oder der Branche.



Zu den bekanntesten Konzepten zählt das Wettbewerbskräftenmodell von Porter (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 PEST-Analyse (Political, Economical, Social, Technology Analysis) ist ein Konzept um das globale Umfeld eines Unternehmens als Ganzes zu erfassen. Als wichtigste Faktoren werden hierbei die politisch-rechtlichen, ökonomischen,

sozialen und technologischen gesehen.

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 im positiven wie im negativen auswirken bzw. auswirken könnten. Von besonderer Bedeutung ist an dieser Stelle die Analyse der unterschiedlichsten Märkte sowohl für den Export als auch für den Einkauf um Chancen für das Unternehmen rechtzeitig erkennen zu können (LAU/ZYWIETZ, FAIX, SCHULTEN, 2006; FAIX, ZYWIETZ, SCHULTEN, TABORE-STRAUB, 2003; FAIX, KISGEN, LAU, SCHULTEN, ZYWIETZ, 2006).

Konkrete Ereignisse, die unmittelbar Folgen für die Branche haben, sind hingegen eher Bestandteil der unternehmensbezogenen Umfeldanalyse. Eine klare Trennung der einzelnen Analysefelder ist mitunter schwierig. 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)

Bei beiden Analyseebenen ist es außerordentlich wichtig, aus den möglichen, unzähligen Faktoren und Einflüssen, die in die Analyse eingehen könnten, nur die relevantesten und aussagekräftigsten zu nutzen, um die Übersicht zu wahren und letztendlich zu einem klaren Ergebnis zu kommen (SCHREYÖGG, STEINMANN, 2005, S.189).

### **4.3 Ableitung der Potentiale und Risiken 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 Definition und Bewertung der Chancen sowie Risiken und damit zur Ableitung von Zielen und Strategien gemacht werden, die sogenannten strategischen Konzepte (SIMON, V.D.GATHEN, 2002). Strategische Konzepte haben einen stärker prognostizierenden Charakter als bloße Analysetools.

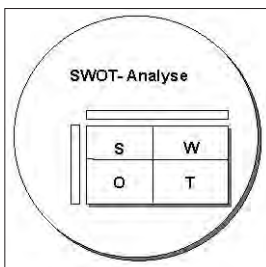
Es ist wichtig, zwischen strategischen Konzepten mit entsprechendem Einfluss auf die Unternehmensziele und auf die Strategie und der eigentlichen Strategie mit den entsprechenden Strategie-Instrumenten (siehe Kapitel 4.5) zu differenzieren. Die strategischen Konzepte sollten vor der Definition der Unternehmensziele festgelegt werden, da sie großen Einfluss auf Ziele und Strategien haben können – deswegen auch die Begrifflichkeit ‚strategische Konzepte‘, d.h. Konzepte

mit Wirkung/Einfluss auf die Strategie (MONTGOMERY, PORTER 1991; SIMON 2002).

Die folgende Grafik verdeutlicht noch einmal die Ableitung der Potentiale und Risiken sowie die Bewertung dieser als strategische Konzepte. Auf diese Weise ergibt sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Analyse der Rahmenbedingungen und der Situationsanalyse.



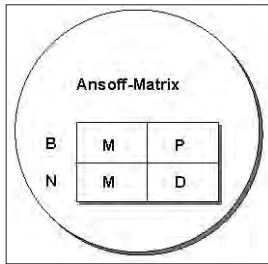
Abbildung 14: Die Unternehmensentwicklung (8) – Unternehmens- und Umfeldanalyse.



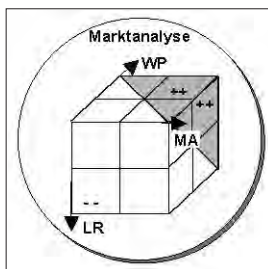
Eine typische methodische Vorgehensweise um strategische Konzepte zu erstellen ist beispielsweise die SWOT-Analyse (LOMBRISER, ABPLANALP, 1998). Diese Vorgehensweise vereinigt die zwei Analyseebenen miteinander, indem die Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses) des Unternehmens sowie die Chancen (opportunities) und Gefahren (threats) des Marktes thematisiert werden.

Beim Benchmarking wird ein strategischer Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern vorgenommen, um Lücken zu identifizieren und Maßnahmen zu entwi-

ckeln, die nicht nur den Abstand zu den Konkurrenten verringern, sondern auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen sollen (CAMP, 1994).

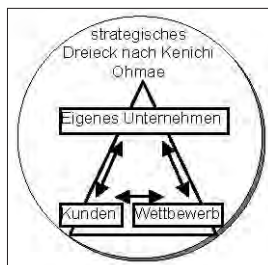


Die Ansoff-Matrix stellt ein strategisches Wachstumskonzept dar und verdeutlicht die Richtungen einer expansiven Unternehmensentwicklung (ANSOFF, 1966; SIMON ET AL., 2002). Mit anderen Worten handelt es sich um ein Produkt-Markt-Konzept. Für bestehende Produkte und Märkte lässt sich eine Marktdurchdringung 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 vorhandenen 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.



In welchen Zielmärkten und mit welchen Produkten das Unternehmen seine Ziele erreichen möchte, kann mit Hilfe einer 3D-Matrix aus Marktattraktivitäts-, Länderrisiko- und die eigene Wettbewerbsfähigkeit bewertenden Portfolios abgeleitet werden. Ziel ist es ein möglichst geringes Länderrisiko bei einer möglichst starken eigenen Wettbewerbsposition und einer hohen Marktattraktivität zu erreichen (++, grauer Bereich) (LAU, ZYWIETZ, FAIX, SCHULTEN, 2006; FAIX, ZYWIETZ, SCHULTEN, TABORE-STRAUB, 2003; FAIX, KISGEN, LAU, SCHULTEN, ZYWIETZ, 2006).

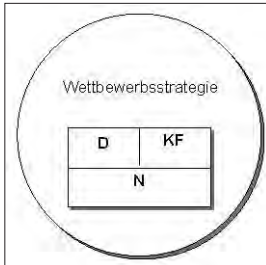
Da eine enge Verknüpfung zwischen den Entscheidungen für Markt und Produkt vorliegt, spricht man auch von Produkt-Markt-Strategien (MACHARZINA, 2003, S. 242). Diese Festlegung determiniert auch die Kernkompetenzen eines Unternehmens, also die Kernfähigkeiten einer Organisation, aus der Produkte und Dienstleistungen generiert werden (PRAHALAD, HAMEL, 1990). Als Kernfähigkeiten werden solche Fähigkeiten bezeichnet, in denen das Unternehmen im Wettbewerb eine Spitzenposition einnimmt.



Das strategische Dreieck nach Kenichi Ohmae (KENICHI OHMAE, 1985) berücksichtigt bei der Ableitung von Unternehmenszielen und bei der Definition von möglichen Geschäftsstrategien 3 Faktoren: das eigene Unternehmen, die Kunden und die Konkurrenz. Unternehmensbezogene Strategien zielen dabei auf die Stärkung der eigenen Organisation im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die Kunden, als der zweite Faktor des Ohmae'schen



Dreiecks können nach Ohmae Basis jeder möglichen Strategie sein. Konkurrenzbezogene Strategien zielen auf die Differenzierung der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb.



Nach Porter gibt es drei Arten von Wettbewerbsstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und die Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie) um erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften umzugehen und andere Unternehmen in derselben Branche zu übertreffen. Die drei in sich geschlossenen Strategiegruppen können getrennt oder kombiniert verwandt werden. Letztendlich ist jedoch die beste Strategie für ein Unternehmen spezifisch zu wählen und eine einmalige Konstruktion, die sich an die Porter'schen drei Wettbewerbsstrategien anlehnen kann, in jedem Fall jedoch vollen Einsatz wie auch unterstützende Organisatorische Maßnahmen erfordert (PORTER, 1999).

Bevor es an die Formulierung von Zielen geht, sollten die Ergebnisse der Unternehmensanalyse, der Umfeldanalyse und die gewonnenen strategischen Konzepte noch einmal genau betrachtet werden. Nur unter Betrachtung dieser drei Analyseebenen zusammen lassen sich realistische Unternehmensziele ableiten, wie dies in Abbildung 15 beispielsweise anhand der SWOT-Analyse, der Analyse der Wettbewerbskräfte, der Wettbewerbsstrategie, der Schumpeter-Faktoren und der Marktanalysen sowie der Ansoff-Matrix aufgezeigt ist.





Abbildung 15: Unternehmensentwicklung (9).

Da die Definition der unternehmerischen Ziele für die Entwicklung, die Wettbewerbsfähigkeit und den Fortbestand des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind, sollten sie auf einem soliden Entscheidungsfundament getroffen werden. Dieses Fundament ist durch die beschriebene IST-Analyse, die Analyse der Rahmenbedingungen und die daraus abgeleiteten Potentiale/Chancen und Risiken und die strategischen Konzepte gegeben. D.h. Fragen, wie die nachfolgend genannten müssen beantwortbar sein:

- Welches realistische Wachstumsziel ist mit welchen existierenden bzw. neuen Produkten/ Dienstleistungen in welchen bereits erschlossenen bzw. neu zu erschließenden Märkten mit welchen Ressourcen und Investitionen wann realisierbar?
- Welches realistische Wachstumsziel ist mit welcher neuen Organisationsstruktur mit welchen Ressourcen und Investitionen wann realisierbar?
- Welche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit verbunden welches Wachstumsziel ist durch den Aufbau neuer Lieferantenstrukturen oder die

Erschließung neuer Quellen für Rohstoffe bzw. Halbfabrikate verbunden mit welchen Ressourcen und Investitionen wann realisierbar?

- Welche Steigerung der Produktivität und damit verbunden welches realistische Wachstumsziel ist durch die Einführung neuer Geschäftsprozesse bzw. durch die Einführung neuer Produktionsmethoden mit welchen Ressourcen und Investitionen wann realisierbar?

Im nächsten und wesentlichen Schritt der Unternehmensentwicklung werden die erwähnten Analyseresultate und die strategischen Konzepte zu einem ganzheitlichen Prozess verknüpft. Auf diese Weise lässt sich die Ableitung der unternehmerischen Ziele konstruieren (Abbildung 16).

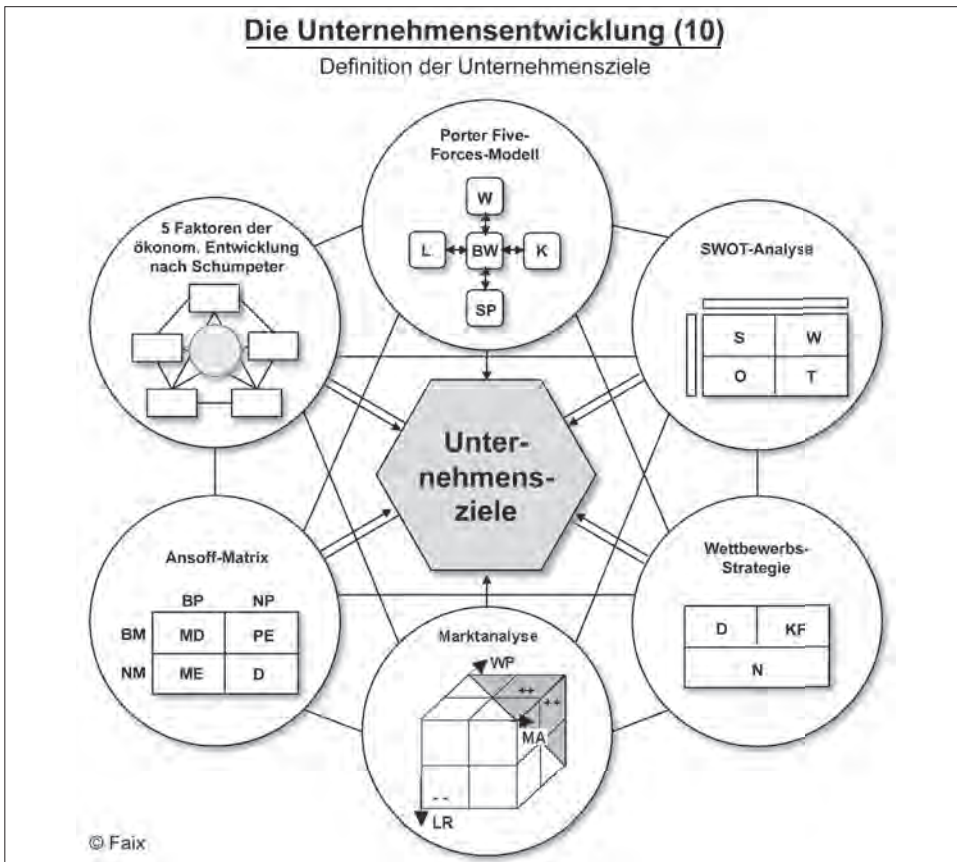


Abbildung 16: Die Unternehmensentwicklung (10) – Definition der Unternehmensziele.

Die in Abbildung 15 und Abbildung 16 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, dass die Unternehmensziele im nächsten Schritt genauer betrachtet werden können.

## 4.4 Unternehmerische Ziele

Unternehmensziele legen die Entwicklung eines Unternehmens (kurz-, mittel- und langfristig) fest (DILLERUP, STOI, 2006, S.79). Nur wenn diese klar vorgegeben sind, lässt sich der Weg dorthin sinnvoll beschreiben und planen.

Eine klare Zielsetzung ist wie ein Leuchtturm, der über allen Analysen, Konzepten sowie Umfeldbedingungen steht. Er gibt 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 Menschen 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.

### 4.4.1 Kriterien eines Ziels

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Kriterien, welche vorliegen müssen, damit es sich um ein Ziel handelt (HORVÁTH, 2004). Eine der bekanntesten und am besten auf die Praxis übertragbare Definition ist SMART.

Spezifisch:

Ist Ihr Ziel eindeutig und präzise formuliert? Haben Sie es schriftlich formuliert? Haben Sie ein klares Bild, wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Messbar:

Können Sie eindeutig überprüfen, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben oder nicht?

Aktionsorientiert:

Zeigt Ihr Ziel eine positive Veränderung auf? Falsch sind Anweisungen, was nicht sein soll.

Realistisch:

Ihr Ziel kann ruhig hoch gesteckt sein, es muss aber erreichbar sein. Entscheidend ist Ihre persönliche Einschätzung. Die Motivation, ein unerreichbar scheinendes Ziel anzustreben, ist nämlich ziemlich gering.

Terminierbar:

Ist Ihr Ziel zeitlich zuordenbar? Gibt es ein definiertes Ende? Was sind die Meilensteine, die Sie erreichen wollen?

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

<i>Kein Ziel nach SMART</i>	<i>Ziel im Sinne von SMART</i>
„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 4 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.

#### 4.4.2 Unternehmensziele nach Zeithorizont

Die vorherrschende Meinung unterteilt Unternehmensziele in lange, mittlere und kurze Fristen. Diese Unterteilung ist jedoch mit einer gewissen Willkür verbunden.

Der lange Zeithorizont unterstreicht die generelle Orientierungsfunktion (Leuchtturm) eines Ziels, da auf diese Weise ein gewisser Fixpunkt in der Zukunft vorgegeben wird. Unternehmensziele mit kurz- und mittelfristigem Charakter dienen als Schritte auf dem Weg zum langfristigen Ziel.

In Abbildung 17 werden beide Anforderungen aufgezeigt. Die lang- und mittelfristige Ausrichtung (5-Jahres-Ziel, Jahresziel) wird durch Kreise symbolisiert. Die Quadrate (Quartalsziele) beziehen sich auf die kurzfristige Ausrichtung. Ausgehend von den langfristigen Zielen werden die Jahresziele und anschließend die Quartalsziele definiert.

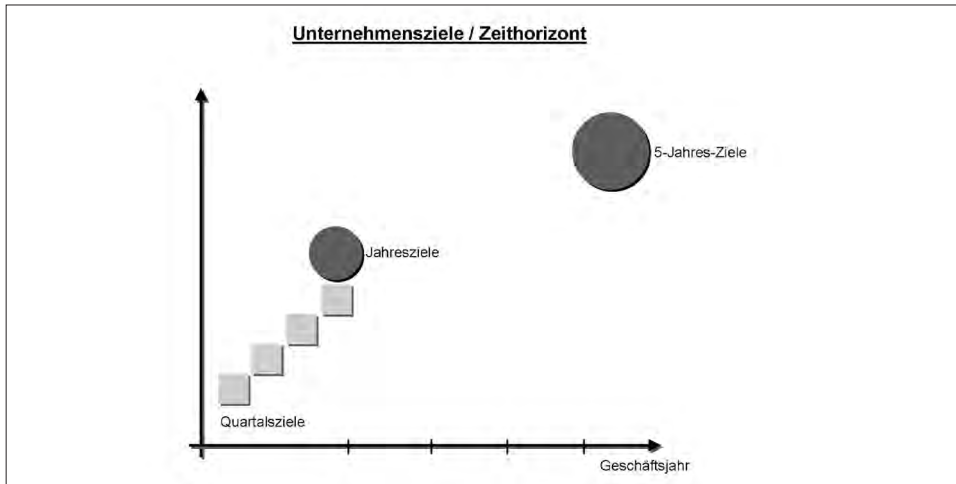


Abbildung 17: Unternehmensziele/Zeithorizont.

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

#### 4.4.3 Zielgruppenspezifische und hierarchiebezogene Unternehmensziele

Neben der Dimension Zeit können Ziele noch nach der Dimension Zielgruppe (MEIER, 2001; STROEBE, STROEBE, 2003) und/oder nach hierarchischen Zielebenen (ZOLLONDZ, 2005) untergliedert werden. Analog zur zeitlichen Ableitung von den langfristigen zu mittel- und kurzfristigen Zielen, gilt es bei der zielgruppenspezifischen Betrachtung von Unternehmenszielen auf die Geschäftsbereichsziele, die Abteilungsziele und auf die Mitarbeiterziele abzuleiten (siehe Abbildung 18).

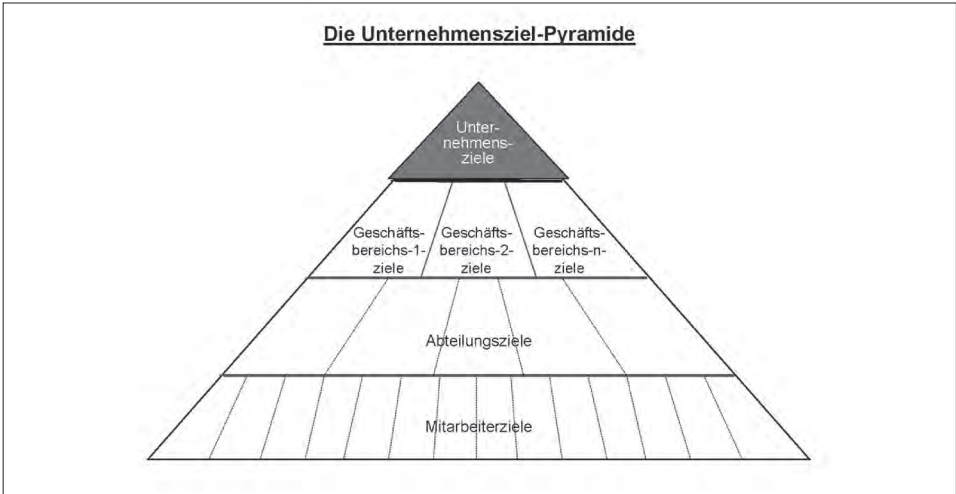


Abbildung 18: Die Unternehmensziel-Pyramide.

Entsprechendes gilt für die Ableitung von Zielen für Projekte (siehe Abbildung 19).

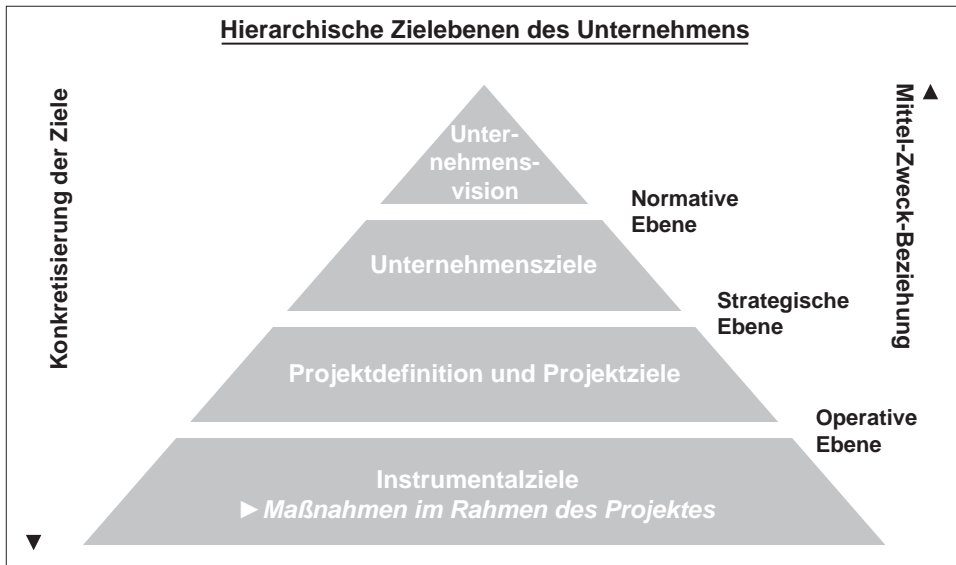


Abbildung 19: Hierarchische Zielebenen des Unternehmens (ZOLLONDZ, 2005).

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 (RAP-PAPORT, 1996). Die Zielpyramide kann somit um die Gruppe der Stakeholder

erweitert werden.

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

#### 4.4.4 Was sind Unternehmensziele?

Das erste Kriterium von SMART (spezifisch) kann mithilfe der folgenden W-Fragen auf Unternehmensziele angewandt werden:

Mit den Punkten welche Geschäfte, mit welchen Ressourcen, mit was, wo, mit wem und wie konkretisiert werden sind alle Eigenschaften, die ein Unternehmensziel ausmachen zusammengefasst. (siehe Abbildung 20: Unternehmensziele):

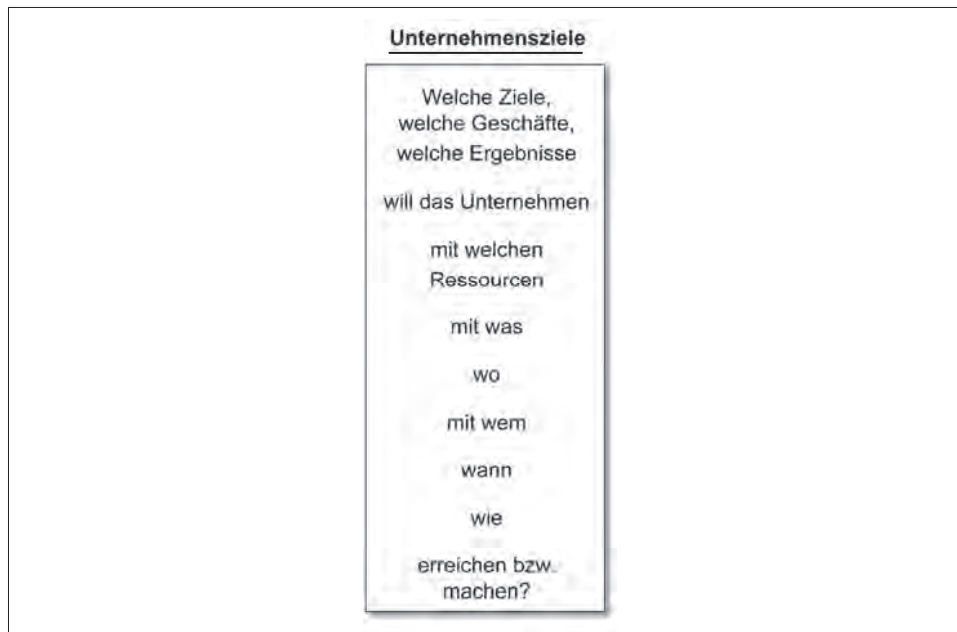


Abbildung 20: Unternehmensziele.

Die oben dargestellte Systematik beschreibt alle Merkmale eines Unternehmensziels. Diese unterstützen den Zielfindungsprozess und führen zu 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. Die restlichen Eigenschaften des SMART-Prinzips (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminierbar) müssen jedoch ebenfalls beachtet werden um eine sinnvolle Zielfindung zu gewährleisten.

In Abbildung 21 sind die einzelnen Merkmale kurz erläutert.

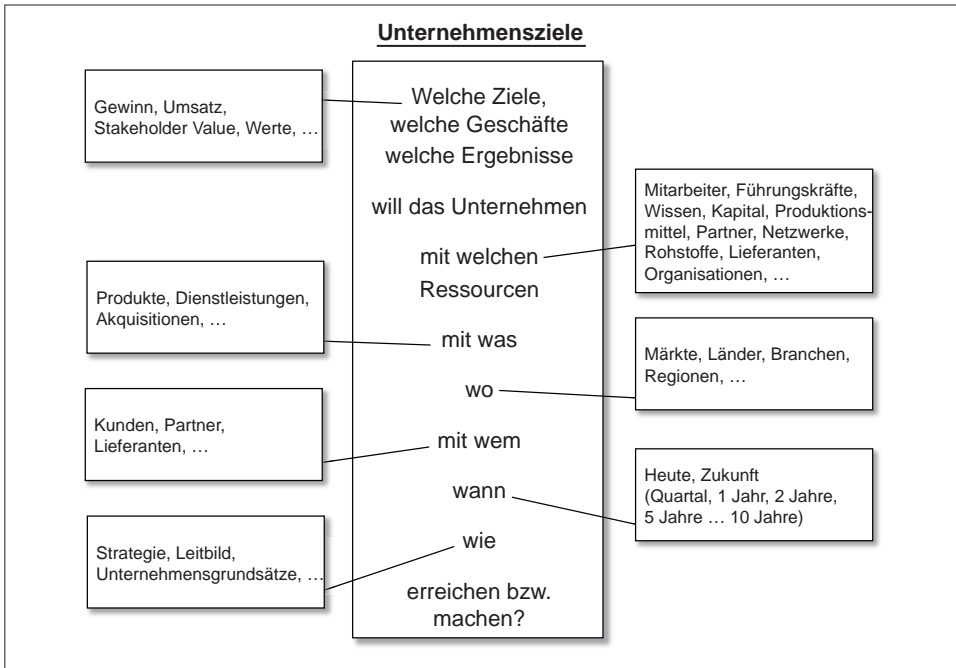


Abbildung 21: Unternehmensziele mit Erläuterungen.

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, die Kompetenz bzw. das Humankapital, 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. Dazu bedarf es jedoch der Einbeziehung von Stakeholdern, wie Partnergesellschaften oder Lieferanten. Das „Wo“ bei den Unternehmenszielen steht für die Märkte, Branchen und Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist. Insbesondere der internationale Charakter des „Wo“ hat in Zeiten der Globalisierung stark an Bedeutung gewonnen. Dem Zielsystem liegt abschließend der anhand Abbildung 17 schon erläuterte Zeithorizont zugrunde. Eine der letzten zu klärenden Fragen eines Unternehmensziels zählt das „Wie“. Darunter wird die Definition von Strategien aber auch von Leitbildern und zum Bsp. von Unternehmensgrundsätzen verstanden.

#### 4.4.5 Unternehmensziele auf der Basis des bestehenden Geschäftes

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



Basis des bestehenden Geschäfts 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.

#### **4.4.6 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 22 aufgezeigt und lauten wie folgt:

1. Welche neuen Produkte / Dienstleistungen werden eingeführt? Auf welchen bestehenden Märkten werden diese platziert? Welches Ergebnis bzw. welches Wachstum kann damit erzielt werden?
2. Welche neuen Absatzmärkte werden wie und mit welchen bestehenden, angepassten oder neuen Produkten bzw. Dienstleistungen erschlossen? Welches Ergebnis bzw. welches Wachstum kann damit erzielt werden?
3. Welche neuen Organisationsstrukturen werden eingeführt? Welche Joint-Ventures sind in welchen Märkten für welche Produkte bzw. Dienstleistungen geplant? Welche Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions) sind sinnvoll? Welches Ergebnis bzw. Wachstum kann mit diesen Maßnahmen erzielt werden? Die Bedeutung der Mergers and Acquisitions hat in den letzten Jahren auch in Europa stark an Bedeutung gewonnen. Die Gründe für Fusionen und Übernahmen decken ein weites Spektrum ab, darunter Markt-, Wettbewerbs- und Kostenüberlegungen oder die Wahrnehmung sich ergebender Chancen.
4. Welche neuen Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten und welche neuen Lieferanten werden aufgebaut? In welchen bestehenden und in welchen neuen Märkten werden diese Bezugsquellen aufgebaut? Welche Vorteile und daraus abgeleitet, welches Ergebnis bzw. welches Wachstum kann damit erzielt werden?
5. Welche neuen Geschäftsprozesse und welche neuen Produktionsmethoden werden eingeführt? An welchen Standorten und in welchen Märkten werden diese eingeführt? Welche Vorteile und daraus abgeleitet welches Ergebnis bzw. welches Wachstum kann damit erzielt werden?

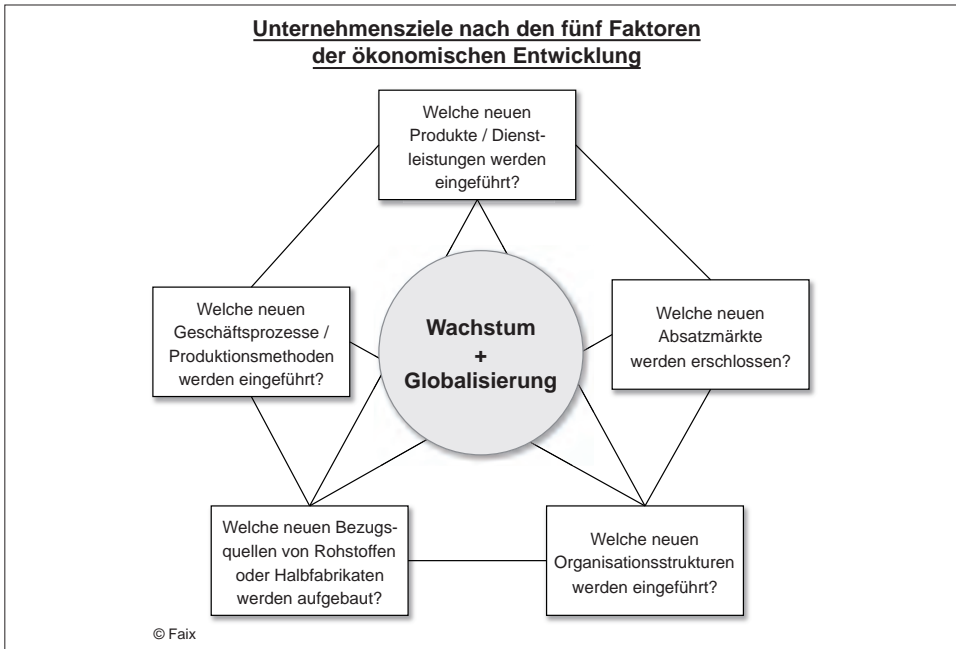


Abbildung 22: Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung.

#### 4.4.7 Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens

Analog der Bedürfnispyramide für Menschen nach Maslow (MASLOW, 1954) kann auch eine Bedürfnispyramide für Unternehmen (siehe Abbildung 23) 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 und so Umsatz und Gewinn 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 voran.

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 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 23: Die Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens.

Nachdem der Zielfindungsprozess eines Unternehmens erläutert wurde, ist nun das folgende Element des Unternehmensentwicklungs-Prozesses, die Entwicklung der Unternehmens-Strategie näher zu beleuchten.

## 4.5 Unternehmensstrategie

Wie in Kapitel 3 beschrieben, sind in der Regel viele Wege definierbar, um ein unternehmerisches Ziel zu erreichen. Die jeweils richtigen Wege zu definieren um gesetzte unternehmerische Ziele effizient und effektiv zu erreichen, ist eine der wichtigen Management-Aufgaben. Unter den jeweils gegebenen Bedingungen (IST-Situation, RAHMENBEDINGUNGEN, ZIELE des Unternehmens) die geeignete STRATEGIE zu definieren ist demnach das vierte Element des strategischen Dreiecks der Unternehmensentwicklung (siehe z.B. Abbildung 11) (BURR, MUSIL, STEPHAN, WERKMEISTER, 2005). Die Unternehmens-Strategie ist, wie schon in Kapitel 3 beschrieben und in Abbildung 8 und 9 dargestellt, ein konkreter Vorgehensplan, um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen. Dabei gibt es entsprechend der Unternehmensziel-Pyramide (Abbildung 18) Gesamt-Unternehmens-Strategien, Geschäftsbereichs-Strategien, Abteilungs-Strategien und letztlich Strategien jedes einzelnen Mitarbeiters, um die entsprechenden Zie-

le zu erreichen. Diese scheinbare Strategie-Vielfalt sollte, ähnlich wie die Summe der Einzelziele das Unternehmensziel ergibt, sich nicht widersprechen sondern harmonisch zueinander passen, damit der Unternehmenserfolg nachhaltig gewährleistet werden kann.

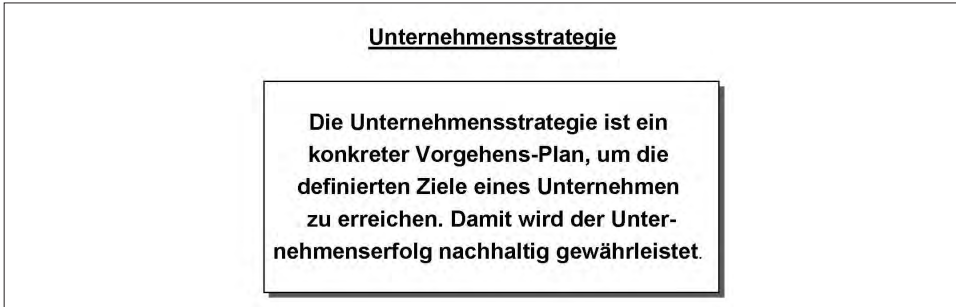


Abbildung 24: Unternehmensstrategie.

Klassifiziert werden Strategien nach der Hierarchie der Unternehmensorganisation (MACHARZINA, 2003, S.241-248). Auf der Gesamtunternehmensebene (Corporate Strategies) soll geklärt werden, welche Ziele von welchem Unternehmensbereich mit welchen Ressourcen realisiert werden müssen. Auf der Geschäftsbereichsebene wird entschieden mit welcher Strategie die Geschäftsreichsziele erreicht bzw. der Wettbewerb bestritten werden soll (PORTER, 1983). Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies) betreffen den einzelnen Geschäftsbereich und müssen immer genau auf die Gesamtunternehmensstrategie abgestimmt werden (MACHARZINA, 2003, S.248). Mit der Funktionsbereichsstrategie (Functional Strategies) 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 gibt konkrete Handlungsanweisungen wie das gesteckte Ziel erreicht werden kann. Im übertragenen Sinne kann man Strategie-Instrumente mit Straßenkarten vergleichen, welche den Weg zum Ziel aufzeigen. In Abbildung 25 sind wesentliche Strategie-Instrumente aufgeführt.



Abbildung 25: Die Unternehmensentwicklung (11) – Strategie-Instrumente.

Unter den Strategie-Instrumenten können 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 Mitarbeiter 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.

Die Balanced Scorecard (KAPLAN, NORTON, 1996; FINK, HEINEKE, 2006; HORVÁTH ET AL., 2004) stellt ein umfassendes Kennzahlensystem dar, das nicht nur quantitative Zielgrößen mit einbindet, sondern ganz gezielt auch qualita-

tive Kennzahlen berücksichtigt. Die Integration aller Unternehmensziele zu einem ganzheitlichen Führungsinstrument erleichtert zudem die Akzeptanz innerhalb der Organisation, da die Messung der Zielerreichung ermöglicht wird und eine Überschaubarkeit des Zielsystems gegeben ist.

Die Ermittlung der spezifischen Erfolgsfaktoren und deren Bewertung mittels der Vester'schen Vernetzungsmatrix ist ein auf allen Hierarchieebenen gut anzuwendendes Strategie-Instrument zur Definition eines jeweils konkreten Aktionsplanes zur Erreichung eines konkreten Zieles (NAGEL, FAIX, SCHULTEN, KECK, SAILER, 2007).

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 von der Stufe der Bedürfnispyramide des Unternehmens, der Unternehmenskultur und den Unternehmenskompetenzen.

Das operative Management ist in dem aufgezeigten Unternehmensentwicklungsprozess ein wesentlicher Bestandteil der Strategieumsetzung, da die „Ausbeutung“ der verfügbaren Erfolgspotentiale im Sinne einer bestmöglichen Zielverwirklichung in den Aufgabenbereich des operativen Managements fällt (AMANN, 1995). Zur Erreichung der definierten Unternehmensziele und bei deren Umsetzung sind ein entsprechendes Marketing- und Vertriebs-Management, ein Finanz-Management, ein Forschungs- und Entwicklungs-Management, ein Produktions-Management, ein Beschaffungs-Management, ein Organisations-Management und nicht zuletzt ein Human-Ressources-Management von entscheidender Bedeutung. Wie in dem Unternehmensentwicklungsprozess in Abbildung 10 dargestellt, folgt nach der „Definition der Strategie“ und der „Strategieumsetzung“ die „Kontrolle der Zielerreichung“. Jederzeit ein klares Bild über den Zustand der strategischen Umsetzung und über den Grad der Zielerreichung zu haben, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

## 5 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. Erfolgsfaktoren sind alle Faktoren, die auf den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens konkreten Einfluss neh-

men. Das Konzept der Erfolgsfaktoren geht davon aus, dass nur wenige Einflüsse über den Erfolg oder den Misserfolg einer Unternehmung entscheiden. Demnach besteht zwischen diesen Faktoren und dem Unternehmenserfolg eine hohe Korrelation: Nur wenn die Erfolgsfaktoren vom Unternehmen beherrscht werden, kann es erfolgreich sein und seinen Wert steigern. (DILLERUP, STOI, 2006, S.128)

In der betriebswirtschaftlichen Lehre gibt es eine Vielzahl verschiedener Konzepte von Erfolgsfaktoren. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist der Erklärungsansatz von Kurt Nagel (NAGEL, 1995).

Nach Kurt Nagel sind 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 deshalb durch die folgenden neuen Erfolgsfaktoren: Ziele, Wachstum, Globalisierung, Kundenorientierung statt Kundennähe und Innovation (KECK, SAILER, 2004). Dies ist in den Abbildungen 26 und 27 wiedergegeben.



Abbildung 26: 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 Wachs-



tumszentren nach dem Triade-Konzept (Nordamerika, Europa, Japan) existieren, sondern eine Vielzahl Neue hinzugekommen sind (DB RESEARCH, 2005). Darunter fallen nicht nur die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China sondern auch die sogenannten Future11 wie Vietnam, Thailand, Indonesien, die Türkei etc.. 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 Absatzpotentiale 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 Absatzpotential 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 Schumpeter'schen Faktoren. 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.



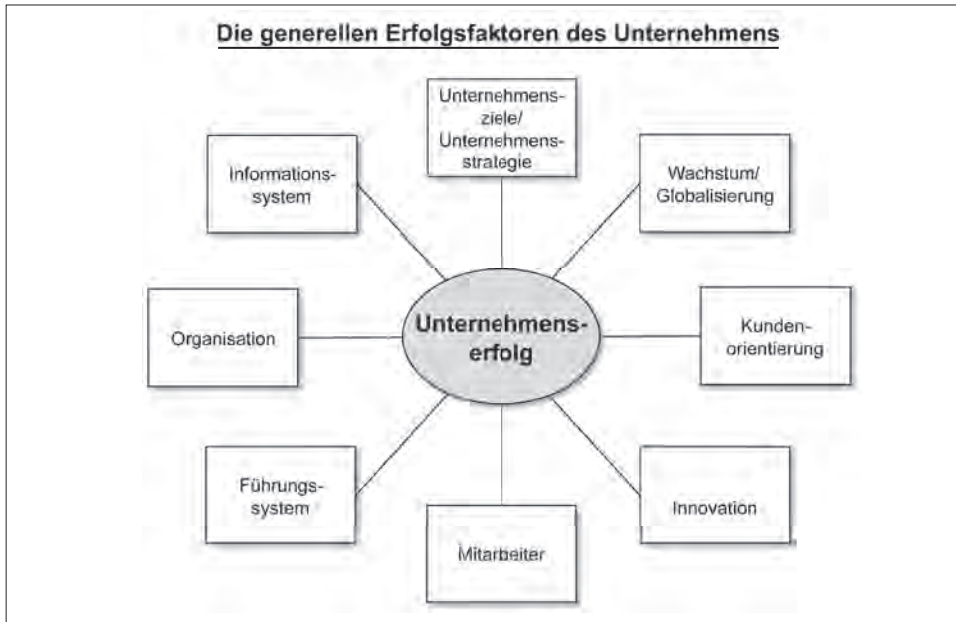


Abbildung 27: Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens.

## 6 Mitarbeiter und Führungskräfte für Wachstum und Globalisierung

### 6.1 Die allgemeine Beschleunigung der Lebensprozesse

Eine genaue soziologische Analyse moderner Zeitverhältnisse enthüllt, dass wir uns heute in einer Beschleunigungsspirale befinden, in der sich drei logisch und kausal voneinander unabhängige und zum Teil sogar einander widersprechende Prozesse im Verbund gegenseitig bedingen und eine immer schnellere Veränderung der Welt hervorbringen (ROSA, 2008).

Diese drei Prozesse sind

- die technische, bzw. technologische Beschleunigung,
- die Beschleunigung des Lebenstempos und
- die Beschleunigung des sozialen Wandels.

Die technologische Beschleunigung bezieht sich insbesondere auf die Bereiche Transport, Kommunikation und Produktion. Entfernungen spielen heutzutage kaum mehr eine Rolle und können durch Internet, Telefon oder auch physisch mit Hilfe der Luftfahrt binnen weniger Stunden oder gar Sekundenbruchteilen überwunden werden.

Als Beschleunigung des Lebenstempos wird eine Verknappung von Zeitressourcen trotz permanenter technischer Zeiteinsparungen durch ein exponentielles

Wachstum von Aufgaben und Möglichkeiten gegenüber nur linearen Temposteigerungen verstanden.

Die Beschleunigung des sozialen Wandels spiegelt sich insbesondere in einer Steigerung der Verfallsraten von handlungsorientierten Erfahrungen und Erwartungen und in einer Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume wider.

Zusammengefasst heißt das, der Mensch muss die Fähigkeit besitzen, sich immer öfter und schneller umorientieren zu können, da sich auf jeglicher Ebene des menschlichen Lebens alles immer schneller verändert (siehe Abbildung 28).

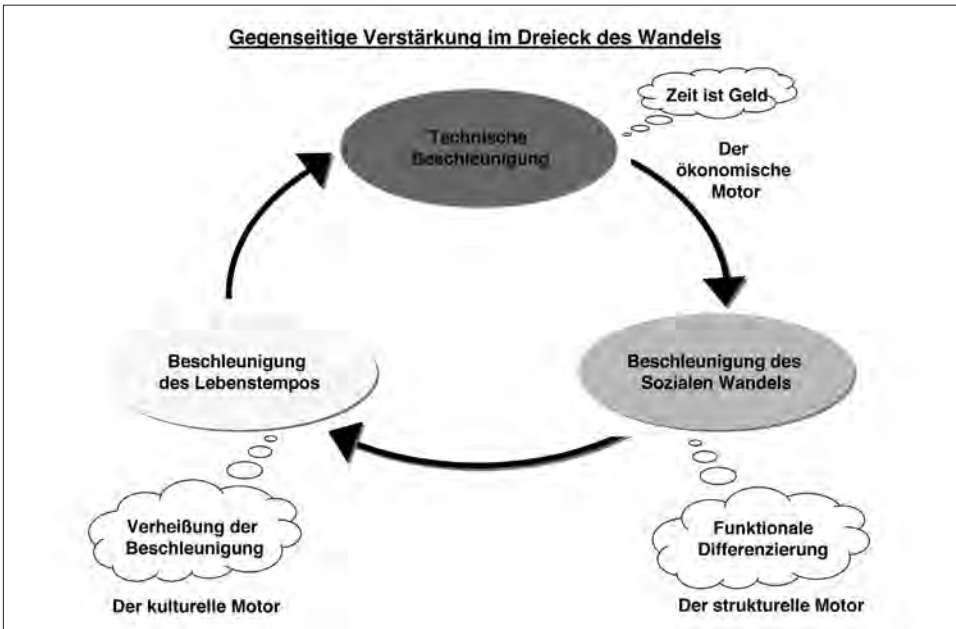


Abbildung 28: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (ROSA, 2008).

Die oben angesprochenen Fähigkeit, sich in seinem immer schneller verändernden Umfeld zurecht zu finden, wird allgemein als Kompetenz definiert. Demnach ist nur ein kompetenter Mensch den aus der sich ständig erneuernden Umfeldsituation entstehenden Herausforderungen gewachsen.

Eine generellere Definition des Begriffes Kompetenz ist die in Entwicklungsprozessen entstandene, generalisierte Selbstorganisationsdisposition komplexer, adaptiver Systeme zu reflexivem, kreativem Problemlösungshandeln im Hinblick auf allgemeine Klassen von komplexen, selektiv bedeutenden Situationen (ERPENBECK, VON ROSENSTIEL, 2007; ERPENBECK, HEYSE, 2007; ERPENBECK, SAUTER, 2007).

Die folgende Abbildung liefert noch einmal eine Zusammenfassung des Kompetenzbegriffs:

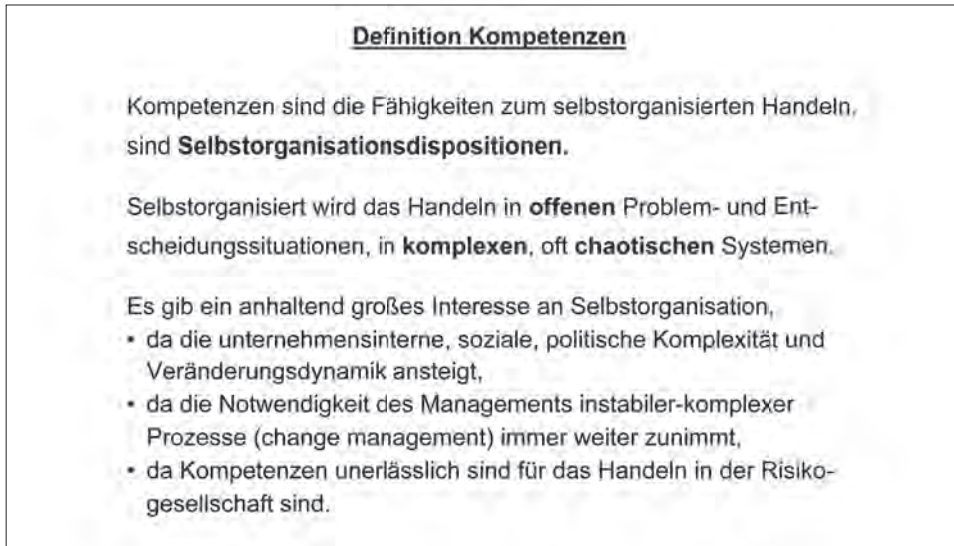


Abbildung 29: Kompetenzdefinition (ERPENBECK, VON ROSENSTIEL, 2007).

Kompetenzen schließen zwar Fähigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein, lassen sich jedoch nicht darauf reduzieren, da Kompetenzen zusätzlich dem Kompetenzträger zueigene selbstverantwortete Regeln, Werte und Normen mit beinhalten (siehe Abbildung 30).

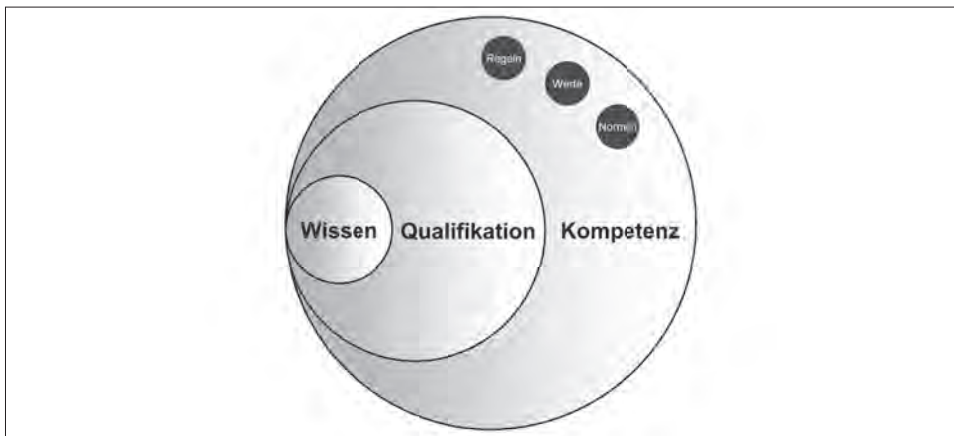


Abbildung 30: Der Zusammenhang Wissen-Qualifikation-Kompetenz (ERPENBECK, VON ROSENSTIEL, 2007).

Die oben angesprochene Beschleunigung auf soziologischer Ebene zeigt sich entsprechend in der Wirtschaft.

In den letzten Jahrzehnten konnte eine stark zunehmende Verflechtung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen und eine Liberalisierung des Welthandels beobachtet werden. Dieses heute noch andauernde Phänomen wird gemeinhin als Globalisierung bezeichnet und führt zu einer Beschleunigung des Wettbewerbs

und einem verstärkten Konkurrenzkampf. Die damit einhergehende zunehmende Integration der internationalen Kapitalmärkte ermöglicht Kapitalflüsse und Investitionen in jeder beliebigen Region unserer Erde.

Heute konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur mit ihren direkten regionalen Nachbarn, sondern mit Unternehmen aus aller Welt. Ein Unternehmen, das im Markt standhalten möchte muss seinen Konkurrenten zeitlich und fachlich immer um eine Nasenlänge voraus sein. Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus den westlichen Industrienationen, die gegenüber Unternehmen aus sogenannten Billiglohnländern in Bezug auf die Kostenstrukturen benachteiligt sind.

Für das einzelne Unternehmen bedeutet ein Stillstehen und Ausruhen bereits ein Zurückfallen im internationalen Wettbewerb und ein großes Existenzrisiko. Das Unternehmen sollte sich deshalb nicht vor dem globalen Wandel verschließen, sondern diesen mittragen und die gegebenen Herausforderungen annehmen. Im Klartext heißt das auf der Basis eines tragfähigen Geschäftsmodells immer neue Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich zu realisieren, d.h. immer neue Ziele und Strategien zu erarbeiten, diese in die Tat umzusetzen und die fünf Faktoren der Unternehmensentwicklung nach Schumpeter zu verinnerlichen. Wie das im Einzelnen aussieht veranschaulicht die folgende Grafik:



Abbildung 31: New Business: Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten nach Schumpeter.

## 6.2 Das Humankapital als der entscheidende Faktor

Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung den wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Unternehmensentwicklung im Unternehmen besondere Beachtung zu schenken.

Eine Schlüsselstellung kommt dem Faktor Mensch zu; denn nur mit Hilfe von handlungs-kompetenten Mitarbeitern und Führungskräften ist das Unternehmen in der Lage, neue Ziele zu definieren und diese mit Hilfe innovativer Projekte und Strategien in die Realität umzusetzen.

Dies bedeutet, dass im Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte definiert werden müssen, die für die erfolgreiche Durchführung der Schumpeter- Projekte verantwortlich und vor allem auch dazu in der Lage, d.h. kompetent sind.

Da aus den Schumpeter- Projekten die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens resultiert, sind die daran beschäftigten Mitarbeiter und Führungskräfte im engeren Sinne als das eigentliche Humankapital eines Unternehmens zu bezeichnen.

Angelehnt an Schumpeter (siehe Einleitung) gehören zum Humankapital eines Unternehmens all diejenigen Menschen, die

- neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, produzieren und auf den Markt bringen,
- neue Geschäftsprozesse und Produktionsverfahren definieren,
- neue Märkte und neue Absatzwege erschließen,
- die Unternehmensprozesse durch neue Organisationsformen effizienter gestalten und
- neue, günstigere, alternative Rohstoffquellen und Lieferanten finden.

Zusammengefasst zählen zum Humankapital also diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte, die Verantwortung im Unternehmen übernehmen, Innovationen auf den Weg bringen und auf diese Weise dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen und dadurch zu einer Steigerung des Unternehmensnutzens verhelfen.

Unternehmen können sich nur durch ihre Qualität an Humankapital von der Konkurrenz abheben. Dies gilt innerhalb einer Branche und eines Landes, aber vielmehr im internationalen Vergleich. Hochqualifizierte, innovative und handlungskompetente Mitarbeiter sind genau das, was für hochentwickelte Industrienationen Vorteile schafft.

In der folgenden Abbildung wird dies noch einmal verdeutlicht:



Abbildung 32: Mitarbeiter und Führungskräfte zur Unternehmensentwicklung.

Wie der monetäre Wert des Humankapitals eines Unternehmens in Zahlen ausgedrückt bzw. gemessen werden kann, mit dem Ziel Steuerungsimpulse abzuleiten, zeigen die folgenden Ansätze (BARTHEL ET. AL., 2007):

### 6.2.1 Die Saarbrücker Formel

Die an der Uni Saarbrücken entwickelte und 2004 vorgestellte Formel versucht in ihre Berechnung des Humankapitals (HC) zentrale personalwirtschaftliche Handlungsfelder einzubeziehen, durch die der Wert der humankapitalrelevanten Einflussgrößen determiniert wird:

$$HC = \sum_{i=1}^n \left[ (FTE_i \times l_i \times f_i(w_i, b_i) + PE_i) \times M_i \right]$$

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <math>i</math> Beschäftigungsgruppen, in die die Mitarbeiter aufgeteilt werden</li> <li>2. <math>FTE_i</math> Full Time Equivalents gemäß der tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse</li> <li>3. <math>l_i</math> Marktgehälter</li> <li>4. <math>w_i</math> beschäftigungsgruppenspezifische Wissensrelevanzzeit</li> <li>1. <math>b_i</math> durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer</li> <li>2. <math>PE_i</math> Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen; Kompensation des Wissensverlusts.</li> <li>3. <math>M_i</math> aggregierte Mitarbeitermotivation (Commitment, Hygienefaktoren, Retention)</li> </ol>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div>Preiskomponente</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div>Verlust an HC durch Wissensverfallung</div> </div>
---	--

Abbildung 33: Die Saarbrücker Formel.

Es ergeben sich insgesamt zehn Stellschrauben zur Optimierung des resultierenden Humankapitals:

Die Mitarbeiter werden verschiedenen Beschäftigungsgruppen  $i$  (1) auf Basis ihrer tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse zugewiesen und als Full Time Equivalents  $FTE_i$  (2) ausgewiesen, d.h. auf Vollzeitarbeitskräfte normiert. Diese  $FTE$ -Werte werden mit den Marktgehältern  $l_i$  (3) multipliziert und es ergibt sich der Preis der Arbeitnehmer für das Unternehmen. Multipliziert werden mit dem Preis die beschäftigungsspezifische Wissensrelevanzzeit  $w_i$  (4) und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer  $b_i$  (5), die anzeigen, wie lange das aktuelle Wissen der Mitarbeiter wertschöpfungsrelevant bleibt oder auch wie schnell Wissensverfallung zu einem Verlust an Humankapital führt. Zur Kompensation des gruppenspezifischen aggregierten Wissensverlusts  $f_i(w_i, b_i)$  dienen Personalentwicklungsmaßnahmen mit den Kosten  $PE_i$  (6). Diese Variable kann jedoch modifiziert werden, da nicht alle  $PE$ -Maßnahmen unmittelbar auszahlungswirksam sind (7). Die Mitarbeitermotivation  $M_i$ , mit der der ganze Term multipliziert wird, stellt eine aggregierte Größe dar, die die zentralen „weichen Faktoren“ Commitment (8), Hygiene(9) und Retention (10) subsumiert.

Neben einzelnen Problemen im Zusammenhang mit der Nichtberücksichtigung von Interdependenzen zwischen den einzelnen Variablen, sowie Messproblemen, wird in der Berechnung des Humankapitals mit Hilfe der Saarbrücker Formel die Heterogenität der Mitarbeiter nicht berücksichtigt. Dies ist jedoch ein zentraler Aspekt des betrieblichen Humankapitals: da sich geringer qualifizierte Arbeitskräfte weltweit nicht sonderlich unterscheiden (Produktivität kann durch Masse ersetzt werden), gehören zum Humankapital im engeren Sinne lediglich diejenigen Arbeitskräfte, die durch ihre Fähigkeiten Innovationen einführen und so den zukünft-



tigen Unternehmenserfolg sicherstellen.

Beispielhaft verdeutlicht sei dies wie folgt: Ein Automobilproduzent mit Produktionswerken in Deutschland und China, in denen jeweils bei gleicher Auslastung die gleiche Anzahl an Fahrzeugen produziert wird, weist in Deutschland nach der Saarbrücker Formel einen deutlich höheren Humankapitalwert auf als das Werk in China. Da bei einem entsprechenden Kapitaleinsatz ein Werk in China innerhalb von 1-2 Jahren realisierbar ist, scheint es nicht sinnvoll, den Humankapitalwert nach der Saarbrücker-Formel zur Definition der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

### 6.2.2 Der Kompetenzkapitalindex nach Erich Barthel

Erich Barthel führt einen Kompetenzkapitalindex (KK) (BARTHEL, ERPENBECK, HASEBROOK, ZAWACKI-RICHTER, 2007) ein, in dem das Verhältnis der individuellen und organisationalen Kompetenzen eines Unternehmens zusammengefasst wird.

Dieser Sichtweise der Unternehmenskompetenzen liegt eine neue Definition der Kompetenzebenen des Unternehmens zugrunde, in dem insbesondere individuelle, team- und organisationale Kompetenzen unterschieden werden.

Unter organisationale Kompetenzen wird die Auswahl und Verknüpfung von Ressourcen verstanden, die auf den Ressourcenbasierten Ansatz zurückgeht (SCHREYÖGG, 2003).

Im Zusammenhang mit dem EFQM- Modell (European Foundation of Quality Management) gelingt es, Erfolgsfaktoren des betrieblichen Kompetenzmanagements herauszuarbeiten und die Empirik der Erfolgsfaktoren mit der Theorie organisationaler Kompetenzentwicklung zu verbinden.

Auf dieser Grundlage ergibt sich der Kompetenzkapitalindex in Form einer multiplikativen Kombination von organisationalen Kompetenzen und individuellen Kompetenzen, in dem die Parallelität von individueller und organisationaler Kompetenz auf Basis eines gediegenen Selbstorganisationsansatzes, der Synergetik, deutlich wird.

Der Ansatz des Kapitalkompetenzindex wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

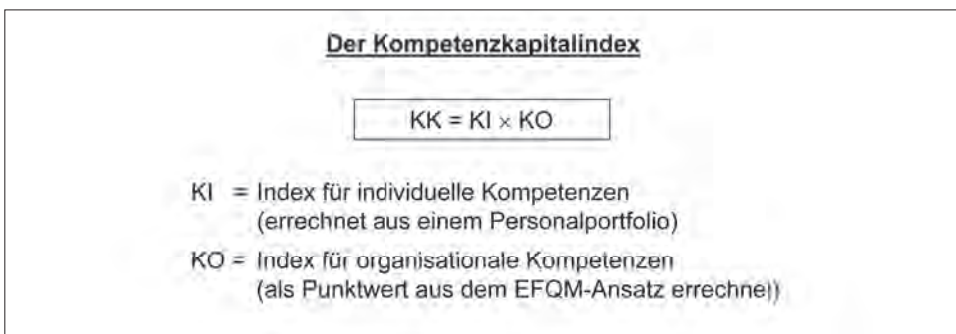


Abbildung 34: Der Kompetenzkapitalindex.



Der Kompetenzkapitalindex nach Barthel stellt einen weiteren Ansatz dar, um den Wert des Humankapitals in einem Unternehmen zu berechnen. Der zentrale Kritikpunkt besteht jedoch, wie auch in Bezug auf die Saarbrücker Formel, im Einbeziehen des gesamten Unternehmenspersonals in die Berechnung des Kompetenzkapitalindex. Es wird vorausgesetzt, dass jeder Mitarbeiter über Kompetenzen verfügt, die in die Berechnung des KK mit eingehen.

Da jedoch in einem Unternehmen nur Führungskräfte und Mitarbeiter mit generalisierten Selbstorganisationsdispositionen Kompetenzträger für Innovationen und damit für die zukünftige Unternehmensentwicklung darstellen, sollten auch nur diese zur Wertberechnung des Humankapitals eines Unternehmens genutzt werden. Nur so ergibt sich eine Differenzierung bezüglich der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Ein Berechnungsvorschlag, der auf die vorangegangene Problematik eingeht stellt die folgende Methode dar.

### 6.2.3 Die neue Herrenberger Formel

Im Gegensatz zur Saarbrücker Formel ist die neue Herrenberger Formel wesentlich leichter zu handhaben. Sie besteht aus zwei Komponenten, die sich multiplikativ ergänzen, nämlich der Gesamt-Ergebniserwartung für fünf Jahre  $GEE_5$  und dem Wahrscheinlichkeitsfaktor für die Ergebnis-Realisierung  $WF$ :

**Human-Kapital (HK)**

$$HK = GEE_5 \times WF$$

$HK$  = Human-Kapital  
 $GEE_5$  = Gesamt-Ergebnis-Erwartung für 5 Jahre  
 $WF$  = Wahrscheinlichkeitsfaktor für die Ergebnis-Realisierung

Abbildung 35: Die neue Herrenberger Humankapitalformel.

Die Herrenberger Humankapitalformel muss unternehmens- bzw. projektbezogen angewendet werden, da sie sich auf spezifische unternehmensbezogene bzw. projektbezogene Werte bezieht. Die Dauer der Gesamt-Ergebnis-Erwartung kann jeweils variiert werden. In Anbetracht der bereits erwähnten beschleunigten Verfallszeit von Neuerungen erscheinen jedoch fünf Jahre als ein geeigneter Zeitraum. Der Wahrscheinlichkeitsfaktor für die Ergebnis-Realisierung kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, liegt aber üblicherweise zwischen 0,5-0,9%.

Die Gesamtergebniserwartung wird wie folgt berechnet:

**Gesamt-Ergebnis-Erwartung aus den Projekten  
zur Unternehmens-Entwicklung (GEE<sub>5</sub>)**

$$GEE_5 = EE_{PD5} + EE_{NMS} + EE_{NO5} + EE_{NL5} + EE_{NGP/PM5}$$

$$GEE_5 = \sum EE_5$$

Abbildung 36: Berechnung der Gesamtergebniserwartung.

In Anlehnung an Grafik 31 lassen sich die bereits genannten fünf Projektarten zur Generierung von Unternehmensentwicklung unterscheiden. Die Gesamt-Erwartung ergibt als die Summe der jeweiligen Einzelergebniserwartungen der fünf Teilprojektgebiete:

**Ergebnis-Erwartung aus den Projekten  
zur Unternehmens-Entwicklung**

1. Ergebnis-Erwartung (Gewinn vor Steuern und Abgaben) aus den Projekten zur Entwicklung und Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen [für die ersten 5 Jahre nach der Markteinführung der neuen Produkte / Dienstleistungen]  
=  $EE_{PD5}$
2. Ergebnis-Erwartung aus den Projekten zur Erschließung neuer Absatzmärkte [für die ersten 5 Jahre nach der Platzierung von bestehenden oder neuen Produkten / Dienstleistungen in den neuen Märkten]  
=  $EE_{NMS}$
3. Ergebnis-Erwartung aus den Projekten zur Einführung neuer Organisationsstrukturen [für die ersten 5 Jahre nach der Einführung]  
=  $EE_{NO5}$
4. Ergebnis-Erwartung aus den Projekten zum Aufbau neuer, internationaler Lieferanten [für die ersten 5 Jahre der Nutzung dieser Lieferanten]  
=  $EE_{NL5}$
5. Ergebnis-Erwartung aus den Projekten zur Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsprozesse / Produktionsmethoden [für die ersten 5 Jahre nach der Einführung]  
=  $EE_{NGP/PM5}$

Abbildung 37: Parameter zur Berechnung der Gesamtergebniserwartung.

Die neue Herrenberger Formel eröffnet eine neue Möglichkeit in übersichtlicher und leicht handzuhabender Art und Weise, den Wert des in einem Unternehmen oder einem Projekt gebundenen Humankapitals zu berechnen. Dabei werden die Kompetenzen und die Qualität des Humankapitals an den zukünftigen Unternehmenserfolg, d.h. Gewinn, bzw. den Projekterfolg geknüpft und bewertet. Die Ergebniserwartung wird insbesondere durch diejenigen Mitarbeiter beeinflusst, die Verantwortung für die fünf Schumpeter- Bereiche übernehmen und diese so maßgeblich beeinflussen können.

Unternehmen ohne innovative Schumpeterprojekte haben entsprechend der Herrenberger Formel einen Humankapitalwert von 0. D. h. solche Unternehmen haben in der Regel eine zeitlich begrenzte Zukunft, da sie nur mit bestehenden Produkten/ Dienstleistungen in existierenden Märkten mit unveränderter Organisation mit den bestehenden Lieferanten und den vorhandenen Geschäftsprozessen und Produktionsmethoden agieren. Andere Unternehmen werden über kurz oder lang Produkte/ Dienstleistungen gleicher Qualität sehr viel günstiger oder auch qualitativ wesentlich bessere Produkte/ Dienstleistungen anbieten können. Demnach kann mit dem Humankapitalwert nach der neuen Herrenberger Formel auf den ersten Blick die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beurteilt werden. Bei Unternehmen mit innovativen Schumpeterprojekten, d.h. bei Unternehmen mit Zukunft, entspricht das Humankapital der Ergebniserwartung aus der Einführung neuer Produkte/ Dienstleistungen aus der Erschließung neuer Märkte, der Einführung neuer Organisationsstrukturen, aus dem Aufbau neuer Lieferanten und aus der Einführung neuer Geschäftsprozesse und neuer Produktionsmethoden. Bei einem zukunftsorientierten Unternehmen mit einem jährlichen Wachstum von ca. 10% sollte der Humankapitalwert mindestens das 2,5 fache des derzeitigen Jahresergebnisses bzw. mindestens 25% des derzeitigen Jahresumsatzes betragen.

## 7 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 mit Hilfe der strategischen Konzepte lassen sich Potentiale für das Unternehmen definieren.

- Potentiale zur Erweiterung der bisherigen Geschäftstätigkeit mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen in existierenden Märkten.
- Potentiale für neue Produkte und für neue Dienstleistungen.
- Potentiale für bestehende Produkte und bestehende Dienstleistungen und für neue Produkte und neue Dienstleistungen durch die Erschließung neuer Absatzmärkte.
- Potentiale mit neuen Organisationsstrukturen, neuen Kooperationen, neuen Joint Ventures und neuen Unternehmenszukäufen.
- Potentiale 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.
- Potentiale durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Geschäftsprozesse und Produktionsmethoden.

All dies sind Potentiale für Wachstum und Potentiale für Globalisierung (siehe Abbildung 31).

Zur Zukunftssicherung des Unternehmens müssen entsprechend der Abbildung 31 permanent Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten nach Schumpeter aufgesetzt werden. Zur Identifikation von Potentialen, zur Klärung der Realisierbarkeit und zur Definition der Aufwands- und Ergebniserwartung sind solche Projekte parallel zur „normalen“ Geschäftstätigkeit für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Besetzt mit kreativen, innovativen und erfolgsorientierten Mitarbeitern und Führungskräften können solche Projekte Wachstumschancen konkret identifizieren und realisieren. 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 Potentialen für das Unternehmen und aus der Bewertung der Realisierbarkeit 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 (Ist-Situation, Rahmenbedingungen, Ziele, Strategie) erfüllt im Prozess der Unternehmensentwicklung eine wichtige Funktion. Eine Berücksichtigung aller 4 Elemente im Unternehmensentwicklungs-Prozess ist eine ausgezeichnete Basis für eine Unternehmensentwicklung im Sinne von Wachstum und Globalisierung.



Abbildung 38: Die Unternehmensentwicklung (12) – 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 des vorgestellten Unternehmensentwicklungsprozesses zu neuen Zielen und zu neuem, nachhaltigem Wachstum.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997)	16
Abbildung 2: Der Produktlebenszyklus	18
Abbildung 3: Das Verhältnis Innovator zu Imitator nach Nagel (1991)	19
Abbildung 4a: Innovation als Triebfeder der Unternehmensentwicklung	20
Abbildung 4b: Innovationsbedarf für die Unternehmensentwicklung	20
Abbildung 5: Die Unternehmensentwicklung (1)	21
Abbildung 6: Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung (2)	22
Abbildung 7: Unternehmensziel	23
Abbildung 8: Die Unternehmensentwicklung (3) – Unternehmensziel und Unternehmensstrategie	24
Abbildung 9: Unternehmensstrategie	25
Abbildung 10: Die Unternehmensentwicklung (4) – Der Unternehmensentwicklungsprozess	26
Abbildung 11: Die Unternehmensentwicklung (5)	28
Abbildung 12: Die Unternehmensentwicklung (6) - Die Unternehmensanalyse	29
Abbildung 13: Die Unternehmensentwicklung (7) – Die Umfeldanalyse	32
Abbildung 14: Die Unternehmensentwicklung (8) – Unternehmens- und Umfeldanalyse	34
Abbildung 15: Unternehmensentwicklung (9)	37
Abbildung 16: Die Unternehmensentwicklung (10) – Definition der Unternehmensziele	38
Abbildung 17: Unternehmensziele/Zeithorizont	41
Abbildung 18: Die Unternehmensziel-Pyramide	42
Abbildung 19: Hierarchische Zielebenen des Unternehmens	42
Abbildung 20: Unternehmensziele	43
Abbildung 21: Unternehmensziele mit Erläuterungen	44
Abbildung 22: Unternehmensziele nach den fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung	46
Abbildung 23: Die Unternehmensziele nach der Bedürfnispyramide des Unternehmens	47
Abbildung 24: Unternehmensstrategie	48
Abbildung 25: Die Unternehmensentwicklung (11) – Strategie-Instrumente	49
Abbildung 26: Generelle Erfolgsfaktoren	51
Abbildung 27: Die generellen Erfolgsfaktoren des Unternehmens	53
Abbildung 28: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels	54
Abbildung 29: Kompetenzdefinition	55

Abbildung 30: Der Zusammenhang Wissen-Qualifikation-Kompetenz	55
Abbildung 31: New Business: Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten nach Schumpeter	56
Abbildung 32: Mitarbeiter und Führungskräfte zur Unternehmensentwicklung	58
Abbildung 33: Die Saarbrücker Formel	59
Abbildung 34: Der Kompetenzkapitalindex	60
Abbildung 35: Die neue Herrenberger Humankapitalformel	61
Abbildung 36: Berechnung der Gesamtergebniserwartung	62
Abbildung 37: Parameter zur Berechnung der Gesamtergebniserwartung	62
Abbildung 38: Die Unternehmensentwicklung (12) – Management von Wachstum und Globalisierung	65

### Literaturverzeichnis

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

Amann, K. (1995): Unternehmensführung-Strategisches und operatives Management, Stuttgart.

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.

Barthel E., Erpenbeck J., Hasebrook J., Zawacki-Richter O. (Hrsg.) (2007): Kompetenzkapital heute, Wege zum integrierten Kompetenzmanagement, Frankfurt School Verlag.

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..

Bornholdt, W. (2004): Business Check. Unternehmen und Innovationen, beurteilen, profilieren, überwachen, Gabler Verlag.

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](http://www.dbresearch.de)).

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



- Erpenbeck, J. und Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie, Münster.
- Erpenbeck, J. und Sauter W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz, Köln.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Faix, W.G., Buchwald, C. und Wetzler, R. (1994): Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg.
- Faix, W.G., Buchwald, C. und Wetzler, R. (1991): Skill Management. Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter, Wiesbaden.
- Faix, W.G., Rasner, C. und Schuch, M. (1996): Das Darwin-Prinzip, Landsberg.
- Faix, W.G., Zywitz, T., Schulten, A., Tabore-Straub, S. (2003): Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Stuttgart.
- Faix, W.G., Kisingen, S., Lau, A., Schulten, A., Zywitz, T. (2006): Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden.
- Fink, C.A. und Heineke, C. (2006): Die Balance 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.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard.



- Keck, G. und Sailer, J. (2004): Praktische Unternehmensführung, Seminar-Handout, Herrenberg.
- Kutschker, M. und Schmid, S. (2004): Internationales Management, München.
- Lau, A., Zywietz, T., Faix, W.G. und Schulten, A. (2006): 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. (1995): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg.
- Nagel, K. (2003): Praktische Unternehmensführung, Landsberg/Lech.
- Nagel, K., Faix, W.G., Schulten, A., Keck, G., Sailer, J. (2007): General Management Tools, Stuttgart.
- Oesterle, M.-J., Wolf, J. (Hrsg.) (1999): Evolution and Revolution in International Management, Management International Review, 39. Jg., Special Issue 2.
- 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 Performance, New York.

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

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

Rosa, H. (2008): Im Wirbel der Beschleunigungsspirale. In: Spektrum der Wissenschaft, Februar 2008, S. 82-87.

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: eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Aufl., unveränd. Nachdr. der 1934 erschienenen 4. Aufl., Berlin.

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.

Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005): Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen- Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden.

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

Venzin, M., Rasner, C. und Mahnke, V. (2003): Der Strategie-Prozess, Frankfurt/M..

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.





## II. Unternehmensstrategien für Wachstum





---

Udo Bergmann,  
M.A., MBA

# Strategische Neuausrichtung & Change Management

Am Beispiel eines  
mittelständischen  
IT-Dienstleisters



## Inhalt

1	Summary	77
2	Einleitung: Change Management	78
3	Ausgangssituation	79
4	Lösungsansatz: EO-2007	84
4.1	Struktur und Inhalte des Change-Projekts EO-2007	84
4.2	Kommunikation & Change	86
4.3	Ablauf des Projekts	88
5	Resumée und Ausblick	89
5.1	Ergebnisse der Teilprojekte bis Mitte 2006	90
5.2	Auswirkungen des Projekts: die Entwicklung der Online GmbH	91
5.3	Ausblick	93



# 1 Summary

Diese Projektstudie behandelt die Festlegung, Planung und Umsetzung eines strategischen Wandels der EDV GmbH<sup>1</sup>, einem kleinen mittelständischen IT-Dienstleister in Norddeutschland mit 40 Mitarbeitern.

Die EDV GmbH wurde 1993 gegründet und hat bis 2004 über die Hälfte ihres Umsatzes mit verschiedenen IT-Dienstleistungen für den Technologiekonzern Frischluft AG<sup>1</sup> realisiert. In Rahmen eines IT-Outsourcing-Vertrags verkaufte der Konzern Mitte 2004 seine internen IT-Gesellschaften an einen Outsourcing-Dienstleister. Da die verkauften Gesellschaften Vertragspartner der EDV GmbH waren, sah deren Management trotz weiterhin guter Beziehungen und stabilem Umsatz eine potentielle Bedrohung durch den neuen Outsourcing-Dienstleister. Das Management der EDV GmbH hat daher eine Unternehmensstrategie verabschiedet, nach der das Unternehmen als ganzheitliches IT-Systemhaus marktorientiert neu ausgerichtet werden soll und dazu neue Kundenbeziehungen aufzubauen sind. In diesem Zuge wurde Ende 2004 die Online GmbH gegründet, der im Rahmen der Neuausrichtung eine Schlüsselrolle zukommt: sie soll mit besonders marktattraktiven Leistungen das strategische Gegengewicht zum Frischluft-Geschäft aufbauen.

Die Studie legt im ersten Abschnitt einige theoretische Grundlagen des Change Managements dar. Im Anschluss wird in Abschnitt zwei die Situation der EDV GmbH Ende 2004 erläutert und die daraus abgeleitete Strategie vorgestellt, aus der das Change-Management-Projekt EO-2007 hervorging. Der dritte Abschnitt erläutert die Umsetzung des Projekts. Die Studie schließt im vierten Abschnitt mit einem Resumée, das in einer zusammenfassenden Zwischenbilanz den Fortschritt des Gesamtprojekts nach zwei Dritteln des Projektzeitraums darstellt und einem Ausblick auf das verbleibende Drittel des Projekts gibt. Dabei wird besonders auf die Rolle der Online GmbH und ihre strategische Schlüsselposition sowie die laufende Anpassung der Maßnahmen eingegangen.

---

<sup>1</sup> Die Namen aller beteiligten Unternehmen wurden geändert.

## 2 Einleitung: Change Management

In dieser Projektstudie geht es um die Festlegung, Planung und Umsetzung eines strategischen Wandels der EDV GmbH, einem kleinen mittelständischen IT-Dienstleister in Norddeutschland mit derzeit 40 Mitarbeitern. Hierzu hat die EDV GmbH Methoden des Strategie Managements und des Change Managements ein: zwei Themenbereiche, die im Trend liegen.

Obleich Trends oft recht willkürlich kommen und gehen gibt es für die Aktualität des Interesses am Management von Wandel und Veränderung einen konkreten Grund: die Wirtschaftswelt verändert sich in immer höherer Geschwindigkeit auf einer immer häufiger globalen Landkarte. Doppler [2005] nennt insgesamt fünf ‚Rahmenbedingungen‘ für diese sich wandelnde Wirtschaftswelt: die Verknappung der Ressource Zeit, die interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie, die Verknappung der Ressource Geld, eine dramatische Steigerung der Komplexität und die Innovations sprünge in der Informatik und Telekommunikation [vgl. Doppler 2005: 21ff.]. Die IT-Branche ist also Lieferant von innovations-treibenden Faktoren, die den Wandel beschleunigen. Doch nicht nur das: sie ist auch selbst Vorreiter beim Einsatz neuer und flexibler Technologien und Methoden der Organisation, des Absatzes und der Produktion. Outsourcing, Offshoring, virtuelle Unternehmen und schnelle Innovationszyklen sind nur einige Beispiele hierfür. In einem solchen Klima ist es auch für ein kleines mittelständisches, regional tätiges Unternehmen angebracht, sich mit dem Thema Wandel auseinander zu setzen, um den Veränderungen in der Branche sowie den Erwartungen der Kunden weiter gerecht werden zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Auswirkungen dieser Veränderungsprozesse von außen auf das Unternehmen zukommen.

Doch wie vorgehen? Konzepte für die erfolgreiche Durchführung von Wandlungsprozessen gibt es viele [vgl. Vahs 2005: 252], zumal der grundsätzliche Gedanke, Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten, alles andere als neu ist. Das eigentliche Novum des Change Managements, das in den späten 80er Jahren mit Ansätzen der Lean Production aufkam, war die vorausschauende und ganzheitliche Durchführung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Die Lean-Ansätze wurden Anfang der 90er zuerst von Konzepten des Business Reengineering und später von Konzepten des Total Quality Managements wie ‚Kaizen‘ abgelöst. Gemeinsam war diesen, dass sie den Kunden stärker in den Fokus der Bemühungen rückten. Heute geht man davon aus, dass Change Management im Ideal keiner standardisierten Zielsetzung folgt, sondern vielmehr in die Strategie des Unternehmens eingebunden sein muss und diese umzusetzen hat. Daher sind Change-Maßnahmen im Ideal in einem ganzheitlichen Strategie-Projekt gebündelt. Eine weitere Erkenntnis ist über die Jahre gereift: ein Problem, mit dem anfangs vor allem die Reengineering-Ansätze zu kämpfen hatten, war die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter. Die Projekte lösten oft einen regelrechten Kulturschock aus und

hatten nicht selten zur Folge, dass die gesamte Kommunikation im Unternehmen zusammenbrach. Daher gelten die Aspekte Unternehmenskultur und Kommunikation heute als kritische Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Change Management. Eines der bewährten und anerkannten Modelle für Change-Vorhaben, das diese Aspekte berücksichtigt, ist das Acht-Punkte-Modell von John P. Kotter [vgl. Kotter 1996: 33ff.]:

1. Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
2. Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen
3. Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie sie dahin kommen
4. Die Zukunftsvision bekannt machen
5. Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen
6. Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen
7. Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen
8. Das Neue fest verankern

Dieses Acht-Punkte-Modell wird in den folgenden drei Kapiteln als Leitlinie für die praktische Umsetzung des Wandels bei der EDV GmbH und der Online GmbH dienen.

### 3 Ausgangssituation

Zum Verständnis der Situation, die Überlegungen zu einer strategischen Neuausrichtung bei EDV GmbH auslöste, ist ein Rückblick auf das Jahr 2004 nötig. Das Portfolio der EDV GmbH umfasste damals folgende Geschäftsfelder:

- Desktop-Services (Hard- und Softwaresupport für IT-Arbeitsplätze)
- Mobile-Services (Vertragsmanagement und Gerätewartung für Handys)
- Softwareentwicklung (Entwicklung maßgeschneiderter Software)
- Dokumenten-Management (vor allem im Bereich elektronischer Archivierung)
- Beschaffungs-Management (Beschaffung, Installation und Management von IT-Arbeitsplätzen durch Standard-Hard- und -Softwareprodukte)
- Systemlösungen (ganzheitliche IT-Lösungen)

Mehrere dieser Dienstleistungen, insbesondere aber die Desktop-Services, die ca. 40% des gesamten Umsatzes ausmachten, wurden hauptsächlich für den Technologiekonzern Frischluft AG erbracht, so dass insgesamt ca. 60% des Gesamtumsatzes mit einem Kunden erwirtschaftet wurden. Im Rahmen eines Outsourcing-Vertrags wurde Anfang 2004 der Service-Vertrag mit der Frischluft AG von einem Outsourcing-Dienstleister übernommen. Dieser führte den Vertrag im Bereich Desktop-Services mit der EDV GmbH zwar weiter, stellt ihn aber auf eine neue Basis mit monatlicher Kündigungsfrist. In diesem Umfeld sah sich die Geschäfts-

führung der EDV GmbH zum Handeln veranlasst. Es wurden mehrere strategisch orientierte Maßnahmen ergriffen: zum Zwecke des Risikomanagements wurde eine stillliegende GmbH wieder belebt und die Mitarbeiter aus der Softwareentwicklung hierher überführt. Dies wurde mit der Gelegenheit verbunden, das Portfolio zukunftssträftig zu erweitern. Im Rahmen der mit dem Outsourcing-Vertrag einhergehenden Umstrukturierungen konnte ein komplettes Geschäftsfeld von der ehemaligen Frischluft Portale GmbH übernommen werden (ein ehemaliger Dienstleister der Frischluft AG). Das Portfolio wurde so um die Beratung und Entwicklung von Internetanwendungen, Portalen und E-Business-Komponenten erweitert und die neue Gesellschaft Ende 2004 in ‚Online GmbH‘ umbenannt. Die Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur waren auch Anlass, eine neue Management-Struktur bei der EDV GmbH einzuführen. Das bislang von den Gesellschaftern geführte Unternehmen erhielt in diesem Zuge einen neuen Geschäftsführer und einen neuen Prokuristen in der Online GmbH. Hiermit wurde das bisher sehr stark personenbezogene Geschäftsverhältnis zum Großkunden Frischluft AG ebenfalls auf eine neue Basis gestellt – eine Veränderung, die bei den Mitarbeitern der EDV GmbH sehr bewusst wahrgenommen wurde und für eine ‚Umbruchstimmung‘ sorgte. Weiterhin wurde die Herausforderung erkannt, dass neue Kundenbeziehungen etabliert und alte auf eine neue Art gepflegt werden müssen. Die Neukundengewinnung und Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens sollte durch ein Steinbeis-MBA-Projekt vorangetrieben werden. Das Projekt hatte zum Ziel, ein systematisches Marketing und einen leistungsfähigen Vertrieb einzuführen. Bei der Projektkonzeption stellte sich bald heraus, dass zur Erreichung der Ziele nicht nur der Vertrieb aufgebaut, sondern mehrere Unternehmensprozesse optimiert werden müssen. Abbildung 1 zeigt eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse:

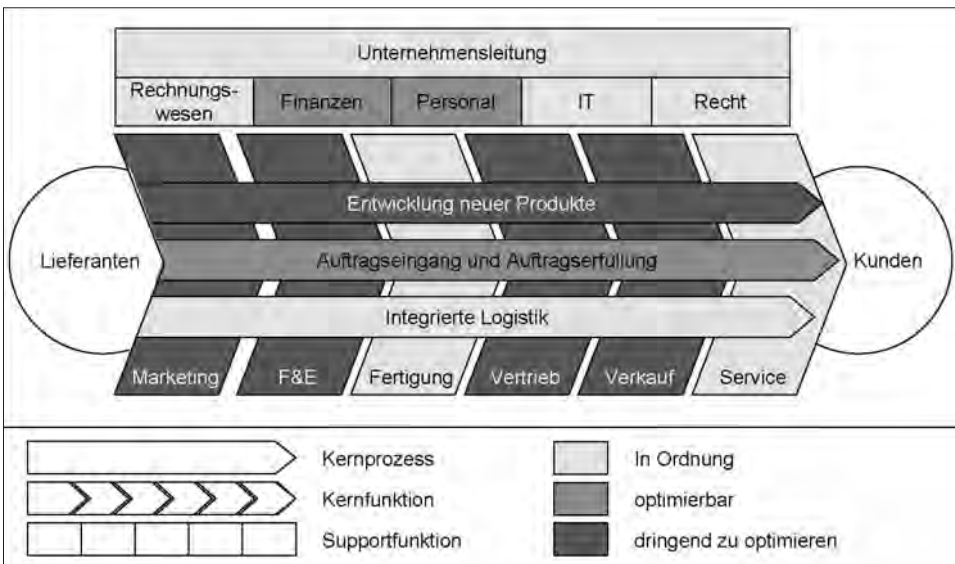


Abbildung 1: Wertschöpfungskette EDV GmbH und Online GmbH. Quelle: nach Thommen/Achleitner 2003: 823.

Hiermit war der erste der acht Leitsätze Kotters erfüllt:

1) Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen

Durch die Situation mit der Frischluft AG und die zusätzliche Unternehmensanalyse war den Verantwortlichen klar, dass eine tief greifende Veränderung angestoßen werden muss. Der nächste Schritt war die Bildung eines Teams, das eine solche Veränderung in die Hand nehmen würde:

2) Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen

Für eine kleine Unternehmensgruppe wie die EDV GmbH und die Online GmbH (im Folgenden EO-Firmengruppe) waren diese ‚Verantwortlichen‘ die Gesellschafter, die überwiegend eine geschäftsführende Funktion innehatten sowie die Prokuristen der Gruppe. Nach der Entscheidung eine ganzheitliche Veränderung anzustoßen, wurde ein Vorgehen in drei Schritten beschlossen:

1. Erarbeitung eines Gesellschafterpapiers, welches deren Ziele und Ansprüche definiert
2. Bearbeitung eines Strategieprozesses und Formulierung einer Strategie
3. Durchführung eines Projekts zur Umsetzung der Strategie

Zuerst haben die Gesellschafter in einem Gesellschafterpapier ihre langfristigen Vorstellungen und Erwartungen niedergelegt. Dieses Papier ging als eine wesentliche Quelle in den zweiten Schritt ein: ein Strategieprozess, der eine Zukunftsvision formulieren helfen und die nötigen Schritte dafür benennen sollte. Ein solcher Schritt ist auch im dritten Leitsatz Kotters formuliert:

3) Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen

Von Bedeutung war, dass das gesamte Management, also neben den Geschäftsführern auch die Prokuristen der beiden EO-Gesellschaften an der Strategiefindung beteiligt wurden. Diese trafen sich im Januar 2005 zu einem Strategieworkshop, der anhand der in Abbildung 2 dargestellten vorbereiteten Methodik abgehalten wurde. Diese Methodik wurde im Rahmen des Steinbeis-MBA-Studiums in der Projektstudienarbeit 1 des Autors ausführlich dargelegt [vgl. Bergmann 2005: 6ff.].

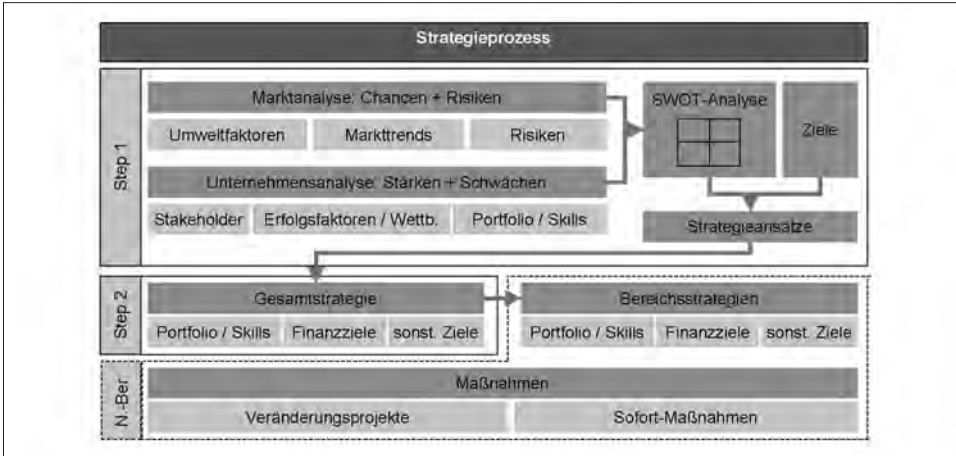


Abbildung 2: Der Strategieprozess.

Der methodische Aufbau des Workshops orientiert sich im Wesentlichen an einer Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT), aus der zuerst Strategieansätze und anschließend eine Gesamtstrategie auf Ebene der Unternehmensgruppe abgeleitet wird. Hierbei wurde auf bewährte Strategieinstrumente, wie PEST-Analyse, Portfolio-Analyse, Erfolgsfaktoren-Analyse und Branchenstrukturanalyse nach Porter [vgl. Schmidt 2004] zurückgegriffen. Die folgende Abbildung 3 enthält die Ergebnisse in Form einer zusammenfassenden SWOT-Analyse. Als drei Brennpunkte kristallisierten sich die Themenbereiche Marketing, Vertrieb und die internen Strukturen heraus. Das SWOT-Diagramm wurde im zweiten Schritt des Strategiewerkshops detailliert und zur Formulierung von drei strategischen Zielen genutzt.

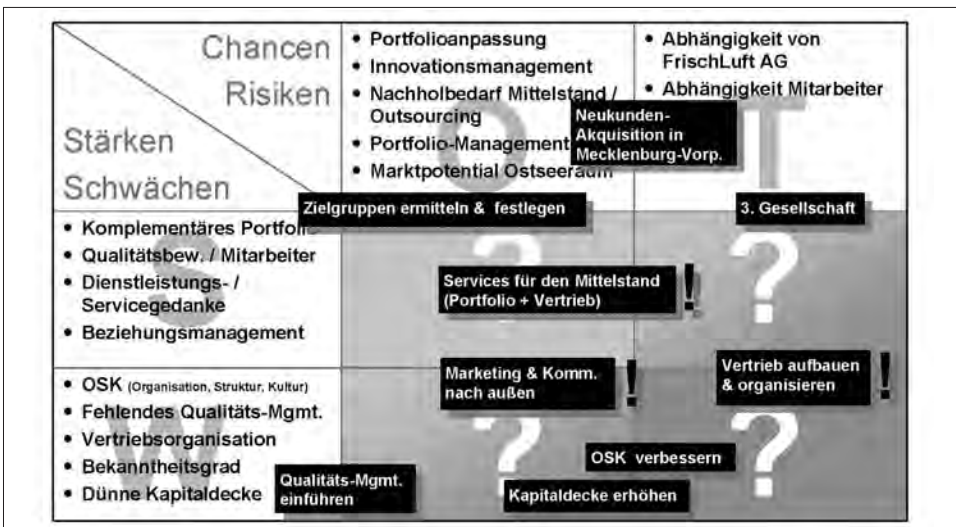


Abbildung 3: SWOT-Diagramm mit den Ergebnissen des ersten Schrittes.



- Ziel 1: Sofortiger Start eines aktiven Vertriebs und Marketings mit Abschluss 2005 & Aufbau eines bewussten Marktmanagements bis Ende 2007.
- Ziel 2: Aufbau eines Portfolio- und Innovations-Managements bis Ende 2005 mit drei neuen ertragreichen Portfolio-Bereichen bis Ende 2006.
- Ziel 3: Optimierung der Organisation, Struktur & Kultur (OSK) bis Ende 2006.

Der Aufbau eines Marketings und vor allem von effektiven Vertriebsstrukturen wurde als absolute Priorität identifiziert (Ziel 1). Dies muss vor allem vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass nicht nur ein erhebliches Risiko aufgrund der Kundenstruktur besteht, sondern de facto bislang kein strukturierter Vertrieb bestand – sowohl in personeller als auch in organisatorischer Hinsicht. Deutlich wurde im Strategieworkshop aber auch, dass erhebliche Kenntnisse über Kunden und Markt fehlen, so dass die Zielsetzung in zwei Etappen gefasst wurde: grundlegende Vertriebs- und Marketingstrukturen sollen bis Ende 2005 aufgebaut sein und erste Wirkung entfalten. Ein umfassendes und leistungsfähiges Marktmanagement ist bis Ende 2007 zu realisieren. Weiterhin wurde erkannt, dass die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt eine Aufgabe ist, die nicht allein durch zusätzliche Stabsstellen geleistet werden kann, sondern einen Wandel darstellt, von dem das gesamte Unternehmen betroffen ist. Diese Erkenntnis spiegelt sich im Aufbau eines Portfoliomanagements<sup>2</sup> und eines Innovationsmanagements wider (Ziel 2). Aus dem vorhandenen Personal sollen nach persönlicher Eignung und fachlicher Kompetenz Mitarbeiter ausgewählt werden, die bestimmte Produkt- bzw. Dienstleistungsgruppen vertreten. Sie sollen eine Schnittstelle zwischen Marketing und Fachbereich bilden und werden unterstützt von einem Innovationsmanager, der in Abstimmung systematisch unter Einbezug aller Mitarbeiter Produkt-Innovationsvorschläge erarbeitet. Diese werden dann in Abstimmung mit dem Management durch die Portfolio-Manager und das Marketing evaluiert, detailliert und bei positiver Entscheidung zur Marktreife geführt. Neben der Einrichtung dieser neuen Organisationsbereiche wurden auch verschiedene interne Aspekte als Schwäche bewertet. Dies betrifft sowohl die Ablauf-Organisation als auch Bereiche der Aufbau-Organisation (Struktur) sowie die Wissens- und Kommunikationskultur. Entsprechend wurde ein weiteres Ziel formuliert, dass die Optimierung der Organisation (Ablauf), der Struktur (Aufbau) und der Kultur (zusammen OSK) bis Ende 2006 anvisiert (Ziel 3). Zur Umsetzung dieser drei Ziele sollte nun im dritten Schritt ein Leitprojekt mit klar definierten strategischen Maßnahmen gestartet werden.

---

<sup>2</sup> Der gebräuchliche Ausdruck für die angestrebte Organisationsform ist „Produktmanagement“. Hier wurde explizit „Portfolio-Management“ gewählt, da deutlich gemacht werden soll, dass die Dienstleistungen der EO-Firmengruppe anhand eines Portfolios aus Markt-Attraktivität und relativer Wettbewerbsstärke aktiv weiterentwickelt werden sollen.

## 4 Lösungsansatz: EO-2007

Kotter rät in den nächsten zwei Schritten:

- 4) Die Zukunftsvision bekannt machen und
- 5) Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen.

Diese beiden Schritte gingen in der EO-Firmengruppe einher mit der Konzeption des Change-Projekts, die im Folgenden näher erläutert wird.

### 4.1 Struktur und Inhalte des Change-Projekts EO-2007

Die Struktur des Projekts [vgl. Keck 2004: 67] gestaltet sich entlang der drei strategischen Zielrichtungen. Zu jedem der drei übergeordneten Ziele wurden verschiedene Themen identifiziert, die in Form von Teilprojekten geplant worden sind. Diese werden geleitet durch einen Teilprojektleiter und sind in Form einer Zielsetzung, Nutzenargumenten, Risiken und Meilensteinen eigenständig geplant. Es ergibt sich vom Projektaufbau eine 3-Ebenen-Struktur [vgl. Keck 2004: 13] aus Lenkungsausschuss (Ebene 1), Projektleitung (Ebene 2) und Teilprojektleitern sowie Stabsstellen (Ebene 3). Das Projektteam ist im Sinne einer Matrixorganisation [vgl. Keck 2004: 18] parallel zum operativen Betrieb aufgestellt. Aufgrund der Verteilung der fachlichen und methodischen Skills in der EO-Firmengruppe war es leider nicht möglich, alle Positionen unabhängig voneinander zu besetzen. So kommt es zu einigen Überschneidungen zwischen Teilprojektleitung, Projektleitung und Lenkungsausschuss. Auf Basis des Charakters und der Gesamtzusammensetzung der einzelnen Gremien sowie eines klaren Rollenbewusstseins der entsprechenden Personen ist jedoch von einem reibungslosen Ablauf auszugehen. Bei der Auswahl der Teilprojektleiter wurde das ‚Multiple-Nucleus‘-Prinzip zugrunde gelegt und Teilprojektleiter aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen gewählt. Die folgende Tabelle zeigt die Zielsetzungen der einzelnen Teilprojekte und Stabsstellen.



Teilprojekte	
Marketing & Marktmanagement	Einführung eines strukturierten Marketingprozesses und eines Marktmanagements
Vertrieb	Aufbau, Schulung und Umsetzung eines Prozesshauses ‚Vertrieb‘ zur kontinuierlichen Neukundengewinnung und stetigen Bestandskundenbetreuung
Partner-Management	Aufbau eines strukturierten Partner-Managements
Aufbau Skill-Mgmt.	Konzeption und Installation eines Prozesses zum Skill-Management
Portfolio-Mgmt.	Aufbau des Portfolio-Managements und exemplarische Erstellung eines ersten Produktes Mittelstandslösung
Innovations-Mgmt.	Aufbau eines Innovationsmanagements
Auftragsabwicklung / Leistungserbringung	Implementierung eines bindenden Warenwirtschaftssystems und Ticketsystems zur Optimierung der Arbeitsabläufe und der Leistungserbringung
OSK-Analyse	Analyse der OSK (Organisation, Struktur & Kultur) zur Vorlage der Ergebnisse beim Management & zur Projektintegration
Controlling	Einführung eines Unternehmenscontrollings auf operativer und strategischer Ebene
Projektgmt. & Projektcontrolling	Etablierung eines einheitlichen, gut strukturierten Projektmanagements und -controllings
Qualitätsmgmt.	Einführung eines zertifizierten Qualitätsmanagements
Kommunikation	Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Unternehmen und der Firmengruppe
Stabsstellen	
Prozessdokumentation	Unterstützung der Teilprojektleiter bei der Dokumentation ihrer Prozesse
Software-Integration Prozesse	Schnittstellen zwischen den Teilprojekten aus Softwaresicht integrieren und eine schlüssige Gesamtarchitektur gewährleisten
Projektkommunikation	Erfolgssicherung des Projekts
Projektunterstützung	Office-Unterstützung des Projektleiters und der Teilprojektleiter

Tabelle 1: Teilprojekte und Stabsstellen in EO-2007.

Jedes der Teilprojekte und jede der Stabsstellen wurde in einer detaillierten Teilprojektplanung genauer definiert. Diese Definition umfasst jeweils Nutzenargumente, Personal- und Sachkosten, Risiken und Meilensteine [vgl. Keck 2004: 24,36]. Während die Zielsetzung der Teilprojekte in Ableitung der Strategie vom Lenkungsausschuss festgelegt wurde, wurde die Fein-Definition der Teilprojekte gemeinsam von Projektleiter und Teilprojektleiter ausgearbeitet und dann vom Lenkungsausschuss freigegeben. Dieses Vorgehen basiert ebenfalls auf dem ‚Multiple-Nucleus‘-Ansatz und soll dafür sorgen, dass Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewonnen und in einer leistungsfähigen Konstellation zusammengebracht werden. Dies wird dadurch verstärkt, dass jeder Teilprojektleiter für das Erreichen des Teilziels verantwortlich ist und eigenständig die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen ausarbeitet. Auf diese Weise werden weitere Mitarbeiter motiviert und als Projektmitarbeiter in das Change-Vorhaben einbezogen. Der Teilprojektleiter berichtet mindestens einmal monatlich in einem

Meeting aller Teilprojektleiter an den Leiter des Gesamtprojekts, der für das Erreichen der strategischen Ziele verantwortlich ist. Hier werden alle Teilprojektleiter auf den jeweils aktuellen Stand gebracht, Fortschritte berichtet, Probleme angesprochen und gegebenenfalls als Klärungsbedarf für den Lenkungsausschuss notiert. Als letztes strukturelles Element sind noch die Projekt-Stabsstellen zu nennen. Sie sorgen als ‚rechte Hand‘ der Gesamtprojektleitung für einen reibungslosen Ablauf. Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über die Struktur des Projekts.

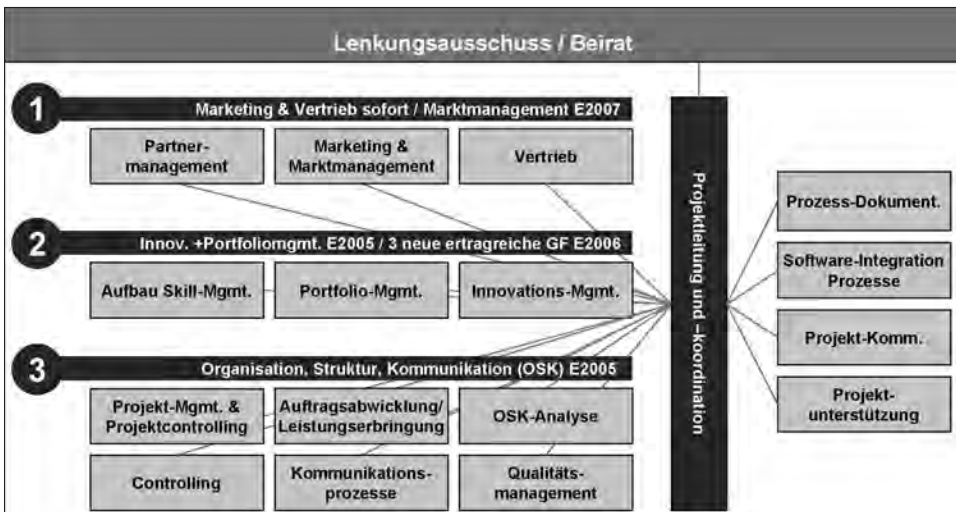


Abbildung 4: Die Projektstruktur EO-2007.

## 4.2 Kommunikation & Change

Die Strategie und das Projekt sehen erhebliche Änderungen in der Ausrichtung, den Abläufen und der Kultur des Unternehmens vor. Daher spielen die Projektkommunikation und das Management der Veränderungen eine große Rolle. Hierbei können vier Themenbereiche unterschieden werden:

- Projektinformation und Transparenz
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Diskussion und Verankerung neuer ‚Werte‘
- Feedback & Akzeptanzsicherung

Eine zentrale Informationsverteilung über das Projekt und die Projektfortschritte wird im Sinne der integrativen Kommunikation [vgl. Kosta/Mönch 2002: 54ff.] durch die Stabsstelle Projektkommunikation gestaltet. So soll eine inhaltliche Transparenz und emotionale Akzeptanz des Projekts bei allen Mitarbeitern erzielt werden. Aufgrund der hohen Relevanz der Mitarbeiterakzeptanz wurde der Projektablauf von Beginn an auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern ausgelegt. Dazu wurde ein Projektname vergeben und eine sehr grobe Phasengliederung

vorgenommen. Nach dieser teilt sich das Projekt ‚EO-2007‘ in die Abschnitte ‚Kurs nehmen‘ (Ziele setzen und Umsetzung planen), ‚Segel setzen‘ (Umsetzung) und ‚volle Fahrt‘ (Akzeptanzsicherung, Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle). Diese drei Phasen entsprechen auch den drei Projektphasen des Kräfte Modells nach Lewin [Lewin 1947]: Unfreezing, Changing, Refreezing. Gestaltet wird die Projektinformation im Wesentlichen über zwei Kanäle. Dies ist zum einen das Intranet. Hier werden mindestens in monatlichen Abständen Projektnews auf der Startseite veröffentlicht, die die Mitarbeiter über den Projektfortschritt auf dem Laufenden halten. Zu besonderen Anlässen werden zusätzlich Flyer erstellt und an die Mitarbeiter verteilt. Zum anderen ist dies die laufende, persönliche Kommunikation durch die Teilprojektleiter und Führungskräfte, die mit aktivem Commitment hinter dem Projekt stehen. Darüber hinaus werden die regelmäßigen Informationsrunden für einen Bericht und ein Feedback genutzt.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter wurde bereits früh im Projekt systematisch verfolgt. Die Mitarbeiter wurden sowohl über einen Fragebogen, also auch über eine Feedbackbox im Intranet in die Strategiefindung aktiv einbezogen, was von Beginn an die Veränderungsbereitschaft erhöhen sollte. Insgesamt wurden durch Flyer, Informationsveranstaltungen und eine sehr ausführliche Dokumentation sowie Bewerbung des Projekts im Intranet verschiedene Maßnahmen ergriffen um ‚die Zukunftsvision bekannt zu machen‘, so wie es in den Erfolgsfaktoren Kotters vorgeschlagen wird. Im weiteren Projektverlauf wurden die Mitarbeiter weitestgehend über die Teilprojekte einbezogen. So wurden im Teilprojekt ‚Aufbau Skill-Management‘ zum Beispiel Einzelgespräche für einen individuellen Bildungsplan geführt, im Teilprojekt ‚OSK‘ wurden die Mitarbeiter ebenfalls in Einzelgesprächen zu ihrer persönlichen Einschätzung der Organisation, Struktur und Kommunikation befragt. In den meisten Teilprojekten sind die Mitarbeiter direkt an der operativen Umsetzung der Projektergebnisse beteiligt.

Zusätzliches Feedback und die übergeordnete Akzeptanzsicherung werden ebenfalls durch die Stabsstelle Projektkommunikation gestaltet. Mitarbeiter wurden mehrfach zu ihrer Wahrnehmung der Veränderungen befragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen wurden in die Teilprojekte eingearbeitet.

Ein weiteres wichtiges Element im Change Management ist die Veränderung der Unternehmenskultur in Form von neuen, aktiv gelebten Werten bzw. Normen bei Management und Mitarbeitern. Die Wertediskussion, die sich an den oben genannten strategischen Zielen ausrichtet, wurde inhaltlich in den aufgeführten Medien und durch die Kommunikationsinstrumente geführt. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Projekt hat zu einer Auseinandersetzung mit den neuen Werten geführt. Letztlich waren vor allem die Führungskräfte angehalten, durch ihr Auftreten die neuen Werte hochzuhalten und zu vertreten. Abbildung 5 stellt die gewünschte Werteentwicklung auf Basis der für 2005 erhobenen Ausprägungen dar.

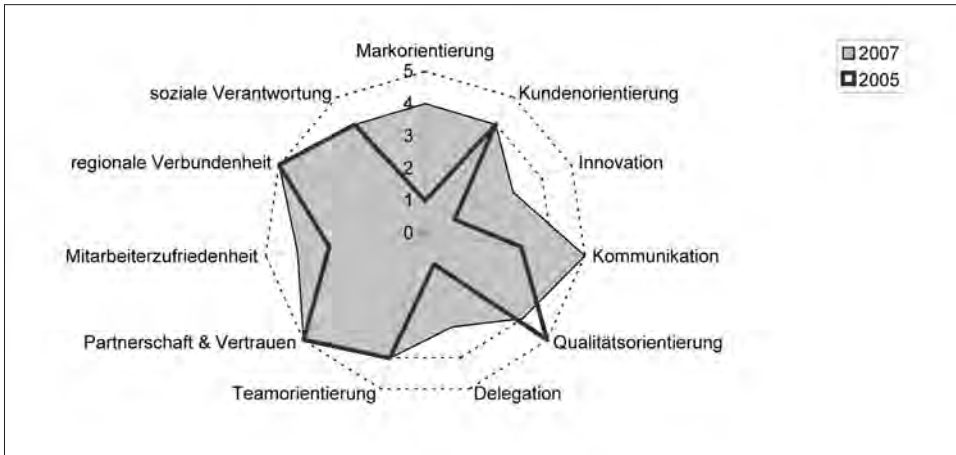


Abbildung 5: Gewünschte Werteentwicklung im Zuge des Projekts EO-2007.

### 4.3 Ablauf des Projekts

Der Ablauf des Projekts richtet sich an Halbjahresschwerpunkten aus, die im Rahmen der Strategie festgelegt wurden (vgl. Abb. 6) und folgendem Ziel dienen sollten:

#### 6) Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen

Obwohl aus Projektmanagement-Perspektive, mit Blick auf die Dauer einiger Arbeitsschritte, ein sehr viel strafferer Projektablauf möglich wäre, wurde aus zwei weiteren Gründen die Ausrichtung des Projekts an strategischen Halbjahresschwerpunkten gewählt: erstens ist im Rahmen der Ausrichtung des Projekts als ‚Change‘-Projekt zu beachten, dass hier ein kultureller Wandel erfolgen muss – dies kann nur bei der Konzentration auf klar verstandene und abgegrenzte Themen passieren, da sich sonst die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, die eben zudem vornehmlich auf das Tagesgeschäft gerichtet ist, zu sehr verstreut. Zweitens soll das Projekt im Wesentlichen ohne zusätzliche neue personelle Ressourcen abgewickelt werden – dies bedeutet für zahlreiche Mitarbeiter eine hohe zusätzliche Belastung, insbesondere wenn sie in mehrere Teilprojekte involviert sind.

Jahr	2005	2006	2007
1. HJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ Kommunikation</li> <li>① Vertrieb starten</li> <li>① Marketing aufbauen</li> <li>② Portfolio-Design</li> <li>② Skill-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ OSK 2: Prozessoptimierung (Projektmanagement Controlling, Auftragsabwicklung)</li> <li>① Partnermanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Marktmanagement</li> </ul>
2. HJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ OSK 1: Struktur</li> <li>① Akquisition</li> <li>② Innovations-Mgmt.</li> <li>② Portfolio- Management</li> <li>• Strategie-Check</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ QM</li> <li>• Strategie-Check</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie 2008-11</li> </ul>

Abbildung 6: Der Projektverlauf in Halbjahresschwerpunkten.

Der Projektverlauf wurde also auf oberster Ebene in Form von Halbjahresschwerpunkten geplant, die eine vernünftige Mischung aus ‚Quick-Wins‘ und einem rein sachlich orientierten Projektverlauf sichern sollten. Als Quick-Wins waren geplant: a) eine schnelle merkliche Verbesserung der internen Kommunikation, b) der schnelle Start eines Vertriebs mit nachweisbarer Akquisition neuer Kunden, c) eine sichtbare Schärfung und Kommunikation der Marke zur Stärkung der Identität, d) die Definition des Leistungsportfolios und e) die Ankündigung eines Skill-Managements und Erstellung von Bildungslebensläufen.

## 5 Resümée und Ausblick

Als letzte zwei Schritte empfiehlt Kotter folgende:

- 7) Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen
- 8) Das Neue fest verankern

Um hierauf näher einzugehen, werden zuerst die Ergebnisse der Teilprojekte bis Ende 2006 und anschließend, in einem beispielhaften Auszug, die Auswirkungen des Projekts auf die Marketing-Aktivitäten der Online GmbH gezeigt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Fragen Kotters nach systematischem Ausbau und fester Verankerung des Erreichten.

## 5.1 Ergebnisse der Teilprojekte bis Mitte 2006

Die meisten der geplanten Quick-Wins konnten im ersten Halbjahr nach Projektstart erreicht werden. Allerdings gab es mehrere personelle Rückschläge beim Aufbau eines Vertriebsteams, was die Anzahl der Vertriebsfolge im Jahr 2005 minimierte. Auch wenn dies nur eines der schnell zu erreichenden Ziele war, so ist die Wirkung dieses Rückschlags nicht zu unterschätzen, da in der Wahrnehmung der Mitarbeiter trotz intensiver Kommunikation des ganzheitlichen Wandels eine enge Verknüpfung zwischen Marktorientierung und Vertriebsfolge besteht. Diese Verzögerung ist also als markanter Rückschlag in puncto Motivation und Vertrauen zu werten.

Über die genannten Quick-Wins hinaus wurden die meisten Teilprojektziele bereits erreicht. In den Teilprojekten Portfolio- & Innovations-Management wurden Dienstleistungen und Dienstleistungseigenschaften auf Basis des strategischen Portfolios definiert sowie Mandate und Prozesse für das Portfolio-Management erarbeitet und ins operative Management übergeben. Ein erstes Beispiel für progressives Portfolio-Management wurde durch die Entwicklung einer Lösung für den Mittelstand gesetzt: ‚MODULUM‘ ist ein Komplettpaket aus Hardware, Software und Service. Der Innovationsprozess wurde inklusive verschiedener Werkzeuge ebenfalls definiert und in das operative Management übergeben. Im Teilprojekt Marketing wurde neben den Prioritäten des ersten Halbjahrs (neue CI, neues CD, Relaunch der Website, Produktflyer, Anzeigen) ein Mandat sowie Marketing-Prozesse definiert und ins operative Management übergeben. Dies umfasste auch die Erstellung plus das Controlling des Marketing-Mixes, die Einführung eines Content Management Systems (CMS) und eines Tools für Customer Relationship Management (CRM). Im Vertrieb wurden unabhängig vom oben erwähnten Rückschlag durch einen verzögerten Aufbau eines leistungsfähigen Vertriebsteams, Mandate, Prozesse und Werkzeuge erarbeitet, die eine strukturierte Vertriebsarbeit gewährleisten, so dass seit Anfang 2006 ein geordneter operativer Vertrieb mit drei Mitarbeitern besteht. In den Teilprojekten ‚Auftragsabwicklung und Unternehmenscontrolling‘ wurde nach sorgfältiger Evaluation verschiedener Lösungen im vierten Quartal 2005 das branchenspezifische System ‚SITE‘ zur Planung der Unternehmensressourcen (ERP) eingeführt, das auf Microsoft Dynamics NAV basiert. Es enthält unter anderem ein Modul für den Help-Desk, für das Projektcontrolling, für CRM und für das Unternehmenscontrolling. Im Rahmen der Einführung zum Jahreswechsel 2006 wurden verschiedene Prozesse überarbeitet, geschult und neu implementiert. Im Teilprojekt Qualitätsmanagement wurden bislang ein Mandat und ein Qualitätsmanagementprozess definiert, der unter anderem die Erstellung und Pflege eines QM-Handbuchs vorsieht. Die Fertigstellung der ersten Version ist für Ende 2006 geplant. Die begleitende Prozessdokumentation für alle Teilprojekte wurde laufend durchgeführt und stellte einen Grundstock für das QM-Handbuch dar. Im Teilprojekt Partnermanagement wurde ein Prozess zur Suche, Bindung und zum Controlling von Partnerschaften erarbeitet, in dessen



Zentrum eine Mindmap zur Darstellung von Eigen- und Fremdkompetenzen steht. Die als Eigenkompetenzen definierten Kompetenzbereiche werden durch einen laufenden Skill-Management-Prozess gepflegt: ein ‚Bildungsbuch‘ listet Kompetenzen und Schulungsbedarf auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene auf und erlaubt so turnusmäßige Gespräche und Planungen.

## 5.2 Auswirkungen des Projekts: die Entwicklung der online GmbH

Im Teilprojekt Marketing wurde für beide Unternehmen ein Marketing-Prozess ausgearbeitet, der in Abbildung 7 zusammengefasst dargestellt ist:

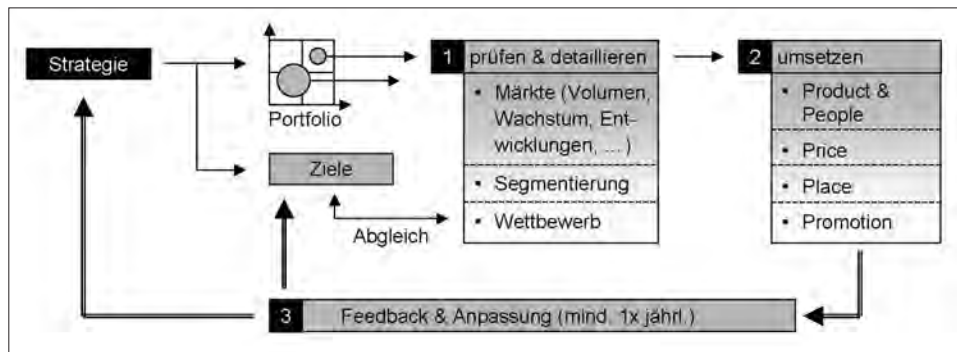


Abbildung 7: Marketing-Prozess.

Dieser Marketing Prozess ist 2005 und 2006 bei beide Unternehmen abgelaufen, wobei der Umfang der Umsetzungsmaßnahmen für die Online GmbH größer war, da in der Strategie mehrere neue Geschäftsfelder identifiziert wurden und das Unternehmen erst im Rahmen der strategischen Überlegungen Ende 2004 gegründet wurde.

Es wurde 2005 für die Online GmbH ein Marketing-Mix beschlossen, der die drei Geschäftsfelder Software- und Datenbankentwicklung, Leistungen im Bereich Portale und Internettechnologien und Leistungen im Bereich Business-Intelligence im Zusammenspiel mit den Maßnahmen der EDV GmbH erfolgreich am Markt etablieren sollte. Allerdings hat die Online GmbH in ihrem ersten Jahr 2005 mit einem Fehlbetrag von 70.000 EUR den geplanten Verlust von 50.000 EUR merklich überschritten. Es musste also eine modifizierte Zielsetzung für die kommenden zwei Jahre abgeleitet werden, die sowohl eine kurzfristige Steigerung des Umsatzes ermöglicht als auch eine langfristige Perspektive schafft und es so erlaubt, die erkannten Risiken zu bewältigen:

Als erstes wurde deutlich, dass die derzeitige Fokussierung auf die Region Lübeck/Hamburg zu enge Grenzen schafft, da der Markt das nötige Potenzial nicht aufweist. Dies wurde sowohl durch eine Marktanalyse als auch durch die Vertriebs-erfahrungen des Jahres 2005 erarbeitet. Es wurde außerdem deutlich, dass die Einstiegshürde für Neukunden im Bereich Software- und Datenbankentwicklung

sehr hoch ist, da aufgrund der geringen Standardisierung der Leistung ein erhöhtes Vertrauensverhältnis bestehen muss. Auch die Akquisition in den Bereichen Portale und Internettechnologien und Leistungen im Bereich Business-Intelligence verlief schleppend. Ausschlaggebend hierfür war vor allem der verspätete Aufbau des Vertriebs, der erst gegen Ende des Jahres zur Verfügung stand, aber auch das fehlende Angebot an prozess- oder branchenspezifischen Lösungen.

Einige Defizite in der Marktdurchdringung lassen sich beheben, indem der nun vorhandene Vertrieb entsprechend den Vorgaben aus dem Teilprojekt strukturiert wird. Allerdings sind die Aussichten hierfür begrenzt, da die Analyse ebenfalls gezeigt hat, dass die derzeitig bearbeiteten Märkte hohe Risiken aufweisen oder nur mäßige Nachfrage generieren können. Daher ist die zusätzliche Erschließung neuer Märkte gerade unter dem Aspekt des langfristigen Erfolgs notwendig. Folgt man der Matrix zur Marktfeldstrategie nach Ansoff [vgl. Meffert/Bruhn 2003: 219] ergeben sich drei weitere mögliche Basisstrategien: Marktentwicklung, Innovation und Diversifikation. Praktisch umgesetzt lassen sich dazu aus den Analyseergebnissen folgende vier Optionen für Ausrichtungen des Neukundengeschäfts ableiten:

1. eine rein regionale Ausweitung (Marktentwicklung),
2. die Erschließung neuer Zielgruppen und Regionen (Marktentwicklung),
3. die Erweiterung um neue Standardprodukte (Diversifikation),
4. die Erweiterung um neue eigene Produkte/Leistungen (Diversifikation).

Nach einer detaillierten Betrachtung der Risiken und Chancen der jeweiligen Optionen kristallisierte sich eine Doppelstrategie der Optionen 2 und 3 als sinnvoll heraus. Diese Doppelstrategie kombiniert eine mittelfristige Ausrichtung, für die auf Basis der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen prozess- und branchenspezifische Lösungen geschaffen werden mit einer eher langfristigen Ausrichtung, für die durch ein neues Standardprodukt ein zusätzlicher Markt erschlossen wird. Für die konkrete Applikation lassen sich folgende Entscheidungen treffen: Um neue Zielgruppen und Regionen zu erschließen (Option 2), müssen mit sofortigem Start auf Basis der vorhandenen Leistungen Lösungen konzipiert, mit Preisen versehen, vertrieben und am Markt kommuniziert werden. Selbiges gilt mit Ausrichtung auf 2007 für ein neues Standardprodukt (Option 3), für das nach sorgfältiger Analyse das am CRM-Markt gut positionierte System Microsoft Dynamics CRM ausgewählt wurde.

Darüber hinaus wurde in Bezug auf Option 2 eine regionale Ausweitung geplant. Dazu wurden im deutschsprachigen Raum Europas mehrerer Regionen analysiert. Im nächsten Schritt wurden Vertriebspartner gesucht, mit denen ein leichter Markteintritt zu gestalten war. Für die Region Graz in Österreich wurde bereits eine Partnerschaft etabliert, die als Modell für weitere derzeit ausgebaut wird. Über die Vertriebspartnerschaft hinaus ist eine Beteiligung oder ein Joint-Venture zu Verfestigung auf dem Markt angedacht. Zu beachten ist insgesamt, dass die Langzeitausrichtung der Online GmbH trotz der zusätzlichen Ausweitung auf neue Märkte weiterhin die Ergänzung mit der EDV GmbH zu einem ganzheitlichen Systemhaus für den norddeutschen Markt bleibt. Dies ist unter Berücksichtigung der Gesamtstrate-



gie, Ziele und Potentiale der EDV GmbH bis auf weiteres unabdingbar. Wie diese kurze Betrachtung der Online GmbH gezeigt hat, verläuft die Anwendung neuer Prozesse und Methoden nicht immer reibungslos und linear. Ihre Wirkung entfaltet sich vielmehr dadurch, dass das Vorgehen den Erfahrungen und Veränderungen angepasst wird. So hat sich zum Beispiel mit dem Schritt nach Österreich inzwischen eine Entwicklung ergeben, die zwar in den strategischen Zielen nicht explizit vorgesehen war, diese aber im Sinne der Gesamtausrichtung schlüssig erweitert. Blickt man auf die drei oben genannten strategischen Ziele, so zeigt sich, dass der Aufbau eines Marketings gelungen ist und eine systematische Auseinandersetzung mit dem Markt stattfindet. Dies sind gute Voraussetzungen für den Aufbau eines aktiven Marktmanagements in 2007. Dazu war es nötig, die Kommunikation zu verbessern und an der Organisationsstruktur und den Prozessen Veränderungen vorzunehmen. Beides wurde erfolgreich bewerkstelligt. Auch wurden ein Portfolio- und ein Innovations-Management eingeführt. Die Umsatzerfolge stellen sich jedoch noch gemischt dar. Wegen des verzögerten Aufbaus des Vertriebssteams und der Korrekturen bei der Online GmbH muss der Etablierung von drei neuen Leistungsbereichen bis Anfang 2007 eher skeptisch gegenübergestanden werden; obgleich sich der Bereich Portale und Internet sicher etabliert hat.

### 5.3 Ausblick

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass nicht nur das Erreichen der inhaltlichen Ziele notwendig ist, damit der geplante Wandel von Erfolg gekrönt ist. Auch die einhergehende Veränderung der Unternehmenskultur muss erreicht werden, um den Wandel nachhaltig zu verankern. Nach zwei Dritteln des Projektverlaufs ist deutlich geworden, dass der zweite Aspekt trotz umfangreicher und progressiver Bearbeitung im Projekt und der Beachtung der acht Leitsätze Kotters die größere Herausforderung darstellt: Das Teilprojekt Kommunikations-Prozesse hat grundsätzlich die allgemeine Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führung sowie unter den Mitarbeitern erreicht. Es wurde als zentrales Informationsmedium ein Mitarbeiterportal aufgebaut und ein ‚Freitagsmeeting‘ eingeführt, das einmal monatlich in lockerer Atmosphäre stattfindet und interaktiv unter anderem über aktuelle Themen der Geschäftsführung, des Marketings und des Vertriebs informiert. Ergänzend wurden zudem Abteilungsmeetings eingeführt. Auch die Stabsstelle Projektkommunikation hat durch Information und Feedback den Wandel begleitet und die Akzeptanz gefördert. Doch trotz der intensiven Maßnahmen in diesem Bereich gibt es noch immer verschiedene passive Widerstände bei einigen Mitarbeitern, die die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs gefährden. Einzelbeobachtungen lassen bezweifeln, dass ein Wertewandel auf ganzer Linie bereits stattgefunden hat.

Die verbleibenden Aufgaben im letzten Drittel des Projekts dienen daher im Wesentlichen dem Abbau der Widerstände und der Verankerung der bisherigen Erfolge: Zur Verstärkung des kulturellen Wandels sind eine gezielte persönliche Ansprache und Förderung einzelner Mitarbeiter durch die Geschäftsführung nötig. Darüber

hinaus sollen Zielvereinbarungen, die sich an den neuen Werten, wie zum Beispiel Neukundenanteil, Innovationen oder Wettbewerbsinformationen orientieren, durch monetäre und soziale Anreize den Wertewandel unterstützen. Außerdem ist die bisherige Kommunikation fortzuführen und durch noch intensivere Bekanntgabe von Vertriebsereignissen zu optimieren. Neben diesem Schlüsselfaktor der kulturellen Veränderung gibt es in zwei Teilprojekten noch offene Aufgaben, die direkt dem systematischen Ausbau und der Verankerung des bislang Erreichten dienen: Im Marketing ist die Integration und Erweiterung der bisherigen Einzelmaßnahmen und Prozesse zu einem ganzheitlichen Marktmanagement im Sinne einer bewussten, informierten und wirkungsvollen Marktbeobachtung und -bearbeitung bis Mitte 2007 vorgesehen. Dies beinhaltet Kundenbefragungen und die systematische Sammlung, Ablage und Auswertung von Marktdaten und Wettbewerberinformationen. Ferner ist im Qualitätsmanagement die Fertigstellung des QM-Handbuchs bis Ende des Jahres geplant. Hierin soll das bislang Erreichte durch eine vollständige Dokumentation und Optimierung der Prozesse und Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gesichert und einer stetigen Verbesserung unterworfen werden. Das Teilprojekt soll durch eine Zertifizierung nach ISO 9000:2000 bis Mitte 2007 abgeschlossen sein.

Zusammenfassend kann man trotz der beschriebenen Rückschläge und zum Teil noch anhaltenden Probleme eine positive Zwischenbilanz des Projektes EO-2007 ziehen: Die Öffnung zum Markt und zur Marktorientierung ist gelungen. Eine neue Mittelfriststrategie war für Mitte/Ende 2007 geplant, nachdem sich die EDV GmbH und die Online GmbH auf dem Markt etabliert und behauptet haben sollte. Die aktuelle Situation der EDV GmbH legt aber eine vorzeitige, grundsätzliche Strategieerneuerung im vierten Quartal dieses Jahres nahe: Früher als erwartet wurden die in der Ausgangssituation beschriebenen, umsatzstarken Verträge gekündigt, so dass ab Jahresende 2006 ein Umsatzrückgang von 50% für die EDV GmbH absehbar ist. Zurzeit werden richtiger Weise Maßnahmen ad hoc ergriffen, um Schaden abzuwenden und möglichst viele Mitarbeiter halten zu können. Hier spielt der inzwischen etablierte Vertrieb eine zentrale Rolle. Darüber hinaus muss aber eine strategische, nicht nur eine taktische Neuausrichtung evaluiert und intensiv diskutiert werden. Die Möglichkeiten, die sich im Rahmen der entwickelten Lösungen und der neu erschlossenen Märkte für die Online GmbH ergeben, sollten dabei auch weiterhin eine Schlüsselrolle spielen.

Letztlich wird sich der tatsächliche Erfolg des Wandels an der Beantwortung der Frage zeigen, ob es wirklich gelungen ist, marktorientiertes Denken und Handeln beim Management und bei allen Mitarbeitern fest zu verankern. Denn nur so lässt sich jenseits der exakten Erreichung der strategischen Ziele und auch jenseits aller neuen Prozesse, Methoden und Werkzeuge sicherstellen, dass die EO-Firmengruppe die schwere Aufgabe meistern kann, den tatsächlich eingetretenen Umsatzrückgang durch Wegfallen des Frischluft-Geschäfts langfristig zu kompensieren und auch anderen neuen Herausforderungen zu begegnen. In letzter Konsequenz gilt: Der eigentliche Erfolg des Wandels ist der langfristige Erfolg des Unternehmens.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungskette EDV GmbH und Online GmbH [nach Thommen/Achleitner 2003: 823]	80
Abbildung 2: Der Strategieprozess	82
Abbildung 3: SWOT-Diagramm mit den Ergebnissen des ersten Schrittes	82
Abbildung 4: Die Projektstruktur EO-2007	86
Abbildung 5: Gewünschte Werteentwicklung im Zuge des Projekts EO-2007	88
Abbildung 6: Der Projektverlauf in Halbjahresschwerpunkten	89
Abbildung 7: Marketing-Prozess	90

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilprojekte und Stabsstellen in EO-2007	85
---	----

### Literaturverzeichnis

Bergmann, Udo (2005): Projektstudienarbeit 1 – Vorbereitung und Durchführung des Strategieworkshops „mirodata 2005-2008“ (WO16a). Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis Hochschule.

Doppler, Klaus (2005): Change Management. Unternehmenswandel gestalten (11. Auflage). Frankfurt/New York, Campus.

Keck, Gerhard (2004): Skript des Kurses WO16A zum Seminar Projektmanagement. Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis-Hochschule.

Kostka, Claudia/Mönch, Annette (2002): Change Management. München, Hanser.

Kotter, John P. (1996): Leading Change. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics. In Human Relations, 1 Jg., S. 5-41.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing (4. Auflage). Wiesbaden, Gabler.

Schmidt, Thomas (2004): Skript des Kurses WO16A zum Seminar „Praktische Unternehmensführung II“, Teilskript „Werkzeuge zur Unternehmensanalyse“. Nicht veröffentlicht, Herrenberg, Steinbeis-Hochschule.

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (4. Auflage). Wiesbaden, Gabler.

Vahs, Dietmar (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis (5. Auflage). Stuttgart, Schäfer-Poeschel.






---

Dipl.-Betriebswirtin (BA)  
Simone Sohmer, MBA

# Entwicklung und Überprüfung einer Balanced Scorecard für die Vermögensverwaltung der Baden-Württembergischen Bank



# Inhalt

1	Summary	101
2	Einleitung	102
	2.1 Die BW-Bank und die Vermögensverwaltung	102
	2.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	102
3	Konzeptioneller Überblick	103
	3.1 Architektur der Balanced Scorecard	103
	3.2 Situationsanalyse der Vermögensverwaltung	105
	3.2.1 Externe Rahmendaten	106
	3.2.1.1 Wettbewerbsumfeld	106
	3.2.1.2 Kunden der Vermögensverwaltung	106
	3.2.2 Interne Rahmendaten	107
	3.2.2.1 Produkt	107
	3.2.2.2 Preis	108
	3.2.2.3 Personen und Vertriebswege	108
	3.2.3 Externe Kommunikation	109
	3.2.4 Interne Kommunikation	109
	3.3 Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse	110
4	Transformation des BSC-Konzepts auf die Vermögensverwaltung der BW-Bank	111
	4.1 Erarbeitung von Vision und strategischen Zielen	111
	4.2 Umsetzbarkeit	112
	4.3 Von den Strategien zu den Strategischen Zielen	112
	4.4 Graphische Darstellung der Balanced Scorecard	114
	4.5 Einführung der VV-BSC in der BW-Bank	116
	4.5.1 Kommunikations- und Informationsprozess	116
	4.5.2 Verknüpfung der VV-BSC mit den Zielvorgaben	117
	4.5.3 Verknüpfung mit dem Anreizsystem	119
	4.6 Zeitrahmen für die Umsetzung	120
5	Resumée	123
	5.1 Kritische Analyse	123
	5.2 Fazit und Ausblick	124



# 1 Summary

Im August 2005 wurde die ehemals private Baden-Württembergische Bank AG als rechtlich unselbstständige Anstalt in den LBBW-Konzern integriert. Da die Umfirmierung vor allem im Bereich der Vermögensverwaltung einen enormen Imageverlust und damit auch eine große Anzahl potentieller Kundenabgänge mit sich bringt, ist die größte Herausforderung, den mit der BW-Bank<sub>alt</sub> verbundenen Exklusivitäts- und Individualitätscharakter am Markt aufrechtzuerhalten und die Kundenabgänge zurückzugewinnen. Die Bestandskundenzahl bewegt sich im vierstelligen Bereich, der durchschnittliche Ertrag eines Kunden liegt bei EUR XXX. Die Vermögensverwaltung stellt damit eine der wichtigsten Ertragssäulen innerhalb der neuen BW-Bank dar. Somit zählt jeder Neukunde.

Die geschilderten Gegebenheiten verlangen daher nach einer klaren, zukunftsweisenden Strategie, um die Vermögensverwaltung beider Häuser zu harmonisieren, diese langfristig und nachhaltig wieder im Wettbewerb zu positionieren und den Unternehmenswert entsprechend zu steigern. Die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard (BSC) ist dabei eines der bekanntesten Konzepte, welches als umfassendes Steuerungs- und Managementsystem zur „Findung, Präzisierung, Kommunikation und Implementierung einer Unternehmensstrategie“ dient.<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit die Übertragbarkeit des BSC-Konzepts für die Unterstützung einer ganzheitlichen und strategischen Ausrichtung der Vermögensverwaltung analysiert und darauf basierend eine spezifische Scorecard entwickelt. Ausgehend von den theoretischen Grundgedanken und der Funktionsweise des BSC-Konzepts folgt zunächst eine Stärken-Schwächen-Analyse zu den externen und internen Rahmenbedingungen der Vermögensverwaltung. Die Zusammenfassung der Ergebnisse mündet in einer SWOT, aus welcher strategische Ziele für die Balanced Scorecard abgeleitet und durch die Empfehlung von Kennzahlen und Wirkungs-Beziehungen konkretisiert werden. Die Erarbeitung eines Umsetzungsplans bereitet einen Roll-out in der BW-Bank bzw. die Implementierung in der Vermögensverwaltung vor.

---

<sup>1</sup> Kunz, G. (2001), S. 13.

## 2 Einleitung

### 2.1 Die BW-Bank und die Vermögensverwaltung

Mit einer Konzernbilanzsumme von 421 Mrd. EUR, rund 240 Filialen vorwiegend in Baden-Württemberg und weltweit 25 Stützpunkten, sowie rund 12.500 Mitarbeitern, ist die Landesbank Baden-Württemberg<sup>2</sup> die größte Bank im Südwesten Deutschlands. In der Bundesrepublik zählt sie damit zu den fünf größten Kreditinstituten, weltweit zu den 50 größten Banken. Ihre Hauptsitze liegen in Stuttgart, Karlsruhe und Mannheim.

Zum 01. August 2005 wurde die ehemals private Baden-Württembergische Bank AG<sup>3</sup> als rechtlich unselbstständige Anstalt innerhalb des LBBW-Konzerns errichtet. Die folgende Zusammenfassung dieses Geschäftszweigs in der neuen BW-Bank untermauert die strategische Schwerpunktbildung: als operative Einheit innerhalb der LBBW übernimmt die neue BW-Bank die Geschäftsfelder der Privat- und Unternehmenskunden mit einem besonderen Fokus auf den Mittelstand. Die bisherige Stoßrichtung der integrierten Privatbank mit Fokus auf die vermögenden Privatkunden wird im Kernmarkt Baden-Württemberg, Halle, Dresden und Leipzig beibehalten.

Kunden, denen die Zeit, das Know-how oder einfach das Interesse fehlt, ihre Vermögenswerte selbst zu verwalten, bietet die Abteilung Vermögensverwaltung ein effizientes Management an: ab einer Mindestanlagesumme von EUR 250.000 verwalten bei der BW-Bank erfahrene Wertpapierspezialisten die Aktien- und Rentenwerte der Kunden. Wichtigstes Anliegen ist das Angebot maßgeschneiderter Anlagekonzepte sowie die langfristige und umfassende Betreuung der Kunden bei Planung und Aufbau ihres Vermögens, unter Berücksichtigung der jeweiligen Risikoneigung und steuerlichen Situation. Aufgrund des hohen Kundenwerts sind sie eine bevorzugte Zielgruppe der neuen BW-Bank. Die verschiedenen Bereiche der Vermögensverwaltung beider Häuser wurden bereits vereint und die Produktpalette entsprechend angepasst. Mit einem Gesamtvolumen von ca. 2,7 Mrd. EUR ist die Vermögensverwaltung damit eine der wichtigsten Ertragssäulen der neuen BW-Bank.

### 2.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Da die Umfirmierung der BW-Bank<sub>alt</sub> für die Vermögensverwaltung einen enormen Imageverlust und damit auch eine große Anzahl potentieller Kundenabgänge mit sich bringt, werden derzeit alle Kräfte im Unternehmen auf die Marktpositionierung und Kundenakquise gebündelt – auch wenn die neue BW-Bank als öffentlich-rechtliche Anstalt mit Sparkassenfunktion zunächst ein anderes Kundenklientel bedient, als dies bei der Privatbank der Fall war. Der Erfolg der Vermögensverwal-

2 Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

3 Die Baden-Württembergische Bank AG wird im Folgenden als BW-Bank<sub>alt</sub> bezeichnet.

tung und deren Führungskräfte wird dadurch noch stärker am finanziellen Ergebnis festgemacht. Eine rein finanzorientierte Banksteuerung greift jedoch zu kurz: das finanzielle Ergebnis ist vergangenheitsbezogen und gibt keinen umfassenden Aufschluss darüber, in wie weit eine vom Management beschlossene Strategie Erfolg versprechend ist, und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die geschilderten Gegebenheiten verlangen vielmehr nach einer klaren, zukunftsweisenden Strategie.

Mit dem Performance Measurement entstand in den letzten Jahren ein Managementansatz, der dabei helfen soll, die Defizite und Probleme der bisherigen Systeme zu überwinden. Dabei ist die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard eines der bekanntesten Konzepte. Als Schlüsselemente werden hierbei oft konsequente Kunden- und Wertschöpfungs- sowie Mitarbeiterorientierungen angesehen, die von stetigen und dauerhaften Komplexitätsoptimierungen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen begleitet werden. Vor diesem Hintergrund scheint es daher sinnvoll, das BSC-Konzept für die BW-Bank bzw. die Vermögensverwaltung in Erwägung zu ziehen.

## 3 Konzeptioneller Überblick

### 3.1 Architektur der Balanced Scorecard

Die Ursprünge des Balanced-Scorecard-Konzepts gehen auf das Jahr 1990 zurück, als David P. Norton in Zusammenarbeit mit Robert S. Kaplan und Vertretern aus zwölf US-Unternehmen in einem Forschungsprojekt ein Modell entwickelten, „welches über die rein finanzorientierte Sichtweise eines Unternehmens hinausgeht und das Management bei einer zügigen sowie strategieadäquaten Entscheidungsfindung unterstützt.“<sup>4</sup> Die Balanced Scorecard erweitert daher die Ziele einer Geschäftseinheit über finanzielle Kennzahlen hinaus<sup>5</sup>, indem sie

- die Vision und Strategien des Unternehmens durch eine Beurteilung aus mehreren Perspektiven klärt, übersetzt sowie umsetzbar macht,
- unterschiedliche strategische Ziele miteinander verbindet und mittels formulierter Messgrößen kommunizierbar macht,
- Zielgrößen und abgeleitete strategische Hauptaktionen plant und aufeinander abstimmt
- sowie strategisches Feedback und Lernen fördert.

Dadurch, dass Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen jeweils einer konkreten Betrachtungsweise, einer sog. Perspektive zugeordnet werden, soll ein

<sup>4</sup> Vgl. Goldenberg, C./ Hoffecker, J. (1994), S. 6 ff..

<sup>5</sup> Ebenda, S. 8.

ganzheitliches Denken und Steuern des Unternehmens erreicht werden.<sup>6</sup> Die traditionelle finanzwirtschaftliche Betrachtung des Unternehmens wird dabei um vier Perspektiven erweitert.

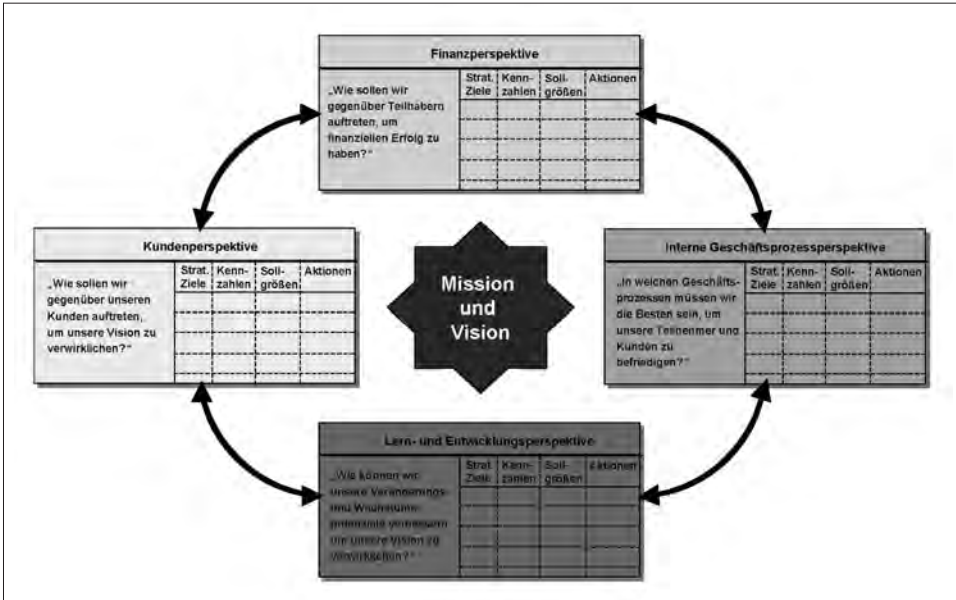


Abbildung 1: Die klassischen Perspektiven einer Balanced Scorecard.

Quelle: Vgl. Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1997b), S. 9.

Diese 4 Perspektiven bilden das „Herzstück“<sup>7</sup> der Balanced Scorecard und spiegeln unterschiedliche Blickwinkel wider, aus denen das Unternehmen heraus betrachtet werden kann. Sie stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern sind durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden. Hierdurch wird ein Gleichgewicht zwischen den einzelnen Zielen hergestellt und die Bedeutung der jeweiligen Sichtweise für die Erreichung der strategischen Ziele aufgezeigt. Folglich leiten sich die strategischen Ziele aus einer übergeordneten Unternehmensvision und -strategie ab. Zur Zielerreichung werden relevante Messgrößen ausgewählt, die Soll- und Istwerte dieser Messgrößen gegenübergestellt und mit strategischen Aktionen hinterlegt.<sup>8</sup>

Grundsätzlich ist festzustellen, dass alle vier Perspektiven innerhalb der Balanced Scorecard die identische Werthaltigkeit besitzen. Trotz dieses augenscheinlichen Gleichgewichts wird der finanziellen Perspektive aber oft eine besondere Bedeutung beigemessen. Dies wird durch die Tatsache gerechtfertigt, „dass Vision und Strategie des Unternehmens längerfristig nur dann realisiert werden können, wenn die Ansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber nachhaltig erfüllt oder

6 Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 417.

7 Vgl. Petzolt, S. (2001), S. 25.

8 Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 417.

gar übertroffen werden.<sup>9</sup> In der Finanzperspektive werden daher Kennzahlen zusammengefasst, die aufzeigen sollen, „ob die Unternehmensstrategie, ihre Umsetzung und Durchführung überhaupt eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirken.“<sup>10</sup>

Die Kundenperspektive wird betrachtet, weil die finanziellen Ziele einer Bank nur über zufriedene Kunden zu erreichen sind. Sie zeigt die Kunden- und Marktsegmente auf, in denen eine Bank tätig ist und stellt dar, wie sich die einzelnen Geschäftssparten in den entsprechenden Segmenten entwickeln. Die Kundenperspektive enthält zum einen die für alle Unternehmen gültigen Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, die Anzahl der Kundenakquisition oder die Kundenrentabilität. Weiterhin können spezifische Kennzahlen entwickelt werden, die sich aus der Strategie des jeweiligen Kundensegments ergeben.

Die interne Prozessperspektive wird betrachtet, da eine Bank die Bedürfnisse ihrer Kunden nur befriedigen kann, wenn die internen Prozesse die Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen kosten- und zeitgünstig ermöglichen. Dazu müssen nicht nur Kennzahlen gefunden werden, die die Optimierung bereits bestehender Prozesse messen, wie z.B. Standardstückkosten oder Durchlaufzeiten. Vielmehr gilt es auch Innovationsprozesse mit einzubeziehen, die es ermöglichen, durch neue und attraktive Produkte Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bildet gewissermaßen den Schlussstein in der BSC-Architektur. In ihr werden Ziele und Kennzahlen zur Förderung „einer lernenden und sich entwickelnden Organisation“<sup>11</sup> geschaffen. Diese Perspektive bildet folglich die notwendige Infrastruktur, um die Ziele der anderen drei Perspektiven zu erreichen.<sup>12</sup> Als Kernkennzahlen werden hier personalbezogene Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue sowie Investitionen in Systeme und die Unternehmenskultur herangezogen.

### 3.2 Situationsanalyse der Vermögensverwaltung

Mit Fokus auf den Markt der Vermögensverwaltung, deren Hauptwettbewerber, das Produkt und den Kunden wird nachfolgend ein Überblick über die externen und internen Rahmendaten der Vermögensverwaltung der BW-Bank gegeben. Dabei erfolgen verschiedene Untersuchungen, aus welchen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken definiert, entsprechend bewertet und in eine SWOT-Matrix überführt werden. Daraus werden final strategische Handlungsmaßnahmen für die VV-BSC abgeleitet.

9 Ackermann, K.-F. (2000), S. 27.

10 Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997b), S. 24.

11 Vgl. Schäffer, U. / Weber, J. (2000), S. 11.

12 Vgl. Zunke, E. (2002), S. 21.

### 3.2.1 Externe Rahmendaten

#### 3.2.1.1 Wettbewerbsumfeld

Da bei Vermögensverwaltungen Diskretion eine sehr wichtige Rolle spielt, werden nur sehr wenig Informationen der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Folgende Darstellung gibt einen ersten Überblick was über das konkrete Wettbewerbsumfeld zu erfahren war.<sup>13</sup>

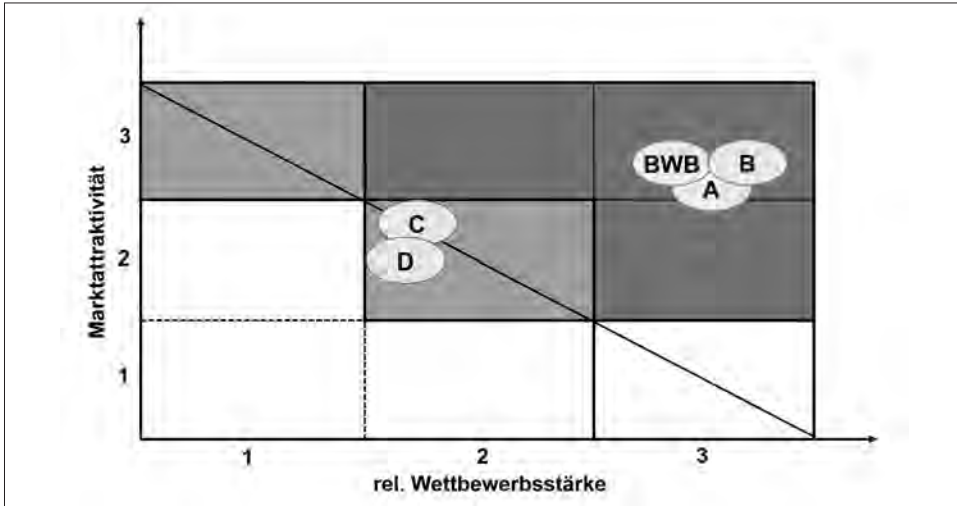


Abbildung 2: Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse. Quelle: eigene Darstellung.

Die Grafik zeigt deutlich, dass die BW-Bank auf dem hart umkämpften Markt der Vermögensverwaltungen sehr gut positioniert ist. Nach McKinsey befindet sie sich im Quadranten 3.3 und sollte folglich weiter investieren, um die positive Marktentwicklung auch künftig nutzen zu können. Diese Strategie betrifft auch Bank A und Bank B, welche damit zwei der stärksten Konkurrenten darstellen. Zum einen ist die Marktattraktivität für alle gleich, zum anderen betreiben alle drei ein sehr dichtes Filialnetz. Auf regionaler Ebene teilt sich die BW-Bank den Markt mit Bank C und Bank D. Obwohl die Wettbewerber identische Mindestanlagesummen definiert haben, genießt die Vermögensverwaltung der BW-Bank<sub>alt</sub> ein weitaus exklusiveres, qualitativ hochwertigeres Image<sup>14</sup> und verfügt aufgrund der Manpower über ein höheres Entwicklungspotential.

#### 3.2.1.2 Kunden der Vermögensverwaltung

Kunden von Vermögensverwaltungen sind, wie der Name schon sagt, sehr vermögend. Zu großen Teilen soll das Klientel sowohl im gehobenen Alterssegment als auch im Bereich des konservativen Anlagespektrums angesiedelt sein. Dies zeigt auch die durchschnittliche Kundenstruktur der BW-Bank. Da die Kunden ihr

<sup>13</sup> Die jeweiligen Faktoren und deren Gewichtung, s. Anhang Nr. 1-3.

<sup>14</sup> Vgl. o.V. (2003), Emnid-Kundenzufriedenheitsbefragung.

Vermögen und ihren Lebensstandard auch in Zukunft bewahren möchten, sind sie sehr kritisch und haben entsprechend sehr hohe Ansprüche, was die Verwaltung und Betreuung ihres Vermögens betrifft. Qualitativ hochwertige Beratung, maßgeschneiderte Produkte und individuelle Lösungen sind hier nur einige Schlagwörter. Der Faktor Vertrauen spielt eine sehr große Rolle - das persönliche Verhältnis zum Berater ist von hoher Bedeutung.

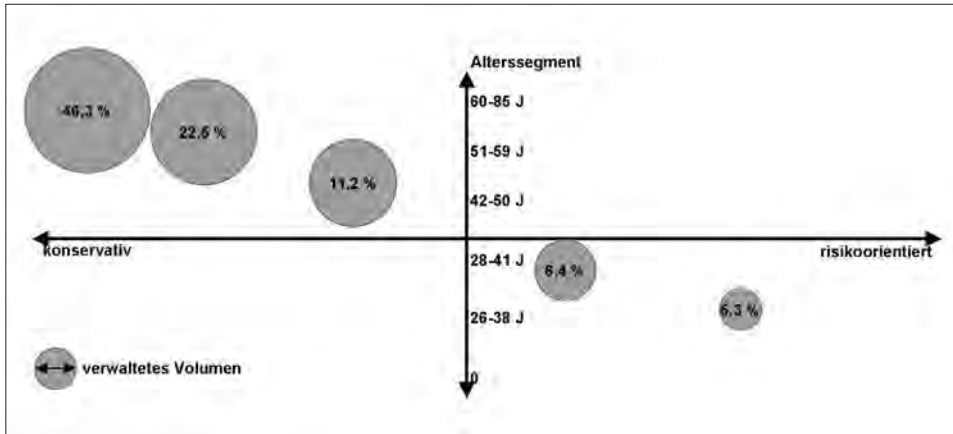


Abbildung 3: Aufteilung verwaltetes Volumen<sup>15</sup>.

Quelle: eigen Darstellung in Anlehnung an interne Untersuchungen zur Kundenstruktur und verw. Volumina.

Deutlich zu sehen ist, dass nahezu 70% des gesamten verwalteten Volumens durch das fortgeschrittene Alterssegment bestimmt werden. Im Bereich der jüngeren Kunden und im risikoreichen Anlagespektrum hat die BW-Bank kaum verwaltetes Volumen. Da in den kommenden Jahren jedoch eher eine Umverteilung des bereits im Markt vorhandenen Volumens stattfinden wird, als dass die Zahl der Millionäre und die Volumina anwächst, wird in den nächsten Jahren vor allem das sog. „Empty-Nest“- Klientel der 50-69-Jährigen einen bedeutenden Anteil der vermögenden Privatkunden ausmachen. Diese zeichnen sich in erster Linie dadurch aus, dass die Kinder bereits aus dem Haus sind, eine gefestigte Lebensplanung vorherrscht und das vorhandene Vermögen voll zur Verfügung bzw. freien Anlage steht.<sup>16</sup> Ziel der BW-Bank ist es daher, dieses Vermögen abzuschöpfen und i.S. einer Vermögensverwaltung zu managen.

### 3.2.2 Interne Rahmendaten

#### 3.2.2.1 Produkt

Die individuelle Vermögensverwaltung hat das Vermögen in verschiedenen Investments, wie z.B. Aktien, Renten, Fonds und Zertifikaten angelegt. Dabei kann der

<sup>15</sup> Zu beachten ist, dass erst ab einem prozentualen Anteil von 5% am gesamten verwalteten Volumen eine Gruppierung vorgenommen wurde. Einzelverteilungen sind daher nicht aufgeführt.

<sup>16</sup> Vgl. Kohli, M. / Künemund, H. (2003), S. 24.



Kunde – je nach Anlagebedürfnis - grds. zwischen fünf Depotmodellen auswählen, die sich in ihrer max. Aktienquote unterscheiden.<sup>17</sup> Neben diesen 5 Modellen sind auch individuelle Quoten darstellbar. Innerhalb der vom Kunden bestimmten Anlagegrenze passt der Vermögensverwalter das Depot kontinuierlich und selbstständig den veränderten Rahmenbedingungen an den Wertpapiermärkten an. Eine halbjährliche Berichterstattung informiert den Kunden über die Anlageergebnisse seiner Vermögensverwaltung.

### 3.2.2.2 Preis

Die Gebühren für die Vermögensverwaltung werden durch eine Kostenpauschale abgegolten, in welcher neben dem eigentlichen Vermögensmanagement zusätzlich ein kostenloses Girokonto mit Sonderverzinsung sowie ein Kreditkartendoppel (Visa/Mastercard) enthalten sind: Der Preis ist als „all-in-fee“ konzipiert, d.h., dass alle Kosten der BW-Bank wie Umsatzprovision, Depotkosten, Managementhonorar und anteilige Ausgabeaufschläge bereits enthalten sind. Obwohl es sich hier um exklusives Premiumprodukt handelt, liegt die BW-Bank damit meist unter den Preisen der Konkurrenz.

### 3.2.2.3 Personen und Vertriebswege

Für den Vertrieb der VV-Produkte sind in der BW-Bank 350 Vermögensmanager (VM) verantwortlich. Ein erheblicher Anteil ihres Entgelts erfolgt dabei in Form einer leistungsorientierten Vergütung, welche am Zielerreichungsgrad vorher vereinbarter Ziele bemessen wird. Die Dienstleistung der Vermögensverwaltung wird in der BW-Bank durch die Kooperation verschiedener Abteilungen möglich:

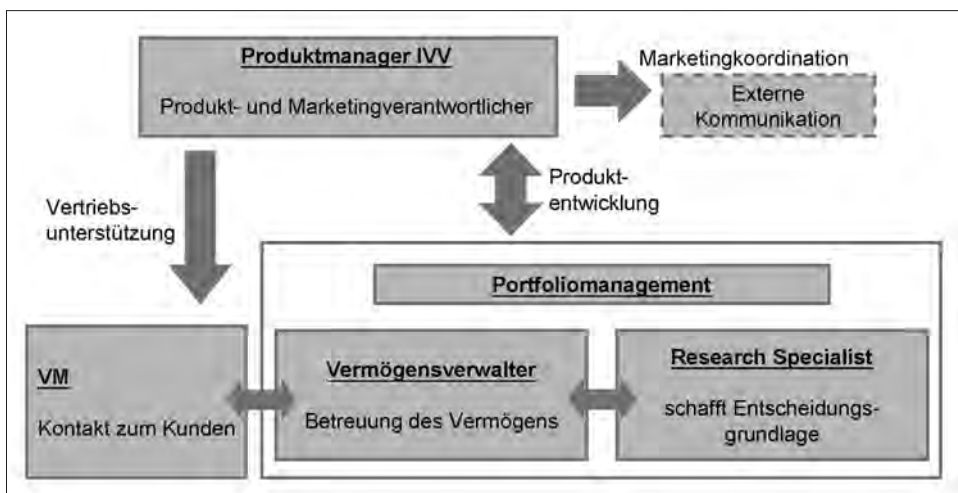


Abbildung 4: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für die Vermögensverwaltung.  
Quelle: eigene Darstellung.

17 Interne Präsentation zu den Depotmodellen der IVV.



Das Marketing, die Produktentwicklung und die Vertriebsunterstützung werden durch den Produktmanager aus dem Ressort Produktmanagement unternommen. Durch ihn werden Produktideen und Produktentwicklungen vorangetrieben und in Zusammenarbeit mit dem Ressort Portfoliomanagement abgestimmt. Kundenakquise, Vertragsabschluss und die weitere Kundenbetreuung verantwortet der VM. Die eigentliche Verwaltung des Vermögens findet jedoch im Ressort Portfoliomanagement durch den Vermögensverwalter statt. Innerhalb der vom Kunden vorgegebenen Ziele und Wünsche wird das Vermögen treuhändisch gemanagt. Die Anlageentscheidungen des Vermögensverwalters werden dabei auf Grundlage der Analyseergebnisse des Research getroffen. Durch die kurzen Wege werden schnelle Entscheidungen und eine optimale Zusammenarbeit ermöglicht.

### **3.2.3 Externe Kommunikation**

Im Zuge der Integration wurden sämtliche zur Vermögensverwaltung vorhandenen Werbemittel außer Kraft gesetzt. Im Rahmen der „PSA 3 (Marketingplan)“ konnte bereits ein neuer Werbemittel-Mix erarbeitet werden, um sich entsprechend einheitlich sowie unter neuem Logo im Markt zu positionieren. Ergebnis dieser Arbeit ist ein Maßnahmenkatalog, welcher Grundgerüst für jeglichen Einsatz bei Kampagnen, Aktionen, Veranstaltungen oder sonstigen Maßnahmen bildet. Ergänzend dazu wurde eine Systematik zur Neukundengewinnung entwickelt. Diese zeigt verschiedene Akquisemöglichkeiten anhand eines umfassenden Kommunikations- und Informationskonzepts auf. Durch die Bereitstellung sämtlicher Werbemedien (Anschreiben, Türöffner, Produktflyer, give aways, Research- und Performanceberichte usw.) wird der Vertrieb seither in dessen täglicher Arbeit unterstützt.

### **3.2.4 Interne Kommunikation**

Bei der Analyse der internen Kommunikation hat sich herausgestellt, dass einerseits zu wenig Informationen an die Betreuer weitergegeben werden und diese auch nicht zielgerichtet beim Empfänger ankommen, andererseits die verschiedensten Abteilungen tagtäglich Informationen via mail, Intranet oder auf sonstigen Kommunikationswegen an den Vertrieb schicken, welche aber aufgrund der Fülle nicht mehr zu verarbeiten sind. Unter Zuhilfenahme eines extern angemieteten „Online-Brainstorming-Tools“ sollte Antwort auf die Frage „wie und wann die richtigen Empfänger die richtigen Informationen bekommen sollen“ gefunden werden. Den VMs wurde dabei die Möglichkeit gegeben, neue Anregungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge für den gesamten Bereich der Vermögensverwaltung und im Bereich der Kommunikation zu geben. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen konnte im Zuge der „PSA 2 (Strategieplan)“ ein einheitliches Informations- und Kommunikationskonzept entworfen werden, das seither eine einheitliche, strukturierte und zielgerichtete Informationsverteilung an die VMs ermöglicht.

### 3.3 Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse

Ausgehend von den Rahmendaten der externen und internen Analyse werden die externen Einflussfaktoren als Chancen und Risiken („Opportunities“ and „Threats“) den internen Einflussfaktoren als Stärken und Schwächen („Strength“ and „Weaknesses“) in einer zweidimensionalen Matrix gegenübergestellt. (SWOT)

Aus der gesamten SWOT-Matrix können entsprechend der Matrix-Quadranten strategische Optionen und Handlungsstrategien abgeleitet werden:

- SO-Strategien zielen auf die Nutzung von Chancen in der Umwelt durch Ausnutzung der eigenen Stärken
- ST-Strategien versuchen externe Bedrohungen durch den Einsatz der Stärken entweder zu neutralisieren, zumindest aber zu minimieren
- WO-Strategien zielen auf die Abschwächung der eigenen Schwächen durch gezielte Nutzung der externen Chancen
- WT-Strategien versuchen die Gefahren der Umwelt durch den Abbau der Schwächen zu reduzieren

<b>INTERN</b>          <b>EXTERN</b>	<b>STÄRKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ gehobenes Altersegment und konservatives Anlagespektrum</li> <li>+ Erwartung individueller Beratung und maßgeschneiderter Produkten</li> <li>+ kurze Wege, optimale Zusammenarbeit, hohe IT-Flexibilität</li> <li>+ qualifiziertes Personal</li> <li>+ geringe Kosten i.V. zu Erträgen</li> </ul>	<b>SCHWÄCHEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gleiche Produktstruktur wie Wettbewerber</li> <li>- wenig verwaltetes Volumen im jüngeren und risikoreichen Kundenspektrum</li> <li>- Informationsversorgung</li> <li>- hohe Zielvereinbarung</li> <li>- Kundenverluste durch Rechtsformwechsel</li> </ul>
<b>CHANCEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ ausreichendes Marktpotenzial und -volumen.</li> <li>+ große Filialdichte</li> <li>+ ausgezeichnetes Research</li> <li>+ starke Manpower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Individualisierung der Kundenreportings</li> <li>+ Kundenbindung und NK-Argues durch Cross-Selling und neue Produkte</li> <li>+ Bekanntheitsgrad und Reputation erhöhen</li> <li>+ Abschöpfung des vorhandenen Marktpotenzials</li> <li>+ Ertragswachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ strukturierte, zeitnahe und ausführliche Betreuereinformationen</li> <li>+ individuelle und maßgeschneiderte Produkte</li> <li>+ Mitarbeiterbindung erhöhen</li> <li>+ Steigerung der Kundenzufriedenheit</li> <li>+ Optimierung der internen Informationsversorgung</li> </ul>
<b>RISIKEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gleiche Zielgruppe</li> <li>- gleiche Produktausgestaltung</li> <li>- Image- und Exklusivitätsverlust durch Rechtsformwechsel</li> <li>- rechtliche Anforderungen durch MIFID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- + neue individuelle Produkte, um sich von den Wettbewerbern abzuheben</li> <li>- Reputation steigern</li> <li>- + Integration der Anforderungen nach MIFID in sämtl. Beratungs- und Dokumentationsabläufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Reputation</li> <li>- Umsetzung der Anforderungen nach MIFID</li> <li>- Erweiterung / Differenzierung der Produktpalette</li> </ul>

Abbildung 5: SWOT-Analyse.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse stellen somit Basis für die in der BSC zu erarbeitenden strategischen Ziele und Kennzahlen für die einzelnen Perspektiven dar.

## 4 Transformation des BSC-Konzepts auf die Vermögensverwaltung der BW-Bank

### 4.1 Erarbeitung von Vision und strategischen Zielen

Die vorhergehenden Ausführungen dienten dazu, die Voraussetzungen für eine Übertragung des BSC-Konzepts auf die Vermögensverwaltung darzustellen. Erfolgskritische Herausforderung [für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard] stellt zunächst die klare Strategieformulierung für die Gesamtunternehmung dar.<sup>18</sup> Für eine Übertragung des BSC-Ansatzes ist es daher unbedingt erforderlich, dem Fachbereich ein eigenes Leitbild bzw. eine Vision zugrundezulegen und die damit verbundene Strategieorientierung zu verdeutlichen. Im Zuge der Integration hat die neue BW-Bank ihre Überlegungen für die Zukunft bereits gemacht:

„Wir wollen in unserem Geschäftsgebiet  
der Ansprechpartner für Finanzdienstleistungen sein.“

Ausgehend von dieser Unternehmensvision konnte in Zusammenarbeit mit dem Bereichsleiter, Abteilungsleiter und dem Produktmanager der Vermögensverwaltung speziell für die Vermögensverwaltung eine eigene Vision und konkrete strategische Zielsetzungen definiert werden. Diese wurden im Rahmen einer Abteilungsveranstaltung bereits allen Mitarbeitern vorgestellt, um jedem Einzelnen das Selbstverständnis der Bank nahe zu bringen und die strategische Stoßrichtung der Vermögensverwaltung als Ganzes erlebbar zu machen: anhand der strategischen Ziele wird die Vision spezifiziert und konkretisiert. Damit wird jedem Mitarbeiter die Zielsetzung verdeutlicht und im Zusammenhang mit der Unternehmensvision veranschaulicht.

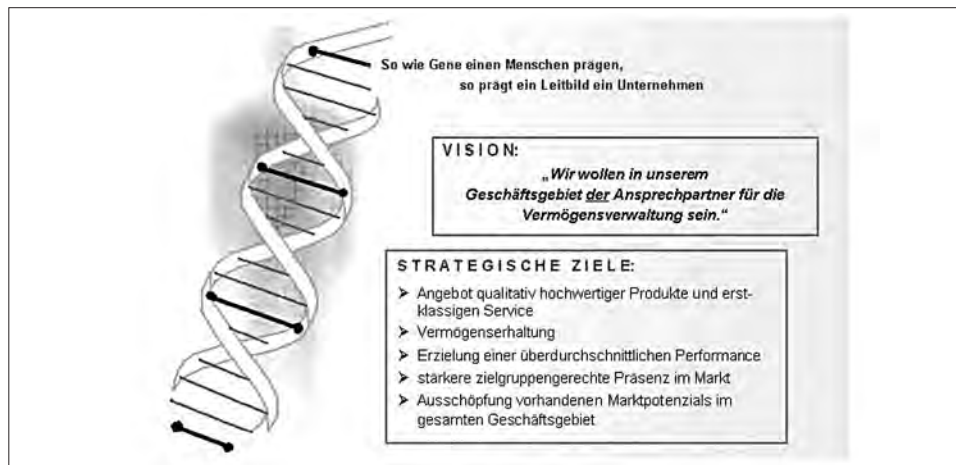


Abbildung 6: Leitbild für die Vermögensverwaltung der BW-Bank.  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>18</sup> Horváth, P. (2001), S. 36.

Die Entwicklung der Vision als integrierter Bestandteil der Unternehmensvision und deren konkrete Umsetzung durch die Vermögensverwaltung ist ein wichtiger und grundlegender Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

## 4.2 Umsetzbarkeit

„Visionen [können] zunächst noch recht vage und nicht vollständig ausformuliert sein, dann aber immer konkretere Formen annehmen und schließlich zu verständlichen und akzeptierten obersten Unternehmenszielen werden.“<sup>19</sup> Das bedeutet, dass die Vision und die daraus abgeleiteten Ziele kontinuierlich auf Relevanz und Konsistenz zu überprüfen sind. Die BW-Bank liefert sich mit ihren unter Kapitel 2.2 aufgeführten Hauptkonkurrenten seit Jahren einen harten Kampf um die Marktführerschaft im Raum Baden-Württemberg und angrenzenden Gebieten. Durch die Integration der BW-Bank<sub>alt</sub> konnte das Geschäftsfeld weiter ausgebaut und Neukunden akquiriert werden. Die im Falle einer Fusion entstehenden Synergieeffekte helfen vor allem im Bereich der Kosteneinsparung auf dem Weg an die Spitze. Insbesondere im Personalbereich werden bis Ende 2007 mittels natürlicher Fluktuation immense Kosten eingespart. Dies macht sich entsprechend in den jährlichen Ertragssteigerungen positiv bemerkbar. Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass bei der Vermögensverwaltung die Ertragszuwächse nicht über außerordentliche Eigeninvestitionen zurückzuführen sind, – vielmehr ergeben sich die Steigerungsraten durch gezielte Neukundenakquise und Bestandskundenpflege. Auch stellt hier die Einsparung von Human Ressourcen keine kompetitiven Vorteile dar, da die Personalstruktur bereits optimal aufeinander abgestimmt ist. Vielmehr kann in dieser Hinsicht eine Balanced Scorecard positive Wirkungen entfalten. Da weder in der BW-Bank, noch im LBBW-Konzern die BSC als strategieunterstützendes Führungsinstrument existent ist oder andere strategische Modelle angedacht wurden, kann in der Erarbeitung einer VV-BSC lediglich die Vision der BW-Bank als Basis herangezogen werden. Alle weiteren Maßnahmen und Entscheidungen sind Grundlage selbst erarbeiteter Ergebnisse.

## 4.3 Von den Strategien zu den Strategischen Zielen

Auf Basis des in Kapitel 3.1 formulierten Leitbilds besteht die weitere Aufgabe darin, für jede Perspektive spezifische, strategisch relevante Ziele und Kennzahlen festzulegen, um eine strategiegerechte Steuerungsunterstützung zu erhalten. Wie bereits erläutert wurde, erhebt die BW-Bank für sich den Anspruch, „in ihrem Geschäftsgebiet der Ansprechpartner für Finanzdienstleistungen zu sein.“ Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, hat sich herauskristallisiert, dass die Vermögensverwaltung in der Umsetzung einen ganz entscheidenden Part spielt. Das aus der Unternehmensvision heraus erarbeitete Vermögensverwaltungs-Leit-

<sup>19</sup> Ehrmann, H. (2000), S. 78.

bild wurde daher so formuliert, dass eine Umsetzung in Form von strategischen Maßnahmen und Kennzahlen konkretisiert werden kann. Die folgende Abbildung zeigt die Zielsetzungen und Zielbeziehungen der für die Vermögensverwaltung der BW-Bank entwickelten BSC:

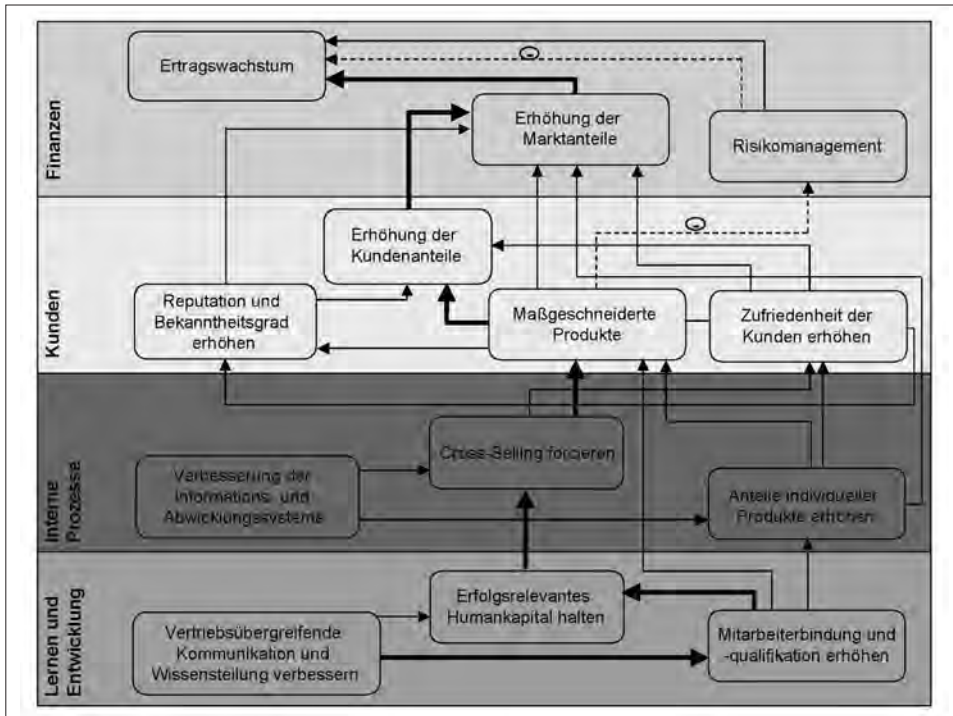


Abbildung 7: Ursache-Wirkungskette in der VV-BSC.

Quelle: eigene Darstellung.

Die einzelnen Zielbeziehungen konnten dabei anhand einer „Wirkungsstärken-Matrix“<sup>20</sup> ermittelt werden: hierfür wurden die aus der SWOT definierten strategischen Ziele in einer „Matrix“ einander gegenübergestellt und anhand einer Skala von 0 (= keine Beeinflussung) bis 5 (= starke direkte Beeinflussung) beurteilt. Alle sich daraus ergebenden Maximalverbindungen finden sich in der Ursache-Wirkungskette wieder.

Der Hauptpfad - auch „Back bone“ genannt – repräsentiert die stärksten und wichtigsten Zielbeziehungen innerhalb und zwischen den einzelnen Perspektiven. Er ist in der Wirkungskette mit dick markierten Zielbeziehungen dargestellt: wenn bspw. die vertriebsübergreifende Kommunikation und die Wissensteilung in der Vermögensverwaltung bzw. der BW-Bank erhöht werden kann, hat das zur Folge, dass die einzelnen Mitarbeiter besser informiert sind und diese Informationen danach zielgerichtet in der Beratung oder der Produktentwicklung einsetzen kön-

<sup>20</sup> Vgl. Stephan, M. B. (2005), S. 29.

nen. Qualifizierte Mitarbeiter machen den Erfolg eines jeden Unternehmens aus. Deshalb müssen erfolgsrelevante Personen im Unternehmen gehalten werden, sei es über verschiedene Anreizsysteme oder auch durch das Aufzeigen von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Damit können die Mitarbeiter zufriedener gestimmt bzw. auch nachhaltiger an das Unternehmen gebunden werden. Durch die Ausweitung der Cross-Selling-Aktivitäten können die Kunden- und Marktanteile weiter ausgebaut, der Unternehmenswert und letztendlich der Gewinn der Vermögensverwaltung nachhaltig gesteigert werden.

Im Gegensatz dazu gibt es aber auch Zielbeziehungen, welche sich negativ aufeinander auswirken können: maßgeschneiderte Produkte erfordern bspw. ein erhöhtes und vor allem individuelles Risikomanagement. Weil in derartigen Produktportfolios oftmals erhöhte Risiken oder aber sehr außergewöhnliche und seltene Produkte enthalten sind, muss solchen Depots eine besondere Aufmerksamkeit zugeteilt bzw. regelmäßig mit dem Profil des jeweiligen Kunden abgestimmt werden. Dies kann sich entsprechend negativ auf das Ertragswachstum auswirken, da zum einen erhöhte Kosten für die Risikoüberwachung anfallen, andererseits auch ein Ausfallrisiko besteht. Damit einher geht wiederum die Gefahr eines unzufriedenen Kunden. In der vorherigen Abbildung wurde diese Zielbeziehung sowohl negativ als auch positiv dargestellt: mit den einzelnen Risikowerten besteht die Chance auf mehr Ertrag sowie auch auf höhere Kostenbeiträge des Kunden. Durch den Aufbau eines strategischen Feedbacksystems können Unklarheiten jedoch beseitigt und eine kontinuierliche Optimierung der Zielbeziehungen erreicht werden. Sie machen die Abhängigkeiten innerhalb bzw. zwischen den Perspektiven überprüfbar und zeigen vorhandene Unstimmigkeiten auf.<sup>21</sup> Der Regelkreis wird somit geschlossen und man erhält ein Ergebnis, das auf einem tiefen Wissen über das eigene Unternehmen und das Umfeld fundiert.<sup>22</sup>

#### 4.4 Graphische Darstellung der Balanced Scorecard

Nachdem die einzelnen Zielbeziehungen innerhalb der Perspektiven erfasst wurden, gilt es nun, den einzelnen strategischen Zielen auch die richtigen Kennzahlen zuzuordnen. Analog zur Ermittlung der Ursache-Wirkungskette wurden die Kennzahlen anhand einer Wirkungsstärken-Matrix danach beurteilt, wie stark die Kennzahl die Zielerreichung bzw. das strategische Ziel abbildet oder beeinflusst. Die Kennzahlen wurden dabei nach Früh- und Spätindikatoren unterteilt und anhand einer Skala von 0 (= keine Wirkung) bis 5 (= maximale Wirkung) bewertet. Dabei ist zu beachten, dass jedem strategischen Ziel max. 2 bis 3 Kennzahlen zugeordnet wurden, um der im BSC-Konzept verankerten Kennzahlenbeschränkung gerecht zu werden.<sup>23</sup>

Die Kennzahlen und strategischen Ziele bilden zusammen die Balanced Score-

21 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001), S. 68.

22 Vgl. Wall, F. (2001), S. 66.

23 Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 61.



card für die Vermögensverwaltung. Horizontal ist die BSC nach den einzelnen Perspektiven gegliedert. Auf der linken Seite stehen die strategischen Ziele für jede Perspektive, in der Mitte und rechts die Kennzahlen. Durch die Pfeile wird verdeutlicht, welche Beziehungen zwischen den Kennzahlen bestehen. Frühindikatoren sind die Kennzahlen, welche die Spätindikatoren in der Mitte beeinflussen. Aus Übersichtgründen wurden nur die wichtigsten Beziehungen dargestellt; alle anderen Beziehungen sind indirekt über andere Kennzahlen berücksichtigt.

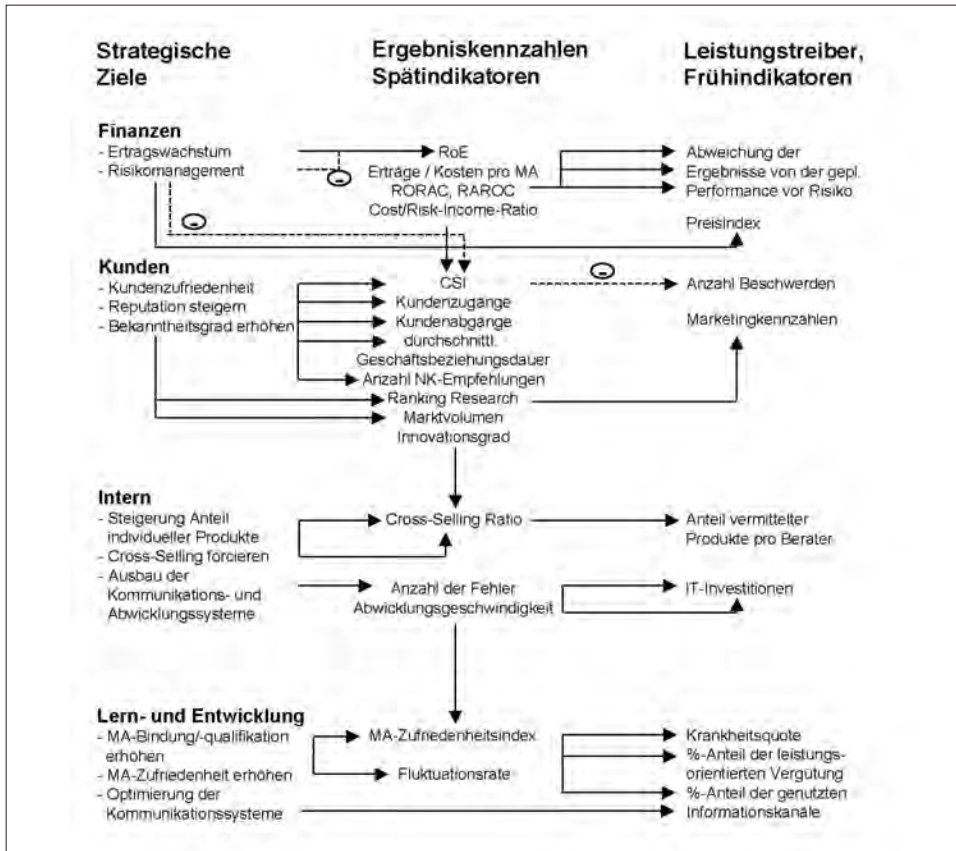


Abbildung 8: Strategische Ziele und Kennzahlen für die WV-BSC.  
 Quelle: eigene Darstellung.

Mit der vorliegenden BSC sind die Strategien für die Vermögensverwaltung operationalisiert und es können konkrete Handlungen abgeleitet werden. Damit sind sämtliche Ansprüche an eine Balanced Scorecard erfüllt. In einem weiteren Schritt geht es nun an die erfolgreiche Implementierung.

## 4.5 Einführung der VV-BSC in der BW-Bank

Die Formulierung einer Balanced Scorecard, welche die Vision einer Geschäftseinheit und ihre Strategie mit expliziten Zielen und Maßstäben verbindet, ist nur der Anfang der Verwendung als Managementsystem. Die Umsetzung der Strategie beginnt mit der Ausbildung und Einbeziehung der Menschen, die sie ausführen sollen. Um die in der Arbeit entwickelte VV-BSC in der BW-Bank, bzw. der Vermögensverwaltung erfolgreich zu implementieren, müssen daher folgende weiteren Schritte in Angriff genommen werden.

### 4.5.1 Kommunikations- und Informationsprozess

Eine Voraussetzung für die Umsetzung der Strategie ist, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Strategie und deren Zielsetzung begreifen. Ein konsistentes und vor allem kontinuierliches Informationsprogramm über die Komponenten der Strategie für die gesamte Geschäftseinheit sowie die Verstärkung dieser Information durch Feedback, bilden die Grundlage für eine einheitliche Ausrichtung der Geschäftseinheit. Die Kommunikation mit sämtlichen Mitarbeitern über die Vision und Strategie sollte daher als interne Marketing-Kampagne betrachtet werden.

Die Ziele einer solchen Kampagne sind identisch mit denen eines traditionellen Marketingfeldzuges: Bewusstsein schaffen und Verhalten beeinflussen. Die Erläuterung der BSC muss das Verständnis jedes einzelnen für die Geschäftsstrategie vergrößern und ihre Motivation steigern, strategiekonform zu handeln. „Wenn die einzelnen Mitarbeiter die Vision nicht verstehen, dann können sie auch nicht daran teilhaben oder entsprechend handeln.“<sup>24</sup> Der Kommunikations- und Informationsprozess wird daher nicht nur umfassend, sondern auch fortlaufend sein. Ansonsten haben die Mitarbeiter den Eindruck, dass es sich bei dieser Ankündigung nur wieder um ein „Aktionsprogramm“ handelt, das man getrost zu den Akten legen oder sogar ignorieren kann. Daher muss eine ganze Reihe verschiedener Medien genutzt werden, um das BSC-Programm zu starten: Ankündigungen der Bereichsleiter, Veranstaltungen, Broschüren, Rundschreiben und elektronische Informationsmedien. Hier geht es um einen umfassenden Kommunikations- und Informationsprozess, welcher die Strategie und Zielsetzung der Balanced Scorecard an alle Bereiche der Vermögensverwaltung vermittelt. Dabei ist wichtig, dass Philosophie, Sinn und Notwendigkeit für die bereichsspezifische BSC im Zusammenhang mit dem Unternehmensleitbild ersichtlich sind. Nur so können letztendlich Klarheit und Konsens über die Unternehmensstrategie geschaffen bzw. die Auswirkungen für die Mitarbeiter verdeutlicht werden.

Um ein vollständiges Managementsystem zu erhalten, muss aber noch ein weiteres Element hinzugefügt werden. Über vierteljährliche Mitarbeiterbefragungen soll daher ein Prozess des Feedbacks, der Analyse und der Reflexion erreicht werden, durch welchen die Strategie überprüft und gegebenenfalls an veränderte

---

24 Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997), S. 195.



Bedingungen angepasst werden kann. Durch regelmäßiges Feedback wird zudem deutlich, in wie weit die beteiligten Personen die Vision und die strategischen Ziele verstanden und aufgenommen haben. Des Weiteren kann über die Mitarbeiterbroschüre „inside“ ein fortlaufender Kommunikationsprozess in Gang gesetzt werden. Dieser kann wie folgt aussehen:

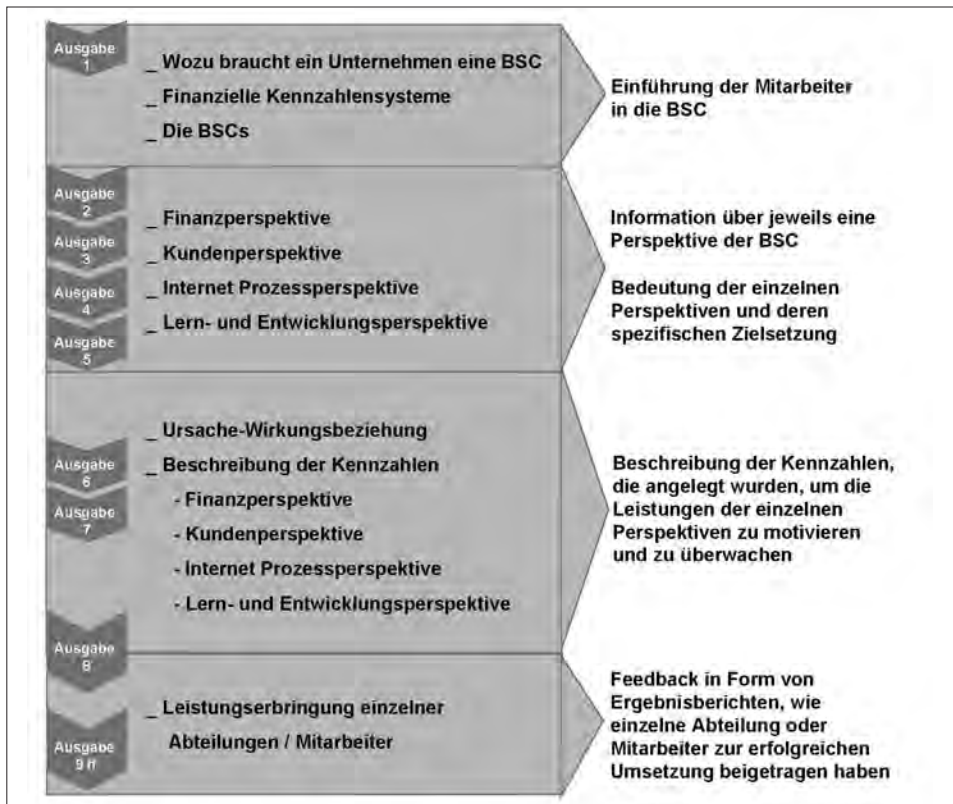


Abbildung 9: Ablauf der Kommunikationsprozesse über die Mitarbeiterzeitschrift „inside“.  
Quelle: eigene Darstellung.

Obwohl offene Aussagen über strategische Prioritäten eine Voraussetzung für die Strategieumsetzung darstellen, müssen die legitimen Bedürfnisse nach Geheimhaltung und Diskretion berücksichtigt werden. Ein möglicher Ansatz dabei ist, nur die allgemeinen Ergebniszahlen (Marktanteil, Kundenakquise) und Leistungstreiber (Marketingkennzahlen) zu veröffentlichen. Die restlichen Zahlen verbleiben in der Unternehmensleitung. In der Mitarbeiterzeitschrift „inside“ kann statt Zahlen auch ein Index genommen werden.

#### 4.5.2 Verknüpfung der VV-BSC mit den Zielvorgaben

Die Kommunikation der Zielsetzungen und Kennzahlen der VV-BSC ist der erste Schritt zur Gewinnung des individuellen Engagements für die Strategie der Geschäftseinheit. Das Bewusstsein allein ist gewöhnlich jedoch nicht ausreichend,

um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Sobald in sämtlichen Abteilungen der Geschäftseinheit ein grundlegendes Verständnis der Strategie besteht, muss die BSC-Zielsetzung in BSC-Maßnahmen und -Zielvorgaben für die Abteilungen, Teams und einzelnen Mitarbeiter übertragen werden. Das per heute in der Vermögensverwaltung der BW-Bank existente leistungsorientierte Vergütungsprogramm<sup>25</sup> sieht wie folgt aus:

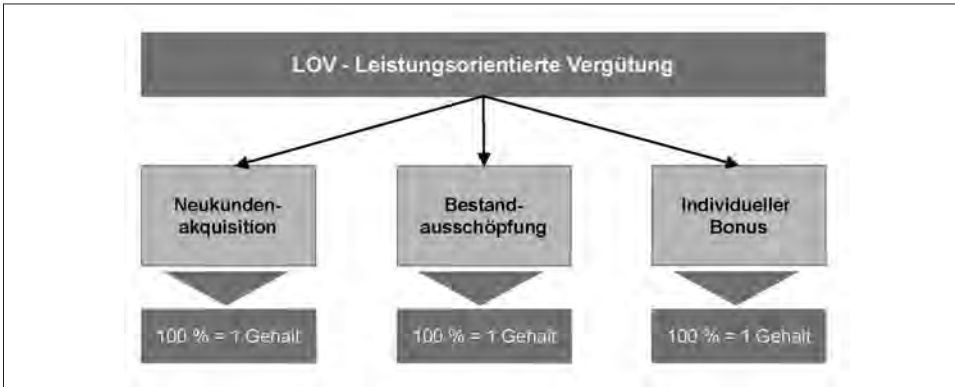


Abbildung 10: Leistungsorientierte Vergütung.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an interne Unterlagen der BW-Bank.

Bei einer jeweils 100%-Zielerreichung kann der Vermögensverwalter bis zu 3 Gehälter zusätzlich verdienen. Neben der reinen Zahl der Neukunden (Quantität) wird auch die Qualität des Neukunden berücksichtigt - gemessen an den hochgerechneten Bruttoerlösen. Die Leistung der Bestandausschöpfung bemisst sich am Bruttoerlös abzüglich der kalkulatorischen Risikokosten der Bestandskunden. Der individuelle Bonus ist hingegen frei mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren. Um nun die LoV mit den Zielen der VV-BSC zu verknüpfen und auf jeden einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen, wurde im Zuge dieser Arbeit in Erwägung gezogen, für jedes Team bzw. einzelnen Mitarbeiter eine persönliche BSC zu erarbeiten, welche die Unternehmensziele, die Ziele der Geschäftseinheit und die persönlichen Ziele integriert.

25 Anm. d. Verf.: Die Vergütungssystematik für den Vertrieb wurde hier nicht aufgeführt. Selbstverständlich wird die Vermögensverwaltung aber auch in der Zielvereinbarung des Vertriebs mit entspr. Neukundenzahlen und zu generierendem Absatzvolumen berücksichtigt.

**Unternehmensvision:** „Wir wollen in unserem Geschäftsgebiet der Ansprechpartner für Finanzdienstleistungen sein.“

**Vision Vermögensverwaltung:** „Wir wollen in unserem Geschäftsgebiet der Ansprechpartner für die Vermögensverwaltung sein.“

	Unternehmensziele			BSC-Kennzahlen	SGE-Ziele			Team / persönl. Ziele und Initiativen
	6	7	8		6	7	8	
<b>Finanziell</b>				- Gewinn in mio. Euro - Cash Flow - RoE - Erträge/Kosten pro Mitarbeiter - Preisindex				1 2 3
<b>Kunden</b>				- CSI - Kundenzu-/abgänge - Marketingkennzahlen - Marktvolumen				4. 5
<b>Interne Prozesse</b>				- Cross-Selling Ratio - IT-Investitionen - Abwicklungsgeschwindigkeit				6 7
<b>Lernen und Entwicklung</b>				- MA-Zufriedenheitsindex - Fluktuationsrat				8.
<b>Team / individuelle Maßnahmen</b>					<b>Zielvorgaben</b>			
1.								
2.								9.
3.								
4.								
5.								10
<b>Name:</b>								
<b>Abteilung:</b>								

Abbildung 11: Persönliche Scorecard.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996), S. 210.

Diese Scorecard ermöglicht, dass die Ziele, die auf der Ebene der BW-Bank und der Ebene der Vermögensverwaltung gesteckt werden, nach unten vermittelt und in Ziele umgewandelt werden können, die alle Fachbereiche und Abteilungen der Vermögensverwaltung, sowie jeden einzelnen Mitarbeiter berücksichtigen. Das Format ist dabei gerade so groß, dass man die Scorecard zusammenfalten und in der Hemdtasche mit sich herumtragen kann.

### 4.5.3 Verknüpfung mit dem Anreizsystem

In einem zweiten Schritt gilt es nun, die Vergütungssystematik an die BSC-Ziele der einzelnen Teams und Mitarbeiter zu knüpfen. Wie oben dargestellt, orientieren sich die bisherigen Leistungszulagen an 3 großen Zielblöcken. Da die einzelnen

Zielvereinbarungen bereits bei der Entwicklung der VV-BSC berücksichtigt wurden, muss die Vermögensverwaltung diese lediglich an die 4 Perspektiven der BSC anpassen und entsprechend gewichten.

Perspektive	Kriterium	Gewichtung
Finanzen (1/3)	• Ertragswachstum	17 %
	• Wachstum auf neuen Märkten	7 %
	• Wachstum auf bestehenden Märkten	9 %
Kunden (1/3)	• Marktanteil	15 %
	• Kundenzufriedenheit	18 %
Interne Prozesse (1/6)	• Cross-Selling Ratio	8 %
	• Abwicklungsgeschwindigkeit	4 %
	• Anzahl der Fehler	4 %
Lernen und Entwicklung (1/6)	• Individuelle Vereinbarungen	16 %

Tabelle 1: Leistungszulage auf Basis der VV-BSC.

Quelle: eigene Darstellung.

Aufgrund der erfolgten Integration wurde zu Beginn diesen Monats ein neues Strategieprojekt aufgelegt, welches sich u.a. mit der Vergütungsthematik innerhalb der neuen BW-Bank auseinandersetzt. Wie die einzelnen Gewichtungsfaktoren final aussehen, kann in dieser Arbeit daher nicht abschließend geklärt werden. Die oben aufgeführte Darstellung ist lediglich ein erster Vorschlag, welcher im Zuge des Strategieprojekts weiter verfolgt werden wird. Bei der Gewichtung der einzelnen Kriterien wurde jedoch versucht, eine gewisse Wertigkeit hineinzubringen, um dem Vertrieb zu signalisieren, welche Kriterien in den jeweiligen Perspektiven Vorrang haben. In der Kundenperspektive wird der Kundenzufriedenheit bspw. mehr Gewicht eingeräumt als dem Marktanteil, da zufriedene Kunden den Wert eines Unternehmens ausmachen. Das gleiche betrifft die internen Prozesse. Hier wurde dem Cross-Selling ebenfalls eine größere Priorität eingeräumt als bspw. der Abwicklungsgeschwindigkeit.

#### 4.6 Zeitrahmen für die Umsetzung

Grundsätzlich gibt es zwei Einführungsmöglichkeiten für eine Balanced Scorecard. Das Roll-out der BSC kann horizontal über alle Sparten hinweg gleichzeitig erfolgen. Daneben besteht die Möglichkeit, die BSC zuerst einzeln in verschiedenen Unternehmenssparten einzuführen und dann von Sparte zu Sparte zu verknüpfen. Vor dem Hintergrund der erst stattgefundenen Integration macht es umso mehr Sinn, zunächst in einer bereits harmonisierten Geschäftseinheit mit einem Pilot zu starten, um sich vorab ein genaueres Bild von der konkreten Methodik und Praktikabilität des Konzepts zu machen. Erst dann stellt sich in einem weiteren Schritt die Frage, für welche anderen Unternehmenseinheiten der BW-Bank wei-

tere BSCs entwickelt werden und wie dabei konkret vorgegangen wird. Ein typisches Scocardentwicklungsprojekt kann 16 Wochen dauern.<sup>26</sup> Es ist allerdings klar, dass nicht die gesamte Zeit durch Scorecardaktivitäten in Anspruch genommen werden kann. Der Zeitplan ist daher stark von der Verfügbarkeit der Führungskräfte, Projektmanager, Workshops und Projekttreffen abhängig. Ein Vorteil in einem solchen Zeitraum ist, dass die Führungskräfte zwischen den Terminen, Interviews und Workshops die Gelegenheit haben, über die sich entwickelnde Struktur der BSC, die Strategie, des Informationssystems und vor allem der Managementprozesse, die daraus hervorgehen, nachzudenken. Bei der Entwicklung der bereichsspezifischen VV-BSC ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Verfasserin in den vergangenen 2 Jahren ihres Steinbeis-Studiums bereits sämtliche Vorarbeiten in unregelmäßigen Abständen i.R. der Projektstudienarbeiten vorgenommen hat. Dabei konnten folgende Analysen durchgeführt werden:

- Auswahl der passenden Organisationseinheit
- Identifizierung der Verknüpfungen zwischen der SGE mit anderen Fachbereichen
- Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen
- Auswahl und Gestaltung von Kennzahlen

In der finalen Runde geht es nun vielmehr darum, die VV-BSC in das Unternehmen hinein zu kommunizieren, die BSC an das Zielvereinbarungssystem der BW-Bank zu koppeln und auch ein qualifiziertes Risikomanagement zu entwickeln. Auf der Basis sieht die weitere Vorgehensweise wie folgt aus:

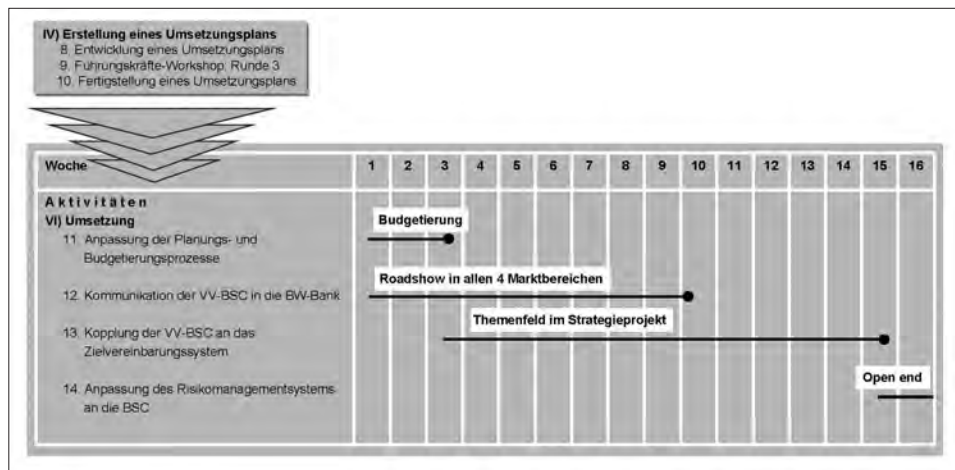


Abbildung 12: Zeitplan für die Umsetzung der VV-BSC in der BW-Bank. Quelle: eigene Darstellung.

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997), S. 298. Grafische Darstellung s. Anhang Nr. 4.

Wie oben dargestellt, wird die Einführung der VV-BSC nochmals mind. 3 Monate Zeit in Anspruch nehmen. Hier geht es zunächst darum, sämtliche Planungs- und Budgetierungsprozesse an die 4 Perspektiven anzupassen und mit den verschiedenen Fachbereichen und Untergruppen zu verbinden bzw. zu koordinieren. Da die Integration der BW-Bank per heute noch nicht vollständig abgeschlossen ist, sind vor allem im verwaltungstechnischen Bereich weiterhin Migrationsarbeiten vorzunehmen. Einen längeren Zeitraum stellt die Umsetzung des aufgeführten Kommunikations- und Informationsprozesses dar. Hier ist von der Verfasserin angedacht, neben den internen Kommunikationsmedien in allen 4 Marktbereichen jeweils eine Auftaktveranstaltung i.S. einer Roadshow ins Leben zu rufen. Im Rahmen dieser Roadshows wird allen beteiligten Mitarbeitern die Philosophie, Wirkungsweise, Ziel und Nutzen der Balanced Scorecard im Zusammenhang mit der Unternehmensvision aufgezeigt. Ziel der Veranstaltung ist, jedem Mitarbeiter zu verdeutlichen, welchen persönlichen Beitrag ein jeder zur Zielerreichung leisten kann.

Den größten Zeitaufwand wird die Erarbeitung des Zielvereinbarungssystems in Anspruch nehmen. Wie bereits erwähnt, ist dieses Thema Teilaspekt eines neu aufgelegten Strategieprojekts. Da die jeweiligen Projektmitglieder dieses Thema neben dem Tagesgeschäft bearbeiten, hat die Verfasserin bereits einen größeren Puffer in die Zeitplanung integriert. So kann gewährleistet werden, dass bis Ende dieses Jahres die Verknüpfung des bisherigen LoV-Systems an die VV-BSC erfolgreich umgesetzt werden kann. Die neue Zielvereinbarung für das Jahr 2007 kann dann bereits in die Struktur der BSC aufgenommen werden.

Die letzte Aufgabe stellt die Erarbeitung des Risikomanagementsystems dar. Der Zeitrahmen wurde auf „open end“ gesetzt, da ab 2007 durch die MIFID-Regelung<sup>27</sup> erhebliche gesetzliche Neuregelungen anstehen, welche zeitnah umgesetzt und angewandt werden müssen. Vor diesem Hintergrund macht es daher Sinn, Ende 2006 mit ersten Vorbereitungsmaßnahmen zu beginnen, um dann ab dem 1. Januar 2007 sämtliche Neuregelungen nach und nach in das System zu integrieren.

Von diesem Zeitpunkt an bewegt sich die Vermögensverwaltung auf die Umsetzung zu, bei der sie die BSC als Grundstein eines neuen Managementsystems verwenden kann.

---

27 Änderungen der Wohlverhaltensregeln, Änderungen der bestmöglichen Ausführung von Handelsgeschäften, Grundsätze zur Auftragsausführung, Handelstransparenz, Erweiterung der Anforderungen im Bereich Compliance und Risikomanagement, sowie Schaffung einer schriftlichen Interessenkonfliktstrategie.



## 5 Resümée

### 5.1 Kritische Analyse

Am Ende dieser Arbeit soll die Implementierung der entwickelten VV-BSC kritisch beurteilt werden. Da zum derzeitigen Stand finale Abstimmungsrunden mit den Führungskräften und Gruppenleitern stattfinden, lässt sich eine bereits abgeschlossene Wertung bzgl. der Praktikabilität noch nicht vornehmen. Im Sinne einer aktuellen Standortbestimmung können aber bereits folgende Stärken und Schwächen festgehalten werden: das Konzept der Balanced Scorecard stellt an sich ein „ausgewogenes, wertorientiertes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument zur Formulierung, Umsetzung und Prüfung [der Unternehmensstrategie] dar.“<sup>28</sup> Als entscheidenden Vorteil sind dabei die Existenz einer überzeugenden Praktikabilität zur Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie die Abkehr von einer rein finanziellen Unternehmensbetrachtung zu nennen. Im Rahmen einer Abteilungsveranstaltung wurden bereits jedem Mitarbeiter der Vermögensverwaltung die Unternehmensvision und die daraus abgeleitete VV-Vision samt konkreten strategischen Zielsetzungen verdeutlicht. Dies stellt einen großen Vorteil für die Implementierung dar, weil die formulierte Unternehmensstrategie bereits bekannt und durch die Strategie der Vermögensverwaltung nochmals veranschaulicht wird.

Da die Vermögensverwaltung eine der wichtigsten Ertragssäulen der BW-Bank darstellt, macht es umso mehr Sinn, deren Leistungs- und Servicefunktionen im Kreditinstitut transparenter darzustellen. Sie kann sich dabei als Impulsgeber für die gesamte Organisationsentwicklung verstehen, um die Abhängigkeiten und Vernetzungen von Schlüsselvariablen zur „Steigerung der Ertragskraft“ herauszuarbeiten.

Vom theoretischen Aspekt her betrachtet macht es Sinn, im Zuge eines Pilotprojekts erste Erfahrungen und Erkenntnisse mit der VV-BSC zu sammeln. Diese kann Stärken und Schwächen aufzeigen, welche es bei der Entwicklung weiterer Scorecards zu optimieren bzw. zu vermeiden gilt. Zudem kann die Vermögensverwaltung eine Vorreiterrolle dahingehend übernehmen, dass gerade in einer solch ertragsorientierten und finanzlastigen Geschäftseinheit auch weiche Ziele in der Strategie präzise erfasst werden. Die Kunst einer BSC-Realisierung besteht allerdings darin, die Scorecard-Entwicklung nicht nur als formalen Steuerungsprozess von oben nach unten zu verstehen. Vielmehr gilt es, auch Motive, Erwartungen und Wünsche der einzelnen Organisationsmitglieder zu respektieren, aufzugreifen und in den Gestaltungsprozess konsequent einfließen zu lassen.

Dabei werden erste Anzeichen von Risiken sichtbar: eine der Gefahren liegt im Bestreben, zu viele, falsche oder zu finanzorientierte Messgrößen anwenden zu wollen. Das Konzept würde somit unübersichtlich, quantitativ orientiert und letztlich ineffizient werden. In der Regel erfordert es keine besonderen Zusatz-

<sup>28</sup> Köhle, I. / Meyer, C. (2000), S. 8.

anstrengungen, die notwendigen Daten der Finanzperspektive durch die Controlling-Abteilung bereitzustellen. Demgegenüber sind jedoch die Daten der anderen Perspektiven nur teilweise vorhanden und müssen zunächst eruiert werden. Akzeptierte und aussagefähige Messgrößen für die weichen Faktoren wie Kundentreue, Kommunikation oder Mitarbeiterbindung herauszuarbeiten, stellen sich als äußerst schwierig dar. Dennoch sind diese weichen Faktoren für die langfristige Existenzsicherung eines Unternehmens immens wichtig und dürfen nicht vernachlässigt werden, sondern müssen diese entsprechend eruiert und vermittelt werden.

Die größte Gefahr besteht darin, dass die Einführung der VV-BSC wenig Akzeptanz im Unternehmen findet. Dies kann damit begründet werden, dass die Vermögensverwaltung und sämtliche Schnittstellenbereiche damit konfrontiert werden, die mit der Integration einhergehenden Kundenverluste zu analysieren und entsprechend Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Der entsprechende Nutzen dieser BSC ist damit nicht unmittelbar einsichtig und kann eher als weitere kostenverursachende „Aktionsmaßnahme“ angesehen werden. Der Erfolg für eine spezifische VV-BSC wird daher maßgeblich davon abhängen, in wie weit alle Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden.

## 5.2 Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der BW-Bank-spezifischen Veränderungen war es Zielsetzung dieser Arbeit, für die harmonisierte Vermögensverwaltung eine praktikable Balanced Scorecard zu entwickeln. Da die Vermögensverwaltung wichtigste Ertragssäule der neuen BW-Bank darstellt, sollte mit Hilfe des BSC-Konzepts eine klare, zukunftsweisende Strategie definiert werden, um die Vermögensverwaltung langfristig und nachhaltig wieder im Wettbewerb zu positionieren und den Unternehmenswert entsprechend zu steigern.

Anhand der Unternehmensvision zeigt sich, dass die neue BW-Bank eine aggressive, wertorientierte Wachstumsstrategie fährt und ihre Konzentration auf die vermögende Privatkundschaft richtet. Die strategische Stoßrichtung der BW-Bank wurde daher in der Vision für die Vermögensverwaltung adaptiert und anhand strategischer Zielsetzungen konkretisiert. Wichtig dabei war, dass Philosophie, Sinn und Notwendigkeit für die bereichsspezifische BSC im Zusammenhang mit dem Unternehmensleitbild ersichtlich sind. Nur so können letztendlich Klarheit und Konsens über die Unternehmensstrategie geschaffen bzw. die Auswirkungen für die Mitarbeiter verdeutlicht werden.

In diesem Zusammenhang wurde ein Umsetzungsplan erarbeitet, welcher in einem umfassenden Kommunikations- und Informationsprozess eine Kaskadierung der Scorecard auf die einzelnen Teams und Schnittstellen ermöglicht. Die entsprechende Umsetzung kann dabei nur über hochqualifizierte, motivierte und engagierte Mitarbeiter erreicht werden. Sind diese Anforderungen erfüllt, so steht einer Verfeinerung und anschließenden Implementierung der VV-BSC nichts mehr



im Wege. Wie gezeigt werden konnte, stellt die Vermögensverwaltung aufgrund ihrer strategischen Grundausrichtung und der entsprechenden Prozessorientierung einen potenziellen „Kandidaten“ für eine BSC dar.

Kaplan und Norton bringen dies abschließend auf den Punkt: “The relevant question for whether a department or functional unit should have a balanced scorecard is whether that organizational unit has (or should have) a mission, a strategy, customers (internal or external), and internal processes that enable it to accomplish its mission and strategy. If it does, the unit is a valid candidate for a balanced scorecard.”<sup>29</sup>

Diese Frage wurde für die Vermögensverwaltung der Baden-Württembergischen Bank mit der vorliegenden Arbeit beantwortet.

Nun gilt es das „ultimative“ Ziel zu erreichen - die Umsetzung von Strategie in Aktionen.

---

<sup>29</sup> Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996a), S. 37.

## Anhang

Bewertungsfaktoren/Gewichtung		Interpretation
<b>Marktpotenzial</b>	<b>25</b>	
1. Volumen	12	Verwaltungsvolumen
2. Konkurrenzsituation	13	potentieller Marktanteil in Relation zur Konkurrenz
<b>Erfolg</b>	<b>25</b>	
3. Vermögensverwaltungsgebühr	13	Kostenpauschale inkl. Umsatzprovision, Depotkosten; Managementhonorar und Ausgabeaufschläge
4. Deckungsbeitrag	12	Welche Deckungsbeiträge sind potentiell zu erwirtschaften?
<b>Sicherheit</b>	<b>20</b>	
5. Wirtschaftslage	3	"Veränderung des Deckungsbeitrags im Wirtschaftszyklus"
6. Politischer Einfluss	7	Wie stark ist die Beziehung zur Kundengruppe politischen Einflüssen ausgesetzt?
7. Kundenverhalten	10	Bereitschaft der Kunden, die Bank zu wechseln (z.B. wegen Produktinnovation, Kundenverhalten etc.)
<b>Sonstige Vorteile</b>	<b>15</b>	
8. Produkte	5	Kundengruppennachfrage, gemessen an den wichtigsten Produkten der Bank
9. Image	10	Wie sehr ist es dem Image der Bank dienlich, in der jeweiligen Kundengruppe vertreten zu sein?
<b>Zukunft</b>	<b>10</b>	
10. Volumen	5	Analog 1: aber mittelfristig gesehen
11. Erfolg	5	Analoge, zusammenfassende Beurteilung von 3 und 4 auf mittlere Sicht.

Anhang 1: Faktoren der Marktattraktivität.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an „Praktische Unternehmensführung“, Nagel, K. (2003), S. 20ff.

Bewertungsfaktoren/Gewichtung		Interpretation
<b>Markterfordernis</b> <b>30</b>		
1. Durchführungsperformance	10	Wie gelingt der Bank die Vermarktung ihrer Produktpalette?
2. Vertriebsnetz	15	Kundenpotential je Betreuer und örtliche Kundennähe in Relation zur Konkurrenz
3. Produktpalette	5	Fehlen der Bank Produkte zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kundengruppe?
<b>Marktposition</b> <b>25</b>		
4. Image	12	Wie ist das Image der Bank bei der Kundengruppe?
5. Marktanteil	13	
<b>Erfolg</b> <b>25</b>		
6. Marketing	25	"Wie hoch ist die Marktpräsenz/ Durchdringungsgrad?"
<b>Relatives Entwicklungspotential</b> <b>20</b>		
7. Manpower	10	Besteht eine ausreichende personelle Ausstattung im Vergleich zur Konkurrenz?
8. Akquisitionperformance	10	Der Marktanteil der Bank (wächst stark / nimmt leicht zu / ist konstant / nimmt ab)

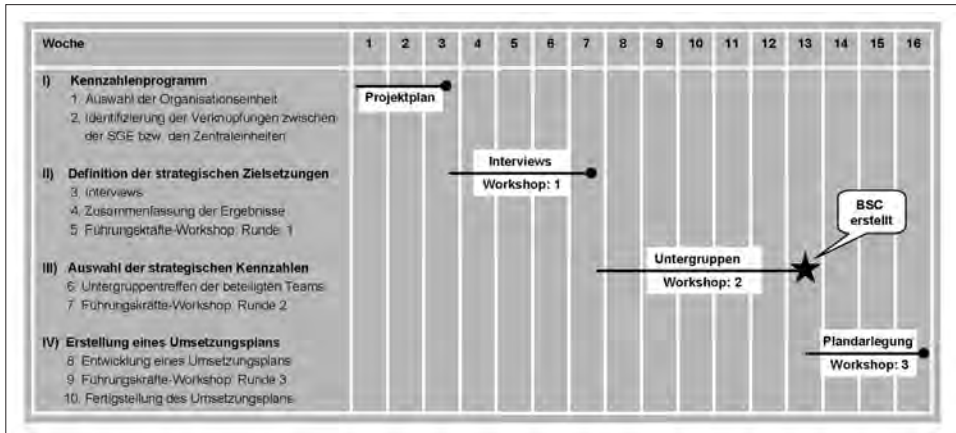
Anhang 2: Faktoren der rel. Wettbewerbsstärke.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an „Praktische Unternehmensführung“, Nagel, K. (2003), S. 20ff.

Hauptfaktoren Gewichtung	Teilfaktoren	Gewichtung der Teilfaktoren	Kundengruppen				
			A	B	C	D	BWB
<b><u>MARKTATTRAKTIVITÄT</u></b>							
<b>Marktpotential</b> 25	Volumen	12	3	3	2	1	3
	Konkurrenzsituation	13	2	3	2	2	3
<b>Erfolg</b> 25	Vermögensverw.-gebühr	13	1	3	2	3	3
	Deckungsbeitrag	12	3	1	2	3	2
<b>Sicherheit</b> 20	Wirtschaftslage	3	2	2	2	2	2
	Politischer Einfluß	7	1	1	1	1	1
	Kundenverhalten	10	3	1	3	3	1
<b>Sonstige Vorteile</b> 15	Produkte	5	2	3	1	1	3
	Image	10	2	3	1	1	3
<b>Zukunft</b> 10	Volumen	5	2	3	2	2	2
	Erfolg	5	2	3	1	2	2
<b>100</b>		<b>100</b>	<b>2,04</b>	<b>2,11</b>	<b>1,73</b>	<b>1,56</b>	<b>2,26</b>
<b><u>REL. WETTBEWERBSSTÄRKE</u></b>							
<b>Abdeckung</b>	Durchführungsperformance	10	3	2	1	1	2
<b>Markterfordernis</b> 30	Vertriebsnetz	15	3	1	1	1	3
	Produktpalette	5	2	2	2	2	2
<b>Relative Marktposition</b> 15	Image	12	2	3	2	1	2
	Marktanteil	13	2	3	1	1	2
<b>Erfolg</b> 25	Marketing	25	2	2	1	1	1
<b>Entwicklungspotential</b> 20	Manpower	10	3	3	2	1	3
	Akquisitionsperformance	10	2	3	2	2	3
<b>100</b>		<b>100</b>	<b>2,35</b>	<b>2,3</b>	<b>1,37</b>	<b>1,15</b>	<b>2,35</b>

Anhang 3: Portfolio-Analyse.

Quelle: eigene Darstellung.



Anhang 4: Ein typischer BSC-Zeitplan.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partner (1997), S. 298.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die klassischen Perspektiven einer Balanced Scorecard.	104
Abbildung 2: Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse.	106
Abbildung 3: Aufteilung verwaltetes Volumen.	107
Abbildung 4: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für die Vermögensverwaltung.	108
Abbildung 5: SWOT-Analyse.	110
Abbildung 6: Leitbild für die Vermögensverwaltung der BW-Bank.	111
Abbildung 7: Ursache-Wirkungskette in der VV-BSC.	113
Abbildung 8: Strategische Ziele und Kennzahlen für die VV-BSC.	115
Abbildung 9: Ablauf der Kommunikationsprozesse über die Mitarbeiterzeitschrift „inside“.	117
Abbildung 10: Leistungsorientierte Vergütung.	118
Abbildung 11: Persönliche Scorecard.	119
Abbildung 12: Zeitplan für die Umsetzung der VV-BSC in der BW-Bank.	121

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungszulage auf Basis der VV-BSC. Quelle: eigene Darstellung	120
--	-----

## Literaturverzeichnis

## Sammel- und Nachschlagewerke

Ehrmann, H. (2000) Kompakt-Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen (Rhein), 2000

Horváth & Partner (2000) Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000

Horváth, Peter (2001) Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 2001

Kaplan, Robert, S./ Norton, David, P. (1997b). Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Kaplan, Robert, S./ Norton, David, P. (2001) The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston: Harvard Business School Press

Kunz, Gunnar (2001) Die Balanced Scorecard im Personalmanagement: ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt am Main, New York

## Zeitschriften

Goldenberg, C./ Hoffecker, J. (1994) Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, in: Cost Management, 1994, S. 5-17

IBM Business Consulting Services. European wealth and private banking-Industry survey, Basingstoke: emea marketing and Publishing services, 2003

Kohli, Martin/ Künemund, Harald (2003) „Der Alters-Survey: Die zweite Lebenshälfte im Spiegel repräsentativer Daten“, in: Das Parlament - Aus Politik und Zeitgeschichte, 12.05.2003

o.V. (2003) Emnid-Kundenzufriedenheitsbefragung. 2003, interne Unterlagen der BW-Bank AG, Stuttgart 2003

Stephan, Mario B. (2005) Strategie- und Changemanagement, Vorlesungsskript des Kurses WO 16 A, Steinbeis-Hochschule Berlin, Herrenberg 2005

Zunke, Eileen (2002) Management der Zukunft – Mit der Balanced Scorecard den Erfolg langfristig sichern, in: BJ, Bankpraxis und Geschäftspolitik, Heft Nr. 06/2002, S. 20-25





---

Dipl.-Betriebswirtin (BA)  
Nadine Soyez, MBA

# Der Strategieprozess bei Dots United –

Entwicklung einer zukunfts-  
weisenden Strategie einer  
Agentur für Neue Medien



## Inhalt

1	Summary	135
2	Einleitung	136
3	Ausgangssituation bei Dots United und Problemstellung	137
3.1	Aller Anfang ist schwer	137
3.2	Ohne strategisches Denken ist nichts	138
4	Vorgehensweise und Methoden im Strategieprozess	139
4.1	Der Leitfaden zur Strategieerstellung	139
4.2	Die Bestimmung der strategischen Ausgangsposition	140
5	Vision und strategische Themen	144
5.1	Entwicklung der unternehmerischen Vision	144
5.2	Der Kern der Strategie: die strategischen Themen	147
5.3	Erfolgspotentiale aufbauen: Evaluation von strategischen Zielen	149
5.4	Übersicht der strategischen Ziele in den einzelnen Perspektiven	151
6	Resumé und Ausblick	155

# 1 Summary

*„Wer kein Ziel hat, kann auch keines erreichen.“*

(Laotse, 6. oder 4. - 3. Jh. v. Chr., legendärer chinesischer Denker)

Das Zitat klingt logisch. Die Aussage ist jedem klar, dazu bedarf es keiner komplexen Denkprozesse. Sie ist eine alte Weisheit und klingt jedem selbstverständlich. Umso erstaunlicher ist es, dass das, was das Zitat ausdrücken möchte, bei den meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland noch nicht angekommen ist. Ohne Zweifel geht es hier um Strategie, Ziele und den Weg dorthin, was das MBA-Projekt bei Dots United, einem kleinen Unternehmen, in wenigen Worten umreißt und zusammenfasst.

Die Projektaufgabe bestand darin, einen umfassenden Strategieprozess im Unternehmen durchzuführen. Dots United befand sich am Anfang des Strategieprozesses in derselben Situation, wie sie bei den genannten kleinen, mittleren Unternehmen vorherrscht: Es existierte kein Oberziel und somit auch kein Weg (Strategie), um dieses zu erreichen. Dots United musste nun eine Vision als oberstes Unternehmensziel sowie dazu eine stimmige Anordnung von Aktivitäten für sich finden und verabschieden, die es dem Unternehmen ermöglicht, Erfolgspotentiale auszubauen und sich von den Konkurrenten zu unterscheiden. Der vorliegende Artikel umreißt die Vorgehensweise im Strategieworkshop, der von der MBA-Management-Assistentin im Unternehmen initiiert und durchgeführt wurde und stellt somit den Leitfaden zur Strategieerstellung bei Dots United dar. Besonderen Wert wird auf die Vision und die strategischen Ziele gelegt – ganz im Sinne des Eingangszitats.

## 2 Einleitung

Damit ein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen kann, bedarf es einer Strategie, die es erlaubt, die Zukunft zielorientiert zu gestalten und sich durch Erfolgspotentiale von der Masse der Wettbewerber abzuheben. Das strategische Denken und Handeln schafft langfristige Wettbewerbsvorteile und bildet somit die Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Erfolgs- und Lebensfähigkeit des Unternehmens. Ein Unternehmen, das diese Denkweise verinnerlicht hat, ist sich seiner für den Unternehmenserfolg relevanten Erfolgsfaktoren bewusst und besitzt einen strategischen Plan, um durch deren Auf- und Ausbau vorhandene Marktchancen zu nutzen. Alle Aktivitäten und Ressourcen sind auf das Erreichen einer zentralen Leitidee, die das Zukunftsbild des Unternehmens beschreibt, ausgerichtet.

Wenn ein Unternehmen „klein“ ist, schleicht sich bei der Geschäftsführung schnell die Gefahr ein, der Meinung zu sein, alle Faktoren, die die eigene Unternehmensentwicklung betreffen, im Blick zu haben. Dies ist trügerisch. Nur acht Prozent aller deutscher Unternehmen bis 2,5 Millionen Euro Umsatz und bis 50 Mitarbeiter (die so genannten „Kleinunternehmen“) haben keine Unternehmensstrategie<sup>1</sup>. Insgesamt repräsentieren diese Unternehmen knapp 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland. Bei den etwas größeren Unternehmen ab 250 Millionen bis 1 Milliarde Umsatz haben laut Erkenntnisse der Deutschen Bank Mittelstandsstudie nur ungefähr die Hälfte ein strategisches Konzept, und nur ein Bruchteil wiederum hat dies schriftlich fixiert und setzt dieses auch wirklich um. Diesen Unternehmen fehlen eine klare unternehmerische Vision sowie davon abgeleitete strategische Ziele und Maßnahmen zu deren konsequenten Umsetzung. Die Folge ist, dass sie elementare Unternehmensentscheidungen nach kurzfristigem operativem Erfolgsdenken anstatt nach den Vorgaben einer weitsichtigen strategischen Unternehmensplanung treffen. Ein Unternehmen, das sich bei Entscheidungen jedoch ausschließlich auf operative Daten verlässt, wird die notwendigen Anpassungsschritte bei Umfeldveränderungen zu spät treffen, die tiefer liegenden Ursachen nicht erkennen und womöglich Fehlentscheidungen treffen, die die Existenz bedrohen können<sup>2</sup>. Die Gründe für diese Situation in kleinen Unternehmen sind zum einen mangelndes Methodenwissen hinsichtlich der geeigneten Managementinstrumente und zum anderen knappe zeitliche Ressourcen zur Strategieplanung und Umsetzung. Darüber hinaus wird häufig die Notwendigkeit einer langfristigen Unternehmensplanung nicht erkannt und mit dem Satz „Das brauchen wir doch nicht!“ oder „Dafür haben wir keine Zeit!“ einfach abgetan.

Dots United befand sich am Anfang des Strategieprozesses in derselben Situation, wie sie bei vielen kleinen Unternehmen vorherrscht. Für das Unternehmen war es für die Zukunft entscheidend, eine Strategie zu entwickeln und zu verabschieden,

1 Empirische Befunde Prof. Dr. Nagel, 2005.

2 Vgl. Hoffmann, W.; Klien, W.; Unger, M., Strategieplanung, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, 1994, S. 205 ff.

um die entscheidenden Erfolgspotentiale langfristig zu sichern und auszubauen.

Das Studium zum Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule ermöglichte es einen umfassenden Strategieprozess im Unternehmen zu initiieren, zusammen mit der Geschäftsführung durchzuführen und eine zukunftsweisende Strategie zu entwickeln und zu verabschieden. Dabei wurden die Managementinstrumente und praktische Methoden angewandt, die für Strategieerstellung unumgänglich sind. Aber gleichzeitig wurden auch die Bedürfnisse eines kleinen Unternehmens berücksichtigt. Das heißt bei der Verwendung und Erarbeitung der Instrumente stand auch immer die Frage im Vordergrund, was im Hinblick der geringen Unternehmensgröße angebracht ist, was das Unternehmen wirklich weiterbringt und was die Geschäftsführung in der Umsetzung handhaben kann. Ein „Übermanagement“ des Unternehmens musste vermieden werden.

### 3 Ausgangssituation bei Dots United und Problemstellung

#### 3.1 Aller Anfang ist schwer

Das Unternehmen Dots United – Agentur für Neue Medien – wurde im Jahr 2001 in Mannheim gegründet. Das Portfolio der Agentur umfasst Dienstleistungen rund um die Online-Kommunikation für Unternehmen. Dazu gehören die Konzeption, das Design, die Programmierung von Webseiten und weiterführende Online-Applikationen für Unternehmenswebseiten und Themen-Portalen. Das Kerngeschäft ist wie bei Agenturen üblich projektorientiert und dementsprechend organisiert. Zur Zeit des Strategieprozesses bestand das Unternehmen aus den beiden Geschäftsführern und der MBA-Management-Assistentin. Die Kunden sind hauptsächlich mittelständische Unternehmen aus der Region. Zudem sind auch einige Großunternehmen als Kunden zu verzeichnen, die den Hauptumsatz der Agentur ausmachen. Dots United ist Mitglied im Unternehmensnetzwerk „komplizen.com“<sup>3</sup>, in dem sich im Jahre 2001 Unternehmen aus der Kommunikationsbranche in der Metropolregion Rhein-Neckar sozusagen als virtuelles Unternehmen zusammengeschlossen haben. Mit diesem Unternehmensnetzwerk kann den Kunden das gesamte Spektrum der Kommunikation flexibel angeboten werden. Die Eigenständigkeit jedes einzelnen Unternehmens ist gewährleistet und soll erhalten bleiben. Jeder „Komplize“ agiert selbst als Unternehmer. Neben dem Initiieren und Bearbeiten von gemeinsamen Projekten wird der Austausch von Informationen und Ideen als wichtiger Faktor gesehen. Darüber hinaus können zusammen auch größere Marketingaktionen durchgeführt werden, die die einzelnen Unternehmen nicht selbst stemmen können. Das Netzwerk wurde im Juli 2008 im Wettbewerb des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums „Dienstleister des Jahres“ in der Sparte „Herausragende Netzwerke und Kooperationen“ mit dem 1. Platz ausgezeichnet.

<sup>3</sup> Siehe [www.komplizen.com](http://www.komplizen.com).

Seit der Gründung von Dots United war keine von den Geschäftsführern abgestimmte sowie gelebte Strategie vorhanden, die unternehmerischen Aktivitäten wurden auf kein Oberziel ausgerichtet. Die Entscheidungen wurden eher im operativen Aktionismus getroffen. Diese Situation dominierte das Gesamtbild des Unternehmens. Eine Vision und langfristige Ziele existierten nicht. Der Grund lag zum einen im Mangel an Ressourcen und Freiräumen für die Strategieentwicklung im operativen Tagesgeschäft, zum anderen am Fehlen von Know-How sowie an Methodenkenntnissen, um einen Strategieprozess zu initiieren und voranzutreiben.

Trotz mangelnder strategischer Ausrichtung war die Geschäftslage der Agentur in den letzten Jahren stabil und der Umsatz konnte von Jahr zu Jahr gesteigert werden. Jedoch kamen dieser Zuwachs und auch der Großteil der Kunden durch Empfehlungen und Aktivitäten aus dem Netzwerk „komplizen.com“. Die Geschäftsführung verfolgt für die Zukunft ehrgeizige Wachstumsziele und plant eine Expansion sowie Neuausrichtung des Unternehmens, um zum einen dem immer stärker werdenden Wettbewerb durch eine eindeutige Positionierung im Markt erfolgreich begegnen und zum anderen den Umsatz der Agentur steigern zu können. Für dieses Vorhaben kann Dots United mit den Methoden der Vergangenheit nicht mehr geführt werden. Außerdem kann sich Dots United nicht nur auf das Netzwerk „komplizen.com“ verlassen, sondern muss auch selbst aktiv werden. Eine Strategie für die Zukunft und die Bündelung aller Ressourcen unter einem Oberziel wurden elementar – dies hat auch die Geschäftsführung erkannt. Für Dots United war es nun entscheidend, zu evaluieren und zu überdenken, was das Unternehmen grundsätzlich tun will, soll und muss, worauf es im Geschäft ankommt und was das Wesentliche ist, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Der Strategieprozess wurde im zweiten Quartal 2006 initiiert. Gefolgt sind etliche Workshops mit der Geschäftsführung, in denen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren und schließlich die Vision, strategische Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen erarbeitet wurden.

### 3.2 Ohne strategisches Denken ist nichts

Grundsätzlich musste Dots United von dem kurzfristigen Erfolgsdenken, wie es in der Vergangenheit vorkam, zu einem durchgehend strategischen Denken und Handeln kommen. Nun kam die Frage auf, was das strategische Denken und Handeln ausmacht, was es von der bisherigen Denkstruktur im Unternehmen unterscheidet. Wüthrich [1991] charakterisiert das strategische Denken folgendermaßen:

Das strategische Denken...<sup>4</sup>

- beinhaltet die Sicherung der Erfolgs- und Lebensfähigkeit des Unternehmens über eine längere Zeitspanne;

4 Vgl. Wüthrich, H. A., Neuland des strategischen Denkens, 1991, S. 52ff.

- ist ein zielorientiertes, sinngebendes Denken und heißt, eine einheitliche Grund-  
auffassung über die anzustrebenden Ziele zu erzeugen (Denken in möglichen  
Welten) und dadurch Motivation und überdurchschnittliches Engagement zu er-  
reichen;
- ist kompetitiv und vergleicht die eigene Effektivität und Effizienz mit dem Wett-  
bewerb – es geht darum, langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen;
- bedeutet Denken in Erfolgsfaktoren, um die für den Unternehmenserfolg rele-  
vanten Faktoren zu erkennen und die Marktchancen durch deren Auf- und  
Ausbau der eigenen Fähigkeiten zu nutzen;
- zieht eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens und des Handelns am  
Kundennutzen nach sich;
- gibt die Prioritäten im Unternehmen vor, fokussiert alle Aktivitäten auf das Er-  
reichen der langfristigen Ziele und weist die Ressourcen zu;
- ist realitätsbezogen und umfasst eine konsequente Nutzung der eigenen Stärken  
unter den gegebenen Bedingungen;
- bringt auch mit sich auch, Risiken einzugehen.

Mit dem Strategieprozess sollte sich im Unternehmen auch ein grundsätzlicher Wandel in der Denkweise ereignen und die bisherige Denkstruktur ablösen. Das strategische Denken muss Eingang in das Unternehmen finden und wurde auch als Voraussetzung für die gesamte Strategieentwicklung gesehen.

## 4 Vorgehensweise und Methoden im Strategieprozess

### 4.2.1 Der Leitfaden zur Strategieerstellung

Die Beschreibung der Ausgangssituation im vorangegangenen Kapitel zeigt deutlich, dass Dots United bezüglich Strategieentwicklung von vorne anfangen musste. Daher war es notwendig, eine strukturierte Vorgehensweise für den gesamten Strategieprozess zu finden. Zur Anwendung kam letztlich das Modell des Six Loop Konzept®. Dieses baut auf logisch aufeinander folgenden Teilschritten auf – die so genannten Loops – auf, die sukzessive erarbeitet werden können:<sup>5</sup>

- Loop 1: Initiierung und Verifizierung der Strategie
- Loop 2: Strategische Ziele und Ursache - Wirkungskette
- Loop 3: Kennzahlen und Spät- und Frühindikatoren
- Loop 4: Zielwerte - Strategische Ziele und periodisierte Werte
- Loop 5: Strategische Maßnahmen finden und bewerten
- Loop 6: Erstellung der Balanced Scorecard und Integration in das Unternehmen.

Das Konzept erschien als hilfreiche Management-Methode und als strukturierter Handlungsrahmen, um eine Strategie zu erarbeiten, darzustellen und den Strategieprozess transparent zu gestalten. Daher orientiert sich und lehnt sich

---

<sup>5</sup> Stephan, M. B., Strategie und Changemanagement, 22.-24.11.2005.

die Vorgehensweise und die Methoden nach diesen einzelnen Loops. Die Implementierung der Strategie in Loop 6 wurde erstmal ausgeklammert, da nicht die Integration einer Balanced Scorecard ins Unternehmen als Führungsinstrument, sondern die strukturierte Strategieentwicklung an sich das Ziel war. Zur Durchführung des Six Loop Konzept<sup>®</sup>s wurde von der MBA-Managementassistentin die Loops zu übergeordneten Themen konsolidiert und zu deren Ausarbeitung mehrere Strategie-Workshops im Unternehmen angesetzt. Den Ablauf der Strategieentwicklung zeigt die untere Abbildung:

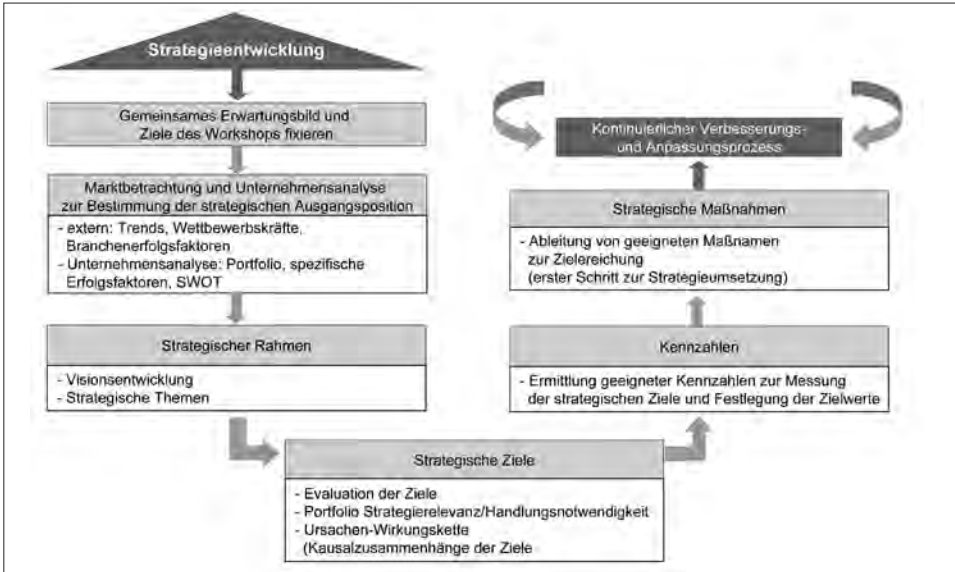


Abbildung 1: Ablauf des Strategie-Workshops bei Dots United. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stephan. M. B., Strategie und Changemanagement, 22.-24-11-2005.

#### 4.1 Die Bestimmung der strategischen Ausgangsposition

Der Loop 1 „Verifizierung und Initiierung“ schafft die Grundlagen zur Strategieerstellung. Hierfür wird in einem ersten Schritt eine Situationsanalyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition vorgenommen, die die Trends, den Markt und das Unternehmen betrachtet. Die Analysen wurden in dieser umfassenden und systematischen Form erstmals bei Dots United durchgeführt. Die Zeit hierfür war also längst überfällig. Da keine Ausgangsdaten vorlagen, nahm dieser Teil im Strategieprozess die meiste Zeit in Anspruch. Jedoch schafft erst ein fundierter Überblick über die derzeitige Situation des Unternehmens die notwendigen Informationen und Daten, die eine Voraussetzung für die Entwicklung der Unternehmensstrategie sind. Dazu bedarf es einer Betrachtung von externen als auch internen Faktoren<sup>6</sup>. Die externen Faktoren umfassen die Einflüsse des Marktes in Form von Trends in der Branche, Wettbewerbsumfeld und die Branchenerfolgskräfte. Die Ein-

6 Vgl. Simon, H.; Gathen, A. v. d., Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2002, S. 214.



schätzung der zukünftigen Markt- und Branchenentwicklung, der Trends, galt für Dots United als elementare Grundlage für die Entscheidung über zu entwickelnde Potentiale in der Strategie. Für die Analyse des Wettbewerbsumfelds wurde das von Michael Porter entwickelte Modell zur Branchenstrukturanalyse, auch Porter's Five Forces genannt, herangezogen. Nach Porter [1999] beeinflusst die Branchenstruktur in erheblichem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die einem Unternehmen potentiell zur Verfügung stehen.<sup>7</sup> Das Ziel der Branchenerfolgsfaktorenanalyse besteht darin, zu evaluieren, welche Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg in einer Branche sind. Durch den Vergleich der Ausprägung im eigenen Unternehmen mit der des Wettbewerbers erhält das Unternehmen Ansatzpunkte für notwendige Aktivitäten.<sup>8</sup>

Die internen Faktoren beziehen sich auf die Leistungspotentiale und Kernfähigkeiten. Die Analyse der speziellen Erfolgsfaktoren und des Portfolios ist hier ausschlaggebend.

Die Portfolioüberlegung dient der gezielten, intensiven Auseinandersetzung mit dem zukünftigen Dienstleistungsangebot. Die spezifischen Erfolgsfaktoren stellen alle Erfolgspotentiale wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ressourcen und Verhaltensweisen, aber auch Voraussetzungen dar, die den Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. So wird es dem Unternehmen durch die Kenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren möglich, seine Strategien und Ziele mit zu bestimmen.<sup>9</sup>

Die Ergebnisse aller Analysen werden anschließend in der Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken (SWOT)-Matrix verdichtet. Die SWOT lässt die ersten Handlungsrichtungen als strategische Optionen für das Unternehmen erkennen:

---

7 Vgl. Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S 33 ff.

8 Vgl. Bausch, A., Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management in: Hahn, D.; Taylor, B (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 203 und Nagel, K., Praktische Unternehmensführung. Strategiemanagement, 2005, S. 26 ff..

9 Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A., Strategisches Management, 2003 S. 123 ff. und Nagel, K., Strategiemangement I.6, 2005, S. 30 ff..

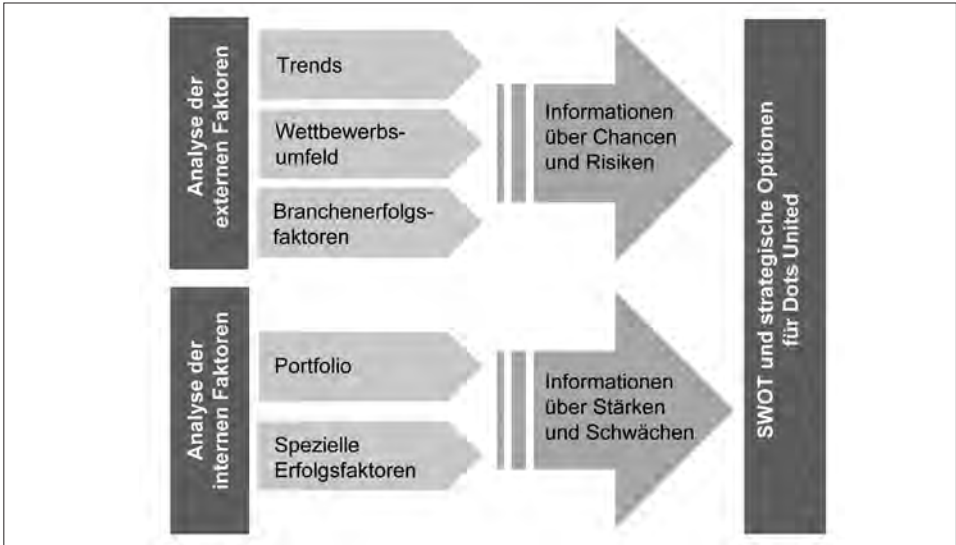


Abbildung 2: Übersicht der strategischen Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

Intern	Extern
<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• guter Teamzusammenhalt</li> <li>• hohe Kundennähe</li> <li>• Leistungen werden individuell für jeden Kunden erstellt</li> <li>• große Zuverlässigkeit</li> <li>• schnelle Reaktionszeit auf Anfragen</li> <li>• hohe Flexibilität</li> <li>• hohe Dienstleistungsqualität</li> <li>• sehr gutes Know-How</li> <li>• Mitgliedschaft im Netzwerk „Die Komplizen“</li> </ul>	<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohes Marktwachstum Online-Marketing/E-Commerce, Web 2.0, Flash</li> <li>• es stehen umfassende Relaunch/Implementierungsprojekte bei mittelständischen Unternehmen an</li> <li>• hoher Beratungsbedarf bei mittelständischen Unternehmen</li> <li>• Outsourcing der Dienstleistung</li> <li>• stetig wachsende Bedeutung des Internets für Verbraucher und Unternehmen</li> </ul>
<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• undifferenziertes Image</li> <li>• geringe Bekanntheit am Markt</li> <li>• mangelnde Prozess- und Kundenorientierung</li> <li>• Mangel bei Schnelligkeit in Auftragsausführung</li> <li>• schlechterer Service als der Wettbewerb</li> <li>• geringe Ressourcen</li> <li>• niedrige Kundenbindung</li> <li>• unausgeglichenes Portfolio</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerber sind besser aufgestellt</li> <li>• niedrige Markteintrittsbarrieren in der Branche, viele neue Wettbewerber drängen auf den Markt</li> <li>• für Kunden ist die Dienstleistung austauschbar: hohe Verhandlungsmacht der Käufer und hohe Rivalität zwischen den Wettbewerbern</li> <li>• Umsatz der Branche konzentriert sich auf wenige Großkunden</li> </ul>

Abbildung 3: Die Ergebnisse der SWOT-Analyse von Dots United. Quelle: eigene Darstellung.

Die Stärken umfassen vor allem die spezifischen Erfolgsfaktoren und die Branchenerfolgskriterien, die bei Dots United hoch ausgeprägt sind und dem Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile verschaffen: bei Dots United herrscht ein guter Teamzusammenhalt, der für die Motivation und somit schließlich für die

erfolgreiche Projektarbeit unerlässlich ist. Außerdem können durch das große vorhandene Know-How im Unternehmen die Dienstleistungen für jeden Kunden in hoher Qualität individuell ausgeführt werden. Zudem liegen die Stärken von Dots United in der Kundennähe, der Zuverlässigkeit, der kurzen Reaktionszeit auf Anfragen und Flexibilität und der Mitgliedschaft im Kommunikationsnetzwerk „komplizen.com“.

Den Stärken steht auch eine Reihe von Schwächen im Unternehmen gegenüber. Dots United besitzt ein kaum wahrgenommenes Image oder besser ausgedrückt ein unscharfes, undifferenziertes Image. Der Grund hierfür liegt vor allem im geringen Bekanntheitsgrad des Unternehmens sowie nicht ausreichendem Markenaufbau. Außerdem sind die Schwächen in der mangelnden Prozess- und Kundenorientierung bei den Prozessen zu finden, die auch verantwortlich für die Defizite bei der Schnelligkeit in der Projektbearbeitung sind. Dots United muss die Prozesse verstärkt am Kunden ausrichten, die Kundenbedürfnisse genauer analysieren und die Kunden vermehrt in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen stellen. Ebenso ist der Service ein Schwachpunkt: der Service für die Kunden ist bei Dots United zwar vorhanden, im Vergleich zur Konkurrenz aber noch ausbaufähig. Das Servicedenken muss forciert werden. Überdies stellen die geringen Ressourcen in personeller sowie finanzieller Hinsicht eine weitere Schwäche dar. Dadurch ist der Handlungsspielraum des Unternehmens sehr beschränkt und vieles, was notwendig war, konnte in der Vergangenheit nicht oder nur sehr verzögert umgesetzt werden. Als letztes Defizit ist das unausgeglichene Portfolio zu nennen: dem Unternehmen fehlen Nachwuchsprodukte und die Liquiditätsquellen der Zukunft, das heißt neue Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, die die Alten am Ende deren Lebenszyklen ersetzen.

Eine Chance liegt vor allem im hohen Marktwachstum der Branche: die Trendthemen Online-Marketing, E-Commerce und das so genannte Web 2.0 verschaffen der Internetbranche Wachstumsraten weit im zweistelligen Bereich. Des Weiteren birgt gerade der Mittelstand großes Potential, da umfassende Relaunches sowie Implementierungsprojekte anstehen, weil viele kleine und mittlere Unternehmen entweder über keine oder eine veraltete Webseite verfügen. Dabei fühlen sich diese Unternehmen bezüglich der Einsatzmöglichkeiten des Internets nicht umfassend beraten und haben demnach großen Beratungsbedarf. Viele Unternehmen greifen somit auf Spezialisten zurück und beziehen die dazugehörigen Dienstleistungen bei Agenturen, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Die Internetagenturen verbuchten in den letzten Jahren durchweg ein zweistelliges Umsatzwachstum. Generell wird die Internetnutzung und die Bedeutung des Internets für Kaufentscheidung und Informationsquelle weiter zunehmen.

Die Risiken werden im starken Wettbewerb der Branche gesehen, wie die Analyse des Wettbewerbsumfelds gezeigt hat. Neben den vielen bestehenden Konkurrenten drängen aufgrund der niedrigen Markteintrittsbarrieren neue Unternehmen

auf den Markt, die von dem hohen Marktwachstum angezogen werden und davon profitieren möchten. Da für die Kunden die Dienstleistungen austauschbar sind, entstehen zum einen eine hohe Verhandlungsmacht der Käufer und zum anderen eine hohe Rivalität zwischen den Anbietern um die profitablen Käufergruppen. Darüber hinaus konzentriert sich der Umsatz auf wenige Großkunden, so dass die Rivalität und die Verhandlungsmacht der Kunden noch weiter zunehmen werden.

Aus der SWOT-Matrix ergeben sich durch Kombination der Felder verschiedene strategische Optionen, die verfolgt werden können. Diese spielen bei der Festlegung der strategischen Themen von Dots United eine entscheidende Rolle.

## 5 Vision und strategische Themen

### 5.1 Entwicklung der unternehmerischen Vision

Da seit der Gründung von Dots United die Geschäftsführer zu keiner Zeit eine einheitliche Vision verabschiedeten, haben sie im Laufe der Zeit unabhängig voneinander eine andere Auffassung darüber entwickelt, wo das Unternehmen in Zukunft stehen soll. Ein Konsens fehlte daher. Aus diesen Gründen mangelte es bei den Aktivitäten des Unternehmens an einem übergeordneten Zusammenhang. Bei der Visionsentwicklung mussten sozusagen die verschiedenen subjektiven Vorstellungen aus den Köpfen geholt werden, um von den unterschiedlichen Zukunftsbildern zu einer Übereinkunft zu kommen.

Da die Vision Richtungscharakter besitzt und die weitere Unternehmensentwicklung auf ihr basiert, war es für die Geschäftsführung sehr wichtig, sich einzeln über die Zukunft des Unternehmens Gedanken zu machen, damit unternehmerische und auch persönliche Ziele im Einklang miteinander stehen. Bezüglich einer formulierten Vision durften keine Dissonanzen entstehen, schließlich muss die Geschäftsleitung damit leben. Tritt innerliches Unbehagen oder Unzufriedenheit auf, kann kein Engagement für das Erreichen des Ziels aufkommen.

Von Anfang an kristallisierten sich zwei Herausforderungen bei der Visionsentwicklung heraus: einerseits die unterschiedlichen Überzeugungen der Geschäftsführer zu einem Konsens zu führen und andererseits die Aussagen in einem Satz so zu filtern und zu verdichten, dass alle Aspekte eindeutig berücksichtigt sowie allgemeine Formulierungen vermieden wurden. Um die Konkretisierung der Vision wurde lange gerungen. Von Anfang an stand aber eindeutig fest, was Dots United grundsätzlich anstrebt beziehungsweise nicht beabsichtigt: Dots United will den Kunden keine standardisierten Dienstleistungen anbieten. Auf dem Markt sind Agenturen zu finden, die vorgefertigte Lösungen von minderwertiger Qualität zu niedrigen Preisen verkaufen. Dagegen hat Dots United den Anspruch, die Dienstleistungen für die Kunden individuell, professionell und qualitativ hochwertig zu erstellen, was auch als Stärke in der SWOT-Analyse zum Vorschein kam.

Erst nach einer langen intensiven Diskussion konnte eine Einigung für eine einstimmige Vision erzielt und verabschiedet werden. Der Kernsatz der Vision von Dots United lautet:

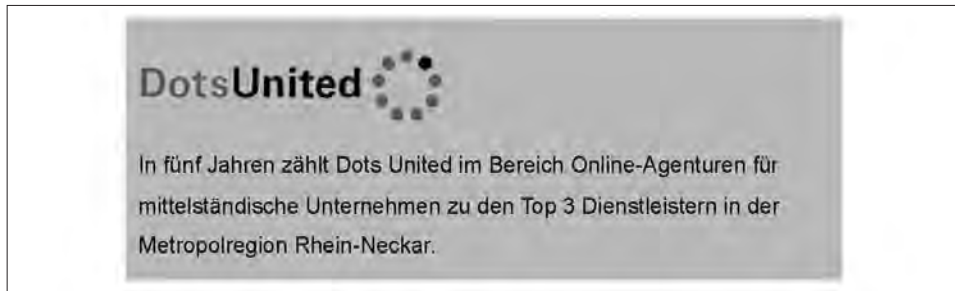


Tabelle 1: Vision von Dots United.

Bei der Vision wurde bewusst vermieden, sich nach fünf Jahren als die Top 1 Agentur in der Region zu nennen, denn dieses Ziel schien in Hinblick auf die momentane Unternehmenssituation bzw. der besseren Stellung der Wettbewerber, dem Vorsprung, den sie inne hatten, als sehr unrealistisch. Dots United muss erst noch grundlegende Aufbauarbeit leisten, um zur Konkurrenz aufschließen zu können. Das Ziel in dieser Zeit unter die Top 3 Agenturen zu gelangen, schien für alle erreichbar. Der Hintergrund der „Top 3“ besteht darin, dass in der Branche üblicherweise immer drei Agenturen zu einem so genannten Pitch eingeladen und zur Abgabe eines Angebots aufgefordert werden. Ein Pitch bezeichnet eine Wettbewerbspräsentation, mit dem eine Agentur im Kampf um einen gesamten Etat oder einen einzelnen Auftrag seine Leistungen, Konzept und Ideen beim potenziellen Kunden vorstellt. Wenn kein klassischer Pitch stattfindet, sind üblicherweise immer drei Agenturen auf einer so genannten Shortlist, einer Vorauswahl an Agenturen aus mehreren Wettbewerbern, die für den Auftrag in Frage kommen.

Mit der Konzentration auf einen regionalen Markt will Dots United, als kleine Agentur, die Vorteile der Kundennähe ausnutzen. Als Dienstleister ist es wichtig, mit den Kunden in Interaktion zu treten, da die Dienstleistung nicht physischer, sondern immaterieller Natur ist und somit vorher nicht begutachtet werden kann. Da die Bewertung erst nach dem Erstellen der Dienstleistung stattfindet, kommt der Agentur, von der die Dienstleistung bezogen wird, großes Vertrauen zu<sup>10</sup>. Die räumliche Nähe und die Möglichkeit sich mit bestehenden oder potentiellen Kunden persönlich Treffen zu können, will Dots United nutzen, um gezielt Kundenbeziehungen aufzubauen und somit einen Vertrauensvorsprung vor anderen Agenturen zu erzielen. Da für eine überregionale Expansion die nötigen Ressourcen fehlen, strebt Dots United in der Nische, durch die Spezialisierung auf die regionale Zielgruppe, Wettbewerbsvorteile vor jenen Konkurrenten an, die den Gesamtmarkt abdecken. Die Metropolregion Rhein-Neckar bietet zudem einen in-

<sup>10</sup> Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 2006, S. 67ff.

teressanten Markt und besitzt eine hohe Konzentration namhafter Unternehmen, die wiederum die regionale Wirtschaft positiv beeinflussen.

Eine schön formulierte Vision bringt dem Unternehmen reichlich wenig, wenn sie nicht von allen Beteiligten im Unternehmen verinnerlicht und gelebt wird. Deswegen hat Dots United zusätzlich zu der Vision ein erstes kurzes Leitbild entwickelt, das die Vision konkretisiert und weiter ausführt. Für das Leitbild hat Dots United weiter elementare Fragen beantwortet:

<p>Wer wollen wir sein?</p> <p>Wie wollen wir gesehen werden?</p> <p>Was bieten wir an?</p> <p>Wie wollen wir sein?</p> <p>Für wen sind wir da?</p> <p>Was legitimiert unser Bestehen? Wozu sind wir da?</p>
--

Tabelle 2: Leitfragen für die Entwicklung des Leitbilds.

Das Leitbild für Dots United lautet:

- Das Internet ist als Medium aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken, die Internetnutzung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das World Wide Web ist mehr als nur eine globale Informationsplattform. Es schafft darüber hinaus entscheidende Wettbewerbsvorteile - wenn Unternehmen mit dem Medium in gekonnter Weise umzugehen verstehen. In fünf Jahren werden die Unternehmen in der Region die Unterstützung für Online-Kommunikation suchen, Dots United immer unter den drei Agenturen listen, die für Angebote kontaktiert werden.
- Wir glauben an das Potenzial der Neuen Medien und möchten dieses unseren Kunden eröffnen: sei es für neue Wege der Interaktion mit der Zielgruppe oder Werbeformen, Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen, der Optimierung von Geschäftsprozessen und -beziehungen oder der Senkung von Kosten.
- Wir stehen unseren Kunden mit unserem Wissen und Erfahrung mit dem Medium Internet zur Seite. Bei unserer Arbeit legen wir großen Wert auf Qualität und Service. Wir sind jung und dynamisch, arbeiten aber professionell und schnell. Ware von der Stange gibt es bei uns nicht. Im Vordergrund steht das Verständnis um den Kunden. Unsere Kunden schätzen unsere individuellen Lösungen für Ihre unterschiedlichen Bedürfnisse. Dabei kombinieren wir die Vorstellungen unserer Kunden mit unserem Können so, dass der größte Nutzen und Mehrwert erreicht wird.

Während des Prozesses der Visionsentwicklung wurde sehr deutlich, wie groß das Bedürfnis und die Motivation der Geschäftsführung war, sich über ein stimmiges Zukunftsbild auszutauschen, dieses zu definieren und alle künftigen Akti-

vitäten im Unternehmen auf die Vision auszurichten. Die Erarbeitung einer Strategie wurde nun als große Chance und als Notwendigkeit für das Unternehmen gesehen, um erfolgreicher im Markt agieren zu können. Anschließend wurden im nächsten Schritt aus der Vision die strategischen Inhalte abgeleitet. Besonders der Begriff „Top-Agentur“ stand für alle Beteiligten noch ungreifbar im Raum und musste deutlicher ausgearbeitet werden.

## 5.2 Der Kern der Strategie: die strategischen Themen

Zu diesem Zeitpunkt des Prozesses hatte Dots United nun eine Vision als Oberziel verabschiedet und ein Leitbild formuliert. Jetzt galt es die strategische Stoßrichtung und Themen aus der Vision zu bestimmen um das Zukunftsbild des Unternehmens weiter zu konkretisieren. Grundsätzlich musste sich Dots United im Sinne Porters für einen Strategietyp beziehungsweise eine Positionierung entscheiden. Durch die Aussagen in der Vision, im Leitsatz und besonders durch das klare Bild, was das Unternehmen nicht will, nämlich keine preiswerte Standards anzubieten, und die Konzentration auf die Metropolregion Rhein-Neckar, hat sich Dots United auf die Differenzierung im regionalen Nischenmarkt eindeutig festgelegt. Daneben sind die Bestimmungsfaktoren umzusetzen, die aus Sicht der Kunden einen Dienstleister in der Branche zu einem Top-Dienstleister macht, um die gewünschte Marktposition zu erreichen. Nach dem Verständnis von Dots United steht eine Top-Agentur für gute Qualität, Service, Professionalität, Schnelligkeit und individuelle Lösungen, was auch wesentliche Differenzierungstreiber darstellen. Nach Porter [2000] bauen Leistungsdifferenzierung, Image sowie Käuferloyalität zudem Eintrittsbarrieren in der Branche auf, was den Markteintritt für neue Konkurrenten erschwert. Eine Leistungsdifferenzierung verringert auch die Rivalität zwischen den Anbietern, da die Käufer dann bestimmte Unternehmen langfristig bevorzugen werden und Preiskämpfen wie bei fehlender Differenzierung so entgangen werden können.<sup>11</sup>

Aus der Vision, dem Leitsatz und aus vorlaufenden Analysen – besonders aus den strategischen Optionen der SWOT-Analyse – hat Dots United folgende strategische Inhalte, Stoßrichtung und Kernthemen konsolidiert und in einer Übersicht zusammengefasst:

---

<sup>11</sup> Vgl. Porter, M.E, Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 182 ff.



<p><b>Inhalte der Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung der Trendthemen Online-Marketing, E-Commerce, Flash und Web 2.0 ins Portfolio und Beratung für den Mittelstand</li> <li>▪ Zusammen mit den „Komplizen“ den Kunden ein weites Spektrum von Kommunikationsdienstleistungen anbieten und Synergien nutzen</li> <li>▪ Konzentration auf mittelständische Unternehmen</li> <li>▪ Erstellen von individuellen und qualitativen Leistungen</li> <li>▪ Gewährleistung von hoher Flexibilität bei Projekten</li> <li>▪ Fokussierung auf hochmarginale Projekte und profitable Unternehmen</li> <li>▪ Erzielen von hohen Erträgen in der Nische durch Kundennähe</li> <li>▪ Starkes Wachstum in der heimischen Region</li> <li>▪ Stärkung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten</li> </ul>
---

Tabelle 3: Inhalte der Strategie.

<p><b>Strategische Stoßrichtung:</b></p> <p>Mittelständischen Unternehmen in der Region ein herausragendes Wertangebot als professionelle Internetagentur anbieten und sich auf profitable Projekte konzentrieren.</p>
--

Tabelle 4: Strategische Stoßrichtung.

<p><b>Strategische Kernthemen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetenzen bei neuen Dienstleistungen aufbauen</li> <li>▪ Image als professionelle Agentur schärfen</li> <li>▪ Kundenorientierung im Unternehmen erhöhen</li> <li>▪ Kunden zu loyalen Kunden machen</li> <li>▪ Den regionalen Markt (Metropolregion Rhein-Neckar) durchdringen</li> </ul>
--

Tabelle 5: Kernthemen der Strategie.

Dots United wusste zu diesem Zeitpunkt, wie das Zukunftsbild des Unternehmens aussehen soll, was das Unternehmen anstreben möchte und hatte resultierend aus den Analysen, der Vision und dem Leitbild eine Strategie erarbeitet und ver-



abschiedet. Die verabschiedete Strategie musste nun in adäquate strategische Ziele übersetzt werden.

### 5.3 Erfolgspotentiale aufbauen: Evaluation von strategischen Zielen

Jede Strategieplanung benötigt Ziele, an denen sich das Unternehmen ausrichten und orientieren kann. Die strategischen Ziele sind notwendig, um die verabschiedete Vision des Unternehmens zu verfolgen und schließlich zu realisieren. „Ohne langfristige Zielsetzung läuft das Management Gefahr, in einen reinen Aktionismus zu verfallen, das heißt, das Tagesgeschäft und die Reaktion auf kurzfristige Gegebenheiten in den Vordergrund zu stellen und die langfristige, strategische Perspektive außer Acht zu lassen.“<sup>12</sup>

Nun stellt sich die Frage, was strategische Ziele beinhalten bzw. abdecken müssen? Auf Grundlage empirischer Arbeiten wurde Ende der neunziger Jahre nachgewiesen, dass erfolgreiche Unternehmen mindestens vier Betrachtungsebenen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander berücksichtigen. Für eine ganzheitliche Sicht müssen bei der Evaluation der strategischen Ziele also mindestens vier Perspektiven beachtet werden.<sup>13</sup> Dabei gelten die vier Aspekte Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Potentiale als klassische Standardperspektiven.<sup>14</sup>

Aber nun bleibt immer noch das Problem, dass nicht jedes Ziel gleich ein strategisches Ziel ist, da es neben den wirklichen strategischen Zielen auch Basisziele gibt. Ihre Erfüllung ist Grundvoraussetzung oder Standardanforderung, die den operativen Ablauf des Geschäfts sicherstellen, doch haben sie keine Auswirkung auf die strategische Positionierung im Wettbewerb. Wiederum andere Faktoren haben eine richtungsweisende Bedeutung und stellen Erfolgspotentiale dar. Die dazugehörigen Zielsetzungen sind die strategischen Ziele.<sup>15</sup> Es musste daher erst das Verständnis und die Unterscheidung zwischen Erfolgspotentialen und Standardanforderungen geschaffen werden, um zu einem erfolgreichen strategischen Management zu gelangen. Der Evaluation der strategischen Ziele kommt im Strategieprozess die höchste Bedeutung zu. Denn auch die besten Ziele werden für die Strategie nicht viel nützen, wenn die ermittelten Ziele sich nicht mit der zu verfolgenden Strategie decken.

Die Frage lautete daher, welche Ziele Dots United in den einzelnen Perspektiven erreichen und wodurch sich das Unternehmen auszeichnen muss, um zukünftig erfolgreich zu sein. Dabei wurden die vier klassischen Perspektiven nach Kaplan/Norton – Finanzen, Kunden, Prozesse und Potentiale – gewählt. Die Auswahl dieser Perspektiven hat folgende Gründe: zum einen stellen diese einen empirisch gestützten und bewährten Vorschlag dar, der als solides Denkraster benutzt

12 Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Strategy Maps*, 2004, S. 48.

13 Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P., *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, 1997, S. 33.

14 Vgl. Niven, P. R., *Balanced Scorecard – Schritt für Schritt*, 2003, S. 138.

15 Vgl. Horváth & Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, 2004, S. 51f.

werden kann, zum anderen bringen sie das grundsätzliche Geschäftsverständnis zum Ausdruck. Außerdem werden auch die zukünftigen Handlungspotentiale von Dots United in diesen Perspektiven abgedeckt. Für die Zielfindung wurden im Workshop folgende Leitfragen benutzt:

- Finanzperspektive: „Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen ab?“
- Kundenperspektive: „Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“
- Prozessperspektive: „Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erfüllen?“
- Potentialperspektive: „Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“<sup>16</sup>

Die ermittelten strategischen Ziele in den einzelnen Perspektiven können nicht alle auf einmal verfolgt werden. Sie müssen dahingehend priorisiert werden, ob sie für das Verfolgen der Strategie momentan jedoch höchste Relevanz besitzen. Hierfür diente der so genannte „Horváth Filter“<sup>17</sup>, der die Ziele hinsichtlich Strategierelevanz und Wettbewerbsvorteile/Handlungsnotwendigkeit in ein Portfolio einordnet und somit die Priorität bestimmt. Folgende Fragen mussten dabei beantwortet werden:

#### **Dimension Strategierelevanz und Wettbewerbsvorteil**

- Können wir durch das Verfolgen des Zieles entscheidende Wettbewerbsvorteile erreichen oder Nachteile ausgleichen?
- Ist das Ziel konform mit unserer Strategie?

#### **Dimension Handlungsnotwendigkeit**

- Stellt das Ziel eine Voraussetzung zur Erfüllung von Zielen in den höheren Perspektiven dar und muss deswegen beachtet werden?
- Soll das Ziel aufgrund der Strategie besonders gefördert werden?
- Kann es in Hinblick auf die vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden?

Die evaluierten Ziele dürfen nicht isoliert voneinander gesehen werden. Sie beeinflussen sich in der Zielerreichung gegenseitig und müssen in einer Ursachen-Wirkungskette – der so genannten Strategy Map – betrachtet werden.<sup>18</sup> Die Frage lautete, welche Auswirkungen (Wirkungsstärke) das Verfolgen des Ziels A auf Ziel B hat. Dabei werden die Perspektiven von unten nach oben betrachtet, das heißt, sollten die Potentialziele an der Basis der Strategy Map nicht erfüllt werden, kann niemals das obere Finanzziel des Unternehmens erreicht werden.

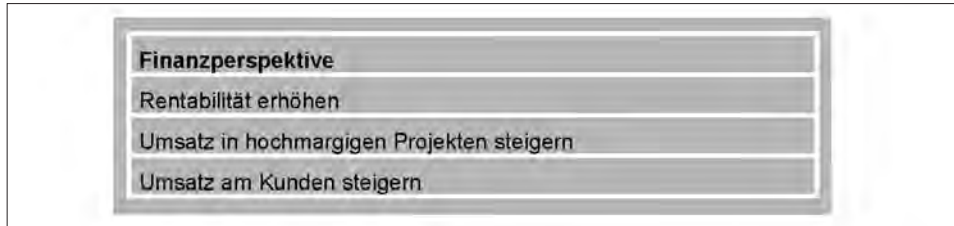
<sup>16</sup> Horváth & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, S. 45.

<sup>17</sup> Vgl. Horváth & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, S. 180.

<sup>18</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P., Strategy Maps, 2004, S. 48.

## 5.4 Übersicht der strategischen Ziele in den einzelnen Perspektiven

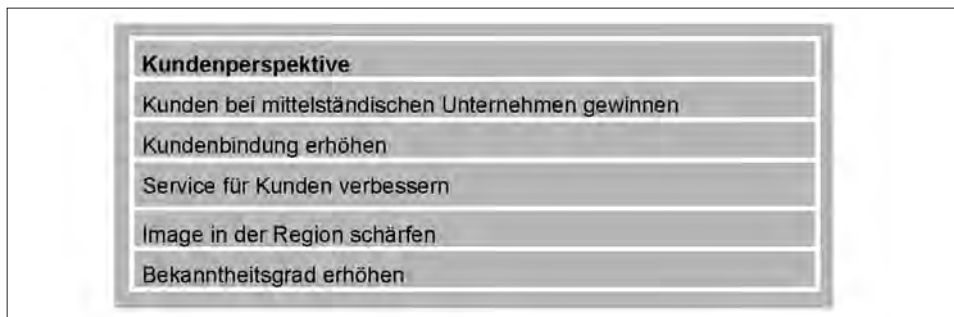
Für Dots United hatten folgende Ziele die höchste Priorität und mussten für die Umsetzung der Strategie sofort angegangen werden. Diese Ziele gingen in die Strategy Map ein.



<b>Finanzperspektive</b>
Rentabilität erhöhen
Umsatz in hochmargigen Projekten steigern
Umsatz am Kunden steigern

Tabelle 6: Die strategischen Ziele in der Finanzperspektive.

Die Finanzperspektive repräsentiert die finanziellen Erwartungen der Strategie und dient als Fokus für die strategischen Ziele der nachgeordneten Perspektiven. Das heißt, alle anderen Ziele müssen immer zu den finanziellen Zielen führen und diese erfüllen, sonst sind sie strategisch irrelevant. Für Dots United waren für diesen Zeitpunkt drei strategische Ziele ausschlaggebend. Diese liegen vor allem darin, die Rentabilität des Unternehmens deutlich zu steigern. Zum einen soll der Umsatz in hochmargigen Projekten gesteigert werden. Dots United kann nur dann eine hohe Rentabilität erzielen, wenn sich das Unternehmen auf profitable Projekte konzentriert. Zum anderen wird der Umsatz pro Kunden erhöht. Bis zu diesem Zeitpunkt war Dots United weit von dem potentiellen Umsatz entfernt, das heißt pro Kunden konnte viel mehr umgesetzt werden. Die Kunden sollen profitabel werden, dem Unternehmen über die gesamte Kundenbeziehung hinweg mehr Gewinne bringen. Und nicht zuletzt soll auch die Beziehungen zu den Kunden intensiviert werden.



<b>Kundenperspektive</b>
Kunden bei mittelständischen Unternehmen gewinnen
Kundenbindung erhöhen
Service für Kunden verbessern
Image in der Region schärfen
Bekanntheitsgrad erhöhen

Tabelle 7: Die strategischen Ziele in der Kundenperspektive.

Die Kundenperspektive erfasst die Ziele in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, in denen Dots United konkurrieren möchte. Sie enthält strategische Ziele bezüglich des Wertangebots – dem Kern jeder Strategie –, das dem Kunden

angeboten wird und letztendlich die Kundenzufriedenheit insgesamt steigert.<sup>19</sup> Die Ziele bilden die Kundenanforderungen ab, die von Dots United erfüllt werden müssen, um die Ziele in der Finanzperspektive zu erreichen.

Der Kundenstamm soll bei mittelständischen Unternehmen in der Region kontinuierlich ausgebaut werden, indem neue Kunden akquiriert werden. Dies soll der Garant für steigende Umsätze sein. Dots United konzentriert sich auf die Zielgruppe der mittelständischen Unternehmen, die in der Vision festgelegt wurden. Gerade der Vertrieb und die gezielte Neukundenansprache wurden bei Dots United in der Vergangenheit vernachlässigt und müssen nun forciert werden. Jedoch darf sich das Unternehmen nicht nur darauf beschränken, neue Kunden zu gewinnen, sondern muss sich auch vermehrt um die bestehenden Kunden kümmern. Die Kunden, die zu Stammkunden werden, sind loyaler und profitabler als andere. Bestehende Kunden haben in der Vergangenheit zu wenig Beachtung gefunden. Oft haben die Kunden beim Unternehmen gekauft und anschließend ging der Kontakt verloren. Dots United wird daher mehr Wert auf die Kundenbindung legen, somit die Kundenloyalität fördern und Kunden zu überzeugten Käufern des Unternehmens machen. Zufriedene und loyale Bestandskunden bergen ein hohes Potential für Dots United und sind ein wichtiger Faktor für das Unternehmenswachstum. Nach Homburg/Giering/Hentschel [1999] sind hierfür drei Dimensionen ausschlaggebend: als erstes das Wiederkaufverhalten hinsichtlich derselben Dienstleistung, das heißt, loyale Kunden kaufen öfter und auch hochwertiger, was gleichzeitig die Planbarkeit und Budgetierung von Umsätzen ermöglicht. Als zweites das Zusatzkaufverhalten (Cross-Buying) in Hinblick auf weitere Dienstleistungen im Portfolio des Anbieters und als drittes das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen (potentiellen) Kunden.<sup>20</sup> Überzeugte Kunden empfehlen das Unternehmen ohne weiteres Zutun in ihrem Umfeld sehr gerne weiter. Die Empfehlungen bringen einen Vertrauensvorschuss und damit eine höhere und schnellere Kaufbereitschaft bei dem, der die Empfehlung erhält. Das Ergebnis einer ausgiebigen Analyse zeigt, dass Unternehmen, die am meisten weiterempfohlen wurden, im untersuchten Dreijahreszeitraum auch die höchsten Umsatzzuwächse erzielten.<sup>21</sup>

Die strategischen Ziele Service verbessern, Image schärfen sowie Bekanntheitsgrad steigern, stellen die Branchenerfolgskriterien dar, die für den Kunden relevant sind, die Dots United aber noch forcieren muss. Sie tragen letztendlich zur Zufriedenheit, Kundentreue als auch zur Akquisition von Kunden bei. Besonders die Steigerung des Bekanntheitsgrads und Imageaufbau birgt großes Potential in sich, um verstärkt neue Kunden zu gewinnen. In der Vergangenheit sind zum Beispiel viele Kunden zum Wettbewerber gegangen, da sie nichts von der Exis-

19 Vgl. Kaplan, R., S.; Norton, D. P., *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, 1997, S. 66.

20 Vgl. Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*, 1999, S. 173ff.

21 Vgl. Frederick F. R., *Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg in: Harvard Businessmanager* (03), 2004.

tenz von Dots United wussten. Ein gutes Image stellt zudem eines der wichtigsten Kaufkriterien dar.

<b>Prozessperspektive</b>
Marketing aufbauen
Vertrieb aufbauen
Schnelligkeit in der Auftragsausführung erhöhen
Customer-Relationship-Management (CRM) einführen

Tabelle 8: Die strategischen Ziele in der Prozessperspektive.

Das Wertangebot für den Kunden und dessen Übersetzung in Wachstum und Rentabilität stellen das Fundament der Strategie dar. Um eine dauerhafte Strategie zu entwickeln, müssen die internen Prozesse und das Wertangebot für die Kunden auf eine Linie gebracht werden.<sup>22</sup> Die Prozessperspektive muss die Vorgaben und Ziele der Kundenperspektive verwirklichen, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. In diesem Sinne ist die Prozessperspektive eine Chance, die Kundenfokussierung für alle Geschäftsprozesse im Unternehmen zu verankern.<sup>23</sup>

Durch den Aufbau von Marketing- und Vertriebsaktivitäten wird Dots United wichtige Unternehmensinhalte und das Wertangebot nach außen kommunizieren, die Zielgruppe demnach direkt ansprechen. Im Marketing und im Vertrieb bestanden erhebliche Defizite. Marketing und Vertrieb wurden nur in Verbindung mit den „Komplizen“ betrieben, aber nicht selbst explizit für das eigene Unternehmen. Die meisten Kunden kamen zu Dots United aufgrund von Empfehlungen aus dem „Komplizen“-Netzwerk“. „komplizen.com“ wird bei den Marketing- und Vertriebsaktivitäten weiterhin eine bedeutende Rolle spielen, indem gemeinsame Aktivitäten – insbesondere größere Kundenveranstaltungen, die alleine nicht durchführbar sind – initiiert und gefördert werden.

Des Weiteren erwarten die Kunden eine schnelle Auftrags- beziehungsweise Projektbearbeitung. Bei der Schnelligkeit in der Auftragsausführung waren Defizite zu finden, die künftig optimiert werden. Darüber hinaus wird Dots United durch den Einsatz von CRM-Instrumente die Kundenbetreuungsprozesse verbessern, um so eine optimale Betreuung der Kunden gewährleisten zu können.

<sup>22</sup> Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P., Die strategiefokussierte Organisation, 2001, S. 65.

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan, R., S.; Norton, D. P., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 89.

<b>Potenzialperspektive</b>
Kundenorientierung im Unternehmen erhöhen
Projektmanagement einführen
Know-How bei neuen Dienstleistung ausbauen
Mitarbeiterpotentiale verstärkt nutzen

Tabelle 9: Die strategischen Ziele in der Potentialperspektive.

Die Potentialperspektive ist besonders wichtig, da sie die Grundlage für die notwendigen Potentiale sowie Ressourcen schafft, um alle bisherigen Ziele der ersten drei Perspektiven erfolgreich umsetzen zu können.<sup>24</sup> Nur wenn die richtigen Potentiale im Unternehmen vorhanden sind, kann das Unternehmen wirtschaften. Bildhaft gesprochen entspricht die Potentialperspektive dem Fundament einer Pyramide.

Dots United wird Wissen bei den Dienstleistungen, die Trendthemen am Markt darstellen, aufbauen oder weiter forcieren, um in Zukunft die Leistungen neu oder optimierter anbieten zu können. Die Umsetzung und das Leben von Kundenorientierung im Unternehmen ist die Voraussetzung, damit alle Unternehmensaktivitäten auf die Kunden ausgerichtet werden können. Die Kundenorientierung umfasst sowohl die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensführung und der Interaktion – der Schnittstelle – mit den Kunden: zur Ausgestaltung der Unternehmensführung gehören kundenorientierte Unternehmensprozesse sowie Personalführung, ein Informationssystem mit kundenbezogenen Daten und eine Unternehmenskultur, in der die grundlegenden kundenorientierten Werte, Verhaltensnormen beziehungsweise Verhaltensweisen der Mitarbeiter gefördert werden. Die Schnittstelle zum Kunden umfasst vor allem die Kundenorientierung der Ansprechpartner und aller Unternehmensbeteiligter von Dots United, mit denen die Kunden in Berührung kommen.

Weiterhin hat Dots United erkannt, dass ein unstrukturiertes Projektmanagement die Probleme bei den Projektabläufen – den Kerngeschäftsprozessen – verursacht hat. Das Unternehmen hat bisher bei Projekten eher unstrukturiert gearbeitet. Mit der Optimierung des Projektmanagements werden die Aufträge beziehungsweise die Projekte strukturiert umgesetzt und insgesamt die Effizienz in der Projektdurchführung erhöht. Überdies werden die Potentiale und das Wissen der Mitarbeiter stärker genutzt. Zukünftig wird es auch entscheidend sein, einen guten Mitarbeiterstamm aufzubauen, um das angestrebte Unternehmenswachstum bewältigen zu können.

Alleine die Entwicklung der strategischen Ziele nützt einem Unternehmen noch nichts: zum einen brauchen die Ziele aussagekräftige Kennzahlen und realistische

<sup>24</sup> Vgl. Kaplan, R., S.; Norton, D. P., *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, 1997, S. 121.

Zielwerte, mit denen sie in bestimmten Zeiträumen gemessen werden können. Zum anderen wird die Umsetzung erst durch strategische Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden, im Unternehmen gemanagt. Daher hat Dots United als letzten Schritt im Workshop Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen identifiziert und verabschiedet.

## 6 Resümée und Ausblick

Der durchgeführte Strategieprozess hat es Dots United ermöglicht, erstmals seit der Unternehmensgründung eine fassbare, zukunftsweisende Vision und Strategie zu entwickeln und sich mit strategischem Denken sowie strategischer Planung intensiv auseinanderzusetzen. Somit ist das Unternehmen in der Lage, die eigene Zukunft zu gestalten. Das Verfolgen der Strategie wird für Dots United für das Generieren von Wettbewerbsvorteilen und für den Erfolg am Markt entscheidend sein.

Die Realisierung der Vision geschieht auch bei bereits erzielten Erfolgen nicht von heute auf morgen. Bei Dots United sind noch viele Strukturen aufzubauen und Defizite zum Wettbewerb auszugleichen. Vielmehr muss der Strategieprozess dynamisch gestaltet werden und das Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren: In regelmäßig durchgeführten Bestandsaufnahmen muss geprüft werden, ob die getroffenen strategischen Annahmen richtig sind und ob die geplanten Aktionen tatsächlich zum Ziel führen. Mögliche Fehlentwicklungen müssen frühzeitig erkannt werden, um diesen entgegensteuern zu können. Dafür wird empfohlen, mindestens einmal im Jahr einen Strategieworkshop im Hinblick darauf durchzuführen. Das Unternehmen muss sich in einem stetigen Lernprozess bezüglich des strategischen Managements befinden, in dem die Strategie durch die künftigen gesammelten Erfahrungen immer wieder verfeinert und angepasst wird.

Die Implementierung der Strategie stellte Dots United nach dem Strategieprozess vor Herausforderung: denn die Umsetzung benötigt zum einen Raum im Arbeitsalltag, der bei Dots United vollkommen vom operativen Tagesgeschäft ausgefüllt wird, und zum anderen die Anwendung von neuem methodischen Wissen. So fehlte für das strategische Management nicht selten die notwendige Zeit. Zukünftig muss mehr Freiraum im Unternehmen geschaffen werden, um die strategischen Aktionen voranzutreiben und den Entwicklungsstand zu prüfen. Letztendlich stellen das Engagement jedes Einzelnen, Durchhaltevermögen und konsequentes Management die Erfolgskriterien bei der Verwirklichung der Strategie dar. Sie muss als Denk- und Handlungsweisen bei allen Personen im Unternehmen verbreitet und bewusst sein.

Darüber hinaus darf das ständige Monitoring der Kennzahlen und Maßnahmen nicht vergessen werden, da die Strategie einem kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozess an die Gegebenheiten des Unternehmens unterliegt.



So müssen immer wieder Aussagen darüber getroffen werden, welche Veränderungen im Umfeld zu erwarten sind und wie mit diesen Veränderungen umzugehen ist. Denn die Unternehmensplanung steckt sozusagen nur den Rahmen der zukünftigen Entwicklung ab. Nach dem Strategieerstellungsprozess besteht die Herausforderung auch darin, die langfristigen, weitsichtigen strategischen Unternehmensplanung, die die Unternehmensentwicklung für die nächsten Jahre festlegt, nicht nur stur zu verfolgen und genau im Plan verharren, sondern sich Flexibilität zu bewahren. Gerade in der schnelllebigen Internetbranche, in der ständig neue Techniken den Markt bestimmen, ist dies überlebenswichtig. Andernfalls wird Dots United vom Wettbewerber und neuen Technologien, sprich, vom Markt verdrängt. Dazu bedarf es neuen Strategiekorrekturen, die ohne langwierige bürokratische Prozesse vorgenommen werden können.

Seit dem Abschluss des Strategieworkshops konnte Dots United ein hohes Unternehmenswachstum verbuchen, der Umsatz stieg überproportional an, was auf das konsequente Verfolgen der strategischen Ziele zurückzuführen ist. Die Maßnahmen mit der höchsten Priorität wurden bereits realisiert oder befinden sich aktuell in der Umsetzungsphase. In den letzten Monaten konnten der Bekanntheitsgrad und das Image gesteigert werden und neue profitable Kunden gewonnen werden. Die Anzahl der Kundenprojekte stieg stetig an und war im ersten Quartal 2007 auf dem höchsten Stand seit der Unternehmensgründung. Auch der Mitarbeiterstamm wurde bereits aufgestockt. Dabei hat Dots United viele Erfahrungen gesammelt, die Strategie ständig überprüft und verfeinert. Insgesamt befindet sich die Agentur auf einem sehr guten, aufstrebenden Weg und die Geschäftsführung blickt optimistisch in die Zukunft.

*„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.“* Friedrich Nietzsche



## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf des Strategie-Workshops bei Dots United	140
Abbildung 2: Übersicht der strategischen Analyse	142
Abbildung 3: Die Ergebnisse der SWOT-Analyse von Dots United	142

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vision von Dots United	145
Tabelle 2: Leitfragen für die Entwicklung des Leitbilds	146
Tabelle 3: Inhalte der Strategie	148
Tabelle 4: Strategische Stoßrichtung	148
Tabelle 5: Kernthemen der Strategie	148
Tabelle 6: Die strategischen Ziele in der Finanzperspektive	151
Tabelle 7: Die strategischen Ziele in der Kundenperspektive	151
Tabelle 8: Die strategischen Ziele in der Prozessperspektive	153
Tabelle 9: Die strategischen Ziele in der Potentialperspektive	154

### Literaturverzeichnis

#### Artikel in Sammelband:

Bausch, A. (2006). Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management. In: Hahn, D./ Taylor, B (Hrsg.). Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Seite 195 ff.

Hoffmann, W./ Klien, W./ Unger, M. (1996). Strategieplanung. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.). Controlling. Stuttgart. S. 205 ff.

Nagel, K. (Hrsg.) (2005). Strategiemanagement I.2, I.3, I.6 In: Praktische Unternehmensführung. Analysen, Instrumente, Methoden. München S. 26 ff.

#### Artikel in Zeitschrift:

Frederick F. R. (2004). Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg. In: Harvard Businessmanager Nr. 3.

#### Arbeitspapiere:

Stephan, M. B. (2005). Strategie und Changemanagement. Skript zum Seminar an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Heilbronn 22.-24.11.2005.

## Buch:

- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Mannheim.
- Kaplan, R., S.; Norton, D. P. (1997). Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen (Translating Strategy into Action) übers. von Horváth, P./ Kuhn-Würfel, B./ Vogelhuber, C. Stuttgart.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). Die strategiefokussierte Organisation. (The strategy-focused organization ) übers. von Horváth, P. Stuttgart.
- Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (2004). Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg (Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes) übers. von Horváth. P/ Gaiser, B. Stuttgart.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2006). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen. Konzepte. Methoden. Wiesbaden.
- Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Weinheim.
- Horváth & Partner (2004). Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart.
- Porter, M. E. (1999). Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt a. M., New York.
- Porter: M. E. (2002). Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt a. M., New York.
- Simon, H./ Gathen, A. v. d. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a. M., New York.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2003). Strategisches Management. Wiesbaden.
- Wüthrich, H. A. (1991). Neuland des strategischen Denkens: Von der Strategietechnik zum mentalen Management. Wiesbaden. 1991.





---

Diplomverwaltungswirt (FH)  
Mathias Stickel, MBA

# Marketingstrategien zur Ansiedlung nationaler und internationaler Unternehmen in die Region Stuttgart



Die Rolle der Landesmesse  
Stuttgart GmbH als  
strategischer Partner im  
Standortwettbewerb

# Inhalt

1	Summary	163
2	Die Ausgangssituation: Die Region Stuttgart im Wettbewerb	164
2.1	Die Potenzialanalyse: Starke Branchen – starker Standort!	165
2.2	Die Konkurrenzanalyse: Mehr Sein als Schein	165
2.3	Die Marktanalyse: Vorsprung durch Wissen und Technologisierung	165
2.4	Quo Vadis Region Stuttgart? Eine SWOT weist den Weg	166
3	Die Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart	166
3.1	Branchenpotenziale nutzen: Vermarktung von Business Chancen	167
3.2	Kräfte bündeln: Einbindung regionaler Multiplikatoren	167
4	Der Partnercheck: Landesmesse Stuttgart GmbH	167
4.1	Gemeinsame Ziele als Basis	168
4.2	Fachmessen als Instrument der Branchenansprache	169
5	Die Marketingplanung: Gemeinsam im Wettbewerb	170
5.1	Inlandsakquise: Praxisbeispiel Fachmesse AMB Stuttgart	171
5.1.1	Produkt	172
5.1.2	Preis	173
5.1.3	Platzierung	173
5.1.4	Promotion	175
5.1.4.1	Aufbau eines zielgruppenspezifischen Kommunikationsinstrumentariums	175
5.1.4.2	Aufbau Kommunikationsinstrumentarium für die Fachmesse AMB Stuttgart	176
5.2	Auslandsakquise: Das Auslandsinstrumentarium	177
5.2.1	Repräsentanznetzwerk	178
5.2.2	Standortpräsentationen	178
5.2.3	Auslandsmessen	179
5.3	Going International: Praxisbeispiel Auslandsmesse AMB+GIMT China	179
5.3.1	Produkt	180
5.3.2	Preis	180
5.3.3	Platzierung	180
5.3.4	Promotion	180
6	Resümée und Ausblick	181

# 1 Summary

Dank einer großen Anzahl technologiesterker Unternehmen und einer ausgeprägten Forschungsinfrastruktur gehört die Region Stuttgart zu den wirtschaftsstärksten Regionen Europas. Namhafte Unternehmen wie die Daimler AG, die Bosch GmbH oder die Porsche AG haben ihren Sitz in der Region Stuttgart.

Es ist unverkennbar, dass ein sich ausweitender Standortwettbewerb auch die Region Stuttgart – wie viele andere Regionen in Europa und der ganzen Welt - vor zentrale Herausforderungen stellt und die Spitzenposition des Wirtschaftsstandortes langfristig zu gefährden droht: bedingt durch eine stetig fortschreitende Globalisierung hat sich der Wettbewerb zwischen Unternehmen und insbesondere zwischen Wirtschaftsstandorten zunehmend verschärft und die Intensität hat in wichtigen Zielmärkten zugenommen.

Die wachsende Anzahl an konkurrierenden Regionen sowie die unmittelbare räumliche Nähe zu hoch technologisierten und internationalisierten europäischen Regionen bedingen für die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS) die Notwendigkeit, sich in einem internationalen Wettbewerbsumfeld zu positionieren und den Standort selbst durch eine gezielte Ansiedlung von innovativen Unternehmen aus dem In- und Ausland systematisch weiterzuentwickeln.

Vor diesem Hintergrund war es Aufgabe und Zielsetzung meines Projektes an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, Chancen und Möglichkeiten der Landesmesse Stuttgart GmbH als Kooperationspartner der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH für eine Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart zu evaluieren.

Aus der beschriebenen Ausgangssituation resultieren folgende Projektziele:

1. Entwicklung einer systematischen Ansiedlungsstrategie für die Region Stuttgart.
2. Analyse und Bewertung der Landesmesse Stuttgart als Kooperationspartner.
3. Entwicklung und Implementierung einer kooperativen Marketingplanung.

## 2 Die Ausgangssituation: Die Region Stuttgart im Wettbewerb

Als Grundlage für eine eindeutige Positionierung des Wirtschaftsstandortes und zur Identifizierung der für eine Ansiedlungsstrategie geeigneten Zielgruppen galt es zunächst in einer Situationsanalyse, die eigenen Stärken und Schwächen der Region Stuttgart (Potenzialanalyse) im Vergleich zu konkurrierenden Standorten zu analysieren (Konkurrenzanalyse). In der Folge wurden eine Umwelt- und eine Marktanalyse durchgeführt, um die Chancen und Risiken aus dem Marktumfeld für die Region Stuttgart abzuschätzen. Die Analysen mündeten in die Visualisierung anhand einer SWOT-Matrix (Strength, Weakness, Opportunities, Threats).

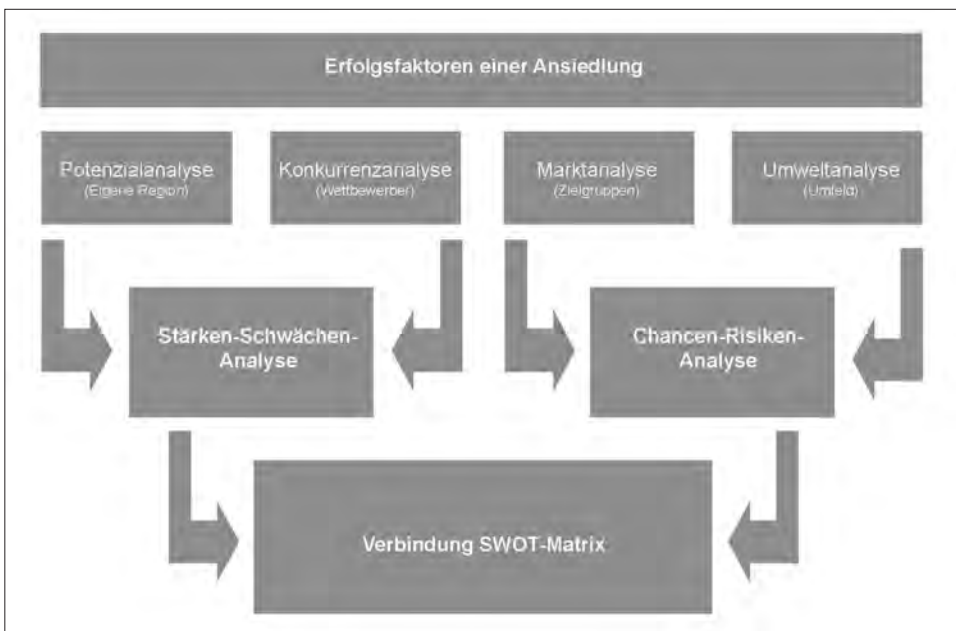


Abbildung 1: Methodik Strategieentwicklung Region Stuttgart. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer, Jörn-Axel (1999): Regionalmarketing, S. 66.

Die Ergebnisse aus der Situationsanalyse bildeten die Grundlage für die zukünftige Ausrichtung einer systematischen Ansiedlungspolitik: sie boten die Möglichkeit, daran anschließend anhand der identifizierten Ziele und Zielgruppen die Rolle der Landesmesse Stuttgart als potenzieller Partner einer gemeinsamen Zielgruppenansprache zu bewerten. Aus den Ergebnissen der Situationsanalyse konnten für den Wirtschaftsstandort Region Stuttgart die folgenden zentralen Erkenntnisse festgehalten werden:



## **2.1 Die Potenzialanalyse: Starke Branchen – starker Standort!**

Deutschlandweit ist die Region Stuttgart der bedeutendste Standort industrieller Produktion. Im Umfeld der drei traditionellen Industriebranchen Elektrotechnik sowie Fahrzeug- und Maschinenbau hat sich in der Region Stuttgart ein starker Verbund aus technologieorientierten Produzenten, Zulieferern, Forschungsinstituten, Hochschulen und Technologietransfereinrichtungen entwickelt, die den Zugang zu technologischem Wissen erleichtern. Insbesondere die Schlüsselbranchen der Region bieten Unternehmen ein äußerst attraktives Marktumfeld: Unternehmen der Zulieferindustrie profitieren von der Größe des Marktes und eröffnen neuen Unternehmen in der Region Stuttgart ein spezialisiertes Umfeld an produktionsorientierten Dienstleistungs- und Entwicklungseinrichtungen.

## **2.2 Die Konkurrenzanalyse: Mehr Sein als Schein**

Die Region Stuttgart steht als hochentwickelter Standort im Wettbewerb um technologieorientierte Ansiedlungen vorrangig in Konkurrenz zu anderen europäischen Hightech-Standorten. Die räumliche Nähe zu den direkt angrenzenden Nachbarregionen Tübingen-Reutlingen und Heilbronn sowie den im Nahraum liegenden Standorten Frankfurt, München und Zürich birgt hierbei Chance und Risiko zugleich: Stuttgart liegt im Zentrum Europas, muss sich aber insbesondere in der internationalen Wahrnehmung gegen die starken Nachbarräume behaupten. Insbesondere im Wettbewerb mit anderen Regionen im In- und Ausland wird die Region Stuttgart bislang - trotz einer großen Anzahl weltbekannter Unternehmen und Produkte - nicht ausreichend als attraktiver Standort wahrgenommen. Eine Exportquote von knapp 52 Prozent zeigt: Regionale Akteure und Unternehmen der Region Stuttgart sind bereits weltweit bekannt und vernetzt, der Wirtschaftsstandort selbst hat hier Nachholbedarf (Wirtschaftsförderung Region Stuttgart 2005).

## **2.3 Die Marktanalyse: Vorsprung durch Wissen und Technologisierung**

Aufgrund niedrigerer Löhne und preiswerter Standortkosten wird die Verlagerung lohnkostenintensiver Produktion in Niedriglohnländer weiter zunehmen. Es wird deutlich, dass Hightech-Standorte wie die Region Stuttgart mit diesen Rahmenbedingungen auf dem Sektor der einfachen Produktion nicht konkurrieren können. Internationale Standortstudien konstatieren für Europa eine weiter rückläufige Entwicklung an Ansiedlungen aus dem produzierenden Gewerbe. Dies hat zur Folge, dass die Projekte der Dienstleistungsbranche (54.6%) erstmals die Anzahl an Investitionen im industriellen Sektor (45.4%) übersteigen (Ernst&Young 2006). Insbesondere für Hightech-Standorte bietet diese Entwicklung sowohl Möglichkeit als auch Notwendigkeit, die durch den Wegfall des produzierenden Gewerbes

entstandene Lücke durch die verstärkte Ansiedlung wissensbasierter sowie technologieorientierter Unternehmensfunktionen zu kompensieren.

## 2.4 Quo Vadis Region Stuttgart? Eine SWOT weist den Weg

Auf Grundlage der vorangegangenen Situationsanalyse wurden im Rahmen der SWOT-Analyse die internen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Standortes mit den externen Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des Marktumfeldes in einer Matrix dargestellt. Aus dieser Gegenüberstellung können vier „Quadranten-Strategien“ abgeleitet werden (Dillerup 2006). Im Mittelpunkt stand das Ziel, Strategien zu entwickeln, um mit Hilfe der Stärken und Chancen die Schwächen und Risiken für den Wirtschaftsstandort zu überwinden.

<b>SWOT-ANALYSE</b>	<b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionale Cluster</li> <li>– Unternehmensbestand</li> <li>– Marktpotential</li> <li>– Forschungsinfrastruktur</li> <li>– Fachkräfte</li> <li>– Lage und Infrastruktur</li> </ul>	<b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Internationale Standortbekanntheit</li> <li>– Verfügbarkeit Fördermittel</li> <li>– Ressourcen WRS</li> </ul>
	<b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clusterorientiertes Ansiedlungspotenzial</li> <li>– Investitionspotenzial im regionalen Bestand</li> <li>– Internationales Investitionspotenzial</li> <li>– Internationalisierungsstrategien regionaler Akteure</li> </ul>	<b>SO-Strategien</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akquisewirksame Vermarktung der regionalen Cluster</li> <li>2. Entwicklung regionaler Unternehmensbestand</li> </ol>
<b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kostenorientierte Standortverlagerung</li> <li>– Geringer Marktanteil Investitionsstandort D</li> <li>– Konzentrierte Wettbewerbssituation aufgrund räumlicher Nähe</li> <li>– Verlagerungstendenzen produktionsnaher F&amp;E</li> </ul>	<b>ST-Strategien</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internationale Positionierung als innovativer Hightech Standort</li> <li>2. Besetzen und Förderung regionalbedeutsamer Zukunftsfelder</li> </ol>	<b>WT-Strategien</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zielgruppenspezifische Bündelung der Standortinformationen und Serviceleistungen</li> <li>2. Verstärktes Engagement bei EU-Förderprojekten</li> </ol>

Abbildung 2: SWOT-Matrix.

## 3 Die Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart

Die strategischen Handlungsempfehlungen aus der SWOT-Matrix boten die Grundlage für die Identifikation und Spezifikation strategischer Ziele und Zielgruppen für die Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart. Die entwickelte strategische Ausrichtung der Region Stuttgart im Ansiedlungswettbewerb verdeutlicht sich in zwei zentralen Aussagen:

### **3.1 Branchenpotenziale nutzen: Vermarktung von Business Chancen**

Ausgehend vom Wirtschaftsprofil der Region Stuttgart als technologieorientiertem Hightech-Standort wird deutlich, dass der Wirtschaftsstandort mit den bestehenden Rahmenbedingungen auf dem Sektor der einfachen Produktionsansiedlungen nicht konkurrieren kann. Eine potenzialorientierte Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart setzt vielmehr in den Branchenfeldern an, in denen aufgrund gewachsener Strukturen (Branchencluster) oder durch eine gezielte Standortentwicklung (Zukunftstechnologien) Anknüpfungspunkte für die Ansiedlung und das Wachstum von Unternehmen vorhanden sind. Im Mittelpunkt einer Akquise stehen markt-, technologie- und wissensorientierte Ansiedlungspotenziale in den regionalen Schlüsselbranchen wie Automobilindustrie und Maschinenbau sowie das erklärte Ziel, ansiedlungsinteressierten Unternehmen mit den regionalen Branchenclustern einen absoluten Mehrwert aufgrund konkreter Geschäftschancen in einem attraktiven Marktumfeld aufzuzeigen.

### **3.2 Kräfte bündeln: Einbindung regionaler Multiplikatoren**

Aufgrund des hohen finanziellen und personellen Aufwands, der insbesondere mit einer nationalen und internationalen Zielgruppenansprache einhergeht, wird im Rahmen einer Ansiedlungsstrategie gezielt mit regionalen Multiplikatoren als Partner einer Investorenakquise kooperiert. International vernetzte Unternehmen und Institutionen wie die Standortagentur des Landes Baden-Württemberg (BW-I) und die Außenhandelskammern sind ebenso wie die LBBW als international agierende Geschäftsbank oder die Landesmesse Stuttgart GmbH, potenzielle strategische Partner einer Zusammenarbeit. Diese Kontakte zukünftig gezielt zu nutzen, ist ein entscheidender Bestandteil der Ansiedlungsstrategie.

## **4 Der Partnercheck: Landesmesse Stuttgart GmbH**

Eine Schlüsselrolle im Rahmen einer Ansiedlungsstrategie wird der Landesmesse Stuttgart GmbH beigemessen, die als national und international tätiger Messeveranstalter eine wichtige Multiplikatorenwirkung für den Standort Region Stuttgart entfaltet. Mit Inbetriebnahme des neuen Messegeländes am Flughafen, das als eines der modernsten seiner Art gilt, bietet die Landesmesse die Möglichkeit einer branchenorientierten Zielgruppenansprache inmitten des eigenen Wirtschaftsstandortes.



Abbildung 3: Neues Messegelände.

Vor diesem Hintergrund wurde die Landesmesse Stuttgart GmbH im Rahmen meines Projektes herausgegriffen und ihre Rolle als ein entscheidender strategischer Kooperationspartner für die Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart auf Anknüpfungspunkte einer Zusammenarbeit untersucht und bewertet.

Hierzu galt es zunächst, die strategischen Ziele und Zielgruppen der Messe Stuttgart im Hinblick auf Ansatzpunkte für eine gemeinsame Ausrichtung im Wettbewerb zu analysieren (Zielharmonie). Anschließend wurde die Frage thematisiert, inwieweit die für eine Ansiedlungsentscheidung relevanten Entscheidungsträger über die Landesmesse erreicht werden können (Zielgruppenerreichbarkeit).

#### 4.1 Gemeinsame Ziele als Basis

Ausgehend von einer umfassenden Betrachtung und Analyse der strategischen Ziele und Zielgruppen der Landesmesse Stuttgart GmbH mündete die Untersuchung in der Konsolidierung gemeinsamer strategischer Ziele als Grundlage eines kooperativen Tätigwerdens im Wettbewerb.

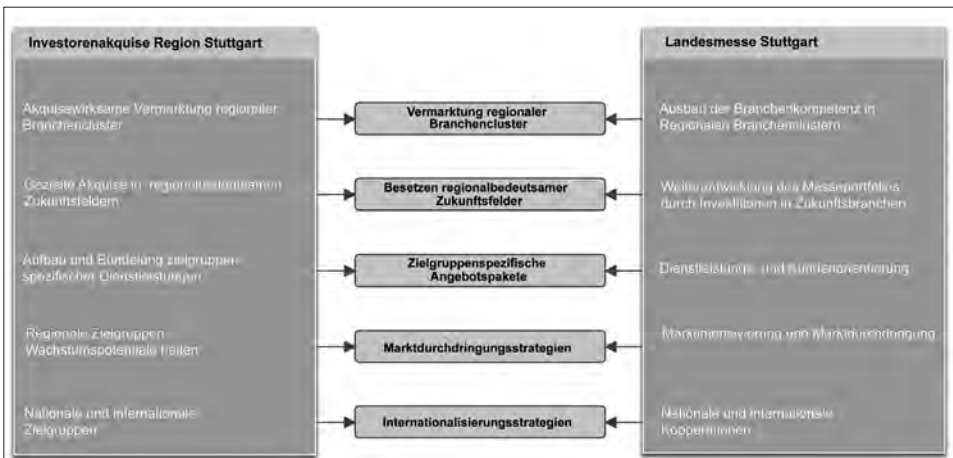


Abbildung 4: Konsolidierung strategischer Ziele.

Die Übereinstimmung und Gleichrangigkeit der strategischen Ziele von Landesmesse Stuttgart GmbH und Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH konnte die Basis für eine mögliche Zusammenarbeit bestätigen. Basierend auf einer analogen Ausrichtung an den Stärken des Wirtschaftsstandortes orientieren sich sowohl Landesmesse als auch die Region Stuttgart in der Ansiedlungsstrategie an den gewachsenen Branchenstrukturen des Wirtschaftsstandortes. Die Analogie ihrer Ausrichtung bietet eine ganze Bandbreite an Ansatzpunkten und Handlungsfeldern eines kooperativen Tätigwerdens und bestätigt die Möglichkeit einer gemeinsamen Zielgruppenansprache in den für beide Seiten relevanten Branchenfeldern.

## **4.2 Fachmessen als Instrument der Branchenansprache**

Ausgehend von einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Landesmesse GmbH und der Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart im Wettbewerb, galt es in einem nächsten Schritt zu prüfen, inwieweit über die Landesmesse die für eine Ansiedlungsentscheidung relevanten Zielgruppen erreicht werden können.

Aus der Analyse des aktuellen Geschäftsfeld-Portfolios der Landesmesse Stuttgart wurde deutlich, dass insbesondere dem Instrument der Fachmessen als Plattform einer passgenauen und vor allem branchenspezifischen Zielgruppenansprache eine entscheidende Rolle für die Umsetzung der Ansiedlungsstrategie zukommen kann.

Fachmessen sind deshalb von besonderem Interesse, weil sie aufgrund ihrer branchenspezifischen Ausrichtung eine Zielgruppenansprache in den für die Ansiedlungsstrategie relevanten Branchenfeldern ermöglichen. Um die Qualität der erreichbaren Zielgruppen bewerten zu können, spielt außerdem die Bedeutung der Fachmesse bzw. deren Position im Wettbewerb eine entscheidende Rolle.

Zur Auswahl der relevanten Fachmessen wurden diese zunächst anhand des aktuellen Veranstaltungsportfolios nach ihrer themenspezifischen Ausrichtung den für die Ansiedlungsstrategie relevanten Branchenfeldern zugeordnet und daran anschließend von den Branchenexperten der WRS hinsichtlich ihrer Branchenrelevanz für den Wirtschaftsstandort bewertet.

Um die erreichbaren Zielgruppen im Rahmen der Fachmessen qualitativ bewerten bzw. die Position der einzelnen Fachmessen im Wettbewerb evaluieren zu können, wurden die Aussteller- und Besucherdaten der Stuttgarter Fachmessen mit den Daten ihrer branchenspezifisch entsprechenden Wettbewerbermessen verglichen und anhand dieser Datenbasis mit Unterstützung von Experten der Messegesellschaft ebenfalls bewertet.

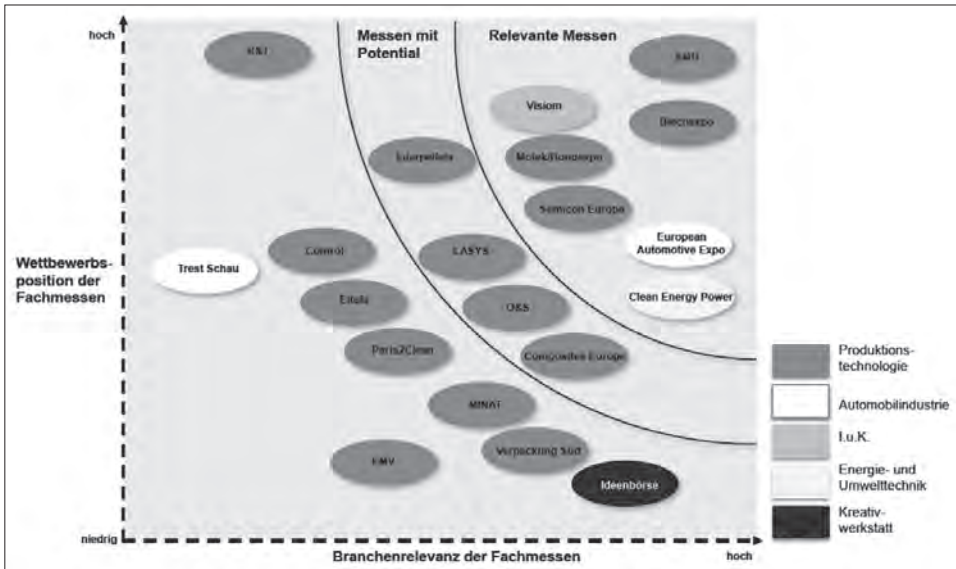


Abbildung 5: Bewertungsportfolio für Fachmessen.

Anhand der ermittelten Vergleichszahlen konnten aus dem aktuellen Veranstaltungsportfolio der Landesmesse Stuttgart sieben Fachmessen identifiziert werden, welche aufgrund ihrer themenspezifischen Ausrichtung die Möglichkeit einer clusterorientierten Zielgruppenansprache in den für die Ansiedlungsstrategie relevanten Branchenfeldern Automobilindustrie, Produktions- und Informationstechnologien sowie Energie- und Umwelttechnologien bieten.

Zusätzlich identifizierte die Portfolio-Darstellung vier weitere Fachmessen, welche bei entsprechendem Wachstum und einer damit einhergehenden Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition zukünftig weiteres Potenzial für eine Zielgruppenansprache bieten können. Die Entwicklung dieser Fachmessen sollte künftig gesondert analysiert werden, um sie gegebenenfalls in den Kreis der für die Investorenakquise relevanten Fachmessen aufzunehmen.

## 5 Die Marketingplanung: Gemeinsam im Wettbewerb

Nachdem gemeinsame strategische Ausrichtungen festgestellt und die aus Sicht der Ansiedlungsstrategie relevanten Fachmessen ermittelt werden konnten, galt es in einem nächsten Schritt die erreichbaren Zielgruppen auf einer Fachmesse zu analysieren und darauf aufbauend ein auf deren Bedürfnisse abgestimmtes Marketing zu entwickeln.

Als Grundlage für die Gestaltung einer Kommunikation auf Fachmessen führte die Zielgruppenanalyse zu der Erkenntnis, dass die Teilnahme an einer Messe (als klassische Plattform eines Einkäufer-/Verkäufermarktes) offenkundig nicht in

der primären Suche nach einem neuen Unternehmensstandort begründet liegt, – dass aber gerade die Präsenz kleiner und mittlerer Unternehmen die Möglichkeit einer Ansprache der für eine Ansiedlungsentscheidung relevanten Entscheidungsträgern auf Fachmessen bietet.

In der Konsequenz wurde ein Marketing für die Fachmessen konzipiert, welches an der bewussten Wahrnehmung eines Wirtschaftsstandortes als unerlässliche Voraussetzung für jede Standortentscheidung ansetzt, die branchenspezifischen Stärken des Wirtschaftsstandortes Region in den Mittelpunkt einer Kommunikation stellt und darauf abzielt, bereits im Vorfeld einer Messe mit den für eine Ansiedlung relevanten Entscheidungsträgern in Kontakt zu treten.

Mit der Vor-Ort-Präsenz auf der Fachmesse gilt es, die eigens für die Region Stuttgart auf dem Messegelände eingerichtete Region Stuttgart Lounge als Plattform einer persönlichen Ansprache zu nutzen, dort über ein attraktives Rahmenprogramm die Branchenkompetenz der Region Stuttgart zu kommunizieren und die spezifischen Geschäftschancen am Standort aufzuzeigen.

## 5.1 Inlandsakquise: Praxisbeispiel Fachmesse AMB Stuttgart

Anknüpfend an das Marketing der Messegesellschaft wurde am Beispiel der Fachmesse „AMB Stuttgart“, als Süddeutschlands bedeutendste Branchenmesse am Messeplatz Stuttgart, die Umsetzung einer branchenorientierten Investorenakquise auf Fachmessen anhand der 4 P's des Marketings: Product (Produkt), Price (Preis), Place (Platzierung / Distribution) und Promotion (Kommunikation) exemplarisch angewandt und vorgestellt.



Abbildung 6: Fachmesse AMB Stuttgart.

Mit der internationalen Fachmesse AMB Stuttgart findet in einem zweijährigen Turnus Süddeutschlands bedeutendste Leitmesse für Maschinenbau und Metallbearbeitung am Messeplatz Stuttgart statt. An einem Standort, an dem renommierte Weltunternehmen wie Daimler, Bosch, Porsche, IBM, Hewlett-Packard, Trumpf oder Stihl ihre Konzernzentralen haben, präsentieren sich - neben den namhaften Unternehmen der Branche - hochspezialisierte Hersteller und innovative Jungunternehmen.

Für den nächsten Termin vom 9. bis 13. September 2008 sind bereits heute mehr als drei Viertel der Hallenflächen auf dem Neuen Messegelände mit Optionen belegt, so dass für die Veranstaltung mit einer Ausstellungsfläche von rund 100.000 m<sup>2</sup> und



einem komplett belegten Messegelände gerechnet werden kann (Landesmesse Stuttgart 2007).

### 5.1.1 Produkt

Ziel für ein Marketing auf der Fachmesse AMB Stuttgart ist es, die Branchenkompetenz am Standort Region Stuttgart aufzuzeigen, die angebotenen Serviceleistungen für die Unternehmen zu bündeln und zielgruppenspezifisch anzupassen. Im Rahmen der Fachmesse AMB werden die Standortexperten der WRS mit den Branchenkollegen aus dem Geschäftsbereich Standortentwicklung gemeinsam aktiv. Komplettiert wird das Angebot durch die Einbindung externer Dienstleister aus dem Partnernetzwerk der Investorenservices. Um den Teilnehmern der AMB Stuttgart möglichst konkrete Geschäftschancen aufzeigen zu können, wird für ein Marketing auf der Fachmesse gezielt mit Partnern und Multiplikatoren aus der Region Stuttgart kooperiert, welche

- ...als Dienstleister durch ihre Serviceleistungen das Beratungsportfolio der WRS in Fragen der Ansiedlung ergänzen und komplettieren.
- ...branchenspezifische Standortangebote bieten (Öffentliche oder private Immobilienanbieter).
- ...durch ihre Tätigkeit selbst zum spezifischen Standortprofil der Region Stuttgart beitragen und konkrete Anknüpfungspunkte für eine Geschäftstätigkeit bieten (Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren).

Als Partner mit branchenspezifischen Netzwerkkontakten sollen sich auf der Fachmesse AMB Stuttgart zwei Kompetenzzentren aus der Region Stuttgart präsentieren: Das Kompetenzzentrum Mechatronik aus Göppingen und das Kompetenzzentrum Virtual Dimension Center (VDC) Fellbach. Mit dem Gewerbepark STEP (Stuttgarter Engineering Park) und dem Gewerbegebiet Stauferpark aus Göppingen können zusätzlich zwei Partner mit branchenspezifischen Standortangeboten hinzugezogen werden. Abgerundet wird das Angebot durch die Beteiligung des in Stuttgart ansässigen Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA).

Als besonderer Anreiz für nationale und internationale Zielgruppen sollen weitergehende zielgruppenrelevante Services unter dem Namen „Welcome Package Region Stuttgart“ in einer maßgeschneiderten Paketlösung angeboten werden: Um den Markteintritt in der Region Stuttgart für Unternehmen zu erleichtern, beinhaltet das Paket beispielsweise ein möbliertes Büro zu Vorzugspreisen, kostenlose Erstberatung oder ein Apartment zu preisgünstigen Konditionen.



### 5.1.2 Preis

Das Instrument der Preispolitik spielt für die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH als klassische Non-Profit-Organisation lediglich eine untergeordnete Rolle und bietet für die Praxis nur sehr geringen Handlungsspielraum. Die Besonderheiten gegenüber dem unternehmerischen Marketing liegen dabei weniger in den Methoden der Bestimmung oder Differenzierung, sondern vielmehr in den Möglichkeiten, auf Konditionen Einfluss zu nehmen.

Da die wesentlichen Leistungen und Güter einer Region nicht unter der Kontrolle einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft erstellt und angeboten werden, diese also nur eine vermittelnde, fördernde Funktion besitzt, entzieht sich ihr der unmittelbare Einfluss auf die Konditionenbestimmung. In der Konsequenz ist für das Marketing der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH eine Bestimmung des Preises nur bei den Leistungen gegeben, welche direkt von der WRS erbracht werden.

Ziel für das Marketing auf der Fachmesse AMB Stuttgart ist es, den Teilnehmern der Messe in Zusammenarbeit mit den genannten Partnern aus dem Dienstleistungernetzwerk eine umfassende und kostenlose Erstberatung vor Ort auf der Fachmesse zu bieten. Für weitergehende Leistungen profitieren die Unternehmen außerdem im Rahmen des Welcome Package Region Stuttgart von verbilligten Konditionen der externen Dienstleister. Um den Unternehmen den Markteintritt in der Region Stuttgart zu erleichtern, beinhaltet dies beispielsweise verbilligte Konditionen bei der Anmietung von Büroflächen im Stuttgarter Engineering Park STEP.

### 5.1.3 Platzierung

Ähnlich der Preispolitik können auch die Instrumente der Distributionspolitik nicht direkt auf das Marketing einer Ansiedlungsstrategie übertragen werden, da hier nicht, wie im klassischen Marketing vielfach unterstellt, ein Produkt zum Kunden gelangen, sondern im ersten Schritt primär das Interesse der Zielgruppen an den Leistungen in der Region geweckt werden soll und hierdurch kommunikative Aufgaben im Vordergrund stehen.



Abbildung 7: Außenansicht Lounge.

Um im Rahmen einer Ansiedlungsstrategie auf der Neuen Landesmesse die Kontakte kompetent und zur Zufriedenheit der Unternehmen bearbeiten zu können, ist eine professionelle sowie konstante Betreuung der Interessenten und letztlich eine zentrale Plattform vor Ort auf dem Messegelände erforderlich, welche eingehende Auskunfts-, wie auch Vermittlungsaufgaben übernimmt und den Unternehmen ein umfassendes, hochwertiges Beratungsangebot bietet.



Abbildung 8: Innenansicht Lounge.

Als zentrale Anlaufstelle vor Ort auf dem Messegelände soll die eigens für die Region Stuttgart eingerichtete Region Stuttgart Lounge fungieren. Auf einer Fläche von 72 m<sup>2</sup> stehen der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart zentrale gelegene Räumlichkeiten im Eingangsbereich des Messegeländes zur Verfügung. Im Innenraum der Lounge befindet sich ein komplett ausgestatteter Konferenzraum mit Thekenbereich und Vortragstechnik. Der Außenbereich dient der Information: Über einen Informationstresen sowie Info-Terminals können die für den Wirtschaftsstandort relevanten Inhalte kommuniziert werden.

Die Lounge soll im Rahmen der Fachmesse AMB über die gesamte Dauer der

Messe durch Ansprechpartner der WRS am Info-Desk besetzt werden und sowohl im Rahmen eines Events als auch für bilaterale Gespräche in ruhigem Ambiente genutzt werden.

#### 5.1.4 Promotion

Für die gezielte und professionelle Ansprache der Investoren steht zunächst die zielgruppenspezifische Aufbereitung aller investorenrelevanten Serviceleistungen und Standortinformationen in Form eines Investorenportals im Internet, eines Investorennewsletters, und in Form von Investoren- und Branchenbroschüren. Aufbauend auf dem genannten Basisinstrumentarium wurde für die Fachmesse AMB Stuttgart ein Marketing entwickelt, welches an den Standortargumenten der Messegesellschaft ansetzt, die Kanäle zur Ansprache bestehender und neuer Zielgruppen nutzt und deren Inhalte um die aus Sicht einer Ansiedlungsstrategie relevanten Botschaften ergänzt.

Das Ziel einer auf die spezifischen Bedürfnisse der Messeteilnehmer ausgerichteten Vor-Ort-Ansprache auf Fachmessen basiert auf zwei Säulen:

- Erstens in der Nutzung der Region Stuttgart Lounge als zentraler Anlaufstelle auf dem Messegelände, welche über die gesamte Dauer einer Fachmesse durch die Ansprechpartner der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart besetzt ist. Durch die punktuelle Präsenz der Partner aus dem Dienstleisternetzwerk der WRS wird das Angebot auf der Fachmesse komplettiert und die Region Lounge den Unternehmen als Plattform für eine umfassende und kompetente Beratungsleistung zur Verfügung gestellt.
- Zweitens in der Nutzung der Region Stuttgart Lounge für die Durchführung von akquisewirksamen Branchen-Gesprächen, in denen ausgewählten Zielgruppen aktuelle Entwicklungen und Trends im jeweiligen Branchenfeld vorgestellt werden und in denen durch Einbindung regionaler Partner (Immobilienanbieter, Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren, etc.) bereits konkrete Geschäftschancen am Standort aufgezeigt werden.

##### 5.1.4.1 Aufbau eines zielgruppenspezifischen Kommunikationsinstrumentariums

Für eine systematische Investorenansprache bedarf es sowohl allgemein profilbildender als auch branchen- bzw. themenspezifischer Informationsinstrumente. Während bei der Erstansprache eine möglichst umfassende Vermittlung von Standortinformationen erforderlich ist, stehen bei Folgekontakten bzw. einer Nachbetreuung Informationen über aktuelle Entwicklungen und Angebote am Standort im Vordergrund. Um flexibel auf jede Form von Zielgruppe und Interessentenwunsch reagieren zu können, wurde das Informationsmaterial für die Investorenakquise modular aufgebaut.

<b>Basisinstrumentarium</b>	
<p><b>1. Investorenportal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufbau einer spezifischen Internetplattform für die Zielgruppe der Investoren</li> <li>▶ Bündelung aller relevanten Standort-, Branchen-, Immobilien- und Serviceinformationen in einer einheitlichen Informationsplattform</li> </ul>	
<p><b>2. Investorennewsletter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Halbjährlich erscheinender Newsletter zur Publikation aktueller Entwicklungen und Erfolgsgeschichten aus der Region Stuttgart</li> <li>▶ Personalisierte Einbindung branchenbezogener Informationen (Branchenmessen, Fachkongresse etc.)</li> </ul>	
<p><b>3. Investorenbrochüre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Faktororientierte Erstinformation über Standortpotenziale und Beratungsangebot der WRS und deren Partner aus dem Dienstleisternetzwerk</li> </ul>	
<p><b>4. Branchenbrochüren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ergänzend zu Investorenbrochüren</li> <li>▶ Zusätzliche Aufbereitung branchenbezogener Informationen über spezifische Serviceleistungen und Standortpotenziale am Wirtschaftsstandort Region Stuttgart</li> </ul>	

Abbildung 9: Kommunikationsinstrumentarium Investorenakquise.

#### 5.1.4.2 Aufbau Kommunikationsinstrumentarium für die Fachmesse AMB Stuttgart

Aufsetzend auf dem Basisinstrumentarium einer Investorenansprache zielt die weitergehende Kommunikation im Rahmen der Fachmesse AMB Stuttgart darauf ab, bereits im Vorfeld der Messe mit den für die Ansiedlung relevanten Entscheidungsträgern in Kontakt zu treten und mit der Vor-Ort-Präsenz auf der Fachmesse die eigens für die Region Stuttgart eingerichtete Regio Lounge als Plattform einer persönlichen Ansprache zu nutzen. Ziel ist es, den Teilnehmern der Fachmesse AMB Stuttgart eine möglichst umfassende und kompetente Beratungsleistung für das Branchenfeld Maschinenbau zu bieten und durch Einbindung regionaler Partner die spezifischen Geschäftschancen am Wirtschaftsstandort aufzuzeigen.







<b>Vorfeld</b>	
<p><b>Printwerbung</b></p> <p>Beteiligung an der Aussteller- und Besucherakquise der Messegesellschaft über die Fachzeitschriften derer Partner-Fachverbände</p> <p>Ergänzende Anzeigenkampagne „Besuchen Sie uns auf der AMB“ mit Hinweis auf das Vor-Ort-Angebot auf der Lounge</p> <p>Anzeigenwerbung über die Messezeitung der Messegesellschaft</p>	
<p><b>Onlinewerbung</b></p> <p>Einsatz von Bannerwerbung auf dem Internetauftritt der Landesmesse Stuttgart, um Besucher der Homepage auf das Investorenportal der Region Stuttgart zu verweisen</p> <p>Zusätzlicher Hinweis auf die Vor-Ort-Präsenz der WRS und Möglichkeit zur Terminvereinbarung im Vorfeld über ein Online-Formular</p>	
<p><b>Direktmarketing</b></p> <p>Identifikation und gezielte Ansprache relevanter Zielgruppen einer Ansiedlungsstrategie anhand des Adressbestandes der Messegesellschaft</p> <p>Nutzung „Firmen-individualisierter Einladungsprospekte“ für Maßnahmen im Rahmen der Bestandspflege</p>	
<b>Vor Ort</b>	
<p><b>Vor-Ort-Ansprache</b></p> <p>Nutzung der Regio Lounge als zentrale Anlaufstelle auf der Fachmesse und Besetzen durch Ansprechpartner der WRS</p> <p>Kompletzierung des Beratungsportfolio durch die Einbindung regionaler Partner aus dem Dienstleisternetzwerk</p> <p>Nutzung der Regio Lounge als Plattform einer umfassenden und kompetenten Beratungsleistung</p>	
<p><b>Event</b></p> <p>Nutzung der Regio Lounge als Veranstaltungsort für Get-Together-Event</p> <p>Thematisieren aktueller Trends und Entwicklungen aus der Branche in attraktivem Ambiente</p> <p>Einbindung regionaler Partner zur Kommunikation der Branchenkompetenz am Standort und Aufzeigen konkreter Geschäftschancen (Kompetenzzentreninitiative, Fraunhofer Institut IPA)</p>	
<p><b>Nachgang</b></p> <p><b>Nachfassaktionen</b></p> <p>Aufbereitung und Intensivierung der generierten Kontakte durch telefonisches und schriftliches Nachfassen</p>	

Abbildung 10: Kommunikationsinstrumentarium Fachmessen.

## 5.2 Auslandsakquise: Das Auslandsinstrumentarium

Als Drehscheibe für Baden-Württembergs exportorientierte Wirtschaft kommt der internationalen Ausrichtung der Landesmesse Stuttgart eine besondere Rolle zu. Der Umzug auf das neue und größere Messegelände wurde von der Messegesellschaft zum Anlass genommen, ihr Auslandsgeschäft erneut zu stärken und neu zu strukturieren.

Die Zielsetzung einer Internationalisierung der Landesmesse Stuttgart bietet für eine Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart die Möglichkeit, die Ansprache ausländischer Zielgruppen nicht nur auf die internationalen Fachmessen am Messeplatz Stuttgart zu beschränken, sondern aufbauend auf dem Auslandsinstrumentarium der Landesmesse gemeinsam mit der Messegesellschaft vor Ort auf Auslandsmärkten aktiv zu werden.

Mit Blick auf den hohen Ressourcenaufwand, der mit einer Vor-Ort-Akquise auf Auslandsmärkten verbunden ist, haben erste grundsätzliche Überlegungen zu einem Auslandsengagement der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH die Empfehlung aussprechen lassen, Aktivitäten einer Auslandsakquise zunächst auf punktuelle branchenbezogene Maßnahmen in ausgewählten Zielregionen zu konzentrieren und mangels eigener Vertriebsstrukturen anfangs eine projektbezogene Zusammenarbeit mit Partnern aus der Region Stuttgart anzudenken.

Aufbauend auf der Ansiedlungsstrategie mittels Fachmessen am Messeplatz Stuttgart wurden im Rahmen des vorliegenden Projektes die Internationalisierungsstrategien der Landesmesse Stuttgart auf die Möglichkeit einer systematischen Ausdehnung der Investorenansprache auf internationale Zielgruppen durch gemeinsame Vor-Ort -Maßnahmen auf Auslandsmärkten eruiert. Das Auslandsinstrumentarium der Messegesellschaft wurde vorgestellt und untersucht, inwieweit die Landesmesse Stuttgart GmbH den Anforderungen an einen möglichen Kooperationspartner für eine Ansiedlungsstrategie hinsichtlich vorhandener Vertriebsstrukturen auch im Ausland sowie hinsichtlich der Erreichbarkeit der für eine Ansiedlungsstrategie relevanten Zielgruppen gerecht werden kann.

### **5.2.1 Repräsentanznetzwerk**

Die Landesmesse Stuttgart GmbH unterhält Auslandsvertretungen und Informationsstellen in 36 Ländern der Welt und ist auf allen bedeutenden Märkten der Weltwirtschaft vertreten. Organisatorisch sind die Repräsentanzen vorwiegend den Büros der Deutschen Außenhandelskammern angegliedert. Neben der Akquise von ausländischen Ausstellern und Besuchern für die Messen in Stuttgart, sind die Auslandsrepräsentanzen außerdem als Ansprechpartner vor Ort für die Organisation und Durchführung der Auslandsmessen im jeweiligen Zielland tätig.

### **5.2.2 Standortpräsentationen**

Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke „Landesmesse Stuttgart“ respektive zur Vermarktung einzelner Fachmessen setzt die Messegesellschaft verstärkt das Instrument der Standort-, Image-, bzw. Fachpräsentationen in ausgesuchten Zielregionen im Ausland ein. Die Präsentationen finden in einem überschaubaren Rahmen von etwa 50 Personen zumeist in Geschäftshotels vor Ort im jeweiligen Zielland statt. Zielgruppen der Messegesellschaft stellen themenabhängig Fachverbände, Organisationen oder Unternehmen des jeweiligen Ziellandes dar.



### 5.2.3 Auslandsmessen

In Anlehnung an die internationalen Fachmessen am Messeplatz Stuttgart gibt es bereits seit langem erfolgreiche Ableger im Ausland. Zielsetzung der Messgesellschaft ist es, die Auslandsmessen auf Basis der Leitmessen am Standort Stuttgart in den nächsten Jahren sukzessive mit Messen ähnlichen Inhalts an ausgesuchten ausländischen Standorten auszubauen. Von Seiten der Landesmesse Stuttgart GmbH werden mit der Durchführung von Auslandsmessen zweierlei Zielsetzungen verfolgt: Zum einen gilt es, die Auslandsmessen durch die Gewinnung neuer Aussteller und Besucher zu etablieren und weiter auszubauen (Outbound-Geschäft), zum anderen dienen die Auslandsmessen dem Ziel, internationale Aussteller und Besucher auch für die Stuttgarter Fachmessen zu akquirieren (Inbound-Geschäft).

Anhand der Analyse des aktuellen Veranstaltungsportfolios der Auslandsmessen zeigte sich, dass mit den Auslandsmessen Machine+Vision China und AMB+GIMT China, bereits heute zwei aus Sicht der Investorenakquise als besonders relevant eingestufte Stuttgarter Fachmessen als Eigenveranstaltungen im Ausland vertreten sind.

## 5.3 Going International: Praxisbeispiel Auslandsmesse AMB+GIMT China

Mit der internationalen Fachmesse AMB Stuttgart findet eine der weltweit größten und bedeutendsten Fachmessen des Maschinenbaus am Messeplatz Stuttgart statt, welche bereits als wichtiger Ansatzpunkt für eine Inlandsakquise der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH identifiziert werden konnte. Als chinesischer Ableger der AMB Stuttgart findet mit der AMB+GIMT im Juni 2008 bereits zum dritten Mal die landesweit bedeutendste Fachmesse für Maschinenbau in China (Guangzhou) statt.



Abbildung 11: Auslandsmesse AMB+GIMT China.

Als konsequente Weiterentwicklung erfolgte im Rahmen des Projekts anhand der Auslandsmesse AMB+GIMT China die Adaption einer messebasierten Inlandsakquise auf Auslandsmessen und die Evaluation auf Möglichkeiten gemeinsamer Akquisemaßnahmen mit der Landesmesse Stuttgart im Ausland.

### 5.3.1 Produkt

Ziel im Rahmen der internationalen Investorenansprache soll es sein, die unter dem Namen „Welcome Package Region Stuttgart“ zusammengefassten Serviceleistungen auf die spezifischen Anforderungen ausländischer Zielgruppen anzupassen und um die aus Sicht der Unternehmen relevanten nationalen Standortfragen zu erweitern. Geplant ist etwa das Angebot einer zusätzlichen Rechtsberatung für das deutsche Steuer- und Gesellschaftsrecht, Beratungsleistungen für die Markterschließung sowie Dolmetscherleistungen.

### 5.3.2 Preis

Für die Teilnehmer der Fachmesse AMB+GIMT China wird ähnlich dem „Welcome Package AMB Stuttgart“ ein zielgruppengerechtes Komplettpaket angeboten. Dieses soll um die oben genannten spezifischen Serviceleistungen für ausländische Zielgruppen erweitert und den Unternehmen zu verbilligten Konditionen angeboten werden. Zusätzlich gilt es, im Rahmen des Welcome Packages gezielt mit Business Centern zu kooperieren, welche neben den entsprechenden Büroflächen zusätzliche Dienstleistungen für ausländische Unternehmen in einem kompletten Angebot zu vorteilhaften Preisbedingungen anbieten.

### 5.3.3 Platzierung

Für ein Engagement im Rahmen der Fachmesse AMB+GIMT China ist eine projektbezogene Zusammenarbeit mit der in Shanghai ansässigen Repräsentanz der Landesmesse Stuttgart angedacht. Für die Vor-Ort-Präsenz auf der Fachmesse wird außerdem die Möglichkeit einer Beteiligung am Gemeinschaftspavillon der Messe Stuttgart wahrgenommen. Ergänzend zu den Ansprechpartnern der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart ist die Präsenz eines Ansprechpartners mit chinesischen Sprachkenntnissen erforderlich.

### 5.3.4 Promotion

Für eine Kommunikation auf Auslandsmärkten bedingen die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe der ausländischen Unternehmen zunächst die Notwendigkeit einer länderspezifischen Aufbereitung des Informationsinstrumentariums sowie die Überarbeitung hinsichtlich sprachlicher und kultureller Anforderungen.

Ziel für die Kommunikation im Rahmen der Auslandsmesse AMB+GIMT China ist es, bereits im Vorfeld zur Fachmesse über die chinesischen Partner der Messegesellschaft vor Ort im Zielland Standortwerbung für die Region Stuttgart zu betreiben und aufsetzend auf den Inbound-Aktivitäten der Messegesellschaft, die aus Sicht einer Ansiedlungsstrategie relevanten Inhalte beizusteuern.

Die Fachmesse GIMT+AMB China selbst wird zum Anlass genommen, um im Zuge einer persönlichen Zielgruppenansprache mit Ansprechpartnern der WRS vor Ort auf dem von der Messegesellschaft organisierten Gemeinschaftspavil-



lon präsent zu sein. Zusätzlich wird die flankierend zur Fachmesse angedachte Fachkonferenz zur Kommunikation des Wirtschaftsstandortes und dessen spezifischem Branchenprofil genutzt.

Im Nachgang an die Auslandsmesse sollen die im Rahmen der Messe generierten Kontakte gemeinsam mit der Landesmesse Stuttgart GmbH aufbereitet und ausgewertet werden. Anknüpfend an die Inbound-Aktivitäten der Messegesellschaft soll die im Anschluss an die Auslandsmesse folgende Fachmesse AMB Stuttgart zum Anlass genommen werden, um bei den im Ausland generierten Kontakten (Unternehmen, Fachverbände, etc.) gemeinsam für die Fachmesse AMB Stuttgart zu einem Vor-Ort-Besuch des heimischen Wirtschaftsstandortes zu werben.

Als Maßnahme eines weitergehenden kooperativen Vorgehens ist zusätzlich die Konzeption eines gemeinsamen Angebotspakets geplant, welches den ausländischen Zielgruppen neben dem Besuch der AMB Stuttgart ein attraktives Komplettangebot mit Besichtigungen von ausgewählten regionalen Unternehmen und Kompetenzzentren bietet.

## 6 Resümée und Ausblick

Aus einer wachsenden Anzahl an konkurrierenden Regionen und bedingt durch die räumliche Nähe zu hoch technologisierten und internationalisierten europäischen Regionen resultiert für den Wirtschaftsstandort Region Stuttgart die Notwendigkeit, sich in einem internationalen Wettbewerbsumfeld zu positionieren und den Standort durch eine gezielte Ansiedlung von innovativen Unternehmen aus dem In- und Ausland systematisch weiterzuentwickeln.

Im beschriebenen Projekt wurden die Chancen und Möglichkeiten der Landesmesse Stuttgart GmbH als Partner bei dieser Aufgabe evaluiert und damit die Basis für eine Zusammenarbeit, eines kooperativen Tätigwerdens im Standortwettbewerb zur Erreichung gemeinsamer Ziele aufgezeigt.

In den vorangegangenen zwei Jahren wurden bereits zahlreiche Maßnahmen und Projekte entwickelt und durchgeführt. Weitere Maßnahmen befinden sich derzeit in der Planungsphase und warten darauf umgesetzt zu werden.

Dennoch kann nach zwei Jahren Projektarbeit ein erstes Resümée gezogen werden.

### 1. Konsolidierung gemeinsamer Ziele als Basis einer Zusammenarbeit

Die Übereinstimmung und Gleichrangigkeit der strategischen Ziele bestätigt die Basis für eine mögliche Zusammenarbeit von Landesmesse Stuttgart GmbH und Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH.

Basierend auf einer analogen strategischen Ausrichtung an den Stärken des Wirtschaftsstandortes orientieren sich sowohl die Landesmesse Stuttgart GmbH als auch die Ansiedlungsstrategie der Region Stuttgart an den gewach-

senen Branchenstrukturen des Wirtschaftsstandortes, woraus sich eine Bandbreite an Ansatzpunkten und Handlungsfeldern für ein kooperatives Tätigwerden ergibt.

## **2. Einsatz von Fachmessen als Instrument einer clusterorientierten Akquise**

Die Analyse des bestehenden Geschäftsfeld-Portfolios der Landesmesse Stuttgart zeigt, dass insbesondere dem Instrument der Fachmessen als Plattform einer passgenauen und vor allem branchenspezifischen Zielgruppenansprache eine entscheidende Rolle für die Umsetzung der Ansiedlungsstrategie zukommt. Anhand des aktuellen Veranstaltungsportfolios der Landesmesse Stuttgart GmbH können in der vorliegenden Arbeit sieben Fachmessen identifiziert werden, welche aufgrund ihrer themenspezifischen Ausrichtung die Möglichkeit einer clusterorientierten Investorenakquise in den für die Ansiedlungsstrategie relevanten Branchenfeldern Automobilindustrie, Produktions- und Informationstechnologien sowie Energie- und Umwelttechnologien bieten.

## **3. Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Inlandsmarketings für Fachmessen**

Basierend auf dem Marketing der Landesmesse Stuttgart GmbH konnte anhand der Leitmesse AMB Stuttgart exemplarisch ein Marketinginstrumentarium für Fachmessen entwickelt werden, welches an den Standortargumenten der Messegesellschaft ansetzt, die Kanäle zur Ansprache bestehender und neuer Zielgruppen nutzt und deren Inhalte um die aus Sicht einer Ansiedlungsstrategie relevanten Botschaften ergänzt. Die Veranstaltungen auf der Fachmesse bauen inhaltlich auf dem jeweiligen Thema der Messe auf und ergänzen dieses im Sinne des Wirtschaftsstandortes.

## **4. Entwicklung und Implementierung einer Projektplanung für die Inlandsakquise**

Mit Entwicklung und Implementierung der Projektplanung für Maßnahmen der Inlandsakquise im Betrachtungszeitraum der Jahre 2007 und 2008 wurde im Rahmen des Projektes bereits die Basis für ein strukturiertes Vorgehen und die Umsetzung branchenorientierter Maßnahmen auf Fachmessen am Messeplatz Stuttgart ermöglicht. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Umsetzung werden dokumentiert und mit der Zielsetzung eines Best-Practice-Ansatzes ausgewertet. Die gewählte Methodik einer laufenden Analyse und Bewertung bietet für die Zukunft die Möglichkeit einer Übertragbarkeit und Ausdehnung des Marketings auf weitere Fachmessen.

## **5. Evaluierung der Möglichkeiten für eine Vor-Ort-Akquise auf Auslandsmärkten**

Anhand des aufgezeigten Auslandsinstrumentariums der Landesmesse Stuttgart wird zudem die Möglichkeit einer Ausdehnung des Aktionsradius der Zielgruppenansprache vor Ort auf Auslandsmärkten eröffnet. Mit einem weltweit agierenden Repräsentanznetzwerk, der Durchführung von Standortpräsentationen

tionen im Ausland und der Veranstaltung von Auslandsmessen konnten drei wesentliche Auslandsinstrumentarien der Landesmesse Stuttgart vorgestellt werden, welche strategische Ansatzpunkte für die Erschließung neuer Märkte bieten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt anhand der von der Landesmesse Stuttgart GmbH ausgerichteten Auslandsmesse AMB+GIMT China die Adaption einer messebasierten Inlandsakquise und die Evaluation auf Möglichkeiten gemeinsamer Akquisemaßnahmen mit der Landesmesse Stuttgart im Ausland.

### **Lessons Learned**

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass mit dem vorliegenden Gesamtkonzept ein entscheidender Baustein für die systematische Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes gelegt werden kann.

Gründen Ansiedlungen von Unternehmen in die Region Stuttgart bislang vorwiegend auf bestehenden oder potenziellen Geschäftskontakten mit den bereits in der Region Stuttgart ansässigen Unternehmen, so bietet sich für die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH im Rahmen einer systematischen Investorenakquise mit den entwickelten Instrumenten und Maßnahmen zukünftig die Möglichkeit einer gezielten und professionellen Ansprache der für den Wirtschaftsstandort interessanten Zielgruppen.

Die strategische Partnerschaft mit der Landesmesse Stuttgart GmbH und die damit einhergehende gemeinsame Anstrengung, sich also mit vereinter, doppelter Kraft im Standortwettbewerb zu behaupten, wird in der Zukunft einen wichtigen positiven Beitrag für eine systematische Ansiedlungspolitik und damit letztlich zu einer stetigen Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Region Stuttgart leisten.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodik Strategieentwicklung Region Stuttgart	164
Abbildung 2: SWOT-Matrix	166
Abbildung 3: Neues Messegelände	168
Abbildung 4: Konsolidierung strategischer Ziele	168
Abbildung 5: Bewertungsportfolio für Fachmessen	170
Abbildung 6: Fachmesse AMB Stuttgart	171
Abbildung 7: Außenansicht Lounge	174
Abbildung 8: Innenansicht Lounge	174
Abbildung 9: Kommunikationsinstrumentarium Investorenakquise	176
Abbildung 10: Kommunikationsinstrumentarium Fachmessen	177
Abbildung 11: Auslandsmesse AMB+GIMT China	179

### Literaturverzeichnis

Dillerup, Ralf (2006): Skript zum Seminar Praktische Unternehmensführung II, Steinbeis Hochschule Berlin, General MBA Kurs WO 22a, Herrenberg.

Ernst&Young AG (Hrsg.) (2006): European Attractiveness Survey – Team Europe Defends its Goals, Utrecht.

Landesmesse Stuttgart GmbH (2007): Rekordinteresse an der AMB 2008, Pressemeldung vom 1. April 2007. Abrufbar im Internet unter: <http://www.messe-stuttgart.de/amb/2008/deutsch/index.htm>, abgerufen am 15. Juli 2007.

Meyer, Jörn-Axel (1999): Regionalmarketing. München: Verlag Franz Vahlen.

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (Hrsg.) (2005): Standort für Innovation und Wachstum – Zehn Argumente für die Region Stuttgart, Stuttgart.



## Management von Wachstum und Dynamik:

Lässt sich die Komplexität eines Unternehmens auf ein Modell reduzieren?



---

Dipl.-Ingenieur  
Joost Woischnik, MBA

# Die Evidenz des Unternehmenserfolges –

Aufbau, Anwendung und  
Nutzen eines systemorientier-  
ten Managementmodells in der  
Unternehmensentwicklung,  
dargestellt am Beispiel WIRSOL  
GmbH



# Inhalt

1	Summary	189
2	Einführung	190
	2.1 Das Unternehmen	191
	2.2 Die Ausgangssituation	192
	2.3 Die Evidenz des Unternehmenserfolges	193
3	Der systemorientierte Lösungsansatz	194
	3.1 Das Systemmodell	195
	3.2 Das Phasenmodell	197
4	Die Anwendung des Systemmodells auf die WIRSOL GmbH	199
	4.1 Die Pionierphase 2005	200
	4.2 Die Wachstumsphase 2006	200
	4.3 Die Konsolidierungsphase 2007	201
	4.4 Die Reifephase 2008	201
	4.5 Die Entwicklung der Ablauforganisation im Modell	202
	4.6 Die Kennzahlen der Unternehmensentwicklung	205
5	Die Zukunftsperspektiven des Unternehmens	205
	5.1 Interne Faktoren	206
	5.2 Externe Faktoren	209
	5.3 Handlungsempfehlungen	210
6	Erkenntnisse	212



# 1 Summary

„Das Ziel der Wissenschaft ist es immer gewesen, die Komplexität der Welt auf simple Regeln zu reduzieren.“<sup>1</sup> Doch welcher Managementansatz eignet sich, ein junges Unternehmen mit dreistelligem Umsatzwachstum zu organisieren? Der Architekt in mir fragt sich: Mit welchem Hilfsmittel kann ich die Komplexität eines Unternehmens visualisieren, um neben den Problemen auch die Lösungen für die Unternehmensentwicklung aufzuzeigen? Gilt auch hier: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“?

Diese Frage beantwortet der folgende Beitrag, der sich mit dem Wachstum der WIRSOL GmbH befasst. In der boomenden Branche der erneuerbaren Energien agiert das 2003 gegründete Unternehmen als Anbieter für Solaranlagen und weist dreistellige Wachstumsraten auf. Als Assistent der Geschäftsführung gilt es, folgenden Projektauftrag zu lösen: Managementstrukturen aufzubauen und das Wachstum da zu organisieren, wo bisher das produktive Chaos herrscht.

Zur Lösung der Aufgabe entscheide ich mich für die Entwicklung eines eigenen Managementmodells. Mein oberstes Ziel: Reduktion von Komplexität. Mein zentrales Untersuchungsobjekt: Der rapide Wandel der WIRSOL GmbH von 2005 bis 2007. Das Ergebnis: Um 2008 eine weitere Leistungssteigerung zu erzielen, ist eine strukturelle Neuorganisation erforderlich. Unverzichtbare Voraussetzung dafür: Die Institutionalisierung eines geeigneten Managementinstruments.

Dafür bietet sich das in dieser Arbeit vorgestellte Evidenzmodell an. Seine Zweckbestimmung: Die Übersicht in der Komplexität des Wandels wiederherzustellen. Seine Relevanz: Ein anschauliches Grundgerüst für die Ausrichtung der Organisation zu bieten. Seine Berechtigung: Es ermöglicht zukunftsorientierte Entscheidungen unter Verwendung der bestmöglichen Beweisführung. Nur so lässt sich der weitere Wachstumsprozess ergebnisorientiert verfolgen.

Das in dieser Arbeit präsentierte Hilfsmittel zur Lösung des Komplexitätsproblems hat einen für das Unternehmen entscheidenden Erkenntniszugewinn zur Folge. Die praktische Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse vollzieht sich jedoch nicht durch einen Automatismus. Deshalb muss ein systematischer Führungsprozess eingeleitet werden. Nur durch die schrittweise Herstellung von Orientierung, Zielführung, Kommunikation und Transparenz lässt sich die Evidenz des Unternehmenserfolges wiederherstellen.

---

1 Benoît Mandelbrot, polnisch-französischer Mathematiker.

## 2 Einführung

„Was auf dem Weg zählt, ist die Fähigkeit zum Wandel.“<sup>2</sup>

Eine der zentralen Herausforderung in Wachstumsunternehmen besteht darin, in der Komplexität des Wandels die Übersicht nicht zu verlieren. Das erfordert Klarheit. Deshalb muss das Management eine Vereinfachung der komplexen Zusammenhänge herstellen. Systemmodelle verkörpern dabei ein bereits erprobtes, praktisches Hilfsmittel. Denn sie erleichtern nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern auch die dazu notwendige Veranschaulichung komplizierter Zusammenhänge.

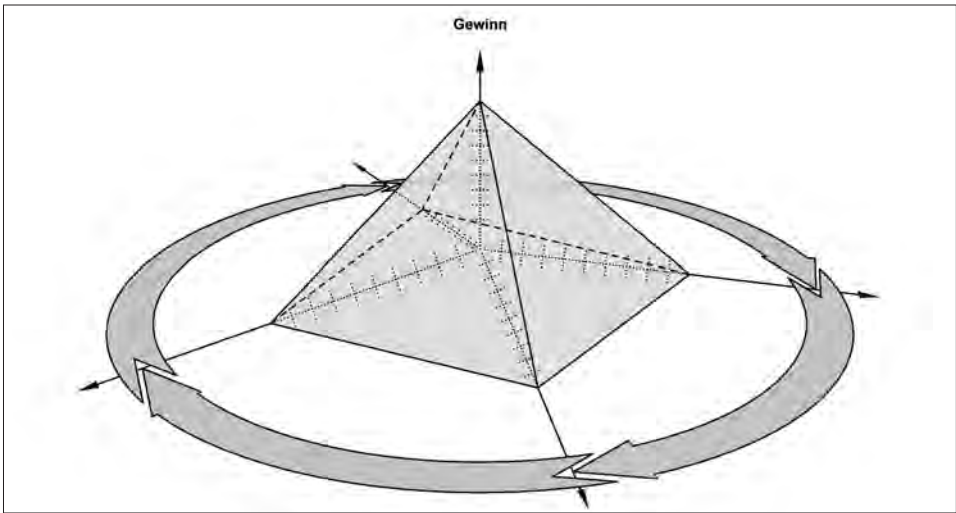


Abbildung 1: Das Systemmodell. Quelle: eigene Darstellung.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht als Abschluss der Projektarbeit die Vorstellung eines neuen, systemorientierten Managementmodells. Denn vor dem Hintergrund meines MBA-Studiums erhielt ich 2005 den Projektauftrag, den Aufbau von Managementstrukturen und die Organisation des Wachstums voranzutreiben. Nach zwei Jahren ständiger Anpassung der Organisationsstrukturen wurde das Erfordernis einer grundlegenden Neuorganisation der WIRSOL GmbH evident. Doch wie ließ sich diese Erkenntnis untermauern und woran konnte ich mich orientieren? Bevor ich auf beide Fragen näher eingehe, möchte ich zunächst das von mir untersuchte Unternehmen vorstellen.

<sup>2</sup> Laotse, Chinesischer Philosoph (6. Jh. v. Chr.).

## 2.1 Das Unternehmen

Die Unternehmensentwicklung der WIRSOL GmbH unterliegt dem Boom für erneuerbare Energien. Durch die günstigen politischen Rahmenbedingungen kann das handwerklich geprägte Start-up seine Erlöse mit der Installation von Solaranlagen jedes Jahr verdoppeln. Der 2003 gegründete Betrieb entwickelt sich zu einem mittelständischen Unternehmen mit mehr als 60 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 30 Mio. €.

Die WIRSOL GmbH vertreibt, plant und montiert Solaranlagen. Das Unternehmen verbindet ein hochwertiges Produktangebot mit technischem Know-how und umfassenden Serviceleistungen rund um die Energie aus der Sonne. Bauherren erhalten ihre Anlage komplett aus einer Hand - von Modulen über Wechselrichter bis hin zur Gestelltechnik und Systemen zur Anlagenfernüberwachung. Das Dienstleistungsspektrum der WIRSOL GmbH reicht von der Entwicklung, Planung und Installation bis hin zum Aufzeigen von Finanzierungsmöglichkeiten. Das Angebot richtet sich sowohl an Hausbesitzer, Unternehmer und Vereine als auch an Kommunen. Das Produktportfolio beinhaltet sowohl Klein- und Großanlagen sowie Solarparks.

Die WIRSOL GmbH verfügt neben dem Hauptsitz im nordbadischen Waghäusel über zwei Niederlassungen in Ettlingen und Landau und einen weiteren Standort im nordostspanischen Reus (Tarragona/Katalonien). Ergänzt wird das Unternehmen durch ein regionales Netz von Partnerbetrieben. Die Montage und Installation beim Kunden wird durch eine qualifizierte Partnerfirma vor Ort vorgenommen. Die Zentrale unterstützt dabei die Partnerbetriebe mit der gesammelten Erfahrung aus über eintausend Projekten. Das Unternehmen hat seit 2004 etwa 1.200 Solarstromanlagen mit einer Gesamtleistung von über 6,5 Megawatt installiert. Damit repräsentiert es einen der führenden Solarfachbetriebe in Deutschland.

## 2.2 Die Ausgangssituation

Als ich meine Projektarbeit 2005 begann, gab es weder eine Führungsebene noch ein systematisches Projektmanagement. Stattdessen dominierten flache Hierarchien, eine flexible Organisation und das „produktive Chaos“.

Durch rasant steigende Auftragszahlen und fehlende Strukturen war die Geschäftsführung mit der Steuerung des operativen Geschäfts zunehmend ausgelastet. Für die Auseinandersetzung mit den Zukunftsfragen der Organisation blieb daher immer weniger Zeit. Unausweichlich kamen bald zwei für die Unternehmenszukunft zentrale Fragen auf: „In welchem Maße wollen wir weiter wachsen? Wie richten wir das Unternehmen künftig aus?“ Sie blieben indes ungeklärt, weil es kein Leitbild für die Unternehmensentwicklung gab.

So war das Unternehmen mit zwei drängenden Problemen zunehmend konfrontiert: Der wachsenden Dimension der WIRSOL GmbH und dem dynamischen Umfeld. Jetzt hätte das Unternehmen eine Methodik zur Unternehmensführung benötigt. Nur mit ihrer Hilfe wäre es möglich gewesen, das komplexe Zusammenspiel von Unternehmen und Umwelt überhaupt abzubilden, um es wirksam zu gestalten.

Die WIRSOL GmbH erkannte, wie dringend sie ihr wachsendes Komplexitätsproblem mittels geeigneter Maßnahmen in den Griff bekommen musste. Dazu bedurfte es eines Modells, das auf die Bedürfnisse der WIRSOL GmbH unmittelbar zugeschnitten ist. Führung und Mitarbeitern fehlte es zu diesem Zeitpunkt jedoch an Überblick und Orientierung. So gab es seit langem kein Organigramm mehr, obwohl die gewachsenen Aufgabenbereiche dringend einer Rekonstruktion unterzogen gehörten.

Die Lösung des existenzgefährdenden Komplexitätsproblems musste nachhaltig angegangen werden. Denn nur so ließ sich das Unternehmen auf langfristige Ziele und gemeinsames, effektives Arbeiten ausrichten. Jetzt war es gefragt, sich systematisch einen Überblick über die Entwicklung von Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation zu verschaffen. Obendrein mussten existierende Potentiale identifiziert werden, um sie dann zu nutzen. Das Unternehmen musste deshalb so gestaltet werden, dass es sich weitgehend selbst organisieren und positiv weiterentwickeln konnte.

### 2.3 Die Evidenz des Unternehmenserfolges

Das Management der WIRSOL GmbH musste angesichts der geschilderten Problematik durch eine systematische Methodik in der Unternehmensentwicklung unterstützt werden. Evidenz<sup>3</sup> und Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolges galt es zu steigern. Damit wird das Management auf Transparenz in der Entscheidungsfindung ausgerichtet. Unverzichtbare Voraussetzung dafür ist die Institutionalisierung geeigneter Entwicklungsinstrumente.

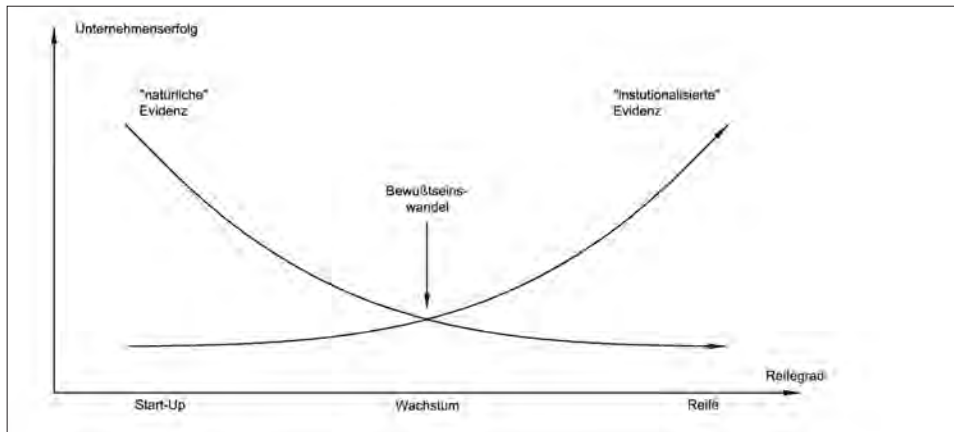


Abbildung 2: Die Evidenz des Unternehmenserfolges. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Claas, 2006, S.7.

Die Abbildung verdeutlicht die besondere Situation von Wachstumsunternehmen bezogen auf die Evidenz des Unternehmenserfolges. Das Schaubild betont die guten Voraussetzungen von Gründungsunternehmen für eine „natürliche“ Evidenz, weil das Zusammenspiel von Unternehmen und Umwelt noch problemlos zu überschauen ist.

Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt jedoch die natürliche Evidenz ab. Sie geht mit dem Wachstum verloren. Daher muss eine systematische, institutionalisierte Evidenz des Unternehmenserfolges aufgebaut werden. Dieser Aufbau ist jedoch nicht als Automatismus aufzufassen. Erforderlich ist vielmehr die Einsicht, dass die bisher eingesetzten Methoden und mentalen Modelle obsolet und folglich nicht mehr wirksam sind. Sie haben ihre Grenze erreicht. In dieser Situation muss ein Bewusstseinswandel einsetzen, der die Grenzen der Komplexität zu überwinden hilft.

3 Im Sinne von Beweisführung, Ergebnis, Augenscheinlichkeit, Offensichtlichkeit.

### 3 Der systemorientierte Lösungsansatz

Die Systemtheorie und ihre Grundlagen bilden das Fundament dieser Arbeit. Sie verkörpert eine formale Wissenschaft von der Struktur, den Verknüpfungen und dem Verhalten komplexer Systeme. Die darauf aufbauende systemorientierte Betriebswirtschaftslehre wird dabei definiert als die Lehre vom Gestalten, Lenken und Entwickeln von Organisationen. Damit wird ein zielgerichtetes Systemverhalten unter wechselnden Bedingungen verfolgt.<sup>4</sup>

Beim Aufbau von Managementmodellen und -systemen sind systemtheoretische Konzepte von zentraler Bedeutung. Die systemtheoretische Perspektive geht dabei von der grundlegenden Gegebenheit der Komplexität von Unternehmen aus. Damit sind Organisationen als Ganzes sowie die in ihnen tätigen Führungskräfte regelmäßig konfrontiert. Um die gegebene Komplexität beherrschen zu können, werden methodische Hilfsmittel eingesetzt. Zum Zuge kommen hier:

- I. Die Bildung von Systemmodellen.
- II. Die Orientierung an Phasenmodellen.

Modelle sind vor allem aus dem Bereich der Naturwissenschaften bekannt. In naturwissenschaftlichen Modellen werden hypothetische Wirkungszusammenhänge mathematisch abgebildet, in anspruchsvollen Versuchen zudem experimentell überprüft und validiert. Neben Naturwissenschaftlern verwenden auch Architekten Modelle. Deren physischen Modelle dienen der Veranschaulichung komplizierter Zusammenhänge. Einem Architekten hilft das Modell beispielsweise, dem Bauherren ein Bauvorhaben in seiner Gesamtwirkung vorzustellen, bevor die Realisierung erfolgt.

Das hier vorgestellte Managementmodell hat viele Gemeinsamkeiten mit einem solchen Modell. Es ermöglicht sich im unternehmerischen Kontext schnell zu orientieren. Außerdem lässt sich damit die Vorstellung der Unternehmenswirklichkeit aufgrund ständiger Veränderungen leichter aktualisieren. Es hilft Experten genauso wie Laien, rasch Wichtiges von weniger Wichtigem unterscheiden zu können. Handlungsanweisungen oder gar Rezepte liefert es indes nicht.

---

4 Vgl. Ulrich, H. (2001), Systemorientiertes Management, S. 54.

### 3.1 Das Systemmodell

Die Konstruktion des Systemmodells wurde auf Basis eines systemorientierten, strategischen Managements entwickelt. Die folgende Abbildung illustriert die konstruierenden Elemente des Systemmodells anhand des Beispiels WIRSOL GmbH:

1. Das Unternehmen besteht im Evidenzmodell aus nur fünf repräsentativ ausgewählten Messpunkten. Vier unternehmerische Ressourcen bilden eine Basis und die Dimension Gewinn formt daraus einen dreidimensionalen Körper. Der Gewinn repräsentiert die oberste Größe des Systems - er verkörpert den Unternehmenserfolg.
2. Die Geometrie, die der Konstruktion der Messpunkte zugrunde liegt. Sie wird veranschaulicht durch fünf Achsen, die sich in einem Ursprung treffen.
3. Die Umwelt, die das Unternehmen umgibt.

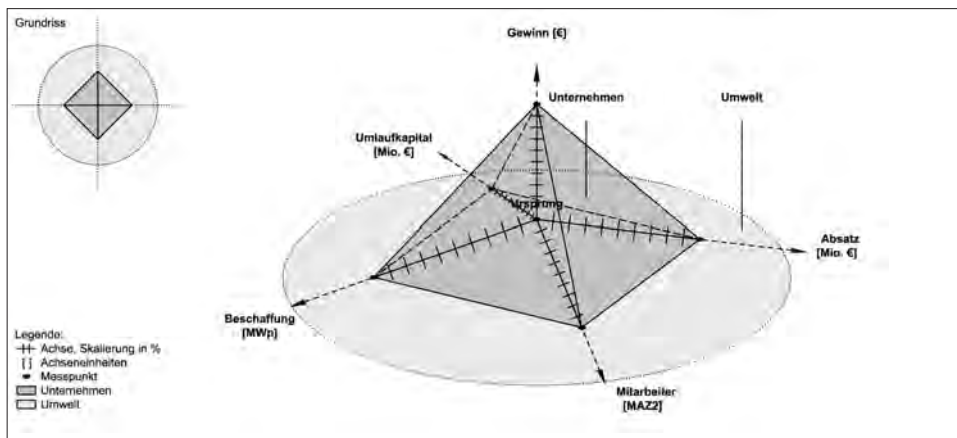


Abbildung 3: Der Aufbau des Systemmodells. Quelle: eigene Darstellung.

Ein optimales Verhältnis zwischen allen Elementen bildet sich in Form einer Pyramide ab. Jede Veränderung einer Ressource steht in direkter Verbindung mit dem Gewinn, ausgelöst durch die Vernetzung der Elemente. Eine ungleichmäßige Veränderung der Ressourcen führt zur Verformung des Idealzustandes und damit des Körpers.

Die Festlegung der Achsenbezeichnungen und der dazugehörigen Achseneinheiten bestimmt den Eintrag von Messwerten innerhalb des Systemmodells. Diese können von Organisation zu Organisation variieren und müssen daher spezifisch für jedes Unternehmen festgelegt werden.

- **Gewinn:** Der Gewinn bezeichnet den Erfolg eines Unternehmens im Sinne eines positiven Betriebsergebnisses.<sup>5</sup> Er ergibt sich als Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag.
- **Umsatz:** Der Umsatz ist die Summe aller Zahlungsansprüche, die ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen erwirbt. Er ist Ausdruck für die Attraktivität des Unternehmens im Umfeld.<sup>6</sup>
- **Mitarbeiter:** Diese Achse bemisst die Anzahl der Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Ermittelt wird der Wert durch die Anzahl der Mitarbeiter (also Köpfe/Personen) und dem Vollzeitanteil im Unternehmen.
- **Umlaufkapital**<sup>7</sup>: Die Verfügbarkeit an finanziellen Mitteln lässt sich bemessen durch die Höhe der Reserven in Form des Umlaufkapitals. Es beinhaltet u.a. liquide Mittel, Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten sowie Rückstellungen und demnach das Kapital, das nicht betriebsnotwendig ist. Es lässt sich mit Werten aus der Buchhaltung ermitteln.
- **Beschaffungsleistung:** In der Solarbranche ist der Wert KWp (Kilowatt-Peak) bzw. MWp (Megawatt-Peak) der gebräuchlichste Ausdruck für das Volumen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Er ist daneben maßgebliche Orientierungsgröße für den Verkauf und Einkauf von Solaranlagen und ihren Komponenten. Als Maßeinheit steht KWp bzw. MWp für die genormte Leistung (Nennleistung) einer Solarzelle oder eines Solarmoduls.

5 Vor Steuern, ermittelt aus der Gewinn- und Verlustrechnung.

6 Vgl. PreiBing, W.(2005): Grundzüge eines Neuronalen Managements, S. 30.

7 Angabe des Büros für Innovationsforschung (BFI), Mainz, Dr. Werner PreiBing.



### 3.2 Das Phasenmodell

Wirkungszusammenhänge im Unternehmen werden häufig anhand von Phasenmodellen erklärt, weil sie eine stark zeitlich orientierte Komponente aufweisen. Sie gelten in der Entrepreneurship-Lehre als zentrales, wenn auch nicht unumstrittenes Modell zur Darstellung und Erklärung der typischen Entwicklungsverläufe von Unternehmen.<sup>8</sup> Mit ihnen lassen sich Erfahrungen systematisch ordnen und Erkenntnisse über bevorstehende Herausforderungen ableiten.

Phasenmodelle weisen zwei wichtige Vorteile auf: Mit ihnen fällt es erstens leichter, sich mit der Vergangenheit und der Zukunft auseinanderzusetzen. Zweitens ermöglichen sie das „Vorhersagen zukünftiger Strukturen“ und damit die Entwicklung eines Zukunftsbildes. Angesichts dessen bedeutet das Denken und Handeln nach Entwicklungsmodellen, Organisationsveränderungen in Gang zu setzen. Sie leiten den folgenden Entwicklungsschritt ein, von dem nur die globale Struktur bekannt ist.<sup>9</sup>

Entsprechend der Phasenmodelle wird nunmehr der Verlauf des Wachstums der WIRSOL GmbH verschiedenen Unternehmensphasen zugeordnet: Der Pionier-, Wachstums-, Konsolidierungs- und der Reifephase. Ihre typischen Merkmale werden anschließend kurz im Überblick erläutert, damit der Leser sich die vorliegende Situation der Unternehmensentwicklung schnell vergegenwärtigen kann.

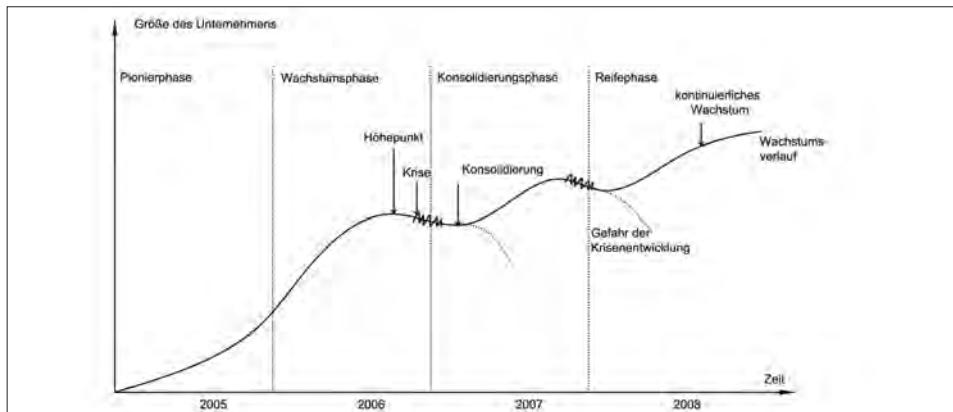


Abbildung 4: WIRSOL GmbH 2005-2008, Wachstumsverlauf. Quelle: eigene Darstellung.

Innerhalb einer Phase gibt es jeweils eine Konzentration auf die Bewältigung einer Kernaufgabe. Das ist die wichtigste Eigenschaft der Einteilung in Entwicklungsphasen. Dieser Vorgang löst für die Organisation Rand- und Nebenprobleme aus. Daraufhin werden diese dann Kernaufgaben, während im Zuge ihrer Bearbeitung wiederum neue Randprobleme ausgelöst werden. Die nachstehende Abbildung illustriert dieses Entwicklungsphänomen.

<sup>8</sup> Vgl. Volkmann, C. (2006), Entrepreneurship, S. 400.

<sup>9</sup> Vgl. Glasl, F. (2005), Professionelle Prozessberatung, S. 33ff.

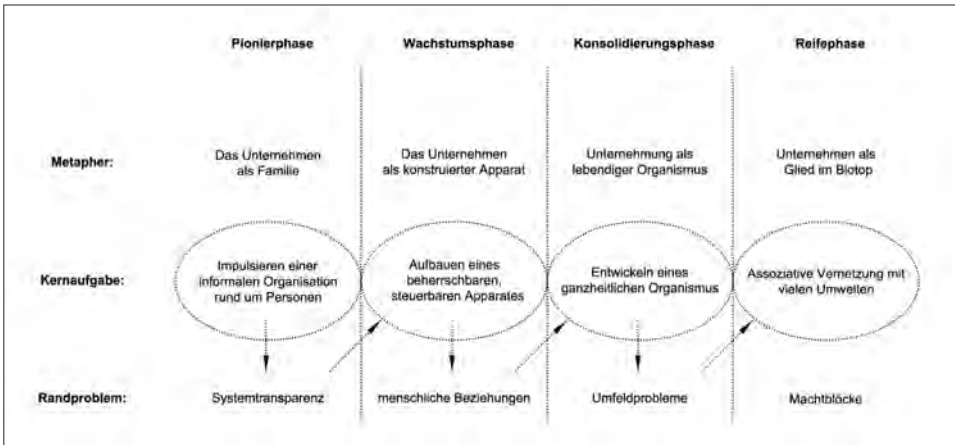


Abbildung 5: WIRSOL GmbH 2005-2008, Entwicklungsphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl, 2005, S. 100.

Im Kontext des Wechsels kommt es auch immer wieder zu Krisen bzw. Übergangsphasen. Diese entwickeln sich dann, wenn sich das Wachstum innerhalb einer bestimmten Struktur fortsetzt. Dieser Prozess findet erst sein Ende, wenn eine Grenze erreicht wird, nach der das bestehende System „die größere Quantität“ nicht mehr ordnen kann. In diesem Augenblick wird eine Krise ausgelöst, die einen Sprung auf ein höheres Ordnungsniveau nach sich ziehen kann. Diese Entwicklung setzt ein, wenn geeignete Maßnahmen implementiert, kontrolliert und ggf. angepasst werden.<sup>10</sup>

So dienen Phasenmodelle in anschaulicher Weise dazu, über den Wachstumsprozess und potentielle Krisen nachzudenken. Diese können hierdurch frühzeitig antizipiert werden. Das wiederum erleichtert das rasche Einleiten geeigneter Gegenmaßnahmen im Falle des Auftretens einer Wachstumskrise.

<sup>10</sup> Vgl. ebenda S. 34.

## 4 Die Anwendung des Systemmodells auf die WIRSOL GmbH

Die Untersuchung der Jahre 2005 bis 2008 stellt die detaillierte Funktionsweise des Systemmodells vor. Im Rahmen dieses Verfahrens wird auf verschiedene Darstellungsformen zugegriffen. Die Verwendung von Perspektive, Grundriss und Schnitt hilft, thematische Schwerpunkte im Sinne einer leichteren Verständlichkeit zu bilden.

Die Form der Pyramide veranschaulicht dem Betrachter ein optimales Verhältnis der Proportionen von Ressourcen und Gewinn – der Unternehmenserfolg wird auf einen Blick evident. Zeigt sich hingegen ein verzerrter und unproportionierter Körper, stellt sich dem Betrachter die Frage nach den Ursachen für das Missverhältnis. Die Gründe dafür sind vielfältig und werden im Anschluss erläutert.

Der Nutzen des systemorientierten Managements liegt darin, zu einer systematischen Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen beizutragen. Das liegt im Interesse eines langfristigen Bestehens des Unternehmens und könnte sich in den beiden folgenden Schritten vollziehen:

- 1. Veranschaulichung der Unternehmensentwicklung:** Wachstum und Dynamik in Unternehmen und Umwelt werden retrospektiv veranschaulicht. Die Form der Pyramide zeigt dabei nur einen Systemzustand, nämlich den Idealzustand. Sobald das Unternehmen entlang der ausgewählten Achsen ungleich wächst, kommt es zu einer Instabilität. Diese muss nunmehr analysiert werden. Das Modell folgt der Logik gleichmäßigen Wachstums. Es ist kein Selbstzweck, sondern erläutert systematisch, wie und wo im Unternehmen zu agieren ist.
- 2. Management der Unternehmensentwicklung:** Das Modell kann genutzt werden, um prospektiv die Unternehmensentwicklung zu gestalten. Dies geschieht, indem die Unternehmensführung jeweils bewusst eine ganzheitliche Sichtweise einnimmt, wenn es im Unternehmen um Entwicklungsvorhaben geht. Dazu lässt sich exemplarisch fragen: Was bedeutet die Verdoppelung einer Seitenlänge für das Management? Es reicht offensichtlich nicht, wenn nur an einem Eckpunkt (z.B. dem Absatz) gezogen wird.

Welche Phasen das Unternehmen durchläuft, zeigen die folgenden Abbildungen.

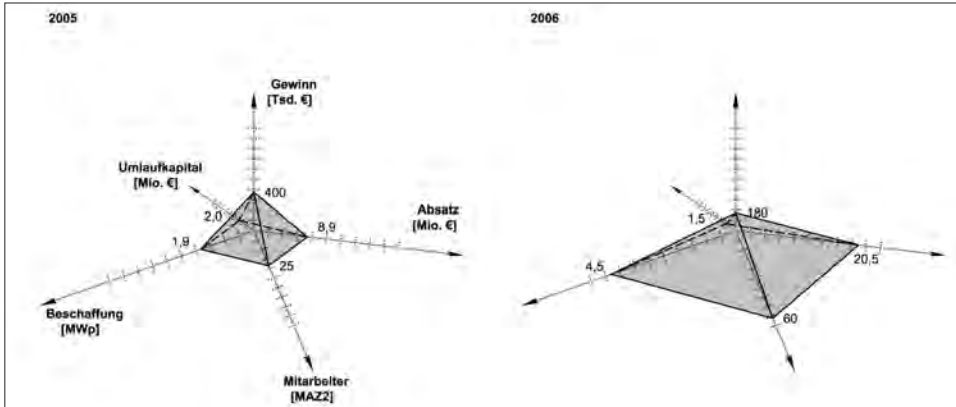


Abbildung 6: WIRSOL GmbH 2005, 2006. Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1 Die Pionierphase 2005

Das Systemmodell für 2005 verkörpert mit seinen Proportionen ein Optimum von Form und Funktion. Mit einer überschaubaren Zahl von 25 Mitarbeitern verfügt die WIRSOL GmbH über eine effiziente Organisation. Sie erwirtschaftet einen Umsatz von € 8,9 Mio. und einen Gewinn von € 400.000. Das Unternehmen verfügt über eine flexible Ausrichtung, da der Organismus überschaubar ist. Das erweist sich im weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung als Stärke und Schwäche zugleich.

#### 4.2 Die Wachstumsphase 2006

Die Grafik für 2006 visualisiert, dass das Wachstum nicht gleichmäßig erfolgt. Während Umsatz, Mitarbeiterzahl und Beschaffungsleistung um mehr als das Doppelte steigen, nehmen Gewinn und Kapital bedrohlich ab. Dieser Sachverhalt markiert eine Entwicklung, die für Wachstumsunternehmen nicht ungewöhnlich, aber alarmierend ist. Der „Wildwuchs“ gefährdet die Existenz des Unternehmens aufgrund eines Mangels an Effizienz. Der Umsatz wird mit hohen Investitionskosten erkaufte. Durch das Systemmodell und den unproportionierten Körper wird diese Fehlentwicklung vor Augen geführt.

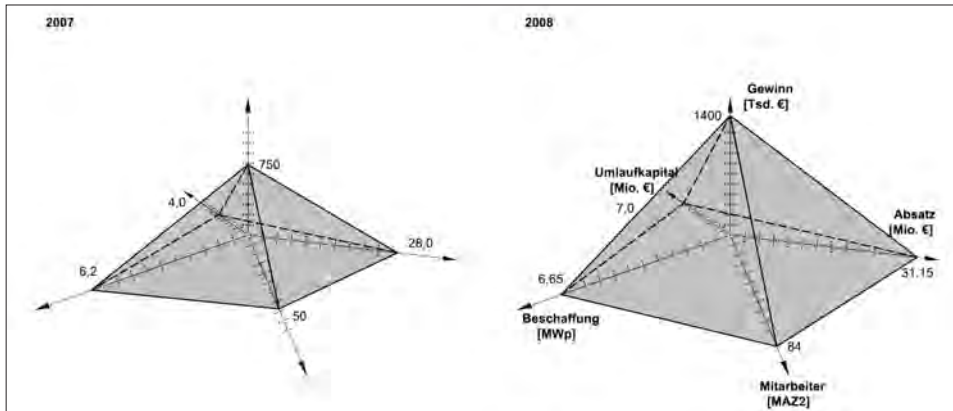


Abbildung 7: WIRSOL GmbH 2007, 2008. Quelle: eigene Darstellung.

### 4.3 Die Konsolidierungsphase 2007

Bereits 2007 stabilisiert sich die WIRSOL GmbH: Umsatz, Umlaufkapital und Gewinn nehmen zu. Hintergrund ist eine Konsolidierung der Kosten und eine signifikante Reduktion der Mitarbeiterzahl. Das Jahr ist geprägt von zwei zentralen Herausforderungen: das knappe Personal zu organisieren und zu motivieren sowie auftretende Engpässe zu beheben. Nicht nur aufgrund der verfügbaren Geldmittel erreicht das Unternehmen seine Kapazitätsgrenzen. Obendrein sind die Möglichkeiten quantitativen Wachstums nahezu erschöpft. Die strapazierten Ressourcen sorgen für ein hohes Maß an Instabilität und eine immense Komplexität. Angesichts dessen heißt es nun, Prozesse, Strukturen und Kommunikation vollkommen neu zu gestalten. Denn nur ein qualitativer Leistungssprung wird der WIRSOL GmbH einen weiteren deutlichen Gewinnzuwachs bescheren.

### 4.4 Die Reifephase 2008

2008 wird sich das optimale Verhältnis der Pyramide wieder herstellen lassen. Das wird aber nur dann eintreten, wenn neue leistungsfähigere Strukturen aufgebaut werden. Dann kann – auch ohne Neueinstellungen – die Arbeitsleistung von 84 Mitarbeitern und ein stattlicher Gewinn von 1,4 Mio. Euro erzielt werden.

## 4.5 Die Entwicklung der Ablauforganisation im Modell

Junge, schnell expandierende Unternehmen müssen ihre Strukturen permanent anpassen. Das erschwert das Auffinden eines Ordnungsschemas, mit dessen Hilfe Abläufe und Funktionen schnell und übersichtlich überarbeitet und abgebildet werden können. Deshalb bietet es sich an, zu einem grafischen Hilfsmittel zu greifen: Die Veranschaulichung des Unternehmensaufbaus anhand eines Kreislaufs. Durch die Achsen Kapital, Absatz, Arbeit und Beschaffung werden vier Segmente geschaffen. Sie gestatten eine einfache, aber ganzheitliche Sicht auf die Organisation des Unternehmens.

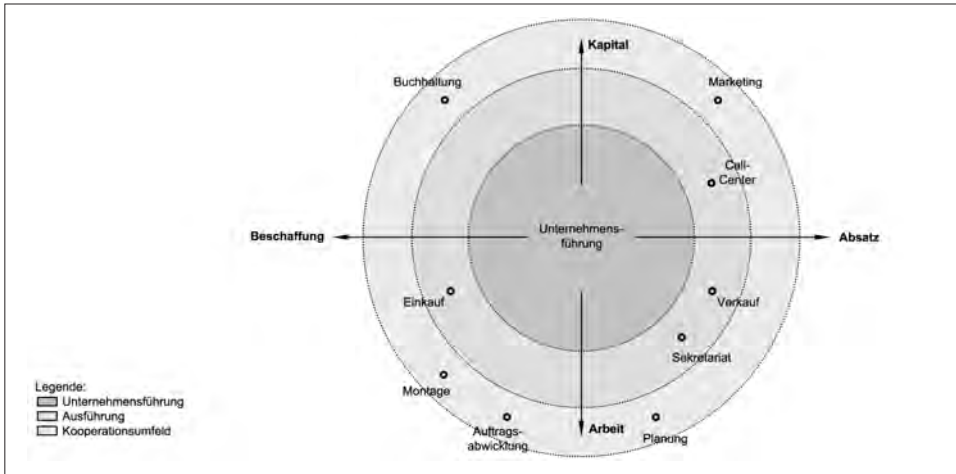


Abbildung 8: WIRSOL GmbH 2005, Organisationsstruktur. Quelle: eigene Darstellung.

In der 2005 angesiedelten Pionierphase stellen sich Organisation und Struktur des Unternehmens so dar, wie sie zur 2003 stattgefundenen Gründung konzipiert wurden. Leistungen wie Planung, Montage und Marketing werden eingekauft und die WIRSOL GmbH konzentriert sich auf die Akquise von Neukunden sowie den Einkauf von Solarmodulen. Dabei gibt es nur vier interne Funktionseinheiten: Einkauf, Verkauf, Sekretariat und ein Callcenter.

Die Hierarchie des Betriebes ist flach, die Verständigung gerade und direkt. Durch die Nähe von Führung und Ausführung erscheint eine Formalisierung der Kommunikation überflüssig. Funktionsbeschreibungen zur Regelung von Pflichten und Rechten gibt es nicht.

Die folgenden Jahre sind geprägt vom konsequenten Ausbau der Geschäftstätigkeit. Das zugleich steigende Auftragsvolumen und die Komplexitätszunahme erfordern eine Spezialisierung der Mitarbeiter. Aufgabengebiete, die vorher von einer Person alleine abgedeckt werden konnten, werden abgegrenzt. So kommt es zu zwei separaten Prozessen. Die neuen Abläufe werden miteinander koordiniert und an andere Funktionen angeschlossen. Dadurch werden Übersichtlichkeit und Steuerbarkeit der Organisation vermehrt eingebüßt.

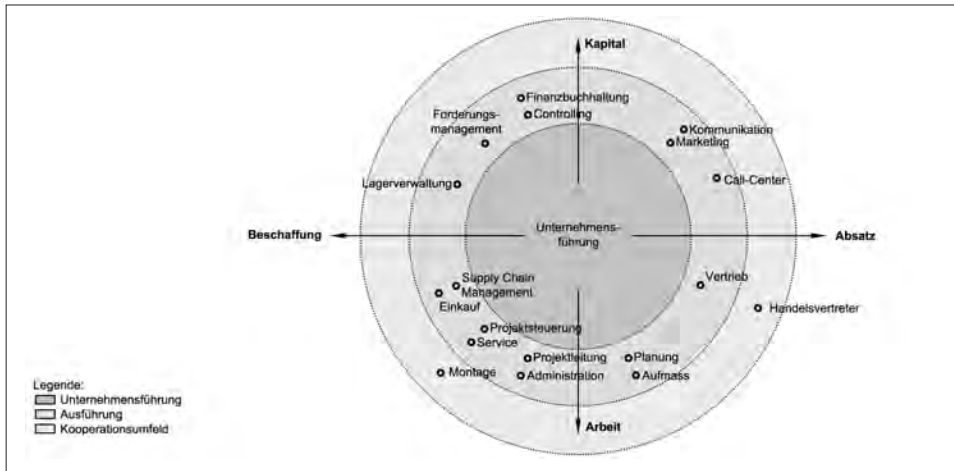


Abbildung 9: WIRSOL GmbH 2007, Organisationsstruktur. Quelle: eigene Darstellung.

Es entwickelt sich eine Vielfalt neu entstehender Funktionen:

- **Lagerverwaltung:** Mit dem Bezug eines neuen Hochregallagers wird eine systematische Lagerwirtschaft notwendig. Dies beinhaltet das Erfassen aller Warenbewegungen und das Scannen von Seriennummern.
- **Projektsteuerung:** Eine zentrale Stelle für Terminvereinbarungen mit dem Kunden wird eingerichtet. Das spart Zeit und Aufwand und ermöglicht es, die Terminierung der Montagen auf vier Wochen im Voraus auszudehnen. Die Projektsteuerung verschafft der Unternehmensführung einen besseren Überblick über die Auslastung der Kapazitäten. Frühzeitiges Nachsteuern wird so erleichtert.
- **Forderungsmanagement:** Mit Einführung eines betrieblichen Mahnwesens werden offene Forderungen systematisch erfasst. Sobald Zahlungen im Verzug sind, kann der Kunde frühzeitig telefonisch erinnert werden. Der durchschnittliche Zahlungseingang erfolgt früher, die Zinskosten verringern sich, während sich die Liquidität erhöht.

Die WIRSOL GmbH wird mit der Erfahrung konfrontiert, dass Wachstum zu deutlich mehr Komplexität und Dynamik im Unternehmen führt. Das Management muss umfangreichere Geschäftsaktivitäten steuern. Im Zuge dessen stellt sich beispielsweise die Aufgabe einer aufwändigeren Administration. Das Wachstum ist für die Organisation insbesondere deswegen eine große Herausforderung, weil sich die externen Einflussfaktoren ständig verändern.

Das ist eine Erfahrung, auf die auch andere Wachstumsunternehmen stießen. Claas<sup>11</sup> stellt fest, dass es sogar sein könne, eine gestern noch voll funktionsfähige Organisation nicht mehr in der Lage zu sehen, die erhöhte Komplexität durch neue Mitarbeiter, Produkte und neue Märkte umzusetzen. Gerade die ur-

11 Vgl. Claas, S. (2006), Marktorientiertes Management in Wachstumsunternehmen, S. 95.

sprünglich vorteilhafte Konzentration der Aufgaben und Entscheidungen auf die Gründer kann während des Wachstums schnell zum Problem führen. Denn in dieser Phase besteht eine durchaus realistische Überlastungsgefahr. Allein aufgrund des gestiegenen Personalbestands werden neue Organisations- und Führungsstrukturen notwendig. Vorhandene Strukturen können die gestiegene Komplexität meistens nicht mehr bewältigen.

So auch bei der WIRSOL GmbH: Sie benötigt im komplexer werdenden Umfeld eine Struktur, mit der sich das Wachstum in einer neuen Dimension steuern lässt. Mit einer strukturellen Veränderung lässt sich der Expansion dabei Rechnung tragen.<sup>12</sup> Dabei sind drei Punkte zu berücksichtigen:

- Informations- und Kommunikationsprozesse verbessern.
- Standardisierte Abläufe etablieren.
- Leistungsfähigere Führungs- und Organisationsstrukturen aufbauen.

Das Unternehmen muss sich von der undifferenzierten, einfachen Struktur zu einer stärkeren Spezialisierung hin bewegen. Innerhalb dieses Entwicklungsprozesses nehmen Formalisierung und Dezentralisierung zwangsläufig zu. Zudem kommt das Unternehmen nicht am Aufbau von Planungs- und Kontrollsystemen vorbei. Zwar führt die Einführung derartiger formaler Regeln zu einer Stabilisierung des Unternehmens, doch darf diese nicht zu einem Verlust der notwendigen Flexibilität führen. Zudem muss sich die Unternehmensleitung bewusst machen, dass sich diese Veränderungen nicht automatisch vollziehen, sondern mühsam von den führenden Köpfen initiiert und umgesetzt werden müssen.

---

<sup>12</sup> Vgl. ebenda S. 58 ff..



## 4.6 Die Kennzahlen der Unternehmensentwicklung

Kennzahlen werden als verdichtete Maßgrößen definiert und geben über zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte Auskunft. Ihre spezifische Form ermöglicht eine relativ einfache Abbildung komplexer betrieblicher Zusammenhänge.

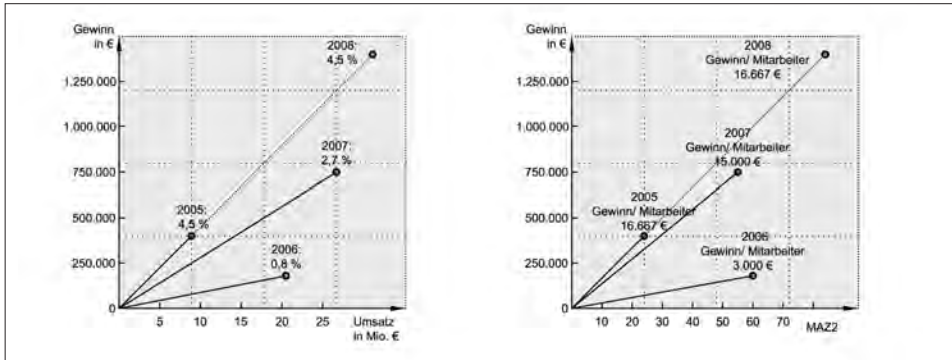


Abbildung 10: WIRSOL GmbH 2005-2008, Kennzahlen. Quelle: eigene Darstellung.

Das Systemmodell in Form der körperhaften Pyramide verdichtet fünf Messwerte. Durch Ausschnitte des Modells können Verhältnisse von jeweils zwei Werten gezeigt werden. 24 dieser zweidimensionalen Darstellungen können aus dem Systemmodell extrahiert werden.

Die vorherige Abbildung zeigt zwei beispielhafte Kennzahlen für die WIRSOL GmbH. Diese helfen die Gewinnausrichtung des Unternehmens durch einen Zielwert zu bestimmen:

- die Umsatzrentabilität als Verhältnis von Umsatz zu Gewinn. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet bei unverändertem Verkaufspreis auf eine zunehmende Produktivität im Unternehmen hin.
- den Mitarbeiterbeitrag zum Unternehmenserfolg in Gewinn pro Mitarbeiter.

Setzt man die Ressourcenwerte untereinander in Beziehung, lässt sich die Effizienz des Unternehmens untersuchen. Der Umsatz pro Mitarbeiter z.B. ist ein Indikator, um den Auslastungsgrad der Mitarbeiter zu überprüfen. Wenn der Wert über längere Zeit auf einem tiefen Niveau verbleibt, ist dies ein Zeichen für Unterbeschäftigung.

## 5 Die Zukunftsperspektiven des Unternehmens

Die bisherigen Untersuchungen anhand des Systemmodells ermöglichen nun eine schlüssige Perspektive für die zukünftige Entwicklung der WIRSOL GmbH. Nun sollte das Erreichen der Reifephase angestrebt werden. In dieser Phase versuchen Unternehmen, den Ertrag aus dem investierten Kapital zu maximieren.

Dabei werden die Marktanteile leicht ausgebaut. Investitionen erstrecken sich in erster Linie auf Kapazitätserweiterungen und Projekte zur Prozessverbesserung. Rentabilität ist dabei das oberste Ziel. Anhand des Systemmodells wird erörtert, wie der Eintritt in die neue Phase eingeleitet werden kann und wo Schwerpunkte zu setzen sind.

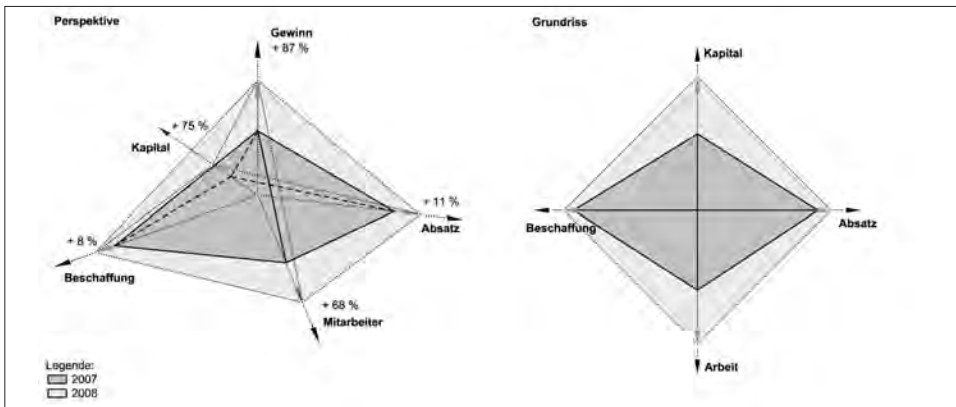


Abbildung 11: WIRSOL GmbH 2008, Wachstumspotentiale. Quelle: eigene Darstellung

Eine Gegenüberstellung der Geometrie von 2007 mit einer idealen Geometrie für 2008 lokalisiert die notwendigen Leistungszuwächse. Das Modell veranschaulicht anhand der Prozentzahlen, wo die größten Wachstumspotentiale für die WIRSOL GmbH angesiedelt sind. Die effektivsten Ansatzpunkte zur Steigerung des Gewinns liegen demnach im Kapitalbereich und bei den Mitarbeitern.

Das heißt konkret: zum einen benötigt das Unternehmen zusätzliches Kapital, zum anderen muss es die Arbeitsleistungen erheblich steigern. Empfohlen wird ein qualitativer Leistungssprung, der nur durch eine strukturelle Neuorganisation des Unternehmens erreicht werden kann. Diese ist bereits überfällig und zieht zwei Fragen nach sich, welche die internen Faktoren betreffen:

## 5.1 Interne Faktoren

Welche Voraussetzungen müssen nun geschaffen werden und welche Maßnahmen muss das Unternehmen für 2008 einleiten? Zur Beantwortung dieser Fragen soll vor allem auf zwei strukturelle Ansatzpunkte eingegangen werden:

**Faktor Kapital:** Die hohen finanziellen Belastungen bei Großprojekten und in der Materialbeschaffung setzen dem weiteren Wachstum der WIRSOL GmbH enge Grenzen. Das Unternehmen benötigt aufgrund der gestiegenen Geschäftstätigkeit zusätzliche Liquidität und eine Kapitalzufuhr. Dies wird z.B. durch externes Beteiligungskapital gewährleistet. Gerade wenn große Hersteller von Solarmodulen massive Vorauszahlungen bis zur Lieferung der Ware fordern, kann eine gute Kapitalrücklage dazu beitragen, langfristige Lieferbeziehungen abzusichern und auszubauen.

Auch Beteiligungsformen durch Kapital von Mitarbeitern können weitere positive Effekte mit sich bringen:

- Stärkung der Motivation der Mitarbeiter: Identifikation, Mitdenken, Bindung.
- Personalpolitik: Mitarbeitergewinnung, Verringerung der Fehlzeiten.<sup>13</sup>

Ingesamt führen die genannten Maßnahmen im Kapitalbereich zu einer deutlichen Stärkung des Unternehmens von innen heraus. Sie erweisen sich zugleich als unverzichtbare Voraussetzung für weiteres Wachstum.

**Faktor Mitarbeiter:** Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die zur Entwicklung einer auf Kooperation und aktiver Zusammenarbeit beruhenden Unternehmenskultur führen. Dies lässt sich exemplarisch an einer Reihe von Erfordernissen festmachen, die der Förderung der Übernahmefähigkeit von Verantwortung aller Mitarbeiter in den einzelnen Handlungsbereichen und damit der Stärkung des „Selbst- und organisationalen Vertrauens“ dienen.<sup>14</sup>

- Teamfähigkeit: Entwicklung von Mitarbeitern, die im Team und auch alleine, die an sie gestellten Aufgaben in hohem Maße erfüllen können, weil sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen.
- Führungskompetenzen: Entwicklung von Führungskräften, die bereit sind, eigenständig Führungs- und Unternehmensverantwortung zu übernehmen sowie die dazu notwendigen Kompetenzen zu erlernen und anzuwenden.

In jungen Wachstumsunternehmen werden allerdings klassischerweise gerade Hierarchieebenen und Organisationsstrukturen als nicht zeitgemäßer Ballast angesehen. In der Phase dynamischen Wachstums bleibt schließlich kaum Zeit für geplante Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation. Trotzdem sollte die WIRSOL GmbH durchaus die Möglichkeiten von Führungs- und Managementstrukturen nutzen. Denn damit lässt sich das Erreichen gemeinsamer Ziele effektiv und effizient fördern. So liegt gerade in den vom Leitungsteam durchgeführten Managementaktivitäten der Schlüssel zu Erfolg und Wachstum.<sup>15</sup>

---

13 Vgl. Nauendorf, W. (2004), Total-Quality-Management als Vertrauensmanagement, S. 472 ff.

14 Vgl. ebenda S. 195 ff.

15 Vgl. Merz/Sauber (1995), Profiles of Managerial Activities in Small Firms, S. 552.

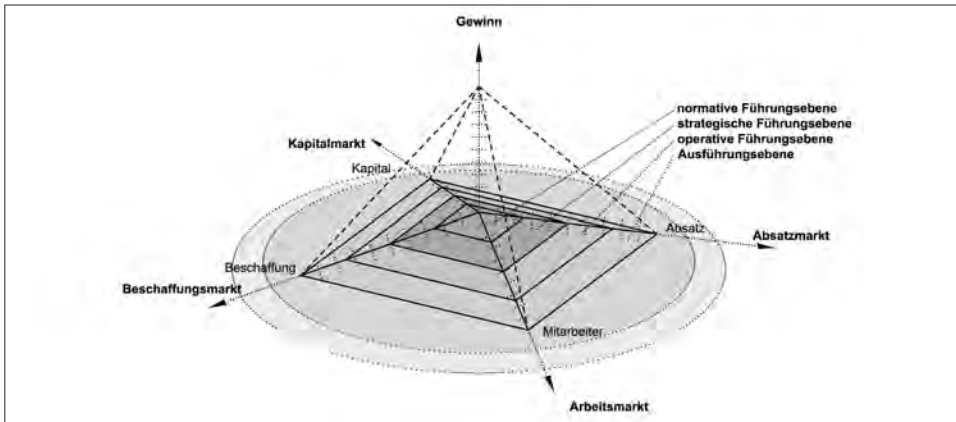


Abbildung 12: WIRSOL GmbH 2008, Führungsebenen. Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Abbildung wird ersichtlich, wie Führungsstrukturen in das Systemmodell integriert werden. Die Organisation des Unternehmens sitzt dabei nicht in der Spitze. Vielmehr bildet sie sich im Inneren der Pyramide am Ursprung, der Identität des Unternehmens.

Auf normativer Ebene werden die grundlegenden Normen, Regeln und Prinzipien festgelegt. Das gilt ebenso für die generellen, mittel- bis langfristigen Ziele des Unternehmens. Normative Entscheidungen verleihen dem Unternehmen somit seine Identität. Der strategischen Ebene fällt die Aufgabe zu, die Voraussetzungen für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Sie setzt sich u.a. mit der Entwicklung zweckgerichteter Strategien, der Positionierung im Umfeld sowie dem Aufbau von Kernkompetenzen auseinander. Daraus abgeleitet, befasst sich die operative Unternehmensführung mit der einzelfallspezifischen Umsetzung von strategischen Vorgaben.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse führen zu der Frage, wie sich nun die vier Unternehmensebenen inhaltlich darstellen lassen? Die unten abgebildete Struktur verdeutlicht sowohl Ablauf- als auch Aufbauorganisation der WIRSOL GmbH. Auf strategischer Ebene kristallisieren sich vier Managementbereiche heraus.

1. Das Markt-Management hat die Aufgabe, Kundenbedürfnisse, Markt- und Produktentwicklungen zu analysieren und zu kanalisieren.
2. Dem Vertriebs-Management kommt die Aufgabe zu, die Kundengewinnung zu planen, zu organisieren und zu koordinieren.
3. Das Auftrags-Management hat den Kundennutzen durch reibungslose Prozesse in der Auftragsabwicklung herzustellen.
4. Das Finanz-Management übernimmt die Aufgabe, die Rentabilität durchgeführter Projekte zu prüfen und Hinweise für Verbesserungspotentiale zu geben.

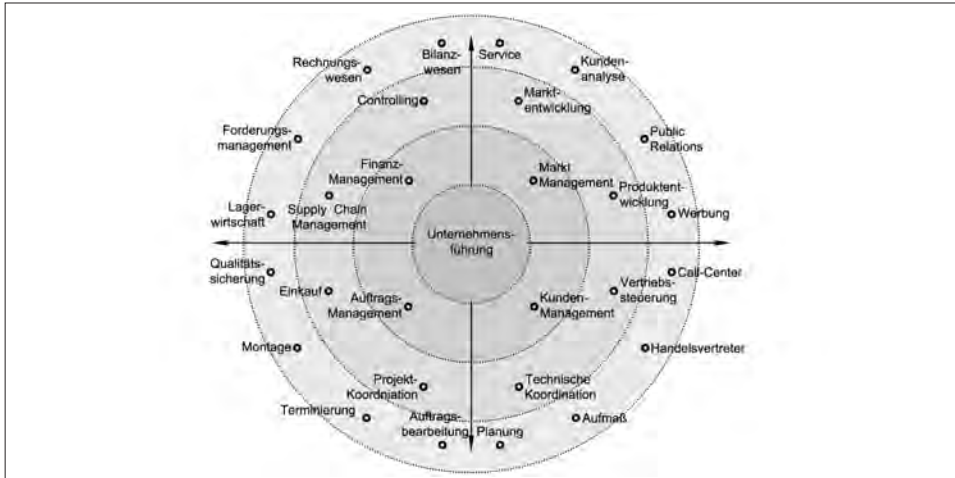


Abbildung 13: WIRSOL GmbH 2008, Organisationsstruktur. Quelle: eigene Darstellung.

Ein signifikanter Effektivitätszuwachs des Unternehmens ergibt sich erst aus dem Zusammenspiel der Beteiligten. Dabei muss jedem Einzelnen genügend Freiraum gewährt werden. Selbstorganisation wird gefördert, wenn lediglich die Spielregeln vorgegeben werden. Damit können sich die Mitarbeiter eines Unternehmens selber organisieren, ohne dass ihnen jemand eine Handlungsanweisung gibt. Ihnen reichen klare, gemeinsame Strukturen.

## 5.2 Externe Faktoren

Über die interne Neuorganisation hinaus muss das Unternehmen sich auch im Umfeld weiterentwickeln. Die höchste Bedeutung kommt dabei dem systematischen Aufbau von Kooperationen und Netzwerken zu. Denn die WIRSOL GmbH hat als junger Betrieb in einem derart dynamischen Umfeld meist einen schweren Stand. Obwohl das Unternehmen ideenreich, flexibel und reaktionsschnell ist, fehlt es aufgrund der geringen Größe an Marktmacht. Mit dem Eingehen strategischer Allianzen lässt sich diese Position aber auf allen Märkten verbessern. Mit ihrer Hilfe lassen sich etwa Vorteile gegenüber Wettbewerbern erzielen. Daneben kann die WIRSOL GmbH von Kooperationspartnern lernen und somit das Risiko minimieren.

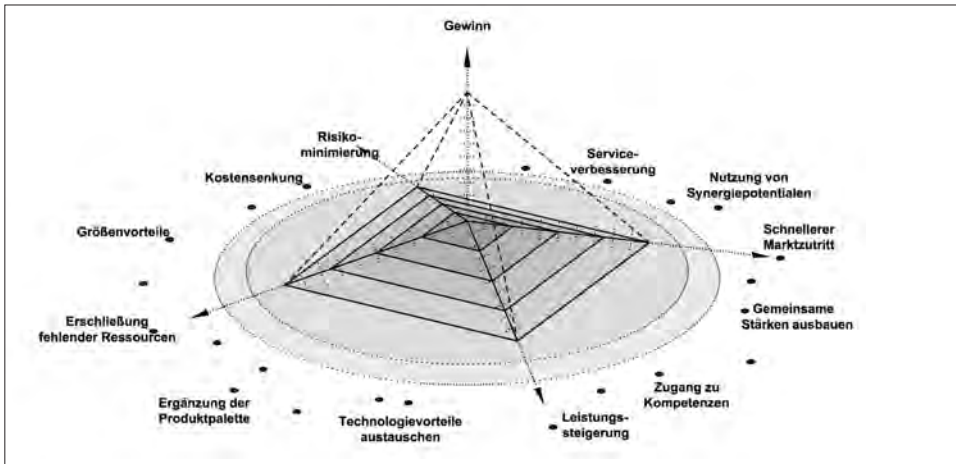


Abbildung 14: WIRSOL GmbH 2008, Kooperationspotenziale. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Faktorenfeld-Methode der Dr. Preißing AG.<sup>16</sup>

Die obige Abbildung fasst die genannten Kooperations-Vorteile zusammen. Nagel<sup>17</sup> weist allerdings darauf hin, dass vor der Planung möglicher Partnerschaften zuerst das eigene Unternehmen eingehend untersucht werden sollte. Diese Analyse erstreckt sich idealerweise auf Unternehmenskultur, finanzielle Situation, die Stärken, Schwächen und die strategische Richtung. Nagel zufolge gehen viele Unternehmer davon aus, dass sie ihren Betrieb durch und durch kennen und dass ein Analyseprozess zeitaufwändig und unbequem ist. Aus diesem Verständnis heraus umgehen viele Unternehmen die Analyse des eigenen Hauses. Wenn jedoch das Unternehmen seine Stärken und Schwächen nicht genau kennt, wird es schwierig, den richtigen Partner zu finden bzw. mit ihm erfolgreich zusammenzuarbeiten.

### 5.3 Handlungsempfehlungen

Wachstum ist fraglos erstrebenswert und Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Wird es hingegen als Ziel über alles gestellt, hat das oftmals negative Auswirkungen. „Strategisch entscheidend ist Stärke, nicht Größe. Ist Tempo, nicht Masse. Ist Flexibilität, nicht Volumen. Besser zu werden, muss Strategie sein. Alles andere führt zu falschem und schlechtem Management. Wachstum darf nicht Input für die Unternehmensstrategie sein, es ist ihr Output.“<sup>18</sup>

Wachstum ist vielmehr die logische Folge mehrerer strategischer Bausteine. Solange nicht zwischen richtigem und falschem und zwischen gesundem und krankem Wachstum unterschieden wird, ist es sogar gefährlich. So auch bei der WIRSOL GmbH, bei der die Balance des Wachstums nicht ausgewogen war. Auch

16 Vgl. Preißing, W. (2005), Grundzüge eines Neuronalen Managements, S. 12.

17 Vgl. Nagel, K. (2003), Praktische Unternehmensführung, Teil I, Kapitel 12; S. 10.

18 Malik, F. (2007), Gefährliche Managementwörter: Und warum man sie vermeiden sollte, S.166.

dort musste erkannt werden, dass sich die Stärke des Unternehmens nicht in erster Linie in seiner Größe abbildet. Wahre Unternehmensstärke erwächst vielmehr erst aus der Erfüllung der Kundenerwartungen, kombiniert mit Kreativität, Produktivität und Persönlichkeit.

Stimmen diese Größen, ist das Unternehmen profitabel und wächst in gesundem Maße. Besonders die Produktivität ist in Verbindung mit Wachstum allerdings eine Herausforderung.

Durch wenige Maßnahmen kann das Unternehmen eine nachhaltige Wirkung erzielen und brachliegendes Potential aktivieren. Mit dem Systemmodell kann ein Prozess in Gang gesetzt werden, der nicht nur dem Aufstellen und Vermitteln von Zielen, neuen Methoden und Verhaltensmustern Impulse verleiht. Vielmehr begünstigt es auch die konsequente Umsetzung der neuen Instrumente. So können Ressourcen effektiver genutzt werden, sie heben Produktivität sowie Umsatz und drücken die Kosten. Dieser einem Spannungsfeld ausgesetzte Prozess vollzieht sich, ohne diese direkt und damit aktiv zu beeinflussen.

Im Zuge von Entwicklungsvorhaben sollte das Spannungsfeld verschiedener Pole berücksichtigt werden. Denn das Entwerfen und Konkretisieren von Zielen, Wegen und anderen Soll-Vorstellungen geschieht immer in Spannungsfeldern.<sup>19</sup> Dem Wunsch steht die Machbarkeit gegenüber, den Anforderungen die Rahmenbedingungen. Obendrein muss überlegt werden, was überhaupt verändert und was bewahrt werden soll. Bei der Zukunftsgestaltung geht es hier vor allem um eine Balance zwischen geschärftem Situationsbewusstsein und visionärer Veränderungsbereitschaft.

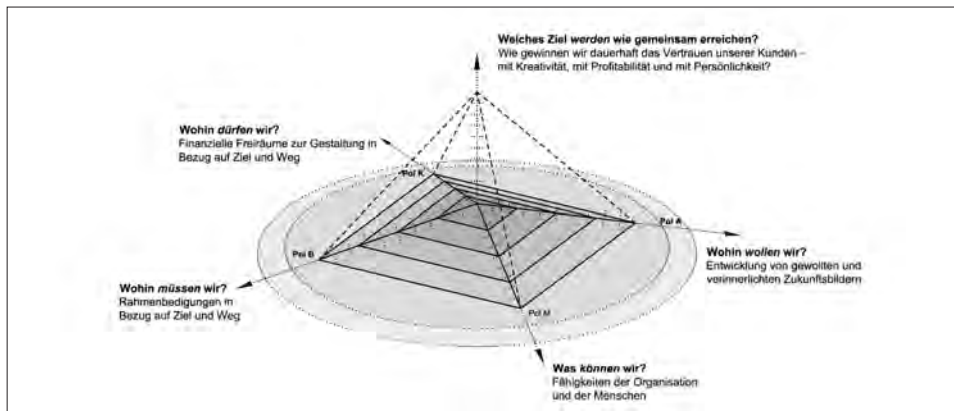


Abbildung 15: Handlungsempfehlungen für Entwicklungsvorhaben. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl, 1993, S. 163.

Die größten Spannungsfelder der Zukunftsentwürfe liegen zwischen vier Polen wie sie die obige Abbildung darstellt. Die Betrachtung nach Polen ist dabei abhängig von kulturellen Tendenzen und den Schwerpunkten einer Organisation.

19 Glasl, H. (1993), Professionelle Prozessberatung, S. 163.



Als Ergebnisse aus der Anwendung des Modells auf die WIRSOL GmbH lassen sich zwei Erkenntnisse festhalten:

- Das Unternehmen ist sehr kreativ tätig, z.B. in der Erschließung der Absatzmärkte („Wollen“), so dass dieser Aspekt nicht betont werden muss.
- Die Organisation neigt dazu, die Bedingungen der wirtschaftlichen Realität zu vernachlässigen. Ein stärkerer Fokus auf die Aspekte „Dürfen“ und „Müssen“ ist ratsam, um nicht bis an die Grenzen der Stabilität zu stoßen.

## 6 Erkenntnisse

Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde ein Managementmodell aufgezeigt, das in seinem Aufbau den spezifischen Anforderungen der WIRSOL GmbH entspricht. Es diene der Fokussierung auf die langfristige Ausrichtung und die Nachhaltigkeit des Erfolges im Unternehmen. Das in der Studie präsentierte weitreichende Hilfsmittel zur Lösung des Komplexitätsproblems hat einen für das Unternehmen entscheidenden Erkenntniszugewinn zur Folge.

Schlüsselaufgabe des Modells ist es, eine methodische Grundlage für den Erkenntnisprozess bereitzustellen. Durch das Zusammentragen und Aufbereiten von Informationen erleichtert es den Überblick und hilft, Erfahrungen und Wissen auszutauschen. Allein der Einsatz in der Praxis reicht aber noch nicht aus, um unmittelbar einen Erfolg für die Unternehmensentwicklung herbeizuführen. Erst wenn aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungen folgen, stärkt es das Unternehmen von innen heraus.

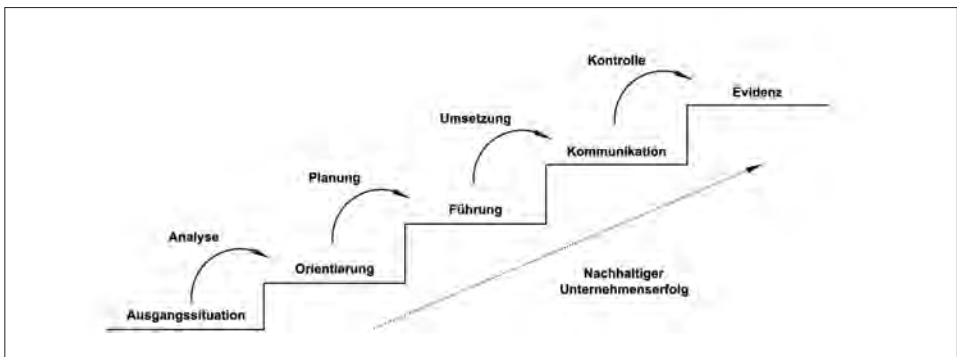


Abbildung 16: Die Schrittfolge der Evidenz. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an North, 1998, S. 40.

Bei der Implementierung dieses Prozesses empfiehlt sich der Aufbau institutionalisierter Evidenz - Schritt für Schritt. Sobald der Managementprozess mit den Aufgaben Orientierung, Zielführung, Kommunikation und Transparenz kombiniert wird, stellt sich eine signifikante Steigerung der Unternehmensleistung ein. Daran gekoppelt ist eine Veränderungsfähigkeit der Organisation zugunsten langfristiger



Ziele. Mit dem Systemmodell als Denkgrundlage verfügt die Unternehmensführung nun über ein Hilfsinstrument zur Gestaltung des Weges zum Erfolg.

Der beste Begriff, um die bevorstehenden Herausforderungen der WIRSOL GmbH auf diesem Weg zusammenzufassen, lautet Evidenz (engl. evidence). Anknüpfend an die Verwendung des Begriffs in der Medizin gibt es einen Managementansatz („Evidence-Based Management“), der den ausdrücklichen Gebrauch der gegenwärtig besten wissenschaftlichen Informationen bei Entscheidungsfindungen in der Unternehmenspraxis fordert. Er verlangt von den Managern, vermehrt evidenzbasiert zu entscheiden.<sup>20</sup>

In der vorliegenden Arbeit steht die Absicht, Evidenz in Unternehmen zu erreichen, für die Ziele:

1. Entscheidungsfindung aufgrund der besten verfügbaren Erkenntnisse zu validieren und dauerhaft zu institutionalisieren.
2. Managementmaßnahmen wirkungsvoll zu gestalten, indem Methoden systematisch entwickelt und verbessert werden.
3. Wissen gegenüber Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitern) zu veranschaulichen und gegebenenfalls mit ihnen zu besprechen.

Erkenntnissen der Managementwissenschaft zufolge handeln Führungskräfte aufgrund von Abbildern (Modellen) der sie betreffenden Wirklichkeitsausschnitte.<sup>21</sup> Aus dem Conant-Ashby-Theorem<sup>22</sup> folgt, dass das Ergebnis eines Führungsprozesses nicht besser sein kann als das ihm zugrunde liegende Modell. Deshalb muss das Verhaltensrepertoire des Managements mit adäquaten mentalen und formalen Modellen ausgestattet werden. Nur so lässt sich die Komplexität eines Unternehmens in den Griff bekommen.

Das beantwortet die Frage, die mich über zwei Jahre am meisten beschäftigt hat: Wie vollzieht sich in einem so dynamisch wachsenden Unternehmen der Transfer von wissenschaftlichen Methoden in die unternehmerische Praxis?

Durch das hier vorgestellte ganzheitliche Managementmodell wurde ein Beitrag zur Beantwortung dieser Frage geleistet. Dazu wurde die Komplexität der WIRSOL GmbH veranschaulicht und Wege zu ihrer Bewältigung aufgezeigt. Das Modell begleitet einen Aufbau institutionalisierter Evidenz. Es ermöglicht, Prozesse, Strukturen und Kommunikation neu zu ordnen. Es bietet zudem die Chance, den unbedingt erforderlichen qualitativen Leistungszuwachs zu vollziehen. Das lässt sich aber nicht bewerkstelligen, ohne sich die notwendigen Erkenntnisse über die weitere Gestaltung des Unternehmenswandels vor Augen zu führen.

20 Pfeffer/Sutton (2006). Evidence-based Management. In: Decision making: better, faster, smarter. Harvard Business Review Special Issue; Jan. 2006.

21 Weber, M (2002), Strategisches Management, S. 86.

22 ‚Every good regulator of a system must be a model of that system‘; vgl. dazu Espejo et.al. (1996), S. 62. Gefunden in: Weber, M, (2002), Strategisches Management; S. 86.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Systemmodell	190
Abbildung 2: Die Evidenz des Unternehmenserfolges	193
Abbildung 3: Der Aufbau des Systemmodells	195
Abbildung 4: WIRSOL GmbH 2005-2008, Wachstumsverlauf	197
Abbildung 5: WIRSOL GmbH 2005-2008, Entwicklungsphasen	198
Abbildung 6: WIRSOL GmbH 2005, 2006	200
Abbildung 7: WIRSOL GmbH 2007, 2008	201
Abbildung 8: WIRSOL GmbH 2005, Organisationsstruktur	202
Abbildung 9: WIRSOL GmbH 2007, Organisationsstruktur	203
Abbildung 10: WIRSOL GmbH 2005-2008, Kennzahlen	205
Abbildung 11: WIRSOL GmbH 2008, Wachstumspotentiale	206
Abbildung 12: WIRSOL GmbH 2008, Führungsebenen	208
Abbildung 13: WIRSOL GmbH 2008, Organisationsstruktur	209
Abbildung 14: WIRSOL GmbH 2008, Kooperationspotentiale	210
Abbildung 15: Handlungsempfehlungen für Entwicklungsvorhaben	211
Abbildung 16: Die Schrittfolge der Evidenz	212

### Literaturverzeichnis

Claas, S.(2006): Marktorientiertes Management in Wachstumsunternehmen. Wiesbaden.

Espejo R./Schuhmann W./Schwaninger M./Bilello U.(1996). Organizational Transformation and Learning - A Cybernetic Approach to Management. Chichester.

Glasl, H. (2005). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart, Wien (u.a.).

Malik, F. (2007). Gefährliche Managementwörter: Und warum man sie vermeiden sollte. Frankfurt.

Merz, R./Sauber, M. (1995). Profiles of Managerial Activities in Small Firms. In: Strategic Management Journal. Volume 16, Heft 7.

Nagel, K. (2003). Praktische Unternehmensführung, Analysen - Instrumente – Methoden. Grundwerk 44. Nachlieferung. Landsberg, Lech.

Nauendorf, W. (2004). Total-Quality-Management als Vertrauensmanagement. München, Mering.

North, K. (1998). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden.

Pfeffer, J./Sutton, R. (2006). Evidence-based Management. In: Decision making: better, faster, smarter. Harvard Business Review Special Issue.

Preißing, W.(2005). Grundzüge eines Neuronalen Managements: Strategische Unternehmensplanung für Architekten und Ingenieure. Mainz.

Ulrich, H. (2001). Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich; hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien (u.a.).

Volkman, C.; Takarski, K. (2006). Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart.

Weber, M.(2002). Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness. Dissertation. Technische Wissenschaften ETH Zürich, Nr. 14867.



### III. Wachstum durch neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder





---

Dipl.-Forstwirtin  
Julia Eckert, MBA

# Globaler Klimaschutz als Chance –

Ausbau des Geschäftsfelds  
Klimaschutz der Fichtner  
GmbH & Co. KG durch  
Integration von CDM/JI-  
Beratungsleistungen in die  
Auslandsvertriebsprozesse



# Inhalt

1	Summary	221
2	Einleitung – Fichtner und der Klimaschutz	222
	2.1 Vorstellung der Fichtner GmbH & Co. KG	222
	2.2 Globaler Klimaschutz – Ein neuer Dienstleistungsmarkt entsteht	223
	2.3 Das MBA-Projekt in der Geschäftsentwicklung Klimaschutz	224
3	Vom Projektauftrag zum Projektziel und zur Projektstrategie	226
	3.1 Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen im Kontext des Projekts	226
	3.2 Analyse der Rahmenbedingungen und Definition des Projektziels	227
	3.3 Definition der Projektstrategie	231
4	Strategieumsetzung	233
	4.1 Stufenweise zum Ziel	233
	4.2 Maßnahmen zur Strategieumsetzung	235
	4.2.1 Sensibilisierungsmaßnahmen	235
	4.2.2 Unterstützungsmaßnahmen	237
	4.2.2.1 Gründung einer neuen Tochtergesellschaft - Die Fichtner Carbon Management GmbH	237
	4.2.2.2 Unterstützung des Auslandsvertriebs im Akquisitionsprozess	238
5	Projektelevaluation – Was wurde erreicht?	239
6	Resumée und Ausblick	240



# 1 Summary

Die Fichtner GmbH & Co. KG, mit Sitz in Stuttgart, ist mit weltweit über 1.000 Mitarbeitern das größte unabhängige Ingenieurdienstleistungs- und Consultingunternehmen für Projekte im Bereich der Ver- und Entsorgung in Deutschland. Seit der Einführung des Emissionshandels im Jahr 2005 sind viele der Kunden von Fichtner aus der Energiewirtschaft und energieintensiven Industrie verpflichtet, ihre Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Die Ergänzung des Dienstleistungsportfolios um Klimaschutzberatungsleistungen war für Fichtner daher eine logische Erweiterung der Geschäftstätigkeit. Zu den Beratungsleistungen zählt neben der strategischen Beratung von Unternehmen, die vom Europäischen Emissionshandel betroffen sind, auch die Begleitung von Klimaschutzprojekten in Entwicklungs- und Schwellenländern –CDM/JI-Projekte genannt – bis diese handelbare Emissionszertifikate generieren.

Bei den meisten CDM/JI-Projekten handelt es sich um klassische Investitionsprojekte im Ver- und Entsorgungsbereich in Entwicklungs- und Schwellenländern, die um die Klimaschutz-Komponente erweitert werden. Die Auslandsvertriebsmitarbeiter bei Fichtner akquirieren weltweit Projekte im Kerngeschäft von denen einige auch das Potenzial besitzen, als Klimaschutzprojekt entwickelt zu werden. Das bedeutet also, dass die Auslandsvertriebsmitarbeiter ihrem Kunden für ein und dasselbe Projekt zusätzliche Beratungsleistungen anbieten können. Die Realisierung dieser Synergieeffekte erfordert jedoch die Bereitschaft der Auslandsvertriebsmitarbeiter, CDM/JI-Beratungsleistungen aktiv bei der Projektakquise zu berücksichtigen.

Im Rahmen eines zweijährigen MBA-Projekts an der Steinbeis-Hochschule Berlin sollte vor diesem Hintergrund eine Integration von CDM/JI-Beratungsleistungen in die Auslandsvertriebsprozesse von Fichtner in Stuttgart erreicht werden. Im Zentrum des MBA-Projekts stand die Sensibilisierung des Fichtner Stammhauses in Stuttgart für die mit Klimaschutzberatungsleistungen verbundenen Chancen sowie die Unterstützung der Auslandsvertriebsmitarbeiter im Akquisitionsprozess.

Heute - zweieinhalb Jahre später- sind CDM/JI-Beratungsleistungen bei Fichtner im Stammhaus in Stuttgart kein neues Thema mehr, sondern Teil des umfangreichen Dienstleistungsportfolios des Unternehmens.

## 2 Einleitung – Fichtner und der Klimaschutz

### 2.1 Vorstellung der Fichtner GmbH & Co. KG

Die Fichtner GmbH & Co. KG mit Sitz in Stuttgart wurde 1922 von Martin Fichtner gegründet. Aus einem zunächst regional tätigen Ingenieurbüro entwickelte sich die Fichtner Gruppe zu Deutschlands größtem unabhängigen Ingenieurdienstleistungsunternehmen mit weltweit über 1.300 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro. Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in der Erbringung von Planungs- und Beratungsleistungen für Projekte im Bereich der Ver- und Entsorgungswirtschaft. Dazu gehört etwa die Planung von Kohle- und Gaskraftwerken, von Wasserkraftwerken oder Anlagen zur Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien.

Als großes Ingenieur- und Beratungsunternehmen bietet Fichtner seine Dienstleistungen weltweit an. Das Unternehmen verfügt mittlerweile über ein Netzwerk von mehr als 70 Niederlassungen und Projektbüros und 26 Beteiligungsgesellschaften in über 60 Ländern.

Zu den weltweiten Kunden gehören neben Entwicklungs- und Geschäftsbanken, privaten Investoren und Industrieunternehmen auch öffentliche und private Infrastruktur-Dienstleister wie Energieversorgungsunternehmen, Stadtwerke, Wasser- und Abwasserentsorgungsunternehmen sowie Ministerien, Kommunalverwaltungen und Forschungseinrichtungen.



Abbildung 1: Fichtner weltweit<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Fichtner GmbH & Co. KG (2007a), Geschäftsbericht 2006, S. 6.

## 2.2 Globaler Klimaschutz – Ein neuer Dienstleistungsmarkt entsteht

Auf dem 1992 in Rio de Janeiro stattfindenden Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung (UNCED) einigte sich die internationale Staatengemeinschaft in einem Beschluss darauf, Maßnahmen gegen die durch menschliche Aktivitäten verursachte globale Erwärmung zu unternehmen. Die auch als Klimarahmenkonvention bezeichnete Übereinkunft (United Nation Framework Convention on Climate Change - UNFCCC) hat zum Ziel, „eine Stabilisierung der Treibhausgasemissionen auf einem Niveau zu erreichen, auf dem eine gefährliche anthropogene Störung des Klimasystems verhindert wird.“<sup>2</sup>

Basierend auf dieser Absichtserklärung wurden im Jahr 1997 auf der Konferenz von Kyoto verbindliche Reduktionsziele vereinbart, mit denen dem globalen Klimawandel begegnet werden soll. In dem hier verfassten Kyoto-Protokoll wurden innovative marktwirtschaftliche Umsetzungsmechanismen festgeschrieben: Dabei können Industriestaaten mit Emissionsrechten handeln (Emissionshandel) oder in Klimaschutzprojekte in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren (Clean Development Mechanism - CDM, Joint Implementation - JI) und die erzielten Emissionsverringerungen im Hinblick auf ihre eigenen Reduktionsverpflichtungen anrechnen lassen.

Heute – 15 Jahre nach der Konferenz von Rio und drei Jahre nach der Einführung des EU-Emissionshandels – ist das Thema Klimaschutz aus der öffentlichen Debatte nicht mehr wegzudenken. Unter anderem auch deshalb, weil europäische Unternehmen der Energiewirtschaft und energieintensiven Industrie verpflichtet worden sind, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Die Emissionsreduktion in der betrieblichen Produktion und die Nutzung der marktbasieren Mechanismen CDM/JI sind dadurch zu einem integralen Bestandteil der betrieblichen Planung vieler Unternehmen geworden.

Des Einen Leid ist des Anderen Freud' – während die Unternehmen mit erhöhten Produktionskosten und Aufgaben durch den EU-Emissionshandel konfrontiert wurden, ist im gleichen Zuge ein neuer Markt für Anbieter effizienterer Technologien, Händler und Dienstleister entstanden.

Mit der Einführung des Emissionshandels im Jahr 2005 sind viele der Kernkunden von Fichtner aus der Energiewirtschaft und energieintensiven Industrie verpflichtet worden, ihre Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Daraus entwickelte sich die Geschäftsentwicklung Klimaschutz, die vor ca. vier Jahren damit begonnen hat, umfangreiche Beratungsleistungen im Bereich Emissionshandel, CDM und JI anzubieten. Das Geschäftsfeld hat sich seitdem kontinuierlich weiterentwickelt, insbesondere im Hinblick auf die projektbezogenen Kyoto-Mechanismen CDM und JI.

2 Vgl. UNFCCC (1992), Framework Convention on Climate Change, Art. 2.  
Quelle: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/conveng.pdf>, Recherchedatum 01.07.2007.

## 2.3 Das MBA-Projekt in der Geschäftsentwicklung Klimaschutz

Die von Fichtner im Bereich CDM/JI durchgeführten Beratungsleistungen sind sehr vielfältig. Sie beinhalten zum einen Trainings- und strategische Beratungsleistungen im Hinblick auf die Möglichkeiten, die mit CDM/JI für europäische Unternehmen verbunden sind. Zum anderen begleitet Fichtner Projekteigentümer in Entwicklungs- und Schwellenländern, bis deren Projekte international bei der Klimarahmenkonvention registriert sind und handelbare Klimaschutzzertifikate generieren. Diese Zertifikate können die Projekteigentümer auf dem Europäischen Emissionshandelsmarkt beispielsweise an Unternehmen der energieintensiven Industrie oder Energiewirtschaft verkaufen und dadurch zusätzliche Einnahmen erzielen, welche die Wirtschaftlichkeit ihres Investitionsprojekts verbessern (siehe folgende Abbildung).

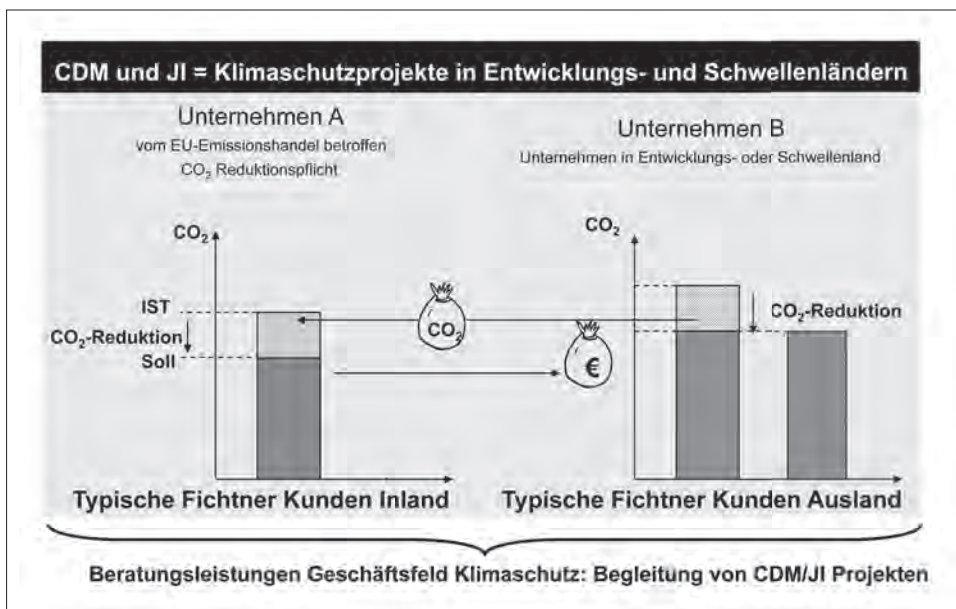


Abbildung 2: Funktionsweise CDM/JI.

Bei den meisten Klimaschutzprojekten in Entwicklungs- und Schwellenländern handelt es sich um Investitionsprojekte im Ver- und Entsorgungsbereich, die um die CDM/JI-Komponente erweitert werden. Fichtner ist im Kerngeschäft international in Entwicklungs- und Schwellenländern aufgestellt und somit also in Ländern in denen CDM/JI-Projekte durchgeführt werden können. Durch den Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Ver- und Entsorgung begleitet Fichtner zudem regelmäßig Projekte, welche Treibhausgasemissionen ausstoßen bzw. reduzieren, wie etwa die Planung effizienterer Kraftwerke oder der Einsatz erneuerbarer Energien zur Stromerzeugung. Einige dieser Projekte des Fichtner Kerngeschäfts besitzen das Potenzial, zusätzlich als Klimaschutzprojekt im Rahmen von CDM/JI entwickelt zu werden.

Durch eine Verknüpfung der „neuen“ CDM/JI-Beratungsleistungen mit dem Kerngeschäft von Fichtner im Bereich der Planung von Energieerzeugungsanlagen ergeben sich also Synergieeffekte. Fichtner übernimmt dann als Ingenieurdienstleister nicht nur die Planung von dieser Anlagen, sondern begleitet geeignete Projekte auch bis diese handelbare Emissionszertifikate generieren (siehe folgende Abbildung).



Abbildung 3: Ingenieurdienstleistungen und CDM/JI-Beratungsleistungen innerhalb der einzelnen Planungsphasen eines Anlagenprojekts des Fichtner Kerngeschäfts.

Zwischen Fichtner und dem Kunden ergibt sich auf diese Weise eine Win-Win-Situation: Der Kunde erhält durch die Entwicklung seines Projektes im Rahmen des Klimaschutzes und der damit verbundenen Möglichkeit, die generierten Zertifikate im Europäischen Emissionshandel zu verkaufen, zusätzliche Einnahmen. Fichtner seinerseits erwirtschaftet einen höheren Umsatz durch den Verkauf zusätzlicher Beratungsleistungen für ein Beratungsprojekt im Kerngeschäft.

Bis Ende 2005 waren bereits einige CDM/JI-Beratungsprojekte in Entwicklungs- und Schwellenländern durch den Auslandsvertrieb von Fichtner in Stuttgart akquiriert worden. Dieser Vertriebsansatz sollte innerhalb eines zweijährigen Steinbeis-MBA-Projekts in der Geschäftsentwicklung Klimaschutz ausgebaut werden. Mit dem Projekt sollte die verstärkte Nutzung von CDM/JI-Projektzugängen durch die Auslandsvertriebsmitarbeiter von Fichtner erfolgen und die Integration von CDM/JI in die Akquisevorgänge der Auslandsvertriebsmitarbeiter erreicht werden.

Der MBA-Projektauftrag wurde folgendermaßen definiert:

„Ausbau des Geschäftsfeldes Klimaschutz der Fichtner GmbH & Co. KG durch Integration von CDM/JI-Beratungsleistungen in die Auslandsvertriebsprozesse.“

### 3 Vom Projektauftrag zum Projektziel und zur Projektstrategie

#### 3.1 Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen im Kontext des Projekts

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, dem ist kein Wind ein günstiger.“ Die Metapher des römischen Philosophs Seneca wird in der Literatur häufig verwendet, wenn die Bedeutung der Zieldefinition in einem Unternehmen veranschaulicht werden soll. Ziele - unabhängig davon, ob es sich um persönliche oder unternehmerische Ziele handelt - geben einen Soll-Zustand in der Zukunft vor. Sie bieten einen Fixpunkt zur Ausrichtung des Handelns und erleichtern die Auswahl der für die Zielerreichung geeigneten Ressourcen und Möglichkeiten.<sup>3</sup> Ziele sollten dabei SMART formuliert werden: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminierbar.<sup>4</sup>

Da alle Wege vielleicht irgendwann einmal nach Rom führen, aber nicht jeder Weg der Optimale ist, besteht die Herausforderung darin, die richtigen Schritte zu planen. Dieser konkrete Vorgehensplan, mit dem die Ziele erreicht werden sollen, stellt die Strategie dar.<sup>5</sup>

Die Definition der adäquaten Ziele und die Auswahl der geeigneten Strategie setzen wiederum eine genaue Kenntnis der endogenen und exogenen Rahmenbedingungen voraus, welche folgende Fragen beantwortet:

- Wo befinden wir uns gerade?
- Welche Chancen und Risiken gibt es?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?

Der Zusammenhang zwischen den unternehmerischen Zielen, der Strategie sowie der endogenen und exogenen Rahmenbedingungen wird auch als strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung bezeichnet, das in der folgenden Abbildung dargestellt ist.<sup>6</sup>

3 Vgl. Faix, W. G. (2006): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, S. 20.

4 Vgl. Ebenda, S. 21.

5 Vgl. Ebd. S.8 f..

6 Vgl. Ebd., S.12.

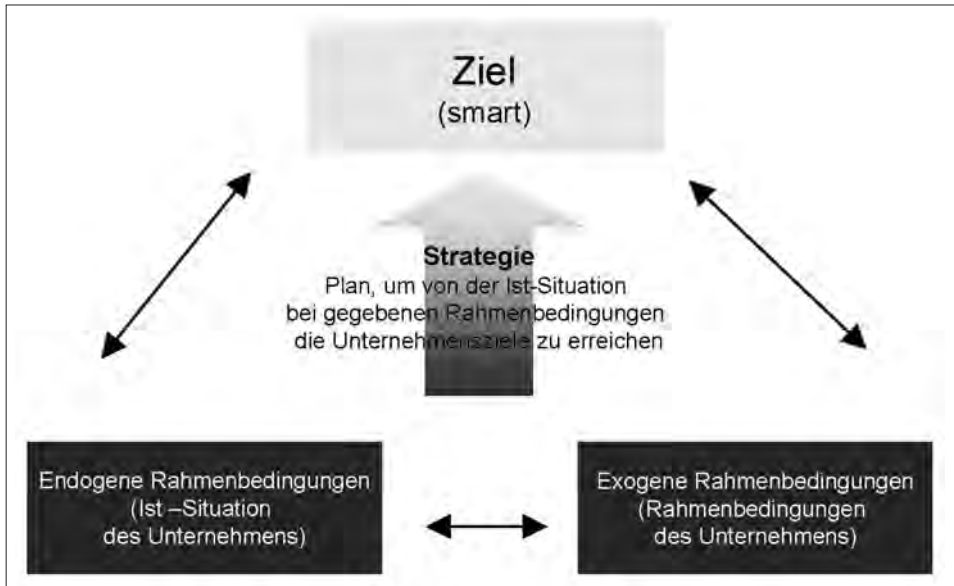


Abbildung 4: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung (Faix et al. (2006), verändert).

Der MBA-Projektauftrag, CDM/JI in die Auslandsvertriebsprozesse von Fichtner zu integrieren, war zu Projektbeginn im November 2005 noch nicht im Sinne von SMART definiert. Offene Fragen hierbei waren:

- Was genau wollen wir durch die Integration von CDM/JI in die Auslandsvertriebsprozesse in welchem Zeitraum erreichen? (Projektziel)
- Welche Vorgehensweise ist die Richtige, um CDM/JI in die Auslandsvertriebsprozesse zu integrieren? (Projektstrategie)
- Welche Faktoren spielen eine Rolle? (Endogene und exogene Rahmenbedingungen)

### 3.2 Analyse der Rahmenbedingungen und Definition des Projektziels

Im ersten Schritt war es also essenziell, die Rahmenbedingungen für das Projekt zu analysieren, um darauf aufbauend das Projektziel und dann die Projektstrategie definieren zu können. Dies sollte mit Hilfe der SWOT-Analyse erfolgen. SWOT ist die Abkürzung für Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats).

Die Betrachtung der exogenen Rahmenbedingungen und die Ableitung der Chancen und Risiken für das Projekt erfolgten anhand einer P.E.S.T-Analyse<sup>7</sup> sowie

<sup>7</sup> Analyse der politischen (political), ökonomischen (economical), sozialen (social) und technologischen (technological) Trends und deren Bedeutung für das Projekt.



einer Kunden-/Wettbewerbsanalyse für Dienstleistungen im Bereich CDM/JI. Für die Bestimmung der endogenen Rahmenbedingungen und somit der Stärken und Schwächen wurde als Orientierung die Wettbewerbsstellung durch Benchmarking mit dem Branchenbesten analysiert, die vertrieblichen Vorgehensweise und die Ziele des Fichtner Auslandsvertriebs sowie die technischen Abteilungen des Unternehmens.

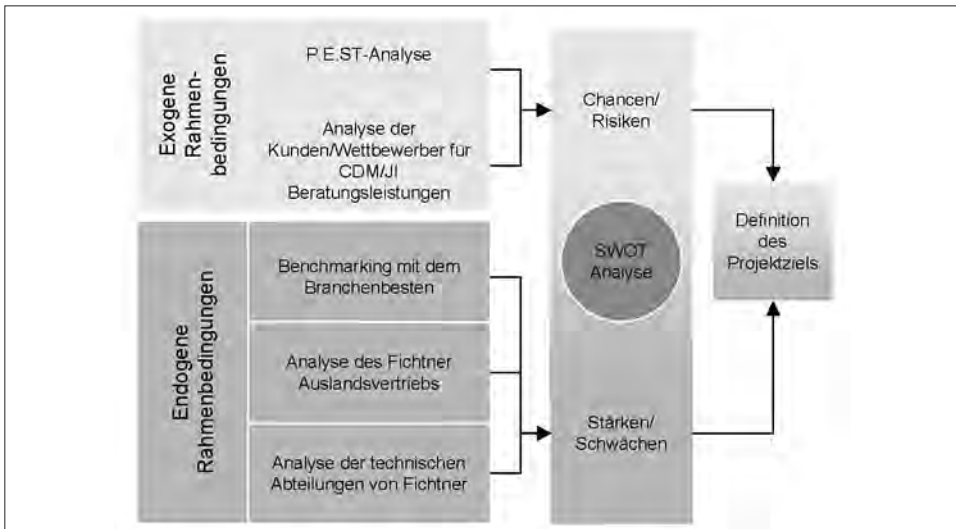


Abbildung 5: Vorgehensweise zur Definition des Projektziels.

Folgende Chancen wurden bei der Analyse der exogenen Rahmenbedingungen identifiziert

- **Steigende weltweite Nachfrage nach Zertifikaten aus CDM/JI-Projekten, um die im Kyoto Protokoll verbindlich festgelegten Reduktionsziele zu erreichen:** Dies stellt ein großes Potenzial für Industrieunternehmen und Energieversorger aus Entwicklungs- und Schwellenländern dar, die ein Investitionsprojekt zur Reduktion von Treibhausgasen planen (etwa die Modernisierung einer Energieerzeugungsanlage). Diese können das Projekt im Rahmen von CDM/JI registrieren lassen, die erzeugten Zertifikate nach Europa verkaufen und somit zusätzliche Einnahmen erzielen. Da diese Unternehmen zu den Kunden von Fichtner gehören, ergibt sich für Fichtner das Potenzial, diese Unternehmen auf das CDM/JI-Potenzial ihres Projektes aufmerksam zu machen und zusätzliche Beratungsleistungen zu verkaufen.
- **Stetiger Aufbau von CDM/JI- Behördenstrukturen in Entwicklungs- und Schwellenländern:** Ein CDM/JI-Projekt bedarf im Vorfeld seiner Registrierung der Anerkennung einer Behörde des Gastlandes (Designated National Authority – DNA), in dem es durchgeführt wird. Fehlende Behördenstrukturen in einem Land erschweren bzw. verhindern die Umsetzung eines CDM/JI-Projekts.



Durch den stetigen Aufbau von DNAs in Entwicklungs- und Schwellenländern gibt es immer mehr Länder, die für die Durchführung von CDM/JI-Projekten in Frage kommen. Für den Auslandsvertrieb bedeutet dies, dass in immer mehr Zielländern CDM/JI-Beratungsleistungen verkauft werden können.

- **Sehr großer Neubau- und Modernisierungsbedarf von Energieerzeugungsanlagen in Entwicklungs- und Schwellenländern:** Gemäß der Energy Information Administration (EIA) wird der gesamte weltweite Energieverbrauch bis zum Jahr 2030 um 57 % ansteigen. Während der Energieverbrauch der OECD Länder „nur“ um 24 % ansteigen wird, erwartet man einen Anstieg von über 95 % in den Nicht-OECD Ländern.<sup>8</sup> Bis 2030 sind Investitionen in Höhe von über 20 Billionen US\$ in die Energieinfrastruktur notwendig.<sup>9</sup> Dies wird sich positiv auf das Kerngeschäft von Fichtner auswirken, da mit dem Neubau und der Rehabilitierung von Energieerzeugungsanlagen in Entwicklungs- und Schwellenländern Ingenieurleistungen nachgefragt werden. Im gleichen Zuge ergibt sich für den Auslandsvertrieb die Möglichkeit CDM/JI-Beratungsleistungen für diese Projekte als „Add-on“ anzubieten.

Folgende Risiken wurden ermittelt:

- **Existenz von erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen auf dem CO<sub>2</sub>-Markt:** Einige Berater bieten ihren Kunden an, sie erst zu bezahlen, wenn deren Projekt erfolgreich bei der Klimarahmenkonvention registriert ist und Zertifikate generiert. Wenn das Projekt nicht registriert wird, erfolgt vor diesem Hintergrund auch keine Bezahlung. Des Weiteren besteht für den Kunden die Möglichkeit, die Berater in Form von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten zu bezahlen. Das klassische Vergütungskonzept von Fichtner sieht ausschließlich eine Vergütung in Form von Tagessätzen direkt nach der Leistungserbringung vor. Auf dem CDM/JI-Markt bedeutet dies ein Wettbewerbsnachteil für Fichtner, da das von einigen Wettbewerbern angebotene Vergütungskonzept für die Kunden wesentlich attraktiver ist. Das Risiko ist also, dass Fichtner Aufträge an Wettbewerber verliert, die für ihre Kunden in Vorleistungen gehen.
- **„Post-Kyoto Periode“- noch nicht definiert:** Die politische Ausgestaltung des Klimaregimes nach Ablauf der Kyoto Handelsperiode von 2008-2012 steht derzeit noch nicht fest. Sollte sich die internationale Staatengemeinschaft nicht auf ein Reduktionsziel einigen können, besteht das Risiko, dass die Nachfrage nach Zertifikaten abbricht und CDM/JI-Beratungsleistungen überflüssig werden.

8 Vgl. Energy Information Administration (2007): International Energy Outlook 2007, Quelle: <http://www.eia.doe.gov/oiaf/ieo/highlights.html>, Recherchedatum: 07.07.2007.

9 Vgl. International Energy Agency (2006): World Energy Outlook, Zusammenfassung und Schlussfolgerungen, Quelle: <http://www.worldenergyoutlook.org/summaries2006/German.pdf>, Recherchedatum: 07.07.2007.

Die Analyse der endogenen Rahmenbedingungen legte folgende Stärken offen:

- **CDM/JI-Know-how verbunden mit fundiertem Technik Know-how:** Bei der Erbringung von Dienstleistungen im Bereich CDM/JI kann Fichtner stets auf das technische und betriebswirtschaftliche Know-how des Kerngeschäfts zurückgreifen. Der Kunde kann sich daher sicher sein, dass Fichtner im Detail das technische Konzept des Projekts versteht und auch komplexe technische Sachverhalte in der Projektdokumentation darstellen kann. Fichtner ist zudem in der Lage, Projekte zu optimieren, wodurch der Projektbesitzer ggf. mehr Zertifikate generiert.
- **Sehr guter potenzieller Zugang zu CDM/JI-Projekten durch Auslandsvertrieb:** Durch die internationale Akquise des Auslandsvertriebs im Kerngeschäft, durch die weltweiten Vertriebspartner und die langjährigen Kontakte ins Ausland können bereits bestehende Vertriebsstrukturen genutzt werden, um CDM/JI-Projekte zu identifizieren.
- **Sehr guter potenzieller Zugang zu CDM/JI im Kerngeschäft durch die technische Abteilungen:** Viele der Ingenieure pflegen durch ihre langjährige Tätigkeit in der Auftragsabwicklung enge Kontakte zu Unternehmen der Industrie und Energiewirtschaft weltweit und könnten auf dieser Grundlage das Thema CDM/JI präsentieren und sich nach entsprechenden Projekten erkundigen.

Folgende Schwächen wurden identifiziert:

- **Geringes CDM/JI-Know-how der Auslandsvertriebsmitarbeiter:** Zu Projektbeginn war das Thema CDM/JI im Auslandsvertrieb in Stuttgart allgemein bekannt und es wurden schon vereinzelt CDM/JI-Beratungskomponenten in Angebote für klassische Fichtner Projekte eingebracht. Bei einer Befragung der Auslandsvertriebsmitarbeiter wurde jedoch deutlich, dass das CDM/JI-Know-how noch gering ist etwa im Hinblick auf die Leistungen, die Fichtner im CDM/JI-Bereich anbieten kann
  - die Schritte, die ein CDM/JI-Projekt durchlaufen muss, damit es registriert wird
  - die Projektansätze für CDM/JI im Fichtner Kerngeschäft – also die Sektoren, in denen die Projekte durchgeführt werden können.

Auf Grund ihres geringen CDM/JI-Know-hows identifizieren Auslandsvertriebsmitarbeiter daher kaum Projekte mit CDM/JI-Potenzial. Die Folge davon ist, dass CDM/JI-Beratungsleistungen in viele Angebote nicht integriert wird.
- **CDM/JI-Know-how bei den meisten Technik-Mitarbeitern nicht vorhanden:** Durch das geringe Know-how in der Technik zum Thema CDM/JI werden CDM/JI-Projektideen nicht identifizieren bzw. Projekte mit CDM/JI-Potenzial nicht an den Vertrieb kommuniziert.

Die weltweiten Entwicklungen auf dem CDM/JI-Markt sowie die Tätigkeiten von Fichtner, sowohl bei der Projektakquise als auch bei der Projektabwicklung bein-

halten ein großes Potenzial für die Identifikation von CDM/JI- Projekten und die Akquise von Beratungsaufträgen in diesem Bereich. Das Know-how im Bereich CDM/JI und die damit verbundenen Chancen für Fichtner sind im Auslandsvertrieb und in der Technik jedoch noch sehr gering. Diese Rahmenbedingungen mussten bei der Definition des Projektziels berücksichtigt werden.

Das Projektziel wurde schließlich folgendermaßen definiert:

Ziel der Integration von CDM/JI in die Auslandsvertriebsprozesse ist die Akquise von CDM/JI-Beratungsaufträgen durch den Auslandsvertrieb von Fichtner. Bis August 2007 sollen:

- 4 CDM/JI Beratungsaufträge durch die Erweiterung von Angeboten des laufenden Kerngeschäfts akquiriert werden,
- 4 CDM/JI Beratungsaufträge akquiriert werden, die über die klassische Akquisetätigkeit des Kerngeschäfts hinausgehen.

### 3.3 Definition der Projektstrategie

Zur Definition der Projektstrategie wurden die Chancen und Risiken aus der Analyse der exogenen Rahmenbedingungen und die Stärken und Schwächen aus der Analyse der endogenen Rahmenbedingungen im nächsten Schritt in einer so genannten SWOT-Matrix einander gegenübergestellt. Unter Beachtung des zu erreichenden Ziels ermöglichte die SWOT-Matrix durch Kombination der einzelnen Dimensionen die Festlegung der Strategie. In diesem Zusammenhang werden vier grundlegende Strategien unterschieden:

- Strength-Opportunity-Strategie (SO-Strategie): Nutzung der Chancen durch Ausnutzung der eigenen Stärken
- Weakness-Opportunity-Strategie (WO-Strategie): Reduktion der eigenen Schwächen, um Chancen zu nutzen
- Strengths-Threats-Strategie (ST-Strategie): Nutzung der eigenen Stärken, um Bedrohungen abzuwenden
- Weakness-Threats-Strategie (WT-Strategie): Reduktion der eigenen Schwächen, um Bedrohungen abzuwenden

Die vier strategischen Handlungsoptionen, die sich aus der SWOT-Analyse ableiten, sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

Einzigartige Fähigkeiten/Funktionen		CDM/JI-Markt	
		Chancen	Bedrohungen
Wachstumschancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stiegende Nachfrage weltweit nach Zertifikaten aus CDM/JI-Projekten</li> <li>Stetiger Aufbau von CDM/JI-Behördenstrukturen in Entwicklungs- und Schwellenländern</li> <li>Sehr großer Neubau- und Modernisierungsbedarf von Energieerzeugungsanlagen in Entwicklungs- und Schwellenländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDM/JI-Know-how verbunden mit fundiertem Technik Know-how durch Fichtner Kerngeschäft</li> <li>Sehr guter potenzieller Zugang zu CDM/JI-Projekten durch Auslandsvertrieb</li> <li>Sehr guter potenzieller Zugang zu CDM/JI im Kerngeschäft durch die technische Abteilungen, welche im Rahmen der Projektbearbeitung internationale Kontakte pflegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDM/JI-Know-how bei Auslandsvertriebsmitarbeitern gering</li> <li>CDM/JI-Know-how bei den meisten Technik-Mitarbeitern nicht vorhanden</li> <li>Klassisches Vergütungskonzept von Fichtner (Bezahlung von Tagessätzen direkt nach Leistungserbringung) zu unflexibel für CDM/JI-Markt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post-Kyoto-Periode (noch nicht definiert) Existenz von erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen auf dem CO<sub>2</sub>-Markt</li> </ul>	<p><b>SO-Strategie</b> (Nutzung der Chancen durch Ausnutzung der eigenen Stärken)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CDM/JI Beratungsleistungen in Angebote des Kerngeschäfts einbringen</li> <li>Angebote für CDM/JI unabhängig von Kerngeschäft erstellen</li> <li>Zugang der technischen Abteilungen zu Projekten mit CDM/JI Potenzial nutzen, um CDM/JI Beratungsleistungen zu akquirieren</li> </ul> <p><b>ST-Strategie</b> (Nutzung der eigenen Stärken, um Bedrohungen abzuwenden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation von Klimaschutzprojekten auf dem freiwilligen Reduktionsmarkt, der unabhängig vom Kyoto Protokoll ist</li> </ul>	<p><b>WO-Strategie</b> (Reduktion der eigenen Schwächen, um Chancen zu nutzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung des Auslandsvertriebs für CDM/JI</li> <li>Sensibilisierung der technischen Abteilungen für CDM/JI</li> </ul> <p><b>WT-Strategie</b> (Reduktion der eigenen Schwächen, um Bedrohungen abzuwenden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgsabhängiges Vergütungsmodell für CDM/JI-Beratungsleistungen anbieten</li> </ul>

Abbildung 6: Die SWOT-Matrix.

Folgende strategische Optionen wurden bei der Herleitung der Strategie berücksichtigt:

Die SO-Strategie, also der Einsatz der Stärken, um die Marktchancen zu nutzen, stand bei der Herleitung der Strategie an erster Stelle. Sie beinhaltet die Nutzung aller CDM/JI-Projektzugänge über das Kerngeschäft von Fichtner, ausgehend von der weltweiten Aufstellung des Unternehmens in Entwicklungs- und Schwellenländern:

- CDM/JI-Beratungsleistungen in Kerngeschäftsakquise einbringen
- Angebote für CDM/JI-Beratungsleistungen unabhängig von Projekten des Kerngeschäfts erstellen
- Zugang der technischen Abteilungen zu Projekten mit CDM/JI-Potenzial nutzen, um CDM/JI-Beratungsleistungen zu akquirieren

Eine wesentliche Schwäche ist jedoch, dass die Auslandsvertriebsmitarbeiter und die Technik außerhalb des CDM/JI-Teams bei Fichtner nur über ein geringes Know-how zu CDM/JI verfügen. Dies ist jedoch erforderlich, um einen Zugang zu CDM/JI-Projekten über den Auslandsvertrieb und die Technik zu erreichen. Daher ist es essenziell, das Interesse dieser beiden Gruppen für CDM/JI-Beratungsleistungen zu gewinnen. Hier greift die WO-Strategie, also die Reduktion dieser Schwächen, um die Chancen zu nutzen:

- Sensibilisierung des Auslandsvertriebs für CDM/JI
- Sensibilisierung der technischen Abteilungen für CDM/JI

Eine weitere Schwäche ist, dass die Leistungsvergütung von Fichtner in Form von Tagessätzen zu unflexibel für den CDM/JI-Markt ist und daher einen Wett-

bewerbsnachteil beinhaltet. In diesem Zusammenhang greift die WT-Strategie, bei der es darum geht, die eigenen Schwächen zu reduzieren, um Bedrohungen abzuwenden:

- Entwicklung eines erfolgsabhängigen Vergütungskonzepts für CDM/JI-Beratungsleistungen

Basierend auf den Überlegungen bei der Evaluierung der strategischen Optionen im Hinblick auf die Zielerreichung wurde folgende Projektstrategie formuliert:

Sensibilisierung der Auslandsvertriebsmitarbeiter und der Technik für die mit CDM/JI-Projekten verbundenen Chancen, um dadurch sowohl CDM/JI-Akquisevorgänge sowohl aus dem Kerngeschäft als auch darüber hinaus anzustoßen. Entwicklung eines erfolgsabhängigen Vergütungsmodells, um die Nachfrage der Projektbesitzer nach CDM/JI-Beratungsleistungen zu stimulieren.

## 4 Strategieumsetzung

### 4.1 Stufenweise zum Ziel

Im nächsten Schritt galt es, entsprechende Schritte zur Strategieumsetzung festzulegen. Hierfür wurden Ansätze aus der Theorie zur Entwicklung einer Balanced Scorecard verwendet, einem Instrument zur Umsetzung der Strategie. Folgende methodische Vorgehensweise wurde gewählt:

1. Ableitung strategischer Ziele: Damit sollte die Strategie konkretisiert und in aktionsorientierte Aussagen überführt werden<sup>10</sup>
2. Entwicklung von Kennzahlen und Zielgrößen zur Messung der Zielerreichung<sup>11</sup>
3. Festlegung von Maßnahmen zur Strategieumsetzung<sup>12</sup>

Die Vorgehensweise zur Erreichung des Projektziels ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

<sup>10</sup> Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) (2004):: Balanced Scorecard umsetzen, S. 169.

<sup>11</sup> Ebenda. S. 223.

<sup>12</sup> Ebenda. S. 246.

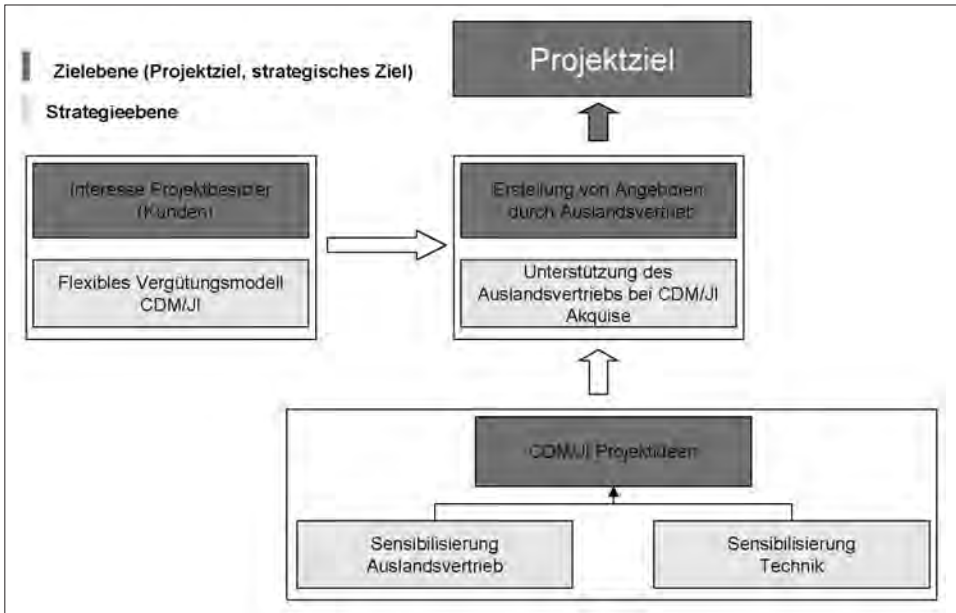


Abbildung 7: Vorgehensweise zur Umsetzung der Strategie.

Wie aus Abbildung 7 ersichtlich, wurde ein stufenweises Vorgehen zur Umsetzung der Strategie gewählt:

### 1. Sensibilisierung des Auslandsvertriebs und der Technischen Abteilungen

Die Basisstrategie für die Erreichung des Projektziels sollte die Sensibilisierung der Auslandsvertriebsmitarbeiter und der Technik für CDM/JI-Beratungsleistungen sein. Hierbei stellte sich die Frage, wann letztendlich eine Sensibilisierung der Kollegen erfolgt ist, da dieser Begriff wenig greifbar und schwierig zu messen ist. Es wurden daher folgende strategische Ziele definiert:

- Die Auslandsvertriebsmitarbeiter kennen den Nutzen von CDM/JI und identifizieren Projekte mit CDM/JI-Potenzial
- Die Technik kennt ebenfalls den Nutzen von CDM/JI und identifiziert Projekte mit CDM/JI-Potenzial

Die Anzahl der Projektideen der Kollegen bis zum Projektabschluss im August 2007 sollte dabei als Kennzahl bzw. Zielwert dienen (Ziel: Mind. 30 CDM/JI-Projektideen).

### 2. Entwicklung eines erfolgsabhängigen Vergütungskonzepts:

Mit der Entwicklung eines erfolgsabhängigen Vergütungskonzepts sollte schließlich das Interesse von Kunden an CDM/JI-Beratungsleistungen gewonnen werden, die auf Grund der Projektrisiken nicht bereit sind, Fichtner auf Basis von Tagessätzen direkt nach der Leistungserbringung zu vergüten. Damit sollten die

Angebote der Auslandsvertriebsmitarbeiter wettbewerbsfähiger gestaltet werden.

### **3. Unterstützung des Auslandsvertriebs im Akquisitionsprozess:**

Die Identifikation von CDM/JI-Projekten durch die Kollegen bedeutet nicht automatisch, dass durch den Auslandsvertrieb auch CDM/JI-Akquisevorgänge initiiert und Angebote erstellt werden. Daher wurde es als essenziell erachtet, die Auslandsvertriebsmitarbeiter im Akquisitionsprozess zu unterstützen. Ziel der Unterstützung sollte die Erstellung von mind. 16 Angeboten durch den Auslandsvertrieb auf Basis der identifizierten Projekte mit CDM/JI-Potenzial sein.

## **4.2 Maßnahmen zur Strategieumsetzung**

### **4.2.1 Sensibilisierungsmaßnahmen**

Die Sensibilisierung der Auslandsvertriebsmitarbeiter und der Kollegen aus der Technik für CDM/JI-Beratungsleistungen bedeutete eine Gradwanderung. Die Sensibilisierungsmaßnahmen mussten kontinuierlich erfolgen, ohne jedoch zu aufdringlich zu wirken, bzw. den Kollegen den Eindruck zu vermitteln, dass sie zu etwas genötigt werden. Vor diesem Hintergrund war es äußerst wichtig, den Nutzen des Themas für die spezifischen Zielgruppen (Auslandsvertrieb und Technik) deutlich darzustellen. Die einzelnen durchgeführten Maßnahmen sind im Folgenden näher erläutert.

#### **Sensibilisierung der Auslandsvertriebsmitarbeiter und der technischen Mitarbeiter im Tagesgeschäft**

Der Vorteil des Hauses Fichtner, dass die einzelnen Abteilungen überschaubar sind und ein sehr kollegiales Verhältnis zwischen den Mitarbeitern besteht. Dies bietet eine sehr gute Möglichkeit zum Austausch von Informationen zu laufenden Projekten auf informeller Basis im Tagesgeschäft (z.B. gemeinsamer Besuch der Kantine). Für die Geschäftsentwicklung Klimaschutz war diese Art des alltäglichen Austauschs daher ein optimale Plattform, um:

- bei den Kollegen Interesse für CDM/JI zu wecken und Know-how aufzubauen
- Projekte mit CDM/JI-Potenzial aus dem Tagesgeschäft zu identifizieren
- den jeweiligen Kollegen auf das CDM/JI-Potenzial des Projekts aufmerksam zu machen und darauf basierend sich zusammen eine Strategie zu überlegen, wie beim Kunden weiter vorzugehen ist.

#### **CDM/JI-Workshop für die Auslandsvertriebsmitarbeiter**

Im Mai 2006 fand ein CDM/JI-Workshop für die Auslandsvertriebsmitarbeiter statt. Das Ziel war zum einen, ihnen die grundlegenden Hintergrundinformationen zu CDM/JI zu vermitteln und zum anderen, die von der Geschäftsentwicklung Klimaschutz identifizierten Ansätze für die Integration von CDM/JI in die Auslandsvertriebsprozesse zu diskutieren. Zentrale Themen hierbei waren:



- Der CO<sub>2</sub>-Markt und die Funktionsweise von CDM und JI
- CDM/JI-Beispielprojekte
- Fichtner Leistungen und Erfahrungen auf dem CDM/JI-Markt
- Diskussion: Fichtner Zugang zu CDM/JI-Projekten im Kerngeschäft, Identifikation von Maßnahmen zur Projektakquise aus dem Kerngeschäft akquiriert werden

Der Workshop zeigte, dass die Auslandsvertriebsmitarbeiter insgesamt sehr aufgeschlossen gegenüber dem Thema CDM/JI sind. Einige Kollegen nutzten die Gelegenheit des Workshops, um laufende Akquisitionsprojekte anzusprechen und deren CDM/JI-Projektpotenzial zu diskutieren.

### **Besuch der weltweit größten CO<sub>2</sub> Messe mit den Auslandsvertriebsmitarbeitern**

Die jährlich in Köln stattfindende Carbon Expo ist die weltweit größte Ausstellung für Teilnehmer am nationalen und internationalen Handel mit Emissionsrechten. Sie bietet den verschiedenen Marktakteuren die Möglichkeit, sich umfassend zu informieren und im Markt zu orientieren. Die Auslandsvertriebsmitarbeiter wurden für die letzten beiden stattfindenden Messen eingeladen, die Geschäftsentwicklung Klimaschutz zu begleiten. Die Messe ermöglichte ihnen, den Aufbau von Know-how zum CO<sub>2</sub>-Markt, das Kennenlernen verschiedener Marktakteure und potenzieller Kunden und Partner aus ihrer jeweiligen Vertriebsregion sowie die Identifikation von Beratungsbedarf potenzieller Kunden.

### **Präsentation des Themas CDM/JI in den Geschäftsbereichsbesprechungen der Technik**

In den technischen Geschäftsbereichen bei Fichtner finden in unregelmäßigen Abständen Besprechungen statt. In allen technischen Geschäftsbereichen wurden Präsentationen über CDM/JI gehalten. Der Schwerpunkt lag hier neben der Wissensvermittlung (wie im Workshop für die Auslandsvertriebsmitarbeiter) in der Diskussion von Projektansätzen im jeweiligen Geschäftsbereich.

### **Durchsprache des Projektportfolios mit den einzelnen technischen Geschäftsbereichen**

Laufende und bereits abgeschlossene Projekte wurden in Kooperation mit den technischen Geschäftsbereichen nach CDM/JI-Projektpotenzialen gesichtet. In Abstimmung mit den zuständigen Projektleitern wurde bei aussichtsreichen Projekten eine Strategie festgelegt, wie der Kunde auf das Projekt angesprochen werden kann.



### 4.2.2 Unterstützungsmaßnahmen

#### 4.2.2.1 Gründung einer neuen Tochtergesellschaft - Die Fichtner Carbon Management GmbH

Die Analyse der Rahmenbedingungen machte deutlich, dass auf dem CO<sub>2</sub>-Markt erfolgsabhängige Vergütungsmodelle existieren. Die klassische Fichtner Vergütungsstruktur, beruhend auf zeitnah zur Leistungserbringung zu zahlenden Festpreisen bzw. Tagessätzen, bedeutete einen deutlichen Wettbewerbsnachteil für Fichtner beim Verkauf von CDM/JI Beratungsleistungen. Vor diesem Hintergrund wurde ein erfolgsabhängiges Vergütungskonzept entwickelt, welches es Fichtner ermöglicht, dem Kunden eine partielle oder vollständige Vorfinanzierung der CDM/JI Beratungsleistungen anzubieten. Ein solches erfolgsabhängiges Vergütungskonzept beinhaltet jedoch Risiken für Fichtner, weshalb die Vorfinanzierung der Beratungsleistungen zukünftig außerhalb der auf klassische Projektbearbeitung ausgerichteten Organisation erfolgen soll. Im Spätherbst 2006 wurde daher die 100%ige Tochtergesellschaft Fichtner Carbon Management GmbH gegründet. In diesem Unternehmen werden seitdem CDM/JI-Projekte angesiedelt, die der oben beschriebenen Risiko- und Vergütungsstruktur unterliegen. Hinsichtlich der Funktionen Vertrieb, Technik und Controlling bedient sich das Unternehmen vollständig der Leistungen und Mitarbeiter des Stammhauses.

Das Geschäftsmodell der Fichtner Carbon Management ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

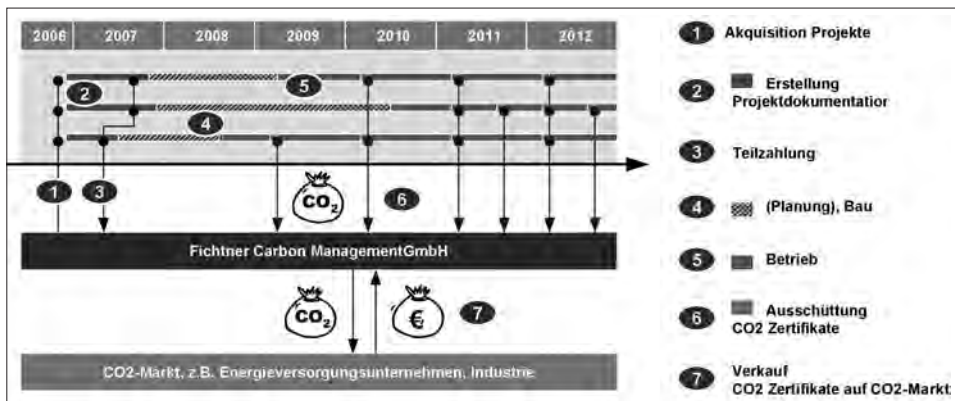


Abbildung 8: Geschäftsmodell der Fichtner Carbon Management GmbH.

Die Gründung der Fichtner Carbon Management GmbH hat zwei entscheidende Vorteile:

- Durch das flexible Vergütungskonzept können Kunden gewonnen werden, die sonst kein Interesse an der Entwicklung der CDM/JI-Komponente ihres Projekts hätten bzw. einen Wettbewerber beauftragen würden.
- Die Gründung einer Fichtner Tochtergesellschaft im CO<sub>2</sub>-Markt trägt zu einer Sensibilisierung des Hauses Fichtner für Klimaschutzprojekte bei.

#### 4.2.2.2 Unterstützung des Auslandsvertriebs im Akquisitionsprozess

Mit der Unterstützung der Auslandsvertriebsmitarbeiter im Akquisitionsprozess sollte erreicht werden, dass für die identifizierten Projekte mit CDM/JI-Potenzial letztendlich auch qualitativ hochwertige und wettbewerbsfähige Angebote erstellt werden. Die Unterstützungsmaßnahmen lassen sich dabei den zwei Phasen des Akquisitionsprozesses zuordnen.

##### **Phase 1: Geschäftsanbahnung**

Die Geschäftsanbahnung beinhaltet die Kontaktaufnahme bzw. den Ausbau des Kundenkontakts, mit dem Ziel, eine Anfrage des Kunden als essenzielle Vorstufe zum Auftrag zu erreichen.<sup>13</sup> Im Zentrum der Geschäftsanbahnung bei Fichtner steht die Information des Kunden über das Unternehmen, das Angebotsspektrum sowie die spezifisch auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenen Beratungsleistungen.

Das Ziel war es, dass die Auslandsvertriebsmitarbeiter die Kunden bereits in der Phase der Geschäftsanbahnung auf CDM/JI und die damit verbundenen Vorteile für ihr Projekt aufmerksam machen. Um dem Auslandsvertrieb dies einerseits zu erleichtern bzw. diese andererseits bei der Akquise zu unterstützen, werden nun fortan folgende interne Serviceleistungen durch die Geschäftsentwicklung Klimaschutz erbracht:

- Einschätzung des CDM/JI-Potenzials von Projekten
- Einschätzung der mit der Leistungserbringung verbundenen Kosten
- Vorschläge für eine erfolgsabhängige Vergütung für den Projektbesitzer
- Bereitstellung von Marketingmaterialien und Präsentationsunterlagen
- Begleitung und Unterstützung des Auslandsvertriebsmitarbeiters bei Kundengesprächen

##### **Phase 2: Erstellung des Angebots**

Die zentrale Zielsetzung in dieser Phase ist es, dem Kunden ein Angebot zu unterbreiten, das seinen Vorstellungen entspricht, welches die Grundlage für einen Vertragsabschluss ist.

Ein Angebot gliedert sich in der Regel in einen technischen (methodischen) und einen finanziellen Teil.

Die Unterstützung beim technischen Teil beinhaltet

- die Darstellung der notwendigen Schritte, die das Projekt durchlaufen muss, damit es als CDM/JI-Projekt registriert wird und handelbare Emissionszertifikate generiert
- die Darstellung der CDM/JI-Beratungsleistungen von Fichtner, innerhalb der einzelnen Projektphasen

---

<sup>13</sup> Vgl. Hofbauer, G.; Hellwig, C. (2005): Professionelles Vertriebsmanagement – der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht, S. 118.

Die Unterstützung bei der Ausarbeitung des finanziellen Teils von Angeboten umfasst die Darstellung

- des Personaleinsatzes
- der Aufwandsschätzung
- der Art der Vergütung (ggf. Ansiedlung des Projekts in der Fichtner Carbon Management GmbH)
- der Zahlungsmodalitäten

## 5 Projektevaluation – Was wurde erreicht?

Bis August 2007 wurden insgesamt siebenunddreißig CDM/JI-Projektideen durch den Auslandsvertrieb und die Technik identifiziert, wovon für dreißig Projekte Angebote erstellt wurden. Die Auswertung dieser Projekte machte deutlich, dass

- in allen Vertriebsregionen weltweit CDM/JI Projekte sowohl im Rahmen des Kerngeschäfts als auch darüber hinaus identifiziert wurden.
- durch Auslandsvertriebsmitarbeiter aller Vertriebsregionen Angebote für CDM/JI Beratungsleistungen erstellt wurden.

Von den dreißig Projekten, für die Angebote erstellt wurden, sind letztendlich zehn CDM/JI-Beratungsprojekte beauftragt worden. Fünf Aufträge wurden davon durch die Integration von CDM/JI in Akquisevorgänge des Auslandsvertriebs erteilt und fünf Beauftragungen erfolgten durch Akquisevorgänge des Auslandsvertriebs unabhängig von laufenden Akquisevorgängen im Kerngeschäft.

Zwei der insgesamt zehn beauftragten Projekte wurden in der Fichtner Carbon Management GmbH angesiedelt, wodurch Fichtner teilweise oder vollständig erfolgsabhängig in Form von Zertifikaten vergütet wird. Die Rückfrage beim Kunden hatte hierbei ergeben, dass ohne dieses Vergütungskonzept keine Beauftragung erfolgt wäre.

Mit der gewählten Strategie und den umgesetzten Maßnahmen konnte somit das Projektziel erreicht werden.

Im Rahmen des Projektabschlusses erfolgte ein Interview mit den Auslandsvertriebskollegen, um die Einstellung der Kollegen bezüglich CDM/JI qualitativ zu erfassen, Veränderungen zu identifizieren sowie ein Feedback hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Geschäftsentwicklung Klimaschutz zu erhalten.

### **CDM/JI und das Leistungsportfolio von Fichtner**

Für die meisten Auslandsvertriebsmitarbeiter hat CDM/JI den Charakter von „neuen und fremden Beratungsleistungen“ verloren. CDM/JI-Beratungsleistungen gehören mittlerweile zum Leistungsspektrum von Fichtner wie viele andere Beratungsleistungen auch.

### **CDM/JI-Kenntnisse im Auslandsvertrieb nach Projektabschluss**

Im Gespräch mit den Kollegen wurde deutlich, dass die meisten das Thema nun

kennen, unter anderem im Hinblick auf die

- die Schritte, die ein Projekt durchlaufen muss (Projektzyklus) und die zu erfüllenden Anforderungen für die Registrierung als Klimaschutzprojekt (Nachhaltigkeit etc.),
- die Sektoren, in denen CDM/JI-Projekte entwickelt werden können,
- die Dienstleistungen des Kerngeschäfts, die sich besonders für die Erweiterung mit CDM/JI-Beratungsleistungen eignen.

### **Zusammenarbeit mit der Geschäftsentwicklung Klimaschutz**

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsentwicklung Klimaschutz im Hinblick auf die Unterstützungsleistung während der Akquisephasen wurde von den Auslandsvertriebsmitarbeitern als sehr positiv beurteilt.

## **6 Resümée und Ausblick**

CDM/JI-Beratungsleistungen sind im Fichtner Stammhaus in Stuttgart inzwischen kein neues Thema mehr sondern zu einem Teil des umfangreichen Dienstleistungsportfolios des Unternehmens geworden. Die Geschäftsentwicklung Klimaschutz hat sich in den letzten zwei Jahren zu einem internen Dienstleister für alle Fragen rund um das Thema CDM/JI entwickelt sowohl für den Auslandsvertrieb als auch für die technischen Abteilungen bei Fichtner.

Nicht nur im Stammhaus in Stuttgart sondern in der gesamten Fichtner Gruppe weltweit besteht ein großes Potenzial für die Identifikation und die Akquise von CDM/JI-Projekten. Durch eine Ausweitung der vertrieblichen Zusammenarbeit auf die Fichtner Vertriebspartnern vor Ort in Entwicklungs- und Schwellenländern könnten weitere CDM/JI-Projekte identifiziert werden, was den Aufbau kostenintensiver Vertriebsstrukturen für CDM/JI nicht notwendig macht. Vielmehr können durch die bereits vorhandenen Vertriebsstrukturen der Fichtner Gruppe weltweit und die damit verbundene Präsenz vor Ort erhebliche Synergiepotenziale genutzt und dadurch Vertriebskosten gespart werden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fichtner weltweit	222
Abbildung 2: Funktionsweise CDM/JI	224
Abbildung 3: Ingenieurdienstleistungen und CDM/JI-Beratungsleistungen innerhalb der einzelnen Planungsphasen eines Anlagenprojekts des Fichtner Kerngeschäfts	225
Abbildung 4: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung	227
Abbildung 5: Vorgehensweise zur Definition des Projektziels	228
Abbildung 6: Die SWOT-Matrix	232
Abbildung 7: Vorgehensweise zur Umsetzung der Strategie	234
Abbildung 8: Geschäftsmodell der Fichtner Carbon Management GmbH	237

### Literaturverzeichnis

Faix, Werner G. (2006): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, in: Faix Werner G.; Schulten, Anette, Keck Gerhard; Sailer, Joachim; Mezer, Patricia (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung, Best Practice, Band 1, Stuttgart: Steinbeis Edition, 2006.

Fichtner GmbH & Co. KG (2007a): Geschäftsbericht 2006.

Hofbauer, Günter; Hellwig, Claudia (2005): Professionelles Vertriebsmanagement, der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter und Beschaffersicht, Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

Horváth & Partners (Hrsg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### Internetquellen

Energy Information Administration (2007): International Energy Outlook 2007, URL: <http://www.eia.doe.gov/oiaf/ieo/highlights.html>, 07.07.2007.

International Energy Agency (2006): World Energy Outlook, Zusammenfassung und Schlussfolgerungen, URL: <http://www.worldenergyoutlook.org/summaries2006/German.pdf>, 07.07.2007.

UNFCCC (1992): Framework Convention on Climate Change. United Nations, URL: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/conveng.pdf>, 01.07.2007.



---

Dipl.-Forstwirtin  
Julia Herr, MBA

# Ecodesign & Energieeffizienz

die neue EU-Gesetzgebung als  
Chance für innovative  
Beleuchtung



## Inhalt

1	Summary	245
2	Einleitung	246
3	Neue EU - Gesetzgebung als Chance für die Lampenindustrie	246
4	Strategie & Marketing für energieeffiziente Lampen. Lobbying? Ja, inklusive win-win-win-Situation!	251
5	Wie erlangt man einen Paradigmenwechsel? Marketing für energieeffiziente Lampen	253
6	Umsetzung	256
7	Ergebnisse	256
8	Resümée	260



# 1 Summary

OSRAM, als einer der beiden weltweit führenden Hersteller von Lampen und Vorschaltgeräten, fertigt neben der mit seinem Namen assoziierten „Glühbirne“ seit Jahren auch energiesparende Lampen für alle Anwendungsbereiche (z.B. Straßen-, Büro- und private Beleuchtung). Diese sind zwar im Anschaffungspreis höher, haben aber eine längere Lebensdauer und benötigen weniger Watt, um die gleiche Menge Licht zu erzeugen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. So hat die Europäische Union beispielsweise mit der Ökodesign-Richtlinie auf die Verringerungen der Umweltauswirkungen von energiebetriebenen Produkten abgezielt. Umweltauswirkungen dieser Produkte werden schon während der Produktdesignphase festgelegt.

Auch die Beleuchtung ist betroffen. Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz in der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>)<sup>1</sup>, nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft.

Man hat sich hier proaktiv engagiert und die Umsetzung in den EU-Mitgliedsstaaten vorgebracht. Aufbauend auf eine SWOT-Analyse wurden für den Marketing Mix (Product, Place, Price und Promotion) gezielte Marketingmaßnahmen entwickelt und durchgeführt, um den Einsatz energieeffizienter Lampen zu erhöhen.

Die dafür gegründete Projektgruppe bei OSRAM konnte in bisher zweijähriger Laufzeit die gesetzten Projektziele durch Einsatz der entwickelten Strategien erreichen. Sowohl intern als auch extern hat sich OSRAM zu mehr Energieeffizienz verpflichtet und erhöhte Aufmerksamkeit bei Kunden, Gesetzgebern und Öffentlichkeit erlangt. Weiterhin konnte Einfluss auf die gesamte Organisation bei OSRAM genommen werden.

---

1 Abschätzung aus dem Jahre 2003 gültig für EU 15.

## 2 Einleitung

Alleine für die „Energiesparlampe, „DULUX EL“ für den privaten Haushalt hat OSRAM über die Jahre kumuliert ca. 50 Mio. Euro für Werbung ausgegeben. Doch leider werden diese Lampen nicht wie gewünscht vom Markt angenommen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. Die Politik befasst sich verstärkt mit den Themen des Klimawandels und Umweltschutzes. Die Europäische Union hat in den letzten Jahren viele Gesetze dazu erlassen und hat supranationale Verträge, die zur Umweltentlastung beitragen (z.B. Kyoto-Protokoll), ratifiziert.

Studien haben gezeigt, dass bei energiebetriebenen Produkten also von Waschmaschinen, PCs, über elektrische Zahnbürsten, Boiler, Motoren bis hin zu Lampen so genanntes „Ökodesign“ von hoher Relevanz für die Umwelt ist. Der „Lebenszyklus“ eines solchen energiebetriebenen Produktes durchläuft folgende Stadien:

1. Auswahl & Einsatz von Rohstoffen;
2. Herstellung;
3. Nutzungsphase;
4. (Wieder-) Verwertung.

Bis zu 80% der Umweltauswirkungen werden während der Designphase festgelegt. Mit der 2005 veröffentlichten EuP-Richtlinie verpflichtet die Europäische Union Hersteller dieser energiebetriebenen Produkte zum Ökodesign.<sup>2</sup>

## 3 Neue EU – Gesetzgebung als Chance für die Lampenindustrie

Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz innerhalb der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

---

2 Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058.

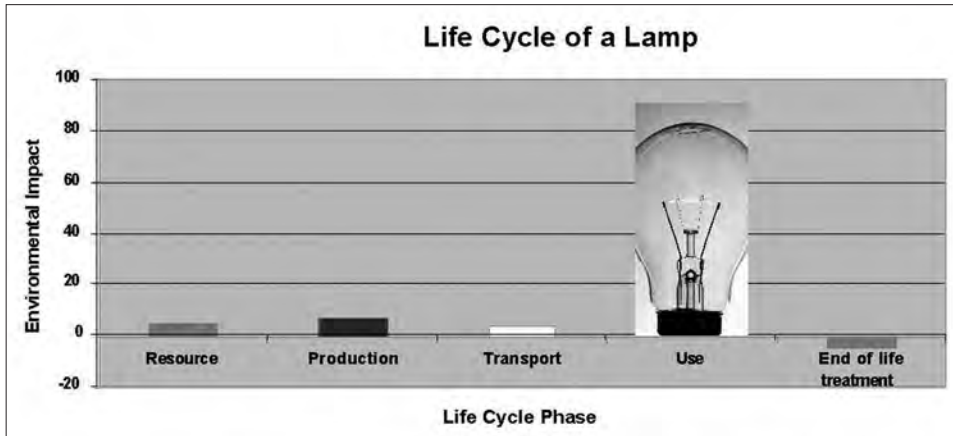


Abbildung 1: Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg. Quelle: ELC.

Für die Lampenindustrie ergaben sich bezüglich EuP folgende Ansatzpunkte:

- Richtlinie war von Anfang an nicht zu verhindern

Versuch der Verhinderung der Richtlinie seitens der Hausgeräteindustrie scheiterte 2002/2003. Starke Unterstützung für das Thema innerhalb der EU-Kommission, da aus Vorschlägen von zwei Generaldirektionen zusammengeführt.

- Energieeffiziente Lichtprodukte sind bereits vorhanden

Die Lampenindustrie hat effiziente Produkte lange Jahre mit höchstmöglichen Aufwand beworben. Eine weitere Durchsetzung ist aus eigener Kraft nicht zu leisten. Daher verspricht man sich von dieser Richtlinie einen erheblichen „up-sell“ für energieeffiziente Lampen.

- Pro-aktiver Ansatz

Die Lampenindustrie sieht Chancen im vermehrten Verkauf hochwertiger, energieeffizienter Produkte und der Absicherung von Mindestanforderungen durch Eco-Profiles als Basis für das CE-Zeichen. Unterscheidung guter und schlechter Produkte, somit Absicherung gegenüber minderwertigen Importprodukten ist in Aussicht gestellt.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft. Im Gegensatz zu anderen betroffenen Industrien hatte OSRAM das Glück, nicht erst neu entwickeln zu müssen, sondern die Produkte sind bereits auf dem Markt.

Die Europäische Lampenindustrie ist weltweit marktführend. Die europäischen Markenhersteller haben sich in einem Europäischen Verband, dem European Lamp Companies Federation (ELC), zusammengeschlossen. Der Verband besteht aus sieben Mitgliedsfirmen: Aura, BLV, GE, Narva, OSRAM, Philips und SLI.

Die ELC-Mitglieder verfügen über:

- 95% der gesamten europäischen Lampenproduktion;
- 50 000 Mitarbeiter in Europa;
- 5 Milliarden € Umsatz in Europa.

Als erste Entwürfe der neuen Ökodesign - Richtlinie veröffentlicht wurden, war der Einsatz des Verbandes gefragt. Es geht darum gestärkt die Position einer gesamten Europäischen Industrie zu vertreten.

Also wurde eine Arbeitsgruppe EuP gegründet, die sich von nun an intensiv mit der Entstehung der Richtlinie und im weiteren Verlauf mit der Umsetzung befasste. Folgende Herangehensweise hat der Verband in Bezug auf die EuP-Richtlinie entwickelt:

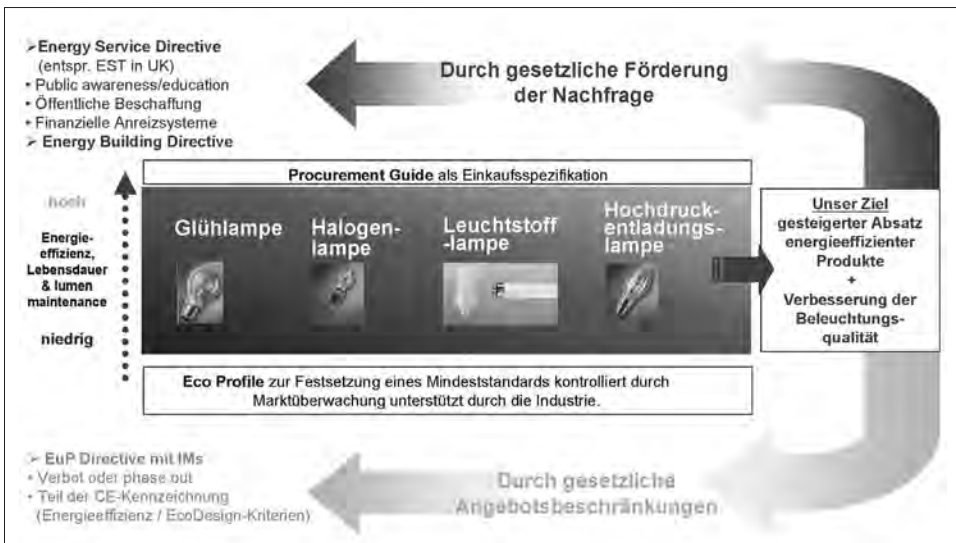


Abbildung 2: Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien. Quelle: ELC.

Die aufgeführten Richtlinien haben sowohl auf die Angebotsseite als auch auf die Nachfrageseite Effekte:

**Angebotsseite – EuP-Richtlinie:**

Gesetzliches Verbot von Produkten mit geringer Öko-Effizienz bezogen auf die umweltrelevanten Eigenschaften Energieeffizienz, Lebensdauer und Lumenmaintenace. Dies soll durch Minimumstandards gesichert in so genannten Eco-Profiles festgehalten werden.

**Nachfrageseite – ESD-Richtlinie<sup>3</sup>:**

Anforderungen für öffentliche Beschaffung, Förderung öko-effizienter Produkte mittels Incentivierung über die Energieversorger und Mindesteffizienzanforderung von Gebäuden.

<sup>3</sup> Energy and Energy Service Directive, DIRECTIVE 2006/32/EC.

Die damit verbundenen Aktivitäten (Gespräche mit Parlamentariern, Vorbereitung von Produktinformationen, Verfassen von Positionspapieren, etc.) waren sehr zeitintensiv. Daher wurde bei OSRAM Anfang 2005 eine Projektgruppe EuP mit Mitarbeitern aus Marketing, Umwelt- und Rechtsabteilung gegründet und eine MBA-Studentin zur Koordination der anfallenden Aufgaben eingestellt.

Die Richtlinie nimmt Einfluss auf alle Bereiche der Allgemeinbeleuchtung, sodass die Mitarbeit von Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb, Entwicklung, PR, etc. nötig war.

Folgende Projektcharakteristika nach NAGEL weisen das EuP-Projekt bei OSRAM aus:

Charakteristika von Projekten und deren Anwendung im untersuchten Projekt:

- Einmaligkeit des Vorhabens: Für das EuP-Projekt ist eine Laufzeit von 2 Jahren vorgesehen. Derzeit zeigt sich, dass eine Weiterführung notwendig ist bis die konkrete Umsetzung der Richtlinie klar ist. Dennoch wird das Projekt weiterentwickelt, die Einmaligkeit bleibt gewahrt.
- Klare Zielvorgaben: Zielsetzung im Projektantrag.
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben. Das EuP-Projekt befasst sich mit einer neuen Thematik, nämlich der Einführung einer neu erlassenen Richtlinie.
- Zeitliche Begrenzung: Laufzeit des Projektes 2004–2007. Aktuell ist geplant das Projekt weiterlaufen zu lassen, da jetzt noch die Phase der nationalen Umsetzung der Richtlinie ansteht. Hierfür soll ein weiterer Steinbeis-Student engagiert werden.
- Finanzielle Ausstattung: das EuP-Projekt ist mit einem großzügigen Budget ausgestattet, dass auch für das Geschäftsjahr 2007 weiter zunehmen wird.
- Spezifische Organisation des Projektes: das EuP-Projekt ist als Matrix-Projekt-Organisation aufgebaut.
- Team-, abteilungs- und bereichsübergreifend: in der OSRAM internen EuP-Arbeitsgruppe sind Mitarbeiter der Umweltabteilung, der Rechts- und der Marketingabteilung vertreten. Interne Zusammenarbeit erfolgt Abteilungsübergreifend. So ist die Kooperation mit den verschiedenen Business Units (der einzelnen Lampenfamilien) Vertrieb, Marktforschung, PR, u.a. nötig.

Der Ablauf des Projektes lässt sich bildlich wie folgt darstellen.

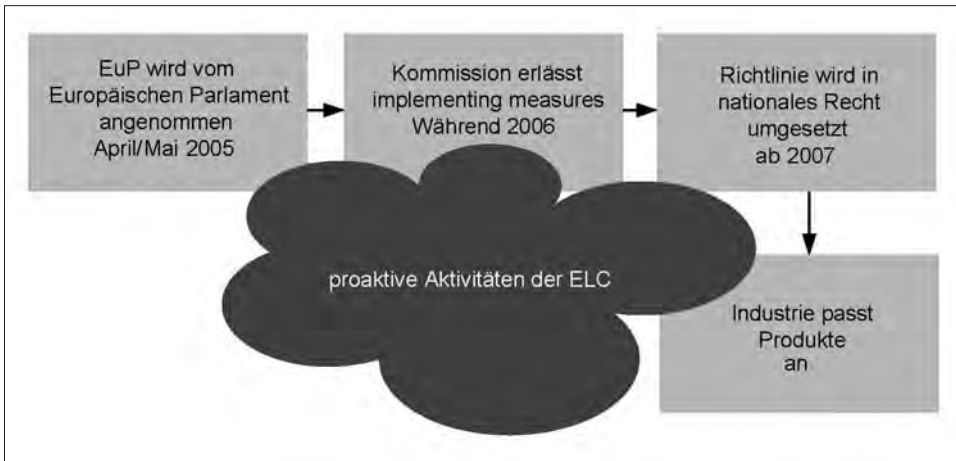


Abbildung 3: Projektablauf EuP. Quelle: eigene Darstellung.

Bei allen Schritten ist die Mitarbeit OSRAMs als Unternehmen aber auch als Mitglied des Europäischen Lampenverbandes notwendig gewesen:

1. Vor der Verabschiedung der Richtlinie
  - Juristische Überprüfung der Richtlinienentwürfe
  - Gespräche mit Parlamentariern (klassisches Lobbying)
2. Beim Erlassen der Implementing Measures
 

Die EuP-Richtlinie ist eine so genannte Rahmenrichtlinie, die durch Implementing Measures (Durchführungsmaßnahmen) inhaltlich weiter entwickelt und „scharf“ geschaltet wird.

  - Fachliche Begleitung der von der EU-Kommission in Auftrag gegebenen Studien, die Grundlage für die Durchführungsmaßnahmen sein sollen.
3. Bei der Umsetzung in nationales Recht
  - Gespräche mit für die Umsetzung in Deutschland und allen Mitgliedsstaaten zuständigen Behörden;
  - Teilnahme an entsprechenden Konferenzen und Veranstaltungen.
4. Anpassung der Produkte
  - Bei OSRAM nicht direkt nötig, da energieeffiziente Produkte bereits vorhanden sind. Allerdings verstärkte Ausrichtung des Produktportfolios auf energieeffiziente Lampen. Vielmehr wird hier ein Verbot bestimmter uneffizienter Lampen angestrebt und eine Förderung besonders energiesparender Lampen.

Für OSRAM hat sich daraus das Projektziel gesteigerter Absatz energieeffizienter Lampen und Verbesserung der Beleuchtungsqualität ergeben.

## 4 Strategie & Marketing für energieeffiziente Lampen. Lobbying? Ja, inklusive win-win-win-Situation!

OSRAM verspricht sich durch die neue EuP-Richtlinie eine Verschiebung seines Produktportfolios hin zu energieeffizienten Lampen. Diese sind in den Herstellungskosten teurer, weisen aber auch eine höhere Marge auf. Daraus ergeben sich nicht nur für OSRAM Vorteile, es handelt sich also um eine win-win-win-Situation.

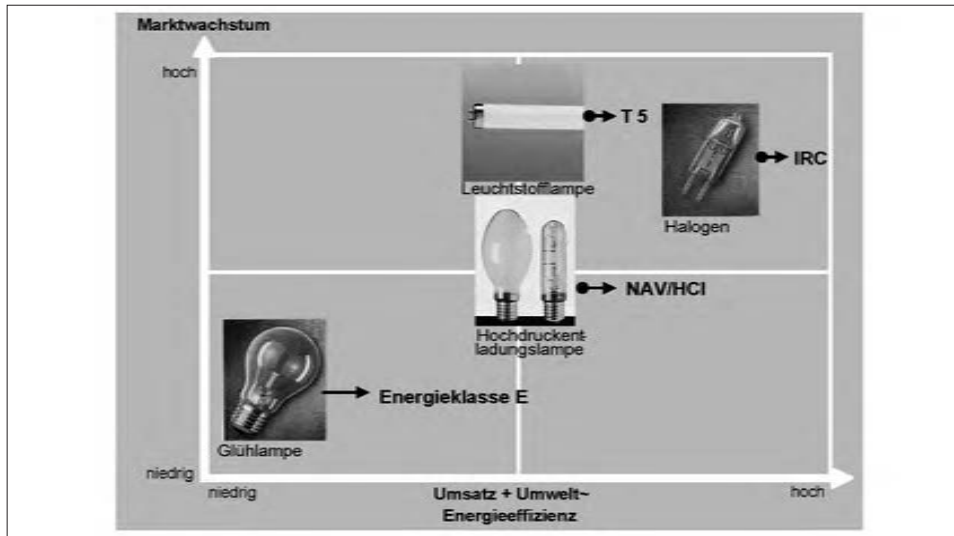


Abbildung 4: Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen. Quelle: eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt, dass sich durch eine Verschiebung zu jeweils energieeffizienteren Alternativlampen auch eine Umsatzsteigerung ergibt.

OSRAM erzielt mit der effizienteren Lampe ca. 50% mehr Umsatz als mit einer herkömmlichen Quecksilberlampe alter Technologie. Eine win-Situation für OSRAM. Leider ist meist ausschließlich der Anschaffungspreis bei der öffentlichen Hand kaufentscheidend. Die Gesamtkosten über den Lebensweg, also Einkaufspreis, Betriebs- und Wartungs- sowie Recyclingkosten werden nicht berücksichtigt. Diese Kostenrechnungsart wird auch Total Cost of Ownership genannt.

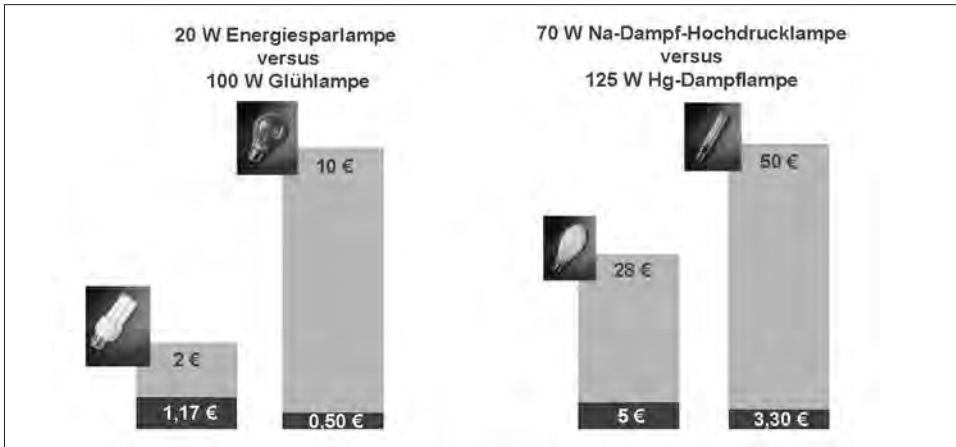


Abbildung 5: Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung. Quelle: OSRAM/ELC.

Eine Natriumdampf Lampe ist wesentlich energieeffizienter als eine Quecksilberdampf Lampe, da sie weniger Watt benötigt. Dies wirkt sich signifikant auf die Betriebskosten (Elektrizitätskosten) aus. D.h. trotz des höheren Einkaufspreises kann eine Kommune 20 Euro pro Jahr mit solch einer Lampe sparen. München beispielsweise hat ca. 70.000 Straßenleuchten. Dies verdeutlicht das enorme Einsparpotential. Die zweite „win-Situation“, also für den Kunden. Allerdings ist hier anzumerken, dass für die Umstellung von Quecksilber- auf Natriumdampf Lampen die Installation einer neuen Leuchte nötig ist. Dies sind zunächst Investitionen, die die Kommunen belasten.

Die Umwelt profitiert ebenfalls von der effizienteren Lampe. Es wird weniger Strom zur Beleuchtung benötigt und der Quecksilbergehalt ist geringer als bei der Quecksilberlampe. Die benötigte Strommenge lässt sich leicht in die ausgestoßene Menge an Kohlendioxid umrechnen. Eine Natriumdampf Lampe spart pro Jahr 92 kg CO<sub>2</sub><sup>4</sup> im Vergleich zu einer Quecksilberlampe. Dies wiederum auf die Vielzahl der Lichtpunkte in Europa hochgerechnet zeigt wie viel des schädlichen Treibhausgases eingespart werden könnte. Die dritte win-Situation.

Hier schließt sich auch wieder der Kreis zur EuP-Richtlinie und den geforderten 24 Mio. t CO<sub>2</sub> Einsparung. Diese Einsparungen kommen natürlich auch dem Gesetzgeber zugute, da diese Einsparungen einen Beitrag zum Kyoto-Protokoll leisten.

Eine Situation, bei der alle Beteiligten, Industrie, Gesellschaft und Umwelt profitieren. Auf Schwierigkeiten der Umsetzung soll im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen werden.

4 Austausch einer 125W Quecksilberlampe gegen eine 70 W Natriumdampf Lampe.



## 5 Wie erlangt man einen Paradigmenwechsel? Marketing für energieeffiziente Lampen

Wie bereits beschrieben bietet die Umstellung auf energieeffiziente Lampen für alle Beteiligten Vorteile, doch bislang wurde diese noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Der hohe Anschaffungspreis „schreckt“ Kunden ab. Im Bereich der professionellen Beleuchtung ist ein Problem, dass Einkäufer und Betreiber oft getrennte Dienststellen sind. Der Einkäufer hat an einer teureren Lampe kein Interesse, da seine Kostenstelle nicht von den verminderten Betriebskosten profitiert.

Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse der PEST-Analyse für die Firma OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen dar.

PEST – Analyse	
<b>Ökonomische Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende internationale Konkurrenz</li> <li>• Gefahr der Energieknappheit</li> <li>• Geringeres Wirtschaftswachstum</li> </ul>
<b>Technologische Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensdauer und Wattage → Energieeffizienz seit jeher Innovationsmotor für europäische Hersteller</li> </ul>
<b>Soziokulturelle Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forderung nach Umweltschutz/Energiesparen</li> <li>• Sparneigung</li> <li>• Finanzielle Überbelastung von privaten und öffentlichen Verbrauchern</li> </ul>
<b>Rechtlich-politische Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU - Gesetzgebung nimmt zu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ RL: Eco Design energiebetriebener Produkte</li> <li>◦ RL: Endenergie- und Energieeffizienz</li> <li>◦ RL: Gesamtenergie von Gebäuden</li> </ul> </li> <li>• Kyoto-Protokoll, Deutschland will /muss Beitrag leisten</li> <li>• Politik will sich durch Energie positionieren</li> </ul>
<b>Natürliche Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerstörung der natürlichen Umwelt nimmt stetig zu</li> <li>• Klimawandel und Treibhauseffekt sind mittlerweile nicht mehr zu leugnen</li> </ul>
<b>Demographische Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesteigertes Bevölkerungswachstum, vor allem in den Ländern des Südens</li> <li>• Damit einhergehender zunehmender „Energiehunger“ in Schwellen- und Entwicklungsländer → gesteigerter weltweiter Energiebedarf</li> </ul>

Tabelle 1: PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Aus der dargestellten PEST-Analyse lässt sich zu allen untersuchten Aspekten die Ableitung ziehen, dass der Ausbau energieeffizienter Technologien und die Innovationsführerschaft anzustreben bzw. zu halten ist. Sei es die demographische Entwicklung; immer mehr Menschen benötigen Strom und elektrisches Licht, das möglichst ressourcensparend erzeugt werden soll (Umwelt-Aspekt) oder die „Sparneigung“ in den Industrieländern (sozialer Aspekt), die drohende Energieknappheit (ökonomische Aspekte) – alles weist auf die Verwendung von energiesparenden Lampen hin. Dies alles wird durch das politisch-rechtliche Umfeld und die derzeitigen Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz durch diverse Richtlinien und Verträge untermauert.

Abgeleitet aus den Stärken und Schwächen OSRAMs sowie den Chancen und

Risiken, die sich durch die externe Umwelt ergeben, wurden mittels einer SWOT-Analyse folgende Strategien entwickelt, um den erforderlichen Paradigmenwechsel zu erlangen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e  A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	<b>Stärken-Chancen-Strategien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen des guten Image, Bekanntheitsgrades und Qualität von OSRAM, um in nationale Förderprogramme integriert zu werden;</li> <li>• Energieeffizienz beim Kunden durchsetzen und verdeutlichen, dass „Zeit reif“ für Umstieg;</li> <li>• Innovationsführerschaft weiter in Richtung Effizienz ausbauen, um Politik und Kunden von Produkten und der Marke OSRAM zu überzeugen.</li> </ul>	<b>Schwächen-Chancen-Strategien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Preis der energiesparenden Lampen kann durch staatliche Förderprogramme für Kunden/ Endverbraucher abgemildert werden dies wird zur Erhöhung des Marktanteils energieeffizienter Lampen führen;</li> <li>• Politische und gesellschaftliche Relevanz des Energiesparens führt bei OSRAM intern zu stärkerer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und deren Kommunikation.</li> </ul>
	Gefahren (Threats)	<b>Stärken-Gefahren-Strategien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristiger Ausbau der Produktions-Kapazität von energiesparenden Lampen;</li> <li>• Qualitätsoffensive gegenüber Kunden um sich vor preisgünstiger, Konkurrenzware minderer Qualität abzusichern.</li> </ul>	<b>Schwächen-Gefahren-Strategien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenreduzierungsmaßnahmen entwickeln um mit außereuropäischer Konkurrenzprodukte im Wettbewerb zu bleiben, Wettbewerbsvorteile nutzen/ kommunizieren;</li> <li>• Wettbewerberanalyse um deren Ausrichtung auf „grüne Produkte“ zu überwachen.</li> </ul>

Tabelle 2: SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Der so genannte Marketing Mix bezeichnet die Abstimmung der einzelnen Marketinginstrumente gemäß der Marketingziele. Als nächster Schritt wurden bezogen auf die 4 Ps des Marketing Mix (Price, Product, Place, Promotion) die Marketing Maßnahmen entwickelt.

**Price**

■ Professionelle Beleuchtung:

Kurzfristige Preissenkung bzw. andere Preisstrategien führen nicht zu breitem nachhaltigem Einsatz von energieeffizienten Lampen (dies haben vergleichbare Aktivitäten in der Vergangenheit bereits gezeigt). Sie gelten daher als ungeeignet, da eine Bewusstseinsveränderung bei Kunden angestrebt wird. Vor allem im Bereich Öffentliche Hand soll ein Paradigmenwechsel bewirkt werden. Ziel ist es, dass in Total Cost of Ownership gerechnet wird (auf diese Weise können Einsparungen über den „Lebensweg“ einer Lampe um bis zu 80 % erreicht werden). Nicht, dass wie bislang üblich lediglich der Einkaufspreis (ohne Berücksichtigung der Betriebskosten (Strom- und Wartungskosten)) Grundlage für Kaufentscheidungen ist.

- Private Beleuchtung:  
Fondsentwicklung (finanziert von Energieversorgern, Regierung oder „Energiecent“ vgl. Energy Efficiency Commitment in UK), der energiesparende Lampen für Endverbraucher günstiger macht, wäre sinnvoller.

### **Product**

Produkte sind bereits seit Jahren vorhanden und wurden stetig weiterentwickelt (z.B.: Energiesparlampe mit Kolben -in Form einer Glühlampe) – leider hat dies nicht zu einer breiten Überzeugung der Endkunden geführt. Andere Produkteigenschaften (Reduzierung Zündgeschwindigkeit, Quecksilbergehalt, etc.) werden ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt, ist aber für Kunden, die nicht sowieso schon überzeugt sind /bewusst Energiesparen wollen, nicht sonderlich interessant (Größeres Problem: Promotion siehe unten).

USP von energieeffizienten Lampen:

- Mehr Licht,
- weniger Energieverbrauch,
- besseres Licht,
- kostengünstiger über Lebensweg gerechnet.

### **Place**

Bei Place wird sich auf die verschiedenen Kundengruppen konzentriert, also wo und bei wem man das Produkt platzieren möchte. Es werden nicht der Point of Sale bzw. die Verkaufskanäle beschrieben:

- Öffentliche Haushalte;
- Endverbraucher /Handel;
- Industrie.

Diese verschiedenen Kundengruppen/-places sollen durch Kontakte/Kommunikation mit der Botschaft der Kosten und CO<sub>2</sub>-Einsparung erreicht werden.

### **Promotion**

Lanze brechen für Energieeffizienz und Energieeffizienz in der Politik verankern, Lobbying als Teil von PR.

Awareness erhöhen für Energieeffizienz und Einsparpotentialen bei:

- Endverbrauchern
- Politikern in Deutschland
- EU-Politikern
- Diversen Multiplikatoren

## 6 Umsetzung

Um die entwickelten Strategien und vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen wurden entsprechende Mitarbeiter in das EuP-Projekt eingebunden. Folgende Aspekte, die sich aus den Chancen und Risiken, die die Projektarbeit birgt, ergeben, müssen während der gesamten Projektlaufzeit berücksichtigt werden:

- Ständiges Monitoring und Evaluierung der ELC-Verbandsarbeit unter den Gesichtspunkten:
  - werden die Firmeninteressen von OSRAM durch die ELC-Meinung vertreten oder „schwimmen wir lediglich mit auf der Verbandswelle“?;
  - wie groß ist der Vorteil der Verbandsarbeit für OSRAM, lohnen sich die Kosten für die Verbandsarbeit? Hierzu werden regelmäßige interne Projektmeetings anberaumt, sowie ein gesondertes Meeting zu den Zielen der ELC versus den OSRAM Zielen. Dies wird auf die Abendstunden gelegt, um nicht vom operativen Geschäft gehindert zu werden. Eine (ökonomische) Bewertung der Verbandsarbeit wurde bereits oben vorgenommen.
- Lobbying sollte professionell betreut werden, um Ziele zu erreichen. Dies geschieht bereits durch eine PR-/Beratungsagentur, The Centre, die in Brüssel sitzt und sehr gute Kontakte zu EU - Gremien pflegt und für die ELC weiter ausbaut.
- Sensibler Umgang mit Preisgabe von Daten/Strategien gegenüber den Verbandsmitgliedern, die gleichzeitig Wettbewerber sind. Bei OSRAM hat dies zu folgender Praxis geführt: Daten die an den Verband übermittelt werden, werden immer erst von den zuständigen Produktmanagern überprüft, inwieweit sie vertraulich bzw. für die Wettbewerber interessante Informationen enthalten können.
- Die Werbeabteilung von OSRAM wirbt weiterhin und unabhängig von der neuen Richtlinie und ELC-Tätigkeiten für energieeffiziente Lampen, um den Absatz zu fördern.

Ausgangspunkt für jegliche Projektaktivitäten war eine Strategische Organisationsanalyse, die zu Beginn der Projektlaufzeit durchgeführt wurde.

## 7 Ergebnisse

Die Ergebnisse der knapp zweijährigen Projektlaufzeit lassen sich in folgende Punkte gliedern und werden im Folgenden näher vorgestellt:

1. Kommunikation intern,
2. Kommunikation extern,
3. Präsenz OSRAMs,
4. Generierung neuer Projektkooperationen,

## 5. Einflussnahme auf OSRAM als Organisation.

### 1. Kommunikation intern

Da zu Beginn des Projektes Anfang 2005 außer den Projektbeteiligten nur sehr wenige Mitarbeiter bei OSRAM überhaupt wussten, worum es sich bei EuP handelt und inwieweit diese Richtlinie entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit OSRAMs nehmen wird, musste zunächst mit der internen Kommunikation begonnen werden.

- Die Autorin gestaltete hierzu (zur allgemeinen Information für alle Mitarbeiter zugänglich) einen Intranetauftritt, um über die Richtlinie aufzuklären und die Aktivitäten der Projektgruppe zu veröffentlichen.
- Im weiteren Verlauf wurden regelmäßig die Vertriebsmitarbeiter sowie die Leiter der Ländergesellschaften von OSRAM über die Richtlinie und aktuelle Entwicklungen mittels Infobriefen informiert. Selbstverständlich wurde das Top-Management (Geschäftsführung und Spartenleiter) immer wieder über aktuelle Entwicklungen rechtlicher Art und Ergebnisse der Projektarbeit informiert.
- Über das Weiterbildungsprogramm von OSRAM wurde auch an verschiedenen Standorten in Deutschland ein so genanntes „EuP-Seminar“ angeboten und von der Projektgruppe durchgeführt.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die internen Aktivitäten sehr gut angenommen wurden und auf reges Interesse seitens der Mitarbeiter gestoßen sind. Auch die Einbindung der Beteiligungsgesellschaften ist gelungen.

### 2. Kommunikation extern

Um nicht nur OSRAM Mitarbeiter von der neuen Richtlinie und den potentiellen Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit zu informieren, sondern um vor allem „nach außen“ zu kommunizieren, nach dem Motto „wir wissen was kommt, und wir tun was“, war die externe nach der internen Kommunikation von besonderer Wichtigkeit, um Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Politiker von OSRAMs Aktivitäten in Kenntnis zu setzen.

- Da einzelne Inhalte der Umsetzung der EU-Richtlinie den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten obliegt, war es besonders wichtig den Umsetzungsprozess vornehmlich in Deutschland aber auch in den übrigen EU-Ländern zu beobachten und die OSRAM Position kundzutun.
- Dies geschah unter anderem durch das Verfassen von entsprechenden Positionspapieren und deren Verteilung bei relevanten Veranstaltungen, Stakeholdern und betroffenen Institutionen und Politikern. So wurden u.a. Positionspapiere für den ersten Energiegipfel der Bundesregierung (April 2006) entworfen und verteilt, die EU-High Level Group on Energy, Environment & Competition (Juni 2006) sowie diverse Informationen an Siemens geliefert, die wiederum durch deren Verbindungsbüro an entsprechenden Stellen eingebracht wurden. So hat das Projektteam EuP beispielsweise auch einen

Beitrag für potentielle Public Private Partnership Projekte beim Vorhaben Bayern 2020 für effizientere Büro- und Straßenbeleuchtung geliefert.

- Das Projektteam hat sich auch mit für die Umsetzung der EuP-Richtlinie zuständigen Mitarbeiter im Bundesumweltministerium getroffen. Hierbei wurden Umsetzungsmöglichkeiten in Deutschland diskutiert. OSRAM konnte seine Vorschläge vorstellen und die Aufmerksamkeit auf seine Produkte lenken.
- Auch Kunden wurden bei OEM-Tagungen und anderen Gelegenheiten auf die Richtlinie und bezügliche OSRAM Aktivitäten aufmerksam gemacht.

### **3. Generierung neuer Projektkooperation**

Während der Projektlaufzeit wurden einige thematisch passende Projektkooperationen für OSRAM oder den Europäischen Lampenverband angestrebt und zum Teil auch abgeschlossen. Ziel dieser Kooperationen ist es, weitere Partner anderer Branchen zu finden, mit denen sich Synergien im Bereich energieeffizienter und/ oder ökodesignter Beleuchtung bzw. der EuP-Richtlinie ergeben.

Die Berliner Energieagentur ist Koordinator und Mitglied in einem EU-geförderten Projekt zur Effizienzsteigerung in der Beleuchtung. Auf OSRAMs Initiative hin ist der Europäische Lampenverband diesem Projekt als Partner beigetreten. Die Repräsentanz obliegt OSRAM, da der Zielmarkt Deutschland ist. Der Vorteil für OSRAM ist es, die zahlreichen Kontakte der Agentur als Multiplikatorfunktion und vor allem die „Neutralität“ der Agentur zu nutzen, die entsprechende Produkte objektiv darstellen kann.

Durch das Projekt und die anderen deutschen Teilnehmer konnte das Netzwerk von OSRAM noch zusätzlich ausgebaut werden und weitere wertvolle Kontakte geknüpft werden. Das Projekt läuft noch bis Ende 2007, so dass dann erst eine abschließende Beurteilung des Benefits für OSRAM aus dem Projekt vorgenommen werden kann.

Weitere Projektkooperationen befinden sich derzeit in Verhandlungen.

### **4. Präsenz OSRAMs**

Insgesamt hat sich die Präsenz OSRAMs innerhalb der ELC während der letzten zwei Jahre erheblich verbessert, dies wurde sowohl seitens der Verbandsmitarbeiter als auch von Wettbewerbern - anderen Mitgliedern - bestätigt.

Weiterhin hat OSRAM innerhalb der Projektlaufzeit bei diversen Konferenzen und Tagungen zum Thema Erhöhung der Energieeffizienz, Ökodesign und Umsetzung der EuP-Richtlinie teilgenommen und somit Präsenz gezeigt. Teilweise nutzte OSRAM die Gelegenheit seine Position in Form von Präsentationen darzustellen, so zum Beispiel sowohl beim vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt organisierten Fachdialog zu Beleuchtung sowie beim Eco Design Symposium der Technischen Universität Darmstadt als auch beim Bundesverband der Verbraucherzentralen zum Thema Energieeffizienz – aber wie?



Gerade bei Themen, die im weitesten Sinne durch Lobbyarbeit umgesetzt werden können, ist die persönliche Präsenz von besonderer Bedeutung. Erfreulicherweise wurde dies bei OSRAM auch erkannt und wird in Zukunft hoffentlich weiter ausgebaut.

## **5. Einflussnahme auf OSRAM als Organisation**

Das EuP-Projekt hat während seiner bislang zweijährigen Laufzeit auch Einfluss auf OSRAM als Organisation genommen. Anhand von zwei Beispielen soll diese Einflussnahme im Folgenden näher dargelegt werden.

### ■ Entwicklung einer Sustainability-Position bei OSRAM

Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition herauskristallisiert. Wie bereits mehrfach erwähnt, fertigt OSRAM energieeffiziente Produkte und vermarktet diese auch. Ferner wurde das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert, vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizienz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei (gemäß der EU-Richtlinie Restrictions on Hazardous Substances, RoHS), Miniaturisierung der Produkte und dem damit verbundenen geringeren Verpackungsverbrauch entlasten ebenfalls die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich dazu wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzuzufolgen. Da hierbei die Notwendigkeit bei OSRAM bestand und noch keine Nachhaltigkeitsposition definiert war, was mittlerweile bei fast allen Unternehmen vergleichbarer Größe „zum guten Ton gehört“, wurde rasch gehandelt.

Im Laufe des Jahres 2006 wurde ein Sustainability-Council gegründet, das in Absprache mit der Geschäftsführung, der Umweltabteilung und der Kommunikationsabteilung die Aufgabe hatte, eine weltweit gültige OSRAM Nachhaltigkeitsposition zu entwickeln. Neben der Definition der allgemeinen Position zu Umwelt und Nachhaltigkeit sollte eine Bewertungsmethode zur Messung der Umweltrelevanz der Produkte als auch der Prozesse entwickelt werden. Diese sollen zukünftig auch nach außen kommuniziert werden. Um diesen Nachhaltigkeitsrat zu koordinieren wurde auch eine Position für einen Sustainability Manager geschaffen.

### ■ Wachsende Bedeutung & Zustimmung der Verbandsarbeit

Die Meinung bezüglich Engagement in Verbänden hat sich bei OSRAM während der Projektlaufzeit und den Aktivitäten des EuP-Projektes stark gewandelt. Dass nun die Anerkennung der Verbandsarbeit gestiegen ist, lässt sich zum einen auf die Arbeiten und die erlangten Ergebnisse der Projektgruppe zurückführen, zum anderen ist diese durch den Wechsel der Geschäftsführung begründet. Die neue Geschäftsführung bewertet Verbandsarbeit allgemein positiver. Die erhöhte Ak-

zeptanz zeigt sich bei OSRAM dadurch, dass mehr Ressourcen für die (ELC-) Verbandstätigkeit freigemacht werden und sich insgesamt mehr Abteilungen mit der Thematik befassen. So wurde an die strategische Unternehmensplanung die Aufgabe erteilt, sich einen generellen Überblick über jegliches Engagement in Interessensverbänden zu verschaffen und hier möglichst die Effektivität zu erhöhen. Derzeit wird auch erwägt, eine Stelle für Verbandskoordination zu schaffen. Es wurde bei OSRAM erkannt und auch anerkannt, dass die Aufmerksamkeit und Erfolge, die der Europäische Lampenverband in Brüssel bei EU-Gremien erlangt hat, nur mittels des Verbandes möglich waren. Im Alleingang hätte dies keine der Mitgliedsfirmen erlangen können.

Bezugnehmend auf die Analyse der spezifischen Erfolgsfaktoren, die zu Beginn der Projektlaufzeit von der Autorin gemeinsam mit den anderen Projektmitgliedern vorgenommen wurde, zeigt sich, dass alle Erfolgsfaktoren, die durch die Analyse herausgearbeitet und mit Prioritäten zur Umsetzung belegt wurden, durchgeführt und zum Erfolg gebracht worden sind, wie die folgende Auflistung zeigt:

- Produktpolitik – Fertigstellung der Ökopprofile, Benennung von Eco-Excellence-Produkten, etc.;
- Geschäftspolitik – gestiegene Bedeutung der Verbandsarbeit, Schaffung einer Nachhaltigkeitsdefinition für OSRAM, Ausrichtung der Geschäfts- und Produktionsprozesse in Bezug auf Nachhaltigkeit;
- Projektarbeit OSRAM – es werden erheblich mehr Ressourcen für EuP eingesetzt, EuP innerhalb OSRAMs bei wichtigen Mitarbeitern bekannt;
- Projektarbeit ELC – OSRAM Präsenz bei ELC merklich gestiegen;
- Interne Kommunikation – Intranetauftritt, Infobriefe an Vertriebsmitarbeiter und BG-Leiter, EuP-Seminar, etc..

Neben den durch die Erfolgsfaktorenanalyse bestimmten Aktivitäten haben sich im Laufe des Projektes noch weitere Handlungsfelder, wie beispielsweise das Generieren neuer Projektkooperation oder Veränderungen auf die Organisation OSRAMs ergeben.

Die durch das EuP-Projekt bislang entwickelten Kontakte, Aktivitäten und Initiativen bilden eine solide Basis, die es weiter auszubauen gilt, was auch sehr wichtig ist, um den Anschluss an Wettbewerber nicht zu verlieren und um die sich verstärkenden Kundenanforderungen in Bezug auf Sensibilität für Themen wie Umweltschutz und Energieeffizienz auch in Zukunft befriedigen zu können.

## 8 Resümée

Insgesamt lässt sich sagen, dass während der zweijährigen Projektlaufzeit viel erreicht wurde, bedenkt man, dass bei Null begonnen wurde. Alle betroffenen OSRAM Mitarbeiter wissen inzwischen über die neue Richtlinie und ihre Herausforderungen aber auch über Chancen für das Unternehmen Bescheid.



Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition ergeben. Neben der Herstellung von energiesparenden Lampen hat OSRAM das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert. Dies zeigt sich vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizienz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei, Miniaturisierung der Produkte. Damit verbundener geringer Bedarf an Verpackungsmaterial entlastet zusätzlich die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzuzufolgen. Es bleibt zu hoffen, dass es OSRAM gelingt, sich sowohl intern zu mehr Umweltbewusstsein zu verpflichten und diese Selbstverpflichtung auch nach außen markt- und wettbewerbsrelevant zu kommunizieren.

Aus Umweltsicht ist die Europäische Union mit der Eco Design-Richtlinie sehr weit gegangen, in dem sie alle energiebetriebenen Produkte (ausgenommen Fahrzeuge) und auch deren Leerlauf (Stand-by) adressiert. So werden die Hersteller dieser Produkte gezwungen diese umweltgerecht zu gestalten, was sicherlich sehr stark positive Effekte auf die Umwelt nehmen wird. Sollten die Ansätze wirklich konsequent und rasch umgesetzt werden, führt dies zu erheblicher Steigerung der Energieeffizienz und damit einem geringeren Stromverbrauch bei gleicher Leistung.

Bedingt durch stetig steigende Strompreise wird es für Verbraucher immer interessanter, Strom zu sparen, vor allem wenn dies keinen Komfortverzicht mit sich bringt. Das sind eigentlich ideale Voraussetzungen für den Einsatz von Energiesparlampen. Wie bereits erwähnt, schonen diese den Geldbeutel des Verbrauchers, bieten für OSRAM höhere Umsatzchancen und schonen dazu noch – wie von selbst – die Umwelt.

OSRAM hat hier das Glück Umweltschutz (Energieeffizienz) mit Wirtschaftlichkeit zu verbinden. Die umweltgerechten Produkte sind bereits vorhanden, werden kontinuierlich weiterentwickelt und sind auch noch gewinnträchtiger als ineffiziente Technologien. Eine ideale Kombination also.

Das Projekt wird durch eine weitere MBA-Studentin fortgeführt. Somit wird sichergestellt, dass gemeinsam mit dem neu bestellten Sustainability-Manager das Thema Ecodesign bei OSRAM weiter verfolgt und ausgebaut wird – vor allem in Bezug auf Außenkommunikation. Die bereits generierten Kontakte und Projekte können dabei sicher einen wertvollen Beitrag leisten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es dem Europäischen Lampenverband gemeinsam mit seinen Mitgliedern gelungen ist bei der EU-Kommission und der allgemeinen Öffentlichkeit die Aufmerksamkeit auf die „low hanging fruits“, also das enorme und einfach zu generierende Einsparpotential bei der Beleuchtung zu lenken. Neben der verstärkt wahrgenommenen Verantwortung für unserer aller Umwelt kann Energieeffizienz daher der Vektor sein, der OSRAM weiterhin auf Erfolgskurs hält.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg	247
Abbildung 2:	Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien	248
Abbildung 3:	Projektlauf EuP	250
Abbildung 4:	Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen	251
Abbildung 5:	Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung	252

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen	253
Tabelle 2:	SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen	254

### Literaturverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union: Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG des Rates sowie der Richtlinien 96/57/EG und 2000/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058. Strasbourg, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005.

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung, 3 Bände, Stand Februar 2005 (54. Nachlieferung), München: Olzog Verlag, 2005.

Weis, Hans-Christian.: Kompakt Training Marketing, 4. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2005.

European Lamp Companies Federation (ELC): Internet-Extranet 2005, Belgien, <http://www.elcfed.org/>, 4.12. 2005.

OSRAM GmbH: Das Unternehmen, Internet, Intranet 2006, Deutschland, [www.osram.com](http://www.osram.com), 7.12. 2006.






---

Dipl.-Ingenieur (FH)  
Timo Munzinger, MBA

# Das fehlende Puzzlestück „aktives Flächenressourcen- management“



Neuentwicklung einer Dienst-  
leistung für die STEG Stadtent-  
wicklung GmbH

# Inhalt

1	Summary	265
2	Einleitung	267
	2.1 Ausgangslage	268
	2.2 Projektidee	268
	2.3 Projektmerkmale / -ziele	268
3	Unternehmen	269
	3.1 Die STEG	271
	3.2 Kunden	271
	3.3 Wettbewerb	273
	3.4 Chancen / Risiken	274
4	Dienstleistung & Technologie	275
	4.1 Leistungsbild	275
	4.2 Innovation	280
	4.3 Alleinstellungsmerkmale	281
5	Marketing & Vertrieb	281
	5.1 Zielgruppen	281
	5.2 Aufbau	283
	5.3 Vertrieb	284
6	Resumée	285
	6.1 Ergebnisse	285
	6.2 Erkenntnisse	286
	6.3 Ausblick	287

# 1 Summary

*Sie haben schon lange eine Idee? (...) sollte 2006 nicht das Jahr sein, (...) diese Idee in die Tat umzusetzen? Fangen wir einfach an! Jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Sie werden sehen, wie viel Freude es macht, wenn man Schritt für Schritt voran geht. Das kann jeder von uns - zu Hause, in der Familie, mit Kindern, in der Schule, am Arbeitsplatz, (...). Deutschland ist das Land der Ideen. Aber von unseren Ideen leben - das können wir nur, wenn wir sie auch in die Tat umsetzen. (...) Fangen wir einfach an - ab morgen früh.<sup>1</sup>*

Stellen Sie sich vor, Sie haben überall und jederzeit genau die Daten zur Verfügung, die Sie für Ihre Arbeit benötigen. Sie sind durch Ihren Wissensvorsprung in der Lage bessere, schnellere und effizientere Entscheidungen in Ihrer täglichen Arbeit zu treffen. Sie verbessern die Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich und bilden Synergien zu den verwandten Tätigkeitsfeldern.

Dieser Wunschgedanke war die Ausgangsbasis der Projektidee eines „aktiven Flächenressourcenmanagements“. Aufgrund der bereits jahrelang bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens „die STEG“ liegt es nahe, speziell die Entwicklung und Aktivierung von innerstädtischen Brachflächen, Baulücken und untergenutzten Flächen voran zu treiben. Besonders in diesem Bereich herrscht aufgrund der aktuell anstehenden Veränderungen der Gesellschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland und der schlechten Haushaltslage der Städte Handlungsdruck. Um das Fortbestehen unserer Städte, inklusive der vorhandenen Infrastruktur, zu sichern, müssen Neuausweisungen von Baugebieten im Außenbereich reduziert und die Nutzungen von bereits vorhandenen Flächen im Innenbereich gestärkt werden. Ein „aktives Flächenressourcenmanagement“ unterstützt die Städte bei dieser schwierigen Aufgabe.

Die STEG bietet mit dieser Dienstleistung „Service on demand“!

---

<sup>1</sup> Merkel, Angela (2005): Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005.

## 2 Einleitung

### 2.1 Ausgangslage

Der demographische Wandel, also die Schrumpfung und die Alterung der Bevölkerung in Deutschland, stellt unsere Gesellschaft vor ungekannte Herausforderungen. Ganz gleich, ob es sich um Personen, Institutionen, Prozesse oder ganze Staaten handelt, der demographische Wandel schlägt sich auf allen Ebenen nieder. Speziell aber auf die Tätigkeitsfelder der Kommunen. Öffentliche Infrastruktur muss geplant, die Nahversorgung gesichert und Flächen und Gebäude zur Verfügung gestellt werden. Ein breites Spektrum an Aufgaben, die alle direkt oder indirekt vom demographischen Wandel beeinflusst werden.

Die Lebensgewohnheiten der Bevölkerung ändern sich. Nicht nur aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Einwohner, sondern auch durch geänderte Lebensumstände, wirtschaftliche und kulturelle Veränderungen sieht der Alltag der meisten Menschen in Deutschland anders aus. Ein Höchstmaß an Mobilität, Infrastruktur und öffentliche Nahversorgung wird von den Einwohnern von Seiten der Kommunen gefordert. Dies und weitere Gründe machen die Innenstädte wieder zunehmend interessant für junge und ältere Wohnungssuchende.

Die Anzahl der Singlehaushalte und die Flächeninanspruchnahme pro Kopf steigen, obwohl die absoluten Bevölkerungszahlen stagnieren bzw. langfristig sinken<sup>2</sup>. Dieses „Mehr“ an Kosten für öffentliche und technische Infrastruktur steht einem „Weniger“ an Einnahmen durch Bürger und Gewerbe gegenüber, was die Kommune mittel- bis langfristig vor Probleme bei der Finanzierung des öffentlichen Haushalts stellt. Daher ist eine weitere flächenmäßige Entwicklung der Kommunen in vielen Fällen nicht anzustreben.

### 2.2 Projektidee

Eine aktive Innenentwicklung kann zur Bewältigung der unter 2.1 Ausgangslage genannten Problemstellungen beitragen. Das Nutzen bereits vorhandener Flächen- und Gebäudepotenziale, die Wiedernutzung von Brachen und ehemaligen Militärflächen ist ein wesentlicher Beitrag, langfristige Infrastrukturkosten zu senken und eine qualitative Aufwertung der bestehenden Stadt- und Dorfkerne zu ermöglichen.

Um die Kommunen bei diesen sehr umfangreichen Stadterneuerungsprozessen zu unterstützen, entstand die Idee einer webbasierte Arbeits- und Informationsplattform – der STEG COMPASS. Wichtigste Merkmale der neu entwickelten Plattform sind:

---

<sup>2</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004): Raumordnungsprognose 2020 Bonn.



- Webbasiert - Jederzeit und überall Zugriff auf aktuelle Daten
- Aktualität - Sie arbeiten immer auf dem Originaldatenbestand - keine Redundanz
- Zugriff - Einfacher Datenaustausch aller Projektbeteiligter
- Kosten - Sie bezahlen nur was Sie wirklich benötigen - Hosting oder Kauf
- Öffentlichkeit - Gezielte Veröffentlichung der Informationen
- Marketing - Standort und Stadtmarketing durch Vermarktungsportal
- Alleinstellung - Die einzige Fachdatenbank zur Stadtentwicklung

Die oben genannten Merkmale tragen zu einer Vielzahl von Vorteilen für die Kommune als Nutzer bei:

- Verbesserte interne Arbeitsprozesse
- Schnellerer Datenaustausch und vereinfachte Kommunikation
- Dynamische und schnelle Visualisierung der Plangrundlagen
- Fachwissen wird ämterübergreifend zugänglich
- Geringe Investitionskosten
- Standort- und Stadtmarketingportal
- Verbesserter Bürgerservice und höhere Transparenz
- Grundlage für strategische Entscheidungen zur Stadtentwicklung

### 2.3 Projektmerkmale / -ziele

Im Rahmen der Ratspräsidentschaft der EU hatte Deutschland zu einem informellen Ministertreffen der für Stadt- und Raumentwicklung zuständigen Ministerinnen und Minister am 24. und 25. Mai 2007 nach Leipzig eingeladen. Das politische Leitthema des informellen Ministertreffens lautete „Die europäische Stadt und ihre Region stärken - Wettbewerbsfähigkeit, sozialen und territorialen Zusammenhalt in den Städten und Regionen Europas entwickeln“<sup>3</sup>. Die STEG unterstützt grundsätzlich die Zielsetzungen der Charta von Leipzig und möchte aktiv zu deren Umsetzung beitragen.

- Ganzheitliche Stadtentwicklung
- Stärkung der Durchmischung von Wohnen, Arbeit und Freizeit
- Aufwertung der Innenbereiche
- Integration benachteiligter Stadtquartiere
- Aktives Stadtentwicklungsmanagement

Zur Umsetzung der oben genannten Zielsetzungen eignet sich der STEG COMPASS ideal. Ein Instrument, das Überblick über die vorhandenen Potenziale schafft, unterstützt bei der Steuerung und der Kommunikation aller Beteiligten und eine aktive Realisierung der geplanten Projekte erleichtert.

---

3 Europäische Union (2007): Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt 24.05.2007.

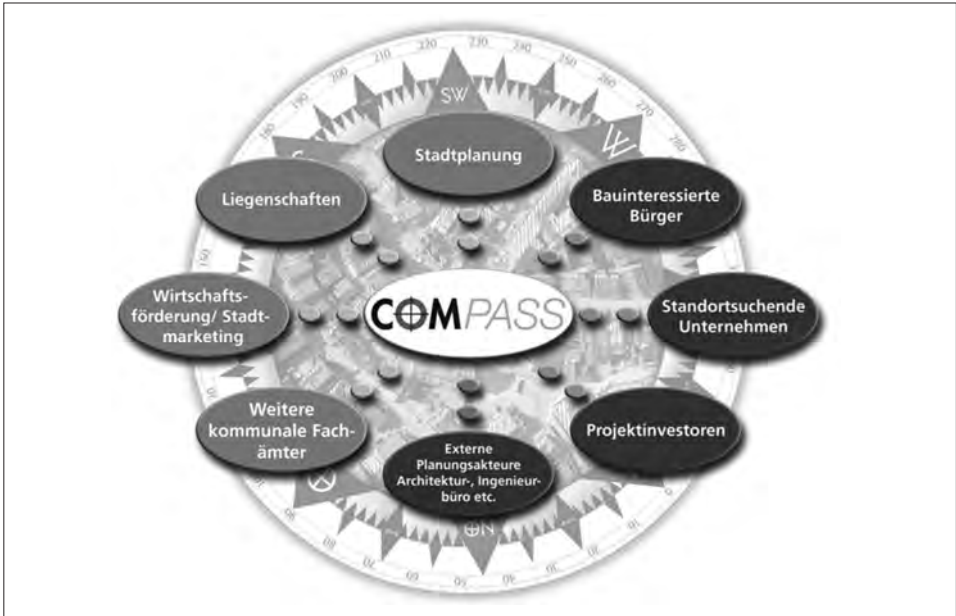


Abbildung 1: Nutzer des STEG COMPASS<sup>4</sup>.

Das Projekt „aktives Flächenressourcenmanagement“ wurde in Kooperation mit den Städten Nagold und Rottweil als Untersuchungsgebiete und den Fachhochschulen Karlsruhe und Konstanz entwickelt. Dies beinhaltet sowohl die inhaltliche Arbeit zum Thema Innenentwicklung als auch alle hierfür erforderlichen Maßnahmen des Projektmanagements, Marketing und der Technologieanwendung.

Als Ergebnis des Projektes wird die Stadt ihren Bürgern und potenziellen Investoren eine webbasierte Informationsplattform zum Thema Flächenressourcenmanagement zur Verfügung stellen, den STEG COMPASS, sowie selbst intern in der Verwaltung fachbereichsübergreifend alle für eine Aktivierung der Flächen nötigen Informationen schnell zur Verfügung haben und anhand eines Ziel- und Strategieplans die zukünftige Stadtentwicklung nachhaltig planen können.

4 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Nutzer.

Abbildung 2: Screenshot STEG COMPASS<sup>5</sup>

## 3 Unternehmen

### 3.1 die STEG

Die STEG Stadtentwicklung GmbH ist ein kompetenter und verlässlicher Partner der Städte und Gemeinden. Das 1961 gegründete Unternehmen zählt bundesweit zu den Sanierungs- und Maßnahmeträgern der ersten Stunde; dies gilt auch für die neuen Bundesländer, in denen die STEG schon 1989, direkt nach der Wende, ihre Arbeit aufnahm und ostdeutsche Niederlassungen gründete. Inzwischen berät die Gesellschaft bundesweit insgesamt 450 Kunden wie Städte und Gemeinden, öffentlich-rechtliche Körperschaften, private Grundstückseigentümer, Gewerbe, Industrie und Unternehmen, institutionelle und private Investoren. Über 900 Großprojekte hat die STEG im gesamten Bundesgebiet umgesetzt, darunter Maßnahmen zur städtebaulichen Erneuerung von historischen Altstädten, innerstädtischen Quartieren, Wohnsiedlungen und Ortskernen – sowie insgesamt ca. 4.500 ha erschlossenes Bauland<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Screenshot STEG COMPASS - Projekt Dresden.

<sup>6</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Unternehmensprofil 2007.



Abbildung 3: Geschäftsstellen der STEG 2007<sup>7</sup>.

Im Auftrag von Städten und Gemeinden übernimmt die STEG alle Aufgaben der Beratung, Planung und Abwicklung von Maßnahmen hinsichtlich Baulandentwicklung, Stadterneuerung, Stadtumbau, integrierter Stadt- und Gemeindeentwicklung, Innenentwicklung und Standort-, Stadt- und Gemeindemarketing. Die STEG steht den Städten und Gemeinden bei Projektentwicklungen, der Betreuung von städtebaulichen Planungsverfahren sowie in der Öffentlichkeitsarbeit als kompetenter Partner zur Seite.

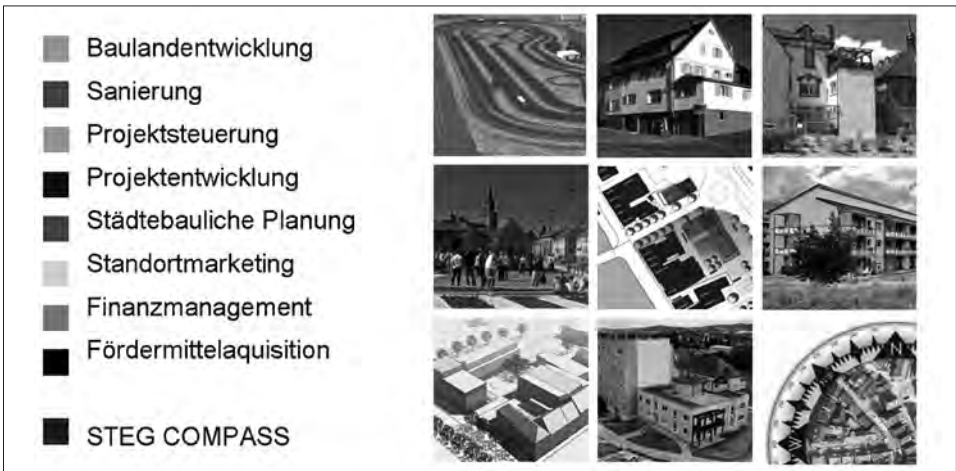


Abbildung 4: Leistungsbereiche der STEG<sup>8</sup>

7 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Karte Geschäftsstellen der STEG 2007

8 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Leistungsbereiche der STEG 2007

Durch einen gezielten Ausbau der Dienstleistungsangebote, unter anderem mit der bereits angesprochenen Leistung des STEG COMPASS bietet die STEG eine umfassende Betreuung- und Durchführungskompetenz für die Städte und Gemeinden in allen Belangen der Stadtentwicklung.

### 3.2 Kunden

Kleinere Gemeinden mit ca. 5.000 Einwohnern und Städte bis ca. 30.000 Einwohner stellen den bisherigen Kundenkreis der STEG dar. Hauptkunden der ersten Version des STEG COMPASS sind vorrangig Städte mit 15.000 bis 40.000 Einwohnern.

Im nächsten Schritt wird das Leistungsspektrum auch für die weiteren der insgesamt 1.108<sup>9</sup> Kommunen in Baden-Württemberg angepasst. Zudem zielt die aktuelle Marketingstrategie auf einen bundesweiten Einsatz des STEG COMPASS ab. Mit der momentanen Verteilung der Geschäftsstellen besonders im Süden und Osten Deutschlands ist dies ohne größere Investitionen möglich. Zusätzlich wurden Kooperationsverhandlungen mit unterschiedlichen GIS-Dienstleistern bezüglich eines gemeinsamen Auftretens im Vertrieb geführt. Somit wird eine weitere Erschließung neuer Kunden über das Vertriebsnetz der Firmen ESRI, SynerGIS, Softplan und Intergraph gewährleistet.

In einer vollständigen und erprobten zweiten Version der Dienstleistung wird der Kundenkreis auch auf öffentliche und private Institutionen und Unternehmen erweitert. Hier sind besonders Einrichtungen wie Regionalverbände, Kirchenverbände, Hochschulen und große Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten von Interesse, da diese ebenfalls ein wirtschaftliches und transparentes Flächen- bzw. Gebäudemanagement betreiben müssen.

Mit Entwicklung dieser Dienstleistung bietet sich für die STEG die Chance, eine sehr große Zahl an potenziellen Kunden zu erschließen und in neue Kundenkreise vorzustoßen. Bezieht man die Veränderungen auch in die Betrachtung der internen Prozesse zur Erbringung der Dienstleistung mit ein, wird es in Zukunft auch innerhalb der STEG Nutzer des Systems geben.

### 3.3 Wettbewerb

Aktuell sind die beiden größten Mitbewerber der STEG in Baden-Württemberg die Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH<sup>10</sup> und die Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH<sup>11</sup>. Beide Mitbewerber bieten ihren Kunden ein ähnliches Leistungsspektrum wie die STEG an und besitzen eine ähnliche Gesellschafterstruktur. Allerdings hat keiner der beiden Anbieter in seiner bisherigen

9 Baden-Württemberg, Staatsministerium (2007): Pressestelle Baden-Württemberg 2007.

10 KE, Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

11 WHS, Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

Unternehmensgeschichte ein neues städtebauliches Verfahren entwickelt. Im Gegensatz hierzu hat die STEG bereits mit dem „Stuttgarter Modell“<sup>12</sup> in den 70er Jahren ein für die Stadtplanung maßgebliches Verfahren in ihrer Firmenhistorie entwickelt.

Aktuell zeichnet sich keine Eigenentwicklung von Seiten der Mitbewerber bei der Entwicklung eines Flächenressourcenmanagements ab. Allerdings gilt es bei der Weiterentwicklung des STEG COMPASS eine ähnliche Nachahmung wie im Fall des „Stuttgarter Modells“ zu vermeiden und den momentanen Wissensvorsprung soweit wie möglich auszubauen. Jedem potenziellen Kunden muss bewusst sein, dass nur bei der STEG das Original mit der besten Qualität zu beauftragen ist.

### 3.4 Chancen / Risiken

Grundsätzlich sind bei keinem Projekt Risiken von der Hand zu weisen, besonders nicht im vorliegenden Fall einer Neuentwicklung. Allerdings bewegen sich diese in einem sehr überschaubaren Rahmen. Besonders bemerkenswert ist die breite Streuung der Chancen, die sowohl extern als auch intern zu einem positiven Gesamtergebnis führen können. Wohingegen die Risiken sich fast ausschließlich auf die Nachfrage und die Konkurrenzanbieter beschränken. Als Hauptrisiko wird vom Verfasser die Gefahr der Nachahmung oder noch schwerwiegender das Auftreten unter gleichem Namen (Flächenressourcenmanagement) mit anderem Inhalt (Papierpläne und Ausarbeitungen) durch die Mitkonkurrenten gesehen.

Aus der schlechten Haushaltslage der Städte folgt sowohl ein Risiko dahingehend, dass keine direkt notwendigen Aufträge seitens der Kommune erteilt werden. Jedoch bedingt es zugleich auch eine Chance, dass vermehrt Aufträge im Sinne des klassischen Outsourcings an externe Dienstleister wie beispielsweise die STEG vergeben werden. Deshalb und wegen der zukünftig in Aussicht stehenden Fördermöglichkeiten im Bereich Innenentwicklung, wird die Verschlechterung der finanziellen Mittel in den öffentlichen Haushalten vom Verfasser, nicht als Hauptrisiko gesehen.

---

12 Stadt Stuttgart (2007): Beschreibung des Stuttgarter Modells 2007.

## 4 Dienstleistung & Technologie

### 4.1 Leistungsbild

Das nunmehr fertig entwickelte Produkt STEG COMPASS besteht im Wesentlichen aus zwei Hauptbausteinen. Zum einen der städtebaulichen Beratung und Planung zur Innenentwicklung, zum anderen einer webbasierten Informations- und Arbeitsplattform, die den Kommunen zur Verfügung gestellt wird.

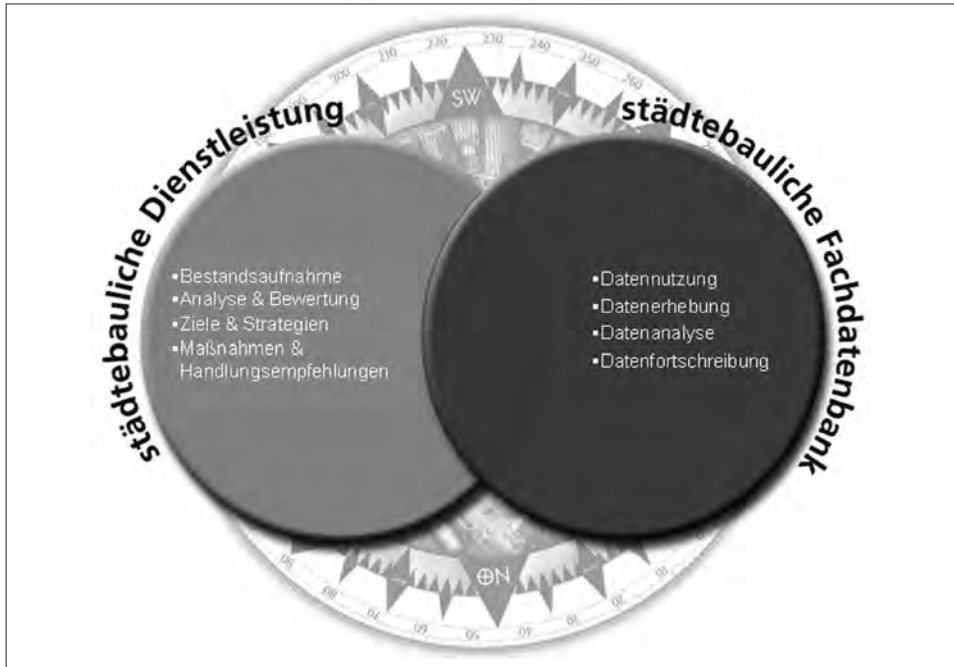


Abbildung 5: Modularer Aufbau STEG COMPASS<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Aufbau.



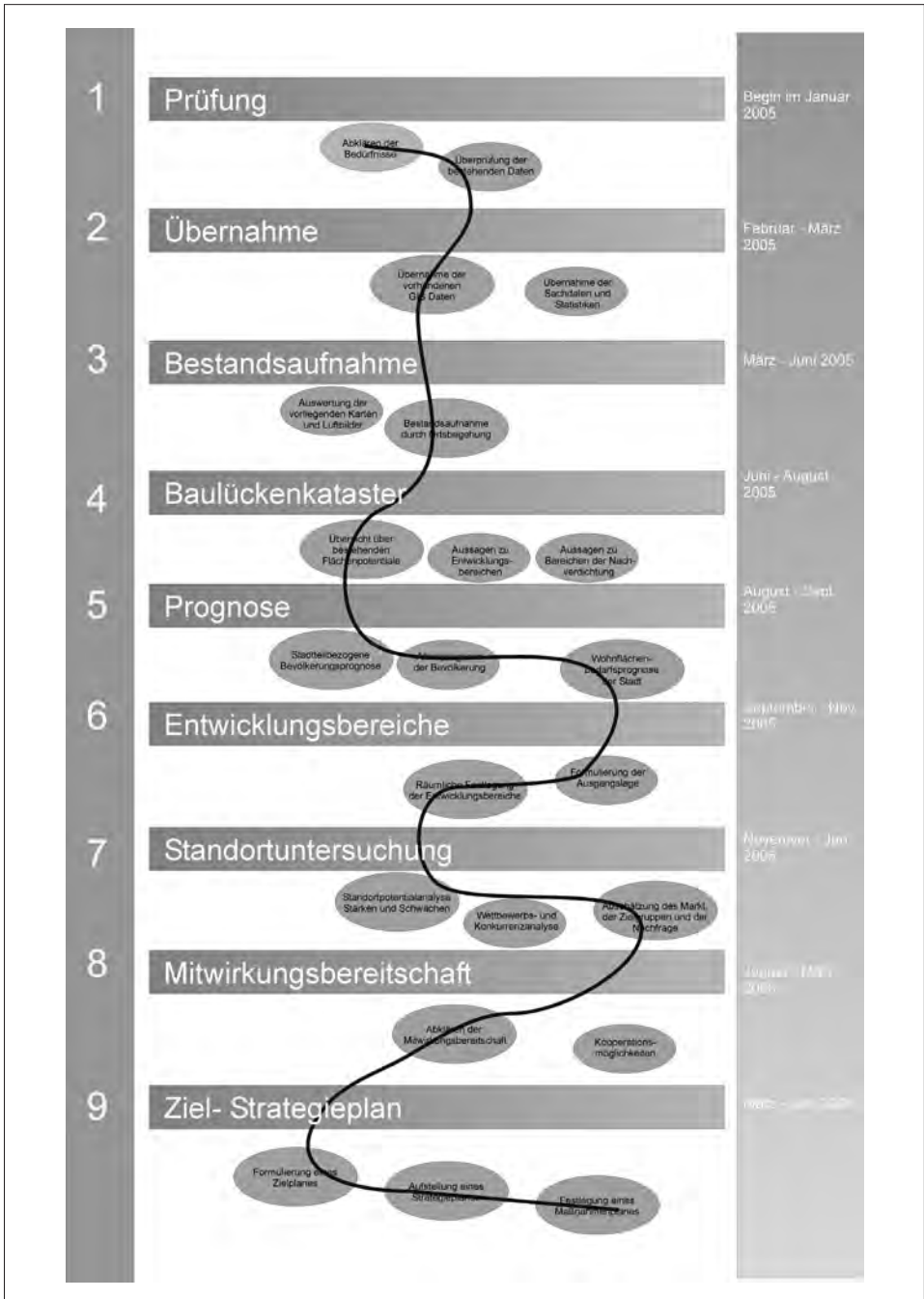


Abbildung 6: Ablauf des Projekt „aktives Flächenressourcenmanagement“<sup>14</sup>.

14 STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.



In Absprache mit den beteiligten Projektpartnern Nagold und Rottweil findet die Entwicklung der städtebaulichen Beratung und Planung statt. Die Realisierung der technischen Seite wird zum Teil durch gekaufte Basis Software und zum Teil durch eine speziell programmierte Datenbank sichergestellt.

Im Leistungsbild der STEG können folgende Module und Leistungen im Rahmen des STEG COMPASS abgerufen werden.

**Leerstand** - Die STEG ermittelt die Leerstände in den Kommunen. Sowohl durch Bestandsaufnahmen vor Ort als auch im Abgleich mit den zuständigen Energieversorgern und der städtischen und öffentlichen Müllbeseitigung können die Wohnungsleerstände der Kommune ermittelt werden. Diese wiederum werden in die Datenbank eingepflegt und mittels eines WebGIS Systems visualisiert. Sobald sich der Bestand an Leerständen verändert, bekommt dies der Kunde direkt in der Karte angezeigt.

**Gebäudenutzung** - Die STEG ermittelt sämtliche vorhandenen Nutzungen in einem vorher abgegrenzten Gebiet der Kommune. Sowohl Verkehrsinfrastruktureinrichtungen wie Bus, Bahn und Parkhäuser als auch öffentliche Infrastruktur wie Rathaus, Kindergarten und Schulen oder Versorgungsinfrastruktur wie Banken, Post und Apotheken werden von Seiten der STEG erhoben und mittels eines Web-GIS Systems visualisiert. Anhand der Karte können die Nutzer auf einen Blick einsehen, welche Infrastruktureinrichtungen sich in welcher Entfernung befinden.

**Einzelhandel/Branchenmix** - Speziell in historischen Altstadtbereichen ist es wichtig, eine lebendige und vielfältige Mischung aus unterschiedlichen Nutzungen zur Verfügung zu stellen. Hierzu ermittelt die STEG die bestehenden Nutzungen des Einzelhandels, Dienstleistungen und der Gastronomie. Die Bestandsdaten werden auf Defizite, Ergänzungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten analysiert und mittels WebGIS visualisiert. Eine Übersicht über den aktuellen Branchenmix ist die Grundlage für strategische Entscheidungen für oder gegen eine zukünftige Nutzung in der Innenstadt.

**Instandhaltungsmanagement** - Die STEG ermittelt mittels einer eingehenden Untersuchung der Gebäude vor Ort den Instandhaltungsbedarf und die hieraus voraussichtlich entstehenden Kosten, nach Kostengruppen untergliedert. Diese werden in der Datenbank hinterlegt und bilden somit die Grundlage für zukünftige Investitionen bzw. Einstellung der notwendigen Gelder in den kommunalen Haushalt. Zusätzlich erstellt die STEG auf Wunsch einen Energiepass der jeweiligen Gebäude.

**Gebäuderessourcenmanagement** - Die STEG entwickelt mit ihnen Strategien und Konzeptionen um den drohenden Problemstellungen wie Wohnungsleerstand, Einzelhandelsabwanderung und Instandsetzung öffentlicher Gebäude entgegenwirken zu können. Wir begleiten die Kommunen in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und übernehmen die Fördermittelakquisition.

**Baulücken** - Mittels einer kombinierten Bestandsaufnahme, die sowohl eine Luftbilddauswertung als auch eine Kontrolle vor Ort enthält, identifiziert die STEG die noch unbebauten Bauflächen in ihrer Kommune. Wobei Bauflächen alle Flächen sind, die planungsrechtlich gesehen nach §1 Abs. 1 der BauNVO<sup>15</sup> nach ihrer allgemeinen Nutzung auch als solche ausgewiesen wurden, und einer sofortigen Bebauung zur Verfügung stehen. Das von Seiten der STEG erarbeitete Baulückenkataster erfüllt auch die Nachweispflichten der Kommune gegenüber der zuständigen Region bei der Beantragung von Neuausweisungen im Flächennutzungsplan.

**Flächenressourcen** - Um eine möglichst effiziente Nutzung der bereits vorhandenen Ressourcen zu ermöglichen, erhebt die STEG sämtliche Flächenpotenziale. Von der einfachen Baulücke über Nachverdichtungs-, und Umnutzungsflächen bis hin zu zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten werden alle Flächenressourcen erhoben, in die Online-Datenbank eingepflegt und mittels Karten visualisiert. Ein umfassender Überblick, der die Kommunen in ihrer Entscheidungsfindung für zukünftige Entwicklungen erleichtert. Potenziale wie Baulücken, Nachverdichtungs-, Umnutzungs-, und Entwicklungsflächen bilden die Basis für zukünftige strategische Entscheidungen der Stadtentwicklung.

**Flächenressourcenmanagement** - Die STEG unterstützt Kommunen bei ihrer nachhaltigen Stadtentwicklung durch ein umfassendes Management aller Flächenressourcen und der Erarbeitung eines Innenentwicklungsplan. Auf Basis der zuvor erhobenen Flächenressourcen definiert und priorisiert die STEG Bereiche mit Planungsbedarf innerhalb der Gesamtstadt. Wir entwickeln in Zusammenarbeit mit den Kommunen ein Innenentwicklungsplan mit Entwicklungsschwerpunkten und Zielen zu denen für die Kommune maßgeblichen Themengebieten wie Wirtschaft, Wohnen, Verkehr, Bildung, Tourismus usw.. Alle Themenbereiche werden mittels des STEG COMPASS aufgearbeitet und stehen allen Beteiligten online zur Verfügung.

**Standort-/Stadtmarketing** - Die STEG unterstützt Kommunen bei der Öffentlichkeitsarbeit oder übernimmt die Vermarktung der entwicklungsrelevanten Standorte. Wir überprüfen anhand einer Standortpotenzialanalyse die möglichen Nutzungen der Standorte und überprüfen deren Marktfähigkeit um das optimale Vorgehen für jeden einzelnen Standort zu ermitteln. Die jeweiligen Flächen mit allen für eine mögliche Entwicklung relevanten Daten werden mittels WebGIS im Internet dargestellt und stehen potenziellen Investoren zur Verfügung. Auf Wunsch sucht die STEG in ihrem Partnernetzwerk Investoren und vermittelt den Kontakt an die jeweiligen Ansprechpartner vor Ort.

---

15 Baugesetzbuch (BauGB) 10. Auflage 2007: Baunutzungsverordnung (BauNVO) §1 Abs.1.

**Quartiersmanagement** - Die STEG übernimmt sowohl im Rahmen von Fördergebieten als auch unabhängig davon alle notwendigen Aufgaben eines Quartiersmanagements. Die in einem Quartier anstehenden Aufgaben wie Kommunikation, Integration und Moderation werden von Seiten der STEG ebenso geleistet, wie die Organisation und die evtl. Akquisition von Fördermitteln. Als Beispiel seien hier Aufgaben des Quartiersmanagement in Gebieten des Förderprogramms der Sozialen Stadt genannt.

**Planbereichsmanagement** - Auf Basis unserer langjährigen Erfahrung erstellen wir Ziele, Strategien und Maßnahmenpläne für die identifizierten Planbereiche in der Kommune. Die Ausschöpfung der aktuellen Fördermöglichkeiten sowie eine ideale Betreuung der Eigentümer und den Vertretern der Kommune ist für eine erfolgreiche Aktivierung unerlässlich. Die Bearbeitung der uns übertragenen Aufgaben ist erfolgsabhängig und daher immer ergebnisorientiert. Mit dem innovativen Instrument des STEG COMPASS können alle Leistungsphasen von der Planung über die Projektsteuerung bis zur Umsetzung online zur Verfügung gestellt und mittels Karten visualisiert werden.

**Fördergebietsmanagement** - Die STEG stellt als einziger Sanierungsträger den betreuten Kommunen den aktuellen Stand der Maßnahmen im jeweiligen Fördergebiet online und tagesaktuell zur Verfügung. Bei der Sanierungsdurchführung wird jede geplante Maßnahme in die STEG COMPASS Datenbank eingetragen und mittels WebGIS visualisiert. Die Kommune erhält über ein Passwort Zugriff auf alle relevanten Informationen zu den bisher realisierten Maßnahmen. Angefangen bei den Sanierungszielen über die Art sowie Umfang der einzelnen Maßnahmen bis hin zu bereits abgerufenen bzw. noch zur Verfügung stehenden Fördermitteln, können Informationen zu jeder Maßnahme tagesaktuell abgerufen werden. Zudem werden die täglich neuen Informationen mittels WebGIS in einer Karte visualisiert, so dass jederzeit ein aktueller Maßnahmenplan zur Verfügung steht.

**Datenerhebung und Integration** - Die STEG steht ihren Kunden auch im Rahmen bereits bestehender Desktop-GIS-Systeme als Dienstleister zur Seite und übernimmt für sie auf Wunsch verschiedene Dienstleistungen. Das diesbezügliche Angebotsspektrum der STEG umfasst alle Aufgaben von der GIS-Integration vorliegender bzw. im Hinblick auf spezifische Aufgabenstellungen eigens zu erhebender Daten, über die Erfassung (Digitalisierung) räumlicher Basisgeometrien, bis hin zur komplexen Analyse, Verknüpfung und Auswertung geographischer Informationen und schließlich der kartographischen Aufbereitung und Visualisierung. Häufig ist es auch eine wichtige Aufgabe, die vorliegenden räumlichen Informationen statistisch auszuwerten, um so eine Aussage bzw. einen Überblick über die Gesamtsituation und Verteilungen zu erhalten.

## 4.2 Innovation

Das von Seiten der STEG aufgebaute und entwickelte System besteht durch mehrere neue Ansätze in Handhabung, Nutzung und Nutzbarmachung von Informationen zur städtebaulichen Entwicklung. Viele dieser Vorteile und Neuerungen hängen direkt mit dem technischen Aufbau des Systems zusammen.

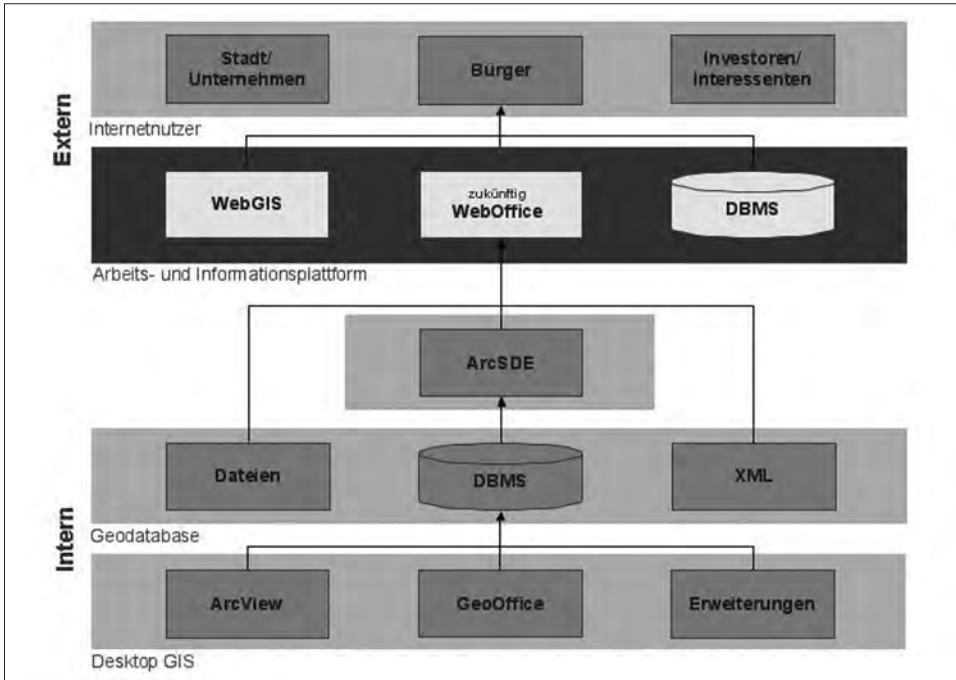


Abbildung 7: Aufbau des technischen Systems<sup>16</sup>.

Einer der wichtigsten und deutlichsten Vorteile der von Seiten der STEG Stadtentwicklung GmbH angebotenen Arbeits- und Informationsplattform ist die dynamische Anbindung der thematischen Karten an eine eigens entwickelte Geodatenbank. Diese ermöglicht jedem berechtigten Nutzer Änderungen direkt online in der Datenbank durchzuführen und diese auch ohne zeitliche Verzögerung in der Karte sichtbar zu machen. Die Datengrundlage ist somit für alle, auch für diejenigen die nur Leserechte besitzen, immer auf dem aktuellsten Stand. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit auch gezielt einzelne Inhalte für die Öffentlichkeit frei zu schalten. Das heißt ein öffentlich wirksamer Auftritt für die Städte und Gemeinden, kann falls gewünscht, ebenfalls sofort aus den bestehenden Daten generiert werden und hilft bei der geplanten Entwicklung der Flächen.

Dieser Innovationsvorsprung in Sachen Technik gegenüber den bestehenden GIS-Auskunftssystemen bei den Kommunen und die zusätzliche städtebauliche

<sup>16</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.

Dienstleistung garantieren der Stadt eine umfassende und individuell anpassbare Leistung aus einer Hand. In dieser Kombination aus technischer und planerischer Dienstleistung wird kein Produkt von Mitbewerbern der STEG, auch nicht aus dem Bereich der GIS Dienstleister, angeboten.

### **4.3 Alleinstellungsmerkmale**

Das gewichtigste Alleinstellungsmerkmal ist, dass die STEG Stadtentwicklung GmbH aktuell der einzige Anbieter eines STEG COMPASS ist. Keiner der bekannten Mitbewerber entwickelt an einem ähnlichen Konzept. Da sich diese Alleinstellung mit Sicherheit nicht allzu lange halten lassen wird, wurden weitere Alleinstellungsmerkmale erarbeitet, die der folgenden Abbildung zu entnehmen sind.

Momentan ist die STEG Stadtentwicklung GmbH das einzige Unternehmen, das mit ihrem Angebot des STEG COMPASS über ein reines GIS-Auskunftssystem hinaus geht und eine direkte Bearbeitung der Daten über Internet anbietet. Die Technik wurde in ihrer Grundform zwar bereits bei bekannten Internetimmobilienbörsen angewendet, allerdings nie inhaltlich und technisch für eine strategische Stadtentwicklung weiterentwickelt.

Des Weiteren ist die STEG der einzige Anbieter, der technische Entwicklung und planerisches Know-how in einem Unternehmen vereint. Aktuell gibt es auf dem Markt nur GIS-Anbieter, die diese Technik entwickeln, allerdings ohne inhaltlichen Bezug oder klassische städtebauliche Anbieter, die wie seit Jahrzehnten bekannt eine Papierversion der Planung anbieten.

## **5 Marketing & Vertrieb**

### **5.1 Zielgruppen**

Zu Beginn aller Überlegungen des strategischen Marketings steht die Definition der Zielgruppe oder des angestrebten Kundenkreises. Hieraus resultieren anschließend die Aussagen der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik der STEG zur Neuentwicklung STEG COMPASS. Potenziellen Interessenten wurden in A-, B- und C-Kunden unterteilt. Was in diesem Fall keine Wertung darstellt, wie sie im klassischen Marketing benutzt wird, sondern lediglich eine Unterteilung nach Sinnhaftigkeit.



Abbildung 8: Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale<sup>17</sup>.

Wie bereits unter Punkt 4.1 dargestellt ist zwischen der reinen Technik und der reinen Dienstleistung zu unterscheiden. Diese Unterscheidung hat maßgeblich Auswirkung auf die Einteilung in die nachfolgende Beschreibung der Kundengruppen.

- **A-Kunden:** Städte ab ca. 25.000 Einwohner  
Aufgrund der Größe bestehen meist keine Personalressourcen die angebotenen Dienstleistungen selbst zu bearbeiten. Technisch gut ausgestattet, die bereits bestehenden GIS Systeme müssen nur um die Datenbank ergänzt werden, was einen sehr geringen Aufwand für die Städte darstellt.
- **B-Kunden:** große Gemeinden, kleine Städte 10.000-25.000 Einwohner  
Sehr unterschiedliche Ausgangssituation, was die Personalressourcen und die technische Ausstattung angeht. Sehr gut aufgestellten Kommunen stehen Kommunen gegenüber, die zumeist eine nur sehr unzureichende technische Ausstattung besitzen und das Thema Innenentwicklung nur sehr nachrangig bearbeiten. Die zuletzt genannte Gruppe stellt in diesem Fall die erfolversprechendere Kundengruppe für den Vertrieb des STEG COMPASS dar.
- **C-Kunden:** kleine Gemeinden bis 10.000 Einwohner  
Aufgrund der Größe hängt die Bearbeitung des Themas Innenentwicklung

<sup>17</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation-Alleinstellungsmerkmale.

meist nur an einzelnen Personen, welche das gesamte Wissen um Potenziale, Eigentümer und Maßnahmen zur Realisierung auf sich vereinen. Die Mehrwerte des Tools STEG COMPASS, wie Erleichterung der Kommunikation und Erhöhung der Transparenz ist zwar weiterhin gegeben, nicht aber unbedingt erwünscht. Zudem liegt meist eine Fehleinschätzung des eigenen Überblicks über die Problemstellungen vor Ort vor, so dass kein weiterer Nutzen in der Anschaffung des Tools bzw. in der Beauftragung der Dienstleistung gesehen wird.

Theoretisch sind noch zwei weitere Kundengruppen für den STEG COMPASS denkbar. Zum einen wären privatwirtschaftliche Unternehmen und kirchliche Institutionen mit einer größeren Anzahl an Flächen und Liegenschaften als Kundengruppe denkbar. Zum anderen wäre eine Vermarktung der Flächenpotenziale über die STEG im Auftrag der Kommunen und der Eigentümer über ein Gesamtportal aller Kunden möglich. In diesem Fall wären Investoren und Projektentwickler eine weitere Kundengruppe, die noch zu untersuchen wäre. Allerdings ist eine weitere Prüfung der oben aufgeführten weiteren Kundengruppen noch nicht erfolgt. Die bisherige Strategie zielt klar darauf ab, zuerst die bereits bestehenden Kundengruppen zu bearbeiten, um die bereits bestehenden Leistungen zum STEG COMPASS am Markt zu etablieren.

## 5.2 Aufbau

Das Marketing und der Vertrieb des STEG COMPASS wurde in die bestehende Organisationsstruktur des Unternehmens integriert. Die Marketingabteilung, welche als Stabsstelle definiert ist, übernimmt die Hauptkoordination.

Die Neuentwicklung STEG COMPASS besteht zum Großteil aus Dienstleistungen zur städtebaulichen Entwicklung. Dienstleistungen zeichnen sich durch Immaterialität aus, das heißt Logistik im herkömmlichen Sinn ist nicht notwendig. Allerdings bedarf es einer Logistik zum Zweck des Datenaustauschs und zur Vermittlung der Inhalte bzw. der Ergebnisse der Dienstleistung. Eine sehr persönliche und individuelle Betreuung des Kunden ist enorm wichtig und wird auch in großem Umfang gepflegt. Regelmäßige Treffen, bei denen Neuigkeiten und Informationen zur weiteren Bearbeitung ausgetauscht werden, finden zumeist vor Ort statt. Vereinfacht ausgedrückt ist die einzige Ware, die von A nach B zu bringen ist, die Person mit dem Wissen für die Erbringung der Dienstleistung.

Deshalb sind die Personen, die das Produkt verkaufen oder die geforderte Dienstleistung erbringen, mit die wichtigsten Qualitätskriterien des STEG COMPASS. Kundenzufriedenheit hängt von der angebotenen Leistung und der Erwartung vor dem Kauf ab. Kunden werden umso zufriedener sein, je mehr ihre Erwartungen mit dem Kaufabschluss auch durch den Kauf erfüllt werden. Folglich ist erfolgreiches Marketing gegeben, wenn Käufer nach dem Kauf mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind und dadurch dem Unternehmen verbunden bleiben.



Um diese Qualität sicherzustellen, wurden alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zwischenzeitlich geschult, um die neue Dienstleistung im Portfolio der STEG dem Kunden nahe zu bringen.

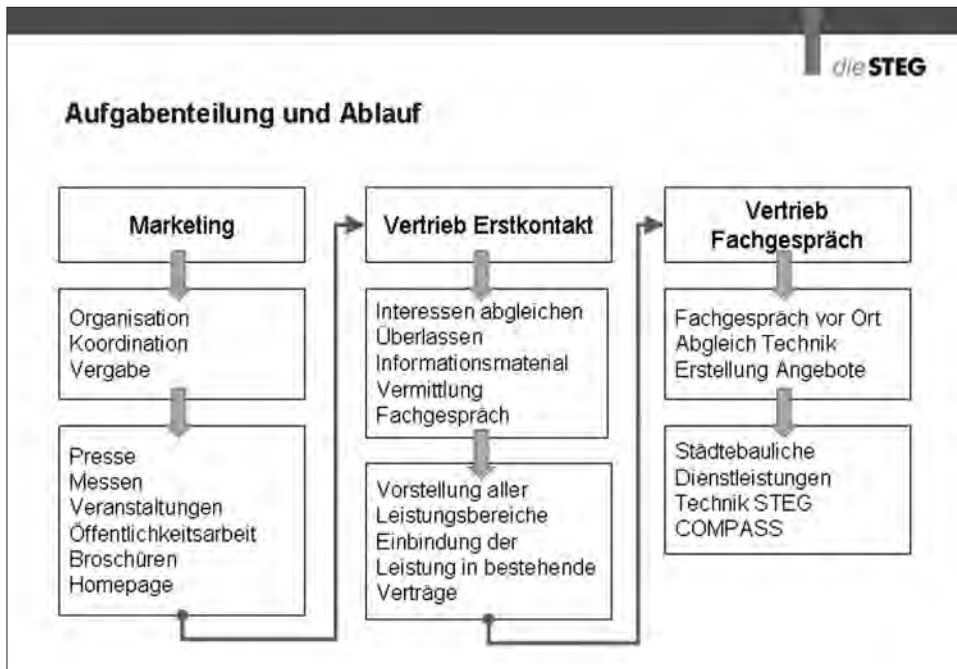


Abbildung 9: Aufgabenteilung und Ablauf<sup>18</sup>.

Wie im obenstehenden Schaubild dargestellt, wurde der Vertrieb nach mehreren Hierarchien gegliedert und dem Gesamtmarketingkonzept der STEG angepasst. Im Kontakt mit dem Kunden gibt es mehrere Stufen, vom Repräsentanten, der alle Leistungen der STEG Stadtentwicklung GmbH vermittelt, dem Projektleiter, der im Rahmen seiner täglichen Arbeit weitere Leistungen anbietet, bis hin zum Fachgespräch welches von Mitarbeitern aus der Planungsabteilung geführt wird.

### 5.3 Vertrieb

Zusätzlich zum bereits beschriebenen „persönlichen“ Vertrieb über die unterschiedlichen Ebenen der Kontaktpersonen wurden sowohl eigene Veranstaltungen durchgeführt als auch die Teilnahme an unterschiedlichen Messen sichergestellt.

Hierzu seien beispielhaft die eigene Veranstaltung der STEG im neuen Kunstmuseum in Stuttgart und im Solar Centrum in Freiburg genannt. Hierzu wurden sowohl Bestandskunden in der betreffenden Region als auch Neukunden eingeladen.

<sup>18</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation - Vertriebsablauf.



Zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrades war die STEG bei der Expo Real, international eine der bedeutendsten Immobilienmessen, am Gemeinschaftsstand „Baden-Württemberg international“ vertreten, sowie an der Eröffnung der „Neuen Messe Stuttgart“ mit einem eigenen Stand.



Abbildung 10: Impressionen Messe<sup>19</sup>.

## 6 Resumée

### 6.1 Ergebnisse

Der STEG COMPASS stellt das fehlende Puzzlestück für die Umsetzung einer nachhaltigen und erfolgreichen zukünftigen Stadtentwicklung dar. Es ergänzt die bestehenden Dienstleistungen der STEG ideal und baut auf bereits vorhandene Kernkompetenzen auf. Der STEG COMPASS bietet die Möglichkeit, über eine Vielzahl von thematischen und inhaltlichen Themen zu informieren. Beispielsweise seien hier nicht nur die bereits angesprochenen Flächen und Gebäude genannt, sondern auch Themen der städtischen Infrastruktur wie Kirchen, Sporthallen, Ämter, Parkplätze und Informationen zu den bestehenden Kanal und Abwassersystemen.

<sup>19</sup> STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Impressionen zur Messen in München und Stuttgart.

Außerdem verschafft es der STEG die Chance, die internen Prozesse zu optimieren und eine effizientere und effektivere Dienstleistung den Kunden anbieten zu können. Durch dieses Angebot und den bereits angesprochenen Verbesserungen bietet sich die Aussicht weitere Kundenkreise zu erschließen und die Abhängigkeit von öffentlichen Auftraggebern, mit derzeit sehr schlechter Haushaltslage, zu durchbrechen. Das Risiko der zuvor getätigten und zukünftig noch anstehenden Investitionen wird aufgrund der gemeinsamen Entwicklung in Zusammenarbeit mit den beiden Partnerstädten gering gehalten. Die Aussichten bereits im Jahr 2007 die entwickelte Dienstleistung erfolgreich am Markt platzieren zu können sind gut. Erste Gespräche mit weiteren interessierten Städten verliefen Erfolg versprechend. Mittlerweile wurde unter anderem die Landeshauptstadt Dresden sowie die Universitätsstadt Tübingen als Kunde gewonnen.

## 6.2 Erkenntnisse

Von der Entwicklung der Idee des STEG COMPASS über die Umsetzung bis hin zur Vermarktung und Anwendung wurden alle Projektphasen innerhalb der zwei Jahre des postgradualen Studienganges an der Steinbeis-Hochschule Berlin durchlaufen. Hiermit ist das Projekt allerdings noch lange nicht beendet.

In den nun mittlerweile fast zwei Jahren nach Abgabe der Masterthesis, gab es eine Vielzahl weiterer Aufgaben, die bearbeitet werden mussten und weiterhin müssen, um das Projekt insgesamt erfolgreich zu gestalten und die nicht unerheblichen Investitionen wieder rezufinanzieren. Speziell die langen Entscheidungszeiträume bei den Kommunen sind hierbei zu berücksichtigen. Vom Erstkontakt bis zur Auftragserteilung können durchaus 1-2 Jahre vergehen, um die notwendigen Gremien zu durchlaufen und die Gelder in den Haushalt einzustellen.

Viele Entscheidungen und Vorgänge sind in der Praxis immer noch von ein paar einzelnen Personen abhängig. Hier den richtigen Ansprechpartner zu finden, welcher je nach Größe und Struktur der Kommunen sehr stark abweichen kann, ist ausgesprochen schwer. Eine direkte Kundenansprache führt daher nicht immer zum gewünschten Ziel, vielmehr ist eine zumindest in den Ansätzen flächendeckende Bekanntheit der Leistungen des Unternehmens wirkungsvoll. Oftmals werden solche Themen und Erfahrungen unter den Entscheidern der Kommune mit ihren Amtskollegen einer Partnerkommune ausgetauscht, so dass im kommunalen Umfeld eine direkte mündliche Empfehlung oftmals Erfolg versprechender ist als eine direkte Ansprache. Wie in vielen anderen Fällen ist auch in diesem die Mischung aus den unterschiedlichen Maßnahmen ausschlaggebend für den Erfolg.

### 6.3 Ausblick

Nachdem in den letzten zwei Jahren nach Abschluss der Masterthesis weitere Kontakte geknüpft und Referenzen geschaffen wurde, sieht die Auftragslage für das kommende Jahr sehr Erfolg versprechend aus. Weitere Kunden können voraussichtlich akquiriert werden und die Neuentwicklung etabliert sich zum festen Bestandteil des Leistungsspektrums der STEG Stadtentwicklung GmbH.

Stillstand ist Rückschritt<sup>20</sup> – daher ist es aus Sicht des Verfassers wichtig auch in Zukunft weitere Ideen und Innovationen zu entwickeln und in die täglichen Prozesse einfließen zu lassen.

*„Wir haben die Verantwortung, die schöpferischen Kräfte der Menschen zu wecken und zur Entfaltung kommen zu lassen. Aus ureigenem Interesse braucht Deutschland einen neuen Aufbruch. (...) Wir haben Stärken, aber wir haben auch Schwächen. Es kommt darauf an, die Stärken zu bewahren und auszubauen. Aus den Schwächen gilt es zu lernen. (...) Bundespräsident Roman Herzog hat schon 1997 gesagt: „Durch Deutschland muss ein Ruck gehen.“ (...) Was braucht man für einen Ruck? Nun, man braucht vor allen Dingen Ideen, die verwirklicht werden. (...) Nicht zuletzt wünsche ich mir mehr politischen Spielraum für die Verwirklichung von Ideen auf kommunaler Ebene; denn dort droht uns einiges weg zu brechen.“*

*Was ist denn unser Ziel? (...) Wir wollen aus Deutschland wieder ein erfolgreiches Land machen, (...) ein Land der Ideen. (...) Ideen müssen aber zu Taten werden. (...) Die meisten Unternehmer in Deutschland leisten Vorbildliches in schwieriger Zeit. Diesen Unternehmern ist klar, dass gerade in der Wissensgesellschaft motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens sind.*

*Lassen Sie uns unsere Ideen und unsere Kräfte versuchen! Wir können in Deutschland vieles möglich machen.<sup>21</sup>*

Mit diesem Zitat möchte ich meine Ausführung über die Inhalte meiner Master Thesis abschließen und mich ausdrücklich für das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung der Geschäftsführung und den Kollegen bedanken.

20 Kästner, Erich (unbekannt): Homepage [www.zitate.de](http://www.zitate.de) o.O.vom 11.12.2007.

21 Köhler, Horst (2004): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzer des STEG COMPASS	270
Abbildung 2: Screenshots STEG COMPASS	271
Abbildung 3: Geschäftsstellen der STEG 2007	272
Abbildung 4: Leistungsbereiche der STEG	272
Abbildung 5: modularer Aufbau STEG COMPASS	275
Abbildung 6: Ablauf des Projekt „aktives Flächenressourcenmanagement“	276
Abbildung 7: Aufbau des technischen Systems	280
Abbildung 8: Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale	282
Abbildung 9: Aufgabenteilung und Ablauf	284
Abbildung 10: Impressionen Messe	285

### Literaturverzeichnis

Baden-Württemberg, Staatsministerium (2007): Pressestelle Landesportal Baden-Württemberg 11.12.2007. Stuttgart ([http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte\\_und\\_Gemeinden/85732.html](http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte_und_Gemeinden/85732.html)).

Baugesetzbuch (2007): Baunutzungsverordnung §1 Abs.1 (Auflage 10). Bonn.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004): Raumordnungsprognose 2020 - Informationen zur Raumentwicklung. Bonn.

Europäische Union (2007): Leipzig Charta zur nachhaltigen Europäischen Stadt. o.O. ([www.eu2007.de/de/News/download\\_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf](http://www.eu2007.de/de/News/download_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf)).

Kästner, Erich. (unbekannt): Homepage [www.Zitate.de](http://www.zitate.de) o.O. (<http://www.zitate.de/ergebnisse.php?kategorie=&stichwort=&autor=K%E4stner%2C%3F%2FErich&x=16&y=9#7>).

KE, Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006. o.O. ([www.kommunalentwicklung.de/docs/lbbw\\_immobilien\\_gb\\_2006\\_web.pdf](http://www.kommunalentwicklung.de/docs/lbbw_immobilien_gb_2006_web.pdf)).

Köhler, Horst. (2005): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004 (<http://www.bundespraesident.de/-/11057/Reden-und-Interviews.htm>).

Stadt Stuttgart Abteilung Bodenordnung (2007): Freiwillige Umlegung nach dem Stuttgarter Modell. Stuttgart (<http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top.php?seite=http%3A/www.stuttgart.de/sde/item/gen/146068.htm>).

Merkel, Angela. (2005): Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005 (<http://www.bundestkanzlerin.de/bk/Navigation/Aktuelles/reden.html>).

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation - Alleinstellungsmerkmale. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation - Vertriebsablauf. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Nutzen. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Aufbau. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Unternehmensprofil. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Impressionen zur Messe in München und Stuttgart. o.O..

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage Karten Geschäftsstellen der STEG (<http://www.steg.de/geschaeftsstellen.html>).

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage Leistungsbereiche der STEG (<http://www.steg.de/leistungen.html>).

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2007): Screenshot STEG COMPASS - Projekt Dresden Hellerau. o.O. (Aus Datenschutzrechtlichen Gründen ist der Link nicht öffentlich zugänglich).

STEG, Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen „aktives Flächenressourcenmanagement“ Michael Burr, Timo Munzinger.

WHS, Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006. ([http://www.wuestenrot.de/downloads/gj2006\\_whs\\_gb\\_210507.pdf](http://www.wuestenrot.de/downloads/gj2006_whs_gb_210507.pdf)).

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BW	Baden Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBSM	Database Management System

d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
ff.	fortfolgende (Seiten)
FNP	Flächennutzungsplan
FRM	„aktives Flächenressourcenmanagement“
GF	Geschäftsführer
GIS	Geo-Informationen-System
k.A.	keine Angaben
o.O.	ohne Ort
S.	Seite(n)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
www.	World Wide Web








---

Dipl.-Ing. Forstwirtschaft  
Ute Sachs, MBA

# Friedwald®. Die Bestattung in der Natur. Ein Geschäfts- modell mit Zukunft?



Analyse des Naturbestattungs-  
marktes sowie des Unterneh-  
mens FriedWald GmbH im  
B2B-Bereich zur Entwicklung  
geeigneter Strategien für die  
zukünftige Wettbewerbsfähig-  
keit der FriedWald GmbH

## Inhalt

1	Summary	295
2	Die FriedWald GmbH und ihre Partner im B2B-Bereich	296
3	Problemstellung des Projekts	296
4	Analysen und Untersuchungen	297
4.1	Die Wettbewerber	297
4.2	Die Zielgruppe	299
4.3	Chancen und Risiken	301
4.4	Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle FriedWald GmbH und Forstfrieden	303
4.5	Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren	306
5	Ergebnisse und Empfehlungen	308
5.1	Die Exklusiv-Bestatter und ihr Angebot	308
5.2	FriedWald ist lebendiger als man denkt	309
5.3	Zentral vor Ort	311
5.4	Schweigen ist nicht immer Gold	313
5.5	Brand Tree	313
6	Resümée	315

# 1 Summary

Die FriedWald GmbH ist ein Dienstleister für Bestattungen in der Natur. In einem FriedWald wird die Asche verstorbener Menschen an den Wurzeln eines Baumes beigesetzt. Die GmbH stellt das Konzept und fungiert als zentraler Verwalter dieses Naturfriedhofs. Träger der Bestattungswälder können Kommunen, Städte oder Kirchen sein, die im Wesentlichen die Aufsichtsfunktion übernehmen. Private, staatliche oder kirchliche Waldbesitzer unterstützen die GmbH, indem sie ihren Wald gegen eine vertraglich festgesetzte Umsatzbeteiligung zur Verfügung stellen.

Intuitives Handeln bestimmte in den vergangenen Jahren das Ausrichten der Aktivitäten der GmbH. Die Firma besitzt auf Vermutungen basierendes Wissen über die Marktteilnehmer und es ist nicht erfasst, welche Kompetenzen und Defizite FriedWald gegenüber seinen Wettbewerbern besitzt und wie rentabel die auf dem Markt existierenden Modelle für die jeweiligen Geschäftspartner sind. Der Wettbewerb in diesem Sektor hat sich seit einiger Zeit zunehmend verstärkt. Ein Vergleich zwischen FriedWald und dessen Hauptkonkurrent konnte die Schwerpunkte des jeweiligen Modells definieren: beide Modelle sprechen zwar Waldbesitzer, jedoch mit unterschiedlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen an. Außerdem bestehen Abweichungen in der Leistungs- und Aufgabenverteilung.

Basis für eine weiterhin erfolgreiche Marktposition stellt die Professionalisierung der internen Strukturen dar. Die Größen Marke, Marktkenntnis, Strategie, neue Produkte und Dienstleistungen gelten als Treiberfaktoren für das Unternehmen, die es durch spezifische Maßnahmen weiterzuentwickeln und voranzutreiben gilt.

Durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen kann es der FriedWald GmbH gelingen, sich von der Konkurrenz weiter abzusetzen. Dabei müssen gezielte und qualitativ hochwertige Marktanalysen die Weiterentwicklung des Firmenpotenzials unterstützen und konzeptlose Schnellschüsse vermieden werden. Gelingt es die lukrative Situation als Marktführer zu nutzen und das vorhandene Wissen systematisch einzusetzen sowie professionelle Strukturen zu schaffen, dann ist FriedWald ein Geschäftsmodell mit Zukunft, das durch eine vorausschauende Planung und kooperative Zusammenarbeit mit seinen Partnern den Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb ausbauen kann.

## 2 Die FriedWald GmbH und ihre Partner im B2B-Bereich

Hamburg: Mutter ließ Asche ihres Sohnes zum Diamanten pressen!

Earthview Service: Wann findet der nächste Raketenstart statt? Weltraumbestattung in der Erdumlaufbahn!

Diese Beispiele zeigen: die Bestattungskultur befindet sich im Wandel und wird liberalisiert. Die FriedWald GmbH gestaltete diesen Trend mit und bietet seit 2001 ein Naturbestattungskonzept an, das eine alternative Bestattungsform in Wäldern ermöglicht.

In einem FriedWald wird die Asche verstorbener Menschen in einer biologisch abbaubaren Urne an den Wurzeln eines Baumes beigesetzt. Der Baum wird damit zu einem lebenden Grabmal und dient als Bezugspunkt für die Angehörigen. Durch die dauerhafte Markierung des Baumes sowie durch das genaue Einmessen des Standortes kann auch in einem Kalamitätsfall der Baum jederzeit wieder gefunden werden. Sämtliche FriedWald Bäume werden in einem Baumregister erfasst. Das Nutzungsrecht, sich an den Wurzeln eines Baumes beerdigen zu lassen, wird auf bis zu 99 Jahre erworben und ist durch eine, im Grundbuch eingetragene, Grunddienstbarkeit gesichert.

Ein FriedWald ist ein naturbelassener Wald, in dem die forstliche Nutzung nur noch der Pflege der FriedWald-Bäume plus der notwendigen Maßnahmen zur Verkehrssicherung dient. Äußerlich unterscheidet sich ein FriedWald nicht von den angrenzenden Waldflächen, d.h. es gibt keine Grabpflege, keine Grabsteine oder sonstige Trauerinsignien. Am Waldeingang weist eine Informationstafel auf die besondere Bedeutung des Ortes hin, um die Totenruhe zu wahren.

Die FriedWald GmbH stellt dabei das Konzept zur Verfügung und agiert als Verwalter des Waldes. Träger dieser Wälder können Kommunen, Städte, Gemeinden oder Kirchen sein, die im Wesentlichen die Aufsichtsfunktion übernehmen. Private, staatliche, kommunale oder kirchliche Waldbesitzer unterstützen die FriedWald GmbH, indem sie ihren Wald zur Verfügung stellen und Kundenführungen, Waldpflege und Beisetzungen abwickeln.

## 3 Problemstellung des Projekts

Wegen der schnellen Entwicklung der Branche verliert FriedWald mehr und mehr die Vorteile einer Pionierstellung. Der Wettbewerb in diesem Sektor hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschärft. Bisher bestimmte intuitives Handeln die Ausrichtung der Prozesse und Aktivitäten von FriedWald. Das Unternehmen besitzt lediglich auf Vermutungen basierendes Wissen über die Marktteilnehmer, d.h. es ist unklar, welche Kompetenzen und Defizite FriedWald gegenüber seinen Wettbewerbern besitzt und wie rentabel die auf dem Markt existierenden Modelle für die jeweiligen Geschäftspartner sind. Daher sind eine differenzierte Wettbe-

werbsbeobachtung sowie eine genaue Analyse der verschiedenen Anbieter ebenso notwendig wie eine Umstrukturierung der bisherigen Geschäftstätigkeiten und die Definition der internen Arbeitsprozesse.

Von der Geschäftsleitung wird über eine Neuausrichtung des Unternehmens nachgedacht. Hierfür ist eine Antwort auf die Frage „Ist das momentane Geschäftsmodell der GmbH auch zukünftig erfolgreich und warum ist es überhaupt erfolgreich?“ notwendig. Das Identifizieren der Vor- und Nachteile der auf dem Bestattungsmarkt angebotenen Modelle wird von der FriedWald GmbH als wichtiger Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und dem weiteren Unternehmenserfolg gesehen. Letztendlich muss FriedWald Kenntnis über den Naturbestattungsmarkt im B2B-Bereich bekommen. Neben dem Erfassen der Konkurrenz sollen die Auswirkungen der Marktsituation und des schnellen Wachstums der GmbH dargestellt werden. Mit Hilfe einer Umfeld- und Unternehmensanalyse werden die Vorzüge sowie die Zielgruppe der verschiedenen Anbieter identifiziert, überprüft und Auswirkungen auf die strategische Aufstellung der FriedWald GmbH abgeleitet. Erreicht werden sollen:

- Aufnahme der IST-Situation am Markt (Wettbewerber, Zielgruppe etc.)
- Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede der Geschäftsmodelle FriedWald und Forstfrieden (Name geändert) sowie die Definition ihrer Leistungen und Schnittstellen
- Identifikation von Schlüsselfaktoren für eine langfristig erfolgreiche Marktposition durch Herausfinden der strategischen Erfolgsfaktoren und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele
- Bestätigung bzw. Neuausrichtung der FriedWald GmbH bezüglich Zielgruppe, Angebot und interner Strukturen anhand entsprechender Handlungsempfehlungen

## 4 Analysen und Untersuchungen

### 4.1 Die Wettbewerber

Momentan gibt es rund 190 Naturbestattungsprojekte deutschlandweit. Davon liegen ca. 73% in öffentlich-rechtlicher Hand. Hauptkonkurrent sind die Forstfrieden GmbH (Name geändert) und die Summe der öffentlich-rechtlichen Anbieter.

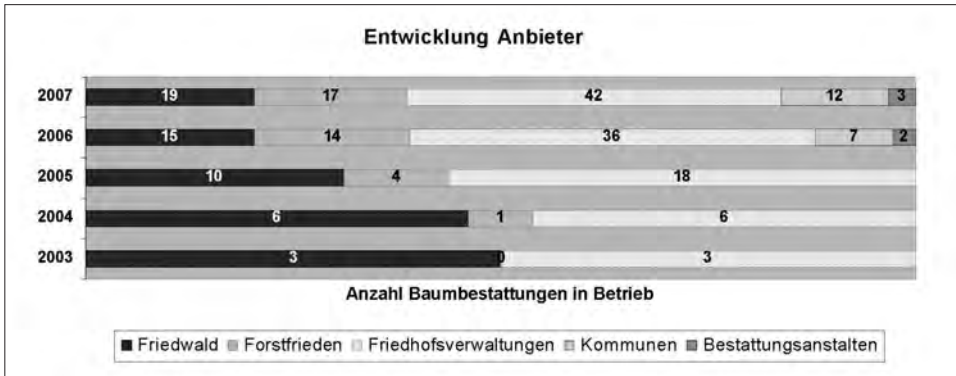


Abbildung 1: Entwicklung der Anbieter Baumbestattungen, Stand Juli 2007.

Aus Sicht der Waldbesitzer hat die FriedWald GmbH einen Wettbewerbsvorteil bezüglich Image, Marketing, Professionalität und Bekanntheit. Für Bestatter ist dagegen die Zusammenarbeit mit öffentlich-rechtlichen Anbietern lukrativer, da sie bei ihnen mehr von ihrem Dienstleistungsangebot anbieten können.

Insgesamt wird die Bedrohung durch bestehende Konkurrenten als mittel bis stark eingeschätzt, da keine Abgrenzungsmerkmale von FriedWald und der Konkurrenz existieren. Hinzu kommt die steigende Konkurrenz um bestehende FriedWälder, insbesondere Kommunen beobachten erst ein bis zwei Jahre die Entwicklung des regionalen FriedWaldes und beginnen dann Baumbestattungen in Eigenregie anzubieten. Dennoch besitzt FriedWald auf Grund eines Marktanteils von 43% des Naturbestattungsmarktes<sup>1</sup> eine aktive Rolle bezüglich der Marktgestaltung. Die Bedrohung durch neue Konkurrenzunternehmen wird wegen der Marktbegrenztheit und langwierigen Genehmigungsverfahren als gering bis mittel eingestuft. Als große neue Konkurrenten werden allerdings Städte wie München, Hamburg, Berlin und Stuttgart angesehen, da diese zum einen Wald in Stadtnähe besitzen und zum anderen auf Grund der langjährigen Erfahrung im Friedhofswesen über genügend Know-how für ein Naturbestattungskonzept in Eigenregie verfügen. Zusätzlich kann es zum Problem werden, dass sich Konkurrenten gezielt an bestehenden FriedWald-Standorten niederlassen (ähnlich wie Lidl – Aldi).

Die Strategie der beiden großen Anbieter ist klar auf Wachstum ausgerichtet. Momentan gelingt es der FriedWald GmbH nicht ihre Differenzierungsstrategie umzusetzen. Forstfrieden und die öffentlich-rechtlichen Anbieter sind eher Trittbrettfahrer. Sie hängen sich an den Pionier und profitieren von seinem Erfolg. FriedWald übernimmt die Dienstleistungs- und Marktentwicklung, gestaltet Vertriebs- und Distributionssysteme, beginnt mit der Marktforschung für neue Produkte und Dienstleistungen und leitet Verbesserungsmöglichkeiten ein. Die o.g. Konkurrenten lernen aus den Erfahrungen der GmbH und hängen sich an ihren Erfolg. Sie treten sozusagen als Klonertyp mit Nachahmerqualitäten auf, d.h. sie

<sup>1</sup> Solid Market Research, Bestatter Studie, 2007, S. 19.

kopieren das FriedWald Konzept, ändern aber u.a. Marketing und Preis. Noch haben beide den Marktführer nicht überholt, generieren aber sehr gute Umsätze.

## 4.2 Die Zielgruppe

**1. Waldbesitzer:** kirchliche, private, städtische, kommunale oder staatliche Waldbesitzer mit einem zusammenhängenden Laubmischwaldgebiet von ca. 50 ha. Voraussetzung ist außerdem der Waldbesitz in einem deutschlandweit bekannten und landschaftlich reizvollen Gebiet, das verkehrstechnisch gut zu erreichen ist. Daneben sind eine Grunderschließung des Waldgebietes, die eine gute Begehrbarkeit der Fläche unterstützt sowie eine Verteilung der Baumindividuen über alle Altersklassen notwendig. Neben diesen demographischen Faktoren spielen auch noch geographische Kriterien eine wichtige Rolle. Um später genügend Käuferpotenzial für die Grabbäume zu erreichen, muss das Waldstück in einem gut besiedelten Gebiet liegen, in dessen 50km-Umkreis mindestens 1Mio. Einwohner ansässig sind. Dabei müssen mindestens 35% der Einwohner älter als 40 Jahre sein und die Einäscherungsquote bei über 30% liegen. Wegen einer weniger konservativen Haltung ist ein Waldbesitz in einer überwiegend evangelischen Region optimal. Entscheidend sind auch Verhaltensmerkmale. FriedWald Partner sind durchschnittlich provisionsbewusst, besitzen selbst ein persönliches Interesse an alternativen Bestattungsformen und sind aufgeschlossen gegenüber Innovationen. Trotzdem sind sie, ähnlich wie die Endkunden, traditionsbewusst und respektieren gesellschaftliche Normen und Werte. Die Nutzenerwartung ist sekundär. Hauptsächlich sind sie daran interessiert, die Arbeitsplätze in ihrer Forstverwaltung durch Risikostreuung und Eintritt in einen neuen Markt zu erhalten und ihre wirtschaftliche Lage abzusichern bzw. zu verbessern, ohne dabei übermäßige Erträge zu erwarten. Daher ist ihre Dienstleistungsorientierung auch eher gering und sie benötigen einen guten Service in der Betreuung ihres Waldes. Die Waldbesitzer sind für das Unternehmen FriedWald ganz klar die A-Kunden, da ohne sie nach dem momentanen Konzept der GmbH kein FriedWald realisiert werden kann. Optimal sind kommunale Waldbesitzer, da sie gleichzeitig als Träger des FriedWaldes fungieren, was sowohl die Dauer als auch die Durchsetzung des Genehmigungsverfahrens erheblich erleichtert.

**2. Kommunale Entscheider:** Kommunen, Städte und Gemeinden, die als Träger des FriedWaldes agieren. Ihre Beweggründe sind hauptsächlich mit einem zeitgemäßen Konzept den gesellschaftlichen Entwicklungen entgegenzukommen, sich den Bedürfnissen bezüglich alternativer Bestattungsformen anzupassen und gleichzeitig ihre defizitären Systeme zu sanieren. Sie sind der erst beschriebenen Zielgruppe sehr ähnlich. Lediglich die demographischen Faktoren spielen eine untergeordnete Rolle.

Jeder Friedhof in Deutschland benötigt einen Träger, daher sind die kommunalen Entscheider sehr wichtig für FriedWald, können jedoch von Multiplikatoren und

Waldbesitzern pro FriedWald beeinflusst werden. Deswegen werden sie als B Kunden kategorisiert.

**3. Bestatter:** Da das Bundesbestattungsgesetz eine Bestattungspflicht in Deutschland vorsieht, müssen die Hinterbliebenen eines Verstorbenen einen Bestatter einschalten. Somit wickeln Bestatter Teile des Beisetzungsprozesses ab und stellen einen einflussreichen Part des FriedWald Netzwerkes dar. Sie gelten als Multiplikatoren, die die FriedWald Idee durch Werbung, Veranstaltungen und Vorsorgerberatungen kommunizieren. Trotzdem sind sie für die GmbH C-Kunden. Diese Annahme begründet sich aus den Ergebnissen der Bestatterumfrage, die besagt, dass Bestatter auf den Beisetzungswunsch des Verstorbenen bzw. seiner Angehörigen so gut wie keinen Einfluss ausüben.<sup>2</sup> Dennoch kann ihre Beratung den Kunden, die sich für eine Baumbestattung interessieren, in Richtung FriedWald oder Forstfrieden Bestattung lenken.

Hauptmerkmale der Zielgruppe sind eine starke Ausprägung der Nutzenmerkmale. Insbesondere ein hohes Provisionsbewusstsein sowie die Erweiterung des Beratungsportfolios, um eine weitere Möglichkeit zur Kundengenerierung wahrzunehmen, spielen eine entscheidende Rolle. Diese Zielgruppe ist gegen entsprechende Bezahlung sehr dienstleistungsorientiert.

Eine detaillierte Unterscheidung der Zielgruppen gibt es momentan nicht.

Kriterium	Waldbesitzer	Komm. Entscheider	Bestatter
Keine zusätzliche Verwaltungskosten	hoch	hoch	hoch
Arbeitsplatzsicherung	mittel	mittel	gering
Unabhängigkeit vom Holzpreis	hoch	mittel	gering
Nachhaltigkeit/Naturschutz	mittel	mittel	gering
Werbung für die Region	gering	hoch	gering
Kundenorientierung	gering	gering	hoch
Preis/Leistung	mittel	mittel	hoch
Kapazitätsprobleme Friedhof	gering	mittel	mittel
Persönliches Interesse	hoch	hoch	gering
Hoher Waldanteil	hoch	mittel	gering
Eintritt in neuen Markt/Angebotserweiterung	mittel	gering	hoch

Abbildung 2: Entscheidungskriterien der Zielgruppen. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Für den Waldbesitzer ist die Möglichkeit, einen Teil seiner Waldflächen unabhängig von der Forstwirtschaft und ohne zusätzliche Verwaltungskosten profitabel zu nutzen, entscheidend. Die Einrichtung eines FriedWaldes bedeutet auch auf Grund des großen Einzugsgebietes der FriedWälder (150km) Werbung für die

<sup>2</sup> Solid Market Research, Bestatter Studie, 2007, S. 6.



Kommune und ein Unterstützen der ortsansässigen Gastronomie durch eine höhere Anzahl an Trauerfeiern. Bestatter arbeiten mit FriedWald zusammen, da sie ihr Angebot erweitern und somit mehr Kunden akquirieren können ohne dafür einen höheren Aufwand leisten zu müssen. Die hohe Individualität und Kundenorientierung des FriedWald Konzeptes können sie direkt auf die Erfüllung ihrer Kundenwünsche übertragen und erhalten dafür sogar noch eine Vergütung seitens der GmbH.

### 4.3 Chancen und Risiken

Die Risiken der Zielgruppen bestehen u.a. darin, dass die Notwendigkeit eines Bestattungswaldes nicht erkannt wird oder dass sie einen Wald in Eigenregie betreiben. Dieses Risiko wird umso größer, je älter der Markt und somit die Erfahrungswerte auf diesem Gebiet werden. Hier besteht ein besonderes Risiko bei den Waldbesitzern, mit denen FriedWald bereits eine Partnerschaft besitzt, denn die Laufzeit der Verträge beträgt maximal 25 Jahre und fordert dann neue Verhandlungen. Werden die Partner nicht ausreichend an die GmbH gebunden und findet zu viel Know-how Transfer statt, dann besteht die Gefahr, dass die Partner die Verträge mit der GmbH nicht verlängern und den Bestattungswald in Eigenregie oder mit einem anderen Anbieter weiterführen. Dies betrifft ausschließlich die Waldbesitzer und Bestatter, die ein eigenes Konzept anbieten. Die Friedhofsträger sind aus rechtlichen Gründen auf die Dauer der Laufzeit des jeweiligen Friedhofes an die Trägerschaft gebunden.

Die Wettbewerberanalyse zeigt, dass es neben Forstfrieden zahlreiche Me-Too-Angebote wie beispielsweise Friedparks gibt. Generell kann FriedWald durch Dienstleistungen, die den Naturgedanken hoch halten, ersetzt werden. Dies sind u.a. Seebestattung oder Gefriertrocknung.<sup>3</sup> Baumbestattungen bieten den Waldbesitzern im Wesentlichen keinen einzigartigen Zusatznutzen an.

Durch den Anstieg der Öl- und Gaspreise stiegen auch die Holzpreise in den letzten beiden Jahren an und das Waldbestattungsmodell bietet keine so attraktive Alternative mehr, da die Laufzeiten mit 99 Jahren sehr lang sind und die Errichtung eines FriedWaldes das Grundstück belastet. Zudem entsteht wegen der nachteiligen Folgen des Klimawandels und der Zunahme an Kalamitäten im Forstbereich ein kaum kalkulierbares Risiko für Bestattungswälder in der Zukunft. Gleichzeitig bietet der Klimawandel auch eine neue Chance, denn der Erhalt von Wäldern als CO<sub>2</sub>-Speicher spielt im Zuge der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Das FriedWald-Konzept gewährleistet eine langfristige Erhaltung der Waldfläche, was klar für den Erfolg eines derartigen Konzeptes spricht.

---

3 Vgl. Borel, A., Umsetzung einer IT-basierten Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung der FriedWald GmbH, 2004, S. 33.

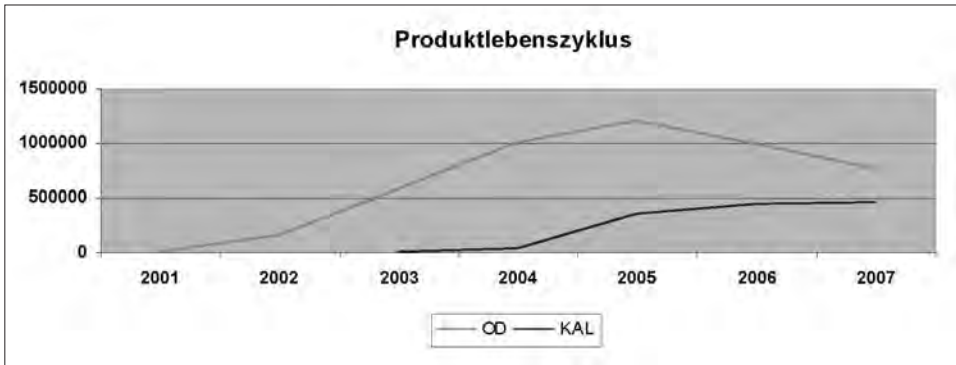


Abbildung 3: Produktlebenszyklus FriedWald Bestattung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Auf Grund der langen Vorlaufzeiten für die Einrichtung eines FriedWaldes besitzt das Baumprodukt eine kurze Einführungsphase, denn Imageaufbau und Werbung finden im Rahmen des Genehmigungsverfahrens und Vorträgen bei Gremien und Multiplikatoren im Vorfeld statt. Somit wird die Wachstumsphase nach ca. einem halben Jahr, nach dem der Wald „auf dem Markt ist“, erreicht. Hier wachsen die Umsätze eines FriedWaldes sehr schnell, was auch Konkurrenten auf das Angebot aufmerksam werden lässt. Steigender Wettbewerbsdruck in der Region sind die Folge. Die Kurve der älteren FriedWälder (OD) weist relativ rasch eine degressive Form auf und die Gewinne sinken allmählich. Später eröffnete Wälder (KAL) besitzen eine längere Reifephase, die als sehr profitabel gilt, da hier die Umsatzkurve am höchsten ist. Durchschnittlich tritt drei bis vier Jahre nach Eröffnung eines FriedWaldes die Sättigungsphase ein.

Das Wachstum der gesamten Firma beruht v.a. auf der Eröffnung neuer Wälder und nicht auf den steigenden Umsätzen in den bereits laufenden Bestattungsanlagen, was die Umsatzzahlen der einzelnen Standorte ebenfalls belegen. Der Naturbestattungsmarkt bietet nicht nur wegen der Liberalisierung der deutschen Bestattungsgesetze, sondern auch auf Grund der demographischen Entwicklung, der bestehenden Bestattungspflicht und des Waldreichtums in Deutschland eine hohe Attraktivität. Die kommunalen Anbieter sind Newcomer, aber von starkem Wachstum gekennzeichnet. Die beiden privatwirtschaftlichen Anbieter beanspruchen eine sehr gute Position, die von hohem Marktwachstum aber auch hoher Konkurrenz gekennzeichnet ist. Momentan besitzt FriedWald einen höheren Marktanteil und höhere Umsätze als Forstfrieden, was die weiter rechts angesiedelte Position des Unternehmens im Modell visualisiert. Beide Anbieter befinden sich in einer sehr profitablen Phase, aber wegen der fortschreitenden Entwicklung dieser Branche ist zu vermuten, dass die Zahl an kommunalen Anbietern erheblich steigt und mittelfristig zu einer Marktsättigung führen wird. (Abb. 4).

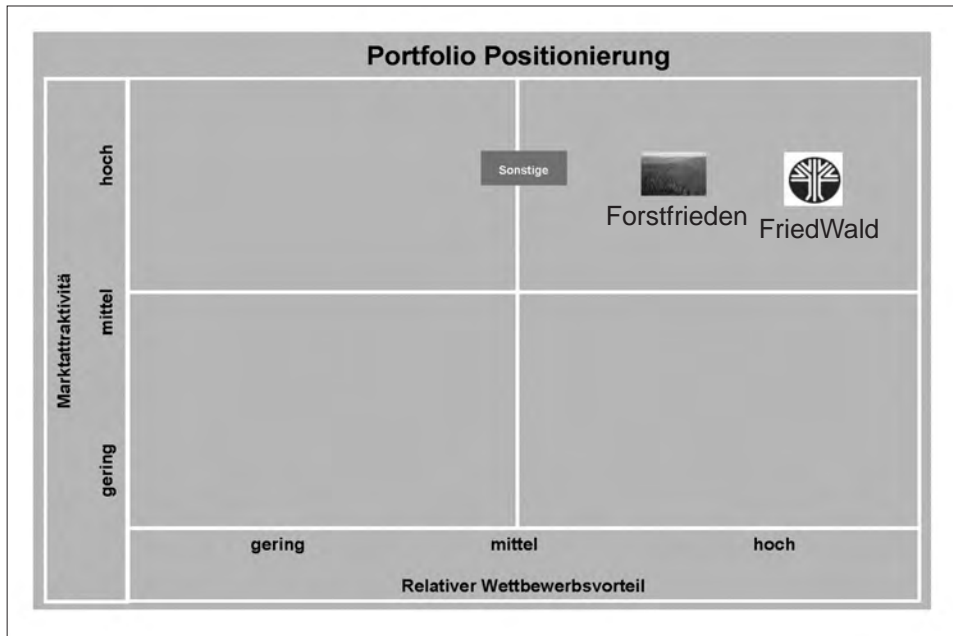


Abbildung 4: Portfolio Positionierung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

#### 4.4 Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle FriedWald GmbH und Forstfrieden (Abb. 7)

##### Das Geschäftsmodell der FriedWald GmbH (Abb. 5)

Das FriedWald Modell gründet sich auf einer kooperativen Zusammenarbeit mit seinen Partnern, was zu einem geringen Arbeits- und Verwaltungsaufwand für den Partner auf Grund einer Arbeitsteilung mit der GmbH führt. Die Übernahme der Verwaltungs- und Einrichtungskosten entlastet die Waldbesitzer erheblich. Insbesondere die Abteilungen Kundenservice und Marketing ermöglichen eine dauerhafte, unkonventionelle sowie zeitnahe und einheitliche Betreuung aller Partner. Das standardisierte und deutschlandweite Marketing besitzt zwar eine hohe Reichweite, dafür ist eine individuelle und regionale Ausrichtung nur bedingt möglich. Die Entlastung des Waldbesitzers seitens der GmbH macht das Konzept wenig transparent und erklärungsbedürftig. Die starre Provisionsverteilung wirkt sich bei Akquiseverhandlungen ebenfalls negativ aus. Dafür ermöglicht der gute Service und die regelmäßige Kontaktpflege zu den Partnern eine kooperative Zusammenarbeit, wodurch FriedWald seine Partner stärker an sich bindet. Bestatter beraten auf Grund der Provisionsverteilung an Standorten mit hohem Konkurrenzdruck kontra FriedWald und die geringeren Provisionen lassen die Vorteile des FriedWald Modells in den Hintergrund geraten. Daher muss FriedWald weg von der Provisionsdiskussion hin zur Leistungskommunikation, die die Vorteile

einer zentralen Verwaltung und Vermarktung bei Verhandlungen herausstellt und mit Fakten hinterlegt. Das Modell ist ideal für das Akquirieren von Waldbesitzern mit geringen personellen Kapazitäten.

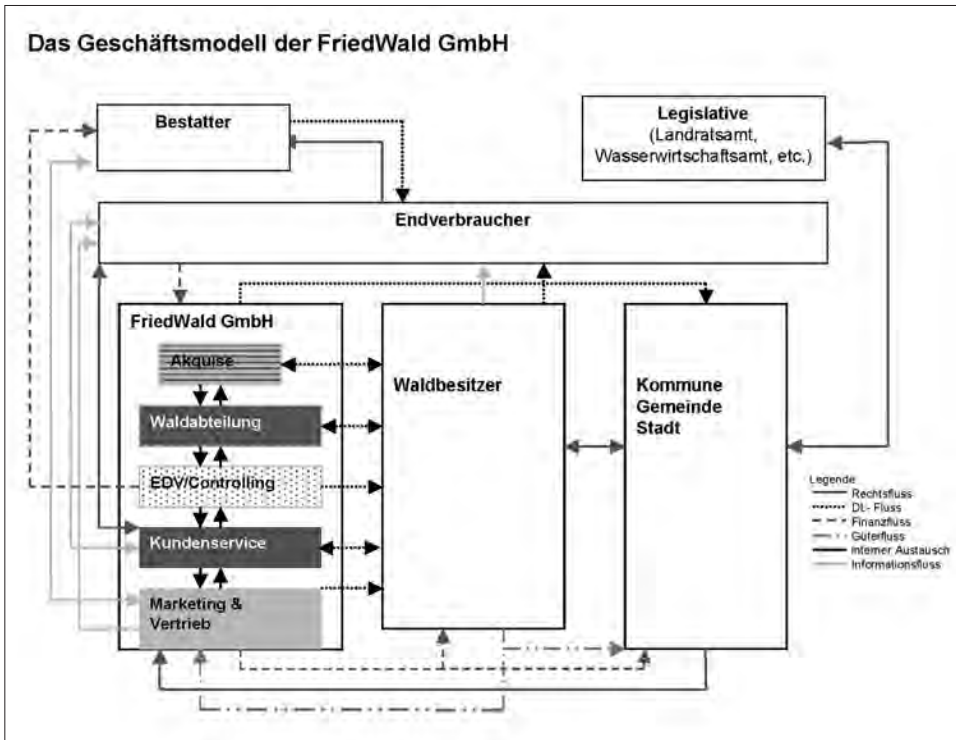


Abbildung 5: Aufbau Modell FriedWald GmbH. Quelle: Sachs, Stand 2007.

### Das Geschäftsmodell der Forstfrieden GmbH (Abb. 6)

Das FriedWald-ähnliche Konzept von Forstfrieden stützt sich auf ein anders strukturiertes Modell. Dieser Geschäftstyp stellt den Waldbesitzer in den Mittelpunkt, mit dem Forstfrieden über einen Dienstleistungsvertrag in Beziehung steht. Dabei stellt die Firma den Waldinhabern ihr Konzept zur Verfügung. Im Gegenzug beteiligt er das Unternehmen an den Erlösen des Baumgrabverkaufs. Dieser Finanzfluss ist im Wesentlichen auch der einzige Berührungspunkt dieser beiden Akteure miteinander. Der Waldbesitzer wickelt alle verwaltungstechnischen Aufgaben ab und benötigt so freie personelle Kapazitäten um eine serviceorientierte Dienstleistung zu ermöglichen. Das Geschäftsmodell ist ebenfalls ein Franchisesystem, aber Forstfrieden unterstützt seinen Franchise-Nehmer weniger, lässt ihm dafür mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Dadurch besteht die Gefahr der Konzeptverwässerung. Forstfrieden ist der Konzeptgeber und Rechteinhaber, der für die Nutzung des Namens Forstfrieden ein Nutzungsentgelt verlangt. Neben dem transparenten und leicht vermittelbarem Konzept, den geringen Auflagen gegenüber dem Waldbesitzer und den höheren Provisionen, ist die individuelle,

konzentrierte und regionale Betreuung der Bestatter eine Stärke dieses Modells. Nachteilig ist dagegen die hohe Fixkostenbelastung und geringe Betreuung der Waldpartner.

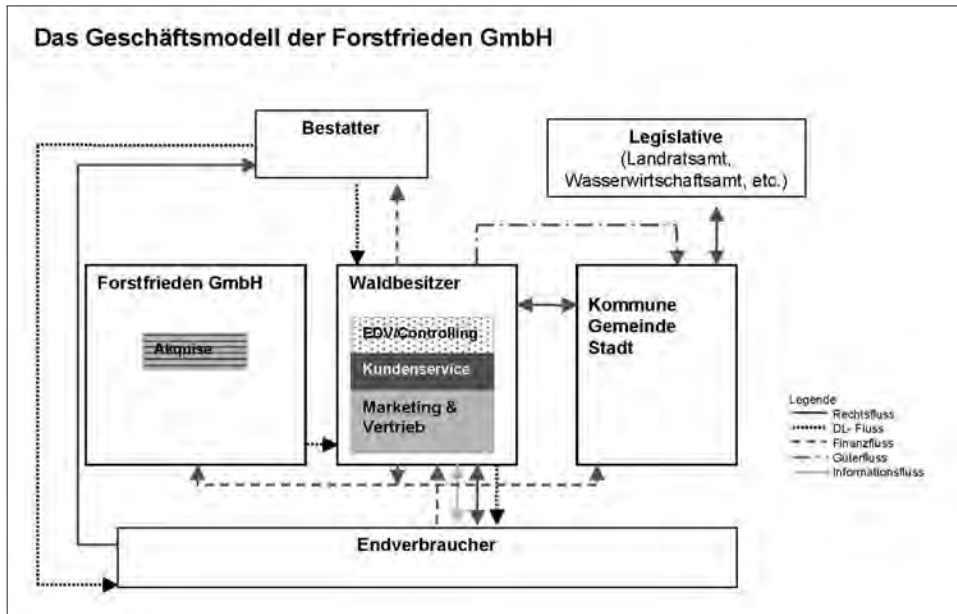


Abbildung 6: Aufbau Modell Forstfrieden. Quelle: Sachs, Stand 2007.



 <b>Friedwald</b> <small>Die Bestattung in der Natur</small>	 <b>Forstfrieden</b>
<b>Organisation</b>	
Zentral, übernimmt Verwaltung der Wälder Waldbesitzer wickelt Betrieb vor Ort ab (Waldführungen, Baumauswahltermine, Beisetzungen)	Regional, Forstfrieden ist reiner Lizenzgeber Waldbesitzer übernimmt alle Tätigkeiten von Verwaltung bis hin zur Begleitung der Beisetzung
<b>Ertrag</b>	
Finanzielle Entlastung durch Übernahme der Marketing-, Einrichtungs- und Verwaltungskosten Geringe und starre Provisionen für Waldbesitzer und Bestatter	Hohe finanzielle Belastung Attraktive und flexible Provisionen für Waldbesitzer und Bestatter
<b>Nutzen</b>	
Einheitliches, deutschlandweites Marketing mit hoher Reichweite Erklärungsbedürftiges Konzept Sehr guter Service und Betreuung der Partner	Marketing und Service abhängig von der Aufstellung des Partners Geringe Auflagen an den Partner führen zu transparentem Konzept

Abbildung 7: Gegenüberstellung FriedWald - Forstfrieden.

## 4.5 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Master Thesis wurden zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen nicht nur Werkzeuge, die das Unternehmensumfeld analysieren, eingesetzt, sondern mit Hilfe der Erfolgsfaktorenanalyse auch eine Methode, die das Unternehmen genauer betrachtet.

Ein Workshop diente zur Identifikation und Bewertung der für FriedWald spezifischen Erfolgsfaktoren.

Auf die Frage: „Wenn Sie an den weiteren Erfolg der FriedWald GmbH denken, worauf kommt es Ihnen besonders an?“ resultierten folgende Ergebnisse bzw. Oberbegriffe:

Marke, aktiver Vertrieb, Akquise, Marktkenntnis, Kommunikation, Partnerbindung, neue Produkte/DL, Strategie.

Mit Hilfe der Vester'schen Vernetzungsmatrix wurden die geclusterten Faktoren priorisiert, ihre gegenseitige Beeinflussung bewertet und ihre Aktivität bzw. Passivität ermittelt.

Nach dieser Darstellung stellen Marktkenntnis, Strategie, neue Produkte und Dienstleistungen, Kommunikation und aktiver Vertrieb die Faktoren mit hoher Hebelwirkung dar. (Abb. 8)

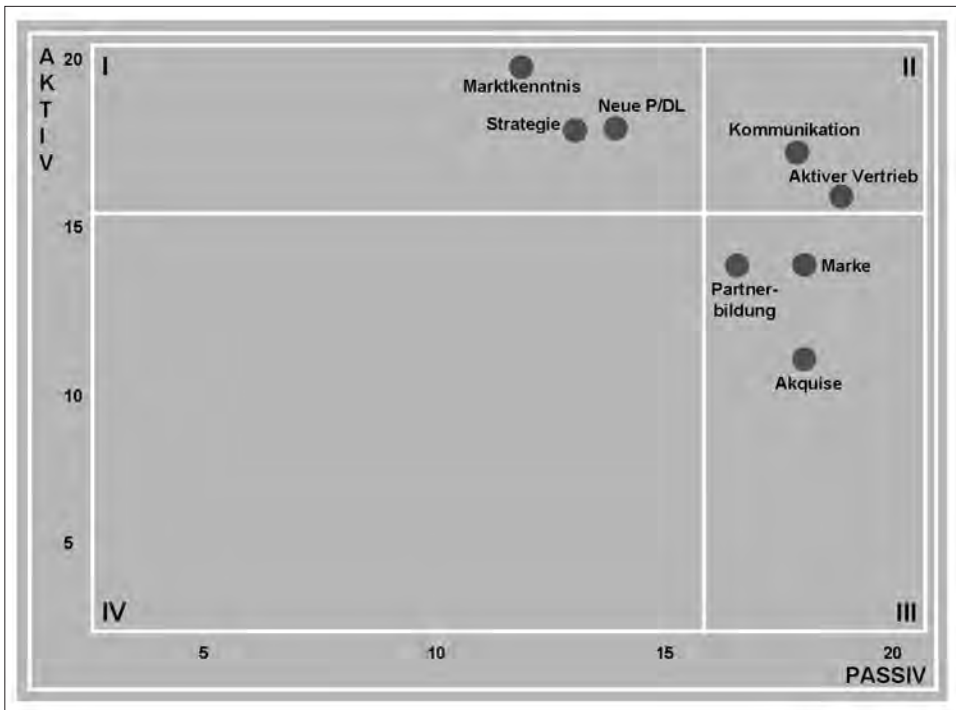


Abbildung 8: Vier-Felder-Matrix. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Besonders hervorzuheben sind der jeweils hohe Passivwert der Akquise und der Marke, denen FriedWald jedoch eine hohe und mittlere Priorität auf Grund der strategischen Ausrichtung der GmbH zuweist. Das Zuordnen der gleichen Prioritätsstufe für die Faktoren Marke, Marktkenntnis und neue Produkte/Dienstleistungen bzw. Akquise und Partnerbindung stellen die engen Zusammenhänge, aber auch die hohe Bedeutung der identifizierten Faktoren dar. Diese Punkte werden als Treiberfaktoren eingeschätzt, die es schnell zu entwickeln und voranzutreiben gilt.

Ein Soll-Ist-Vergleich ergab folgendes Ergebnis:

Zukünftig kommt es in der Akquise auf genaue und beständige Vorgaben zur Qualität der neuen Standorte an und nicht auf die Masse der Eröffnungen. Deswegen ist v.a. der Steigerung der Verkaufszahlen in den bestehenden Wäldern und der Erhöhung der allgemeinen Bestattungsquote in FriedWäldern höhere Priorität zugeteilt worden. Diese Aufgabe wurde dem Bereich Vertrieb zugeordnet. Hinzu kommt, dass der einzige Vertriebskanal der GmbH Bestatter sind und sich die Dienstleister in den Wäldern zu wenig mit FriedWald identifizieren und es sie oftmals wenig tangiert, ob Baumgräber verkauft werden oder nicht.

Einen guten Markennamen sieht das Unternehmen als einen erheblichen Vorteil für die Etablierung neuer Geschäftsfelder an. Dabei kann durch eine klare interne Definition der Markenkriterien die Ausprägung der Marke gestärkt und individualisiert werden. FriedWald will zukünftig nicht mehr nur für den Gattungsbegriff „Naturbestattung“ stehen, sondern für eine eigene Marke und kontinuierlich ihre Reichweite ausbreiten.

Hoher Entwicklungsbedarf besteht im Bereich Marktkenntnis. Wegen der Neuaufstellung der GmbH und den soziokulturellen Veränderungen besitzt dieser Faktor hohe Dringlichkeit. Dabei gilt es die langsam begonnenen Marktbeobachtungen und Analysen auszubauen. Damit eng verbunden ist die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Das hohe (Käufer-) Potenzial, welches der FriedWald GmbH großes Vertrauen entgegenbringt, muss aktiviert werden, um Produkte und Dienstleistungen unter dem Namen FriedWald an diese Käuferschaft zu bringen. Zudem ist es dringend notwendig, einen oder mehrere Nachfolger für FriedWälder bzw. Baumgräber zu entwickeln, und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Geringste Priorität erhielt der Faktor Kommunikation. Insbesondere die Faktoren Marke, Marktkenntnis, Partnerbindung und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen besitzen einen hohen Einfluss auf die Kommunikation. Die definierte SOLL-Ausprägung dieses Faktors kann mit schnell umsetzbaren Maßnahmen wie z.B. einer aktiven und deutlichen Vermittlung des Leistungsspektrums, das die FriedWald GmbH ihren Partnern bietet, erreicht werden.



## 5 Ergebnisse und Empfehlungen

### 5.1 Die Exklusiv-Bestatter und ihr Angebot

Die Ergebnisse der Bestatterstudie zeigen, dass es effektiver ist, auf wenige Bestatter gezielt und mit sehr guter Betreuung zu setzen. Ziel muss es sein, ein bis zwei starke Bestatter pro Region zu gewinnen, die viele FriedWald-Bestattungen vermitteln und so einen hohen Umsatz realisieren. Diesen „Exklusiv-Bestattern“ muss eine besondere Betreuung zukommen. Eine Möglichkeit ist, spezielle Werbekampagnen für und mit den Bestattern durchzuführen. Ein Beispiel wäre, dass hierfür der Bestatter einen Teil seines Schaufensters oder seines Ausstellungsraumes zur Verfügung stellt und FriedWald für ihn Dekoration und Ausstattung übernimmt (ähnliches Konzept wie bei Apotheken). Diese Zusammenarbeit ist nur auf bestimmte Bestatter zu begrenzen, die nicht nur viele FriedWald-Bestattungen realisieren, sondern auch ein Büro in zentraler-städtischer und viel frequentierter Lage besitzen.

Zusätzlich werden die Bestatter stärker als Vertriebskanal in das Konzept miteingebunden. Da in jeder Region Bestatter vorhanden sind, gilt es diese flächendeckende Struktur in die Kommunikationswege der FriedWald GmbH miteinzu binden. Somit werden die Bestatter zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Die steigende Nachfrage in der Bevölkerung nach (Beisetzungs-) Vorsorgeverträgen ist zu nutzen, indem Bestattern aktiv kommuniziert wird, dass die GmbH ein Vorsorge-Dienstleister ist und Dreiviertel der FriedWald-Kunden zu Lebzeiten ein Baumgrab erwerben. Erreicht werden kann dies durch das Einführen eines Bestatterbaumes, denn in der Vergangenheit haben Bestatter häufig bei FriedWald nachgefragt, ob sie nicht einen Baum erwerben und die einzelnen Grabstellen in Eigenregie an ihre Kunden vergeben könnten. Die steigende Nachfrage nach diesen Bäumen zeigt, dass hier erheblicher Bedarf besteht. Deswegen ist ein so genannter Bestatterbaum in den Wäldern einzuführen, d.h. Bestatter können selbst einen Baum erwerben und die Einzelplätze auf eigene Rechnung weiter verkaufen. Wichtig ist dabei, dass vorab in jedem Wald bestimmte Bäume als Bestatterbäume ausgewiesen werden. Diese Bäume müssen preislich so gestaltet sein, dass eine Win-Win-Situation zwischen FriedWald und den Partnern Bestatter und Waldbesitzer geschaffen wird. Das bedeutet, dass es sinnvoll ist, den Bestatterbaum preislich zwischen dem durchschnittlichen Preis eines Familienbaumes und eines Gemeinschaftsbaumes zu positionieren.

Dieses neue Produkt im FriedWald Sortiment bietet für die Bestatter im Rahmen ihrer Vorsorgeverträge mit Kunden einen Benefit. Bislang war es nicht möglich, dass Verbraucher im Rahmen von Vorsorgeverträgen, die sie über einen Bestatter abwickeln, bereits ein Baumgrab erwerben. Somit können Bestatter mit diesem neuen Grabangebot ein auf diese alternative Bestattungsform angepasstes individuelles Vorsorgepaket verkaufen.

Die Analysen zeigen, dass Bestatter bei Forstfrieden ihr eigenes Urnensortiment



verkaufen können, bei FriedWald eine Urne vorgeschrieben und von FriedWald abgenommen werden muss. Daher ist ein neues Urnenkonzept dringend notwendig. Hier ist zu berücksichtigen, dass FriedWald an den biologisch abbaubaren Urnen festhalten will, da dies ein Differenzierungsmerkmal gegenüber den konventionellen Friedhöfen darstellt und die Endkunden die Verwendung dieser Urnen auch als sehr positiv bewerten. Grundlage dieses Urnenmodells muss es sein, dass FriedWald den Bestattern ein Angebot an verschiedenen FriedWald Überurnen anbietet.



Abbildung 9: FriedWald Überurnen.

Die Bestatter können die Urnen dann auf eigene Rechnung an die Kunden verkaufen. Die Urnenbestellung erfolgt durch den Bestatter über den Urnenhersteller. Der Bestatter ist außerdem dafür verantwortlich, dass sich die Urne zum betreffenden Beisetzungstermin auch vor Ort im jeweiligen FriedWald befindet. Zur Sicherheit werden in jedem FriedWald zwei Exemplare der Urnenmodelle gelagert. Ein Bestellen der Urnen über die FriedWald Zentrale ist zu vermeiden, da dies einen zu hohen logistischen Aufwand darstellt und keinerlei Vorteil für den Bestatter bedeutet, da er seine konventionellen Urnen ebenfalls selbst bei den betreffenden Herstellern bestellt.

## 5.2 FriedWald ist lebendiger als man denkt

Für die bestehenden FriedWälder gilt es den Lebenszyklus zu verlängern. Die Ergebnisse der TNS EMNID Verbraucher Umfrage Juli 2007 zeigen, dass für dieses Vorhaben ausreichend Potenzial vorhanden ist. Denn in der deutschen Bevölkerung liegt der (ungestützte) Bekanntheitsgrad von FriedWald bei 22%. Dabei gilt, je älter die befragte Person, desto bekannter ist die Firma. Um das schlummernde Potenzial zu wecken, muss bei der Ansprache der Endkunden eine detaillierte Unterteilung vorgenommen und mit den auf sie abgestimmten Maßnahmen angesprochen werden:

Zielgruppe 1 (Z1) kennt FriedWald noch nicht, weist aber die FriedWald Zielgruppenmerkmale auf. Durch ein Direktmailing kann die Z1 systematisch angesprochen und auf FriedWald aufmerksam gemacht werden. Die Daten dieser Zielgrup-

pe werden im Rahmen einer CPM Analyse erfasst. Anschließend wählt FriedWald geeignete Bezirke aus und es werden an ca. 50.000 Haushalte, die dem Kundenprofil „FriedWald“ entsprechen, Postwurfsendungen übermittelt.

Zielgruppe 2 (Z2) hat bereits eine FriedWald-Infomappe bekommen, jedoch anschließend keinen weiteren Kontakt mit der GmbH aufgenommen. Die Angaben der Z2 können aus der hauseigenen Datenbank gezogen werden und ein personalisierter Brief mit beispielsweise einer Einladung zu einer Waldführung kann bei ihnen FriedWald wieder in Erinnerung rufen.

Zielgruppe 3 (Z3) hat bereits an einer Waldführung teilgenommen, jedoch noch keinen Vertrag abgeschlossen. Häufiger Grund dafür ist, dass nach der Waldbesichtigung noch Fragen offen bleiben. Diese Gruppe erhält eine spezifische FriedWald-Zeitung, die genau auf diese Fragen eingeht, durch Erfahrungsberichte von FriedWald-Kunden letzte Zweifel ausräumt und „Kaufanreize“ enthält. Sie informiert über die Neuerungen bei FriedWald wie beispielsweise die Möglichkeit der Ratenzahlung und über Aktivitäten in den einzelnen Wäldern.

Zielgruppe 4 (Z4) hat bereits ein Baumgrab erworben. Die Personen dieser Zielgruppe sind wichtige Multiplikatoren. Deswegen erhalten sie zweimal jährlich eine Zeitung mit Themen, die ihre FriedWald-Entscheidung immer wieder bestätigt, sie zur Weiterempfehlung dieser Bestattungsvorsorgeform animiert und sie regional über Änderungen und Neuerungen der Firma informiert.

Durch diese Unterteilung kann FriedWald die einzelnen Zielgruppen spezifischer ansprechen und somit wird die Kontaktaufnahme auf die verschiedenen Entscheidungsstadien zugeschnitten. Wichtig ist hierbei die Tonalität der Ansprache, die sehr behutsam, seriös und auf keinen Fall einen marktschreierischen Touch haben darf. Es ist empfehlenswert, die Wirksamkeit des Direktmarketing mit jeweils einem Piloten pro Region zu starten. Bei erfolgreicher Umsetzung müssen die Erfolge der neuen Marketingaktivitäten den Partnern anschaulich vermittelt werden. Durch diese Kommunikation kann die GmbH gleichzeitig das Einbehalten eines Umsatzanteils plausibel rechtfertigen und den Erfolg und Aufwand für die Aktionen belegen. Gleichzeitig zeigen diese neuen Marketingwege auch, dass FriedWald gemeinsam mit seinen Partnern Vorteile generieren will und nicht nur an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder interessiert ist. Das hat den Effekt, das Gemeinschaftsgefühl und die Partnerbindung zu steigern.

Da für die FriedWald GmbH der Aufbau einer Marke stark qualitätsorientiert ist, kann der Faktor Markenbildung als ein Faktor mit sehr hohem strategischem Wert identifiziert werden. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen weiter wachsen möchte, spielt Qualitätssicherung eine wichtige Rolle, um sich von den Wettbewerbern abheben zu können. Um zukünftig die Marke FriedWald, die ein komplettes Vorsorgepaket anbietet, klar von anderen Naturbestattungskonzepten differenzieren zu können, setzt man hier stark auf die Entwicklung neuer Produkte. Ziel ist es, dass die neuen Geschäftsfelder ab dem Geschäftsjahr 2009 5-10% des Um-

satzes generieren. Sie sollen sich mittelfristig auf dem Markt als „Stars“ etablieren und stetig stärker am Umsatz beteiligt sein. Momentan besitzt FriedWald lediglich das Produkt Baumgrab, deswegen ist es für die Entwicklung neuer Produkte erforderlich, erst Produktideen zu sammeln und Beurteilungskriterien für diese zu identifizieren. Diese Kriterien müssen unbedingt die strategische Bedeutung, den Mehrwert für Kunden und Partner sowie das Markt- und Zielgruppenpotenzial der jeweiligen Idee bewerten. Weiterhin müssen Projektaufwand, erforderliches Personal und Umsetzbarkeit berücksichtigt werden. Schwerpunkt muss auf eine systematische Entwicklung und Bewertung neuer Geschäftsfelder gelegt werden, um anschließend ein transparentes und dauerhaftes Abgrenzungs- und Alleinstellungsmerkmal zu kommunizieren. FriedWald muss es gelingen, sich methodisch dem Thema „Vorsorge“ zu nähern.

Neben der Berücksichtigung der Partnerbedürfnisse müssen die gesammelten Produktideen eingehend auf das Markenimage der GmbH geprüft und nach der Entwicklung von Konzepten als Pilotprojekte getestet werden. Die derzeit bestehende Dienstleistung soll durch weitere Systematisierung und Vereinfachung mehr Transparenz bekommen, indem die Partner besser betreut und bei der Abwicklung der Dienstleistung mehr begleitet werden.

Die FriedWald GmbH hat einen sehr seriösen und professionellen Ruf. Dieser muss genutzt werden, um Partner, die Erfahrung im Service mit der Zielgruppe 50 plus besitzen, für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Dafür muss FriedWald vorab eine Bedarfsanalyse, kombiniert mit einer detaillierten Marktbeobachtung und Marktbewertung vornehmen, um geeignete neue Produkte und Dienstleistungen sowie geeignete Partner zu identifizieren. Konzeptlose Schnellschüsse müssen vermieden werden, da zu viele Konkurrenzprodukte vorhanden sind. Deswegen gilt es, Business Intelligence zu schaffen. Bei der Entwicklung neuer Angebote hat somit die Marktkenntnis eine hohe Priorität: Kenntnisse über das Marktgeschehen, Erkennen neuer Trends, aber auch das Überprüfen, ob und welche Märkte für die Weiterentwicklung der Firma Potenzial bieten sowie das Examinieren des eigenen Angebots sind für ein langfristiges Wachstum von erheblicher Bedeutung. Das Durchführen einer Kundenumfrage, um sinnvolle Ergänzungen der momentan angebotenen Dienstleistung zu finden, die gleichzeitig einen erkennbaren Mehrwert für die Geschäftspartner bieten, und die Erarbeitung eines ganzheitlichen Beratungsangebots rund um das Thema „Friedhofswesen“ sind hierbei erste Schritte. Dabei ist zu überlegen, ob zusätzliches Know-how ins Haus geholt werden muss.

### **5.3 Zentral vor Ort**

Ein wichtiger Schritt zur Förderung der bestehenden FriedWälder ist das Überdenken der rein zentral ausgerichteten Firmenstrategie hin zur Regionalisierung. Damit wird auf Wunsch der Partner nach einem Ansprechpartner vor Ort reagiert, der Organisationsstruktur auf Grund der steigenden Anzahl an FriedWäldern

Komplexität genommen und der hohe Aufwand an zentral organisierten Vertriebstätigkeiten gesenkt. Deutschland wird in drei Regionen eingeteilt. Einteilungskriterien sind die Entfernung innerhalb einer Region, die Partnerstruktur und die Anzahl an eröffneten FriedWäldern.

Das ergab eine Einteilung in Nord, Mitte und Süd. (Abb. 10). Die Regionen können je nach steigender Anzahl an FriedWäldern in den kommenden Jahren noch weiter aufgeschlüsselt werden. Die drei Regionen werden von jeweils einem Vertriebsleiter betreut. Ziele dieser Stelle sind v.a. die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Partnern und eine schnellere Umsetzung der Firmenziele auf der Fläche. Das bedeutet eine Auslagerung der Kommunikation mit den regionalen Medienvertretern sowie den Vertriebs- und Geschäftspartnern. Auch die Planung und Umsetzung der regionalen Veranstaltungen sowie der Geschäftsverantwortung, von der Finanzplanung bis hin zur Wettbewerbsbeobachtung, werden dezentralisiert.

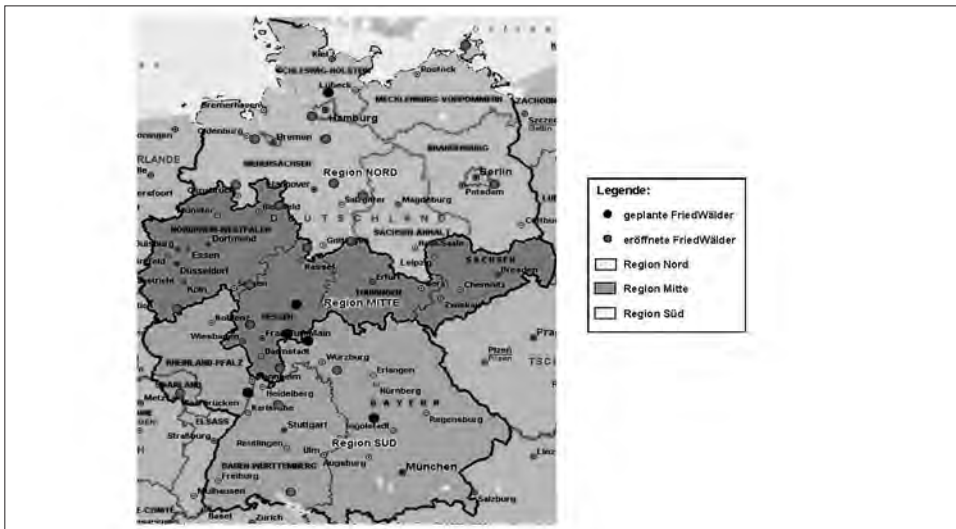


Abbildung 10: Regionale Einteilung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

#### 1. Konsequenzen für die FriedWald GmbH

- Regionalisierung der Vertriebsfunktionen Bestatterbetreuung, Messen, Vorträge sowie der regionalen Anzeigenschaltung
- Schaffung neuer Stellen: Vertriebsleiter Region Nord/Mitte/Süd sowie zentraler Vertrieb bzw. Entstehung neuer Investitions- und Personalkosten
- Notwendigkeit von Standards für Kommunikation und Schnittstellenmanagement
- Erhöhung der regionalen Sensibilität und Verkürzung der regionalen Reaktionszeiten
- Möglichkeit eines waldangepassten Vertriebs

## 2. Konsequenzen für die Partner der FriedWald GmbH

- Möglichkeit der engeren Zusammenarbeit durch Vorhandensein eines Ansprechpartners vor Ort
- Bereitstellen eines persönlichen Adressaten für Anregungen, Ideen, Kritik und Beschwerden
- Möglichkeit der direkten Kommunikation, verkürzte Wege für die Umsetzung von Vertriebsaktionen
- Andere Beteiligungsmöglichkeiten bzgl. Vermarktung und Vertrieb

### 5.4 Schweigen ist nicht immer Gold

Das Kernprodukt bietet mit seiner ganzheitlichen Betreuungsleistung einen guten USP, hier gilt es die Kommunikation zu verstärken. Dafür muss das Konzept transparenter gestaltet werden, um den Waldbesitzern und Bestattern das Leistungsspektrum nachvollziehbar mitteilen zu können. Eine Segmentierung und Beschreibung der Leistung hat bereits begonnen. Wichtig ist v.a., jetzt ein klares und auf den Partner abgestimmtes Marketing- und Vertriebskonzept zu entwickeln, bei dem die Partner gezielt angesprochen werden, was durch eine abgestimmte Zusammenarbeit mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder geschehen muss. Den Waldbesitzern muss unmissverständlich und nachvollziehbar dargestellt werden, für welche Tätigkeiten FriedWald einen Teil der Umsätze einbehält. Hierfür müssen die bereits vorhandenen Analyseergebnisse gezielt in den Akquiseprozess bzw. in die Vorstellung des FriedWald-Konzeptes bei potenziellen Partnern verwendet werden. Wegen des unterschiedlichen Leistungsangebots der beiden Anbieter muss auch die Zielgruppe Waldbesitzer detaillierter betrachtet werden. Somit muss das Marketingkonzept überarbeitet und neu ausgerichtet werden. War es in den Anfangsjahren wichtig, FriedWald bekannt zu machen, ist es jetzt von größter Bedeutung, potenzielle Waldpartner gezielter anzusprechen. Weiterhin muss sich FriedWald darüber klar werden, dass nicht jedem Waldbesitzer, der Interesse an der Einrichtung eines Naturbestattungswaldes hat, das FriedWald-Modell zusagt oder es optimal für ihn ist. Auch unter den potenziellen Waldpartnern gibt es zu viele unterschiedliche Typen mit zu vielen verschiedenen Wünschen und Bedürfnissen. Die Analysen belegen dies ebenfalls. Der Vorteil der zentralen Organisation wird sich erst bei längerer Laufzeit der Wälder auf Grund der höheren Reichweite der FriedWälder positiv auswirken. Bei der Neuakquise von Waldpartnern wird dieser Punkt momentan schwer vermittelbar sein, da die Erfahrungswerte zeigen, dass das Hauptinteresse vieler Waldbesitzer darin besteht, möglichst schnell Geld mit ihrem Wald zu machen.

### 5.5 Brand Tree

Angelehnt an das strategische Modell des Brand Keys kann basierend auf den Umfeldanalysen ein Markenbaum für FriedWald erstellt werden, der zusammenfassend die Soll-Position der Marke visualisiert.

Das Fundament bildet der Markt, bestehend aus Friedhofsbetreibern, alternativen Forstnutzungsformen und Anbietern rund um das Thema Altersvorsorge, auf dem sich FriedWald befindet. Die Analysen konnten die Zielgruppe spezifizieren in Waldbesitzer mit geringen personellen Kapazitäten und in neue Vertriebskanäle, die zukünftig von Bedeutung, in Kombination mit neuen Produkten und Dienstleistungen, sein werden.

Das Insight beschreibt die Bedürfnisse der Partner, die FriedWald mit seiner Leistung befriedigen kann. Die Geschäftspartnerbefragung zeigt, dass die Partner der GmbH markenbewusst sind und sich deswegen auch für den Pionier entscheiden. Diesen Unterschied zu den Mitbewerbern bildet die Alleinstellung: FriedWald will erreichen, DER Berater im Bereich Altersvorsorge zu werden, was eine kooperative Zusammenarbeit mit seriösen und karitativen Verbänden und Organisationen bestätigen soll.

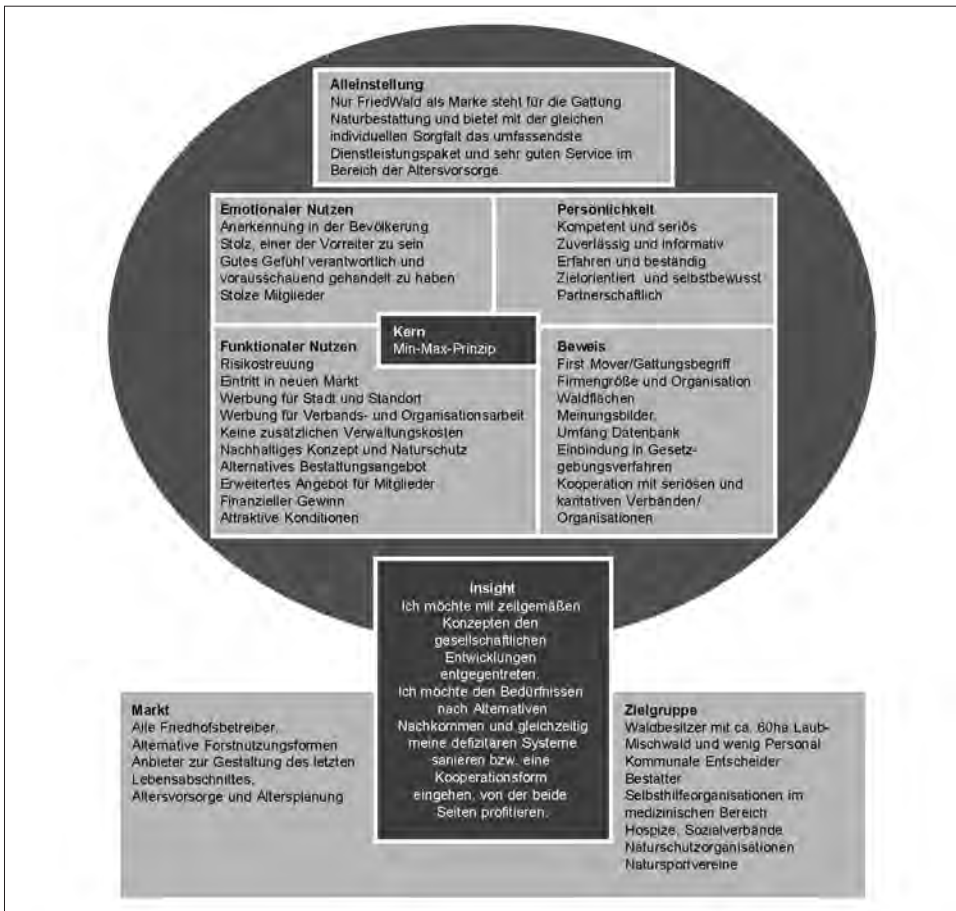


Abbildung 11: Markenbaum Partner FriedWald-SOLL. Quelle: Sachs, Stand 2007.



Dass dies auch tatsächlich das USP der GmbH ist, zeigen ebenfalls die Firmengröße, die Anzahl an FriedWäldern sowie das Mitwirken der Firma an Gesetzesänderungen bezüglich des Bestattungsrechtes (Beweis). Gründe für die Entscheidung in Kooperation mit FriedWald einen Bestattungswald einzurichten liefern der emotionale und funktionale Nutzen. Eine Fragebogenaktion ergab, dass die Partner FriedWald häufig als kompetent und seriös, zuverlässig und informativ, partnerschaftlich, selbstbewusst und zielorientiert, erfahren und beständig sowie serviceorientiert beschrieben haben. Dies definiert die Persönlichkeit des Unternehmens. Kern der Marke FriedWald ist, dass sie ihren Partnern bei minimalem Aufwand den maximalen Ertrag bietet, denn FriedWald nimmt den Partnern Organisation, Verwaltung und Marketing der Bestattungsanlage ab und beteiligt sie am Erlös.

## 6 Resümée

Durch diese Arbeit hat die FriedWald GmbH einen auf fundierten Analyseergebnissen basierenden Überblick über den Naturbestattungsmarkt erhalten und sowohl Mitbewerber als auch Bedürfnisse (potentieller) Partner werden identifiziert. Diese Untersuchungen konnten die Rentabilität der Geschäftsmodelle FriedWald und Forstfrieden ermitteln. Die Unterschiede der Modelle zeigen, dass beide zwar Waldbesitzer, jedoch mit unterschiedlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen, ansprechen. Dies ist bei der zukünftigen Akquisetätigkeit zu berücksichtigen. Daneben konnte die Verfasserin herausarbeiten, dass sich FriedWald nicht wegen der geringeren Provisionszahlungen „verstecken“ muss und das FriedWald-Angebot keinen Nachteil im Vergleich zum Konkurrenz-Modell für den jeweiligen Partner darstellt. Es ist aber notwendig, die Leistungen und den Service deutlicher zu kommunizieren, um das Konzept transparenter darstellen zu können.

Die Unternehmensanalyse zeigt, dass FriedWald erkannt hat, dass das Marktpotenzial begrenzt ist und sich FriedWald langfristig neben dem Baumgrabverkauf ein weiteres Standbein aufbauen und das Unternehmen auf eine breite Basis stellen muss. Gelingt es der GmbH die lukrative Situation (Marktführer, steigende Umsätze etc.) zu nutzen und das vorhandene Wissen gezielt einzusetzen, mit Marktanalysen zu ergänzen und intern professionelle Strukturen zu schaffen, dann ist die FriedWald GmbH ein Geschäftsmodell mit Zukunft. Durch eine vorausschauende Planung und eine kooperative Zusammenarbeit mit seinen Partnern wird es der GmbH dann auch gelingen, den Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern auszubauen.

Für das Unternehmen muss es das langfristige Ziel sein, ein ganzheitlicher Gesprächspartner zu werden: FriedWald entwickelt sich zum neutralen Berater, der Ansprechpartner für Problem- bzw. Lösungsansätze im kompletten Friedhofsweisen werden soll, d.h. er berät seine Partner im Rahmen der konventionellen und alternativen Bestattungsform, immer angepasst an die Bedürfnisse des Partners.

Um dieses Modell zukunftssicher werden zu lassen, darf FriedWald von den momentanen Wettbewerbern nicht mehr als Konkurrenz gesehen werden. Die Kommunikation muss so aufgebaut sein, dass die GmbH je nach Gegebenheiten der Geschäftspartner auch beispielsweise die Einrichtung von Bestattungswäldern mit der Forstfrieden GmbH oder in Eigenregie empfiehlt, wenn dies die beste Lösung für den Geschäftspartner ist. Somit wird FriedWald zu einem ganzheitlichen Berater. Hierbei ist es gegebenenfalls sinnvoll, diese Tätigkeit in einer von der FriedWald GmbH unabhängigen bzw. ausgegliederten Gesellschaftsform vorzunehmen. Diese Empfehlung hat einen mittel- bis langfristigen Charakter, denn bevor es zu einer derartigen Entscheidung kommen kann, müssen die langfristige Strategie der GmbH sowie potenzielle neue Produkte und Dienstleistungen identifiziert sein.

Die Arbeit gibt deutliche Anhaltspunkte dafür, dass die FriedWald GmbH nach einer langfristigen Partnerschaft im B2B-Bereich strebt und gemeinsam mit ihren Partnern eine (strategische) Weiterentwicklung erreichen will und bei Umsetzung des Aktivitätenplanes auch erreichen kann.



## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Anbieter Baumbestattungen	298
Abbildung 2: Entscheidungskriterien der Zielgruppen	300
Abbildung 3: Produktlebenszyklus FriedWald Bestattung	302
Abbildung 4: Portfolio Positionierung	303
Abbildung 5: Aufbau Modell FriedWald GmbH	304
Abbildung 6: Aufbau Modell Forstfrieden	305
Abbildung 7: Gegenüberstellung FriedWald - Forstfrieden	305
Abbildung 8: Vier-Felder-Matrix	306
Abbildung 9: FriedWald Überurnen	309
Abbildung 10: Regionale Einteilung	312
Abbildung 11: Markenbaum Partner FriedWald-SOLL	314

### Literaturverzeichnis

Solid Market Research: Bestatter Studie, Frankfurt a. M., 19.Juni 2007, S. 5 - 26  
Tns emnid, Marktstudie, 27. Juni 2007.

Borel, A.: Umsetzung einer IT- basierten Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung der FriedWald GmbH, Steinbeis-Hochschule Berlin, 2004, S. 33.

Bruhn, M.; Michalski, S.: Marketing als Managementprozess. Grundlagen und Fallstudien, 2. Auflage, Zürich, Versus Verlag, 2005, S. 88 - 111.

Kotler, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4. Auflage, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag, 1989, S. 84 - 324.

Nagel, K. (Hrsg.): Praktische Unternehmensführung: Analysen – Instrumente, Methoden, Grundwerk inkl. 57. Nachlieferung, Band 1, München: Olzog Verlag, 2005, I. 2 , S. 1- 26, I. 3 S. 1- 34, I.6, S. 3 - 46.

Staeher, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Band 7, 2. Auflage, Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag, 2001, S.41.

Ruheforst Erbach: Informationsmappe. Bestattungen in freier Natur, 2007.

Ruheforst Usedom: Informationsmappe. Bestattungen in freier Natur, 2007.



---

Dipl.-Ingenieur, Architekt  
Alexander Schmidt, MBA

# Immobilie in Seenot

Erfolgsfaktoren für das  
optimale Management von  
Rettungserwerben



# Inhalt

1	Summary	322
2	Einleitung	323
3	Begriffsdefinition und Ausgangssituation	324
3.1	Begriffsdefinition und -erläuterung Rettungserwerb	324
3.2	Betrachtung der Rahmenbedingungen	325
3.3	Vorstellung der Sparkasse Karlsruhe	325
4	Der Entwicklungsprozess zum optimalen Management von Rettungserwerben	325
4.1	Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren	326
4.2	Zielsetzung Management von Rettungserwerben	326
4.3	Übertragung der Erfolgsfaktoren auf das Management von Rettungserwerben	327
4.3.1	Erfolgsfaktor Strategie	328
4.3.2	Erfolgsfaktor Innerer Gebäudewert	329
4.3.2.1	Wert- und Renditeprüfung	329
4.3.2.2	Verkehrswert	330
4.3.2.3	Substanzwertprüfung	330
4.3.2.4	Kalkulatorischer Zinssatz	330
4.3.2.5	Haltedauer	330
4.3.3	Erfolgsfaktor Informationssysteme	331
4.3.3.1	Immobilien Due Diligence	331
4.3.3.2	Informationssysteme	331
4.3.4	Erfolgsfaktor Kundenorientierung	331
4.3.4.1	Kundenbedürfnisse	332
4.3.4.2	Angebots- und Nachfrageanalyse	332
4.3.5	Erfolgsfaktor Umfeldanalyse	332
4.3.6	Erfolgsfaktor Organisation	333
4.3.6.1	Optimale Organisationsform für das Management von Rettungserwerben	333
4.3.6.2	Organisation der Sparkassen-Finanzgruppe	334

---

4.3.7	Erfolgsfaktor Projektentwicklung	334
4.3.8	Erfolgsfaktor Mitarbeiter	335
<hr/>		
5	Fallbeispiel Rettungserwerb Bürogebäude Philippsburg	336
5.1	Anbahnungs- und Entscheidungsphase	336
5.2	Prüfung der Rahmenbedingungen	337
5.2.1	Standort-, Markt- und Objektanalyse	337
5.3	Ermittlung des inneren Werts des Objekts	339
5.4	Nutzungsvarianten	339
5.4.1	Bewertung der Nutzungsalternativen	340
5.4.2	Empfehlung	341
<hr/>		
6	Zusammenfassung der Ergebnisse	342
<hr/>		
7	Schlußbetrachtung	343
<hr/>		

# 1 Summary

Kostenbegrenzung und Kostensenkung sind in vielen Kreditinstituten und Unternehmen ein bedeutendes Thema. Die Sparkasse Karlsruhe nutzt für die Umsetzung ihrer Vertriebsziele mehrere Immobilien, die sich zum Teil im Eigentum befinden, zum Teil angemietet sind. Daneben besitzt sie mehrere nicht bankspezifisch genutzte Wohn- und Geschäftsimmobilien, die durch Zwangsersteigerungen in das Immobilienportfolio übergegangen sind.

Betriebswirtschaftliche, architektonische und städtebauliche Faktoren müssen auf die Betrachtung von Immobilien übertragen werden. Diese Arbeit zeigt auf, wie unter der Berücksichtigung branchenspezifischer Erfolgsfaktoren, durch das Instrumentarium des optimalen Managements von Immobilien Risiken aktiv gesteuert werden. Dabei ist der Fokus auf das Management von Immobilien aus Sicherheiten notleidender Kredite (Rettungserwerbe) gelegt. Es wird gezeigt, dass nicht jede notleidende Immobilienfinanzierung für die Durchführung eines Rettungserwerbes geeignet ist. Eine individuelle und sorgfältige Analyse der Rahmenbedingungen ist stets erforderlich.

## 2 Einleitung

Kostenbegrenzung und Kostensenkung sind in vielen Kreditinstituten und Unternehmen ein bedeutendes Thema. Die Sparkasse Karlsruhe nutzt für die Umsetzung ihrer Vertriebsziele mehrere Immobilien, die sich zum Teil im Eigentum befinden, zum Teil angemietet sind. Daneben besitzt sie mehrere nicht bankspezifisch genutzte Wohn- und Geschäftsimmobilien, die durch Zwangsersteigerungen in das Immobilienportfolio übergegangen sind.

Das Ziel des MBA-Projekts „Management eigener Immobilien“ ist es, das Kreditinstitut bei seinen Vertriebs- und Kostenzielen zu unterstützen. Dabei muss das Management der eigenen Immobilien so entwickelt werden, dass es die Grundlage für eine gezielte Betrachtung und Entwicklung des heutigen und künftigen Immobilienbestands schafft.

Der Immobilien- und der Facility Management-Strategie der Sparkasse Karlsruhe kommen bei dieser Veränderung vom Verwalten bis hin zum Gestalten hohe Bedeutungen zu. Sie schaffen die Grundlage für eine gezielte Betrachtung und Entwicklung des Immobilienbestandes. Dabei ist das Management von Immobiliensicherheiten aus notleidenden Krediten ein wichtiger Aspekt für ein optimales Immobilienmanagement.

### **Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es zunächst herauszufinden, welches die Faktoren sind, die auf ein optimales Management von Rettungserwerben Einfluss nehmen. In einem weiteren Schritt sollen Antworten auf die Frage gefunden werden: in welchem Wirkungszusammenhang die Erfolgsfaktoren stehen und wann eine Rettung durch die Übernahme der Immobilie oder der Verzicht der Immobilie sinnvoll ist.

### **Ausgangsthese**

Bei der Betrachtung der Thematik steht folgende These im Mittelpunkt der Arbeit:

Betriebswirtschaftliche, architektonische und städtebauliche Faktoren können auf die Betrachtung der Rettungserwerbe übertragen werden. Sie müssen beachtet werden, damit durch das Instrumentarium des optimalen Managements von Rettungserwerben Risiken aktiv gesteuert und so Kreditausfälle minimiert werden. Gleichwohl ist nicht jede notleidende Immobilienfinanzierung für die Durchführung eines Rettungserwerbes geeignet. Eine individuelle und sorgfältige Analyse der Rahmenbedingungen ist stets erforderlich.



Abbildung 1: Modelldarstellung Management von Rettungserwerben. Quelle: eigene Darstellung.

### 3 Begriffsdefinition und Ausgangssituation

Zur Finanzierung eines Eigenheims oder einer Investition werden Kredite bei einer Bank oder Sparkasse aufgenommen, um das geplante Vorhaben zu finanzieren. Für diese Finanzierung fordert das Kreditinstitut (Gläubiger) vom Kreditnehmer (Schuldner) eine Sicherheit.

Können die Zinsen oder die Tilgungsraten eines gewährten Kredits nicht mehr bezahlt werden, wird der Kredit als notleidend eingestuft. Dabei ist ungewiß, ob der Kreditnehmer den Kredit zurückzahlen kann und eine Rettung des notleidenden Kredits erforderlich ist.

#### 3.1 Begriffsdefinition und -erläuterung Rettungserwerb

In der Finanzwirtschaft wird unter einem Rettungserwerb der Erwerb einer aus einem notleidenden Kredit stammenden Sicherheit (Immobilie) verstanden, wenn eine Verwertung auf andere Weise zum Zeitpunkt des Erwerbs nicht oder nicht zum gewünschten Preis möglich ist.

Unter Management von Rettungserwerben ist somit die Prüfung von Immobilien als Kreditsicherheiten zu verstehen. Dabei sind Entscheidungen zu treffen und Abläufe festzulegen, die aus Sicht des Kreditinstituts zu einer optimalen Abwicklung eines notleidenden Kredits führt.



### 3.2 Betrachtung der Rahmenbedingungen

Für die Entwicklung eines optimalen Managements von Rettungserwerben ist es notwendig, das Unternehmen zu betrachten, um die Einbindung des Bereichs zu verstehen. Wie bei der Unternehmensentwicklung ist auch die Entwicklung zum optimalen Management von Rettungserwerben ein zeitlich fortgeschrittener Prozess. Basis dieser Entwicklung sind folgende vier Elemente der Unternehmensentwicklung:<sup>1</sup>

1. Die Ist-Situation des Unternehmens.
2. Die Rahmenbedingungen unter denen das Unternehmen agiert.
3. Der Soll-Zustand des Unternehmens in der Zukunft, d. h. die Zielsetzung des Unternehmens.
4. Der Weg von der Ist- zur Soll- Situation. Dieser Weg ist die Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele.

### 3.3 Vorstellung der Sparkasse Karlsruhe

Die Sparkasse Karlsruhe wurde im Jahr 1812 gegründet und ist eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Träger der Sparkasse sind die Städte Karlsruhe und Philippsburg, die große Kreisstadt Stutensee sowie die Gemeinden Dettenheim, Eggenstein-Leopoldshafen, Graben-Neudorf, Linkenheim-Hochstetten, Malsch, Pfinztal und Weingarten. Die Sparkasse beschäftigt 1.427 (Stand 2006) Mitarbeiter.<sup>2</sup>

#### **Zielsetzung der Sparkasse Karlsruhe**

Neben der langfristigen Vision der Sparkasse Karlsruhe, die Nummer Eins unter den Finanzdienstleistern in der Region Karlsruhe zu sein, gibt es untergeordnete Ziele, die gesetzt wurden. Dabei stehen die Stärkung der Marktposition, die langfristige Sicherung der Sparkasse Karlsruhe als Wirtschaftsunternehmen, die Stärkung des Verbundgeschäfts sowie eine nachhaltige Prozess- und Kostenoptimierung an vorderster Stelle.

## 4 Der Entwicklungsprozess zum optimalen Management von Rettungserwerben

Ein optimales Management von Rettungserwerben ist eine Maßnahme zur Zielerreichung der Immobilienstrategie. Hierbei geht es um die Frage: Wann sind Rettungserwerbe sinnvoll und wie können sie entwickelt werden, dass sie strategiekonform in das Immobilienportfolio der Sparkasse Karlsruhe passen. Um ein optimales Management von Rettungserwerben zu erreichen, ist es notwendig, das System des Rettungserwerbs in einzelne Faktoren aufzuteilen. Dabei zeigt

<sup>1</sup> Vgl. Faix/Buchwald/Wetzler (1994, S. 9).

<sup>2</sup> Vgl. Sparkasse Karlsruhe (2006, S. 12).

sich, dass verschiedene Faktoren sich unterschiedlich auf den Erfolg auswirken.<sup>3</sup> Mit Hilfe des Erfolgsfaktoren-Modells können in einer schlüssigen Abwicklung Faktoren analysiert werden.

#### 4.1 Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren

Gemäß der betriebswirtschaftlichen Definition sind Erfolgsfaktoren diejenigen Faktoren, Elemente oder Bedingungen, die den Erfolg eines Unternehmens, einer Branche über einen längeren Zeitraum hinweg wesentlich bestimmen. Sie stehen oft in einer schwierig zu bestimmenden Ursache-Wirkungs-Beziehung. Die Erfolgsfaktorenanalyse bemüht sich, strategisch bedeutsame Parameter als Ziel- und Planungsgrößen zu identifizieren.<sup>4</sup>

Die Frage nach den Erfolgsfaktoren zeigt immer wieder, dass es die gleichen Faktoren sind und zwar weitgehend unabhängig von den jeweiligen Themenstellungen, die relevant sind. Nagel hat diese verschiedenen Parameter analysiert, nachgewiesen und in einem System der sechs Erfolgsfaktoren dargestellt.

1. Strategie
2. Organisation
3. Informationssysteme
4. Mitarbeiter
5. Führungssystem
6. Kundennähe

Im Zeitalter einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt reichen diese Erfolgsfaktoren nicht mehr aus. Ergänzt werden sie durch die folgenden Erfolgsfaktoren:<sup>5</sup>

Ziele; Wachstum; Innovation; Globalisierung.

#### 4.2 Zielsetzung Management von Rettungserwerben

Bevor in einem weiteren Schritt die Erfolgsfaktoren analysiert werden, muss zunächst die grundlegende Voraussetzung für ein optimales Management von Rettungserwerben geschaffen werden. Dabei ist eine klare Festlegung von Zielen unerlässlich, wobei die unterschiedlichen Sichtweisen aller Beteiligten auf die Immobilie des Rettungserwerbs betrachtet werden müssen. Zur Ausrichtung des optimalen Managements von Rettungserwerben müssen auch die Perspektiven aus Sicht der Kunden, der Prozesse und der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Nur so ist es möglich, mit konkreten Maßnahmen die Zielsetzungen aus Sicht der Gesamthausperspektive zu erreichen.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Preißing, (2005, S. 41).

<sup>4</sup> Vgl. Nagel (1986, S. 992).

<sup>5</sup> Vgl. Faix: (2006, S. 33).

<sup>6</sup> Vgl. Gombert, Immobilien Zeitung (2007, S. 23).

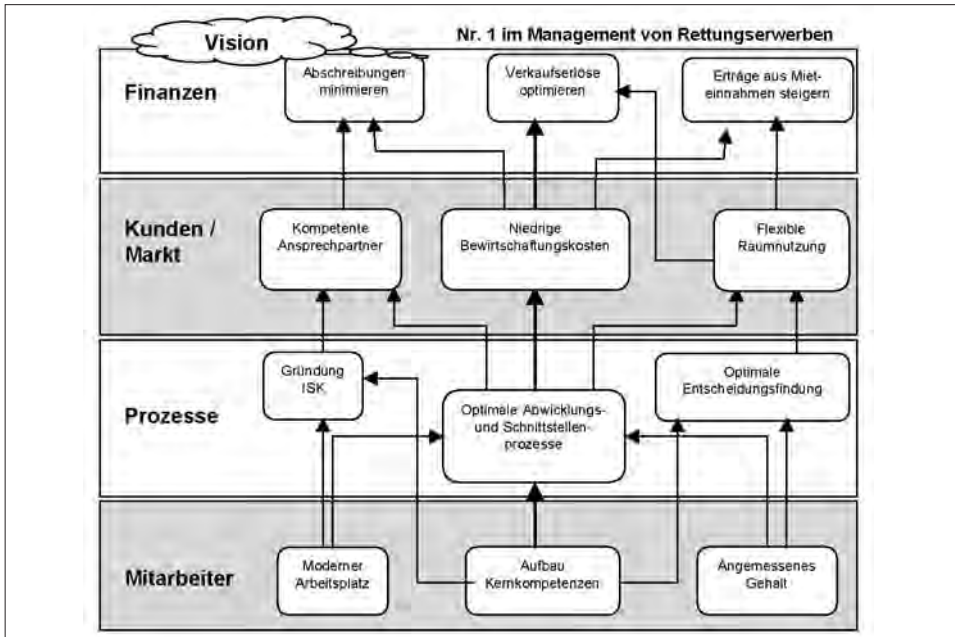


Abbildung 2: Zielperspektiven Management von Rettungserwerbe. Quelle: eigene Darstellung.

### 4.3 Übertragung der Erfolgsfaktoren auf das Management von Rettungserwerben

Beim Management von Rettungserwerben geht es um die Einbindung von Rettungserwerben in die Immobilienstrategie der Sparkasse Karlsruhe und die Unterstützung des Instituts in den geschäftspolitischen Zielen. Da es sich dabei um eine Bereichseinheit innerhalb des Kreditinstituts handelt, werden die von Nagel und Faix beschriebenen Erfolgsfaktoren wie folgt umbenannt:

<b>Nagel / Faix</b>	<b>Management von Rettungserwerben</b>
Strategie	Strategie
Organisation	Organisation
Informationssysteme	Informationssysteme Innerer Gebäudewert
Mitarbeiter	Mitarbeiter
Führungssystem	-
Kundennähe	Kundenorientierung
Innovation	Projektentwicklung Umfeldanalyse
Wachstum	-
Globalisierung	-

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren. Quelle: eigene Darstellung.

Der branchenspezifische Erfolgsfaktor Umfeldanalyse wird zu den betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ergänzt. Da die Sparkasse Karlsruhe ein stark regional tätiges Unternehmen ist und die Immobilien aus Rettungserwerben sich überwiegend in der Region Karlsruhe bzw. in Deutschland befinden, wird der Faktor Globalisierung in der weiteren Arbeit nicht näher betrachtet. Die Erfolgsfaktoren Wachstum und Ziele stehen über den branchenspezifischen Erfolgsfaktoren. Daher werden die Ziele als Voraussetzung für Wachstum und als Grundlage für die Erfolgsfaktoren betrachtet.

Bei der Analyse der einzelnen Faktoren zeigt sich, dass einzelne Aspekte mehreren Faktorenfeldern zugeordnet werden können. So sind Marktinformationen, die dem Erfolgsfaktor Kunden- und Umfeldorientierung zugeordnet werden auch Informationen, die in einer Datenbank festgehalten werden sollen.

#### 4.3.1 Erfolgsfaktor Strategie

Die „Strategie ist die Maßnahme zur Sicherung des langfristigen Erfolgs“.<sup>7</sup> Basierend auf der Strategie werden die jeweiligen Maßnahmen zur Umsetzung, der Einsatz der operativen Werkzeuge sowie Handlungsanweisungen mit Richtlinien-Charakter entwickelt.<sup>8</sup>

Der Entwicklung einer Strategie muss eine Analyse vorausgehen. Neben den unternehmensinternen Faktoren, die auf die Strategie einwirken, sind auch externe Faktoren und damit die Marktfaktoren von großer Bedeutung.

<sup>7</sup> Vgl. Wichert-Nick (2005: S. 23).

<sup>8</sup> Vgl. Fischer (2001: S. 245).

## Entscheidungsvorbereitung

Um eine Entscheidung für den Umgang mit dem Rettungserwerb treffen zu können, ist eine Objektanalyse erforderlich. Aufbauend auf der Analyse und Bewertung des Objekts, ergeben sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten, die eine Entscheidung zum Umgang mit dem Rettungserwerb aufzeigen. Die folgende Abbildung zeigt vier verschiedene Strategiemöglichkeiten, welche sich aus der Analyse ableiten lassen.

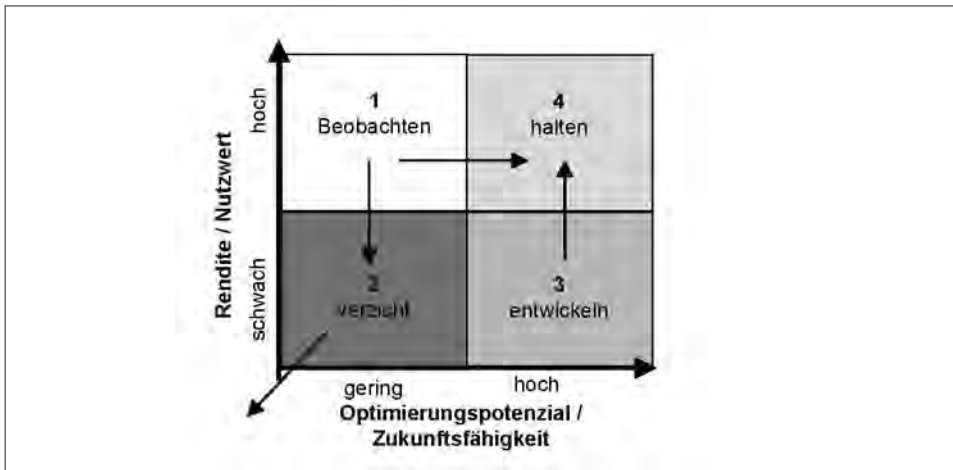


Abbildung 3: Ableiten der Strategie mit Hilfe der Portfoliomatrix. Quelle: Preuss, 2005, S. 227.

Welche Strategie wofür gewählt wird, hängt von der Analyse des Objekts und des Standorts ab. Die Ermittlung des inneren Wertes eines Gebäudes ist dabei die Grundlage, welche die Strategieauswahl bestimmt.

### 4.3.2 Erfolgsfaktor Innerer Gebäudewert

Die Auswahl der Strategie für einen Rettungserwerb richtet sich nach der Kennzahl dem „inneren Wert“ eines Gebäudes. Die Ermittlung des inneren Werts lässt sich in Form einer Kalkulation zusammenstellen, auf deren Grundlage eine fundierte Entscheidung über den Nutzen des Rettungserwerbs getroffen werden kann.

Die wertbestimmenden Parameter in diesem Werkzeug sind der Verkehrswert der Immobilie, der anzusetzende kalkulatorische Zinssatz sowie die Haltedauer für das in der Immobilie gebundene Kapital.

#### 4.3.2.1 Wert- und Renditeprüfung

Unabdingbar für die Formulierung der weiteren Schritte ist eine akzeptierte Schätzung des voraussichtlichen Verkaufserlöses und der Rendite. Ergebnisse aus der Substanzprüfung sind dabei unter Umständen wertmindernd zu berücksichtigen. Ein internes Wertgutachten kann im Gegensatz zu den von den Gerichten in Auftrag gegebenen Gutachten den Umstand berücksichtigen, dass es sich bei dem

jeweiligen Objekt um eine im oder kurz vor dem Zwangsversteigerungsverfahren stehende Immobilie handelt. Ausgehend von den Ergebnissen der internen Wertermittlung ist das Institut zusammen mit weiteren Prüfungsergebnissen und Prognosen aus unterschiedlichen Verwertungsalternativen in der Lage, mit einer überschaubaren Berechnung einen zum Zeitpunkt der Erhebung realistischen Wert für die Immobilie zu bestimmen.<sup>9</sup>

#### 4.3.2.2 Verkehrswert

Unter dem Verkehrswert ist der Wert zu verstehen, wie er sich im freien Spiel zwischen Angebot und Nachfrage am Markt ergibt.<sup>10</sup> Dabei berücksichtigt der Verkehrswert alle wertbeeinflussenden Faktoren.

#### 4.3.2.3 Substanzwertprüfung

In der Substanzprüfung wird der Investitionsbedarf für die Immobilie ermittelt. Der Substanzwert zielt auf die Baukonstruktion, die technischen Anlagen, die Ausstattung des Gebäudes und seine Außenanlagen und dient dem Ausschluss unbekannter oder übersehener Substanzmängel, welche eine spätere Verwertung erschweren oder gar unmöglich machen.

Die Regel zur Durchführung der Substanzprüfung sollte in der Begehung des Gebäudes bestehen, von der ein detailliertes Protokoll angefertigt wird.

#### 4.3.2.4 Kalkulatorischer Zinssatz

Der Begriff kalkulatorische Zinsen entstammt der Betriebswirtschaftslehre bzw. dem Rechnungswesen. Vereinfacht gesagt handelt es sich dabei um Zinsen, die erzielt worden wären, wenn Kapital – statt es im Unternehmen zu investieren – auf dem Kapitalmarkt angelegt worden wäre.<sup>11</sup>

#### 4.3.2.5 Haltedauer

Zusammen mit den Informationen über den Investitionsbedarf und dem möglichen Verkaufserlös können nun Verwertungskonzepte in einer Kalkulation detailliert festgehalten werden, die als Planungs- und Kontrollinstrument für eine mögliche Umsetzung dienen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Prognose des Zeitraums zwischen dem Beginn des Erwerbs, der Projektentwicklung und der Veräußerung (Haltedauer) zu, da dem Institut in dieser Zeit erhebliche Kosten entstehen können, die öfters unterschätzt werden.

---

9 Vgl. DSGVO (2005, S. 189).

10 Vgl. Kleiber, Simon, (1998, S. 250).

11 Vgl. Seebacher (2006, S. 52).

### 4.3.3 Erfolgsfaktor Informationssysteme

Die unabdingbare Grundlage für ein Immobilienmanagement und das Management von Rettungserwerben sind aktuelle und detaillierte Informationen über jede vorhandene Immobilie und ein System in welchem diese Informationen gesammelt und ausgewertet werden können.

#### 4.3.3.1 Immobilien Due Diligence

Auf der Basis von Objektdaten lassen sich Informationen in einem Due-Diligence-Bericht zusammenfassen. Dieser Bericht enthält sämtliche entscheidungsrelevanten Informationen eines Immobilienobjekts, wie z.B. wirtschaftliche, technische und rechtliche Objektdaten. Damit wird die Transparenz über die tatsächlichen Eigenschaften des Objekts erreicht und die Position in den Verhandlungen mit möglichen Bietern gesteigert.<sup>12</sup>

#### 4.3.3.2 Informationssysteme

Informationssysteme haben heute einen großen Einfluss auf den Erfolg der Immobilienbranche. Sie sind aus der dienenden Rolle heraus getreten und können bei einem optimalen Einsatz einen strategischen Wettbewerbsvorteil bilden. Als wichtigste Zielsetzung solcher Analysen sind zu nennen:

- Kennzahlenmanagement für genutzte Immobilien
- Transparenz über gebundenes Kapital
- Reduzierung von Nutzungskosten
- Überwachung von Kostensenkungen
- Fundierung von Portfolio- und Einzelobjektentscheidungen

Zur Erreichung dieser Ziele ist es notwendig, Informationen

- in einer klaren Struktur,
- aus internen und externen Quellen und
- in einem geeigneten Informationssystem zu sammeln, zu speichern und zu verarbeiten.

### 4.3.4 Erfolgsfaktor Kundenorientierung

Die Anforderungen, welche die Kunden an ein Objekt stellen, sind für den Erfolg einer Vermietung oder eines späteren Verkaufs und somit für die Ertragsziele der Sparkasse Karlsruhe von großer Relevanz. Der Kunde lässt seine Entscheidung von verschiedenen Faktoren beeinflussen. Zum einen sind dies die Bedürfnisse, die er selbst an die Immobilie hat, zum anderen sind es Anforderungen an den Standort und den bestehenden Markt.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. DSGVO (2005, S. 172).

<sup>13</sup> Vgl. Koess (1999, S. 125).

#### 4.3.4.1 Kundenbedürfnisse

Die Kundenbedürfnisse beziehen sich im Allgemeinen auf Qualitäts-, Preis- und Zeitaspekte. Grundsätzlich ist der Kunde dann zufrieden, wenn die Marktleistung seine Erwartungen umfassend erfüllt.<sup>14</sup> Bereits in den 80er Jahren hat sich Kano mit der Kaufmotivation beschäftigt und plakativ drei Anspruchshaltungen eingegrenzt. Bezogen auf den potenziellen Immobiliennutzer lassen sich die Qualitäten wie in der folgenden Tabelle benennen:

Basisqualität	Leistungsqualität	Begeisterungsqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung des Stands der Technik</li> <li>• Selbstverständliche Funktionalität</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine schnelle Behebung von Mängeln oder Störungen innerhalb einer vorgegeben garantierten Zeit.</li> <li>• Eine Anpassung der Erreichbarkeit des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Übernahme und Abwicklung von externen Serviceleistungen wie Catering oder Unterhaltsreinigung</li> <li>• Kostenlose Kleinreparaturen</li> <li>• Ein Kinderbetreuungsprogramm</li> <li>• ...</li> </ul>

Tabelle 2: Qualitäten zur Zufriedenheit der Immobiliennutzer. Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.3.4.2 Angebots- und Nachfrageanalyse

Die Angebots- und Nachfrageanalyse beschäftigt sich mit der Frage, welche Anforderungen an eine Immobilie von Seiten des Nutzers gestellt werden, welche Bedürfnisse dieser hat und wie der Markt diese befriedigt. Bei einer geringen Nachfrage wird versucht, ein möglichst nachfragegerechtes Angebot zu schaffen.

#### 4.3.5 Erfolgsfaktor Umfeldanalyse

Wie bei der Betrachtung der Kundenbedürfnisse werden in einer Umfeldanalyse Informationen, die direkt und indirekt mit der künftigen Entwicklung einer Immobilie in Zusammenhang stehen, gesammelt, gewichtet und bewertet. Das Ziel besteht zum einen darin, die optimalen Nutzungsmöglichkeiten für einen bestimmten Standort zu identifizieren und dabei die Interessen möglicher Kunden im Fokus zu behalten. Zum anderen wird der Standort auf die jeweilige Eignung hinsichtlich eines bestimmten Nutzungskonzepts beurteilt.

#### Standortanalyse

In einem ersten Schritt findet die Auswahl von relevanten Informationen statt. Standortanforderungen und Standorteigenschaften werden anhand eines Standortfaktorenkataloges ermittelt. Dieser Katalog wird nach Mikro- und Makrostandort sowie harten und weichen Standortfaktoren unterteilt. In einem zweiten Schritt erfolgt eine

<sup>14</sup> Vgl. Kloess, (1999, S. 125).



Auseinandersetzung mit den Standortanforderungen potenzieller Nutzer. Es ist notwendig, Zusammenhänge eines betrachteten Nutzungssektors zu kennen und so Trends, Probleme und Erwartungen des Marktes und des Nutzers einzuschätzen.<sup>15</sup>

### **Marktanalyse**

Zusammen mit der Standortanalyse bildet die Marktanalyse die zweite wesentliche Grundlage der Umfeldanalyse. Die Marktanalyse erfasst alle Komponenten des Angebots und der Nachfrage, die Einfluss auf die Immobilie ausüben. Es ist die derzeitige sowie die zukünftige absehbare Marktlage des Nutzungssektors unter Berücksichtigung der Branchenstruktur und der Konkurrenzsituation zu beurteilen.<sup>16</sup>

#### **4.3.6 Erfolgsfaktor Organisation**

„Unternehmen, staatliche Institutionen sind heute – in der Regel historisch gewachsen – überwiegend hierarchisch strukturiert.“<sup>17</sup> Doch klare Organisationsstrukturen mit eindeutigen Schnittstellen sind erforderlich um Aufgabenstellungen zu lösen, denn nur ein sinnvolles Zusammenwirken von Fachbereichen führt zu innovativen Lösungsansätzen.<sup>18</sup> Die Organisation kann gerade dann erfolgskritisch werden, wenn den internen Organisationsbedürfnissen nur wenig Beachtung beigemessen wird.<sup>19</sup>

##### **4.3.6.1 Optimale Organisationsform für das Management von Rettungserwerben**

Für die Organisation von Rettungserwerben ist eine modulare Organisationsform zu empfehlen. Dabei stehen der Prozessgedanke und die Kundenorientierung im Vordergrund. Der Perspektivenwechsel führt zu einer ablaufbezogenen Betrachtung der Organisation. In dieser Organisationsform werden kleine Einheiten gebildet, welche selbst Entscheidungsbefugnisse und Ergebnisverantwortung haben und durch Selbstorganisation geprägt sind.<sup>20</sup>

Folgende Bereiche innerhalb der Organisation der Sparkasse Karlsruhe können zusätzlich als Informationsquellen genutzt werden:

---

15 Vgl. Gondring (2004, S. 259).

16 Vgl. DSGVO (2005, S. 190).

17 Vgl. Preißing, (2005, S. 44).

18 Vgl. ebd. (S. 44).

19 Vgl. Born (1992, S. 331).

20 Vgl. Zillig (2003 S. 69).

ABTEILUNG	INFORMATION
• Marktmanagement	• Marktanalysen und Kundeninformationen
• Firmenkunden- und Vermögensberater	• Informationen bzgl. Potenzieller Nutzer, Investoren, Marktwerte
• Filialen	• Informationen bzgl. Standorten und potenziellen Nutzer
• Hausverwaltung Gebäudemanagement	• Marktdaten, Kundeninformationen
• S-ImmoCenter	• Marktinformationen • Fachkenntnisse

Tabelle 3: Organisationseinheiten der Sparkasse Karlsruhe. Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.3.6.2 Organisation der Sparkassen-Finanzgruppe

Innerhalb des Verbunds der Sparkassen-Finanzgruppe gilt es weitere Potenziale auszuschöpfen. Gerade an Standorten, die nicht im Geschäftsgebiet liegen, ist es ein Vorteil, erforderliche Informationen von Sparkassen innerhalb des Finanzverbundes zu erhalten.

Dieser Verbund ist eine Stärke und ein Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen und gilt es dementsprechend auch auszunutzen.

#### 4.3.7 Erfolgsfaktor Projektentwicklung

Eine Projektentwicklung bezieht sich auf das Finden und Umsetzen neuer innovativer Ideen. Dabei muss bestehendes oft neu überdacht oder neu geordnet werden. Für die Ideenfindung ist ein kreatives Potenzial erforderlich. Zu Beginn sind zunächst die folgenden Fragen zu klären:<sup>21</sup>

- Wie ist die Ausgangsposition?
- Welche Faktoren spielen eine Rolle?
- Wo sind mögliche Probleme?
- Welche Varianten sind denkbar?

Die Auseinandersetzung mit dem Bestandsobjekt oder einem Grundstück aus einem Rettungserwerb verlangt oft eine komplette Neuentwicklung oder Umnutzung. Häufig stehen Sanierungen und Modernisierungen, vor allem von in den 70er und 80er Jahren erbauten Gebäuden, mit ihren oft nicht mehr zeitgemäßen Nutzungskonzepten, einer mangelnden Flexibilität und ihren veralteten und teilweise energie- und kostenfressenden haustechnischen Anlagen, an. In solchen Objekten werden Themenstellungen wie Nutzungsoptimierung, Flexibilität und kleinteilige Vermietbarkeit, Instandhaltungsstau sowie Reduzierung der Betriebs-

<sup>21</sup> Vgl. Preißing (2005, S. 15).

und Verbrauchskosten, wichtige Kriterien für Erhalt, Sanierung oder Abriss der Immobilie.<sup>22</sup>

Das wichtigste Element einer erfolgreichen Projektentwicklung ist das Nutzungskonzept, das im Rahmen der Verwertungsprüfung zu erstellen ist. Es entscheidet maßgeblich darüber, ob Mieter gehalten bzw. gefunden und damit auch Investoren für die Immobilie zu gewinnen sein werden. Die Lage, Infrastruktur, Verkehrsanbindung und das wirtschaftliche Umfeld sind mit den Anforderungen des Nutzers zu vergleichen.

#### 4.3.8 Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Eine weitere Grundlage für ein optimales Management von Rettungserwerben ist die Mitarbeiterqualifikation. Diese kann in drei Segmente unterteilt werden aus deren Schnittmengen sich die Handlungskompetenz des Mitarbeiters ergibt.<sup>23</sup> Die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters sind mit Sicherheit unterschiedlich ausgeprägt, wichtig sind jedoch alle drei Qualifikationen.

Die fachliche Kompetenz erstreckt sich neben dem reinen Finanz-Immobilien-Know-how und Baufachkenntnissen auf Beraterkompetenz, Dienstleistungs- und Produktkenntnisse, sowie EDV- und Marketingkenntnissen.

Im Mittelpunkt der methodischen Kompetenz stehen bedürfnisgerechte Problemlösungsfähigkeit, Individualität und Flexibilität, schnelle Auffassungsgabe und interdisziplinäres Denken, Verantwortungsbewußtsein, gute Umgangsformen, sicheres Auftreten sowie geographische Mobilität.<sup>24</sup>

Die soziale Kompetenz gewinnt vor allem auch beim Umgang mit dem Schuldner immer mehr an Bedeutung. Team- und Kommunikationsfähigkeit, Motivations- und Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik und Konfliktbewältigung, ein persönliches Beziehungsnetz und empathisches Verhalten sind Eigenschaften auf die nicht verzichtet werden kann.

Um eine Motivation der Mitarbeiter in den Handlungskompetenzen zu erreichen, müssen durch entsprechende Maßnahmen die Mitarbeiter gefördert werden. Ein kreatives und eigenständiges Verhalten der Mitarbeiter kann nur durch ein entsprechendes Umfeld geschaffen werden, das die geeigneten Bedingungen für diese Fähigkeit bietet. Dabei sollten die folgenden Punkte beachtet werden:<sup>25</sup>

- Regeln für Zusammenarbeit im beruflichen Bereich beachten;
- Vermeidung von Verhaltensweisen, die zu Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich führen können;
- Respektieren der Kollegen als vollmündige Mitarbeiter;
- Berücksichtigung von Bedürfnissen anderer auf Wertschätzung, Achtung und Anerkennung in der Gesellschaft;

<sup>22</sup> Vgl. Willibald (2005, S. 593).

<sup>23</sup> Vgl. Faix, Laier (1989, S.9).

<sup>24</sup> Vgl. Kloess, (1999 S. 153).

<sup>25</sup> Vgl. Nagel (2005, Kapitel IV.1, S. 8).

- Vorleben von gesetzten Grundsätzen;
- Korrektes Agieren bei Verpflichtungen und Einhalten der Arbeitszeit;
- Freistellen für Weiterbildungsmaßnahmen und angemessene Zahlung der Vergütung;
- Gezielte Entwicklung der Fähigkeiten durch interne und externe Weiterbildungen;
- Gemeinsames Lösen von Problemen.

## 5 Fallbeispiel Rettungserwerb Bürogebäude Philippsburg

In diesem Kapitel wird anhand eines Fallbeispiels dargestellt, wie die Abwicklung eines Rettungserwerbs optimal verläuft.

Durch die drohende Insolvenz eines Geschäftskunden der Sparkasse Karlsruhe steht als Sicherheit des ausgefallenen Kreditengagements ein Bürogebäude in Philippsburg zur Verwertung aus.

Das 1997 erbaute Objekt ist ein in Massivbauweise ausgeführtes Bürogebäude mit hochwertiger Ausstattung. Das zweigeschossige, vollständig unterkellerte Objekt hat eine Bruttogrundfläche (BGF) von ca. 1.400 m<sup>2</sup>. Die Erschließung des Gebäudes erfolgt über einen barrierefreien Zugang in eine Erschließungs- und Verteilerzone von welcher aus die Büroräume und die Cafeteria erreichbar sind.



Abbildung 4: Bürogebäude in Philippsburg Aussenansicht / Innenflur / Cafeteria.

Bereits in der frühen Phase der Übergabe des notleidenden Kreditengagements muß geprüft werden, ob die Verwertung der Immobilie, die Übernahme in den Immobilienbestand oder ein Verzicht der Forderung nach den Vorgaben der strategischen Handlungsoptionen für Rettungserwerbe sinnvoll ist.

### 5.1 Anbahnungs- und Entscheidungsphase

Die erste Phase beginnt mit der Übergabe des notleidenden Kredits an das Kreditconsulting der Sparkasse Karlsruhe und endet mit einer der erwähnten strategischen Handlungsoptionen.

Zu diesem frühen Zeitpunkt bietet sich der Sparkasse die Gelegenheit, Entwicklungsszenarien für das Objekt zu formulieren, die der Unterstützung des Kunden dienen können, so dass die Einleitung eines Zwangsersteigerungsverfahrens

möglicherweise noch vermieden und die Immobilie auf dem Markt belassen werden kann.

## 5.2 Prüfung der Rahmenbedingungen

Zunächst ist zu prüfen, ob sich der Rettungserwerb mit der Immobilienstrategie der Sparkasse vereinbaren lässt. Des Weiteren wird anhand von vier Bewertungskriterien das Objekt geprüft, um einen Eindruck und eine Grundlage für weitere Betrachtungen zu erhalten. Darauf aufbauend wird der innere Wert der Immobilie errechnet und geprüft.

### 5.2.1 Standort-, Markt- und Objektanalyse

Mit der Unterstützung eines Kriterienkatalogs, der nach den Inhalten des Due-Diligence-Berichts aufgebaut ist, wird mit verschiedenen Excel-Anwendungen die Prüfung der Rahmenbedingungen durchgeführt.

Für die Bewertung des regionalen Standorts sind, neben der Betrachtung vor Ort, Gespräche mit der Filialeitung in Philippsburg und Experten des S-ImmoCenters in einer modularen Projektorganisation Informationen gesammelt worden. Zusätzlich wurden in der lokalen Presse und der Stadtverwaltung Philippsburg Informationen gesammelt.

#### Kriteriengruppe 1 – nationaler und regionaler Markt

Die Stadt Philippsburg ist im Schnittpunkt der Oberzentren Karlsruhe und Mannheim und der Mittelzentren Bruchsal, Speyer und Germersheim gelegen, mit Anbindungen an die B35 und B36 sowie an das Schienennetz der Deutschen Bahn AG. Zu den beiden prägenden Großbetrieben am Ort, dem Reifenwerk der Deutschen GoodYear und dem Kernkraftwerk mit zusammen ca. 1500 Arbeitsplätzen, haben zahlreiche Handwerks-, Dienstleistungs- und Mittelbetriebe ihren Firmensitz in Philippsburg. Im Stadtzentrum befinden sich verschiedene Lebensmittelläden. Die Begehung vor Ort zeigte einen hohen Leerstand bei Einzelhandelsflächen. Büroflächen sind in der Umgebung des Objekts nur begrenzt vorhanden, jedoch ist die Nachfrage nach Büroflächen auch nur im begrenzten Umfang vorhanden.

#### Großräumige Lage

Bundesland:	Baden-Württemberg, Kreis Karlsruhe
Ort- und Einwohnerzahl:	Kernstadt Philippsburg ca. 7.500 Einwohner Mit Ortsteilen ca. 12.000 Einwohner

#### Kriteriengruppe 2 – Standort

Das Objekt befindet sich in einer 1B-Lage der Stadt Philippsburg in unmittelbarer Nähe zum Marktplatz. In direkter Nachbarschaft befinden sich ein betreutes Altenwohnheim, die Filiale und Vermögensberatung der Sparkasse Karlsruhe sowie ein unbebautes Grundstück. In einer Entfernung von ca. 1000 m befindet sich ein

Ärztehaus mit fünf Fachärzten. Parkplätze am Gebäude sind vorhanden, jedoch ist die Zufahrt durch einen Torbogen für größere Fahrzeuge oder LKWs nur bedingt geeignet.

Das Image des Quartiers ist durch den hohen Leerstand an Einzelhandelsflächen und einen hohen Ausländeranteil von ca. 30% unterdurchschnittlich. Jedoch wird das Gebiet in einem Sanierungsprogramm kontinuierlich aufgewertet und lässt auf eine Verbesserung des Images und der Qualität schließen.



Abbildung 5: Stadtkern Philippsburg. Quelle: Google Earth.

### Kriteriengruppe 3 – Objekt

Das Objekt ist ein in Massivbauweise ausgeführtes Gebäude mit einem flachgeneigten Satteldach und einer hochwertigen vorgemauerten Fassade. Im Kellergeschoß befinden sich Lagerräume. Die Innenwände sind überwiegend nichttragende Systemtrennwände, der Fußboden der Büros ist mit Teppichboden ausgestattet. Das Grundstück weist nach dem derzeit gültigen Bebauungsplan keine Erweiterungsmöglichkeiten auf. Das Gebäude ist vollständig möbliert und steht zu 100% leer.

Das Gebäude weist eine kompakte und energetisch gute Architektur auf. Das AV-Verhältnis<sup>26</sup> ist gering und die Flächen leicht zugänglich. Die Fassaden sind gut gedämmt und Fensterflächen gering gehalten. Der Energieverbrauch des Gebäudes liegt mit 8,80 €/m<sup>2</sup> Heizkosten und 4,60 €/m<sup>2</sup> Stromkosten im Durchschnittsbereich für Bürogebäude.

<sup>26</sup> Das A/V-Verhältnis ist der Quotient aus der Außenfläche A [m<sup>2</sup>] und dem Volumen V [m<sup>3</sup>] eines geometrischen Körpers.

### **Kriteriengruppe 4 – Qualität des Objekt-Cash**

Durch den gehobenen Standard und die hohe Objektqualität ist mit der derzeitigen Nutzung ein Wertsteigerungspotenzial der Immobilie nicht vorhanden. Die Vermietbarkeit ist durch das geringe Angebot an Büroflächen am Standort Philippsburg wahrscheinlich, wobei eventuell verschiedene Vermietungseinheiten gebildet werden müssten. Dadurch würden die nichtumlagefähigen Kosten, wie der Verwaltungsaufwand steigen.

Drittverwendungsmöglichkeiten sind durch die Kubatur und den Standort gegeben, jedoch ist dies durch das Ausstattungsniveau und dadurch bedingte hohe Rückbaukosten genau zu prüfen.

### **5.3 Ermittlung des inneren Werts des Objekts**

Bei der Berechnung fällt auf, dass der Sachwert fast 100% über dem Marktwert liegt. Grund ist die hohe und neuwertige Gebäudequalität und die niedrigen Mieterträge, die an diesem Standort erzielbar sind. Somit errechnet sich der Marktwert, der bei einem Verkauf zum Zeitpunkt der Berechnung unter Annahme einer vollständigen Vermietung zu erzielen wäre, auf 1.055.000 €.

Im zweiten Schritt wird nun die Ansteigerungsgrenze berechnet. Das ist der Betrag der bei einer Ersteigerung durch einen Bieter erzielt werden muss, bevor die Sparkasse das Objekt selbst ersteigert. Die Haltedauer, zwischen Erwerb und Verkauf des Objekts wird mit 12 Monaten festgelegt.

Für die Zinsberechnung während der Vorhaldedauer wird ein Zinssatz von 5% zuzüglich einem Risikozuschlag von 2,5% berechnet.<sup>27</sup> Diese bestehen unter anderen aus den nicht realisierten Mieteinnahmen, Vermarktungsaktivitäten, Verwaltungs- und Hausmeisterkosten. Daraus errechnet sich ein innerer Wert des Objekts von 849.000 €, der bei einer Ersteigerung oder einem freihändigen Verkauf mindestens erzielt werden müsste.

### **5.4 Nutzungsvarianten**

In einem weiteren Schritt werden nun verschiedene Szenarien berechnet, die bei einer eventuellen Umnutzung durch eine Projektentwicklung möglich sind. Im Anschluss wird die am besten zu realisierende Möglichkeit ausgewählt. In einer ersten Überprüfung konnte, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, die Umnutzung in Wohnräume und in Altenwohnungen aus mehreren Gründen ausgeschlossen werden und wird daher nicht weiter verfolgt.

---

<sup>27</sup> Vgl. Immobilien Manager (11/2004: S. 26).



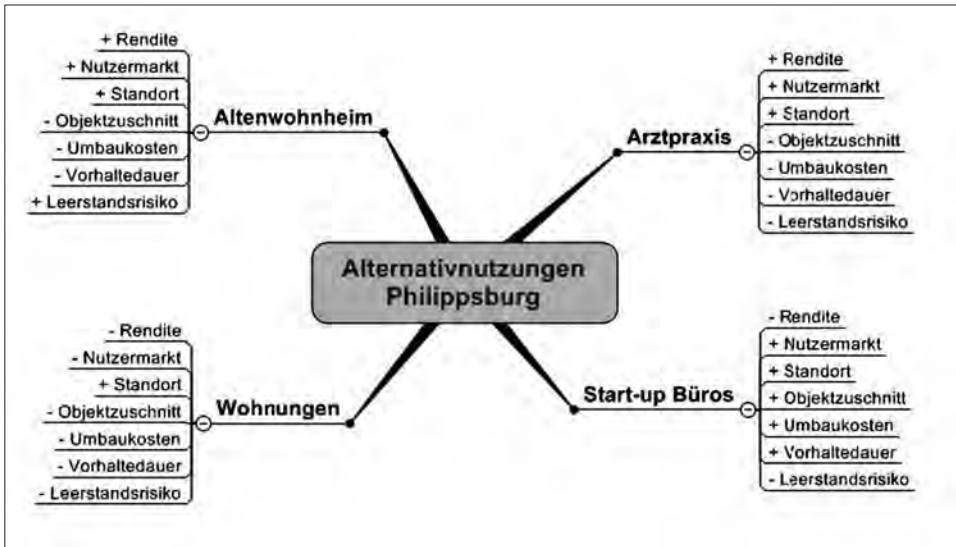


Abbildung 6: Alternativnutzung Rettungserwerb Philippsburg. Quelle: eigene Darstellung.

Obwohl die Standortfaktoren für eine Altenheimnutzung sprechen, wird durch die Kubatur und die Erschließungssituation des Gebäudes die Möglichkeit für eine Umnutzung dieser Art ausgeschlossen. Bei einer Umnutzung in Wohnungen sind zusätzliche Erschließung notwendig. Dies ist entweder über aussenliegende Laubengänge oder ein zusätzliches Treppenhaus möglich.

### Umnutzung in ein Ärztehaus

Die Alternativnutzung Ärztehaus verspricht im Vergleich zu einer Büronutzung höhere Mieteinnahmen. Die Erhebung der marktüblichen Mieten ergibt für Arztpraxen ortsübliche Mieten von ca. 8,50 €/m<sup>2</sup>, für Büroräume ca. 6,50 €/m<sup>2</sup> vermietbare Fläche.

### Umnutzung in Büroeinheiten / Start-Up-Büros

Bei der Umnutzung in mehrere Büroeinheiten oder Start-up-Büros sind durch die Flexibilität des Grundrisses und der eingebauten Systemtrennwände die Umbaumaßnahmen verhältnismäßig gering. Die Umbaukosten belaufen sich auf ca. 50.000 € was den Abbruch von Teilen der Systemtrennwände und Ausbesserungen an Decke und Bodenbelag beinhaltet.

Es können verschiedene Nutzungseinheiten gebildet und getrennt vermietet werden. Über einen Erst- bzw. Ankermieter können weitere Interessenten für das Objekt als Mieter aquiriert und später das Gebäude zu einem entsprechenden Marktwert veräußert werden.

#### 5.4.1 Bewertung der Nutzungsalternativen

Aus der Betrachtung dieser Nutzungsmöglichkeiten und der Gegebenheiten des Markts ist eine Büronutzung mit verschiedenen Mieteinheiten oder eine Multi-



nutzung mit Büro und Arztpraxis denkbar. Zusätzlich können sich zwischen den Nutzern Synergien entwickeln. Die bestehende Ausstattung entspricht den Anforderungen an moderne Büroarbeitsplätze und zusätzlich könnte ein Großteil der Büromöbel übernommen werden. Als kostenlose Zusatzleistung kann die Sparkasse Karlsruhe einen Empfangs- und Sekretärinnenservice für die Mieter anbieten. Dadurch kann den Mietern ein weiteres Qualitätsmerkmal angeboten werden, das in vergleichbaren Objekten am Markt nicht verfügbar ist.

Für die Varianten Arztpraxen, Start Up-Büros und Mischnutzung sind jeweils die inneren Werte berechnet worden. Für die Umwandlung in Arztpraxen und die Multinutzung wurde eine Haltedauer von 18 Monaten berechnet. Dies beinhaltet die Umbauphase und die erforderlichen Aktivitäten zur Vermietung der Räume. Bei der Umnutzung in Start-Up-Büros und der Nutzung ohne Umbau mit der derzeitigen Nutzung beträgt die Haltedauer 12 Monate. Der angesetzte kalkulatorische Zinssatz für alle Varianten beträgt 7,5% und setzt sich aus einem Zinsbetrag von 5% zusammen der für eine mögliche Eigenkapitalverzinsung erzielbar wäre und einem Risikozuschlag von 2,5%.

Die folgende Grafik zeigt, auf Basis der Berechnung des inneren Wertes, die Marktwerte, inneren Werte und Investitionskosten der Varianten Arztpraxis, Start-Ups, Multinutzung und derzeitige Nutzung als Bürogebäude mit der Annahme einer Vollvermietung. Die Varianten Umwandlung in Wohnungen und Altenwohnen sind nicht mehr berücksichtigt.

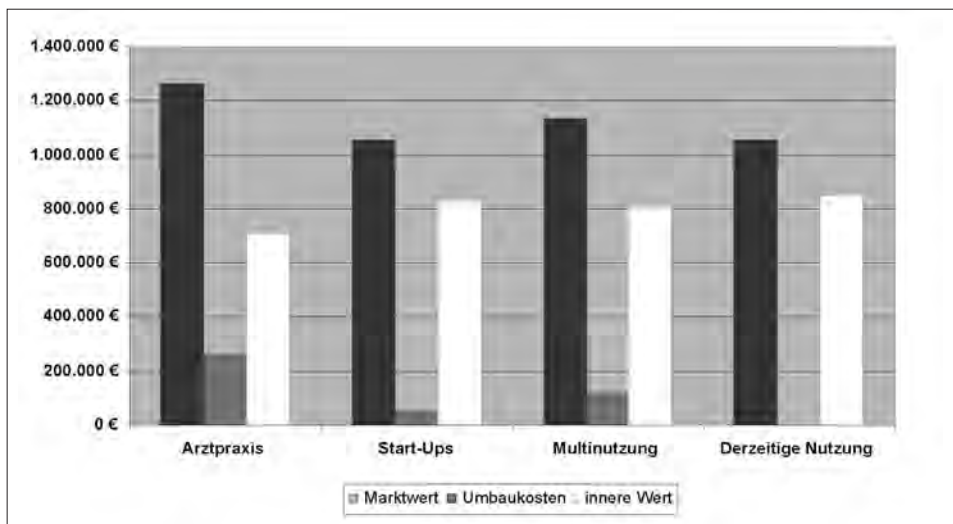


Abbildung 7: Wertermittlung Nutzungsalternativen. Quelle: eigene Berechnung aus Kalkulation der inneren Werte.

#### 5.4.2 Empfehlung

Die Berechnungen der inneren Werte für die verschiedenen Alternativen sind für die weitere Vorgehensweise ausschlaggebend. Für die bestehende Nutzung oder

die Aufteilung in verschiedene Büroeinheiten liegen die inneren Werte am höchsten. Sollte bei einem freihändigen Verkauf kein Interessent für das Objekt gefunden werden, kommt es zu einer Zwangsversteigerung. Die Ansteigerungsgrenze in Höhe von **849.000 €**, die durch den inneren Gebäudewert ermittelt wurde, ist der Betrag, der mindestens von Bietern geboten werden muss. Sollte ein Dritter einen höheren Wert als den inneren Wert bieten, ist diesem Angebot Vorzug zu gewähren.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die in Kapitel drei benannten Erfolgsfaktoren sind mehrdimensional miteinander verwoben. Ein Faktor kann ohne die anderen nicht wirken. Nur in ihrem gemeinsamen Zusammenspiel helfen sie, die Sparkasse Karlsruhe in ihrer Zielsetzung zu unterstützen. So können zusammenfassend folgende Aussagen gemacht werden:

1. Die Ziele, die durch das Management der eigenen Immobilien erreicht werden sollen, sind genau festzulegen und zu operationalisieren und bei jeder Objektprüfung zu betrachten. Vor allem die Einbindung in die Immobilienstrategie der Sparkasse Karlsruhe muss berücksichtigt werden.
2. Für die Entscheidung zur Übernahme oder den Verzicht eines Objekts ist es unerlässlich, neben dem Verkehrswert auch die kalkulatorischen Zinsen und die Haltedauer für die Entwicklung oder den Verkauf des Objekts zu berücksichtigen und den inneren Wert des Objekts zu berechnen.
3. Die Entscheidung der strategischen Handlungsoption baut auf dem inneren Gebäudewert auf. Für die Berechnung werden Informationen über den Standort und die Bedürfnisse potenzieller Käufer oder Mieter benötigt. Ist die bestehende Nutzung oder der Zustand des Objekts nicht marktorientiert, müssen alternative Konzepte in einer Projektentwicklung erarbeitet werden.
4. Vorhandene und gesammelte Informationen müssen für ein optimales Management von Rettungserwerben sinnvoll eingesetzt werden und können Entscheidungen und Prozesse erleichtern. Redundante Datenhaltungen und Insellösungen sind zu vermeiden und der Erfolgsfaktor Informationssysteme ist so zu entwickeln, dass er gegenüber anderen Interessenten oder Mitbewerbern zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil reift.
5. Zur zielgerichteten Umsetzung der Analysen des Objekts, des Standorts, des Markts und den Optionen des Rettungserwerbs, muss eine flexible Organisation geschaffen werden, die objektbezogen agiert. Der strategische Vorteil der Sparkasse Karlsruhe mit ihrem Filialnetz, Firmen- und Gewerbekundenberatern sowie dem Sparkassen-Finanzverbund ist bei der Projektorganisation und Informationssammlung zu nutzen und als Alleinstellungsmerkmal auszubauen.

6. Es ist wichtig die stringente Zielverfolgung einzuhalten, um eine permanente Kontrolle der Immobilienperformance durch ein Controlling zu realisieren.
7. Das Potenzial der Mitarbeiter und die notwendigen Kompetenzen sind bei einem optimalen Management von Rettungserwerben mit entscheidend. Daher sind diese zu berücksichtigen und Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren bzw. die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen.
8. Damit neben dem in Not geratenen Kredit nicht zudem die Sparkasse Karlsruhe durch die Übernahme von Immobilien aus Kreditsicherheiten in Not gerät, müssen alle Erfolgsfaktoren für ein optimales Management von Rettungserwerben berücksichtigt werden. Nur bei einem Zusammenspiel aller Faktoren kann ein Erfolg abgeleitet werden und das Institut in den Kosten- und Ertragszielen durch das Management der Immobilien unterstützt werden.

## 7 Schlußbetrachtung

Für ein optimales Management von Rettungserwerben ist ein Wandel vom Verwalten zum Gestalten im Immobilienmanagement, wie er durch das MBA-Projekt Management eigener Immobilien realisiert wird, notwendig. Wenngleich der Rettungserwerb die Zielsetzung des Kreditinstituts erfüllt, Abschreibungen auf Kreditforderungen im Bewertungsergebnis zu verringern, kann er bei einer unzureichenden Betrachtung zu einer hohen Belastung führen. Die Betrachtung und Entwicklung des Objekts kostet sehr viel Zeit und verlangt qualifizierte Mitarbeiter. Eine Berücksichtigung der in dieser Arbeit entwickelten Erfolgsfaktoren ist daher unerlässlich, um die Sparkasse Karlsruhe in ihren Kosten- und Ertragszielen zu unterstützen.

Damit eine Immobiliensicherheit aus einem notleidenden Kredit nicht auch dazu führt, dass das Kreditinstitut in Seenot gerät, sind die Werkzeuge zur Objektbewertung und Berechnung des inneren Werts für die Sparkasse Karlsruhe zur Optimierung des Managements von Rettungserwerben einzusetzen. Dadurch ist eine Entwicklung und Vermarktung besser durchzuführen, um am Ende der Haltedauer zu einem überzeugenden Verkaufserlös zu kommen. Somit kann die eingangs aufgestellte These nach der Analyse der Erfolgsfaktoren verifiziert werden:

Betriebswirtschaftliche, architektonische und städtebauliche Faktoren können auf die Betrachtung der Rettungserwerbe übertragen werden. Sie müssen beachtet werden, damit durch das Instrumentarium des optimalen Managements von Rettungserwerben Risiken aktiv gesteuert und so Kreditausfälle minimiert werden. Gleichwohl ist nicht jede notleidende Immobilienfinanzierung für die Durchführung eines Rettungserwerbes geeignet. Eine individuelle und sorgfältige Analyse der Rahmenbedingungen ist stets erforderlich.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modelldarstellung Management von Rettungserwerben	324
Abbildung 2: Zielperspektiven Management von Rettungserwerbe	327
Abbildung 3: Ableiten der Strategie mit Hilfe der Portfoliomatrix	329
Abbildung 4: Bürogebäude in Philippsburg Aussenansicht / Innenflur / Cafeteria	336
Abbildung 5: Stadtkern Philippsburg. Google Earth	338
Abbildung 6: Alternativnutzung Rettungserwerb Philippsburg	340
Abbildung 7: Wertermittlung Nutzungsalternativen	341

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren	328
Tabelle 2: Qualitäten zur Zufriedenheit der Immobiliennutzer	332
Tabelle 3: Organisationseinheiten der Sparkasse Karlsruhe	334

### Literaturverzeichnis

- Adrian, W. (1989). Strategische Unternehmensführung und Informationssystemgestaltung auf der Grundlage kritischer Erfolgsfaktoren. Köln.
- Brauer, K. (2003). Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden.
- Faix, W. (u.a.) (2006). Management von Wachstum und Globalisierung. Stuttgart.
- Gombert G.. Leitfaden zur strategischen Unternehmensplanung für Architekten, in Immobilien Zeitung, Nr. 27, 2007, S. 13.
- Gondring, H. (2004). Immobilienwirtschaft. München.
- Kirchberger K. (2005). Anforderungen an eine private Immobilienvermögensverwaltung, in Praxishandbuch Real Estate Management, Stuttgart.
- Kloess, S. (1999). Konzeption eines aktiven Immobilienmanagements. Stuttgart.
- Pfnür, A. (2002). Betriebliche Immobilienökonomie. Hamburg.
- Preißing W. (2000). Grundzüge eines Neuronalen Managements. Offenburg.
- Preißing, W.(1998). Wertermittlung von Architektur und Ingenieurbüros. Köln.
- Preißing, W. (2003). Innovations-Management Projektentwicklung. Filderstadt.

Preuss, N.; Schöne, L. (2006). Real Estate und Facility Management. Heidelberg.

Willibald, J. (2005). Immobilienprojektentwicklung; in Praxishandbuch Real Estate. Stuttgart.

O.V.. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2005). Leitfaden Management eigener Immobilien. Berlin.



---

Dipl.-Betriebswirtin (BA)  
Nina Zöller, MBA

# Entwicklung eines Basel II- konformen Ratingverfahrens zur bankinternen Bewertung von Kreditinstituten



im Auftrag der BV Risk  
Solutions GmbH

# Inhalt

1	Summary	349
2	Einführung in die Thematik	350
	2.1 Zielsetzung und Motivation des Projektes	350
	2.2 Prämissen und Rahmenbedingungen	350
3	Die Unternehmung BV Risk Solutions GmbH	351
	3.1 Vision und Mission	351
	3.2 Unternehmensstrategie	351
	3.3 Der Produktbereich BV Rating	351
	3.4 Strategische Bedeutung des Projektes	352
4	Kreditrisikomanagement als inhaltlicher Schwerpunkt von Basel II	353
	4.1 Projektbezogene Kernaspekte von Basel II	353
	4.1.1 Kreditrisikomessverfahren unter Basel II	354
	4.1.2 Bedeutung des Internal Ratings Based Approach	355
	4.2 Aufsichtsrechtliche Behandlung der Forderungsklasse Banken	356
	4.2.1 Abgrenzung der Forderungsklasse	356
	4.2.2 Die Methodology „Shadow Rating“	356
	4.3 Erfolgsfaktoren für ein praxistaugliches Bankenrating	357
5	Strategische Planung der Entwicklung des Bankenratings	359
	5.1 Abgrenzung des relevanten Marktes	359
	5.2 Kritische Analyse der Ausgangssituation	359
	5.2.1 Übergreifende Stakeholder - Analyse	360
	5.2.2 Globale Umweltanalyse	361
	5.2.3 Analyse interner Einflussfaktoren	363
	5.2.4 Konsolidierung der Analyseresultate	364
6	Organisation des operativen Projektmanagements	365
7	Entwicklung des Produktes BV Bankenrating	367
	7.1 Fachliche Entwicklung der Ratingfunktion	367
	7.2 Betriebswirtschaftliche Workflowkonzeption	369
	7.3 Differenzierte Wertung der Ergebnisqualität	371
8	Resümée und Zukunftsausblick	373



# 1 Summary

Kreditinstitute spielen in ihrer Funktion als Finanzintermediäre gerade in Deutschland eine wichtige Rolle. Im Rahmen dieser Funktion stellt der professionelle Umgang mit Kredit- und Marktrisiken eine der bedeutendsten Leistungen der Kreditinstitute dar.<sup>1</sup> Im letzten Jahrzehnt führte die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte zu einer Intensivierung des Bankenwettbewerbs und damit verbunden zu einer Erhöhung des Kreditrisikos bei gleichzeitig sinkenden Zinsen.<sup>2</sup> Zur nachhaltigen Sicherung der hierdurch gefährdeten Finanzmarktstabilität wurde mit „Basel II“ ein neues aufsichtsrechtliches Regelwerk entwickelt. Im Mittelpunkt dieser Regelung steht eine risikosensitive Kreditvergabe mithilfe komplexer Ratingsysteme.

Die Umsetzung der aus Basel II resultierenden Anforderungen an die Kreditwirtschaft erfordert zunächst die Verfügbarkeit entsprechender IT-Systeme. Die BV Risk Solutions GmbH (BV RS) definiert sich durch die Entwicklung, den Vertrieb, die Wartung und den Betrieb der Basel II-konformen Software „BV Rating“. Aus diesem Unternehmenszweck resultierte die Anforderung, ein Ratingsystem zur Bewertung von Kreditinstituten zu entwickeln. Die Umsetzung des einhergehenden Projektes begann im Januar 2006. Die Projektleitung wurde vom 01.01.2006 bis zum 01.01.2007 im Rahmen der Absolvierung des MBA-Programms Growth Management von der Autorin dieses Beitrages übernommen. Die folgenden Ausführungen fokussieren wesentliche Elemente der Erarbeitung des ganzheitlichen fachlichen Konzeptes für die Realisierung eines Bankenratings.

Zunächst war eine umfassende Analyse der Ausgangssituation des Projektumfeldes zur Antizipation von extern getriebenen Risiken und Schwächen sowie intern existenten Stärken und Schwächen notwendig. Hieraus wurden Handlungsstrategien für eine optimale Durchführung des Projektes abgeleitet. Das Projektteam setzte sich aus Mitarbeitern der BV RS, beteiligten Banken und einer Beratungsgesellschaft zusammen. In dieser Konstellation wurde ein Basel II konformes Bankenrating entwickelt.

---

1 Vgl. M. Munsch / B. Weiß [Externes Rating] S.9f.

2 Vgl. M. Brockhaus [Basel II] S.13.

## 2 Einführung in die Thematik

### 2.1 Zielsetzung und Motivation des Projektes

Der Bank-Verlag entwickelt seit dem Jahr 2001 gemeinsam mit bestimmten Kreditinstituten (Projektbanken) und der Unterstützung des Bundesverbandes deutscher Banken (BdB) Ratingverfahren zur Prognose von Ausfallwahrscheinlichkeiten. Die Verfahren werden in Form der Anwendungs-Software „BV Rating“ technisch umgesetzt und den Projektbanken zur Verfügung gestellt. Aus diesem Gemeinschaftsprojekt resultiert die vertragliche Verpflichtung, ein Ratingverfahren für die Forderungsklasse „Banken“ (Bankenrating) zu entwickeln. Die vertragliche Verpflichtung ging im Jahr 2005 durch die Ausgründung des Geschäftsbereiches „Rating/Basel II“ an die BV Risk Solutions GmbH (BV RS) über. Da die partizipierenden Kreditinstitute bereits eine Beteiligungssumme für die Entwicklung des Bankenratings zahlten, musste die BV RS ihrer Pflicht als Vertragspartner nachkommen und die vereinbarte Leistung erbringen. Dies erforderte die ganzheitliche Neustrukturierung des Projektes „Entwicklung und Umsetzung eines Bankenratings“. Über die Motivation der Erfüllung vertraglicher Pflichten hinaus, sollte das bestehende Produktportfolio der BV RS im Bereich der Ratingverfahren aus strategischen Gründen komplettiert werden.

Die originäre Zielsetzung des Projektes lag in der Herstellung einer Anwendungs-Software, die das Rating von Kreditinstituten im operativen Geschäft ermöglicht. Damit mussten im Verlauf des Projektes folgende übergeordnete Teilziele erreicht werden:

1. Entwicklung einer fachlichen Konzeption für das Ratingverfahren
2. Realisierung der IT-Implementierung auf Basis der fachlichen Konzeption
3. Erstellung einer umfassenden fachlichen und technischen Dokumentation

### 2.2 Prämissen und Rahmenbedingungen

Das Teilprojekt „Bankenrating“ war unter Beachtung der nachfolgende aufgeführten Prämissen und Rahmenbedingungen zu realisieren:

- Integration als Teilmodul in die Gesamtanwendung BV Rating.
- Einhaltung der Anforderungen von Basel II bzw. den geltenden nationalen Richtlinien (damals Entwurf der Solvabilitätsverordnung vom 31.03.2006, SolvV).
- Fachliche Konzeption im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit vorab definierten Projektbanken.
- Bereitstellung des technisch umgesetzten Ratingverfahrens im Jahr 2007.

## 3 Die Unternehmung BV Risk Solutions GmbH

### 3.1 Vision und Mission

Der Unternehmensgegenstand der BV RS definiert sich durch die Entwicklung, den Vertrieb, die Wartung, die Weiterentwicklung und den Betrieb des Produktes BV Rating zur Umsetzung der an die Kreditwirtschaft gestellten Anforderungen aus Basel II sowie weiterer Software im Rahmen der Kreditvergabe und des Risikomanagements der Kreditinstitute und damit zusammenhängender Leistungen. Die Vision des Unternehmens leitet sich vollständig aus der Vision ihrer Mutterunternehmung, der Bank-Verlag GmbH ab. Sie resultiert aus der organisatorischen Verbindung zum Bundesverband deutscher Banken (Gesellschafter des Bank-Verlags) und ist folgendermaßen wiederzugeben:

„Die Interessen aller Mitgliedsinstitute sollen kostendeckend und umfassend zum Zwecke der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit vertreten werden.“

Die hierauf basierende Mission des Bank-Verlags ist ebenfalls auf die BV RS übertragbar; sie gilt im Rahmen der bearbeiteten Geschäftsfelder:

„Wir bieten unseren Kunden die komplette technische Infrastruktur, alle Dienstleistungen und Services, Produkte und Medien für den reibungslosen und kosteneffizienten Betrieb einer Bank.“

### 3.2 Unternehmensstrategie

Die durch BdB und Bank-Verlag vorgegebene Strategie ist durch das Ziel der ganzheitlichen und kosteneffizienten Erfüllung aller Anforderungen der privaten Banken geprägt. In der Konsequenz werden die Geschäftsaktivitäten der BV RS nicht primär durch Gewinnziele beeinflusst. Die gegenwärtigen strategischen Ziele definieren sich insbesondere durch die Ausweitung des Kerngeschäftes (BV Rating) sowie die Generierung einer Basel II-Komplettlösung.

### 3.3 Der Produktbereich BV Rating

Die Geschäftsaktivitäten der BV RS lassen sich inhaltlich grundsätzlich der IT-basierten Dienstleistungssparte zuordnen. Der Absatzmarkt des Unternehmens ist ebenfalls durch die Verbindung des Unternehmens zum BdB determiniert und beschränkt sich hiermit weitestgehend auf den Sektor der deutschen Privatbanken.

Das Produktportfolio der BV RS setzt sich aus drei Business Lines<sup>3</sup> zusammen. Die Kernkompetenz, welche sich in Form der Business Line BV Rating repräsentiert, liegt dabei in der fachlichen Konzeption, Entwicklung und Pflege von Rating-

<sup>3</sup> Als Business Line werden intern Unternehmensbereiche bezeichnet, die gekennzeichnet sind durch: eigene Strategie und Planung; eigene Aufgabenstellung; Planungs- und Ergebnisverantwortlichkeit.

Verfahren. Das geplante Bankenrating lässt sich diesem Bereich zuordnen. Die Entwicklung solcher Produkte resultiert aus dem konkreten Bedarf und der Nachfrage kleiner und mittlerer Kreditinstitute. Die Entstehung dieses Bedarfs ist auf die Neue Basler Eigenkapitalverordnung (Basel II) zurückzuführen, welche wesentliche Änderungen in der Kreditvergabepraxis zur Folge hat. Im Mittelpunkt der Regelung steht eine risikosensitivere Kreditvergabe mithilfe interner Ratingssysteme. Diese bestimmen individuelle, mit der spezifischen Kreditvergabe verbundene Risiken und determinieren damit gleichzeitig die Eigenkapitalunterlegung des Kreditinstituts sowie die Kreditkonditionen für den Kreditnehmer.<sup>4</sup> Die Basler Anforderungen an interne Ratingssysteme können insbesondere viele der kleinen und mittelgroßen Kreditinstitute alleine nicht erfüllen. Dies basiert im wesentlichen auf einem zu geringen Datenvolumen, welches die Ermittlung belastbarer Risikotreiber und Schätzwerte für die valide Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Kreditnehmern verhindert. Die Entwicklung des Ratingystems BV Rating erfolgt deshalb im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes zwischen der BV RS und den entsprechenden Kreditinstituten. Der Unique Selling Proposition des Produktes wird durch einen institutsübergreifenden, den Ratingfunktionen zugrunde liegenden anonymisierten, statistischen Datenpool repräsentiert.

### 3.4 Strategische Bedeutung des Projektes

Die Entwicklung des Bankenratings stellt für die BV RS auf strategischer Ebene zunächst eine Produktentwicklung dar, die das Produktportfolio des Produktbereiches BV Rating ergänzt (Vgl. auch Abbildung 1). Durch diese konsequente Verfolgung der Grundstrategie, einen Komplettanbieter im Bereich der IRB-konformen Ratingverfahren zu repräsentieren, wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gestärkt.

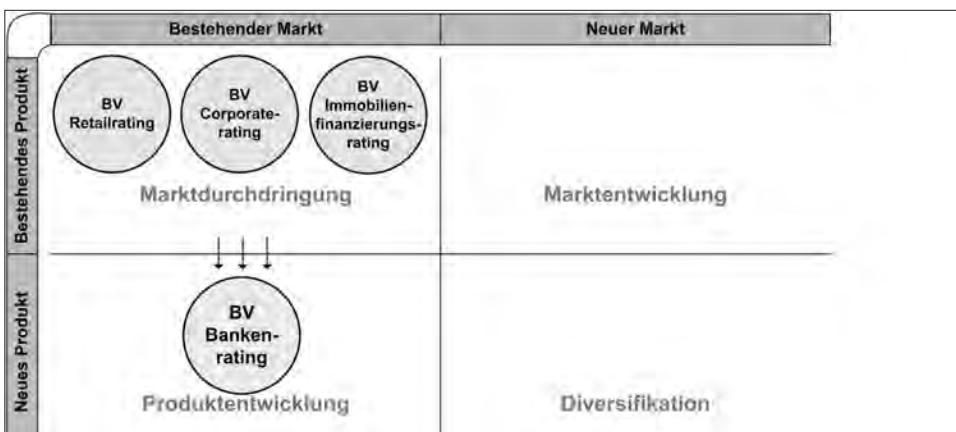


Abbildung 1: Marktstrategie Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an G. Müller-Stewens/ C. Lechner [Strategisches Management] S. 257.

<sup>4</sup> Vgl. M. Munsch / B. Weiß [Externes Rating] S. 40ff.

## 4 Kreditrisikomanagement als inhaltlicher Schwerpunkt von Basel II

### 4.1 Projektbezogene Kernaspekte von Basel II

Die Begrifflichkeit Basel II wird synonym für die neue, international gültige Basler Eigenkapitalverordnung verwendet, die bereits im Jahr 1999 in einem ersten Entwurf durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht der Bank for international Settlements (BIS) veröffentlicht wurde. Sie basiert auf der gegenwärtig, seit 1992 gültigen Basler Eigenkapitalverordnung (Basel I), welche die Stabilisierung des Bankensystems mittels zielgerichteter Vorschriften zur Vorhaltung von Eigenkapital fokussiert.<sup>5</sup> Da Kreditausfälle die Sicherheit der Einlagen und einhergehend die Existenz einer Bank bedrohen können, verlangen die Vorschriften von Basel I, dass Kreditinstitute bei der Vergabe von Krediten einen bestimmten Eigenkapitalbetrag zur Unterlegung der eingegangenen Risiken vorhalten.

Der Ansatz von Basel II greift die Entwicklungen der Kapitalmärkte sowie die Defizite der Richtlinien nach Basel I auf. Die Stabilität des internationalen Finanzsystems soll durch die Umsetzung von 3 Säulen nachhaltig gestärkt werden (Vgl. Abbildung 2).

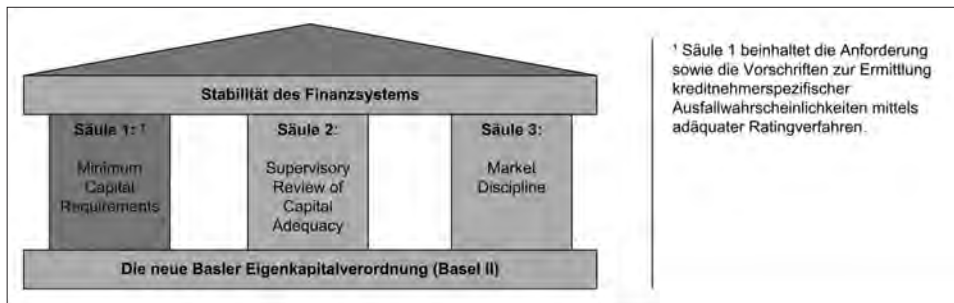


Abbildung 2: Die 3 Säulen von Basel I. Quelle: in Anlehnung an S. Paul/S. Stein [Rating] S. 31.

Das erklärte Ziel der ersten Säule liegt in einer umfassenden und genauen Berücksichtigung der Risiken einer Bank bei der Bemessung ihrer Eigenkapitalausstattung. Dabei sind die Kreditausfallrisiken, Marktpreisrisiken und operationelle Risiken explizit zu quantifizieren. Mit der Entwicklung des Bankenratings wird die Ermittlung von Kreditrisiken fokussiert. Im Gegensatz zu Basel I soll das Risiko für jedes Kreditengagement einzeln ermittelt werden. Betrachtet man in diesem Zusammenhang beispielhaft Kreditengagements an Banken, so führt die risikosensitive Eigenkapitalunterlegung nach Basel II dazu, dass Kredite an Kontrahenten mit einer guten Bonität (äquivalent zu einer niedrigen Probability of Default, PD) aufgrund eines geringeren erwarteten Ausfalls in entsprechend geringerem Umfang mit Eigenkapital unterlegt werden müssen, als risikoreiche Kredite (Vgl. Abbildung 3).

<sup>5</sup> Vg. M. Munsch/B. Weiß [Externes Rating] S. 40ff.

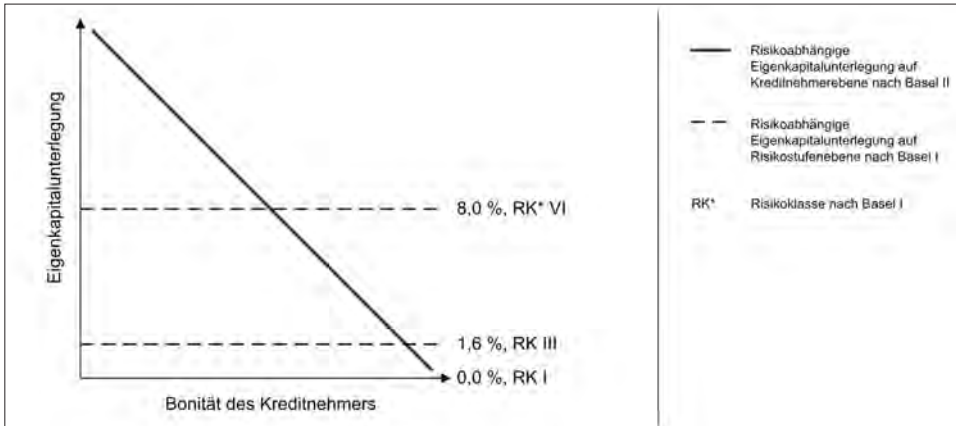


Abbildung 3: Eigenkapitalunterlegung für Bankenforderungen im Vergleich. Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.1 Kreditrisikomessverfahren unter Basel II

Zur Messung des Kreditrisikos ermöglicht Basel II zwei alternative Ansätze:

- Standardansatz (Kreditrisiko-Standardansatz, KSA)
- Internal Ratings based Approach (IRBA) in den zwei Ausprägungen
  - Foundation Approach
  - Advanced Approach

Während die Bonitätsgewichte im Rahmen des Standardansatzes in Abhängigkeit extern vergebener Ratings ermittelt werden, berücksichtigen die auf internen Ratings basierenden Ansätze (IRBA) eine bankinterne Bonitätsbewertung als Basis der Eigenkapitalunterlegung und Kreditbepreisung.<sup>6</sup> Bei Anwendung dieser Ansätze muss das Kreditinstitut mittels eines adäquaten Ratingsystems die PD seiner Kreditnehmer selbst schätzen. Dabei ergibt sich die Definition des Begriffes Ratingsystem aus dem Baseler Framework: „Ein Ratingsystem umfasst alle Methoden, Prozesse, Kontrollen, Datenerhebungen und DV-Systeme, die zur Bestimmung von Kreditrisiken, zur Zuweisung interner Ratings und zur Quantifizierung von Ausfall- und Verlustschätzungen dienen.“<sup>7</sup> Das eingesetzte Ratingsystem dient als objektiver Maßstab zur Bonitätsbewertung und muss bestimmten, ebenfalls durch das Baseler Framework bzw. die deutsche SolvV determinierten Anforderungen genügen - die Erfüllung dieser Anforderungen wird durch die BaFin geprüft. Da sich die vorliegende Arbeit mit der Entwicklung eines solchen Ratingsystems auseinandersetzt, wird nachfolgend ausschließlich der IRB-Ansatz betrachtet.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesfinanzministerium [SolvV], Kapitel 4.

<sup>7</sup> Vgl. U. Gaumert [GoR] S.26.

### 4.1.2 Bedeutung des Internal Ratings Based Approach

Die beiden Verfahren des IRBA – Foundation und Advanced Approach – unterscheiden sich signifikant durch ihre jeweilige Komplexität. Während im Foundation Approach lediglich eine interne Ermittlung der PD vorgesehen ist, ist beim Advanced Approach zusätzlich auch der Verlustbetrag als Produkt des Exposure at Default (EAD) und des Loss given Default (LGD) durch die Bank zu schätzen (Vgl. auch Abbildung 4).<sup>8</sup>

Die belastbare Schätzung der PD eines Kreditnehmers wird über historische Ausfallhäufigkeiten ermittelt. Über eine so genannte systematische Kalibrierung wird die individuelle PD einer Ratingklasse und damit einhergehend der durchschnittlichen PD dieser Ratingklasse zugeordnet.<sup>9</sup>

Das durch die BV RS zu entwickelnde Ratingsystem für die Forderungsklassen Banken soll den Anforderungen des IRB-Foundation Approach genügen. Im Rahmen der Entwicklung dieses Systems musste folglich eine Ratingfunktion modelliert werden, die zu einer belastbaren Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit des jeweils betrachteten Kreditnehmers führt.

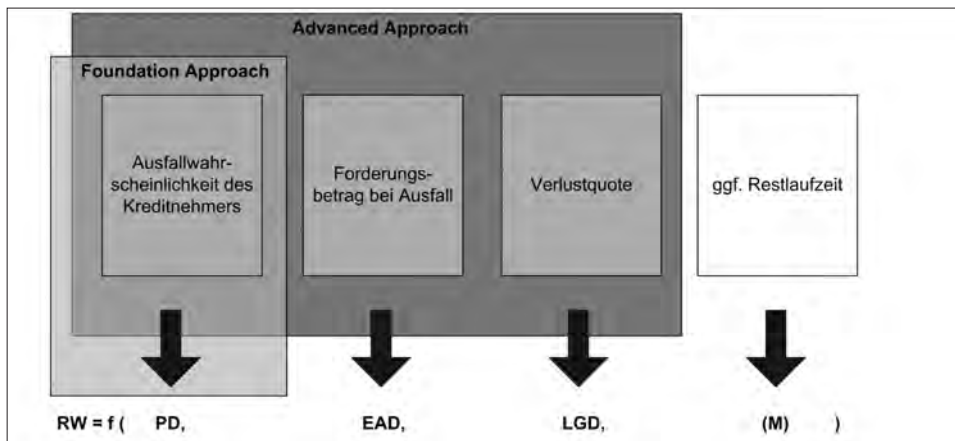


Abbildung 4: Risikoparameter IRBA. Quelle: in Anlehnung an Deloitte [Basel II] S. 31.

8 Vgl. Deloitte [Basel II] S.31.

9 Vgl. Bundesbank [Validierung] S. 1.

## 4.2 Aufsichtsrechtliche Behandlung der Forderungsklasse Banken

### 4.2.1 Abgrenzung der Forderungsklasse

Die Baseler Definition von Forderungen an Banken sieht vor, dass die entsprechende Forderungsklasse Kredite an Banken und bestimmte Wertpapierfirmen umfasst. Zusätzlich beinhalten Forderungen an Banken auch bestimmte Forderungen an sonstige inländische öffentliche Stellen (PSE) und an multilaterale Entwicklungsbanken (MDB).

Die SolvV erweitert die durch das Baseler Rahmenwerk definierte Forderungsklasse nochmals und bezeichnet sie gemäß § 75 als IRBA-Forderungsklasse Institute. Eine Empfehlung des Bundesverbandes deutscher Privatbanken hinsichtlich einer praktischen Umsetzung geht jedoch dahin, dass eine Ratinglogik für Banken ausschließlich für Kreditinstitute im Sinne des Kreditwesengesetzes sowie Kreditinstitute mit Sitz in einem Drittstaat und anerkannte Wertpapierhandelsunternehmen aus Drittstaaten gelten kann.<sup>10</sup>

### 4.2.2 Die Methodology „Shadow Rating“

Gemäß SolvV § 130 ist die Ausfallwahrscheinlichkeit je Ratingstufe für Schuldner aus dem Langzeitdurchschnitt der realisierten Jahresausfallraten zu schätzen. Diese Schätzung kann mittels 3 unterschiedlicher Verfahren erfolgen; auf Basis interner Ausfalldaten, mittels des Mappings auf externe Daten sowie auf Basis statistischer Ausfallmodelle.<sup>11</sup> In der Praxis werden überwiegend so genannte „modellgestützte Systeme“ eingesetzt. Diesen Verfahren ist gemein, dass sie – mit Hilfe statistischer Methoden, wie bspw. der Diskriminanzanalyse oder verschiedenen Arten der Regressionsanalyse – eine Reihe von quantitativen und qualitativen Risikofaktoren (bspw. Kreditsumme, Eigenkapital, Risikodiversifikation oder Managementqualifikation) mit einem nachweisbar trennscharfen Einfluss in eine Risikokennzahl (Bonitätsscore bzw. PD) abbilden und damit eine so genannte Ratingfunktion modellieren.<sup>12</sup>

Liegen historische Ausfalldaten nicht in ausreichendem Umfang für ein modellgestütztes System vor, besteht alternativ zu einem expertengestützten System die Möglichkeit der Entwicklung einer Ratingfunktion mittels der Methodology „Shadow Rating“. Diese Methode legitimiert sich durch SolvV § 134. Hieraus geht hervor, dass die Banken ihre internen Ratingklassen mit den Risikoklassen externer Ratingagenturen oder vergleichbarer Organisationen verbinden oder darauf abbilden und anschließend die für die externen Ratingklassen beobachteten Ausfallraten den internen Ratingklassen zuordnen können. Die Zuordnung muss in der Konsequenz auf einem Vergleich der bankinternen Ratingkriterien mit denen der Ratingagentur und einem Vergleich der internen und externen Ratings für jeden beurteilten Kreditnehmer beruhen. Die Beurteilungskriterien der Ratingagen-

<sup>10</sup> Direkte Empfehlung des BdB an die BV RS vom 10.11.2005.

<sup>11</sup> Bundesbank [Guidelines], S. Textziffer 258.

<sup>12</sup> Vgl. Bundesbank [Validierung] S.1.



tur, deren Daten der Risikoeinstufung zugrunde liegen, müssen sich am Risiko des Kreditnehmers ausrichten.<sup>13</sup>

Mit der Shadow-Rating-Methode wird also das Ziel verfolgt, die von Ratingagenturen ermittelten externen Ratings mit Hilfe bankintern vorliegender Beurteilungskriterien möglichst exakt zu reproduzieren. Das heißt, auf Basis der vorhandenen monetären und qualitativen Daten wird eine Ratingfunktion entwickelt, deren Einzelfallergebnis dem zum Kontrahenten gehörenden externen Rating entspricht:

Extrem determinierte PD = PD[0;1] :=:	a = Gewicht
$a_1 * K_1 + a_2 * K_2 + a_3 * Q_1 + a_4 * Q_2 \dots$	K = quantitativer Inputfaktor
	Q = qualitativer Inputfaktor

Es ist grundsätzlich zu konstatieren, dass Ausfälle von Kreditnehmern der Forderungsklasse Banken (in der Praxis und auch im Folgenden als Kontrahenten bezeichnet) insbesondere aufgrund der existierenden Stützungssysteme durch öffentliche Träger oder Verbände selten zu verzeichnen sind. Damit lässt sich diese Forderungsklasse als klassisches Low Default Portfolio bezeichnen, was in der Konsequenz die Anwendung der Methodology „Shadow Rating“ erfordert.

### 4.3 Erfolgsfaktoren für ein praxistaugliches Bankenrating

Konsolidiert man die Anforderungen an ein Ratingverfahren für die Forderungsklasse Banken, so sollten bei der Entwicklung des Ratingverfahrens die in Abbildung 5 dargestellten Parameter Berücksichtigung finden.

Die Ausgangsbasis für die praktische Anwendung der Shadow-Rating-Methode und damit einhergehend der fachlichen Entwicklung ist durch die Festlegung der zu verwendenden externen Ratingagenturen sowie der Ratingarten und der dazugehörigen Ausfallwahrscheinlichkeiten definiert.

<sup>13</sup> Vgl. Basler Ausschuss [Basel II], S.108.

Komponenten			gesetzliche Manifestierung
<b>Kontrahentenstammdaten</b> (bspw. Name, Anschrift, Konzernzugehörigkeit)	<b>Ratingstammdaten</b> (bspw. Ratingdatum, Ratinganlass)	<b>Bilanzstammdaten</b> (bspw. Stichtag, Qualität des Jahresabschlusses)	<b>Vorgeschriebene Speicherung der Stammdaten</b> (insbesondere SolvV §121)
<b>Quantitative Daten</b> (bestimmte Kennzahlen auf Basis von Jahresabschlussdaten)	<b>Qualitative Daten</b> (bestimmte zusätzliche, zukunftsgerichtete Informationen)		<b>Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Informationen über den Kontrahenten</b> (SolvV §128)
<b>Support</b> (Einfluß von Konzernstrukturen/ öffentlichen Trägern auf die PD)	<b>Transferrisiken</b> (Einfluß von Transferrisiken auf die PD)		<b>Berücksichtigung des Einflusses externer Variablen</b> (SolvV §113)
<b>Overruling</b> (Manuelle Korrektur des errechneten Ratingergebnisses)			<b>Berücksichtigung manueller Korrekturen des errechneten Ratingergebnisses</b> (SolvV §119)

Abbildung 5: Bestandteile Anwendungssoftware Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung.

Wesentliche Kriterien für die Verwendung der externen Ratings einer Agentur im Rahmen der Shadow-Rating-Methode für Bankkontrahenten sind nachfolgend aufgeführt:

- Weltweite Expertise bei der Bewertung von Banken.
- Weitestgehende Transparenz bezüglich der Ratingmethodik, um eine möglichst exakte Reproduktion zu ermöglichen.
- Langjährige Datenhistorien zur Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten für die Ratingklassen, um valide Ausfallindikatoren zu erhalten.

Die Ergebnisqualität eines Shadow Ratings wird letztlich daran gemessen, wie genau die Ratingfunktion das existierende externe Rating der in der so genannten Entwicklungsstichprobe analysierten Kontrahenten trifft.

Dies erfordert eine Quantifizierung, in wie vielen Fällen das externe Rating genau getroffen wird und in wie vielen Fällen eine bestimmte Abweichung auftritt.

Eine Messung der Trennschärfe, welche eine Aussage über die Fähigkeit des Systems, gute von schlechten Kreditnehmern zu trennen trifft, kann durch mathematische Methoden erfolgen. Da von Seiten der Bankenaufsicht grundsätzlich ein trennscharfes Ratingsystem gefordert wird und dies auch der praktischen Notwendigkeit entspricht, liegt ein weiterer Erfolgsindikator in der Erzielung einer hohen Trennschärfe.

## 5 Strategische Planung der Entwicklung des Bankenratings

### 5.1 Abgrenzung des relevanten Marktes

Der Anlass zum Kauf des Produktes bzw. einer Lizenz für BV Bankenrating kann zum einen darin liegen, den allgemeinen Bedarf an ein Risikoklassifizierungsinstrument im Sinne des Basel II - Standardansatzes zu erfüllen, sie kann aber auch in der Zielsetzung begründet sein, die Zulassung für den anspruchsvolleren IRB-Ansatz zu erlangen. Als Zielmarkt wurden die deutschen Privatbanken definiert. Es war davon auszugehen, dass die hierzu zählenden Großbanken bereits über entsprechende Systeme verfügen. Von den verbleibenden Privatbanken nutzten bereits 24 Privatinststitute das Softwarepaket BV Rating; 4 Banken partizipierten an der Entwicklung des Bankenratings. Aus dem gesamten Pool der Projektbanken stellten lediglich 3 weitere Banken potentielle Abnehmer des Bankenratings dar; insgesamt verblieben ca. 260 potentielle Kunden für das Produkt.

### 5.2 Kritische Analyse der Ausgangssituation

Um Aufschluss über die Art, Ausprägung und Interdependenzen der Einflusskräfte von Unternehmen und Umfeld bezüglich des Produktes BV Bankenrating zu erlangen, war zunächst eine umfassende Analyse der Ausgangssituation notwendig. Mittels einer SWOT-Analyse<sup>14</sup> sollten deshalb die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der BV RS hinsichtlich der Durchführung des Projektes „Entwicklung und Umsetzung eines Bankenratings“ identifiziert werden. Die Analysesystematik wird in Abbildung 6 visualisiert.



Abbildung 6: Analysesystematik. Quelle: eigene Darstellung.

Auf den Ergebnissen der einzelnen Analyseschritte basierend, sollten abschließend grundlegende strategische Umsetzungsoptionen entwickelt werden, die

<sup>14</sup> Die Abkürzung SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Vgl. M. Welge / A. Al Laham [Strategisches Management] S. 18.

eine Vermeidung von Risiken und eine Nutzung der Chancen durch das Forcieren von Stärken bzw. Kompensieren von Schwächen beinhalten.<sup>15</sup>

### 5.2.1 Übergreifende Stakeholder – Analyse

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse fand eine umfassende Untersuchung der Bezugs-, Interessen- und Anspruchsgruppen des Projektes „Entwicklung und Umsetzung eines Bankenratings“ statt. Hierbei wurden ausschließlich Stakeholder berücksichtigt, die sich durch eine unmittelbare Beeinflussung des originären Projektzweckes auszeichnen. Unter Berücksichtigung dieser Prämisse konnten die nachfolgend dargestellten Stakeholder identifiziert werden.

[S1]	Geschäftsführung BV RS	[S5]	Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen (BaFin)
[S2]	Projektbanken	[S6]	Potentielle Kooperationspartner
[S3]	Nicht-Projektbanken	[S7]	Wettbewerb
[S4]	Bundesverband deutscher Banken (BdB)	[S8]	Projektmitarbeiter

Ein wesentliches Ergebnis der Stakeholder-Analyse stellte die Erkenntnis über die Relation zwischen Beeinflussbarkeit und Einfluss des jeweiligen Stakeholders dar. Dieser Zusammenhang ließ sich in Form einer Relevanz-Matrix konsolidieren (Vgl. Abbildung 7).

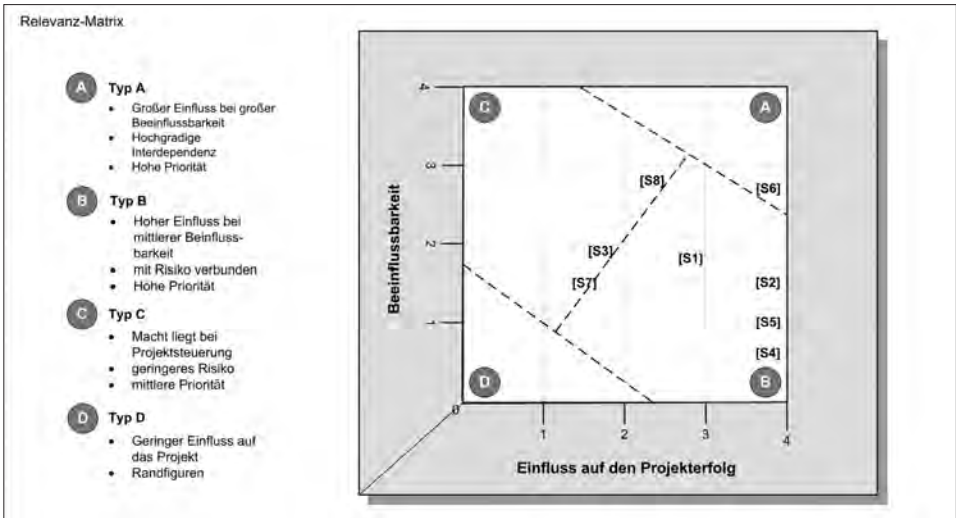


Abbildung 7: Relevanz-Matrix Stakeholder. Quelle: eigene Darstellung Anlehnung an G. Müller-Stewens/ C. Lechner [Strategisches Management] S.179.

15 Vgl. M. Welge / A. Al Laham [Strategisches Management] S. 317.

Ein großer bis sehr großer Einfluss bei geringer bis mittlerer Beeinflussbarkeit war hier bei den Stakeholdern Geschäftsführung [S1], Projektbanken [S2] sowie dem BdB [S4] und dem BaFin [S5] festzustellen. Aufgrund des mit dieser Typisierung verbundenen Risikos war die adäquate Positionierung gegenüber diesen Stakeholdern im gesamten Projektverlauf als äußerst relevant anzusehen.

### 5.2.2 Globale Umweltanalyse

Nachdem der Untersuchungsgegenstand der Stakeholder-Analyse durch Anspruchsgruppen mit einer direkten Beziehung zum Primärziel des Projektes dargestellt wurde, sollte weiterführend die Betrachtung der generellen unternehmensexternen Umwelt mittels einer PEST-Analyse erfolgen, die zwischen den Segmenten Political, Economic, Social und Technology differenziert.<sup>16</sup>

Die in Abbildung 8 dargestellte Illustration beinhaltet zunächst lediglich die Wiedergabe wesentlicher Einflussfaktoren. Die dem Analyseziel entsprechende Entwicklung strategischer Handlungsoptionen erforderte jedoch die Einschätzung dieser Faktoren im Hinblick auf deren Auswirkung sowie deren Projektrelevanz.<sup>17</sup> Die Issue-Impact-Matrix (Siehe Abbildung 9) visualisiert Ergebnisse der projektbezogenen Bewertung der ermittelten externen Faktoren – sie expliziert das Verhältnis zwischen Faktoreinfluss auf den Projekterfolg und der Wahrscheinlichkeit einer stabilen Faktorentwicklung.

Im Hinblick auf die Relevanz der Faktoren war zusammenfassend eine Dominanz rechtlich-politischer sowie makroökonomischer Einflüsse zu konstatieren.

Die Entwicklung nationaler und EU-weit geltender Gesetzestexte sowie Modifizierungen der Basler Mindestanforderung ([P1], [P2], [P3]) waren als essentielle Basis-Vorschriften für die fachliche Konzeption eines Ratingverfahrens aufzufassen und repräsentierten damit Faktoren höchster Priorität. Dies galt ebenso für die Prüfung des Ratingverfahrens im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Anerkennung [P4].

<sup>16</sup> Vgl. G. Müller-Stewens / C. Lechner [Strategisches Management] S. 205.

<sup>17</sup> Vgl. M. Welge / A. Al Laham [Strategisches Management] S. 197.

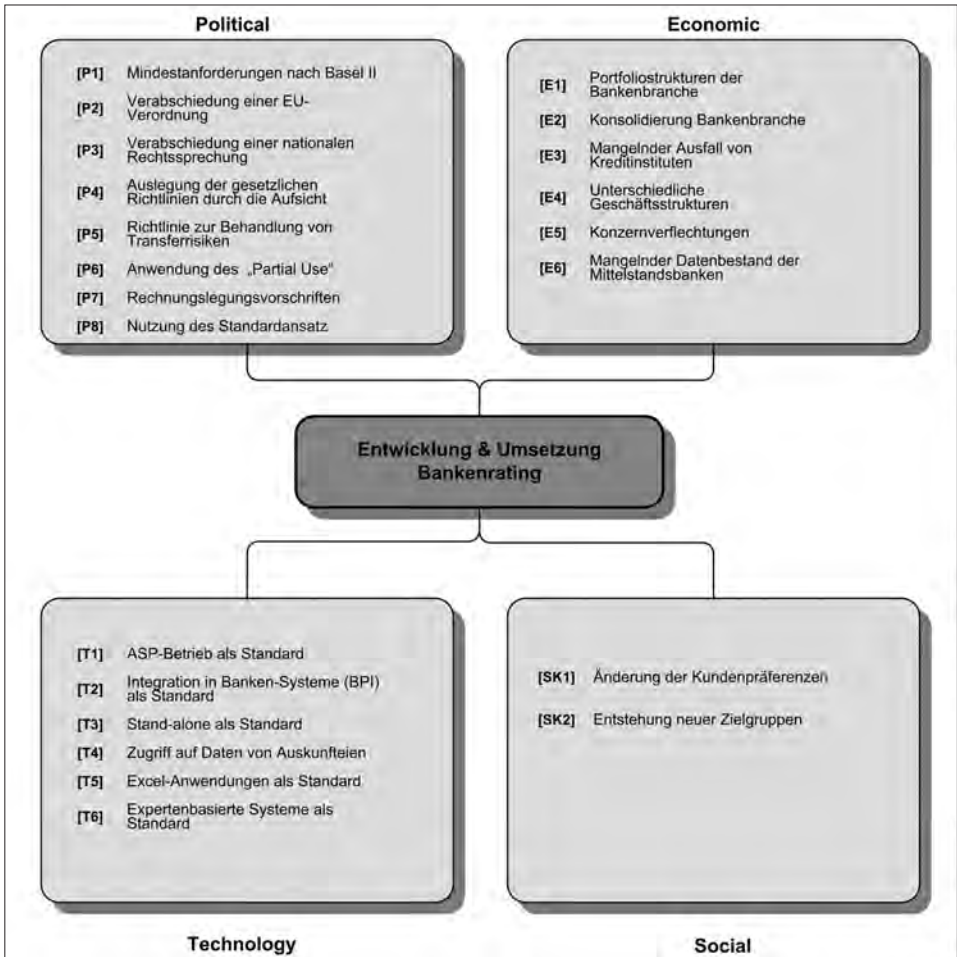


Abbildung 8: PEST-Analyse. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an G. Müller-Stewens/C. Lechner [Strategisches Management] S. 205.

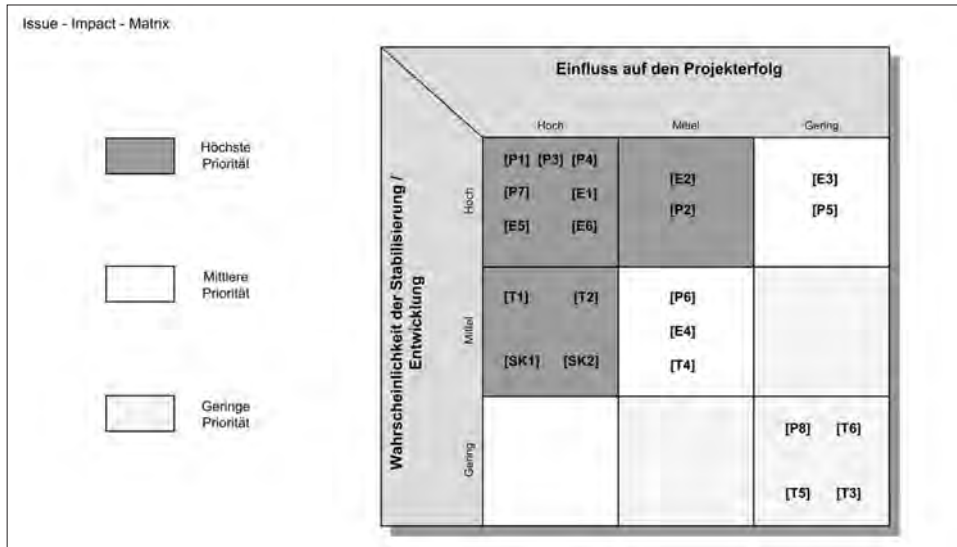


Abbildung 9: Issue-Impact-Matrix. Quelle: in Anlehnung an M. Welge/A. Al Laham [Strategisches Management] S. 197.

### 5.2.3 Analyse interner Einflussfaktoren

Die Aufgabe dieser Analyse bestand darin, die Potentiale der BV RS mit den Anforderungen der Durchführung des Projektes „Entwicklung und Umsetzung eines Bankenratings“ abzugleichen, um projektbezogene Stärken und Schwächen der Unternehmung zu ermitteln.<sup>18</sup>

Dies erforderte zunächst eine Identifikation der mit dem Projekt einhergehend durchzuführenden Wertaktivitäten<sup>19</sup> (Vgl. Abbildung 10).

Betrachtete man die Bewertung der Unternehmensfähigkeiten in Bezug auf die Durchführung der einzelnen Wertaktivitäten, so waren ausgeprägte Unternehmensstärken insbesondere hinsichtlich der primären Aktivitäten „Betriebswirtschaftlicher Workflow“ und „Technische Umsetzung“ zu konstatieren.

18 In Anlehnung an F. X. Bea/J. Haas [Strategisches Management] S. 111.

19 „Wertaktivitäten sind Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft.“ (ebd. S.112).

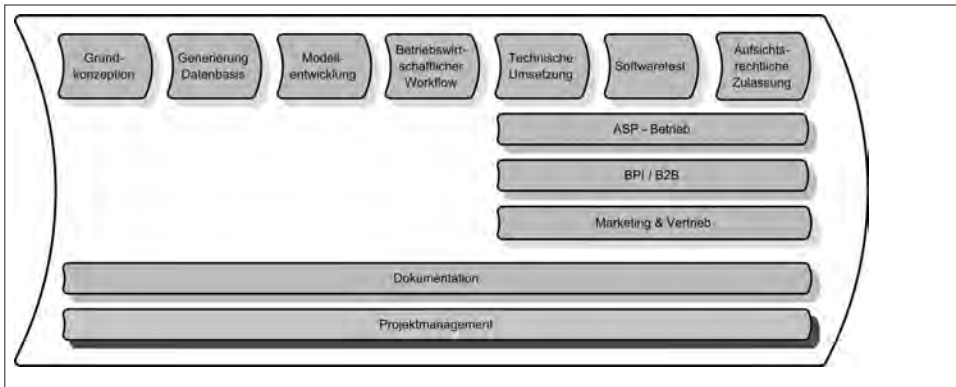


Abbildung 10: Wertaktivitäten Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung.

Darüber hinaus ließen sich auch die unterstützenden Aktivitäten „Marketing & Vertrieb“, „ASP-Betrieb“, „Business Process Integration“ sowie „Projektmanagement“ als ausgeprägte Stärke bewerten. Die Aktivitäten „Dokumentation“ und „Aufsichtsrechtliche Zulassung“ werden in enger Kooperation mit dem BdB durchgeführt, weshalb in diesen Bereichen ebenfalls eine Unternehmensstärke festgestellt werden konnte.

Die für die Entwicklung signifikante Unternehmensschwäche lag im Bereich der fachlichen Entwicklung des Ratingverfahrens; die sich in die Aktivitäten „Grundkonzeption“, „Generierung Datenbasis“ und „Modellentwicklung“ zerlegen lässt. Dies war auf die mangelnde Erfahrung im Bereich der Entwicklung von Ratingverfahren in Low Default Portfolios generell und im speziellen bezüglich der Methodik Shadow Rating zurückzuführen.

#### 5.2.4 Konsolidierung der Analyseresultate

Basierend auf den bisher generierten Erkenntnissen wurden projektbezogene Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen der BV RS erarbeitet. Diese wurden so konsolidiert, dass synonyme bzw. einander über- oder untergeordnete Faktoren in jeweils ein Risiko bzw. eine Chance zusammengeführt wurden. Darauf aufsetzend erfolgte die Festlegung der aus Projektsicht besonders kritischen Risiken und Schwächen sowie der wesentlichen Chancen und Stärken. Hieraus ließen sich folgende grundlegende Handlungsoptionen zur Realisierung des Projektes ableiten:

1. Strategische Kooperation
2. Kauf eines bereits existierenden Produktes
3. Einstellung von Mitarbeitern
4. Kauf eines fertigen Fachkonzeptes

Alle Optionen dienen der Kompensation mangelnder Verfügbarkeit von internen Personalressourcen im Hinblick auf das erforderliche Know-How.

In der Konsequenz war eine grundsätzliche Entscheidung darüber zu treffen, auf



welche Weise der interne Personalmangel nivellierbar war. Aufgrund der Tatsache, dass der Engpass ausnehmend in der fachlichen Entwicklung des Ratingverfahrens existierte und die Einstellung eines qualifizierten Mitarbeiters zeitintensiv sowie langfristig kapitalbindend ist, sollte die Option „Einstellung von Mitarbeitern“ innerhalb des Projektes keine Berücksichtigung finden.

Der Kauf eines fertigen Fachkonzeptes wurde ebenfalls verworfen, da die nachträglichen Anpassungen an die spezifischen Anforderungen der Projektbanken nicht vertretbar waren und eine enge Verzahnung zwischen IT und Fachlichkeit bereits bei der Entwicklung nicht gegeben wäre. Das hiermit verbundene Umsetzungsrisiko sollte an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Aus diesem Grund fiel die Entscheidung für die strategische Kooperation mit einer fachlich versierten Unternehmensberatung. Diese wurde in einem gesonderten Prozess ausgewählt.

## 6 Organisation des operativen Projektmanagements

Die operative Arbeit der BV RS erfolgt zu einem großen Teil in Form von Projekten. Die einzelnen Mitarbeiter wirken dabei in der Regel parallel bei unterschiedlichen Projekten in unterschiedlichen Funktionen mit. Aus diesem Grund verfolgt das Unternehmen mittels einer Matrix-Organisation das Prinzip der Mehrfachunterstellung. In diese Organisationsstruktur wurde auch das Projekt Bankenrating integriert. Das Projektteam setzte sich aus Mitarbeitern der BV RS, den beteiligten Banken und der Beratungsgesellschaft zusammen. Die Gesamtprojektleitung lag bei der BV RS; wesentliche Arbeitsergebnisse wurden im Gremium „Arbeitskreis“ final abgestimmt. Der „Arbeitskreis“ setzte sich aus Vertretern aller beteiligten Institutionen zusammen.

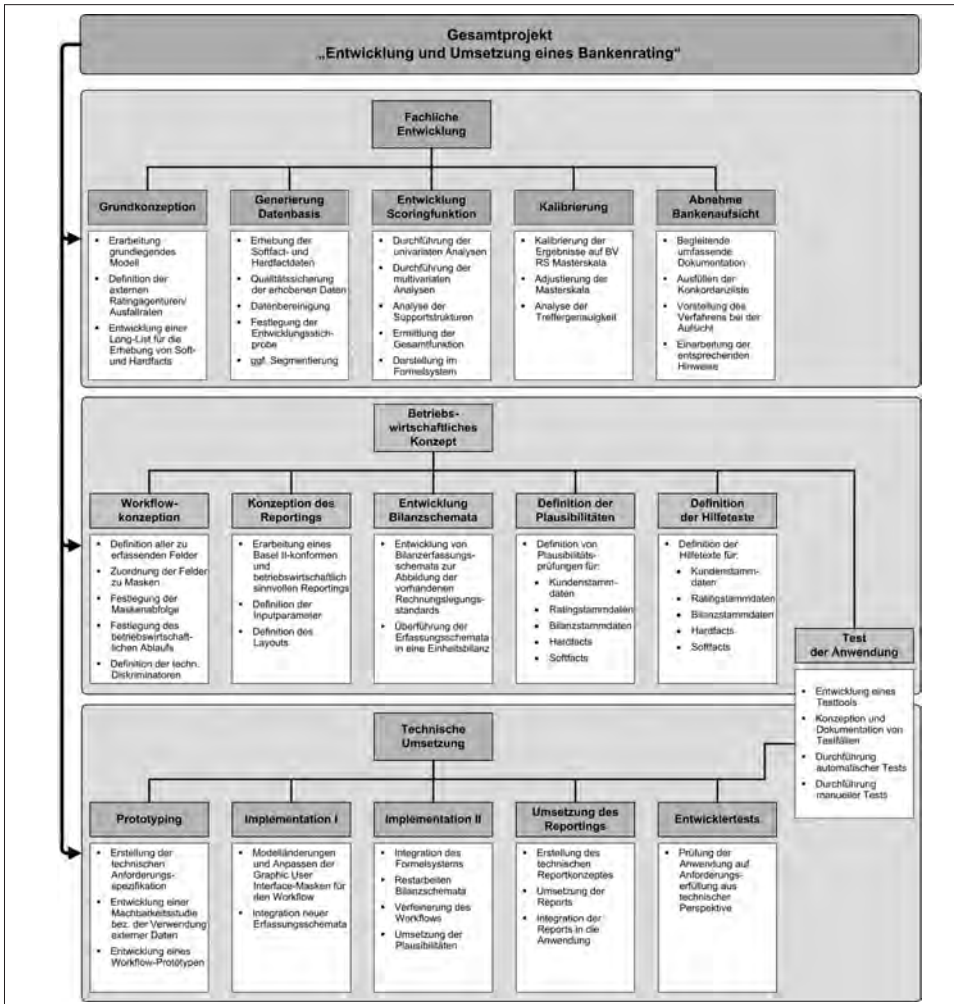


Abbildung 11: Projektstrukturplan Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung.

Im Sinne einer zielorientierten und damit auch realistischen Projektplanung erfolgte diese in mehreren Teilschritten. Der Grundstein wurde durch die Strukturierung des Projektes in Teilvorgänge (Projektstrukturplan, PSP) gelegt. Er stellt die gemeinsame Basis für die Ablauf-, Termin- und Kostenplanung dar. Der in Abbildung 11 dargestellte PSP des Projektes Bankenrating untergliedert sich funktionsorientiert in die drei Ebenen „Fachliche Entwicklung“, „Betriebswirtschaftliches Konzept“ und „Technische Umsetzung“. Die Aufgabenteilung zwischen BV RS und der externen Beratungsgesellschaft sah vor, dass die Arbeitspakete der fachlichen Entwicklung primär im Verantwortungsbereich der Beratungsgesellschaft lagen.

Der wesentliche Ausgangspunkt für die Termin- und Ressourcenplanung waren neben der Aufwandschätzung die bereits vorab determinierten Termine für den Start- und Endzeitpunkt [01.01.2006; 30.04.2007] des Projektes.

## 7 Entwicklung des Produktes BV Bankenrating

### 7.1 Fachliche Entwicklung der Ratingfunktion

Die grundlegende Architektur des Bankenratings und damit auch die Funktionsweise der Ratingfunktion wurde im Rahmen der Projektarbeit ausgehend von praktischen Erfahrungen der Projektbanken und der Vorgehensweise externer Ratingagenturen definiert. Sie besteht aus den in Abbildung 12 illustrierten, aufeinander aufbauenden Segmenten.

Die kontrahentenspezifische Ratingfunktion besteht zunächst aus der Zusammenführung von quantitativem (d.h. der Bewertung von harten Kriterien wie bspw. der Bilanzsumme) und qualitativem (d.h. der Bewertung von weichen Kriterien wie bspw. der Managementqualität) Teilscore in einen Stand-Alone-Score. Dieser bewertet zunächst ohne die Berücksichtigung externer Faktoren ausschließlich den kreditnehmenden Kontrahenten.

Das Segment Supportinformationen stellt eine Verbindung zwischen dem Stand-Alone-Rating des Kontrahenten und dem externen Einfluss eines positiven oder negativen Supports (bspw. öffentlicher Träger oder Muttergesellschaft) über das Rating des Supportgebers her. Abhängig von der Art des Supportgebers und der Ausprägung des Supports (positiv, negativ; stark, schwach) wird der Stand-Alone-Score durch das Rating des Supportgebers beeinflusst.

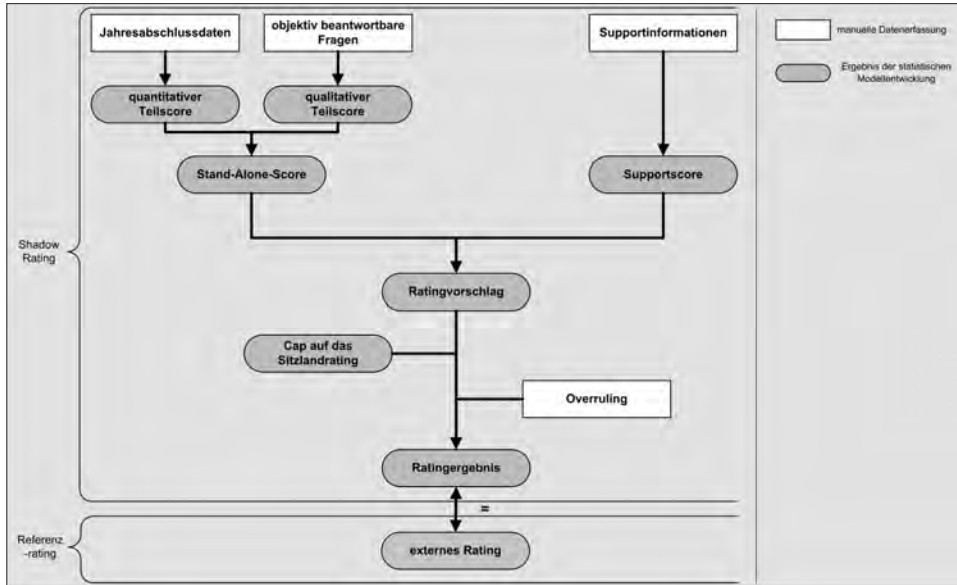


Abbildung 12: Modellarchitektur Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung.

Die Berücksichtigung einer Länder- und damit auch Transferrisikokomponente erfolgt mittels einer Kappung (Cap) auf das Länderrating des Kontrahentensitzlan-

des. Hierfür wird das Rating des Kontrahenten mit dem Rating seines Sitzlandes verglichen. In Anlehnung an die Systematik der gewählten Referenz-Ratingagentur gilt die Prämisse, dass der Kreditnehmer über kein besseres Rating als sein Sitzland verfügen kann: falls das interne Rating der Bank nach Support besser ist als das Länderrating, so wird das Rating des Landes auf diesen Kontrahenten übertragen.

Im Rahmen des Overruling kann das maschinelle Ratingergebnis vom Bearbeiter abgeändert werden. Eine adäquate Ausgestaltung der entsprechenden Rating- und Bearbeitungsprozesse fällt in die Zuständigkeit der jeweiligen Anwender-Bank.<sup>20</sup>

Zur Ratingentwicklung wurde eine Datenbasis benötigt, die neben den externen Ratings als Zielgröße der zu entwickelnden Ratingfunktion historische qualitative und quantitative Daten sowie Supportinformationen als Eingangsgrößen umfasste. Die Datenbasis musste dabei zwei wesentliche Anforderungen erfüllen: der Stichprobenumfang musste ausreichend sein, um eine statistisch valide Aussage treffen zu können und die Stichprobe sollte repräsentativ sein für das Portfolio, welches damit künftig geratet werden soll.

Die Liste der zu erhebenden Kontrahenten wurde deshalb unter Berücksichtigung der bestehenden Portfolios der Projektbanken erstellt. Die bereinigte Entwicklungsstichprobe enthielt letztlich 600 Kontrahenten. Aufgrund der deutlich differierenden Portfolioschwerpunkte bei den Projektbanken wurden zwei Subsegmente – Emerging Markets<sup>21</sup> und Developed Countries<sup>22</sup> – gebildet. Die statistischen Analysen zeigten schließlich, dass die stabilste und gleichzeitig trennschärfste qualitative Teilscoringfunktion aus 5 Eingangsfragen besteht, welche die Bereiche Kreditrisiko, Marktrisiko, Performance, Marktstellung und Management/Strategie abdecken. Die Zusammenführung der Fragen in einen Teilscore erfolgt über die Kodierung der Antwortoptionen (ja=1; nein=2) und hängt vom Subsegment des Kontrahenten ab. Die quantitative Teilscoringfunktion deckt mit drei Kennzahlen die Bereiche Qualität der Aktiva, Profitabilität und Größe ab. Die Verdichtung der Fragen in einen Teilscore erfolgt über deren jeweilige Ausprägung und hängt ebenfalls vom Subsegment des Kontrahenten ab.

In der Ratingfunktion wurden darüber hinaus die Berücksichtigung von Supportinformationen und Länderrisiken berücksichtigt. Der mathematisch ermittelte Gesamtscore ergibt letztlich eine Ausfallwahrscheinlichkeit, die dann jeweils einer Ratingklasse mit einer durchschnittlichen Ausfallwahrscheinlichkeit zuzuordnen ist.

20 Das Overruling darf jedoch nicht zu systematischen Änderungen von Ratingergebnissen führen. (Vgl. Bundesfinanzministerium [SolW] § 115).

21 Ein Kontrahent wird i.d.R. dem Subsegment „Emerging Markets“ zugeordnet, wenn das Sitzland ein Staat aus Osteuropa oder ein Entwicklungsland ist.

22 Ein Kontrahent wird i.d.R. dem Subsegment „Developed Countries“ zugeordnet, wenn das Sitzland ein OECD-Staat ist.

## 7.2 Betriebswirtschaftliche Workflowkonzeption

Die Konzeption des betriebswirtschaftlichen Workflows ergänzte die erläuterte Ratinglogik dahingehend, dass sie sowohl eine Aussage darüber traf, welche Daten in welcher Form und Reihenfolge bei einem Ratingvorgang durch den Anwender erfasst werden sollen als auch eine Anforderungsspezifikation für die technische Umsetzung des Ratingsystems darstellt. Diese Notwendigkeit ergab sich aus der originären Zielsetzung des Projektes, eine Anwendungs-Software herzustellen, die das Rating von Kreditinstituten im operativen Geschäft ermöglicht.

Der in Abbildung 13 illustrierte Workflow des gesamten Ratingsystems wurde in zwei Teilbereiche segmentiert, die Kundenstammdaten und die Ratingakte. Dies resultierte aus der Überlegung, dass zu jedem Kunden ein oder mehrere Ratings existieren können. Die getrennte Behandlung dieser Bereiche vermeidet folglich eine redundante Speicherung von Daten.

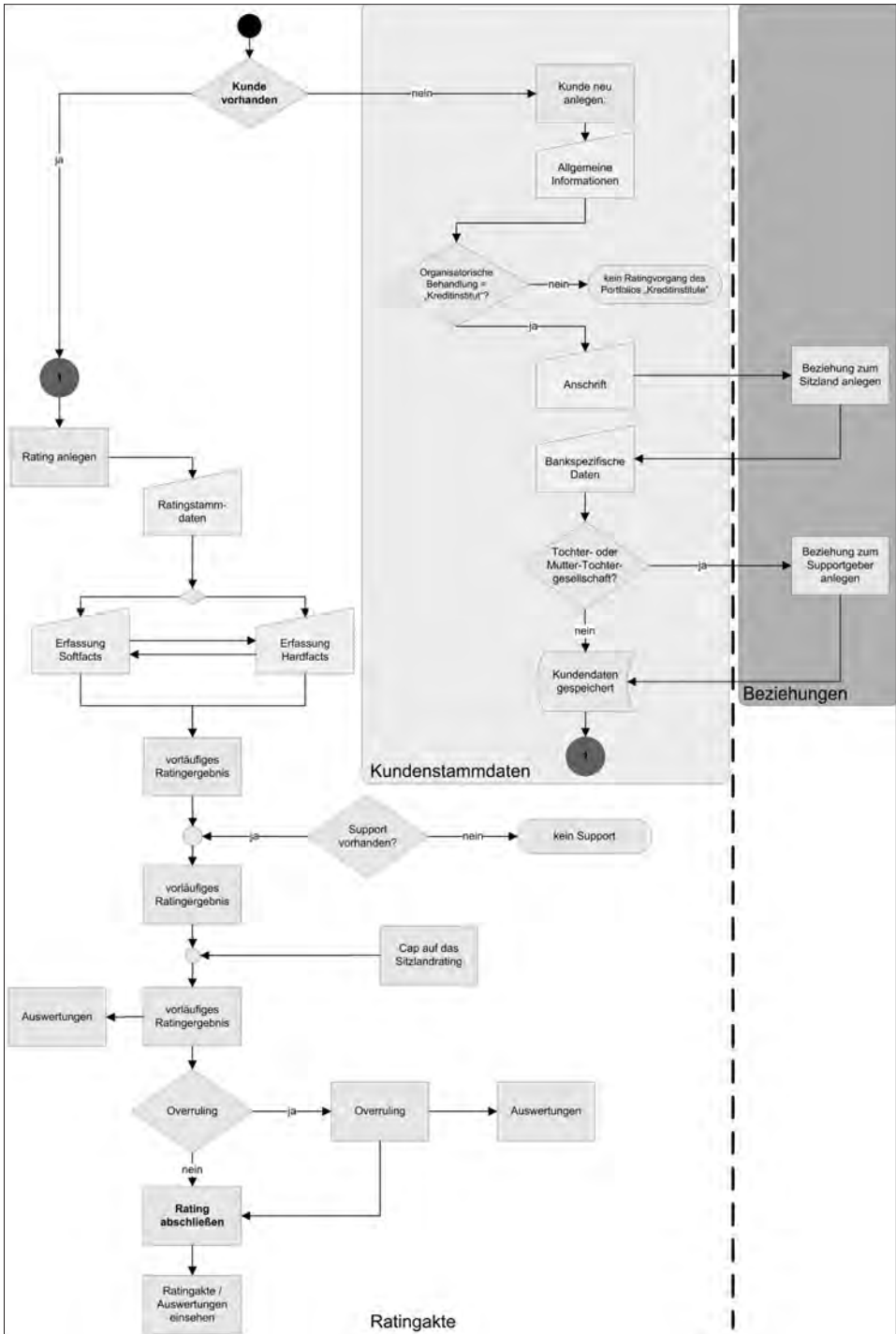


Abbildung 13: Gesamt-Workflow BV Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung.

### 7.3 Differenzierte Wertung der Ergebnisqualität

Betrachtet man zunächst die zeitliche Determinante des Projektablaufs, so ist zu konstatieren, dass nicht alle Meilensteintermine entsprechend der Planung erreicht wurden (Vgl. Abbildung 14).

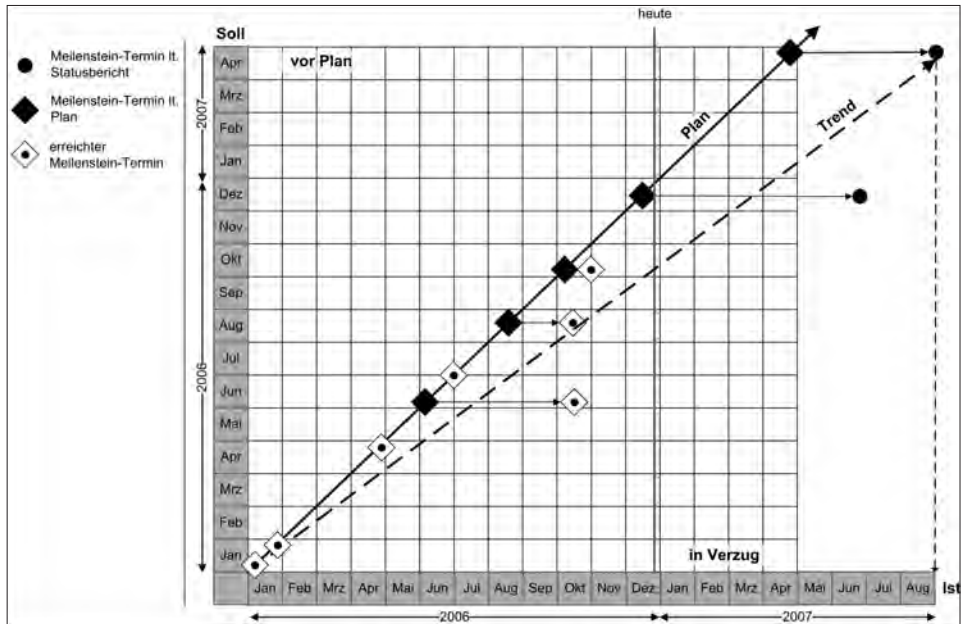


Abbildung 14: Termin-Trend-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

Diese Verzögerungen sind insbesondere auf einen nicht absehbaren Projektteamwechsel zurückzuführen, der nur durch Zeitverzug kompensiert werden konnte. Die sehr gute Zusammenarbeit im gesamten Projektteam in Verbindung mit der Organisation führte jedoch zu einem nahezu im Plan liegenden Abschluss der fachlichen Konzeption. Das betriebswirtschaftliche Konzept konnte entsprechend der Planung fertig gestellt werden.

Die Ergebnisqualität des Ratingverfahrens lässt sich primär und objektiv über seine Treffgenauigkeit beurteilen. Im Vergleich mit Wettbewerbssystemen lässt sich hier ein sehr gutes Ergebnis für die Ratingfunktion des Subsegmentes „Developed Countries“ konstatieren. Die Ratingfunktion des Subsegmentes „Emerging Markets“ trifft die externen Ratings deutlich schlechter, hält jedoch einem Vergleich mit Wettbewerbssystemen stand. Es muss jedoch zwischen der statistischen und praktischen Güte des Systems differenziert werden.

Ist die statistische Güte des Systems insgesamt als überdurchschnittlich gut zu bewerten, so muss deren praktische Bedeutung genauer betrachtet werden.

Eine Treffgenauigkeit der Ratingfunktion von bspw. 45 Prozent lässt sich so interpretieren, dass ca. jedes zweite interne Rating eines extern gerateten Kon-



trahenten von dessen externem Rating abweicht. Das Ziel der Shadow Rating Methode liegt ja in der möglichst genauen Abbildung der Funktionsweise des externen Ratings der definierten Referenz-Ratingagentur – damit müssten also externes (sofern existent) und internes Rating im Optimalfall immer übereinstimmen. Eine Abweichung zwischen internem und externem Rating führt innerhalb der anwendenden Bank zu einem dahingehenden Konflikt, dass bspw. Kreditlinien des jeweiligen Kontrahenten auf Basis des internen Ratings angepasst werden müssten, obwohl das externe und international anerkannte Rating eine andere Aussage trifft. Solche Abweichungen lassen sich insbesondere durch folgende, maßgeblich in der Methode „Shadow Rating“ begründete Faktoren erklären:

- Die nachzubildende Ratingsystematik der externen Ratingagenturen wird von diesen hinsichtlich der Eingangsparameter sowie deren Zusammenführung nicht umfassend offen gelegt.
- Man versucht, expertenbasierte Schätzurteile von Ratingagenturen mittels mathematischer Funktionen abzubilden.
- Sondereffekte können bei der statistischen Modellierung nicht berücksichtigt werden (bspw. Kontrahenten, deren Rating besser als das ihres Sitzlandes ist).
- Den Ratingagenturen liegen bei der Ermittlung ihres Ratingergebnisses in der Regel viel detailliertere und teilweise umfassendere Informationen vor.

Die hiermit zusammenhängenden Erkenntnisse schmälern nicht das qualitative Ergebnis des entwickelten Verfahrens, sondern weisen auf Probleme hin, die sich durch die Anwendung der Shadow Rating Methode ergeben können.

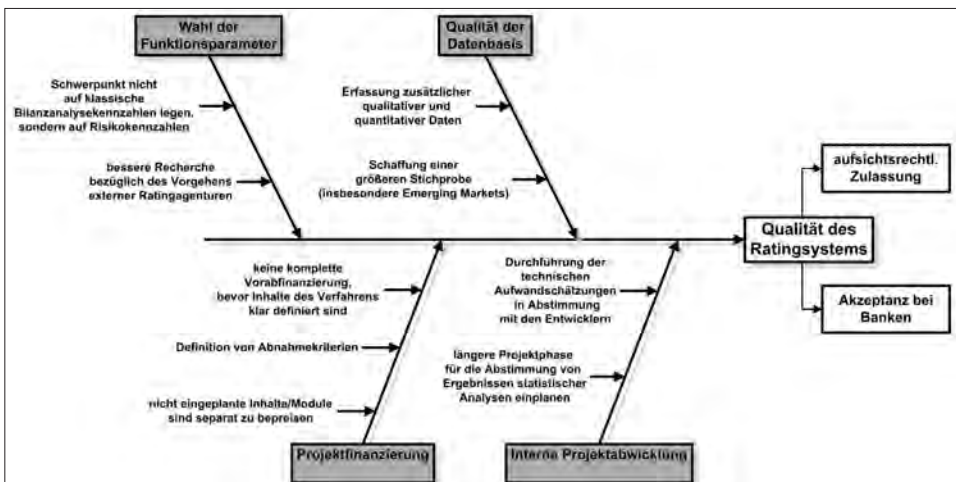


Abbildung 15: Optimierungspotentiale. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an PMI [PMBOK® Guide] S.99.



Das entwickelte Modell ist aus diesen Gründen als Initialmodell zu bezeichnen, welches einer laufenden Weiterentwicklung unterliegen muss. Um die künftige Optimierung des Verfahrens nachhaltig zu unterstützen, sind aus den genannten Erkenntnissen entsprechende Gegenmaßnahmen abzuleiten. Die in Abbildung 15 dargestellten Optimierungspotenziale sollten sowohl bei der Weiterentwicklung des Ratingverfahrens als auch bei der jährlichen Validierung des Ratingverfahrens realisiert werden, um zu einer faktischen Systemoptimierung beizutragen.

## 8 Resümée und Zukunftsausblick

Im Rahmen des Projektes „Entwicklung und Umsetzung eines Bankenratings“ konnten wesentliche Meilensteine erfolgreich abgearbeitet werden. Von den drei definierten Subzielen wurden die Entwicklung einer fachlichen Konzeption – in Form eines statistischen Konzeptes sowie einer Workflowdefinition – für das Ratingverfahren, sowie die Erstellung einer umfassenden Dokumentation realisiert.

Zu diesem Ergebnis trugen insbesondere die gute Projektsteuerung und damit auch die Reaktionsfähigkeit auf externe Einflüsse bei, die sich ihrerseits auf die sorgfältige strategische und operative Projektplanung zurückführen lässt.

Als offene Arbeitspakete verblieben nach der Übergabe des Projektes Ende 2006 die Umsetzung der IT-Implementierung und die Erstellung einer umfassenden technischen Dokumentation.

Trotz der teilweise sehr kritischen Ergebniswertung, die jedoch zur nachhaltigen Optimierung eines Verfahrens notwendig erscheint, soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die erarbeitete Ratingfunktion, eingebettet in den konzipierten Workflow ein wettbewerbsfähiges Ratingsystem darstellt.

Letztlich soll mit der Betrachtung des Wachstumspotenzials noch ein strategischer Aspekt thematisiert werden. Ein großes künftiges Risiko bezüglich der Weiterentwicklungs- und damit auch Absatzperspektive des Produktes liegt in der Konsolidierung des ohnehin sehr geringen Marktpotentials.

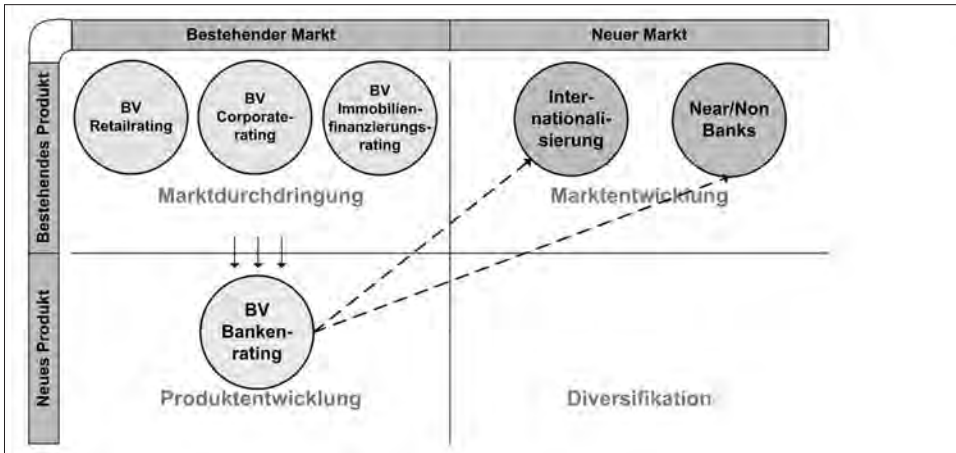


Abbildung 16: Wachstumsstrategien Bankenrating. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an G. Müller-Stewens/C. Lechner [Strategisches Management] S. 257.

Gerade hinsichtlich der hohen Investitionskosten sollte es jedoch von Interesse sein, das Produkt nachhaltig und damit langfristig auf einem Markt zu platzieren. Aus diesem Grund ist frühzeitig zu prüfen, ob in einer Markt- oder Produktentwicklung ein strategisches Potential zu sehen ist und in welcher Form dieses ausgestaltet sein konnte.

Aus heutiger Perspektive erscheint es sinnvoll, insbesondere die Generierung neuer Märkte mit den Alternativen der Ansprache internationaler Märkte sowie der Ansprache von Nicht-Banken oder Instituten mit ähnlichen Bedürfnissen (vor allem „Near Banks“, wie bspw. Versicherungen und Financial Services zu fokussieren.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktstrategie Bankenrating	352
Abbildung 2: Die 3 Säulen von Basel I	353
Abbildung 3: Eigenkapitalunterlegung für Bankenforderungen im Vergleich	354
Abbildung 4: Risikoparameter IRBA	355
Abbildung 5: Bestandteile Anwendungssoftware Bankenrating	358
Abbildung 6: Analysesystematik	359
Abbildung 7: Relevanz-Matrix Stakeholder	360
Abbildung 8: PEST-Analyse	362
Abbildung 9: Issue-Impact-Matrix	363
Abbildung 10: Wertaktivitäten Bankenrating	364
Abbildung 11: Projektstrukturplan Bankenrating	366
Abbildung 12: Modellarchitektur Bankenrating	367
Abbildung 13: Gesamt-Workflow BV Bankenrating	370
Abbildung 14: Termin-Trend-Analyse	371
Abbildung 15: Optimierungspotentiale	372
Abbildung 16: Wachstumsstrategien Bankenrating	374

### Literaturverzeichnis

Al Laham, Andreas / Welge, Martin K. [Strategisches Management] Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler (2003).

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht Konsultationspapier [Basel II] Die Neue Basler Eigenkapitalverordnung, Zur Stellungnahme bis 31 Juli 2003  
Basel: Bank for International Settlements (2003) Verfügbar unter: [http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/CP3\\_Deutsch.pdf](http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/CP3_Deutsch.pdf) (Stand: 29.12.2006).

Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen [Strategisches Management] Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH (2005).

Bundesministerium der Finanzen / Deutsche Bundesbank [SolvaV] Verordnung über die Solvabilität der Institute (Solvabilitätsverordnung) Entwurf vom 31.03.2006.

Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Deloitte) [Basel II] Handbuch zur praktischen Umsetzung des neuen Bankenaufsichtsrechts Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. (2005).

Deutsche Bundesbank [Validierung] September 2003 55. Jahrgang, Nr.9 Frankfurt a.M.: Deutsche Bundesbank (2003).

Deutsche Bundesbank (Übersetzung) [Basel II] Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, Überarbeitete Rahmenvereinbarung Frankfurt a.M.: Deutsche Bundesbank (2004).

Deutsche Bundesbank [Guidelines] on the implementation, validation and assessment of advanced Measurement Approaches (AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches 11.07.2005

Verfügbar unter: [www.bundesbank.de/bankenaufsicht/-bankenaufsicht\\_cebs.php](http://www.bundesbank.de/bankenaufsicht/-bankenaufsicht_cebs.php) (Stand: 29.12.06).

Gaumert, Uwe. Grundsätze ordnungsgemäßen Ratings [GoR] 1. Ausgabe Köln: Bank-Verlag GmbH (2005).

Lechner, Christoph / Günter Müller-Stewens [Strategisches Management] Wie strategische Initiativen zum Wandel führen 3. aktualisierte Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (2005).

Munsch, Michael / Weiß, Bernd [Externes Rating]-Finanzdienstleistung und Entscheidungshilfe Berlin: DIHK (2002).

Project Management Institute (PMI) [PMBOK® Guide] A Guide to the Project Management Body of Knowledge Project Management Institute Evanston: Electronic Imaging Services (2002).

## Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Provider
BaFin	Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen
Basel I	Als Basel I werden die Regelungen des Basler Ausschusses zur ersten Basler Eigenkapitalvereinbarung von 1988 bezeichnet.
Basel II	Basel II bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht in den letzten Jahren vorgeschlagen wurden. Die Regeln werden offiziell in der Europäischen Union Ende 2006 in Kraft treten, finden aber bereits heute in der täglichen Kreditpraxis Anwendung.
BdB	Bundesverband deutscher Privatbanken
BIS	Bank for International Settlements
BV	Bank-Verlag GmbH
BV RS	BV Risk Solutions GmbH
DV-System	Datenverarbeitungssystem
E	Economical
EAD	Exposure at Default

---

IRBA	Internal-Ratings-Based Approach
IT	Information Technology
KSA	Kreditrisiko-Standardansatz
LGD	Loss Given Default
M	Maturity
MDB	Multilaterale Development Banks
P	Political
PD	Probability of Default
PEST	Political Economic Social Technical
PSE	Sonstige öffentliche Institution
PSP	Projektstrukturplan
RW	Risk Weight
S	Stakeholder
SK	Social
SolvV	Solvabilitätsverordnung der Bundesrepublik Deutschland, Entwurfssfassung März 2006
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
T	Technology



---

## IV. Wachstum durch neue Märkte







---

Dipl.-Verwaltungsbetriebswirt (FH)  
Axel Berke, MBA

# Internationalisierung von BV-Rating

bei der BV Risk Solutions GmbH



## Inhalt

1	Einführung in die Thematik	383
2	Internationalisierung	384
2.1	Die zwei Dimensionen der Internationalisierung	384
2.2	Trends und Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Auslandsaktivitäten	385
3	BV Risk Solutions GmbH	387
3.1	Kurzdarstellung der Unternehmung	387
4	Internationalisierung von BV Rating (I18N)	389
4.1	Interner Parameter: Management	392
4.2	Interner Parameter: Parallelentwicklung	392
4.3	Interner Parameter: Kalkulation	392
4.4	Externer Parameter: Entwicklungspartner	393
4.5	Externer Parameter: Übersetzungsbüro	393
5	Zukunftsmarkt China?	393
5.1	Basel II in China	393
5.1.1	Datenlandschaft	394
5.1.2	IT-Landschaft	394
5.1.3	Qualifizierte Ressourcen	395
5.1.4	Sprache	395
5.2	Der Bankensektor in China	395
5.2.1	Staatseigene Banken (Wholly State-Owned Banks)	396
5.2.2	Commercial Banks: Privatbanken (Shareholding oder Joint-Stock Commercial Banks) und Sparkassen (City Commercial Banks)	396
5.2.3	Genossenschaftsbanken (Credit Co-operatives)	397
5.2.4	Ausländische Banken (Foreign Banks)	397
5.3	Regulierungsbehörden in China	397
5.4	Verbandsstrukturen in China	398
6	Schlussbetrachtung	399

# 1 Summary

Internationalisierung ist heute ein Thema in allen Medien und wird häufig in einem Zusammenhang mit dem Schlagwort „Globalisierung“ genannt, wobei dessen inhaltliche Bedeutung kaum noch hinterfragt wird. Aber was bedeutet eigentlich Internationalisierung? Aus welchen Blickwinkeln kann und muss sie vielleicht sogar betrachtet werden? Welche Chancen und auch Risiken bergen Internationalisierungsvorhaben für ein klein- und mittelständisches Unternehmen?

Diese und andere Fragen sollen im Rahmen dieser Ausarbeitung diskutiert und beantwortet werden. Hierbei werden die verschiedenen Aspekte der Internationalisierung, z. B. softwarespezifische Ansätze, Markteintrittsstrategien oder auch die Analyse eines möglichen Zielmarktes, in vier aufeinander aufbauenden Abschnitten beleuchtet.

Während im ersten Abschnitt der Schwerpunkt in der Begriffsdefinition bzw. Begriffsabgrenzung sowie in einer kurzen Darstellung von allgemeinen Erfolgsfaktoren für ein mögliches Auslandsengagement liegt, hat der zweite Abschnitt zum Ziel, die Einbettung des Themas Internationalisierung in die Unternehmensstrategie der BV Risk Solutions GmbH zu erläutern und wesentliche Umwelt- und Einflussfaktoren für ein solches Vorhaben aufzuzeigen.

Darauf folgt im dritten Abschnitt die Beschreibung des Projektes „Internationalisierung des Immobilienratings (I18N)“. Hierbei liegt die Zielsetzung darin, die Schwierigkeiten und Fallstricke bei diesem Projekt herauszuarbeiten und diese Erkenntnisse in einem „Lessons Learned“ zusammenzufassen, um so Optimierungspotentiale für Nachfolgeprojekte aufzuzeigen.

Im vierten Abschnitt wird der potentielle Zielmarkt China für das Kernprodukt BV Rating analysiert und dabei mögliche Chancen sowie vorhandene Risiken bei einem Eintritt in diesen Markt dargestellt.

Am Ende dieser Arbeit werden die möglichen Handlungsoptionen der BV Risk Solutions GmbH zusammengefasst und eine Empfehlung für ein weiteres Vorgehen ausgesprochen.

## 2 Internationalisierung

### 2.1 Die zwei Dimensionen der Internationalisierung

Der Begriff Internationalisierung ist aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, da es neben einer wirtschaftlichen auch eine softwarespezifische Auslegung dieses Begriffes gibt. Da beide Sichtweisen für das Kernprodukt BV Rating von Relevanz sind, sollen diese kurz erläutert und voneinander abgegrenzt werden.

Wenn man von Internationalisierung in der Softwareentwicklung spricht, so ist damit üblicherweise die Entwicklung oder Umarbeitung eines Produktes oder einer Anwendung gemeint, die eine einfache Lokalisierung des Produktes oder der Anwendung ermöglicht. Internationalisierung wird oft als „I18N“ abgekürzt, wobei die Zahl 18 der Anzahl der Buchstaben zwischen dem Anfangs- und Endbuchstaben des englischen Wortes „Internationalization“ entspricht.

Internationalisierung umfasst typischerweise folgende Aspekte:

- Design und Entwicklung sind so angelegt, dass mögliche Hürden für die Lokalisierung oder den internationalen Einsatz der Software beseitigt werden oder gar nicht erst auftreten.
- Der Programmiercode sollte so gestaltet sein, dass lokale, regionale, sprachliche oder kulturelle Spezifika (z. B. Zahlenformate, Daten- und Zeitformate, örtliche Kalender, etc.) berücksichtigt und unterstützt werden.
- Die für die Lokalisierung vorgesehenen Elemente sollten aus dem Quelltext der Software herausgelöst werden, um so separat weitere Lokalisierungen durchführen zu können.<sup>1</sup>

Internationalisierung legt den Grundstein für die Lokalisierung eines Produktes oder einer Anwendung.

Lokalisierung stellt die Angleichung eines Produktes oder einer Anwendung in Bezug auf Sprache, die kulturellen oder regionalspezifischen Anforderungen eines Zielmarktes dar. Lokalisierung wird oft als „L10N“ abgekürzt, wobei die Zahl 10 der Anzahl der Buchstaben zwischen dem Anfangs- und Endbuchstaben des englischen Wortes „Localization“ entspricht.

Die Lokalisierung umfasst häufig folgende Aspekte:

- Numerische, Datums- und Zeitformate,
- Einsatz von Währung,
- Tastaturgebrauch,
- Vergleichung und Sortierung,
- Symbole, Zeichen und Farben,
- Texte und Grafiken,
- Abweichende gesetzliche Bestimmungen.<sup>2</sup>

1 Vgl. World Wide Web Consortium: Lokalisierung vs. Internationalisierung, <http://www.w3.org/International/questions/qa-i18n.de.html>, 21. April 2006.

2 Vgl. World Wide Web Consortium: Lokalisierung vs. Internationalisierung, <http://www.w3.org/Inter->

Betrachtet man den Begriff Internationalisierung aus ökonomischer Sicht, so fällt eine eindeutige und allgemeingültige Definition schwer, da in der Literatur häufig versucht wird, das Phänomen „Internationalisierung der Wirtschaft“ zu be- bzw. zu umschreiben, statt es mit einer Definition zu belegen.

Grundsätzlich soll für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit gelten, dass Internationalisierung eine grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit darstellt, die sich in grenzüberschreitendem Handel und/oder grenzüberschreitenden Direktinvestitionen<sup>3</sup> äußert.<sup>4</sup>

Davon abzugrenzen ist der Globalisierungsbegriff, der, wenn man die Bedeutung des Wortstammes näher betrachtet, immer dann Anwendung finden kann, „wenn die gesamte Welt von bestimmten Entwicklungen, Institutionen, Akteuren oder Prozessen tangiert wird“.<sup>5</sup>

Somit kann eine sinnvolle Abgrenzung der Begriffe Internationalisierung und Globalisierung darin liegen, dass bei der Internationalisierung neben dem eigenen Standort noch mindestens ein weiteres Land von der Geschäftstätigkeit eines Wirtschaftssubjektes berührt wird, während bei der Globalisierung alle Länder betroffen sein müssen. Folglich wäre die Globalisierung die stärkste Ausprägung der Internationalisierung.

## 2.2 Trends und Erfolgsfaktoren beim Aufbau von Auslandsaktivitäten

Wenn eine Unternehmung seine Geschäftsaktivitäten in andere Länder ausdehnen möchte, so kann es hierfür zum einen verschiedene Motive geben und zum anderen sollten dabei verschiedene Faktoren und Erfahrungswerte Berücksichtigung finden, um aus dem Schritt hin zur international tätigen Unternehmung eine Erfolgsgeschichte zu machen.

Betrachtet man die Gründe für ein internationales Engagement genauer, so ist laut der Studie „Going International“<sup>6</sup> des Deutschen Industrie- und Handelskammertages für deutsche Unternehmen der Hauptbeweggrund für den Aufbau von Auslandsaktivitäten die Erschließung neuer Absatzmärkte und der damit in Zu-

---

[national/questions/qa-i18n.de.html](http://national/questions/qa-i18n.de.html), 21. April 2006.

3 „Der Begriff Direktinvestition beinhaltet [...] im einzelnen insbesondere folgende Tatbestände:

- die Gründung oder den Erwerb von Unternehmen im Ausland;
- die Errichtung oder den Erwerb von Zweigniederlassungen im Ausland;
- die Errichtung oder den Erwerb von Betriebsstätten im Ausland sowie
- den Erwerb von Beteiligungen an Unternehmen im Ausland.“ Wöhe 1996, S. 457.

4 Vgl. Kutschker; Schmid 2005, S. 7.

5 Vgl. Kutschker; Schmid 2005, S. 166.

6 Für die Studie „Going International“ wurden im April/Mai 2005 von den Industrie- und Handelskammern in Deutschland rund 55.000 international tätige Unternehmen befragt, von denen sich 4.400 Unternehmen an der Befragung beteiligten. Beim größten Teil der Teilnehmer dieser Befragung handelte es sich um mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz kleiner 10 Mio. Euro.

sammenhang stehende Verkauf der eigenen Güter und Dienstleistungen. Erst mit einigem Abstand folgen Motive für ein Auslandsengagement, wie die Erschließung neuer Märkte für den Einkauf, Verbesserung der Wettbewerbssituation, Nähe zum Kunden oder niedrigeren Personal- und Sachkosten.<sup>7</sup>



Abbildung 1: Gründe und Motive für das Auslandsengagement. Quelle: Lau; Zywiets; Faix; Schulten, 2005, S. 15.

Doch was sind letztendlich die ausschlaggebenden Faktoren dafür, dass die Vorbereitungszeit und die damit verbundenen Aktivitäten zu einem erfolgreichen Auslandsgeschäft führen? Laut „Going International“ spielen acht Erfolgsfaktoren eine wesentliche Rolle für den Erfolg im Auslandsgeschäft:

- Produktqualität / Technologievorsprung,
- Richtiger Geschäftspartner / Gründliche Marktkenntnisse,
- Preis,
- Qualifizierte Mitarbeiter,
- Service,
- Nähe zum Kunden,
- Früher Markteintritt,
- Geschäftskonzept.

Hierbei wird deutlich, dass die „Produktqualität“ im Zusammenspiel mit dem „Technologievorsprung“ von den meisten Befragten als das entscheidende Er-

<sup>7</sup> Vgl. Lau; Zywiets; Faix; Schulten, 2005, S. 15.

folgskriterium angesehen wird. Als zweiten wesentlichen Erfolgsfaktor sehen die Unternehmen die Wahl des „richtigen Geschäftspartners“ und „Gründliche Marktkenntnisse“ an.<sup>8</sup>

## 3 BV Risk Solutions GmbH

### 3.1 Kurzdarstellung der Unternehmung

Die BV Risk Solutions GmbH (BV RS) wurde im September 2005 als Tochterunternehmung der Bank-Verlag GmbH gegründet und bietet IT-basierte Dienstleistungen sowie Softwarelösungen für den Finanzsektor an, wobei sich die Absatz- und Vertriebsaktivitäten derzeit sehr stark auf den Sektor der deutschen Privatbanken konzentrieren.

BV Rating stellt das Kernprodukt der BV RS dar. Die BV Risk Solutions GmbH beschäftigt sich mit der fachlichen Konzeption, Entwicklung und Pflege von Rating-Verfahren, die in das Ratingsystem BV Rating einfließen. Basis für die Entwicklung eines solchen Ratingsystems ist zum einen die veränderte Rechtslage, bedingt durch die Neue Basler Eigenkapitalverordnung (Basel II) und zum anderen die Nachfrage von vor allem kleineren Kreditinstituten nach einer softwarebasierten Lösung, die die neuen rechtlichen Vorgaben entsprechend abdeckt. Da sich eine Individualentwicklung für kleinere Kreditinstitute nicht rechnen würde, wurde die Entwicklung von BV Rating im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes organisiert, an dem neben der BV RS als entwickelndes Unternehmen ca. 30 Kreditinstitute beteiligt sind. Die gemeinschaftliche Nutzung der Software wiederum ermöglicht den Aufbau einer gemeinsamen, den Ratingfunktionen zugrunde liegenden, anonymisierten Datenbasis, dem sog. Statistischen Datenpool. Dieser Datenpool stellt das wesentliche Alleinstellungsmerkmal von BV Rating dar.

Die BV RS verfolgt im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie u. a. das Ziel, die Internationalisierung von BV Rating voranzutreiben und mögliche neue Märkte zu erschließen. Hierbei gibt es verschiedene Optionen, um eigene Produkte und/oder Dienstleistungen in internationalen Märkten anbieten und vertreiben zu können.

Bei der Auswahl des für die eigene Unternehmung richtigen Vorgehens, spielen verschiedene Kriterien wie beispielsweise Art und Umfang des Risikos, Abschätzung und Höhe der Gewinnpotentiale, Reversibilität der Auslandsaktivitäten, rechtliche Vorgaben bzw. Einschränkungen oder auch die benötigte Kapital-, Management- oder Ressourcenleistung eine bedeutsame Rolle. In diesem Zusammenhang wurden die folgenden fünf Markteintrittsstrategien analysiert und abschließend im Rahmen einer Bewertung in Bezug zum Internationalisierungsvorhaben der BV Risk Solutions GmbH gesetzt.

---

<sup>8</sup> Vgl. Lau; Zywiets; Faix; Schulten, 2005, S. 75 ff.

- Export
- Lizenzierung
- Franchising
- Kooperationen
  - Joint Venture
  - Strategische Allianz
- Tochtergesellschaften

Bei der Betrachtung und Übertragung der genannten Markteintrittsstrategien auf das Vorhaben der BV Risk Solutions GmbH, ihre Ratingsoftware im Ausland anbieten und vertreiben zu wollen, können einige Markteintrittsstrategien als ungeeignet angesehen werden.

Aufgrund der Komplexität des Produktes, der zu erwartenden Anpassungsbedarfe an die lokalen Marktbedingungen und die in einem Poolprojekt notwendige enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber sowie Auftragnehmer können der indirekte wie auch direkte Export ausgeschlossen werden. Auch die Lizenzierung muss entfallen, da die betriebswirtschaftlichen und statistischen Konzepte, die BV Rating zugrunde liegen, den Marktgegebenheiten angepasst werden müssen. Dies ist nur über einen kontinuierlichen und gesicherten Informationsfluss möglich, der wiederum eine gesicherte Zusammenarbeit voraussetzt, so dass die Option der Lizenzvergabe für die Konzepte und die Entwicklung einer dem Gastland entsprechenden Software durch einen Lizenznehmer als nicht zielführend angesehen werden kann.

Auch das Franchising stellt keinen gangbaren Weg dar, da die BV RS kein unternehmerisches Gesamtkonzept in einem ausländischen Markt etablieren möchte, sondern eine hochkomplexe, auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmte Ratinglösung.

Während die Gründung einer Tochterunternehmung im Zielmarkt für die BV Risk Solutions GmbH mit zu hohen Kosten und zu großen Risiken verbunden ist, stellen die Kooperationsformen eine interessante Alternative dar.

Vor allem die Kooperationsform der Strategischen Allianz verdient besonderes Augenmerk, da hier zum einen die Anlaufkosten überschaubar sind, ein hohes Maß an Flexibilität in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit möglich ist und sich die Zusammenarbeit mit dem strategischen Partner auf vorab definierte Geschäfts- und Aufgabenbereiche beschränken lässt.

Da es bereits erste Überlegungen bezüglich einer Partnersuche für den Markteintritt in China gibt, bietet es sich an, die Strategische Allianz im Vorfeld der Partnersondierung genauer zu beleuchten und ggf. als Kooperationsform vorzuschlagen.

Neben der Beurteilung der Markteintrittsstrategien wurden im Rahmen dieses Projektes auch diverse Analysen durchgeführt. Hier sind beispielsweise die Analyse des Entwicklungsstadiums der Unternehmung sowie die unternehmensspezifische Umweltanalyse (PEST-Analyse) und Stakeholderanalyse zu nennen.



Die durchgeführten Analysen zeigen zunächst, dass sich die BV RS unter Berücksichtigung der Unternehmensentwicklungsstadien zur Zeit noch am Anfang der Phase der Internationalisierung befindet und zunächst vorbereitende und marktsondierende Aktivitäten (z. B. Bereitstellung des Immobilienratingmoduls der BV Rating Software in englischer Sprache (I18N), Marktstudien über mögliche Zielmärkte, etc.) eine Rolle spielen. Diese Aktivitäten führen dazu, dass sich sowohl das Business Development wie auch die Geschäftsführung aktiv mit diesem Thema und den damit in Verbindung stehenden Optionen auseinandersetzen.

Um eine solche Auseinandersetzung zu vereinfachen und vorzubereiten, konnten mittels der Umweltanalyse erste kritische Umweltfaktoren herausgefiltert werden (z.B. Patentrecht im angelsächsischen Raum oder Werte- und Bewertungsvorstellungen in anderen Ländern, welche u. a. das Softfactrating betreffen), die bei einem möglichen Schritt hin zur Internationalisierung unbedingt Beachtung finden sollten. Mittels der Stakeholderanalyse konnte aufgezeigt werden, welche Interessen-/Anspruchsgruppen als Unterstützer des Vorhabens Internationalisierung gewonnen werden müssen (z.B. Projektbanken, Mitarbeiter, potentieller Investor, etc.), um bereits im Vorfeld erste mögliche Klippen umschiffen zu können. Alles in allem konnten mit diesen Analysen und Betrachtungen erste Grundsteine für das Internationalisierungsvorhaben gelegt und ein erstes, wenn auch noch nicht komplett trennscharfes Bild gezeichnet werden.

## 4 Internationalisierung von BV Rating (I18N)

Im März 2005 wurde einer Bank auf Anfrage ein Angebot für die Bereitstellung einer internationalisierten Version von BV Rating unterbreitet. Das Angebot bezog sich auf die Bereitstellung einer englischsprachigen Version von BV Rating, wobei sämtliche Textelemente der Bildschirmanwendung (Bildschirmmasken, Reports, Fehlermeldungen, Plausibilitätsmeldungen, Online-Hilfetexte, etc.) enthalten sein sollten. Aus der Annahme des Angebotes resultierte das nachfolgend beschriebene Projekt „Internationalisierung von BV Rating (I18N)“.

Im Rahmen der Internationalisierung erfolgt die Bereitstellung eines technischen Frameworks, um die Sprachen des westeuropäischen sowie Teile des osteuropäischen Sprachraumes abzudecken.

Die Lokalisierung der Software soll zunächst nur für die englische Sprache durchgeführt werden. Eine Umstellung auf andere Sprachen ist in diesem Projekt nicht vorgesehen, da dies ein zu hohes Risiko bei der Infrastrukturmstellung birgt.

Folgende Qualitätsmerkmale sind in diesem Projekt einzuhalten:

- Realisierung einer englischsprachigen Version von BV Rating
- Keine wesentliche Beeinträchtigung der Hauptentwicklung für BV Rating
- Einhaltung des Budgetrahmens
- Einhaltung des Zeitplanes

Bei der Beurteilung möglicher Risiken für das Projekt, wurden folgende Aspekte mit besonderer Priorität versehen, da diese zu einem Misserfolg des Projektes führen würden. Zum besseren Verständnis der möglichen Risiken und deren Auswirkungen auf den Projekterfolg, werden die wesentlichen Haupt- und Nebenursachen in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) dargestellt.

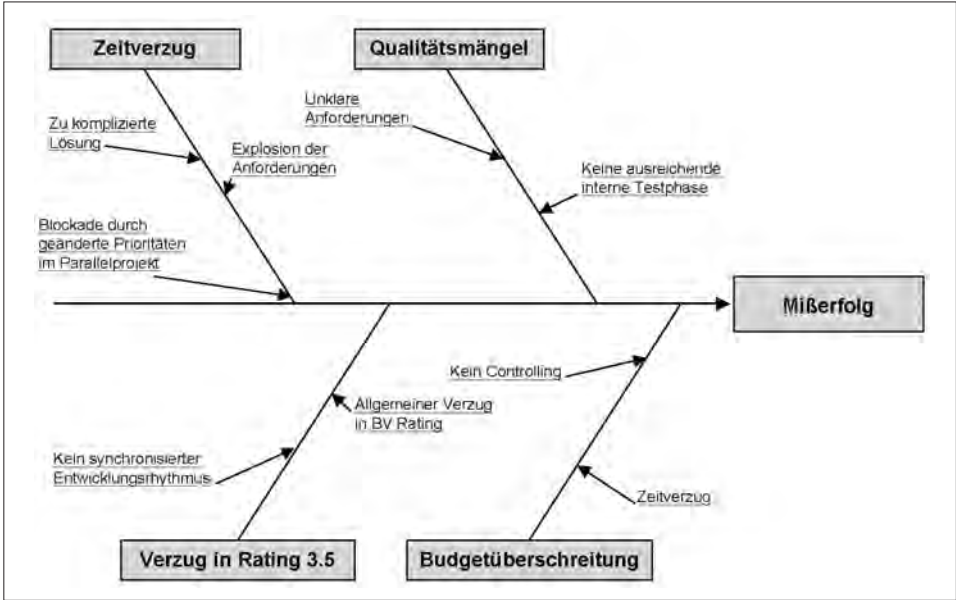


Abbildung 2: Risiken-Diagramm I18N. Quelle: eigene Darstellung.

Zur Einhaltung der zuvor aufgeführten Qualitätsmerkmale wurde folgende Projektorganisation implementiert:

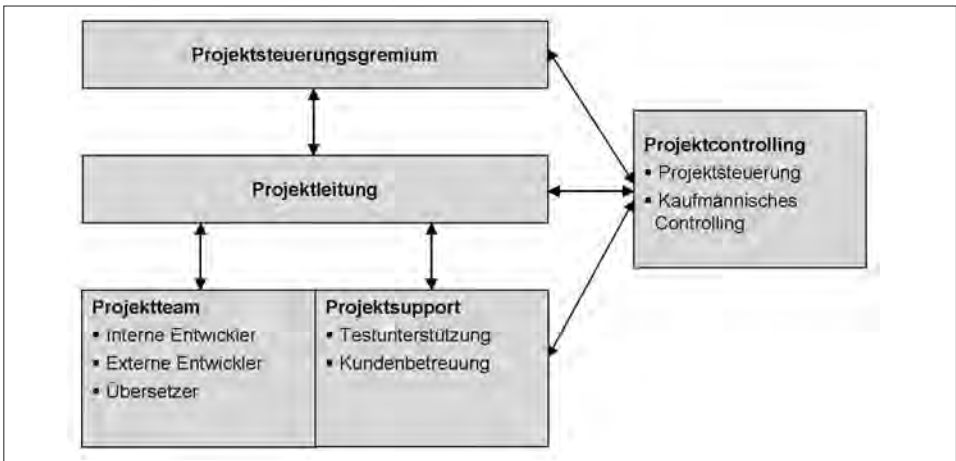


Abbildung 3: Projektstruktur I18N. Quelle: eigene Darstellung.

Im Rahmen der Projektdokumentation wurden folgende Richtlinien festgelegt:

- Durchführung eines wöchentlichen Jour-Fixes (Projektleitung, Projektteam Projektsupport und Projektcontrolling).
- Wöchentliche Anfertigung eines Projektstatusberichtes (Projektleitung).
- Sitzung des Projektlenkungsausschusses (PLA) im 14tägigen Rhythmus (Projektsteuerungsgremium, Projektleitung und Projektcontrolling (optional)).

Für die Durchführung des Projektes wurde inklusive der notwendigen Nachbereitungen ein Zeitrahmen von insgesamt vier Monaten festgesetzt. Bei der Festlegung des Zeitplanes diente die bereits geplante Bereitstellung des Releases 3.5 von BV Rating als Orientierung, da die internationalisierte Version mit dem neuen Release 3.5 gemeinsam veröffentlicht werden sollte. Hieraus resultierte der nachfolgende Zeitplan.

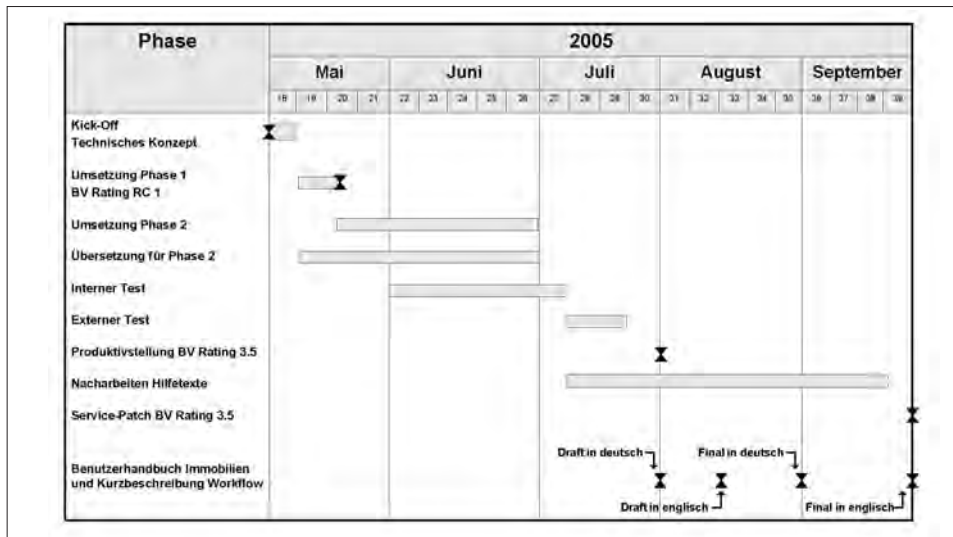


Abbildung 4: Zeitplan I18N (Soll). Quelle: eigene Darstellung.

Die Kostenplanung für dieses Projekt wurde dahingehend aufgegliedert, dass zunächst eine Betrachtung der externen und internen Personalkosten sowie der sonstigen Kosten erfolgt und diese dem erwarteten Nutzen / Erlös gegenübergestellt werden. Hieraus wiederum resultiert, dass sich bei einem Abgleich von den zu erwartenden Einnahmen im ersten Jahr und die für die Realisierung des Projektes entstehenden Kosten ein vierstelliger Überschuss ergibt. Dieser Überschuss kann allerdings nur bei einem idealtypischen Verlauf erwirtschaftet werden.

Das Internationalisierungsprojekt für das Immobilienrating der Softwareanwendung BV Rating wurde jedoch weder im geplanten zeitlichen noch im finanziellen Rahmen umgesetzt.

Betrachtet man die verschiedenen Aspekte, die zu den zeitlichen Verzügen und Mehraufwänden geführt haben, so kann dies nur über eine Zweiebenenbetrach-

tung erfolgen. Während auf der internen Ebene die Parameter Management, Parallelentwicklung und Kalkulation entscheidenden Einfluss auf den Projektverlauf hatten, waren auf der externen Ebene die Parameter Entwicklungspartner und Übersetzungsbüro von wesentlicher Bedeutung.

#### **4.1 Interner Parameter: Management**

Der Zeitkorridor für das Projekt „I18N“ war unnötig knapp gesteckt, da auf die „pro forma“ Unterschrift des Auftraggebers gewartet wurde. Ein Beginn der Entwicklung im Vorfeld zur Unterzeichnung des Vertrages wäre möglich gewesen und hätte die Terminplanung entzerrt.

Die Releasezykluskoppelung der englischsprachigen Version mit dem Kernprodukt BV Rating wurde gegenüber der Bank nicht hinreichend kommuniziert und auch nicht im Angebot schriftlich fixiert. Stattdessen wurde von Seiten des Managements an der Aussage gegenüber der Auftraggeber festgehalten, dass nach Annahme des Angebotes die internationalisierte Version innerhalb von vier Monaten zur Verfügung gestellt wird. Hierdurch erhöhte sich der Zeitdruck nach Annahme des Angebotes zusätzlich, da eine verzögerte Fertigstellung zwangsläufig einen Verzug der Parallelentwicklung des Releases 3.5 bedeutet hätte und von diesem Verzug wiederum fast 30 Banken betroffen gewesen wären.

#### **4.2 Interner Parameter: Parallelentwicklung**

Die Parallelentwicklung der internationalisierten Version zum Release 3.5 von BV Rating war aus technischer Sicht unumgänglich. Allerdings führte der Umstand der Doppelbelastung des Entwicklungsteams dazu, dass die üblichen Support- und Beistelleistungen für den externen Entwicklungspartner nicht erbracht werden konnten.

Dies wiederum hatte zur Folge, dass einige Arbeitspakete nicht termingerecht abgearbeitet werden konnten, da die Entwickler des Dienstleisters wesentlich mehr Zeit in das Erlernen der vorliegenden Softwarestruktur investieren mussten, als ursprünglich geplant.

Das Zusammenführen der zwei Entwicklungsstränge (Release 3.5 und die internationalisierte Version) stellte sich als wesentlich komplizierter heraus als gedacht, was im Zusammenhang mit dem im Projekt vorherrschenden Zeitdruck zu einem verstärkten Auftreten von Fehlern im Zusammenführungsprozess führte und letztendlich entscheidend dazu beitrug, dass die englischsprachige Version nicht termingerecht mit Release 3.5 zusammengeführt wurde.

#### **4.3 Interner Parameter: Kalkulation**

Der Kalkulation dieses Projektes wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass neben der auftraggebenden Bank noch mindestens zwei weitere Banken die internationalisierte Version des Immobilienratings kaufen. In diesem Fall hätte durch

die zusätzlichen Einnahmen der aktuelle Fehlbetrag kompensiert werden und das „I18N“-Projekt ab dem zweiten Jahr profitabel sein können. Dies ist leider bis zum Abschluss der Ausarbeitung nicht eingetreten.

#### **4.4 Externer Parameter: Entwicklungspartner**

Die Angebote der drei potentiellen Entwicklungspartner waren bezüglich der zeitlichen Realisierung des Projektes wie auch bei den dafür veranschlagten Kosten unrealistisch. Hieraus resultierten viele der zeitlichen und qualitätsspezifischen Fehlentwicklungen, die weder durch Mehrarbeit noch durch Aufstockung von Ressourcen kompensiert werden konnten.

#### **4.5 Externer Parameter: Übersetzungsbüro**

Der Umgang mit einem Übersetzungsbüro und den mit der Übersetzung von Softwareoberflächen und Hilfetexten verbundenen Geflogenheiten waren unbekannt. So wurde beispielsweise keine Terminogieliste erstellt, wodurch Zeit und Kosten hätten gespart werden können. Das Übersetzungsbüro forderte eine solche Liste als Grundlage für seine Arbeit nicht ein, obwohl dies bei solchen Projekten üblich ist. Letztendlich trug das Fehlen der Terminogieliste maßgeblich dazu bei, dass die erste internationalisierte Version vom Auftraggeber nicht abgenommen und somit eine Überarbeitung des I18N-Releases notwendig wurde.

## **5 Zukunftsmarkt China?**

Bei der Marktanalyse China wurde zum einen der Fokus darauf gerichtet, die Marktbedingungen im asiatischen Raum zum Thema Basel II aufzuzeigen und zu erörtern sowie zum anderen einen Einblick in den Aufbau und die Struktur des chinesischen Bankensektors zu gewähren. Hierbei ist zu erwähnen, dass bei der Betrachtung der Marktbedingungen der gesamte asiatische Raum Berücksichtigung findet, wobei der Schwerpunkt auf China gerichtet bleibt.

Abschließend wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, welche die Chancen und Risiken für die BV Risk Solutions GmbH bei einem möglichen Markteintritt aufzeigen soll und wie diese mittels der eigenen Stärken und unter Berücksichtigung der vorhanden Schwächen genutzt bzw. umgangen werden können.

### **5.1 Basel II in China**

Bei der Betrachtung des Themas Basel II in China spielen drei Herausforderungen für die Umsetzung der Basel II Regularien in China eine entscheidende Rolle:

- Erhebung der zur Entwicklung interner Modelle erforderlichen Daten, sowohl in ausreichender Quantität als auch Qualität,

- Anpassung bzw. Modernisierung der existierenden IT-Landschaft,
- Bereitstellung bzw. Ausbildung qualifizierter Ressourcen.

Auf diese Aspekte soll nachfolgend kurz eingegangen werden.

### 5.1.1 Datenlandschaft

Allgemein wird der Mangel an Daten in ausreichender Quantität und Qualität, um ausreichende Datenbasen zur Modellbildung anzulegen, als die Hürde zur Umsetzung von Basel II für asiatische Banken hervorgehoben, insbesondere für die Entwicklung und Implementierung von IRB Rating Ansätzen.<sup>9</sup>

So wird beispielsweise in einer Deloitte-Studie festgestellt, dass Datenbeschränkungen weltweit eine Hürde darstellen, insbesondere aber für Banken im Raum Asien/Pazifik. Asiatische Banken haben es im Allgemeinen versäumt, systematisch Verlustdaten für ihre Kreditportfolien zu sammeln und zu evaluieren. Insbesondere fehlen vielfach die zur Umsetzung des fortgeschrittenen IRB Ansatzes unerlässlichen historischen Erlösquoten. Viele Banken arbeiten am Aufbau einer ausreichenden Datenbasis bis 2007. Nur sehr wenige Institute verfügen über ausreichende Daten zur zuverlässigen Schätzung von Erlösquoten und LGDs (Loss Given Default / Verlustquote). Daher ist das Sammeln der relevanten Ausfall- und Rückgewinnungsdaten ein Prozess, der zur Zeit in ganz Asien abläuft“.<sup>10</sup>

Es ist festzustellen, dass das Problem des Datenmangels nicht kurzfristig zu beheben sein wird. Darüber hinaus weist Marcus Wassmuth von der LBBW darauf hin, dass speziell in China die Problematik der Datenqualität noch dadurch verschärft wird, dass die Bilanzierungsregularien in China nur sehr schwach kontrolliert werden, was vor allem bei chinesischen Unternehmen in verstärktem Maße zu einer kreativen und zielgruppenadäquaten Bilanzierung für Finanzamt und Kreditgeber führt.<sup>11</sup>

Hieraus resultiert für eine Ratinganwendung wie BV Rating das Risiko, dass die mit der Software ermittelten Ratingergebnisse nach heutigem Ermessen eher in die Kategorie „Garbage in, garbage out“ fallen würden als dass sie eine tatsächliche Aussage über das Ausfallrisiko eines Kunden oder dessen Kreditwürdigkeit widerspiegeln.

### 5.1.2 IT-Landschaft

Die IT-Systeme der meisten asiatischen Banken sind ungeeignet, um die Umsetzung von Basel II zu unterstützen. Sowohl das Ersetzen existierender Kernbankensysteme, als auch der Versuch, existierende Systeme anzupassen, sind schwierig sowie zeit- und kostenaufwändig.<sup>12</sup>

9 Vgl. Deloitte Financial Services [1] 2005, S. 13; vgl. Deloitte Financial Services [2] 2005, S. 19; vgl. Ernst & Young 2004, S. 3; vgl. Fitch Ratings 2005, S. 12.

10 Fitch Ratings 2005, S. 12.

11 Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.

12 Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.

Hierin liegt ebenfalls eine Chance für die BV Risk Solutions GmbH, da in Zusammenarbeit mit dem Bank Verlag Köln neben dem Ratingtool BV Rating auch komplette Kernbankensysteme angeboten werden können, in die sich BV Rating nahtlos integrieren lässt.

### 5.1.3 Qualifizierte Ressourcen

Fitch Ratings sieht in dem Mangel an qualifizierten Ressourcen eine der zentralen Herausforderungen zur Umsetzung von Basel II in Asien: asiatische Banken sind vermutlich unzureichend mit Kapazitäten ausgestattet, um ihr Kreditrisiko präzise einzuschätzen. Darüber hinaus verfügen die asiatischen Regulierungsbehörden unter Umständen nicht über die notwendigen Ressourcen, um die Einhaltung der Basel II Vorgaben zu überwachen. Auch mangelnde Erfahrung sowohl bei den Banken als auch bei den Aufsichtsbehörden könnten Probleme bei der Validierung der Modelle aufwerfen.<sup>13</sup>

Unter diesen Umständen erfordere die Personalbeschaffung eine systematische Strategie mit dem Ziel, qualifiziertes Personal aus Ländern zu akquirieren, in denen die Basel II Implementierung bereits weiter fortgeschritten ist.<sup>14</sup>

### 5.1.4 Sprache

Die im chinesischen Bankenumfeld vorherrschende Sprache ist chinesisch und wird mit Ausnahme der höheren Managementebenen auch ausschließlich gesprochen und im Schrift- wie auch Formularverkehr verwendet. Eine Veränderung dieser Situation ist in absehbarer Zeit nicht vorstellbar, da die Chinesen ein Selbstverständnis gegenüber ihrer Sprache und der Vorstellung haben, dass sich Ausländer, die sich in China in irgendeiner Form engagieren wollen, sich den sprachlichen Gegebenheiten anpassen müssen. Zudem ist den Chinesen sehr wohl bewusst, dass die Sprachbarriere auch als Markteintrittsbarriere fungiert und zudem der Sprachfaktor auch als Mittel zur Schaffung bzw. zur Sicherung von Arbeitsplätzen dient.<sup>15</sup>

Für die BV RS bedeutet dies, dass ein BV Rating in China nur dann funktionieren kann, wenn im Vorfeld BV Rating für den chinesischen Markt lokalisiert, d. h. den landesspezifischen Gegebenheiten (Sprache, Bilanzierungsrichtlinien, Sofffactgewichtungen, etc.) entsprechend angepasst wird.

## 5.2 Der Bankensektor in China

Der Bankensektor in China ist in vier Bereiche unterteilt und kann somit im Kern mit der Bankenlandschaft in Deutschland verglichen werden:

---

13 Vgl. Fitch Ratings 2005, S. 6, 12.

14 Vgl. Deloitte Financial Services [2] 2005, S. 7.

15 Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.



- Staatseigene Banken (Wholly State-Owned Banks),
- Commercial Banks: Privatbanken (Shareholding oder Joint-Stock Commercial Banks) und Sparkassen (City Commercial Banks),
- Genossenschaftsbanken (Credit Co-operatives) und
- Ausländische Banken (Foreign Banks).

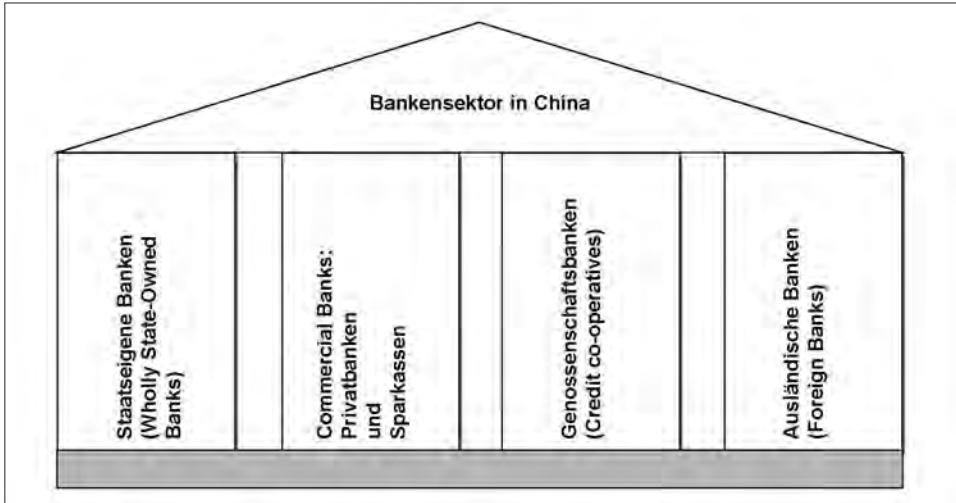


Abbildung 5: Bankensektor in China. Quelle: eigene Darstellung.

Es sei aber darauf hingewiesen, dass im Vergleich zu Deutschland die Trennung zwischen den Privatbanken, den Sparkassen und den Genossenschaftsbanken bei weitem nicht so strikt und durch Institutionen gefestigt ist.

### 5.2.1 Staatseigene Banken (Wholly State-Owned Banks)

Es gibt in China insgesamt vier State-Owned Commercial Banks die üblicherweise auch als „Die Großen 4“ oder als „Big Four“ bezeichnet werden.

Diese vier Banken haben einen Marktanteil am chinesischen Bankenmarkt von rund 60 %.<sup>16</sup> Zudem gibt es immer stärkere Bestrebungen bei diesen vier Großbanken das Produkt- und Serviceportfolio zu diversifizieren und sich nicht ausschließlich auf die ihnen ehemals zugeordneten Kernaufgaben zu beschränken.

### 5.2.2 Commercial Banks: Privatbanken (Shareholding oder Joint-Stock Commercial Banks) und Sparkassen (City Commercial Banks)

Der Bereich Commercial Banks gliedert sich in die Subsegmente Privatbanken (Shareholding oder Joint-Stock Commercial Banks) und Sparkassen (City Commercial Banks).<sup>17</sup>

Während die Joint-Stock Banks aufgrund ihres breiten Dienstleistungsportfolios

<sup>16</sup> Vgl. Deutsche Bank Research 2004, S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.



und ihrer z. T. nicht nur nationalen sondern auch internationalen Ausrichtung bevorzugt von internationalen Banken als Joint-Venture Partner auserkoren werden, um sich Zugang zum chinesischen Bankenmarkt zu verschaffen, bleiben die City Commercial Banks aufgrund ihrer lokalen, städtischen Ausrichtung für internationale Investoren eher uninteressant. Als aktuelles Beispiel für diese Entwicklung kann die im Mai 2006 vollzogene Übernahme von 9,9 % des Aktienkapitals der Hua Xia Bank durch die Deutsche Bank angeführt werden.<sup>18</sup>

Zu den wichtigsten Joint-Stock Banks in China gehören u. a. die Bank of Communications, China Minsheng Bank, China Everbright Bank, China Merchants Bank, Shanghai Pudong Development Bank und Shenzhen Development Bank.<sup>19</sup>

Die Joint-Stock Commercial Banks und die City Commercial Banks können einen Marktanteil von rund 18 % am chinesischen Gesamtmarkt auf sich vereinigen.<sup>20</sup>

### 5.2.3 Genossenschaftsbanken (Credit Co-operatives)

In China gibt es zwei Arten von Genossenschaftsbanken, die Urban Credit Co-operatives, die ihren Fokus auf die Kreditvergabe an KMUs und Privatpersonen in der jeweiligen Stadt legen, während die Rural Credit Co-operatives dieselbe Zielgruppe in den ländlichen Gebieten bedient. Es gibt in China ca. 50.000 Genossenschaftsbanken, die einen Marktanteil am chinesischen Gesamtmarkt von rund 11 % aufweisen.<sup>21</sup>

### 5.2.4 Ausländische Banken (Foreign Banks)

Die meisten der rund 200 verschiedenen ausländischen Banken in China sind Niederlassungen international agierender Banken. Der Dienstleistungsradius dieser Niederlassungen ist aufgrund der noch geltenden chinesischen Regularien für ausländische Banken sehr beschränkt und besteht im Wesentlichen darin, als Zwischenhändler bei Fremdwährungsgeschäften zwischen ausländischen Investoren und chinesischen Produzenten zu fungieren. Mit dieser Mittlertätigkeit konnten die ausländischen Banken rund 1 % Marktanteil am chinesischen Gesamtmarkt auf sich vereinigen. Dies wird sich gemäß der Vereinbarungen mit der World Trade Organisation (WTO) zur Öffnung des chinesischen Bankenmarktes im Dezember 2006 in den kommenden Jahren grundlegend ändern.<sup>22</sup>

## 5.3 Regulierungsbehörden in China

Der chinesische Finanzsektor wird im Wesentlichen von fünf Regulierungsbehörden überwacht und gesteuert:

18 Vgl. Deutsche Bank AG, 2006.

19 Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.

20 Vgl. Deutsche Bank Research 2004, S. 4.

21 Vgl. ebd. 2004, S. 5.

22 Vgl. Deutsche Bank Research 2004, S. 5; vgl. Wassmuth, Marcus 2006.

- China Banking Regulatory Commission (CBRC),
- People's Bank of China (PBC),
- State Administration of Foreign Exchange (SAFE),
- China Securities Regulatory Commission (CSRC),
- China Insurance Regulatory Commission (CIRC).

Die China Banking Regulatory Commission (CBRC) wurde im April 2003 gegründet und hat die Funktionen einer Bankaufsichtsbehörde von der People's Bank of China übernommen, um diese zu entlasten. Zu den Kernaufgaben der CBRC gehören u. a.:

- Regulierung und Überwachung der Finanzinstitute in China,
- Schutz der Anleger und Konsumenten,
- Schaffung und Pflege des Vertrauens in die Finanzmärkte,
- Wahrung der Stabilität im Finanzsektor und
- Förderung von Partnerschaften zwischen einheimischen und ausländischen Banken.

Die CBRC ist vergleichbar mit der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) und ist für die BV RS in Bezug auf die Umsetzung von Basel II in China die maßgebliche Organisation. Es sind bereits erste rudimentäre Verbindungen in China geknüpft worden, um vor einem möglichen Markteintritt Kontakt zur CBRC aufnehmen und die derzeit in China vorherrschenden Rahmenbedingungen zur Einführung einer Ratinganwendung ausloten zu können.

Die übrigen Regulierungsbehörden können im Rahmen dieser Kurzfassung nicht weiter vorgestellt werden.

## 5.4 Verbandsstrukturen in China

In China haben sich noch keine Verbandsstrukturen im Bankensektor etabliert. Es gibt allerdings einige Non-Profit-Organisationen wie beispielsweise die 1992 gegründete Shanghai Banking Association mit rund 111 Mitgliedern, von denen 80 Mitglieder Banken (23 inländische und 57 ausländische Banken) und 31 Mitglieder bankenähnliche Institutionen sind. Bei der Mitgliedschaft wird allerdings nicht danach unterschieden, welchem Zweig (Joint-Stock Commercial, City Commercial, Credit Co-operatives oder Foreign Banks) das Mitgliedsinstitut angehört, da die Shanghai Banking Association die Interessen seiner Mitglieder insgesamt wahrnimmt. Allgemein kann festgestellt werden, dass die Trennung der einzelnen Zweige in China bei weitem nicht so stark ausgeprägt ist, wie es beispielsweise in Deutschland der Fall ist.<sup>23</sup>

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) erste Schritte unternommen hat, in der Region Shandong einen „chinesischen Sparkassenverband“ zu etablieren.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Wassmuth, Marcus 2006.

<sup>24</sup> Vgl. ebd. 2006.

## 6 Schlussbetrachtung

Das Thema Internationalisierung ist Teil der Strategie der BV Risk Solutions GmbH und wurde im Mai 2005 in Form eines internen Teilprojektes auf softwaretechnischer Ebene eingeleitet. Trotz vieler Komplikationen (Zeitverzug, Budgetüberschreitung, Wechsel des Übersetzungsbüros, etc.) bei der Umsetzung des I18N-Projektes konnte mit Beendigung des Projektes nicht nur die Grundlage für den Vertrieb von BV Rating in internationalen Märkten geschaffen werden, sondern zudem wurden wertvolle Erfahrungen gemacht, die beispielsweise bei der Umstellung der Software auf eine arabische oder asiatische Sprache der BV RS zugute kommen werden. Hierzu zählen genauso eine enge Abstimmung mit dem beauftragten Übersetzungsbüro und die gemeinsame Erarbeitung einer Terminiologieliste wie auch eine ausreichende Ressourcenausstattung und ein nicht auf Auftragsabschluss orientierter, sondern auf realistischen Schätzungen basierender Zeitplan.

Auf Basis dieser neuen und in den vergangenen 15 Monaten erarbeiteten Voraussetzungen kann sich die BV Risk Solutions GmbH im Rahmen ihres Internationalisierungsbestrebens nun darauf konzentrieren, neue Märkte zu analysieren und mögliche Markteintrittsstrategien für ausgewählte Zielmärkte zu prüfen.

Aufgrund der Größe der BV RS und den finanziellen Spielräumen scheint unter den betrachteten Markteintrittsstrategien vor allem das Eingehen von Kooperationen ein gangbarer und viel versprechender Weg zu sein. Ob sich diese Beurteilung auch in der Realität bewährt, wird sich voraussichtlich bei dem angedachten Engagement in China zeigen.

Die Marktanalyse des chinesischen Marktes zeigte auf, dass das chinesische Marktumfeld zwar schwierig ist, aber dennoch zahlreiche Chancen für die BV RS bereithält. Es ist unbestritten, dass bei der Einführung von Basel II in China Themen wie die mangelhafte Datenqualität, die nur spärlich vorhandene Datenhistorie, das Fehlen an Know-how und qualifizierten Ressourcen sowie die veraltete IT-Infrastruktur besondere Herausforderungen an die Banken und die übrigen Marktteilnehmer stellen. Diese Herausforderungen können und müssen von der BV Risk Solutions GmbH als Marktchancen begriffen werden, da sowohl das notwendige Know-how als auch die entsprechenden Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit rund 30 deutschen Banken vorhanden sind, so dass man in diesem Markt als erfahrener Problemlöser auftreten und die genannten Herausforderungen mit chinesischen Partnerbanken offensiv angehen kann. Darüber hinaus wurde den chinesischen Banken von ihrer Regierung ein Zeitplan vorgegeben, der aus Bankensicht nur schwer zu erfüllen sein wird, aber für die BV RS ausreichend ist, um ein Poolprojekt in China etablieren zu können.

Ein zusätzlicher Aspekt, der für China als Zielmarkt spricht, ist die Struktur des chinesischen Bankensektors. Dieser ähnelt in seinem Aufbau den deutschen Strukturen, ohne aber auf eine strikte Trennung zwischen Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken Wert zu legen. Dies vergrößert, neben der

Tatsache, dass es in China viele Klein- und Kleinstbanken gibt, die originär die Klientel der BV RS darstellen, die mögliche Zielgruppe von BV Rating enorm. Es sprechen viele Argumente für einen Markteintritt der BV Risk Solutions GmbH in den chinesischen Bankenmarkt. Dieser Schritt sollte allerdings in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner vollzogen werden, der beispielsweise komplementäre Dienste für BV Rating wie den ASP-Betrieb der Software übernimmt und auf diesem Feld im chinesischen Markt bereits tätig ist. So kann die BV RS von den Marktkenntnissen des Partners profitieren und einen leichteren Einstieg in den Markt finden. Der Partner wiederum profitiert von jedem Verkauf der Software, da diese in seinem Rechenzentrum läuft und er somit regelmäßige Einnahmen durch das Hosting der Software generiert. Zudem wäre in dieser Konstellation ausgeschlossen, dass eine Konkurrenzsituation zwischen den Partnern entsteht, da beide Unternehmen ihre originäre Geschäftstätigkeit ausüben und die angebotenen Dienstleistungen komplementären und nicht substituierenden Charakter haben, so dass auf diese Weise eine Win-Win-Situation entsteht. Der Grundstein für ein internationales Agieren der BV Risk Solutions GmbH ist gelegt und es müssen nun die nächsten Schritte folgen, damit die Potenziale, die sich vor allem in China für Basel II Produkte ergeben, ausgeschöpft und damit zusätzliches Wachstum für die BV RS geschaffen werden kann.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe und Motive für das Auslandsengagement	386
Abbildung 2: Risiken-Diagramm I18N	390
Abbildung 3: Projektstruktur I18N	390
Abbildung 4: Zeitplan I18N (Soll)	391
Abbildung 5: Bankensektor in China	396

### Literaturverzeichnis

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management. 4., bearb. Aufl., München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005.

Lau, Alexander; Zywietz Tassilo; Faix, Werner G.; Schulten Annette: Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven. Berlin: DCM – Druck Center Meckenheim, 2005.

Wassmuth, Marcus: Expertengespräch bei der LBBW in Shanghai zum Thema „Chinas Bankensektor“. Geführt mit Axel Berke am 07.06.2006.

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 1996.

Deloitte Financial Services [1]: Understanding the framework: Adopting the Basel II Accord in Asia Pacific. Studie vom 16.07.2005. Online unter: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/02720\\_Basel\\_II\\_Adopting.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/02720_Basel_II_Adopting.pdf) am 14.04.2006 aufgerufen.

Deloitte Financial Services [2]: From Framework to Execution: Effective Planning and Implementation of the Basel II Accord in Asia Pacific. Studie vom 16.07.2005. Online unter: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/02720\\_Basel\\_II\\_Planning.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/02720_Basel_II_Planning.pdf) am 14.04.2006 aufgerufen.

Deutsche Bank AG: Pressemitteilung „Deutsche Bank schließt Beteiligungserwerb von 9,9 Prozent an Hua Xia Bank ab“. 19.05.2006, Online unter: [http://www.deutsche-bank.de/presse/index.html?contentOverload=http://www.deutsche-bank.de/presse/releases\\_2020.shtml](http://www.deutsche-bank.de/presse/index.html?contentOverload=http://www.deutsche-bank.de/presse/releases_2020.shtml) am 11.06.2006 aufgerufen.

Deutsche Bank Research: China's financial sector: Institutional framework and main challenges. Studie vom 09.01.2004. Online unter: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000072461.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000072461.pdf) am 11.06.2006 aufgerufen.

Ernst & Young: Asia-Pacific Basel II survey. Studie vom 20.12.2004. Online unter: [http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/China\\_E/Asia-Pacific\\_Basel\\_II](http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/China_E/Asia-Pacific_Basel_II) am 12.04.2006 aufgerufen.

Fitch Ratings: Asian Banks and Basel II. Studie vom 19.01.2005. Online unter: [http://www.fitchratingsasia.com/\\_uploadReport/556212943134756.pdf](http://www.fitchratingsasia.com/_uploadReport/556212943134756.pdf) am 12.04.2006 aufgerufen.

World Wide Web Consortium: Lokalisierung vs. Internationalisierung, Verfügbar unter: <http://www.w3.org/International/questions/qa-i18n.de.html>, 21. April 2006.

### Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Providing
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BV RS	BV Risk Solutions GmbH
CBRC	China Banking Regulatory Commission
CIRC	China Insurance Regulatory Commission
CSRC	China Securities Regulatory Commission
DSGV	Deutsche Sparkassen- und Giroverband
I18N	Kurzform des englischen Wortes „Internationalization“
IRB	Internal Rating-Based Approach / Interner Rating Ansatz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
L10N	Kurzform des englischen Wortes „Localization“
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LGD	Loss Given Default / Verlustquote
PBC	People's Bank of China
PLA	Projektlenkungsausschuss
SAFE	State Administration of Foreign Exchange
USP	Unique Selling Proposition / Alleinstellungsmerkmal
WTO	World Trade Organisation







---

Diplom-Ingenieur  
Jirí Jiroutek, MBA

# Wachstumsstrategie für Lidl Tschechien

unter Berücksichtigung der  
Rahmenbedingungen des  
tschechischen Marktes,  
insbesondere der Bereiche:  
Expansion, Finanzplanung,  
Werbung und Rechtsstruktur.



# Inhalt

1	Summary	407
2	Einleitung	409
	2.1 Das Unternehmen Lidl	409
	2.2 Organisationsstruktur	409
	2.3 Ziel des Projektes	409
3	Umweltanalyse	410
	3.1 PEST Analyse	410
	3.1.1 Politisch-rechtliche Faktoren	411
	3.1.2 Ökonomische Faktoren	412
	3.1.3 Soziale Faktoren	413
	3.1.4 Technologische Faktoren	414
	3.2 Branchenanalyse	414
	3.2.1 Marktpotenzial	415
	3.2.2 Marktstruktur	416
	3.2.3 Wettbewerbsintensität	416
4	Unternehmensanalyse	417
	4.1 Branchenerfolgskriterien	418
	4.2 Lidl Kernkompetenzen	419
	4.3 Erfahrungskurve	419
5	SWOT-Analyse	419
6	Strategieentwicklung und -umsetzung	424
	6.1 Verfolgte Strategie von Lidl	424
	6.2 Strategiewahl	424
	6.2.1 Produkt-Markt-Strategie	425
	6.2.2 Grundstrategie	426
7	Zusammenfassung	426
8	Umsetzungserfahrungen	428

# 1 Summary

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Strategien und Wachstumsmöglichkeiten der Firma Lidl in Tschechien. Grund für einen solchen Strategieplan liefern insbesondere die Unternehmensziele Umsatz- und Markanteilerhöhung.

Infolge einer Umweltanalyse wurde die äußere Unternehmensumwelt mittels der PEST-Analyse ausgewertet, die unmittelbare Umwelt in einer Branchenanalyse bewertet.

Die Wirtschaft der Tschechischen Republik wächst und nähert sich dem EU-Durchschnitt an. Die durchschnittlichen Ausgaben für Lebensmittel pro Person lagen im Jahr 2005 bei 630,40 EUR. Das Preisniveau beträgt im selben Jahr nur 57,8% des EU Durchschnitts.

Bei den sozialen Faktoren wird der Einzelhandel durch den Trend zur gesunden Lebensweise und den Wertewandel zu einem ökologischen Bewusstsein beeinflusst. Der Konsum von Obst und Milchprodukten wird voraussichtlich steigen und eine Nachfrage nach Öko-Produkten entstehen.

Die Branchenanalyse beschreibt Marktpotenzial und Marktrentabilität. Der Lebensmittelmarkt in Tschechien beträgt etwa 6,7 Mrd. EUR. Dazu kommen noch alkoholische Getränke und Tabakwaren mit fast 1 Mrd. EUR und andere Kategorien wie Kleidung, Schuhe, Haushaltseinrichtung und Elektronik mit insgesamt etwa 2,6 Mrd. EUR. Der Markt für den Einzelhandel in Tschechien wuchs in den letzten Jahren zwischen 2% und 6%. Die Beliebtheit der Discounter steigt und ihre Verkaufsform gewinnt immer mehr Kunden.

Die Analyse der Marktrentabilität nach Porter zeigte, dass die Wettbewerbsintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark ist. Manche Wettbewerber wirtschaften langfristig mit einem Verlust und demzufolge ist künftig eine weitere Bereinigung des Marktes zu erwarten.

Als Branchenerfolgskriterien wurden identifiziert: Waren mit guter Qualität billig einzukaufen, sie schnell für die Kunden vorzubereiten und in einer angenehmen Umgebung zu verkaufen, effektives Kostenmanagement, die Kundenwünsche schnell zu identifizieren und auf sie flexibel zu reagieren, eine große Auswahl anzubieten und eine maximale Präsenz in Tschechien zu erlangen.

Lidl unterscheidet sich positiv von den Wettbewerbern vor allem durch sein Preisniveau. Die niedrigen Preise kann Lidl aufgrund seiner hohen Effizienz und seines Kostenbewusstseins anbieten und ist zudem seine wichtigste Kernkompetenz. Mittels internationaler Erfahrung und Prozessstandardisierung kann Lidl die positiven Effekte der Erfahrungskurve auch in neuen Märkten, wie Tschechien, realisieren.

Die SWOT-Analyse zeigte, dass die bedeutendsten Stärken des Unternehmens Marktposition, Preisgestaltung, Effizienz, Mitarbeiter und Bekanntheit sind. Bei Image und Sortimentsauswahl hingegen besteht noch Verbesserungspotenzial. Chancen bestehen in der positiven Marktentwicklung und der hohen Preiselastizität des Marktes. Die erwarteten Marktaustritte einiger Wettbewerber werden Marktanteile frei machen und damit Chancen für andere schaffen. Als größte Bedrohung werden die Strategien der Wettbewerber betrachtet, die sich immer mehr auf kleinere Orte konzentrieren und ihre Preise für Lebensmittel senken.

Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung, die tiefer in der **Standortanalyse** und im **Finanzplan** behandelt wird. Die Geschäftsbereichsstrategie bei Lidl ist die Kostenführerschaft.

Als nächster Schritt wurde die Produktentwicklungsstrategie in Betracht gezogen. Das bedeutet eine Sortiments- und Serviceerweiterung. Weiterhin sollte Lidl um neue Kunden werben. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der **Marketingplan**. Lidl kann später neue Kunden auch durch neue Produkte suchen. So bieten sich bereits in Deutschland erfolgreich eingesetzte Produkte, wie Zug- und Flugtickets oder Internetverbindungen, aber auch neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten an. Eine weitere Möglichkeit der Diversifikation stellt die Gründung einer separaten Immobiliengesellschaft dar.

Alle Analysen zeigen, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten an und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken.

## 2 Einleitung

### 2.1 Das Unternehmen Lidl

Das Unternehmen Lidl ist eine international operierende Unternehmensgruppe, die über mehr als 6.000 Lebensmittel-Märkte europaweit verfügt. Lidl ist auf dem Markt als Discount-Händler positioniert und bietet Artikel des täglichen Bedarfs in guter Qualität zum möglichst niedrigen Preis an. Mittels systematischer Arbeitsorganisation und einfachen Vorgängen erzielt Lidl niedrige operative Kosten. Das zusammen mit den Preisvorteilen durch den Einkauf großer Mengen, ermöglicht es dem Kunde ein sehr günstiges Preis-Leistungsverhältnis anzubieten.

In Tschechien eröffnete Lidl die ersten 14 Filialen am 26.06.2003 und expandierte innerhalb kurzer Zeit auf mittlerweile mehr als 170 Filialen. Diese werden zurzeit von 3 Lagern beliefert.

### 2.2 Organisationsstruktur

Allgemein gibt es Aktivitäten, die zentral ausgeführt werden und Aktivitäten, die dezentralisiert wurden. Zentral organisierte Tätigkeiten sind Einkauf, technische Beschaffung, Rechnungswesen, Informationssysteme oder Werbung. Für den Vertrieb, Lager- und Transportlogistik sind regionale Lagergesellschaften zuständig. Der Bereich Expansion arbeitet ebenfalls dezentralisiert durch regionale Büros.

### 2.3 Ziel des Projektes

Die vorliegende Arbeit soll dabei **helfen, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen**. Diese sind für Lidl Tschechien:

- Umsatzerhöhung
- Marktanteilerhöhung
- Verstärkte Kundenbindung
- Effektives Kostenmanagement
- Gewinnerzielung

Die Funktionsbereichsziele werden für einzelne Bereiche definiert. Bei dieser Zielsetzung benutzt Lidl Kennzahlen, die international gleich sind und so einen Vergleich ermöglichen.

Um weitere Umsatzerhöhung und Marktanteile zu sichern, kann Lidl grundsätzlich zwei Arten von Wachstum anwenden:

- **Extensives Wachstum:** neue Filialen bauen
- **Intensives Wachstum:** Kaufintensität und Kundenbindung verstärken, durchschnittlichen Einkauf erhöhen

Nach dem Markteintritt wurde der Akzent auf das extensive Wachstum gelegt. Heutzutage konzentriert sich das Unternehmen immer mehr auf das intensive Wachstum.

Das Thema Wachstum wird im **Strategieplan** behandelt. Es schließt eine Analyse der Wettbewerbsumwelt und der globalen Umwelt sowie eine Analyse des Unternehmens selbst ein. Aufgrund der Analyse werden mögliche zukünftige Strategien abgefasst und bewertet.

Mit dem extensiven Wachstum beschäftigt sich die Standortanalyse der Filialen in Lidl Tschechien/Standortanalyse für das neue Lidl Lager in Tschechien. Laut dieser Studie gibt es noch Potenzial für weitere Lidl-Filialen in Tschechien, langfristig ist eine Verdopplung der Filialanzahl möglich.

Laut der Standortanalyse gibt es in Tschechien weiteres Expansionspotenzial. Der Finanzplan bietet einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht verschiedene Expansionsstrategien aus finanzieller Sicht. Er illustriert die finanzielle Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraumes.

Die Kaufintensität, Kundenakquise und -bindung werden stark durch die Werbung unterstützt. Die Effizienz der Werbung und weitere sinnvolle Werbestrategie werden im Marketingplan, anhand der Kundenumfrage, analysiert und bewertet.

Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen noch entspricht. Für jedes Unternehmen ist die Wahl der richtigen rechtlichen Organisation sehr wichtig. Es schließt nicht nur die Wahl der Rechtsform, sondern auch der gesamten Struktur des Unternehmens ein. Daher bietet diese Arbeit eine Analyse der rechtlichen Struktur des Unternehmens unter bestehenden Bedingungen.

### 3 Umweltanalyse

Das Unternehmen wird sehr stark von der Umwelt beeinflusst und die externen Faktoren spielen oft eine entscheidende Rolle für den Geschäftserfolg. Die Makro-Umwelt wird mittels der PEST-Analyse ausgewertet, für die Analyse der unmittelbaren Umwelt dient die Branchenanalyse.

#### 3.1 PEST-Analyse

In der PEST-Analyse werden die Umweltfaktoren analysiert, die Einfluss auf den Einzelhandel in Tschechien haben. Vor allem die zukünftige Entwicklung der Umwelt ist dabei interessant.

### 3.1.1 Politisch–rechtliche Faktoren

Zu den politisch-rechtlichen Faktoren gehören alle staatlichen Aktivitäten, Rechtsnormen, Gesetze, internationale Regelungen und Nichtregierungsorganisationen, die Unternehmensentscheidungen beeinflussen können.

#### EU Mitgliedschaft

Tschechien ist im Mai 2004 Mitglied der Europäischen Union geworden. Das bedeutet für den Einzelhandel:

- Der freie Warenverkehr ermöglicht einen zentralen Wareneinkauf sowie einen freien Transport nach Tschechien und den dortigen Verkauf.
- Das Unternehmen kann künftig mit dem grenzübergreifenden Austausch von Arbeitskräften aus anderen EU-Mitgliedsstaaten rechnen.<sup>1</sup>

#### Verkaufsregelungen

Im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern gilt in Tschechien keine Regulierung der Öffnungszeiten.<sup>2</sup>

Seit dem 15. Juni 2005 ist der Verkauf bestimmter Medikamente auch außerhalb von Apotheken erlaubt. Eine Einführung in das Lidl-Sortiment ist aufgrund von strikten Auflagen, noch nicht erfolgt. Dies soll aber laut Gesundheitsministerium bald ermöglicht werden.<sup>3</sup>

Alkoholische Getränke und Tabakwaren dürfen nicht an Personen unter 18 Jahren verkauft werden. Die Warenpräsentation dieser Produktgruppen wird künftig immer stärker reguliert.

#### Staatliche Institutionen

Die Einhaltung der Handelsgesetze wird durch die **Tschechische Handelsinspektion** kontrolliert. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Warenpräsentation, Preisbezeichnung, Kalkulation von Preisnachlässen usw. Lidl muss in diesem Zusammenhang besonders auf eine tschechische Deklaration und Herkunftsbezeichnung achten. Die Mangelfreiheit der Waren wird durch die Agrar- und Lebensmittelinspektion kontrolliert.

#### Nichtstaatliche Organisationen

Die Gewerkschaften haben in Tschechien nur gering Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor sind in der Gewerkschaft OSPO<sup>4</sup> organisiert. Obwohl OSPO bereits in anderen Einzelhandelunternehmen

1 Die Tschechische Republik will ab 2007 das Schengen Abkommen anwenden. Alle Einwohner der EU dürfen in Tschechien arbeiten. Gegenwärtig haben tschechische Bürger freien Zutritt auf die Arbeitsmärkte in den zehn neuen Mitgliedsstaaten sowie Großbritannien, Irland, Schweden, Finnland, Portugal, Griechenland und Spanien. Alle anderen EU-Mitgliedsstaaten müssen ihren Arbeitsmarkt bis 2011 öffnen.

2 Siehe Anlage 02 (Öffnungszeiten).

3 Quelle: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.phtml?id=177814> angesehen am 13.07.2006.

4 OSPO hat ungefähr 20.000 Mitglieder, wovon ein Großer Teil bei der Tschechischen Einzelhandelsfirma COOP arbeitet. Ein Betriebsrat kann in Tschechien bereits mit 3 Mitarbeiter gegründet werden. Quelle: [www.ospo.cz](http://www.ospo.cz).

vertreten ist, gibt es bei Lidl CZ bisher keine Gewerkschaftsvertretung.<sup>5</sup> OSPO arbeitet mit ausländischen Gewerkschaften wie Verdi zusammen, was künftig ihren Einfluss steigern könnte.

### 3.1.2 Ökonomische Faktoren

Auch wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen den Einzelhandel. Die makroökonomischen Kennzahlen weisen generell einen positiven Trend auf, der Tschechien zum EU-Durchschnitt annähert. Auch das tschechische Konsumentenverhalten gleicht sich zunehmend dem EU-Standard an. Das bedeutet größeres Bewusstsein auf Qualität und Frische der Waren.

Indikator	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BIP / EW (PPS)	12 404	13.033	13.738	14.595	14.874	16.013	17.355
BIP / EW (% J/J)	1,30	3,60	2,50	1,90	3,60	4,20	6,10
Haushalttausgaben (% J/J)	2,80	1,30	2,30	2,20	6,00	2,50	2,40
Arbeitslosigkeit (%)	8,54	9,02	8,54	9,15	9,90	10,24	8,97
Reallohn (% J/J)	6,20	2,40	3,80	5,40	6,50	3,70	3,40
Inflation (% J/J)	2,10	3,90	4,70	1,80	0,10	2,80	1,90
Wechselkurs CZK / EUR	38,88	35,81	34,08	30,81	31,84	31,90	29,78

Abbildung 1: Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt, www.czso.cz.

Für den Lebensmittelhandel sind insbesondere die Angaben über den Lebensmittelausgaben der Konsumenten und das Preisniveau im Land wichtig.

- Durchschnittlich lagen im Jahr 2005 die Ausgaben pro Person in Tschechien bei 630,40 EUR für Lebensmittel, was 20,6% der gesamten Verbrauchsausgaben<sup>6</sup> ausmacht.
- Tschechien war im Jahr 2005 mit einem Preisniveau von 57,8% des EU-Durchschnitts das viertbilligste Land in der EU.<sup>7</sup> Das Diagramm in der Anlage 01 (Preisniveaus, S. 432) zeigt den Vergleich.

5 Siehe Anlage 03 (Tabelle Gewerkschaften).

6 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

7 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.



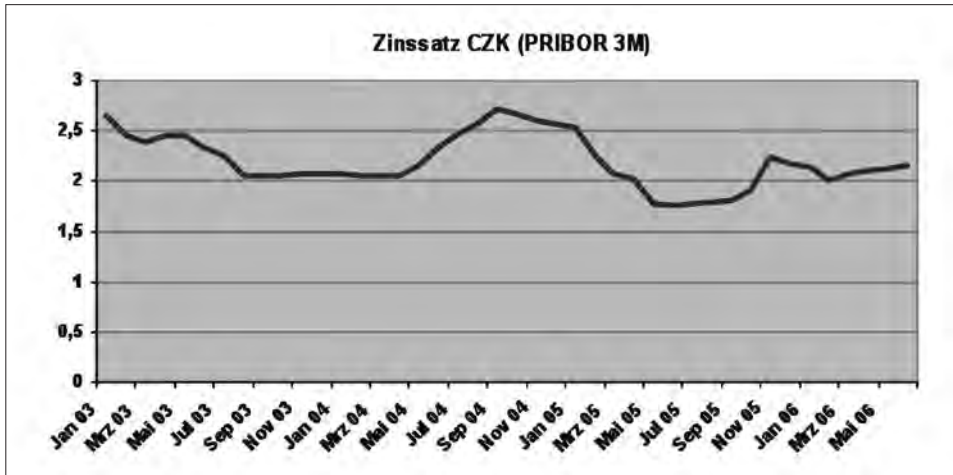


Abbildung 2: Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK). Quelle: Tschechische Nationalbank [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz).

Unternehmen, die sehr schnell wachsen, müssen, um dieses Wachstum zu finanzieren, auch externe Finanzierungsquellen ausnutzen. Dafür bezahlen sie Zinsen. Also beeinflusst auch der Zinssatz die Entwicklung der Firma. Der Zinssatz innerhalb der Bankenlandschaft (PRIBOR) ist in Tschechien stabil und bewegt sich in den letzten Jahren ums 2,5%, was dem Europäischen Standard entspricht.

### 3.1.3 Soziale Faktoren

Soziale Faktoren können in zwei Gruppen eingeteilt werden: demographische Entwicklungen und gesellschaftliches Umfeld.

Die Tschechische Republik hatte zum 30. Juni 2005 10.235.365 Einwohner. Die Einwohnerzahl stieg im Jahr 2005 um 30.500. Dieses Wachstum wird ausschließlich durch Einwanderung verursacht, denn die Geburtenrate entwickelt sich in Tschechien langfristig negativ (1,28 Kinder pro Frau). Die meisten Immigranten stammen aus der Ukraine (31%), der Slowakei (18%) und Vietnam (13%).

Für die Expansion ist interessant, dass 63% der Einwohner in Städten mit mehr als 5.000 Einwohnern<sup>8</sup> leben. Es sinkt die Einwohnerzahl in großen Städten und wächst in kleineren Städten.<sup>9</sup> Die Populationsalterung wird auch in Tschechien eine wichtige Rolle spielen.

Im gesellschaftlichen Umfeld ist ein Trend zur **gesunden Lebensweise** und somit eine Steigerung beim Verkauf von Obst und Milchprodukten<sup>10</sup> zu beobachten. Dieser Trend wird sich in der Zukunft weiterhin verstärken.

Weiterhin wird ein Wertewandel zu einem **ökologischen Bewusstsein** erwar-

8 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

9 Große Städte haben mehr als 100.000 Einwohner, kleine Städte bis zu 50.000.

10 Anlage 04 (Konsum von Obst und Milchprodukten). Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

tet, was eine steigende Anzahl von Öko-Produkten nach sich ziehen wird. In der Zukunft werden Ökologische Organisationen immer mehr Einfluss gewinnen und Druck auf Handelsorganisationen ausüben können.

### 3.1.4 Technologische Faktoren

Technologischer Fortschritt kann sehr viel in der Industrie ändern. Folgende Technologien können den Einzelhandel künftig beeinflussen:

**Internet.** Die Kunden werden immer mehr Informationen über Produkte und Preise im Internet suchen. Schon heute ist es möglich die Aktionsartikel aller Lebensmittelketten auf einer Webseite zu vergleichen.<sup>11</sup> Auch die Kommunikation mit den Kunden wird künftig noch mehr durch das Internet anstelle von Handzetteln erfolgen.

**Elektronischer Barcode.** Diese Technologie erfasst die Informationen über Lieferungen, Paletten, Kollis und einzelne Produkte, ohne physischen oder optischen Kontakt auslesen zu müssen. Sie kann Zeit und Kosten in der Lieferkette und im Vertrieb sparen. Nachteile dieser Technologie sind ein vergleichsweise hoher Preis eines Tags sowie das noch frühe Entwicklungsstadium der Technologie. Dennoch geht die Entwicklung schnell voran und ein Einsatz scheint mittelfristig realisierbar zu sein.

**Automatisierung.** Es gibt verschiedene Möglichkeiten in der Automatisierungstechnik. Das Unternehmen kann mit seiner Einführung Personalkosten einsparen, muss aber gleichzeitig mit erhöhten Startinvestitionen rechnen. Für eine mittelfristige Amortisation einer solchen Investition muss das Lohnniveau relativ hoch sein. Gegenwärtig ist dies noch nicht der Fall in Tschechien, – mit sinkenden Technologiekosten und steigendem Lohnniveau werden Automatisierungskonzepte jedoch interessanter.

**Kartenzahlung.** Immer mehr Kunden benutzen in Tschechien Bankkarten zum Einkaufen. Durch eine technische Weiterentwicklung konnten bereits die Abwicklungszeiten bei Kartenzahlung wesentlich verkürzt werden. Auf diesem Grund soll eine Zahlung per Karte bei Lidl kurzfristig eingeführt werden.

## 3.2 Branchenanalyse

In der Branchenanalyse werden die marktspezifischen Faktoren Marktpotenzial, Marktstruktur und Wettbewerbsintensität bewertet.

---

11 Z.B.: <http://supermarket.shopy.cz/> oder [www.preisvergleich.de](http://www.preisvergleich.de).

### 3.2.1 Marktpotenzial

#### Marktgröße

Den Markt für das Lidl Standardsortiment bilden die Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren. In diesen Bereichen bietet Lidl ständig ein komplettes Sortiment an. Einige andere Kategorien wie Kleidung, Haushaltseinrichtung oder Elektronik sind ein Markt für Lidl Aktionswaren. Folgende Tabelle zeigt die Volumen für diese Kategorien:

Verbrauchsangaben	Pro Person (CZK)	Pro Person (EUR)	Total (EUR)
Lebensmittel	18 775	630	6 704 236 431
Alkoholische Getränke	2 603	87	929 487 480
Kleidung, Schuhe	5 093	171	1 181 624 562
Haushaltseinrichtung	6 116	205	2 183 920 640
Elektronik, Audiovisuelle Technik	1 700	57	607 041 381

Abbildung 3: Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

Der Markt für Lidl Tschechien in den Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren beträgt 7.633.750.911 EUR pro Jahr. In Deutschland ist dieser Markt etwa zwanzigmal größer und beträgt 152,8 Mrd. EUR<sup>12</sup>.

#### Marktwachstum (Marktphase)

Das Wachstum im tschechischen Einzelhandelmarkt bewegt sich zwischen 2% und 6% pro Jahr. Das folgende Diagramm stellt die Erlösentwicklung im Segment Lebensmittel und Non-Food dar:

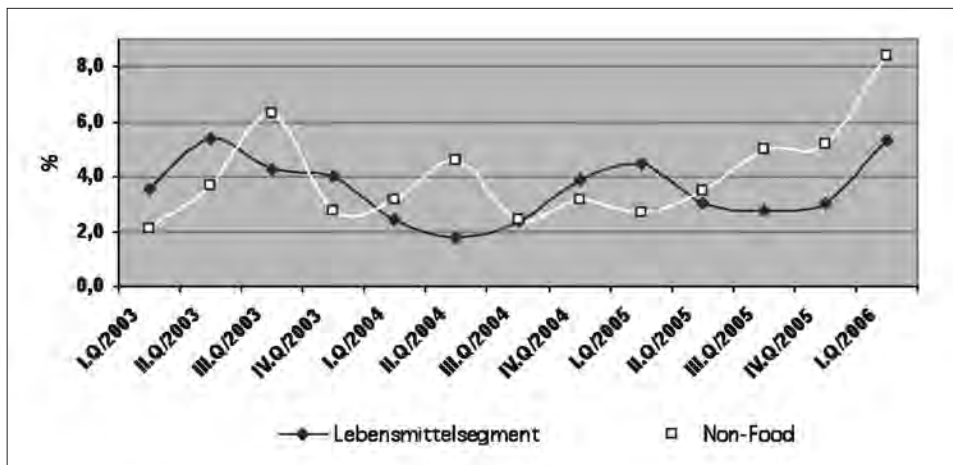


Abbildung 4: Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

12 Quelle: BVL, nach Unterlagen des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, und des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels e.V. (HDE), Berlin.

Im Einzelhandel spielt nicht nur die Entwicklung des gesamten Marktes eine Rolle, sondern auch die Entwicklung der einzelnen Verkaufsformen.

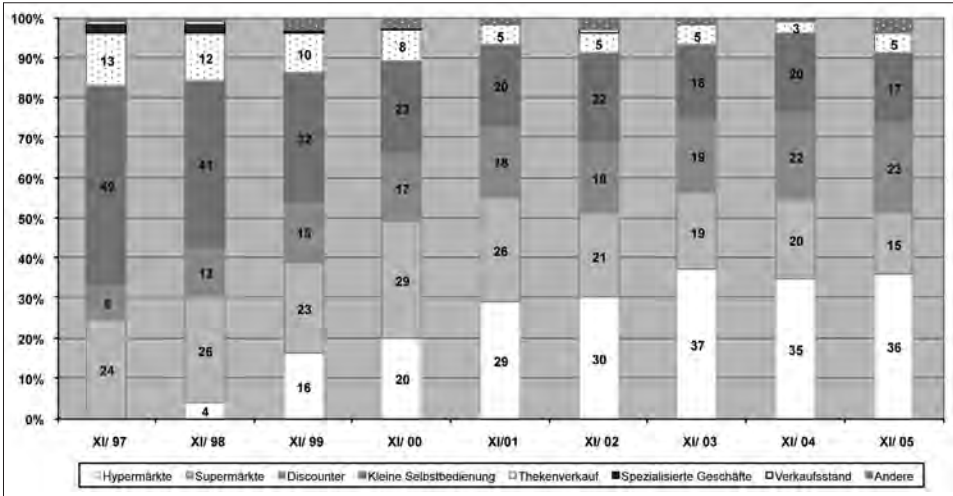


Abbildung 5: Wo die Kunden einkaufen, Quelle: Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research.

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, steigt die Beliebtheit der Discounter, die der Hypermärkte stagniert und die der Supermärkte geht zurück. Die Discounter Branche erlebt zurzeit eine **Wachstumsphase**, die voraussichtlich noch einige Jahre andauern wird.<sup>13</sup> Lidl befindet sich somit in einem wachsenden Markt und steigert mit seinem Verkaufskonzept den eigenen Marktanteil.

### 3.2.2 Marktstruktur

In Tschechien beherrschen die 5 größten Einzelhändler ein Drittel des Marktes. Die Konzentration ist jedoch weniger markant als in anderen Ländern. In Finnland haben die grössten Fünf einen Marktanteil von 90%, in Deutschland und Frankreich von etwa 70%.<sup>14</sup> Aufgrund dieses Vergleichs ist die Fortsetzung der Marktkonzentration in Tschechien zu erwarten.

Die gesamte Verkaufsfläche der Top10 in Tschechien ist im Jahr 2005 um 16% gestiegen, die Umsätze jedoch nur um 5,2%. Daraus resultiert ein sinkender Umsatz pro Verkaufsfläche. Die sinkende Produktivität der Verkaufsfläche spiegelt den harten Konkurrenzkampf auch in kleineren Orten wider.

### 3.2.3 Wettbewerbsintensität

Die Rivalität im tschechischen Einzelhandel kann als **hoch** bezeichnet werden. Alle wichtigen Wettbewerber expandieren und planen zudem weitere Expansio-

<sup>13</sup> Z.B. in Deutschland haben die Discounter den Marktanteil von 39,7%. Quelle: BVL.

<sup>14</sup> Quelle: www.ihned.cz angesehen am 8.2.2006.

nen. Das schafft in Verbindung mit einer Preisempfindlichkeit der tschechischen Kunden eine Rivalität. Dazu kommen Marktaustrittsbarrieren, die auch unprofitable Unternehmen im Geschäft halten.<sup>15</sup>

Generell ist die Wettbewerbintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark und kann als **Hyperkonkurrenz** bezeichnet werden. Langfristig wird jedoch eine Marktberreinigung erwartet und wenige werden sich im Markt behaupten können. Andere werden den Markt verlassen müssen, wie bereits im letzten Jahr geschehen durch die Firmen Carrefour, Julius Meinl und Edeka.

## 4 Unternehmensanalyse

Die Umwelt schafft Chancen und Bedrohungen. Ob das Unternehmen diese Chancen nutzt oder den Bedrohungen unterliegt, hängt von seinen eigenen Kompetenzen ab. Mit diesen internen Faktoren beschäftigt sich die Unternehmensanalyse.

### 4.1 Branchenerfolgskfaktoren

Erfolgreich ist im Einzelhandel das Unternehmen, das die Kundenwünsche am besten erfüllt und gleichzeitig einen Gewinn realisiert. Nach dem Shopping Monitor 2005/06 bewerten die Kunden am meisten: Frische und Qualität der Waren, niedrige Preise, Preisbezeichnung und Orientierung in der Verkaufsstelle, schnelle Bedienung, breites Sortiment und Sauberkeit. In einem intensiven Wettbewerb werden alle Einzelhändler gedrängt, die Preise sehr niedrig zu halten. Dementsprechend muss ein erfolgreiches Unternehmen im Einzelhandel über bestimmte Fähigkeiten verfügen:

---

<sup>15</sup> Manchmal würde es eine Muttergesellschaft mehr kosten, den Markt zu verlassen als jedes Jahr die Tochtergesellschaft zu subventionieren. Dazu zählen in Tschechien Delvita, Billa oder Ahold, in Deutschland Wal-Mart..

Erfolgsfaktoren	Entsprechende Unternehmenstätigkeiten
Waren mit guter Qualität günstig einkaufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentraler Einkauf, vorteilhafte Einkaufsbedingungen verhandeln</li> <li>• Strenge Qualitätskontrolle</li> </ul>
Die Waren schnell für die Kunden vorbereiten und in einer angenehmen Umgebung verkaufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle und zuverlässige Logistik</li> <li>• Laden übersichtlich und angenehm gestalten</li> <li>• Sauberkeit ständig beachten</li> </ul>
Effektives Kostenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch arbeiten</li> <li>• Standardisierte Prozesse</li> <li>• Alle überflüssigen Tätigkeiten vermeiden</li> <li>• Ständige Kostenkontrolle</li> </ul>
Kundenwünsche schnell identifizieren und flexibel reagieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den Kunden kommunizieren und ihre Meinungen erfragen</li> <li>• Trends im Markt beobachten</li> <li>• Schnell reagieren</li> </ul>
Große Auswahl anbieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele verschiedene Produkte anbieten (Sortimentbreite)</li> <li>• Für jede Produkttyp eine Auswahl anbieten (Sortimenttiefe)</li> </ul>
Maximale Belegung des Gebietes Tschechien	Ständige Suche nach neuen Standorten

Abbildung 6: Erfolgsfaktoren der Tschechischen Einzelhandelsunternehmen. Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2 Lidl Kernkompetenzen

Eine Kernkompetenz ist das, was ein Unternehmen von den anderen Wettbewerber positiv unterscheidet. Wo es stärker als andere Unternehmen ist, das ist seine Kernkompetenz.

Lidls entscheidende Kernkompetenz ist der Preis. Im Vergleich zu anderen Discountern<sup>16</sup> verfügt Lidl darüber hinaus noch über andere Stärken wie Warenfrische, Sauberkeit oder Parkplatzangebot.

Hauptkompetenz stellt aber das **Preisniveau** dar. Der Schlüssel zum niedrigen Preisniveau ist eine hohe **Effizienz** und ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein. Im Lebensmitteleinzelhandel bilden den größten Teil der Kosten zwei Kategorien: Wareneinsatzkosten (71,4%) und Personalkosten (13,9%).<sup>17</sup>

Wareneinsatzkosten sind direkt von den Einkaufsbedingungen abhängig. „Alle Preisvorteile durch den Einkauf großer Mengen, das Ausnutzen günstiger Weltmarktpreise bei Rohstoffen und Waren sowie durch äußerst knappe Kalkulation werden von den kritischen Lidl-Einkäufern ständig genutzt, um diese ungeschmä-

<sup>16</sup> Plus, Penny Market, Norma.

<sup>17</sup> Durchschnittliche Werte für 2004. Quelle: Institut für Handelsforschung, Köln.

lert an die Verbraucher weiterzugeben.“<sup>18</sup>

Auch bei den **Personalkosten** erzielt Lidl sehr gute Kennzahlen. Diese werden eindeutig und für alle Länder sowie Gesellschaften gleich definiert. Das ermöglicht ständige Kontrolle durch den Vergleich der Kennzahlen. Im Vergleich mit den Wettbewerbern ist Lidl produktiver.

### 4.3 Erfahrungskurve

„Eine Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes über alle Perioden senkt die inflationsbereinigten Stückkosten um einen Satz von 20% bis 30%.“<sup>19</sup> Diese Kostensenkung wird vor allem durch Lerneffekte und Beseitigung von Störungen im System erreicht. Bei Lidl kann sich diese Regel auf Handlungskosten beziehen.

Durch Standardisierung bei Lidl ist es möglich, Erfahrungen in neuen Märkten anzubringen. So genießt Lidl in Tschechien Wettbewerbsvorteile durch die langjährige Erfahrung (niedrige Kosten), auch wenn Lidl erst 3 Jahre auf dem Markt tätig ist.

## 5 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse bringt die Umwelt- und Unternehmensanalyse zusammen und identifiziert die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. SWOT dient als Grundlage für die Strategieentwicklung. Die Strategie soll Stärken einsetzen, um Chancen auszunutzen und Gefahren zu vermeiden. Die Strategie muss dabei auch Schwächen beachten und lösen.

---

<sup>18</sup> Quelle: [www.lidl.de](http://www.lidl.de).

<sup>19</sup> Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 127.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
MARKETING & VERTRIEB	Bekanntheit von Lidl			X		Lidl ist 3 Jahre nach dem Markteintritt bei 98% der Tschechischen Kunden bekannt <sup>20</sup> . Sehr wichtig für weiteres Wachstum.
	Lidl Image		X			Laut Shopping Monitor <sup>20</sup> ist das Verhältnis der Kunden zu Lidl neutral und die Loyalität konnte verstärkt werden.
	Marktanteil				X	Der Lidl-Marktanteil steigt sehr schnell und das in einem stark wachsenden Segment (Discounter) <sup>21</sup> .
	Marktforschung		X			Lidl arbeitet nach Bedarf mit generellen Marktanalysen externer Agenturen. Wettbewerber (Tesco, Kaufland, Ahold) erfragen auch selbst und bewerten Kundenmeinungen.
	Preisgestaltung				X	Lidl ist in der Lage die billigsten Preise auf dem Markt anzubieten. Lidl etablierte sich als Marktführer im Bereich der Preisgestaltung.
	Filialstandorte				X	Nach den Ergebnissen der Standortanalyse <sup>22</sup> verfügt Lidl über sehr gute Standorte. Gegenüber großflächigen Märkten sind Lidl-Filialen näher zu Wohngebieten und haben bessere Verkehrsanbindung, gegenüber anderen Discountern bietet Lidl bessere Parkmöglichkeiten.
MANAGEMENT & MITARBEITER	Schnelle Reaktion auf Veränderungen			X		Der Vergleich mit Wettbewerbern zeigt, dass Reaktionsvermögen ein Vorteil von Lidl ist. Flexibilität ist im starken Wettbewerb sehr wichtig.
	Personalführerschaft			X		Die Kompetenzen werden klar definiert und alle Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben.
	Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter				X	Lidl Mitarbeiter haben grundsätzlich gute Fachkenntnisse sowie gute „soft skills“.
	Unternehmenskultur und -werte			X		Die Unternehmenskultur wird durch international gültige Unternehmensgrundsätze geprägt. Die Schlüsselwörter lauten Zielorientierung, Einfachheit, Kundenfreundlichkeit und Kostenkontrolle.

20 Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research, s.r.o. – Kundenumfrage im Herbst 2005.

21 Siehe Marktwachstum (Marktphase).

22 Studienarbeit mit dem Thema Standortanalyse, Jiri Jiroutek, Juni 2006.



STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
PRODUKTE	Service Differentiation			X		Lidl ist der einzige richtige Discounter auf dem tschechischen Markt. Nur Lidl verkauft Eigenmarken als Hauptsortiment.
	Sortimentsauswahl		X			In diesem Parameter wurde Lidl von den Kunden <sup>20</sup> unterschiedlich bewertet, was mit dem Verkaufskonzept zusammenhängt.
	Kundenzufriedenheit und Loyalität		X			Lidl ist Haupteinkaufort für nur 4% der tschechischen Haushalte, obwohl 42% der Tschechen in Lidl mindestens einmal in letzten 6 Monaten einkaufen.
ORGANISATION	Produktivität im Vertrieb				X	Die Kennzahl Umsatz/Arbeitsstunde ist bei Lidl im Vergleich zu anderen Unternehmen <sup>23</sup> überdurchschnittlich.
	Produktivität im Betrieb				X	Auch im Betrieb sind die Produktivitätskennzahlen überdurchschnittlich.
	System & Prozesse				X	Das System ist klar definiert, jedes Element hat seine Funktion. Die Prozesse sind standardisiert und gut organisiert.

<sup>23</sup> Siehe Lidl Kernkompetenzen.

CHANCEN & GEFAHREN						
		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
MARKT & KUNDE	Marktgröße		X			Der tschechische Markt ist nicht groß <sup>24</sup> und viele Handelsketten kämpfen um Marktanteile. Aus der Lieferantenseite ist der Markt für manche Produkte klein, da bestimmte Produkte (z.B. Gebäck) in erforderlichen Mengen nur von 2-3 Lieferanten angeboten werden können.
	Marktwachstum			X		Der Markt wächst stetig (2-3%) und dieser Trend wird sich wahrscheinlich noch fortsetzen. Das Wachstum ist jedoch langsamer als das gesamt Wirtschaftswachstum. Der Marktanteil von Discountern steigt <sup>24</sup> .
	Preisempfindlichkeit der Kunden				X	Tschechische Kunden sind preisempfindlich. Dem entspricht das niedrige Preisniveau <sup>25</sup> . Das bietet eine Chance für das Unternehmen, das mit Effizienz arbeitet.
	Änderung der Kundenbedürfnisse			X		Allgemein gilt, dass der Wert der Freizeit mit der Entwicklung der Gesellschaft steigt. Eine Chance für Lidl besteht darin, dem Kunden Freizeit durch schnellen Einkaufen zu ermöglichen.
WETTBEWERBSKRÄFTE	Neuer Wettbewerber im Markt		X			Die Markteintrittsbarrieren sind klein und der direkte Wettbewerber Aldi denkt über einen Markteintritt nach.
	Preispolitik der Wettbewerber		X			Wettbewerber senken Preise für Grundlebensmittel, um die Kunden anzuziehen.
	Strategien der Wettbewerber	X				Die 2 größten Wettbewerber Kaufland und Tesco (laut Standortanalyse <sup>22</sup> ) konzentrieren sich auf Städte unter 20.000 Einwohner. Tescoweitert zudem sein Engagement auf kleinere Orte mit rund 5.000 Einwohner aus.
	Wettbewerbsintensität				X	Die Wettbewerbsintensität wurde als sehr stark bezeichnet. Folglich ist zu erwarten, dass einige Wettbewerber den Markt verlassen und damit Marktanteile für die andere frei machen.

<sup>24</sup> Siehe Marktpotenzial.

<sup>25</sup> Siehe Ökonomische Faktoren.

CHANCEN & GEFAHREN						
		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
MAKROFAKTOREN	Staatliche Regulierungen			X		Die Aufhebung von manchen Regulierungen kann zu einer Sortimenterweiterung führen. Wenn der Staat Öffnungszeiten reguliert, verlieren einige große Hypermärkte ihren Wettbewerbsvorteil.
	Nichtregierungsorganisationen		X			Es besteht das Risiko, dass die Gewerkschaften und Öko-Organisationen mehr Druck auf Einzelhandelsfirmen ausüben werden <sup>26</sup> .
	Ökonomische Entwicklung			X		Die Wirtschaft wird sich wahrscheinlich in Richtung des EU-Durchschnitts entwickeln. Die Tschechische Republik wird künftig Euro annehmen.
	Wertewandel in der Gesellschaft		X	X		Folgende Werte werden künftig immer wichtiger sein <sup>27</sup> : Gesundheit, Freizeit, Ökologie. Ob sie sich weiter zu einer Gefahr oder Chance entwickeln, das ist von dem Unternehmen abhängig. Eine klare Zuordnung kann demzufolge nicht eindeutig getroffen werden.
ARBEITSKRAFT	Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern		X			Das Wirtschaftswachstum absorbiert eine Menge von qualifizierten Arbeitskräften. Zudem nutzen manche die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten. Viele Einzelhandelsfirmen ziehen (genau wie Lidl) deutschsprachige Mitarbeiter vor.
	Lohn- und Personalkosten		X			Der durchschnittliche Reallohn in Tschechien steigt schneller als die Haushaltsausgaben <sup>28</sup> . Das bedeutet für den Einzelhandel, dass die relativen Personalkosten wachsen. Dieser Trend ist auch für die Zukunft zu erwarten.
LIEFERANTEN	Fähigkeiten von Lieferanten			X		Die Qualität und Zuverlässigkeit von Lieferungen wird sich verbessern. Lieferanten werden immer häufiger neue Technologien und Managementtechniken einsetzen.
	Konzentration von Lieferanten		X			Eine fortlaufende Konzentration von Lieferanten kann ihre Verhandlungsposition verstärken.

Abbildung 7: SWOT-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

26 Siehe Nichtstaatliche Organisationen.

27 Siehe Soziale Faktoren.

28 Siehe Ökonomische Faktoren.

## 6 Strategientwicklung und -umsetzung

### 6.1 Verfolgte Strategie von Lidl

Lidl in Tschechien verfolgt eine **Wachstumsstrategie**. Das entspricht der Unternehmensphilosophie sowie der Situation auf dem Markt, der sich im Discount-Bereich in der Wachstumsphase befindet.

Dieses Wachstum realisiert Lidl ausschließlich aus eigenen Ressourcen, ohne Kooperationen oder Integration mit anderen Marktteilnehmern. Diese Strategie wird als **Autonomiestrategie** bezeichnet.

Bei der Produkt-Markt-Strategie verfolgt Lidl Tschechien eine **Marktdurchdringungsstrategie**. Dabei wird ein Wachstum auf dem gegenwärtigen Markt mit den bisherigen Produkten, insbesondere über eine Marktanteilsteigerung, herbeigeführt. Seinen Marktanteil steigert Lidl vor allem durch ein extensives Wachstum – einer starken territorialen Expansion. Das Thema Expansion wird mittels **Standortanalyse** analysiert.

Lidls Geschäftsbereichsstrategie ist eine **Kostenführerschaft**. Das geht aus Lidls Kernkompetenzen und dem Verkaufskonzept hervor. Lidl verfügt über alle Voraussetzungen einer erfolgreichen Kostenführerstrategie: Kostenkontrolle, Standardisierung, Systematisierung, Ausnutzung des Erfahrungseffektes und Mengenpolitik (Economies of scale).

### 6.2 Strategiewahl

Auf die Frage, welche Strategie Lidl einsetzen soll, um seine Ziele zu erreichen, ist eine genaue Bewertung des Marktes erforderlich. Der Markt bietet dem Unternehmen bestimmte Chancen, schafft aber auch Gefahren. Ob das Unternehmen diese Chancen ausnutzt und gleichzeitig Gefahren vermeidet, hängt von der Anwendung seiner Stärken und der Eliminierung seiner Schwächen ab.

Wie bereits erwähnt, befindet sich der Markt in einer Wachstumsphase. Lidl hat in diesem Markt eine starke Wettbewerbsposition. Für diese Situation empfiehlt das Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio folgende Normstrategie: **„Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteilsgewinnung“**<sup>29</sup>. Diese Normstrategie stimmt mit den Unternehmenszielen überein und bestätigt die Wachstumsstrategie als die richtige Wahl. Im Folgenden werden verschiedene Arten der Wachstumsstrategie entwickelt.

<sup>29</sup> Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 151.

### 6.2.1 Produkt-Markt-Strategie

Die bisher verfolgte Produkt-Markt-Strategie ist die Marktdurchdringungsstrategie. Der Ansoff-Matrix<sup>30</sup> zufolge ist der nächste Schritt die **Produktentwicklungsstrategie**. Das bedeutet neue Produkte auf dem bestehenden Markt anzubieten. Dieser Strategie entsprechen folgende konkrete Maßnahmen:

- Generelle Sortimentserweiterung. Lidl kann eine breitere Auswahl anbieten. Die Vertriebsmitarbeiter werden gefragt, die Sortimentswünsche der Kunden zu erfassen und an den Einkauf weiterzuleiten.
- Sortimentserweiterung durch neue rechtliche Bedingungen. Es wird empfohlen, die Regelungen betreffend von Medikamenten bzw. anderen Produktgruppen ständig zu verfolgen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen.
- Sortimentserweiterung, die den Wertewandel in der Gesellschaft berücksichtigt. Es können künftig Bio-Produkte, Fair-Trade-Produkte oder ökologisch verpackte Produkte in das Sortiment aufgenommen werden. Diese könnten zuerst für einen Testzeitraum (z.B. vor Weihnachten) eingesetzt und nach positiven Ergebnissen in das Standardsortiment integriert werden.
- Serviceerweiterung. Es können Räume der Lidl Filialen an externe Firmen wie Bäckereien, Fleischereien oder Imbisse vermietet werden. Dieser Ansatz könnte im Vorfeld an einer Probefiliale getestet werden.

Eine weitere Phase der Wachstumsstrategie ist die **Marktentwicklungsstrategie**. In dieser Strategie geht es um die Gewinnung neuer Kunden für die bestehenden Produkte. Als eine mögliche Schwäche wurde bei Lidl CZ das Image bezeichnet. Lidl hat bereits mit der neuen Kommunikation seines Images begonnen. Die Information, dass Lidl ein breites Sortiment, gute Qualität und eine freundliche Atmosphäre bietet, kann neue Kundengruppen anziehen. Lidl tätigt viele gesellschaftlich/soziale Aktionen, die an die Kunden weitergeben werden können. Mit der Werbekommunikation und ihrer Effizienz wird sich der **Marketingplan** beschäftigen

Der letzte Schritt in der Wachstumsstrategie ist eine **Diversifikation**. Bei der Diversifikationsstrategie sucht ein Unternehmen mit neuen Produkten neue Kunden. Das kann zwei Maßnahmen beinhalten:

- Neue Produkte, die schon in Deutschland erfolgreich eingesetzt wurden, auf den tschechischen Markt einführen. Das können Zug- und Flugtickets, Internetzugang und Telefon-Tarife sein. Es gibt aber auch die Möglichkeit ganz neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten anzubieten.
- Die zweite Diversifikationsmöglichkeit besteht im Immobilienbereich. Lidl verfügt über viele lukrative Immobilien und qualifizierte Mitarbeiter in diesem Bereich. Lidl kann dies nutzen und eine vom Einzelhandel unabhängige Gesell-

<sup>30</sup> Siehe Anlage 05, S. 437.

schaft gründen, die sich ausschließlich mit dem Handel von Immobilien beschäftigt. Diese Gesellschaft wird in erster Linie die Expansion für Lidl sichern und zudem mit Immobilien handeln, um einen zusätzlichen Gewinn zu erzielen. Diese Möglichkeit wird aus der finanziellen und rechtlichen Sicht tiefer betrachtet.

### 6.2.2 Grundstrategie

Bei der Geschäftsbereichsstrategie sollte Lidl unbedingt seine **Kostenführerschaft** fortsetzen. Das ergibt sich aus allen Analysen und den entsprechenden Lidl Kernkompetenzen. Die Kostenführerschaft soll bei allen Tätigkeiten berücksichtigt und ohne Ausnahmen verfolgt werden.

## 7 Zusammenfassung

Lidl ist ein dynamisch wachsendes Unternehmen mit eigenständigen Landesgesellschaften in ganz Europa. Der Erfolg ist durch die Unternehmensphilosophie, die auf der Einfachheit und dem Kostenbewusstsein basiert, gesichert. Lidl will auch in Zukunft expandieren, die Positionen auf den bestehenden Märkten verstärken und neue Märkte erschließen. Dem entsprechen die Ziele des Unternehmens, die auf Wachstum ausgerichtet sind. Ziel dieser Studie war es, zur Realisierung der Unternehmensziele von Lidl in Tschechien beizutragen. Den Weg zur Verwirklichung der Unternehmensziele Umsatz- und Marktanteilerhöhung stellt die Wachstumsstrategie dar, die im **Strategieplan** behandelt wurde.

Mit Hilfe der PEST-Analyse wurde die äußere Unternehmensumwelt ausgewertet, die Branchenanalyse bewertete die unmittelbare Umwelt. Die Ergebnisse zeigten, dass der tschechische Markt trotz starker Wettbewerbsintensität und Preisempfindlichkeit der Verbraucher für Lidl attraktiv ist. Die Chancen bestehen im positiven Marktwachstum, in der Erhöhung des Kaufpotenzials der Kunden und im erwarteten Marktaustritt einiger Wettbewerber.

Die nachfolgende Unternehmensanalyse bestätigte als Lidls Kernkompetenz eine hohe Effizienz sowie Kostenbewusstsein. Das ermöglicht es dem Unternehmen, die Preise niedrig zu halten. Die Preisgestaltung ist die wichtigste Stärke von Lidl auf dem preissensiblen tschechischen Markt. Diese Analyse zeigt, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte.

Aufgrund der Analyseergebnisse wurde die kurz-, mittel- und langfristige Wachstumsstrategie formuliert und in den folgenden Abschnitten weiter entwickelt und konkretisiert.

Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung (regionale Expansion), die tiefer im Abschnitt Standortanalyse und Finanzplan behandelt wurde.

Weil die regionale Expansion immer langsamer wird, könnte als nächster Schritt die Marktentwicklungsstrategie folgen. Das bedeutet neue Kunden für die bestehende Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der Marketingplan.

Als langfristige Strategie kommt für Lidl die Diversifikationsstrategie in Frage: neue Kunden durch neue Produkte und Dienstleistungen zu suchen.

Die weitere Expansion sowie die Zukunftsplanung soll die **Standortanalyse** erleichtern. In ihr wurden die bestehende Filialstandorte analysiert und erfolgreiche Standortfaktoren identifiziert. Lidl-Filialen in Tschechien befinden sich an guten Standorten, die die wichtigsten Standortkriterien erfüllen. Es sind jedoch einige Faktoren vorhanden, die Unterschiede zwischen den Filialen verursachen. Es wurden insbesondere drei wichtige Standortfaktoren gefunden: Nähe zu Wohngebieten, Erreichbarkeit mit dem Auto und Nähe zu einem frequentierten Platz. Die Standortanalyse stellt fest, dass es in Tschechien von gegenwärtig mehr als 170 Filialen noch weiteres Expansionspotenzial gibt. Die sorgfältige Auswahl der Standorte für neue Filialen, mit Berücksichtigung der in dieser Arbeit beschriebenen Kriterien, sichert den Erfolg.

Die Finanzierung der Expansion ist das Thema für den **Finanzplan**. Er zeigt einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht alternative Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion.

Gegenwärtig wird die Expansion durch Bankdarlehen finanziert, sodass sich fast alle Filialen und alle Lager im Besitz von Lidl CZ befinden. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion bieten die Anmietung zukünftiger Filialen oder ein Sale and Lease Back an. Unter den bestehenden Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraums sind diese alternativen Vorgehensweisen zur Finanzierung der Expansion nur sehr kurzfristig vorteilhaft. Die rasante Expansion wird bei Lidl Tschechien stark durch Werbekommunikation unterstützt. Lidl nutzt dafür unterschiedliche Werbemittel und investiert verhältnismäßig viel in die Kommunikation mit den Kunden. Um richtige Entscheidungen in diesem Bereich zu treffen, braucht das Unternehmen Informationen, wie Kunden auf Werbungen verschiedener Art reagieren. Der **Marketingplan** soll dafür ein Feedback aus Kundensicht geben, indem analysiert wird, welche Arten von Werbung die Kunden kennen, wie sie diese beurteilen und durch welche sie beeinflusst werden.

Insgesamt bestätigt diese Arbeit den Erfolg der Werbestrategie. Die große Mehrheit der Kunden kennt die Lidl-Werbung und bewertet sie positiv. Werbemittel wie Handzettel und Instoreflyer sprechen die Stammkunden an und verstärken damit die Kundenbindung. Für die Neukundengewinnung könnte die Fernsehwerbung eingesetzt werden.

Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen sowie den strategischen Absichten noch entspricht.

Die meisten Faktoren, die einen Einfluss auf die rechtliche Struktur ausüben können, bestätigen die aktuelle Organisation als richtig. Langfristig sollte immer wieder geprüft werden, ob das Unternehmen von der Anpassung der rechtlichen Struktur profitieren kann.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen, um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken. Lidl Tschechien hat gute Voraussetzungen zur Erreichung der festgelegten kurz- und langfristigen Ziele. Diese Arbeit sollte der Geschäftsleitung durch die ausgearbeiteten Analysen und anschließenden konkreten Empfehlungen eine systematische Informationsbasis zur Wachstumsstrategie liefern und damit zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen.

## 8 Umsetzungserfahrungen

Dieses Projekt hat im Zeitraum von Oktober 2005 bis Juli 2007 stattgefunden. Für das Unternehmen Lidl war das erste Mal, dass es am Projekt-Kompetenz-Studium von Steinbeis teilgenommen hat. Deshalb musste ein neuer Weg der Zusammenarbeit gefunden werden, der für das Unternehmen Nutzen bringt und gleichzeitig die Erarbeitung einer angemessenen Master Thesis ermöglicht. Dank der Unterstützung und der Aufgeschlossenheit der Ansprechpartner bei Lidl und der Steinbeis-Dozenten ist dies gelungen.

Der Anfang war vor allem aus zwei Gründen anspruchsvoll: erstens ist Lidl ein Unternehmen mit festen Regeln sowie vielen geschützten Informationen, zweitens wurde der tschechische Markt bereits im Jahr 2003 erfolgreich erschlossen. Weitere Diskussionen haben jedoch gezeigt, dass es viele Themen gibt, die für die tschechische Geschäftsleitung interessant sind und auch als Projektarbeiten bei Steinbeis präsentiert werden können.

Das vorliegende Projekt wurde also nicht als Erschließung eines neuen Marktes, sondern vielmehr als Unterstützung zur Entwicklung der bestehenden Landesgesellschaft in Tschechien konzipiert. Die konkreten Pläne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Master Thesis sind nur durch Entscheidungen der Geschäftsleitung und in Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen realisierbar. Der Prozess zur Verwirklichung der Unternehmensziele hält an und viele Ideen aus dieser Arbeit werden dabei in Betracht gezogen und realisiert.



## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik	412
Abbildung 2: Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK)	413
Abbildung 3: Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005	415
Abbildung 4: Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel	415
Abbildung 5: Wo die Kunden einkaufen	416
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren der Tschechischen Einzelhandelunternehmen	418
Abbildung 7: SWOT-Analyse	420

### Quellenverzeichnis

Aktualne.cz, <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.phtml?id=177814>.

Arbeitsministerium der Tschechischen Republik, <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>.

Bea, F.X./ Haas, J., Strategisches Management. Stuttgart 2001.

BVL, [www.bundesverbandlebensmittel.de](http://www.bundesverbandlebensmittel.de).

Die Online-Zeitung für Wirtschaftswissenschaften, <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/markmix.htm>.

Direktion der Straßen und Autobahnen der Tschechischen Republik, [www.rsd.cz](http://www.rsd.cz)  
Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/>.

Falk, B./ Wolf, J., Handelsbetriebslehre. Ladnsberg 1991.

Finanzministerium der Tschechischen Republik, [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz).

Hill, W.L./ Jones, G.R., Strategic Management, Boston 1992.

Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung. Berlin 1996.

IHK Berlin, [http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht\\_und\\_fair\\_play/rechtsformen](http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/rechtsformen).

IHK Rhein – Neckar, <http://www.rhein-neckar.ihk24.de/produktmarken/recht/gesellschaftsrecht/Gesellschaftsformen>.

Ihned, [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz).

INCOMA RESEARCH s.r.o., Shopping Monitor 2005/06.

INCOMA RESEARCH s.r.o., [www.incoma.cz](http://www.incoma.cz).

- Institut für Handelsforschung, Köln, <http://www.ifhkoeln.de/>.
- Lebensmittelzeitung, <http://www.lz-net.de/rankings/handeldeutschland>.
- Lerchenmüller, M., Handelsbetriebslehre. Ludwigshafen 1998.
- LIDL Stiftung & Co. KG, [www.lidl.de](http://www.lidl.de).
- Meffert, Heribert, Marketing – Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994.
- OSPO Gewerkschaften, <http://www.ospo.cz/>.
- Pearce, J. A./ Robinson, R. B., Strategic Management. Boston 1995.
- Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1998.
- Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie. Frankfurt 1992.
- Seebacher Unternehmensberatung, MBA Finanzmanagement, 2005.
- Thompson, A. A./ Strickland, A. J., Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill 1996.
- Tschechische Nationalbank, [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz).
- Tschechisches Statistisches Amt, [www.czso.cz](http://www.czso.cz).
- Weber, A., Tschechische Einkommensteuer, Zvole u Prahy 2006.
- Welge, M.K., Unternehmensführung, Band 1: Planung. Stuttgart 1985.

### Abkürzungsverzeichnis

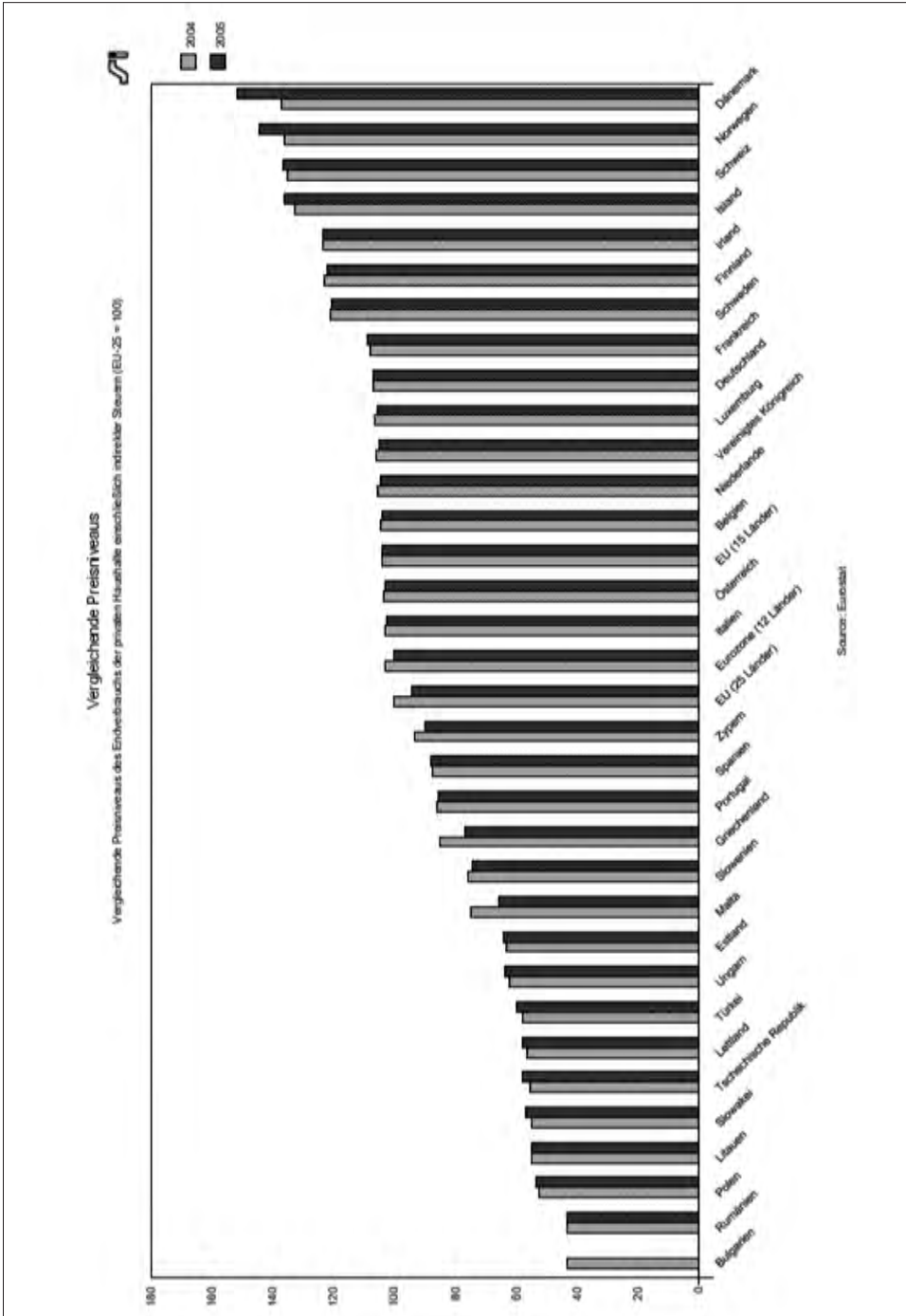
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
Anz.	Anzahl
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVL	Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V.
Bzw.	Beziehungsweise
CZK	Tschechische Krone
DL	Dienstleistung (Lidl Landeszentrale)
Durchschnittl.,	
Durchschn.	Durchschnittlich
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EW	Einwohner

---

Fil.	Filiale
GJ	Geschäftsjahr
KG	Kommanditgesellschaft
KW	Kalenderwoche
Mrd.	Milliarde
NEÖ	Neueröffnung
Nr.	Nummer
o. g.	Oben genannt
Pos.	Position
SaLB	Sale and Lease Back
sog.	Sogenannte
Tsd.	Tausend
Var.	Variante
vgl.	Vergleiche
VJ	Vorjahr
Vkfl.	Verkaufsfläche
z. B.	Zum Beispiel

#### Anlagen

Anlage 01	Vergleichende Preisniveaus
Anlage 02	Ladenöffnungszeiten in Europa
Anlage 03	OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten in Tschechien
Anlage 04	Konsum von Obst und Gemüse, Konsum von Milchprodukten
Anlage 05	Ansoff Matrix



Anlage 01: Vergleichende Preisniveaus.

	Montag bis Freitag	Samstag	Sonntag
<b>Belgien</b>	5:00 - 22:00 Uhr	5:00 - 22:00 Uhr	-
<b>Deutschland</b>	6:00 - 20:00 Uhr	6:00 - 20:00 Uhr	-
<b>Dänemark</b>	0:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 17:00 Uhr	-
<b>Finnland</b>	7:00 - 21:00 Uhr	7:00 - 18:00 Uhr	12:00 - 21:00 Uhr <sup>2</sup>
<b>Frankreich</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
<b>Griechenland</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
<b>Großbritannien</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
<b>Irland<sup>1</sup></b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
<b>Italien</b>	9:00 - 20:00/21:00 Uhr <sup>3</sup>	9:00 - 20:00/21:00 Uhr <sup>3</sup>	-
<b>Niederlande</b>	6:00 - 22:00 Uhr	6:00 - 22:00 Uhr	-
<b>Norwegen</b>	6:00 - 19:30 Uhr	6:00 - 19:30 Uhr	-
<b>Portugal</b>	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr
<b>Schweden</b>	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr
<b>Spanien</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	8 Sonntage / Jahr
<b>Österreich</b>	5:00 - 21:00 Uhr	5:00 - 18:00 Uhr	-

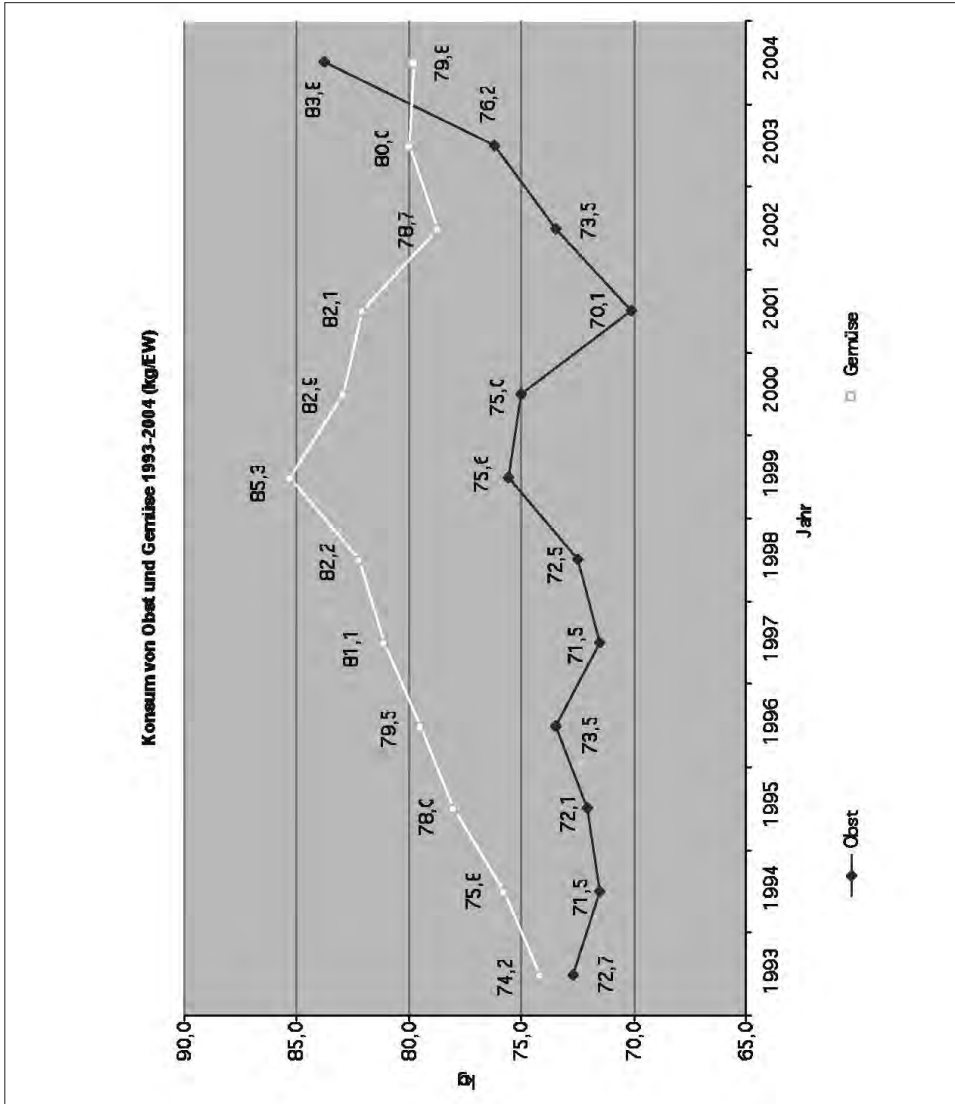
<sup>1</sup> Unterschiedliche Regelungen nach Betriebsgröße  
<sup>2</sup> Jan - Apr, Sept - Okt 12 - 21 Uhr (Nur LEH bis 400 qm)  
 Mai - Aug, Nov, Dez 12 - 21 Uhr  
<sup>3</sup> Längere Öffnungszeiten im Sommer

Anlage 02: Ladenöffnungszeiten in Europa. Quelle: Stat. Bundesamt; IW Köln.

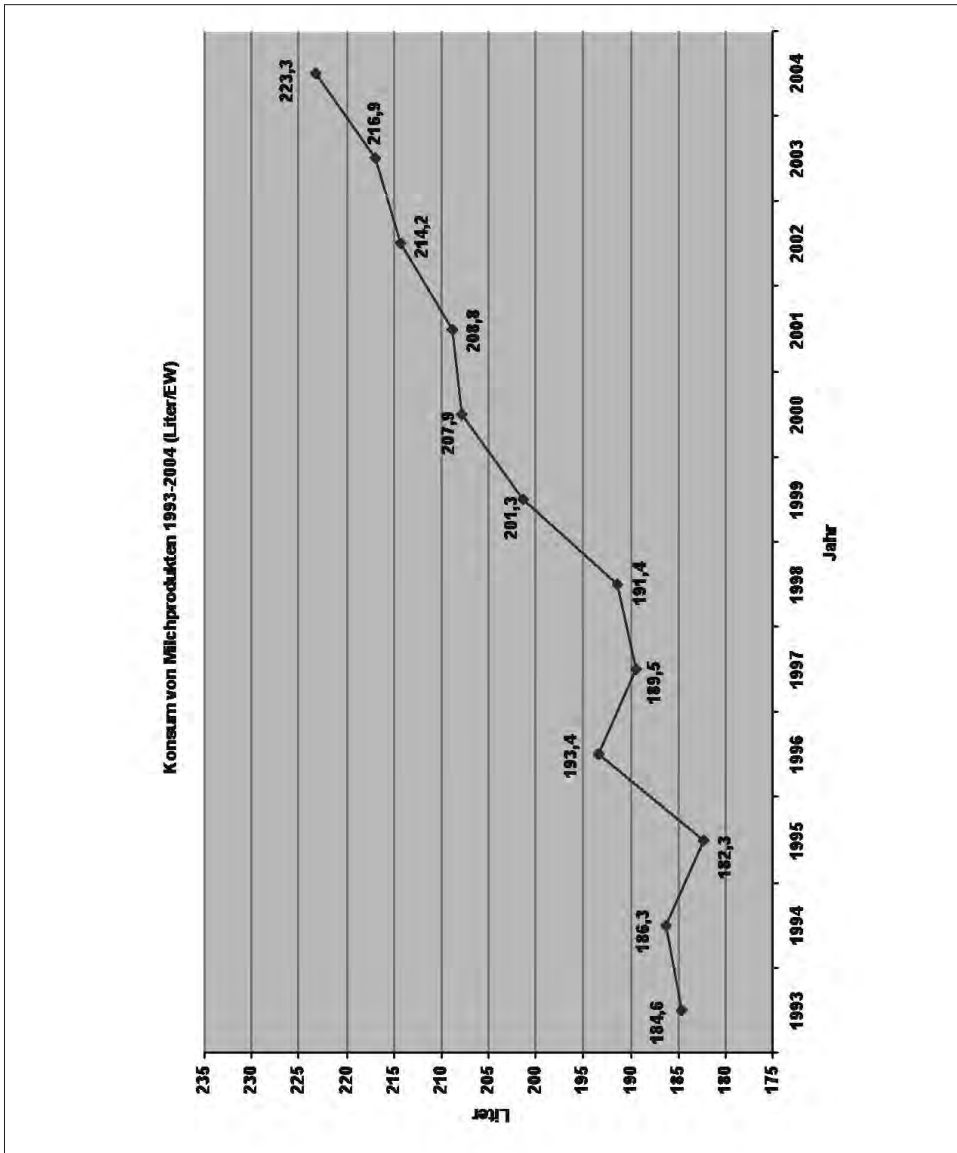
OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten

BILLA	AHOLD	TESCO	KAUFLAND	DELVITA	SPAR	OBI	MAKRO	GLOBUS
Praha 10	Praha 10 Alb.	Praha 1 OD	Perutubice	Ostrava	Č. Bud.	Praha 4	Zlín	Praha 14
Kladno	Praha 5 Alb.	Praha 5 HP		Brno	Perutubice		Opava	
Hav. Brod	Prostějov HP	Praha 9 HP		Brno	Brno	Hr. Králové	Ostrava	
Svitavy	Perutubice HP	Praha OD				Olomouc		
Brno	Tábor HP		Berechyně			Havířov		
Hranice na M.	Perutub. Alb.		Praha 5					
Jeseník	Svitavy Alb.	Hr. Králové OD	Kladno					
Zábřeh	Brno Alb.	Perutubice OD	Zlín					
	Ostrava Alb.1)	Zlín	Písek					
	Olomouc Alb.	Ostrava-Třeb. HP	Olgy					
	Prostějov HP	Ostrava-Hrabová	Prostějov					
	Opava	Prostějov	Prostějov					
	Č. Bud.		Trutnov					
			Náchod					
			Opava					
			Prostějov					
CARREF.	D. EGB.	CAMIF	HORNBACH	PLUS D.	HUMANIC	ESSO	C & A	BATA
Brno	Praha 9	Perutub.	Praha 9	Perutubice	Prostějov	Praha 4	Praha 1	Praha 7

Anlage 03: OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten. Quelle: OSPO.



Anlage 04.1: Konsum von Obst und Gemüse 1993-2004 8kg/EW). Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.



Anlage 04.2: Konsum von Milchprodukten 1993-2004 (Liter/EW).





Anlage 05: Ansoff-Matrix.



---

Ass. iur.  
Martin Stadelmaier, MBA

# Going China – ein Investitionsprojekt der RAMPF Holding GmbH & Co. KG



# Inhalt

1	Summary	441
2	Einleitung	442
3	Zielsetzung und Vorgehensweise	443
4	Die Ausgangssituation des Unternehmens	444
5	Die Analyse des Makroumfeldes in der VR China	445
6	Markt	447
	6.1 Aktuelle Marktentwicklung des Werkzeugmaschinenbaus	447
	6.2 Wettbewerb	449
7	Die SWOT-Matrix	450
8	Die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten des Markteintritts	451
9	Standort	452
	9.1 Der Suzhou Industrial Park (SIP)	453
	9.2 Die Taicang Economic Development Area (TEDA)	453
	9.3 Bewertung	454
10	Teilaufgaben	454
11	Langfristige Perspektiven in der VR China	455
12	Gesamtergebnis	456

# 1 Summary

Going China – dieser „Slogan“ ist nach wie vor Teil der Internationalisierungsstrategie von mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Obwohl andere Wachstumsmärkte – insbesondere Indien und Russland – zunehmend im Fokus stehen, ist die Attraktivität des Standortes China ungebrochen. Dies wird auch an dem vorliegenden Projekt der RAMPF-Gruppe deutlich. Der mittelständische Unternehmensverbund mit Sitz in Grafenberg bei Stuttgart agiert mit acht Tochtergesellschaften in der Chemie- und Maschinenbaubranche. Im Zuge der weiteren globalen Expansion der Unternehmensgruppe ist, neben den bereits etablierten internationalen Standorten in den USA und Japan, die Volksrepublik China ins Blickfeld geraten. Um eine projekt- und sachgerechte Entscheidung bezüglich eines geschäftlichen Engagements in der VR China treffen zu können, waren neben den unternehmensinternen Stärken und Schwächen („Strengths“ & „Weaknesses“) vor allem die externen Rahmenbedingungen des Zielmarktes zu analysieren („Opportunities“ & „Threats“). Die komprimierte Darstellung der Ergebnisse erfolgte sodann im Rahmen der SWOT-Matrix. Aus dieser Gegenüberstellung ließ sich die konkrete Markteintrittsstrategie ableiten. Als vorliegend geeignete Markteintrittsstrategie wurde der Aufbau einer Produktionsniederlassung empfohlen - zu gründen als 100% Tochtergesellschaft (dem sogenannten „Wholly Foreign Owned Enterprise“, WFOE). Standort ist die Taicang Economic Development Area (TEDA, Provinz Jiangsu). Als „Key Supplier“ wird RAMPF somit die optimale Kundenbegleitung seiner „Key Accounts“ sicherstellen. Um das neue chinesische Unternehmen schnell zu etablieren, waren im Rahmen der operativen Umsetzung weitere wichtige Planungsaspekte relevant. Dazu zählen insbesondere die Durchführung gezielter Marketingaktivitäten sowie die Umsetzung von Maßnahmen gegen drohenden Know-how Verlust. Das Vorhaben hat trotz der bestehenden Risiken des Zielmarktes gute Erfolgsaussichten. Neben den Chancen des Makroumfeldes ist die VR China der größte Markt für Werkzeugmaschinen. Die lokale Beschaffung („local sourcing“) wird dabei immer wichtiger. Insbesondere die führenden chinesischen Werkzeugmaschinenhersteller werden sich schnell entwickeln, was die Nachfrage an innovativen Werkstoffen und Systemen für den Werkzeugmaschinenbau antreiben wird.

## 2 Einleitung

Die RAMPF-Gruppe ist ein mittelständischer Unternehmensverbund mit Stammsitz in Grafenberg bei Stuttgart. Im Jahre 1980 gegründet, ist aus dem Unternehmen mittlerweile ein international agierender Mittelstandskonzern geworden. Die Unternehmensgruppe steht für Lösungen nach Maß, hohe Innovationskraft, Qualität und Zuverlässigkeit, kompetenten Service weltweit, sowie Fairness als Basis mittelständischer Unternehmensphilosophie. Unter der Konzernholding sind acht Tochtergesellschaften vereint - allesamt bekannt für ihre Kompetenz rund um reaktive Harzsysteme. Hinzu kommt die neue chinesische Tochtergesellschaft als nunmehr neuntes Konzernunternehmen: die RAMPF (Taicang) Ltd..

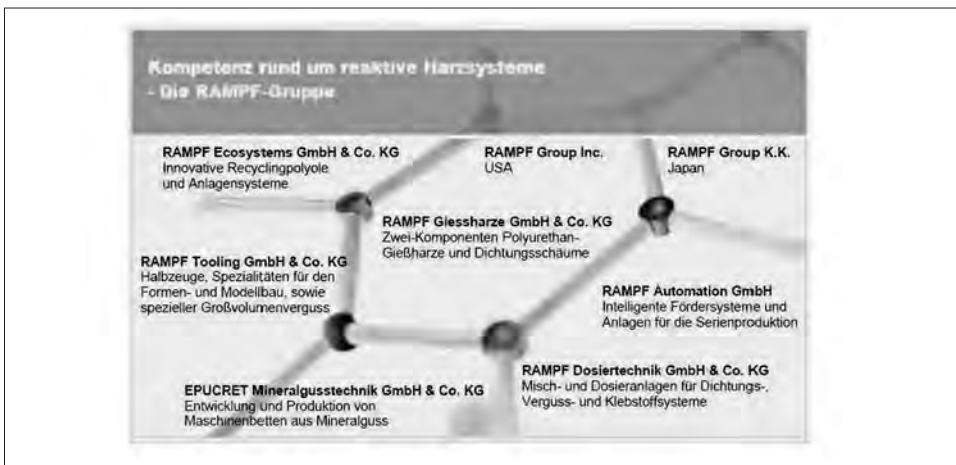


Abbildung 1: Die RAMPF-Gruppe im Überblick. Quelle: RAMPF Holding (2007).

Wichtige Zielbranchen der RAMPF-Gesellschaften sind:

- Automobilindustrie
- Elektro- und Elektronikindustrie
- Kunststoffindustrie
- Medizintechnik
- Gießerei
- Bootsbau
- Möbelindustrie
- Luft- und Raumfahrt
- Halbleiterindustrie
- Filterindustrie
- Windenergie
- Maschinenbau

In das vorliegende Projekt direkt involviert ist die EPUCRET Mineralgusstechnik GmbH & Co. KG (vgl. Abbildung 1). Der Systemlieferant und Maschinenbauzulieferer ist führend im Bereich der innovativen Mineralgusstechnik und entwickelt und produziert Maschinengestelle. Wichtige „Key Accounts“ – die unter anderem zum Werkzeugmaschinenbau zählen – betreiben bereits eigene Produktionsstandorte im Asien. Aufgrund der herausragenden Position als „Key Supplier“ wurde ein unternehmerisches Engagement in Asien deshalb schon frühzeitig diskutiert. Die Wahl fiel letztlich auf die VR China als Zielmarkt.

### 3 Zielsetzung und Vorgehensweise

Daraus resultierte die Zielsetzung, durch den erfolgreichen Markteintritt in der VR China zunächst die optimale Kundenbegleitung sicherzustellen. Gleichzeitig wird dadurch auch die langfristige Kundenbindung realisiert. Zentrale Bedeutung kam nun der Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie zu. Um hier eine für das Unternehmen projekt- und sachgerechte Entscheidung treffen zu können, waren neben der unternehmensinternen IST-Situation die externen Rahmenbedingungen in der VR China zu analysieren. Denn der Aufbau von Geschäftsaktivitäten im Ausland setzt eine sorgfältige Recherche von Informationen über den betreffenden Zielmarkt voraus.<sup>1</sup> Insofern folgte der Verfasser grundsätzlich der von Faix<sup>2</sup> entwickelten Systematik des Unternehmensentwicklungsprozesses.

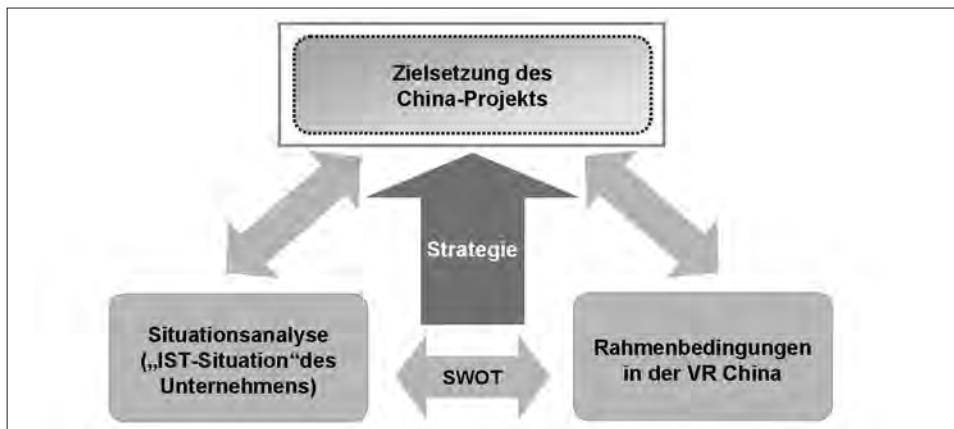


Abbildung 2: Das China-Projekt als Teil der Unternehmensentwicklung. Quelle: eigene Darstellung nach Faix, W. (2006).

Ausgehend von der Zielsetzung des Projekts war die unternehmensinterne Ausgangssituation zu untersuchen (Situationsanalyse). Die so ermittelten Stärken und Schwächen des Unternehmens wurden später den externen Chancen und Risiken des Zielmarktes China gegenübergestellt (SWOT). Aus dieser Gegenüberstellung wurde sodann die konkrete Markteintrittsstrategie abgeleitet. Im Rahmen der externen Einflussfaktoren („Rahmenbedingungen“) war neben der Betrachtung des Makroumfeldes in der VR China auch eine Marktanalyse - insbesondere des Werkzeugmaschinenbaus in der VR China - erforderlich. Zudem waren im Rahmen der Kundenanalyse zunächst diejenigen Unternehmen zu identifizieren, die im Zuge ihrer internationalen Geschäftsaktivitäten bereits Produktionsstandorte in Asien betreiben. Darüber hinaus war zu prüfen, welche anderen Werkzeugmaschinenbauer in der VR China mittel- und langfristig als Kunden gewonnen

1 Faix, W. u.a., Praxishandbuch Außenwirtschaft – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, 2006, S. 99.

2 Faix, W., Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung in: Management von Wachstum und Globalisierung, Best Practice, Band 1, 2006, S. 6 ff.

werden könnten. Bedeutsam war auch die Frage der Wettbewerbsintensität in der VR China. Es war z.B. zu analysieren, welche Wettbewerber bereits auf dem chinesischen Markt aktiv sind. Im Rahmen der anschließenden operativen Umsetzung wurden neben der Frage der rechtlichen Gestaltung und der Identifizierung eines geeigneten Standortes/Gebäudes weitere wichtige Planungsaspekte relevant, wie z.B. die Entwicklung von Marketingmaßnahmen oder Maßnahmen gegen drohenden Know-how Verlust.

## 4 Die Ausgangssituation des Unternehmens

Die EPUCRET Mineralgusstechnik GmbH & Co. KG ist der zentrale (interne) Projektpartner. Im Rahmen einer Situationsanalyse war zunächst die Ausgangslage des Unternehmens zu untersuchen und dabei insbesondere eine Zusammenstellung der Stärken und Schwächen vorzunehmen. Dies war als strategische Basisüberlegung zwingend notwendig.<sup>3</sup> Der Werkstoff Mineralguss ist ein Verbundwerkstoff aus zwei wesentlichen Bestandteilen: einem Füllstoffgemisch aus Mineralien und Gesteinen sowie einem Bindemittel auf Epoxydharzbasis. Hinzu kommen gewisse so genannte „Additive“ (= Zusatzstoffe in geringen Mengen). Je nach Anwendungsbereich unterscheiden sich der Anteil an Füllstoffen und Bindemitteln stark. Besondere Bedeutung hat der Werkstoff im Maschinen- und Anlagenbau. Der Werkstoff Mineralguss weist gegenüber herkömmlichen Werkstoffen wie Grauguss oder Stahl einige Vorteile auf. Dazu zählen beispielsweise positive Effekte bei hoher Belastung durch hervorragende Schwingungsdämpfung, Senkung der Geräuschemissionen, thermische Stabilität, Fräsbarkeit; antibakterielle und sogar Röntgenstrahlen absorbierende Eigenschaften. Hinzu kommt eine hohe Medienbeständigkeit, eine positive Umweltbilanz sowie sehr gute und flexible Konstruktionsmöglichkeiten, z.B. durch das Eingießen intelligenter Komponenten.<sup>4</sup>

EPUCRET verfügt über langjährige Erfahrung in der Produktion und Verwendung des innovativen Werkstoffs. Diese Kompetenz setzt das Unternehmen für die Entwicklung, Produktion und Komplettierung leistungsfähiger und innovativer High-Tech-Maschinengestelle für den Maschinenbau ein.

<sup>3</sup> Vgl. Faix, W. u.a., S. 98.

<sup>4</sup> Jackisch, U.V., Mineralguss für den Maschinenbau, 2002, S. 18.



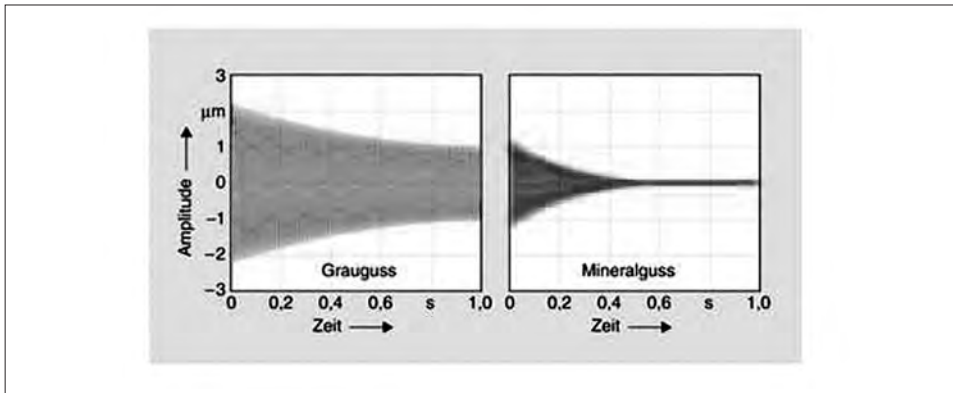


Abbildung 3: Schwingungsvorteile des Werkstoffs. Quelle: EPUCRET Mineralgusstechnik (2007).

EPUCRET versteht sich als Systemlieferant und verfügt neben der ausgeprägten Werkstoffkompetenz über hervorragendes Beratungs-, und Engineering Know-how. Mit den diversen Werkstoffvarianten ist EPUCRET in der Lage, flexible Lösungen nach Maß zu realisieren. Dies gilt insbesondere für die Branche des Werkzeugmaschinenbaus. Die Anwendungen kommen dort stark zum Einsatz und eignen sich für sämtliche Bearbeitungsverfahren wie z.B. Werkzeugschleifmaschinen, Fräsmaschinen, Drehmaschinen, Bearbeitungszentren – vor allem im Hochgeschwindigkeits- und Hochpräzisionsbereich. EPUCRET verfügt am Standort Göppingen-Wangen über zwei Produktionswerke. Die Produktionslinien und Fertigungsanlagen sind mit modernster Technik ausgestattet. Durch die Integration in die RAMPF-Gruppe verfügt EPUCRET zudem über eine gute Ressourcenbasis. Aufgrund der hohen Produktqualität hat sich das Unternehmen ein hervorragendes Image und einen hohen Bekanntheitsgrad erarbeitet. Damit zählt EPUCRET zu den führenden Unternehmen in der Mineralgusstechnologie. Allerdings agierte das Unternehmen bislang überwiegend auf den europäischen Märkten und war bislang auch nur am deutschen Standort vertreten. Insbesondere fehlten bislang eigene Strukturen in Asien. Diese große geografische Entfernung von den asiatischen Märkten – allen voran der VR China – bedeutete schon allein aufgrund der hohen Transport- und Logistikkosten einen Nachteil.

## 5 Die Analyse des Makroumfeldes in der VR China

Jedes Unternehmen bewegt sich in einem so genannten „Makroumfeld“, das die Unternehmensentwicklung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen und prägen kann. Diese Gestaltungskräfte und Einflussfaktoren können von einem Unternehmen nicht beeinflusst oder gesteuert werden. Ein wichtiges Instrument zur Untersuchung der externen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen ist die

PEST-Analyse.<sup>5</sup> Hier wird das politisch-rechtliche, ökonomische, soziale und technologische Umfeld analysiert. Dies war jedoch ein überaus schwieriges Unterfangen. Denn der chinesische Markt ist stark fragmentiert und zudem sehr komplex. Infolgedessen konnte die PEST-Analyse keine abschließende Darstellung und Bewertung des Makroumfeldes liefern. Gemäß dem Gebot der projektbezogenen Relevanz wurde auf manche Faktoren nur im Überblick oder überhaupt nicht eingegangen.<sup>6</sup> Letztlich wurden im Rahmen der PEST-Analyse jedoch etliche Teilaspekte geprüft, deren Ergebnisse sich wie folgt zusammenfassen lassen:

Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
stabile politische Gesamtlage, genereller Reform- und Modernisierungskurs wird fortgesetzt (auch durch WTO-Beitritt)	Größe des Landes, unübersichtlicher Markt, starke Fragmentierung, Konflikt mit Taiwan ist nicht gelöst, mögliche Spannungen mit den USA
Investitionswachstum (ausländische und chinesische Unternehmen)	Logistikproblem, schlechte Infrastruktur in inneren Provinzen
Innovationsstrategie der chinesischen Regierung, Chancen für High-Tech-Produkte	zunehmender Preis und Kostendruck (z.B. Rohstoffe, Immobilien, Energie, Transport, Faktor Arbeit)
Chancen für Produkte mit einer guten Umweltbilanz	soziale Unruhen sind nicht auszuschließen, kulturelle Barrieren, verbreitete Korruption
Lohnniveau im Vergleich BRD - China immer noch niedrig	drohende Rohstoffknappheit, Umweltproblematik
gute Infrastruktur vor allem in den Wirtschaftszentren der Küstenregionen	fragiler Bankensektor, potenziell fehlende Liquidität chinesischer Kunden
	fehlende Fach- und Führungskräfte, Kampf um gut qualifizierte Talente, hohe Fluktuation
	Rechtsunsicherheit (Produktpiraterie, Zahlungsverzug, Forderungsausfall)

Abbildung 4: Chancen und Risiken des Makroumfeldes in der VR China.

Bevor sodann im Rahmen der SWOT-Matrix eine geeignete Markteintrittsstrategie abgeleitet werden konnte, waren weitere externe Faktoren zu berücksichtigen. Eine Marktanalyse des Werkzeugmaschinenbaus – als eine der wichtigsten Zielbranchen – gab Aufschluss über die spezifischen Marktchancen und -risiken. Zudem war in diesem Zusammenhang die Kundensituation zu analysieren sowie die Wettbewerbsintensität zu betrachten.

<sup>5</sup> Vgl. Simon, H.; von der Gathen, A., Das große Handbuch der Strategiewerkzeuge, 2002, S. 188.

<sup>6</sup> Vgl. Simon, H.; von der Gathen, A., S. 188.

## 6 Markt

### 6.1 Aktuelle Marktentwicklung des Werkzeugmaschinenbaus

Die VR China ist der größte Markt für Werkzeugmaschinen. Der Anteil am Weltverbrauch beträgt 21,4 %. Damit stellt China etwa ein Fünftel der gesamten Weltnachfrage an Werkzeugmaschinen.<sup>7</sup> Das Marktvolumen beträgt 10,1 Mrd. Euro. China ist zugleich auch der größte Importeur von Werkzeugmaschinen. Obwohl die inländische Produktion deutliche Zuwächse verzeichnen kann, kann der Bedarf nach wie vor nicht selbst gedeckt werden.<sup>8</sup> Nachdem die chinesischen Hersteller bislang primär das Low-end-Segment abdeckten, bestehen in unteren Qualitäts- und Preissegmenten sogar teilweise Überkapazitäten. Demnach ist der Markt in den unteren Preisregionen von den chinesischen Herstellern mittlerweile hart umkämpft. Als generelle Tendenz der Branche lässt sich beobachten, dass die Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Hersteller wächst und zunehmend auch die mittleren und oberen Qualitäts- und Preissegmente ins Blickfeld der einheimischen Unternehmen geraten.<sup>9</sup> Dies geht einher mit der Strategie der chinesischen Regierung, Schlüsseltechnologien verstärkt lokal zu produzieren. Dazu zählt vor allem auch der wichtige Sektor des Werkzeugmaschinenbaus, der im Rahmen des aktuellen Fünfjahresprogramms (2006 bis 2010) zu den Schlüsselindustrien zählt. Die Entwicklung lokaler Produktion und Technologie soll verstärkt vorangetrieben werden, wobei vor allem Hochpräzisions- und Hochgeschwindigkeitssysteme im Fokus stehen. Die regionalen Schwerpunkte des chinesischen Werkzeugmaschinenbaus befinden sich in den hoch entwickelten Wirtschaftszentren Chinas, wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich ist.

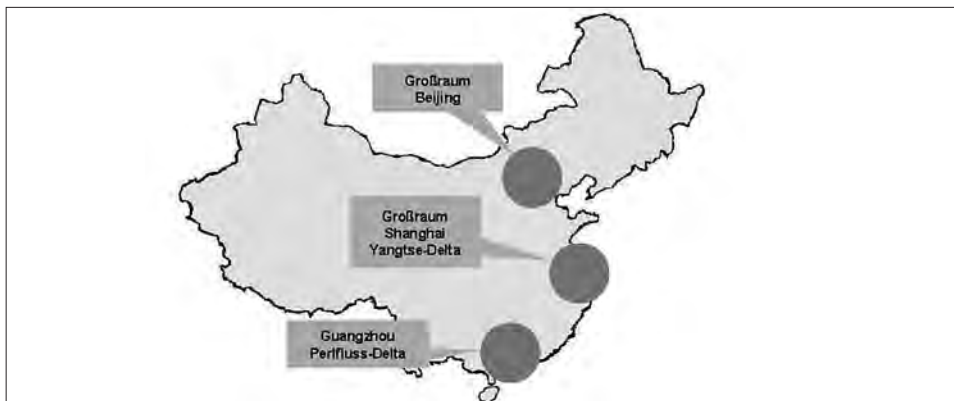


Abbildung 5: Wichtige Regionen des Werkzeugmaschinenbaus in der VR China. Quelle: eigene Darstellung (2007).

7 Vgl. bfai (Internet), VR China stellt ein Fünftel der Weltnachfrage an WZM, Dezember 2006.

8 Vgl. bfai (Internet), Branche kompakt – Maschinen- und Anlagenbau in China, Juli 2006.

9 Vgl. Stanley, T., 2006, Driving Change, China's Machine Tool Market, in: Business Forum China, Ausgabe 01/2006, S. 12.

Neben einzelnen Maschinentypen, lässt sich der Werkzeugmaschinenbau in China in drei wesentliche Segmente aufteilen, die zugleich den technologischen Standard verdeutlichen.


Low-end	Mid-range	High-end
niedriger technischer Standard (manuelle Bedienung oder NC-Maschinen = KEIN CNC)	fortgeschrittener Standard, stark automatisiert, Einsatz vor allem im Bereich der Serienfertigung	High-Tech (z.B. CNC)
Einsatz vor allem in kleineren Unternehmen	starke Position für Unternehmen aus BRD, Japan, USA, Schweiz, Frankreich, Taiwan, Südkorea;	höchste Leistungsfähigkeit bezüglich Geschwindigkeit, Präzision, Qualität und Automatisierungsgrad
marktbeherrschende Position für einheimische chinesische Unternehmen	<b>zunehmend</b> auch große chinesische Unternehmen	marktbeherrschende Position für Unternehmen aus BRD, Japan, USA, Schweiz, Frankreich, Italien
<b>nicht vorhanden</b>		<b>sehr hoch</b>
<b>Durchdringung mit CNC-Systemen</b> 		

Abbildung 6: Marktsegmente nach technologischem Standard. Quelle: eigene Darstellung nach Business Forum China (01/2006).

Als Zielsegment des Investitionsprojekts im Rahmen der Markteintrittsphase wurde primär das High-end-Segment definiert, da der Werkstoff Mineralguss insbesondere im Bereich der Hochtechnologie sehr viele Vorteile bietet. Hier könnten sich Chancen vor allem bei ausländischen Werkzeugmaschinenbauern mit lokalen Strukturen in China bieten, da diese das High-end-Segment dominieren. Viele Werkzeugmaschinenbauer weisen bereits einen starken Lokalisierungsgrad in der VR China auf. Neben dem Aufbau einer (oder mehrerer) lokaler Produktionsstätten wird zunehmend auch in China beschafft. Hinzu kommt, dass diese chinesischen Produktionsstandorte verstärkt in den weltweiten Unternehmensverbund (global) integriert werden. Somit wird zukünftig auch in China für andere Märkte der Region oder den gesamten Weltmarkt produziert werden. Andere führende Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus agieren stark exportorientiert. Meistens wurde jedoch auch ein lokaler Sales & Service Standort in China installiert, wobei mittelfristig ein höherer Lokalisierungsgrad in China realistisch erscheint.

## 6.2 Wettbewerb

Um die Chancen und Risiken des Zielmarktes zu ermitteln und letztlich die richtige Markteintrittsstrategie entwickeln zu können, war es außerdem erforderlich, die Wettbewerbsintensität zu bestimmen.<sup>10</sup> Der Stand des Wettbewerbs hängt grundsätzlich von den folgenden Wettbewerbskräften ab.

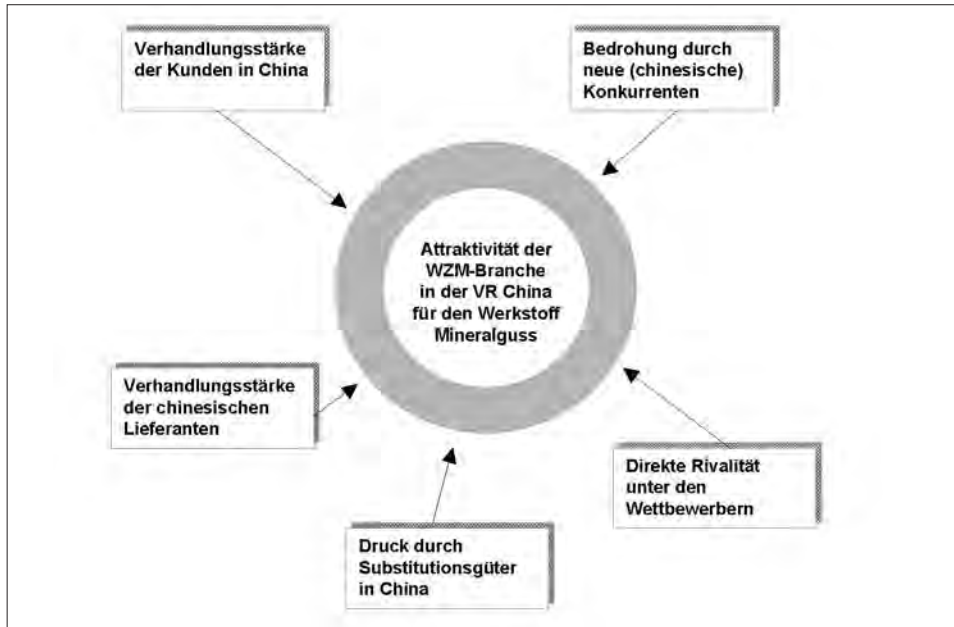


Abbildung 7: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs. Quelle: eigene Darstellung nach Porter (1999).

Die dargestellten Wettbewerbskräfte beeinflussen die Intensität des Wettbewerbs und die Rentabilität des Werkzeugmaschinenbaus in der VR China und bestimmen somit deren Attraktivität insgesamt. Die Bewertung der Wettbewerbssituation erfolgte z.B. auf Basis des nachfolgenden Bewertungsmodells. Dargestellt wurden Wettbewerber im Vergleich zum eigenen Unternehmen unter Berücksichtigung ausgewählter Faktoren.

<sup>10</sup> Vgl. Nagl, A., Der Businessplan, 2005, S. 25.

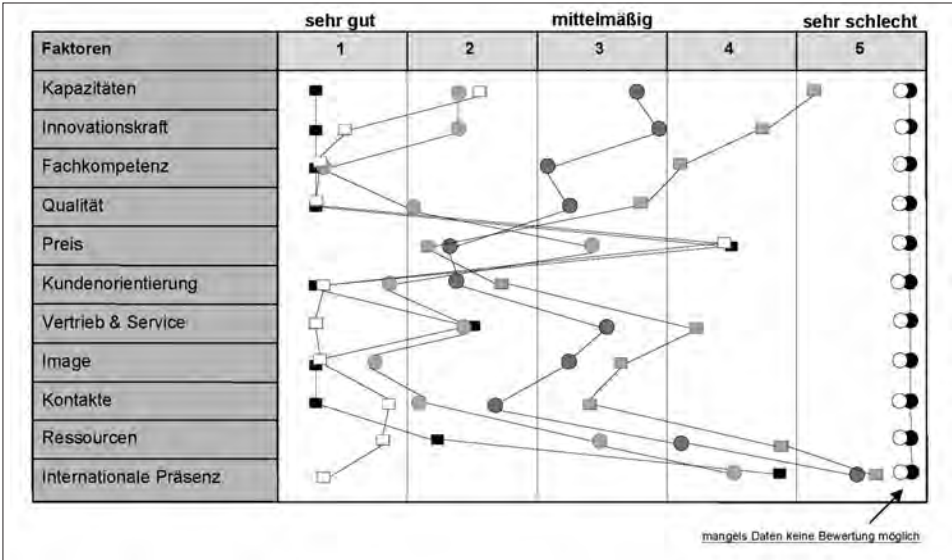


Abbildung 8: Wettbewerbsanalyse. Quelle: eigene Darstellung, vgl. Schmidt (2005); General Management Tools (TDR, 2007).

## 7 Die SWOT-Matrix

Aus den ermittelten Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Chancen und Risiken des Makroumfeldes und des Werkzeugmaschinenbau-Marktes in der VR China konnte nun im Rahmen der SWOT-Matrix die für das Unternehmen im konkreten Fall zu empfehlende Markteintrittsstrategie abgeleitet werden.

	<p><b>Stärken (Strengths)</b></p> <p>F&amp;E und Engineering Qualität Produktionsinfrastruktur Verfügbarkeit an Ressourcen Marktposition Image Marketing</p>	<p><b>Schwächen (Weaknesses)</b></p> <p>keine Lokalisierung in China (Entfernung vom Zielmarkt ,bzw. der Zielregion)</p>
<p><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <p>stabile politische Gesamtlage Investitionswachstum Innovationsstrategie (Regierung) Infrastruktur (Küstenregionen) Lohnniveau, besseres Umweltbewusstsein, Marktgröße WZMB ist Schlüsselindustrie Kundensituation (aktuell und potenziell)</p>	<p><b>Es sollte ein möglichst hoher Lokalisierungsgrad in der VR China angestrebt werden</b></p> <p><b>Aufbau einer Produktionsstätte in der VR China empfehlenswert</b></p>	<p>Aufbau einer Produktionsstätte in der VR China</p>
<p><b>Risiken (Threats)</b></p> <p>Große des Landes, Taiwanfrage mögliche soziale Unruhen, Kultur Umwelt, Korruption, Personal Infrastruktur (innere Provinzen) Rohstoffknappheit, Preis- und Kostendruck, Rechtsunsicherheit fragiler Bankensektor Wettbewerber bereits vor Ort</p>	<p>Geringerer Lokalisierungsgrad durch den Aufbau einer Vertriebs- und Serviceniederlassung in der VR China</p> <p>Aufbau lokaler Lagerkapazitäten für Standardsysteme</p>	<p>Aufbau einer Vertriebs- und Serviceniederlassung in der VR China</p>

Abbildung 9: SWOT-Matrix.

Die Empfehlung des Verfassers, die letztlich auch umgesetzt wurde, lautete, die internen Stärken des Unternehmens zu nutzen, um die sich bietenden externen Chancen des Zielmarktes auszunutzen. Diese „SO-Strategie“ – die den Aufbau einer Produktionsstätte empfahl – war und ist als Markteintrittsstrategie am Besten geeignet, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Es war nun zu prüfen, welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten für das Unternehmen in China in Betracht kamen, um eine Produktionsniederlassung aufzubauen.

## 8 Die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten des Markteintritts

Die einschlägigen investitionsrechtlichen Regelwerke - insbesondere der „Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries“ – wurden ausführlich geprüft. Letztlich war festzustellen, dass das Vorhaben aus investitionsrechtlicher Sicht weder verboten noch beschränkt, allerdings auch nicht als gefördert einzustufen war. Letztlich galt dieses somit als erlaubtes Vorhaben. Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht kamen lediglich die „klassischen“ Gestaltungsformen in Betracht. Das Produktionsunternehmen konnte entweder als eigene, 100 % Tochtergesellschaft („Wholly Foreign Owned Enterprise“) gegründet werden. Das so genannte WFOE kann verschiedene gesellschaftsrechtliche Ausprägungen haben, wird



jedoch in den meisten Fällen als „Limited Liability Company“ (LLC) gegründet. Alternativ wurde die Gründung eines Joint Ventures (meistens gleichfalls als LLC) ernsthaft in Erwägung gezogen, obwohl dies vorliegend nach dem chinesischen Investitionsrecht nicht zwingend erforderlich war. Hintergrund war vor allem die Überlegung, einen besseren und schnelleren Zugang zum Zielmarkt zu finden. Sowohl das WFOE als auch Joint Venture haben Vor- und Nachteile, die zunächst identifiziert und sodann – z.B. aufgrund etlicher Erfahrungsberichte anderer KMU – tendenziell bewertet wurden. Die Ergebnisse dieser Risikobewertung wurden anschließend in ein Risikoportfolio übertragen.

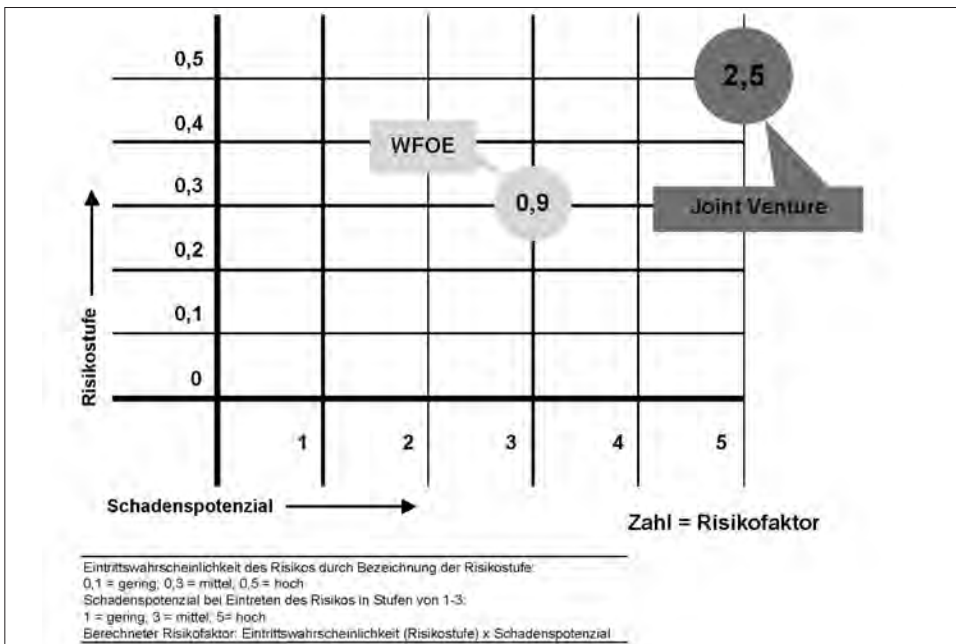


Abbildung 10: Risikoportfolio. Quelle: eigene Darstellung, Methodik nach Cronenbroeck (2004).

Unter Berücksichtigung der tendenziellen Risikobewertung wurde entschieden, das neue Produktionsunternehmen in China als eigenständige 100 % Tochtergesellschaft zu gründen (WFOE). Vorteile liegen insbesondere in der schnelleren Gründung sowie dem besseren Schutz vor Know-how Verlust.

## 9 Standort

In einem nächsten Schritt war zu prüfen, welcher chinesische Standort für das Investitionsvorhaben geeignet war. Angesichts der Größe des Landes und der großen regionalen und lokalen Unterschiede kommt der Wahl des Standortes generell entscheidende Bedeutung zu. Ausländische Investoren bevorzugten bislang die wichtigsten Wirtschaftsregionen des Landes. Neben dem Perlfussdelta



in Südchina (Provinz Guangdong) gingen die Direktinvestitionen in den Großraum Shanghai (auch die Nachbarprovinzen Zhejiang sowie Jiangsu), sowie die Provinz Hebei mit dem Großraum Beijing und der regierungsunmittelbaren Stadt Tianjin. Das Kriterium der Infrastruktur spielt eine Schlüsselrolle. Es musste gewährleistet sein, dass der Standort neben einer sicheren Energieversorgung auch über eine gute lokale Verkehrsinfrastruktur verfügt und an überregionale Verkehrswege angeschlossen ist. Hinzu kommt der Faktor Personal. Denn selbst im Großraum Shanghai gibt es große Unterschiede – sowohl bezüglich des Lohnniveaus als auch hinsichtlich der Verfügbarkeit an Fachkräften. Aus dem Großraum Shanghai wurden letztlich zwei Standorte identifiziert, die für das Vorhaben in Frage kamen.

### **9.1 Der Suzhou Industrial Park (SIP)**

Der Suzhou Industrial Park wurde 1994 als Joint Venture zwischen Singapur und der VR China gegründet. Der Industriepark liegt etwa 100 km westlich von Shanghai am Lake Tai in der Provinz Jiangsu und hat eine derzeit genutzte Fläche von etwa 180 km<sup>2</sup>. Die geplanten Flächenkapazitäten belaufen sich auf insgesamt 260 km<sup>2</sup>. Schlüsselindustrien sind die Branchen Elektronik, IT, Chemie, Pharma, Feinmechanik, Leichtindustrie. Zukünftige Zielindustrien sind jedoch alle umweltfreundlichen Industrien. Im SIP sind primär größere Unternehmen angesiedelt, wobei auch der Mittelstand vertreten ist. Nach einem Ranking der Weltbank, bei dem 120 Städte in China bezüglich ihres Investitionsklimas bewertet wurden, liegt Suzhou an dritter Position hinter Dongguan und Shenzhen in der Provinz Guangdong.<sup>11</sup> Damit ist Suzhou der einzige Standort in unmittelbarer Nähe zu Shanghai unter den Top 10.

### **9.2 Die Taicang Economic Development Area (TEDA)**

Die Taicang Economic Development Area (TEDA) wurde 1991 gegründet. Der Industriepark liegt etwa 45 km nordwestlich vom Stadtzentrum Shanghai und hat derzeit eine genutzte Fläche von etwa 40 km<sup>2</sup>. Die geplanten Flächenkapazitäten belaufen sich auf etwa 100 km<sup>2</sup>. Schlüsselindustrien sind die Branchen Textil, Maschinenbau, Elektronik, sowie Automotive. Zukünftige Zielindustrien sind die Branchen Automotive und Maschinenbau. Der TEDA ist eher mittelständisch geprägt. Im TEDA sind deutsche Unternehmen bereits zahlreich vertreten (aktuell etwa 90).

---

<sup>11</sup> Vgl. Weltbank (Internet).



Abbildung 11: Standorte. Quelle: eigene Darstellung.

### 9.3 Bewertung

Neben den bereits genannten Kriterien wurde eine Vielzahl weiterer hinzugezogen, um die beiden Standorte zu bewerten. Ziel war, möglichst viele vergleichbare Daten zu recherchieren. Ergebnis dieser Bewertung war, dass die Taicang Economic Development Area (TEDA) anhand der objektiven Standortdaten Vorteile gegenüber dem SIP vorzuweisen hatte. Nach der Standortentscheidung zugunsten des TEDA konnte zeitnah mit Unterstützung der AHK und der lokalen „Foreign Investment Section“ ein für das Vorhaben geeignetes Gebäude identifiziert werden.

## 10 Teilaufgaben

Im Zuge der operativen Umsetzung waren weitere Teilaufgaben (bzw. Teilprojekte oder auch Hauptaufgaben) zu realisieren. Dazu zählte insbesondere die zeitnahe Durchführung des Gründungsverfahrens mit seinen verschiedenen Verfahrensschritten und Formalitäten. Von besonderem Interesse war auch die Frage, welche konkreten Marketingmaßnahmen für die Phase des Markteintritts zu planen waren. Dies ist sehr wichtig, denn Marketing in der VR China ist mitunter schwierig und eine komplexe Herausforderung.<sup>12</sup> Für die weiteren Phasen der Markterschließung muss diese erste Marketingplanung dann ggf. weiterentwickelt werden. Z.B. spielen Messen im Maschinenbau für den Zielmarkt China eine wichtige

<sup>12</sup> Vgl. bfai (Internet), Marketing in der VR China stellt Herausforderung dar, November 2005.

Rolle. Allerdings ist der chinesische Messemarkt schwer überschaubar. Es gibt derzeit etwa 220 verschiedene Messegelände in der Volksrepublik, die in Standards und Niveau sehr unterschiedlich sind. Nur ca. 60 sind dabei von nationaler, bzw. überregionaler Bedeutung. Die Vorbereitung ist aufwändig und teuer, zudem ist insbesondere auf chinesischen Messen die Gefahr der Produktpiraterie besonders akut. Hinzu kommen weitere Aspekte wie Standbau, strategische Besucherwerbung und Messekonzept, die den Besonderheiten des chinesischen Marktes anzupassen sind. Potenzielle Zielmesen:<sup>13</sup>

- CIMT (China International Machine Tool Show)  
Veranstaltungsort: CIEC - China International Exhibition Centre (Beijing)  
Veranstalter: CMTBA - China Machine Tool & Tool Builder's Association, China International Exhibition Centre Group (CIEC)  
Turnus (2-jährig), nächste Veranstaltung: 2009
- CCMT (China CNC Machine Tool Fair)  
Veranstaltungsort: CIEC - China International Exhibition Centre (Beijing)  
Veranstalter: CMTBA - China Machine Tool & Tool Builder's Association, China International Exhibition Centre Group (CIEC)  
Letzte Veranstaltung: 530 Aussteller / 55.700 Besucher (Fachbesucher)  
Turnus (2-jährig), nächste Veranstaltung: 2010

Zentrale Herausforderung ist zudem die weit verbreitete Produktpiraterie in der VR China. Demnach waren bereits im Rahmen der Vorbereitung des Markteintritts geeignete Maßnahmen zu treffen. Grundsätzlich lassen sich vorbeugende, entdeckende und bekämpfende Maßnahmen unterscheiden. Diese lassen sich auch einzelnen Bereichen zuordnen, z.B. als juristische Maßnahmen, betriebswirtschaftliche Maßnahmen oder technische Maßnahmen.

## 11 Langfristige Perspektiven in der VR China

Der Markteintritt in der VR China stellt eine große Herausforderung dar, die es zunächst erfolgreich zu bewältigen galt. Dennoch waren in dieser ersten Phase Überlegungen anzustellen, welche langfristigen Perspektiven in der VR China für die EPUCRET Mineralgusstechnik bestehen könnten. Dies wird im Rahmen der weiteren Markterschließung relevant werden. Neben dem Werkzeugmaschinenbau könnte der Werkstoff Mineralguss nämlich auch für weitere Branchen interessant sein und dort entsprechendes Absatzvolumen generieren.

---

<sup>13</sup> Vgl. auma (Internet), Juli 2007.

## 12 Gesamtergebnis

Das Investitionsprojekt der RAMPF Holding – zunächst zugunsten der EPUCRET Mineralgusstechnik – hat „die Hürde“ des Markteintritts erfolgreich überwunden. Die gewählte Markteintrittsstrategie hat sich als richtig erwiesen. Dadurch kann die optimale Kundenbegleitung am Besten sichergestellt werden. Zudem ist das chinesische Unternehmen aufgrund der gewählten Rechtsform (WFOE) unabhängig und weniger anfällig für die weit verbreitete Produktpiraterie. Zudem hat EPUCRET nun eigene lokale Produktionsstrukturen in der VR China und bewegt sich damit auf „Augenhöhe“ mit dem Wettbewerb. Aufgrund des hohen Lokalisierungsgrades kann man den Zielmarkt nun hervorragend bedienen. Neben den etablierten Kunden könnten weitere Zielkunden führende ausländische Maschinenbauunternehmen sein, die bereits einen hohen Wertschöpfungsanteil in der VR China haben. Aber auch chinesische Unternehmen, deren Bedarf an innovativen Systemen im Zuge der schnellen technologischen Entwicklung zunehmen wird, könnten bald zu den Kunden zählen. Eine elementare Herausforderung wird darin liegen, gegen die in China bislang dominierenden Konstruktionswerkstoffe anzutreten. Die Standortentscheidung zugunsten der Taicang Economic Development Area (TEDA) kann rückblickend als bestmöglich qualifiziert werden. Sämtliche Rahmenbedingungen haben sich bislang als optimal erwiesen.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die RAMPF-Gruppe im Überblick	442
Abbildung 2: Das China-Projekt als Teil der Unternehmensentwicklung	443
Abbildung 3: Schwingungsvorteile des Werkstoffs	445
Abbildung 4: Chancen und Risiken des Makroumfeldes in der VR China	446
Abbildung 5: Wichtige Regionen des Werkzeugmaschinenbaus in der VR China	447
Abbildung 6: Marktsegmente nach technologischem Standard	448
Abbildung 7: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	449
Abbildung 8: Wettbewerbsanalyse	450
Abbildung 9: SWOT-Matrix	451
Abbildung 10: Risikoportfolio	452
Abbildung 11: Standorte	454

### Literaturverzeichnis

#### Selbständig erschienene Veröffentlichungen

Cronenbroeck, Wolfgang, Internationales Projektmanagement (Handbuch), 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin, 2004.

Faix, Werner G.; Kisgen, Stefanie; Lau, Alexander; Schulten, Annette; Zywietz, Tassilo, Praxishandbuch Außenwirtschaft, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.

Faix, Werner G.; Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung in: Management von Wachstum und Globalisierung, Best Practice, Band 1, herausgegeben von: Faix, Werner G; Annette Schulten; Keck, Gerhard; Sailer, Joachim; Metzger, Patricia; Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2006, S. 1-42.

Jackisch, Utz-Volker, Mineralguss für den Maschinenbau, Die Bibliothek der Technik, Band 231, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2002.

Nagel, Kurt; Faix, Werner G.; Schulten, Annette; Keck, Gerhard; Sailer, Joachim; General Management Tools, Transfer Documentation Report (TDR), Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2007.

Nagl, Anna, Der Businessplan, Geschäftspläne professionell erstellen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005.

Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt am Main, 1999.

Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas, Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Campus-Verlag, Frankfurt am Main, 2002.

Zeitschriftenaufsätze, Artikel in Zeitungen, sonstige Publikationen

Schmidt, Thomas, Werkzeuge der praktischen Unternehmensführung, Werkzeuge zur Strategieentwicklung, Skriptum im Rahmen des General MBA Programms der Steinbeis Hochschule Berlin, Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship, Herrenberg, 2005.

Stanley, Thomas, Driving Change, China's Machine Tools Market, in: Business Forum China, Heft 1, Januar/Februar 2006, S. 10-12.

Internetquellen

Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA), <http://www.auma-messen.de>.

[http://www.auma-messen.de/\\_pages/d/04\\_MessemaerkteAusland/0402\\_Laenderprofile/040208\\_China/04020801\\_Messelandschaft.aspx](http://www.auma-messen.de/_pages/d/04_MessemaerkteAusland/0402_Laenderprofile/040208_China/04020801_Messelandschaft.aspx), abgerufen am 11.07.2007.

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) <http://www.bfai.de>.

Branche kompakt – Maschinen- und Anlagenbau in der VR China <http://www.bfai.de/DE/Navigation/Metanavigation/Suche/sucheUebergreifendGT.html>, abgerufen am 31.07.2007.

VR China stellt ein Fünftel der Weltnachfrage nach Werkzeugmaschinen <http://www.bfai.de/DE/Navigation/Metanavigation/Suche/sucheUebergreifendGT.html>, abgerufen am 12.02.2007.

Marketing in der VR China stellt Herausforderung dar <http://www.bfai.de/DE/Navigation/Metanavigation/Suche/sucheUebergreifendGT.html>, abgerufen am 20.01.2007.

Weltbank

[http://siteresources.worldbank.org/INTCHINA/Resources/3188621121421293578/120cities\\_en.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTCHINA/Resources/3188621121421293578/120cities_en.pdf)), abgerufen am 21.07.2007.

Gesetze

vgl. Ministry of Commerce of the People's Republic of China <http://www.english.mofcom.gov.cn/index.shtml>.

Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries (vom 01.01.2005).

Law of the People's Republic of China on Chinese-foreign Equity Joint Ventures (vom 15.03.2001).

Law of the People's Republic of China on Chinese-foreign Contractual Joint Ventures (vom 15.03.2001).

Partnership Enterprises Law (vom 01.10.2006).

Law on Wholly Foreign-Owned Enterprises (vom 14.01.2003).

Company Law of the Peoples Republic of China (zuletzt umfassend novelliert am 27.10.2005, in Kraft seit dem 01.01.2006).

Contract Law of the People's Republic of China (vom 01.10.1999).





# V. Wachstum durch neue Organisationsstrukturen





Kathrin Pantzer,  
M.A., MBA

# Konzeption und Implementierung eines Alumni-Netzwerkes

Ein Beitrag zur  
Wachstumsstrategie der SIBE.



# Inhalt

1	Summary	465
2	Einführung	466
	2.1 Begriffsbestimmung	466
	2.2 Alumni-Netzwerke in Deutschland	466
	2.3 Alumni im Unternehmenskontext	467
3	Ausgangsanalysen: Ist-Situation und Rahmenbedingungen	467
	3.1 Generelle Erfolgsfaktoren	470
	3.2 Projektspezifische Erfolgsfaktoren	471
	3.3 Umfeldanalyse	472
	3.4 Die Zielgruppe	473
	3.5 Projektziele	476
4	Strategie	476
	4.1 Identifikation strategischer Handlungsfelder	476
	4.1.1 Produktportfolio	478
	4.1.2 Kundenbeziehung: Bindung durch Einbindung	479
	4.1.3 Empfehlungsmarketing	480
	4.1.4 Internationalisierung	480
	4.1.5 Markenbildung	481
	4.1.6 Kooperationen	481
	4.1.7 Zusammenfassende Bemerkungen	481
	4.2 Umsetzung der Strategie	482
	4.2.1 Das Alumni-Portal	482
	4.2.2 Mentoren- und Patenprogramm	483
	4.2.3 Hochschulveranstaltungen	484
	4.2.4 Regionalgruppen / Chapters	484
	4.2.5 Coaching und Beratung	485
	4.2.6 Einbeziehung der Partner	485
	4.2.7 Steinbeis Startup	486
	4.2.8 Zusammenfassende Betrachtung	486
5	Fazit und Ausblick	487

# 1 Summary

*[...] Die Verantwortung einer Universität endet nicht damit, die besten Studierenden aufzunehmen. Vielmehr muss sie ihre Versprechen erfüllen und Orientierung bieten sowie aktiv in der Karrieregestaltung unterstützen, damit diese Studierenden zu zufriedenen Alumni und produktiven Repräsentanten der Hochschule werden. (aus dem Englischen übersetzt; Kotler/Fox).<sup>1</sup>*

Dieses aus dem amerikanischen stammende Zitat gewinnt vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch im europäischen Bildungsraum eine Bedeutung, wie sie noch zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts undenkbar gewesen wäre. Der Nutzen bzw. die ökonomische Notwendigkeit zur sozialen Vernetzung wird stärker denn je erfasst, was sich unter anderem in vermehrten Anstrengungen für institutionalisierte Alumni-Netzwerke niederschlägt.

Ein professionelles Alumni-Netzwerk wird als integraler Bestandteil jeder Hochschule bald unabdingbar sein und das Fehlen in einigen Jahren einen klaren Wettbewerbsnachteil für die betreffende Institution bedeuten. Gegenstand dieses Beitrages ist der wertschöpfungsorientierte Aufbau eines Alumni-Netzwerkes innerhalb der School of International Business and Entrepreneurship (ehemals Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship).

Die den Gesamtunternehmenszielen untergeordnete Zielsetzung des Alumni-Projektes liegt in der Schaffung einer „Win-Win-Situation“ für die Hochschule sowie die Studenten und Absolventen. Sie ist eng verknüpft mit dem Leitbild der Hochschule: „Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partnerunternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer. Ihr Erfolg ist unser Erfolg!“ Das Netzwerk soll einen Image-Transfer erzielen, d.h. einerseits positiv aufgeladene, emotionale sowie sachliche Argumente für das Institut auf das Netzwerk übertragen und andererseits über eine gelungene Vermarktung auf die Hauptgeschäftsbereiche des Instituts abstrahlen.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., Fox, K., Strategic Marketing for Educational Institutions, 1995, S.187.

## 2 Einführung

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff „alumnus“ (pl. alumni / alumnae (f.)) stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Pflegekind oder Zögling eines Alumnats („alere“ = nähren, aufziehen, pflegen). Alumnate waren kirchliche Erziehungsinstitutionen, die im Mittelalter besonders schwach begüterten Zöglingen neben Unterricht auch Kost und Logis boten. Den frühen Universitäten und vor allem Ordensschulen waren solche Alumnate meist angegliedert.<sup>2</sup> Der Begriff „Alumni“ steht heute für männliche und weibliche Absolventen gleichermaßen und bezeichnet in der aktuellen Verwendung die Absolventen einer Hochschule und ähnlicher Bildungseinrichtungen bzw. die Stipendiaten einer Förderorganisation, welche in Vorgänge der Ehemaligenbetreuung und der Nachkontaktpflege eingebunden sind. Vermehrt werden Alumni-Netzwerke auch von Unternehmen der freien Wirtschaft genutzt, um den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu halten.

### 2.2 Alumni-Netzwerke in Deutschland

Einer über 200-jährigen Tradition in Nordamerika stehen Bemühungen deutscher Hochschulen erst seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts gegenüber. Die Hochschulrektorenkonferenz empfahl in einer Stellungnahme im Jahre 1997, Absolventen-Vereinigungen zur engeren Bindung ihrer Alumni einzurichten - und das bereits zu Studienzeiten. Inwiefern diese Empfehlung Anlass für Neugründungen war, bleibt ungewiss, Fakt ist jedoch, dass die Zahl der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum seit 1995 von ehemals 10 auf über 400 angestiegen ist.<sup>3</sup> Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich im Wandel. Kameralistische Haushaltsführungen werden von Globalhaushalten abgelöst, leistungsorientierte Professorenbesoldung eingeführt, Elite-Universitäten gefordert und betriebswirtschaftliche Modelle finden Einzug auch in akademische Bildungsstätten. Hochschulmanagement, Hochschulmarketing und leistungsorientierte Mittelverteilungssysteme sind keine Fremdwörter mehr, Rankings in Forschung und Lehre werden veröffentlicht und die Auswahl und Förderung der besten Studierenden gewünscht. Es entsteht zunehmend ein Wettbewerb um Ressourcen, Reputation und Studierende. Viele deutsche Alumni-Organisationen gründeten sich - neben der Erwartung auf einen Sympathiegewinn für die Hochschulen - vor allem anlässlich der Hoffnung auf eine zukünftige Ergänzungsfinanzierung im Rahmen einer neuen Spendenkultur. Die Hochschul-Information-Systems GmbH (HIS) ermittelte 2004 in einer repräsentativen Absolventenbefragung die mit dem Kontakt zur ehemaligen Hochschule verknüpften Erwartungen: die Mehrheit der Absolventen will sich untereinander vernetzen (59%), 41% möchten wissenschaftlich auf dem Laufenden

---

2 Zech, C., Hochschulen und ihre Alumni, 2001, S. 18f.

3 Padberg, S., Alumni-Arbeit, 2001, S.12.

bleiben und erwarten die leichtere Realisierbarkeit beruflicher Interessen.<sup>4</sup> Der Wunsch nach einem persönlichen Netzwerk, das soziale Kontinuität ermöglicht, wird vor dem Hintergrund der zur Risikogesellschaft gewordenen Gesellschaft plausibel. Die sinkende Halbwertszeit des Wissens und der dynamische Wandel von Qualifikationen und Tätigkeitsfeldern machen daher eine fortlaufende berufliche Orientierung und die Suche nach Alternativen für den Einzelnen zunehmend zur Notwendigkeit.

### 2.3 Alumni im Unternehmenskontext

Die Neuetablierung eines Alumni-Netzwerkes bietet ein strategisches Mittel für die SIBE, durch Produktentwicklung Wachstum zu generieren und entspricht damit der Marktdurchdringungsstrategie des Unternehmens. Der Anspruch des Steinbeis-Netzwerkes besteht nicht darin, in direkte Konkurrenz zu etablierten Angeboten zu treten, sondern sich als Parallellösung durch spezifische Mehrwerte zu differenzieren. Zielrichtung ist dabei die Etablierung eines erfolgreichen Netzwerkes unter dem Motto: „Individuelle Klasse statt anonyme Masse“. In diesem Sinne soll das Netzwerk den Werten des Instituts bezüglich Businessorientierung, Offenheit, Interdisziplinarität und Transfer entsprechen. Der Kernnutzenaspekt besteht für die Teilnehmer dabei in der Förderung der Karriere, welche die Triebfeder des Netzwerkes darstellt. Die Mitglieder als involvierte Personen bestimmen durch das Maß ihres Engagements die Ausgestaltung des Netzwerkes und dessen tatsächlichen Nutzen. Langfristig soll sich das beitragsgestützte Projekt auch finanziell selbst tragen.

## 3 Ausgangsanalysen: Ist-Situation und Rahmenbedingungen

Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ist mit aktuell über 3 000 eingeschriebenen Studierenden die größte deutsche private wissenschaftliche Hochschule mit Promotionsrecht.<sup>5</sup> Seit 1998 setzt die SHB mit dem Konzept der „Projekt-Kompetenz“ national wie international Standards in der berufsintegrierten Weiterbildung: Studierende entwickeln in Kooperation mit Unternehmen strategisch relevante Projekte, die sie direkt vor Ort in den Unternehmen umsetzen. Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg bei Stuttgart sowie in Berlin stellt mit derzeit über 500 eingeschriebenen Studenten das größte Institut im Institutsverbund der Steinbeis-Hochschule. Das hochschulübergreifende Ziel der SHB lautet, eine der führenden wissenschaftlichen Hochschulen im postgradualen Bereich zu werden. An dieser Wachstumsstrategie auf Gesamtunterneh-

---

<sup>4</sup> Ebenda, S.58f..

<sup>5</sup> Stand: 09/2008.

mens-ebene richten sich die Funktionalstrategien der einzelnen Bereiche aus: Ziel der SIBE ist es, die Position als führendes Institut zu behaupten und mit der Gesamtstruktur der Hochschule zu wachsen. Das Steinbeis Alumni-Netzwerk entspricht hierbei einem der 11 Erfolgsfaktoren des Instituts.

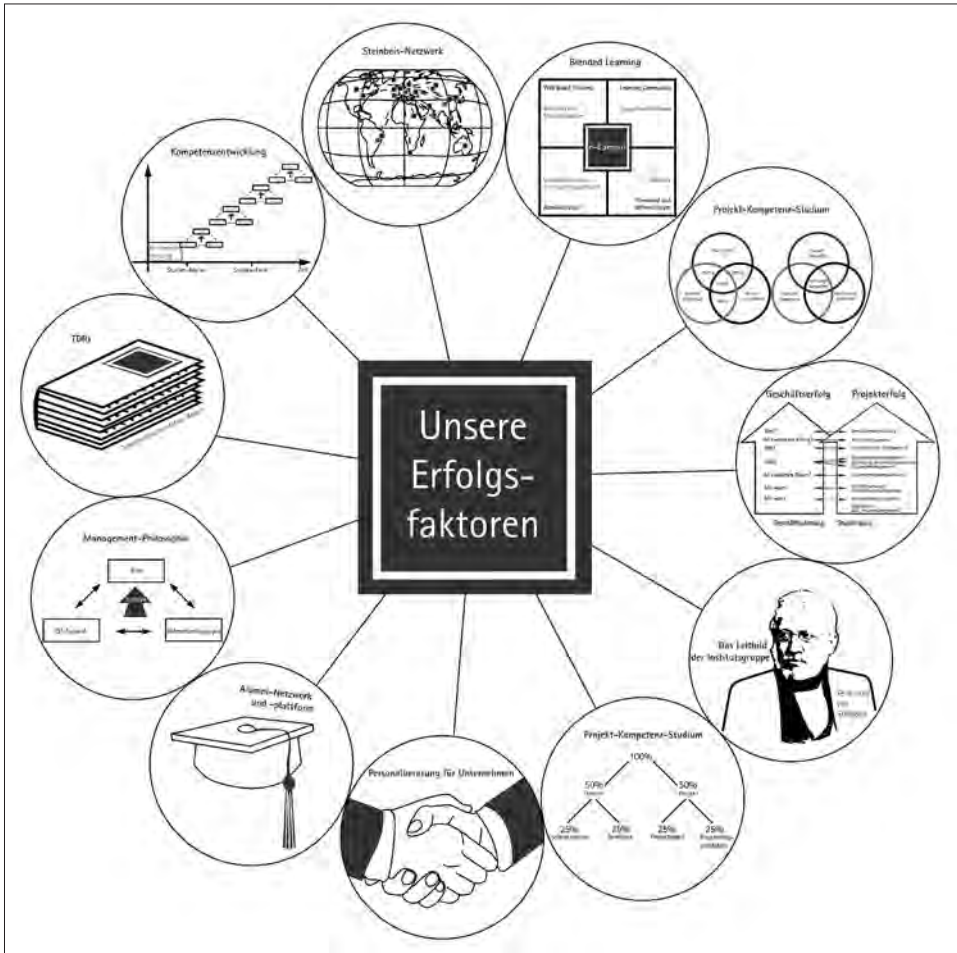


Abbildung 1: Die 11 Erfolgsfaktoren der Institutsgruppe. Quelle: SIBE, 2007.

Die Genese des Alumni-Projektes ist in erster Linie endogener Natur: auf Wunsch einiger Teilnehmer des Studienganges GeneralMBA Growth Management gründeten diese im Mai 2004 im Alleingang eine von der Geschäftsleitung unterstützte Initiative zum Aufbau eines Alumni-Netzwerkes. Weder Planung noch Umsetzung reichten jedoch aus, um den Studierenden bzw. Absolventen ein stabiles Netzwerk zur Verfügung zu stellen und daraus ein für das Institut dauerhaftes, erfolgreiches Marketing- und Vertriebsinstrument zu machen. Die Bemühungen wurden daraufhin weitgehend eingestellt, bzw. nur in privatem Rahmen fortgeführt. Seit 2006 besteht der institutsinterne Auftrag zum planvollen Aufbau eines erfolgrei-



chen Netzwerkes und entspricht der Differenzierungsstrategie nach Ansoff, ein neues Produkt an einem bis dato noch nicht erschlossenen Markt zu etablieren.<sup>6</sup>

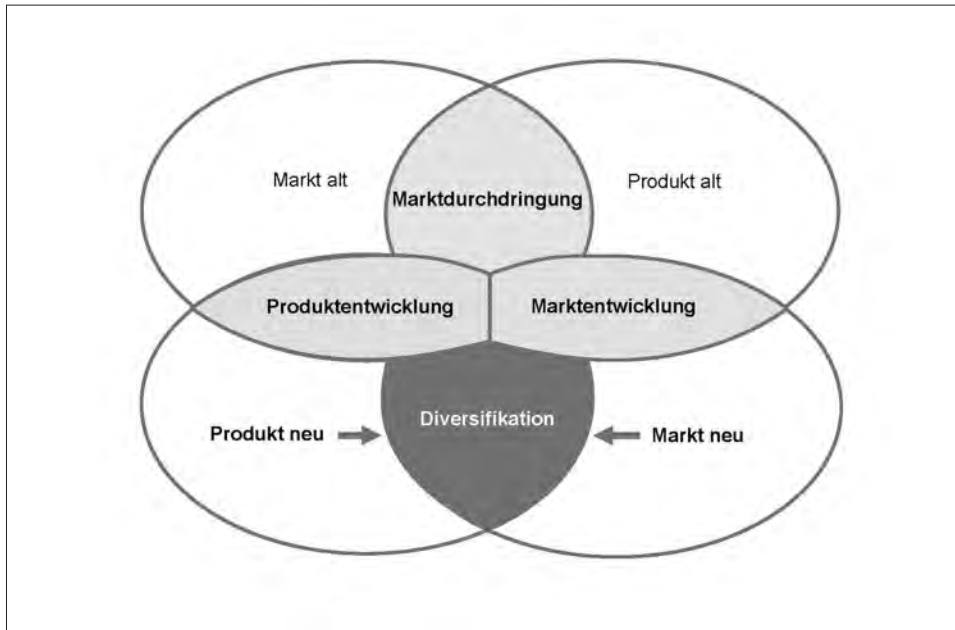


Abbildung 2: Produkt-Markt-Kombination nach Ansoff. Quelle: Bea, F.X., Haas, J., Strategisches Management, 2005, S. 168.

Es folgen zusammenfassende Betrachtungen der Eingangsanalysen zu generellen und projektspezifischen Erfolgsfaktoren. Die Ergebnisse münden in die Definition von Handlungsfeldern, die kritische Stellgrößen des Projekterfolges darstellen. Unter Berücksichtigung der unternehmensinternen Wertvorstellung und Kultur wird eine strategische Auswahl aus den hierzu ermittelten Handlungsoptionen gewonnen, um Programme zu erarbeiten und schließlich für die Realisation konkrete Maßnahmen, Prozesse und Aktionspläne abzuleiten. Folgende Leitfragen dienen als Orientierung: welche Anreize müssen für die zukünftigen Mitglieder des Alumni-Netzwerkes geschaffen werden, um ein höchstes Maß an Kundennutzen zu garantieren und damit die Stabilität des Netzwerkes zu sichern? Wie kann sich die Hochschule gegenüber ihren Wettbewerbern vorteilhaft positionieren?

<sup>6</sup> Rechtlich existiert das Netzwerk bereits seit 2006 als Steinbeis Transfer-Zentrum 780 der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH.

### 3.1 Generelle Erfolgsfaktoren

Eine generelle, notwendige Voraussetzung für den Erfolg von Alumni-Netzwerken besteht in der Zufriedenheit mit der Ausbildung und der Identifikation mit der Hochschule. Ein attraktives Leistungsbündel stellt darüber hinaus als hinreichende Bedingung für Alumni-Netzwerke eine Kerngröße für deren Erfolg dar. Nur durch eine eindeutig erkennbare Zweckdienlichkeit kann das (langfristige) Engagement der Alumni gesichert und die Nutzenerschließung für Netzwerk und Hochschule ermöglicht werden. Angesichts dieser Interessenslage ist es notwendig, dass eine gegenseitige Einflussnahme der Hochschule bzw. der zukünftigen Mitglieder in der Strategiefindung stattfindet. Dabei sollte sich die Kundenorientierung (denn Alumni sind neben Partnern in erster Linie Kunden) aus einer sinnvollen Mischung aus reaktivem und kreativem Marketing zusammensetzen.<sup>7</sup> Bereits bekannte Alumni-Bedürfnisse können anhand eines Benchmarking übertragen und befriedigt werden (= reaktiv). Implizit vorhandene Bedürfnisse verlangen nach kreativem Marketing, welches in der Bereitstellung von Services und Veranstaltungen seine Ausgestaltung findet und somit Nutzenpotentiale für die Mitglieder bereitstellt. Darüber hinaus sind Geschwindigkeit und Commitment für die Nutzengestaltung des Angebotes entscheidend. Letzteres besagt, dass Menschen nur dann neue soziale Beziehungen eingehen und bestehende halten, wenn sie das soziale Verhalten, das sie in eine Beziehung investieren, als lohnend empfinden. In Bezug auf die Zufriedenheit der Alumni besteht eine weitgehende Abhängigkeit von der Hochschule, welche das Alumni-Netzwerk zu einer Zusammenarbeit veranlassen sollte – im Idealfall bereits während der Studienzeit. Identifikation wird von der Hochschule bereits während des Studiums geschaffen und muss vom Alumni-Netzwerk darüber hinaus erhalten und gefördert werden. Bei der theoretischen Fundierung des Konzeptes des sozialen Netzwerkes wird der Austauschtheorie eine besondere Stellung zugeschrieben. Während in Beziehungen mit sehr starken Bindungen (Familie, engster Freundeskreis) vor allem bekannte Informationen interpretiert werden, werden neue Informationen überwiegend durch schwache Bindungen gewonnen und verbreitet. Je mehr Cluster in einem Netzwerk vorhanden sind, desto höher ist die mögliche Anzahl an schwachen Bindungen. Der Zugang zu Ressourcen steigt und erhöht damit den Nutzen des Netzwerkes für jeden Einzelnen. Im Rahmen von Alumni-Netzwerken sind schwache Bindungen sehr bedeutend, denn sie ermöglichen den Mitgliedern, Zugang zu Informationen und Ressourcen (zum Beispiel einen Arbeitsplatz) zu erhalten, der ihnen allein durch Beziehungen im engsten Freundeskreis nicht möglich gewesen wäre.<sup>8</sup>

7 Holtschmidt, P., Priller, S., Alumni-Netzwerke, 2003, S. 71.

8 Jacquemot, S., Möglichkeiten des Hochschulmarketing, 2004, S. 23.

### 3.2 Projektspezifische Erfolgsfaktoren

Die Steinbeis-Hochschule Berlin ist amerikanischen Bildungseinrichtungen im Vergleich näher als deutschen staatlichen Hochschulen. Als eine der größten privaten Business Schools Deutschlands kann sie Größen- und Selektionsvorteile realisieren: durch die kleine Gruppe Studierender (i.d.R. max. 27 Teilnehmer pro Kurs) ist ein produktives Maß an Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden gewährleistet. Die vorangehende Bewerber-Selektion und die damit einhergehende gute Qualität der Studenten fördern ein produktives Lernumfeld. Eine stärkere Profilbildung der Hochschule wird ermöglicht und die Anonymität zwischen Studenten und Hochschullehrern weitgehend aufgehoben. Im Folgenden soll anhand einer Vester'schen Vernetzungsmatrix kurz auf die Korrelationen unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren eingegangen werden.<sup>9</sup> Um Hebelwirkungen zu erkennen, wurden über Brainwriting ermittelte Erfolgsfaktoren<sup>10</sup> in Cluster erstellt und in passive und aktive Faktoren eingeteilt. Für jeden Faktor wurde dabei seine Wirkung auf die anderen Faktoren ermittelt. Die Abbildung 3 stellt die Ergebnisse in einer Vernetzungsmatrix dar, in der auf der Basis der ermittelten Koordinaten die einzelnen Faktoren positioniert wurden. Aus der Matrix wird eine starke aktive Wirkung der Faktoren Strategie, Führung und Angebot auf die anderen Faktoren deutlich. Die Mitarbeiter zeigen eine relativ hohe Aktivität, aber auch eine relativ hohe Passivität, sie sind also sowohl beeinflussbar als auch selbst beeinflussend. Prozesse, Kommunikation sowie technische Ausstattung besitzen geringe Aktivität als auch Passivität, sind also nur schwer beeinflussbar und werden an dieser Stelle nicht weiter behandelt. Auffällig ist die jeweils hohe Passivsumme bei den Faktoren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

9 Schmidt, T., Seminarskript Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, 2006, S. 35ff.

10 Ermittelt über die Fragemethodik: „Wenn ich an ein erfolgreiches Alumni-Netzwerk denke, kommt es insbesondere darauf an, dass...“.

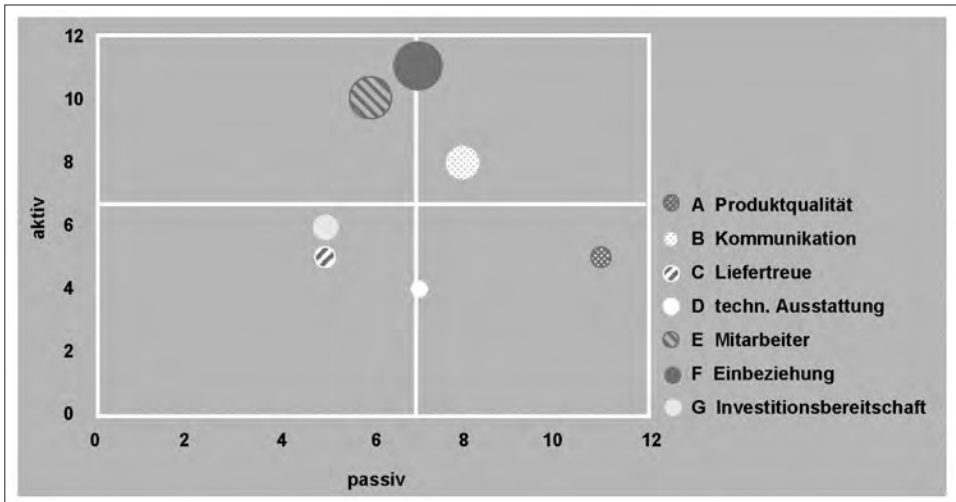


Abbildung 3: Vernetzungsmatrix. Quelle: eigene Darstellung.

Interpretation: Aus der Matrix lässt sich erkennen, dass die Faktoren Einbeziehung der Mitglieder, Mitarbeiter sowie die Kommunikation starke aktive Einflussfaktoren sind, andere Faktoren also stark beeinflussen. Dieses Ergebnis zusammen mit der Erkenntnis, dass sich die Produktqualität in hohem Maße beeinflussen lässt, geben Raum für weitergehende Überlegungen, welche Maßnahmenbündel zu erarbeiten sind, um einen höchsten Grad an Kundenorientierung zu gewährleisten.

### 3.3 Umfeldanalyse

Trotz der allgemeinen Übereinkunft, dass Alumni-Netzwerke auch für deutsche Hochschulen an Bedeutung gewonnen haben, existieren nur wenige aussagekräftige, empirische Daten in der Literatur zum Vergleich der Anstrengungen auf diesem Gebiet (insbesondere im Hinblick auf Privathochschulen). Diese Ausgangslage erforderte eine eigene Analyse aller staatlich anerkannten Privathochschulen in Deutschland.<sup>11</sup> Die Ergebnisse zeigten deutlich, dass der Wille zur Einführung institutionalisierter Netzwerke zwar besteht, die operative Umsetzung allerdings noch sehr verbesserungswürdig ist. Von insgesamt 67 untersuchten Privathochschulen konnten sich lediglich zwei Hochschulen durch erfolgreiche Alumni-Arbeit absetzen. Somit sind die Bedingungen des Marktes als günstig einzuschätzen. Aus soziokultureller Sicht besteht verstärkter Bedarf an einem Austausch in Netzwerken. Auch die steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes an die Absolventen können dem Alumni-Netzwerk zugute kommen, welches die Absolventen durch Services unterstützen kann, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Die steigende Anzahl an MBA-Anbietern kann wiederum Auswirkungen haben auf die Größe des Netzwerkes durch verminderten Bewerbungseingang und damit einer

<sup>11</sup> Die Untersuchung umfasste Fragebögen sowie Online-Analysen.

kleineren Gruppe Studenten sowie potenzieller Alumni. Gleiches gilt für den Punkt der sinkenden Absolventenzahlen. Abbildung 4 zeigt Ausschnitte einer STEP-Analyse, des allgemeinen, nicht beeinflussbaren Umfelds des Projektes. Die mit einem Plus (+) dargestellten Punkte entsprechen einem Vorteil für die SHB, jene mit einem Minus versehenen (-) bedeuten eine Gefahr bzw. einen Nachteil.

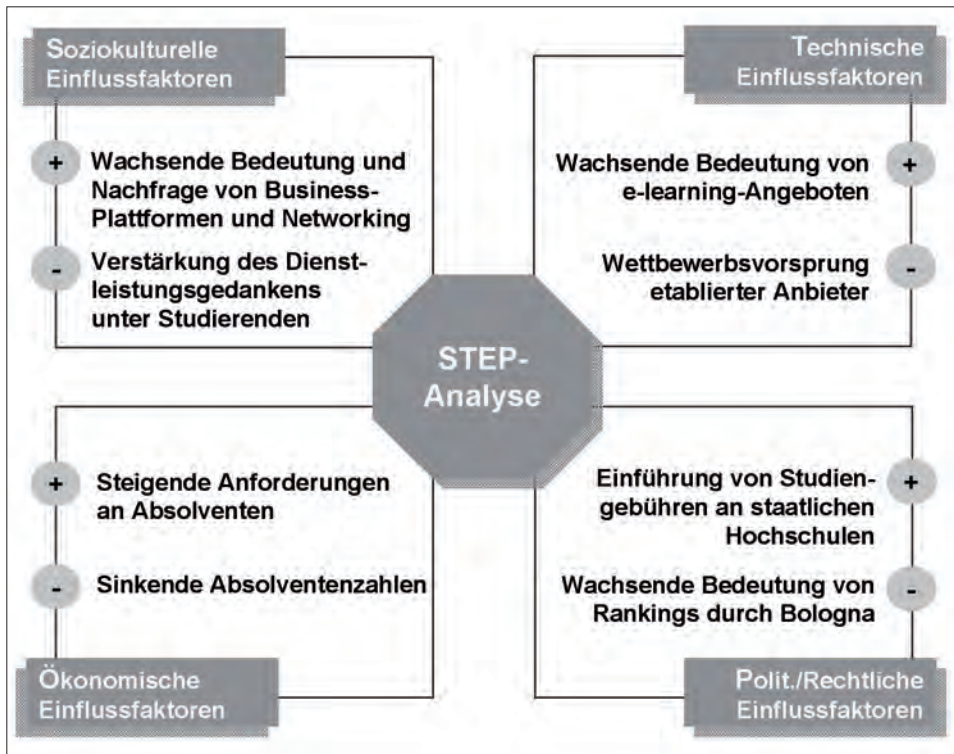


Abbildung 4: S.T.E.P.-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

### 3.4 Die Zielgruppe

Vor der Strategieentwicklung ist eine Analyse der Hauptzielgruppe unerlässlich, schließlich nimmt diese die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit nicht nur unmittelbar wahr, sondern ist das konstituierende Element des Alumni-Netzwerkes selbst. Die Gruppe der aktiven Nutznießer des Alumni-Netzwerkes besteht aus aktuellen Studierenden und Absolventen der Studiengänge GeneralMBA Growth Management, InternationalMBA Globalisation Management, General MBA China, GeneralMBA India, SiemensMBA sowie den Studierenden und zukünftigen Absolventen des Master of Science (MSc) in International Management. Die frühzeitige Integration von Studierenden in das Alumni-Netzwerk stellt ein Alleinstellungsmerkmal seitens der Hochschule dar. Durch eine frühe Bindung an die Hochschule wird nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl der Studenten und späteren Absolventen gestärkt, es besteht auch die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung

des Netzwerkes durch die Teilnehmer selbst. Der Kunde ist also Konsument und Bereitsteller der angebotenen Dienstleistungen zugleich. Hier bedarf es einer sorgfältigen Abstimmung und Kontrolle des Engagements seitens der Mitglieder mit den Verantwortlichen der Hochschule. Um eine Motivation potenzieller studentischer und postgradualer Förderer durch originäres Sachinteresse zu identifizieren, ist es wichtig, die genaue Interessenslage zu kennen und die entsprechenden Angebote passgenau hierauf zuzuschneiden.

**Vorgehen:** um die Erwartungen der oben erläuterten Hauptzielgruppe zu ermitteln, wurden zu Beginn der Projektplanungsphase zwei separate Online-Fragebögen erstellt und nach einem Kontaktdatenabgleich an die zahlenmäßig größte Gruppe der WO-Teilnehmer (Studenten und Absolventen) versendet. Bereits an dieser Stelle greift das Customer Relationship Modell, in welchem sich die SIBE in der Ausarbeitung eines innovativen Service auf den tatsächlichen kundenseitigen Anspruch auf Problemlösung, d.h. Schaffung von Wert, beruft.

**Ergebnisse:** die Rücklaufquote von 71% (n=230 bei Studenten<sup>12</sup>) ist ein Indiz für das Interesse am Thema Alumni bereits während der Studienzeit. Als gewünschtes Kernprodukt der Dienstleistungen wurde eine passwortgeschützte und individuell auf die Bedürfnisse angepasste Online-Benutzeroberfläche (ein Online-Portal, ähnlich wie oben beschrieben) durch die zukünftigen Mitglieder identifiziert, wobei besonderer Wert auf den aktiven Austausch unter den Mitgliedern gelegt wurde (70% bezeichnete den Stellenwert des Kontaktes zu Kommilitonen und Absolventen als „sehr wichtig“). Eine Jobbörse wurde mit 47,5% als sehr wichtig eingestuft, mit 36,3% als wichtig und mit 1% als unwichtig.

**Interpretation:** die Ergebnisse machen deutlich, dass die Ansprüche an das Networking die bloße Erhöhung des Freizeitwertes übersteigen. Im Fokus der Befragten steht vielmehr die Instrumentalisierung des Netzwerkes zu persönlichen und vor allem beruflichen Zwecken. Dies gilt für die befragten Studenten und Absolventen gleichermaßen. In Freitextfeldern wurden die Teilnehmer nach ihren eigenen Ideen und Anregungen für ein erfolgreiches Alumni-Netzwerk befragt. Das deutliche Interesse der Studenten und Absolventen an karrierefördernden Kontakten wird anhand folgender Auszüge erkennbar:

*„Gemeinsam organisierte Firmenbesichtigungen und Reisen (ähnlich der Auslandsstudie) sollten angeboten werden. Alumni können sehr einfach und guten Zugang zu ihren aktuellen Unternehmen schaffen und für alle Interessenten interessierte Einblicke ermöglichen.“*

*„Vermutlich lässt sich am besten das Interesse der Alumni „bei der Stange halten“, wenn über Stellenangebote und Ausschreibungen vieles enthalten ist.“*

*„Firmenkontaktmessen für Alumni bzw. Studierende, um Kontakte zu Unterneh-*

<sup>12</sup> n = 73 bei Absolventen. Teils unvollständige Kontaktinformationen wurden nach ausgiebiger Recherche aktualisiert, ca. 5% der Absolventen konnten nicht mehr erfasst werden. (Stand: 04/06).

*men zu knüpfen und Karrierechancen zu erhöhen. Hier können Kontakte der Hochschule, der Dozenten als auch der Studenten genutzt werden.“*

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Befragung sowie der Erfolgsfaktoren Zufriedenheit, Identifikation und Mehrwert (s.o.) lassen sich eine Reihe von Ansprüchen der Hauptzielgruppe an das Alumni-Netzwerk feststellen. In der Phase der Leistungsanbahnung bedarf es umfangreicher Information. Ebenso bedeutend ist zu wissen, an welchem Ort die Möglichkeit besteht, die Dienstleistung nachzufragen. Die Quantitätsansprüche verlangen ein umfassendes und diversifiziertes Leistungsspektrum. Qualitätsansprüche bestehen im Grunde bei allen angebotenen Dienstleistungen. Auch eine ortsunabhängige Dienstleistungsrealisation sollte möglich sein (s.o. - Online-Benutzeroberfläche). Ein weiterer Anspruch ist die aktive Einbindung in das Netzwerk. Ebenso haben die Mitglieder den Anspruch der individualisierten Leistungserstellung. Ein wesentlicher Faktor ist der Vernetzungsanspruch: die Teilnehmer erwarten Instrumente, die es ihnen ermöglichen, selbst Kontakte zu anderen Teilnehmern aufzubauen und diese in der Phase der Beziehungspflege unabhängig von der Netzwerkverwaltung zu unterhalten. Die Kosten und hier im Besonderen der Mitgliedsbeitrag sollten sich in einem adäquaten Verhältnis zur Leistung bewegen. Neben dem Vertrauensanspruch hat auch der Anspruch auf Atmosphäre eine große Bedeutung, die Teilnehmer möchten oder sollen das Gefühl bekommen, einem „elitären“, abgeschlossenen Kreis anzugehören. Wie im weiteren Verlauf gezeigt, können diese Ansprüche v.a. durch geeignete Marketingaktionen sowie Veranstaltungen erfüllt werden. Der Sicherheitsanspruch der Teilnehmer bezieht sich in erster Linie auf die Verwendung der eigenen Daten. Hier muss nachweislich sichergestellt werden, dass diese nicht missbraucht werden können. Darüber hinaus muss für jeden Teilnehmer der soziale Anspruch erfüllt sein, jederzeit Zugriff auf hochwertige Kontakte zu erhalten. Die oben dargestellten Ansprüche gelten für Studierende und Absolventen gleichermaßen, jedoch wird die Erfüllung dieser Ansprüche von jedem Teilnehmer subjektiv bewertet. Zudem entsprechen die oben benannten Ansprüche nicht notgedrungen den tatsächlichen Erwartungen an das Alumni-Netzwerk, sondern stellen den Idealfall dar. So unterschiedlich die Erwartungen an das Netzwerk sein werden, so unterschiedlich werden daher auch die Ansprüche der Teilnehmer an sich selbst ausfallen und sich in unterschiedlichen Aktivierungsgraden der Teilnahme am Alumni-Netzwerk zeigen. Für den Aufbau und Erhalt des Netzwerkes sind besonders die Engagierten und Involvierten zu beachten. Sie sind von Beginn an als Multiplikatoren gesondert zu identifizieren und anzusprechen.



### 3.5 Projektziele

Die Zielvereinbarung wurde bereits im Rahmen der Projektbeauftragung getroffen. Nach ihr richten sich alle folgenden strategischen Schritte sowie Kontrollmechanismen. So soll durch den Aufbau des Alumni-Netzwerkes eine langfristige Bindung der Absolventen an die Hochschule gefördert werden. Durch den Einsatz der Absolventen wird die Platzierung von angehenden Studenten in Unternehmen im Rahmen der Studienprogramme erwartet. Darüber hinaus soll die Hochschule eine Stärkung des Image sowie die Förderung des Bekanntheitsgrades erfahren.

## 4 Strategie

*„Strategie ist immer das Ergebnis geglückter Vorausschau. [...] Deshalb müssen Unternehmen dabei möglichst viele, auch kontroverse Meinungen zulassen und Experimente mit kalkulierbarem Risiko auf allen Ebenen erlauben.“<sup>13</sup>*

Mit der für das Alumni-Netzwerk zu erarbeitenden Strategie verhält es sich nicht anders. Durch die abgeschlossenen sowie nachfolgenden Analysen können zwar konkrete Handlungsbedarfe festgestellt und strategische Optionen gewonnen werden, der tatsächliche Erfolg des Projekts bleibt jedoch abzuwarten und kann erst nach der Implementierung des vollen Programms erfasst werden. Hier bedarf es verschiedener Kontrollmechanismen sowie einer Qualitätssicherung, die Anpassungen indizieren und ein erfolgreiches Fortbestehen des Netzwerkes sichern.

### 4.1 Identifikation strategischer Handlungsfelder

Um sinnvolle Handlungsfelder in der Strategiedefinition des Alumni-Netzwerkes zu ermitteln, werden die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen in einer erweiterten Zustandsanalyse, der SWOT-Analyse, zusammengeführt (das Akronym steht für Strengths/Weaknesses bzw. Opportunities/Threats). Aus der Kombination einer Stärken/Schwächen-Analyse und einer Chancen/Gefahren-Analyse wird schließlich eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Projektstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet. Im Detail werden externe Chancen durch Ausnutzung eigener Stärken genutzt, (SO-Strategien), externe Bedrohungen durch den Einsatz von Stärken minimiert (SW-Strategien), eigene Schwächen durch die gezielte Nutzung externer Chancen abgeschwächt (WO-Strategien) und Gefahren der Umwelt durch den Abbau von Schwächen reduziert (WT-Strategien).<sup>14</sup> Zu beachten sind jene Chancen, die wirklich von Bedeutung sind, also auch genutzt werden können, da sie gut zu den strategischen Ressourcen und Werten passen. Echte Risiken sind die, mit denen sich die Unter-

<sup>13</sup> Schmidt, T., Seminarskript Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, 2006, S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. Stephan, M. B., Seminarskript Strategiemanagement, 2006, S. 25.



nehmung unweigerlich befassen muss – und wofür sie nicht gut ausgestattet ist. Anzumerken ist zudem, dass einige allgemein für das Institut gültigen externen Chancen und Gefahren auch Einfluss auf die Tragfähigkeit des Alumni-Netzwerkes haben werden. So stellen beispielsweise sinkende Absolventenzahlen sowie die Einführung von Studiengebühren an staatlichen Hochschulen indirekte Einflussfaktoren auf das Alumni-Netzwerk dar: einerseits kann die Nachhaltigkeit bei sinkenden Bewerbungseingängen gefährdet werden (dadurch sinkende Anzahl Alumni-Mitglieder), andererseits ist durch die Einführung von Studiengebühren an staatlichen Hochschulen der Weg zu einer Privathochschule, die neben dem Erstabschluss den Berufseinstieg inklusive Einstiegsgehalt ermöglicht, vereinfacht und kann sich in verstärktem Zulauf auch für die postgradualen MBA-Programme der Hochschule niederschlagen. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden auszugsweise in Abbildung 5 dargestellt.

<p><b>SWOT-ANALYSE</b></p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktpflege über alle räumlichen und zeitlichen Grenzen hinweg</li> <li>- Auslagerung wichtiger Kontakte in separate, exklusive Netzwerke</li> <li>- Starke Bedeutung des Marketing</li> <li>- Inflationärer Gebrauch etablierter Plattformen</li> <li>- Noch immer mangelnde Umsetzungspraxis vieler HS-Alumni-Netzwerke in D</li> <li>- Nachfrage Studenten/Absolventen</li> <li>- Steigende Anforderungen an Absolventen</li> <li>- Studiengebühren an staatl HS</li> <li>- Intern. Wettbewerb durch Akkreditierung</li> </ul>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigende Anzahl der Portal-Anbieter/ enger Wettbewerb</li> <li>- Bedarfe durch etablierte Portale bald gedeckt</li> <li>- Wettbewerbsvorsprung anderer Anbieter</li> <li>- Mangelnde Messbarkeit des Mehrwertes (= Gebrauchs- und Nutzwert)</li> <li>- Mangelnde Zahlungsbereitschaft für Online-Services</li> <li>- Sinkende Absolventenzahl</li> <li>- Steigender Wettbewerb zw. MBA-Anbietern</li> <li>- Steigende Einstiegsgehälter</li> </ul>
<p><b>Strengths (Stärken)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Homepage</li> <li>- Kreative, motivierte, vielseitige MA</li> <li>- Networking als Philosophie</li> <li>- Großes UN-Netzwerk</li> <li>- Unternehmen auf Wachstumskurs</li> <li>- Emotionale und professionelle Bindung zu den Studenten</li> </ul>	<p><b>SO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezieltes Marketing des Netzwerkes bei Seminaren, Wettbewerbtag, Seminar zur Selbstvermarktung, Workshops, etc.</li> <li>- Networking/Dezentralisierung forcieren</li> <li>- „Cherry Picking“ aus etablierten Online-Portalen durchführen</li> </ul>	<p><b>ST-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitnahe Entscheidung für Programmierung oder Einkauf der Software für ein Online-Portal</li> <li>- Exklusivität des Netzwerkes hervorheben (individuelle Klasse statt anonyme Masse)</li> <li>- Relative Unabhängigkeit von Trends und eventueller Instabilität des Portals ausnutzen</li> </ul>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativ geringe Investitions-bereitschaft</li> <li>- Projektstruktur der Organisation teilweise kurzfristiges Denken/ Aktionismus/individuelles Arbeiten</li> <li>- Mangelnde zeitliche Ressourcen der Projektmitarbeiter</li> <li>- Internes Marketing noch ausbaufähig</li> <li>- Unzureichende (IT-)Kapazitäten / Know-how</li> <li>- Alumni-Initiative der Studenten der WO-mangelndes Vertrauen</li> <li>- Absolventen früher Jahrgänge schwer ausfindig zu machen (keine vollständig aktualisierten Kontaktdaten)</li> </ul>	<p><b>WO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozesse identifizieren, dokumentieren und kontrollieren (Zielerreichungs-Kontrollsystem)</li> <li>- Verstärkte Verzahnung mit dem Coachingteam anstreben</li> <li>- Mehrwerte klar kommunizieren und erlebbar machen (gefördert durch kostenlose Mitgliedschaft)</li> <li>- Vertrauen aufbauen</li> <li>- Emotionale Bindung an Hochschule verstärken durch Festivitäten, Anerkennung durch Auszeichnungen, individuelle Ansprachen, etc.</li> <li>- Frühen Jahrgängen Karriereförderung anbieten/ Kontakte herstellen zu Unternehmen</li> </ul>	<p><b>WT-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterhin Erhöhung der Bedienfreundlichkeit der Homepage</li> <li>- Schlanke Software-System etablieren</li> <li>- Marketing weiter ausbauen zum Imageaufbau „Marke“ Steinbeis Alumni</li> <li>- MA motivieren, MA-Kapazitäten evtl. aufstocken</li> <li>- Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten klar strukturieren</li> <li>- Aktivitätskurve aufrecht erhalten durch regelmäßige Marketingaktionen</li> <li>- 3 Jahre kostenlose Mitgliedschaft, danach evtl. Anpassung an Gehaltsstruktur oder Festlegung auf niedrigem Niveau</li> </ul>

Abbildung 5: SWOT-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus der ausführlichen Analyse zusammengefasst, welche die ersten konkreten Handlungsfelder darstellen und mit den Wertvorstellungen sowie der Kultur des Unternehmens übereinstimmen. Diese identifizierten strategischen Handlungsfelder sind inhaltlich nicht immer strikt voneinander zu trennen, werden aber zur weiterführenden Prozessausge-

staltung zunächst bewusst getrennt voneinander betrachtet, um die verschiedenen Dimensionen besser darstellen zu können und Hebelwirkungen aufzuzeigen. Diese strategischen Optionen werden im weiteren Verlauf der Projektplanungsphase in eine ganzheitliche Strategie, dem Marketing Mix, überführt.

#### 4.1.1 Produktportfolio

Kunden werden umso zufriedener sein, je mehr ihre Erwartungen mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung auch tatsächlich erfüllt werden. Wenn ein Kunde seine Erwartungen an die Leistung erfüllt sieht, also der Ist-Zustand dem Soll-Zustand entspricht, ist der Kunde zufrieden. Man spricht von Konfirmation. Wenn die Erwartungen übertroffen werden, wird der Kunde begeistert sein. Hier wird von so genannter positiver Konfirmation gesprochen.<sup>15</sup> Diese positive Konfirmation ist der Anspruch für die erfolgreiche Umsetzung des Alumni-Projektes. Die Herausforderung besteht darin, die angebotenen Leistungen so zu gestalten, dass bereits vor der Graduierung das Bedürfnis besteht, eine Mitgliedschaft im Alumni-Netzwerk fortzuführen, das heißt die Austrittsbarrieren also stetig zu erhöhen. Die Austrittsbarrieren verändern sich mit der Länge der Mitgliedschaft. Die Entwicklung wurde in Anwendung der 6-C-Nomenklatur<sup>16</sup> erarbeitet und in Abbildung 6 dargestellt. So haben inhaltliche und kommunikative Aspekte vorrangige Bedeutung in der Anfangsphase. Beratungs- sowie Transaktionsansprüche kommen in der Bindungsphase verstärkt zum Ausdruck. Für eine lang anhaltende Mitgliedschaft ist darauf zu achten, dass die Convenience, die leichte und personalisierte Verfügbarkeit von Informationen, gesichert ist.

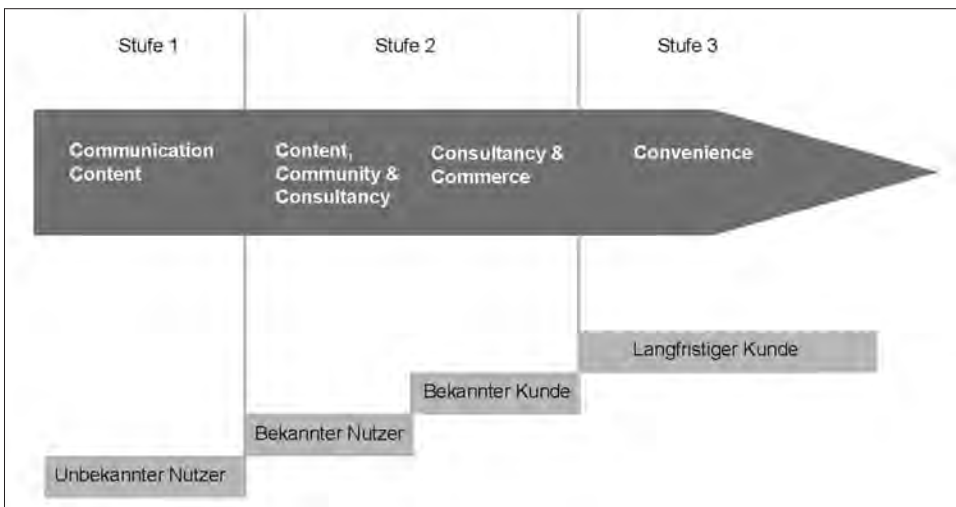


Abbildung 6: Stufen der Kundenbindung nach den 6 C. Quelle: Hoeck, B., Seminarskript Informationsmanagement, 2007, 6 C-Katalog siehe Anhang, S. 492.

<sup>15</sup> Weis, H. C., Marketing, 2004, S.32.

<sup>16</sup> Hoeck, B., Seminarskript Informationsmanagement, 2007, S.67.

Hierzu wurden bereits entscheidende Schritte unternommen. Anhand der Ergebnisse der Benchmarkinganalysen sowie einer Online-Befragung wurde ein Alumni-Portal als Kernbaustein des Netzwerkes identifiziert und bereits implementiert.<sup>17</sup> Dieses stellt sowohl für die Studenten als auch für die Absolventen eine Muss-Leistung dar und wurde – wie unten dargestellt – vor anderen Optionen auf Platz Nr. 1 gewählt. Das „Going Live“, also die Freischaltung zur Nutzung im Internet, fand im Zuge der Erstkommunikation durch das Alumni-Gründungsteam aus den Reihen der Absolventen bereits statt.

#### **4.1.2 Kundenbeziehung: Bindung durch Einbindung**

Der Grad der Kundenbindung wird zwar durch die Ausgestaltung und Präsentation des Produktes maßgeblich beeinflusst, die Strategie zur Etablierung der Kundenbeziehung muss jedoch differenzierter betrachtet werden. Es ist zweckmäßig, bereits vor Studienbeginn Aufmerksamkeit für die Alumni-Thematik zu wecken, um frühzeitig Interesse zu generieren. Der Wunsch, Teil eines Netzwerkes zu sein, soll sich schließlich in einer hohen Aktivität des Einzelnen widerspiegeln und entspricht damit der Grundformel des AIDA-Reaktionsprinzips, dem klassischen Stufenmodell aus der Werbewirkungsforschung. Dieses postuliert als Ziel aller Werbeanstrengungen, zunächst Aufmerksamkeit (attention) zu erregen, um Interesse (interest) am Werbeobjekt zu wecken, auf dessen Grundlage sich bei den Umworbene das Kaufbegehren (desire) einstelle, dem wiederum die Umsetzung dieses Wunsches in die Tat (action) in Gestalt des Kaufakts oder einer andersartigen Verwirklichung des in der Werbung angesprochenen Objekts folgen müsse.<sup>18</sup> Studenten und Absolventen als Co-Produzenten und Konsumenten gleichermaßen werden naturgemäß unterschiedliche Aktivitätsgrade in der Entwicklung ihres Netzwerkes aufweisen, denn trotz aller Gemeinsamkeiten (vergleichbares Bildungsniveau, ähnliche Wertvorstellungen, etc.), hängt die Befriedigung von dem Fit zwischen Selbstimage und den Eigenschaften der Organisation ab. Das Alumni-Management bedarf daher der zielgruppengerechten Ansprache und systematischen Einbindung seiner Mitglieder. Abbildung 7 zeigt die zu erwartende Haltung/das Engagement anhand der wesentlichen Phasen des Lebenszyklus der Mitglieder.

---

<sup>17</sup> Screen Shot siehe Anhang, S. 493.

<sup>18</sup> Woodruff, A., Seminarskript Marketingmanagement II, 2006, S. 164.

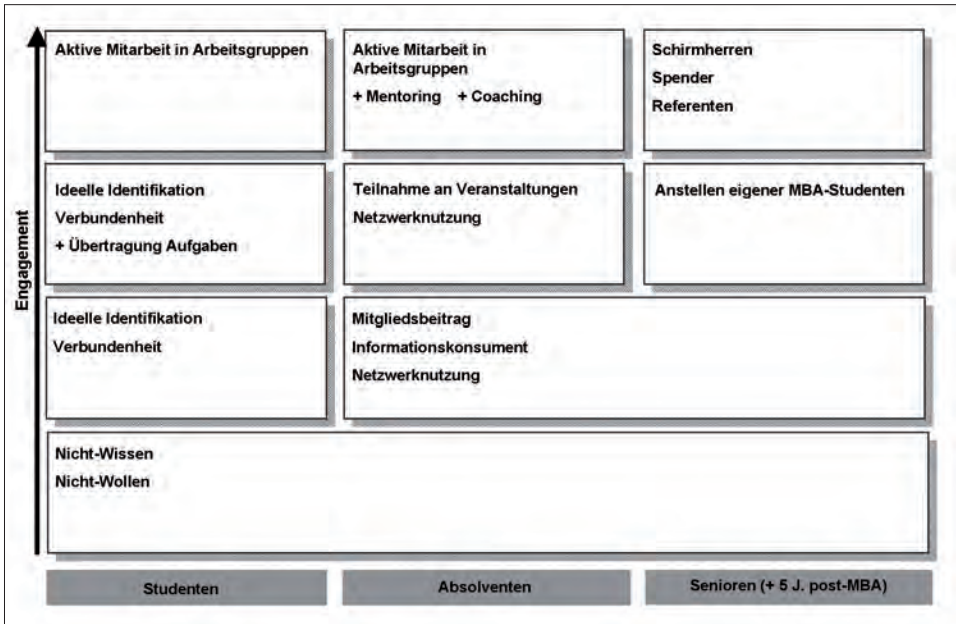


Abbildung 7: Aktivierungsgrade der Zielgruppen. Quelle: eigene Darstellung.

### 4.1.3 Empfehlungsmarketing

Das virale Marketing, d.h. spezifisch das Empfehlungsmarketing, ist ein weiteres strategisches Handlungsfeld zur Zielerreichung: Studenten und Absolventen empfehlen den Studiengang in ihren Unternehmen und bei ihren Geschäftspartnern durch qualifizierte Beurteilung weiter und sind damit als Multiplikatoren sehr wertvoll. Auf diese Weise kann einerseits der Kundenstamm des Instituts vergrößert werden, andererseits können über den straff geführten Matching-Prozess Kandidaten aus dem Bewerberpool sehr effizient vermittelt werden. Eine sehr gute Produktqualität ist zwingende Voraussetzung, damit dieses Geschäftsmodell nachhaltige Effekte erzielen kann.

### 4.1.4 Internationalisierung

Die Erweiterung des Alumni-Netzwerkes um die internationale Kundengruppe der Studenten und Absolventen ist unumgänglich, wenn man den Trend zur Internationalisierung auf allen Ebenen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit betrachtet. Durch die internationale Kooperation oder Partnerschaft der unterschiedlichen Studiengänge entstehen verschiedene Vorteile und Synergieeffekte für die beteiligten Gruppen. Der offensichtlichste Vorteil ist die Vergrößerung des Netzwerkes. Ein weiterer, äußerst relevanter Mehrwert einer internationalen Zusammenführung ist die internationale Dimension selbst: eine Alumni-Organisation, die zunächst nur Mitglieder im eigenen Land hatte, bekommt schlagartig Zutritt zu neu-

en Märkten, ohne sich diese selbst erarbeiten zu müssen. In einer globalisierten Welt, in der Mobilität eine immer größere Rolle spielt, ist die Internationalität einer Alumni-Organisation ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für ihre Hochschule.

#### **4.1.5 Markenbildung**

Der langfristige Aufbau des Alumni-Netzwerkes soll von einem „Push-Marketing“ zum „Pull-Effekt“ führen. Das heißt ein initiiertes aktives und offensives Marketing von mehreren Seiten soll von einem langfristigen „Selbstläufereffekt“ abgelöst werden und die Marke Alumni-Netzwerk mit einer eigenen, unverwechselbaren Identität etablieren. Die Voraussetzungen dafür bestehen in einer stabilen Akzeptanz des Netzwerkes sowie der institutionalisierten Einbindung, also der systematischen Beteiligung der Mitglieder. Die Synthese aus Angebot, d.h. Schaffung einer Plattform (im buchstäblichen wie übertragenen Sinne) und deren aktiven Mitgestaltung durch die Mitglieder stellt dabei das wesentliche Merkmal des Netzwerkes dar.

#### **4.1.6 Kooperationen**

Eine weitere strategische Stoßrichtung liegt in der Kooperation mit anderen Alumni-Organisationen bzw. dem Beitritt bei alumni-clubs.net, dem Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum e.V. mit Sitz in Mannheim. Aufgabe von alumni-clubs.net ist die Unterstützung der Organisationen in der Alumni-Arbeit als auch der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen und dient daher als wichtige Informationsquelle für die eigenen Anstrengungen. Ein weiterer strategischer Meilenstein des Projektes ist die Einbeziehung der bestehenden Vertragspartner beispielsweise für Sponsoring bei Veranstaltungen. Darüber hinaus stellen Kooperationen mit bestehenden Steinbeis-Transfer-Instituten sowie mit anderen (internationalen) Hochschulen nach einer erfolgreichen Implementierung des Netzwerkes eine strategische Option dar. Ähnliches gilt für die Aufnahme externer Studenten und Absolventen aus anderen Steinbeis-Transfer-Instituten. Hier kann bei erfolgreicher Projektimplementierung eine alle Steinbeis-Institute betreffende Ausweitung zu einem Gesamt-Steinbeis-Netzwerk in Erwägung gezogen werden.

#### **4.1.7 Zusammenfassende Bemerkungen**

Den oben dargestellten Handlungsfeldern sind unterschiedliche Prioritäten zuzuordnen. Die Entwicklung des Leistungsbündels stellt eine Grundvoraussetzung für das Networking unter den Mitgliedern dar. Sie ist allerdings nur Rahmenbedingung, der tatsächliche Mehrwert entsteht erst in der aktiven Teilnahme der Mitglieder, die wiederum wesentlichen Anteil an der Produktgestaltung selbst haben. Mit der Wiederaufnahme des Kontaktes zu den Absolventen wird verstärkt mit Empfehlungen für das Netzwerk bzw. die Studiengänge des Instituts zu rechnen sein. Diese Duplikation ist allerdings schwer steuerbar und stellt einen Unsicher-

heitsfaktor dar. Die Integration der internationalen Studierenden wird aus organisatorischen und soziokulturellen Gründen in einem zweiten Schritt nach dem Erreichen der operativen Arbeitsfähigkeit vollzogen. Sie erhöht den Nutzwert des Netzwerkes für die Teilnehmer und soll dem Imageaufbau dienlich sein. Kooperationen steigern die Akzeptanz der Unternehmung, stellen den Informationsfluss in das Netzwerk sicher und können die finanzielle Leistungsfähigkeit erhöhen. Kooperationsabschlüsse sollten erst nach vollständiger Programmimplementierung getätigt werden, um die eigene Verhandlungsmacht zu stärken. Das strategische Ziel des Alumni-Netzwerkes ist die Erwirtschaftung einer möglichst hohen Nettounzsumme, welche sich aus dem in Abbildung 8 dargestellten Nutzen sowie Kostensummen ergibt.

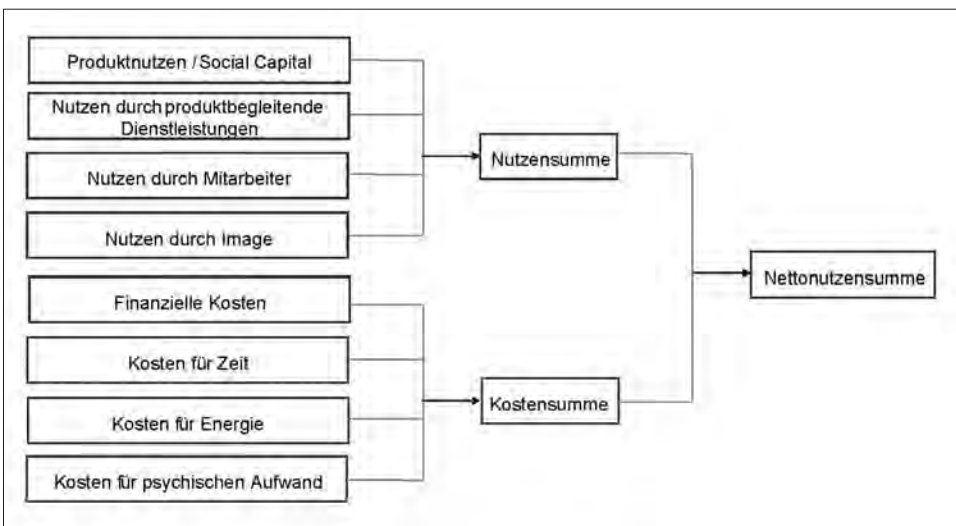


Abbildung 8: Nutzen und Kostensummen des Alumni-Netzwerkes. Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2 Umsetzung der Strategie

Aus den erläuterten strategischen Handlungsfeldern werden in einem nächsten Schritt gemäß der Differenzierungsstrategie konkrete Maßnahmen abgeleitet. Um dem Umfang dieses Beitrages gerecht zu werden, soll nur auf das Produktportfolio im Rahmen des Marketing Mix eingegangen werden. Die Produktpolitik umfasst dabei alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kombination und Variation der Eigenschaften der Dienstleistung stehen.

### 4.2.1 Das Alumni-Portal

Das Kernprodukt der Dienstleistungen innerhalb des Alumni-Netzwerkes ist eine passwortgeschützte Online-Benutzeroberfläche, die mit der Datenbank des Instituts verknüpft und in den aktuellen Internetauftritt des Instituts eingebettet wurde.



Unter der Internetadresse [www.steinbeis-alumi.de](http://www.steinbeis-alumi.de) stellt das Alumni-Portal als Basisbaustein des Kontaktnetzwerkes relevante Mitteilungen zur Verfügung. Diese betreffen einzelne Mitglieder sowie das gesamte Netzwerk und das Institut bzw. die Hochschule. Darüber hinaus wird über das Portal ein von Zeit und Ort unabhängiger interaktiver Informationsfluss zwischen den Mitgliedern und den Verantwortlichen am Institut ermöglicht. Die Abbildung zeigt den zukünftigen Zugangsweg je nach Status (Student oder Absolvent). Während die Studenten zunächst über einen E-Campus auf die Seite des Netzwerkes zugreifen, werden die Alumni direkt auf die Seiten des Portals geleitet.

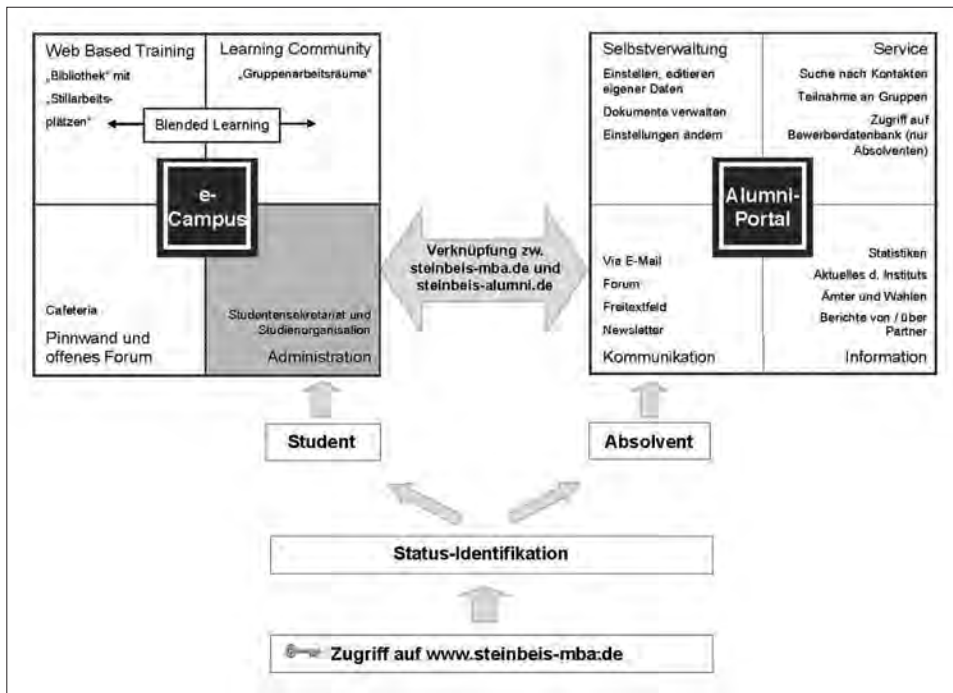


Abbildung 9: Identifikationsprozess. Quelle: SIBE, 2007.

#### 4.2.2 Mentoren- und Patenprogramm

Ein weiteres wesentliches und fest eingeplantes Angebot ist ein Mentorenprogramm. Hier können sich Absolventen auf freiwilliger Basis als Mentoren für Studierende zur Verfügung stellen und diese in ihrer Karriereplanung unterstützen. Dies schafft folgenden Nutzen für beide Parteien: die Studierenden erhalten einen festen Ansprechpartner (möglichst aus dem gleichen Fachbereich oder mit ähnlicher Ausbildung) und können sich so noch während des Studiums beruflich weiterorientieren. Die Absolventen geben in dieser Partnerschaft nicht nur ihre Erfahrungen weiter, es besteht auch die Möglichkeit, den/die Mentee über einen unbegrenzten Zeitraum kennen zu lernen und im Anschluss an das Studium im eigenen Unternehmen anzustellen. Als „Abfallprodukt“ dieser Beziehung wird in den

Absolventen unweigerlich ein Verantwortungsbewusstsein geschaffen, was eine verstärkte Bindung zum Alumni-Netzwerk und damit zur Hochschule zur Folge haben kann. Die selbständige Suche nach einem geeigneten Mentor bzw. Mentee erfolgt über die intelligente Suchfunktion des Portals bzw. über eine Vorauswahl und Empfehlung durch die Alumni-Manager. Um die Hürde der Kontaktaufnahme zu erleichtern, werden Kennenlernveranstaltungen organisiert, die neben dem Ziel, die Mitglieder generell untereinander bekannt zu machen, auch die zukünftigen Mentoren und Mentees in ungezwungener Atmosphäre zusammenführt. Für Rat bei Fragen und Problemen während des Studiums stehen Paten aus der Gruppe der Absolventen zur Verfügung, die in ihrer Funktion keine fest definierte Beziehung zu Kursen oder einzelnen Studenten haben. Probleme können offen angesprochen sowie unkompliziert und unbürokratisch gelöst werden, noch bevor über die offizielle Ansprache der Studienadministration interne Ressourcen gebunden werden müssen.

#### **4.2.3 Hochschulveranstaltungen**

Veranstaltungen dienen dem Zweck der Information, der Erweckung von Emotion, der Begünstigung von Aktion und der Motivation der Teilnehmer. Tagungen, Home Coming Events (zentrale Wiedersehensveranstaltungen) sowie gemeinsame Aktivitäten wie Sportfeste und Reisen bieten vielseitige Kontaktpunkte zwischen den Studierenden, den Absolventen und weiteren Mitgliedern der Hochschule sowie externen Teilnehmern. Gemeinsame Erfahrungen werden ausgetauscht, was die Entstehung von Social Capital sowie ein fortgesetztes Interesse an der Hochschule forciert. Veranstaltungen können sowohl an persönlichen als auch an professionellen Motiven aufgehängt werden. Jahrgangsübergreifende Veranstaltungen und Treffen werden im Rahmen eines Hochschulballs organisiert. Hier können Partnerunternehmen als Sponsoren im Sinne des Fundraising gewonnen werden. Waren informelle Veranstaltungen wie Sportveranstaltungen, Parties und Reisen zunächst als Option geplant und sollten in die Hände der Mitglieder gelegt werden, so wurde durch den Kontakt mit dem Programm-Management für den internationalen Studiengang deutlich, dass es im Sinne einer interkulturellen Begegnung zwischen nationalen und internationalen Studenten und Absolventen von immenser Bedeutung ist, Treffen dieser Art von Institutsseite aus überlegt zu planen und einen offiziellen Rahmen zu schaffen. Hier bedarf es eines Entgegenkommens zugunsten kulturspezifischer Verhaltensmuster. Im Sinne der Kundenbindung muss zunächst eine tatsächliche Beziehung sowohl zu den deutschen Kommilitonen als auch zum offiziellen Alumni-Management hergestellt werden.

#### **4.2.4 Regionalgruppen / Chapters**

Über selbstorganisierte, regionale bzw. interessensspezifische Clubs oder ‚Chapters‘ findet die erfolgreiche Tradition US-amerikanischer Hochschulen Anwendung auf das Alumni-Netzwerk der SIBE und richtet sich darin ausschließlich an Absol-



venten. Individuelle, regelmäßige Treffen auf lokaler Ebene tragen dem Umstand Rechnung, dass sich die Absolventen seit ihrem Abschluss in unterschiedlichen Regionen Deutschlands aufhalten. In interessensspezifischen Clubs werden berufliche oder private Interessen in kleinen Runden diskutiert und Möglichkeiten der gemeinsamen Freizeitgestaltung erörtert.

#### **4.2.5 Coaching und Beratung**

In Workshops und Fortbildungsmaßnahmen sowie Berufseinstiegstrainings werden die Absolventen in ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung gefördert und tragen damit als Multiplikatoren zur ‚Excellence‘ der Hochschule bei: einerseits empfehlen sie diese selbst und direkt als qualitativ hochwertige Bildungsinstitution und andererseits werden sie über die persönliche und fachliche Entwicklung als qualifizierte Führungskräfte wahrgenommen, sozusagen als „Produkt“ der Leistungen des MBA-Studiums und der Zugehörigkeit zur SIBE. Einerseits können diese Maßnahmen durch externe Referenten geleitet werden, andererseits können auch engagierte Alumni hinzugezogen werden. In weiteren, kursübergreifenden Transfer-Tagen erarbeiten die Teilnehmer Lösungen zu aktuellen Problemen durch Wissensaustausch. Kürzlich wurde mit dem KODE®-Test eine deutschlandweit einmalige Kompetenztestbatterie am Institut eingeführt, welche einerseits ein Angebot an die Studenten zur Selbst- und Fremdeinschätzung ihrer Kompetenzen darstellt und worin andererseits ein erweitertes Aufnahmekriterium für das Studium besteht. Anhand einer quantitativen Methodik werden formell und informell erworbene personale, soziale, aktivitätsbezogene sowie fachlich/methodische Kompetenzen berücksichtigt, welche Rückschlüsse auf das Management- und Führungspotenzial eines jeden Bewerbers/Studenten zulassen. Über das Angebot von Online-Testzugängen auch für Absolventen erhalten diese wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Zustand und die Entwicklung ihrer Kompetenzen. Darüber hinaus wird das starke Interesse der Hochschule an ihren ehemaligen Studierenden verdeutlicht.

#### **4.2.6 Einbeziehung der Partner**

Über einen Premiumzugang erhalten Partnerunternehmen preisgünstig online Zugriff auf Profile von Studenten, für die keine Weiterbeschäftigung in ihrem angestammten projektgebenden Unternehmen geplant ist sowie auf Profile von Absolventen, die nach einer neuen beruflichen Herausforderung suchen. Hierdurch kann eine dreiseitige Win-Situation geschaffen werden: Den Unternehmen, welche mit der hohen Qualität der MBA-Absolventen vertraut sind, wird die am freien Markt mühsame und kostspielige Suche nach Fachkräften erleichtert. Absolventen erhalten neue berufliche Perspektiven und das Institut kann auf der Seite der Unternehmen sowie der Absolventen Kundenbindung betreiben. Zur Sicherung der Qualität der Vermittlung kann hier ein Mitarbeiter in Coaching- und Beratungsfunktion zur Verfügung gestellt werden.

Unternehmensführungen bei Partnerunternehmen dienen den Unternehmen dazu, sich als interessanter Arbeitgeber zu präsentieren und den Absolventen, wertvolle Kontakte zu knüpfen und Einblicke in für sie interessante Wirtschaftsthemen zu erhalten. Aufgrund der Problematik, dieses Angebot als Anwerbe-Maßnahme zu beurteilen, wird dieser Punkt zunächst zurückgestellt.

#### 4.2.7 Steinbeis Startup

Im Sinne der Steinbeis-Philosophie, Studenten zu unternehmerisch denkenden und handelnden Managern auszubilden sowie anhand eines beispielhaften Modells der Harvard University könnte interessierten Jungunternehmern Unterstützung bei der Gründung des eigenen Unternehmens geleistet werden. Hierzu stehen erfahrene Unternehmer aus den Reihen der Absolventen sowie coaching-interessierte, externe Unternehmer als Anlaufstelle und Vermittler wertvoller Kontakte zur Verfügung.

#### 4.2.8 Zusammenfassende Betrachtung

Abbildung 10 zeigt die Angebotsstruktur (online, d.h. internetgebunden, offline, d.h. internetungebunden, bzw. gemischt on- und offline) sowie den erwarteten personellen und finanziellen Aufwand der Umsetzung. Das Alumni-Portal wird bis zur vollständigen Implementierung bezüglich des Aufwandes als hoch eingestuft, es wird mittelfristig jedoch nur noch geringen Aufwand verursachen. Ziel ist die Ausgewogenheit zwischen online und offline verfügbaren Leistungen.

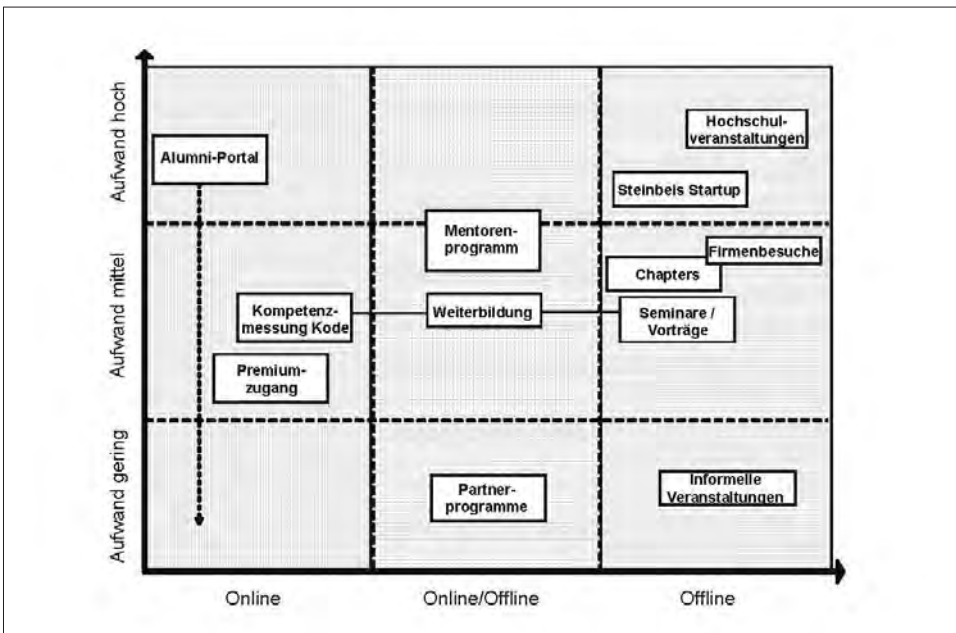


Abbildung 10: Relation Angebot zu Aufwand. Quelle: eigene Darstellung.

## 5 Fazit und Ausblick

In die Zukunft gesehen leisten neue Dienstleistungsangebote wie der planvolle Aufbau des Alumni-Netzwerkes als Vertriebs- und Marketinginstrument einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung der SIBE. Das Projekt Alumni birgt großes Potenzial in der dreifachen Nutzenerschließung der Imageförderung, der Kundenbindung und der Kundenneugewinnung. Die Tatsache, dass dem Social Networking ein immer größerer Stellenwert zugesprochen wird und seine Institutionalisierung von Seiten der Studenten und Absolventen explizit eingefordert wird, begünstigt die Startbedingungen erheblich und lässt auf einen frühen Rückfluss immaterieller wie materieller Werte an die Hochschule hoffen. Zum Selbstläufer wird das Netzwerk jedoch nur, wenn hinreichende Zufriedenheit mit der Ausbildung und Identifikation mit der Hochschule gewährleistet werden können. Die Sicherstellung dieser grundlegenden Erfolgsfaktoren wird maßgeblich von allen Mitarbeitern des Instituts beeinflusst. Das Alumni-Portal zur effizienten Kontaktabahnung zwischen nationalen wie internationalen Teilnehmern dient dabei als Plattform zur Kontaktaufnahme sowie der schnellen Verfügbarkeit von Informationen zu weiteren Programmpunkten. Insbesondere die Startkommunikation stellte eine kritische Größe im Produktrollout dar und musste entsprechend sensibel auf alle Benutzergruppen angepasst vonstatten gehen. Neben drei Hauptverantwortlichen, bei welchen alle Aktivitäten der einzelnen identifizierten Teilbereiche zusammenlaufen und welche die Steuerung der einzelnen Arbeitskreise verantworten, leistet die School in ihrer administrativen und finanziellen Unterstützung an dieser Stelle sowie in allen weiteren Schritten Hilfestellung. Die persönliche Dimension des Service ist von ausgeprägter Relevanz, da eine Dienstleistung erbracht wird, die eine starke und intime Einbindung des Kunden zur Grundlage hat. Die Mitglieder als involvierte Personen haben dabei Einfluss auf die Gestaltung und bestimmen durch ihr Engagement den Stärkegrad der Gestaltungs- und Auswahloptionen. Im Sinne der zeitnahen Arbeitsfähigkeit des Netzwerkes wurden durch den Gründungsvorstand (bestehend aus drei Absolventen unterschiedlicher Jahrgänge) Workshops organisiert, in welchen jeweils ca. 15 engagierte Absolventen gemeinsam die operative Planung des Netzwerkes erarbeiteten. Hierzu gehörte die Definition der Arbeitsbereiche mit der Identifikation von Verantwortlichen, die in regelmäßigen Arbeitskreisen zuständig sind für die Definition bereichsspezifischer Ziele sowie die Organisation und Durchführung entsprechender Maßnahmen. Die verabschiedete Aufbauorganisation des Netzwerkes ist in Abbildung 11 dargestellt:

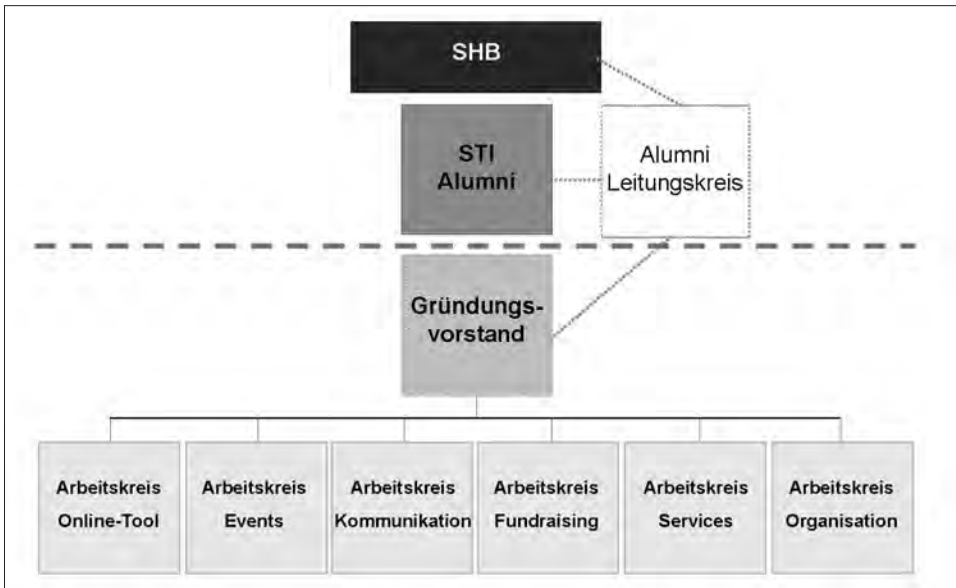


Abbildung 11: Aufbauorganisation Alumni-Netzwerk. Quelle: Gründungsworkshops, 2007.

Die Gesamtheit aller Bemühungen, einen Kreis interessierter Personen heranzuziehen, kann als „pull“-Instrumentarium angesehen werden, wohingegen die Verkaufs- und Absatzförderung bei den Studenten und Absolventen das primäre Ziel haben, das Produkt Alumni-Netzwerk abzusetzen, gewissermaßen also abzustößeln („push“-Instrumentarium). So gesehen ist die Verkaufsförderung neben dem persönlichen Verkauf das kurzfristige Instrument der Marktkommunikation, wohingegen die Absatzwerbung und noch stärker die Öffentlichkeitsarbeit auf eine eher mittel- bis langfristige Wirkung abzielen.<sup>19</sup> Die Prozesspolitik im erweiterten Dienstleistungsmix dient der Verbesserung von Abläufen und/oder Verfahren zur Durchführung der Dienstleistung. Sie umfasst die Gesamtheit aller Aktivitäten während der Dienstleistungserstellung. Eine kundenorientierte Prozessgestaltung dient der positiven Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern. Folgende grundlegenden Kriterien sind hierbei in Bezug auf die Prozesse des Alumni-Netzwerkes zu beachten: Der Prozessablauf muss so gestaltet sein, dass die Bedienung der Kunden schnell erfolgen kann. An dieser Stelle stößt das Institut ebenso schnell an seine Grenzen. Hier muss und wird auf die Unterstützung engagierter Studierender zurückgegriffen, die für einen begrenzten Zeitraum administrative Aufgaben wie die Aktualisierung der Kontaktdaten sowie den Prozessablauf unterstützende Aufträge übernehmen sowie diese an ihre Nachfolger übergeben.<sup>20</sup> Im Sinne der ganzheitlichen Betrachtung des Alumni-Projektes ist der transparente Umgang mit möglichen Schwachstellen essentiell. Durch Planung, Auswahl und

<sup>19</sup> Darstellung der Marketingmaßnahmen siehe Anhang S. 494.

<sup>20</sup> Darstellungen zu Prozessen und Abläufen siehe Anhang S. 497f..

Vorbereitung von Maßnahmen können diese Risiken frühzeitig erkannt werden und anhand präventiver d.h. schadensverhindernder aber auch zu einem späteren Zeitpunkt anhand korrektiver, schadensmindernder Lösungen, beseitigt werden. Innerhalb der Projektorganisation bedarf das Thema Alumni einer weiteren Stärkung. Synergieeffekte zwischen den Mitarbeitern der nationalen wie auch der internationalen Programme zur Aufrechterhaltung der internationalen Kontakte müssen genutzt werden, um – flankiert durch institutsübergreifende Marketingmaßnahmen – ein Netzwerk zu erschaffen, welches sich als Vorbild im Steinbeis-Verbund etablieren kann.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 11 Erfolgsfaktoren der Institutsgruppe	468
Abbildung 2: Produkt-Markt-Kombination nach Ansoff	469
Abbildung 3: Vernetzungsmatrix	472
Abbildung 4: S.T.E.P.-Analyse	473
Abbildung 5: SWOT-Analyse	477
Abbildung 6: Stufen der Kundenbindung nach den 6 C	478
Abbildung 7: Aktivierungsgrade der Zielgruppen	480
Abbildung 8: Nutzen und Kostensummen des Alumni-Netzwerkes	482
Abbildung 9: Identifikationsprozess	483
Abbildung 10: Relation Angebot zu Aufwand	486
Abbildung 11: Aufbauorganisation Alumni-Netzwerk	488

### Literaturverzeichnis

Bea, Franz Xaver., Haas, Jürgen.: Strategisches Management. 4., neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005.

Hoeck, Bernd: Seminarskript Internet und Neue Medien in Marketing und Vertrieb. Herrenberg: Februar 2007.

Holtschmidt, Philipp, Priller, Sebastian: Alumni-Netzwerke. Nutzenpotentiale, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren. Alumni Schriftenreihe, Band 5, Mannheim, Siegen: alumni-clubs.net e.V., 2003.

Jacquemot, Stephan F.: Möglichkeiten des Hochschulmarketing unter besonderer Berücksichtigung von Alumni-Netzwerken. Mannheim, Siegen: alumni-clubs.net e.V., 2004.

Kotler, Philip, Fox, Karen A.: Marketing for Educational Institutions, 2. ed., London: Englewood Cliff, 1995.

Padberg, Susanne: Alumni-Arbeit 2001. In: Uni Siegen aktuell. Siegen, Januar 2002.

Schmidt, Thomas: Seminarskript Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung. Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Herrenberg: Januar 2006.

Stephan, Mario B.: Seminarskript Strategiemanagement. Stuttgart: Juni 2006.

Weis, Hans Christian, Marketing. Ludwigshafen: Kiel Friedrich Verlag, 13. Auflage, 2004.

Woodruff, Alex: Seminarskript Marketing Management 1 und 2. Stuttgart: November 2006, Januar 2007.

Zech, Christina: Hochschulen und ihre Alumni. Entwicklungen, Strukturen und Best Practice der Absolventenkontaktpflege in Deutschland sowie weiterführende Ansätze zum Bindungs-Management. Alumni Schriftenreihe, Band 4, Mannheim, Siegen: alumni-clubs.net e.V., 2002.

### Abkürzungsverzeichnis

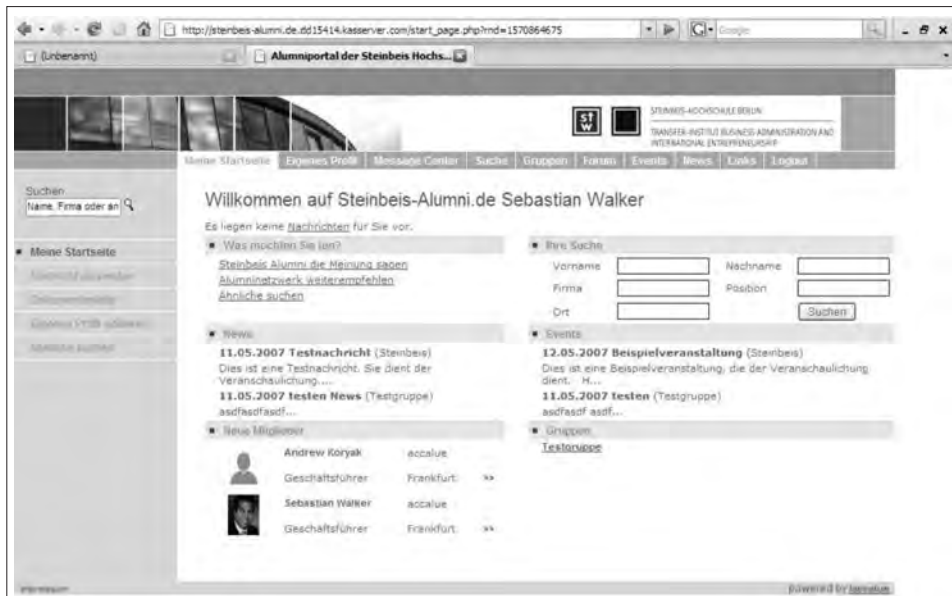
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
HS	Hochschule(n)
i.d.R.	in der Regel
MA	Mitarbeiter
MBA	Master of Business Administration
MSc.	Master of Science
MT	Master Thesis
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
SIBE	School of International Business and Entrepreneurship
STI (407)	Steinbeis Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
s.o.	siehe oben
SO-Strategien	Strengths Opportunities = Nutzung der Chancen der Umwelt mithilfe eigener Stärken
ST-Strategien	Strengths Threats = Minimierung externer Bedrohungen durch eigene Stärken
TN	Teilnehmer
u.a.	unter anderem
UN	Unternehmen
vgl.	vergleiche
WO	Wachstumsoffensive

## Anlagen

<b>Consultancy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird unterstützende Beratung geboten?</li> <li>• Ist die Beratung nutzbringend, zielführend, smart?</li> </ul>
<b>Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann man Vorgänge fallabschließend bearbeiten?</li> <li>• Sind kommerzielle Transaktionen sicher?</li> <li>• Wirkt das Ganze seriös?</li> </ul>
<b>Community</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird Verbindung zum anderen Kunden hergestellt?</li> <li>• Wird der Nutzer Teil eines Ganzen?</li> <li>• Welche Vorteile hat er durch eine Teilnahme?</li> </ul>
<b>Content</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Content aktuell / vollständig / attraktiv / im richtigen Umfang / einzigartig im Inhalt oder Zusammenstellung?</li> <li>• Wird der Content medienadäquat vermittelt?</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird kommuniziert? Kontextbezogen?</li> <li>• Kann Feedback gegeben werden?</li> <li>• Können Fragen gestellt werden und werden diese antizipiert?</li> </ul>
<b>Convenience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird personalisiert?</li> <li>• Können individuelle Einstellungen vorgenommen werden?</li> <li>• Ausdrucken, Weiterverarbeiten, etc. bequem?</li> </ul>

Anlage 01: 6 C-Analyse-Katalog. Quelle: Vgl. Hoeck, B., Seminarskript Informationsmanagement und Neue Medien, 2006, S. 98.





Anlage 02: Screenshot Alumni-Portal.

kommunikationsbezogene Maßnahmen	Adressaten				
	Studenten	Absolventen	Bewerber (Pool)	Bewerber	Öffentlichkeit
<b>Online-Marketing</b>					
Information auf Newspage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
E-Mail-Verteiler-Aktion	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abbinde in E-Mail-Adresse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information über Kooperation mit STI auf <a href="http://www.alumninetworks.de">www.alumninetworks.de</a>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Newsletter-Versand	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vorträge</b>					
Präsentation des Netzwerkes in den Kursen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorträge durch Absolventen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorträge durch Studenten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorträge durch Dozenten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infoveranstaltung ("Tag der offenen Tür")	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vortrag bei Bewerbertag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Print-Werbung</b>					
Broschüre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jahrbuch	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flyer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Poster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Imageanzeigen</b>					
Pressebericht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Imageartikel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Publikationen SHB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fachzeitschriften	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Events</b>					
öffentliche Image-Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Graduierungsfeier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hochschulball	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sponsoring-Events (durch Partnerunternehmen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reisen und sonstige Veranstaltungen für Mitglieder	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kooperationen</b>					
Zusammenarbeit mit Career Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Studenteninitiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Beitritt Alumni-Verband der Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Affiliaten-Programm mit Alumni-Verband	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hochschulinterne Jobbörsen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
virtuelle Recruitingmessen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfehlungsmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Messeauftritt (Bsp.: Absolventenkongresse, Fachmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anlage 03: Maßnahmenkatalog Marketing. Quelle: eigene Darstellung.

Priorisierung der Maßnahmen im Bereich Kommunikationspolitik								
Maßnahmen	Gewichtung	Aufwand	Kosten	zeitl. Umsetzbarkeit	Kontaktintensität	Streuverlust	Reichweite	Bewertung
<b>Online-Marketing</b>								
Information auf Newspaper	A	5	5	5	1	3	5	24
E-Mail-Verteiler-Aktion	A	5	5	5	3	5	3	26
Abbilder in meiner E-Mail-Adresse	C	5	5	5	3	5	3	26
Information über Kooperation mit STI auf aluminenetworks.de	C	5	5	5	1	3	3	22
Newslatter-Verband	B	3	5	3	1	5	3	20
<b>Vorträge</b>								
Präsentation des Netzwerkes in den Kursen	A	3	3	3	5	5	1	20
Vorträge durch Absolventen	B	1	3	1	5	5	3	18
Vorträge durch Studenten	B	1	3	3	5	5	3	20
Vorträge durch Dozenten	B	1	5	1	5	5	3	20
Infoveranstaltung ("Tag der offenen Tür")	B	1	5	1	3	5	5	20
Vortrag bei Bewertertag	A	3	3	3	5	5	1	20
<b>Print-Werbung</b>								
Brochure	B	1	1	1	1	1	5	10
Jahrbuch	B	1	1	1	1	2	5	12
Flyer	B	3	3	1	1	1	5	14
Poster	B	3	1	1	1	1	5	12
<b>Imageanzeigen</b>								
Pressebericht	B	3	5	5	1	1	5	20
Imageartikel	B	3	3	3	1	1	5	16
Publikationen SHB	C	3	3	3	1	3	3	16
Fachzeitschriften	B	3	3	3	1	1	3	14
<b>Events</b>								
öffentliche Image-Veranstaltungen	B	1	1	1	3	3	5	14
Graduierungsfest	A	1	1	1	5	5	3	16
Hochschulball	A	1	1	1	5	5	3	16
Sponsoring-Events (durch Partnerunternehmen)	B	1	1	1	3	3	3	12
Reisen und sonstige Veranstaltungen für Mitglieder	B	1	1	1	5	5	1	14
<b>Kooperationen</b>								
Zusammenarbeit mit Career Centers	B	3	3	3	1	3	3	16
Zusammenarbeit mit Studenteninitiativen	B	3	3	3	3	3	3	18
Beitritt Alumni-Verband der Hochschulen	B	5	3	5	1	3	3	28
Affiliate-Programm mit Alumni-Verband	C	3	1	3	1	3	5	16
<b>Hochschulinterne Jobbörsen</b>								
virtuelle Recruitingmesse	B	1	1	1	5	3	5	16
Empfängermarketing	A	5	5	5	5	5	5	30
Bewerbsmittl. (Bsp.: Absolventenkongresse, Fachmessen)	A	1	1	1	3	3	5	14

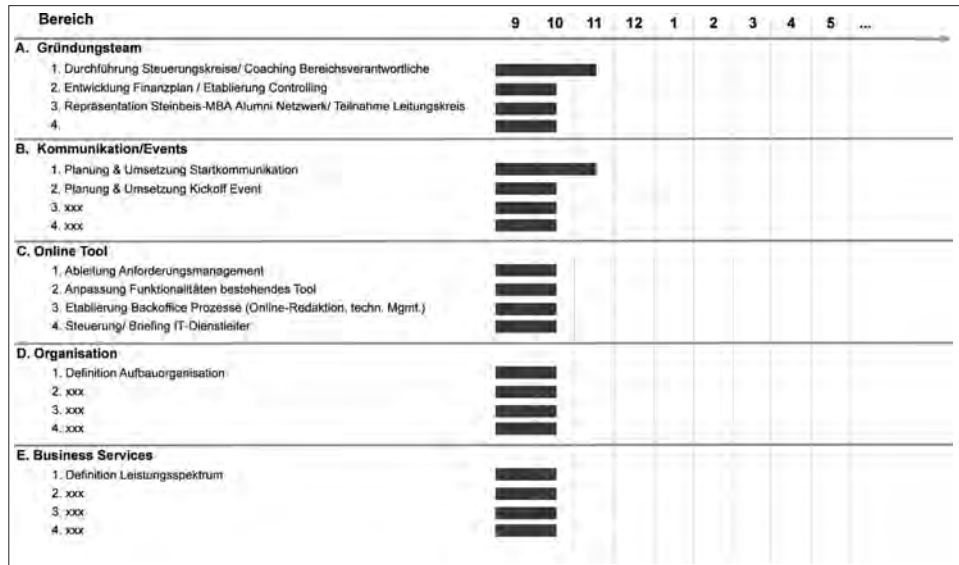
**Bewertung:**  
 1 = negativ/hoch/schwer; 3 = mittel; 5 = positiv/gering/einfach.

**Gewichtung:**  
 A = sehr wichtig (Faktor 3); B = wichtig (Faktor 2); C = weniger wichtig (Faktor 1)

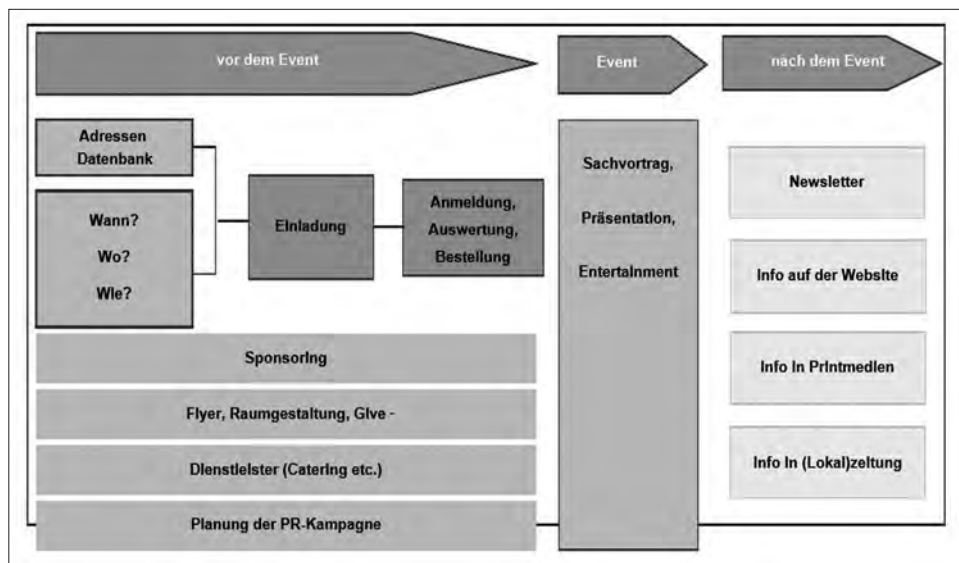
Anlage 04: Priorisierung der Maßnahmen im Bereich Kommunikationspolitik. Quelle: eigene Darstellung.

Maßnahmen	Priorität
Empfehlungsmarketing	1 (90)
E-Mail-Verteiler-Aktion	2 (78)
Information auf Newspage	3 (72)
Präsentation des Netzwerkes in den Kursen	4 (60)
Vortrag bei Bewerbungstag	4 (60)
Graduierungsfeier	5 (48)
Hochschulball	5 (48)
Hochschulinterne Jobbörsen	5 (48)
Messeauftritt (Bsp.: Absolventenkongresse, Fachmessen)	6 (42)
Newsletter-Versand	7 (40)
Vorträge durch Studenten	7 (40)
Vorträge durch Dozenten	7 (40)
Infoveranstaltung ("Tag der offenen Tür")	7 (40)
Pressebericht	7 (40)
Beitritt Alumni-Verband der Hochschulen	7 (40)
Vorträge durch Absolventen	8 (36)
Zusammenarbeit mit Studenteninitiativen	8 (36)
Imageartikel	9 (32)
Publikationen SHB	9 (32)
Zusammenarbeit mit Career Centers	9 (32)
virtuelle Recruitingmessen	9 (32)
Flyer	10 (28)
Fachzeitschriften	10 (28)
Öffentliche Image-Veranstaltungen	10 (28)
Reisen und sonstige Veranstaltungen für Mitglieder	10 (28)
Abbinde in meiner E-Mail-Adresse	11 (26)
Sponsoring-Events (durch Partnerunternehmen)	12 (24)
Jahrbuch	12 (24)
Poster	12 (24)
Information über Kooperation mit STI auf <a href="http://alumninetworks.de">alumninetworks.de</a>	13 (22)
Broschüre	14 (20)
Affiliaten-Programm mit Alumni-Verband	15 (16)

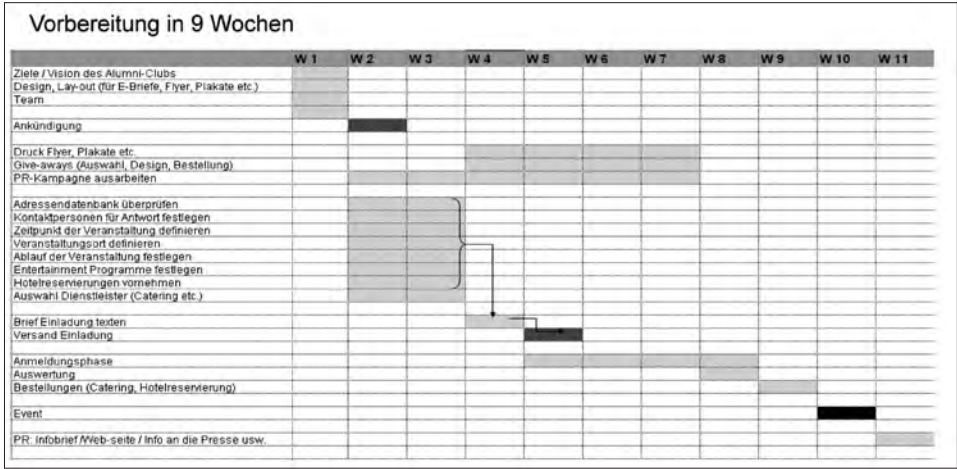
Anlage 05: Zusammenfassung der Priorisierung. Quelle: eigene Darstellung.



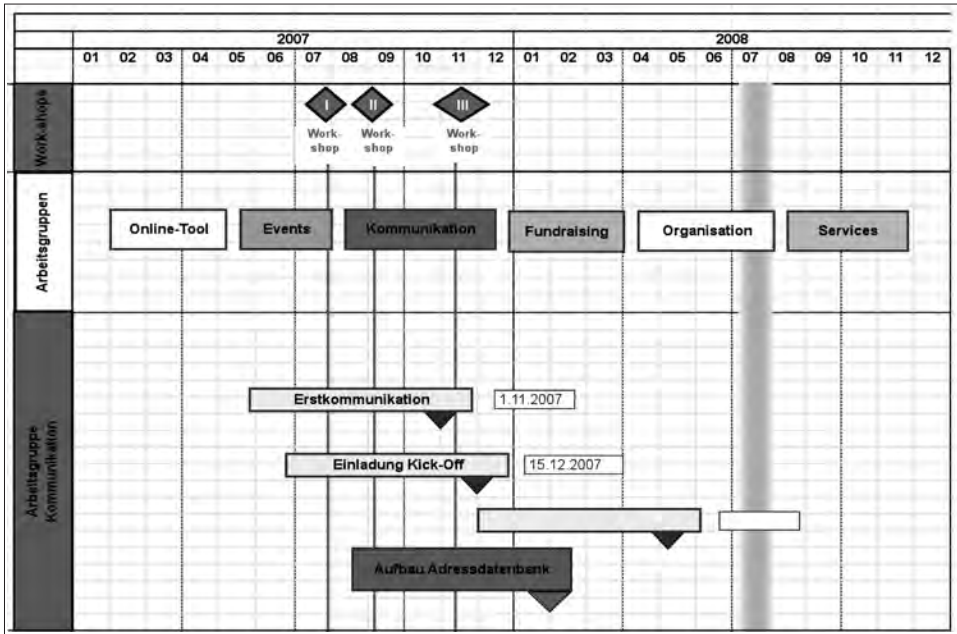
Anlage 06: Aktivitätenplan Gründungsteam. Quelle: Workshop Gründungsteam, Stuttgart, 01.09.2007.



Anlage 07: Organisation Kick-Off-Event. Quelle: Workshop Gründungsteam, Stuttgart, 01.09.2007.



Anlage 08: Zeitplanung Kick-Off-Event. Quelle: Workshop Gründungsteam, Stuttgart, 01.09.2007.



Anlage 09: Roadmap Alumni-Netzwerk. Quelle: Workshop Gründungsteam, Stuttgart, 01.09.2007.







---

Dipl.-Betriebswirt (FH) cand. Dr. Ing.  
Andreas Rusnjak, MBA

# Generelle Erfolgsfaktoren im eCommerce

unter Berücksichtigung der  
Dell-Erfolgsgeschichte am Bei-  
spiel der Suryalogics GmbH



## Inhalt

1	Summary	503
2	Einleitung	504
3	Ausgangssituation & Zielsetzung	504
4	Meilensteine zur Zielerreichung	505
4.1	Definition des Entwicklungsprozesses eines eCommerce-Geschäftsmodells	505
4.2	Darstellung der Erfolgsgeschichte & -faktoren des Computerherstellers DELL	507
4.3	Darstellung der Erfolgsfaktoren	510
5	Anwendung am Geschäftsmodell „Scovilla“	514
5.1	Darstellung des Ist-Standes	514
5.2	Definition des Soll-Standes	516
6	Fazit	520

# 1 Summary

Das Internet bietet sowohl Gründern von Startups als auch etablierten Unternehmen ein enormes Absatzpotenzial. Niedrige Einstiegsbarrieren hinsichtlich Technologie, ein großes Nutzerpotenzial auf der Käuferseite und immer günstiger werdende Nutzungsgebühren führen zu stetig steigenden Umsatzzahlen. Vorbei sind jedoch die Zeiten, in denen der Einstieg in den eCommerce zum Selbstläufer wurde. Auch eCommerce-Geschäftsmodelle gehorchen den Gesetzen der Marktwirtschaft und unterliegen – ebenso wie klassische Vertriebsmodelle – dem Spannungsfeld von Angebot und Nachfrage. Ein Weg um bestehen und wachsen zu können, ist der erfolgreiche Umgang mit bestimmten Erfolgsfaktoren.

Eigene Erfahrungen, plausible Erläuterungen sowie die Erfolgsgeschichte des Computerherstellers Dell, weltweiter Marktführer, zeigen auf, dass die klassischen generellen Erfolgsfaktoren von Kurt Nagel – Strategie, Organisation, Informationssystem, Mitarbeiter, Kundennähe – erweitert um die SHB-Faktoren Innovation, Globalisierung sowie Dell-Erfolgsfaktoren Vision/ Mission, Unternehmenskultur und Kooperationen, durchaus auch auf eCommerce-Geschäftsmodelle anwendbar sind.

Eine beispielhafte Darstellung von Ist- und Soll-Situation, inkl. Maßnahmen für nachhaltiges Wachstum, in den Reifegraden von Erfolgsfaktoren, wird nachfolgend am Geschäftsmodell „Scovilla“, Ende 2005 spontan als Experiment gegründet, dargestellt.

## 2 Einleitung

Die Suryalogics GmbH wurde im August 2005 mit dem Geschäftszweck „Etablierung und Betrieb von Internetportalen“ gegründet und ins Handelsregister der Stadt Coburg eingetragen. Zu Beginn unterhielt die GmbH zwei Geschäftsbereiche und beschäftigte drei Mitarbeiter. Zum einen „Mainsix“, kurz vor der Fertigstellung stehend, mit dem Ziel, Print- und Szene-Produkte an ein spezielles Kundenklientel und überwiegend Wiederverkäufer zu vertreiben und zum anderen „Scovilla“ - relativ am Anfang stehend - ein Vertrieb von importierten, scharfen Saucen sowohl an Endkunden als auch an Wiederverkäufer.

Das Unternehmen Suryalogics GmbH versteht sich als konzerninterner Business Angel, welcher sowohl finanzielle Mittel in Form von „Risikokapital“, als auch Sachmittel für eigene, profitcenterartige Projekte bereitstellt. Die Projekte/Geschäftsmodelle sollen intern entwickelt und ggf. mit externer Unterstützung als „Satelliten“ am Markt etabliert werden, um sie dann ggf. in eigene, selbstständige Rechtsformen münden zu lassen.

Bis zum Übergang in rechtlich selbstständige Einheiten laufen die Geschäftsmodelle als fachlich und sachlich getrennte Geschäftsbereiche innerhalb der GmbH. Die fachlichen Fähigkeiten, derartige Projekte in umfassender Weise strukturieren, etablieren und betreuen zu können, lagen zu Beginn nahezu ausnahmslos in der Person des Geschäftsführers vor, welcher das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen wollte.

## 3 Ausgangssituation & Zielsetzung

Die Suryalogics GmbH benötigte einen Handlungs-/Orientierungsleitfaden für die Entwicklung aktueller und zukünftiger Projekte sowie Empfehlungen, wie laufende Projekte im Rahmen der folgenden sechs Monate noch optimiert werden konnten.

Um zukünftige, weitere Geschäftsmodelle möglichst effizient entwickeln und am Markt etablieren zu können, war u.a. notwendig,

- einen Entwicklungsprozess für eCommerce-Geschäftsmodelle abzubilden,
- für analoge Geschäftsmodelle das Erfolgsmodell des Computerherstellers Dell darzustellen und
- in Anlehnung an das Erfolgsfaktorenmodell von Kurt Nagel bestehende Erfolgsfaktoren in ihren Reifegraden zu erläutern und ggf. neue zu definieren.

Zudem sollten die Erkenntnisse daraus am Geschäftsmodell „Scovilla“, welches relativ spontan und unstrukturiert auf den Markt geworfen wurde, in seiner Ist-Situation anhand der Erfolgsfaktoren gemessen und mittels geeigneter Maßnahmen auf einen bestimmten Soll-Stand entwickelt werden.

## 4 Meilensteine zur Zielerreichung

### 4.1 Definition des Entwicklungsprozesses eines eCommerce-Geschäftsmodells

Um ein Geschäftsmodell erfolgreich und nachhaltig am Markt etablieren zu können, braucht es eine Vorstellung davon, wo man aktuell steht, wie und mit welchen Zielen die unternehmerische Tätigkeit gestaltet werden soll und womit man in der Zukunft sein Geld verdienen will. Um sich hierzu ein klares, strukturiertes Bild seiner Vorstellungen machen zu können, bedarf es einer genauen Planung und Beobachtung einiger wichtiger Faktoren, die im folgenden als Entwicklungsprozess von eCommerce-Geschäftsmodellen behandelt werden.

Dieser Prozess lässt sich aber auch für die regelmäßige Unternehmensplanung oder turnusmäßige Hinterfragung von Geschäftsstrategien und evtl. damit verbundener Kurskorrekturen anwenden.

Er beinhaltet 11 Schritte, die sukzessive aufeinander aufbauen.

Beginnend mit der Vision stellt sich der Gründer die Frage, was er persönlich mit seinem Unternehmen erreichen möchte.

Im zweiten Schritt sollte beantwortet werden, wie das Umfeld das Unternehmen wahrnehmen soll und wie die Unternehmenskultur gestaltet werden kann. In diesem Schritt wird auf Basis von Vision und Mission sowie dem Einflussbereich des aktuellen Kulturraums das Unternehmensleitbild definiert. Es beinhaltet u.a. wichtige Regeln im Umgang miteinander, mit der Organisation als Instrument sowie dem Führungssystem.

Der dritte Schritt legt das Leistungsportfolio des Unternehmens fest. Was ist man, stets im Hinblick auf den Kundennutzen, hinsichtlich „Zeit – Kosten – Qualität“, bereit zu leisten und was nicht.

Im anschließenden Schritt sollte im Rahmen einer SWOT-Analyse und basierend auf Informationen aus den ersten drei Schritten eine Unternehmens- und Umfeldanalyse erstellt werden, welche die Grundlage für erste strategische Ableitungen darstellt, die im darauf folgenden Schritt „Strategieentwicklung“ zu Strategien geformt werden. Anschließend werden Leistungs- und Erfolgsindikatoren definiert, die den Fortschritt, quantitative Erwartungen anhand von Kennzahlen und Terminen (Meilensteine) darstellen.

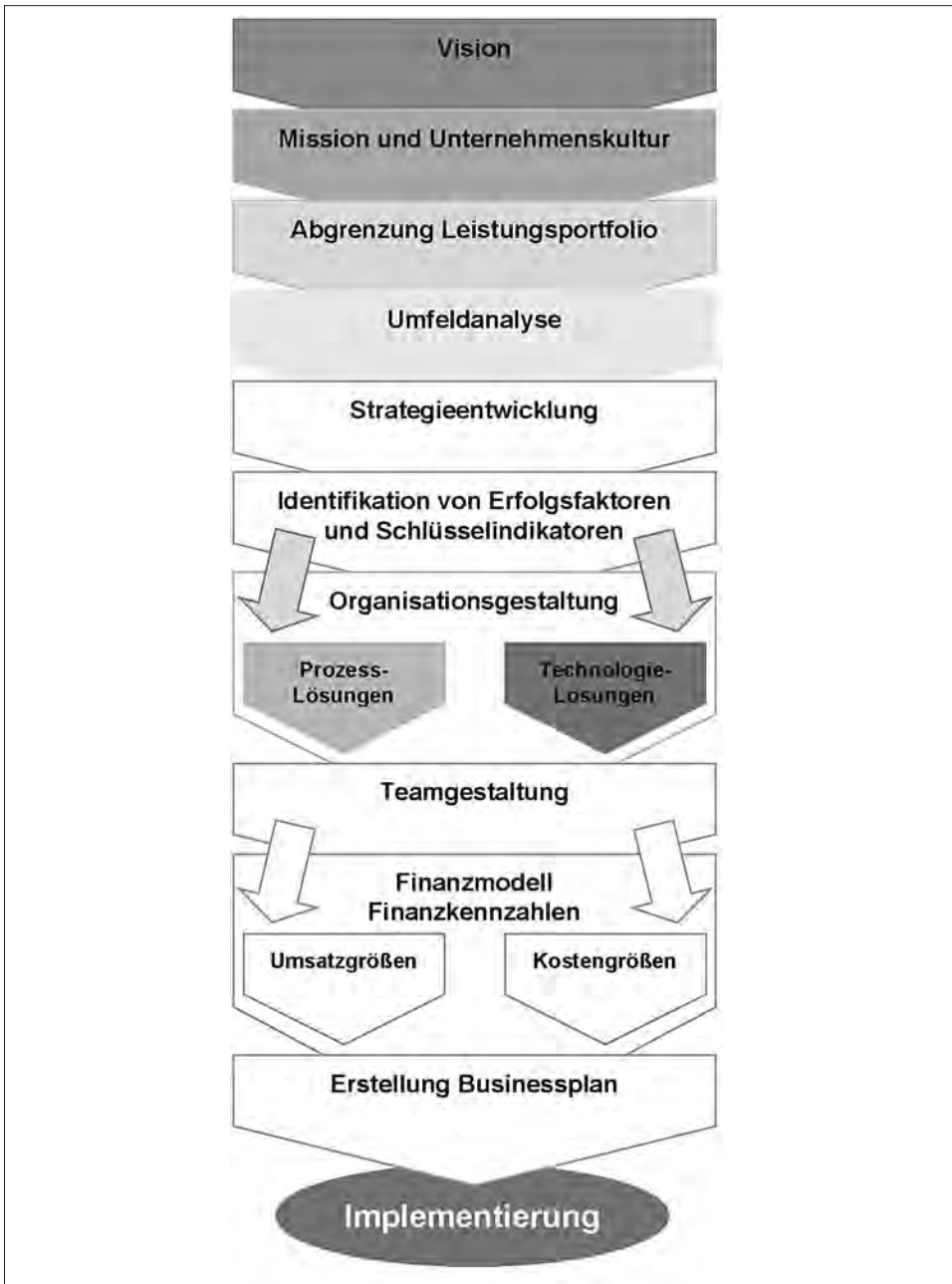


Abbildung 1: Entwicklungsprozess eCommerce-Modell. Quelle: eigene Darstellung.

Um die Strategien über ihre Ziele erfolgreich erreichen zu können, bedarf es eines organisatorischen Konstrukts, welches alle Sachmittel, Prozesse, Rollen, Regeln, Normen und Technologien bereitstellt, die zur Zielerreichung beitragen.

Dieses wird im siebten Schritt dargestellt, der in den Schritt „Teamgestaltung“ mündet. Ausgehend von den Strategien und Zielen sowie organisatorischer Notwendigkeiten ergibt sich ein bestimmter Bedarf an Mitarbeitern (Rollen), die zum Gelingen der Vision und dem Erreichen der Geschäftsziele beitragen. Hierbei gilt es bestimmte persönliche und fachliche Kompetenzen zu ermitteln und abdecken zu können.

Der neunte Schritt im Entwicklungsprozess ist dadurch gekennzeichnet, dass Finanzkennzahlen und ein Finanzierungsmodell gebildet werden. Vorrangig werden die Fragen wie sich das Geschäftsmodell im operativen Betrieb finanziert, wann die Gewinnschwelle erreicht ist und mit welchem Profit gerechnet werden kann, geklärt.

Die Erstellung des Businessplans als vorletzter Schritt zwingt den Gründer dazu, das Modell noch einmal strukturiert zu Papier zu bringen sowie zu prüfen und dient einer Art Standortbestimmung sowie Kontrolle. Ggf. kann dieser Plan weiteren Personen, möglichen „Entscheidern“, vorgelegt werden. Im Anschluss und letzten Prozessschritt werden konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.

## **4.2 Darstellung der Erfolgsgeschichte & -faktoren des Computerherstellers DELL**

„Dell zählt zu den leistungsstärksten und am meisten bewunderten Unternehmen in den USA. Das Dell-Modell - der Direktvertrieb von Rechnern - ist zur Benchmark einer Branche geworden, in der ein gnadenloser Preis- und Leistungskrieg ausgetragen wird. Michael Dells revolutionäre Einsichten machen allen Unternehmern und Managern Mut, die Chancen der vernetzten Wirtschaft durch unkonventionelle Geschäftsmodelle zu nutzen. ‚Das Dell-Modell hat so viel Aufmerksamkeit gefunden, dass in Fachkreisen die Wortschöpfung ‚to dell‘ zu einem Begriff geworden ist.‘ (Frankfurter Allgemeine Zeitung).“ [Amaz06a]

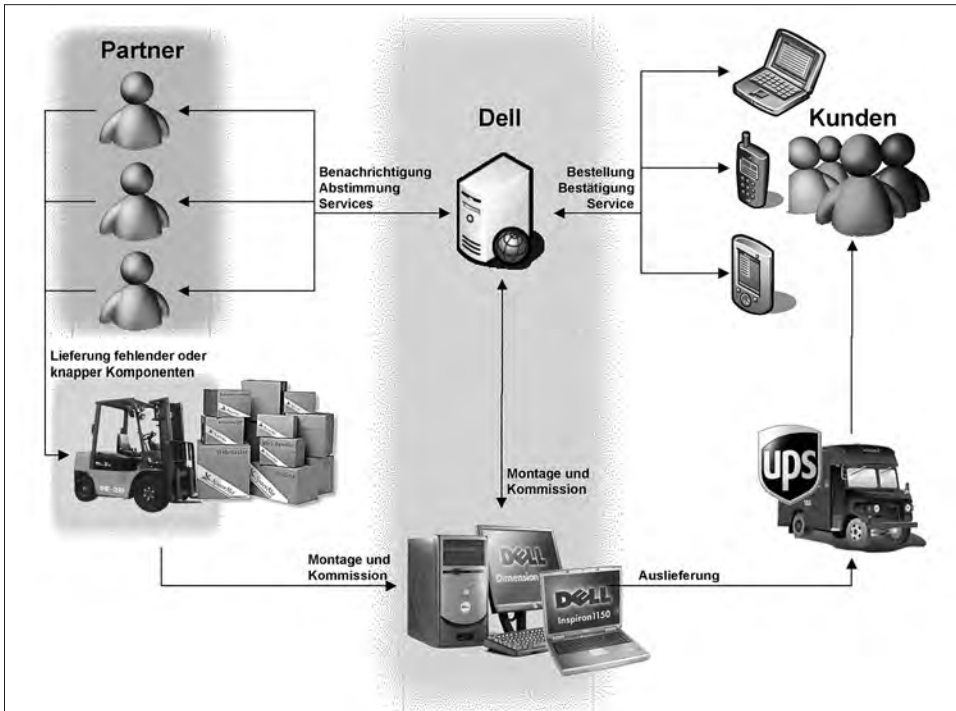


Abbildung 2: Geschäftsmodell von DELL (grob). Quelle: eigene Darstellung.

### Das Geschäftsmodell von Dell:

Dell, mit einem weltweiten Marktanteil von 20% größter „Computerbauer“ der Branche, vertreibt PCs, Notebooks, Server, u.v.m. direkt an den Kunden. Kunden stellen für Dell alle natürlichen sowie juristischen Personen dar, die Bedarf an den Produkten von Dell haben. Effiziente Partnerschaften, ausgelegt auf kleine Lager, kurze Lieferzeiten und nahezu vollkommene Transparenz, sorgen dafür, dass nahezu jedes Produkt individuell durch den Kunden, innerhalb bestimmter Parameter, konfiguriert werden kann. Ausgewählte Partner liefern Systemkomponenten an Dell, die anschließend montiert sowie für den Versand vorbereitet werden und innerhalb von maximal fünf Werktagen beim Kunden eintreffen.

### Wesentliche Meilensteine & Entscheidungen der Firma Dell

- 1984 - Unternehmensgründung mit 1.000 USD Startkapital
- 1986 - Vorstellung des schnellsten PC und First-Mover<sup>1</sup> in Sachen „Geld-zurück-Garantie“ & „Vor-Ort-Service“
- 1988 - IPO
- 1993 - Strategie: Ausschließlich reiner Direktvertrieb

1 In der IT-Branche.



- 1996 - Einstieg in den Servermarkt und Internetvertrieb – Täglicher Online-Umsatz: ca. 1.000.000 USD
- 1998 - Täglicher Online-Umsatz: 12.000.000 USD
- 2006 - Nettogewinn im ersten Quartal bei ca. 730 Millionen USD (+22%<sup>2</sup>)

Aus den acht von Michael Dell genannten Erfolgsfaktoren

1. Partnerschaftliche Teams
2. Unternehmer im Unternehmen
3. Direkt an der Quelle lernen
4. Kundenorientierte Philosophie
5. Differenzierung zum Wettbewerb
6. Systemintegration von Partnern
7. Starke Allianzen
8. Konstruktiver Umgang mit Veränderungen

leitete das Management vier Erfolgsstrategien ab, die zu nachhaltigen Wachstum und Wettbewerbsvorteilen führten und immer noch führen:

1. Übertrender Kundenservice
2. Schnelle Marktumsetzung
3. Permanent aktuellste Produkte bei bester Systemleistung
4. Steter Fokus auf Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter

---

2 Im Vergleich zum Vorjahr.

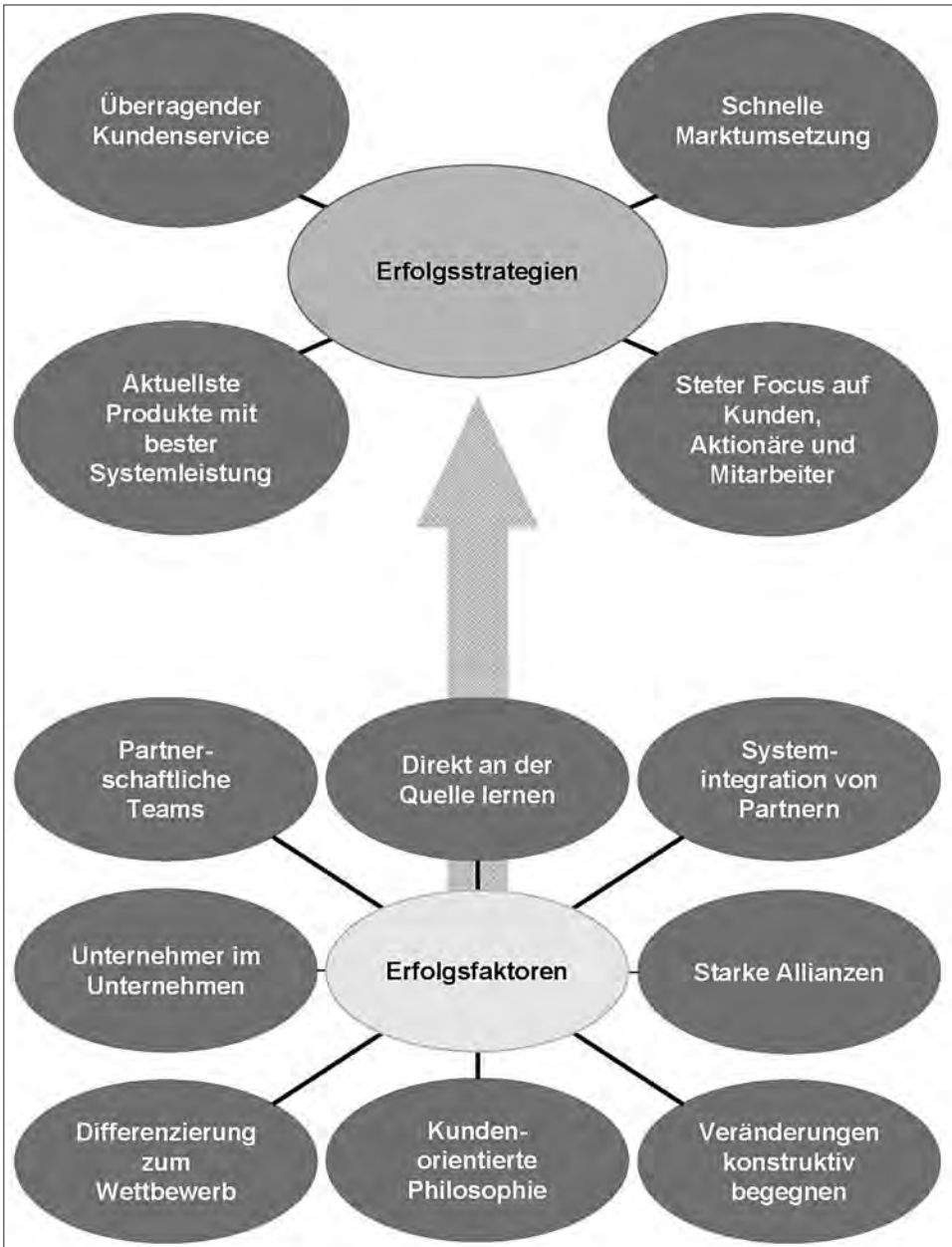


Abbildung 3: Erfolgsstrategien und -faktoren bei DELL. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Dell03, p. 122] und [Dell03, pp. 128-252] Darstellung der generellen Erfolgsfaktoren und ihrer Reifegrade.

### 4.3 Darstellung der Erfolgsfaktoren:

Eingehende Studien haben das Modell der Erfolgsfaktoren ergeben, die sich laut

Nagel in der Praxis bereits bewährt haben und von vielen Unternehmensberatern entweder direkt oder abgewandelt übernommen werden.

Kurt Nagel spricht deshalb in seinem Werk „Praktische Unternehmensführung“ von sechs generellen Erfolgsfaktoren:

1. Strategie
2. Organisation
3. Informationssystem
4. Mitarbeiter
5. Führungssystem
6. Kundennähe

In Anlehnung an den Lehrstoff der Steinbeis-Hochschule Berlin wird das Erfolgsfaktorenmodell von Nagel um zwei weitere Erfolgsfaktoren ergänzt:

7. Innovation
8. Internationalisierung/Globalisierung

Die Betrachtung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren von Dell hat drei weitere Erfolgsfaktoren herausgestellt, welche für die Gründung von eCommerce-Geschäftsmodellen von essentieller Natur sein können:

9. Vision/ Mission
10. Unternehmenskultur
11. Partnerschaften/Kooperationen

Abbildung 4 auf der Folgeseite zeigt auf, welchen generellen Erfolgsfaktoren die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren von Michael Dell zugeordnet wurden.

Darstellung der Reifegrade:

Die einzelnen Erfolgsfaktoren können wiederum in fünf Reifegrade unterschieden werden:

1. Start
2. Ausweitung
3. Konsolidierung
4. Wachstum
5. Integration

Die Startphase ist typischerweise geprägt von ersten Anstrengungen, System und Struktur in die jeweiligen Erfolgsfaktoren zu bringen. Nach und nach werden diese Anstrengungen durch weitere Maßnahmen ausgebaut – über einen fortwährenden Lernprozess sowie einer bestimmten Erfahrungskurve sind erste Synergieeffekte und Konsolidierungen zu beobachten. In den höheren Ausprägungen der einzelnen Erfolgsfaktoren wird Wachstum und Integration bzw. kontinuierliche Verbesserung gewährleistet.

Oft ist zu beobachten, dass das Wachsen in einem Erfolgsfaktor ebenso ein Wachstum in anderen Faktoren bedingt oder voraussetzt.

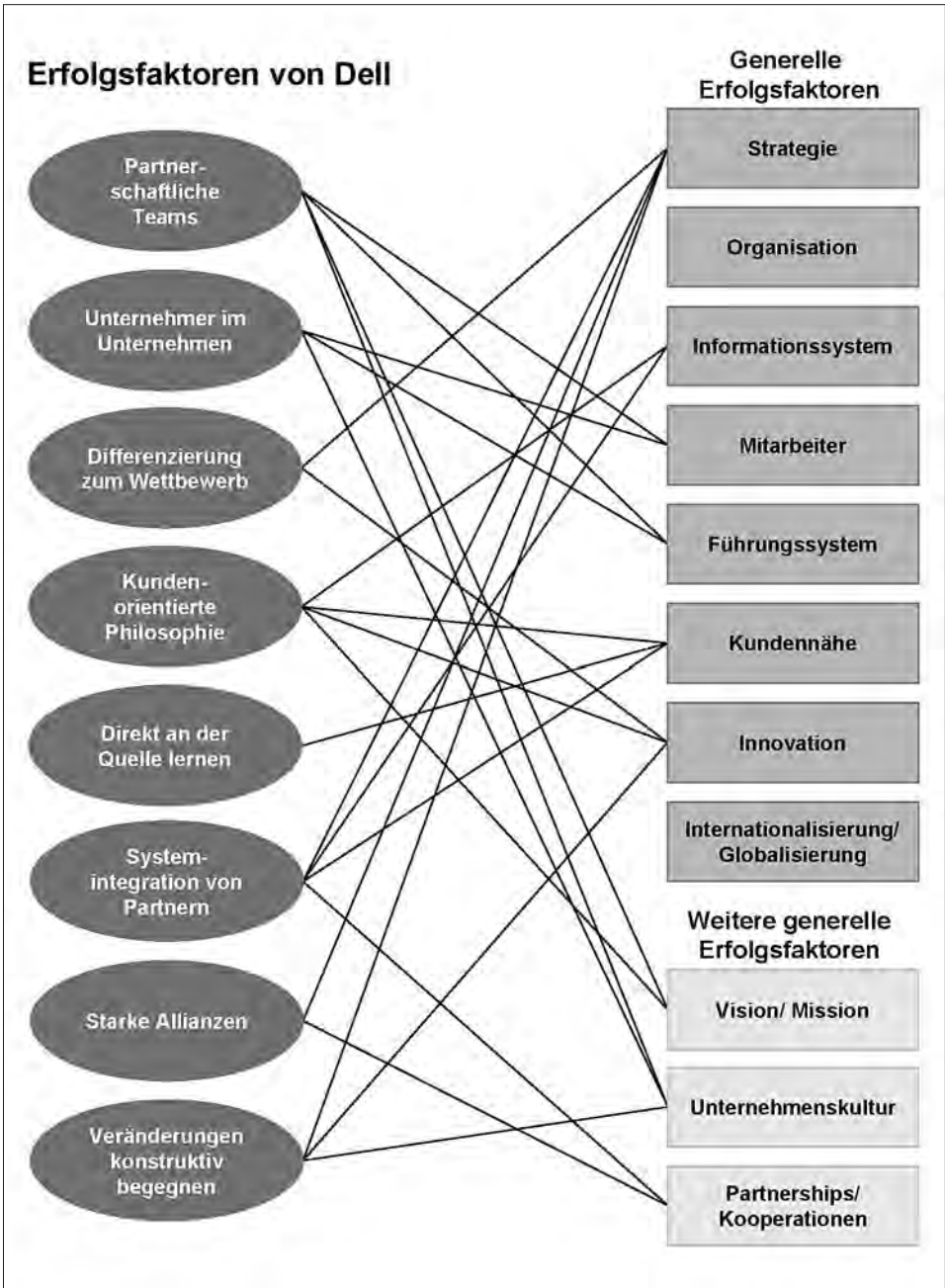


Abbildung 4: Einordnung Erfolgsfaktoren von Dell. Quelle: eigene Darstellung.

Reifegrad	Start	Ausweitung	Konsolidierung	Wachstum	Integration
Erfolgsfaktor	I	II	III	IV	V
<b>Vision/ Mission</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Konkrete Überlegungen kurzfristiger Natur	Konkrete Vision, transparent für alle Mitarbeiter	Mitarbeiter wirken im Sinne der Vision	Mitarbeiter gestalten Vision aktiv mit
<b>Unternehmenskultur</b>	Learning by doing	Ausarbeitung von Leitlinien und Eckpunkten	Schriftliche Fixierung der Leitlinien	Kultur wird im Unternehmen gelebt	Kultur wird durch Entwicklung gestaltet
<b>Strategie</b>	Erste strategische Überlegungen	Solide, kurzfristige Ausrichtung	Mittelfristige Strategie	Harmonisierung der Strategien	Marktorientierte, langfristige Strategien
<b>Organisation</b>	Hoher Improvisationsgrad	Streben nach Standards	Hoher Standardisierungsgrad	Verstärkte individuelle Ausrichtung	Innovative Organisation
<b>Informationssystem</b>	IS bringt Kosteneinsparungen	Streben nach Standardisierung	Hoher Reifegrad bei Standardisierung	Integration aller Wertschöpfungsketten	Strategische Wettbewerbsvorteile
<b>Mitarbeiter</b>	Viele Ad-hoc Aufgaben, häufig Überlastung	Strukturierung der Aufgabenbereiche	Aktionsorientierte Arbeitsgruppen	Hochmulierte Mitarbeiter	Mitarbeiter ist "Subunternehmer"
<b>Führungssystem</b>	Führungsstil ist naturgegeben	Erste Delegationen	Kooperatives Führungssystem	Adäquate Führungsgrundsätze und -methoden	Führungssystem gewährleistet Strategieumsetzung
<b>Kundennähe</b>	Kunde ist Geschäftsvorfall	Kunde wird beobachtet	Kunde wird analysiert	Problemlösungen werden angeboten	Kunde wird aktiv mit einbezogen
<b>Innovation</b>	Innovationen werden lediglich wahrgenommen	Innovationen werden wahrgenommen und adaptiert	Erste eigene Innovationen	Standardisierung von Innovationsprozessen	Innovationsmanagement als strategisches Element
<b>Partnerships/ Kooperationen</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Kurzfristige Ausrichtung	Mittel- bis langfristige Ausrichtung	Systemintegration	Langfristige Kooperationen und Beteiligung an Strategie
<b>International-/ Globalisierung</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Direkter Export in andere Länder	Nachhaltige Etablierung über Vertriebspartner	Gründung von Niederlassungen/ Joint Ventures/ Franchising	Vom Global Player zum Local Player – Integration in Zielmarkt

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren-Matrix (Suryalogs). Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Nage04a, p. 13].

So beeinflusst bspw. das Wachsen im Erfolgsfaktor „Informationssystem“ ebenso eine höhere Reife im Erfolgsfaktor „Organisation“, da effiziente Informationssysteme ebenso hohe Standards im Bereich der Organisation, in Form von geregelten Prozessen, Kommunikationsregeln, etc. bedingen.

Die Reifegrade der sechs Erfolgsfaktoren von Nagel waren in der Literatur vorgegeben. Die Reifegrade der verbleibenden Erfolgsfaktoren wurden in einer Kombination aus Erfahrungswerten und gesundem Menschenverstand ermittelt und in das Schema integriert.

## 5 Anwendung am Geschäftsmodell „Scovilla“

### 5.1 Darstellung des Ist-Standes

Scovilla erwirtschaftete seit drei Wochen die ersten Umsätze, wobei als Marketingmaßnahme lediglich „Google Adwords“ mit ausgewählten Suchbegriffen genutzt wurde. Weitere Marketingmaßnahmen fanden aufgrund von Zeitgründen nicht statt. Ebenso waren die Ressourcen seinerzeit in anderen Projekten gebunden, so dass sich kaum jemand um das Geschäftsmodell kümmern konnte.

Das Produktportfolio umfasste zu diesem Zeitpunkt ausschließlich scharfe Saucen, welche direkt importiert und vertrieben wurden (vgl. hierzu Abbildung 6). In absehbarer Zeit sollte das Sortiment über das Partner-Geschäftsmodell („Mainsix“) und befreundete Unternehmen um weitere Produkte wie „Chili-Literatur“, „Poster“ und „Ansteck-Buttons“ erweitert werden.

Analog dem Geschäftsmodell des Computerherstellers Dell wurden auch hier Bestellungen im System von Scovilla bearbeitet und an einen Partner (Warehouser) weitergeleitet, welcher für einen bestimmten Servicebetrag das Lagermanagement und den Versand sowie Retouren abwickelte (vgl. hierzu Abbildung 7).

Vision und Mission waren zwar vorhanden, sowie die Partnerschaft mit dem Warehouser und Großhändlerkontakte in den Vereinigten Staaten, Bestellungen, Rechnungen und das Informationsmanagement jedoch wurden in ziemlich rudimentärer Art und Weise abgehandelt.

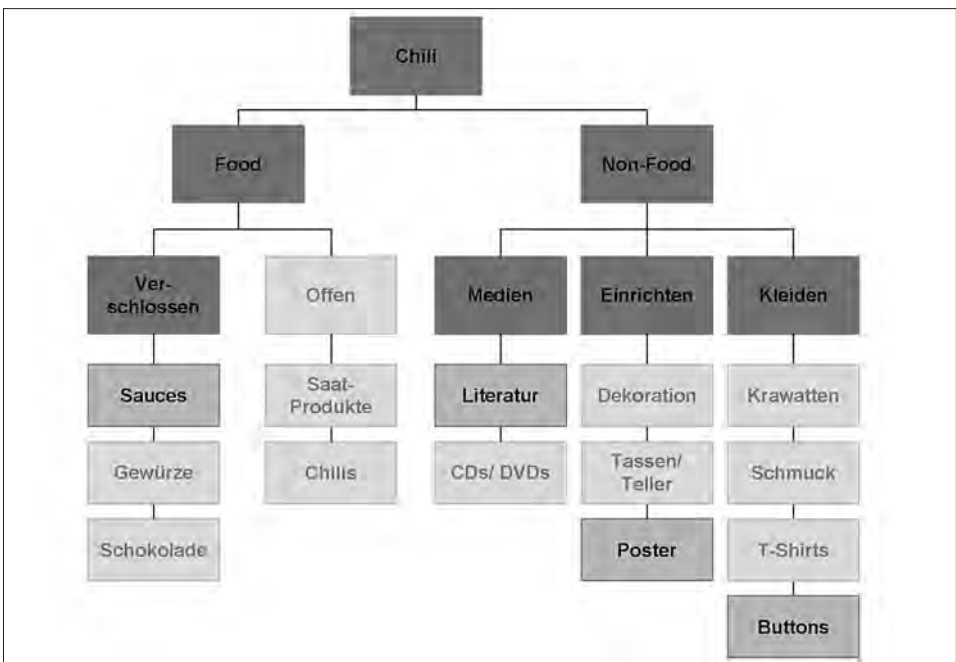


Abbildung 6: Leistungsumfang „Scovilla“. Quelle: eigene Darstellung.



Es war in nahezu allen Fällen viel manuelle Arbeit notwendig und die Informationssysteme nicht aufeinander abgestimmt. Beste Beispiele hierfür, waren das Ausspielen von Rechnungsdaten für einen automatischen Import in die Buchhaltungssoftware und der Bestandsabgleich zwischen Shopsystem und Lagermanagement.

Mangels Zeit und Informationen wurden bis dato keine nachhaltigen Strategien erarbeitet und kommuniziert. Ebenso bestand die Organisation derzeit nur aus improvisierten Handlungen. Häufig wurden wiederkehrende Arbeitsschritte jedes Mal anders abgewickelt. Informationssysteme waren vorhanden, aber nicht aufeinander abgestimmt. Weiterhin gab es keine verbindlichen Regeln hinsichtlich des Umgangs mit Informationen nach außen.

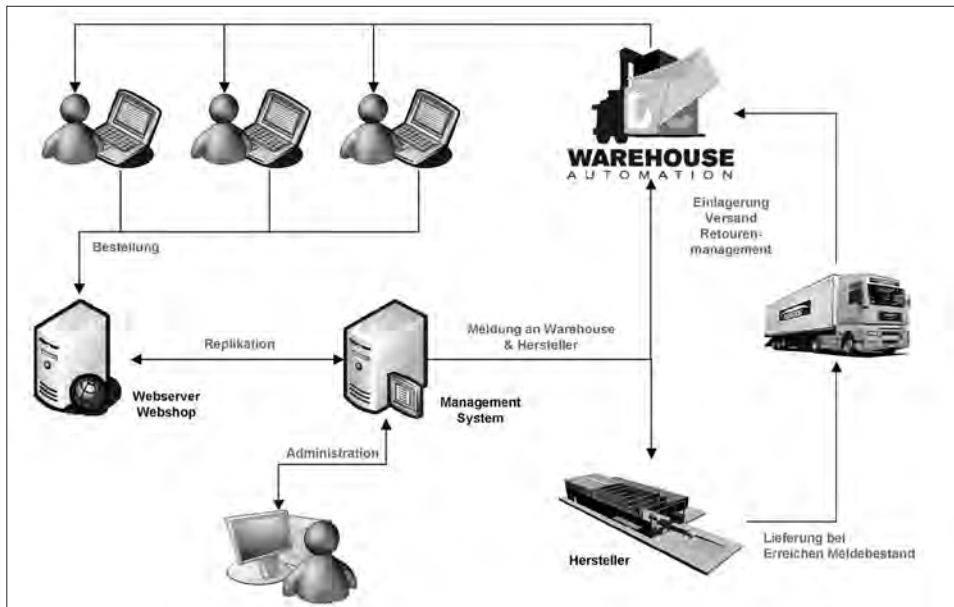


Abbildung 7: Auftragsworkflow „Scovilla“. Quelle: eigene Darstellung.

Dementsprechend oft wurden Mitarbeiter hinsichtlich neuer Aufgaben und Themen ins kalte Wasser geworfen und mussten sich nach und nach in diese einarbeiten. Besonders prägnant und wettbewerbskritisch waren Themen wie

- Lebensmittelkennzeichnung in der EU und speziell für Deutschland
- Steuerliche Behandlung von Kombinationsartikeln
- Handling von Importen generell aus den Vereinigten Staaten
- Umgang mit Behörden

Die Frage der Führung lag in der der Natur der Sache. Der Geschäftsführer entschied ausschließlich selbst, Mitarbeiter wurden hinsichtlich Meinung jedoch einbezogen. Die Beobachtung der damaligen Unternehmenssituation über alle Erfolgsfaktoren hinweg hatte folgendes Ist-Niveau ergeben (vgl. Abbildung 8):

Reifegrad	Start	Ausweitung	Konsolidierung	Wachstum	Integration
Erfolgsfaktor	I	II	III	IV	V
<b>Vision/ Mission</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Konkrete Überlegungen kurzfristiger Natur	Konkrete Vision, transparent für alle Mitarbeiter	Mitarbeiter wirken im Sinne der Vision	Mitarbeiter gestalten Vision aktiv mit
<b>Unternehmenskultur</b>	Learning by doing	Ausarbeitung von Leitlinien und Eckpunkten	Schriftliche Fixierung der Leitlinien	Kultur wird im Unternehmen gelebt	Kultur wird durch Entwicklung gestaltet
<b>Strategie</b>	Erste strategische Überlegungen	Solide, kurzfristige Ausrichtung	Mittelfristige Strategie	Harmonisierung der Strategien	Marktorientierte, langfristige Strategien
<b>Organisation</b>	Hoher Improvisationsgrad	Streben nach Standards	Hoher Standardisierungsgrad	Verstärkte individuelle Ausrichtung	Innovative Organisation
<b>Informationssystem</b>	IS bringt Kosteneinsparungen	Streben nach Standardisierung	Hoher Reifegrad bei Standardisierung	Integration aller Wertschöpfungsketten	Strategische Wettbewerbsvorteile
<b>Mitarbeiter</b>	Viele Aufgaben, häufig Überlastung	Strukturierung der Aufgabenbereiche	Aktionsorientierte Arbeitsgruppen	Hochmotivierte Mitarbeiter	Mitarbeiter ist "Subunternehmer"
<b>Führungssystem</b>	Führungsstil ist naturgegeben	Erste Delegationen	Kooperatives Führungssystem	Adäquate Führungsgrundsätze und -methoden	Führungssystem gewährleistet Strategieumsetzung
<b>Kundennähe</b>	Kunde ist Geschäftsvorfall	Kunde wird beobachtet	Kunde wird analysiert	Problemlösungen werden angeboten	Kunde wird aktiv mit einbezogen
<b>Innovation</b>	Innovationen werden lediglich wahrgenommen	Innovationen werden wahrgenommen und adaptiert	Erste eigene Innovationen	Standardisierung von Innovationsprozessen	Innovationsmanagement als strategisches Element
<b>Partnerships/ Kooperationen</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Kurzfristige Ausrichtung	Mittel- bis langfristige Ausrichtung	Systemintegration	Langfristige Kooperationen und Beteiligung an Strategie
<b>International-/ Globalisierung</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Direkter Export in andere Länder	Nachhaltige Etablierung über Vertriebspartner	Gründung von Niederlassungen/ Joint Ventures/ Franchising	Vom Global Player zum Local Player – Integration in Zielmarkt

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren „Ist-Stand“. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Nage04a, p. 13].

### 5.2 Definition des Soll-Standes

Innerhalb der nächsten sechs Monate sollte Scovilla in den meisten Erfolgsfaktoren durch adäquate Maßnahmen ausgeweitet und zu nachhaltigem Wachstum geführt werden (vgl. hierzu Abbildung 10). Mittels einer prozess- und programmorientierten Organisationsstruktur hätten zukünftige Veränderungen getragen und Strukturen geschaffen werden sollen, was für Stabilität und Ressourcensicherheit sorgen sollte.



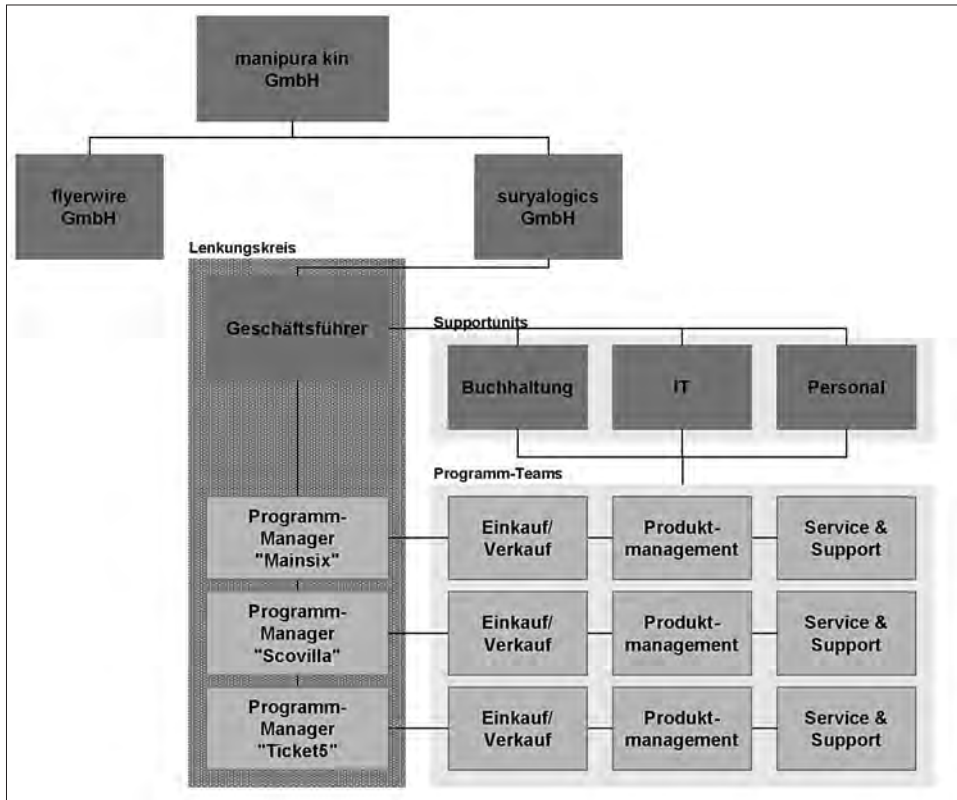


Abbildung 9: Organisationsstruktur „Suryalogs GmbH“. Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 9 zeigt in groben Zügen die Organisationsstruktur auf, die kommende Veränderungen tragen und Basis für weiteres Wachstum darstellen sollte. Hierbei ist wichtig zu beachten, dass von Rollen gesprochen wurde und eine Person verschiedene Rollen annehmen konnte. So muss sich also nicht hinter jedem Kasten eine Nase verbergen. Im Sinne von Wachstum in den Erfolgsfaktoren wurden folgende Ziele definiert:

- Mitarbeiter wissen um Vision und Mission des Unternehmens und agieren sowie reagieren im Sinne dieser
- Vorhandensein schriftlich fixierter Leitlinien
- Evaluation mittelfristiger Strategien
- Hoher Standardisierungsgrad bei gegebenem Maß an Flexibilität
- Aufeinander abgestimmte, standardisierte Informationswege
- Eindeutig definierte Rollenprofile und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter
- Delegation von Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen
- Kundenanalysen, abgestimmte, zielgerichtete Marketingmaßnahmen
- Integration wesentlicher Innovationen
- Kurzfristige Partnerschaften mit Option auf Mittelfristigkeit

- Direkter Export in weitere Länder neben Österreich

Die Wachstumsmaßnahmen sollten in ihren Synergieeffekten dazu führen, dass der Kunde „Scovilla“ als leistungsfähigen Online-Shop mit Markencharakter wahrnimmt und dort auch bestellt. Aus diesem Grund sollte das Bild vom Unternehmen in der Außenwahrnehmung folgende Parameter enthalten:

- Schnelle Lieferung
- von Markenware
- zu einem günstigen Preis
- bei guter Qualität
- und kompetenten Service.

Reifegrad	Start	Ausweitung	Konsolidierung	Wachstum	Integration
Erfolgsfaktor	I	II	III	IV	V
<b>Vision/ Mission</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Konkrete Überlegungen kurzfristigen Natur	Konkrete Vision, (transparente) Mitarbeiter	Mitarbeiter wirken im Sinne der Vision	Mitarbeiter gestalten Vision aktiv mit
<b>Unternehmenskultur</b>	Learning by doing	Ausarbeitung von Leitlinien und Eckpunkten	Schnelle Fixierung der Leitlinien	Kultur wird im Unternehmen gelebt	Kultur wird durch Entwicklung gestaltet
<b>Strategie</b>	Erste strategische Überlegungen	Kurze, kurzfristige Absichtung	Mittelfristige Strategie	Harmonisierung der Strategien	Marktorientierte, langfristige Strategien
<b>Organisation</b>	Hoher Improvisationsgrad	Schnell nach Standards	Hoher Standardisierungsgrad	Verstärkte individuelle Ausrichtung	Innovative Organisation
<b>Informationssystem</b>	IS bringt Kosteneinsparungen	Streben nach Standardisierung	Hoher Reifegrad bei Standardisierung	Integration aller Wertschöpfungsketten	Strategische Wettbewerbsvorteile
<b>Mitarbeiter</b>	Viele Ad-hoc Aufgaben, wenig Überlastung	Erweiterung der Aufgabengebiete	Aktionsorientierte Arbeitsgruppen	Hochmotivierte Mitarbeiter	Mitarbeiter ist "Subunternehmer"
<b>Führungssystem</b>	Führung ist fast naturgegeben	Erste Delegationen	Kooperatives Führungssystem	Adäquate Führungsgrundsätze und -methoden	Führungssystem gewährleistet Strategieumsetzung
<b>Kundennähe</b>	Kunde ist Geschäftsvorteil	Kunden wird beobachtet	Kunde wird analysiert	Problemlösungen werden angeboten	Kunde wird aktiv mit einbezogen
<b>Innovation</b>	Innovationen werden lediglich wahrgenommen	Innovationen werden wahrgenommen und akzeptiert	Erste eigene Innovationen	Standardisierung von Innovationsprozessen	Innovationsmanagement als strategisches Element
<b>Partnerships/ Kooperationen</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Kurzfristige Absichtung	Mittel- bis langfristige Ausrichtung	Systemintegration	Langfristige Kooperationen und Beteiligung an Strategie
<b>International/ Globalisierung</b>	Erste Überlegungen vorhanden	Direkter Export in andere Länder	Nachhaltige Etablierung über Vertriebspartner	Gründung von Niederlassungen/ Joint Ventures/ Franchising	Vom Global Player zum Local Player – Integration in Zielmarkt

Abbildung 10: Erfolgsfaktoren „Soll-Stand“. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Nage04a, p. 13].

Daraus abgeleitet wurde folgende Mission als „erster Wurf“ definiert: „Gut und scharf mit allen Vorteilen genießen.“

Maßnahmen für Wachstum durch die Erfolgsfaktorenbetrachtung:  
Aufgrund der seinerzeitigen Überschaubarkeit hinsichtlich Unternehmensgröße und Abwicklung weiterer Geschäftsmodelle, sowie steigender Erfahrungskurven aus der Gesamtheit aller Modelle, war das Erreichen der Soll-Reifegrade innerhalb der genannten, generellen Erfolgsfaktoren mit vertretbarem Aufwand und aus eigener Kraft erreichbar.

Stichpunktartig wurden folgende Maßnahmen beschlossen und umgesetzt:

#### **Vision:**

- Schriftliche Fixierung der Vision
- Information der Mitarbeiter im Rahmen eines Teamabends

#### **Mission und Unternehmenskultur:**

- Schriftliche Ausarbeitung
- Information der Mitarbeiter im Rahmen eines Teamabends
- Feedback der Mitarbeiter auffangen

#### **Strategie:**

- SWOT-Analyse
- Strategie-Workshop – Diskussion SWOT, Strategiealternativen & Ziele
- Strategie-Meeting mit Fixierung der Strategie

#### **Organisation:**

- Erstellung Organisationshandbuch
- Dokumentation von Prozessen
- Prozessverbesserungen auf Basis Ist-Stand
- Automatisierung regelmäßig wiederkehrender Aufgaben in der Bestellbearbeitung und Faktura
- Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter

#### **Informationssystem:**

- Zukauf eines Warenwirtschaftssystems für den Webshop
- Virtuelle Anbindung von Lieferanten, welche strukturierten Zugriff auf Informationen und abzuwickelnde Auftragsdaten haben
- Stärkere konsequente Nutzung von Microsoft Exchange-Server durch Schulung und Regeln

#### **Mitarbeiter:**

- Entscheidungsumfeld in A-B-C-D-Felder clustern
- Handlungsrahmen festlegen und Mitarbeiter auswählen

#### **Kundennähe:**

- Einbindung geeigneter Auswertungsprogramme, die Transparenz über das Kundenverhalten im System schaffen

- Steigerung und Kommunikation von Erreichbarkeit & Service

**Innovation:**

- Vorerst keine Maßnahmen

**Partnerships/Kooperationen:**

- Auswahl geeigneter Kooperationspartner
- Entwurf von Kooperationsverträgen
- Kooperationsverhandlungen & deren schriftliche Fixierung

**Internationalisierung/Globalisierung:**

- Kooperationen mit Wiederverkäufern im Ausland

## 6 Fazit

Die Suryalogics GmbH kann aktuell auf einen plausiblen Entwicklungsprozess für eCommerce-Geschäftsmodelle zurückgreifen. Weiterhin wurden übersichtlich, nachvollziehbar in einfachen Worten die generellen Erfolgsfaktoren erläutert, welche durch Kurt Nagel definiert wurden und häufig in der Praxis angewendet werden. Ferner wurden diese Erfolgsfaktoren um weitere Erfolgsfaktoren aus dem Lehrstoff der Steinbeis-Hochschule und um herausgearbeitete Faktoren aus der Erfolgsgeschichte von Dell erweitert.

Die Firma hat damit Zugriff auf elf generelle, praktisch anwendbare, Erfolgsfaktoren und deren Reifegrade. Das derzeitige Geschäftsmodell „Scovilla“, der Vertrieb von scharfen Saucen, ist ohne Berücksichtigung des Entwicklungsprozesses für eCommerce-Geschäftsmodelle entstanden. Am lebenden Beispiel konnte damit beobachtet werden, welche Lücken durch das Ignorieren dieses Prozesses entstehen können, welche Auswirkungen dies auf die Ist-Situation der Reifegrade innerhalb der Erfolgsfaktoren hat und durch welche Maßnahmen, Korrekturen und weiteres Wachstum geschaffen werden können, um nachhaltig in den Reifegraden der jeweiligen Erfolgsfaktoren zu aufzusteigen.

Alle geplanten Maßnahmen wurden umgesetzt.

Das Wachsen in den Erfolgsfaktoren Vision, Mission und Unternehmenskultur sowie Strategie motivierte und sensibilisierte die betroffenen Mitarbeiter und Partner im Sinne der Unternehmensziele. Dokumentierte Prozesse wurden laufend verbessert und Schwachstellen ausgemerzt, was sich unmittelbar auf die Organisationsstruktur und das Informations- und Kommunikationsverhalten ausgewirkt hat. Durch die Ernennung eines Prokuristen wurden weitere Kompetenzen und Verantwortungen auf Mitarbeiter übertragen und durch die Errichtung einer permanenten Telefonhotline sowie Auswertung von Kundendaten ein weiterer Beitrag dazu geleistet, Kundenwünsche und -potenziale zu erkennen und zu befriedigen.

Weiterhin wurden zwei Kooperationen hinsichtlich Generierung von Einkaufsvorteilen geschlossen und Wiederverkäufer in den Ländern Österreich und Schweiz

gefunden.

Die Ergebnisse aus diesen Maßnahmen trugen unter anderem dazu bei, dass sich sowohl das Geschäftsmodell als auch die beteiligten Personen laufend weiterentwickeln.

Neben dem Umsatz wurde im Dezember 2007 im Vergleich zu Dezember 2005 auch die Prozess- und Programmpformance signifikant gesteigert.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsprozess eCommerce-Modell	506
Abbildung 2: Geschäftsmodell von DELL (grob)	508
Abbildung 3: Erfolgsstrategien und -faktoren bei DELL	510
Abbildung 4: Einordnung Erfolgsfaktoren von Dell	512
Abbildung 5: Erfolgsfaktoren-Matrix (Suryalogics)	513
Abbildung 6: Leistungsumfang „Scovilla“	514
Abbildung 7: Auftragsworkflow „Scovilla“	515
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren „Ist-Stand“	516
Abbildung 9: Organisationsstruktur „Suryalogics GmbH“	517
Abbildung 10: Erfolgsfaktoren „Soll-Stand“	518

### Literaturverzeichnis

#### Bücher: Monografien

[Nage04a] Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung Band 1; vierte Nachlieferung, München: Olzog Verlag GmbH, 2004.

[Dell03] Dell, Michael: Direkt von Dell; erste Auflage, Frankfurt am Main: Piper Verlag GmbH, 2003.

#### Internetquellen: Web-Sites

[PayP06] o.V.; Paypal Deutschland GmbH: eCommerce2006; Online aus: <http://presse.ebay.de/data/attachments/100919.pdf>; Stand: 07.09.2006.

[Amaz06a] o.V.; Amazon EU S.a.r.l.: Direkt von Dell. Die Erfolgsstrategie eines Branchenrevolutionärs; Online aus: <http://www.amazon.de/Direkt-Dell-Erfolgsstrategie-eines-Branchenrevolution%E4rs/dp/3492237681>; Stand: 07.09.2006.

[Bitk06a] o.V.; BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Deutsche sind begeisterte Online-Shopper; Online aus: [http://www.bitkom.org/de/markt\\_statistik/38511\\_38540.aspx](http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/38511_38540.aspx); Stand: 15.09.2006.

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
EUR	Euro
FAQ	Frequently asked questions
Ggf., ggf.	gegebenenfalls
HTML, html	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
i.d.R.	in der Regel
i.h.M.	im hohen Maße
incl., inkl.	inklusive
IPO	Initial Public Offering
IuK	Information und Kommunikation
KöSt.	Körperschaftssteuer
o.g.	oben genannt, oben genannter
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
u.a.	unter anderem
u.v.m.	und vieles mehr





---

Diplom-Betriebswirt (BA)  
Daniel Schallmo, MBA

# Aufbau einer Marketing- abteilung für die Hydro Building Systems GmbH -

Ziele, Aufgaben und Lösungen



# Inhalt

1	Summary	527
2	Einleitung	528
3	Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	529
3.1	Ausgangssituation	529
3.2	Zielsetzung und Aufgaben der Marketingabteilung	531
4	Lösungsansätze und Maßnahmen	533
4.1	Die Marke WICONA	533
4.2	Erarbeitete und laufende Strategien und Kommunikationsmaßnahmen	535
4.2.1	Strategien	535
4.2.2	Kommunikationsmaßnahmen	536
4.3	Zukünftige Strategien und Kommunikationsmaßnahmen	540
4.3.1	Strategien für Polen und die Schweiz	540
4.3.2	Kommunikationsmaßnahmen	540
5	Fazit und Ausblick	543
5.1	Erzielte Ergebnisse	543
5.2	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse	544
5.3	Ausblick	545

# 1 Summary

Unternehmen erweitern in der heutigen Zeit ihr Blickfeld immer mehr, um neue Märkte zu erobern. Die Mittel und Wege müssen wohl bedacht sein, um sich in dem starken Wettbewerb zu behaupten.

Die Hydro Building Systems GmbH, ein Unternehmen aus Ulm, bewegt sich genau in diesem Umfeld. Die Verantwortung liegt für zahlreiche neue Länder vor. Genau so zahlreich wie die Länder sind auch die bestehenden Konzepte, wie der Markt erfolgreich bearbeitet werden soll. Warum? Es liegt daran, dass die Verantwortlichen der Länder ihre Arbeit getan haben und sich voll und ganz auf die Bedürfnisse der Kunden eingestimmt haben. Bloß wozu führt das? Die Kosten steigen, weil viele verschiedene Konzepte ausgearbeitet und umgesetzt werden. Aufgrund der Konzeptvielfalt unterscheidet sich auch der Auftritt im Markt, – somit ist die Wiedererkennung sehr gering. Auf eine bekannte Firma übertragen hieße dies, das Niveacreme einmal in einer blauen Verpackung, einmal in einer roten Verpackung und einmal in einer gelben Verpackung verkauft würde. Wer erinnert sich da noch an die Marke NIVEA?

Bei der Marke WICONA ist das ähnlich. Das Ziel ist, dem Abhilfe zu schaffen und durch eine zentrale Marketingabteilung eine Institution zu schaffen, die den Rahmen für den Auftritt der Marke WICONA vorgibt und gleichzeitig die Verantwortlichen in den Ländern durch die Bereitstellung von geeigneten Instrumenten bei ihrer täglichen Arbeit unterstützt.

## 2 Einleitung

Hydro Building Systems Deutschland hat seit einiger Zeit die zusätzliche Marktverantwortung für das Baltikum, Polen, Skandinavien und die Schweiz. Hydro Building Systems Deutschland hat auch die Verantwortung für die Marke WICONA, ein Aluminiumprofilssystem für Fassaden, Fenster und Türen.

Deshalb soll eine zentrale Marketingabteilung von Hydro Building Systems Deutschland für die zusätzlichen Länder aufgebaut werden. In der Vergangenheit waren die strategischen Geschäftseinheiten, für die Hydro Building Systems Deutschland nun verantwortlich ist, eigenständig. Eine zentrale Marketingabteilung, die Kommunikationsmaßnahmen einheitlich steuert, hat gefehlt. Es muss also in Zukunft ein einheitlicher Markenauftritt erfolgen, der trotzdem die Landesgegebenheiten berücksichtigt.

### Hydro Building Systems Deutschland

Hydro Building Systems Deutschland entwickelt und vertreibt Produkte der Marke WICONA, einem Aluminiumprofilssystem für Fassaden, Fenster und Türen.

Das System besteht aus folgenden Produkten und Leistungen:

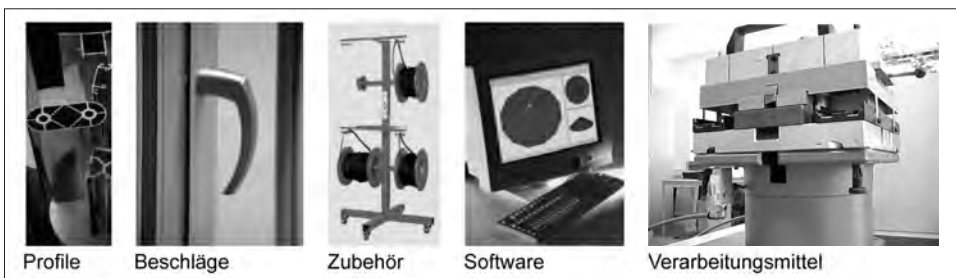


Abbildung 1: Produkte und Leistungen von WICONA.

Neben dem Vertrieb der oben aufgeführten Produkte erfolgen im Vorfeld Entwicklungs-, Konstruktions- und Beratungsleistungen in Zusammenarbeit mit Architekten, Planern und Metallbauern.

### Zielgruppen

Zu den Zielgruppen von Hydro Building Systems Deutschland gehören neben Architekten, Planern und Metallbauern auch Investoren und Generalunternehmer. Hydro Building Systems Deutschland steht hauptsächlich mit Metallbauern und Architekten in Kontakt, die je nach Auftragsvolumen und Land darüber entscheiden, welches Aluminiumprofilssystem verarbeitet wird. Im Baltikum liegt die Entscheidung z. B. in den meisten Fällen bei dem Metallbauer.

### Vertriebswege

Aufgrund des hohen technischen Erklärungsbedarfs der Produkte (insbesondere bei Sonderlösungen) werden die Kunden durch Außendienstmitarbeiter beraten.

Wenn es nach erfolgreicher Beratung zu einem Auftrag kommt, werden die einzelnen Bestandteile des Systems an den Metallbauer geliefert. Dieser verarbeitet die Produkte in seiner Produktion und montiert die gefertigten Teile auf der Baustelle.

### **Wettbewerber**

Die Hauptwettbewerber von Hydro Building Systems Deutschland sind Systemhäuser, die Metallbauern ebenfalls ein Gesamtsystem zur Produktion von Fassaden, Fenstern und Türen anbieten.

## **3 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit**

### **3.1 Ausgangssituation**

Durch die Eigenständigkeit der strategischen Geschäftseinheiten werden viele Kommunikationsmaßnahmen nicht einheitlich durchgeführt.

Die Ursachen dafür sind folgende:

- Fehlen einer zentralen Marketingabteilung, die alle Kommunikationsmaßnahmen für Hydro Building Systems Deutschland und die dazugehörigen strategischen Geschäftseinheiten koordiniert;
- Fehlendes Markenkonzept, das die einheitliche Kommunikation der Markeninhalte und den einheitlichen Markenauftritt sicherstellt.

Wenn die Markenidentität nicht einheitlich am Markt kommuniziert wird und wenn sich die kommunikationspolitischen Instrumente voneinander unterscheiden, dann kann langfristig keine starke Marke aufgebaut werden. Kunden, die Kontakt mit strategischen Geschäftseinheiten unterschiedlicher Länder haben, erkennen die Marke WICONA nur in einem geringen Maße.

Die unten aufgeführte Abbildung zeigt die Homepages von Deutschland und Skandinavien. Es sind wesentliche Unterschiede in Bezug auf Farbe, Struktur, Inhalte und die Verwendung von Logos erkennbar. Das WICONA-Logo erscheint auf der skandinavischen Seite nicht. Die Schweiz, Polen und das Baltikum haben derzeit keine eigenen Homepage.



Abbildung 2: Unterschiedliche Homepages.

Weitere Kommunikationsinstrumente wie z. B. Pressearbeit, Werbegeschenke und Kataloge, zeigen ebenfalls keine einheitliche Anwendung.

Es gibt drei Möglichkeiten, Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen:

- A: Status quo beibehalten: viele Länder – viele verschiedene Kommunikationsmaßnahmen ohne einheitliche Gestaltungsrichtlinien und Umsetzung;
- B: Einheitliche Kommunikationsmaßnahmen, die durch die zentrale Marketingabteilung in allen Ländern gleich umgesetzt werden: viele Länder – gleiche Kommunikationsmaßnahmen;
- C: Einheitliche Kommunikationsmaßnahmen, die mit den Länderverantwortlichen angepasst und umgesetzt werden: viele Länder – gleiche Kommunikationsmaßnahmen, die nach Bedarf angepasst werden.

Möglichkeit A entfällt, da der Aufbau einer zentralen Marketingabteilung beschlossen ist und die Notwendigkeit gegeben ist. Möglichkeit B entfällt ebenfalls, da den Marktbedürfnissen nicht gerecht wird und die Umsetzung durch die internen Widerstände gefährdet wäre.

Möglichkeit C stellt den Mittelweg aus den Optionen A und B dar, da sich hier die Vorteile der beiden anderen Optionen wiederfinden. Durch den Einbezug der Länderverantwortlichen wird auf die Bedürfnisse des jeweiligen Landes eingegangen. Als Basis für die Umsetzung der Option C dient ein Markenkonzept, das durch ein Corporate Design Konzept ergänzt wird und den inhaltlichen sowie gestalterischen Umgang innerhalb der Kommunikationsinstrumente festlegt.

Dabei treten für die zentrale Marketingabteilung einige Herausforderungen auf:

- Die räumlichen Distanzen, die für Abstimmungen mit den Länderverantwortlichen überwunden werden müssen, können zu erhöhten Kosten und einem erhöhten Zeitaufwand führen.
- Es liegen unterschiedliche Marktbedingungen in den jeweiligen Ländern vor, die berücksichtigt werden müssen.

- Unterschiedliche Medien, Inhalte und Formate erhöhen die Komplexität.
- Unterschiedliche Mentalitäten und Sprachen der beteiligten Personen.

## 3.2 Zielsetzung und Aufgaben der Marketingabteilung

### Zielsetzung der Abteilung

Das Hauptziel der Marketingabteilung ist, als Serviceabteilung für alle strategischen Geschäftseinheiten, die in der Marktverantwortung von Hydro Building Systems Deutschland stehen, zu handeln. Der Leitsatz der Abteilung ist: „So viel Standardisierung (durch die Marketingabteilung) wie möglich und so viel Anpassung (durch die Länderverantwortlichen) wie nötig“, um die Kosten und den Zeitaufwand gering zu halten.

Die relevanten Ziele für die Marketingabteilung sind den bestehenden Strategien entnommen worden.

Folgende Ziele finden sich in allen Strategien der Länder wieder:

- Marktanteilserhöhung,
- Neukundengewinnung,
- Absatzsteigerung,
- Kundenbindung,
- Imagesteigerung,
- Steigerung der Markenbekanntheit.

Die Ziele Marktanteilserhöhung, Absatzsteigerung und Neukundengewinnung sind **marktökonomische** Ziele, wohingegen Imagesteigerung, Steigerung des Bekanntheitsgrades und Kundenbindung **marktpsychologische** Ziele sind. Für die Marketingabteilung sollen die Ziele Bekanntheitsgrad, Image und Kundenbindung gelten, da diese durch den geeigneten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten beeinflusst werden.

Der **Bekanntheitsgrad** sagt aus, wie viele Personen aus dem relevanten Segment eine Marke bzw. ein Unternehmen kennen. Das relevante Segment für die Marke WICONA sind Architekten, Planer, Metallbauer und Investoren, die ein Aluminiumprofilssystem für Fassaden, Fenster und Türen nachfragen.

Die Messung des Bekanntheitsgrades kann gestützt oder ungestützt erfolgen. Bei der gestützten Messung lautet die Fragestellung z. B. „Welche der hier aufgeführten Marken für Aluminiumsysteme in der Baubranche kennen Sie?“ Analog dazu lautet die Fragestellung bei der ungestützten Messung z. B. „Wenn Sie an die Baubranche denken, welche Marken für Aluminiumsysteme fallen Ihnen ein?“

Da ein hoher Bekanntheitsgrad allein noch nicht zum Markterfolg verhelfen kann, ist es ebenfalls wichtig, über ein positives **Image** zu verfügen. Das Image einer Marke sagt etwas darüber aus, was Personen aus der Zielgruppe über die Marke wissen, sich darunter vorstellen bzw. was sie mit dem der Marke verbinden. Das

Image kann gemessen werden, indem verschiedene Eigenschaften<sup>1</sup> auf einer Skala abgebildet werden, die durch die zu Befragenden bewertet werden.<sup>2</sup> Besteht ein positives Image gegenüber der Marke bzw. dem Unternehmen, so kann eine hohe Kundenbindung geschaffen werden.

Der Bekanntheitsgrad und das Image von WICONA werden, wie die Kundenbindung, durch Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst. Je nachdem, mittels welcher Instrumente und wie häufig Kommunikation betrieben wird, steigt bzw. sinkt der Bekanntheitsgrad. Die Inhalte der Kommunikation und die Art des Auftritts beeinflussen wiederum das Image bzw. die Kundenbindung.

### **Aufgaben der Marketingabteilung**

Die Marketingabteilung hat die Aufgabe, gemeinsam mit den Länderverantwortlichen der strategischen Geschäftseinheiten, Strategien zu erstellen und die Markenkonzeption innerhalb der Kommunikationspolitik in den jeweiligen Ländern umzusetzen. Als Besonderheiten der Marketingabteilung sind daher zwei Punkte festzuhalten:

- Die Abteilung beschäftigt sich zum einen mit der Erstellung von Unternehmensstrategien für die jeweiligen Länder in Zusammenarbeit mit den Länderverantwortlichen.
- Die Abteilung konzentriert sich zum anderen innerhalb des Marketings auf die Erarbeitung und Umsetzung der Kommunikationspolitik. Die Produkt-, Preis- und Distributionspolitik wird vom Gesamtvertriebsleiter in Abstimmung mit dem Geschäftsführer von Hydro Building Systems Deutschland und den Länderverantwortlichen festgelegt.

### **Handeln als Serviceabteilung**

Die Marketingabteilung handelt als eine Serviceabteilung für alle strategischen Geschäftseinheiten von Hydro Building Systems Deutschland und unterstützt die Länderverantwortlichen in allen kommunikationspolitischen Fragen.

Die Länderverantwortlichen können sich vor Ort vorrangig um die Kunden und die Marktbearbeitung kümmern. Zusätzlich unterstützt die Marketingabteilung die Länderverantwortlichen bei der Erstellung von Strategien.

### *Nutzen für strategische Geschäftseinheiten stiften*

Die Marketingabteilung muss Leistungen erbringen, die einen direkten Nutzen für die strategischen Geschäftseinheiten darstellen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in Zusammenarbeit mit den Länderverantwortlichen.

---

1 Z. B. Leistungskraft, Know-how, Seriosität.

2 Eine Messung des Bekanntheitsgrades und des Images sollte in Zukunft erfolgen, um die exakten aktuellen Werte zu erhalten und darauf aufbauend die Zielwerte zu definieren.



### *Einheitlicher Markenauftritt*

Die Marketingabteilung stellt sicher, dass der Markenauftritt in den jeweiligen Ländern einheitlich erfolgt. Der einheitliche Auftritt wird durch die Markenkonzeption von WICONA sowie das Corporate Design Handbuch unterstützt.

### *Einsparpotenziale nutzen*

Einsparpotenziale, die durch die Nutzung gemeinsamer Instrumente und geringfügige Anpassungen möglich sind, müssen genutzt werden. Des Weiteren entstehen Einsparpotenziale durch eine höhere Auflage von gedruckten Medien.

### *Wissens- und Erfahrungsaustausch*

Die Marketingabteilung koordiniert den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit den Länderverantwortlichen und ermöglicht somit das gegenseitige Lernen voneinander.

### *Kontaktaufbau*

Die Marketingabteilung baut Kontakte zu relevanten Personen (Länderverantwortliche, Pressestellen, Agenturen etc.) auf bzw. pflegt diese. Der Kontakt zu den Länderverantwortlichen ist besonders wichtig, da dadurch die Marktveränderungen und Marktbedürfnisse in Erfahrung gebracht werden.

Beim Aufbau der Marketingabteilung von Hydro Building Systems Deutschland spielen insbesondere die organisatorische Integration innerhalb von Hydro Building Systems Deutschland, die Leistungsverrechnung an die strategischen Geschäftseinheiten, die Kontaktform zu den Länderverantwortlichen, sowie die beteiligten Personen eine Rolle.

## **4 Lösungsansätze und Maßnahmen**

### **4.1 Die Marke WICONA**

Der Ursprung einer Marke stammt von den Cowboys im Wilden Westen der USA, die damit ihre Rinder gebrandmarkt (Branding) haben. Es ging also darum, kenntlich zu machen, was im Besitz von jemandem ist. Heute dienen Marken dazu, kenntlich zu machen, woher ein Produkt kommt bzw. welches Unternehmen ein Produkt erstellt. Ist eine Marke bekannt und werden mit einer Marke positive Erlebnisse in Verbindung gebracht, so gewinnt der Kunde Vertrauen zu der Marke und ist ihr gegenüber loyal und auch bereit, einen höheren Preis zu bezahlen.

Ein einheitliches Markenkonzept legt die Inhalte und Formen der Kommunikation fest. Es beinhaltet die Markenidentität, die Markenstrategie und den Umgang mit dem Markennamen. Ergänzt wird das Markenkonzept durch ein Corporate Design Konzept, das das gesamte visuelle Erscheinungsbild der Marke beinhaltet.

### Markenname

WICONA ist 1948 aus den Wieland-Werken in Ulm entstanden und war ursprünglich sowohl eine Unternehmensmarke als auch eine Produktmarke. WICONA bedeutet: „**W**ieland **C**onstructions in **A**luminium“ und ist seit Anfang 2004 ausschließlich eine Produktmarke von Hydro Building Systems.

### Markenzeichen

Das Markenzeichen von WICONA besteht aus dem Schriftzug WICONA mit einer definierten Bildmarke und in einer definierten Farbe. Die Markenfamilien bzw. Einzelmarken beginnen mit „WIC“ in derselben Schriftart und Farbe und enden mit der jeweiligen Bezeichnung in Schwarz.



Abbildung 3: WICONA Logo und Familienmarken bzw. Einzelmarken.

### Markierung

Die Marke WICONA wird auf allen Produkten und deren Verpackung einheitlich platziert und präsentiert. Um die eigenen Leistungen und Fähigkeiten von WICONA hervorzuheben, bietet sich der Slogan: „German Technology“ an. Dieser Slogan wird bewusst so gewählt, da „Made in Germany“ wenig über die technischen Fähigkeiten von WICONA aussagt. Als weitere Option, die eigenen Fähigkeiten hervorzuheben, dienen Referenzen bekannter Bauobjekte in Kombination mit dem Investor und Architekten. Diese Referenzen sind das Ergebnis der gemeinsamen Leistungen und Fähigkeiten von WICONA und seinen Kunden. Ein Beispiel ist das Duravit Design Center, an dem der Designer Philippe Starck mitgewirkt hat.

### Corporate Design

Das Corporate Design Konzept bestimmt die Gestaltung aller Kommunikationsmittel wie Firmenzeichen, Geschäftspapiere, Werbemittel oder Verpackungen. Die Gestaltung aller Elemente des Corporate Designs geschieht einheitlich, um bei jedem Kontakt mit Kunden einen Wiedererkennungseffekt zu erzielen. Die einzelnen visuellen Basiselemente sowie die exemplarischen Anwendungen werden dokumentiert und den Nutzern (Länderverantwortlichen, Druckereien, Werbeagenturen) zur Verfügung gestellt.

Die dargestellte Markenkonzption soll in den jeweiligen Ländern Anwendung finden. Innerhalb der Kommunikationspolitik gilt es, die Eigenschaften der Marke WICONA zu transportieren, um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

## 4.2 Erarbeitete und laufende Strategien und Kommunikationsmaßnahmen

Bereits vor Bestehen bzw. während des Aufbaus der Marketingabteilung sind Projekte durchgeführt worden, die zum Teil die Hauptaufgaben der Marketingabteilung beinhalten.

### 4.2.1 Strategien

Bei der Erstellung von Fünf-Jahres-Strategien für einzelne strategische Geschäftseinheiten ist es von besonderer Bedeutung, alle beteiligten Führungskräfte einzubeziehen. Der Grund hierfür liegt zum einen in der Erfahrung, die die Führungskräfte einbringen und zum anderen darin, dass die Identifikation mit einer Strategie, an der selbst mitgearbeitet wurde, sehr hoch ist. Jede Strategie beinhaltet eine Vision sowie eine Mission. Eine Vision ist eine bildhafte und konkrete Vorstellung und soll den geplanten Unternehmenszweck und das Unternehmensziel allen Mitarbeitern verdeutlichen.

Eine Mission stellt den Zweck bzw. den Auftrag des Unternehmens dar. Die Visionen und die Missionen wurden mittels Brainstormings und gemeinsamer Diskussionen mit den Länderverantwortlichen entwickelt.

#### **Strategie Deutschland**

Durch die Mitarbeit an der Strategie für Deutschland sind die beteiligten Kollegen aus dem Management, das Unternehmen, die Märkte, die Kunden und die Produkte kennen gelernt worden. Außerdem ist die Vorgehensweise bei der Erstellung von Strategien innerhalb von Hydro kennen gelernt worden, was für weitere Strategien von Vorteil ist.

#### **Strategie Baltikum**

Die Strategie für das Baltikum (Estland, Lettland und Litauen) ist in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer von Hydro Building Systems Baltikum und dem dortigen technischen Manager erarbeitet worden. Von besonderer Bedeutung ist, dass die Geschäftseinheit Hydro Building Systems Baltikum seit 2002 besteht und in der Vergangenheit von Hydro Building Systems Skandinavien beliefert wurde. Hydro Building Systems Deutschland hat mit Wirkung zum 01.01.2005 die Marktverantwortung für das Baltikum von der Konzernzentrale in Lausanne übertragen bekommen. Nach Abschluss der Integration von Hydro Building Systems Baltikum in Hydro Building Systems Deutschland stand damals die Erarbeitung einer Strategie aus.

Die Probleme innerhalb des strategischen Planungsprozesses waren neben sprachlichen und räumlichen Barrieren auch unterschiedliche Mentalitäten der Beteiligten. Durch diverse Besprechungen, ein hohes Maß an gegenseitigem Respekt und eine Offenheit aller Beteiligten für neue Ansichten sind die genannten Probleme gemindert worden.

## **Strategie Skandinavien**

Hydro Building Systems Deutschland hat für Hydro Building Systems Skandinavien ebenfalls zum 01.01.2005 die Marktverantwortung von der Konzernzentrale in Lausanne übertragen bekommen. Die erwähnte Problemstellung bei der Erarbeitung der Strategie für das Baltikum gilt ebenfalls für die Erarbeitung der skandinavischen Strategie. Hier ist wie bei der Strategie für das Baltikum verfahren worden.

## **Analyse des polnischen Marktes**

Das Unternehmen Hydro Building Systems war bis Ende 2003 in Polen mittels eines Kooperationspartners aktiv. Im Jahr 2004 erfolgte in Polen keine Aktivität und seit Anfang 2005 wird der polnische Markt von Deutschland aus bearbeitet (Exportgeschäft). Dies ist zunächst der Anlass für die Analyse des polnischen Marktes, die als Basis für die zukünftige Strategie dient.

### **4.2.2 Kommunikationsmaßnahmen**

Die nachfolgend dargestellten Kommunikationsmaßnahmen liegen in der Verantwortung der Marketingabteilung und sind bereits umgesetzt worden. Maßnahmen wie Messeauftritte, Dokumentationsunterlagen (Kataloge, Verarbeitungsrichtlinien), Broschüren und Anzeigen liegen in der Verantwortung des Leiters Kommunikation und werden an dieser Stelle nicht behandelt.

## **Mitarbeiterzeitschrift**

Die Mitarbeiterzeitschrift ist in der Vergangenheit fester Bestandteil der Kommunikationsmaßnahmen gewesen. Zweieinhalb Jahre nachdem die letzte Mitarbeiterzeitschrift erschienen ist, wurde die Mitarbeiterzeitschrift wieder ins Leben gerufen.

Damit die Mitarbeiterzeitschrift von den Lesern angenommen wird, ist es wichtig, aktuelle Themen aus allen Abteilungen einfließen zu lassen und die Leser dazu aufzufordern, selbst Themen vorzuschlagen bzw. einzureichen.

Die Mitarbeiterzeitschrift dient als internes Kommunikationsinstrument, um die Mitarbeiter über aktuelle Themen zu informieren. Sie trägt somit nicht direkt zu den Zielen der Marketingabteilung bei, unterstützt aber die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, was sich positiv auf die Kontakte mit Kunden auswirkt. Es ist wichtig, dass die Zeitschrift regelmäßig erscheint und als fester Bestandteil innerhalb der Kommunikation etabliert wird.

## **Markenhomepage**

In der Vergangenheit hat es keine zentrale Markenhomepage gegeben, die länderunabhängig Informationen über die Marke WICONA enthalten hat. Seit Mitte Juli 2006 ist die zentrale Markenhomepage freigegeben und unter [www.wicona.com](http://www.wicona.com) abrufbar.

Die erste Seite der Markenhompage ist so konzipiert, dass der Besucher der Seite sofort zu seiner bevorzugten Landesseite wechseln kann. Dies ist insbesondere für diejenigen Besucher wichtig, die wenig oder gar nicht Englisch sprechen, da die Standardsprache Englisch ist.

Neben der Erstellung der Homepage ist es ebenfalls wichtig, diese mittels folgender Medien bekannt zu machen:

- Briefpapier, Visitenkarten, Signatur in E-Mails,
- Broschüren, Anzeigen,
- Werbebanner auf relevanten Seiten,
- Suchmaschinen,
- Mitarbeiterzeitschrift.

Um die Besucher der Seite ständig auf dem neuesten Stand zu halten, ist es notwendig, sich um die Aktualität der Seite zu kümmern. Deshalb spielt nach der Erstellung der Homepage die Pflege eine große Rolle.

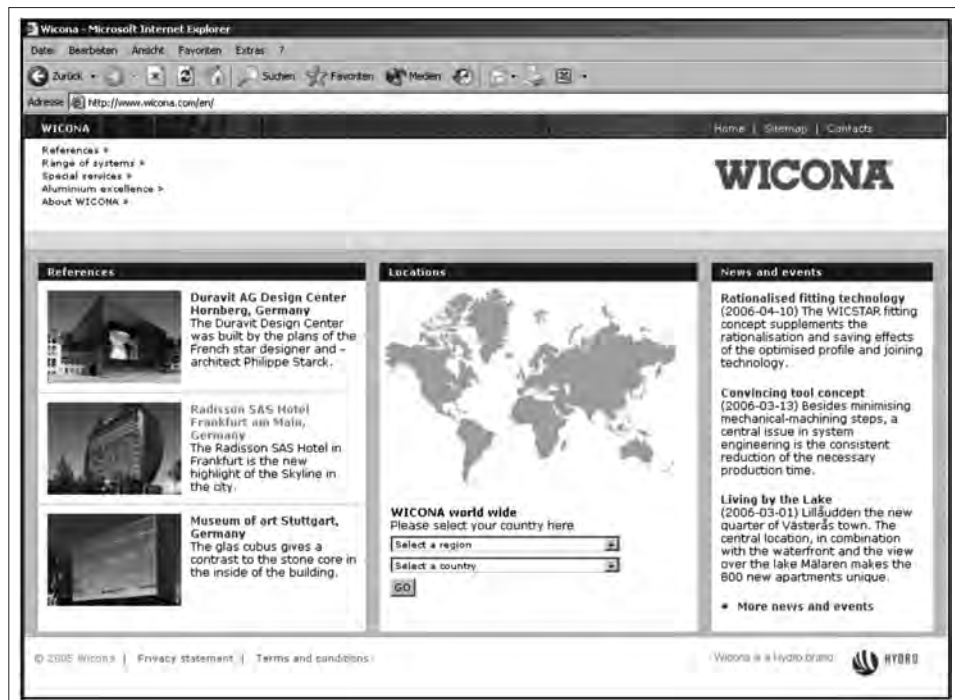


Abbildung 4: Titelseite der Markenhompage.

Die Markenhompage ist der erste Schritt in Richtung eines einheitlichen Auftritts der Marke und wird in derselben Struktur sowie im selben Layout auf die anderen strategischen Geschäftseinheiten übertragen. Obwohl viele Inhalte der Markenhompage übernommen werden können, da sie für alle Länder gelten, müssen trotzdem einige Anpassungen vorgenommen werden:

- Sprache, die im Land bevorzugt wird;
- Produktadaptionen, die für das Land gelten;
- Ansprechpartner, die für das Land zuständig sind;
- Standorte im Land.

### **Projektdatenbank**

Die Projektdatenbank ist initiiert worden, um allen strategischen Geschäftseinheiten, relevante Informationen rund um ein Referenzobjekt zur Verfügung zu stellen. Somit haben alle Mitarbeiter Zugriff auf Referenzinformationen und können bei Kundenanfragen diesen aufzeigen, welche technische Lösungen mit der Marke WICONA bereits realisiert sind.

Ähnlich wie bei der Homepage lebt die Projektdatenbank von Aktualität. Es müssen also ständig neue Projekte in die Datenbank einfließen, um dem Nutzer einen Mehrwert zu bieten. Je mehr Referenzen in der Datenbank enthalten sind, desto größer ist die Auswahl, die Kunden gezeigt werden kann.

### **Vertriebshandbuch**

Das Vertriebshandbuch enthält alle wichtigen Informationen für neue und bestehende Vertriebsmitarbeiter. Es ist ein Arbeitsmittel, das bei Kunden vor Ort bzw. bei Kundenveranstaltungen zum Einsatz kommt.

Zunächst ist das Vertriebshandbuch auf Deutsch erstellt worden. Um das Vertriebshandbuch auch für die strategischen Geschäftseinheiten zu nutzen, ist eine englische Version erstellt worden. Somit haben die ausländischen Kollegen die Möglichkeit, ein einheitliches Instrument zu nutzen. Das Vertriebshandbuch muss ständig aktualisiert und gepflegt werden, da die Inhalte nach außen kommuniziert werden und bei veralteten Informationen kein einheitlicher Auftritt gewährleistet ist.

### **Pressearbeit**

Die Pressearbeit bei Hydro Building Systems Deutschland gliedert sich in mehrere Kategorien:

- Veranstaltungen, wie z. B. der Besuch durch die TU-München, der Besuch durch die Wirtschaftsjuvenen und durch den Marketing Club Ulm oder der Besuch des Oberbürgermeisters der Stadt Ulm. Diese Veranstaltungen dienen hauptsächlich für die lokale Pressearbeit, können allerdings auch in Fachmedien platziert werden, sofern die Themen interessant genug sind.
- Eine Pressekonferenz, die z. B. im November im Rahmen der Baumesse 2007 stattfindet und die über Besonderheiten der Messe berichtet. Fachmedien interessieren sich hier insbesondere für neue Produkte und Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Hierzu sollen in Zukunft die wichtigsten Redaktionen eingeladen werden.
- Objektberichte, die den Prozess der Erstellung des Objekts beschreiben, was vorwiegend für Metallbauer interessant ist. Liegt der Schwerpunkt des Objektberichts auf der Lösung, so ist dieser Bericht für Architekten interes-

santer. Innerhalb der Objektberichte gibt es Mini-Berichte, die Bilder und knappe Informationen rund um das Objekt liefern und Objektberichte mit vertiefenden Hintergrundinformationen. Diese Objektbereiche beinhalten nach Möglichkeit auch eine Befragung des Architekten und des Metallbauers.

- Produktinformationen, die primär den Metallbauer interessieren. Dieser sucht in neuen Produkten einen Zeit- bzw. Kostenvorteil.
- Unternehmensinformationen, die sowohl in der lokalen Presse als auch in Fachzeitschriften platziert werden. Diese Unternehmensinformationen enthalten aktuelle Ereignisse und Personalveränderungen.

Da Pressearbeit kein einmaliges Projekt ist, ist es wichtig, dass nach Auswahl der neuen Presseagentur die Pressearbeit von WICONA kontinuierlich erfolgt. Es ist zu beachten, dass innerhalb der Pressearbeit zwei Zielgruppen zu bedienen sind. Zum einen Redaktionen und zum anderen die Öffentlichkeit. Des Weiteren ist innerhalb der Pressearbeit die Medienauswahl entscheidend. Für die Zielgruppe Architekten sind die Titel „Detail“, „Baumeister“, „Wettbewerbe aktuell“ und das „Deutsche Architektenblatt“ relevant. Für die Zielgruppe der Metallbauer sind die Titel „Metallbau“, „Metallhandwerk & Technik“ und „Baulemente Bau“ relevant. Pressearbeit hat im Wesentlichen zwei Vorteile. Zum einen liegen die Kosten meist unter den vergleichbaren Aufwendungen für Anzeigenwerbung, und zum anderen ist die Glaubwürdigkeit deutlich höher.



Abbildung 5: Mögliche Schwerpunkte in Pressemitteilungen.

### Imagefilm Service Center Gerstungen

Der Imagefilm über das Service Center (zentrales Warenlager) von Hydro Building Systems Deutschland in Gerstungen ist erstellt worden, um allen Kunden, die von dort aus beliefert werden, die Kompetenz im Logistikbereich aufzuzeigen.



Der Film ist ca. sieben Minuten lang und beschreibt den Ablauf innerhalb des Service Centers mit verschiedenen Stationen. Der Film ist an alle strategischen Geschäftseinheiten verteilt worden, die von Hydro Building Systems Deutschland beliefert werden.

### **Produktmuster WICONA unisys**

WICONA unisys ist die Bezeichnung für das Baukastensystem der WICONA Produkte. Viele baugleiche Dichtungen, Beschläge, Eckverbinder und Maschinen können zur Herstellung verschiedener Endprodukte verwendet werden. Die Vorteile (Zeitersparnis, Kostenreduktion, Prozesssicherheit) sind gegenüber dem Kunden kommuniziert worden.

Das Produktmuster WICONA unisys ist in der Vergangenheit bereits einmal mit sechs Profilen hergestellt worden. Die neue Variante ist um zwei Profile erweitert worden und hat somit acht Profile. Das Produktmuster wird durch einen Flyer und eine Präsentation ergänzt.

## **4.3 Zukünftige Strategien und Kommunikationsmaßnahmen**

### **4.3.1 Strategien für Polen und die Schweiz**

Für die Schweiz und Polen werden ebenfalls Strategien erstellt. Die Erstellung der polnischen Strategie ist für Ende 2006 geplant. Die bestehende Schweizer Strategie endet im nächsten Jahr und wird unter Berücksichtigung der Veränderungen im Markt Ende 2007 neu erstellt.

### **4.3.2 Kommunikationsmaßnahmen**

#### **Länderhomepages**

Die Struktur und das Layout der neu erstellten Markenhomepage dient als Muster für die zu erstellenden Länderhomepages, bei denen Inhalte und Sprachen angepasst werden. Folgende Inhalte werden an die Länder angepasst:

- **Produkte** – In manchen Ländern werden andere Produkte verkauft als in Deutschland; zudem werden auf den Länderseiten detailliertere Produktinformationen preisgegeben.
- **Ansprechpartner** – Die Ansprechpartner variieren von Land zu Land. Deshalb werden die Namen und Kontaktdaten angepasst. Hierbei ist zu beachten, dass Ansprechpartner auch erreichbar sind und eventuelle Anfragen auch beantwortet werden.
- **Neuigkeiten** – In jedem Land gibt es Neuigkeiten, die nicht für alle Länder gelten. Diese Neuigkeiten müssen zeitnah eingestellt werden, um wie bei der Markenhomepage eine Aktualität zu gewährleisten.
- **Standorte** – Die Standorte der strategischen Geschäftseinheiten und Verkaufsbüros.



Die folgende Darstellung zeigt exemplarisch die Vorgehensweise im Rahmen der Länderhomepages auf:

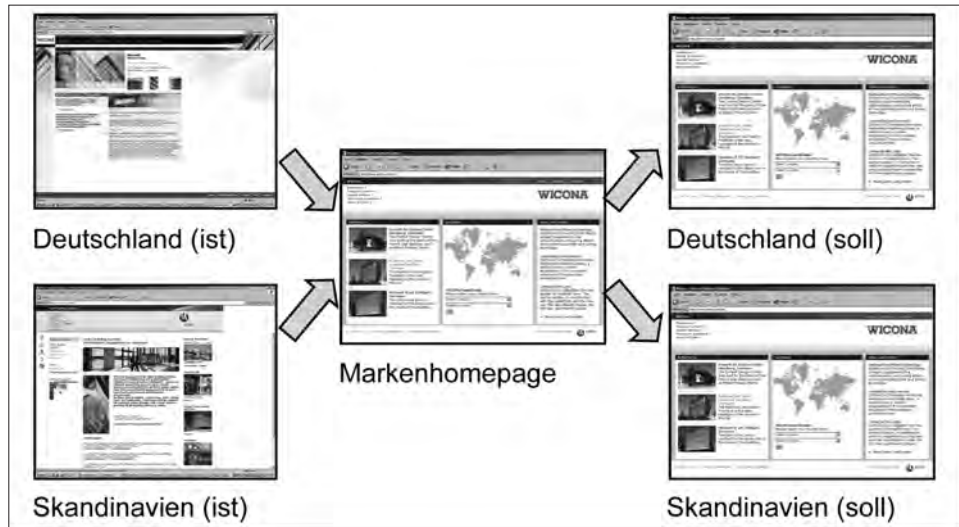


Abbildung 6: Vorgehensweise für Länderhomepages.

Bei der Erstellung der Länderseiten ist es wichtig, die Länderverantwortlichen mit einzubeziehen, damit die Idee des einheitlichen Auftritts mitgetragen wird.

### **Online-Shop auf Länderhomepages**

Die Einrichtung eines Online-Shops auf der Internetseite von WICONA kann in Zukunft ebenfalls eine Maßnahme sein, um Kosten- und Zeitvorteile zu nutzen. Hierbei sollte der Schwerpunkt auf Ersatz- und Kleinteilen bzw. Standardprofilen liegen, da Sonderprofile immer eine umfangreiche Abstimmung mit dem Kunden erfordern.

Da sich für Hydro Building Systems Deutschland Kostenvorteile im Rahmen der Auftragsbearbeitung ergeben können, kann den Kunden ein Anreiz geboten werden, wenn sie auf die Möglichkeit des Online-Shops zurückgreifen. Der Online-Shop muss so konzipiert sein, dass bei der Online-Bestellung durch den Kunden automatisch ein Auftrag im internen Auftragsssystem erzeugt wird. Zusätzlich müssen automatisch per E-Mail eine Auftragsbestätigung an den Kunden geschickt werden und bei Lieferung der Produkte ein Lieferschein und eine Rechnung beigelegt werden.

### **Intranet mit Kommunikationsmaterialien**

Ein Intranet bietet die Möglichkeit, alle Mitarbeiter von Hydro Building Systems Deutschland miteinander zu vernetzen. Neben der Möglichkeit zu kommunizieren, ist es sinnvoll, den Länderverantwortlichen sämtliche Kommunikationsmaterialien auf Deutsch und Englisch anzubieten.

Wenn z. B. das Produktmuster WICONA unisys im Intranet enthalten ist, können gleichzeitig die passende Broschüre und die dazugehörige Präsentation angeboten werden. Ein passendes Werbegeschenk, das die Produkteigenschaft von WICONA unisys unterstreicht, kann das Gesamtangebot für die Länderverantwortlichen abrunden.

### **Kundenzeitschrift**

Eine Kundenzeitschrift dient als Instrument für die direkte Ansprache von Kunden. Da die Kunden von Hydro Building Systems Deutschland sich in der Größe voneinander unterscheiden und neben den Metallbauern auch Architekten angesprochen werden, soll nach erfolgreicher Einführung der Kundenzeitschrift eine gezielte Ansprache in Form von personalisierten Einheftern, die auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sind, erfolgen. Es ist ebenfalls denkbar, Reaktionskarten für die Anforderung von Informationsmaterial in die Kundenzeitschrift zu integrieren und die Kundenzeitschrift auch für Kundenbefragungen zu nutzen.

### **Kundenclub**

Als weitere Maßnahme ist der Aufbau eines Kundenclubs denkbar, bei dem Kunden ihre Erfahrungen mit anderen Kunden austauschen und sich „positiv über das Unternehmen und seine Produkte äußern“ können.

Der Kundenclub kann Kunden den Zugang zu hilfreichen Informationen bieten. Dies sind z. B. Informationen über aktuelle Bauvorhaben, die Anwendung bestimmter Produkte und die Unterstützung durch einen Werbe- und Presseservice.

### **Werbe- und Presseservice für Metallbauer**

Der Werbe- und Presseservice für Metallbauer ermöglicht es, bisherige interne Dienstleistungen von Hydro Building Systems externen Kunden anzubieten und somit die Kundenbindung zu erhöhen und gleichzeitig zusätzlichen Umsatz zu generieren. Dies stellt für den Metallbauer einen Vorteil dar, da er damit wiederum seine Kunden professionell ansprechen kann. Eine derartige Dienstleistung kann ebenfalls als Argument bei Metallbauern für den Vertrieb dienen.

### **Heißluftballon**

Ein Heißluftballon kann sowohl regional als auch überregional zum Einsatz kommen. Hierbei wird die Ballonhülle von Hydro Building Systems Deutschland gekauft und einem Ballonfahrer zur Verfügung gestellt, der diese dann einsetzt. Die Ballonhülle wird entsprechend mit dem WICONA-Logo versehen, die dann als Werbefläche dient. Wenn der Heißluftballon im Rahmen einer Kunden- oder Mitarbeiterveranstaltung eingesetzt wird, muss das gesamte Erscheinungsbild (inkl. dem Ballonfahrer) auf WICONA abgestimmt sein. Hierbei werden z. B. Westen, Mützen und Urkunden mit dem WICONA-Logo eingesetzt.

### **Architektenveranstaltungen in Großstädten**

Architektenveranstaltungen dienen dazu, Kontakt zu Architekten aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Die Veranstaltungen sollen auf keinen Fall eine Verkaufsver-

anstellung sein. Vielmehr geht es darum, zu informieren und z. B. mit Gastrednern und einem angemessenen Abendprogramm eine interessante Veranstaltung zu bieten.

Die Architektenveranstaltungen können in Zusammenarbeit mit einem Partner durchgeführt werden, der ebenfalls Architekten als Zielgruppe hat. Dies kann z. B. ein Anbieter von Produkten sein, die in Ergänzung zu den Produkten von WICONA stehen.

### **Messung von Image und Bekanntheitsgrad**

Die beiden Ziele Bekanntheitsgrad und Image müssen in Zukunft gemessen werden, um herauszufinden, ob WICONA mit den eingesetzten Instrumenten die gewünschte Wirkung erreicht. Diese Messung ist in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal pro Jahr) durchzuführen, um Veränderungen sichtbar zu machen und nötigenfalls Korrekturen vorzunehmen.

Grundsätzlich kann eine Messung von Image und Bekanntheitsgrad persönlich, fernmündlich, schriftlich, per E-Mail oder Online erfolgen.

Eine Entscheidung über die Befragungsform muss mit den Länderverantwortlichen diskutiert und entschieden werden. Es ist wichtig, den Bekanntheitsgrad und das Image innerhalb der Zielgruppen (Metallbauer, Planer, Architekten) getrennt nach Unternehmensgröße und Dauer der Kundenbeziehung zu untersuchen. Somit können Schwerpunkte innerhalb der Zielsetzung für die jeweiligen Länder gesetzt werden.

Die vorgestellten Maßnahmen sind Teil des Marketings von Hydro Building Systems Deutschland und können, sofern möglich, miteinander kombiniert werden. Für die Architektenveranstaltungen bietet es sich z. B. auch an, die Presse einzuladen, was wiederum die Pressearbeit beeinflusst. Auf der Homepage kann z. B. die Architektenveranstaltung angekündigt werden. Der Kundenclub kann z. B. mit dem Werbe- und Presseservice verbunden werden, um somit innerhalb des Kundenclubs einen Mehrwert zu bieten. Die Befragungen in der Kundenzeitschrift können mit einem Preis, z. B. einer Ballonfahrt, verbunden werden.

Es wird deutlich, dass die Maßnahmen nie isoliert betrachtet werden können, sondern sich gegenseitig unterstützen und ergänzen.

## **5 Fazit und Ausblick**

### **5.1 Erzielte Ergebnisse**

Die vorliegende Arbeit hat die Ziele und Aufgaben der zentralen Marketingabteilung festgelegt. Die bereits erarbeiteten Strategien und Maßnahmen sind mit den zukünftigen Strategien und Maßnahmen erläutert worden.

Die nachfolgende Darstellung verknüpft die Maßnahmen mit den Zielgruppen von Hydro Building Systems Deutschland und den Zielen der Marketingabteilung.

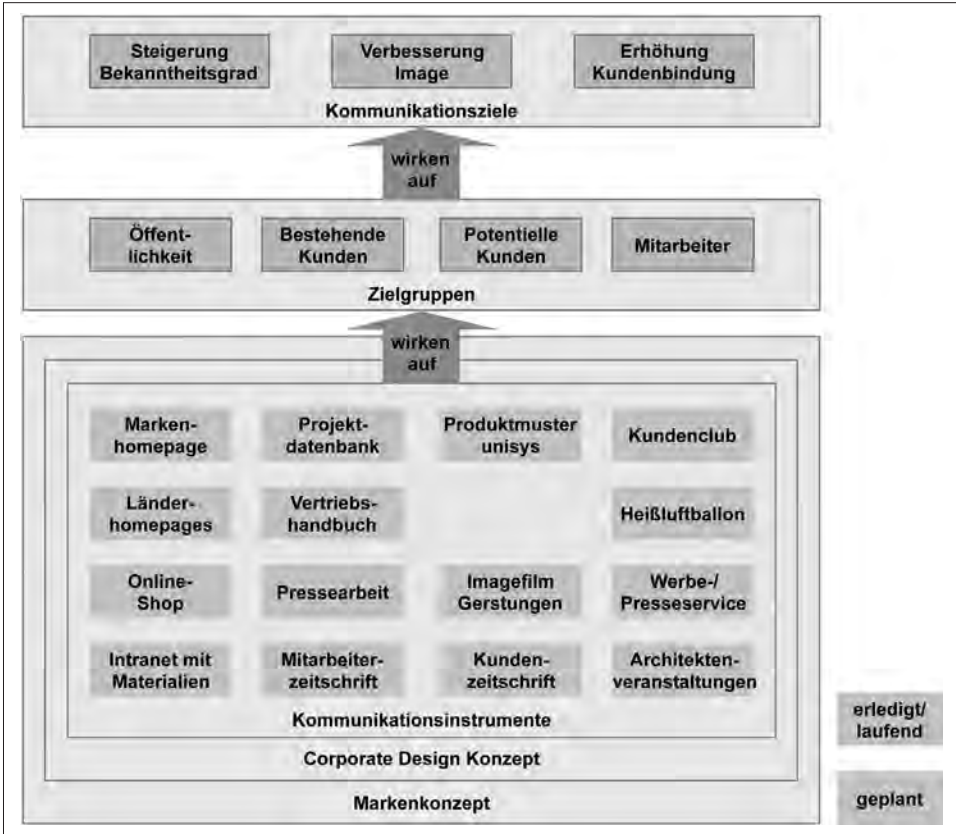


Abbildung 7: Verknüpfung von Maßnahmen mit Zielgruppen und Zielen.

Das Markenkonzept gibt mit dem Corporate Design Konzept den Rahmen für die Kommunikationsinstrumente der Marketingabteilung vor. Diese Kommunikationsinstrumente wirken auf die Zielgruppen Öffentlichkeit, bestehende und potenzielle Kunden sowie Mitarbeiter. Das Aufeinandertreffen von Instrumenten auf Zielgruppen beeinflusst wiederum die Kommunikationsziele.

## 5.2 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse

Der Beitrag der Marketingabteilung zur Unternehmensstrategie liegt in der Erstellung von Strategien und in der Erarbeitung sowie Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen, die sich auf das Image, die Bekanntheit und die Kundenbindung auswirken und somit weitere Ziele, wie z. B. Absatz und Umsatz, beeinflussen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vor- und Nachteile der zentralen Marketingabteilung auf:

Vorteile:	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosteneinsparung durch wenige Anpassungen (Druck- bzw. Werbekosten, Mengenrabatte)</li> <li>• Zeiteinsparung durch weniger parallele Arbeiten</li> <li>• Qualitätsverbesserung im Marketing</li> <li>• Einheitlicher Marktauftritt von WICONA und Stärkung der Marke</li> <li>• Verbesserung der Beziehungen zwischen strategischen Geschäftseinheiten</li> <li>• Erfüllen von Marktbedürfnissen , da Anpassungen erfolgen</li> <li>• Aufbau von Bekanntheit, Image und Kundenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner Umstellungsaufwand zunächst hoch, da Abstimmung notwendig</li> <li>• Keine Einzelentscheidungen mehr möglich</li> <li>• Keine "Autarkie" der Länderverantwortlichen in den strategischen Geschäftseinheiten</li> </ul>

Abbildung 8: Vor- und Nachteile der zentralen Marketingabteilung.

### 5.3 Ausblick

Sobald die Marketingabteilung für Hydro Building Systems Deutschland etabliert ist, sollten alle Kommunikationsinstrumente auch den strategischen Geschäftseinheiten angeboten werden, die WICONA vertreiben und nicht in der Verantwortung von Hydro Building Systems Deutschland sind. In Ländern, in denen derzeit keine Vertriebsgesellschaft besteht und die Marke WICONA über Exportaktivitäten vertrieben wird, sollten englischsprachige Instrumente zum Einsatz kommen.

Auf diese Art ist ein einheitlicher Markenauftritt von WICONA mit lokalen Anpassungen auf allen Märkten gewährleistet – Einsparpotenziale können genutzt werden. Für die Abteilung ist wichtig, den ständigen Kontakt zu allen Beteiligten zu wahren, um die Bedarfe der Länderverantwortlichen und Veränderungen in den relevanten Märkten zu ermitteln und passende Leistungen anzubieten.

Der wesentliche Unterschied im Gegensatz zu der Vorgehensweise mit den „eigenen“ strategischen Geschäftseinheiten ist, dass hier keine Vorgaben, sondern lediglich Vorschläge und Anregungen gemacht werden können. Dies liegt daran, dass die übrigen strategischen Geschäftseinheiten der Zentrale von Hydro Building Systems in Lausanne unterstehen.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produkte und Leistungen von WICONA	528
Abbildung 2: Unterschiedliche Homepages	530
Abbildung 3: WICONA Logo und Familienmarken bzw. Einzelmarken	534
Abbildung 4: Titelseite der Markenhomepage	537
Abbildung 5: Mögliche Schwerpunkte in Pressemitteilungen	539
Abbildung 6: Vorgehensweise für Länderhomepages	541
Abbildung 7: Verknüpfung von Maßnahmen mit Zielgruppen und Zielen	544
Abbildung 8: Vor- und Nachteile der zentralen Marketingabteilung	545

### Literaturverzeichnis

#### Bücher

Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 7., erw. und überarb. Aufl., München: Vahlen, 2003.

Becker, Jochen: Das Marketingkonzept, 3. Aufl., München: DTV Deutscher Taschenbuch Verlag, 2005.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001.

Faix, Werner; Zywietz, Tassilo; Schulten, Anette; Lau, Alexander: Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Berlin 2005.

Hammann, Peter; Erichson, Bernd: Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart: UTB Uni-Taschenbücher, 2000.

Hinterhuber, Hans; Handlbauer, Gernot; Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen – entwickeln – umsetzen, 1. Aufl., München; Wien: Gabler, 1997.

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7., überarb. Aufl., München: Oldenbourg, 2001.

Kapferer, Jean-Noel: Strategic Brand Management, 2. Aufl., London: Kogan Page, 2003.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. 10., überarb. und akt. Aufl., München: Pearson-Studium, 2006.

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 19., überarb. und erg. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002.

Scharnbacher, Kurt; Kiefer, Guido: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2. Aufl., München: Oldenbourg, 1998.

Sitte, Gerald: Technology Branding – strategische Markenpolitik für Investitionsgüter, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2001.

#### Zeitschriften

Franke, Jürgen; Jackenkroll, Kirsten: Wettlauf um die Aufmerksamkeit der Stakeholder, in: Absatzwirtschaft, 49 (2006), Heft 8, S. 51.

Gebauer, Heiko; Hildenbrand, Katharina; Fleisch, Elgar: Servicestrategien für die Industrie, in: Harvard Business Manager, 28 (2006), Heft 5, S. 47-55.

Stippel, Peter: Die Stärken eines Werkzeughändlers nutzen, in: Absatzwirtschaft, 49 (2006), Heft 5, S. 22-23.

Wiltinger, Angelika: Höchste Effizienz mit vergleichender Werbung, in: Absatzwirtschaft, 49 (2006), Heft 7, S. 48-51.





---

Linda Schröter,  
LL.M., MBA

# Die Neupositionierung der Personalabteilung im Rahmen der Restrukturierung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH



# Inhalt

1	Summary	551
2	Einleitung	552
	2.1 Firmenporträt der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH	552
	2.2 Zielsetzung, Inhalt und Vorgehensweise des Projekts	552
3	Die Restrukturierung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH	553
4	Zur Notwendigkeit der Neupositionierung der Personalabteilung	554
	4.1 Theoretische Grundlegung	554
	4.2 Unternehmensbezogene Situationsanalyse	555
	4.2.1 Interne Situationsanalyse	556
	4.2.2 Externe Situationsanalyse	556
	4.2.2.1 Mitarbeiterbefragung	556
	4.2.2.1.1 Teilnahmequote	557
	4.2.2.1.2 Leistungen	557
	4.2.2.1.2.1 Erfüllungsgrad	557
	4.2.2.1.2.2 Wichtigkeit	558
	4.2.2.1.3 Image	559
	4.2.2.1.4 Zusammenfassung	560
	4.2.2.2 Expertengespräche	560
5	Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung	561
	5.1 Leitbild und Selbstverständnis	561
	5.2 Ziele	562
	5.3 Produkte	563
	5.4 Organisation und Prozesse	564
	5.5 Kapazitätenplanung	564
	5.6 Interne Stellenprofile	564
	5.6.1 Das Profil des Personalleiters	565
	5.6.2 Das Profil des Leiters der gewerblichen Ausbildung	565
	5.6.3 Das Profil des Personalreferenten	565
	5.6.4 Das Profil des Personalsachbearbeiters	565
	5.7 Zwischenfazit	565
6	Umsetzung	566
	6.1 Kritische Erfolgsfaktoren	566
	6.2 Weitere Ansätze der Umsetzung	566
7	Resumée und Ausblick	566

# 1 Summary

Trotzdem der deutsche Maschinenbau noch immer zu den Aushängeschildern der deutschen Industrie gehört, kämpfen viele Unternehmen mit fehlenden Gewinnen. Nachdem auch die Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH von diesem Negativtrend betroffen war, hatte sich der Spritzgießmaschinenhersteller mit Sitz im badischen Malterdingen zur Sicherung des Standorts zu einer umfassenden Restrukturierung entschlossen. In diesem Zusammenhang war jeder Unternehmensbereich gehalten, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu hinterfragen, weshalb es sich das hier vorgestellte Projekt zur Aufgabe gemacht hat, die Personalabteilung des Unternehmens auf den kritischen Prüfstand zu stellen. Die Zielsetzung des Projekts bestand dabei in der Beantwortung der Frage, ob und gegebenenfalls wie sich die Personalabteilung insbesondere vor dem Hintergrund der Restrukturierung neu positionieren muss, um dem Unternehmen den notwendigen Wertbeitrag sichtbar erbringen zu können. Dementsprechend wurde im Rahmen des Projekts eine umfassende Standortbestimmung der Personalabteilung vorgenommen. Hierbei wurden zum einen die thematisch relevanten, derzeit in Wissenschaft und Praxis geführten Diskussionen untersucht und zum anderen eine ausführliche unternehmensbezogene interne und externe Situationsanalyse durchgeführt, wobei letztere insbesondere auf einer Mitarbeiterbefragung zu den Leistungen der Personalabteilung sowie auf Expertengesprächen zur künftigen Ausrichtung der Personalarbeit basierte. Nachdem hier im Ergebnis festgestellt werden konnte, dass die derzeit gelebte reaktive Personalarbeit mit ihrem Schwerpunkt auf verwaltenden Aufgaben gemessen sowohl an dem in der Theorie und durch Benchmark-Unternehmen definierten State-of-the-Art des Human Resource Managements als auch an den Ansprüchen der unternehmensinternen Kunden nicht mehr zeitgemäß ist, wurde auf dieser Grundlage ein umfassendes Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung entwickelt, welches mit einem an den Wünschen und Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichteten neuen Leitbild, den Zielen, der Organisation, den Produkten sowie den Stellenprofilen die Basis für den Weg der Personalabteilung zum anerkannten, nachgefragten und letztlich wertschöpfenden Business Partner im Unternehmen legt.

## 2 Einleitung

Noch immer gehört der Maschinenbau mit 6000 Unternehmen und 900.000 Beschäftigten zu den Aushängeschildern der deutschen Industrie. Weltweit halten deutsche Maschinenbauer in 18 von 48 Produktsegmenten die Spitzenposition. Dennoch haben viele Unternehmen der Branche ein entscheidendes Problem. Sie leiden unter einem stetigen Umsatzrückgang und machen zu wenig Gewinn. Auch die Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH war von diesem Negativtrend betroffen.

### 2.1 Firmenporträt der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH

Die Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH mit ihrem Sitz im badischen Maltersingen entwickelt, fertigt und vertreibt Spritzgießmaschinen zur Produktion von Kunststoffteilen, welche in verschiedenen Industriebereichen zur Anwendung gelangen. Das Maschinenprogramm der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH besteht aus den drei Baureihen MAXIMA, ELEKTRA und K-TEC. Es beinhaltet ein vielfältiges und innovatives Technologieangebot und wird durch ein umfassendes Dienstleistungsprogramm ergänzt. Die Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH geht auf die 1956 gegründete Ludwig Maurer KG zurück und umfasst heute ein weltweites Vertriebs- und Servicenetzwerk in 50 Ländern. Seit 1993 gehört das Unternehmen als eigenständige europäische Tochtergesellschaft zu dem US-amerikanischen Milacron Konzern.

### 2.2 Zielsetzung, Inhalt und Vorgehensweise des Projekts

Angesichts der Problematik rückläufiger Umsätze sowie sinkender Margen wurde in der Mitte des Jahres 2005 die umfassende Restrukturierung des Unternehmens beschlossen. Im Rahmen dieses unternehmensweiten Prozesses der Neuausrichtung war jeder Unternehmensbereich gehalten, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu hinterfragen. Die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH konnte hiervon nicht ausgenommen werden. Dementsprechend hat es sich das hier vorgestellte Projekt zur Aufgabe gemacht, die Personalabteilung des Unternehmens auf den kritischen Prüfstand zu stellen. Die Zielsetzung des Projekts bestand dabei in der Beantwortung der Frage, ob und gegebenenfalls wie sich die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH insbesondere vor dem Hintergrund der Restrukturierung neu positionieren muss, um dem Unternehmen den notwendigen Wertbeitrag sichtbar erbringen zu können. In diesem Zusammenhang waren zunächst das Konzept der Unternehmensrestrukturierung sowie dessen Umsetzung näher zu beleuchten und insbesondere zu untersuchen, ob und gegebenenfalls inwieweit die Personalabteilung selbst bereits Gegenstand des unternehmensweiten Restrukturierungsprozesses war. Hieran anschließend musste eine umfassende Standortbestimmung

der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH vorgenommen werden. Hierbei waren zum einen die thematisch relevanten, derzeit in Wissenschaft und Praxis geführten Diskussionen zu untersuchen und zum anderen eine ausführliche unternehmensbezogene interne und externe Situationsanalyse durchzuführen. Auf dieser Grundlage wurden schließlich zum einen ein umfassendes Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung und zum anderen Ansätze zu dessen erfolgsentscheidender Umsetzung erarbeitet.

### **3 Die Restrukturierung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH**

Gegen Ende des Jahres 2005 wurde unter Einbeziehung externer Berater damit begonnen, ein Restrukturierungskonzept für die Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur nachhaltigen Sicherung des Standorts zu entwickeln. Zentrale Punkte des im Mai 2006 verabschiedeten Konzepts waren die Einführung einer neuen divisionalen Spartenorganisation mit drei ergebnis- und kostenverantwortlichen Business Units in Anlehnung an die drei Maschinenbaureihen ELEKTRA, K-TEC und MAXIMA sowie verschiedene Maßnahmen zur Kostensenkung und effizienteren Prozessgestaltung. Im Rahmen des vorliegenden Projekts stellte sich nun darüber hinaus die Frage, wie sich die Restrukturierung auf die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH ausgewirkt hat. Hier war zunächst einmal festzustellen, dass die Personalabteilung den Restrukturierungsprozess von Beginn an in Personalfragen beratend begleitet und schließlich auch einen wesentlichen Teil der Umsetzung übernommen hat. Insbesondere in den Verhandlungen mit Betriebsrat und IG Metall waren die Erfahrungen der Personalabteilung gefragt. Ebenso war die Personalabteilung bei der Feinplanung der neuen Organisationsstruktur und insbesondere der damit verbundenen Mitarbeiterzuordnung aktiv. Auf die Frage allerdings, ob die Personalabteilung selbst Gegenstand der Restrukturierungsbemühungen war, muss mit einem klaren Nein geantwortet werden. Es gab kein Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung. Alles in allem kann man daher sagen, dass die Personalabteilung, so sehr sie in den Restrukturierungsprozess eingebunden war, in der Restrukturierung selbst vergessen worden ist. Damit stellte sich im Rahmen des vorliegenden Projekts die Frage, warum die Personalabteilung im Restrukturierungsprozess außen vor gelassen wurde. Hielt man es für überflüssig, diesen Bereich in die Restrukturierungsüberlegungen mit einzubeziehen oder hatte man daran schlichtweg nicht gedacht? Hatten sich die Anforderungen an die Personalabteilung vielleicht nicht verändert oder ging man davon aus, dass die gegebenenfalls doch bestehenden neuen Herausforderungen von der Personalabteilung in ihrem heutigen Erscheinungsbild ohne weiteres bewältigt werden könnten? Diesen Fragen musste im weiteren Projektverlauf nachgegangen werden.

## 4 Zur Notwendigkeit der Neupositionierung der Personalabteilung

Ausgehend von den aufgeworfenen Fragen wurde anschließend eine umfassende Standortbestimmung der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH vorgenommen. Hierbei wurden zum einen im Rahmen einer theoretischen Untersuchung die relevanten derzeit in Wissenschaft und Praxis geführten Diskussionen näher beleuchtet und zum anderen eine ausführliche externe und interne unternehmensbezogene Situationsanalyse durchgeführt.

### 4.1 Theoretische Grundlegung

Um dem Anspruch an eine umfassende Standortbestimmung der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH gerecht zu werden, musste zunächst die Entwicklung des Personalwesens und dessen jüngere wissenschaftliche Diskussion einschließlich deren Auswirkungen auf die Praxis näher untersucht werden. Hierbei konnte zunächst festgestellt werden, dass sich über die letzten Jahrzehnte hinweg starke Verschiebungen in den Schwerpunkten der Personalarbeit erkennen lassen. Stand in den 50er Jahren noch die reine Personalverwaltung im Vordergrund, so werden heute aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen, die sich durch die fortschreitende Globalisierung, die Markt-, Werte- und Technologiedynamik zum einen aus dem Makroumfeld und durch die Strategie, Organisation und Kultur eines Unternehmens zum anderen aus dem Mikroumfeld ergeben, neue Anforderungen an die betriebliche Personalarbeit gestellt. Angesichts dieser sich aus den Rahmenbedingungen ergebenden veränderten Herausforderungen wird in der Literatur immer wieder auf die Notwendigkeit des Wandels des Personalwesens hingewiesen.<sup>1</sup> Inhaltlich zielt dieser auf eine stärker business-unterstützende Funktion der Personalarbeit.<sup>2</sup> In Literatur und Praxis hat sich hier in Anlehnung an die wegweisende Veröffentlichung „Human Resource Champions“ von Dave Ulrich<sup>3</sup>, die Bezeichnung „Business Partner“ als Inbegriff eines business-orientierten Human Resources Managements durchgesetzt<sup>4</sup>, wobei diese Funktion nach Ulrich durch ihr zugeordnete, vordefinierte Rollen konkretisiert wird. Nach Ulrich muss die Personalabteilung in ihrer Funktion als Business Partner vier verschiedene Rollen ausfüllen, die Rollen als Strategic Partner, Employee Champion, Administrative Expert und Change Agent, wobei sich diese in zwei Dimensionen einordnen lassen, die Dimension operativer

---

1 Vgl. Jochmann, Change Management in Personalbereichen; Jochmann/Schubert, Human Resources Management im Wandel.

2 Vgl. Jochmann/Schubert, Human Resources Management im Wandel, S. 2.

3 Vgl. Ulrich, Human Resource Champions.

4 Vgl. Doyé, PERSONAL 5/2004, S. 42ff.; Ehmann/Eisele, PERSONAL 5/2003, S. 32ff.; Fleig, PERSONAL 1/2004, S. 6ff.; Franke/Meis, PERSONAL 7/2003, S. 24ff.; Jochmann/Schubert, Human Resources Management im Wandel; Troschke, PERSONAL 9/2005, S. 28ff..

vs. strategischer Fokus und die Dimension Prozesse vs. Menschen.



Abbildung 1: Die Rollen der Personalabteilung nach Ulrich. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich, Human Resource Champions, S. 24.

Insgesamt ist das Business Partner-Modell darauf ausgerichtet, durch überzeugende Instrumente, Leistungen und erreichte Kennzahlen im Human Resource Management nachweisbar Unternehmensergebnis und noch wichtiger Shareholder Value und zumindest mittelfristige Unternehmenspositionierung zu fördern. In der Wissenschaft jedenfalls hat sich das Business Partner-Modell durchgesetzt. Im Gegensatz hierzu wird die Notwendigkeit eines business-unterstützenden Human Resource Managements in der Praxis zwar erkannt, jedoch noch zu wenig gelebt. Abgesehen von wenigen benchmarkfähigen Unternehmen wie zum Beispiel der Daimler AG ist das Personalwesen in vielen Unternehmen, vor allem den mittelständischen, immer noch stark administrativ geprägt.

## 4.2 Unternehmensbezogene Situationsanalyse

Vor dem theoretischen Hintergrund wurde nun im weiteren Verlauf des Projekts im Rahmen einer unternehmensbezogenen Situationsanalyse untersucht, wie die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH derzeit positioniert ist und ob diese Positionierung den unternehmensspezifischen Anforderungen auch im Kontext der Restrukturierung gerecht wird. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, wurden in diesem Zusammenhang sowohl eine externe Situationsanalyse aus Sicht der im Unternehmen vertretenen einzelnen Anspruchsgruppen als auch eine interne Situationsanalyse innerhalb der Personalabteilung selbst durchgeführt.

### 4.2.1 Interne Situationsanalyse

Im Rahmen der internen Situationsanalyse wurden sowohl die internen Stellenprofile, die Verwendung der vorhandenen Kapazitäten, die angebotenen Leistungen und Produkte sowie die Organisation und Prozesse als auch die Strategie und das Selbstverständnis der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH auf den Prüfstand gestellt. Dabei wurde festgestellt, dass es weder definierte Ziele noch eine Personalstrategie gibt. Darüber hinaus ist die Personalarbeit sehr stark administrativ und reaktiv geprägt, was in den internen Stellenprofilen sowie der Verwendung der vorhandenen Kapazitäten und den angebotenen Leistungen offen zu Tage tritt und durch die gegebene Organisationsstruktur sowie die Prozesse der Personalabteilung noch unterstützt wird. Dementsprechend wird auch das Selbstbild der Personalabteilung durch den „Administrator“ und den „Fire Fighter“ bestimmt.

### 4.2.2 Externe Situationsanalyse

Im Rahmen der externen Situationsanalyse wurde schließlich untersucht, wie die Arbeit der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH von deren internen Kunden beurteilt wird, welche Anforderungen von den einzelnen Anspruchsgruppen gestellt und ob diese erfüllt werden. Die externe Situationsanalyse basierte dabei methodisch sowohl auf einer Mitarbeiterbefragung als auch auf Expertengesprächen, wobei die Mitarbeiterbefragung schwerpunktmäßig auf die konkreten Aufgaben und Leistungen und die Expertengespräche auf die zukünftige allgemeine Ausrichtung des Human Resource Managements fokussierten.

#### 4.2.2.1 Mitarbeiterbefragung

Ziel der Mitarbeiterbefragung war es, herauszufinden, wie die internen Kunden die derzeitige Leistung der Personalabteilung beurteilen, wie wichtig ihnen einzelne Leistungen sind und welches Gesamtbild sie von der Personalabteilung haben. Der ausgehend von diesem Ziel entwickelte Fragebogen bestand letztlich aus 9+1 inhaltlichen Fragen, einer für die Auswertung nach Kundengruppen relevanten statistischen Frage sowie einem für eigene Anmerkungen vorgesehenen Freifeld. Im Rahmen der ersten 9 inhaltlichen Fragen wurde versucht, sämtliche möglichen Aufgabenfelder des Human Resource Managements sowie damit verbundene Einstellungen und Vorbedingungen zu erfassen. Im Einzelnen wurden die Punkte Personalgewinnung, Personalbetreuung, Personalentwicklung, Vergütung, Personalverwaltung, Personalstrategie, Führung, Kundenorientierung und Kommunikation in den Fragebogen aufgenommen. Diese wurden schließlich in ihren Teilaspekten nachvollziehbar erläutert, wobei hier ein in Anlehnung an die Erkenntnisse des theoretischen Teils der Arbeit optimaler Zielzustand beschrieben wurde. In einem nächsten Schritt hatten die Mitarbeiter nun die Möglichkeit, zum einen den im Unternehmen vorhandenen Erfüllungsgrad und zum anderen



die individuelle Wichtigkeit dieser Aspekte auf einer Skala von „++“, „+“, „-“ bis „--“ zu bewerten. Die zehnte Frage zielte auf das derzeitige Image der Personalabteilung. Dabei war die Frage so konzipiert, dass jeweils zwei Extrempositionen mit bestimmten Attributen hinterlegt wurden, wobei die Personalabteilung in der einen Position als Business Partner und in der anderen Position als tradierter Verwalter beschrieben wird. Auf einer Skala konnte schließlich eingetragen werden, in welcher Position die Mitarbeiter die Personalabteilung am ehesten wiederfinden. Im Rahmen der letzten Frage zu statistischen Zwecken wurden die Mitarbeiter in die Kundengruppen Management, Führungskräfte, Angestellte, Arbeiter und Auszubildende eingeteilt und um einen entsprechenden Vermerk gebeten, um anschließend im Rahmen der Auswertung kundengruppenspezifische Aussagen treffen zu können. Auf weitere statistische Fragen, unter anderem zur Abteilungszugehörigkeit, Geschlecht, Alter und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit musste aufgrund der daraus möglichen Schlussfolgerungen auf die einzelne Person und die damit verbundene Gefährdung der Anonymität verzichtet werden. Die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erzielten Ergebnisse werden in der Folge dargestellt.

#### 4.2.2.1.1 Teilnahmequote

Von insgesamt 492 Mitarbeitern (exklusive der Mitarbeiter der Personalabteilung) der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH zum Stichtag der Durchführung der Mitarbeiterbefragung nahmen 81 Mitarbeiter an der Mitarbeiterbefragung teil, was eine Teilnahmequote von 16,5 % ergibt. Segmentiert nach Kundengruppen haben von 8 Mitgliedern des Managements keiner (relative Quote: 0,00 %), von 30 Führungskräften 3 (relative Quote: 10 %), von 213 Angestellten 43 (relative Quote: 20,2 %), von 204 Arbeitern 19 (relative Quote: 9,3%) und von 37 Auszubildenden 8 (relative Quote: 21,6%) an der Mitarbeiterumfrage teilgenommen. 8 Teilnehmer verzichteten auf eine Angabe.

#### 4.2.2.1.2 Leistungen

In der Folge werden nun der Auswertungsvorgang und die Ergebnisse der sich auf die Leistung der Personalabteilung beziehenden Fragen dargestellt.

##### 4.2.2.1.2.1 Erfüllungsgrad

Zur Vereinfachung der Auswertung wurden zunächst die jeweiligen Bewertungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Aussagen mit Zahlenwerten hinterlegt („++“=3, „+“=2, „-“=1, „--“=0). Anschließend wurde dann für alle Aussagen der durchschnittliche Erfüllungsgrad sowohl bezogen auf alle Teilnehmer der Mitarbeiterbefragung, wobei hier jede Stimme gleich gewichtet wurde, als auch auf die einzelnen Mitarbeitergruppen errechnet. Dabei wurden die in der folgenden Abbildung graphisch dargestellten Ergebnisse ermittelt.

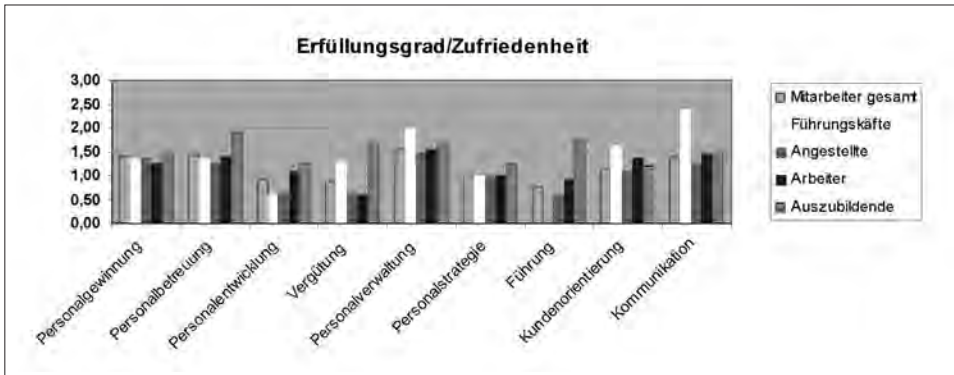


Abbildung 2: Erfüllungsgrad/Zufriedenheit. Quelle: eigene Darstellung.

Im Besonderen erreichten die Punkte Personalverwaltung und Personalbetreuung bezogen auf alle Teilnehmer die besten Werte. Besonders schlecht schnitten die Punkte Führung, Vergütung und Personalentwicklung ab. Betrachtet man die einzelnen Mitarbeitergruppen, so fallen zwei Aspekte besonders auf. Zum einen bestehen innerhalb der einzelnen Gruppen gravierende Unterschiede in der Bewertung des Punktes Vergütung, der von den Auszubildenden und Führungskräften entscheidend besser bewertet worden ist als von den Arbeitern und Angestellten. Dieses Ergebnis lässt sich auf die Einführung des Entgeltrahmen-Tarifvertrages im Unternehmen zum 1. März 2006 zurückführen, nach dem Arbeitsaufgaben völlig neu bewertet wurden, was über die nächsten Jahre hinweg für 90 % der Mitarbeiter einen geringeren Einkommenszuwachs bedeutet. Nachdem lediglich Arbeiter und Angestellte, nicht aber Auszubildende und Führungskräfte von diesem Tarifvertrag und seiner Umsetzung mit den beschriebenen Konsequenzen betroffen sind, kann diese relative Schlechterbewertung des Punktes Vergütung auch als entsprechende Reaktion der Arbeiter und Angestellten verstanden und darf dementsprechend nicht überbewertet werden. Ein zweiter auffallender Aspekt ist, dass der Erfüllungsgrad im Punkt Führung durchweg von allen Führungskräften mit „-“ bewertet worden ist.

#### 4.2.2.1.2.2 Wichtigkeit

Auch hier wurden zunächst wiederum die jeweiligen Bewertungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Aussagen mit Zahlenwerten hinterlegt („++“=1, „+“=0,67, „-“=0,33, „--“=0). Anschließend wurde dann für alle Aussagen der durchschnittliche Grad der Wichtigkeit sowohl bezogen auf alle Teilnehmer der Mitarbeiterbefragung, wobei hier jede Stimme gleich gewichtet wurde, als auch auf die einzelnen Mitarbeitergruppen errechnet. Dabei wurden die in der folgenden Abbildung graphisch dargestellten Ergebnisse ermittelt.

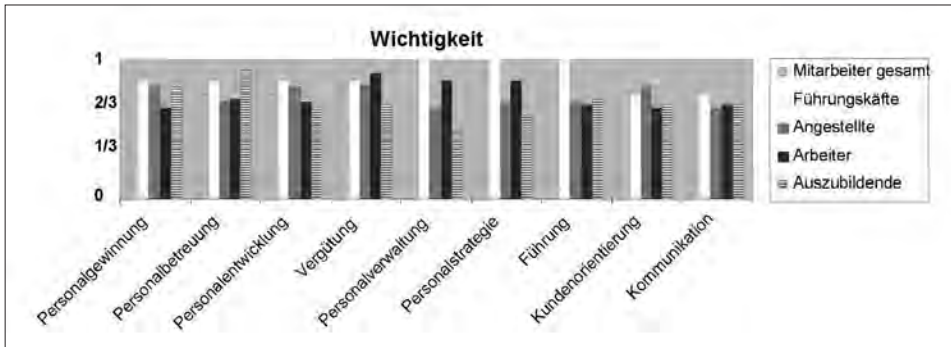


Abbildung 3: Wichtigkeit. Quelle: eigene Darstellung.

Bezogen auf alle Teilnehmer wurden hier im Einzelnen die Punkte Vergütung, Personalentwicklung, Personalbetreuung und Personalgewinnung als besonders wichtig eingestuft. Als am wenigsten wichtig wurden die Punkte Kommunikation und Personalverwaltung gewertet. Auffallend ist, dass die Führungskräfte den Punkt Führung sozusagen korrespondierend zu der besonders negativen Bewertung des Erfüllungsgrades als besonders wichtig eingestuft haben.

#### 4.2.2.1.3 Image

In der Folge werden schließlich noch der Auswertungsvorgang und die Ergebnisse der sich auf das Image der Personalabteilung beziehenden Frage dargestellt. Hier wurden die jeweiligen Bewertungsmöglichkeiten zunächst mit den Zahlenwerten 0 bis 5 hinterlegt. Anschließend wurde dann für alle Aussagen der einzelne Durchschnittswert sowohl bezogen auf alle Teilnehmer der Mitarbeiterbefragung, wobei hier jede Stimme gleich gewichtet wurde, als auch auf die einzelnen Mitarbeitergruppen errechnet. Schließlich wurde aus den jeweiligen Durchschnittswerten sowohl für alle Teilnehmer als auch für die einzelnen Mitarbeitergruppen ein Gesamtdurchschnittswert errechnet. Dabei wurden die in der folgenden Abbildung graphisch dargestellten Ergebnisse ermittelt.

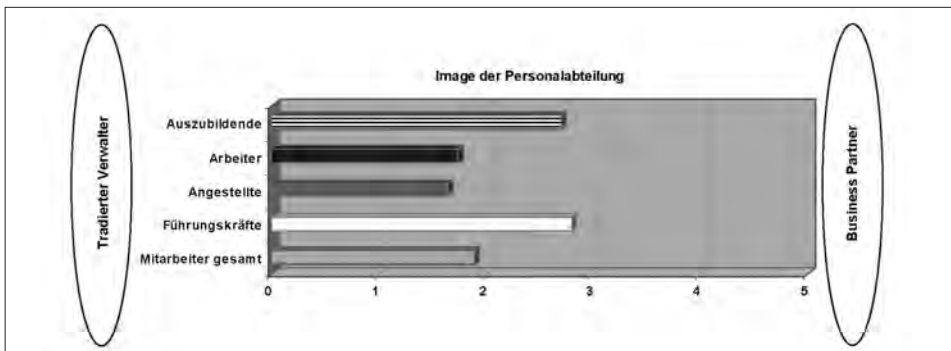


Abbildung 4: Image. Quelle: eigene Darstellung.

Bezogen auf alle Mitarbeiter ist die Personalabteilung eher mit einem Verwalterimage behaftet. Innerhalb der einzelnen Mitarbeitergruppen zeigt sich eben diese Tendenz zum Verwalterimage besonders stark bei den Arbeitern und Angestellten, wohingegen die Auszubildenden und Führungskräfte eher dazu neigen, der Personalabteilung zu bescheinigen, dass sie sich zumindest auf dem Weg zum Business Partner befindet.

#### 4.2.2.1.4 Zusammenfassung

Die Mitarbeiterbefragung hat die Ergebnisse der internen Situationsanalyse im Kern bestätigt. Der starke Fokus auf die Personalverwaltung spiegelt sich in dem besten Ergebnis im Rahmen der Zufriedenheitsuntersuchung mit den Personalleistungen wider. Gestaltende Aufgaben wie Führung, Personalentwicklung, Vergütung und Personalstrategie haben hier erwartungsgemäß besonders schlecht abgeschnitten, wobei der Punkt der Vergütung aus den genannten Gründen nicht überbewertet werden darf. Entsprechend ist das Image der Personalabteilung auch eher durch das Bild des tradierten Verwalters geprägt, denn durch dasjenige des Business Partners. Demgegenüber zeigt ein Blick auf die bewertete Wichtigkeit der einzelnen Personalleistungen, dass gerade den gestaltenden Aufgaben hier eine besondere Bedeutung zukommt. Die Punkte Vergütung, Personalentwicklung und Personalgewinnung, aber auch die Personalbetreuung wurden als besonders wichtig eingestuft, wohingegen die Personalverwaltung abgeschlagen auf dem vorletzten Platz zu finden ist.

#### 4.2.2.2 Expertengespräche

Ziel der Expertengespräche war es herauszufinden, wie die Entscheidungsträger im Unternehmen die derzeitige Positionierung der Personalabteilung beurteilen und ob, insbesondere im Zuge der Restrukturierung, eine Neuausrichtung des Human Resource Managements in der Zukunft für erforderlich gehalten wird. In den geführten Gesprächen wurde das große Interesse der Gesprächspartner an der in Rede stehenden Thematik deutlich. So wurden viele Punkte teilweise sehr tiefgründig diskutiert. Immer wieder angesprochen wurden dabei vor allem die Fragen, wie der optimale Mitarbeiter des Unternehmens beschaffen sein sollte, wo die Probleme des Unternehmens im Bereich Personal liegen, welchen Herausforderungen und Anforderungen sich die Personalabteilung in Zukunft stellen muss und wie sich deren Aufgabenschwerpunkte dementsprechend verschieben sollten. In den Gesprächen ergaben sich erstaunlich viele Schnittmengen bezüglich der Auffassungen zu den angesprochenen Punkten. So war man sich darüber einig, dass der Faktor Mensch ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb ist, dem es zukünftig wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen gilt. Angesichts der sich nach der Restrukturierung ergebenden Herausforderungen an das Unternehmen bedürfe es einer offenen Unternehmenskultur, die im Gegensatz zum heutigen Status quo die Kommunikation und damit vor allem die

Vermittlung der Unternehmensziele und Unternehmenswerte über alle Mitarbeitererebenen hinweg fördert. Der Mitarbeiter der Zukunft müsse sich mit dem Unternehmen, aber auch mit dem Konzern identifizieren, er müsse den globalen Kontext, in welchem das Unternehmen agiert, als Chance begreifen sowie das Unternehmen überzeugend vertreten und es dadurch voranbringen. Die Führungskräfte sollten die Mitarbeiter entsprechend motivieren und fördern. Hierfür bedürfe es einer klaren Feedback-Kultur, Aufrichtigkeit und Rückgrat. Daraus ergäben sich eindeutige Anforderungen an das Human Resource Management, dessen Schwerpunkte in den Bereichen weltweites, professionelles Recruiting, strategische Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung insbesondere des mittleren Managements liegen sollten, das aber auch Mitgestalter von Unternehmenskultur sein müsse. Die Personalverwaltung rücke angesichts dieser Themen eindeutig in den Hintergrund. Sie bringe dem Unternehmen keinen sichtbaren Mehrwert und sei, insbesondere, was die Lohn- und Gehaltsabrechnung anbelangt, am leichtesten und ggf. kostengünstiger durch externe Anbieter zu ersetzen. Die Personalabteilung als Träger des Human Resource Managements müsse sich diesen Anforderungen stellen. Sind die von ihr wahrgenommenen Aufgaben sowie die Personalprozesse heute gar nicht umfassend bekannt, wie ein Gesprächsteilnehmer beklagte, fokussiere sie derzeit noch auf administrative Aufgaben und trüge den Hut der Verwaltungsabteilung, müsse sie morgen durch innovatives Human Resource Management mit echten Differenzierungsbeiträgen für das Unternehmen überzeugen. Sie müsse sich daher, um mit den Worten eines Gesprächsteilnehmers zu sprechen, „von der Personalabteilung zum Human Resource Department“ entwickeln.

## 5 Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung

Nachdem die auf den theoretischen Erkenntnissen beruhende unternehmensbezogene Situationsanalyse deutlich gemacht hat, dass sich die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH verändern muss und hierdurch auch bereits die Richtung der Veränderung angezeigt worden war, wurde nun im weiteren Verlauf der Projektarbeit ein Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung entwickelt. Dieses umfasst ein neues Leitbild, langfristige Permanenzziele der Personalarbeit, einen neuen Produktkatalog, eine neue Organisation sowie daran ausgerichtete Prozesse, eine entsprechende Anpassung der Kapazitäten sowie eine Neudefinition der internen Stellenprofile. Das derart entwickelte Konzept wird in der Folge im Überblick vorgestellt.

### 5.1 Leitbild und Selbstverständnis

Die folgende Abbildung zeigt das im Rahmen der Projektarbeit entwickelte, neue Leitbild der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH.



Abbildung 5: Leitbild der Personalarbeit. Quelle: eigene Darstellung, zum Aufbau vgl. Jochmann, Change Management in Personalbereichen, S. 8.

## 5.2 Ziele

In der folgenden Abbildung werden die aus den im Leitbild definierten Zielfeldern abgeleiteten Permanenzziele mit langfristiger Gültigkeit zusammenfassend dargestellt.

Zielfelder	Abgeleitete Permanenzziele mit langfristiger Gültigkeit
Umsetzung der Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Mitarbeiter der Personalabteilung kennen die Unternehmensziele sowie die aktuellen Betätigungs- und Problemfelder des Unternehmens.</li> <li>• Dem Unternehmen stehen jederzeit die für die Umsetzung der Unternehmensziele benötigten Mitarbeiter in quantitativer und qualitativer Hinsicht zur Verfügung. 80 % der benötigten Funktionen können dabei intern besetzt werden. Der Besetzungsprozess ist sowohl bei interner als auch bei externer Besetzung innerhalb von 3 Monaten abgeschlossen.</li> <li>• Die Personalfunktion ist in allen Unternehmensprojekten mit Personalrelevanz aktiv und kompetent vertreten.</li> <li>• Unternehmensrelevante Personalprojekte werden innerhalb des vorgegebenen Zeitraums kompetent umgesetzt.</li> <li>• Die Personalabteilung initiiert aus ihrer Mitte heraus und aus eigenem Antrieb strategische Personalprojekte.</li> </ul>
Schaffung der Voraussetzungen für Unternehmenswandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalabteilung fördert eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur über die Etablierung einer offenen Kommunikationspolitik.</li> <li>• Die Personalabteilung etabliert (Anreiz-)systeme zur Förderung und Akzeptanz von Unternehmenswandel bei den Mitarbeitern.</li> <li>• Die Personalabteilung setzt sich individuell mit veränderungsresistenten Mitarbeitern auseinander.</li> </ul>
Interne wie externe Unternehmenspositionierung als attraktiver Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalabteilung platziert das Unternehmen am externen Arbeitsmarkt durch ein erfolgreiches Personalmarketing als einen der attraktivsten Arbeitgeber der Branche.</li> <li>• Die Personalabteilung stellt ein motivierendes, kooperatives Führungskräfte-System sicher.</li> <li>• Die Personalabteilung fördert die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und -vorstellungen aller Mitarbeiter.</li> <li>• Die Personalabteilung etabliert attraktive Anreiz-, insbesondere Vergütungssysteme.</li> </ul>
Hocheffiziente Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalabteilung stellt über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess jährliche Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen in den administrativen Personalleistungen sicher.</li> </ul>

Abbildung 6: Permanenzziele mit langfristiger Gültigkeit. Quelle: eigene Darstellung.

### 5.3 Produkte

Die folgende Abbildung zeigt den im Rahmen der Erarbeitung des Konzepts zur Neupositionierung der Personalabteilung entwickelten neuen Leistungskatalog.

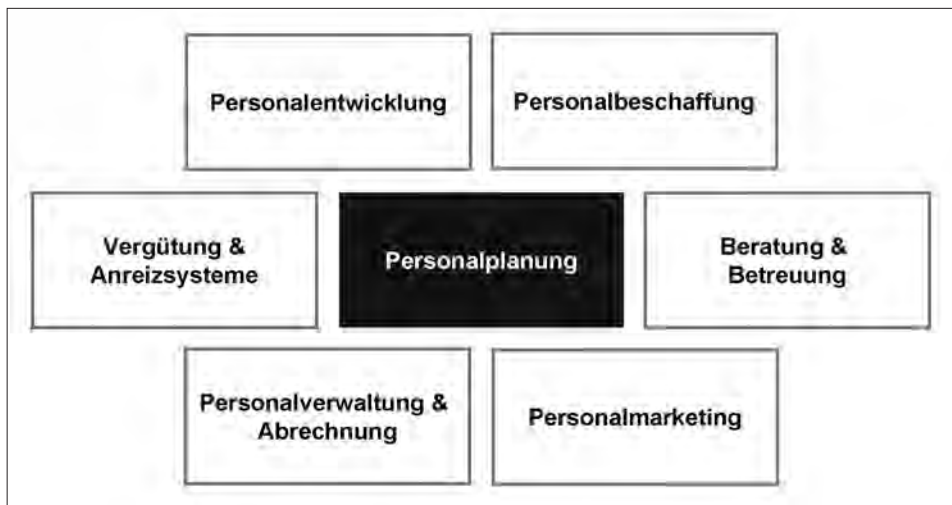


Abbildung 7: Neues Leistungsportfolio der Personalabteilung. Quelle: eigene Darstellung.



## 5.4 Organisation und Prozesse

In der folgenden Abbildung wird die erarbeitete neue Organisation der Personalabteilung vorgestellt, aus der sich schließlich auch neue Prozesse in der Personalarbeit ergeben.

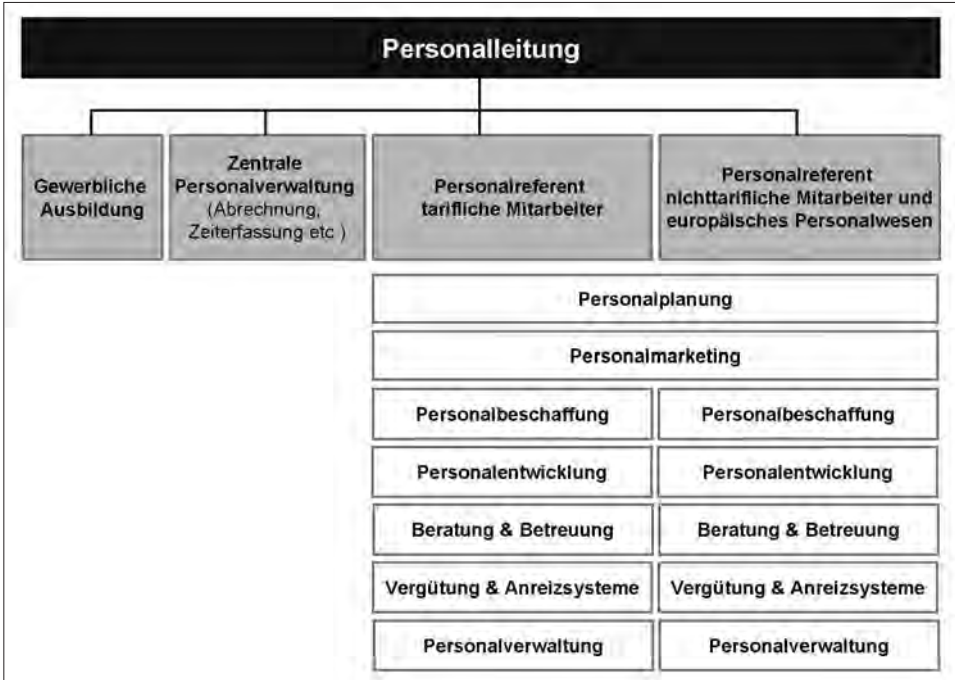


Abbildung 8: Neue Organisation der Personalabteilung. Quelle: eigene Darstellung.

## 5.5 Kapazitätenplanung

Die benötigten Kapazitäten ergeben sich bereits aus der neuen Organisationsstruktur. Wie bisher werden die Personalleitung von einem Personalleiter und die gewerbliche Ausbildung von einem gewerblichen Ausbildungsleiter wahrgenommen. Für die zentrale Verwaltung werden ein Personalsachbearbeiter und für die zwei neuen Personalreferentenbereiche zwei Personalreferenten benötigt. Insgesamt wird der Headcount der Personalabteilung damit aus fünf Köpfen bestehen, die fünf Vollzeitmitarbeitern (Full Time Equivalents) entsprechen.

## 5.6 Interne Stellenprofile

Entsprechend der neuen Ausrichtung des Personalbereichs mussten auch die sich aus der Organisation ergebenden Stellenprofile des Personalleiters, des Leiters der gewerblichen Ausbildung, des Personalreferenten sowie des Personalsachbearbeiters neu definiert werden.



### **5.6.1 Das Profil des Personalleiters**

Der Personalleiter ist Mitglied des Managementteams. In dieser Funktion gestaltet er die strategische Ausrichtung des Unternehmens aktiv mit. Insbesondere obliegt es ihm im Strategiefindungsprozess, die personalseitigen Auswirkungen angestrebter Unternehmensziele sowie der umsetzenden Maßnahmen zu beurteilen, diesbezüglich zu beraten und geeignete Vorschläge zu unterbreiten. Darüber hinaus stellt er unternehmensweit die Entwicklung, Anpassung und Einhaltung der personalpolitischen Leitlinien sicher. Schließlich leitet er die Personalstrategie konsequent aus der Unternehmensstrategie ab und richtet den Personalbereich dementsprechend aus. Er führt die Mitarbeiter der Personalabteilung und koordiniert deren Arbeit dergestalt, sodass die Personalabteilung einen sichtbaren Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen erbringt.

### **5.6.2 Das Profil des Leiters der gewerblichen Ausbildung**

Das Profil des Leiters der gewerblichen Ausbildung ist das einzige Profil, das sich im Zuge der Neuorganisation nicht verändert. Der Leiter der gewerblichen Ausbildung ist damit auch weiterhin für die umfassende Durchführung der gewerblichen Berufsausbildung zuständig.

### **5.6.3 Das Profil des Personalreferenten**

Der neue, in der vorherigen Organisationsstruktur nicht vorhandene Personalreferent betreut den ihm zugewiesenen Bereich innerhalb der durch die Personalstrategie gesetzten Rahmenvorgaben eigenverantwortlich. Insbesondere obliegen ihm die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, die Beratung & Betreuung, die Entwicklung und Umsetzung von Anreiz- und Vergütungssystemen sowie die Personalverwaltung für seinen Betreuungsbereich. Darüber hinaus ist er für die bereichsübergreifenden Aufgaben der Personalplanung sowie des Personalmarketings verantwortlich. Er wirkt in bereichsübergreifenden Projekten mit Personalrelevanz mit und übernimmt die Leitung von Personalprojekten.

### **5.6.4 Das Profil des Personalsachbearbeiters**

Der Personalsachbearbeiter ist für alle zentralen, das heißt bereichsübergreifenden administrativen Aufgaben verantwortlich. Insbesondere gehören die Zeiterfassung sowie die Entgeltabrechnung mit allen dazugehörigen Schnittstellen und Teilprozessen zu seinem Verantwortungsbereich. Darüber hinaus wirkt der Personalsachbearbeiter an Personalprojekten mit.

## **5.7 Zwischenfazit**

Das Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung stellt mit dem an den Wünschen und Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichteten neuen Leitbild, den Zielen, der Organisation, den Produkten sowie den Stellenprofilen die Basis

auf dem Weg der Personalabteilung zum anerkannten und nachgefragten Business Partner im Unternehmen dar.

## **6 Umsetzung**

Nachdem ein Konzept nur so gut ist wie seine Umsetzung, wurden zum Abschluss der Projektarbeit noch die kritischen Erfolgsfaktoren sowie diverse Ansätze der Umsetzung eruiert.

### **6.1 Kritische Erfolgsfaktoren**

Die kritischen Erfolgsfaktoren sind diejenigen, mit denen die erfolgreiche Umsetzung des Projekts steht und fällt. Im Rahmen des Veränderungsprozesses der Personalabteilung wurden hier zum einen die Unterstützung durch die Geschäftsführung bzw. das Management der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH und zum anderen die Unterstützung bzw. die Akzeptanz durch die betroffenen Mitarbeiter der Personalabteilung als die kritischen Erfolgsfaktoren ausgemacht.

### **6.2 Weitere Ansätze der Umsetzung**

Die Umsetzung der Neupositionierung der Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollziehen wird. Die ersten im Zuge der Umsetzung zu unternehmenden Schritte sind, neben der Überzeugung des Managements sowie der Einleitung des fortlaufenden Kommunikationsprozesses in der Personalabteilung selbst, ein Audit der im Personalbereich vorhandenen Mitarbeiter, die Besetzung der teilweise neu definierten Stellen und die Planung und Durchführung der gegebenenfalls notwendig werdenden Qualifizierung. Des Weiteren sind ein strategischer Geschäftsplan aufzustellen, in dem die aus dem Leitbild abgeleiteten Permanenzziele für den Personalbereich auf einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren hin konkretisiert und priorisiert sowie um wichtige Initiativen und Projekte ergänzt werden, sowie ein geeignetes Mess- und Steuerungsinstrument einzuführen.

## **7 Resumée und Ausblick**

Im Ergebnis hat die Projektarbeit gezeigt, dass die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH zu Unrecht nicht in die Restrukturierungsüberlegungen für das gesamte Unternehmen einbezogen worden ist. Die Untersuchung zur Notwendigkeit der Neupositionierung der Personalabteilung hat ergeben, dass die in der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH gelebte reaktive Personalarbeit mit ihrem Schwerpunkt auf verwaltenden Aufgaben ge-

messen sowohl an dem in der Theorie definierten State-of-the-Art des Human Resource Managements als auch an den Ansprüchen der unternehmensinternen Kunden nicht mehr zeitgemäß ist. Die festgestellten, sich nicht zuletzt durch die Restrukturierung des Unternehmens gewandelten Anforderungen der unternehmensinternen Anspruchsgruppen zielen vor allem auf gestaltende Personalarbeit, in deren Mittelpunkt der einzelne Mitarbeiter steht, und welche dem Unternehmen über die Gewinnung, Entwicklung und Bindung der richtigen Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft, hierdurch also einen sichtbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Hiervon ausgehend wurde im Rahmen des Projekts ein Konzept zur Neupositionierung der Personalabteilung entwickelt, welches mit dem an den Wünschen und Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichteten neuen Leitbild, den Zielen, der Organisation, den Produkten sowie den Stellenprofilen die Basis für den Weg der Personalabteilung zum anerkannten, nachgefragten und letztlich wertschöpfenden Business Partner im Unternehmen legt. Nachdem dieses Konzept jedoch nur so gut ist wie seine Umsetzung, wurden schließlich auch die im Rahmen der erfolgsentscheidenden Umsetzung zu beachtenden und zu beeinflussenden kritischen Erfolgsfaktoren sowie die weiteren vorzunehmenden Schritte näher beleuchtet. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass sich die Personalabteilung der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH durch die sorgfältige Umsetzung des vorgeschlagenen Konzepts langfristig zu dem im Unternehmen gewünschten schlagkräftigen Business Partner entwickeln kann. Damit wird sie nicht nur den im Zuge der Restrukturierung des Unternehmens eingeforderten sichtbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg erbringen können, sondern sich auch gleichsam dauerhaft einen unentbehrlichen Platz an dem Tisch sichern, an welchem die unternehmensrelevanten Entscheidungen getroffen werden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Rollen der Personalabteilung nach Ulrich.	555
Abbildung 2: Erfüllungsgrad/Zufriedenheit.	558
Abbildung 3: Wichtigkeit.	559
Abbildung 4: Image.	559
Abbildung 5: Leitbild der Personalarbeit.	562
Abbildung 6: Permanenzziele mit langfristiger Gültigkeit.	563
Abbildung 7: Neues Leistungsportfolio der Personalabteilung.	563
Abbildung 8: Neue Organisation der Personalabteilung.	564

### Literaturverzeichnis

Doyé, Thomas: Personalmanager als Business Partner, PERSONAL 5/2004, S. 42ff. (zit.: Doyé, PERSONAL 5/2004).

Ehmann, Hans-Martin/Eisele, Daniela: Personalmanagement im Rückblick - Ausblick - Ausblick, PERSONAL 5/2003, S. 32ff. (zit.: Ehmann/Eisele, PERSONAL 5/2003).

Fleig, Günther: Das Personalressort als Business Partner, PERSONAL 1/2004, S. 6ff. (zit.: Fleig, PERSONAL 1/2004).

Franke, Martin H./Meis, Thomas: HR-Road Map: Vom administrativen Champion zum Business Partner – Ergebnisse des HR Human Capital Benchmarking 2002, PERSONAL 7/2003, S. 24ff. (zit.: Franke/Meis: PERSONAL 7/2003).

Jochmann, Walter: Change Management in Personalbereichen, in: Kienbaum, Jochen (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, o. A., Stuttgart 2001 (zit.: Jochmann, Change Management in Personalbereichen).

Jochmann, Walter/Schubert, Petra: Human Resources Management im Wandel, [http://www.kienbaum.de/cms/gfx/content/human\\_resources\\_management\\_im\\_wandel.pdf](http://www.kienbaum.de/cms/gfx/content/human_resources_management_im_wandel.pdf) (zit.: Jochmann/Schubert, Human Resources Management im Wandel).

Troschke, Bettina von: Personalmanagement. Auf Augenhöhe, PERSONAL 9/2005, S. 28ff. (zit.: Troschke, PERSONAL 9/2005).

Ulrich, Dave: Human Resource Champions, The next agenda for adding value and delivering results, o. A., Boston 1997 (zit.: Ulrich, Human Resource Champions).





# VI. Wachstum durch neue Lieferanten








---

Ing.  
Zuzana Martincová, MBA

# Ausschaltung von Importeuren/Direkteinkauf bei ausländischen Produzenten/ Suche nach neuen Einkaufsquellen im Ausland



„Zufriedene Kunden im  
Hinblick auf die Leistungen  
Einkauf und Sortiment“

## Inhalt

1	Die Loyalität der Kunden von Kaufland Tschechien	575
2	Die Handelsindustrie in Tschechien	576
3	Die Ist-Situation von Kaufland Tschechien	577
3.1	Allgemeine Unternehmens-Analyse	578
3.2	Lieferanten-Analyse	579
3.3	Kunden-Analyse	580
3.4	Eigene Handelsmarken von Kaufland Tschechien	582
3.5	Fazit	584
4	Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien	584
5	Das „Einkaufsstraßen-Projekt“ bei Kaufland Tschechien	586
5.1	Projektkosten	589
5.1.1	Personalkosten	589
5.1.2	Materialkosten	589
5.1.3	Werbekosten	590
5.1.4	Gesamt-Projektkosten	591
5.2	Erfolgsanalyse des Projekts	591

# 1 Die Loyalität der Kunden von Kaufland Tschechien

Die Schwarz Gruppe, Besitzer der Einzelhandelsformate Kaufland und Lidl, spielt eine sehr wichtige Rolle am tschechischen Markt. Aufgrund von Angaben des geschätzten Umsatz im Jahre 2006, hat die Schwarz Gruppe Platz eins in der jährlichen Umsatzbewertung erreicht.

Laut verschiedenen Marktforschungsstudien ist Kaufland der am meisten bevorzugte Lebensmittelmarkt, bietet die niedrigsten Preise, veröffentlicht das beste Werbeblattangebot und erreicht unter vergleichbaren Einzelhandelsformaten die höchsten Besucherzahlen.<sup>1</sup>

Im Gegensatz dazu ist die Kundenloyalität vergleichsweise niedrig, immerhin 27 % der befragten Kunden würden im Fall eines interessanteren Angebotes<sup>2</sup> in einem anderen Geschäft einkaufen. Damit Kaufland sich zukünftig von anderen Handelsnetzen am tschechischen Markt unterscheidet, benötigt Kaufland zwingend einen Schlüsselfaktor.

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, die Kundenloyalität zu untersuchen und zu erhöhen. Innerhalb von 3 Jahren soll erreicht werden, dass maximal nur 10% der Kunden im Extremfall zu Konkurrenzunternehmen überlaufen würden.

Die Nebenziele, die sind aus dem übergeordneten Ziel ableiten, sind eher operativer Natur und lauten wie folgt:

- Ausweitung des Sortiment um 15 % durch neue Produkte,
- Durchsetzung eines erarbeiteten Vorschlages zur Warenplatzierung nach den Prinzipien des Category Management in den Warengruppen Milch und Milchprodukte,
- Umsetzung eines Konzeptes zur besseren Kundenorientierung in den Einkaufsstrassen,
- 30% mehr Kunden in jeder Filiale pro Jahr.

Grundlage dieser Arbeit sind Analysen der Tschechischen Handelsindustrie sowie interne Unternehmensanalysen. Die Autorin hat viele Analysemethoden und Modelle angewendet, um ein klares Markt- und Unternehmensbild zu zeichnen und daraus konkrete Verbesserungsvorschläge abzuleiten.

1 GfK Prag und INCOMA Research: SUPERMARKET and DISKONT 2005.

2 GfK Prag und INCOMA Research: RETAIL LOYALTY 2004.

## 2 Die Handelsindustrie in Tschechien

Die Handelsindustrie in Tschechien hat viele Ähnlichkeiten mit den Entwicklungstrends in Westeuropa. Wachsender Lebensstandard, eine wachsender Zahl an Studenten, die Populationsalterung und Konzentration im Einzelhandel sind die gleichen Faktoren, die auch die Handelslandschaft im „alten Europa“ beeinflussen.

Spezifische Faktoren für die Tschechische Republik sind keine oder sehr geringe staatliche Regulationen der Handelsindustrie (z.B. die Öffnungszeiten), die Stadtstruktur und das schnelle Tempo einer Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien.

Keine Regulierungen der Öffnungszeiten sind sowohl günstig für die Handelnetze (größere Verkaufsmenge und größerer Umsatz) als auch für die Kunden. Dies wirkt sich auch als Nachteil aus, indem die nonstop-Öffnungszeiten von Kunden als Standard angesehen und demzufolge erbracht werden müssen.

In Tschechien hat jede Region mehrere Städte mit mehr 100 000 Einwohner. Diese Stadtstruktur ist sehr günstig für die Einzelhändler, weil viele Vorteile bezüglich der ökonomischen Ausnutzung von Verkaufsfläche in den typischen Supermärkten gibt.

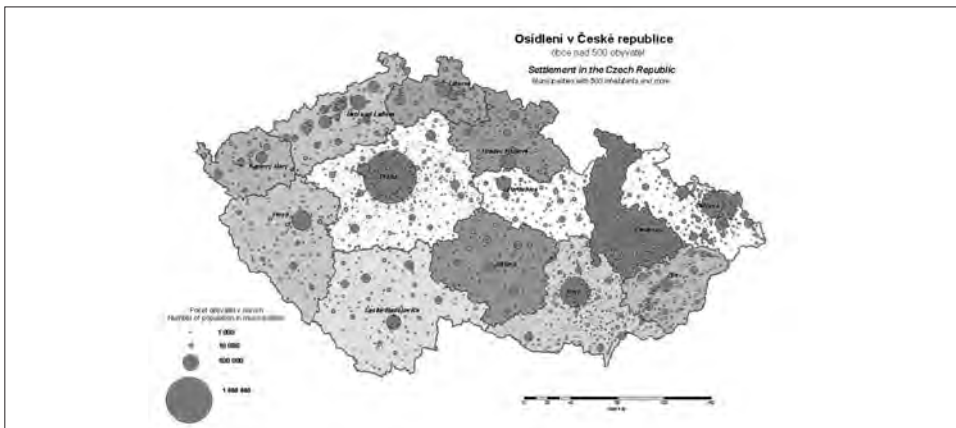


Abbildung 1: Die Stadtstruktur in Tschechien. Quelle: Tschechisches Statistikamt, [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

Die Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien ist rasant. In den letzten zwei Jahren wurden vier große internationale Player von Konkurrenzunternehmen übernommen oder zogen sich vom tschechischen Markt zurück.

Erst 2004 wurde der österreichische Einzelhändler Julius Meinl von Ahold übernommen. Die Filialen des französischen Carrefours und des deutschen Edekas wurden 2005 von TESCO aufgekauft. Im gleichen Jahr wurde die holländische Delvita von REWE Gruppe übernommen. Daraus ergibt sich, dass nur starke internationale Player bleiben, wie TESCO, Metro, die Schwarz Gruppe, Globus, die mit viel Kapital unterstützt werden.

Bezüglich Resteuropa lässt sich Folgendes zusammenfassen: in Ungarn dominieren internationale Handelsnetze (Hypermarkt TESCO – 18 %), ebenso wie in Rumänien (Metro- 6%). Lokale Handelsnetze herrschen im Rest der mittel- und osteuropäischen Länder vor: dies betrifft den Supermarkt C-Handel in Serbien und Montenegro (13%), die Jednota Handelskette in der Slowakei (31%) sowie Polen (Polnische Diskont-Handel Biedronka – 15 %) und den Supermarkt Furshet in der Ukraine (24%). (s. Tabelle 1.).

Land	Handelsnetz	Handelsformat	Präferenzanteil der Gewinner	Gesamt Präferenzanteil von TOP10 Handelsnetze
Slowakei	Jednota / Coop	Supermarkt	31 %	81 %
Ungarn	Tesco	Hypermarkt	18 %	79 %
Tschechien	Kaufland	Hypermarkt	15 %	70 %
Polen	Biedronka	Diskont	15 %	47 %
SERBIA AND MONTENEGRO	C Market	Supermarkt	13 %	39 %
Rumänien	Metro	Cash & carry	6 %	22 %
<b>Ausgewählte Städte in Russland</b>				
St. Petersburg	Pyaterochka	Diskont.	39 %	86 %
Kiew	Furshet	Supermarkt	24 %	76 %
MOSCOW (Russland)	Pyaterochka	Diskont.	14 %	54 %

Tabelle 1: Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa. Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: SHOPPING MONITOR CEE countries.

Laut der Marktuntersuchung der GfK und INCOMA Research „SHOPPING MONITOR Central & Eastern Europe“ befindet sich in St. Petersburg der am meisten konzentrierte Markt (der totale Anteil der Präferenzen für ein Handlernetz beträgt hier 86% von TOP10 Handelsnetzen) und in der Slowakei (81%). Dagegen gibt es in Rumänien, Serbien und Montenegro eine sehr niedrige Marktkonzentration.

### 3 Die Ist-Situation von Kaufland Tschechien

Das folgende Kapitel beschreibt die detaillierte Unternehmens-Analyse von Kaufland in der Tschechischen Republik. Diese ist in folgende Hauptanalysen gegliedert:

1. Allgemeine Unternehmens-Analyse,
2. Lieferanten-Analyse,
3. Kunden-Analyse.

### 3.1 Allgemeine Unternehmens-Analyse

Um die Bedingungen bei Kaufland Tschechien zusammen zu fassen, wurde die SWOT-Analyse verwendet. Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z.B. im Bildungsbereich) eingesetzt. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen sowie der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden. SWOT-Analyse hilft demnach, die Kaufland Marktposition abzuschätzen und zukünftige Strategien aufzuzeigen

Aus dieser SWOT-Analyse wird in dieser Arbeit nur auf einige Punkte eingegangen, die die Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung und Strategie von Kaufland Tschechien darstellen.

Kaufland Tschechien hat derzeit eine sehr gute Position am tschechischen Markt. Es gibt einige Probleme, doch diese Probleme gefährden noch nicht die Marktposition Kauflands.

Sehr wichtig ist jedoch, nicht hinter der Zeit zurückzubleiben und stetig Verbesserungspotential zu suchen. Die Ergebnissen der SWOT-Analyse zeigen, dass dies genau den größten Schwachpunkt von Kaufland darstellt.

Die Unternehmens-Management Methoden und Strategien sind konservativ und leider nicht flexibel genug, um neue Entwicklungen und Trends des Lebensmitteleinzelhandels zu verfolgen. Die Kaufland Strategie enthält wenige Risikofaktoren, allerdings verliert das Unternehmen dadurch den Vorteil der „Überraschung“ sowie die Möglichkeit neue Kunden oder Lieferanten durch neue Produkte anzuziehen.

Die größte Chance ist die demografische Entwicklung der Bevölkerung auf der einen und wachsende Begeisterung für Interneteinkäufe auf der anderen Seite. Kaufland sollte dementsprechend die Dienstleistungen für die Kunden modifizieren, sodass das Unternehmen attraktiver für neue Kundengruppen wird. Beispielsweise durch den Ausbau der Unternehmens-Website und mehr Dienstleistungen für den Kunden: die Möglichkeit für die online Bestellung von Blumensträußen oder Catering Service auf der Kaufland-Website, eine online Gesundheits/Wellness-Beratungsstelle (z.B. Kalorien-Kalkulator von Kaufland Lebensmittelprodukten), online Rezepte, die Möglichkeiten der Erstellung einer Einkaufsliste von

Angeboten oder Musik Downloads. Ein weiterer Vorschlag wäre die Entwicklung eines besseren Orientierungssystems für Senioren in den Kaufland Filialen (z.B. Informationsschilder mit klar und sichtbaren Preisen sowie klare Bereichsbezeichnungen). Mit diesen einfachen und billigen Lösungen, sprich „comfort shopping“ und der damit wachsenden Geldeinnahme pro Kunde, kann Kaufland es schaffen, dem starken Wettbewerbskampf und der sinkenden Kundenmenge zu begegnen.

### 3.2 Lieferanten-Analyse

Die Lebensmittel- und Getränkeproduktion gehört zu den traditionellen Erzeugungsindustrien in der Tschechischen Republik. Innerhalb der 90er haben große multinationale Lebensmittelgruppen, wie z.B. Nestlé, Danone und Unilever, ihre Betriebe gebaut oder lokalen traditionelle Herstellwerke gekauft. In einigen Lebensmittelsegmenten haben lokalen Betriebe noch Bestand. Dies betrifft zum Beispiel: Hamé (Ketchup und Soßen, Marmeladen, Kinderernährung, konserviertes Obst und Gemüse), Madeta (Käse und Milchprodukten), Nowaco (Tiefkühlkost, Eis, Fertigspeisen), Emco (Müsli, Zerealien, Instantgetränke).

Diese Gesellschaften haben bedeutende Marktanteile und wachsen sowie expandieren in andere Länder in Mittel- und Osteuropa.

Die Bierproduktion ist das Premium-Segment in der Getränkebranche in Tschechien. Tschechische Bierhandelsmarken sind weltweit bekannt, die Bierproduktion hat lange Tradition. Die Player am Biermarkt sind relativ stabil. Hierzu gehören: SAB-Müller (mit Handelsmarke PilsenUrquell, Radegast, Gambrinus), InBev (mit Handelsmarke Staropramen, Branik, Ostravar), Budejovický Budvar (Staatsbetrieb), PMS Prerov (mit Handelsmarke Holba, Litovel, Zubr).

Mineralwasser und Tafelwasserproduktion ist eine weitere wichtige Getränkeindustrie in der Tschechischen Republik. Diese Industrie ist führend mit folgenden Betrieben: Karlovarské minerální vody (mit Handelsmarke Mattoni, Magnesia, Aquila), Pobebradka, Hanácká kyselka, Karlovarská Korunní Kyselka, Coca-Cola Beverages (mit Handelsmarke Bonaqua) und HBSW (mit Handelsmarke Dobrá voda), usw.<sup>3</sup>

Kaufland Tschechien kauft seine Produkte von vielen verschiedenen Lieferanten. Lokale Lieferanten liefern circa 90% aller Artikeln, ausländische Lieferanten die restlichen 10%.

Die TOP-5 Lieferanten (gemäß der Liefermenge) machen im Durchschnitt 75 % bei Lebensmittelartikeln und 77% bei Non-Food Produkten aus. Was die Gesamtanteile der Warengruppen betrifft, machen die Anteile der TOP-5 Lieferanten in den angegebene Warengruppen circa 16% des Gesamtanteils aller Lebensmittelartikel

3 Price Waterhouse Coopers (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

und circa 33% des Gesamtanteils aller Non-Food-Artikel aus.

Langfristige Lieferanten sind sehr wichtig für Kaufland Tschechien. Bestimmte Warengruppen konzentrieren sich auf ein paar wichtige Lieferanten. Um einen neuen Lieferanten akzeptieren zu können, muss dieser zumindest eine Produktlinie oder mehrere unterschiedliche Produkten liefern können. Kann ein potenzieller neuer Lieferant nur ein Produkt liefern, hat dieser keine Möglichkeit bei Kaufland gelistet zu werden.

Dieser Punkt ist der wichtigste im Hinblick auf die Pflege zukünftiger Geschäftsbeziehung.

### 3.3 Kunden-Analyse

Nach einigen Marktstudien der GfK Praha und INCOMA Research ist die Tschechische Republik das Lands mit der höchsten Einkaufspräferenz im Hinblick auf Hypermärkten, verglichen mit allen mittel-und osteuropäischen Ländern. Die tschechischen Kunden sind sensibler für Preise, Einkaufszeit und Sortimentsbreite.

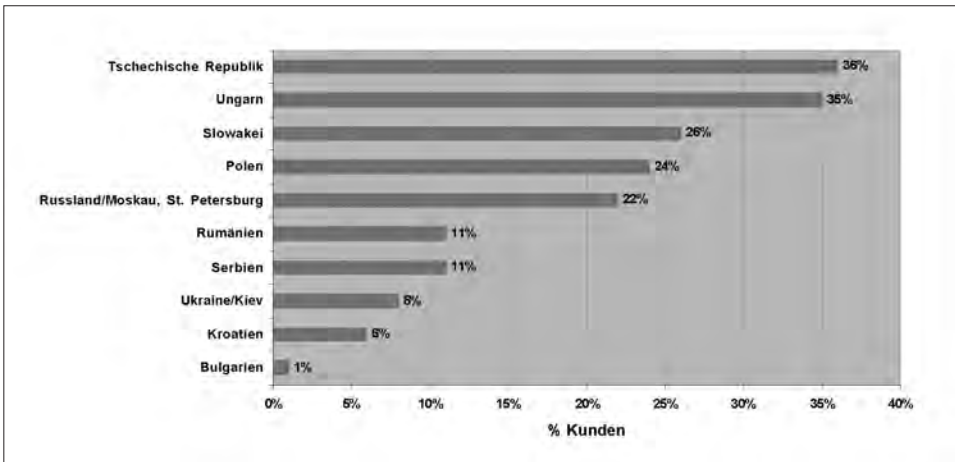


Abbildung 2: Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa. Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: Shopping Monitor- CEE, 2006.

Nach eben diesen Studien ist es möglich, die tschechischen Kunden in zwei wichtige Kundengruppen einzuteilen: traditionelle Käufer (53%) und moderne Käufer (47%). Die traditionelle Kundengruppe beinhaltet konservative und vorsichtige Konsumenten mit Geld, aber auch mit Spartendenzen. Dies sind zum Beispiel Hausfrauen, die loyal gegenüber schon getesteten Produkten sind. Diese Kundengruppe ist zufrieden, wenn sich alle Produkte an ihren gewohnten Plätzen im Regal befinden und sich demzufolge nicht viele Änderungen im Markt- und Produktplatzierungssystem vollziehen.

Die zweite Gruppe der tschechischen Kunden ist modern, mobil, pragmatisch,



doch mit speziellen neue Angeboten leicht zu beeinflussen.

Diese Kundengruppe beinhaltet hauptsächlich junge und neugierige Kunden, welche stets etwas Neues ausprobieren möchten. Diese Gruppe ist mit speziellen Dienstleistungen, die den Einkauf schneller, einfacher und witziger machen, anzulocken.

Die Auswahlkriterien bezüglich des Einkaufsorts wechseln zudem. Mit zunehmender Kundenmobilität sind die Erreichbarkeit mit dem Auto und die Parkmöglichkeiten entscheidend für die Wahl des Einkaufsortes. Mit steigender Kaufkraft erhöht sich der Bedarf an einem breiten Sortiment und hoher Produktqualität. Trotz der genannten Kriterien ist die Attraktivität der Werbeangebote für die Einkaufsortwahl das wichtigste Entscheidungskriterium, aufgrund der hohen Preissensibilität.

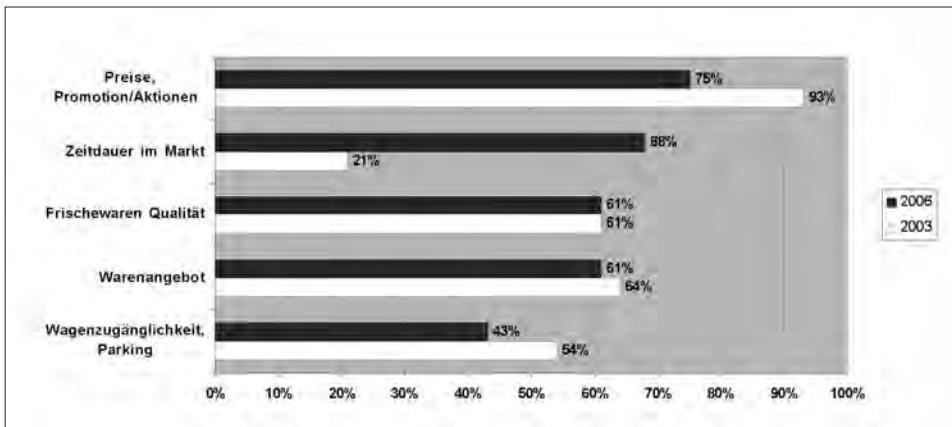


Abbildung 3: Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bezüglich Einkaufsort. Quelle: GfK and INCOMA Research: Retail Vision 2006.

Für eine detaillierte Analyse der Kundengruppen von Kaufland Tschechien, wurde die ABC Analyse verwendet. In dieser Methode werden die Kundengruppen in A-, B-, und C-Gruppen nach Kaufkraft eingeteilt. Die Kunden der Gruppe A bringen den größten Profit und sind demnach die wichtigsten Kunden für Kaufland Tschechien. Die Marketing Strategie sollte demzufolge an diesen Kunden ausgerichtet werden.

### Kundengruppen – Gruppe A

Typischer Kunde dieser Gruppe ist die Frau zwischen 50-60 Jahren. Sie hat ein mittleres oder niedriges Einkommen. Sie macht einmal innerhalb der Woche den Familieneinkauf, kommt für kleinere Einkäufe fehlender Produkte unregelmäßig und/oder kauft Werbeprodukte. Diese Kunden sind sehr traditionell, loyal gegenüber beliebten Produkten und sehr preissensibel. Gewöhnlich kaufen sie immer die gleichen Produkte mit zeitweiligen impulsiven Ausnahmen. Sie wollen keine speziellen Dienstleistungen oder spezielles „comfort shopping“. Falls diese speziellen Dienstleistungen aber angeboten werden, lieben sie den Markt und entwi-

ckeln sich zu regelmäßigen Kunden. Der Anteil der Kundengruppe A am Gesamtprofit wird auf 60% geschätzt.

### **Kundengruppen – Gruppe B**

Typische Kunden innerhalb der Kundengruppe B sind Familien. Sie kommen jedes Wochenende und machen einen Einkaufsausflug mit ihren Kindern.

Diese Kundengruppe kauft traditionelle Produkte und ist sehr preissensibel. Diese Kunden möchten ihren Einkauf in einer komfortablen und gemütlichen Umgebung verbringen. Dennoch ist sie offen für Einkaufsexperimente und probieren unbekannte Produkte im Kaufland-Sortimentsangebot. Sofern diese Einkaufserlebnisse erfolgreich sind, wird das Produkt in ihre „traditionelle“ Einkaufsliste aufgenommen und regelmäßig gekauft. Von Zeit zu Zeit wird die Einkaufszusammenstellung von der Produktpräferenz der Kinder beeinflusst, hauptsächlich in den Segmenten Süßigkeiten, Spielzeug, Säfte und Limonaden.

Der geschätzte Anteil der Kundengruppe B am Gesamtprofit beträgt 30%.

### **Kundengruppen – Gruppe C**

Der Anteil der Kundengruppe C beträgt ca. 10% des Gesamtprofits von Kaufland Tschechien. Diese Kundengruppe besteht aus jungen Einkäufern, im Durchschnitt zwischen 30-45 Jahren, hauptsächlich Singlehaushalte und mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen. Das Lohnbudget ist sehr klein, demnach ist die Kundengruppe sehr preissensibel, durch Werbung beeinflussbar, flexibler und hauptsächlich aus dem normalen Sortiment zu bedienen.

## **3.4 Eigene Handelsmarken von Kaufland Tschechien**

Eigene Handelsmarken von Einzelhändlern sind heutzutage in Europa dominant. Im Durchschnitt werden 45% aller Produkte in Europa unter Eigenmarken verkauft. In den USA sind es nur 25% aller Produkten.

<b>ALDI</b>	<b>95 % der Eigenmarken</b>
<b>LIDL</b>	<b>80 % der Eigenmarken</b>
<b>SAINSBURYS</b>	<b>60 % der Eigenmarken</b>
<b>TESCO</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>
<b>WAL-MART</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>
<b>CARREFOUR</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>

Tabelle 2: Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken. Quelle: John Stanley: Brand versus Private labels.

Im Allgemeinen werden Eigenmarken für billigere Produkte verwendet. In Europa sind diese Produkte 10-18% billiger als der Durchschnitt – in den USA hingegen sind einige Handelsmarken von Einzelhändlern 25% billiger als die Handelsmarken führender Produkte.

Gemäß Expertenmeinungen europäischer Einzelhändler ist der Markt in Westeuropa ziemlich überfüllt, – es wird nur wenig Wachstum durch eigene Handelsmarken erwartet. In Osteuropa jedoch, hauptsächlich Polen, Tschechien, Slowenien, Russland und in der Türkei, prognostiziert man ein großes Wachstum von eigenen Handelsmarken. Demnach werden viele Handelsmarken jetzt nach Osteuropa ausgeführt.

Innerhalb der Kaufland-eigenen Handelsmarken gibt es circa 1000 Lebensmittel-Produkte und circa 170 Non-food-Produkte. Die Anteile der eigenen Handelsmarken am Gesamtumsatz betragen circa 20%.

Kaufland Tschechien verwendet eigene Handelsmarken hauptsächlich für Lebensmittelprodukte. In diesem Sortimentsbereich existieren 42 verschiedene Kaufland-eigene Handelsmarken mit insgesamt circa 1000 Produkten. In den meisten Fällen kann man diese Handelsmarken als „Umbrella-Brands“, sprich Dach-Handelsmarken, bezeichnen, jedoch gibt es einige Ausnahmen aus der Kategorie individuelle Handelsmarken, welche nur für ein Produkt oder für funktionell verbundene Produkte verwendet werden.

Durch die Vielzahl an eigenen Handelsmarken wird mit Berücksichtigung der Auswahlkriterien klar ersichtlich, welche Strategie Kaufland mit den Kaufland-eigenen Handelsmarken verfolgt. Der Qualitäts-Standard ist bei Kaufland sehr hoch – hauptsächlich im Bereich Lebensmittel. Dieser Qualitäts-Standard ist jedoch für verschiedene Lebensmittel Produkte unterschiedlich. In Fall von Qualitätsproblemen, ist diese Strategie insofern günstig, da sie dem Einzelhändler erlaubt, die problematischen Handelsmarken oder Produkte abzustreifen und nicht gleich die ganze Handelsmarken-Linie.

Auf der anderen Seite sind zu viele Handelsmarken in der Wahrnehmung des Kunden unvorteilhaft. Zu viele Handelsmarken verwirren einerseits den Kunden, andererseits verliert der Einzelhändler die Möglichkeit einer kundenorientierten Markenentwicklung, da er nur eine Handelsmarke verliert. Ein weiteres Problem ist, dass die Kunden eine niedrige Kenntnis der unterschiedlichen Kaufland Handelsmarken besitzen, demzufolge die Loyalität gegenüber diesen sehr gering ist.

Die stärksten Kaufland Handelsmarken im Lebensmittelbereich sind Folgende: Best Farm – frisch Fleisch (Kaufland eigene Produktion), Amelia – Hygieneartikel und Papierwaren, Blanchette B – Frauen Creme und Kosmetik, Noe – Semolina Teigwaren und Hülsenfrüchte, VIAN-Milchprodukte und Vitae D´Oro-Obst und Gemüse Konserven.

Im Non-food Bereich benutzt Kaufland Tschechien individuelle Handelsmarken: PRIMA CASA und K-Classic. Die PRIMA CASA Handelsmark wird nur in Mittel- und Osteuropa verkauft und K-Classic ist hauptsächlich die Kaufland Handelsmarke für Deutschland, wird jedoch auch in allen anderen Kaufland Ländern verkauft. In Deutschland ist das Qualitätsniveau der K-Classic Produkte jedoch anders als

in anderen Ländern, – auch das Einkaufsteam für die K-Classic Produkte ist auf Deutschland und die restlichen Länder verteilt. Die Strategie der eigenen Handelsmarken im Non-food Bereich ist eine andere als im Lebensmittel Bereich. Im Fall der Non-food Produkte werden nur zwei Handelsmarken benutzt. Diese Strategie ist für Kaufland Kunden und für Einkäufer transparenter. Dadurch wird ermöglicht, dass die Handelsmarke mit Image und Wiedererkennungswert gegenüber dem Kunden versehen wird. Dies führt bei den Kaufland Kunden zu einem Vertrauensgewinn bezüglich der Marke: ist der Kunde mit der Qualität der PRIMA CASA Socken zufrieden, dann hofft er auf die gleiche Qualität der PRIMA CASA Pfanne.

### 3.5 Fazit

Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind im Fall Kaufland Tschechien die Kunden, die Zusammenarbeit mit Lieferanten und erfolgreiche eigene Handelsmarken. Entsprechend beschriebener Marktstudien ist der Wettbewerb in Tschechien sehr stark, demnach ist es wichtig, die Unternehmens Strategie auf bestimmte Kundengruppen auszurichten. Nach einer internen Warengruppen-Analyse, liegt der Fokus auf einer guten und langfristigen Zusammenarbeit mit den Lieferanten, zumal es wenige Lieferanten gibt, die in der Lage sind, die notwendigen Mengen für Kaufland bereit zu stellen.

Eigenmarken spielen eine wichtig Rolle im Kaufland Sortiment. Derzeitig gibt es bereits zu viele Kaufland Eigenmarken – diese teilen sich die Aufmerksamkeit der Kunden, was demzufolge zu niedrigeren Erträgen je Einzelmarke führt. In Zukunft sollte die Anzahl der Kaufland Eigenmarken sinken, nur die stärksten und bekanntesten Handelsmarken sollten im Kaufland Sortiment verbleiben um deren Bekanntheitsgrad zu stärken.

In dem Fall werden diese Produkte für Kaufland Kunden bekannter – dadurch ist es einfacher, das Qualitätsvertrauen in Kaufland-eigene Handelsmarken zu bilden – insgesamt wachsen Loyalität und Vertrauen zur Marke.

## 4 Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien

Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien ist nicht besonders kompliziert, wobei natürlich der Mittelpunkt dieser Strategie die Kaufland Kunden sind. Kaufland Tschechien benutzt einige Marketing-Werkzeuge, um einerseits bestehende Kunden zufriedenzustellen und andererseits neu Kunden zu generieren.

Grundlegenden Prinzipien, die zum Wohle des Kunden eingesetzt werden, sind die Kaufland Garantien. Kaufland bietet 7 Garantien, die die Kaufland Kunden zur

Verbesserung der eigenen Einkäufe nutzen und anwenden können. Diese Garantien sind universal für alle Kaufland-Unternehmen in allen Ländern:

- A) Frische Garantie  
Für Kaufland ist die Produktqualität und -frische absolut. Sollte ein Kunde je einen oder mehrere Artikel mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum finden, erhält dieser zur Entschädigung 10,- CZK.
- B) Schnelligkeit an der Bedienungstheke  
Alle Kaufland Kunden sollen so schnell als möglich bedient werden. Sollte ein Kunde je mehr als 5 Minuten an der Bedienungstheke warten müssen (und es sind nicht alle Bedienungswaagen besetzt), erhält dieser 10,- CZK.
- C) Schnelligkeit der Kasse  
Eine schnelle Kassenabwicklung soll bei Kaufland garantiert werden. Sofern ein Kunde länger als 5 Minuten an der Kasse anstehen muss (und nicht alle Kassen besetzt sind), erhält dieser Kunde 10,- CZK.
- D) Umtausch-Garantie  
Jede Ware, die im Kaufland gekauft wurde, kann unkompliziert umgetauscht werden. Für einen Umtausch oder Rückgabe braucht der Kunde keinen Kassenzettel. Auch keine persönlichen Angaben oder keine Unterschrift werden benötigt.
- E) Elektro-Garantie  
Mit diese Regelung erhalten Kunden 3 Jahre Garantie auf alle Elektrogeräte mit einem 230 Volt-Anschluss.
- F) Sonderposten-Billigstpreis-Garantie  
Kaufland ist der billigste Supermarkt am Markt. Sollte ein Kunde das Produkt woanders billiger entdecken, nimmt Kaufland die Ware zurück und/oder verkauft das Produkt an den Kunden zum reduzierten Preis.
- G) Exakte Kassenzettel  
Kaufland garantiert einen Kassenzettel ohne Fehler. Im Fall, dass ein Kunde einen Fehler findet, erhält dieser ein kleines Geschenk von Kaufland als Entschädigung.

Die eben beschriebenen Garantien sind eine gute Voraussetzung dafür, um beim Kunden langfristig eine Kauf-Loyalität zu entwickeln, jedoch werden diese bei Kaufland leider nicht zu 100% angewendet. Das grundsätzliche Problem liegt in der ungenügenden Kaufland-Kommunikation an den Kunden. Gewöhnlich werden diese Kaufland-Kunden-Garantien irgendwo auf der Kaufland-Webseite oder manchmal in der Außenkommunikation erwähnt, doch demzufolge leider gegenüber dem Kunden viel zu wenig publiziert.

Es gibt viele Garantien, die nicht wirklich viele speziellen Vorteile für den Kunden bringen und ganz normaler Standard sind (z.B. frisch und hochwertig Produkte oder

ein genauer Kassenzettel – diese Garantie sind Standard bei allen Einzelhändler) – demnach ist nach diesem Gesichtspunkt die Betonung der Kaufland-Garantien gegenüber dem Kunden sehr wichtig. Das nächste effektive Marketing-Instrument stellt die wöchentliche Kaufland-Zeitung dar. Diese Kaufland Zeitungen, mit Information über die neuesten Werbeprodukte und Sonderposten werden per Post an die Kaufland-Kunden geliefert.

Oben beschriebene Marketing-Instrumente, wie die Kunden-Garantien bzw. die Kaufland-Zeitung, werden in Kaufland Tschechien verwendet. Diese Instrumente sind effektiv im Kaufland-Markt-Segment und bei traditionellen Einzelhändler-Kunden. Trotzdem ist die Nutzung dieser zwei Marketing-Tools bedingt durch den starken Wettbewerb internationaler Einzelhändler nicht ausreichend.

Die heutige Kaufland-Marketing-Strategie ist zwar im bestehenden Kaufland-Markt-Segment im Grunde sehr gut - Fazit ist jedoch, dass Kaufland-Kunden nicht loyal genug gegenüber Kaufland Produkten sind – sprich, sie wechseln im Falle eines günstigeren Angebots zu schnell zu Produkten von anderen Wettbewerbsunternehmen.

## 5 Das „Einkaufsstraßen-Projekt“ bei Kaufland Tschechien

An der oben beschriebenen Darstellung der Handelsindustrie in Tschechien und der heutigen Situation von Kaufland Tschechien orientiert sich das weitere Projekt bzgl. der Einkaufsstraßen innerhalb der Kaufland Filialen.

Das Projekt „Optimierung der Einkaufsstraßen“ ist eine zusätzliche und wichtige Dienstleistung für die Kaufland Kunden.

Viele Kaufland Kunden beschwerten sich, dass die Kaufland-Supermärkte zu groß, sprich die Regale mit den Produkten nicht genügend gekennzeichnet bzw. zu unübersichtlich sind, – es demzufolge nicht möglich ist, die gewünschte Ware in kurzer Zeit zu finden. Aus diesem Grunde wurde eine Karte mit potentiellen Einkaufswegen vorbereitet. Diese Karte stellt einen Grundriss der Kaufland Filialen mit alle Regalen inkl. Platzierung von bestimmten Produkten dar. Ein ähnliches System wird bereits von IKEA verwendet, wo alle Artikel im IKEA Lager an gleicher Stelle stellen und mit dieser „Waren-Standort-Karte“ aufzufinden sind. Es ist demnach für IKEA-Kunden sehr einfach, die Ware selbst auszusuchen. Genau nach diesem Vorbild soll diese Kaufland-Karte den Kunden zukünftig dabei unterstützen, die Produkte universal für alle Kaufland-Filialen an gleichem Platz wiederzufinden. Ich schlage folgende Einkaufsrouten vor:

### A) Traditionelle Einkaufsroute

Anhand meiner Analyse von Kassenbelegen gibt es bei den meisten Kaufland-Kunden eine immer wiederkehrende Einkaufsliste bestehend aus Standard-Lebensmitteln. Die Analyse bezieht sich auf die monatlichen Daten

von 17 (durchschnittlichen) Kaufland-Filialen und bestätigt mit den ermittelten Ergebnissen diese Annahme. Grundsätzlich werden die Standard-Produkte in allen Kaufland Filialen gleichermaßen verkauft – demzufolge können wir von einer „Universalen Einkaufsliste“ unter den Kaufland Kunden in Tschechien ausgehen.

Diese Einkaufsliste beinhaltet:

Milch 1l, VIAN	Waffeln Horalky
NB Kipfel	Bier Gambrinus 10°
Pudding mit Sahne 250 ml, VIAN	Halbgriffiges Mehl 1 kg
Blau Käse VIAN	Eier 10 St. BEST FARM
Butter 250 g	Orangesaft 1   SUN GOLD
Sonnenblumen Öl 1l VITAE D'ORO	Kaffeesahne 10x10 VIAN
Zucker 1 kg	Hühnerkeule 2500 g
Toilettenpapier AMELIA	Teigwaren 500 g NOE
Tafelwasser 2l PET TERRA	Gurken 720 ml VITAE D'ORO
Pastete Májka 140 g	Rum Bo_kov Tuzemský 1l

#### B) Einkaufsrouten „Werbungsartikel“

Diese Einkaufsrouten verbindet den „normalen“ Einkauf mit dem Kauf von wöchentlichen Produkten aus der Werbung. Die Produkte aus der Werbung variieren wöchentlich und werden in der Kaufland Zeitung propagiert. Die Zusammenstellung der „Werbe-Produkte“ ist zwar jeder Woche anders, die Platzierung der Produkte bleibt jedoch gleich.

Die oben beschriebene Kaufland-Waren-Standort-Karte sollte die Regale mit den Werbe-Produkten künftig genau kennzeichnen. Mit solch einer Karte bzw. Standort-Sicherstellung wird der Einkauf schneller und erleichtert, speziell für die Kunden, die sind an den Produkten aus der Werbung orientieren.

#### C) Einkaufsrouten-„Themen“ oder Einkaufsrouten-„Saison“

Diese Einkaufsrouten sind mit einer bestimmter Geschichte oder einer Saison verbunden. Zum Beispiel kann eine Einkaufsroute heißen: „Ich habe eine Party.“ In der jeweiligen Karte für diese Einkaufsrouten werden die Platzierungen von Party-Produkten aufgezeigt: Sekt, Erdbeeren, Oliven, Kuchen, Papierbecher, Plastikteller, Luftballon und Kerzen usw.. Selbstverständlich werden, sofern es in dieser Kategorie Kaufland-eigene Handelsmarken gibt, diese besonders hervorgehoben gekennzeichnet.

Ein weiteres Thema innerhalb einer Standort-Karte soll das Thema „Billigste Einkaufsroute“ darstellen. In dieser Einkaufsroute werden die billigsten Produkte jeder Warengruppe bezeichnet und gekennzeichnet.



Durch solche Waren-Standort-Karte(n) können künftige Einkaufsumsätze aller Kaufland Produkte gesteigert werden – zudem schafft dies eine bessere Transparenz für Kaufland-eigene Handelsmarken (inkl. Platzierung) und die Kenntnis derer durch den Kaufland Kunden.

Für diese neuen Einkaufsrouten müssen alle Kaufland Filialen künftig folgende Bedingungen einhalten:

- 1) Es wird künftig nicht mehr möglich sein, eine andere, sprich individuelle Platzierung von Produkten je Kaufland Filiale zu wählen. Eine andere Produkt Platzierung würde nur Chaos und unzufriedene Kunden auslösen.
- 2) Die Waren-Standort-Karte(n) müssen einfach und benutzerfreundlich sein.
- 3) Diese neue Dienstleistung muss den Kunden präsentiert werden, um den Kunden von der Idee und Nutzbarkeit zu überzeugen.

Ohne die Einhaltung dieser Bedingungen und einer im Vorfeld klaren Anleitung an die Kaufland Filialen, ist es nicht möglich, dieses Konzept zu realisieren.

Es gibt zwei primäre Distributionskanäle für die Kaufland „Einkaufs-Karte“. Der erste und offensichtlichste Distributionskanal sind die Kaufland Zeitungen, die eh schon jede Woche in den Briefkästen der Kunden landen. Dies ist eine ideale Situation, da die Kunden dadurch die Einkaufskarte bereits für den Folge-Einkauf in der nächsten Woche in Ruhe zuhause studieren und den Kaufland-Einkauf geradezu planen können.

Der zweite Distributionskanal der Einkaufskarte ist ein Infoflugblatt an der Rezeption in den Kaufland Filialen.

Mit ausschlaggebend für den Erfolg dieses Distributionskanals ist eine hohe Motivation der Kaufland-Teams in den Filialen, diese Einkaufskarten zu verteilen, zu benutzen und den Kunden dadurch zufriedenzustellen. Ein Vorschlag wäre einen Geldanreiz für das beste Team der Kaufland Filiale zu bieten, welches durch den vorbildlichen Einsatz der Einkaufs-Karten den größten Verkaufsumsatz erzielt.

Diese neue Kunden-Dienstleistung wird künftig in jeder Kaufland Zeitung propagiert. Auch mit Radiowerbungen innerhalb der Kaufland Filialen und Infoflugblättern, welche an den Kaufland-Rezeptionen platziert werden, soll diese On-Top-Leistung kommuniziert werden.

Die Einkaufsrouten werden mit großen Schildern und Plakaten markiert. Unterschiedliche Einkaufsrouten werden z.B. mit unterschiedlichen Farben auf den Schildern gekennzeichnet, ähnlich dem System einer Landkarte, auf welcher unterschiedliche Wanderwege vermerkt sind.

Einzigste Kosten, die sich durch diese Dienstleistung ergeben, sind: Trainingskosten für das Personal in den Kaufland Filialen, die Materialkosten für Beschilderung der Einkaufsrouten und die wöchentlichen Personalkosten für die Änderungen/Aktualisierungen der Einkaufskarten bzw. Beschilderung der Einkaufsrouten.



Die so gestalteten Einkaufsrouten helfen dem Kunden bei der Orientierung in den Kaufland Filialen und machen den Einkauf komfortabler, ohne zusätzlich Stress, das gewünschte Produkt auf die Schnelle nicht zu finden oder gar, es deswegen zu vergessen.

Aufgrund obiger Ausführung schlage ich die Einführung des Konzepts der „Einkaufs-Karten und -routen“ zuallererst in einer Kaufland Filiale in einer der Regionen Tschechiens vor, zumindest um dieses dort zu testen. Sofern das Konzept dort erfolgreich sein sollte, kann dann eine schrittweise Übertragung auf die restlichen Kaufland Filialen in der ganzen Tschechische Republik eingeleitet werden.

## 5.1 Projektkosten

Die Projektkosten werden in Personalkosten, Materialkosten und Werbekosten aufgeteilt.

### 5.1.1 Personalkosten

Wie bereits erwähnt, hat die Werbeschilder-Umstellung wöchentlich einen Zeitaufwand von jeweils 2 Stunden bei 2 Einkäuferinnen. (Auswechseln der kleinen Werbe-Poster mit aktuellen Angeboten in den dafür vorgesehenen Plastikfenstern).

Die Zusatzarbeit für diesen Einkäuferinnen wird sein, Stichproben im Wochenverlauf zu nehmen, um zu prüfen, ob auch tatsächlich alles in Ordnung ist: die Platzierung von Werbe-Produkten, lesbare und sichtbare Werbe-Schilder, usw.. Meine Einschätzung ist, dass die Einkäuferinnen für all dies im Schnitt circa 4 Stunden wöchentlich benötigen. Der Stundenlohn einer Einkäuferin beträgt 70,- CZK, demnach belaufen sich diese gesamten Personalkosten für 2 Einkäuferinnen pro Jahr auf 29.120,- CZK, sprich umgerechnet 971,- EUR (Der dieser Berechnung zugrundeliegende Wechselkurs bei Kaufland ist: 1,- EUR = 30,- CZK). Die Zusammenfassung der Personalkosten geht aus Tabelle 3 hervor:

Personalkosten	CZK	EUR
Verkäuferin Stundenlohn (CZK/Stunde)	70	2
Stundenanzahl pro Woche	4	
Wochenanzahl pro Jahr	52	
<b>Personalkosten pro Jahr (2 Verkäuferin)</b>	<b>29 120</b>	<b>971</b>

Tabelle 3: Personalkosten pro Jahr.

### 5.1.2 Materialkosten

#### A) Produktion von großen Werbeschildern

Materialkosten fallen durch die Produktion von großen (150 x 70 cm) Werbeschildern an. Die Standzeit für diese Werbeschilder beläuft sich auf circa ein

halbes Jahr, danach werden Neue benötigt. Jede Woche präsentiert Kaufland ungefähr 70 „neue“ Werbe-Produktzusammenstellungen in den Kaufland Zeitungen, demzufolge sind 70 Stück dieser großen Werbeschilder erforderlich. Die Produktionskosten für 1 Plakat (Werbeschild und Aufhängung) sind 370,- CZK. Die insgesamten Produktionskosten pro Jahr belaufen sich demnach auf 51 800,- CZK (1.727,- EUR).

#### B) Wechselnde kleine Werbeschilder

Weiter werden durch wechselnde Werbeschilder die sich schnell wechselnden Werbe-Posten (Größe: 50 x 60 cm) präsentiert – sie zeigen das Bild der wöchentlichen Werbe-Posten und den Preis bzw. Sonderpreis. Es werden 70 Stück dieser kleinen Werbeschilder benötigt – diese werden jede Woche gewechselt. Die Produktionskosten von kleinen Werbeposten-Schildern belaufen sich 8,- EUR/Stück, insgesamt 29.120,- CZK (971,- EUR) pro Jahr.

#### C) Kunden-Infoflugblatt für die Rezeption

Das Kunden-Infoflugblatt inkl. Einkaufs-Karte werden in A4 produziert und an der Rezeption ausgelegt, wo die Kunden es leicht abholen bzw. für den Einkauf mitnehmen können.

Die Infoflugblatt-Produktionskosten werden in die Materialkosten und nicht in die Werbekosten miteingerechnet, da in die Werbekosten laut Kaufland-Buchhaltungssystem nur die Kosten der Kaufland Zeitung einfließen.

Benötigt werden mindestens 1000 Infoflugblätter pro Woche. Die Produktionskosten pro Stück betragen 8,- CZK, insgesamt demnach 416.000,- CZK (13.867,- EUR) pro Jahr.

Die gesamten Materialkosten gehen aus Tabelle 4 hervor:

Materialkosten	CZK	EUR
Schilder (70 Stk/ 1/2 Jahr)	51 800	1 727
Plakate (70 Stk/1 Woche)	29 120	971
Infoblatt mit der Einkaufs-Karte (1000 Stk / Woche)	416 000	13 867
<b>Materialkosten pro Jahr</b>	<b>496 920</b>	<b>16 564</b>

Tabelle 4: Materialkosten pro Jahr.

### 5.1.3 Werbekosten

Die Werbekosten stellen die eine Seite in den Kaufland Zeitungen dar, auf welcher die Einkaufs-Karte abgedruckt wird. Insofern sind die jährlichen Gesamt-Werbekosten 352.000,- CZK (11.733,- EUR). Die gesamten jährlichen Werbekosten stehen in Tabelle 5:

Werbekosten	CZK	EUR
1 Seite innerhalb der Kaufland Zeitung	352 000	11 733
<b>Werbekosten pro Jahr</b>	<b>352 000</b>	<b>11 733</b>

Tabelle 5: Werbekosten pro Jahr.

### 5.1.4 Gesamt-Projektkosten

Die gesamten Projektkosten bestehen aus den die Personalkosten, den Materialkosten und den Werbekosten. Die Zusammenfassung von diesen Kosten und den Gesamtkosten gehen aus nachfolgender Tabelle 6 hervor.

Gesamtkosten	CZK	EUR
Materialkosten pro Jahr	496 920	16 564
Werbekosten pro Jahr	352 000	11 733
Personalkosten pro Jahr	29 120	971
<b>Gesamtkosten pro Jahr</b>	<b>878 040</b>	<b>29 268</b>

Tabelle 6: Gesamtprojektkosten pro Jahr.

## 5.2 Erfolgsanalyse des Projekts

Das Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts ist es, in jedem Jahr, in welchem dieses Projekt zu Anwendung kommt, 30% mehr Kunden in die Filiale zu locken.

Als Bewertungsschema für den Projekterfolg kann ich die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse leider nicht benutzen. Die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse bezieht den Punkt, an welchem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produkts) gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird. Im Fall des Einkaufsstraßen-Projekts, werden keine Produkte produziert (bzw. es läuft keine Produktion), demnach ist es nicht möglich, den Projekt-Erlös genau festzustellen. Aus der Finanzanalyse der Filiale kann man zwar die Erlöse der gesamten Filiale entnehmen, jedoch ist diese Zahl durch viele unterschiedliche Bedingungen (z.B. die Entwicklung der Einkaufspreise, Einkaufsmenge, Personal-Kostenentwicklung, usw.) beeinflusst, so dass man diese Zahl zur Veranschaulichung des Gewinns bzw. des Projekt-Erfolgs nicht nutzen kann. Folgende Methode wurde demzufolge zur Projekterfolg-Analyse mit folgenden Vorbedingungen verwendet:

Die Vorbedingungen für die Projekterfolgs-Analyse:

- 1) Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts: 30% neue Kunden/pro Filiale/ pro Jahr,
- 2) nur 10% Kunden-Abgang,
- 3) Jeder Kunde setzt ca. 1.044 EUR/Jahr um,<sup>4</sup>
- 4) Erstellungskosten (ohne Projektkosten): 20 EUR / Kunde / Jahr,
- 5) Inflationsgrad: 3%.

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt (EUR)
Kundenmenge	1 000	900	810	729	656	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	845 640	761 076	684 864	<b>4 275 180</b>
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	16 200	14 580	13 120	<b>81 900</b>
Projektkosten (EUR)	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Gewinn ( in EUR)</b>	<b>1 024 000</b>	<b>921 600</b>	<b>829 440</b>	<b>746 496</b>	<b>671 744</b>	<b>4 193 280</b>
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
<b>Gewinn nach Inflation (EUR)</b>	<b>993 280</b>	<b>893 952</b>	<b>804 557</b>	<b>724 101</b>	<b>651 592</b>	<b>4 067 482</b>

Tabelle 7: Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt.

Aus Tabelle 7 geht der Erfolg der Filiale nach 5 Geschäftsjahren ohne das „Einkaufsstraßen-Projekt“ hervor. Mit den erwähnten Vorbedingungen kommt man auf einen Gewinn von 4.193.280 EURO.

Jeder Kunde gibt ca. 1.044 EURO pro Jahr aus. Bei 1.000 Kunden pro Jahr liegt der Gesamt-Betrag bei 1.044.000 EURO. Die Erstellungskosten der Filiale sind 20 EURO pro Kunde pro Jahr, insgesamt belaufen sich diese auf 20.000 EURO. Die Projektkosten sind 0, weil das Projekt der Einkaufsstraßen ja noch nicht angewandt wurde. Im ersten Jahr beträgt der Gewinn 1.024.000 EURO. Diese Situation kann für das Folgejahr wiederholt werden, dennoch sinkt der Gewinn pro Jahr, da die Kundenzahl im Folge-Jahr sinkt.

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt
Kundenmenge	1 000	900	1 080	1 296	1 555	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	1 127 520	1 353 024	1 623 629	<b>6 087 773</b>
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	21 600	25 920	31 104	<b>116 624</b>
Projektkosten (EUR)	0	0	29 268	29 268	29 268	<b>29 268</b>
<b>Gewinn ( in EUR)</b>	<b>1 024 000</b>	<b>921 600</b>	<b>1 076 652</b>	<b>1 297 836</b>	<b>1 563 257</b>	<b>5 883 345</b>
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
<b>Gewinn nach Inflation (EUR)</b>	<b>993 280</b>	<b>893 952</b>	<b>1 044 352</b>	<b>1 258 901</b>	<b>1 516 359</b>	<b>5 706 844</b>

Tabelle 8: Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt.

4 Tschechisches Statistikamt [www.cszo.cz](http://www.cszo.cz).

Tabelle 8 zeigt die Filiale nach 5 Geschäftsjahren mit Anwendung des „Einkaufsstraßen Projekts“, welches im 3. Jahr anläuft. Nach 5 Jahren beträgt der Gewinn der Filiale 5.883.345 EURO. Der 10%-ige Abgang der Kunden pro Jahr bleibt, das Projekt bringt jedoch jährlich rund 30% mehr Kunden, so dass der Gewinn, trotz Projektkosten, steigt.

Wie bereits oben erwähnt, ist die Analyse nur gültig mit den Vorbedingungen, dass jährlich 30% mehr Kunden in die Filiale kommen und sich die Projektkosten auf 29.268 EUR pro Jahr belaufen. Zur Vereinfachung wurde der Abgang der Kunden, der Inflationsgrad und zusätzliche andere Zahlen konstant gehalten. In der Realität sollte man z.B. mit einer Gewinnsenkung aufgrund einer möglichen Kostenerhöhung oder mit dem Risiko einer höheren Inflation rechnen.

Der Gesamtgewinn der Filiale ohne „Einkaufsstraßen Projekt“ in 5 Geschäftsjahren beläuft sich auf 4.193.280 EURO – der Gesamtgewinn der Filiale mit „Einkaufsstraßen Projekt“ in 5 Geschäftsjahren wiederum auf 5.979.396 EURO – eine Differenz von 1.690.065 EURO. Im Grunde heißt dies, dass die Filiale im Zeitraum von 3 Jahren ohne die Projekt-Realisierung im Schnitt 1.690.065 ohne das Projekt verliert – oder umgekehrt, mit Projekt-Realisierung 1.690.065 EURO gewinnt.

Was die Projektkosten betrifft, kann man auch im Hinblick auf die Gewinnschwelle feststellen, dass diese aus dem zusätzlichen Gewinn/Jahr bezahlt sind, sich insofern gut amortisieren. Immer sofern Projektkosten und prognostizierter Projektgewinn vergleichbar sind, ist klar, dass sich die Mühe für ein Projekt lohnt. Hier ist es mehr als das. Wie schlussfolgernd und auch bereits schon mehrere Male erwähnt, stellt der Schlüssel-Erfolgsfaktor von Kaufland logischerweise der Kunde dar, der Gewinne für Kaufland erzielt – also es ist dringend notwendig, durch solche innovativen Dienstleistungs-Projekte künftig einen Mehrwert des Kaufland-Einkaufs für den Kunden zu schaffen, um dadurch soviel als möglich neue Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Stadtstruktur in Tschechien	576
Abbildung 2: Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa	580
Abbildung 3: Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bzgl. Einkaufsort	581

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa	577
Tabelle 2: Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken	582
Tabelle 3: Personalkosten pro Jahr	589
Tabelle 4: Materialkosten pro Jahr	590
Tabelle 5: Werbekosten pro Jahr	591
Tabelle 6: Gesamtprojektkosten pro Jahr	591
Tabelle 7: Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt	592
Tabelle 8: Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt	592

### Literaturverzeichnis

GfK Prag und INCOMA Research: Supermarket and Diskont 2005.

GfK Prag und INCOMA Research: Retail Loyalty 2004.

Tschechische Statistikamt: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

GfK Prag und INCOMA Research: Shopping Monitor CEE Countries.

Price Waterhouse Coopers (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

GfK Prag und INCOMA Research: Retail Vision 2006.

John Stanley: Brand versus Private Label.

## Abkürzungsverzeichnis

CZK	Tschechische Krone
EUR	Euro
CR	Tschechische Republik
engl.	Englisch
Nr.	Nummer
s.h.	Siehe
usw.	Und so weiter
z.B.	Zum Beispiel





# VII. Wachstum durch Prozess- Optimierung






---

Dipl.-Betriebswirtin (BA)  
Larissa André, MBA

# Interne Unternehmens- kommunikation und Wissensmanagement –



Konzeption, Implementierung  
und Weiterentwicklung des  
Intranets

# Inhalt

1	Summary	601
2	Einleitung und Zielsetzung	602
3	Unternehmensprofil Comneon GmbH	602
4	Konzeption	602
4.1	Erfolgsfaktoren	603
4.2	Zielsetzung	604
4.3	Nutzenpotenziale und Kosteneinsparung	604
4.4	Projektmanagement	604
5	Implementierung	605
5.1	Web Content Management System (WCMS)	605
5.2	Public / Members Area und Newschannel	608
6	Weiter- und Neuentwicklung	610
6.1	iShare	610
6.2	(Corporate) Weblogs	611
6.3	Benchmarking- und Usability-Studie	612
6.3.1	Benchmarking von Intranet-Startseiten	612
6.3.2	Usability-Studie	619
7	Ausblick	624

# 1 Summary

Unternehmen, die heute am Markt bestehen wollen, müssen schnell, flexibel und innovativ sein. Der effiziente Umgang und die Verteilung von Informationen und Wissen sind dabei wesentliche Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg in einem globalisierten Markt. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, neben Internet und E-Mail, sind gefragt. Intern vernetzte Informationssysteme mit permanenter Verfügbarkeit, wie das Intranet, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Damit ein Intranet auch von allen Mitarbeitern verwendet wird, muss es eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen.

Im November 2004 ist die Autorin, im Rahmen ihres 24-monatigen MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, vom Management der Comneon GmbH beauftragt worden, ein Intranet als eine einheitliche, zentrale Plattform der internen Unternehmenskommunikation und des Wissensmanagements zu konzipieren, implementieren und seine Weiterentwicklung zu gewährleisten.

## 2 Einleitung und Zielsetzung

Ein Intranet ist ein Rechnernetzwerk, das auf den gleichen Techniken wie das Internet basiert, jedoch nur den Mitarbeitern im eigenen Unternehmen zur Verfügung steht. Es muss viele Anforderungen erfüllen, damit ein einfach zu bedienendes Werkzeug entsteht, das von allen Mitarbeitern genutzt wird. Voraussetzungen dafür sind eine logisch-praxisorientierte Konzeption, ein konsequentes Implementieren und das Gewährleisten einer permanenten Weiterentwicklung.

In diesem Beitrag werden Antworten auf die folgenden Grundsatzfragen geliefert: warum bleibt nicht alles so, wie es ist – ohne Intranet? Welche Anforderungen werden von den einzelnen Zielgruppen im Unternehmen an ein Intranet gestellt? Welche Ziele und Nutzen gibt es und welche Risiken ergeben sich? Wie kann ein Intranet erfolgreich und nachhaltig implementiert werden? Was muss dabei beachtet werden? Wie sieht die Zukunft aus - kann ein existierendes Intranet weiterentwickelt werden, um die interne Kommunikation und das Wissensmanagement zu verbessern?

Es wird Wert darauf gelegt, dass die theoretischen Grundlagen beschrieben und deren Umsetzung in die betriebliche Praxis dokumentiert werden. Das Comneon Intranet ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Beitrages (September 2006) bereits erfolgreich implementiert. Die Evaluierungsphase der Weiterentwicklungsmöglichkeiten hat bereits begonnen.

## 3 Unternehmensprofil Comneon GmbH

Die Comneon GmbH (Comneon) ist seit ihrer Gründung im Jahr 2000 eine 100%ige Tochtergesellschaft eines des größten Halbleiterherstellers der Welt, der Infineon Technologies AG (Infineon). Sie ist ein führender Anbieter von anspruchsvollen Softwarelösungen für die mobile Kommunikation. Mehr als 400 Software-Ingenieure entwickeln und unterstützen weltweit herausragende Softwareprodukte für die Mobiltelefone der nächsten Generation. Zu den Kunden zählen u.a. Panasonic, Samsung und Nokia.

## 4 Konzeption

Zu Beginn des Intranet Projektes (November 2004) existierten weder eine unternehmensübergreifende, noch eine einheitliche Informations-, Kommunikations- und Arbeitsplattform. Das Management Bord von Comneon beschloss daher die Einführung eines Intranets. Es soll als tägliches Arbeitsmittel die Prozessabläufe optimieren, das Wissen und Know-how auf einer Informations- und Kommunikationsplattform bündeln und den Mitarbeitern rund um die Uhr zur Verfügung

stehen.<sup>1</sup> Die Projektdurchführung und -verantwortung liegen vollständig bei Comneon. Eine wichtige Schnittstelle dabei ist die Verbindung zum Mutterkonzern Infineon. Der Projektleitung stehen die dortigen Ansprechpartner aus den Bereichen IT und interne Kommunikation zur Verfügung.

#### 4.1 Erfolgsfaktoren

Die Intranet Erfolgsfaktoren sind die Größen, die einen wesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche und nachhaltige Konzeption, Implementierung und Fortführung des Intranets darstellen. Da es in der gängigen Literatur nicht „die“ Intranet Erfolgsfaktoren gibt, wurde von der Autorin das KOMMT-Modell entwickelt und bereits erfolgreich eingesetzt: Kommunikation, Organisation, Management, Mitarbeiter und Technik.



Abbildung 1: KOMMT-Modell. Quelle: eigene Darstellung.

Der Faktor Kommunikation fokussiert sich auf die Interaktion zwischen dem Intranet-Team, den Mitarbeitern bzw. dem Management. Der Aspekt Organisation beinhaltet die Qualität, den Aufbau, die Weiterentwicklung und die Kosten eines Intranets. Das Management als Erfolgsfaktor muss Ressourcen zur Verfügung stellen und erreicht durch ein Intranet alle Mitarbeiter. Die Mitarbeiter als weiterer Faktor müssen durch die zielgruppenorientierte Ansprache motiviert werden, das Intranet zu nutzen. Zum Beispiel wurden, mit repräsentativen Vertretern der Zielgruppe Mitarbeiter, Interviews an jedem Standort geführt. Ziel dieser Gespräche war es festzustellen, wie ein Intranet zukünftig die unterschiedlichen Abteilungen und die Projekte in der Entwicklungsarbeit bei ihrer Arbeit unterstützen kann. Zum Erfolgsfaktor Technik gehören alle technischen Grundvoraussetzungen für das Betreiben eines Intranets, wie zum Beispiel ein Web Content Management System (WCMS).

---

<sup>1</sup> Vgl. Gryza, C.; Michaelis, T.; Walz, H., Strategisches Informationsmanagement, 2000, S. 17 f..

## 4.2 Zielsetzung

Die wichtigsten Ziele der internen Kommunikation werden in zwei Kategorien eingeteilt. Die erste ist die „Mitarbeiterorientierung bzw. -information“, dazu gehören Motivation, Integration/Identifikation und Unternehmenskultur.<sup>2</sup> Die zweite ist das „zielorientierte Verhalten“<sup>3</sup>, sie beinhaltet die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima.

Aus dem KOMMT-Modell, den Zielen der internen Kommunikation, den diversen Expertengesprächen, Interviews und Analysen werden für das Comneon Intranet folgende Ziele abgeleitet:

1. Verbesserung der Kommunikation, der Qualität und des Zuganges zu Informationen;
2. Optimierung der Projektarbeit;
3. Verbesserung der Geschwindigkeit bei der Informationsversorgung, -verarbeitung und -speicherung (Wissensmanagement);
4. Kosteneffizienz der Informationsverteilung.

## 4.3 Nutzenpotenziale und Kosteneinsparung

Ein Intranet ermöglicht den schnelleren Zugriff auf gesuchte Informationen und Dokumente. Es ist 24-Stunden/7-Tage die Woche verfügbar und führt durch höhere Informationsqualität zu besseren Entscheidungen. Fehlentscheidungen werden minimiert und die Roll-Back-Funktionalität dient der Nachweismöglichkeit. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht, welches Potenzial mit dem effizienteren Auffinden von Dokumenten und Informationen freigesetzt werden kann. Angenommen wird, dass 200 User täglich drei Minuten weniger Zeit aufwenden müssen. Bei einem Stundensatz von 70 € pro Mitarbeiter beträgt die jährliche Kostenersparnis 147.000 €.

Maßnahmen gegen bestimmte Risiken werden ferner berücksichtigt. Zur Minimierung des Investitions-, Kosten-, Akzeptanz- und Sicherheitsrisikos werden zum Beispiel Budgetvorgaben gemacht, Meilensteine gesetzt, Mitarbeiterbedürfnisse evaluiert, Zugangsberechtigungen vordefiniert und eine Firewall eingesetzt.

## 4.4 Projektmanagement

Ein gut funktionierendes Projektmanagement ist eine grundlegende Voraussetzung für einen reibungslosen und erfolgreichen Projektverlauf und -abschluss.

---

2 Vgl. Herbst, D., *Interne Kommunikation*, 1999, S. 26; vgl. Kohtes & Klewes, *Interne Kommunikation*, 1999, S. 15 f; vgl. Mast, C., *Unternehmenskommunikation*, 2002, S. 252; vgl. Winterstein, H., *Mitarbeiterinformation*, 1998, S. 22.

3 Vgl. Winterstein, H., *Mitarbeiterinformation*, 1998, S. 22.



Den Beteiligten werden alle Aufgaben (Action Items) in einer Excel Tabelle visualisiert. Hier erhalten sie jederzeit die für sie relevanten Informationen zum Stand des Projektes.

AI ID	vom	Autur	Status	PRIO	Quelle	Topic	Action Item	Due Date	Wer	Wozu
AI1974	060630	Larissa	100%	1	FX	News	News: Read et Program Management in BU Feature Phone	060630	Larissa	
AI1973	060629	Larissa	100%	2	Maria, Alex	News	News: Welcome Nachricht für neue MA veröffentlichen	060731	Larissa	
AI1972	060629	Larissa		3	GBR	Editor	Neuer Editor Michael Esch: Account einlegen, Berechtigungen vergeben, Willkommens- und Informations mail verschieken	060630	Larissa	
AI1971		Mark	100%	2	SIVPM	Update	Update: Hotlines & Helpdesks: Sicherheitsdienst in Nürnberg		Larissa	
AI1970	060629	Larissa	50%	1	Marketing	News	News: CTA Messe: Artikel vorbereiten, Banner und News auf Startseite	060705	Larissa	
AI1969		Larissa	80%	1	imgard	Update	UK-Seite updaten: CFO und COO ergänzen, Customer Care entfernen		Mark	
AI1968		Larissa	100%		Larissa	Site Supervisors	Teilw mit Site Supervisors - Relaunch Traveling Seite: - Topics: Darstellung mit Return - Welche Documents sollen bei den Prozessen aufgeführt werden? - Durchsprache der Page Owner Tabelle - Umstrukturierung CH SD and CH SVM (mail von Harald Thomas) Vorgehensweise		Larissa	
AI1967		Larissa	20%		Error Message	Help	Error Message - Lösungsweg bei abgelaufenem expiration date in Showstopperliste aufnehmen		Mark	

Tabelle 1: Auszug - Action Items in Excel Tabelle.

Die Spalte „Due Date“ signalisiert, bis wann ein Action Item erledigt sein muss. Zur Projektsteuerung liegt ein Terminplan vor. Er führt die rein zeitlichen Daten auf: Start- und Abschlusstermine der einzelnen Phasen und Arbeitspakete und Zeitpunkte der Meilensteine. Für die Projektleitung ist dies eine grundlegende Voraussetzung, um den Überblick zu behalten und bei Abweichungen Gegenmaßnahmen einzuleiten (Projektcontrolling).

## 5 Implementierung

Diese Phase behandelt die Implementierung von Grundfunktionalitäten, zum Beispiel das Web Content Management System (WCMS) und zusätzlichen Funktionalitäten, wie die Members Area.

### 5.1 Web Content Management System (WCMS)

Die technische Basis bildet das Web Content Management System (WCMS). In ihm werden die Navigation und alle Intranetseiten angelegt und verwaltet. Die dazu erforderliche Navigation wurde vom Intranet-Team unter Leitung der Autorin entwickelt und allen Mitarbeitern eine Woche lang zur Diskussion gestellt, mit der Aufforderung Feedback zu geben. Um den Wiedererkennungseffekt zu gewährleisten, mussten die Infineon Style Guide Richtlinien beachtet werden. Eine Kombination aus Organisations- und Themenstruktur erleichtert es den Mitarbeitern, an die von ihnen benötigten Informationen zu gelangen. Zur Organisationsstruktur zählen zum Beispiel Marketing, Personal, Vertrieb etc.. Die Themenstruktur beinhaltet Produkte, Arbeitshilfen und Richtlinien.

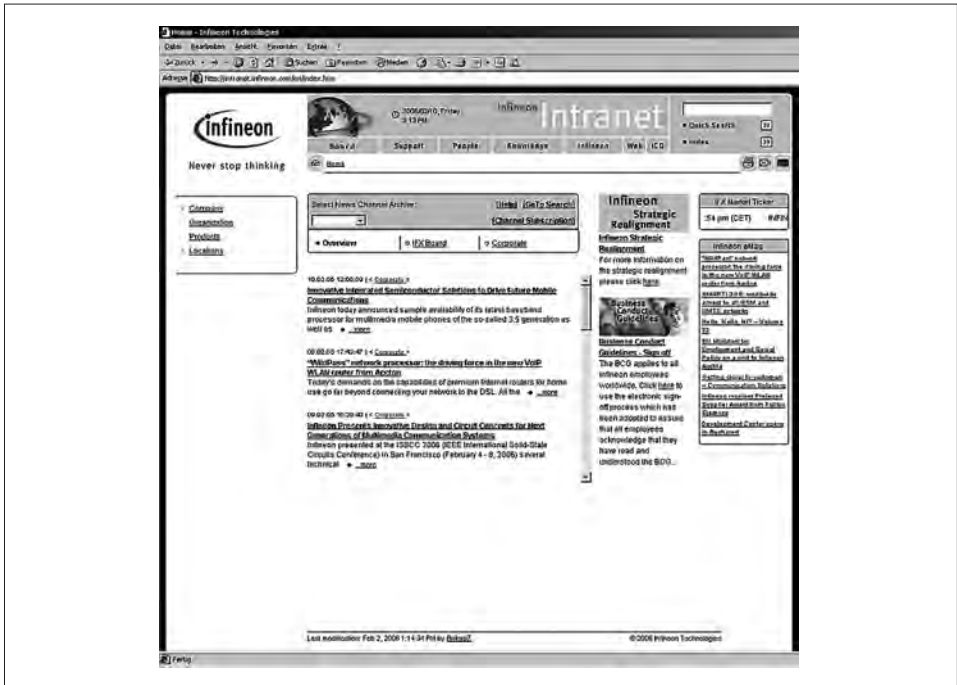


Abbildung 2: Vergleich – Comneon und Infineon Intranet Startseite.

Das WCMS ist webbasiert und erleichtert das ortsunabhängige Erstellen von eigenständigen Inhalten zur Veröffentlichung im Intranet durch die Editoren. Die Editiermaske ist so einfach gestaltet, dass die Editoren ihre Inhalte mit einem Minimum an HTML-Vorkenntnissen selbst einpflegen können. Zur leichteren Anwendung des WCMS für die Editoren wurden von der Autorin Schulungsunterlagen, Style Guide Richtlinien und ein Hilfe-Dokument entwickelt. In dem Hilfe-Dokument werden auf mittlerweile über 40 Seiten häufig auftretende Probleme und deren Lösungen beschrieben.

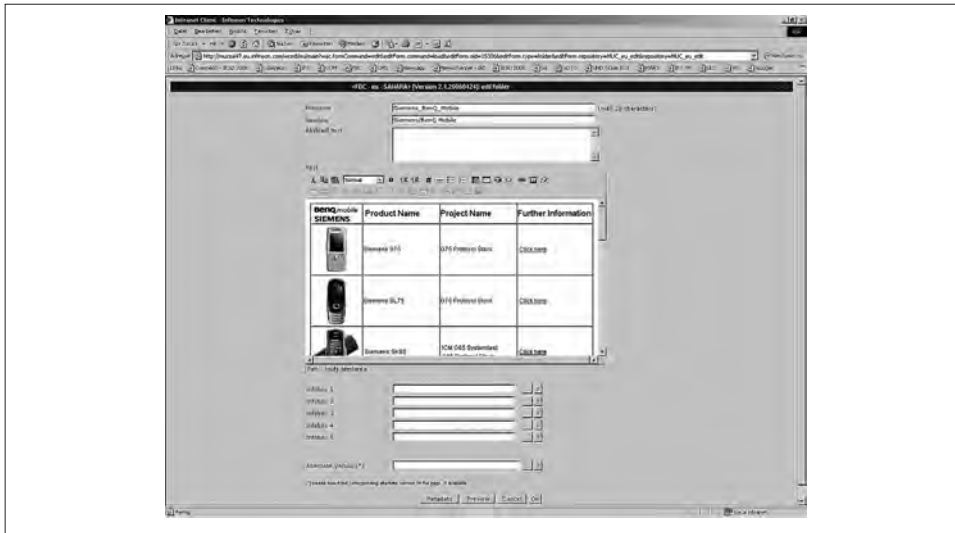


Abbildung 3: Screenshot – WCMS Editiermaske.

Eine attraktive Darstellung der Inhalte im Intranet wirkt auf den Nutzer motivierend und weckt das Interesse, zum Beispiel durch die Kombination aktueller Texte und Grafiken.

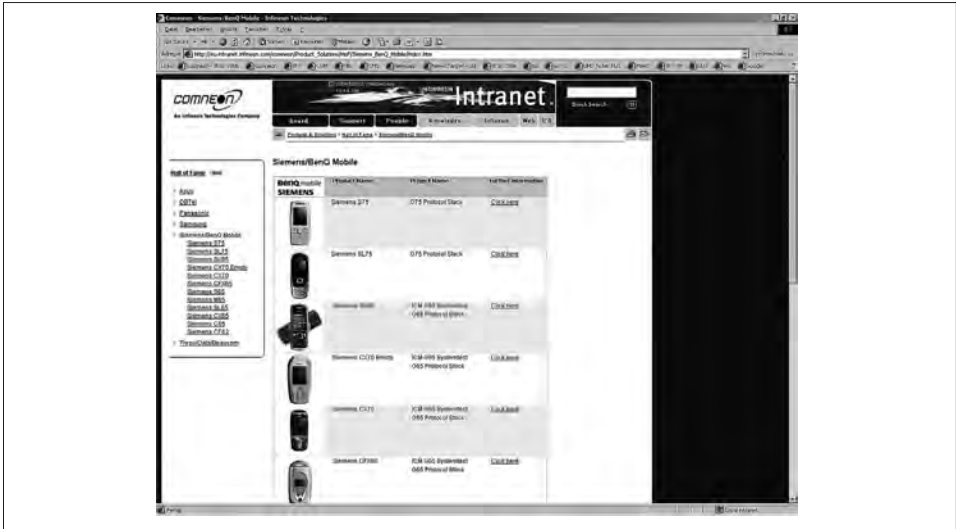


Abbildung 4: Screenshot – Online im Intranet.

### 5.2 Public / Members Area und Newschannel

Unterschieden werden der für alle Mitarbeiter zugängliche Bereich (Public Area) und der mit eingeschränkter Zugangsberechtigung (Members Area). In letzterem erhalten nur bestimmte Mitarbeitergruppen Zugang, hier werden vertrauliche und geheimhaltungspflichtige Informationen verwaltet.

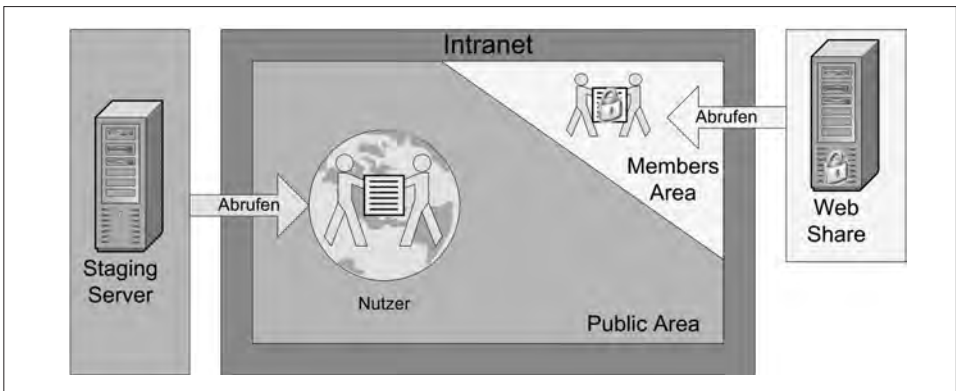


Abbildung 5: Public und Members Area. Quelle: eigene Darstellung.

## Newschannel

Im Newschannel auf der Startseite werden tages- und ereignisaktuelle Nachrichten veröffentlicht. Es wird darauf Wert gelegt, dass der Benutzer/Leser schnell und einfach selektieren kann.



Abbildung 6: Newschannel mit Teasern.

Ein großer Vorteil des Intranets ist seine Multimedialität, d.h. die Kombination von Text, Bild, Ton und Film, wie das Beispiel eines Teasers und eines Artikels zeigt.

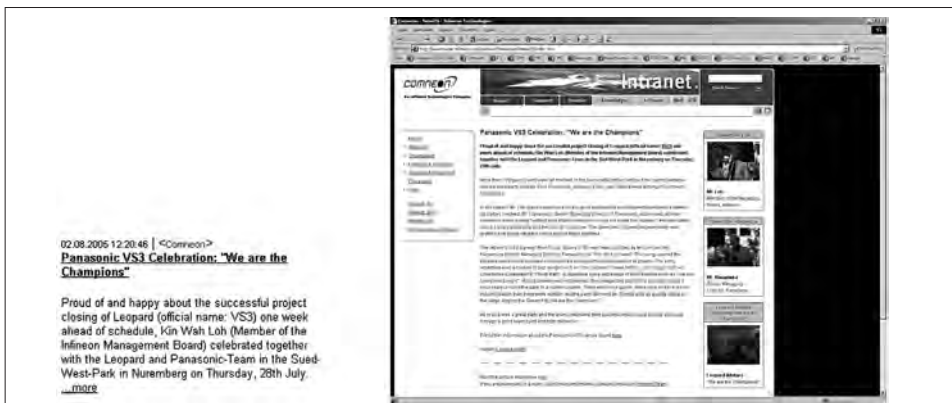


Abbildung 7: Teaser und dazugehöriger Newsartikel.

So wie im Newschannel regelmäßig Neuigkeiten veröffentlicht werden, muss auch eine ständige Weiterentwicklung des Intranets stattfinden.

## 6 Weiter- und Neuentwicklung

Heute verfügt Comneon über eine gut funktionierende, integrierte Informations- und Kommunikationsplattform. Und trotzdem muss das jetzt bestehende Intranet kontinuierlich weiter ausgebaut werden. Neuentwicklungen, speziell der Ausbau zu einer einzigen Arbeitsplattform, müssen evaluiert werden. Ausgangspunkte für qualitativ gute und innovative Ideen dazu sind ein neues Team-Collaboration-Tool, Weblogs und die Weiterentwicklung des Intranets durch eine Benchmarking- und Usability-Studie.

### 6.1 iShare

Für die Bildung von virtuellen Arbeitsbereichen, zur besseren Zusammenarbeit und fehlerfreien Interaktion bietet Windows den SharePoint Portal Server an. Bei Infineon und Comneon wird er iShare genannt. Der iShare ist dabei eine eigenständige Anwendung, unabhängig vom Web Content Management System des Intranets. Neben Team- und Projektseiten können mit iShare beispielsweise auch Seiten für Dokumentarchive, E-Learning oder für die Entscheidungsfindung aufgebaut werden. Es lassen sich Dokument- und Meeting-Workspaces einrichten. Da auf reine Web-Technologie gesetzt wird, ist das Einbinden externer Mitarbeiter, Home-Worker und Partnerfirmen jederzeit möglich. Die Teamzusammenarbeit (Team-Collaboration) steht dabei im Vordergrund. Sie wird durch Funktionen wie Instant Messaging, Conferencing und Realtime Collaboration unterstützt. Gerade diese Funktionen tragen zu einer enormen Effizienzsteigerung bei, weil sie eine unkomplizierte Ad-hoc-Kommunikation für schnelle Rückfragen oder Abklärungen ermöglichen.<sup>4</sup> Bei Comneon könnte damit die Teamzusammenarbeit gefördert werden, wenn zukünftig die folgenden vier Datenbanken integriert bzw. implementiert werden:

1. Infineon Corporate Directory (ICD): weltweites, elektronisches Firmenadressbuch
2. MARI: Software zur Zeiterfassung und Ressourcenplanung
3. People@Comneon: Datenbank mit Mitarbeiterverzeichnis, bestehende aus Kontaktdaten, aktuelle und frühere, berufliche Aufgaben und Erfahrungen
4. Members Area: Bereich im Intranet mit eingeschränkter Benutzergruppe

Kritisch zu betrachten ist, dass der iShare zeit- und kostenintensiv ist und seine Funktionalitäten sich mit denen des Intranets teilweise überschneiden.

---

4 Vgl. o.V. [Internet, 2005]: Microsoft SharePoint, 17. Juli 2005.

## 6.2 (Corporate) Weblogs

Weblogs sind Online-Publikationen in umgekehrt chronologischer Reihenfolge, eine Art Online-Tagebuch im Internet. Dem User ermöglichen sie die direkte Kommunikation und Stellungnahme zu einem Eintrag.

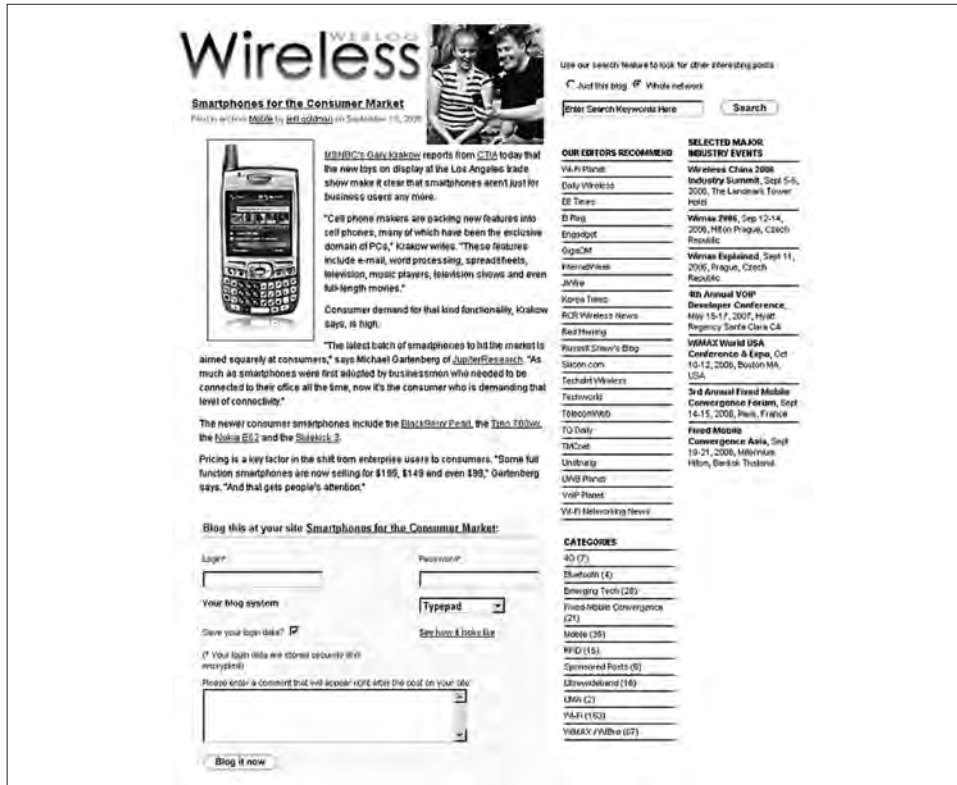


Abbildung 8: Darstellung eines Weblogs (Beispiel). Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung von Ausschnitten von vgl. Wireless Weblog [Internet, 2006]: Weblogs, 14. September 2006.

Es gibt verschiedene Ausprägungen von Weblogs in Unternehmen (Corporate Weblogs): Kampagnen-, Themen-, Knowledge-, Kollaborations- und Projektblogs. Bei Comneon kann der Wissens- und Meinungsaustausch innerhalb eines Projektblogs durch Blogger (Mitarbeiter) gefördert werden. Die bisherigen Tools (Intranet und iShare) müssen eingehend evaluiert werden, mit der Entscheidung, ob eine Ergänzung durch Weblogs sinnvoll ist. Mehrere Tools mit ähnlichen Funktionalitäten gleichzeitig zu betreiben, erhöht den Informationsverlust.



## 6.3 Benchmarking- und Usability-Studie

Benchmarking- und Usability-Studien werden durchgeführt, um die „Besten unter den Besten“ zu identifizieren und das Bestmögliche auf das eigene Unternehmen anwenden zu können. Die entscheidende Frage lautet: „Warum machen es Andere besser und was können wir daraus lernen?“

### 6.3.1 Benchmarking von Intranet-Startseiten

Die Autorin hat eine Benchmarking-Studie von Intranet Startseiten mit dem Ziel durchgeführt, den in der Fachliteratur beschriebenen Trend zu einer „De-facto-Startseite“ im Intranet zu verifizieren oder zu falsifizieren.<sup>5</sup>

#### **Hintergründe und methodische Vorgehensweise der Studie mit dem Ziel, die optimale Comneon Startseite zu generieren**

Bei dieser Studie werden ein Ausgangsobjekt und ein Vergleichsobjekt in Relation zueinander gesetzt. Als Ausgangsobjekt wurde eine Grafik aus der Nielsen Studie „The Canonical Intranet Homepage“<sup>6</sup> („Das anerkannte Intranet-Homepage Design“) verwendet. Im Rahmen der Nielsen Studie wurden zehn Intranet-Startseiten transparent (Durchscheineffekt) gemacht und anschließend übereinandergelegt. Die Unterschiede im Aufbau der Seiten sind so leicht festzustellen.

Für die Erstellung eines Vergleichsobjektes wurde von der Autorin eine Primärforschung durchgeführt. Zehn national- und international tätige Unternehmen wurden per Zufallsgenerator ausgewählt. Screenshots ihrer Intranet-Startseiten lieferten das Basismaterial. Analog zur Vorgehensweise der Nielsen Studie hat sie diese optisch übertragen. Im ersten Schritt mussten, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, die unterschiedlichen Bildschirmauflösungen angepasst werden. Im zweiten wurde die Deckkraft der Screenshots mit einem Grafikprogramm reduziert und dadurch transparent gemacht. Zum Schluss wurden die Screenshots übereinandergelegt.

Im Folgenden werden die Grafiken des Ausgangsobjektes und die des Vergleichsobjektes miteinander verglichen. Die Ergebnisse werden anhand von weiteren Screenshots und einer begleitenden Beschreibung vorgestellt und in Bezug zu Comneon gesetzt. Damit wird eine Vergleichsbasis geschaffen, um ggf. Maßnahmen bei Comneon zu entwickeln und zu evaluieren.

#### **Ergebnisse**

Um die Ergebnisse eindeutiger darzustellen, Gleiches hervorzuheben und Unterschiede zu verdeutlichen, sind folgende Screenshots abgebildet. Damit die einzelnen Bereiche der Screenshots besser zuzuordnen und vergleichbar sind, wurden sie von der Autorin gerastert (1.1 – 1.4 bzw. 2.1 – 2.4).

5 Vgl. Nielsen, J. [Internet, 2006]: The Canonical Intranet Homepage, 25. Januar 2006.

6 Vgl. ebenda.



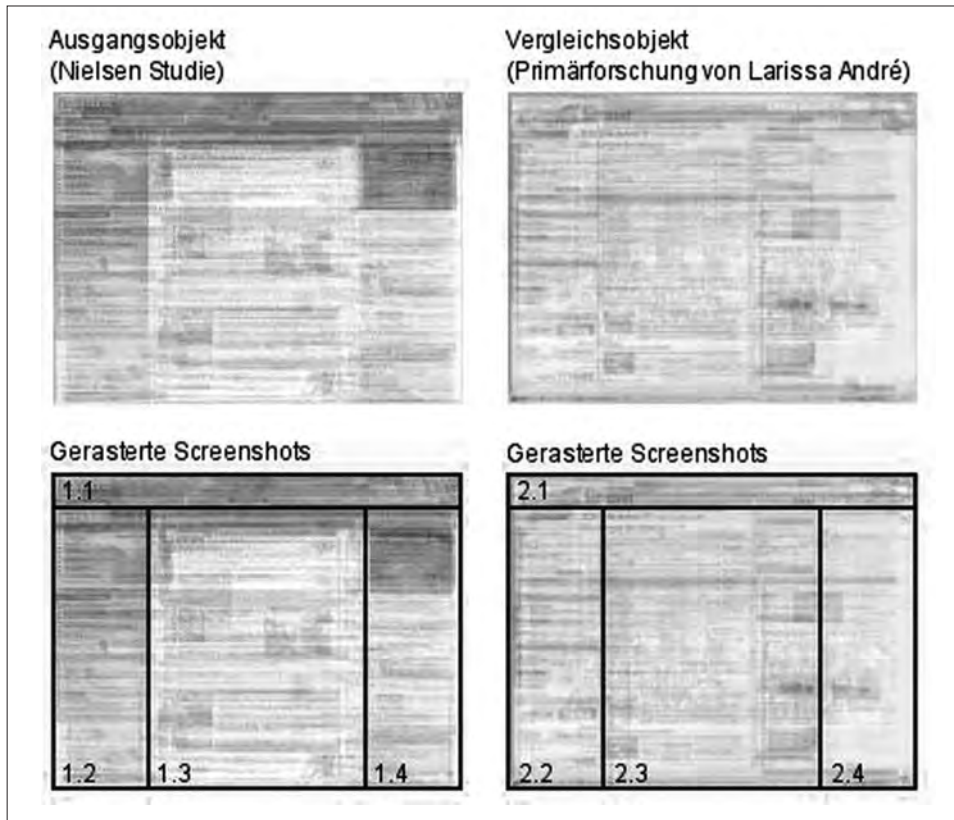


Abbildung 9: Vergleich von Intranet Startseiten.

### Zu 1.1 und 2.1

Der waagerechte Balken oben, auch Header genannt, ist bei 1.1 und 2.1 ungefähr 100 Pixel hoch. Der farbige Hintergrund wird mehrheitlich für das Logo, eine globale Navigation und eine Suchfunktion verwendet.

Bei Comneon ist der Header 94 Pixel hoch. Von links nach rechts ist das Logo, eine globale Navigation und eine Suchbox zu sehen. Hier gibt es somit nur eine minimale Abweichung zwischen dem Ausgangs- und Vergleichsobjekt und bei Comneon.



Abbildung 10: Comneon Intranet - Header.

### Zu 1.2 und 2.2

Die linke Navigationsleiste ist bei 1.2 und 2.2 durchschnittlich zwischen 200-250 Pixel breit.

Bei Comneon besteht die Navigation aus einer Kombination von Organisationsstruktur (Organisation und Sites) und themenbezogener Struktur (About Us, Products & Solutions, etc.). Mit 201 Pixel an Breite liegt sie an der unteren Grenze der dafür üblichen Werte. Die einzelnen Navigationspunkte sind durch Untermenüs, die beim Anklicken angezeigt werden, weiter unterteilt.



Abbildung 11: Comneon Intranet - linke Navigation.

### Zu 1.3 und 2.3

Im Content-Bereich (mittlerer Bereich) wird meist ein weißer Hintergrund verwendet. Er ist durchschnittlich zwischen 400-600 Pixel breit. Häufig wird er einspaltig dargestellt, klar zu erkennen bei 1.3. In seltenen Fällen wird dieser Bereich auch in zwei Spalten aufgeteilt. Ob ein- oder mehrspaltig, meist enthält er Fotos oder Illustrationen, ein paar aktuelle Schlagzeilen und Boxen mit den wichtigsten Funktionen und Anwendungen im Intranet. Eine Begründung für die Unterschiede zwischen 1.3 und 2.3 könnte sein, dass das benutzte Template (= Vorlage) für die Startseite entweder vom Entwickler des Web Content Management Systems oder vom Unternehmen selbst so vordefiniert wurde.

Bei Comneon besteht der Content-Bereich aus zwei Teilen: dem Newschannel in der linken Spalte und den statischen, aber ebenfalls wichtigen Informationen in der rechten Spalte. Mit einer Breite von 577 Pixel ist er relativ groß. Auffallend ist die mehr als überdurchschnittlich textlastige Darstellung. Sie wird nur durch die drei abgebildeten Grafiken etwas aufgelockert.

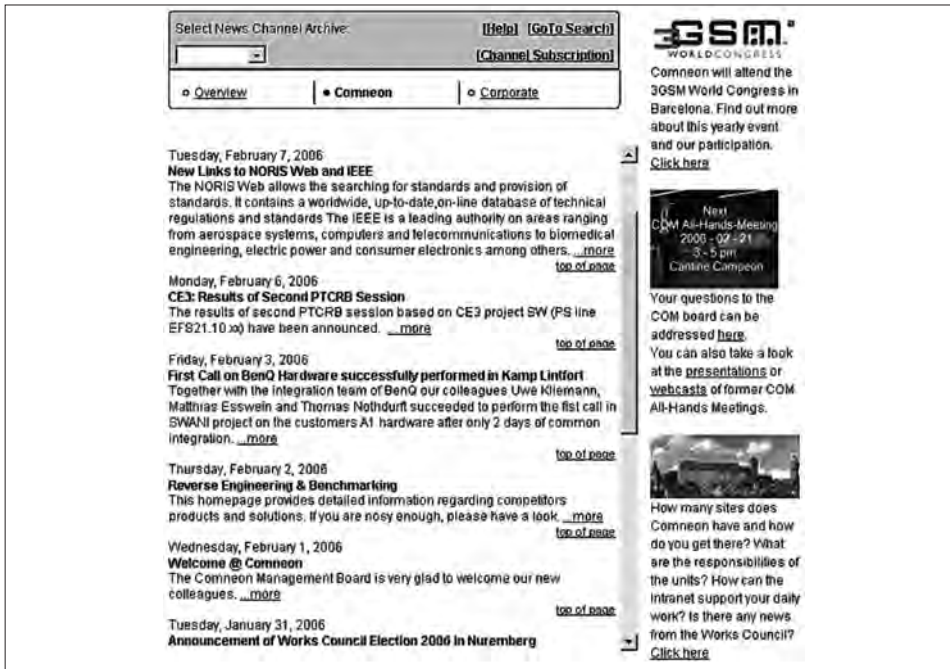


Abbildung 12: Comneon Intranet - Content-Bereich.

Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Darstellungsmöglichkeiten wird der Screenshot des Content-Bereiches eines Unternehmens des Vergleichsobjektes gezeigt. Hier ist der Content-Bereich einspaltig und verfügt nur über einen Newschannel und keine Box mit wichtigen Funktionen oder Links. Ebenfalls auffällig ist, vor allem im Vergleich zum Comneon Intranet, die minimalistische Darstellung. Mit 435 Pixel an Breite zählt dieser Newschannel zu den schmäleren.



Abbildung 13: Vergleichs-Unternehmen – Content Bereich.

Alle Intranet-Startseiten des Vergleichsobjektes sind ein- oder maximal zweispaltig aufgebaut. Es gibt nur eine Ausnahme. Ein Unternehmen verwendet eine dreispaltige Darstellung des Content-Bereiches. Dies wird durch die Verwendung von drei Newschanneln begründet. Bei diesem Unternehmen handelt es sich um einen größeren Konzern.

### Zu 1.4 und 2.4

Die rechte Spalte, meist mit weißem Hintergrund, ist zwischen 200-250 Pixel breit. Sie wird für Boxen mit farbigen Inhalten oder Bildern verwendet. Auffallend ist, dass bei 2.4 viel mehr weiße Flächen zu erkennen sind. Dies liegt hauptsächlich daran, dass einige Unternehmen diesen Bereich nicht nutzen. Beim Vergleich der Inhalte, wenn rechte Spalten vorhanden sind, ist erkennbar, dass dieser Bereich hauptsächlich als Ablageort für häufig verwendete Links benutzt wird.

Bei Comneon wird dieser Bereich mit einer Breite von nur 145 Pixel für einen „Market Ticker“ (Aktienkurse) und für „Useful Links“, also häufig verwendete Links, benutzt. Ein Link im Comneon Intranet wird in die „Useful Links“ mit aufgenommen, wenn die entsprechende Seite häufig besucht, von einem User vorgeschlagen oder von der Projektleitung als wichtig klassifiziert wird.

Zum Vergleich wird der Screenshot des rechten Bereichs des Comneon Intranets mit dem eines Unternehmens des Vergleichsobjektes gezeigt. Dieses Unternehmen stellt im rechten Bereich mit knapp 200 Pixel seine Rubrik „Schneller Zugriff auf...“ dar.

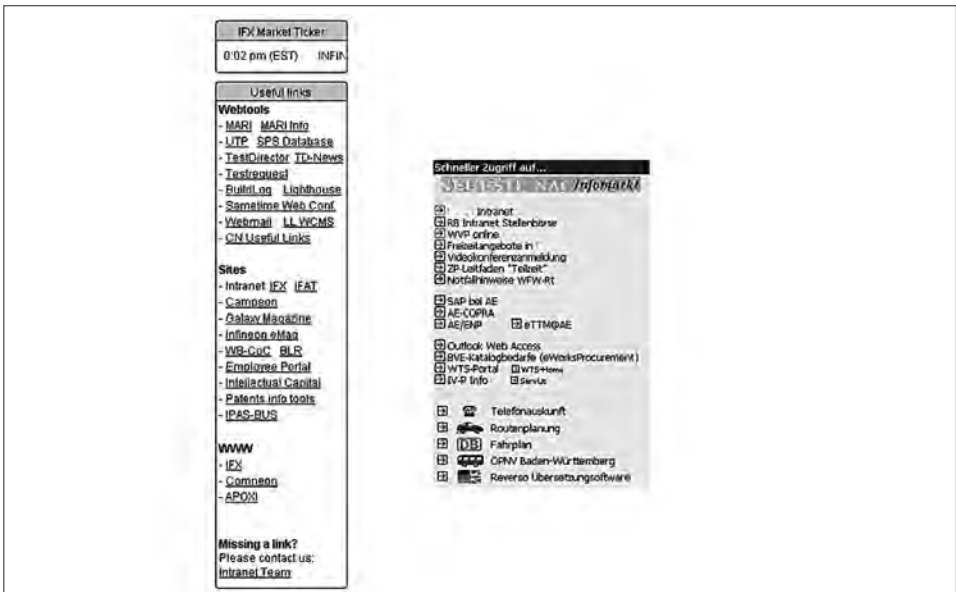


Abbildung 14: Rechte Spalte im Comneon Intranet und eines Vergleichs-Unternehmens.

Diese Studie hat gezeigt, dass die meisten Intranets im Aufbau ihrer Startseite ähnlich aussehen. Ist dies nachteilig? Nein, denn die Benutzer sehen i.d.R. nur das Design ihrer eigenen Firma. Das Layout der Startseiten entwickelte sich zu einem Standard. Der Vergleich der Startseite von Comneon mit den anderen Startseiten hat aber eines ganz deutlich gemacht: das Design mag ähneln, aber die Startseite von Comneon ist eindeutig die am meisten textlastige. Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten ist es wichtig, noch mehr grafische Elemente aufzunehmen. Das Motto lautet hier: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.

Zur Entscheidungsfindung sollten sich 50 zufällig ausgewählte Mitarbeiter innerhalb von zehn Sekunden dazu entscheiden, welche der zwei Intranet-Startseiten von ihnen präferiert wird. Sie wählten zwischen drei Antwortmöglichkeiten.

<b>Ergebnis bei (n=50)</b>	
Ja, ich bevorzuge das neue Design	28
Nein, ich bevorzuge das alte Design	9
Egal	13

Tabelle 2: Ergebnis Startseiten Redesign.

Ergebnis: Die überarbeitete Startseite des Comneon Intranets wird bis Ende 2006 eingeführt.

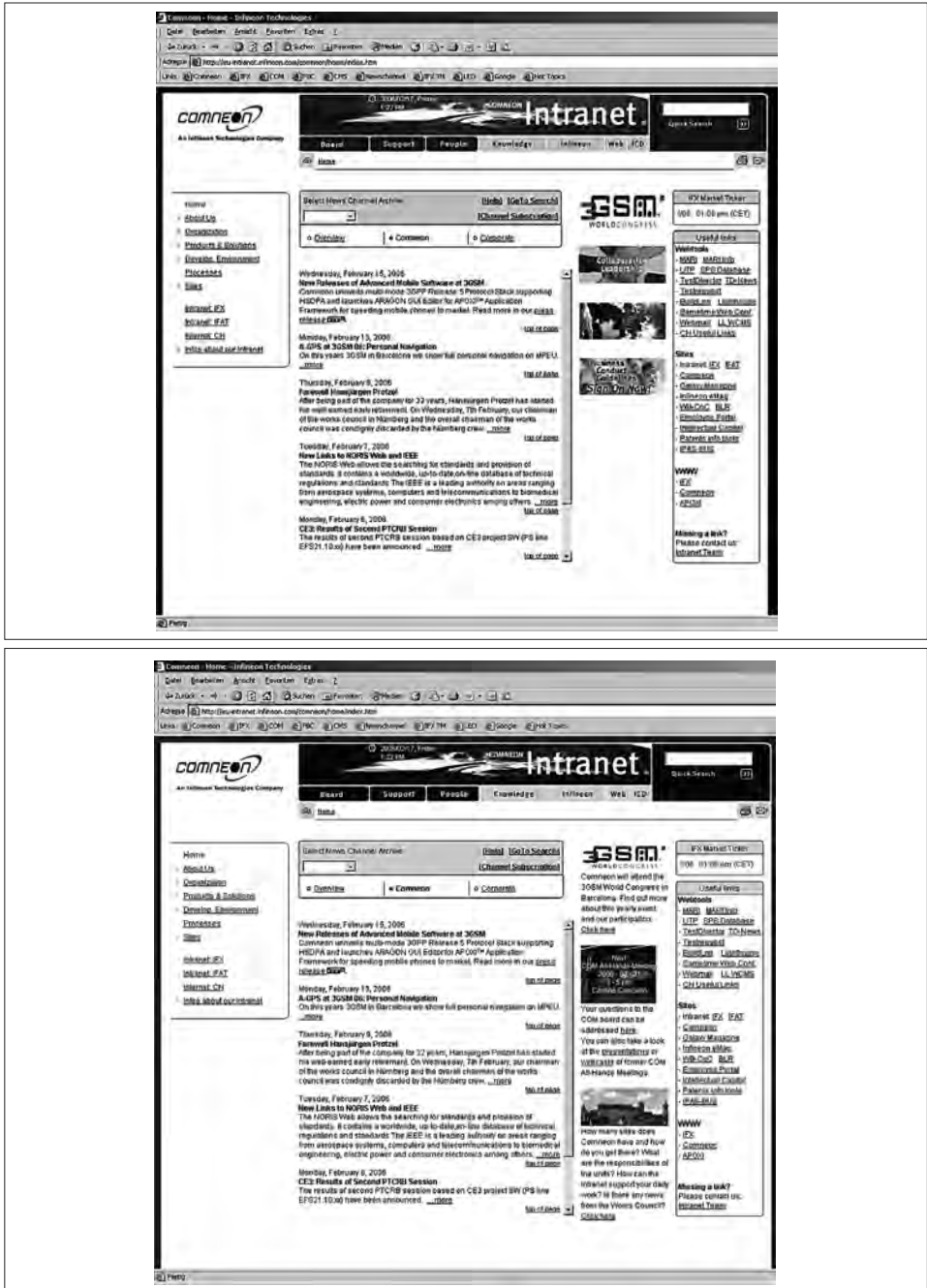


Abbildung 15: Aktuelle Startseite und nach dem geplanten Redesign.

### 6.3.2 Usability-Studie

Die Usability-Experten der Nielsen Norman Group (NNG) kommen in ihrer Studie „Designing Usable Intranets“ zu interessanten Ergebnissen: Schlecht programmierte Intranetseiten können in einem Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern jährliche Kosten von bis zu 15 Millionen € verursachen. Die Forscher fanden heraus, dass Mitarbeiter für die Erledigung ein und derselben Aufgaben via Intranet zwischen 27 und 196 Stunden benötigen können, je nachdem, ob ihnen ein sehr benutzerfreundliches oder ein sehr kompliziert zu handhabendes Intranet zur Verfügung steht. Die dadurch entstehenden, jährlichen Mehrkosten pro Mitarbeiter, bei einem Jahresgehalt von 40.000 € plus Nebenkosten, summieren sich in diesem Beispiel auf zu Werten zwischen 827 und 6.018 €.<sup>7</sup>

Die Grundlagen für die Erstellung des Aktionsplans für die Weiter- und Neuentwicklungen des Comneon Intranets sind erstens die alljährlich erscheinende Studie der Nielsen Norman Group: „Intranet Design Annual 2006: Ten Best Intranets of the Year“<sup>8</sup>, zweitens der Artikel von Jakob Nielsen „Top Ten Web Design Mistakes of 2005“<sup>9</sup>, drittens Studien vom „Software Usability Research Laboratory“ und viertens der intern durchgeführte Vergleich mit allen 35 Infineon Intranets, weltweit.

Alle Ergebnisse der Usability-Studie sind in einem Aktionsplan zusammengefasst. Exemplarisch werden im Weiteren einige Beispiele aufgeführt.

---

7 Vgl. Nielsen Norman Group Report [Internet, 2006]: Intranet Usability: Design Guidelines, 15. Februar 2006.

8 Nielsen Norman Group Report [Internet, 2006]: Intranet Design Annual 2006: Ten Best Intranets of the Year, 5. Januar 2006 und Nielsen, J. [Internet, 2006]: Ten Best Intranets of 2006, 5. Januar 2006.

9 Nielsen, J. [Internet, 2005]: Top Ten Web Design Mistakes of 2005, 6. Januar 2006.



### Der A-Z Index von Infineon, Schweden

Positiv: übersichtlich durch eine klare Strukturierung und eine alphabetische Sortierung.

Negativ: Seite kann nicht automatisch generiert werden, die manuelle Erstellung ist zeitintensiv.

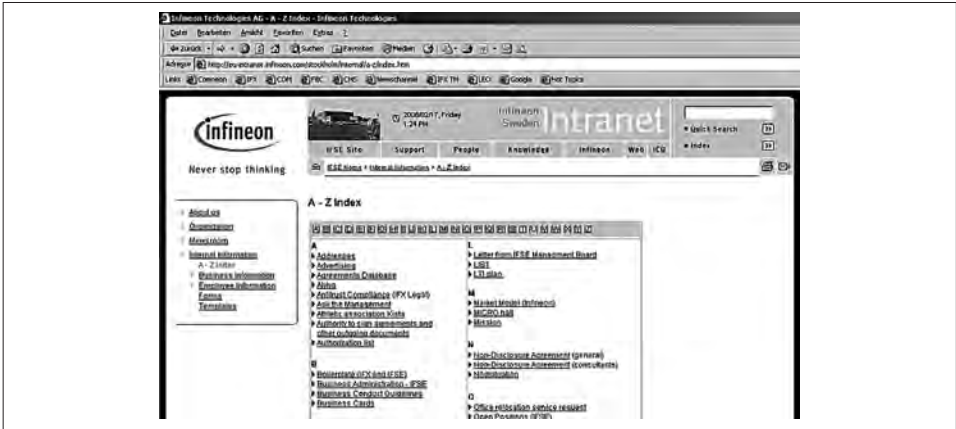


Abbildung 16: Infineon Intranet (Schweden) – Index.

### „How to...?-Funktionalität“ von Infineon, Richmond, USA

Positiv: schnelles und einfaches Auffinden von Prozessen.

Negativ: manuelles Eingeben und Verlinken.

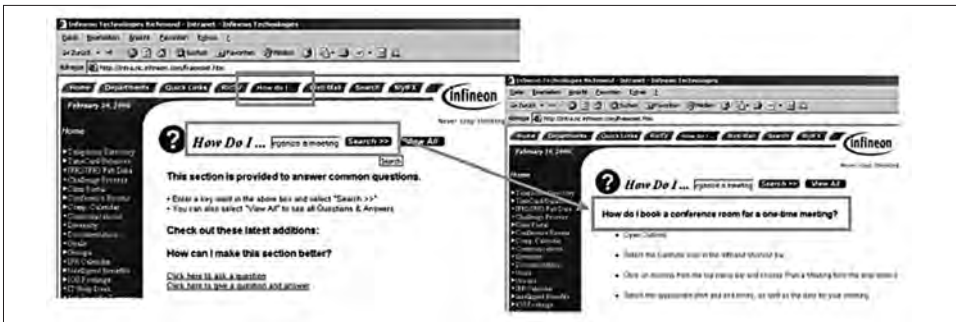


Abbildung 17: Infineon Intranet (Richmond, USA) – „How do I...?“-Funktionalität.

Fazit: Aus diesen Überlegungen zur Usability und durch die starke Prozessorientierung bei Comneon wird die „How do I...?“-Seite bevorzugt.

### Neuentwicklung: Utility Survey

Bei Comneon wird seit Ende Januar 2006 der sogenannte Utility Survey, der von der Autorin entwickelt wurde, im gesamten Intranet eingesetzt. Auf jeder Intranetseite ist dieser Mini-Feedback-Bogen am Seitenende eingefügt. Der User sieht sofort, dass er mit geringem Aufwand Feedback geben kann.



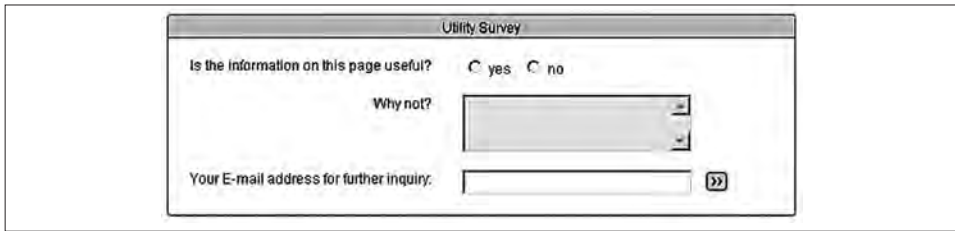


Abbildung 18: Comneon Intranet - Utility Survey.

Der User füllt den Utility Survey aus und erhält die Benachrichtigung, dass sein Survey an das Intranet-Team geschickt wurde. Das Intranet-Team wiederum erhält eine E-Mail mit dem Feedback des Users und, wenn vom User angegeben, dessen E-Mail-Adresse.

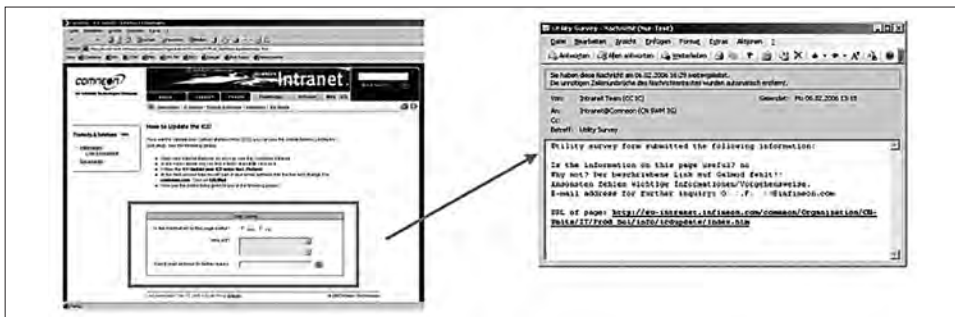


Abbildung 19: Comneon Intranet - Utility Survey Prozess (Schritt 1).

Das Intranet-Team reagiert innerhalb von drei Arbeitstagen mit einer der folgenden Antworten auf das Feedback des Users, dass es:

1. in der Zwischenzeit bereits umgesetzt wurde oder
2. umgesetzt wird und bis wann oder
3. abgelehnt wird und eine Begründung dafür.

Um das Beispiel aus Abbildung 19 wieder aufzugreifen: der Vorschlag wurde, wie unter 1. beschrieben, bereits umgesetzt und der User erhält per E-Mail eine Rückmeldung

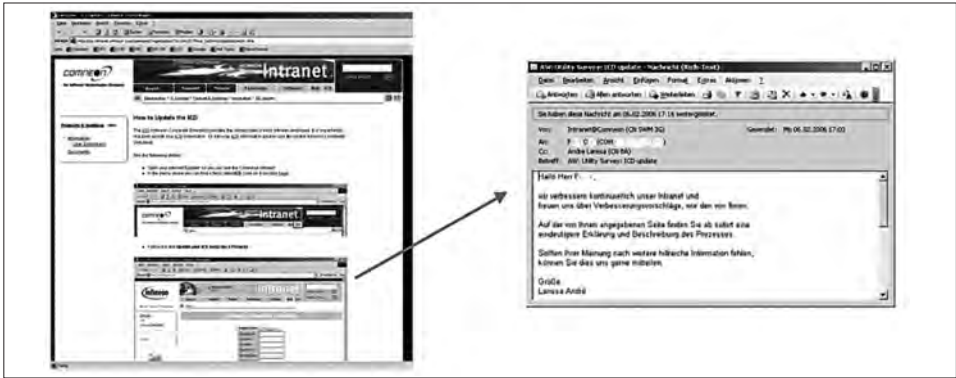


Abbildung 20: Comneon Intranet - Utility Survey Prozess (Schritt 2).

Eines der wichtigsten Ziele ist schnelles und informatives Feedback zu geben. Trifft dies nicht zu, wird diese Funktion von den Usern auch nicht weiter genutzt.

**Neuentwicklung: People@Comneon - Mitarbeiterverzeichnis**

Dieses Feature bietet neben den Kontaktdaten aus dem Infineon Corporate Directory (ICD) auch Informationen zu der aktuellen Arbeit, wie zum Beispiel in welcher Gruppe und Projekten sich die Person gerade befindet. Optional sind die Angaben zu der bisherigen Berufserfahrung, Hobbys etc.. Durch eine Matrix-Suchfunktion kann dann ein Experte leichter gefunden werden.

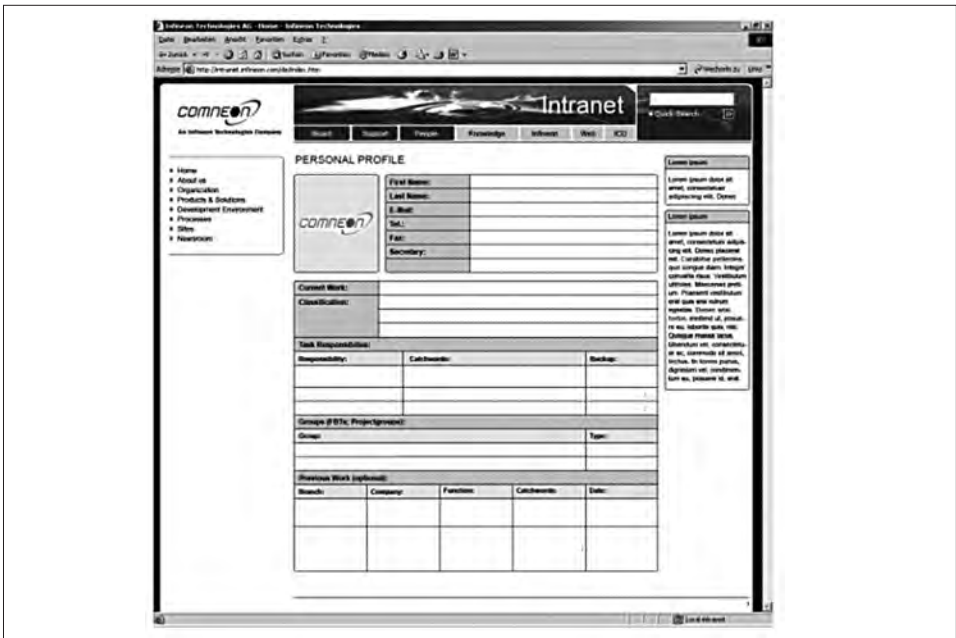


Abbildung 21: People@Comneon (Entwurf).

Mit People@Comneon kann flexibel auf neue Kundenbedürfnisse reagiert werden und der richtige Experte für ein Thema wird schnell gefunden.

### Weiterentwicklung: Expiration Date - Gültigkeitsdatum

Die Sicherstellung der Aktualität im Intranet ist sehr wichtig. Jeder User kann am Seitenende (im Footer) erkennen, wann die letzte Änderung vorgenommen wurde. Ist der Eintrag rot, ist er nicht mehr aktuell. Dies erzeugt beim Editor einen psychologischen Druck, aktiv zu werden.

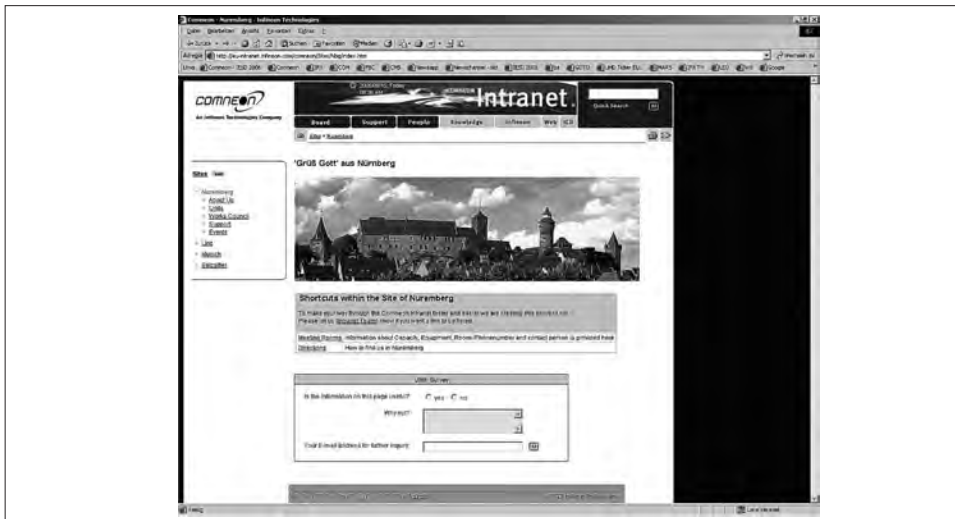
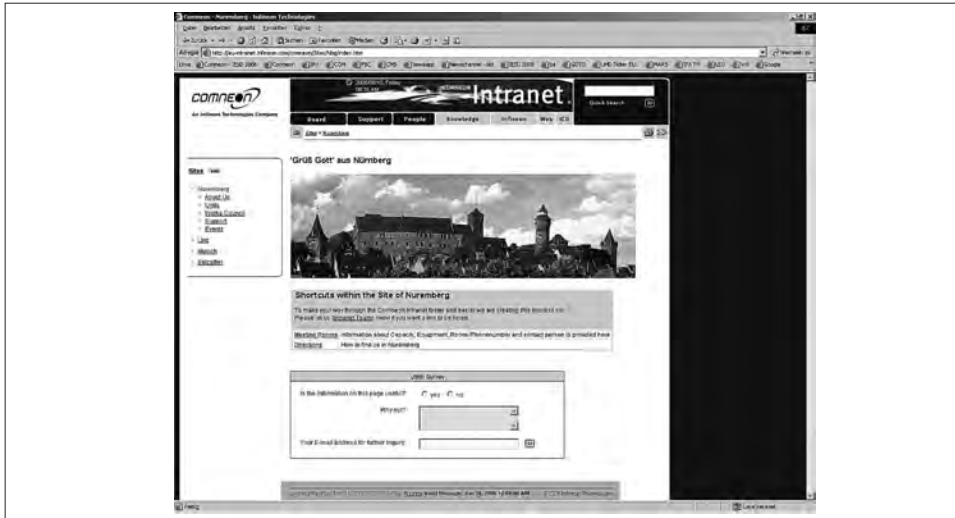


Abbildung 22: Expiration Date (Gültigkeitsdatum) – abgelaufen und gültig.

## 7 Ausblick

Zum Zeitpunkt des Erstellens dieses Beitrages (September 2006) ist das Comneon Intranet bereits erfolgreich implementiert und befindet sich in der Evaluierungsphase von Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Für die Zukunft von Intranets gibt es verschiedene Trends. Die nach Meinung der Autorin wichtigsten vier Trends der Personalisierung, der klaren Strukturierung, der Verbesserung der Suchmaschinen und der Integration von Arbeitsprozessen werden abschließend beschrieben.

Für die Mitarbeiter ist es wichtig zeit- und ortsunabhängig schnell an die gewünschten Informationen zu gelangen. Dies kann am Besten durch ein persönliches Nutzerprofil, also Personalisierung, umgesetzt werden. Der Mitarbeiter kann sich selbst, zum Beispiel auf der Startseite, die wichtigsten Informationsquellen zusammenstellen. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass bestimmte Bereiche nicht verändert oder gelöscht werden können, zum Beispiel der Unternehmens-Newschannel.

Um die Informationssuche noch effizienter zu gestalten, muss der Aufbau eines Intranets klar strukturiert sein. Dabei ist die Navigationsstruktur losgelöst von den bestehenden Organisationsstrukturen aufgebaut und thematisch gegliedert, sofern sie eine abteilungsübergreifende Relevanz haben. Dieser Ansatz ermöglicht es den Mitarbeitern auch ohne Kenntnisse der Firmenstruktur Informationen zu finden – bei einer Reorganisation kann das Intranet schnell an die neue Struktur angepasst werden. Da Comneon den Richtlinien von Infineon folgt, wird weiterhin für die Navigation eine Kombination aus Organisationsstruktur und themenbezogener Struktur verwendet.

Durch den „Information Overload“ rückt der Einsatz einer Suchmaschine immer mehr in den Vordergrund. Sie ermöglicht es neben der Standardsuche nach einer bestimmten Intranetseite (Überschrift und Fließtext) auch nach Inhalten innerhalb eines im Intranet abgelegten Dokumentes (zum Beispiel Word-Dokument) zu suchen.

In der Integration von Arbeitsprozessen in das Intranet liegt der vierte Trend. Zum Beispiel wäre es möglich Bestellvorgänge im Intranet abzuwickeln. Der Mitarbeiter gibt dabei nur seine Personalnummer ein, fehlende Daten werden durch die Mitarbeiterdatenbank ergänzt. Wichtig dabei ist, dass die Daten aktuell sind. Die Bestellung wird dann an die entsprechende Abteilung geschickt. Besteht ein Extranet (Vernetzung mit Partnerfirmen), wird die Bestellung gleich weitergeleitet.

Nach zweijähriger, erfolgreicher Projektarbeit sind die ursprünglich gestellten Anforderungen vollinhaltlich erfüllt. Das Comneon Intranet steht dem Management und den Mitarbeitern uneingeschränkt zur Verfügung. Alle Chancen und Voraussetzungen für die zukünftige Weiter- und Neuentwicklung, die Übernahme von zusätzlichen Applikationen und Features sind gewährleistet.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KOMMT-Modell	603
Abbildung 2: Vergleich - Comneon und Infineon Intranet Startseite	606
Abbildung 3: Screenshot - WCMS Editiermaske	607
Abbildung 4: Screenshot - Online im Intranet	608
Abbildung 5: Public und Members Area	608
Abbildung 6: Newschannel mit Teasern	609
Abbildung 7: Teaser und dazugehöriger Newsartikel	609
Abbildung 8: Darstellung eines Weblogs (Beispiel)	611
Abbildung 9: Vergleich von Intranet Startseiten	613
Abbildung 10: Comneon Intranet - Header	613
Abbildung 11: Comneon Intranet - linke Navigation	614
Abbildung 12: Comneon Intranet - Content-Bereich	615
Abbildung 13: Vergleichs-Unternehmen - Content Bereich	615
Abbildung 14: Rechte Spalte im Comneon Intranet und eines Vergleichs-Unternehmens	616
Abbildung 15: Aktuelle Startseite und nach dem geplanten Redesign	618
Abbildung 16: Infineon Intranet (Schweden) - Index	620
Abbildung 17: Infineon Intranet (Richmond, USA) - „How do I...?“- Funktionalität	620
Abbildung 18: Comneon Intranet - Utility Survey	621
Abbildung 19: Comneon Intranet - Utility Survey Prozess (Schritt 1)	621
Abbildung 20: Comneon Intranet - Utility Survey Prozess (Schritt 2)	622
Abbildung 21: People@Comneon (Entwurf)	622
Abbildung 22: Expiration Date (Gültigkeitsdatum) - abgelaufen und gültig	623

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug - Action Items in Excel Tabelle	605
Tabelle 2: Ergebnis Startseiten Redesign	617

## Literaturverzeichnis

### Selbständige Bücher und Schriften

Gryza, Cornelia; Michaelis, Thorsten; Walz, Harald: Strategisches Informationsmanagement. Das Intranet als entscheidender Faktor in der Unternehmenskommunikation, München; Erlangen: Publicis MCD Verlag, 2000.

Herbst, Dieter: Interne Kommunikation, 1. Aufl., Berlin: Cornelsen, 1999.

Kohtes & Klewes: Kompetenz Nr. 2. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation, Düsseldorf: Kohtes & Klewes, 1999.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002.

Winterstein, Hans: Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, 2., überarbeitete Aufl., München: Rainer Hampp Verlag, 1998.

Zerfaß, Ansgar; Boelter, Dietrich: Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz: Nausner & Nausner, 2005.

### Studien

Manzano, Karen: Weblogs mit viel versprechendem Potenzial für Marketing und PR, [http://berlecon.de/presse/index.php?we\\_objectID=192](http://berlecon.de/presse/index.php?we_objectID=192), 11. August 2006.

MacDonald, Douglas; Higgins, Paul: E-Business Investment Benchmarking Studie 2003 von A.T. Kearney, [http://www.line56.com/research/download/L56\\_AT-Kearney\\_Benchmarking\\_Research\\_0703.pdf](http://www.line56.com/research/download/L56_AT-Kearney_Benchmarking_Research_0703.pdf), 1. März 2006.

### Internet

Nielsen Norman Group Report: Intranet Design Annual 2006: Ten Best Intranets of the Year, <http://www.nngroup.com/reports/intranet/design/>, 5. Januar 2006.

Nielsen Norman Group Report: Intranet Usability: Design Guidelines, <http://www.nngroup.com/reports/intranet/guidelines>, 15. Februar 2006.

Nielsen, Jakob: Ten Best Intranets of 2006, [http://www.useit.com/alertbox/intranet\\_design.html](http://www.useit.com/alertbox/intranet_design.html), 5. Januar 2006.

Nielsen, Jakob: The Canonical Intranet Homepage, <http://www.useit.com/alertbox/20050523.html>, 25. Januar 2006.

Nielsen, Jakob: Top Ten Web Design Mistakes of 2005, <http://www.useit.com/alertbox/designmistakes.html>, 6. Januar 2006.

O. V.: Microsoft SharePoint, <http://www.microsoft.com/germany/office/server/sharepoint2003/default.aspx>, 3. März 2006.

Usability Learning Center: Was ist Usability? <http://www.usability.ch/Deutsch/usab.htm>, 5. Januar 2006.

Wireless Weblog: Darstellung eines Weblogs (Beispiel), [http://www.mobile-weblog.com/50226711/mobiles\\_top\\_landlines\\_in\\_europe.php](http://www.mobile-weblog.com/50226711/mobiles_top_landlines_in_europe.php), 14. September 2006.

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
APOXI	Application Programming Object-oriented eXtensible Interface
CM	Content Management
CMS	Content Management System
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HTML	Hypertext Markup Language
ICD	Infineon Corporate Dictionary
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
MBA	Master of Business Administration
MMI	Man-Machine-Interface
MS	Microsoft
NNG	Nielsen Norman Group
ROI	Return of Investment
SHTTP	Secure Hyper Text Transfer Protocol
IMS	Internet Protocol Multimedia Subsystem
API	Applications Programming Interface
WCMS	Web Content Management System





---

Dipl.-Finanzwirtin (FH)  
Verena Mercedes Benz, MBA

# Implementierung eines Marketingkontrollsystems –

und Ableitung markenstrategischer  
Optionen für die  
Wintersaison 2007/2008 bei der  
VitaParc GmbH



# Inhalt

1	Summary	631
2	Einleitung	632
3	Ausgangssituation	633
3.1	Unternehmensüberblick	633
3.2	Projektbeschreibung	634
3.3	Projektziele	635
4	Operative Umsetzung	637
4.1	Wettbewerbsanalyse	637
4.1.1	Identifikation und Priorisierung der Konkurrenzländer	637
4.1.2	Bewertungsbogen Länder	637
4.1.2.1	Ermittlung der Bewertungskriterien	637
4.1.2.2	Vorgehensweise	639
4.1.2.3	Gegenüberstellung aller Bewertungskriterien	640
4.2	Unregelmäßige Kundenbefragungen	640
4.3	Kontrolle von Einzelmaßnahmen	644
4.3.1	Beispiel: Newsletter	644
4.4	SWOT-Analyse	645
5	Strategische Optionen für die Wintersaison 2007/2008	646
5.1	Implementierung eines Bonusprogramms	646
5.2	Fortführen des KANTO Konzepts im Winter	646
5.3	Textilbadetag	647
5.4	Events	648
6	Fazit	648

# 1 Summary

Das Marketing spielt bei der VitaParc GmbH eine bedeutende, wenn nicht sogar die bedeutendste Rolle. Als erfahrener und erfolgreich tätiger Dienstleister im Wellness- und Fitnessbereich steht das B2C-Marketing als zentrale Aufgabe des Unternehmens im Vordergrund. Es ist eine Herausforderung die Kunden durch Marketingaktionen jeglicher Form über das Unternehmen zu informieren und dadurch ihr Interesse zu wecken, so dass sie tatsächlich die Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen. Nur so hat das Unternehmen eine Chance, dem stetig wachsenden Konkurrenzdruck stand zu halten. Noch vor zwei Jahren wurden bei der VitaParc GmbH zahlreiche Marketingaktionen durchgeführt. Sonderrabatte, Tage der offenen Tür, Anzeigen, Plakataktionen, Promotionaktionen u.v.m.. Aufgrund der vielen unstrukturierten Aktionen konnte der Erfolg der Einzelaktionen jedoch nur selten aufgezeigt werden. Aus diesem Grund wurde das Projekt: „Implementierung eines Marketingkontrollsystems für Kundenbindungs- und Kundenneugewinnungsmaßnahmen“ formuliert. Die Aufgabe des Projekts war es, die Konkurrenz sowie die Kunden zu analysieren sowie die Einzelaktionen wenn möglich messbar zu machen. Aufgrund der Ergebnisse sollten die Marketingaktivitäten strukturierter geplant und ausgewertet sowie Folgeentscheidungen abgeleitet werden. Dabei sollten unter anderem die Vor- und Nachteile der einzelnen Marketingaktionen deutlich gemacht werden. Von kurzfristigen Entscheidungen kann schließlich aufgrund der Ergebnisse Abstand genommen werden. Stattdessen kann eine Saisonstrategie erstellt und umgesetzt werden. Denn nur wenn es Ziele gibt, die innerhalb der Strategieplanung gesetzt werden, kann auch überprüft werden, ob diese Ziele erreicht wurden. Wichtig ist es dabei, den Erfolg der Maßnahmen zu eruieren, um frühzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen bei Misserfolgen einleiten zu können. Um diese Erfolgskontrolle zu gewährleisten und somit eine Effektivitätssteigerung der Marketingproduktivität zu erzielen, ist dieses Projekt entstanden. Endziel des Projekts war die Einführung eines konstanten Kontrollsystems für einzelne Marketingtätigkeiten sowie die Implementierung von Marketinginstrumenten zur besseren Kontrolle des gesamten Marktes.

## 2 Einleitung

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“<sup>1</sup> Wie für jedes Unternehmen gilt auch für die VitaParc GmbH: ein Unternehmen kann nur durch seine Kunden existieren und erfolgreich tätig sein. Nur Unternehmen die eine Beziehung zum Kunden aufbauen, den Kunden zufrieden stellen, durch Leistungen an sich binden und gleichzeitig profitabel arbeiten, werden sich durchsetzen. Ein Zitat aus dem 19. Jahrhundert von Friedrich Nietzsche trifft auch auf die heutige Zeit zu: „Wir leben in einem System, in dem man entweder Rad sein muss oder unter die Räder gerät.“<sup>2</sup> Folglich muss ein Betrieb stets am Markt präsent sein und seine Kunden immer wieder neu begeistern, um überleben zu können. Es ist allerdings fraglich, welche Werbeaktionen den Kunden dazu bewegen, tatsächlich einen Kauf zu tätigen. Fallen dem Kunden die Plakate oder die Werbung auf dem Auto auf? Steigert sich die Nachfrage, wenn der Kunde durch einen Gutschein etwas kostenlos bzw. einen Rabatt bekommt? Erreicht das Unternehmen mit ausgewählten Aktionen die richtige Zielgruppe? Diese zahlreichen Fragen sind nicht leicht zu beantworten. Aus diesem Grund wurde das Projekt: „Implementierung eines Marketingkontrollsystems für Kundenbindungs- und Kundenneugewinnungsmaßnahmen“ formuliert. Das Projekt hat den Inhalt die Konkurrenz sowie die Kunden zu analysieren und die Einzelaktionen, wenn möglich, messbar zu machen. Die einzelnen Werbeaktionen sollen aufgrund der Messergebnisse reduziert werden. Durch die Aufarbeitung der Ergebnisse können die Marketingaktivitäten strukturierter geplant sowie Folgeentscheidungen abgeleitet werden.

Zunächst soll ein Überblick über die VitaParc Gruppe die Gliederung in die Einzelunternehmen aufzeigen. Anschließend wird das Projektdesign für das Projekt „Implementierung eines Marketingkontrollsystems“ anhand von Projektbeschreibung und Projektzielen erläutert. Im Anschluss folgt ein Auszug aus der Wettbewerbsanalyse der stärksten Konkurrenten. Diese Form der Marketingkontrolle wurde bisher kaum eingesetzt und soll künftig regelmäßig zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Konkurrenzanalyse wird beispielhaft für den Bereich SchwabenQuellen aufgezeigt. Die Ergebnisse aus regelmäßigen Kundenbefragungen der letzten zwei Jahre, sowie statistische Auswertungen von Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise dem Newsletter sollen weitere Erkenntnisse zur Strategiegewinnung liefern. Unter Beachtung aller dargestellten Aspekte wird im Anschluss eine SWOT-Analyse durchgeführt, welche die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren aus Konkurrenz- und Kundenanalyse, sowie aus der Kontrolle der Einzelmaßnahmen zusammenträgt. Daraus ergeben sich die strategischen

1 Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management, 2006, S.12.

2 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Zitat: Nietzsche Friedrich, Internet Juli 2007.

Handlungsoptionen für den Winter 2007/2008. Dazu gehören die mögliche Implementierung eines Bonussystems für Stammkunden, die Fortführung des Sommerkonzeptes KANTO, die Einführung eines Textilbadetages, sowie die Durchführung von Events.

## 3 Ausgangssituation

### 3.1 Unternehmensüberblick

Die VitaParc Gruppe unterteilt sich in mehrere GmbHs. Dazu zählen die VitaParc GmbH, die VitaParc Gesundheitsbetriebe GmbH und die VitaParc Freizeitbetriebe GmbH. Zur VitaParc GmbH gehören als größte Geschäftseinheit die SchwabenQuellen (Sauna- und Vitalbad). Angegliedert an die Saunalandschaft SchwabenQuellen ist das Relax- und Vitalcenter (Institut für Schönheit und Wohlbefinden). Dort erhält der Kunde Massage-, Kosmetik- und Hamambehandlungen in großer Auswahl. Des Weiteren gehören zur VitaParc GmbH der Gesundheits- und Fitnessclub Body&Soul, welcher an die SchwabenQuellen angegliedert ist. In diesen Club ist ein Gesundheitszentrum integriert; dort werden umfassende physiotherapeutische Behandlungen angeboten. Ein Kinderhaus gehört ebenfalls zur VitaParc GmbH. In dieser Einrichtung werden derzeit 15 Tageskinder sowie Kinder von SchwabenQuellen-Gästen oder Body&Soul-Mitgliedern betreut. Diese fünf Bereiche befinden sich im SI-Erlebnis-Centrum in Stuttgart. Ebenfalls in diesem Gebäudekomplex befindet sich der Geschäftssitz der VitaParc GmbH.

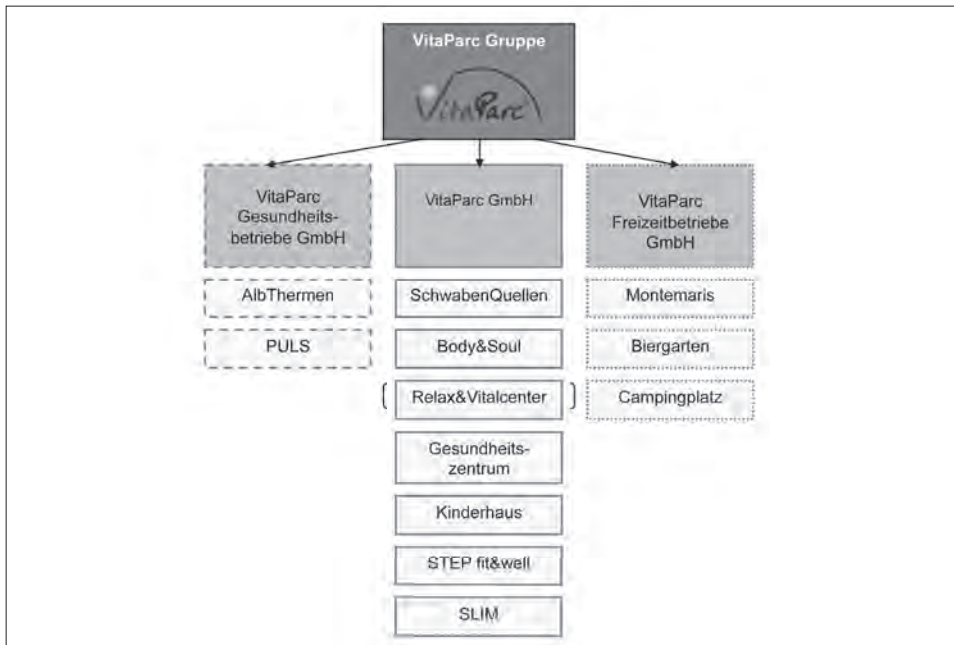


Abbildung 1: Aufbau VitaParc Gruppe.

Ferner gehören zum Unternehmen der Fitnessclub STEP fit&well in Stuttgart Vaihingen und das neue Figur- und Ernährungskonzept SLIM TRAINING in Filderstadt Bonlanden, welches sich exklusiv an das weibliche Geschlecht richtet. Mit dem neuen Sommerkonzept „KANTO – das Sommerbad in den SchwabenQuellen“ folgte im Sommer 2007 die Neugestaltung des Außenbereichs der SchwabenQuellen sowie die Schließung des Relax&Vitalcenters. Aufgrund einer unwirtschaftlichen Organisationsstruktur musste das Massagezentrum geschlossen werden. Das Massageangebot wird künftig, in einem etwas kleineren Umfang, direkt über die SchwabenQuellen koordiniert und stellt somit keine eigene Wirtschaftseinheit mehr dar.

Zur VitaParc Gesundheitsbetriebe GmbH gehören die AlbThermen Bad Urach (Thermalbad) an die sich der Fitnessclub PULS anschließt. Diese beiden Bereiche wurden bis November 2007 komplett renoviert. Die VitaParc Freizeitbetriebe GmbH betreibt das Wellenbad Montemarais mit angegliedertem Campingplatz und Biergarten in Adelberg.

Das Marketing für alle drei GmbHs wird zentral in Stuttgart von der VitaParc GmbH umgesetzt. In allen Bereichen spielt der Wellnessgedanke eine bedeutende Rolle. Dennoch sind die SchwabenQuellen aufgrund ihrer Anlage auf über 6000 qm der repräsentativste Geschäftsbereich. Nachteil der Bereiche im SI-Erlebnis-Centrum in Stuttgart (SQ und B&S) ist, dass kein Hotel zur VitaParc GmbH gehört. Innerhalb des SI-Erlebnis-Centrums gibt es zwei Hotels, mit diesen wurden Packages bestehend aus Wellness und Übernachtung ausgearbeitet. Diese Packages werden über die Hotels angeboten. Dennoch gilt es für die VitaParc GmbH sich auch ohne direkte Übernachtungsmöglichkeit am Markt zu platzieren. Das Unternehmen garantiert daher, orientiert am Leitspruch „Zeit für Gesundheit“, innovative Konzepte für Wellness, Fitness, Gesundheitsförderung und Beauty. Dabei ist es sehr wichtig, beim Kunden ein persönliches Wohlbefinden und eine gesunde Lebensführung zu erreichen.

Die folgenden Analysen und Auswertungen beschränken sich beispielhaft auf die Geschäftseinheit SchwabenQuellen.

### 3.2 Projektbeschreibung

Das Projekt Implementierung eines Marketingkontrollsystems ist in die Marketingabteilung eingegliedert. Dieser Bereich gehört zum Zentralen Management. Marketing spielt bei der VitaParc GmbH eine sehr wichtige Rolle. Es bezeichnet „die Ausrichtung von Unternehmen und anderen wirtschaftlichen Einheiten auf Kunden und Märkte.“<sup>3</sup> Die positive Wahrnehmung durch den Kunden am Markt, wie z.B. durch das Auftreten des Personals, optische Eindrücke, Broschüren, Plakate oder Anzeigen ist daher besonders wichtig, weil diese Impressionen die Qualität der angebotenen Dienstleistungen repräsentieren. Eine einheitliche Corporate

3 Svalina, Damir, Skript zur Vorlesung Digitales Marketing „Grundlagen Online-Marketing Mix“, Stuttgart 2006, Folie 3.

Identity ist daher unverzichtbar. Da der Kunde kein konkret greifbares Produkt kauft, sondern eine Dienstleistung empfängt, die er vor Bezahlung nicht testen kann, bildet sich der Kunde häufig seinen Eindruck beim ersten Kontakt mit dem Unternehmen. Wie auch immer dieser erste Kontakt zu Stande kommt, sei es durch eine Broschüre, einen Anruf, über das Internet o.ä., dieser Eindruck zählt beim Kunden. Ist durch den positiven Eindruck ein neuer Kunde gewonnen, gilt es diesen Kunden durch zielgerichtete Kundenbindungsmaßnahmen an das Unternehmen zu binden.

Nach der Durchführung von Maßnahmen ist es stets wichtig den Erfolg zu eruieren, um frühzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen bei Misserfolgen einleiten zu können. Die Werbeeffizienz kann durch eine verbesserte Positionierung, klarere Werbeziele, die spezifische Auswahl von Werbemedien und durch das Nachtesten der Werbewirksamkeit erreicht werden.<sup>4</sup> Noch vor zwei Jahren wurden zahlreiche Kundenneugewinnungs- und Kundenbindungsmaßnahmen von der Marketingabteilung durchgeführt, eine Evaluation dieser Maßnahmen erfolgte jedoch nur in sehr geringem Maße. Dies lag nicht am mangelnden Know-how, sondern an der Bandbreite der durchgeführten Maßnahmen und an dem damit verbundenen Zeitaufwand, den eine effektive Erfolgskontrolle verlangt hätte. Um diese Erfolgskontrolle künftig zu gewährleisten und somit eine Effektivitäts- sowie eine Effizienzsteigerung der Marketingproduktivität zu erzielen, ist dieses Projekt entstanden.

### 3.3 Projektziele

Ziele zu formulieren ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für alle Aufgaben und Projekte, die innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Hat ein Projekt keine Ziele, kann der Erfolg nicht überprüft werden. Jedes Projekt benötigt eine klare Zielvorgabe, die es sich stets vor Augen zu halten gilt. Ziele können in vielerlei Hinsicht unterschieden werden. Unterscheidungen gibt es in der Dauer d.h. kurz-, mittel- und langfristige Ziele sowie ob ein Ziel strategisch oder operativ ist. Eines haben jedoch alle Ziele gemeinsam, sie sollten realistisch und erreichbar sein. Die vier wichtigsten Teilziele dieses Projekts sind:

#### **Kontrolle der Einzelaktionen**

Ziel dieses Projekts ist die Einführung eines konstanten Kontrollsystems für einzelne Marketingtätigkeiten sowie der Einsatz von Marketinginstrumenten zur besseren Kontrolle des Marktes. Somit wird sowohl die externe Sichtweise durch die Konkurrenzanalyse betrachtet sowie die interne Sicht durch die Kundenanalyse und die Kontrolle der Einzelmaßnahmen beleuchtet. Zu den Einzelmaßnahmen gehören Offline- und Online-Marketingmaßnahmen. Offline-Maßnahmen können Anzeigen, Rabattaktionen oder Tage der offenen Tür sein. Online Maßnahmen beziehen sich hauptsächlich auf E-Mail-Marketing. Marketingvorhaben müssen nicht

---

4 Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management, 2006, S. 1292.

nur geplant, sondern auch bei ihrer Durchführung mit geeigneten Prüf-, Kontroll- und Feedbackinstrumenten gesteuert und regelmäßig auf ihre Angemessenheit überprüft werden.<sup>5</sup> Der Einsatz solcher Steuerungsinstrumente ist notwendig, weil bei der Umsetzung von Marketingplänen viele Möglichkeiten zu Fehlentwicklungen bestehen, die erkannt werden müssen und denen entgegengesteuert werden muss. Die Prüfung auf Angemessenheit sowohl der zugrunde liegenden Strategie als auch der Pläne und Maßnahmen ist notwendig, weil sich das Marketingumfeld ändert und das Unternehmen möglicherweise trotz effizientem Arbeiten die verkehrte strategische Richtung verfolgt.

### **Genauigkeit bei der Datenerfassung**

Darüber hinaus ist die genaue Datenerfassung bei diesem Projekt sehr bedeutend. Die Daten müssen nachvollziehbar, vergleichbar und erweiterbar sein. Dies erfolgt bei den Einzelmaßnahmen durch die maßnahmenbezogene Auswahl und Entwicklung von geeigneten Messinstrumenten. Bei der Konkurrenzanalyse ist es wichtig, Daten über die Konkurrenten strukturiert zu erfassen und durch Folgeanalysen regelmäßig zu erweitern. Ebenfalls dazu gehört die Erfassung und Nachbearbeitung der erhaltenen Kundendaten bei Marketingaktionen. Die Leads, welche sowohl aus Einzelaktionen und aus Kundenbefragungen stammen, stellen ein großes Potential dar und dürfen nicht verloren gehen. Durch einen stetig wachsenden E-Mail Verteiler lässt sich wiederum das E-Mail Marketing vorantreiben.

### **Gezielte Wahrnehmung am Markt steigern**

In Bezug auf die Kundenanalyse soll durch verbesserte Kundenbeziehungen eine erhöhte Wahrnehmung durch den Kunden am Markt erreicht werden. Dies kann nur durch ausgewählte, spezifisch formulierte Marketingaktionen erreicht werden. Einige Marketingmaßnahmen und Aktionen können jedoch nicht anhand des Rücklaufs oder Gewinns kategorisiert werden, ob sie ertragreich sind oder nicht. Diese Maßnahmen müssen aus Imagegründen durchgeführt werden, um gegen die Konkurrenz bestehen zu können. Aus diesem Grund ist die Auswertung von Imagemaßnahmen nicht in diesem Projekt enthalten.

### **Effizienz- und Effektivitätssteigerung**

Das Kontrollsystem ist ein Mittel der Planung, Kontrolle und Optimierung. Diese Erfolgskontrolle schafft die Grundlage für die Mediaplanung (Planungsprozess für die gezielte Nutzung von Medien). Dadurch soll eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung erzielt werden. Es ergibt sich eine erhöhte Transparenz der Maßnahmen und der jeweiligen Kosten. Sobald sich ableiten lässt, welche Maßnahmen den größten Erfolg versprechen (Erfolg im Sinne von Neukundengewinnung und Kundenbindung), kann eine effizientere Ausschöpfung des Kundenpotentials erreicht werden.

<sup>5</sup> Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management, 2006, S. 1273.



Grundlegend hat die Marketingkontrolle drei Funktionen zum Ziel<sup>6</sup>

- Sicherstellungsfunktion: Ergebniskontrolle hinsichtlich der Aufgaben. Wurden die Aufgaben ausgeführt und wurden die Ziele erreicht?
- Initiierungsfunktion: Bereitstellung von Informationen, um Entscheidungen und Maßnahmen zu bewirken.
- Lernfunktion: Übertragung der Erfahrungen auf andere Prozesse, durch permanente Rückkopplung der Ergebnisse.

## 4 Operative Umsetzung

### 4.1 Wettbewerbsanalyse

Auch im Wellness- und Gesundheitssektor stieg der Konkurrenzdruck in den letzten Jahren immens an. Um sich am Markt richtig zu positionieren, muss ein Unternehmen seine Konkurrenten kennen. Die Konkurrenzanalyse am Beispiel der SchwabenQuellen soll aufzeigen, welche Stellung die VitaParc GmbH mit diesem Geschäftsbereich gegenüber den Wettbewerbern hat.

#### 4.1.1 Identifikation und Priorisierung der Konkurrenzbäder

Da die SchwabenQuellen ein Sauna- und Vitalbad sind und der Fokus auf Wellness und Saunieren liegt, kommen nicht alle Bäder in der Umgebung als Konkurrenten in Frage. Es ist wichtig bei dieser Konkurrenzanalyse vom klassischen Saunagänger auszugehen, der besonderen Wert darauf legt, in einer schönen Umgebung zu saunieren und Wellness zu genießen. Ein weiteres Kriterium ist die räumliche Entfernung des Konkurrenzbades von den SchwabenQuellen. Die meisten Besucher der SchwabenQuellen sind Gäste aus der Umgebung, was Gästebefragungen belegen. Eine Priorisierung der ausgewählten Konkurrenzbäder ergibt sich ebenfalls aus Gästebefragungen. Die Gäste wurde gefragt, welches Bad sie außer den SchwabenQuellen noch besuchen.

Es lässt sich folgende Priorisierung ableiten:

1. Mineralbad Leuze, Stuttgart Bad Cannstatt (Entfernung ca. 8 km)
2. Mineraltherme, Böblingen (Entfernung ca. 16 km)
3. Fildorado, Filderstadt (Entfernung ca. 10 km)
4. Merkelsches Bad, Esslingen (Entfernung ca. 20 km)
5. Quadrium, Wernau (Entfernung ca. 26 km)

#### 4.1.2 Bewertungsbogen Bäder

##### 4.1.2.1 Ermittlung der Bewertungskriterien

Zur Ermittlung der weichen Kriterien wurde ein Bewertungsbogen entwickelt. Als Hilfestellung für die Ermittlung der Bewertungskriterien wurde das Kano-Model

<sup>6</sup> Vgl. Zollondz, Hans-Dieter, Grundlagen Marketing, Berlin 2005, S. 77.

der Kundenzufriedenheit nach Dr. Noriaki Kano hinzugezogen. Nach dem Kano-Model sind die Kundenanforderungen zu unterscheiden in:<sup>7</sup>

### 1. Basisanforderungen

Basisanforderungen (expected requirements) sind Anforderungen, die der Kunde als selbstverständlich betrachtet. Nur wenn diese Anforderungen nicht erfüllt werden, fallen Sie dem Kunden auf.

### 2. Leistungsanforderungen

Die Leistungsanforderungen (normal requirements) sind grundlegende Anforderungen, deren Nichterfüllung den Kunden in Unmut versetzt. Gibt sich ein Unternehmen bei der Erfüllung besondere Mühe, wird dies vom Kunden geschätzt und der Kunde kann gebunden werden.

### 3. Begeisterungsanforderungen

Die Begeisterungsanforderungen (delightful requirements) kann man meist nicht beschreiben. Es ist ein unerwarteter Zusatznutzen für den Kunden, der ihn begeistert.

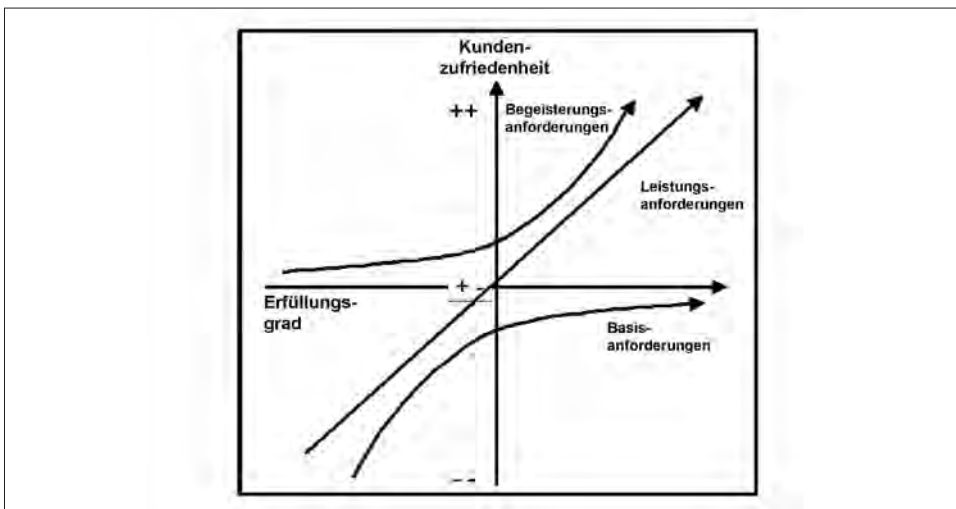


Abbildung 2: Kundenbegeisterungsmodell nach Kano. Quelle: Vgl. Kano, Dr. Noriaki, A Perspective on Quality Activities in American Firms, in: California Management Review, Nr. 1, 1993, S. 12–31.

Durch diese Unterscheidungskriterien können Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz ermittelt werden. Sobald sich die VitaParc GmbH dieser Vorteile bewusst ist, können damit Kunden gebunden, gewonnen und letztendlich sogar begeistert werden. Der Bewertungsbogen für die weichen Unternehmensdaten soll Kriterien aus allen drei Anforderungsbereichen abbilden. Die Bäder wurden anhand folgender Oberkriterien bewertet: Leistungsumfang, Leistungsqualität, Servicequalität, Mitarbeiterqualifikation, Bekanntheit, Preis-Leistungsverhältnis,

<sup>7</sup> Vgl. iltis GmbH, 4 managers, Internet Juni 2006.

Öffnungszeiten, Atmosphäre, Gestaltung, Sauberkeit und Parkmöglichkeiten. Diese Kriterien wurden sowohl von der Projektleiterin als auch von der Marketingabteilung der VitaParc GmbH als maßgebliche Vergleichskriterien gewählt, da diese Kriterien als übliche Bewertungskriterien für einen Bad- und Saunabesuch anzunehmen sind. Der Leistungsumfang ist in zahlreiche Einzelleistungen unterteilt. Alle weiteren Kriterien wurden ebenfalls unterteilt, jedoch nicht so detailliert. Das Preis-Leistungsverhältnis ergibt sich aus dem Eintrittspreis im Verhältnis zum Leistungsumfang.

Aus den Oberkriterien lassen sich folgende Punkte den **Basisanforderungen** zuordnen: ein Basis-Leistungsumfang, wie beispielsweise Saunen, Dampfbäder, Ruhebereiche, eine Gastronomie sowie eine klassische Massagebehandlung (diese Leistungen erwartet ein klassischer Saunagänger mindestens). Eine gewisse Leistungs- als auch Servicequalität sowie ein gewisses Maß an Sauberkeit.

Zu den **Leistungsanforderungen** gehören: Weitergehender Leistungsumfang wie z.B. Hamam oder ein Kneippbecken sowie besondere Leistungsqualität und besondere Servicequalität, da dies nicht als selbstverständlich anzusehen ist, wie sich aus den Ergebnissen ableiten lässt. Ebenso ist der Aspekt der Sauberkeit zu betrachten. Aus den Ergebnissen lässt sich erkennen, dass Sauberkeit und Hygiene im Bad nicht für alle Konkurrenten selbstverständlich sind. Deshalb fällt dieses Kriterium zum Teil in den Bereich der Leistungsanforderungen. Wird beispielsweise die Hygiene nicht penibel beachtet, wird der Kunde verärgert. Ebenfalls dazu gehören die Mitarbeiterqualifikation, ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, kundenfreundliche Öffnungszeiten und Parkmöglichkeiten.

Zu den **Begeisterungsanforderungen** gehören: Bekanntheit, Atmosphäre und Gestaltung.

#### 4.1.2.2 Vorgehensweise

Jedes Bad wurde von mehreren Testpersonen besucht und unabhängig bewertet, um Objektivität zu gewährleisten. Anschließend wurde von jeder Person ein Bewertungsbogen ausgefüllt. Dabei wurden die meisten Kriterien auf Basis einer Skala von 1-6 bewertet, die sich am Schulnotensystem orientiert.

Um das Preis-Leistungsverhältnis zu vergleichen, wurden vier Tarife gewählt. Jeweils ein drei Stunden Aufenthalt an den Wochentagen und am Wochenende sowie eine Tageskarte an den Wochentagen und am Wochenende.

In der Gesamtbewertung stellt sich das Preis-Leistungsverhältnis wie folgt dar:

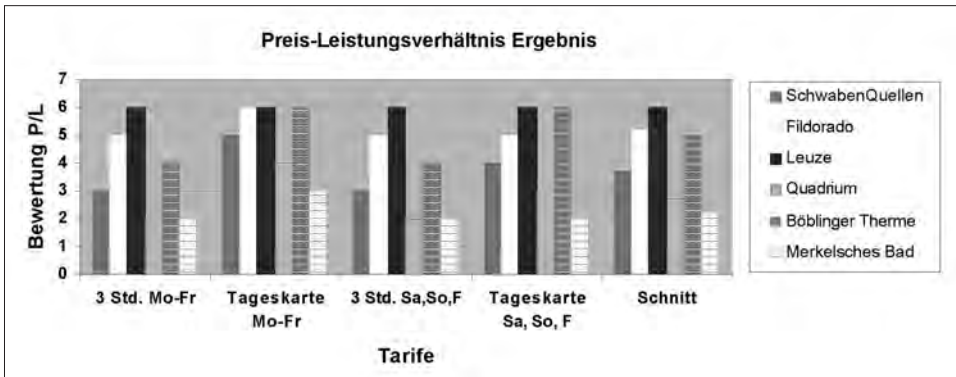


Abbildung 3: Gesamtwertung Preis-Leistungsverhältnis Bäder.

Aus Abbildung 3 geht folgende Platzierung hervor:

1. Leuze; 2. Fildorado; 3. Böblinger Therme; 4. Merksches Bad; 5. Schwaben-Quellen; 6. Quadrium

Die Platzierungen (1-6) werden auf ein Schulnotensystem übertragen und fließen ebenfalls in die Gesamtbewertung ein. Eine ähnliche Bewertung wurde für die Öffnungszeiten vorgenommen.

#### 4.1.2.3 Gegenüberstellung aller Bewertungskriterien

Nach Bewertung aller Kriterien ergibt sich, dass die SchwabenQuellen mit der Note 2,05 am besten abgeschnitten haben. Schlusslicht bildet das Quadrium in Wernau mit der Note 3,4 noch nach dem Merkschen Bad (3,3). Als größter Konkurrent zeichnet sich nach dieser Bewertung das Fildorado (2,59) ab, gefolgt von den Mineralthermen Böblingen (2,86) und dem Mineralbad Leuze (2,95).

## 4.2 Unregelmäßige Kundenbefragungen

Vor Beginn dieses Projekts wurden bei der VitaParc GmbH neben der dauerhaften Kundenbefragung durch einen ausliegenden Fragebogen am Empfang keine weiteren Befragungen durchgeführt. Um zusätzliche Informationen zu erhalten, wurden die Kunden im Zuge des Projekts mit Hilfe zweier größerer Befragungen untersucht. Eine Befragung fand im Frühjahr 2006, eine im Herbst/Winter 2006 statt.

Bei der Herbstumfrage wurde der Fragebogen aus dem Frühjahr nochmals überarbeitet und mit Hilfe der KANO Kriterien, aus der zwischenzeitlich durchgeführten Wettbewerbsanalyse, modifiziert. Da die Herbst-Befragung folglich nach Durchführung der Konkurrenzanalyse stattfand, lehnten sich die Fragen nun hauptsächlich an den Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen an. Hierdurch konnten wichtige Kriterien der Konkurrenzanalyse nun aus der Sicht der Kunden dargestellt werden. Um jedoch eine Vergleichbarkeit mit der Frühjahrsumfrage herstellen zu können, wurden auch einige Fragen übernommen. Insgesamt wur-

den im Herbst 441 Kunden befragt, davon 117 Frauen und 324 Männer. Bei dieser zweiten großen Umfrage wurde stets zwischen Männern und Frauen unterschieden um zusätzlich festzustellen, ob Frauen möglicherweise eine differenzierte Sichtweise auf einzelne Kriterien haben. Werbeaktionen können anschließend gezielt an Männer oder an Frauen gerichtet werden. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung stellen sich wie folgt dar:

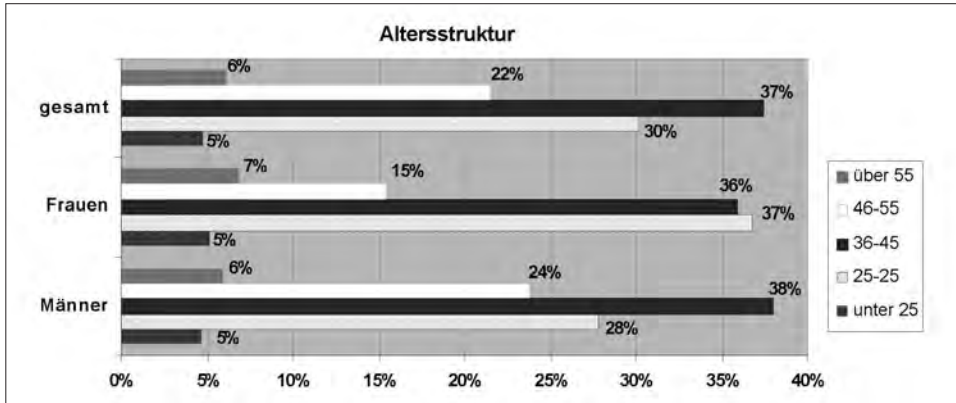


Abbildung 4: Altersstruktur.

Wie bereits die Frühjahrsumfrage zeigte, befindet sich der größte Anteil der Saunagäste im Alter zwischen 25 und 45 Jahren (Abbildung 4). Diese Befragung zeigt sogar ein um 6% höheres Ergebnis als die vorhergehende Befragung, somit befinden sich 67% der Kunden in diesem Altersbereich. Dies ist eine Bestätigung des Frühjahrsergebnisses. Die Unterscheidung nach dem Geschlecht zeigt in Abbildung 4 keinen wesentlichen Unterschied auf.

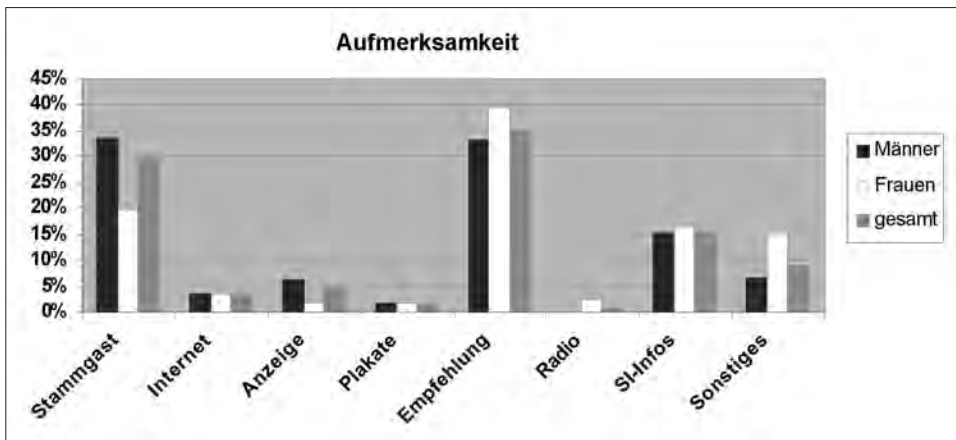


Abbildung 5: Aufmerksamkeit.

Auf die Frage, wie die Kunden auf das Angebot aufmerksam geworden sind (Abbildung 5), lässt sich das Ergebnis gut mit den Ergebnissen aus der dauerhaften

Kundenbefragung und der Frühjahrsumfrage vergleichen. Auch hier liegen die beiden Antwortmöglichkeiten Empfehlung und Stammgast an der Spitze. Dies bestätigt die Vermutung, dass die SchwabenQuellen sehr viele Stammgäste haben.

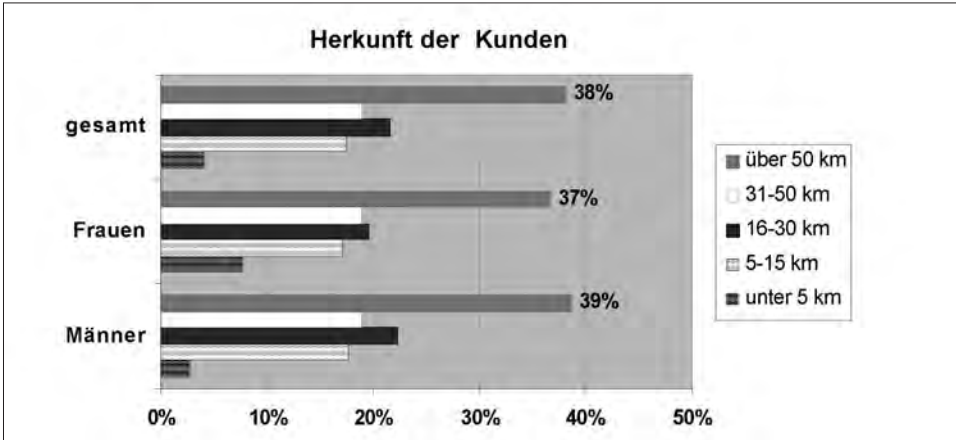


Abbildung 6: Herkunft der Kunden.

Die Entfernung zum Wohnort der Kunden zeigt in Abbildung 6 einen Prozentsatz von 62% (100% abzüglich 38%) an Gästen, die in näherer Umgebung wohnen. Das Ergebnis aus der Frühjahrsbefragung wird auch bei dieser Frage bestätigt.

Der zweite Fragenteil orientierte sich am KANO-Modell sowie an den Kriterien aus der Konkurrenzanalyse. Abgefragt wurden die vier Kriterien Atmosphäre, Hygiene, Service und Preis-/Leistungsverhältnis. Beispielhaft werden die Ergebnisse des Kriteriums Atmosphäre dargestellt. Die Atmosphäre stellt eines der wichtigsten Kriterien dar, da sie durch den USP die „WellnessWeltreise“ einmalig in den SchwabenQuellen ist. Zunächst wurden die Kunden gefragt, wie wichtig die Atmosphäre in einem Bad grundsätzlich für sie ist (Abbildung 7). Dabei stellte sich heraus, dass den meisten Besuchern die Atmosphäre „wichtig“ bis „sehr wichtig“ ist. Ferner ließ sich beobachten, dass mehr Männer als Frauen „sehr wichtig“ angaben.

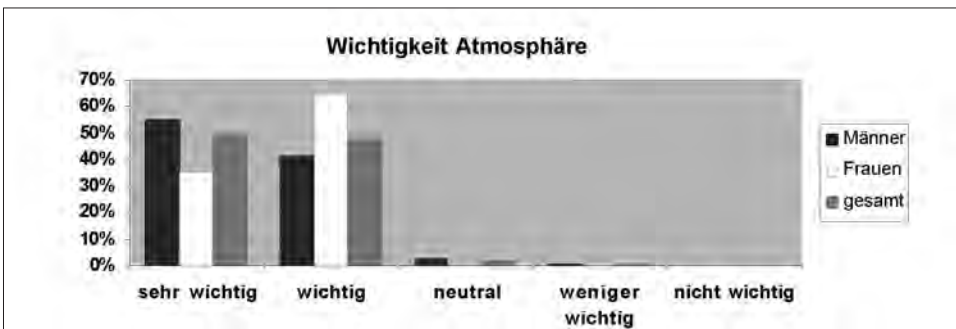


Abbildung 7: Wichtigkeit Atmosphäre.

Um nun festzustellen, ob die SchwabenQuellen dieses Kriterium erfüllen, wurde die nächste Frage gestellt. Hier folgt nun der Bezug zum Unternehmen. Wie wird die Atmosphäre der SQ aus Kundensicht gesehen? Das Ergebnis dieser Frage zeigt, dass die Gäste mit der Atmosphäre der SQ „zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ sind (Abbildung 8). Dieses außerordentlich gute Resultat schafft dennoch einen Ansporn noch mehr Kunden „sehr zufrieden“ zu stellen.

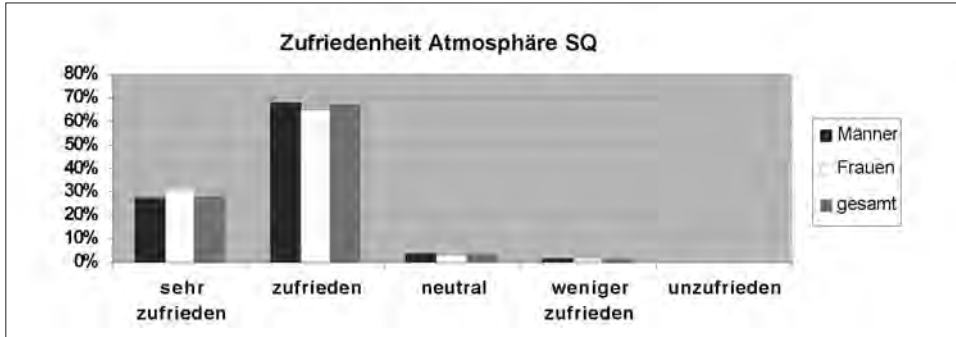


Abbildung 8: Zufriedenheit Atmosphäre.

Erfreulich für die SchwabenQuellen ist ebenso die dritte Frage zu diesem Kriterium. Hier wird ein Bezug nach Außen (zur Konkurrenz) hergestellt. Insgesamt 71% der Befragten gaben an, die Atmosphäre in den SchwabenQuellen besser bzw. viel besser als in anderen Bädern zu finden (Abbildung 9).

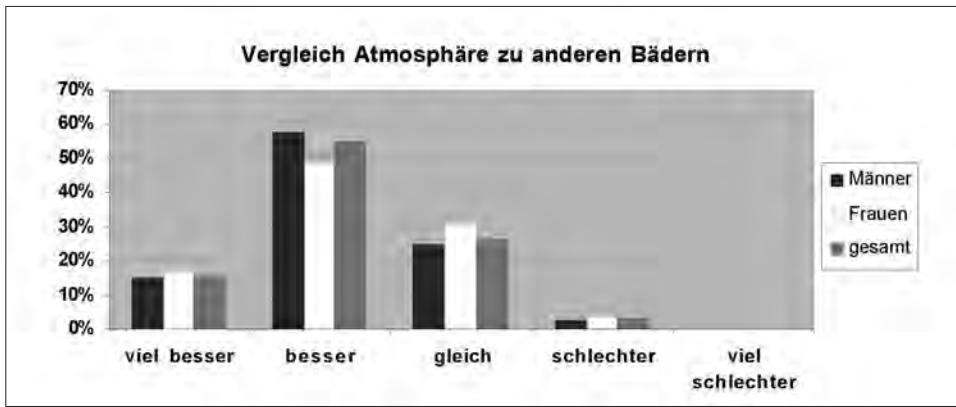


Abbildung 9: Vergleich Atmosphäre.

Die gleiche Dreierfragefolge wurde mit den Kriterien Hygiene, Service und Preis-/Leistungsverhältnis durchgeführt. Es lassen sich auch hier positive Ergebnisse aufweisen. Sehr erfreulich ist, dass die Gäste widererwartend mit dem Preis-/Leistungsverhältnis ausgesprochen zufrieden sind.

### 4.3 Kontrolle von Einzelmaßnahmen

Bei der VitaParc GmbH wurden und werden trotz Reduktion des Marketingbudgets und mittlerweile gezieltem Einsatz der monetären Mittel zahlreiche Einzelaktionen durchgeführt. Sei es Anzeigenwerbung, Plakatwerbung, Online-Werbung u.v.m.. Es wurde versucht innerhalb der Projektarbeit alle Aktionen so gut es möglich war messbar zu machen. Die einfachste Möglichkeit bei Printwerbung war es, diese mit einem Gutschein zu versehen. Auf diese Weise lies sich anhand des Rücklaufs der Erfolg messen. Um die Online-Aktivität der Kunden zu testen, wird seit November 2005 mindestens ein Newsletter pro Monat versandt. Eine Newsletterstatistik zeigt die Erfolge und Probleme auf. Bei Tagen der offenen Tür wurden walk in's und Verträge verglichen, bei sonstigen Einzelaktionen wurden stets Ziele vereinbart und mit den Ergebnissen gegenübergestellt. Ziel der Messung dieser Einzelaktionen ist es, das Marketingbudget weiter zu kürzen und die vorhandenen Mittel effektiver einsetzen zu können. Aufgrund der umfangreichen Marketingmaßnahmen können jedoch nicht alle Auswertungen dargestellt werden. Beispielhaft wird die Auswertung des Kundennewsletters dargestellt.

#### 4.3.1 Beispiel: Newsletter

Im Online-Marketing gibt es im Vergleich zu traditionellem Marketing hervorragende Instrumente, die die Erfolgskontrolle unterstützen. Online-Erfolgskontrolle ist die Erfassung, Auswertung und Interpretation der Nutzung der Online-Marketingkampagnen.<sup>8</sup> Die Online-Erfolgskontrolle ist gegenüber der Printmedienkontrolle zu 100% genau, unverfälschbar, nachvollziehbar, vergleichbar und erweiterbar. Die Online-Kontrolle erfüllt folgende Funktionen:<sup>9</sup>

- Mittel der Kontrolle und Optimierung von Online-Auftritten
- Mittel der Planung, Kontrolle und Optimierung von Online-Marketingkampagnen
- Basis für die Vermarktung von Online-Werbeträgern
- Basis für Mediawertanalysen bei nicht vermarktbar Online-Angeboten

Der Grunddatenbestand Ende 2005 lag bei 1.275 Adressen. Die Adressdatei wächst durch eine kontinuierliche Erfassung des Adressmaterials stetig an. Dennoch sind die Kosten für den Newsletterversand sehr gering dafür, dass eine große Anzahl von Kunden erreicht und mit Informationen versorgt werden. Insbesondere bei Newsletterkampagnen können die click-rate, die opening-rate, die Bounces (Rückläufer), die Abmeldungen sowie die Clicks auf gesetzte Links gemessen werden. Die Newsletterstatistik der letzten 1,5 Jahre findet sich zur Übersicht in Abbildung 10.

<sup>8</sup> Vgl. Svalina, Damir, Skript Online Erfolgskontrolle, Seminar Digitales Marketing, April 2006, Folie 4.

<sup>9</sup> Vgl. Svalina, Damir, Skript Online Erfolgskontrolle, Seminar Digitales Marketing, April 2006, Folie 6.



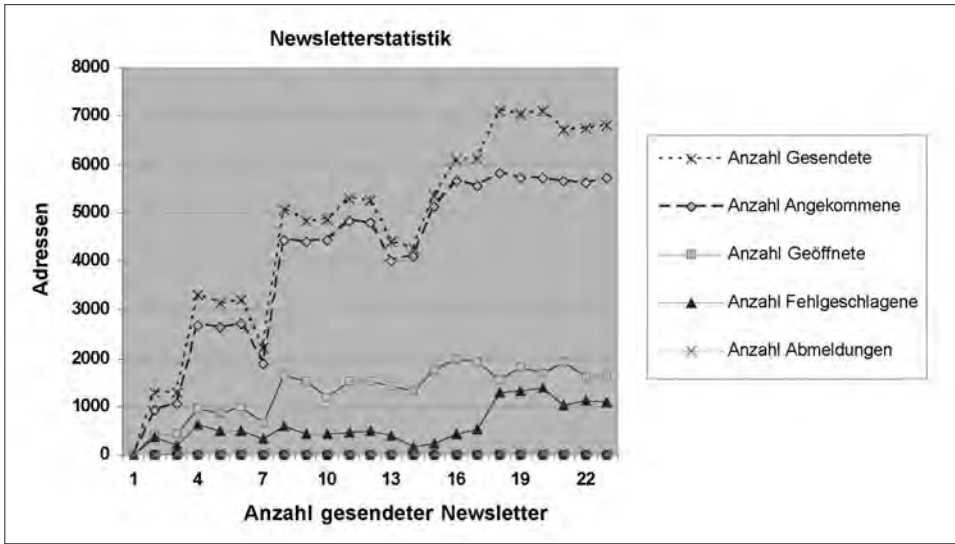


Abbildung 10: Newsletterstatistik.

Es ist erfreulich, dass durchschnittlich 85,96% der Newsletter bei den Usern ankommen. Davon werden durchschnittlich 35% gelesen. Die Abmeldungsrate liegt bei nur 0,93% und ist damit sehr gering. Die einzig schlechten Werte finden sich beim Klickverhalten auf die Links. Dies könnte jedoch daran liegen, dass im Newsletter selbst schon umfassende Informationen enthalten sind und der Nutzer daher nicht auf einen weiterführenden Link klicken muss.

#### 4.4 SWOT-Analyse

Im Folgenden die Ergebnisse der umfassenden SWOT-Analyse in der Übersicht:

SWOT-Matrix	Stärken	Schwächen
<b>Chancen</b>	Der USP muss stärker transportiert werden. Insbesondere über Stammkunden müssen Neukunden gewonnen werden. Innovative Ideen und Trends müssen saisonal genutzt werden	Durch Zusatzangebote und strategische Kooperationen Kunden binden und Preise rechtfertigen.
<b>Gefahren</b>	Konkurrenz durch Atmosphäre und Vielfalt schwächen. Optimalen Angebots-Mix für Stammkunden und Neukunden finden.	Interne Kommunikation verbessern und Mitarbeiter überzeugen. Dadurch besserer Informationstransport zum Kunden.

Abbildung 11: SWOT-Matrix.

## 5 Strategische Optionen für die Wintersaison 2007/2008

Aus der SWOT-Analyse ergibt sich Handlungsbedarf in unterschiedliche Zielrichtungen. Das Marketing muss sich an unterschiedlichen Zielgruppen orientieren. Es geht zum einen darum die Stammkunden zufrieden zu stellen und zum anderen darum Neukunden zu gewinnen und ein jüngeres Publikum anzusprechen.

### 5.1 Implementierung eines Bonusprogramms

Jährlich verkehren über 270.000 Besucher in den SchwabenQuellen. Um einen stärkeren Fokus auf die Kundenbindung zu richten, sollen die Stammkunden für ihre Treue und ihren Umsatz belohnt werden. Das Unternehmen hat die Möglichkeit die Stammkunden durch die Implementierung eines Kundenbindungstools noch besser kennen zu lernen. Nach Abwägen diverser Kundenbindungstools scheint der Einsatz einer Kundenkarte am geeignetsten. Dabei ergibt sich folgender Nutzen für das Unternehmen:

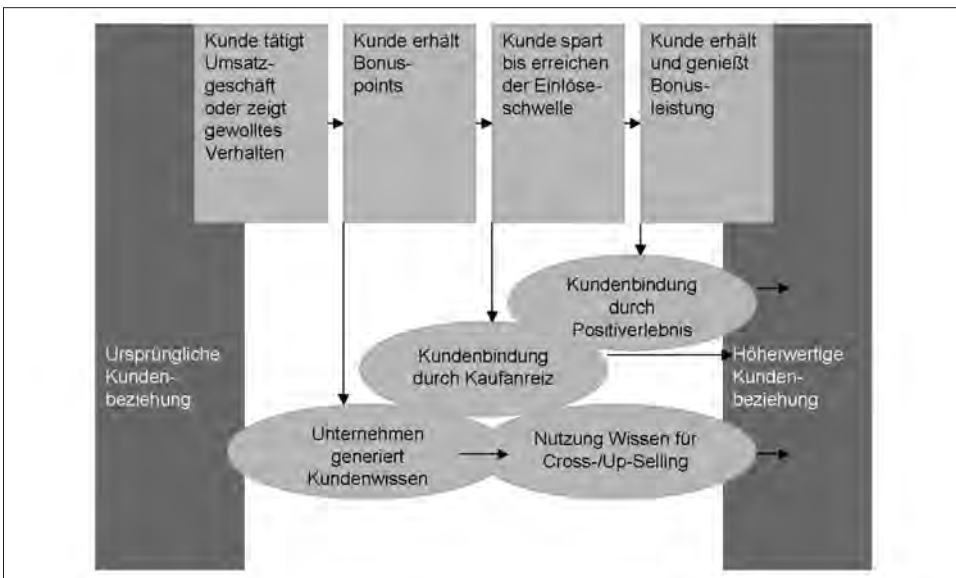


Abbildung 12: Nutzen Kundenkartensystem. Quelle: vgl. Lauer, Thomas, Bonusprogramme, 2004, S. 5.

### 5.2 Fortführen des KANTO Konzepts im Winter

In den letzten beiden Jahren wurde im Sommer der „Karibische Sommer“ in den SchwabenQuellen beworben. Dies beinhaltete spezielle Sommeraufgüsse, den Sandstrand, Sommertarife u.v.m.. Um den Gästen nach zwei Jahren im Jahr 2007 etwas Neues zu bieten, wurde das Konzept KANTO eingeführt. KANTO steht für eine besondere Chillout- und Loungeatmosphäre in der gesamten Anlage. Das neue Konzept beinhaltete die Neugestaltung des Außenbereichs, neue Aufgüs-

se, eine beeindruckende Beleuchtung sowie eine neue Layoutgrundlage für alle Werbeaktionen.

Da die Konzeptplanung erst im Mai 2007 fertig gestellt wurde und bereits seit Juni umgesetzt wird, wirkte die Einführung für die Kunden teilweise sehr verwirrend. Mittlerweile ist KANTO allerdings in aller Munde und macht neugierig. Aus diesem Grund sollte KANTO auch im Winter weitergeführt werden, um die Kunden nicht erneut zu verwirren. Ab Ende 2007 soll KANTO als Synonym für die Wellness-Weltreise bei allen Mitarbeitern verinnerlicht sein und kann somit optimal an den Kunden transportiert werden.

### 5.3 Textilbadetag

In den USA, Großbritannien und Spanien ist es völlig normal mit Badebekleidung in die Sauna zu gehen. Da viele, insbesondere junge Leute, sich auch in Deutschland nicht mehr gerne ausziehen, könnte ein neuer Trend des Textilsaunierens aufkommen. Doch lässt sich dies in Deutschland durchsetzen?

Da die VitaParc GmbH ein innovatives Unternehmen ist und Trends aktiv umsetzt, kam die Idee auf, Textilbadetage einzuführen. Gewöhnlich ist die gesamte Saunalandschaft textilfrei. Zunächst wurden diese speziellen Tage im August 2007 in den SchwabenQuellen getestet. Parallel dazu fand eine Kundenbefragung zum Thema statt. Diese Befragung ergab folgendes Gesamtergebnis:

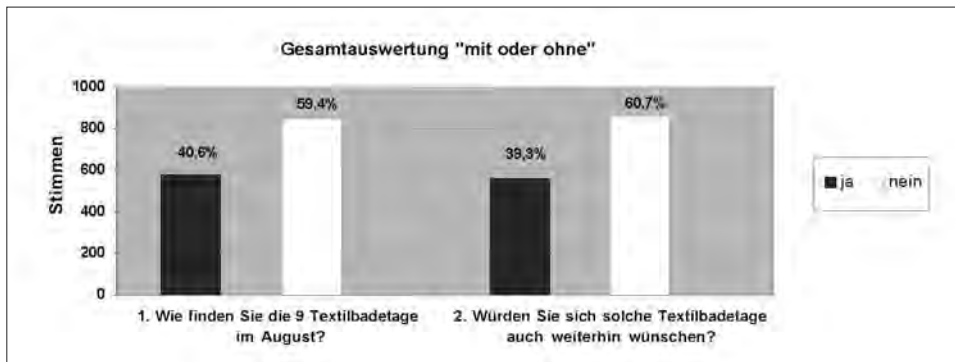


Abbildung 13: Gesamtauswertung „mit oder ohne“ Befragung.

Die VitaParc GmbH hat jedoch bereits jetzt festgestellt, dass zwei Textilbadetage pro Woche (wie ist im August testweise stattfand) zu viel sind und dass der Sonntag nicht der geeignetste Tag dafür ist. Da jedoch das Ziel Neukunden zu gewinnen erreicht wird, soll die Aktion ein fester Bestandteil der Wintersaison werden. Zudem ist aus Abbildung 13 erkennbar, dass immerhin ca. 40% der Gäste die Textilbadetage gut finden. Die Bedürfnisse dieser Kunden sollen respektiert werden. Angedacht ist jeweils der erste Samstag im Monat als Textilbadetag. Durch diesen einen Textilbadetag pro Monat zeigt sich das Unternehmen weiterhin als Trendsetter. Ein Tag pro Monat ist zudem vertretbar und akzeptabel gegenüber

den Stammkunden. Da an jedem Samstagabend im Winter die BuddhaBad-Veranstaltung stattfindet, lässt sich dies optimal kombinieren.

## 5.4 Events

In den letzten beiden Jahren fand jeden Samstagabend während der Wintersaison (Oktober-April) der BuddhaBad-Abend statt. Die Veranstaltung hat sich mittlerweile gut etabliert und wird mit durchschnittlich 1000 Besuchern am Abend gut angenommen. Während des Abends treten diverse Künstler auf und das Bad verwandelt sich durch die einzigartigen Lichtinstallationen und die Musik zu einem exotischen Chillout- und Wellness-Highlight. Dieser Event soll aufgrund des großen Erfolges beibehalten werden. Von anderen Einzelveranstaltungen soll aufgrund von Erfahrungen Abstand genommen werden. Im Laufe der beiden letzten Jahre wurde mehrerer Partys und ähnliche Großevents in der Anlage veranstaltet. Da diese Eventorganisation allerdings zuviel Zeit in Anspruch nimmt und vom Kerngeschäft ablenkt, soll künftig davon Abstand genommen werden. Zudem stehen die Einnahmen in keinem guten Verhältnis gegenüber den Kosten.

## 6 Fazit

Abschließend lässt sich sagen, dass das Projekt erfolgreich in ein dauerhaftes Kontrollsystem überführt werden konnte. Die Ziele wurden erreicht und es konnte eine ganzheitliche Strategie abgeleitet werden. Im Hinblick auf das Gesamtprojekt sind die Kosten eingehalten worden und es konnte mit einem geringeren Marketingbudget der gleiche Erfolg erzielt werden. Insgesamt wurden die Kosten gesenkt und es werden noch heute weniger Kampagnen und Aktionen durchgeführt. Die Marketingkampagnen die ausgeführt wurden, konnten messbar gemacht werden und die Ergebnisse werden fortlaufend rückgekoppelt. Die VitaParc GmbH hat erkannt, wie wichtig Analysen sind, um ein strategisches Vorgehen zu planen. Sowohl die Konkurrenzanalyse als auch die Kundenanalyse werden künftig regelmäßig in allen Bereichen fortgeführt. Gerade die Konkurrenzanalyse hat gezeigt, dass die VitaParc GmbH sich von der Konkurrenz abheben muss. Der USP (die WellnessWeltreise) muss noch stärker hervorgehoben werden. Die VitaParc GmbH muss ihren Kunden einen Mehrwert bieten. Hierfür eignet sich die Kundenkarte als Treueprogramm. Die „mit oder ohne“ Aktion hat bewiesen, dass sich durch einzigartige, trendgerechte Aktionen neue Zielgruppen erreichen lassen. An den Aktionstagen hat ein durchschnittlich jüngeres Zielpublikum die Anlage besucht. Des Weiteren lies sich beispielsweise für den Projektpart „Newsletter“ der Adressdatenbestand durch die stetigen Kundenbefragungen von anfangs 1.275 Adressen auf beachtliche 7.377 Adressen vermehren.

Um die Umwelt, sprich den Wellnessmarkt künftig noch detaillierter zu untersuchen und neue Trends frühzeitig zu erkennen, sollen künftig auch eine umfassende Markt- und eine Trendanalyse durchgeführt werden. Durch das frühzeitige

Erkennen von Trends kann sich die VitaParc GmbH von der Konkurrenz weiterhin dauerhaft und erfolgreich abheben. Dabei dürfen jedoch die Stammkunden, die das „Altbewährte“ gewohnt sind und einen Großteil zum Umsatz beitragen, nicht vernachlässigt werden. In diesem Projekt wurden strategische Optionen ausgearbeitet, um sowohl einer neuen jüngeren Zielgruppe als auch den Stammkunden gerecht zu werden. Die Veränderungen auf dem Wellnessmarkt müssen dabei stets in die Planungen einbezogen werden. Laut diverser Berichte orientiert sich der Zukunftsgedanke an Medical Wellness. Medical Wellness bezeichnet die Verknüpfung von touristischen und medizinisch-therapeutischen Leistungen.<sup>10</sup> Kooperationen mit Krankenkassen sowie einen behandelnden Therapeuten gibt es bei der VitaParc GmbH bereits. Diese Kooperationen mit Therapeuten und Krankenkassen sollten künftig verstärkt werden. Vorstellbar sind darüber hinaus direkte Kooperationen mit Ärzten und Kliniken. Der Markt für Fitness und Wellness hat demzufolge Zukunft und ist noch immer eine hoch attraktive Branche. Auf rund 50 Mrd. € wird der Wellnessmarkt in Deutschland nach einer Focus Studie geschätzt. Entspannung, innere und äußere Balance sind weiterhin gefragt. Die VitaParc GmbH bietet mit Ihren Bereichen im SI-Centrum und einer städtischen Lage die optimale Plattform den Kundenwünschen gerecht zu werden. Neben den jüngeren stressgeplagten Menschen scheinen verstärkt auch Männer und Senioren ab 60 Jahren eine neue Zielgruppe zu sein, die es zu erreichen gilt. Durch zielgruppengerichtete Werbeaktionen müssen diese Gruppen angesprochen werden. Aufgrund zahlreicher interner Verbesserungen kann mit Hilfe von zielgerichtetem Marketing und einer strategischen Vorausplanung einer gewinnbringenden Zukunft der VitaParc GmbH entgegengesehen werden. Abschließend lässt sich sagen, dass, sofern es der VitaParc GmbH gelingt, das Angebot an die Kundenwünsche anzupassen und dadurch die Konkurrenz hinter sich zu lassen, einer stetigen Umsatzsteigerung nichts entgegensteht.

---

10 Vgl. Focus Magazin Verlag GmbH, Der Markt für Fitness und Wellness, Focus Studie 2005, S. 35.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau VitaParc Gruppe	633
Abbildung 2: Kundenbegeisterungsmodell nach Kano	638
Abbildung 3: Gesamtwertung Preis-Leistungsverhältnis Bäder	640
Abbildung 4: Altersstruktur	641
Abbildung 5: Aufmerksamkeit	641
Abbildung 6: Herkunft der Kunden	642
Abbildung 7: Wichtigkeit Atmosphäre	642
Abbildung 8: Zufriedenheit Atmosphäre	643
Abbildung 9: Vergleich Atmosphäre	643
Abbildung 10: Newsletterstatistik	645
Abbildung 11: SWOT-Matrix	645
Abbildung 12: Nutzen Kundenkartensystem	646
Abbildung 13: Gesamtauswertung „mit oder ohne“ Befragung	647

### Literaturverzeichnis

Focus Magazin Verlag GmbH. Der Markt für Fitness und Wellness, Daten Fakten, Trends, <http://www.medialine.de/hps/client/medialn/>, Studie 2005.

iltis GmbH. 4Managers, KANO-Analyse, <http://www.4managers.de/themen/kano-analyse/>, Juni 2006.

iXPOS. Das Außenwirtschaftsportal, Markt des Monats im Dezember 2005, Großbritannien und Irland, [http://www.ixpos.de/cln\\_039/nn\\_19512/Content/de/01\\_\\_Aktuelles/Markt\\_\\_des\\_\\_Monats/2005\\_\\_10\\_\\_GB-Irland/MdM\\_\\_GB-Irland\\_\\_hidden\\_\\_node.html\\_\\_nnn=true](http://www.ixpos.de/cln_039/nn_19512/Content/de/01__Aktuelles/Markt__des__Monats/2005__10__GB-Irland/MdM__GB-Irland__hidden__node.html__nnn=true), Juni 2007.

Kano, Dr. Noriaki. A Perspective on Quality Activities in American Firms, (Kundenbegeisterungsmodell: 1993), in: California Management Review, Nr. 1, 1993.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm. Marketing-Management, Analyse, Planung, Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Pearson Studium, 2006.

Lauer, Thomas. Bonusprogramme – Rabattsysteme für Kunden erfolgreich gestalten, Heidelberg: Springer Verlag Berlin, 2004.

Svalina, Damir. Skript zur Vorlesung Digitales Marketing „Grundlagen Online-Marketing Mix“, Steinbeis-Hochschule Berlin, Stuttgart, Februar 2006.

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. Zitat: Autor unbekannt, <http://www.zitate.de/ergebnisse.php>, Juli 2007.

Zollondz, Hans-Dieter. Grundlagen Marketing, Von der Vermarktungsidee zum Marketingkonzept, Berlin: Cornelsen Verlag, 2005.

### Abkürzungsverzeichnis

B&S	Body&Soul
B2C	Business to Customer
CI	Corporate Identity
KBB	Kur- und Bäderbetriebe
PPP	Public Privat Partnership
PR	Public Relations
R&V	Relax&Vitalcenter
SI	Stuttgart International
SQ	SchwabenQuellen
USP	Unique Selling Proposition
VVS	Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart





---

Diplom Verwaltungswirt (FH)  
Michael Dambacher, MBA

# Steigerung der Nutzanwendung und Opti- mierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart



## Inhalt

1	Summary	655
2	Einführung – Die öffentliche Verwaltung im Wandel	656
3	Die Stuttgarter Kosten- und Leistungsrechnung – Status Quo	656
3.1	Formale Strukturen und Rechtsgrundlagen für den Betrieb der KLR	657
3.2	Verwaltungs- und Umweltanalyse	660
4	Strategische Lösungsansätze und Maßnahmen	662
4.1	Die Ziele der Sollkonzeption	662
4.2	Die Strategie	663
4.3	Die Drei Säulen des Sollkonzeptes	664
4.3.1	Mitarbeiterqualifikation	665
4.3.2	Stadtinternes Marketingkonzept	667
4.3.3	Grobkonzeption eines stadtweiten Finanzcontrollingsystems	668
4.4	Handlungsempfehlungen	669
5	Resumée – Die Zukunft spricht KLR	671

# 1 Summary

Sechs Jahre nach Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung bei der Stadtverwaltung Stuttgart wurde nach einem möglichen Weg gesucht, wie man die Nutzenanwendung und die Qualität dieses betriebswirtschaftlichen Instruments als neues Steuerungs- und Informationssystem bei den städtischen Ämtern steigern bzw. verbessern könnte.

Im Verlauf der Zeit hat sich die Kosten- und Leistungsrechnung in den städtischen Ämtern unterschiedlich stark ausgeprägt und weist stadtweit einen sehr unterschiedlichen Grad der Nutzenanwendung auf. Im Rahmen des zweijährigen MBA-Studiums war es daher eine zentrale Aufgabe, ein Konzept zu entwickeln bzw. später zu realisieren, das die Steigerung der Nutzenanwendung und eine gleichzeitige Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung zum Ziel hat. Bei der Erarbeitung des Sollkonzeptes wurden neue Wege und Möglichkeiten, wie z.B. die Anwendung eines stadtinternen Marketingmixes, aufgezeigt, um das angestrebte Projektziel erfolgreich und zeitnah erreichen zu können. Der besondere Reiz liegt hierbei in dem Spannungsfeld von traditionell denkendem Verwaltungshandeln und modernen Managementansätzen aus der freien Wirtschaft.

## 2 Einführung – Die öffentliche Verwaltung im Wandel

Das Management öffentlicher Verwaltungen hat sich im vergangenen Jahrzehnt radikal verändert. Um den Erwartungen nach zunehmender Serviceorientierung der Bürger bei angespannter Finanzlage entsprechen zu können, ist eine neue effizienzorientierte Verwaltungssteuerung notwendig. Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) bietet für die Stuttgarter Stadtverwaltung eben eine solche Möglichkeit. Aus diesem Grund wurde neben der Softwareeinführung SAP R/3 im Jahr 1999 zugleich eine flächendeckende KLR errichtet. Dieses Instrument ist in den verschiedenen Ämtern der Stadt Stuttgart mittlerweile unterschiedlich stark in ihrer Kostenstellen- bzw. Produktgliederungstiefe ausgeprägt und weist stadtweit einen sehr unterschiedlichen Grad der Nutzenanwendung auf. Die KLR findet derzeit hauptsächlich Anwendung bei der Gebühren- und Entgeltkalkulation sowie für ein amtsinternes Berichtswesen innerhalb technischer Ämter, wie z.B. beim Garten-, Friedhofs- und Forstamt. Ferner finden die Jahresergebnisse der KLR stadtweit Berücksichtigung bei den sog. Jahresprogrammen, die ähnlich einer Balanced Scorecard, der Führungsebene eine Steuerung der Stadt Stuttgart über Ziele und Kennzahlen ermöglicht. Sieben Jahre nach Einführung der KLR herrscht allerdings seitens der Führungsebene Unzufriedenheit über den geringen Grad der Nutzenanwendung und Akzeptanz der Kosten- und Leistungsrechnung sowie die teils geringe Aussagekraft des Zahlenmaterials zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Einheiten der Ämter und Vergleichbarkeit von Eigen- und Fremdleistungen Dritter. Eine Organisationsuntersuchung eines externen Beratungsunternehmens im Bereich der technischen Ämter, wie z.B. im Hoch- oder Tiefbauamt, wies die o.g. Defizite nochmals gesondert aus und stellte zugleich mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Stadtverwaltung dar. Da das Thema „Fortentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung“ in den vergangenen Jahren kaum noch forciert wurde, sah die Stadtkämmerei anlässlich der Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchung im Jahr 2005 konkreten Handlungsbedarf. Die Amtsleitung der Stadtkämmerei hatte sich daher entschlossen, die Nutzenanwendung der Kosten- und Leistungsrechnung in den Ämtern zu steigern.

## 3 Die Stuttgarter Kosten- und Leistungsrechnung – Status Quo

In den nachfolgenden Gliederungspunkten werden die vorhandenen Regelungen zur Führung der KLR, die Stellenausstattung, sowie weitere städtische Informationssysteme untersucht. Des Weiteren wird der derzeitige Entwicklungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-, Chancen-Risiko-Analyse (SWOT-Analyse) genauer beleuchtet sowie Schwachstellen und Problembereiche identifiziert.

### 3.1 Formale Strukturen und Rechtsgrundlagen für den Betrieb der KLR

Neben den gesetzlichen Regelungen in der Gemeindeordnung und Gemeindehaushaltsverordnung wurden weitere Regelungen in Form von Dienstvereinbarungen (DV) mit dem Gesamtpersonalrat und Dienstanweisungen (DA) für den Betrieb der KLR innerhalb der Stadtverwaltung geschlossen. Hierbei sind besonders die Dienstanweisungen zur Kostenrechnung zu erwähnen, die rein fachliche, auf das Instrument Kostenrechnung bezogene Ausführungshinweise darstellen. Sie regeln die Ziele, die Einsatzbereiche und die Ausgestaltung der Kostenrechnung innerhalb der Stadt Stuttgart. Die „Dienstanweisungen zur Führung der Kosten- und Leistungsrechnung“ wurde nach erfolgter Einführung der neuen Finanzsoftware SAP/R3 und dem Aufbau der neuen Struktur des Rechnungswesens notwendig. Aus diesem Grund entwickelte die Stadtkämmerei Stuttgart im Januar 2001 detaillierte Rahmenregelungen, die es ermöglichen sollten, dass die KLR dezentral in den Fachämtern wahrgenommen werden kann. Dabei werden in den Bestimmungen auch die wahrzunehmenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Fachämter benannt, um sicherzustellen, dass es stadtweit eine einheitliche, koordinierte Vorgehensweise beim Führen der Kosten- und Leistungsrechnung gibt. Die KLR wird dabei stadtweit ausschließlich im SAP Modul CO (SAP Controlling) durchgeführt, so dass die bis zu diesem Zeitpunkt eingesetzten Drittverfahren abgelöst wurden. In der Dienstanweisung werden verschiedene Funktionsträger mit jeweils eigenen Aufgabenprofilen benannt. Dabei unterscheidet man die Aufgaben des

1. KLR-Verantwortlichen im Fachamt;
2. Kostenstellenverantwortlichen;
3. Produktverantwortlichen.

Anhand des Schaubilds kann man die Aufgaben der unterschiedlichen Personengruppen entnehmen.

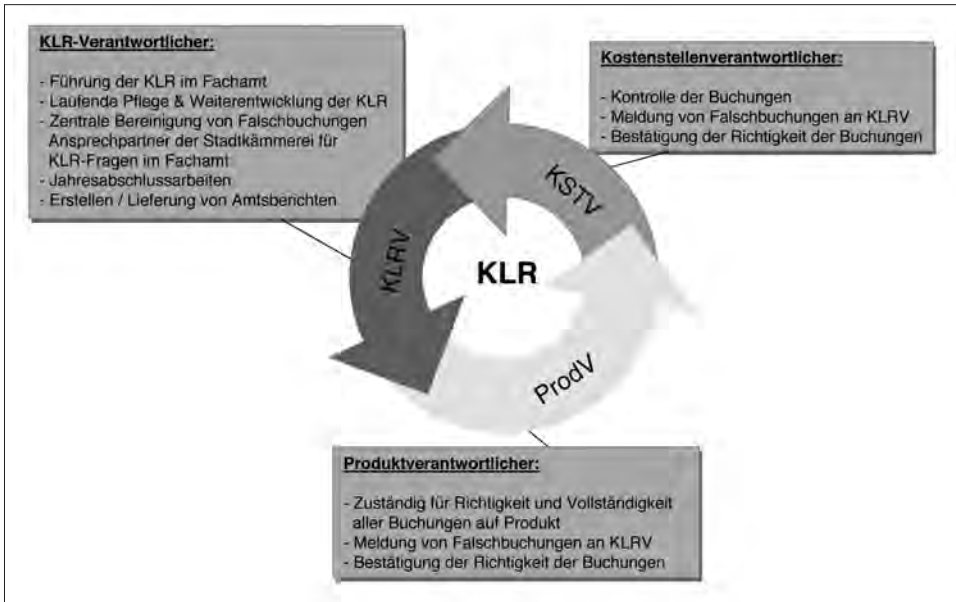


Abbildung 1: KLR- Aufgaben der Verantwortlichen im Fachamt.

Formalrechtlich wurden die Grundlagen und Zuständigkeiten für ein erfolgreiches Führen einer Kosten- und Leistungsrechnung bei der Stadt Stuttgart geschaffen. Die praktische Umsetzung in den Fachämtern kann aber derzeit nicht flächendeckend gewährleistet werden. Es bestehen vor allem Defizite bei den Kostenstellenverantwortlichen, da hier kein stadtweites Prüfungsberichtswesen existiert und keinerlei budgetwirksame Auswirkungen erkennbar werden, das die betreffenden Mitarbeiter dazu anhält, z.B. monatlich die vorgenommenen Buchungen auf deren Kostenstelle zu kontrollieren.

Zur Einführung der neuen Finanzsoftware SAP R/3 und dem gleichzeitigen Aufbau weiterer neuer Steuerungsinstrumente (z.B. Budgetierung, KLR) wurden 21,5 neue Stellen geschaffen. Neben der Ernennung von KLR-Verantwortlichen in den Fachbereichen wurden sieben Personalstellen zentral in der Haushaltsabteilung der Stadtkämmerei geschaffen. Nach Abschluss des Projektes und Aufbau der Istkostenrechnung erfolgte Anfang 2004 ein Stellenabbau bei der Stadtkämmerei. Seitdem erbringen nun drei Mitarbeiter im Sachgebiet Kosten- und Leistungsrechnung als zentrale Organisationseinheit zentrale Dienstleistungen im Rahmen der KLR gegenüber den Referaten, Ämtern und einzelnen Abteilungen.

Neben der Hauptaufgabe „Beratung in Grundsatzfragen zur Kosten- und Leistungsrechnung“ (Konzeption von KLR-Strukturen und Verrechnungsmodellen) und Aufrechterhaltung des SAP-Betriebs weist das KLR-Team noch weitere zusätzliche Dienstleistungen aus:

- Unterstützung der Fachämter bei den KLR- Jahresabschlussarbeiten
- SAP-Anwendungsbetreuung der Module Controlling (CO), Projektssystem (PS), Cross Application Time Sheet (CATS, Zeiterfassung)
- Überwachung der Einhaltung des CO Fachkonzeptes, Dienstvereinbarungen (DV) und Dienstanweisungen (DA)
- Erstellung von allgemeinen und kundenspezifischen SAP-Berichten (Bereitstellung von Informationen für das Fach-Controlling)
- Wirtschaftlichkeitsanalysen von Abteilungen und Servicebetrieben im Rahmen von Entscheidungsprozessen
- Unterstützung und Beratung bei der Erstellung von Gebühren- und Entgeltkalkulationen
- SAP-Anwenderschulungen (Fachmodule CO, PS und CATS)

Wie bereits erwähnt sind die KLR-Verantwortlichen für das Führen, die Pflege und Weiterentwicklung der KLR in den Fachämtern zuständig. Als Ansprechpartner der Stadtkämmerei und Lieferant von internen Amtsberichten sollte dieser Personenkreis fungieren – allerdings sieht die Realität nach knapp sieben Jahren leider anders aus.

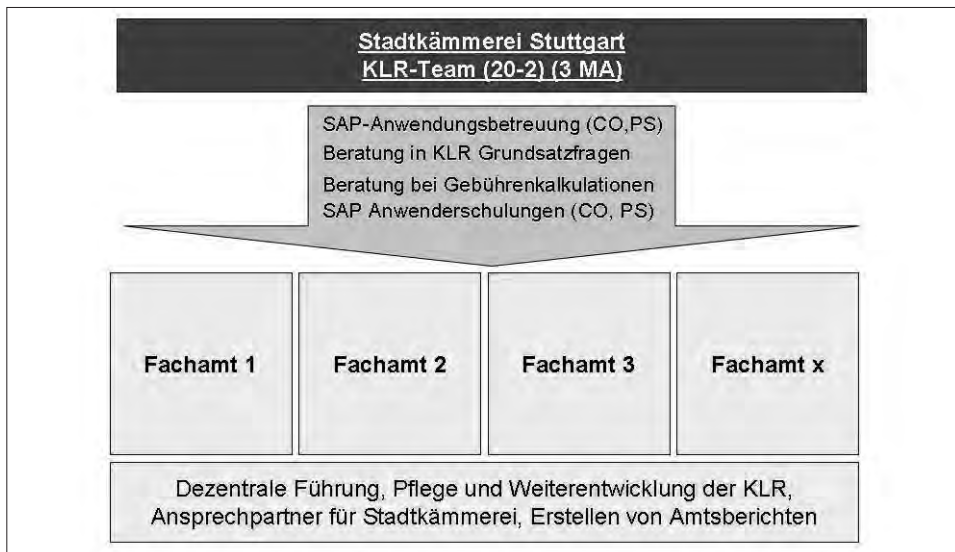


Abbildung 2: Organisatorische KLR-Struktur der Stadt Stuttgart.

In den vergangenen Jahren wurde die KLR als Angebot für ein internes Ämterinformationssystem ohne weitere zentrale Vorgaben den Fachämtern überlassen. Folglich entwickelte sich in den vergangenen Jahren, je nach Interessenlage der Fachbereiche, die KLR sehr unterschiedlich. Während in den technischen Ämtern, z.B. im Stadtmessungsamt, sich ein konsequent geführtes KLR-Berichtswesen unter Einhaltung der städtischen Regelungen etabliert hat, nehmen in einigen Ämtern (z.B. Standesamt, Branddirektion, Stadtplanungsamt) die Mitarbeiter auf-

grund der mangelnden Nachfrage an KLR-Berichten seitens ihrer Verwaltungsführung, aber auch seitens der Stadtkämmerei nunmehr andere Aufgaben innerhalb der Fachbereiche wahr. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind neben eines schleichenden Know-how-Verlusts im Bereich der KLR, Demotivation und ein stetig wachsendes Akzeptanzproblem innerhalb der Stadtverwaltung.

### 3.2 Verwaltungs- und Umweltanalyse

Mit Hilfe der SWOT-Analyse wird die derzeitige Ist-Situation der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart zusammengefasst und im Hinblick auf ihre internen Stärken und Schwächen sowie auf mögliche externe Chancen und Risiken noch weiter untersucht werden.

Die nachfolgenden Analyseergebnisse resultieren dabei aus Gruppengesprächen mit Kollegen der Haushaltsabteilung (20-2), aus Fachämtern sowie einem externen Berater des Consultingunternehmens DS Infra (Drees & Sommer).

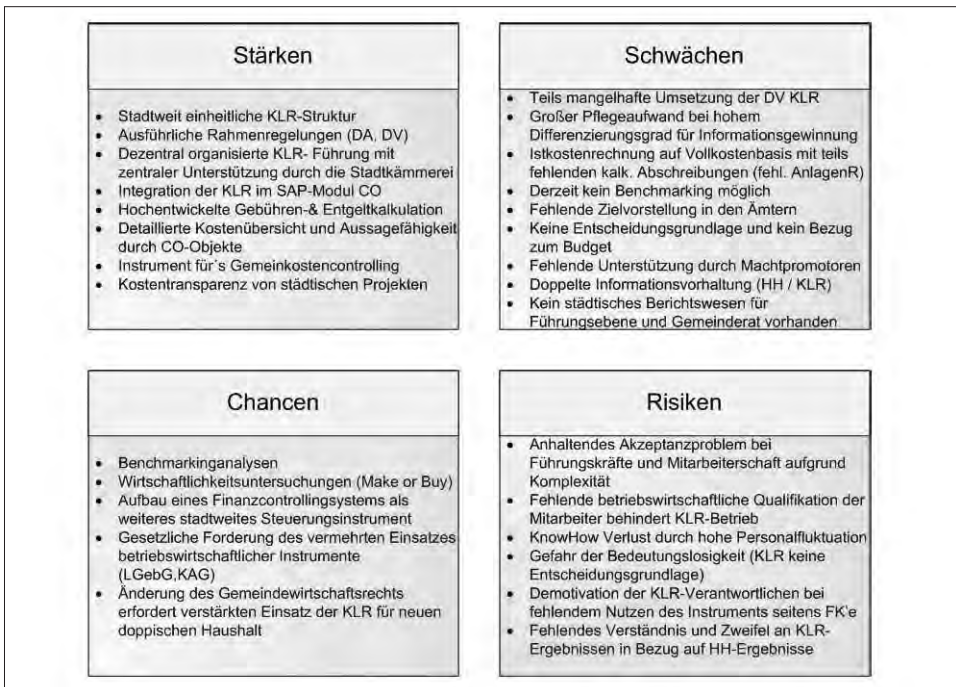


Abbildung 3: Ergebnisse SWOT-Analyse.

Die technischen und formalen Voraussetzungen für einen erfolgreichen KLR-Betrieb liegen vor. Allerdings mangelt es oftmals an der Unterstützung durch Machtpromotoren (Führungskräfte) in den Ämtern. Fehlendes betriebswirtschaftliches Verständnis der Mitarbeiter erschwert die tägliche KLR-Arbeit – komplexe Zusammenhänge und Interpretation des Zahlenwerks bilden für viele ein „Buch mit sieben Siegeln“.



Wie man an den Auswertungen der Schulungstage in den Jahren 2000 bis 2006 entnehmen kann, sind sowohl die Anzahl der Mitarbeiterschulungen als auch die Anzahl der Teilnehmerzahlen seit Einführung der KLR sehr stark zurückgegangen.

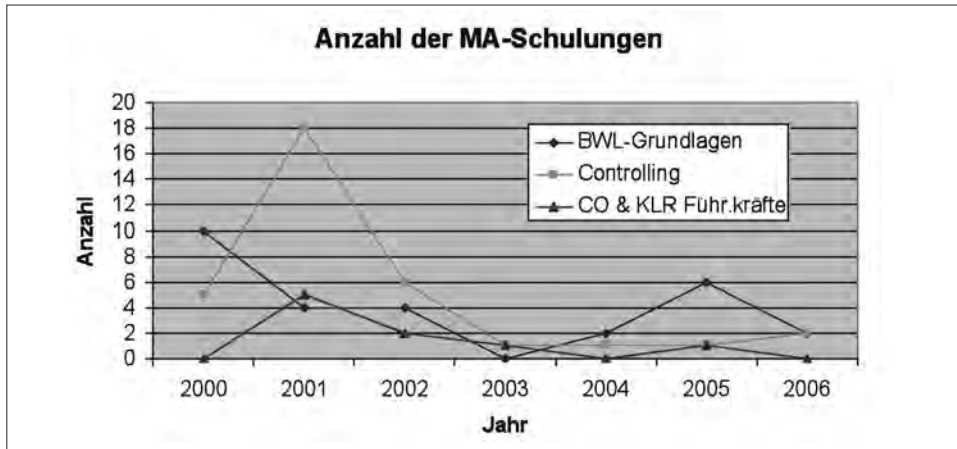


Abbildung 4: Auswertungsergebnisse Mitarbeiterschulungen.

Gerade bei der Anzahl an Führungskräfte-schulungen kann man zudem erkennen, dass die Inanspruchnahme des Schulungsprogramms von diesem Personenkreis im Bereich Controlling in allen Jahren nahezu gegen Null geht.

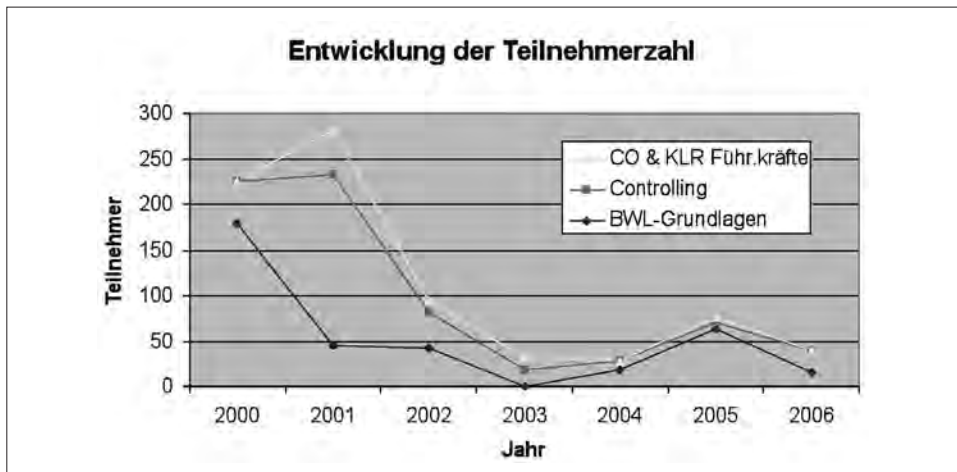


Abbildung 5: Entwicklung der Schulungsteilnehmerzahl.

Die Tatsache, dass gerade der Führungskräftekreis im Bereich SAP CO und KLR-Anwendung offenbar Schulungsdefizite aufweist, erklärt das teils mangelnde betriebswirtschaftliche Verständnis und die geringe Nutzenanwendung dieses Instruments. Darüber hinaus wurde für die städtischen Mitarbeiter, die im Bereich

des Haushalts- und KLR-Bereiches arbeiten, noch kein erkennbares Mitarbeiterqualifizierungskonzept erarbeitet, das die Betroffenen auf die neuen anstehenden Aufgaben vorbereitet. Abschließend kann bei den Ergebnissen der SWOT-Analyse festgehalten werden, dass es mangels einer flächendeckenden Plankostenrechnung auch zwangsläufig an einem stadtweiten Finanzcontrollingsystem fehlt. Stattdessen findet sich aber stadtweit eine Vielzahl an Individuallösungen im Bereich des Berichtswesens. Die Führungsebene hatte sich daher dazu entschlossen, diese Probleme im Rahmen eines Projektes anzugehen, mit dem Hauptziel die Nutzenanwendung und Qualität der KLR in den Ämtern zu steigern. Die Herausforderung, die es gleichzeitig innerhalb dieses Projektes zu bewältigen galt, war die optimale Positionierung des Produkts „Kosten- und Leistungsrechnung“ in einem Umfeld, geprägt von traditionell kameralem Verwaltungsdenken. Der stadtweite Abbau von Vorurteilen und Aufbau betriebswirtschaftlicher Kenntnisse begleiteten die zweijährige Projektarbeit.

## 4 Strategische Lösungsansätze und Maßnahmen

### 4.1 Die Ziele der Sollkonzeption

Folgende Ziele wurden definiert, die bei der Erarbeitung des Sollkonzepts verfolgt werden sollen:

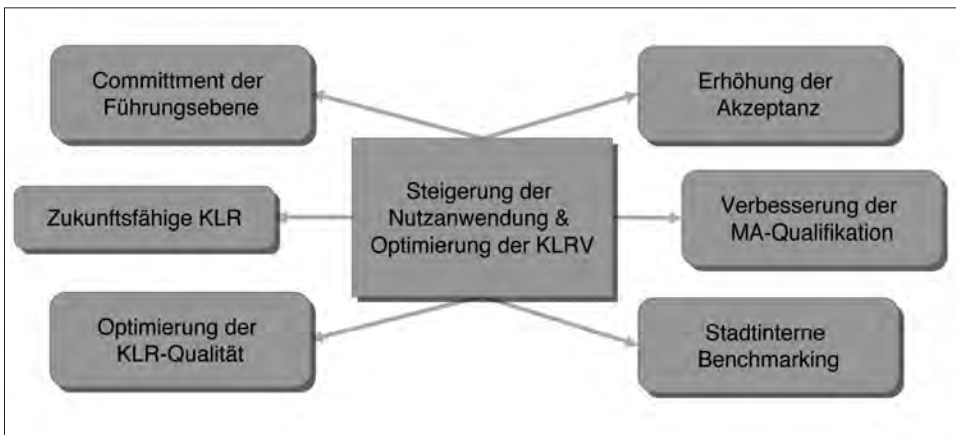


Abbildung 6: Ziele der Konzeption.

Aus den Zielen der Sollkonzeption und unter Beachtung der Ergebnisse aus der Ist-Aufnahme können nun in einem weiteren Schritt Strategien entwickelt werden, die zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustandes führen sollen.

## 4.2 Die Strategie

Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Aufnahme leiten sich folgende Strategieansätze für die Erarbeitung der Sollkonzeption ab:

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken /Strengths)	Schwächen (Weakness)
externe Analyse	<b>Chancen (Opportunities)</b>	<b>SO-Strategien</b> Resensibilisierung der MA Stärkere Anbindung der dezentralen KLRV	<b>WO-Strategien</b> Gewinnung der FK als Fach-, Machtpromotoren Mitarbeiterqualifikation verbessern Verringerung der KLR-Komplexität Sicherung des Mitarbeiterwissens Innerstädtische Vermarktung der KLR (USP)
	<b>Gefahren (Threats)</b>	<b>ST-Strategien</b> Anpassung der KLR-Strukturen im Hinblick auf das Neue Kommunale Rechnungswesen Bessere Vermarktung der KLR-Ergebnisse	<b>WT-Strategien</b> Kommunikation der Ämterziele an MA Einführen von regelm. Ergebnisanalysen Regeln. Buchungskontrolle durch KSTV Gesamtsteuerungskonzept erstellen

Abbildung 7: Strategische Lösungsansätze.

Aus der Gegenüberstellung der Stärken und Chancen (SO-Strategie) ergeben sich folgende Strategien:

- Resensibilisierung der städtischen Mitarbeiter:

Die betreffenden Mitarbeiter müssen nach mehrjährigem KLR-Betrieb auf ein Neues für das Thema Kosten- und Leistungsrechnung aufmerksam und sensibilisiert werden.

- Stärkere Einbindung der dezentralen KLR-Verantwortlichenstellen:

Die Mitarbeiter in den Fachämtern müssen für die anstehenden Aufgaben mehr in die Arbeit der Stadtkämmerei zur Steigerung der Nutzenanwendung der KLR eingebunden werden. Sie müssen als „verlängerter“ Arm der Stadtkämmerei in den Fachbereichen fungieren und die KLR-Arbeit vor Ort forcieren.

Die Gegenüberstellung der Stärken und Gefahren (ST-Strategie) bringt folgende Strategieansätze:

- Anpassung der KLR-Strukturen im Hinblick auf das Neue Kommunale Rechnungswesen (NKR):

Die KLR muss für die Anforderungen, die sich in den kommenden Jahren durch die Umstellung des Rechnungswesens ergeben zukunftsfähig gestaltet werden.

- Bessere Vermarktung der KLR-Ergebnisse:

Stadtweit muss durch entsprechende Bemühungen erreicht werden, dass KLR-Zahlen denselben Stellenwert bei den Mitarbeitern und Führungskräften einnehmen wie das Zahlenwerk des kameraleen Haushalts und ihrer Stimmigkeit ebenso vertraut wird.

Im Bereich der Schwächen - Chancen (WO-Strategie) können folgende Strategien abgeleitet werden:

- Gewinnung der Führungskräfte als Fach- und Machtpromotoren:

Als zentraler Ansatz gilt es seitens der Mitarbeiter von 20-2 KLR einen Weg zu finden, wie Mitglieder des oberen und mittleren Managements als „stadtinterne Kunden“ dieses Führungsinstruments gewonnen und als Multiplikatoren stadtweit eingesetzt werden können.

- Stadtweite Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit zum Thema Kosten- und Leistungsrechnung in Form eines „innerstädtischen Marketings“:

Die städtischen Mitarbeiter müssen für das Thema Kosten- und Leistungsrechnung von Neuem ermuntert werden. Die entstandenen Vorurteile der vergangenen Jahre müssen durch breite Informationsstreuung an positiven Erfahrungen innerhalb der Stadtverwaltung abgebaut werden.

- Aufbau und Sicherung des betriebswirtschaftlichen Know-how's des städtischen Personals:

Ein weiterer strategischer Ansatz muss die bessere Qualifizierung der Führungskräfte und städtischen Mitarbeiter sein, damit Berichte analysiert, bewertet, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstanden und die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden können.

- Aufbau und Integration eines regelmäßigen stadtweiten Finanzberichtswesens zur Steuerungsunterstützung:

Kosten- und Leistungsrechnung macht nur Sinn, wenn die Zahlen in einem einheitlichen stadtweiten Controllingsystem Niederschlag finden und man anhand der Plan- und Ist-Zahlen unterjährig Abweichungen feststellen kann. Daher muss als weiterer Strategieansatz (Schwäche-Gefahr-Strategie) die Weiterentwicklung der KLR, die regelmäßige Kontrolle der CO-Objekte und der gleichzeitige Aufbau eines Berichtswesens weiter verfolgt werden.

### 4.3 Die Drei Säulen des Sollkonzeptes

Aufgrund der Vielzahl an Zielen und strategischen Ansätzen empfiehlt es sich, die Sollkonzeption in folgende drei Teile zu gliedern.

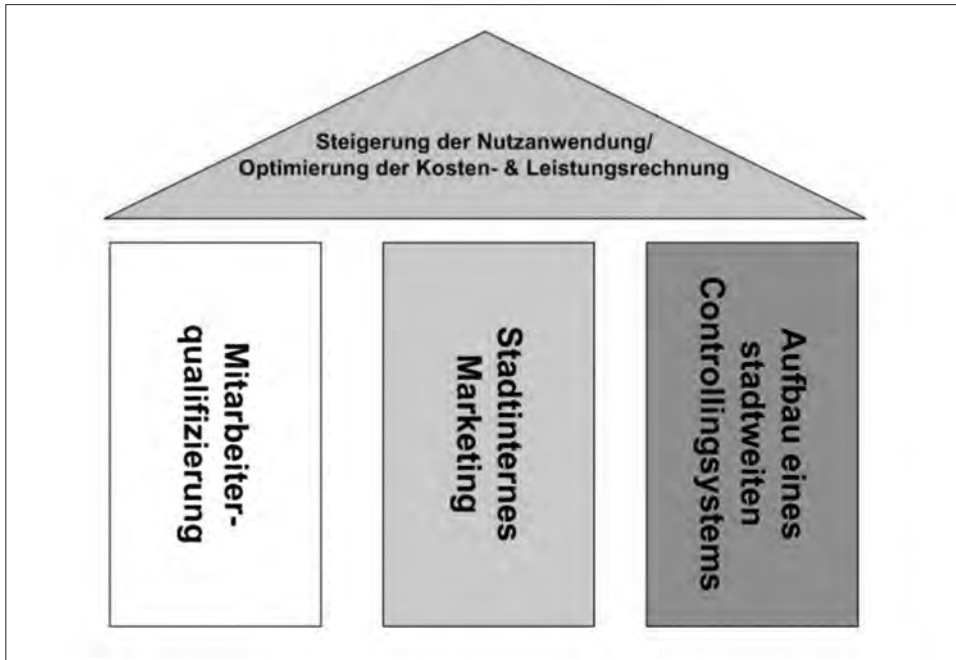


Abbildung 8: Die drei Säulen der Gesamtkonzeption.

In den nachfolgenden Gliederungspunkten werden die drei Säulen des Gesamtsollkonzeptes näher ausgeführt.

### 4.3.1 Mitarbeiterqualifikation

Für den erfolgreichen Betrieb der KLR muss daher das städtische Personal – sofern nicht bereits in den vergangenen Jahren erfolgt – dahingehend fortgebildet werden, dass jeder Anwender die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge erkennen kann und in der Handhabung der kaufmännischen Buchführung (Buchen auf Sachkonten) in SAP R/3 erfahren ist.



Abbildung 9: Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter.

Darüber hinaus müssen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Lage sein, KLR-Zahlen der verschiedenen CO-Berichte, wie z.B. Kostenstellen- und Produktberichte richtig lesen und interpretieren zu können. Buchungsfehler und Unstimmigkeiten auf Ebene der Kostenstellen müssen erkannt und selbständig beseitigt werden können. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass der wesentliche Inhalt des vorhandenen städtischen CO-Fachkonzepts den betroffenen Mitarbeitern bekannt sein muss. Die Qualifizierungsangebote sollten alleamt so angelegt sein, dass die Schulungsteilnehmer nicht nur für ihr spezielles Aufgabengebiet ausgebildet werden, sondern auch einen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus erhalten, um später in der täglichen Arbeit bei Änderungen in der Ablauforganisation mögliche Auswirkungen auf andere Organisationsbereiche abschätzen zu können.

Um den Anforderungen einer benutzergerechten Mitarbeiterqualifizierung nachkommen zu können, bedarf es einer Klassifizierung der einzelnen Schulungsgruppen: dabei müssen für folgende Personenkreise Fortbildungskurse angeboten werden:



Abbildung 10: Kategorisierung der Schulungsgruppen.

Innerhalb der Zielgruppen sollte nochmals eine Differenzierung über den momentanen Qualifikationsstand der einzelnen Personen vollzogen werden, um eine bedarfsgerechte Mitarbeiterfortbildung gewährleisten zu können.

### 4.3.2 Stadtinternes Marketingkonzept

Das Kundenportfolio innerhalb der Landeshauptstadt Stuttgart weist eine Vielzahl an Zielgruppen, die als „Anwenderkunden“ bzw. Berichtsempfänger der KLR in Frage kommen, aus.

Mit Hilfe eines Portfolios werden die verschiedenen Zielgruppen nun im Folgenden aufgezeigt.

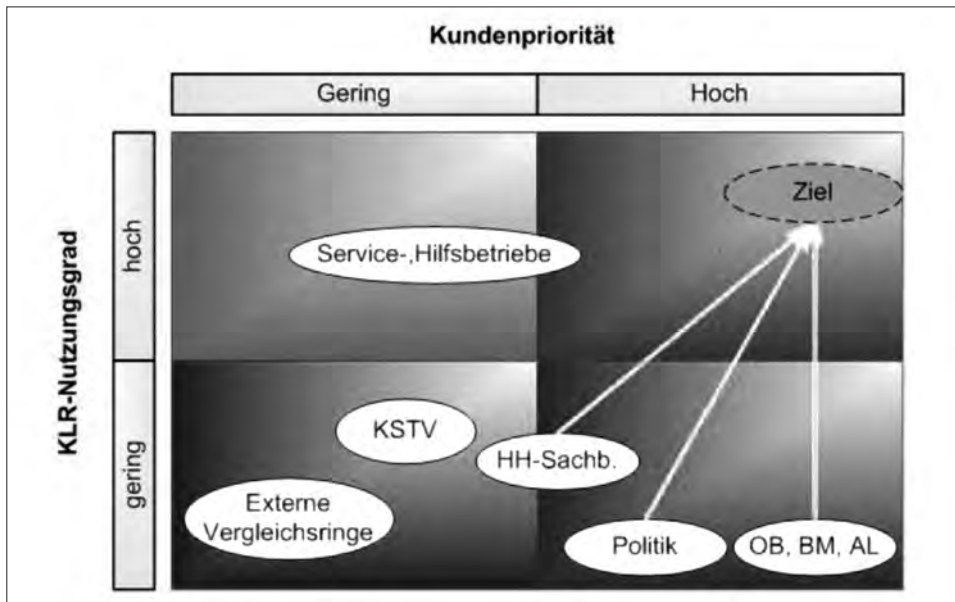


Abbildung 11: KLR-Kundenportfolio.

Schwerpunktmäßig müssen vor allem Gemeinderat, Führungsebene und Haushaltssachbearbeiter zufrieden gestellt und mit KLR-Informationen bedient werden, da diese Gruppierungen als Promotoren stadtweit einen positiven Multiplikatoreffekt auf die Mitarbeiter haben. Derzeit nutzt aber dieser wichtige Personenkreis die KLR kaum als zusätzliches Führungsinformationssystem. Ziel muss es daher sein, mit dem entsprechenden Mix an Marketingmaßnahmen das Interesse zu wecken und die Nutzenanwendung gerade für diese Zielgruppe interessanter zu gestalten. In Marketingsprache gesprochen heißt dies: die KLR muss auf dem innerstädtischen Markt optimal positioniert werden. Das einzigartige Alleinstellungsmerkmal (= Unique Selling Proposition, USP) der Kosten- und Leistungsrechnung, mit dem sie sich gegenüber dem derzeit führenden Steuerungssystem, dem kamerale Haushalt, besonders hervorhebt, gilt es beim innerstädtischen Marketing herauszustellen. Der USP liegt vor allem in der detaillierteren Kostenübersicht gegenüber dem kamerale Haushaltsrechnungswesen. Da der „kamerale Haushalt“ sich aufgaben- und funktionsorientiert gliedert und nicht wie die KLR sich an der Aufbauorganisation und Produktpalette orientiert, können nur mit



Hilfe des Instruments KLR konkrete Aussagen über genaue Kosten und Leistungen (Wirtschaftlichkeitsvergleiche) bestimmter Bereiche, Produkte oder Einheiten getroffen werden. Darüber hinaus wird mit Änderung des Gemeindehaushaltsrechts auf das doppische Rechnungswesen die Kosten- und Leistungsrechnung als neues zentrales Planungstool für den zukünftigen Ergebnishaushalt (derzeit Verwaltungshaushalt) dienen. Damit erhält die KLR spätestens zur Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (NKR) eine völlig neue und größere Bedeutung. Dies gilt es durch entsprechende Marketingmaßnahmen auch klar gegenüber den verschiedenen Zielgruppen heraus zu stellen und zu kommunizieren.

#### 4.3.3 Grobkonzeption eines stadtweiten Finanzcontrollingsystems

Sinn und Zweck zur Führung einer erfolgreichen Kosten- und Leistungsrechnung hängen stark von einem gesamtstädtisch genutzten Berichtswesen ab.

Für die erfolgreiche Einführung und Entwicklung eines stadtweiten Finanzcontrollingsystems (FCS) sollten u.a. folgende Rahmenbedingungen seitens der zuständigen Verantwortlichen berücksichtigt werden:

- Das FCS soll die Führungskräfte mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgen.
- Das FCS muss ohne institutionalisierte, personalkostenintensive Controllingorganisation auskommen.
- Es muss ein vollständiger Controllingkreislauf vom Gemeinderat bis zu den Ämtern und innerhalb der Ämter selbst möglich sein.
- Die Erfordernisse der Ämter (operative Steuerung), der Verwaltungsspitze und der Politik (strategisch, taktische Steuerung) müssen gleichermaßen befriedigt werden können.

Die Lösung liegt daher in einem empfängerorientiertem Berichtswesen. Anhand des Schaubilds wird verdeutlicht, wie die verschiedenen Berichte empfängergeerecht innerhalb des Finanzcontrollingsystems zugeordnet werden sollten:

	Politik (GR)	Führungskräfte	Org.einheiten
Strategisches Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkungsorientierte Kennzahlen</li> <li>• Gesamstädtisch wichtige Informationen</li> <li>• Trendanalysen</li> <li>• Strategische Berichte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkungsorientierte Kennzahlen</li> </ul>
Operatives Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetberichte</li> <li>• Detailinformationen, -analysen in Einzelfällen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetberichte (aggregiert)</li> <li>• Produktberichte (aggregiert)</li> <li>• Kennzahlenberichte (aggregiert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetberichte</li> <li>• Produktberichte</li> <li>• Kostenstellenberichte</li> <li>• Kennzahlenberichte</li> </ul>

Abbildung 12: Empfängerorientiertes Berichtswesen.



Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Führungskräfte als Empfänger des Berichts eine klare Erwartung an das Berichtswesen und ebenso konkrete Vorgaben für das Berichtswesen formulieren müssen. Ein leistungsfähiges Berichtswesen stellt den individuellen, an der jeweiligen Verantwortlichkeit orientierten Informationsbedarf des Berichtsempfängers in den Mittelpunkt der Arbeit. Daher sind die Führungskräfte von vornherein in den Entwicklungs- und Aufbauprozess des Berichtswesens mit einzubeziehen.

#### 4.4 Handlungsempfehlungen

Als Maßnahmen müssen offensive Aufklärungs- und Informationsversorgung (Newsletter, Fachbeiträge und Infoveranstaltungen) in Form eines innerstädtischen Marketing-Mixes basierend auf den vier P's (Product, Place, Price und Promotion) vorangetrieben werden.

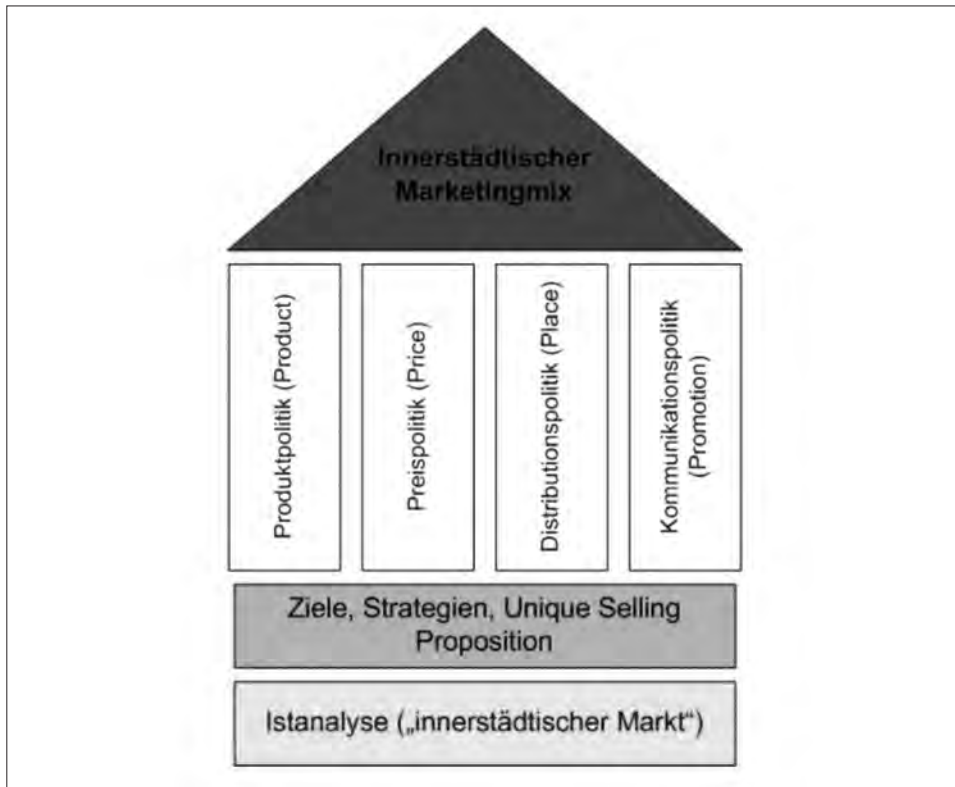


Abbildung 13: Säulen des Marketingmixes.

Als Marketingmaßnahmen kommen daher folgende Punkte in Frage:

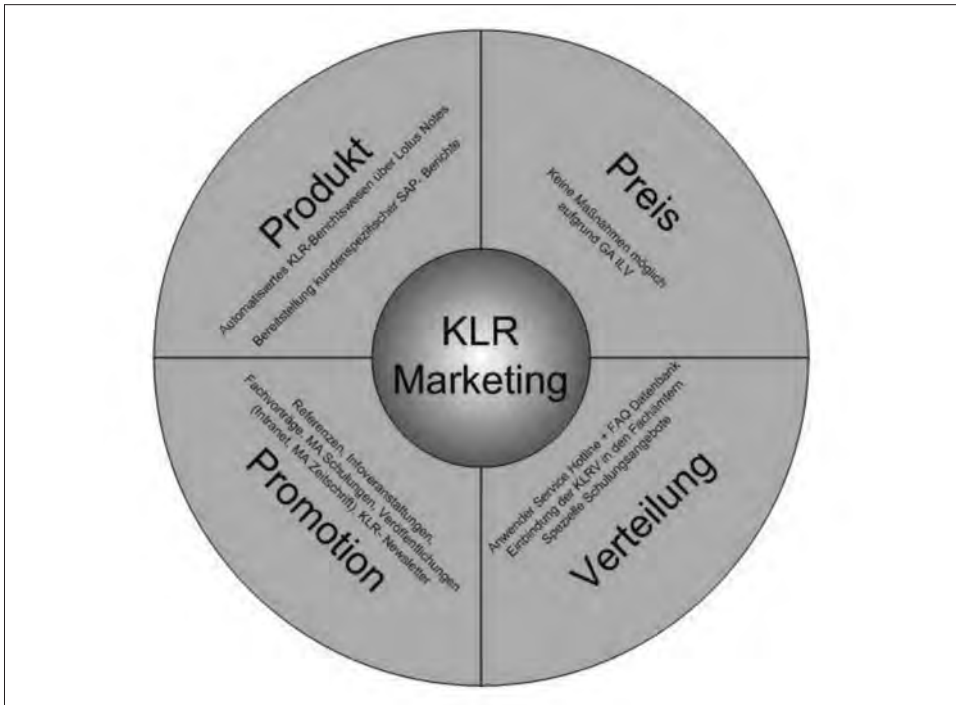


Abbildung 14: Überblick der Marketingmaßnahmen.

Die Überprüfung und Anpassung der KLR-Strukturen dienen als Vorbereitung für ein stadtweites Finanzberichtswesen. Dabei müssen die KLR-Verantwortlichen in den Ämtern stärker einbezogen und zu Außenstellen der Stadtkämmerei umgestaltet werden. Technische Neuerungen, wie z.B. das automatisch empfängerorientierte Versenden von KLR-Berichten per E-Mail, erhöhen den Zugang und mindern Aufwand und Komplexität für den Anwenderkreis.

Input- oder Outputsteuerung? Diese zentrale Frage muss die Führungsebene in einer Strategieklausurtagung klären. Erst dann macht eine endgültige Ausgestaltung eines stadtweiten Berichtswesens wirklich Sinn. Die gesamten Handlungsempfehlungen basierend auf dem Sollkonzept sind nochmals im Überblick dargestellt:

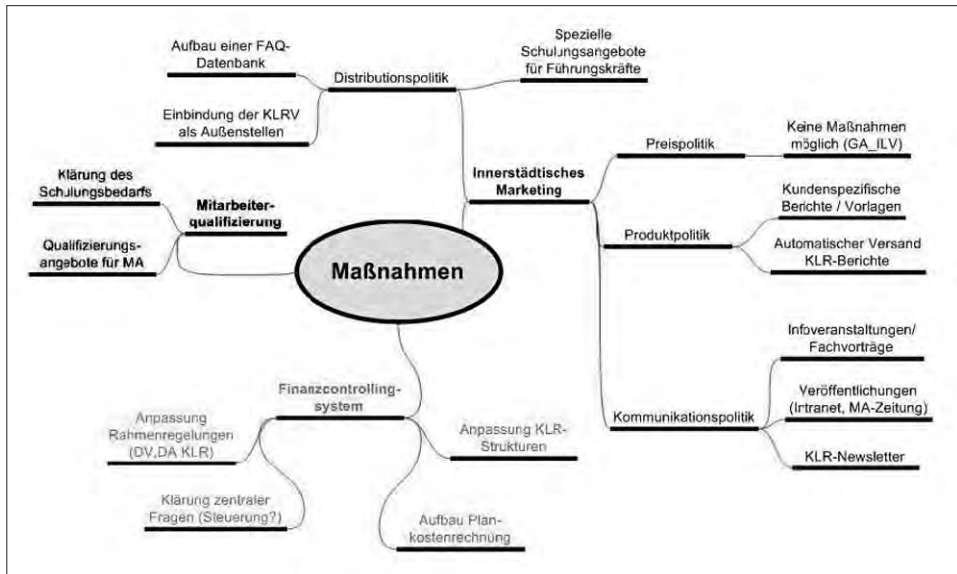


Abbildung 15: Handlungsempfehlungen.

## 5 Resümée – Die Zukunft spricht KLR

Die Nutzenanwendung der KLR steigert sich unweigerlich, wenn die Führungsebene mit den gewünschten steuerungsrelevanten Informationen versorgt wird. Dies setzt aber auch voraus, dass von dieser Ebene konkrete Vorgaben und Ziele definiert werden. Es muss in den kommenden Monaten und Jahren daher gelingen sowohl betriebswirtschaftliches Verständnis als auch Hemmnisse gegenüber neuen möglichen Steuerungs- und Führungsinstrumenten abzubauen. Führungskräfte und Mitarbeiter sind jedenfalls gut beraten, baldmöglichst KLR-Erfahrung zu sammeln. Bereits 2008 wird durch die Reform des Gemeindefinanzrechts die KLR stark an Bedeutung gewinnen. Der neue doppische Produkthaushalt sieht die KLR als zentrales Planungstool im Rahmen des Haushaltplansverfahrens vor. Stuttgart muss durch die Umstellung des Rechnungswesens im Jahr 2010 soweit vorbereitet sein.



Abbildung 16: Die neue Rolle der KLR.

Der rechtzeitige Aufbau eines Finanzcontrollingsystems kann daher nur von Vorteil sein. Diese Botschaft muss im Interesse der Stadtkämmerei in den Fachämtern kommuniziert werden. Denn die Zukunft spricht „KLR“!

Im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung stehen der Stadt Stuttgart in den kommenden Jahren große Aufgaben bevor. Die große Anzahl an Beamten und Beschäftigten, die bislang über keinerlei betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügen, könnten indirekt mit Hilfe der KLR an die Themenstellungen herangeführt werden. Die KLR bietet vielen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich bereits jetzt mit den Themen der Zukunft zu befassen.

Das teilweise mangelnde Interesse und die vielen noch ungeklärten Fragen, wie z.B. die Ausgestaltung eines Gesamtsteuerungskonzepts der Stadt erschweren den Führungskräften und Mitarbeitern den Umgang mit dem betriebswirtschaftlichen Instrument. Da nur in Teilbereichen der Stadtverwaltung die KLR-Daten zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden, stellt sich bei den Mitarbeitern berechtigterweise die Frage nach Sinn und Zweck des Aufwands. Es muss in den kommenden Monaten und Jahren daher gelingen sowohl betriebswirtschaftliches Verständnis als auch Hemmnisse gegenüber neuen möglichen Steuerungs- und Führungsinstrumenten beim städtischen Personal abzubauen. Der ungewöhnliche Weg eines innerstädtischen Marketingmixes zur Gewinnung der Führungskräfte und Mitarbeiter für eine stärkere Nutzung der KLR wird mit Sicherheit zunächst in den Führungsebenen auf große Skepsis stoßen. Doch nicht das Wort „Marketingmaßnahmen“ sollte hier im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die vorgeschlagenen Schritte, die sich daraus ergeben. Bei der Vermittlung

der Reformmaßnahmen sollten daher moderne Begrifflichkeiten vermieden werden. Gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern gilt es die neuen Inhalte so in das Verwaltungsdenken zu übersetzen, dass alle Beteiligten Vertrauen in die umzusetzenden Maßnahmen setzen. Im Gegenzug bedarf es seitens der Führungsebene einer klaren Vorgabe an Informations- und Steuerungswünschen, um eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines daraus resultierenden Berichtswesens ableiten zu können. Erfolg und Misserfolg der Kosten- und Leistungsrechnung hängen eben gerade von einer konsequenten Ausrichtung am Informationsbedarf des jeweiligen Empfängerkreises ab.

Sobald die Voraussetzungen hierfür geschaffen sind, erfolgt zwangsläufig auch eine Steigerung der Nutzenanwendung auf allen Benutzerebenen. Gerade die Führungsebene des Referates WFB und der Stadtkämmerei haben hierbei aus Sicht des Verfassers eine stadtweite Vorbildfunktion zu erfüllen. Aus eigenem Interesse der Stadtkämmerei sollte der Aufbau einer Plankostenrechnung (PKR) noch vor der Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens erfolgen. Alle Beteiligten würden von einer frühzeitigen Umsetzung der PKR sehr stark profitieren, da bereits in den kommenden drei Jahren - bis zum ersten doppelhaushalt 2010 - genügend Wissen im Bereich der Planungsprozesse aufgebaut werden könnte, das wiederum einen generellen Umstieg auf ein neues Rechnungswesen deutlich erleichtern würde. Der Ausblick in die nahe Zukunft des Rechnungswesens macht jedenfalls deutlich, dass sich die Nutzenanwendung der Stuttgarter KLR mehr oder minder gezwungenermaßen steigern wird. Es stellt sich nur die Frage, wie dieser Weg in den kommenden Jahren beschritten werden soll und ob die Stadtverwaltung in der Lage ist, die vorhandene Grundstrukturen methodisch sinnvoll und optimal auszunutzen?

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KLR- Aufgaben der Verantwortlichen im Fachamt	658
Abbildung 2: Organisatorische KLR-Struktur der Stadt Stuttgart	659
Abbildung 3: Ergebnisse SWOT-Analyse	660
Abbildung 4: Auswertungsergebnisse Mitarbeiterschulungen	661
Abbildung 5: Entwicklung der Schulungsteilnehmerzahl	661
Abbildung 6: Ziele der Konzeption	662
Abbildung 7: Strategische Lösungsansätze	663
Abbildung 8: Die drei Säulen der Gesamtkonzeption	665
Abbildung 9: Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter	665
Abbildung 10: Kategorisierung der Schulungsgruppen	666
Abbildung 11: KLR-Kundenportfolio	667
Abbildung 12: Empfängerorientiertes Berichtswesen	668
Abbildung 13: Säulen des Marketingmixes	669
Abbildung 14: Überblick der Marketingmaßnahmen	670
Abbildung 15: Handlungsempfehlungen	671
Abbildung 16: Die neue Rolle der KLR	672

### Literaturverzeichnis

#### Selbständig erschienene Veröffentlichungen

Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement, 1.Auflage, München, Verlagsgruppe Hüthig, Jehle, Rehm GmbH, 2004.

Bayerische Verwaltungsschule (Hrsg.): Kosten senken durch Kostensteuerung, Ewert Christoph: Kommunalmarketing, Stuttgart, Boorberg Verlag, 1999.

Buchholtz, Klaus: Verwaltungssteuerung mit Kosten- und Leistungsrechnung, Internationale Erfahrungen, Anforderungen und Konzepte, 1.Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001.

Faiss, Friedrich, Lang, Manfred, Notheis Klaus: Kommunales Wirtschaftsrecht in Baden-Württemberg, 7.Auflage, Boorberg Verlag, Stuttgart, 2002.

Fiebig, Helmut: Kommunale Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitssteuerung, 3.Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2004.

Fudalla, Mark / zur Mühlen, Manfred / Wöste, Christian: Doppelte Buchfüh-

rung in der Kommunalverwaltung - Basiswissen für das Neue Kommunale Finanzmanagement“ (NKF), 2. Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2005.  
Homann, Klaus: Kommunales Rechnungswesen, Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 6. Auflage, Gabler Verlag, 2005.

Horvath & Partner: Das Controllingkonzept – Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingkonzept, 4. Auflage, München, 2000.

Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, Heft 7, Staatsanzeiger Verlag, 2001.

Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, Heft 3, Staatsanzeiger Verlag, 1997.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kommunale Managementberichte, Teil 1, Grundlagen und Nutzen, Bericht Nr. 7, 2004.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kommunale Managementberichte, Teil 2, Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, Bericht Nr. 8, 2004.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kostenrechnung, Handbuch, 2005.

Schuster, Falko: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung: Controllingorientierte Einführung, München, 1999.

Schuster, Falko: Doppelte Buchführung für Städte, Kreise und Gemeinden: Einführung zur Vorbereitung auf das neue kommunale Rechnungswesen und das neue kommunale Finanzmanagement, München, 2001.

Rieder, Lukas: Kosten- und Leistungsrechnung für die Verwaltung, Stuttgart, Haupt Verlag, 2004.

#### Loseblattsammlungen

Meurer, Erik, Stephan Günther: Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Band 1, 22. Dezember 2006, Heft Nr. 7, Freiburg, Rudolf Haufe Verlag, 2006.

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung – Analysen – Instrumente – Methoden, München, Olzog Verlag GmbH, 2005.

## Zeitschriften, Aufsätze

Bals, Hansjürgen: Der Produkthaushalt – Wege zur Integration von Finanz- und Leistungssteuerung, in: Zeitschrift für Kommunalfinzen, (2003) Heft 12, S. 321-329.

Bauer Ludwig, Maier Michael: Doppischer Haushaltsausgleich für Kommunen – ein kritischer Ländervergleich, in: Der Gemeindehaushalt (2004) Heft 12, S. 265-272.

Bauer Ludwig: Zweckmäßige Kosten- und Leistungsrechnung für öffentliche Verwaltungen im Rahmen eines doppischen Produkthaushalts, in: Der Gemeindehaushalt (2005), Heft 2, S.32-36.

Bauer Ludwig, Maier Michael: Letzter kameraler Haushaltsabschluss und erste doppische Haushaltsplanung, in Zeitschrift für Kommunalfinzen, (2005) Heft 6: S.121-124.

Notheis, Klaus: Neues kommunales Rechnungswesen in Baden-Württemberg, in: Der Landkreis, (2005) Heft 1: S.22-28.

Löchert, Michael; Riedel, Henrik: Arbeiten mit dem produktorientierten Haushalt im NKF – KLR und Doppik im Zusammenspiel mit dem Produkthaushalt, in: Innovative Verwaltung (2004) Heft 12, S.25-28.

## Abkürzungsverzeichnis

KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
SWOT-Analyse	Strength-, Weakness-, Opportunities-, Threats-Analyse
FK	Führungskräfte
KLRV	Kosten-,Leistungsrechnungs-Verantwortlicher
KSTV	Kostenstellenverantwortlicher
DV	Dienstvereinbarung
DA	Dienstanweisung
USP	Unique Selling Proposition
FCS	Finanzcontrollingsystem







---

Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Oliver Hatzfeld, MBA

# Optimierung des Automobilvertriebs auf Großhandelsebene



am Beispiel der Kleinwagenmarke  
eines Automobilherstellers in  
Baden-Württemberg

## Inhalt

1	Summary	681
2	Einleitung	682
3	Ausgangssituation	683
4	Der Vertrieb im Unternehmen	684
5	Der Vertrieb bei Automobilherstellern	684
	5.1 Großhandelsstufe bei Automobilherstellern	686
	5.2 Einzelhandelsstufe bei Automobilherstellern	687
6	Vorstellung der im Projekt involvierten Organisationen	688
	6.1 Portrait des Kleinwagenherstellers	688
	6.2 Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz	690
7	Das Projekt	690
	7.1 Projektziele	691
	7.2 Projektplanung	692
8	Marktanalyse	693
	8.1 Analyse der Schweiz	693
	8.2 Analyse des schweizerischen Automobilmarktes	694
9	Prozessanalyse	694
10	Kostenanalyse	695
11	Mögliche Lösungsszenarien für den Vertrieb des Kleinwagenherstellers	696
	11.1 Lösungsszenarien	696
	11.2 Qualitative Bewertung der Szenarien	697
	11.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der Szenarien	699
12	Integration des Vertriebs der Kleinwagenmarke	699
	12.1 Das Lösungsmodell	699
	12.2 SWOT-Analyse	700
13	Marketing-Mix für die Vertriebslösung	701
14	Implementierung der neuen Struktur	702
15	Ausblick und Zusammenfassung	703
	15.1 Zukünftige Maßnahmen zur Erfolgssicherung	703
	15.2 Resumée	703

# 1 Summary

Die Kleinwagenmarke kart ist seit Oktober 1998 auf dem Markt – und stellt damit die jüngste internationale Automobilmarke der Welt dar. Sie gehört dem Konzernverbund eines in Baden-Württemberg ansässigen Automobilherstellers an, der CAR AG. Die Marke kart wird zum Zeitpunkt des Projektes in 26 Ländern über Landesvertriebsgesellschaften sowie Generalimporteure vertrieben.

Trotz der global gesehen steigenden Absatzvolumina und langfristig guten Zukunftsperspektiven ist kurz- und mittelfristig in einigen – insbesondere europäischen – Märkten eine Stagnation bzw. ein Rückgang der Neuwagenverkäufe eingetreten. Davon war auch massiv die Marke kart in der Schweiz betroffen.

Das Ziel einer jeder Organisation ist der ökonomische Erfolg. Sind die Distributionskosten im Vergleich zu den Nettoerlösen zu hoch, besteht ein dringender Handlungsbedarf. In Folge von Kostenanalysen wurde eine eben solche Entwicklung der Distributionskosten in der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft der CAR AG hinsichtlich des kart-Vertriebs auf Großhandelsebene festgestellt.

Um die Rentabilität des Vertriebs der Marke kart auf Großhandelsebene in den kommenden Jahren wieder herzustellen, wurde ein Projekt zur Optimierung des Vertriebs initiiert. Zunächst wurde eine Marktanalyse durchgeführt. Da für die Modellierung von möglichen Vertriebszenarien sämtliche Geschäftsprozesse und deren Kosten bekannt sein müssen, wurden in einem nächsten Schritt die Vertriebs-Prozesse und daraus entstehenden Kosten ermittelt. Diese Prozess- und Kostenanalysen, welche in der Schweiz und Spanien durchgeführt wurden, dienten dann als Basis für die Entwicklung eines Lösungsmodells für die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Dieses wurde vor der Implementation in einem weiteren Schritt einer SWOT-Analyse unterzogen. Darauf aufbauend wurde ein mögliches Marketing-Mix entwickelt, um v.a. eine Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern zu erzielen und eine Erfolgskontrolle zu gewährleisten.

## 2 Einleitung

Weltweit steht wohl kaum eine andere Branche derart im Fokus des allgemeinen Interesses wie die Automobilindustrie. Doch gerade dieser Industriezweig stand bzw. steht vor tief greifenden Veränderungen und enormen Herausforderungen. Denn trotz der global gesehen steigenden Absatzvolumina und langfristig guten Zukunftsperspektiven ist kurz- und mittelfristig in einigen – insbesondere europäischen – Märkten eine Stagnation bzw. ein Rückgang der Neuwagenverkäufe eingetreten. [Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J., 2004, S.3].

Besonders in den schrumpfenden Automobilmärkten, zu denen auch die Schweiz zu zählen ist, zeichnen sich die Märkte i.d.R. durch einem starken Verdrängungswettbewerb und Konsumverzicht aus. Gerade in diesen Ländern wird der Vertrieb als Schnittstelle zum Kunden zunehmend zur zwingenden Kernkompetenz und zum Erfolgsfaktor von Unternehmen. Nur ein sich ständig den sich ändernden Umweltbedingungen anpassender Vertrieb – sei es auf Groß- oder Einzelhandelsebene – kann Kraftfahrzeugherstellern Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten bescheren. Dabei sind die Identifizierung von Kosteneinsparpotentialen und möglichen Synergien wichtige Säulen, um heutzutage erfolgreich am Markt zu agieren.

Das Ziel einer jeder Organisation ist der ökonomische Erfolg. Wenn Gewinne in massive oder dauerhafte Verluste umschlagen, ist die Existenz einer Unternehmung gefährdet. [Laux, H./Liermann, F., 2005, S.14f.]. Dies gilt auch für die Vertriebsorganisationen von Automobilherstellern. Sind die Distributionskosten im Vergleich zu den Nettoerlösen zu hoch, besteht ein dringender Handlungsbedarf. In Folge von Kostenanalysen wurde eine eben solche Entwicklung der Distributionskosten in der Landesvertriebsgesellschaft eines Automobilhersteller aus Baden-Württemberg, im folgenden CAR AG genannt, hinsichtlich des Vertriebs des zum Konzern dazugehörigen Kleinwagenherstellers auf der Großhandelsebene der Schweiz festgestellt. Im Folgenden wird der Kleinwagenhersteller kart GmbH genannt und ist mit der Marke kart am Markt vertreten.

Das sich aus dieser Ausgangssituation abgeleitete Projekt beschäftigte sich mit der Optimierung des Automobilvertriebs der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Dazu gehörte das Aufzeigen von möglichen Vertriebslösungen, deren Bewertung, die fallgerechte Umsetzung und das Ableiten von Erfolgssicherungsmaßnahmen.

Dabei wurden in erster Linie folgende Ziele verfolgt:

- Analyse des Umfeldes und der Prozesse der Vertriebsgesellschaft in der Schweiz;
- Schaffen von Transparenz hinsichtlich Kosteneinsparungspotentialen;
- Darstellung und objektive Bewertung verschiedener Vertriebslösungen;
- Erarbeitung eines Modellvorschlags für die Vertriebsstruktur von kart in der Schweiz sowie dessen Umsetzung;

- Sicherstellung des Erfolgs der umgesetzten Vertriebslösung;
- Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse zur potentiellen Optimierung anderer Landesvertriebsgesellschaften.

Im Folgenden werden die Ausgangssituation und insbesondere die Probleme der Vertriebsgesellschaft in der Schweiz vor dem Projektstart dargestellt. Zusätzlich soll ein Kurzüberblick über das Projekt helfen, dem Leser eine Orientierung zu geben.

### 3 Ausgangssituation

Wie bereits die Einleitung zeigt, befand sich der Automobilhandel in Europa im Gesamten und in der Schweiz im Speziellen in bewegten Zeiten. Dies bekamen auch die kart GmbH und die Landesvertriebsgesellschaft des Konzerns auf ihrer Großhandelsstufe sowie die Händler auf der Einzelhandelsstufe in Form von Absatzeinbußen zu spüren. Im Folgenden wird die Situation des Vertriebs auf Großhandelsebene vor Projektbeginn im Juni 2005 dargestellt. Dabei werden auch die kritischen Faktoren ersichtlich, welche einen Handlungsbedarf zwingend notwendig machten:

- Die Distributionskosten im damaligen Vertriebssystem der kart GmbH waren bei sinkenden Nettoerlösen zu hoch, d.h. die Organisation der Landesvertriebsgesellschaft war in einigen Unternehmensbereichen insbesondere im europäischen Vergleich zu kostspielig für das Vertriebsgeschäft mit seinem geringen Absatzvolumen. Da auch im Jahre 2006 nicht mit einer Erhöhung des Verkaufsvolumens in der Schweiz gerechnet werden konnte, war es zwingend notwendig, besonders das Verhältnis zwischen den Positionen Allgemeine- und Verwaltungskosten (G&A-Kosten) und Verkaufsvolumen zu verbessern.
- Die Umsetzungsgeschwindigkeit im Vertriebssystem war zu gering. Die Landesvertriebsgesellschaft der CAR AG mit seiner Berichtsstruktur war z.T. zu bürokratisch und zu langsam in der Umsetzung.
- Es herrschte eine mangelnde Transparenz, weil die kart-Prozesse z.T. nicht klar definiert waren.
- Das Geschäft mit der Marke kart genoss innerhalb der Landesvertriebsgesellschaft der CAR AG eine zu geringe Aufmerksamkeit. Aufgrund geringer Stückzahlen und schlechter Deckungsbeiträge wurde die Marke gegenüber anderen Marken des Konzerns im PKW- und Nutzfahrzeuggbereich mit geringerer Priorität behandelt.
- Das Vertriebsteam von kart war wegen Mitarbeiterfluktuation und einem momentan herrschenden Einstellungsstopp unterbesetzt. Gründe hierfür waren ein damals vorherrschendes kart-internes Kostenreduktionsprogramm sowie ein von der Muttersparte (insgesamt gab es zum Projektzeitpunkt fünf Sparten im Markenportfolio der CAR AG; es gehörten noch zwei weitere Marken zur Spar-

te, in der kart beheimatet war) übergreifendes Sparprogramm. Von den 14,5 Planstellen waren zum 1. Juni 2005 nur 11,8 Stellen besetzt.

- Das Vertriebsnetz erforderte ein Investment an Qualität (v.a. bei Multibranddealern). Insbesondere die Tatsache, dass lediglich ein Außendienstmitarbeiter 18 Händler von kart betreute, war als äußerst problematisch zu sehen.

Die oben aufgezeigten Probleme machen deutlich, dass dringender Handlungsbedarf bestand. Sie sind auch als Auslöser für das bearbeitete Projekt zu sehen. Da im Folgenden die kart-Vertriebsstruktur analysiert wird, sollen zunächst kurz die theoretischen Grundsteine im Zusammenhang mit dem Vertrieb generell gelegt werden. Im Anschluss daran werden automobilspezifische Aspekte mit ins Spiel gebracht.

## 4 Der Vertrieb im Unternehmen

Der Vertrieb, oder auch Absatz genannt, ist und wird in zunehmendem Maße zur zentralen Herausforderung und zum Erfolgsfaktor für Unternehmen aller Branchen. [Reichwald, R./Bullinger, H.-J., 2000, S. 5]. Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass gerade in der heutigen Zeit großer Handlungsbedarf bei der Optimierung der Vertriebsprozesse besteht. Auch die Automobilhersteller haben sich in der Vergangenheit zu sehr primär der Entwicklung von Fahrzeugen und deren Produktion bei der Optimierung von Zulieferbeziehungen gewidmet. Zwar wurden in den genannten Bereichen beachtliche Produktivitätssteigerungen realisiert, der Vertrieb im Vergleich dazu jedoch eher vernachlässigt. Unzufriedene Kunden und eine abnehmende Händler- und Markenloyalität waren die logische Folge. Dadurch, dass die Anforderungen von Kundenseite stetig zunehmen, wachsen auch die Ansprüche, die an den Vertrieb gestellt werden. Dazu kommt, dass die so genannten neuen Medien wie z.B. das Internet die Spielregeln im Vertrieb für die Unternehmen verändern und dadurch die ohnehin schon verschärften Wettbewerbsbedingungen zunehmen. Vernachlässigt ein Unternehmen eine Kundenschnittstelle, so können im Unternehmensinneren generierte Effizienzvorteile wirkungslos gemacht werden und ins Leere laufen. [Reichwald, R./Bullinger, H.-J., 2000, S. 5].

## 5 Der Vertrieb bei Automobilherstellern

Nach der allgemeinen Darstellung des Vertriebs in Unternehmen werden nun die Hauptcharakteristika beim Vertrieb von Kraftfahrzeugherstellern beleuchtet.

Der Vertrieb von Automobilen ist dadurch charakterisiert, dass die Zahl der Verkaufsstandorte die der Produktionsstandorte erheblich übersteigt. Das hat zur Folge, dass eine aufwändige Vertriebsstruktur – oftmals in vielen Ländern (die Kleinwagenmarke wurde zum damaligen Zeitpunkt in 26 Ländern vertrieben) –



erforderlich ist. Die Hersteller haben sich weltweit weitgehend der rechtlichen Verantwortung entledigt, die Fahrzeuge an den Endverbraucher zu verkaufen. Diese Aufgabe übernehmen heute hauptsächlich eigenverantwortliche Vertragshändler, welche aber bzgl. der Geschäftsausstattung, ihrem Personal und der Gestaltung ihrer Marktpräsenz von den Herstellern angeleitet werden. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 49].

Bei der Ausgestaltung des Vertriebssystems von Kraftfahrzeugherstellern (vgl. Abbildung 1), welches neben dem Neuwagenverkauf auch die After Sales Aktivitäten mit Teile- und Zubehörverkauf abdecken muss, sind verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten denkbar. Der dreistufige Vertrieb von kart, wie er in der Schweiz strukturiert ist, wird mit hellgrau in der Grafik gekennzeichnet. Die damalige Vertriebsstruktur war ausschließlich durch Vertragshändler gekennzeichnet.

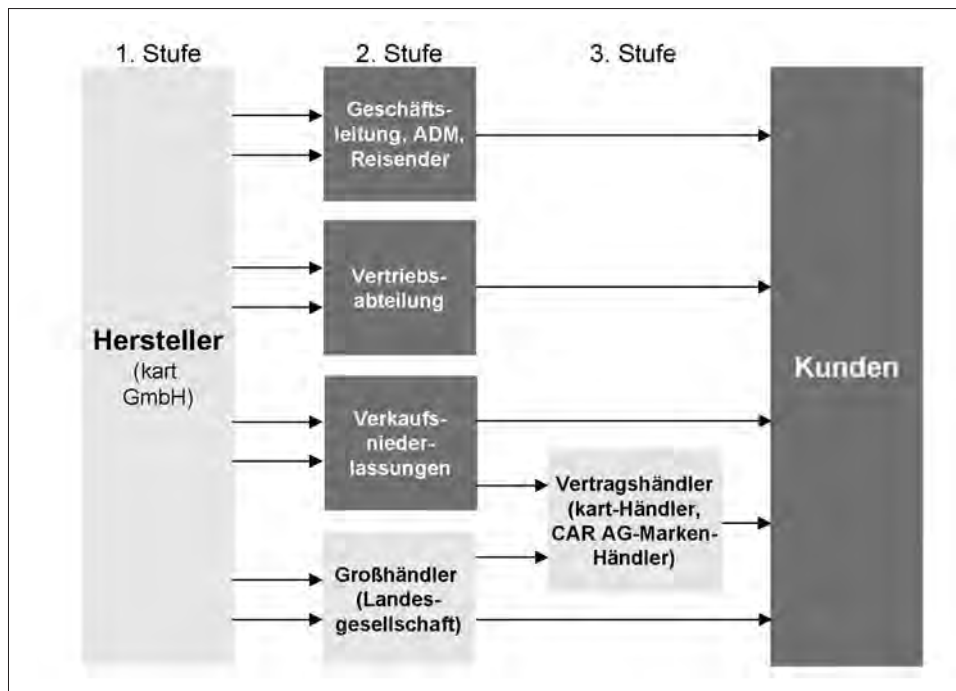


Abbildung 1: Vertriebsstrukturen im Automobilvertrieb. Quelle: eigene, modifizierte Darstellung. Vgl. Kuhlmann, E., 2001, S. 57.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick bzgl. des Vertriebs auf Groß- und Einzelhandelsebene vermittelt werden. Dabei soll auch deutlich werden, was die jeweiligen Aufgaben der beiden Handelsstufen sind.

Automobilhersteller können nach der GVO 1400/2002, welche auch in der Schweiz Anwendung findet, zwischen einem selektiven oder einem exklusiven Vertriebssystem wählen.

## 5.1 Großhandelsstufe bei Automobilherstellern

Um einen Überblick zu erlangen werden im Folgenden beide Optionen mit einer Auswahl ihrer Vor- und Nachteile vorgestellt. Zuvor sei erwähnt, dass das Vertriebssystem, welches für die Kleinwagenmarke kart und anderer Konzernmarken betrieben wird, von selektiver Art ist. Bzgl. kart existiert in der Schweiz lediglich ein indirekter Vertrieb selektiver Art. Zusätzliche herstellereigene Niederlassungen gibt es in der Schweiz hingegen nur bei einer anderen Konzernmarke derselben Sparte.

Ein selektives Vertriebssystem ist durch eine vom Hersteller planmäßig vollzogene Beschränkung der Absatzmittler in einem bestimmten Marktraum charakterisiert. Dies geschieht durch einen Ausschluss von Absatzmittlern, welche die Selektionsanforderungen nicht erfüllen. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 50]. Solche Anforderungen könnten z.B. im Standort, in der Mindestanzahl an Arbeitsplätzen oder in der Garantierung gewisser Qualitätsstandards liegen. [Sommer, M., 2004, S. 18]. Die zugelassenen Händler bzw. Werkstätten verpflichten sich keine Produkte unmittelbar oder mittelbar an nicht vom Hersteller zugelassene, d.h. selektierte, gewerbliche Wiederverkäufer zu veräußern. Ab dem 1. Oktober 2005 können zugelassene Händler aber zusätzliche Verkaufs- oder Auslieferungsstellen an anderen Standorten ihrer Wahl errichten. Deshalb steht nun theoretisch jeder Händler mit anderen Händlern seiner Marke im gesamten EU-Raum in Konkurrenz. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 92ff.].

Bei den Vorteilen des selektiven Vertriebs aus Herstellersicht ist die Beschränkung auf wenige, aber dafür größere Abnehmer zu nennen. Diese können i.d.R. mehr Kunden akquirieren und der Hersteller kann sie leicht aktiv und konsistent unterstützen. Zudem lässt die überschaubare Absatzstruktur jederzeit Korrekturen auf der Absatzmittlerstufe zu. Ein Nachteil dieser Vertriebsform ist jedoch das hohe Distributionsrisiko bei Ausfällen innerhalb des Absatzkanals, da die Möglichkeit zur schnellen Aufnahme neuer Händler ggf. nicht besteht. Bei geringer Netzdichte besteht jedoch die Gefahr, dass Umsatz verloren geht. [Pepels, W., 2004, S. 771f.].

Unter einem exklusiven Vertrieb im Sinne der geltenden GVO 1400/2002 wird eine Aufteilung des Marktes in überschneidungsfreie Vertragsgebiete bzw. in spezifische Kundengruppen, die jeweils nur ein Händler bearbeitet, verstanden. Ein Händler darf in einem exklusiven Vertriebssystem lediglich in seinem Vertragsgebiet aktive Verkaufstätigkeiten betreiben oder eine Zweigniederlassungsgründung vollziehen. Im Gegenzug erfährt er einen gewissen Gebietsschutz. Im Gegensatz zum vorher erläuterten selektiven Vertrieb darf hier der Hersteller dem Händler den Verkauf an unabhängige Händler nicht untersagen. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 100ff.].

Bezüglich der herstellerseitigen Vorteile bei einem exklusiven Distributionssystem ist v.a. die Minderung der Wettbewerbsintensität zu nennen, die einen aggressiven Preiswettbewerb eindämmen soll. Zudem kann ein hoher Anspruch an die

Einsatzbereitschaft sowie Leistungsfähigkeit der Absatzmittler durchgesetzt werden, sofern sie das Produkt attraktiv finden. Es kommt ebenfalls zu einer engen Bindung der Händler an den Hersteller mit ausgeprägtem Engagement auf Seiten der Produzenten. Als Nachteile sind die große Anhängigkeit von den Fähigkeiten und der Motivation weniger Absatzmittler zu nennen. Des Weiteren kann die Erhältlichkeit des Produktes ein Nachteil sein, wenn der Gebietsschutz aus Nachfragersicht einen zu großen geografischen Raum einnimmt, welcher wiederum zu Umsatzeinbußen führen kann. [Pepels, W., 2004, S. 770f.].

Die Aufgabe, die der Großhandel hat, ist identisch mit den Handelsfunktionen des gesamten Handels, nämlich die bestehenden Spannungen zwischen Produktion und Konsumption auszugleichen. [<http://www.bga.de/article/articleview/172/1/2/> (Stand: 08.01.2006)]. Er ist, auch in der Automobilbranche, durch seine Position zwischen Herstellern und Lieferanten oder Endabnehmern determiniert. Großhandelsstufen sind im Warenhandel historisch gewachsen, da das produzierende Gewerbe lange Zeit technisch aber nicht kaufmännisch orientiert war und deshalb seinen Vertriebsaufwand so gering wie möglich halten wollte. Der Großhandel entlastete hier den Hersteller und sorgte für eine Absatzausweitung. [Pepels, W., 2004, S. 802f.].

Die Großhandelsstufe kann dabei die Form einer ausgelagerten Tochtergesellschaft, wie im nachfolgend betrachteten Fall der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz haben oder ein Generalimporteur sein, welcher in keinerlei Form dem Automobilhersteller zugehörig ist und somit rechtliche Selbständigkeit besitzt. Egal um welche Art von Organisation es sich handelt, die Großhandelsebene eines Automobilherstellers ist innerhalb eines oder mehrerer Länder immer für die Belieferung der Einzelhändler und für die Hilfestellung bei der Absatzförderung zuständig. Weitere Aufgaben der Großhändler sind die Sortimentsauswahl und die Mengen- und Bestellzeitpunktplanung. Des Weiteren ist der Großhandel verantwortlich für die Logistik der Fahrzeuge bis sie beim Einzelhändler sind plus die landesweite Kommunikation sowie die Unterstützung bei Aktionen und Events in den Händlerbetrieben.

## 5.2 Einzelhandelsstufe bei Automobilherstellern

Der Einzelhandel ist ein wesentlicher Bestandteil in der Vertriebskette. Im Automobilvertrieb nimmt er die immens wichtige Funktion der Beratung und des Services ein. Bei Autos handelt es sich um erklärungsbedürftige technische Gebrauchsgüter, welche zumindest im Neuwagenbereich ohne Beratung schwer zu verkaufen sind. Zudem hängt die Entscheidung für ein bestimmtes Produkt von einem eigenständigen, unverwechselbaren und positiven Einkaufserlebnis ab, für welches der Automobilhändler zu sorgen hat. Die Einzelhandelsstufe in der Automobilbranche nimmt verschiedenartige Aufgaben wahr. Zu diesen Aufgaben zählt in erster Linie die Funktion der Händler als Schnittstelle zum Endkunden; insbesondere im Bereich Neuwagenhandel, Gebrauchtwagenhandel, Teile- und Zubehörverkauf und

Werkstattservice.

Als zentrale Aspekte bzgl. der Aufgaben lassen sich ein konsequentes Marketing und der stetige Dialog mit dem Kunden nennen. Insbesondere die Dialogfunktion nimmt heutzutage eine immens wichtige Rolle ein. So soll der Handel in der Vorverkaufsphase Kaufüberzeugung schaffen, in der Kaufphase eine standardisierte Abwicklung des Verkaufs gewährleisten, in der Auslieferungsphase Vermeidung von Nachkaufdissonanzen garantieren und in der Nutzungsphase das Anbieten von Serviceleistungen sowie die stetige Kontaktaufrechterhaltung als Ziel verfolgen. Damit rückt der Kunde als entscheidender Wettbewerbsfaktor in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten. Daneben muss der Handel natürlich gewährleisten, dass die Werkstatt als zentraler Dienstleistungsbereich im Kfz-Betrieb durch seine Aktivitäten die Kunden ebenfalls dauerhaft zu binden vermag. [Sommer, M., 2004, S. 25ff.].

Nachdem nun der theoretische Hintergrund gelegt wurde, sollen im Folgenden vor der Analyse der Vertriebsprozesse, die im Projekt involvierten Organisationen in Form von Kurzportraits beschrieben und vorgestellt werden.

## **6 Vorstellung der im Projekt involvierten Organisationen**

Die Marke kart und die Landesvertriebsgesellschaft, d.h. die Großhandelsvertriebsstufe des Konzerns in der Schweiz, sind die Hauptakteure im betrachteten Projekt. Zur Orientierung werden beide Organisationen kurz vorgestellt. Wobei bei der Landesvertriebsgesellschaft lediglich die kart-spezifischen Aspekte und die einer relevanten weiteren Konzernmarke aus der Sparte von kart erläutert werden sollen.

### **6.1 Portrait des Kleinwagenherstellers**

Die Kleinwagenmarke kart ist seit Oktober 1998 auf dem Markt und stellt damit die jüngste internationale Automobilmarke der Welt dar. Die Produktpalette zum Zeitpunkt des Projektstarts setzte sich aus einem zweisitzigem City-Coupé und Cabrio, zwei Roadster Varianten und einem viersitzigen Fahrzeug der unteren Mittelklasse zusammen.

Als Gründe warum sich der Automobilkonzern mit kart in das Segment der i.d.R. unprofitableren Kleinfahrzeuge begeben hat, lassen sich zwei Hauptgründe anführen. Zum einen ist das Wachstum an Absatz von Fahrzeugen durch partizipieren an einem so genannten Volumenmarkt, d.h. ein Markt, der sich durch hohe Verkaufsvolumina charakterisiert, zu nennen, welches dem Konzern eine langfristige gewichtige Position in der Automobilindustrie sichern soll. Zum anderen könnten in Zukunft verschärfte Kraftstoffverbrauchsrichtlinien für Automobile von der EU erlassen werden. Mit der Kleinwagenmarke ist der Konzern dafür potentiell gerüstet. [Goldman Sachs Global Investment Research: Small cars and smart

– Pouring good money after bad?, 2004, S. 36].

Hinsichtlich der Strategie der kart GmbH lassen sich folgende fünf Kernpunkte charakterisieren:

- Nutzung von Ressourcen, Prozessen und Technologien aus dem Markenverbund. Daraus ergeben sich für die Kleinwagenmarke insbesondere Steigerungen in den Bereichen Effizienz, Professionalität und Schnelligkeit.
- Nach außen vertretene eigenständige, aufgeschlossene und optimistische Markenkultur.
- Unverwechselbarkeit des Designs beim Interieur und Exterieur der Fahrzeuge.
- Kooperationsfähigkeit im Hinblick auf Partnerschaften bei der Fahrzeugentwicklung.
- Erhaltung einer schlanken Organisationsstruktur, um sich schnell und bei Bedarf unkonventionell im Wettbewerb zu bewegen.

Hinsichtlich der Geschäftssituation von kart zum Projektzeitpunkt soll folgendes einen kurzen Überblick geben. „Wir haben im April 2005 einen neuen Business-Plan verabschiedet. Der sieht vor, dass 2007 die Verlustphase beendet ist.“ [Zitat von Dr. Dieter Zetsche im Interview mit dem Spiegel Magazin, (Stand: 02.01.2006, S. 4)]. Dieses Statement - das durchaus als Ultimatum gesehen werden konnte – umschreibt treffend die damalige Situation der Kleinwagenmarke im Fokus von Restrukturierungs- und Kosteneinsparungsprogrammen innerhalb der CAR AG. Der Grund hierfür war ein kumulierter Verlust von über fünf Mrd. Euro seit dem Start der Marke. Dies entspricht einem Verlust von ca. 6.000 Euro pro verkauftem Fahrzeug. Alleine im Jahr 2004 war ein Defizit von 600 Mio. Euro zu verzeichnen.

Das Jahr 2005 stand somit im Zeichen von Spar-, Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen. Es wurde z.B. beschlossen die beiden Modellvarianten des Roadsters zum Ende des Jahres 2005 auslaufen zu lassen und ein für das Jahr 2006 geplantes allradgetriebenes Modell nicht auf den Markt zu bringen. Die Planung für 2007, die Nachfolger der beiden Zweisitzer auf den Markt zu bringen, wurde jedoch weiterhin aufrechterhalten.

Die Sanierung von kart umfasste neben der Säule der Reduktion der Modellpalette auch die Neugestaltung des Vertriebs auf Einzelhandelsebene und Großhandelsebene, zu denen auch das betrachtete Projekt der Restrukturierung der Großhandelsebene in der Schweiz zählte. Im Bereich der Großhändler sollten Konzepte erarbeitet werden, die einen effizienten und kostengünstigen Weg aufzeigen, um auf Landesebene Autos zu vertreiben.

Die Absatzziele von 143.000 Fahrzeugen (vgl. 2004: 139.600 Fahrzeuge) und die Einhaltung der Vorgaben hinsichtlich der Kosteneinsparungen wurden für das Jahr 2005 erreicht. Dies sollte als positives Signal für die Jahre 2006 bzw. 2007 und darüber hinaus verstanden werden.

## 6.2 Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz

Die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz hat als 100-prozentige Tochtergesellschaft der CAR AG die Aufgabe, den Vertrieb auf Großhandelsebene von sechs Marken zu betreiben. Neben kart werden auch noch diverse andere Konzernmarken im Bereich PKW, LKW und Transporter vertrieben.

Der Vorsitzende der Landesvertriebsgesellschaft partizipierte als Vertreter der Schweiz im Lenkungsausschuss des im Folgenden betrachteten Projektes. Die Landesvertriebsgesellschaft der Schweiz ist für den Vertrieb, das Marketing, das Produktmanagement, die Netzentwicklung, den After Sales und die Pressearbeit für die sechs Marken innerhalb der Schweiz verantwortlich. Daneben gilt es auch Querschnittsfunktionen wie Personalverwaltung, Controlling, Rechnungswesen, Fakturierung und Informationstechnologie wahrzunehmen.

Im Jahr 2005 gab es hinsichtlich des Vertriebsnetzes elf exklusive kart-Händler und sieben Händler, die neben kart noch eine andere Konzernmarke im Portfolio hatten. Die Netzabdeckung war in den bevölkerungsdichten Regionen sehr gut, jedoch gab es in der Gesamtabdeckung Defizite im Vergleich zu den Wettbewerbern. Das Händlernetz war dadurch charakterisiert, dass der Absatzrückgang zu einer kritischen Marktsituation für das Netz der Kleinwagenmarke führte. Neben dem mangelnden Verkaufsvolumen, insbesondere bei den Multimarkenhändlern, war die nicht ausreichende konsequente Steuerung des Händlernetzes von Seiten der Landesvertriebsgesellschaft das Hauptdefizit. Die Betreuung des gesamten Netzes erfolgte nur durch einen so genannten Sales Coach, der z.B. für die aktive Unterstützung der Händlerbetriebe bei Sonderverkaufsaktivitäten zuständig war.

In den letzten Jahren sanken die Verkaufszahlen der CAR AG in der Schweiz hinsichtlich des PKW-Geschäfts kontinuierlich von noch 27.479 zugelassenen Einheiten im Jahre 2000 auf 18.947 im Jahre 2004; dies entspricht einer Verschlechterung von 31 Prozent. Für das Jahr 2005 wurde nochmals ein Gefälle von weiteren ca. 1.000 Fahrzeugen prognostiziert. Die Kleinwagenmarke spielte innerhalb des Konzerns im PKW-Bereich trotz der massiven Verluste der letzten Jahre auf dem schweizerischen Markt noch immer eine gewichtige Rolle. Sie war nach der am meisten verkauften Marke des Konzerns (Marktanteil 2004: 4,52 %, 11.871 PKW) mit einem Marktanteil von 1,64 % (4.320 PKW) die zweitstärkste Marke des Konzerns.

## 7 Das Projekt

Mit diesem Hintergrund soll im folgenden Kapitel das Projekt, dessen Ziele und Auftrag bzw. dessen Planung vorgestellt werden. Als Aufbauorganisationsform wurde eine Stabs-Projektorganisation gewählt, da hierbei die Projektgruppe nicht aus ihrer Abteilung herausgelöst wird und weiterhin den jeweiligen Fachabteilungen unterstellt ist.

## 7.1 Projektziele

Die grundlegende Zielsetzung des Projektes war die Optimierung des Vertriebs auf Großhandelsebene. Die Zielsetzung sollte in erster Linie durch die Analyse der Prozesse und Kosten sowie der Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur verwirklicht werden.

Die weiteren Projektziele lassen sich in Sach-, Qualitäts-, Termin- und Kostenziele unterteilen.

Sachziele beantworten die Frage: „Was soll konkret erreicht werden?“ Beim betrachteten Projekt lassen sich folgende Sachziele festhalten:

- Ziel 1: Erfassung der Prozesse des kart-Vertriebs in den Bereichen Sales und Marketing, After Sales und Netz-Management;
- Ziel 2: Eruiierung der Kosten des Vertriebs;
- Ziel 3: Erfassung der Prozesse und Kosten in mindestens einer Benchmark Landesvertriebsgesellschaft;
- Ziel 4: Definition des Leistungsprofils eines Großhändlers;
- Ziel 5: Definition und Bewertung von mindestens vier Szenarien zur Vertriebssteuerung auf der Großhandelsstufe;
- Ziel 6: Entscheidung für ein Szenario und ggf. Implementierung der neuen Struktur in der Landesvertriebsgesellschaft;
- Ziel 7: Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse zur potentiellen Optimierung anderer Landesvertriebsgesellschaften.

Mit der Frage „Wie soll dies genau aussehen?“ werden die Qualitätsziele definiert. Als Qualitätsziele wurden so genannte Meilensteine (MS) vereinbart. Die drei entscheidenden Ereignisse im betrachteten Projekt sind:

- MS 1: Abschluss der Kosten-/Prozessanalyse Schweiz,
- MS 2: Abschluss der Kosten-/Prozessanalyse Spanien (Benchmark Landesvertriebsgesellschaft) und der
- MS 3: Abschluss der Evaluation der Szenarien.

Zur Projektqualität zählte auch die Führung eines Projektstatusberichts, welcher möglichst zeitnah zu erfolgen hatte. Zur Sicherung der Qualität wurde für die Projektarbeit zudem mit einem Projektmanagementtool, der so genannten „work.box“ gearbeitet. Durch sie hatten sämtliche Projektmitglieder die Möglichkeit, Dokumente auf einer gemeinsamen genutzten Plattform abzurufen, zu erstellen und zu redigieren. Ein weiterer Faktor, der unter die Rubrik der Qualitätsziele fällt, ist die Projektsprache. In Anbetracht der Tatsache, dass das Projekt eine internationale Ausrichtung hat, wurde die Projektdokumentation in Englisch gehalten.

Die Terminziele legten fest, bis wann die zuvor genannten Ziele erreicht sein mussten. Im betrachteten Projekt gab es zwei wesentliche Terminziele. Während der ersten Phase wurde die Ausgangssituation analysiert und eine Struktur erstellt. In der zweiten Phase wurde das erarbeitete Szenario dann konkret umgesetzt und



begleitet. Im Nachgang (Phase 3) sollte eine Erfolgskontrolle stattfinden.

Da die beteiligten Parteien alle budgetfinanziert waren und das Projekt voraussichtlich im Rahmen der jeweiligen Bereichs- bzw. Abteilungsbudgets bleiben würde, wurden keine spezifischen Kostenziele vereinbart.

## 7.2 Projektplanung

Der Projektauftrag lautete „Optimierung des Vertriebs auf der Großhandelsstufe“. Um zu überprüfen, ob die zuvor dargestellte Zielerreichung anhand von Fortschrittsbewegungen der Arbeitspakete und die Einhaltung der MS gewährleistet ist, wurde ein Mitglied des Lenkungsausschusses, i.d.R. alle zwei Wochen über den Projektstatus unterrichtet.

Der Projektstrukturplan diene als Basis für die Ablauf-, Zeit-, Ressourcen- und Kostenplanung und nahm daher eine zentrale Stelle in der Projektplanung ein. Für das Projekt lässt sich der Projektstrukturplan wie folgt darstellen:



Abbildung 2: Projektstrukturplan.

Im Projektablaufplan wird die logische Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte des Projektes graphisch dargestellt. Die folgende Abbildung veranschaulicht zur Orientierung den Projektablauf für das zu betrachtende Projekt:



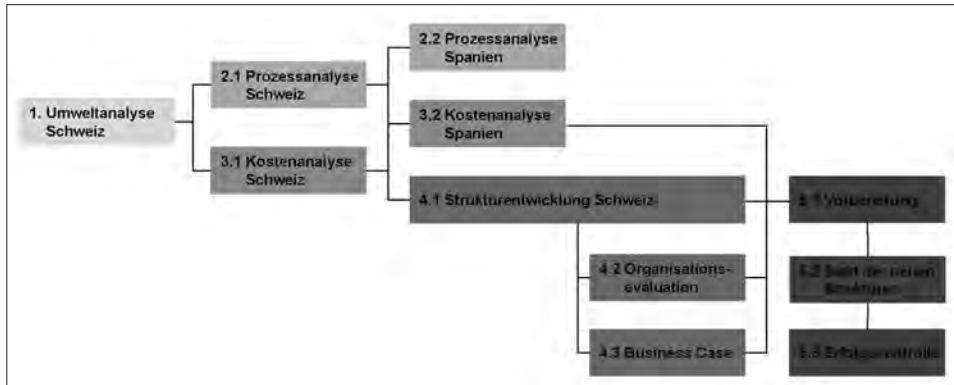


Abbildung 3: Projektta Ablaufplan.

Die logischen Abläufe der einzelnen Arbeitspakete, wie im Projektta Ablaufplan dargestellt, bekamen durch die Terminplanung jeweils einen Anfangs- und Endtermin und somit einen zeitlichen Ablauf zugewiesen. Die Terminplanung nahm dabei Rücksicht auf die Meilensteile, die im Projektta Ablauf vereinbart wurden.

Nach der Projektbeschreibung soll sich im folgenden Kapitel der Analyse des Schweizerischen Marktes mit automobilspezifischen Eigenheiten gewidmet werden.

## 8 Marktanalyse

Die zu betrachtende Umwelt wurde im Sinne einer umfassenden Umweltanalyse - oder auch PEST-Analyse genannt - analysiert. [Carl, N./Fiedler, R./Jórasz, W./Kiesel, M., 2005, S. 14]. Darüber hinaus wurde noch der schweizerische Automobilmarkt gesondert beleuchtet. Beides wird hier nur kurz angerissen.

### 8.1 Analyse der Schweiz

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Schweiz bei ökonomischen Kennzahlen wie der Inflationsrate, das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und der Arbeitslosenquote, aber auch in der Ausgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, im Vergleich mit anderen Industriestaaten gut abschneidet.

Die Schweizer - im deutschsprachigen Raum - sind durch ein ausgeprägtes Streben nach Effizienz charakterisiert. Dies macht sie offen für Veränderungen im Arbeitsbereich, falls diese ein besseres Ergebnis hervorbringen. Im Bereich geschäftlicher Verhandlungen kommunizieren Schweizer, anders als beispielsweise die Chinesen, sehr direkt. [Brück, F., 2002, S. 153ff.].

Diese Umstände erleichterten es, das Projekt erfolgreich zu gestalten. Bezüglich der technologischen Umwelt wurde sich auf die für den Konzern mögliche Nutzung des Internets in der Automobilbranche beschränkt. In der Automobilindustrie dient das WWW auf der Absatzseite v.a. als Verkaufsanbahnungsinstrument.

Durch das WWW können sich potentielle Kunden, zunehmend auch als erste Anlaufstelle, informieren und Vergleiche tätigen. [Cappgemini: Cars Online 04/05, 2004, S. 11].

Auch in der Schweiz gewinnt das Internet als Medium mit seinen steigenden Nutzerzahlen immer mehr an Relevanz. Eine Hauptzielgruppe von kart, nämlich die 20 bis 29-Jährigen bilden mit 70,8 % Penetration die Gruppe, welche das Internet am intensivsten nutzt. Dazu kommt die Tatsache, dass insbesondere die besser Verdienenden das Internet häufiger nutzen als die niedrigeren Einkommensklassen. [[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur\\_\\_medien\\_\\_zeitverwendung/uebersicht/blank/panorama/02/02\\_02.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverwendung/uebersicht/blank/panorama/02/02_02.html) (Stand: 03.01.2006)]. Damit wird das Potential deutlich, welches im Onlineabsatzkanal der Schweiz steckt.

## 8.2 Analyse des schweizerischen Automobilmarktes

Der zweite Schritt der Umweltanalyse befasst sich mit dem Automobilmarkt in der Schweiz. Die eher schleppende ökonomische Entwicklung der Jahre 2002 und 2003 sowie die in den letzten drei Jahren sinkenden Reallohnzuwächse, gepaart mit einer Neigung zum Konsumverzicht, haben sich auf den Automobilmarkt hinsichtlich der Neuzugulassungen negativ ausgewirkt. [Bundesamt für Statistik: Lohnentwicklung 2004, 2005, S. 11]. Wird die Entwicklung der Marke kart betrachtet fällt auf, dass die Neuzulassungen der Fahrzeuge im Betrachtungszeitraum (2000 bis 2004) um ca. 43 % zum Gesamtmarkt überproportional abnehmen. Das Sinken der Verkaufszahlen ist umso schmerzender, da im Jahr 2003 mit dem Roadster-Modell und im Jahr 2004 mit dem Viersitzer zwei neue Baureihen auf den Markt gebracht wurden, welche jedoch sehr schleppend anliefen. Der geringe Absatz der beiden Roadstervarianten ist der Grund, warum diese zum Jahresende 2005 aus dem Markenportfolio ausschieden. Aus Untersuchungen wurde deutlich, dass die Marke kart u.a. dem vorherrschenden großen Verdrängungswettbewerb mit massiven Discounts zum Opfer fiel. Dies war der Fall, weil die Wettbewerber in den vom betrachteten Unternehmen partizipierten Segmenten (bis auf das Segment des Zweisitzers) in ihrer Anzahl zunahmten und ein massiver Margenwettbewerb vorherrschte.

Insgesamt sieht die Prognose des Automobilmarktes in der Schweiz für die Zukunft jedoch durchaus positiv aus. Die Mehrzahl der in einer Studie befragten schweizerischen Autohandelsunternehmen prognostizieren für sich in den nächsten zehn Jahren wieder Absatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich. [KPMG & CAR: Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb, 2005, S. 22].

## 9 Prozessanalyse

Das Ziel der Prozessanalyse - welche in Form von Expertenbefragungen in den einzelnen Ländern stattfand - war, in den Bereichen Sales und Marketing, After Sales und Netz Management, die Hauptprozesse und die jeweils zugehörigen Subpro-

zesse zu identifizieren. Ferner wurden dabei die Startpunkte der Prozesse und ihre Endresultate samt zugehörigen Aufgaben abgefragt. Parallel wurden die in den einzelnen Prozessen gebündelten Vollzeitbeschäftigte (FTE) erfasst. Dies war zugleich auch Bestandteil der Kostenanalyse, welche später betrachtet wird. Als Techniken, um die Geschäftsprozesse aufzunehmen und zu analysieren, wurde eine Mischung aus standardisiertem Face-to-Face-Interview und Checklisten-technik gewählt.

Bei der Prozessanalyse in der Schweiz wurden insgesamt 22 Hauptprozesse und 113 Subprozesse aufgenommen. Im Zusammenhang mit der Prozessanalyse wurde eruiert, dass innerhalb der Bereiche After Sales und Netz Management eine vollständige Personal- bzw. Systemintegration mit einer anderen, verkaufstärkeren Marke der CAR AG vollzogen war. Dies ist der Grund, warum sich die Ausführungen im Weiteren auch ausschließlich auf die Optimierung des Bereichs Sales und Marketing (neun Haupt- und 39 Subprozesse) auf der Großhandelsstufe der Schweiz fokussieren.

Bei der Prozessaufnahme fiel auf, dass von den 14,5 Planstellen im Bereich Sales und Marketing dem Kleinwagenhersteller zum Start des Projektes tatsächlich lediglich 11,8 besetzt waren. Dazu kommt noch, dass zum 1. September 2005 die Stelle des Teamleiters „Kommunikation und Marketing“ ebenfalls vakant wurde. Dies entsprach ab dem 1. September einer Besetzung von 10,8 Stellen, was in Prozent ausgedrückt nicht einmal 75 % Planbesetzung entspricht. Diese Unterbesetzung war als kritisch bzgl. der dauerhaften Durchführung des Vertriebsgeschäfts der Marke kart in seiner damaligen Form anzusehen. Die Prozessanalyse hatte zudem ergeben, dass in einzelnen Fällen eine Integration vom kart-Vertrieb mit der einer anderen Marke der CAR AG existierte. Das Potenzial für eine gemeinsame Bearbeitung war bei vielen Subprozessen somit vorhanden.

Im Vergleich der Länder Schweiz und Spanien, fiel zunächst der hohe Grad der Integration von Prozessen der Marke kart in die Prozesse einer weiteren Konzernmarke in Spanien auf. Evident ist auch, dass im Rahmen des „Sales Managements“ die Landesgesellschaft der iberischen Halbinsel, bis auf die Reportingprozesse, fest zugeordnete kart-Angestellte beschäftigen. Das „Sales Management“ und insbesondere die darin enthaltene „Field Force“, die z.B. Händlerbesuche durchführt, hatte mit ihrer sehr großen Außenwirkung enorme Wichtigkeit für die Bewahrung des Markenfokus.

## 10 Kostenanalyse

Aufbauend auf der im Jahre 2004 vom zentralen Controlling des Konzerns durchgeführten, so genannten „Best-Practice-Analyse“, wurden im Folgenden den zuvor aufgenommenen Prozessen der Schweiz die FTE und die G&A-Kosten zugeordnet. Bezüglich der Prozesskosten wurden die FTE-Kosten pro Mitarbeiter in Höhe von 108.000 Euro pro Jahr in Relation zu den jeweils in den Prozessen gebundenen Arbeitskräften gesetzt.

Bei der Betrachtung der einzelnen Hauptprozesse hinsichtlich der G&A-Kosten fiel auf, dass der Prozess „Product Management“ der kostenintensivste Prozess war. Zugleich war dieser Hauptprozess aber mit einem hohen Integrationspotential behaftet, was auf mögliche Einsparungspotenziale hinweist. Dagegen waren bei dem Prozess „Sales Management“, dem zweit teuersten, wohl weniger Sparpotenziale vorhanden, da eine Eigenständigkeit der „Field Force“ auch zukünftig gewahrt werden sollte. Im Prozess „Sales Planning“ und in den Marketingprozessen waren ebenfalls erhebliche Summen von G&A-Kosten gebunden.

Auffallend war, dass insgesamt bei den Prozessen des Sales und Marketings der Schweiz 13 FTE gebunden waren, welche auf das Jahr bezogen Kosten in Höhe von ca. 1,4 Mio. Euro verursachten. Da Planstellen von 14,5 veranschlagt waren, konnten die nötigen Prozesse mit anderthalb weniger Planstellen bewältigt werden. Zum Start des Projektes waren lediglich 11,8 Stellen besetzt, dies stellte selbst bezogen auf die tatsächlich in der Prozessaufnahme festgestellten 13 Stellen immer noch eine Unterbesetzung von 1,2 Stellen dar. Da die Landesvertriebsgesellschaft in Spanien mit 13,1 FTE im Sales und Marketing ca. 63 % mehr Verkaufsvolumen generierte, konnte davon ausgegangen werden, dass hinsichtlich der FTE in der Schweizer Vertriebsgesellschaft noch Potenzial zur Reduktion stecken würde. Wird ein Vergleich mit der Landesvertriebsgesellschaft auf der iberischen Halbinsel gezogen, so waren auf Prozentzahlenbasis bezogen in der Schweiz sieben Prozent höhere Personalkostenanteile an den Gesamtkosten vorhanden.

Nachdem nun die Ist-Situation des Automobilmarkts, die Prozesse und die dazugehörige Kosten analysiert wurden, sollen im Folgenden die möglichen Lösungsszenarien erarbeitet und bewertet werden.

## 11 Mögliche Lösungsszenarien für den Vertrieb des Kleinwagenherstellers

Bereits die Analyse der Prozesse samt den zugehörigen Kosten hatte aufgezeigt, dass gewisse Optimierungspotenziale im Bereich Sales und Marketing vorhanden waren. Da das Projektteam gemäß seiner Zielsetzung mindestens vier Szenarien zur Vertriebssteuerung auf Großhandelsstufe zu definieren und zu bewerten hatte, galt es dabei grundverschiedene Lösungsmöglichkeiten zu überprüfen. Im Folgenden werden nun die tatsächlich erarbeiteten Lösungsvorschläge beschrieben und evaluiert.

### 11.1 Lösungsszenarien

Hinsichtlich der möglichen Lösungsszenarien stellte die im Vorfeld angesprochene Integration von kart-Prozessen in den Vertrieb einer volumenstärkeren Schwestermarke – wie es z.B. in Spanien vorherrschend ist – lediglich eine Option dar, um den Vertrieb der Marke kart auf Großhandelsebene in der Schweiz zu organisie-

ren. Neben der Integration war auch die Beibehaltung der momentanen Trennung beider Marken – wie sie sich zu Projektbeginn darstellte – hinsichtlich Optimierungspotentialen zu untersuchen. Die beiden anderen Szenarien, welche evaluiert wurden, sind die Abgabe des kart-Vertriebs an einen Generalimporteur und die Direktsteuerung des Vertriebs durch den Kleinwagenhersteller selbst. Die folgende Abbildung gibt einen generellen Überblick der möglichen Organisationsmodelle.

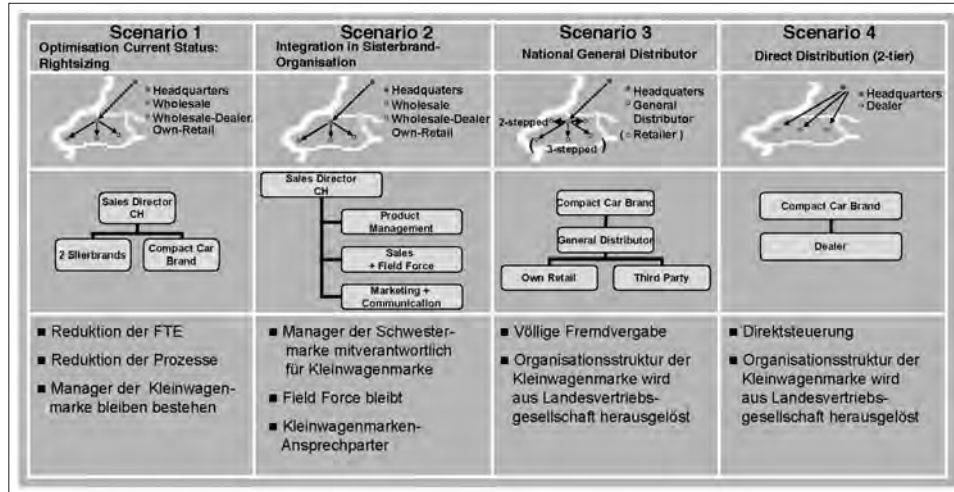


Abbildung 4: Vier mögliche Organisationszenarien.

Der obere Teil der Illustration gibt jeweils einen Eindruck hinsichtlich der Stufigkeit des Vertriebs. In der Mitte wird hingegen in den ersten beiden Szenarien die Einordnung des Kleinwagen-Geschäftsbereichs Sales und Marketing in die Sparten-Struktur der Landesvertriebsgesellschaft dargestellt. Bei den anderen beiden Lösungen wird deutlich, dass die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz nicht mehr involviert ist. Im Szenario 3 wird der Vertrieb über einen Generalimporteur zwei- oder dreistufig abgewickelt und im 4. Szenario wird die Direktsteuerung der Händler von der kart GmbH sichtbar. Im unteren Abschnitt ist verbal erklärt, welche Auswirkung die einzelnen Szenarien haben. Im Folgenden werden die vier Szenarien bewertet.

### 11.2 Qualitative Bewertung der Szenarien

Die Bewertung der Szenarien hat primär in einem Workshop mit Vertretern der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft, der kart GmbH und der übergeordneten Sparte, zu der die Marke kart gehört, stattgefunden. Hinsichtlich fünf Evaluierungsmerkmalen wurden jeweils weitere Unterpunkte definiert, welche die Szenarien noch detaillierter beschreiben (vgl. Abbildung 5) und somit eine Bewertung einheitlicher und einfacher macht.

Organisation	Business Processes	IT-Systems Landscape	Legal & Tax	Brand Image & Perception
- Contract Parties - Distribution Levels - Steering parameters - Influence on distribution (WS) - Dependency on partners	- HQ + WS - Processes Sales & Marketing - Processes After Sales - Processes Network - Processes FC	- Marketing - Sales - After Sales - FC	- Contract - Luxury/Commodity tax /& - Import duty CH	- Dealer - Employees - Public - Influence on Brand Management

Abbildung 5: Qualitative Bewertungskriterien.

Die jeweiligen genauen Beschreibungen dieser Unterpunkte sind eigens von Experten verfasst worden, um eine möglichst fundierte Bewertungsgrundlage zu erhalten. Als Bewertungskriterium für die Evaluierungsmerkmale und die Unterpunkte sind Machbarkeit, mögliche Umsetzungsgeschwindigkeit, Komplexität, das erwartete Risiko und das „Passen“ in die strategische Stossrichtung vorgegeben worden. Bewertet wurde jeweils von einer Skala von -2 bis +2.

Am Ende der Wertung ergab sich folgendes Bild:

1. Optimization Current Status: Rightsizing		2. Integration in Sisterbrand- Organisation		3. National General Distributor		4. Direct Distribution	
1. Organisation	+8	1. Organisation	+9	1. Organisation	+1	1. Organisation	-10
2. Business Processes	+10	2. Business Processes	+8	2. Business Processes	+1	2. Business Processes	-4
3. IT systems landscape	+10	3. IT systems landscape	+10	3. IT systems landscape	+2	3. IT systems landscape	-3
4. Legal & Tax	+9	4. Legal & Tax	+10	4. Legal & Tax	0	4. Legal & Tax	-1
5. Brand Image & perception	0	5. Brand image & perception	+1	5. Brand image & perception	-2	5. Brand image & perception	-3
	-37		+38		+2		-21

Abbildung 6: Bewertung der Szenarien.

Der **Direktvertrieb** stellte sich v.a. auf Grund der organisatorischen und geschäftsprozessbezogenen Fragestellungen als quasi nicht durchführbar heraus. Dies ist auch der Grund, warum dieses Szenario mit einheitlicher Zustimmung des Projektteams in den weitergehenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nicht mehr berücksichtigt wurde.

Dagegen war die Wahl eines **Generalimporteurs** generell denkbar, fiel aber v.a. wegen der zeitlichen Durchführbarkeit und der Abgabe der Markenkontrolle zu den Modellen der **Optimierung** des zu Projektbeginn vorherrschenden Zustandes und der **Integration** ab. Die zwei letztgenannten Szenarien sind in der Bewertung nahezu gleich. Nach objektiven Gesichtspunkten war das Modell der Integration des kart-Vertriebs in die Vertriebsorganisation der Schwestermarke der CAR AG mit einer Gesamtpunktzahl von + 38 knapp zu favorisieren. Doch auch der Trend im Konzern, Synergien zwischen den Marken auf sämtlichen Ebenen auszubauen sprach mehr für das Modell einer Eingliederung.

Im Anschluss an diese erste Wertung wurde die Argumentationsgrundlage durch Wirtschaftlichkeitsaspekte ergänzt.



### 11.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der Szenarien

Als Basisgröße für die Ermittlung des Erfolgs von Vertriebskanälen bietet sich der direkte Kosten-Erlös-Vergleich an. Ein solcher Vergleich wurde für die noch zu analysierenden drei Szenarien gezogen. Die Deckungsbeitragsrechnung bezieht sich dabei auf die Planung der kart GmbH, die noch bzgl. des Status Quo, d.h. der bisherigen Vertriebsform, getätigt wurde.

In Folge der Kombination aus Ergebnissen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und der qualitativen Bewertung war das Modell der Integration mit einem Beitrag von 21,2 Mio. Euro in den Jahren 2005 bis 2008 zu favorisieren. Die Kosteneinsparungen wurden dabei primär durch die Reduktion des Personals, welches sich aus den Synergieeffekten ergibt, erzielt. Wird die Differenz zur originären kart-Planung bei Beibehaltung des Status Quo betrachtet, welche von 19,8 Mio. Euro ausging, lässt sich eine Ergebnisverbesserung durch die Integration von 1,4 Mio. Euro, d.h. knapp neun Prozent, feststellen.

Nach Abwägung der oben genannten Punkte, soll im Folgenden die favorisierte Lösung der Integration des kart-Vertriebs in den Vertrieb der Schwestermarke konkretisiert werden.

## 12 Integration des Vertriebs der Kleinwagenmarke

Um sich dem vorgeschlagenen Lösungsmodell zu nähern, wurde zunächst die Hauptcharakteristika der vorgeschlagenen Struktur beleuchtet.

### 12.1 Das Lösungsmodell

Die kart-Organisationseinheit wurde in die Einheiten der Schwestermarke bzgl. Vertrieb, Produktmanagement und Sales und Marketing integriert. Wie insbesondere die Prozessanalysen gezeigt haben, war hierbei von eminenter Wichtigkeit, dass innerhalb der Teams, dezidierte kart-Ansprechpartner beibehalten wurden. Jedoch wurde zur Wahrung der Markenidentität, – was im Übrigen bei der Prozessanalyse von Spanien bestätigt wurde – bei der „Field Force“ ein separates, kart-spezifisches Team gebildet.

Das Einsparpotenzial bzgl. der FTE war die Reduktion der Stelle des bisher bestehenden kart-Senior-Managers. Dieser wurde durch die Ausgliederung der von ihm ursprünglich betreuten kart-Teams überflüssig. Des Weiteren konnten die Stellen „Teamleiter Vertrieb“ und „Teamleiter Marketing Kommunikation“ eingespart werden. Die Anzahl der FTE konnte somit auf 9,8 Planstellen von vormals 14,5 Stellen reduziert werden. (Eine Stelle im Produktmanagement ist aufgrund einer Fortbildungsmaßnahme einer Mitarbeiterin lediglich mit 0,8 anzugeben. Im Laufe des Jahres 2006 wurde dieser Arbeitsplatz in eine 100-Prozent Stelle ausgebaut.). Da bei Projektbeginn lediglich 11,8 Stellen besetzt waren und ab dem 1. September 2005 sogar nur 10,8, konnten mit dieser Integration die fehlenden Mit-

arbeiter kompensiert werden und trotzdem sämtliche notwendigen kart-Prozesse innerhalb der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft durchgeführt werden. Nachdem nun der Vorschlag zur Optimierung des kart-Vertriebs beschrieben wurde, soll im Folgenden mit Hilfe der SWOT-Analyse die weitere strategische Stoßrichtung definiert werden.

## 12.2 SWOT-Analyse

Ein Instrument, das wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Organisation zusammenfasst bzw. komprimiert und im Überblick darstellt, ist die SWOT-Analyse. [Horváth, P. & Partner, 2001, S. 317ff.]. Für die SWOT-Analyse wurden zunächst die internen Stärken und Schwächen der neuen Vertriebsstruktur analysiert und in einem weiteren Schritt den externen Chancen und Risiken gegenübergestellt. SWOT setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben von Strengths (= Stärken), Weaknesses (= Schwächen), Opportunities (= Chancen) und Threats (= Gefahren).

Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen wurde im Vorfeld von den Projektmitgliedern ein Brainstorming durchgeführt. In einem zweiten Schritt der SWOT-Analyse wurde das makroökonomische, externe Umfeld analysiert, in welchem sich die neue Vertriebsstruktur befindet. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind von der Landesvertriebsgesellschaft nicht selbst beeinflussbar. Hier fand neben der durchgeführten PEST-Analyse ebenfalls ein Brainstorming der Projektmitglieder statt. Das Ergebnis der zuvor beschriebenen internen und externen Analysen ist die SWOT-Matrix. Es werden hierbei immer die jeweils stärksten Ausprägungen gegenübergestellt und Strategiethemen abgeleitet. Die drei primären Themen, welche als Stossrichtung bzgl. der vorgeschlagenen Struktur im Hinblick auf eine Stärken/Chancen-Strategie identifiziert wurden, sind zum einen die Nutzung der Synergien, welche sich aus der Integration ergeben und deren weiterer zukünftiger Ausbau. Die zweite Stossrichtung sollte die Sicherstellung der Eigenständigkeit der Marke kart sein. Es müssen dabei eindeutige interne Zuständigkeiten für die Marke kart verteilt werden. In der Außenwirkung hinsichtlich der Händlerbetriebe sollte die Eigenständigkeit durch eine eigene „Field Force“ ebenfalls gewahrt werden. In folgender Abbildung ist die erarbeitete SWOT Matrix einzusehen.



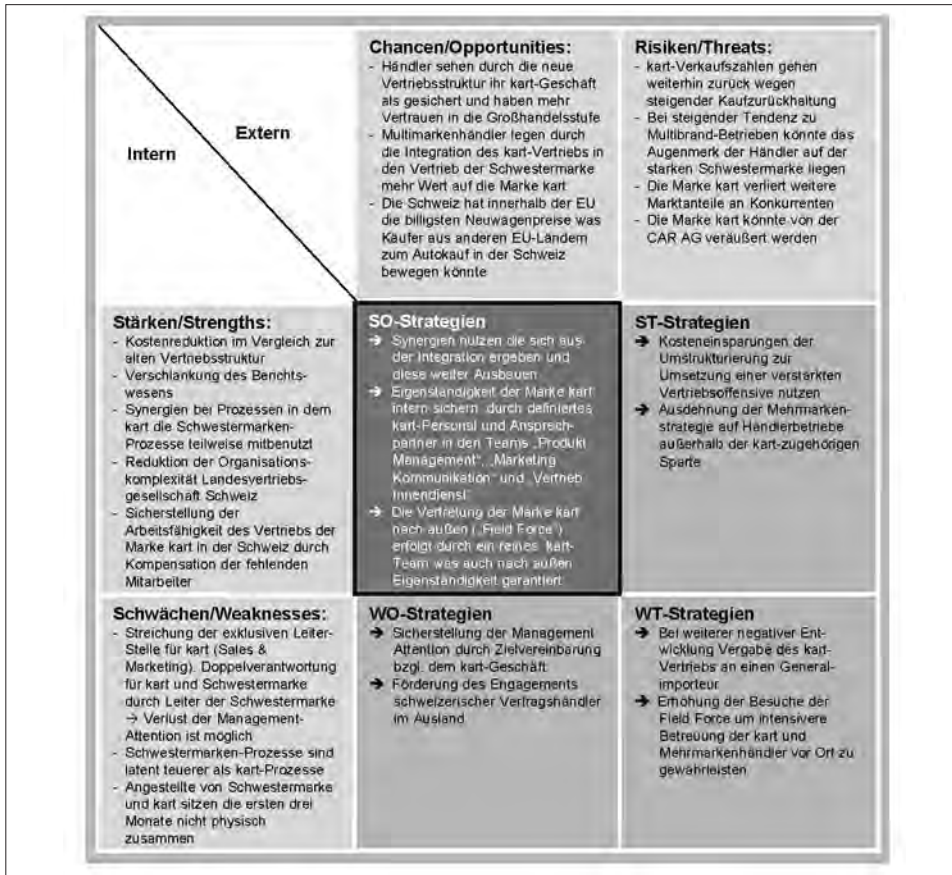


Abbildung 7: SWOT-Matrix.

### 13 Marketing-Mix für die Vertriebslösung

Das Marketing-Mix ist die Nahtstelle zwischen der zuvor gemachten strategischen Rahmenplanung und der operativen Umsetzung von Aktivitäten. [Pepels, W., 2004, S. 394].

Das Produkt, welches sich als neu implementierte Struktur darstellt, verkörpert im Produktumfang ein Leistungsbündel, welches aus folgenden Komponenten besteht: die neue Organisationsstruktur an sich, die Beratung und Hilfestellung bei der Umsetzung der neuen Struktur und das Monitoring des kart-Vertriebs bzgl. der Sales- und Marketing-Prozesse.

Bei der etwaigen Beratung weiterer Landesvertriebsgesellschaften sollte ein Modell der Preisdifferenzierung eingeführt werden. Das bedeutet, dass es jeweils von den im Land verkauften PKW-Stückzahlen abhängen wird, wie viel bezahlt werden muss. Kleinere Ländergesellschaften müssen weniger, größere mehr be-

zahlen. Die Staffelung anhand der Volumenzahlen liegt darin begründet, dass Ländergesellschaften mit hohen Verkaufszahlen tendenziell geringeres Entgegenkommen vom Konzern brauchen aufgrund ihrer i.d.R. besseren Kosten-/Ertragsstruktur als die kleineren Märkte.

Im Rahmen der Implementierung wurden Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet, um Ängste abzubauen, Akzeptanz zu schaffen und die Bekanntheit des „Produktes“ zu fördern. Dafür wurden bereits im Sommer 2005 Informationsmails an die betroffenen Personen versandt, die auf die zukünftigen Aktivitäten aufmerksam machten und somit etwaigen Hemmnissen vorbeugen sollten. Zusätzlich wurde das persönliche Gespräch mit den involvierten Teamleitern in der Schweizer Vertriebsgesellschaft gesucht, um diese auf die Projektaktivitäten aufmerksam zu machen. Vor der Implementierung der neuen Struktur wurde eine Informationsveranstaltung abgehalten, um die Mitarbeiter aufzuklären, welche tatsächlichen strukturellen Änderungen auf sie zukommen.

Zur Kommunikation nach außen wurden in einem mehrsprachig verfassten Informationsbrief die Händler in der Schweiz über die Restrukturierung informiert und ihnen die kart-spezifischen Ansprechpartner genannt. Ebenfalls zur Außenkommunikation wurde im Intranet der CAR AG die neue Struktur eingepflegt. Eine weitere Kommunikationsmaßnahme war die Erstellung einer Projekt-CD. Insbesondere denjenigen Vertriebsgesellschaften, welche auch über eine Restrukturierung nachdenken, kann damit die Vorgehensweise und die erzielten Resultate nahe gebracht werden.

## 14 Implementierung der neuen Struktur

Mit der erfolgten Zustimmung des Lenkungsausschuss war der Startschuss für die Implementierung gefallen.

Es musste gewährleistet sein, dass es Personen in den Teams gibt, die künftig kart-spezifische Aufgaben wahrnehmen werden. Daneben sollte auch definiert sein, wer für welche Prozesse zuständig ist. Hierfür fand eine Aufspaltung der damals der kart-Leitung unterstellten Mitarbeiter in den „Vertrieb Schwestermarke“, „Marketing Kommunikation Schwestermarke“ und „Produkt-Management Schwestermarke“ statt. Zusätzlich gibt es in der neuen Struktur eine drei Mitarbeiter umfassende, gesonderte „Field Force“ mit zwei Sales Coaches.

Es wurde bei der Restrukturierung darauf geachtet, dass die in der Schweiz identifizierten Prozesse auch wirklich ausgeführt werden und diese verantwortlichen Personen zugeordnet.

Im Folgenden gilt es Maßnahmen abzuleiten, um die wie oben beschriebene Struktur erfolgreich in der Organisation zu etablieren und evtl. auch andere Landesvertriebsgesellschaften hinsichtlich des Vertriebs auf Großhandelsebene zu optimieren.

## 15 Ausblick und Zusammenfassung

Im Weiteren werden Maßnahmen zur Erfolgssicherung erläutert und eine Zusammenfassung dargestellt.

### 15.1 Zukünftige Maßnahmen zur Erfolgssicherung

Soll der dauerhafte Erfolg des kart-Vertriebs auf der Großhandelsebene in der Schweiz gesichert werden, so muss eine Kontrolle von Key Performance Indicators (KPIs) erfolgen. Aus diesem Grund wurden in Abstimmung mit der kart GmbH im Hinblick auf die Sicherung der zukünftigen Wirtschaftlichkeit für die vier Hauptprozesse „Sales Management“, „Sales Planning“, „Product Management“ und „Marketing Communication“ KPIs samt ihren Zielwerten definiert.

Für die Zukunft ist zu beachten, dass es nicht ausreicht, diese Kennzahlen lediglich im ersten Jahr nach der Umstrukturierung zu kontrollieren. Es muss eine stetige und regelmäßige Kontrolle von Seiten der kart GmbH gesichert werden. Zudem wird auch in Bezug auf die Subprozesse empfohlen weitere KPIs zu definieren, um eine stringente Prüfcharakteristik über alle Prozesse zu gewährleisten. Natürlich muss sich auch der vom Projektteam aufgestellte Business-Case ebenfalls einer Überprüfung unterziehen. Sollten hierbei signifikante Abweichungen zu den prognostizierten Werten auftreten, müssen die Planzahlen entsprechend angepasst werden und eine erneute Wirtschaftlichkeitsprüfung erfolgen.

Zudem ist als zentrales Erfolgselement die Durchführung der Abfrage der Mitarbeiterzufriedenheit zu nennen. Hierdurch lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, wie die auf primär theoretischen Säulen ruhende Umstrukturierung bei den Mitarbeitern im realen Dasein wahrgenommen und „gelebt“ wird.

Des Weiteren sollten mit Hilfe der im Rahmen der Prozessanalyse aufgenommenen Prozesse Referenzprozesse definiert werden, welche für sämtliche Landesvertriebsgesellschaften Gültigkeit haben sollen.

Sollte es gelingen auf diesem Wege die für die kart GmbH wichtigen Hauptmärkte hinsichtlich der Sales und Marketingprozesse zu optimieren, könnte insgesamt ein großer Beitrag geleistet werden, die kart GmbH insgesamt in die Gewinnzone zu bringen.

### 15.2 Resumée

Als Abschluss sollen im Rahmen einer Rekapitulation nochmals die wichtigsten Elemente und der durch das Projekt generierte Nutzen dargelegt werden. Zudem wird kurz auf die Probleme innerhalb des Projektes eingegangen. Dies geschieht mit dem Ziel diese zukünftig in anderen Projekten zu vermeiden. Der daran anschließende Ausblick in die Zukunft soll verdeutlichen, welche Wege der Automobilvertrieb zukünftig beschreiten wird und welchen Herausforderungen sich die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz zukünftig gegenüber sehen könnte. Aufgrund der Kernprobleme der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz (vgl.

Kapitel 2) ergab sich die Notwendigkeit einer Optimierung des kart-Vertriebs und somit einer Verbesserung der Ausgangssituation zu Projektbeginn. Deshalb wurde zunächst eine Marktanalyse durchgeführt. Dabei trat zu Tage, dass der schweizerische Automobilmarkt mit seinem in den letzten Jahren zurückgehenden Verkaufsvolumen ein überaus schwieriger Markt ist. Dennoch zeigte sich auch, dass er durchaus Potenzial für eine zukünftig steigende Nachfrage speziell in den Segmenten, in denen die Marke kart aktiv ist, hat.

Da für die Modellierung von möglichen Vertriebszenarien zunächst sämtliche Geschäftsprozesse und deren Kosten bekannt sein müssen, wurden in einem nächsten Schritt die Prozesse und daraus entstehenden Kosten ermittelt. Diese Prozess- und Kostenanalysen, welche in der Schweiz und Spanien durchgeführt wurden, dienten dann als Basis für die Entwicklung eines Lösungsmodells für die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Das ermittelte Lösungsszenario „Integration des kart-Vertriebs in den Vertrieb von einer Schwestermarke“ wurde im nächsten Schritt einer SWOT-Analyse unterzogen. Deren Quintessenz war es, dass künftig konsequent Synergien zwischen kart und der Schwestermarke zu nutzen und auszubauen sind. Wichtig ist es, trotz der Integration die Eigenständigkeit der Marke zu gewährleisten und somit die Markenidentität aufrecht zu erhalten.

An den obigen Überlegungen orientiert wurde ein mögliches Marketing-Mix entwickelt. Zentrale Punkte nehmen dabei die Mitarbeitergespräche, die -befragung und die Festlegung von KPIs ein. Ebenfalls wurde das tatsächlich realisierte Organisationsmodell vorgestellt.

Die Hauptnutzen für die Landesvertriebsgesellschaft bzw. die kart GmbH, welche durch das Projekt erreicht wurden, sind zum einen eine Reduzierung der Kosten und somit eine Verbesserung der Ertragslage auf Großhandelsebene im kart-Vertrieb. Zum anderen wurde durch die Integration eine Kompensation der fehlenden FTE erreicht und somit das in seiner Durchführbarkeit gefährdete kart-Geschäft gesichert. Zudem wurde die Grundlage geschaffen, um Referenzprozesse für die Marke kart zu kreieren, die einen erfolgreichen und umfassenden Vertrieb, auch in anderen Landesvertriebsgesellschaften, ermöglichen.

Des Weiteren sei angemerkt, dass die letztendlich erfolgreiche Implementierung und Erreichung aller Projektziele von gewissen Herausforderungen begleitet wurde. Als bedeutender Faktor ist dabei der Wechsel der Projektverantwortlichkeit innerhalb der wichtigen Phase der Organisationsentwicklung zu nennen. Der Projektleiter-Wechsel brachte Unstimmigkeiten bzgl. der bevorzugten Lösung mit sich. Diese gingen so weit, dass kurzzeitig ein neues Lösungsmodell ins Spiel gebracht wurde, welches aber wieder verworfen wurde. Daneben war eine z.T. mutmaßlich gewollte schlechte Erreichbarkeit von einzelnen Projektmitgliedern ebenfalls nicht optimal für die Erreichung der Projektziele. Klärende Gespräche halfen dieses vermeintliche Problem auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.

Abschließend soll noch kurz einen Ausblick in die Zukunft des Automobilvertriebs gewagt werden. Das Projekt hat die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz

auf einen guten Weg gebracht sich im strategischen Dreieck zwischen Kunden, Konkurrenz und sich selbst zu etablieren. [Müller, H., 1996, S. 27]. Jedoch werden in Zukunft weitergehende Überlegungen notwendig sein, um die Position zu sichern. Ein Haupttreiber der Veränderungen stellt dabei - neben der GVO 1400/2002 - das Internet und damit die Elektronisierung des Autokaufs dar. Es werden durch das Internet die bisher bekannten Wertschöpfungsketten aufgebrochen und neu definiert, wie auch die nachfolgende Abbildung zeigt.

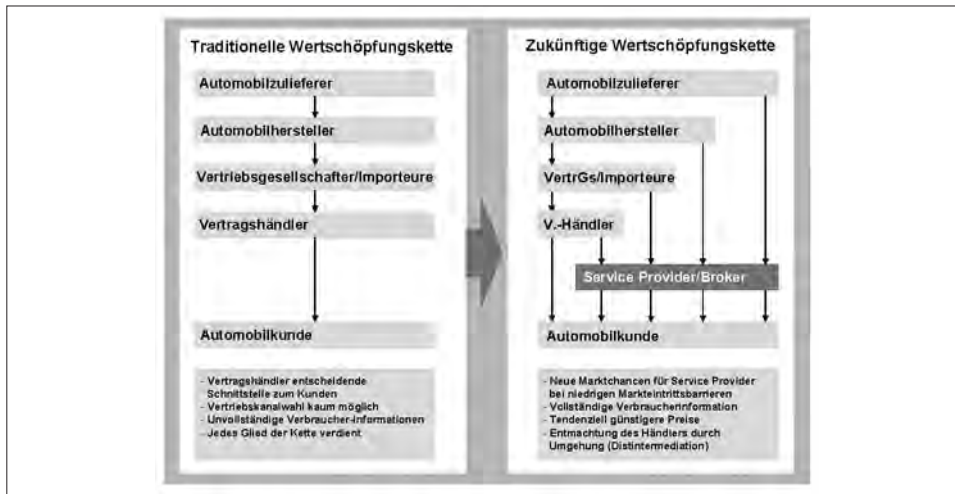


Abbildung 8: Traditionelle versus zukünftige Automobilwertschöpfungskette. Quelle: eigene Darstellung. Vgl. Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./Koers, M., 2004, S. 33.

Nicht nur beim Gebrauchtwagenkauf wird das Internet eine in Zukunft immer wichtigere Rolle einnehmen. Auch im Neuwagenhandel wird durch Drittanbieter vermehrt der klassische Absatzweg vom Hersteller zum Kunden überbrückt. Dabei besteht auch latent die Gefahr, dass die Hersteller immer mehr die Landesvertriebsgesellschaften übergehen. Dieser Entwicklung kann und muss von Seiten der Landesgesellschaften durch Flexibilität und dem Schaffen der Rahmenbedingungen bzgl. neuer Vertriebsformen entgegengewirkt werden. [Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./Koers, M., 2004, S. 33f.].

Bezogen auf den kart-Vertrieb in der Schweiz wird der zukünftige Erfolg neben einem „Leben“ der neuen Organisationsstruktur auch von den äußeren Gegebenheiten abhängen. Zum einen spielt dabei die mögliche partielle bis gesamte Veräußerung der Marke kart aus der CAR AG eine Rolle. Zum anderen wird es spannend sein, wie das geplante Nachfolgermodell des Zweisitzers bei den Käufern dauerhaft ankommt. Sollte dieser solchen Anklang finden, wie sein Vorgänger bei der Neueinführung im Jahre 1998, sollte damit die Wende zu einer gesicherten Zukunft möglich sein.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertriebsstrukturen im Automobilvertrieb	685
Abbildung 2: Projektstrukturplan	692
Abbildung 3: Projektablaufplan	693
Abbildung 4: Vier mögliche Organisationsszenarien	697
Abbildung 5: Qualitative Bewertungskriterien	698
Abbildung 6: Bewertung der Szenarien	698
Abbildung 7: SWOT-Matrix	701
Abbildung 8: Traditionelle versus zukünftige Automobilwertschöpfungskette	705

### Literaturverzeichnis

#### Bücher

Brück, F.: Interkulturelles Management: Kulturenvergleich Österreich – Deutschland – Schweiz, Frankfurt am Main, IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation 2002.

Carl, N./Fiedler, R./ Jórasz, W./Kiesel, M. *BWL kompakt und verständlich*, 2. Auflage, Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag 2005.

Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J.: Herausforderungen für die Automobilindustrie, in Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J. (Hrsg.): *Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft*, Berlin, Springer Verlag 2004.

Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M.: *Handbuch des Automobilvertriebsrechts*, München, Verlag C. H. Beck oHG 2003.

Horváth, P. & Partner *Balanced Scorecard umsetzen*, 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag 2001.

Kuhlmann, E. *Industrielles Vertriebsmanagement*, München, Verlag Franz Vahlen GmbH 2001.

Laux, H./Liermann F. *Grundlager der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, 6. Auflage, Berlin, Springer-Verlag 2005.

Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./ Koers, M. Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, Springer Verlag 2004.

Müller, H. Service Marketing: Inhalte, Umsetzung, Erfolgsfaktoren, Berlin, Springer Verlag 1995.

Pepels, W. Marketing, 4. Auflage, München, R. Oldenbourg Verlag 2004.

Reichwald, R./ Bullinger, H.-J. Vertriebsmanagement: Organisationen, Technologieeinsatz, Personal, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag 2000.

Sommer, M. Betriebsorganisation – Auftragsabwicklung, EDV-Organisation, Marketing, Würzburg, Vogel Industrie Medien GmbH & Co. KG 2004.

#### Internet und Intranet

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur\\_\\_medien\\_\\_zeitverwendung/uebersicht/blank/panorama/02/02\\_02.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverwendung/uebersicht/blank/panorama/02/02_02.html)  
(Stand: 03.01.2006).

<http://www.bga.de/article/articleview/172/1/2/> (Stand: 08.01.2006).

#### Marktforschungsstudien und Statistiken

Dudenhöffer, F./ Wiegand, P./ Neuberger, K./Steinel, J. KPMG & CAR: Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb, 2005.

o.V. Bundesamt für Statistik: Lohnentwicklung 2004, 2005.

o.V. Capgemini: Cars Online 04/05, 2004.

o.V. Goldman Sachs Global Investment Research: Small cars and smart – Pouring good money after bad?, 2004.

## Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAR AG	Automobilkonzern
d.h.	das heißt
evtl.	eventuell
EU	Europäische Union
FTE	Full Time Employer (Vollzeitarbeitskraft)
G&A-Kosten	Allgemeine- und Verwaltungskosten
ggf.	gegebenenfalls
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
i.d.R.	in der Regel
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahl)
LKW	Lastkraftwagen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MS	Meilenstein
PKW	Personenkraftwagen
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel








---

Dipl.-Ing.  
Heike Pitz, MBA

# Was können virtuelle Projekträume? Alles oder Nichts?



Gesamtansatz zur Prozessoptimierung in der Unternehmens- und Projektorganisation bei Bauprojekten durch den Einsatz eines virtuellen Projektraums von der Systemanalyse bis zur Implementierung

## Inhalt

1	Summary	713
2	Einleitung/Ausgangssituation	714
3	Problembeschreibung und Analyse	715
	3.1 Organisation	715
	3.2 Virtueller Projektraum	716
	3.3 Organisation und Virtuelle Projekträume	717
4	Strukturierung des Problems	717
	4.1 Strukturen und Funktionen von Virtuellen Projekträumen	717
	4.1.1 Strukturen	717
	4.1.2 Funktionen	718
	4.2 Problematik zwischen PKMS und vorh. Unternehmensstrukturen	721
	4.2.1 Technische Probleme der Systeme	721
	4.2.2 Nutzerspezifische Probleme	721
	4.2.3 Probleme aufgrund fehlender Unternehmensstrukturen	721
5	Ziel	722
6	Vorbereitung des Leitfadens	722
	6.1 Marktübersicht und Produktanalyse	722
7	Erstellung eines Leitfadens	725
	7.1 Bedarfsanalyse	726
	7.2 Anforderungen an einen Virtuellen Projektraum	726
	7.3 Funktionale, technische und projektspezifische Anforderungen	727
8	Umsetzung in die Praxis	727
	8.1 Projektauftrag eines international tätigen Ingenieurunternehmens	727
	8.2 Ergebnisse der Bedarfsanalyse	727
	8.3 Vergleich verschiedener Projektraumanbieter	728
	8.4 Vergabeempfehlung	728
	8.5 Kommunikationshandbuch	728
9	Einbeziehen der Anwender	729
	9.1 Psychologie der Veränderung	729
	9.1.1 Widerstände aus Angst	730
	9.1.2 Widerstände aus Reaktanz	730
	9.1.3 Umgang mit Ängsten und Reaktanz	730
	9.2 Workshop und Vorbereitung – Methoden	731
	9.2.1 Workshopgestaltung	731
	9.2.2 Vorbereitung	731
	9.2.3 Methoden	732
	9.2.4 Durchführung eines Workshops	732
	9.2.5 Analyse	732
10	Fazit	733

# 1 Summary

Zur Optimierung der Kommunikation und zur Bereitstellung von Informationen der Beteiligten am Projekt setzen sich zunehmend „Virtuelle Projekträume“ durch.

Der *Virtuelle Projektraum* steht für Projektkommunikations- und Management-System (kurz: PKMS). Die Anbieter eines PKMS stellen eine Plattform, i.d.R. im Internet, für den Austausch von Daten bereit. Vergleichbar ist diese mit einem heute üblichen Server, auf den alle Mitarbeiter eines Unternehmens zugreifen können. Das heißt, jegliche Form der Dokumentation (E-Mail, Briefe etc.) wird im Projektraum abgelegt und kann so von den Projektbeteiligten über deren Netzwerke (z.B. Internet, Intranet, Firmennetzwerk etc.) abgerufen werden. Um ein PKMS sinnvoll einzusetzen, ist es erforderlich, die Projekt- und Organisationsstruktur im Projektraum abzubilden.

Angesichts der auf dem Markt vorhandenen unterschiedlichen Systeme und der in dieser Arbeit aufgeführten Anwendungsprobleme ist der Auswahl und der Implementierung eines für ein Unternehmen und dessen Projekte am besten geeigneten Projektraumes ausreichend Zeit zu widmen. Es hat sich gezeigt, dass vielen Unternehmen die Zeit und die Erfahrung mit *Virtuellen Projekträumen* fehlt. Aus diesem Grund und aufgrund bisheriger eigener Erfahrungen erscheint eine Beratungsleistung von der Systemanalyse über die Systemauswahl bis hin zur Implementierung sowie Prozessanalyse und Betreuung im laufenden Projekt als sinnvoll.

Ein hoher Wirkungsgrad und ein Effizienzgewinn beim Einsatz eines Virtuellen Projektraums kann nur erzielt werden, wenn die vorhandenen Betriebs- und Projektprozesse mit den Leistungsmerkmalen der Systeme abgeglichen und angepasst werden. Weiterhin sollten zukünftig mit Hilfe von Workshops die Mitarbeiter in die Thematik eingeführt und eventuell vorhandene Hemmungen bei der Nutzung eines PKMS abgebaut werden. Die Workshops sollen die Anwender sensibilisieren und darauf hinweisen, bei der Betrachtung des Themas nicht zu vergessen, dass es sich bei einem PKMS um ein Kommunikations- und Informationswerkzeug handelt, welches das Projektmanagement unterstützt, aber nicht ersetzt.

## 2 Einleitung/Ausgangssituation

Die Entwicklung neuer Technologien in den Bereichen Kommunikation und EDV führte in den letzten Jahren zu grundlegenden Veränderungen im Bauwesen. Die Einführung von Fax, CAD und E-Mail haben sich in kürzester Zeit als Standard durchgesetzt. Gleichzeitig wächst der Anspruch der Auftraggeber an Kostenübersicht, Termineinhaltung und Qualitätssicherung mit der Komplexität der Projekte. Im Sinne einer ganzheitlichen, kostengünstigen Projektrealisierung muss eine transparente und vor allem durchgängige Dokumentation des gesamten Projektes und internen Prozessvorgaben sichergestellt werden. Alle Daten, die für eine bestimmte Projektphase und für den anschließenden Betrieb relevant sind, müssen zentral strukturiert und nachhaltig organisiert werden.

Neben den oben genannten Veränderungen lassen sich Grenzen / Probleme der typischen Projektmanagementmethoden erkennen. Eine unzureichende Kommunikation unter den Projektbeteiligten gefährdet die erfolgreiche Steuerung von Projekten. Wenn der Informationsfluss nicht klar strukturiert abläuft, können durch falsche oder verspätete Informationen Verschiebungen im Terminplan des Projektes und vermeidbare Kosten entstehen. Alltägliche Probleme, die Projektmanager aus ihrer Praxis kennen:

- „Können Sie mir die Unterlagen nochmals zuschicken, ich habe sie nicht bekommen.“
- „Die Planunterlagen sind doch unterwegs und müssten eigentlich schon verteilt sein.“

Konfliktpotential birgt außerdem die Implementierung von Softwareprodukten in den Projektalltag. Am Markt werden viele Programme für einzelne Teilbereiche des Projektmanagements angeboten, beispielsweise für die Kostenkontrolle. Diese Systeme verfügen aber meistens nicht über geeignete Schnittstellen, um Informationen mit Programmen aus anderen Bereichen auszutauschen.

Durch neue Denkansätze im Wissens- und Datenmanagement, kombiniert mit dem Medium Internet, wird derzeit die Grundlage zur Entwicklung und Einführung von Projektkommunikations- & Managementsystemen [PKMS] im Bau- und Immobilienwesen gebildet. Das PKMS, auch als „kollaborative Software“ oder *Virtueller Projektraum* bekannt, ist eine Software, die eine Unterstützung der Zusammenarbeit über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg schafft. In der Regel werden PKMS in Netzwerken (z.B. Internet, Intranet, Firmennetzwerke etc.) eingesetzt. Im engeren Sinne bezeichnet die kollaborative Software eine Kategorie von Software-Applikationen, die einen gleichzeitigen Zugriff und Bearbeitung von Daten und Dokumenten ermöglicht. Dieser Zugriff auf den *Virtuellen Projektraum* kann durch verschiedene Personen an unterschiedlichen Orten erfolgen.

Mit der Überwindung der räumlichen Barriere werden insbesondere zeitliche Pro-

bleme gelöst, da der Informationsaustausch per Internet in sekundenschnelle erfolgt. Während Dokumente bisher gedruckt, kopiert, versandfertig gemacht und über einen relativ langen Postweg verschickt wurden, bietet sich hiermit die Möglichkeit, sie nun sehr schnell per Datenübertragung einer großen Anzahl von Projektpartnern zeitnah zuzustellen. Dies ist zum Beispiel bei kurzfristigen Planungsänderungen, die mehrere Bauausführende betreffen, von großer Bedeutung und stellt ein zentrales Element der PKMS dar.

Aber auch die beste technische Infrastruktur und ein optimales System geben keine Garantie für eine erfolgreiche Anwendung eines *Virtuellen Projektraums*. Wie in allen Bereichen der Geschäftswelt spielt die Komponente „Mensch“ eine wesentliche Rolle. Viele Anwender bringen Unsicherheiten und Vorurteile gegenüber den neuen Unterstützungswerkzeugen mit und wenden daher das PKMS eher zögerlich an. Nicht zuletzt sind es Schulungsdefizite, mangelnde Vorbereitung bei der Implementierung und unzureichende Unterstützung während der Projektlaufzeit, die eine erfolgreiche und effektive Nutzung eines PKMS verhindern. Zudem sind einige Anwendungen zu komplex, als dass sie sich besonders in den Hochphasen des Projekts, wie in der Planungs- und/oder Ausführungsphase, leicht und rasch bedienen lassen. Die einzelnen Projektmitarbeiter sind zunehmend mit Alltagsproblemen des Projekts beschäftigt, so dass sie in den Systemen eher eine Behinderung als eine Erleichterung sehen.

### 3 Problembeschreibung und Analyse

Die Vielzahl der an einem Projekt Beteiligten sorgt für einen enormen Organisations- und Kommunikationsaufwand. *Virtuelle Projekträume* sollen helfen, diesen zu reduzieren und gleichzeitig alle Personen auf dem aktuellen Informationsstand zu halten. Fehlerquellen in der Projektabwicklung könnten so verringert werden – wenn die Systeme richtig angewendet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Anwender ihre Ziele klar definiert haben, die sie mit dem Systemeinsatz verfolgen und sich die Projekt- und Organisationsstruktur dabei abbilden lässt.

#### 3.1 Organisation

Dem „Erfolgsfaktor Organisation“ sollte in den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es sind nicht zuletzt die nicht oder nur unzureichend abgebildeten Organisationsstrukturen, die eine erfolgreiche Projektabwicklung verhindern. Wesentliche Attribute moderner Unternehmensstrukturen und -prozesse sind beispielsweise Zukunfts- und Kundenorientierung, Flexibilität, Effizienz, Transparenz und Schnelligkeit. Mit Organisation ist demnach nicht nur eine bestimmte Ordnung von Aufgabenbereichen gemeint, welche in Organigrammen abgebildet werden. Vielmehr wird die Organisation als wichtiges Instrument zur Zielerreichung gesehen, die insbesondere für die Unternehmensstrategie von Bedeutung ist.

Um profitabel arbeiten zu können, muss man ständig auf der Suche nach Neuem sein. Nur gute Ideen dabei zu haben, reicht nicht aus. Ebenso entscheidend ist die Fähigkeit diese schnell und flexibel umzusetzen. Die Agilität entscheidet letztlich den Erfolg eines Unternehmens am Markt. Ein Unternehmen ist immer gefordert, seine Prozesse und Strukturen zu überarbeiten und sie so den neuen Gegebenheiten anzupassen. Unternehmen müssen im Zuge eines steten Lernprozesses Veränderungen erkennen und sich nach Möglichkeit schnell und flexibel auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen.

### 3.2 Virtueller Projektraum

„Projekträume sind Wundermittel des Projektmanagements“ und „Projekträume sind Behinderer im Projekt“, sind zwei extreme Aussagen, auf die man trifft, wenn man sich mit dem Thema „Virtuelle Projekträume“ auseinandersetzt.

Die Wahrheit jedoch liegt – wie so oft – in der Mitte. Projekträume sind keine Wundermittel, sondern Werkzeuge für die Projektabwicklung. Wie bei jedem Werkzeug bedarf es im Vorfeld einer intensiven Auseinandersetzung mit dessen Auswahl und richtiger Handhabung.

Im Sinne einer ganzheitlichen, kostengünstigen Projektrealisierung muss eine transparente und vor allem eine durchgängige Dokumentation des gesamten Projekt- und Prozessgeschehens sichergestellt werden. Alle Daten, die für eine bestimmte Projektphase und für den anschließenden Betrieb relevant sind, müssen bereits beim Auftreten zentral strukturiert und nachhaltig organisiert werden.

Nicht zu vergessen ist jedoch, dass es sich bei einem PKMS um ein Produkt handelt, welches in den „Kinderschuhen“ steckt. Anwenderumfragen und Workshops haben gezeigt, dass ca. 80% der Mitarbeiter eines Unternehmens den Begriff „Virtueller Projektraum“ schon einmal gehört haben, aber nicht genau wissen, wie das Werkzeug angewendet wird und welche Bereiche im Projektmanagement damit abgewickelt werden können. Weiterhin hat sich gezeigt, dass eine Vielzahl derer, die schon einmal mit einem PKMS gearbeitet haben, mit der Anwendung nicht zufrieden waren. Offensichtlich hat sich der Aufwand bei der Projektabwicklung nicht wie versprochen verringert bzw. optimiert, sondern im Gegenteil sogar vergrößert. Oft ist aber das Problem der „Mensch“, der das Arbeiten mit einem *Virtuellen Projektraum* behindert, wie das „sich kontrolliert fühlen“ durch die transparente / nachvollziehbare Darstellung der Aktivitäten, die ein Projektraum hervorruft. Oder der Projektbeteiligte möchte seine herkömmliche Arbeitsweise nicht ändern – „Der Mensch ist schließlich ein Gewohnheitstier“.

Der grundlegende Fehler liegt jedoch darin, dass die Voraussetzungen, die bei der Einführung eines solchen Systems getroffen werden müssen, entweder unterschätzt oder nicht eingehalten wurden, wie z.B. das Abbilden der Projektstruktur und einer einheitlichen Dateinamenskonvention.



### 3.3 Organisation und Virtuelle Projekträume

Die Zusammenhänge zwischen Organisation, Organisationsstruktur und dem *Virtuellen Projektraum* gehen fließend ineinander über. Betrachtet man die Schwierigkeiten in der Projektbearbeitung, so kristallisieren sich folgende Probleme heraus:

- Organisationsstrukturen sind im Unternehmen nur unzureichend abgebildet
- Projektstrukturen werden nicht klar definiert
- Vernetzung von Unternehmens- und Systemeinheiten nicht ausreichend (z.B. Software)
- Qualitätsmanagement-Anforderungen nicht einheitlich
- Dateinamenskonventionen im Unternehmen nicht einheitlich
- Abneigung gegenüber formalisierten Verfahren und Arbeitsabläufen<sup>1</sup>

Um ein PKMS optimal zu implementieren, müssen die beabsichtigten Ziele klar definiert und das Projekt- und Prozessgeschehen aufbereitet werden. Nur so ist es möglich, das Werkzeug „Projektraum“ effektiv einzusetzen.

## 4 Strukturierung des Problems

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Problematik zeigt, dass die dringende Notwendigkeit besteht, die Werkzeuge, welche zur Projektabwicklung im Projektmanagement benutzt werden, aufeinander abzustimmen. Hierzu müssen u.a. die Strukturen in den Unternehmen analysiert und ggf. angepasst werden.

### 4.1 Strukturen und Funktionen von Virtuellen Projekträumen

Um eine bessere Vorstellung von *Virtuellen Projekträumen* zu bekommen, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit verschiedene, zurzeit auf dem Markt angebotene, internetbasierte Projektmanagementsysteme für Bauprojekte untersucht. Dies erfolgte anhand einer Checkliste und in Form von Probezugängen mit Testprojekten und Gesprächen mit den Anbietern. Die Checkliste wurde entsprechend der DIN 69904 Projektmanagementsysteme entwickelt. Das Ziel der Untersuchung bestand darin, einen ersten Überblick über die Module und ihre Funktionen, die Strukturierung sowie den Nutzen zu erhalten.

#### 4.1.1 Strukturen

Bei den auf dem Markt verfügbaren Systemen kann generell nach zwei Systemzwecken unterschieden werden:

- reines Dokumenten-Management-System [DMS], das – wie der Name schon sagt – über keine weiteren Managementelemente verfügt. Es dient „lediglich“ der Projektdokumentation und der dazugehörigen Dokumentenverwaltung.

1 PreiBing,W., Das Architekturbüro – Ein Baukastensystem, 28.09.2000.

- ganzheitliches Projektkommunikations- und Management-System [PKMS], welches aus den verschiedenen Projektmanagementelementen zusammengesetzt ist.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden nur die Systeme, die als ganzheitliches Projektmanagementwerkzeug dienen, weiter verfolgt.

Eine weitere Unterscheidung bei den Systemen kann nach den Systemkreisen, entweder geschlossenes oder offenes System, getroffen werden:

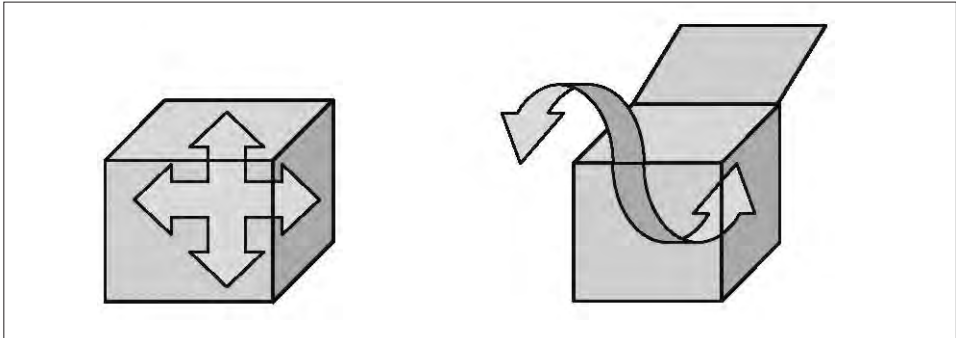


Abbildung 1: Geschlossene/Offene Systemstruktur.

- **geschlossenes System**

Hier können nur die Projektraumnutzer miteinander kommunizieren, die auch Zugriff auf den Projektraum haben.

- **offenes System**

Hier können externe E-Mails oder Faxadressen in beide Richtungen verwendet werden, sprich: gesendet und empfangen werden. Des Weiteren können hier projektraumspezifische personalisierte E-Mail- und Faxkennungen Verwendung finden.

#### 4.1.2 Funktionen

Folgend werden nun die Funktionen der auf dem Markt angebotenen PKMS vorgestellt, wobei lediglich auf grundsätzliche Funktionen eingegangen wird.

Zusammenfassend stehen diese in unterschiedlichem Umfang und Qualität zur Verfügung:

#### **Projektstruktur**

Darstellung eines Projektstrukturplanes, Hinterlegung des Projekthandbuches, Verknüpfung mit anderen Projektmanagementelementen (z.B. Workflows, Termine)

Vorteile des Virtuellen Projektraums zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Beispiel Projekthandbuch: Das Projekthandbuch kann immer in der aktuellen Version heruntergeladen und direkt auf der Eingangsseite hinterlegt/verlinkt werden.

## **Organisation**

Abbildung eines Organigramms, Definition der Beteiligten, Organisation der Zuständigkeiten

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Beispiel Teilnehmerliste: Die Teilnehmerliste ist immer auf einem aktuellen Stand, da die Daten vom Teilnehmer selbst bei der ersten Anmeldung in das System eingegeben werden müssen. Auf diese Weise werden Redundanzen vermieden.

## **Vertragsmanagement**

Vertragsverwaltung, Ausschreibungsmodul, Nachforderungsmanagement

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Im System werden alle relevanten Vertragsdaten erfasst, wie z.B. Vertragsgegenstand und Typ, Vertragsnehmer, Laufzeiten, Kündigungstermine, Laufzeiten, Zahlweisen etc. Mit diesen Parametern können umfangreiche Auswertungen getätigt werden, beispielsweise die Auflistung von Gründen, warum ein Nachtrag abgelehnt oder genehmigt wurde.

## **Ablauf- und Terminmanagement**

Projektkalender, Terminplanung

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Mit dem im System integrierten Kalender können Einladungen zu Besprechungen verschickt werden. Der vorgeschlagene Termin kann vom Teilnehmer akzeptiert oder abgewiesen werden. Termine sind auch projektübergreifend zu sehen, Meilensteine aus dem Projektterminplan können über eine Schnittstelle integriert werden. Weiterhin ist eine Schnittstelle zu mobilen Geräten vorhanden, wodurch die „doppelte Buchführung“ entfällt.

## **Multiprojektkoordination**

Projektübergreifende Zusammenstellung von Aufgaben und Terminen

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

PKMS sind in der Lage, alle Aufgaben und Termine projektübergreifend abzubilden. Reports können erstellt und ausgedruckt werden. So entfällt das manuelle Abgleichen verschiedener Listen.

## **Informations-/ Berichts- und Dokumentensystem**

PKMS Internet-Adresse, Faxfunktion, Dokumentenverwaltung (in der Regel mit Nachrichtenfunktion an die Projektbeteiligten), interner und externer Datenaustausch (Schriftverkehr), „Upload- und Download-Optionen“, Vorlagenpool, Such- und Filterfunktion, Dateiversionierung, Reporterstellung, Protokollfunktion, Erstellung von „To-Do-Listen“, Planverwaltung, Repromanager

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Alle eingestellten Dokumente existieren nur einmal im Projektraum. Es besteht also keine Notwendigkeit für eine mehrfache Ablage wie z.B. auf der eigenen Festplatte und auf dem Server. Wird ein überarbeitetes Dokument nochmals eingestellt, wird es neu „versioniert“ und liegt damit virtuell auf der alten Version. So ist garantiert, dass immer mit dem aktuellsten Stand gearbeitet wird.

Mit einem Protokollmodul können Besprechungen protokolliert werden und mit entsprechenden Aufgaben belegt werden (wer was bis wann zu tun hat). Die Protokolle können aus dem System heraus verschickt und Reports in Form von To-Do-Listen teilnehmerspezifisch erstellt und verschickt werden.

### **Controlling**

Soll-Ist-Vergleiche, Planlaufverfolgung, Workflows, Meldung bei Terminüberschreitung

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Das PKMS eignet sich hervorragend als Controllinginstrument, da alle Zugriffe auf das System dokumentiert sind. Reports lassen sich individuell unternehmens- und projektspezifisch gestalten. Die Konfiguration der Reports erfolgt einmalig vom Anbieter des Systems und können anschließend per Mausclick generiert und ausgedruckt werden.

### **Qualitätsmanagement**

Einbindung von unternehmenseigenen Qualitätsmanagementsystemen [QM], Fehlerdokumentation, Archivierung (im Internet, auf Datenträger)

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Anforderungen des Qualitätsmanagements an Prozessabläufe und Dokumentation können im System abgebildet werden. Mehrere Ordnerstrukturen können parallel nach Wunsch der Teilnehmer abgebildet werden.

### **Workflowmanagement**

Aufgabe des Workflowmanagement ist es, auf Basis einer Spezifikation für die Ausführung von wiederkehrenden Arbeitsabläufen mithilfe von IT-Systemen zu sorgen. Das Workflowmanagement kann damit als eine technische Umsetzung des Geschäftsprozess-Managements verstanden werden.

### Vorteile des *Virtuellen Projektraums* zur herkömmlichen Arbeitsweise:

Prüfläufe von Plänen oder andere Dokumente können durch einen Workflow automatisiert werden. So entfallen immer wiederkehrende Prozesse, wie das Versenden von E-Mails mit einem vorher ausgewählten Anhang oder das Versenden von „Hardcopies“, da auch ein Reprodienst mit in den Workflow eingebunden werden kann.

## 4.2 Problematik zwischen PKMS und vorh. Unternehmensstrukturen

Die Probleme, die bei der Projektabwicklung mit einem *Virtuellen Projektraum* auftauchen können, sind in drei unterschiedliche Kategorien unterteilbar.

### 4.2.1 Technische Probleme der Systeme

- Systemnutzung nur mit bestimmten Browsern möglich
- System ist nicht intuitiv bedienbar
- Faxe können nicht eingebunden werden
- Integration von Bestandsdaten nicht möglich
- Einhalten einer vorgegebenen Ordnerstruktur

### 4.2.2 Nutzerspezifische Probleme

- unsichere rechtliche Situation bei vertragsrelevanten Daten
- mangelnde Disziplin: Lernen/Einhalten neuer Regeln
- Beteiligte möchten ihre gewohnte Arbeitsweise nicht aufgeben
- Gefühl, durch die Transparenz kontrolliert zu werden
- keine „Nischen“, um Informationen „zu lagern oder zurück zu halten“

### 4.2.3 Probleme aufgrund fehlender Unternehmensstrukturen

- keine einheitliche Dateinamenskonvention
- keine einheitliche Unternehmenssprache (z.B. werden die Wörter „Kessel“ und „Boiler“ für das gleiche Objekt/Bauteil verwendet)
- keine definierten Standardstrukturen für wiederkehrende Projekte
- keine Kompatibilität mit den vorhandenen Systemen im Unternehmen

## 5 Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es, den Projektbeteiligten einen Anwenderleitfaden zur Verfügung zu stellen, der ihnen aufzeigt, welche Unternehmens- und Projektprozesse frühzeitig durchleuchtet werden und ggf. neu strukturiert werden müssen. Die bisherige Projektorganisation ist dabei intensiv zu analysieren, um festzustellen, ob diese in einem Projektraum abzubilden ist.

In der Phase der Projektvorbereitung sind wiederkehrende Projektaktivitäten zu analysieren. Daraus ist ein Standard zu generieren, um weitere Projekte schneller in einem PKMS konfigurieren zu können.

Der Einsatz eines PKMS ist in der Anwendung nicht problemlos. Die Entscheidungsträger sollen daher verstehen lernen, dass für einen optimalen Systemeinsatz die dringende Notwendigkeit besteht, sich genügend Zeit für eine eingehende Zieldefinition und Bedarfsanalyse zu nehmen. Diese dienen dazu, die Anforderungen und die Erwartungen der einzelnen Anwendergruppen zu ermitteln und damit wertvolle Erkenntnisse über die notwendige strukturelle und inhaltliche Konzeption eines Projektraums zu erhalten. Dabei müssen die Anforderungen des Projektmanagements einerseits, sowie andererseits die Zielvorstellungen des Initiators – z.B. Bauherr oder Investor – berücksichtigt werden. Die Anforderungen auf der Bestellerseite unterscheiden sich von denen des Projektsteuerers oder der Planer und diese wiederum von denen der ausführenden Unternehmen mit ihren Nachunternehmern.

Weiterhin sind die Schnittstellen zu anderen Anwendungssystemen der Organisation einzubinden. Es ist nicht das Ziel, durch die Implementierung eines *Virtuellen Projektraumes* die vorhandenen Programme zu ersetzen, sondern den Anwendern aufzuzeigen, welche Bereiche des Projektmanagements abgedeckt werden können und wo weiterhin die Unterstützung von anderen Softwareprogrammen erforderlich ist.

## 6 Vorbereitung des Leitfadens

### 6.1 Marktübersicht und Produktanalyse

Die folgende Auflistung ist ein Auszug aus den am Markt vorhandenen Systemen. Sie konzentriert sich auf die im Bauwesen bekannten Marktvertreter, welche sich in Fachzeitschriften, auf Kongressen und Messen präsentieren und derzeit als Marktführer bezeichnet werden können.

Die Daten der aufgelisteten Systeme setzen sich zusammen aus einer Recherche der Produktblätter der einzelnen Anbieter, aus Gesprächen mit den Herstellern und aus deren Internetpräsentationen. In der vorliegenden Kurzfassung werden drei Systeme exemplarisch betrachtet.

<b>System</b>	<b>AWARO</b>	
<b>Web-Adresse</b>	<a href="http://www.awaro.com">www.awaro.com</a>	
<b>E-Mail</b>	<a href="mailto:info@awaro.com">info@awaro.com</a>	
<u>Adresse</u>		
<b>Straße</b>	Hanauer Landstraße 135	
<b>Ort</b>	60314 Frankfurt am Main - Deutschland	
<b>Tel. Nr.</b>	069 / 430 536 0	
<b>Module - Hauptbereiche</b>		
Projektorganisation		
Kommunikation		
Dokumenten-/Planmanagement		
Protokollmanagement		
<b>Kurzbeschreibung des Herstellers</b>		
<p>Der Projektraum AWARO.NET® vernetzt alle Projektbeteiligten über eine zentrale Kooperationsplattform und ist somit das Werkzeug zur Umsetzung internetbasierten Projektmanagements. Die Nutzung erfolgt über Webbrowser ohne Softwareinstallation. Als Weiterführung der E-Mail Kommunikation steht beim Projektraum eine integrierte Betrachtungsweise der Aufgabenfelder Organisation, Information, Koordination und Dokumentation im Vordergrund. AWARO. unterstützt Sie bei Ihren Projektaufgaben durch integrierte und modular einsetzbare Funktionsbausteine.</p>		

Tabelle 1: Markt- und Produktanalyse/Awaro.

<b>System</b>	<b>Baulogis</b>	
<b>Web-Adresse</b>	<a href="http://www.baulogis.de">www.baulogis.de</a>	
<b>E-Mail</b>	<a href="mailto:info@baulogis.de">info@baulogis.de</a>	
<u>Adresse</u>		
<b>Straße</b>	Zamdorfer Straße 100	
<b>Ort</b>	81677 München - Deutschland	
<b>Tel. Nr.</b>	089 / 930 839 0	
<b>Module - Hauptbereiche</b>		
Planmanagement	Aufgabenverwaltung	
Dokumentenmanagement	Ausschreibungsverwaltung	
Protokollmanagement	Bautagebuch	
Mängelmanagement	Web-Cam-Einbindung	
<b>Kurzbeschreibung des Herstellers</b>		
<p>Mit unserem PKMS steht Ihnen eine umfangreiche und ausgereifte Lösung für die internetbasierte Projektkommunikation zur Verfügung. Unser PKMS wird bereits in mehreren hundert Projekten weltweit erfolgreich eingesetzt. Unsere Software besteht aus einzelnen Modulen, die Sie in Ihren Projekten ganz nach Bedarf einsetzen können. Außerdem basiert unser PKMS auf einer offenen Technologie und verfügt über umfassende Konfigurationsmöglichkeiten. So lassen sich individuelle Lösungen effizient umsetzen – passend für unsere Kunden und passend für jedes Projekt.</p>		

Tabelle 2: Markt- und Produktanalyse/baulogis.



<b>System</b>	<b>Conclude - PKM</b>		
<b>Web-Adresse</b>	<a href="http://www.conclude.de">www.conclude.de</a>		
<b>E-Mail</b>	<a href="mailto:info@conclude.de">info@conclude.de</a>		
<b>Adresse</b>			
<b>Straße</b>	Neubrückestraße 10-12		
<b>Ort</b>	40213 Düsseldorf - Deutschland		
<b>Tel. Nr.</b>	0211 / 86 32 45 0		
<b>Module - Hauptbereiche</b>			
Dokumentenmanagement	Terminmanagement		
Protokollmanagement	Aufgabenmanagement		
Planmanagement	Mängelmanagement		
<b>Kurzbeschreibung des Herstellers</b>			
Die Conclude GmbH realisiert professionelle IT-Lösungen für Unternehmen und öffentliche Auftraggeber. Wir begleiten Kunden von der betriebswirtschaftlichen Problemstellung bis hin zum Projekterfolg. Zwei strategische Wachstumsfelder werden verfolgt: Zum einen konzentrieren wir uns auf IT-nahes Consulting und Change Management für Kostensenkungsprogramme, wobei insbesondere die kaufmännischen und IT- Disziplinen eng verzahnt werden. Zum anderen haben wir im Rahmen von Softwareentwicklungsprojekten vier miteinander verbundene Werkzeuge für projektorientierte Dienstleister geschaffen. Aufgrund der vollständigen Webfähigkeit unseres Projekt-Kommunikations-Management PKM und der CRM-Lösung One4Office entfallen zeit- und kostenintensive Softwareinstallationen auf den Rechnern der Projektbeteiligten. Diese und noch weitere Produkte bieten wir sowohl als Lizenz- als auch als ASP-Lösung an.			

Tabelle 3: Markt- und Produktanalyse/conclude.

Um die projektspezifischen Anforderungen an ein PKMS zu prüfen, wurden Checklisten zur Systemanalyse entwickelt. Anhand dieser Listen wurden die PKMS miteinander verglichen und in Form von Pro- und Conralisten gegenüber gestellt, um so einen Vergleich über die verschiedenen Systemeigenschaften und -module zu erhalten.

Im Folgenden werden die zu überprüfenden Anforderungen an ein PKMS beispielhaft aufgeführt:

### **Funktionale und technische Anforderungen**

- Systemkreis (offen/geschlossen)
- System (Intuitivität)
- Administration
- Voraussetzungen und Zugangsmöglichkeiten
- Sicherheit
- Rechtevergabe
- Individualisierbarkeit
- Schnittstellen zu vorhandener Software
- Schulung
- Support
- Erster Eindruck/Navigation



## Projektspezifische Anforderungen

- Abbildung der Projektstruktur
- Abbildung der Projektorganisation
- Dokumentenverwaltung
- Berichtswesen und Protokolle
- Multiprojektorganisation
- Qualitätsmanagement
- Archivierung

## 7 Erstellung eines Leitfadens

Das oberste Ziel des Projektmanagements ist es, das Projekt erfolgreich in Bezug auf Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten, vorzubereiten, zu planen, durchzuführen und abzuschließen.

Im Hinblick auf eine ganzheitliche Betrachtung des Prozesses sind frühzeitig alle betroffenen Unternehmens- und Objektbereiche der Lebenszyklusphasen einzu- binden.

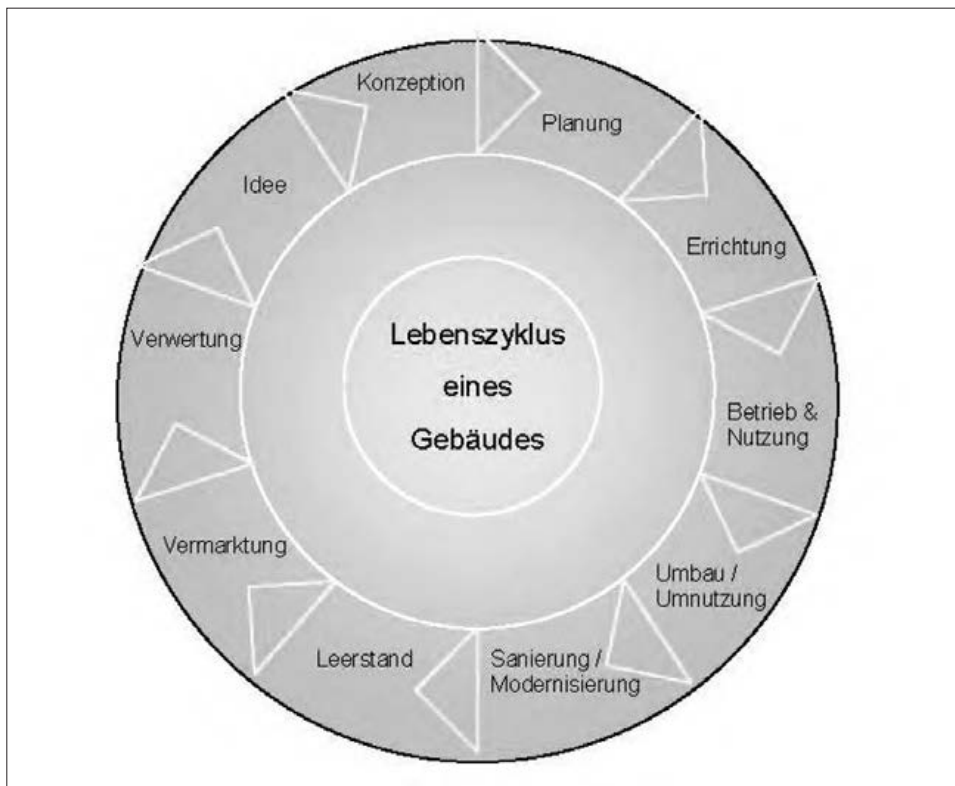


Abbildung 2: Lebenszyklusphasen eines Gebäudes.

Durch die Wahl des richtigen Projektmanagementwerkzeugs können die Beteiligten bei der Projektabwicklung und dem Erreichen des Projektziels effektiv unterstützt werden. Es ist die Aufgabe des Projektmanagements ein ganzheitliches, einfach strukturiertes und transparentes Projektmanagementsystem für alle Beteiligten auszuwählen und im Projekt zu implementieren.

## 7.1 Bedarfsanalyse

Vor der Entscheidung für einen *Virtuellen Projektraum* zur zukünftigen Unterstützung der Projektabwicklung muss der Bedarf genauer bestimmt werden. Dafür müssen Fragen zu den unternehmens-, projekt-, betriebs- und den nutzerspezifischen Bereichen beantwortet werden. Die Fragen beschäftigen sich mit dem weshalb, was, wer, wann und wo.

- Weshalb soll ein *Virtueller Projektraum* eingesetzt werden?
- Was soll über den *Virtuellen Projektraum* bedient werden?
- Wer soll in den *Virtuellen Projektraum* eingebunden werden?
- Wann, in welchen Phasen soll das PKMS eingebunden werden?
- Wo soll der *Virtuelle Projektraum* angewendet werden?

Bei einer Bedarfsanalyse gilt, dass jedes Projekt und seine Beteiligten unterschiedliche Grundvoraussetzungen, Rahmenbedingungen und Anforderungen aufweisen.

## 7.2 Anforderungen an einen Virtuellen Projektraum

Bei der Zieldefinition des Projektes wird die Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Interessen der Projektbeteiligten, insbesondere dem des Auftraggebers, durch das Projektmanagement bestimmt.

Das generelle Ziel des Einsatzes von *Virtuellen Projekträumen* liegt darin, unterstützend bei der Vorbereitung und Durchführung des Projektablaufes zu wirken. Die Anforderungen an einen *Virtuellen Projektraum* lassen sich in zwei Teile gliedern:

- funktional und technisch
- projektspezifisch

Zu den funktionalen und technischen Anforderungen gehören zum Beispiel Angaben zur Datensicherheit, Verfügbarkeit, Schnittstellen und vor allem zur Systemperformance. Darunter sind unter anderem die Übertragungsgeschwindigkeit und Funktionen wie Dateiup- und -download zu verstehen. Des Weiteren gehören beispielhaft die Einschränkungen im Datenverkehr, die Kapazität, Ausfallkonzepte bei Systemabsturz, Datensicherung und Verfügbarkeit sowie die Festlegung zur Administration dazu.

Die projektspezifischen Anforderungen bilden den Schwerpunkt der Analyse. Hier

werden die erforderlichen Systemmodule definiert und vor allem die Projektorganisation und -struktur bestimmt.

### 7.3 Funktionale, technische und projektspezifische Anforderungen

Die Anforderungen spiegeln die Möglichkeiten zur Bearbeitung der Aufgaben während eines Projektprozesses wider. Bei der Auswahl eines *Virtuellen Projektraumes* unterstützen sie die Entscheidungsfindung, welche Funktionen und Aufgaben durch ihn abgedeckt werden sollen. Zudem zeigen sie auf, welche Komplexität sich hinter einer ganzheitlichen Projektabwicklung verbirgt.

Es ist die Aufgabe der Anbieter, ein flexibles System den Erfordernissen und Wünschen der Projektbeteiligten entsprechend zu entwickeln und anzubieten.

Es darf nicht vergessen werden, dass die Nutzung des *Virtuellen Projektraums* als Werkzeug und alltägliches Arbeitsmittel, also eine Arbeitserleichterung sein soll.

## 8 Umsetzung in die Praxis

### 8.1 Projektauftrag eines international tätigen Ingenieurunternehmens

Das beauftragende Unternehmen ist eine der weltweit führenden Ingenieurgesellschaften für multidisziplinäre Aufgabenstellungen und seit langem auf allen Kontinenten präsent. Das Aufgabenspektrum umfasst technische und wirtschaftliche Planungs- und Beratungsleistungen in den Bereichen Energie, Wasser und Wasserkraft sowie Transport. Um die Anforderungen der Kunden optimal erfüllen zu können, hat das Unternehmen die Notwendigkeit erkannt, innovative Wege zu gehen. So wurde erkannt, dass der Einsatz von *Virtuellen Projekträumen* ein hohes Potenzial birgt. Um die fehlenden eigenen Erfahrungen auszugleichen, wurde die Lahmeyer Rhein-Main GmbH bei der Vorbereitung und Implementierung dieser neuen Tools hinzugezogen. Lahmeyer Rhein-Main erhielt den Auftrag, eine Bedarfsanalyse durchzuführen und dem Auftraggeber bei der Auswahl eines Systems bis zur Implementierung und späteren Administration des Projektraums zu unterstützen.

### 8.2 Ergebnisse der Bedarfsanalyse

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Projekte im Unternehmen wurde beschlossen, in einer Pilotphase den Einsatz der Systeme verschiedener Anbieter zu testen. In der ersten Phase wurden drei Projekte aus dem Bereich Kraftwerksbau ausgewählt. Jedes der Projekte weist besondere, in der Projektbeschreibung aufgeführte Merkmale auf. Die Projekte werden alle mit dem gleichen System abgewickelt. In einer zweiten Phase sollen vergleichbare Projekte mit einem anderen Systemanbieter umgesetzt werden. Im Anschluss wird sich der Auftraggeber mit den in den Projekten gesammelten Erfahrungen für einen Anbieter und damit für eine einheitliche Unternehmenslösung entscheiden.

### 8.3 Vergleich verschiedener Projektraumanbieter

Auf Basis von Systemanalysen, welche mit Testzugängen durchgeführt wurden, konnte ein allgemeiner Überblick über Funktionalität und Anwenderfreundlichkeit verschiedener PKMS [Projektkommunikations- und Managementsysteme] und DMS [Dokumenten-Management-Systeme] geschaffen werden. Wichtige Kriterien bei der Vorauswahl waren eine übersichtliche Rechtevergabe der Beteiligten und die Abbildung einer flexiblen Projektstruktur. Durch die Vergleiche wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Projekträumen deutlich. Im Rahmen dieser Untersuchung kristallisierten sich drei Systeme als besonders flexibel und anwenderfreundlich heraus und wurden in die engere Wahl gezogen:

- baologis
- Awaro
- conclude

### 8.4 Vergabeempfehlung

Lahmeyer Rhein-Main empfiehlt dem Auftraggeber ein Projektkommunikations- und Managementsystem, welches über folgende herausragende Kriterien verfügt:

Das System weist gegenüber den anderen Systemen folgende Vorteile auf:

- Der Systemanbieter verfügt als einziges Unternehmen über große Projekterfahrung mit einer Tochtergesellschaft im Ausland.
- Das Speichern der eingestellten Dokumente erfolgt nicht über eine vorher festgelegte Ordnerstruktur. Die Dateien werden in der Datenbank gespeichert und lassen sich über individuell einstellbare Filter in Form von Ordnern wieder finden.
- Die Abbildung eines komplexen Projekts kann über einzelne Projekträume erfolgen, die miteinander verknüpft sind. Das Multiprojektmanagement erfolgt über einen Masterprojektraum, der einen Überblick über das komplette Projektgeschehen gewährleistet.

### 8.5 Kommunikationshandbuch

Bevor das ausgewählte System konfiguriert und implementiert werden kann, müssen grundsätzliche Voraussetzungen für alle am Projekt Beteiligten geklärt und festgelegt werden. Hierzu ist die Erstellung eines Kommunikationshandbuchs notwendig, damit Handlungsanweisungen festgehalten werden können.

In der Praxis ist das Kommunikationshandbuch ein Teil des Projekthandbuchs, beziehungsweise des Organisationshandbuchs. Mit dem Organisationshandbuch werden für alle Projektbeteiligte die Struktur des Projektes, die einheitlichen Bezeichnungen, die Struktur der Projektorganisation, die Ablauforganisation und grundsätzliche Aspekte der Organisation und Information verbindlich festgelegt.

Darüber hinaus kann es Adressen- und Telefonverzeichnisse, Organigramme und Leitlinien zum Berichtswesen beinhalten.

Zu beachten ist, dass das Organisationshandbuch nicht als Informationsquelle über den aktuellen Stand des Projekts, sondern als Nachschlagewerk über die Projektorganisation dient.

Das Kommunikationshandbuch unterstützt die Organisation und Durchführung der Projektkommunikation, mit dem Ziel der Verteilung von strukturierten und eindeutig zu zuordnenden Projektinformationen an die Projektbeteiligten.

Mit dem Kommunikationshandbuch werden für alle Projektbeteiligte einheitliche Datenstrukturen und Datei-Bezeichnungen, die Ablage-Struktur und die Dokumentationsqualität des Projekts sowie der Datenaustausch und der Verteiler für bestimmte Dokumente verbindlich festgelegt. Ferner werden Plannummernfestlegungen, Dokumentenschlüssel und Büro Kürzel geregelt.

Die Vorgaben des Kommunikationshandbuchs sind für alle Projektbeteiligten im jeweils aktuellen Stand bindend und es wird projektbegleitend genauso wie das Organisationshandbuch vom Projektmanagement fortgeschrieben.

## 9 Einbeziehen der Anwender

Große Bedeutung bekommt die Kommunikation dann, wenn es konkret auf die Einführung des Systems zugeht – und erst recht, wenn dies auch mit organisatorischen Änderungen verbunden ist. Allgemeine Informationen stoßen hier rasch an ihre Grenzen, denn die Mitarbeiter interessieren sich weniger für die Systemarchitektur und den betriebswirtschaftlichen Nutzen – sie wollen vor allem wissen, welche Auswirkungen das System auf ihren Arbeits- und Verantwortungsbereich hat: Löst es bisher bestehende Probleme? Schafft es neue?

### 9.1 Psychologie der Veränderung

Veränderungen lösen Ängste aus, greifen in die Handlungsfreiheit der Betroffenen ein, können Eigeninteressen bedrohen und politisch ungelegen sein – es ist also völlig normal, dass die meisten Menschen auf Veränderungen nicht mit spontaner Begeisterung reagieren, sondern mit Angst und Widerstand. Deshalb ist Skepsis angebracht, wenn jemand behauptet, dass er größere Veränderungen „ohne nennenswerten Widerstand“ realisiert habe: Wo kein Widerstand, dort ist normalerweise auch keine Veränderung.

*„Alle Veränderung erzeugt Angst. Und die bekämpft man am besten, indem man das Wissen verbessert.“ (Ihno Schneevoigt, deutscher Industriemanager)*

### 9.1.1 Widerstände aus Angst

Widerstand, der von Angst motiviert ist, hält in der Regel an, bis sich entweder die Angst legt oder sich die betreffenden Personen resignierend ihrem Schicksal ergeben. Ängste reagieren im Allgemeinen gut auf Kommunikation, sowohl auf Einzelgespräche, als auch auf geeignete Workshops und Diskussionsveranstaltungen.

### 9.1.2 Widerstände aus Reaktanz

Widerstände, die von Reaktanz (= heftiger Unwille gegen die „drohende“ Änderung und der Wunsch die bedrohte Freiheit zu bewahren) gespeist sind, können sich sehr unterschiedlich entwickeln. Wenn keine für die Mitarbeiter essenziellen Dinge bedroht sind und wenn die Reaktanz nicht durch ein ungeschicktes Vorgehen zusätzlich provoziert wird, kann es sein, dass sich dieser Widerstand ohne fremdes Zutun nach kurzer Zeit auflöst. So wie man im Leben viele kleine und größere Ärgernisse schluckt, ohne aufzubegehren, gewöhnen sich Mitarbeiter an viele Änderungen, über die sie anfangs heftig gestritten haben.

Sicher ist hingegen, dass die Einbeziehung der Betroffenen in den Veränderungsprozess enorm dazu beiträgt, Reaktanz in Akzeptanz zu verwandeln. Selbst wenn ihnen die eingeschlagene Richtung nicht gefällt, bewirkt die Chance zur gemeinsamen Ausgestaltung, dass die meisten die Veränderungen annehmen und umsetzen.

### 9.1.3 Umgang mit Ängsten und Reaktanz

Die Reaktanz fällt umso heftiger aus, je überraschender Menschen mit Einschränkungen ihres Handlungsspielraums konfrontiert werden und je weniger sie nachvollziehbar für sie sind. Ein PKMS kann den Eindruck erwecken, dass der Handlungsspielraum der Nutzer eingeschränkt wird, was jedoch nicht der Fall ist. Deshalb ist gute Kommunikation ein wichtiger Schritt beim Abbau bzw. der Prävention von Reaktanz. Sie darf nicht mit der Information über die vorgesehenen Maßnahmen beginnen, sondern muss zunächst große Aufmerksamkeit auf die Vermittlung des Handlungsbedarfs richten. Die „Stufenpyramide der Veränderungsmotivation“ ist ein guter Leitfaden zur Gewinnung von Mitarbeitern für Veränderungen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter in die Veränderungen, denn niemand leistet Widerstand gegen Lösungen, die er selbst mit entwickelt hat.

Damit das Veränderungsvorhaben „Einführung eines *Virtuellen Projektraums*“ erfolgreich verlaufen kann, sind die Verantwortlichen auf die intelligente Unterstützung und damit auf den guten Willen zahlreicher Mitstreiter angewiesen. Intelligente Unterstützung heißt, dass die betroffenen Personen die Ziele, Absichten und die innere Logik des Vorhabens erstens verstehen, sich zweitens darauf einlassen und dass sie drittens bei der Umsetzung ihr ganzes Wissen und Können, ihre Erfahrung und Kompetenz einbringen können.



Abbildung 3: Stufenpyramide der Veränderungsmotivation. Quelle: Vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de>, 20.06.2006

Ein Workshop scheint an dieser Stelle die richtige Vorgehensweise zu sein, um die künftigen Anwender in den Einführungsprozess einzubeziehen.

## 9.2 Workshop und Vorbereitung – Methoden

Was ist das Besondere an einem Workshop? Von einem Seminar unterscheidet er sich, dass es nicht um die Vermittlung definierter Lerninhalte geht, sondern um die Erarbeitung von Lösungen.

### 9.2.1 Workshopgestaltung

Für die Gestaltung eines Workshops ist es wichtig, die richtige Mischung aus Offenheit und Strukturierung zu finden. Man kann einen Workshop nicht bis in jedes Detail durchorganisieren – wenn man es doch versucht, können kreative Ideen verloren gehen. Wenn man hingegen erst während des Workshops mit dessen Vorbereitung beginnt, läuft man Gefahr, viel Zeit und Energie für unergiebigere Verfahrensdiskussionen zu vergeuden und sich, da kein Fortschritt zu verzeichnen ist, gegenseitig zu frustrieren.

### 9.2.2 Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase ist es sinnvoll, sich auf einer Teamsitzung vor dem Workshop über drei Fragen Gedanken zu machen:

- Wo ist der jetzige Standpunkt des Unternehmens/Projekts und was ist die größte Schwierigkeit/Herausforderung, welche derzeit bewältigt werden muss?
- Was soll am Ende des Workshops erreicht werden?
- Welche Vorgehensweise ist sinnvoll, um dieses Ziel zu erreichen?

### 9.2.3 Methoden

Für die Gestaltung ist es von Vorteil, verschiedene Methoden in den Ablauf zu integrieren. Die Abwechslung dient sowohl der Konzentration als auch der Kreativität. Ziel ist es, nicht extrem viele und ausgefallene Techniken und Verfahren anzuwenden, sondern einfache Methoden wie Arbeitsgruppen oder Brainstorming. Hier sollte sich der Moderator keinem überflüssigen Druck aussetzen, denn komplizierte Methoden können für den Arbeitsprozess auch hinderlich sein. Wenn dies der Fall ist, sollte man sie auslaufen lassen oder, wenn das zu viel Zeit kostet, auch abbrechen.

### 9.2.4 Durchführung eines Workshops

Für die Durchführung eines Workshops im Hause des auftraggebenden Unternehmens bietet sich die Erstellung eines Handouts an. Dieses kann den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden und ermöglicht ihnen eine erste Orientierung.

### 9.2.5 Analyse

So wertvoll der emotionale Konsens ist, so wichtig ist es, ihn durch eine rationale Analyse zu ergänzen. Deshalb ist dringend zu empfehlen, die gesammelten Themen und ihre Zusammenhänge mit einer Gewichtung inhaltlich zu diskutieren. Eine Orientierung dafür bieten folgende Fragen:

- Wie würde sich die Situation entwickeln, wenn nichts geschähe?
- Was soll erreicht werden?
- Wo liegen mögliche Hebel und Ansatzpunkte für Verbesserungen?
- Welche Fehlentwicklungen müssen vermieden werden?
- Welche positiven Aspekte sollen erhalten werden?

Die Durchführung von Workshops zeigt, dass die Dringlichkeit beim beauftragenden Unternehmen erkannt wurde, einen *Virtuellen Projektraum* einzuführen, um den neuesten Stand der Technik zu gewährleisten und den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Jedoch haben 80% der Mitarbeiter noch nicht mit einem PKMS gearbeitet und sind sich nicht bewusst, was der Einsatz eines Systems für die Projektabwicklung bedeutet. Dem Feedback der Teilnehmer konnte entnommen werden, dass im Zuge des Workshops Vorbehalte gegenüber *Virtuellen Projekträumen* abgebaut wurden und dass es einer fachmännischen Unterstützung bei der Vorbereitung und Implementierung bedarf.



## 10 Fazit

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben im Bau- und Immobilienmanagement gezeigt, dass *Virtuelle Projekträume* zunehmend an Bedeutung für die Projektorganisation gewinnen und sich dabei an die spezifischen Projektverhältnisse anpassen müssen. Während insbesondere vor zwei Jahren noch die Projektstruktur dem Softwaretool angepasst werden musste, was oftmals zur Unzufriedenheit der Anwender führte, orientieren sich die Systemanbieter heute verstärkt an den Belangen der Nutzer bzw. des Projekts. Unterstrichen wird dies durch vermehrte Bereitschaft, entsprechende Entwicklungsgemeinschaften zwischen Anbieter und Anwender einzugehen. Hierdurch können systemseitig Bedürfnisse am Markt schneller erkannt und darauf reagiert werden. Der Anwender hat seinerseits den Vorteil, mit dem Anbieter einen Unternehmensstandard entwickeln und definieren zu können, welcher auf alle seine Projekte übertragen werden kann. Dadurch verkürzt sich die Implementierungszeit eines solchen Systems enorm und die Projektmitarbeiter haben den Vorteil, dass sie sich nicht immer aufs Neue auf andere Systeme einstellen und diese erlernen müssen.

Angesichts der erarbeiteten Resultate ist zu erkennen, dass die Potenziale für eine optimale Projektanwendung noch nicht ausgeschöpft sind. Sowohl auf Seiten der Systemanbieter als auch auf Seiten der Anwender bestehen Möglichkeiten die Produkte und Leistungen effizienter und pragmatischer zu gestalten bzw. einzusetzen. Weiterhin ist ersichtlich, dass sich die Palette der Systeme und deren Tools immer mehr angleichen.

Dies hat zur Folge, dass nun nicht mehr die projektspezifische und produktneutrale Beratungsleistung über verschiedene Systeme für Lahmeyer Rhein-Main im Vordergrund steht. Vielmehr sind jetzt die Prozessanalyse innerhalb der Projekte und die Analyse der Schnittstellen (z.B. verwendete Softwareprogramme) Kernpunkt der Beratungsleistung.

Neben den führenden, inzwischen auf dem Markt bekannten Projektraumanbietern kommen immer wieder neue hinzu, die es auf ihre Leistung und Kompetenzen zu durchleuchten gilt. Nur so können Potenziale und innovative Produkte erkannt und gefördert werden.

Der potenzielle Nutzer eines PKMS ist aufgrund mangelnder Systemkenntnis und fehlender Erfahrung bei der Anwendung nicht in der Lage, die Unterschiede und Leistungsfähigkeit der verschiedenen PKMS zu beurteilen. Aus diesem Grund erscheint eine Beratung zur Systemfindung sinnvoll.

Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden in einem Handbuch zusammengestellt, um somit die Einführung und Anwendung von *Virtuellen Projekträumen* zu verbessern. Auf diese Weise können in Zukunft neue Projekte effektiver und effizienter bearbeitet werden. Der Leitfaden ist durch die Schnelllebigkeit der IT-Branche

nicht als abgeschlossen zu betrachten, sondern erfordert eine stetige „Wartung“. Das Netzwerk, das sich in den letzten zwei Jahren zwischen Lahmeyer Rhein-Main und den Anbietern der *Virtuellen Projekträume* gebildet hat, erweist sich hier als sehr wertvoll, da Neuerungen und Veränderungen der Produkte auf direktem Wege von den Anbietern zu Lahmeyer Rhein-Main geleitet werden.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass der Kunde gerade in der Implementierungsphase eines Systems auf Unterstützung angewiesen ist. Viele negative Erfahrungen mit *Virtuellen Projekträumen* sind nicht zuletzt auf mangelnde Vorbereitung zurückzuführen. Aber auch Hemmungen bei der Anwendung, Schulungsdefizite und mangelnde Unterstützung der Projektbeteiligten wirken einem optimalen und effizienten Einsatz von *Virtuellen Projekträumen* entgegen. Um die Anwenderprobleme zu reduzieren, ist es daher notwendig, dem Kunden Unterstützung in der Prozessdefinition und Implementierungsphase anzubieten. Aber auch das Veranstalten von Workshops kann dazu beitragen, Hemmungen bei der Anwendung zu reduzieren und das Arbeiten mit einem *Virtuellen Projektraum* „schmackhaft“ zu machen.

Jeder sollte sich die Frage stellen, woher Bedenken und Ängste kommen. Und meistens liegt die Antwort klar auf der Hand:

*„Veränderungen machen uns vor allen Dingen deshalb Angst, weil sie uns dazu zwingen, uns aus der Hängematte der Gewohnheit herauszubeben.“*

(Helga Schäferling)

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlossene/Offene Systemstruktur	718
Abbildung 2: Lebenszyklusphasen eines Gebäudes	725
Abbildung 3: Stufenpyramide der Veränderungsmotivation	731

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markt- und Produktanalyse/Awaro	723
Tabelle 2: Markt- und Produktanalyse/baulegis	723
Tabelle 3: Markt- und Produktanalyse/conclude	724

### Literaturverzeichnis

AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement, Schriftreihe Nr.9, Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Köln Bundesanzeiger Verlag, 2004.

Autodesk Buzzsaw: <http://www.autodesk.de>; 20.06.2006.

Awaro: <http://www.awaro.com>; 20.06.2006.

baulegis: <http://www.baulegis.de>; 20.06.2006.

BGS Ingenieure: <http://www.pks-netplan.de>; 20.06.2006.

BuildOnline: <http://www.builonline.com>; 20.06.2006.

Conclude: <http://www.conclude.de>; 20.06.2006.

Conetics: <http://www.conetics.de>; 20.06.2006.

Conject: <http://www.conject.de>; 20.06.2006.

Deutsches Institut für Normung: DIN 69901, Projektwirtschaft – Projektmanagement – Begriffe, Berlin: Fassung August 1987.

Deutsches Institut für Normung: DIN 69904, Projektwirtschaft – Projektmanagementsysteme – Elemente und Strukturen, Berlin: Fassung November 2000.

Frank, Stefan: Projektmanagementsysteme Teil 1. Seine Vorteile..., in: Immobilien Zeitung, 06.10.2005, S. 34.

Frank, Stefan: Projektmanagementsysteme Teil 2. Brauche ich ..., in: Immobilien Zeitung, 20.10.2005, S. 16.

Frank, Stefan, Kochenburger, Christoph: Projekt-Kommunikations- und Managementsysteme. Ein Virtueller Projektraum ist kein rechtsfreier Raum, in: Immobilien Zeitung, 27.04.2006, S.14.

GrowGroup: <http://www.growgroup.de>; 20.06.2006.

Keck, Gerhard: Praktische Unternehmensführung, Skript zum Seminar, November 2004.

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung, München: Olzog Verlag, 2004.

Peters, T.J, Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Auflage, Landsberg/Lech.

Preißing, Werner: Gründung eines Architektur- oder Ingenieurbüros, Köln: Verlag Rudolf Müller, 1999.

Preißing, Werner: <http://www.preissing.de>; 20.06.2006, Auszug Artikel, Das Architekturbüro – Ein Baukastensystem, 28.09.2000.

Umsetzungsberatung: <http://www.umsetzungsberatung.de>; 20.06.2006.

Vahs, Dietmar: Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005.

Vössing: <http://www.pms.voessing.de>; 20.06.2006.

## Abkürzungsverzeichnis

AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten
ASP	Application-Service-Providing-Modus
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
etc.	et cetera
FM	Facility Management
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
https	Hypertext transfer protocol secure
lbPM	Internet based Project Management
i.d.R.	in der Regel
ISDN	Integrated Services Digital Network

---

KHB	Kommunikationshandbuch
LRM	Lahmeyer Rhein-Main GmbH
MS	Microsoft
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
PKMS	Projektkommunikations- und Managementsystem
QM	Qualitätsmanagement
SAN	Storage-Area-Network
SAP	Systeme-Anwendungen-Produkte
u.s.w.	und so weiter
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
www	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language



---

Dipl.-Ingenieur  
Christian D. Sax, MBA

# Untersuchung ausgewählter Geschäftsprozesse der Abteilung KDI der — EnBW Regional AG



Analysen und Ansätze zur  
Optimierung

## Inhalt

1	Summary	741
2	Einführung	742
3	Ausgangssituation und Projektziele	743
4	Praktisches Vorgehen während der Projektbearbeitung	746
4.1	Vorarbeiten zum Projektstart	746
4.2	Kommunikation und Transparenz	746
4.3	Standortbestimmung und Analyse der Ausgangssituation	747
4.4	Prozessoptimierung und -neudefinition	748
4.5	Prozessbeispiel: Leistungserbringung im Team Wasser / Abwasser	749
4.6	Prozessbeispiel: Markteinführung von Neuprodukten	752
5	Zusammenfassung	755



# 1 Summary

Im Rahmen der Untersuchungen zur Master Thesis des Autors konnten Missstände in den Arbeitsabläufen der Mitarbeiter aufgezeigt werden, die vielerlei verschiedene Ursachen hatten. Vor allem das bereits vollzogene und weiterhin geplante Wachstum der Abteilung und des Geschäftsfeldes kommunaler Dienstleistungen erforderten eine Reihe von Anpassungen, die vor der Bearbeitung durch die Master Thesis noch nicht angesprochen worden waren.

Die Erstellung des ‚Handbuchs der Geschäftsprozesse‘ kann als besondere Verbesserung hervorgehoben werden. Die knappe und kompakte Zusammenstellung von Ablaufbeschreibungen, Informationen und Ansprechpartnern kann die Mitarbeiter bei der Erfüllung ihres Tagesgeschäfts unterstützen. Die Verbesserung der Arbeitsergebnisse und eine damit verbundene Effizienzsteigerung zeichnen sich ab. Die Master Thesis und das daraus entstandene ‚Handbuch der Geschäftsprozesse‘ trugen ihren Teil dazu bei, dass die Abteilung KDI innerhalb der EnBW Regional AG auch zukünftig die ihr zugeordnete Aufgabe zuverlässig und plangemäß erfüllen kann.

## 2 Einführung

Die EnBW hat in ihrer Funktion als vertikal integrierter Energieversorger im Südwesten der Bundesrepublik eine führende Marktstellung<sup>1</sup>. Sie versorgt ca. 6 Millionen Kunden zuverlässig mit Strom, Gas, Fernwärme und weiteren, energienahen Dienstleistungen. Daneben betreibt sie die Hoch- und Höchstspannungsnetze innerhalb der Regelzone Baden-Württemberg und ist mit 14.000 Megawatt installierter Kraftwerksleistung einer der bedeutendsten Energieerzeuger Deutschlands. Der Konzern erwirtschaftete 2006 einen Jahresumsatz von rund 13 Milliarden Euro und beschäftigte 21.000 Mitarbeiter.

Gemäß den Vorgaben der Bundesregierung zur Liberalisierung des Strommarktes ist das Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in unabhängige Teilgesellschaften gegliedert. Eine der größten davon ist die EnBW Regional AG, der die Sicherstellung des diskriminierungsfreien Zugangs zu den Stromverteilnetzen bis 110.000 Volt für interne wie externe Kunden, das Management von Versorgungskonzessionen und Unternehmensbeteiligungen sowie der Vertrieb von energie- und netznahen Dienstleistungen für Kommunen und Stadtwerke zufällt. Aus der Unternehmensgeschichte heraus ist die EnBW Regional AG auch Wasserversorger der Landeshauptstadt Stuttgart und damit das größte Unternehmen dieser Branche in Baden-Württemberg. Etwa 40 Millionen Kubikmeter Trinkwasser werden in dem 200 Quadratkilometer großen Versorgungsgebiet jährlich an Endkunden abgegeben.

In der Abteilung KDI sind 2007 etwa 15 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz von etwa 14 Millionen Euro (inkl. Umsätze in Erschließungsprojekten) beschäftigt. Sie erbringen Dienstleistungen für kommunale Kunden. Dabei konzentrierten sich die Bemühungen auf zwei Geschäftsfelder, die in zwei Teams organisierte Mitarbeiter bearbeiten: Erschließungsträgerschaften für Baugebiete und verschiedene Dienstleistungen auf dem Feld der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung. Dazu gehören insbesondere Betriebsführungen für Anlagen der Siedlungswasserversorgung. Daneben erstellen die Mitarbeiter zahlreiche Gutachten über die hydraulische Leistungsfähigkeit kommunaler Wasserverteilnetze, deren baulichen Zustand und den Versorgungskonzepten oder über die Organisationsstruktur der Wasserversorgungsunternehmen selbst. Als Wasserversorger Stuttgarts verfügt das Unternehmen über sehr viel Know-how, was die Beratungsdienstleistungen auf diesem Themengebiet vielen konkurrierenden Ingenieurbüros überlegen macht. Daneben bemüht sich die Abteilung, dem Anspruch des Konzerns als Vordenker und Wegbereiter neuer Ideen gerecht zu werden. Sie sucht neue, innovative Ansätze und entwickelt diese gezielt zur Produktreife weiter. Ein Beispiel hierfür ist ein mehrstufiges Verfahren zur Verlustüberwachung in Trinkwassernetzen zur nachhaltigen Reduktion der beständig neu auftretenden Leckagemengen.

---

<sup>1</sup> Alle folgenden Angaben zum EnBW-Konzern wurden der Internetpräsenz [www.enbw.com](http://www.enbw.com) entnommen, Stand: September 2007.

Die Idee wurde mit kompetenten Partnern aus der Industrie weiterentwickelt und wird seit 2007 erfolgreich in der Praxis eingesetzt.

### 3 Ausgangssituation und Projektziele

Wie in Kapitel 1. Einführung dargelegt wurde, bearbeitet die Abteilung KDI der EnBW Regional AG ein deutlich vom Hauptgeschäftsfeld des Konzerns abweichendes Themengebiet. Finanziell völlig untergeordnet wird der Aufgabenbereich jedoch als strategische Aufwertung des Gesamtunternehmens angesehen. Die Arbeit der Abteilung unterstreicht den Anspruch des Konzerns ein kompetenter, verlässlicher Versorger für verschiedene Energieformen, Wasserver- und -entsorgungsleistungen sowie IuK-Diensten zu sein. Die Unternehmensführung sieht für die Zukunft eine deutliche Ausdehnung des Dienstleistungsbereichs vor. Zusammen mit den Schwesterabteilung Dienstleistungsservice (KDS) und -controlling (KDC) ist auch eine weitere personelle Aufstockung geplant. Die geplante Entwicklung des Bereichs Kommunale Dienstleistungen (KD) ist untenstehender Grafik zu entnehmen.

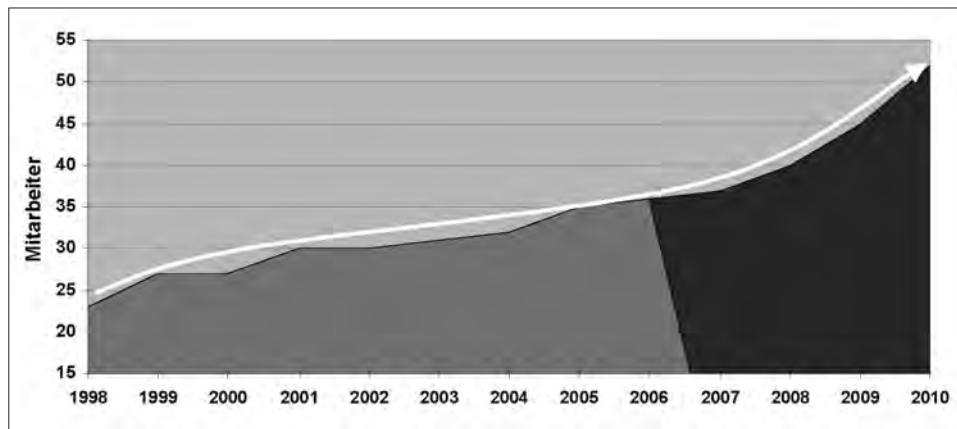


Abbildung 1: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen des Bereichs KD.

Vor dem Hintergrund des bereits erzielten und des weiterhin geplanten Wachstums sowie unter Berücksichtigung der stetigen Diversifizierung durch innovative Neuprodukte stellt sich die Frage nach einer angemessenen Anpassung und Vereinheitlichung von Abläufen und Prozessen.

Diese Fragestellung wird verstärkt durch in der Vergangenheit aufgetretene Unstimmigkeiten und Verzögerungen bei wiederkehrenden Vorgängen. Durch die beständige Vergrößerung der Abteilung wurden Aufträge oft nicht mehr von einem Mitarbeiter allein erfüllt. Die Arbeitsteilung in kleinen, wechselnden Teams war zum Normalfall geworden. Dies führte zu einer Mehrung von Projektübergaben mit dem damit verbundenen hohen Abstimmungsbedarf. Eine Vereinheitlichung

der Bearbeitungsstufen war nicht zu erkennen und so variierten die „gefühlten“ Zuständigkeitsgrenzen zwischen den einzelnen Mitarbeitern teilweise deutlich. Durch die Ausdehnung des Geschäftsfeldes auf Neuprodukte ergaben sich auch neue Abläufe und Kontakte zu Unternehmensteilen, die bisher noch nicht in die Auftragsbearbeitung eingebunden waren. Die bereits genannten Entwicklungen und der Vertrieb der Wasserverlustsensoren erforderte erstmals die enge Einbindung der zentralen Einkaufsabteilungen, die bisher bei reinen Dienstleistungsaufgaben nicht involviert waren. Erste Auftragsbearbeitungen zeigten deutlich, dass der bisherige, nur auf vereinzelte Beschaffungsvorgänge ausgelegte, lose Kontakt zum Zentraleinkauf nicht den neuen Anforderungen entsprach.

Sollten sich suboptimale Abläufe fest etablieren, wäre zukünftig eine effiziente Aufgabenbewältigung der Abteilung stark gefährdet.

Um eine nachhaltige Sicherung der wirtschaftlichen Geschäftsführung sicherzustellen, wurde dieser Themenkomplex als Thema der Master Thesis des Autors festgelegt. In der Arbeit sollten zunächst die wichtigsten Prozesse identifiziert und einer gründlichen Bestandsaufnahme und -analyse unterzogen werden. Hierzu kamen vor allem Beobachtungen und persönliche Gespräche mit Mitarbeitern zum Einsatz. Die bestehenden Stärken und vor allem eventuelle Schwachpunkte waren gezielt herauszuarbeiten. Eine Prüfung, ob vergleichbare Vorgänge bereits im Konzern definiert und eingespielt waren, sollte sich anschließen.

Im nächsten Schritt sollten Vorschläge zur Optimierung der festgestellten Schwächen zusammengestellt und wenn möglich in einen Maßnahmenplan eingebunden werden. Auf eine monetäre Bewertung der Optimierungsvorschläge sollte verzichtet werden.

Folgende Grafik zeigt schematisch das gewählte Vorgehen.

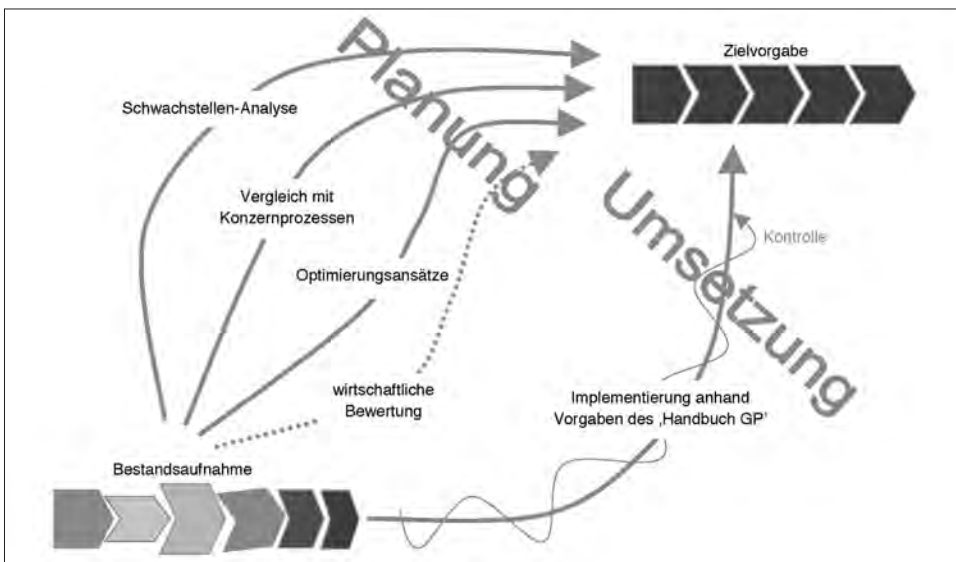


Abbildung 2: Vorgehen zur Lösung der Aufgabenstellung.

Die Grafik zeigt deutlich, dass in der Master Thesis nicht nur die Planung der Prozessoptimierung durchzuführen war – auch die Umsetzung und deren Kontrolle sollten im Rahmen der Arbeit erfolgen. Kurt Lewin, einer der bedeutendsten Sozialpsychologen der USA im 20. Jahrhundert, stellte fest: „Eine Forschung, die nichts als Bücher hervorbringt, genügt nicht.“ Daher wurde großen Wert auf die Umsetzung der Optimierungsvorschläge und die so erreichte Beeinflussung der künftigen betrieblichen Zustände gelegt.

Hierzu diente die Erstellung des ‚Handbuchs der Geschäftsprozesse‘. Dieses kleine Nachschlagewerk stellt alle erforderlichen, thematisch verbundenen Informationen und Vorgaben zu den optimierten Abläufen kompakt, handlich und aktuell zusammen. Es wird als elektronische Ressource auf dem Abteilungslaufwerk geführt, so dass bei Bedarf eine schnelle Aktualisierung möglich ist. Flankiert wird es durch Checklisten, Formulare und Textvorlagen, die ebenfalls auf diesem Laufwerk zur Verfügung gestellt werden. So werden dem Mitarbeiter erst die Umsetzung der Vorgaben und die Nutzung deren Mehrwerte in der täglichen Arbeit ermöglicht. Nur durch hohe Praktikabilität kann die Theorie erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden.

Für die Master Thesis wurde ein Zielkanon festgeschrieben. Zu den wichtigsten Zielen gehörte die transparente Festlegung effizienter Abläufe mit vereinheitlichten Zuständigkeitsabgrenzungen. Diese organisatorische Anpassung der Struktur war dem bereits vollzogenen und weiterhin geplanten Wachstum geschuldet.

Daneben rückte die Qualität der geleisteten Arbeiten in den Fokus. Durch die zu treffenden Regelungen sollten Fehlerquellen vermieden oder zumindest besser beherrschbar gemacht werden. Die Leistungserstellung sollte für jeden Mitarbeiter erleichtert werden. Eine deutliche Optimierung der Arbeiten hinsichtlich Qualität und Zeitbedarf war zu erreichen. Daraus lassen sich offensichtlich auch positive Effekte auf die Effizienz der Mitarbeiter generieren.

Die drei Hauptziele bestanden also in der Kombination der Einzelaspekte Qualitätssteigerung, Zeitersparnis und Kostensenkung.

Von vornherein war allen Beteiligten klar, dass dieses Optimierungsprojekt mit Abschluss der Master Thesis nicht beendet sein kann. Die praktische Umsetzung der Vorschläge, die Kontrolle der Ergebnisse und gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen können erst in der Einführungs- und Anwendungsphase erfolgen. Daneben gilt es zu prüfen, ob die in die Master Thesis einbezogenen Geschäftsprozesse auf Dauer ausreichend sind oder durch andere ersetzt oder ergänzt werden müssen. Sich verändernde Randbedingungen oder Zielvorgaben werden ebenfalls zu Veränderungen an diesem Handbuch und den zugrunde liegenden Optimierungsansätzen führen. Die erforderliche hohe Aktualität der Informationen, beispielsweise die Angaben von Ansprechpartnern und Adressen, führt ebenfalls zwangsläufig zu einem steten Bedarf der Weiterentwicklung.

## 4 Praktisches Vorgehen während der Projektbearbeitung

### 4.1 Vorarbeiten zum Projektstart

Als zum Jahreswechsel 2007 die Erstellung der Master Thesis auf die Tagesordnung rückte, war im ersten Schritt die Auswahl der zu bearbeitenden Prozesse zu treffen, die die größten Effekte auf die Erreichung der formulierten Zielvorgaben hatten. Die bis dahin bereits seit 18 Monaten währende Zugehörigkeit des Autors zur Abteilung und seine enge Einbindung in wechselnde Aufgaben führten zur Festlegung von insgesamt sieben Arbeitsabläufen, welchen die Abteilungsleitung uneingeschränkt zustimmte. Es ergaben sich so fünf häufig wiederkehrende und zwei etwas seltenere, jedoch in ihrer Bedeutung für die Abteilung herausragende

Prozesse:

- Kalkulation und Angebotserstellung
- Vertragsschluss
- Leistungserstellung
- Einkauf / Bestellung
- Kommunikation mit dem Dienstleistungscontrolling
- Markteinführung von Neuprodukten
- Strategieentwicklung und -umsetzung

Durch die Festlegung der Arbeitsziele im Hinblick auf diese sieben Abläufe strukturierte sich die Aufgabe zusehends deutlicher. Die Terminierung zur fristgerechten Abschluss der Master Thesis führte schließlich zur Erstellung eines Terminplanes, der – mit einigen Abweichungen – dieses Projekt bis zum erfolgreichen Abschluss begleitete.

### 4.2 Kommunikation und Transparenz

Die stete Information aller Mitarbeiter der Abteilung nahm ab diesem Zeitpunkt breiten Raum ein. Der gesamte EnBW-Konzern hatte nach dem Amtsantritt von Prof. Dr. Claassen als Vorstandsvorsitzender 2003 ein radikales Effizienzsteigerungsprogramm mit dem internen Namen TOP FIT durchgemacht, das zwar auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtete, aber dennoch zu großen Einschnitten bei der gesamten Belegschaft führte. Hauptziel der Bemühungen war das Wiedererreichen der Gewinnzone und die nachhaltige Reduktion der beeinflussbaren Kosten um 1 Milliarde Euro. TOP FIT wurde 2006, etwa sechs Monate vor dem geplanten Projektende, erfolgreich abgeschlossen. Die gesteckten Ziele wurden erreicht und teilweise übertroffen.

Umso verständlicher war die Befürchtung der Mitarbeiter ein eigenes, kleines TOP FIT-Programm für das Dienstleistungsmanagement aufzulegen, Kosten einzusparen und möglicherweise die Belegschaft zu reduzieren. Da die Erhebung der Ist-Situation stark auf die Einbindung der Erfahrungen der Mitarbeiter setzte,

wäre unter diesen Umständen auch eine negative Beeinflussung der Grundlagen-erhebung denkbar gewesen.

Das Projekt zielte jedoch nicht in diese Richtung. Selbstverständlich sollten Effizienzgewinne erreicht werden. Die zusätzlich gewonnene Handlungsfreiheit sollte jedoch nicht zur Personalreduktion, sondern zum weiteren Ausbau der Abteilungsaktivitäten bei vorläufig gleicher Mitarbeiterzahl eingesetzt werden. Denn durch die vielfältigen regulatorischen Eingriffe der Bundesnetzagentur, die die Marktaktivitäten der EnBW Regional AG direkt betrafen, war auf einige Jahre hinaus an Neueinstellungen in der Abteilung nicht zu denken.

Durch die offene Information hinsichtlich der Aufgabenstellung und des jeweiligen Bearbeitungsstandes konnten die Bedenken der Mitarbeiter bereits vor dem Entstehen verhindert oder doch zumindest entkräftet werden. Eine gute, unvoreingenommene Zusammenarbeit wurde so ermöglicht. Die Arbeitsergebnisse können so allen Mitarbeitern auch wieder zu Gute kommen.

### **4.3 Standortbestimmung und Analyse der Ausgangssituation**

Auf der beschriebenen Basis galt es nun, die Grundlagen für alle weiteren Arbeiten zu schaffen. Hierzu wurden die identifizierten Prozesse im erforderlichen Umfang in ihrer aktuellen Ausbildung erfasst und dokumentiert. Aufgrund der eingespielten Einbindung des Autors in die bestehenden Abläufe der Abteilung konnten hierzu bereits gemachte Erfahrungen einfließen. Dies wurde ergänzt durch weitere Beobachtungen und persönliche Interviews mit Kollegen. Auf weitergehende Datenerhebungen, zum Beispiel im Laufzettelverfahren oder mit Fragebögen, wurde auch mit Rücksicht auf die dann möglicherweise erforderliche Einbindung des Betriebsrates verzichtet.

Die so geschaffene Datenlage bildete den Ausgangspunkt für eine Analyse der gegenwärtigen Prozesse. Die Auswertung zurückliegender Arbeitsergebnisse wurde zur Fehlerquellenanalyse genutzt. So konnten einige Schwachstellen in den etablierten Abläufen erkannt und benannt werden. In der anschließenden Optimierungsphase war selbstverständlich gezielt auf diese Schwächen einzugehen.

Daneben ließen sich jedoch auch besondere Stärken des gegenwärtigen Vorgehens identifizieren. Bei künftigen Umstrukturierungen war also darauf zu achten, diese Stärken zu erhalten.

Am Beispiel des Vertragsschlusses soll das Vorgehen dargestellt werden.

Der formale Prozessschritt des Vertragsschlusses liegt chronologisch zwischen dem Ende der Angebotserstellung und dem Abschluss der Angebotsbewertung durch den Kunden einerseits und dem Beginn der Leistungserstellung andererseits. Im Geschäftsfeld Consulting der Abteilung, das von einer engen Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und -nehmer gekennzeichnet ist, war bisher kein solcher Schritt zu erkennen. In diesem Geschäftsfeld sind vor allem die Erstellung von Gutachten von Wasserversorgungsanlagen und die Beratung auf dem Feld Anlagenbewertung und Versorgungskonzeption zusammengefasst. Nach der An-



gebotsabgabe und dem Eingang des Auftragsschreibens durch den Auftraggeber schloss sich je nach Auslastung der Abteilung mehr oder minder schnell die Leistungserbringung an.

Rein rechtlich betrachtet kommt auch in dieser Form der Leistungsvertrag zwischen Auftraggeber und -nehmer mit uneingeschränkter Gültigkeit zu Stande. Der Bieter macht ein verbindliches Vertragsangebot, das der Auftraggeber durch die Beauftragung annimmt.

Tatsächlich ergaben sich allerdings bei diesem Vorgehen diverse Mängel, die vor allem in der Nichtfestlegung von Vertragskonditionen zu sehen sind. So wurden weder Bearbeitungszeiträume, Mitwirkungspflichten des Auftraggebers noch Zahlungsbedingungen oder Gewährleistungsumfang und -fristen verbindlich geregelt. Eine der großen Stärken dieses Vorgehens war jedoch, dass sich alles faktisch ohne Zeitaufwand vollzog. Ein Verfahren, das die oben genannten Unklarheiten verbindlich regeln sollte, sollte ebenfalls eher beiläufig, in jedem Fall aber ohne wesentlichen Zeitaufwand festgelegt werden.

Nun schloss sich – um Mehrfachbearbeitungen oder unnötig voneinander abweichende Regelungen auszuschließen – ein Blick in die Konzernorganisation an. Gibt es im Konzern ähnliche Prozesse? Wie eingangs bereits ausführlich beschrieben beschäftigt sich die Abteilung mit einem Geschäftsfeld, das von dem der übrigen Konzerngesellschaften deutlich abweicht. Beratungsdienstleistungen werden fast ausschließlich im Dienstleistungsmanagement erbracht. Der Abschluss von Stromlieferverträgen weicht davon erheblich ab. Eine direkte Vergleichbarkeit war nicht gegeben.

Mit diesem Stand konnte die Standortbestimmung als abgeschlossen betrachtet werden. Der etablierte Prozess war aufgenommen und beschrieben. Er wurde eingehend analysiert. Als Ergebnis daraus konnten Schwächen und Stärken genannt werden. Der Vergleich mit Konzernprozessen war durchgeführt. Bei komplexeren Vorgängen erfolgte zusätzlich eine Visualisierung in Form von Ablaufdiagrammen. In diesem einfachen Fall konnte darauf verzichtet werden.

#### **4.4 Prozessoptimierung und -neudefinition**

Mit dem Abschluss der Standortbestimmung bei allen der sieben als wichtig identifizierten Prozessen wurde der nächste Schritt initiiert: Prozessoptimierung. Neben den herausgearbeiteten Stärken und Schwächen der etablierten Abläufe wurden als weitere Randbedingung zusätzlich zu erreichende Stärken der optimierten Prozesse festgelegt. Hierzu wurden erneut die Mitarbeiter der Abteilung eingebunden, um ihre Erfahrungen nutzen zu können. Dies trug wesentlich zur Akzeptanz der späteren Arbeitsergebnisse und der Bereitschaft ihrer Anwendung im Tagesgeschäft bei.

Die zum Teil schon sehr betagten Theorien zur Prozessorganisation aus der industriellen Frühzeit in der Mitte des 20. Jahrhunderts fokussierten hauptsächlich auf die Fertigung und zugehörige Materialflüsse. Sie verbinden sich oft mit Namen



wie Erich Gutenberg oder Erich Kosiol, die in den Jahren zwischen 1960 und 1985 aktiv waren. Hilfestellungen und Anregungen aus der Literatur waren also nur in beschränktem Umfang verfügbar. Wesentliche Ansätze waren dennoch übertragbar. Bei der Prozessoptimierung wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, nur notwendige „Besitzerwechsel“ zuzulassen. Unnötige Warte- und Transportzeiten galt es zu vermeiden. Alle Regelungen müssen so fest wie nötig und so flexibel wie möglich getroffen werden. Das bekannte und von Gutenberg [Gutenberg 1983, S. 240] postulierte ‚Substitutionsprinzip der Organisation‘, nach dem die „Tendenz zur allgemeinen Regelung ... mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tatbestände“ zunimmt, ist zu beachten. Keineswegs dürfen für Prozessschritte, die Flexibilität erfordern, allgemeine Regelungen ein enges Korsett schnüren. Passen Organisationsgrad und Flexibilitätsbedarf von Abläufen nicht zusammen, werden die Vorgänge oft in Schemen gepresst und können nicht mehr effizient ausgeführt werden. Durch den Organisator ist also das tatsächliche ‚organisatorische Optimum‘, das Gleichgewicht zwischen fixierten und flexiblen Abläufen zu finden und herzustellen.

Am Beispiel der Einkaufsvorgänge wurde diese Abwägungsaufgabe besonders deutlich. Die Mitarbeiter im Zentraleinkauf sind nicht auf die Beschaffung von Sonderbauteilen und nur gelegentlich nachgefragten Halbzeugen eingerichtet. Eine starre Regelung, dass Bestellungen immer über den Zentraleinkauf abzuwickeln sind, kann deshalb nicht zu effizienteren Abläufen führen. Die Einkäufer benötigen weitere Informationen, die sie in Telefonaten aufwendig einholen müssten. Der Bedarfsträger kann die Bestellung jedoch wesentlich einfacher tätigen, wenn die organisatorischen Regelungen entsprechend getroffen werden. Daher ist der Ablauf für Sonder- und Regelbedarf unterschiedlich zu behandeln.

#### **4.5 Prozessbeispiel: Leistungserbringung im Team Wasser / Abwasser**

Am Aufgabenkomplex ‚Leistungserbringung‘ kann die erforderliche Optimierungsarbeit beispielhaft besonders deutlich dargestellt werden. Die Schwächenanalyse zeigte, dass es Defizite beim Projektstart, der Verteilung der Zuständigkeiten (Projektmanagement), der gesamten Projektdokumentation und des Claim-Managements gab.

<b>Schwachstellenanalyse: Leistungserbringung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Teamleiter Wasser wird zu Beginn der Auftragsbearbeitung sehr stark in Anspruch genommen. Die Gefahr von Planungsfehlern, deren Ursache in der hohen Belastung des Teamleiters zu suchen sind, besteht.</li><li>• Die Dokumentation von Wissen und Erfahrungen aus der Projektbearbeitung erfolgt nicht in ausreichendem Maße. Eine automatisch durchsuchbare, transparente Datenstruktur ist nicht vorhanden.</li><li>• In der Zusammenarbeit mit dem Tochterunternehmen RBS wave GmbH kommt es zu thematischen Überschneidungen der Geschäftsfelder und erhöhtem Abstimmungsbedarf beispielsweise über die Einsatzplanung von Personal und Material.</li><li>• Ein effektives Claim-Management zur Abrechnung von Mehrleistungen ist nicht installiert.</li></ul>

Tabelle 1: Ergebnisse der Schwachstellenanalyse des Prozesses Leistungserbringung.

Besonders die unklare Kompetenzverteilung resultiert noch aus dem üblichen Vorgehen in der ehemals kleinen, überschaubaren Dienstleistungsabteilung mit der zentralen Position eines starken Teamleiters. Diese Struktur muss in der gegenwärtigen Phase überdacht werden. Das Stichwort ‚Projektdokumentation‘ kann in den Gesamtzusammenhang ‚Wissensmanagement‘ eingeordnet werden. Insgesamt ergibt sich also für den Prozess ein Bündel potenzieller Optimierungsansätze, die alle geprüft, Schritt für Schritt abgearbeitet, kombiniert und vor dem Hintergrund der Zielvorgaben ganzheitlich hinterfragt werden müssen.

Die nun ansetzenden Optimierungsbemühungen konzentrierten sich zunächst auf den Projektstart. Eine Strukturierung und Grobplanung der eingehenden Aufträge über das zur Kalkulation notwendige Maß hinaus muss den Anfang der weiteren Bearbeitung in der Abteilung bilden. Dazu soll der Mitarbeiter, der den Auftrag später federführend betreuen wird, frühzeitig eingebunden werden und so den Teamleiter entlasten. Innerhalb weniger Tage nach Auftragseingang kann so eine Projektgrobplanung mit den Angaben über eingebundene Mitarbeiter, Zeitbedarf und Terminierung der einzelnen Aufgaben erstellt werden. Insbesondere die Terminierung ist bei einem Abstimmungsbedarf der Arbeiten innerhalb der Abteilung mit den eingebundenen Mitarbeitern des Auftraggebers oder des externen Ingenieurdienstleisters RBS wave GmbH, der sehr eng mit der Abteilung

KDI zusammenarbeitet, dringend erforderlich. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zumeist mehrere Aufträge zeitlich ineinander greifend bearbeitet werden müssen, um Leerlaufzeiten bei den Projektbearbeitern zu verhindern.

Während der Initiierung und anschließenden Bearbeitung der Projekte ist auf eine vollständige und nachvollziehbare Datenarchivierung zu achten. Der betreuende Mitarbeiter speichert die erforderlichen Dateien auf dem entsprechenden, allen Kollegen zugänglichen Laufwerk in strukturierter Form ab. Parallel zur Projektbearbeitung wird eine Art „Logbuch“ angelegt, in welchem die wichtigsten Eckdaten aufgenommen werden. Nachträgliche Änderungen der Anforderungen durch den Auftraggeber werden darin ebenso dokumentiert wie Projektverzögerungen und deren Ursachen. Diese virtuelle Akte ist in äußerst knapper Form zu halten. Nach Projektende wird sie geschlossen. Mittels eines Formulars werden die Inhalte und Projekterfahrungen kurz abgefragt und zusammengefasst. So entsteht eine Erfahrungsbasis, die es künftig ermöglicht, neue Mitarbeiter schnell an neue Aufgaben heranzuführen und am Know-how der Abteilung teilhaben zu lassen.

Dies ist der Brückenschlag zum Wissensmanagement, welches bisher in der Abteilung nicht betrieben wurde. Aus abgeschlossenen Projekten lassen sich so wichtige Anregungen und Erkenntnisse für Neuaufträge gewinnen. Es sind Möglichkeiten zu prüfen, wie die Durchsuchbarkeit des Datenbestands nach Schlagworten sichergestellt werden kann. Hierzu wird die IT-Abteilung eingebunden werden.

Elektronische Vorlagen zur Datenstrukturierung der Laufwerke, zur Projektplanung und für die online-Akten erleichtern den Mitarbeitern die Umsetzung der Vorgaben und schaffen erst die Möglichkeiten zur Anwendung der Optimierungsvorschläge.

Die Abschlussarbeit bestätigte, dass die enge Zusammenarbeit mit der Unternehmenstochter RBS wave in der Vergangenheit auf allen Seiten zu sehr guten Ergebnissen führte: die Auftraggeber, die EnBW-Abteilung KDI sowie der Ingenieurdienstleister RBS wave profitierten. Zugleich zeigte sie auf, dass die Organisation der Zusammenarbeit verbessert werden sollte. Die Koordination der Subaufträge nahm bisher zu viel Zeit in Anspruch. Wechselnde Ansprechpartner und stets auf den Einzelfall ausgerichtete Auftragszuschnitte waren nur zwei Gründe hierfür. Durch die bereits vollzogene Intensivierung der Nachbeauftragung, beispielsweise bei der Pflege und Vorbereitung der Messinstrumente für Rohrnetzmessungen, einem wichtigen Leistungsteil vieler Rohrnetzgutachten, welche durch die Abteilung KDI erstellt werden, war dieses kaum vereinheitlichte Vorgehen nicht beizubehalten. Im Rahmen der Master Thesis konnte eine weitgehende Standardisierung eingerichtet werden, die Routineaufgaben mit einem Minimum an Koordinationsbedarf und einem Maximum an Fehlersicherheit sicherstellt. Einzelne Mitarbeiter wurden für die Abstimmung dieser Aufgaben benannt, der übliche Leistungsumfang festgelegt, Abrechnungsmodalitäten fixiert. Dies führte zu einer wesentlichen Vereinfachung dieser Zusammenarbeit.

Als letztes großes Defizit musste die Fakturierung betrachtet werden. Das bisherige Vorgehen erschwerte die Identifizierung von Leistungen, die zwar durch

die Mitarbeiter erbracht wurden, jedoch ursprünglich nicht im Angebotsumfang enthalten waren. Die mangelnde Projektdokumentation trug im Wesentlichen zu diesem Missstand bei. Mit der Einführung einer vorausgehenden Projektplanung, der laufenden Dokumentation der Projektfortschritte und eventueller Änderungen der Anforderungen durch den Auftraggeber wurden die Grundlagen für ein effektiveres Controlling gelegt, das berechnete Nachforderungen für Mehrleistungen erkennt und konsequent bis zur Fakturierung weitertreibt. Der Einschätzung, dass ein effektives Claim-Management von großer Bedeutung ist, folgte die Unternehmensleitung uneingeschränkt. Nach der Vorstellung der Arbeitsergebnisse wurden Seminare zu diesem Thema für alle Mitarbeiter angeboten.

Insgesamt wurden mit den genannten Optimierungen die Zielvorgaben für diesen Prozess vollständig erreicht. Die Qualität der erbrachten Leistungen konnte durch die Vermeidung von Fehlerquellen gesteigert werden. Routinearbeiten konnten vereinfacht und beschleunigt werden. Dies resultiert schließlich in der gewünschten Effizienzsteigerung durch eine nachhaltige Kostensenkung. So können Mitarbeiterkapazitäten freigesetzt werden, was eine Ausdehnung der Aktivitäten ohne Neueinstellungen zulässt.

Bei der Formulierung sämtlicher Verbesserungsvorschläge ist auf die Sicherstellung einer Gemeinsamkeit zu achten: die gewünschten Erfolge sind nach objektiven Kriterien messbar zu machen. Die Master Thesis greift diesen Gedanken bereits frühzeitig auf. Der Autor macht Vorschläge, wie die Auswirkungen der einzelnen Vorschläge zu erfassen sind.

Nur durch die Beobachtung der gemessenen realen Effekte mit den geplanten Auswirkungen kann sichergestellt werden, dass die umgesetzten Maßnahmen auch tatsächlich zu einer Verbesserung der Situation führen. Weichen die Ergebnisse von den Planzahlen ab, ist die Ursache zu prüfen. Die Erfolgskontrolle bietet so die Möglichkeit, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, um Gegenmaßnahmen rechtzeitig einleiten zu können.

#### **4.6 Prozessbeispiel: Markteinführung von Neuprodukten**

Obwohl die Abteilung KDI auch die Markteinführung von Neuprodukten im Feld kommunaler Dienstleistungen zur Aufgabe hat, war kein Prozess hierfür definiert. Allein zwischen Mai 2005 und April 2007 wurden drei Produkte sowohl technischer als auch kaufmännischer Natur hinsichtlich ihres Marktpotenzials untersucht und eines davon zur Markteinführung ausgewählt. Dabei handelt es sich um ein innovatives Überwachungsverfahren, das die frühzeitige und kostengünstige Erkennung und Lokalisierung von Wasserverlusten in Trinkwasserrohrnetzen ermöglichen soll. Das dreistufige Verfahren zielt dabei auf einen in Deutschland bereits voll entwickelten Markt ab, kombiniert bestehende Verfahren neu und bietet durch neuste, hochsensible Messtechnik einen Mehrwert für die Anwender.

Die Aktivitäten zur Markteinführung begannen bereits 2004 und führten bisher – auch aufgrund anhaltender technischer Schwierigkeiten – noch nicht zu einer

erfolgreichen Marktpräsenz. Ein Rückblick auf dieses Markteinführungsprojekt lieferte diverse Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen. Dabei galt es, die Verschiedenheit kaufmännischer und technischer Produkte angemessen zu berücksichtigen.

<b>Schwachstellenanalyse: Markteinführung von Neuprodukten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Neuprodukte werden ohne ausreichende Testphase ins Angebotportfolio aufgenommen. (Langzeit)-Erfahrungen mit Materialien und Techniken können vor der Markteinführung nicht gesammelt werden.</li><li>• Teilschritte werden streng nacheinander umgesetzt. Die Möglichkeit, Teilaufgaben parallel zu bearbeiten, wird nicht untersucht und umgesetzt.</li></ul>

Tabelle 2: Ergebnisse der Schwachstellenanalyse des Prozesses Markteinführung.

Die Ansatzpunkte des Optimierungsprozesses waren somit klar. Es galt einen verbindlichen Markteinführungsprozess festzulegen, der den aktuellen Anforderungen entsprach. Zunächst wurden hierzu alle erforderlichen Schritte zusammengestellt und in ihren Ausprägungen definiert. Anschließend wurde die Möglichkeit der parallelen Bearbeitung geprüft. Diese Ergebnisse flossen in die folgende Prozessdefinition ein, die im dargestellten Prozessflussbild wiedergegeben ist.

### **Abbildung 3** (Siehe nachfolgende Seite)

Im Zentrum des skizzierten Prozesses steht – sachlich wie optisch – der Testbetrieb des Neuprodukts und dessen Auswertung. Sollte nach einem ersten Testlauf noch keine sofortige Tauglichkeit des Neuprodukts festgestellt werden, kann über eine grundlegende Verbesserung nachgedacht werden, die dann in einem erneuten Testlauf der Prüfung unterzogen werden muss. Wird die grundsätzliche Tauglichkeit festgestellt, besteht gemäß dem dargestellten Prozessablauf auch die Möglichkeit, kleinere Produktanpassungen mit oder ohne erneuten Testlauf vorzunehmen. Beide Schleifen kann ein Neuprodukt auch mehrmals durchlaufen. Auf eine angemessene Testdauer ist zu achten.

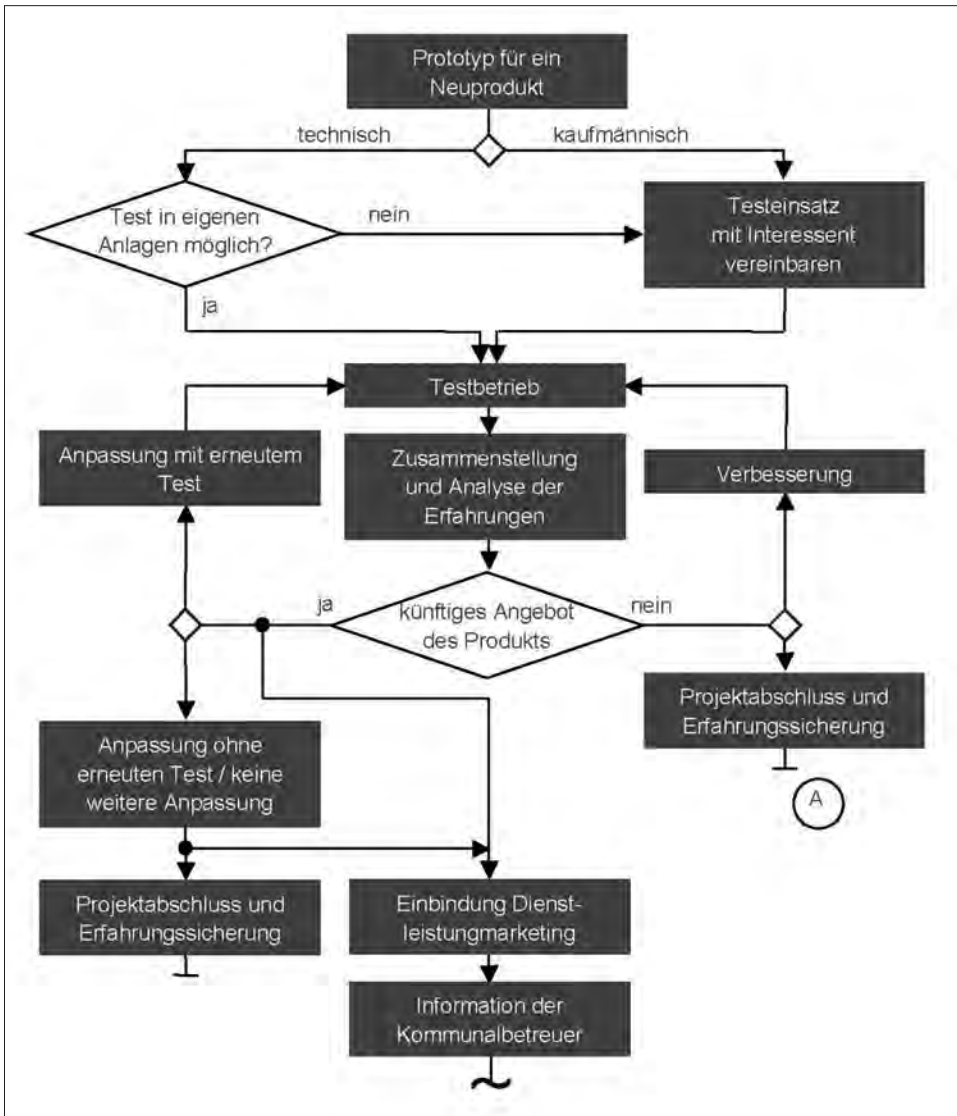


Abbildung 3: Prozessflussbild Markteinführung.

Führen die Tests der Prototypen zum Ergebnis, dass sich kein marktfähiges Produkt daraus entwickeln lässt, muss der Prozess an der Stelle (A) abgebrochen werden. Eine ausreichende Dokumentation der Testergebnisse ist zu erstellen, die alle relevanten Gründe für das Scheitern enthält.

Bereits zum Zeitpunkt der grundsätzlichen Entscheidung für ein Neuprodukt kann das Dienstleistungsmarketing zu vorbereitenden Arbeiten der späteren Produktpräsentation eingebunden werden. Die gegebenenfalls noch anzupassenden Punkte sind deutlich darzustellen und von den übrigen Produkteigenschaften



abzugrenzen. Die Parallelbearbeitung verkürzt den Prozess der Markteinführung erheblich und stellt eine angemessene time-to-market-Spanne sicher.

Liegt das Neuprodukt schließlich in seiner einsatzbereiten Form vor, ist wiederum das Dienstleistungsmarketing zu informieren und über die abschließenden Produktcharakteristika in Kenntnis zu setzen. Mit diesen Arbeitsergebnissen kann schließlich der Vertrieb eingeschaltet werden, der innerhalb der EnBW Regional AG durch Kommunalbetreuer dezentral organisiert ist. Produktschulungen und Vertriebsunterlagen bieten die Basis für deren Arbeit.

Um die Wirksamkeit und die Effizienz der Prozessoptimierung sicherzustellen, wurden abschließend Kriterien zur Messbarkeit der Erfolge abgeleitet. Hierzu bietet sich an:

- Zeitraum von der Verfügbarkeit eines Prototyps bis flächendeckenden Angebot des Neuprodukts (time-to-market);
- Anzahl der Rückschläge aufgrund unvorhergesehener technischer Schwierigkeiten;
- Anteil der an der Stelle (A) abgebrochenen Versuche einer Produkteinführung

Die genannten Kriterien lassen auch einen Vergleich verschiedener Markteinführungen zu und können so zu einer weiteren Verbesserung der Abteilungsergebnisse führen.

Mit der geplanten Gestaltung des Prozesses konnten bisher schon gute Erfahrungen gemacht werden. Die festgeschriebene Testphase wurde erfolgreich eingeführt. Die Möglichkeit der Parallelisierung einzelner Aufgaben bewährte sich ebenfalls schon in der Praxis.

## 5 Zusammenfassung

Die Erstellung der Master Thesis und ihre direkten Auswirkungen werden innerhalb der Abteilung bereits als Erfolg gewertet. Im Rahmen der Untersuchungen, die die Grundlagen der Thesis bilden, konnten Missstände aufgezeigt werden, die vielerlei Ursachen hatten. Vor allem das bereits vollzogene und weiterhin geplante Wachstum der Abteilung und des Geschäftsfeldes erforderten eine Reihe von Anpassungen, die vor der Ausarbeitung der Master Thesis noch nicht thematisiert worden waren.

Insgesamt sieben der wichtigsten Prozesskomplexe werden im Rahmen der Abschlussarbeit aufgegriffen. Einer grundlegenden Bestandsaufnahme, bei der hauptsächlich persönliche Interviews mit den betroffenen Mitarbeitern zur Anwendung kamen, folgte die Bewertung der aktuellen Abläufe. Auf die so aufgedeckten und benannten Schwachstellen wurden im folgenden Schritt der Prozessoptimierung gezielt Antworten gesucht. Die neu festgelegten Abläufe wurden graphisch dargestellt und mit den betroffenen Mitarbeitern besprochen. Den Abschluss jedes prozessorientierten Kapitels bilden Vorschläge, anhand welcher Kriterien der

Erfolg der Maßnahmen gemessen und Abweichungen frühzeitig erkannt werden können.

Als besondere Leistung kann die Erstellung des ‚Handbuchs der Geschäftsprozesse‘ hervorgehoben werden. Die knappe und kompakte Zusammenstellung von Ablaufbeschreibungen, Informationen und Ansprechpartnern kann die Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben unterstützen. Die Verbesserung der Zusammenarbeit und eine damit verbundene Effizienzsteigerung zeichnen sich ab. Eine abschließende Betrachtung und Bewertung der Effekte ist mit der erforderlichen Genauigkeit erst nach einer ausreichenden Anlaufzeit anzustellen. Hinweise auf eine sehr positive Beurteilung liegen heute schon vor.

Wenngleich die Arbeiten mit der Fertigstellung der Master Thesis nicht als abgeschlossen angesehen werden können, so ist doch die weitere Richtung bereits festgelegt. Die Abteilungs- und Bereichsleitung signalisierten bereits, dass auch in naher Zukunft Ressourcen zur Fortführung der Arbeiten an diesen Zukunftsthemen bereitgestellt werden.

Die erste Anwendung des Handbuchs durch Mitarbeiter zeigte noch bestehende Lücken und weiteres Entwicklungspotenzial auf. So sind das Handbuch sowie die in ihm entwickelten und vorgestellten elektronischen Hilfsmittel zur Datenreorganisation noch nicht ausreichend. Weitere Vorlagen und Richtlinien zum einheitlichen Datenmanagement erscheinen notwendig. Diese werden in den nächsten Wochen und Monaten Schritt für Schritt entwickelt und zur Benutzung eingeführt. Ferner ist zu prüfen, ob eine verbesserte Kommunikationsstruktur mit dem Marketing und den Pressestellen des Konzerns erreicht werden kann. Hierzu werden die jeweiligen Anforderungen der beteiligten Akteure geprüft und auf grundlegende, wiederkehrende Spezifika untersucht. Diese lassen sich möglicherweise in einer Checkliste zusammenfassen, so dass Vorarbeiten der technischen Abteilung beschleunigt und vereinheitlicht werden können.

Die Master Thesis und das daraus entstandene ‚Handbuch der Geschäftsprozesse‘ tragen ihren Teil dazu bei, dass die Abteilung KDI innerhalb der EnBW Regional AG auch zukünftig die ihr zugeordnete Aufgabe zuverlässig und plangemäß erfüllen kann. Das angestrebte Wachstum des Geschäftsbereichs netznaher Dienstleistungen kann nur mit funktionierenden Strukturen und Arbeitsabläufen realisiert werden.

Dass die richtigen Fragen zur Umstrukturierung gestellt und wichtige Antworten darauf geliefert wurden, ist auch der außerordentlichen Praxisverbundenheit des Steinbeis-Projekt-Kompetenz-Studiums geschuldet. Der Transfer, die direkte Umsetzung von Studieninhalten in die unternehmerische Praxis, bewies sich als Grundlage einer erfolgreichen Abschlussarbeit, die jedoch zu keiner Zeit Selbstzweck war, sondern dem projektgebenden Unternehmen durch die Neuausrichtung der Abteilung an den veränderten betrieblichen Randbedingungen wertvolles Rüstzeug für die zukünftigen Herausforderungen des Marktes, für nachhaltigen Erfolg an die Hand gab.



## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen des Bereichs KD	743
Abbildung 2: Vorgehen zur Lösung der Aufgabenstellung	744
Abbildung 3: Prozessflussbild Markteinführung	754

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Schwachstellenanalyse des Prozesses Leistungserstellung	750
Tabelle 2: Ergebnisse der Schwachstellenanalyse des Prozesses Markteinführung	753

### Literaturverzeichnis

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion, 24. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York, 1983.

Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1962.

Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1976.

### Abkürzungsverzeichnis

EnBW	EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe
IuK	Information und Kommunikation
KD	Bereichsbezeichnung ‚Dienstleistungsmanagement‘ der EnBW Regional AG
KDI	Abteilungsbezeichnung ‚Infrastrukturprojekte‘ innerhalb des Geschäftsbereichs Dienstleistungsmanagement
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter



---

Diplom-Pädagoge  
Jochen Schmidmeir, MBA

# Entwicklung von Leistungs- trägern durch Succession Management



Zukünftige Herausforderungen  
durch die richtigen Mitarbeiter  
zur richtigen Zeit am richtigen  
Ort erfolgreich meistern

## Inhalt

1	Summary	761
2	Einführung	762
3	Ausgangssituation	763
4	Konzeptentwurf Succession Management	765
4.1	Identifikation kritischer Positionen pro Jobcluster	765
4.2	Das Management von Talenten durch Talentpools	768
4.2.1	Identifikation von Talenten	768
4.2.2	Strategische Talentpools	772
4.2.3	Entwicklung von Nachfolgern	773
4.3	Stellenprüfung und -besetzung bei Auftreten einer Vakanz	775
5	Der Succession-Management-Prozess im Überblick	777
6	Ausblick	779

# 1 Summary

*Was muss heute getan werden, um die Führungs- und Managementqualität in der Zukunft nicht nur sicherzustellen, sondern weiterzuentwickeln?*

Diese Frage stellte sich Ende 2006 auch die Daimler Financial Services AG (DFS), die hochprofitable Tochter für Fahrzeugfinanzierungen und Leasingprodukte im Daimler-Konzern. Für einen internationalen automobilen Finanzdienstleister wie die DFS ist die Verfügbarkeit hochqualifizierter Nachwuchskräfte in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens ein Schlüsselfaktor für Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg.

In der Vergangenheit wurde Nachfolgemanagement lediglich für die obersten Führungsebenen betrieben. In einem Pilotprojekt wurde deshalb ein umfassendes Succession-Management-Konzept für alle Führungsebenen entwickelt, das nicht nur Nachfolge- sondern auch Entwicklungsaspekte vereint.

Das neue Succession-Management-Konzept ruht auf drei wesentlichen Säulen. Erstens wird nicht mehr der Anspruch verfolgt, für alle Positionen stets eine aktualisierte Liste mit geeigneten Nachfolgern (Shortlist) parat zu halten. Stattdessen werden vergleichbare Positionen auf jeder Ebene in so genannten Jobclustern zusammengefasst. Anschließend werden business-kritische Positionen in jedem Cluster identifiziert und nur noch für diese Stellen Shortlists erstellt. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass interne Nachfolger für alle kritischen Positionen zur Verfügung stehen.

Zweitens werden Potenzialträger nicht mehr nur anhand der individuellen Leistungsbeurteilung sondern zusätzlich durch eine strategische Talentprüfung ausgewählt. Entsprechend des Ergebnisses dieser Leistungs- und Potenzialbeurteilung werden die Talente in zentralen Talentpools zusammengefasst und gezielt weiterentwickelt. Drittens wird vor Besetzung einer Position eine Analyse der business- und entwicklungsrelevanten Aspekte dieser Position durchgeführt. Dies ermöglicht eine bessere Gewichtung der Anforderungen, die Nachfolger bereits mitbringen sollten bzw. in der neuen Stelle erlernen können und erlaubt auf diese Weise eine bessere Platzierung.

## 2 Einführung

Die Daimler AG (DAG) ist aufgrund der umfangreichen Produktpalette ein einzigartiges Unternehmen in der Automobilbranche. Das Angebot reicht vom Kleinwagen über Sportwagen bis hin zur Luxuslimousine sowie vom vielseitig einsetzbaren Kleintransporter über den klassischen Schwer-Lkw bis hin zum komfortablen Reisebus. Gegenüber der 270.000 mitarbeiterstarken DAG wirkt die Tochtergesellschaft DFS mit knapp über 11.000 Mitarbeitern fast wie ein Kleinunternehmen. Die DFS ist jedoch als Finanzdienstleistungsgesellschaft für gut ein Drittel des Konzerngewinns verantwortlich und erwirtschaftet eine Eigenkapitalrendite, die über dem Niveau manch internationaler Großbank liegt. Dies verdeutlicht, dass im hart umkämpften Automobilmarkt gerade die Finanzdienstleistungen einen integralen Bestandteil zum Geschäftserfolg des Gesamtkonzerns liefern. Zu den erfolgreichen Produkten der DFS zählen Finanzierung und Leasing von Fahrzeugen der Konzernmarken, Flottenmanagement, Versicherungen sowie Bankdienstleistungen. Seit der Gründung im Jahr 1990 hat DFS eine äußerst dynamische Entwicklung vollzogen und konnte in nur zehn Jahren den Umsatz mehr als verfünffachen. Damit ist das Finanzdienstleistungsunternehmen unter der Führung von Jürgen H. Walker, dem Vorsitzenden des Vorstands der DFS, ein wesentlicher Wachstumsträger im Daimler-Konzern.

Das weltweite Vertragsvolumen (Portfolio) erreichte im Jahr 2005 mehr als 117,7 Milliarden €. Das entspricht rund 6,4 Millionen vom Unternehmen finanzierten oder verleasteen Fahrzeugen. Mit einer ungebrochen erfolgreichen Entwicklung ist auch für die folgenden Jahre zu rechnen.

Als Dienstleistungsunternehmen braucht DFS zur Fortsetzung dieser einzigartigen Erfolgsgeschichte jedoch das Know-how und das Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Rund 11.000 Menschen in über 40 Ländern rund um den Globus bilden hierfür die wertvollste Ressource. Um diese Ressource nachhaltig zu fördern und weiterzuentwickeln geht DFS neue Wege im Personalmanagement. Ende 2006 fiel deshalb der Startschuss für die Neukonzeption des Succession-Management-Prozesses.

### **Doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff Succession Management?**

Die Nachfolge von Personen auf vakante Stellen im Unternehmen ist nicht abhängig von einem Nachfolge- oder Succession Management. Nachfolge wird immer auf die eine oder andere Art stattfinden, da es sich um ein unvermeidbares Ereignis im Leben von Organisationen handelt. Nachfolge kann verspätet erfolgen, die falsche Person auf eine Position bringen und dadurch Umsatz und Geschäftsentwicklung negativ beeinflussen und/oder Unternehmensprozesse empfindlich stören. Aber Nachfolge findet statt. Die Frage ist deshalb nicht, ob Nachfolge ge-

managt wird oder nicht, sondern wie, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern sowie zu stärken.

Succession Management ist dabei im Grunde nichts anderes als ein Abgleich von Angebot und Nachfrage: welche Person soll welche Position zu welcher Zeit in einer Organisation besetzen? Während die Nachfrage vom Business durch Übersetzung der Strategie in benötigtes Arbeitskräftepotenzial bestimmt wird, ergibt sich das Angebot aus der Analyse des internen und externen Arbeitskräftepotenzials. Succession Management, als das strategische Management von Talenten, schließt die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage.

### 3 Ausgangssituation

Ausschlaggebend für das Pilotprojekt „Neukonzeption des Succession-Management-Prozesses“ für die DFS waren im Wesentlichen die

- fehlende Transparenz über Talente und Humanressourcen vor allem auf den unteren Führungsebenen;
- schlechte Bewertung der Fragen zum Themenkomplex Beförderungen in einer global durchgeführten Mitarbeiterbefragung;
- hohe Anzahl an Personalbewegungen auf allen Ebenen.

#### **Transparenz über Talentressourcen**

Während umfangreiche, standardisierte Prozesse der Führungskräftebeurteilung und -entwicklung auf den oberen Führungsebenen für volle Transparenz über die vorhandenen Managementressourcen sorgen, nimmt die Information über Potenziale sukzessive mit der Führungsebene nach unten hin ab. Gerade über den Umfang der Sachbearbeiter mit Potenzial für Teamleiterpositionen sowie Teamleiter mit Potenzial für Abteilungsleiterpositionen ist wenig bekannt. Anhand mehrerer Fragen soll nachfolgend die fehlende Transparenz illustriert werden: sind die Talente mit den richtigen Ressourcen für zukünftige Herausforderungen vorhanden? Gibt es Bereiche, in denen zu wenige bzw. zu viele Nachwuchsführungskräfte existieren? Ist das Unternehmen auf Veränderungen, Austritte und Jobwechsel vorbereitet? Wie kann die Sichtbarkeit von Talenten auf niedrigen Ebenen verbessert werden?

#### **Mitarbeiterbefragung**

2006 wurde erstmals eine weltweite Mitarbeiterbefragung durch ein unabhängiges Forschungsinstitut durchgeführt. Ziel dieser Umfrage war die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Attraktivität von DFS als Arbeitgeber, um diese langfristig zu steigern. Einige der Fragen zielten dabei auf den Themenkomplex Succession Management ab. Dabei zeigte sich, dass entweder keine konsistenten und transparenten Kriterien für Beförderungen existieren oder Führungskräfte

sich nicht daran halten. Für Mitarbeiter ist nicht nachvollziehbar, wer warum befördert wird. Ähnlich schlecht bewerten die Mitarbeiter die Neutralität ihrer Vorgesetzten. Da Führungskräfte auf allen Ebenen Talente identifizieren und fördern sollen, wird erneut deutlich, dass entweder einheitliche Kriterien fehlen oder die vorhandenen Methoden nicht greifen bzw. unterschiedlich angewandt werden. Gerade von Entwicklungsseite her ist jedoch entscheidend, dass die richtigen Talente über herausfordernde Aufgaben (z.B. Projektarbeit) gefördert werden und nicht beispielsweise nur Loyalität belohnt wird.

### **Personalbewegungen**

Die durchschnittliche Verweildauer auf einer Bereichsleiterstelle bei der DFS beträgt 5 Jahre – auf einer Abteilungsleiterstelle sogar nur 4 Jahre. Von den leitenden Angestellten haben 2006 insgesamt 18 % intern ihre Position verändert. Zählt man die internen Beförderungen bzw. Degradierungen und Wechsel in andere Konzerngesellschaften hinzu, haben sogar 37 % ihre Position verändert. Dies entspricht einer Verweildauer von lediglich 2,7 Jahren auf einer Position. Dem stehen im gleichen Zeitraum lediglich 6 Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt gegenüber, d.h. die Notwendigkeit, interne Kandidaten auf die Übernahme von Positionen zu entwickeln, ist enorm. Diese Datenlage wird ferner durch eine Fluktuationsquote von 7,7 % bei leitenden Angestellten und der Tatsache, dass zusätzlich Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden, verschärft.

Für DFS war klar, dass auf diese Veränderungen nicht nur kurzfristig sondern langfristig durch ein zielgerichtetes Succession Management zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit reagiert werden muss.

Mit dem Pilotprojekt zur Entwicklung eines globalen Succession-Management-Konzeptes für die Financial-Services-Organisation werden vier strategische Ziele verfolgt:

- Durch die Schaffung von Transparenz über die im Unternehmen vorhandenen Talente und deren zielgerichtete Entwicklung auf lokale sowie globale Positionen kann sichergestellt werden, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit auf den richtigen Positionen platziert sind.
- Succession Management deckt Mängel an Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten im Unternehmen auf und hilft diese gesteuert zu überwinden.
- Succession Management eröffnet Talenten Entwicklungswege, schafft über einheitliche Kriterien Objektivität und Fairness und unterstützt auf diese Weise die Attraktivität von DFS als Arbeitgeber.
- Durch einen einheitlichen Succession-Management-Prozess wird die operative HR-Arbeit erleichtert, standardisiert und professionalisiert.



## 4 Konzeptentwurf Succession Management

Das neue Succession-Management-Konzept basiert auf drei wesentlichen Säulen, die ineinander greifen. Erstens wird durch die Bildung von so genannten Jobclustern auf jeder Ebene, die Identifikation der business-kritischen Positionen in jedem dieser Cluster und die Bildung von Shortlists für diese Stellen gewährleistet, dass interne Nachfolger zur Verfügung stehen. Zweitens werden Potenzialträger neben der Leistungsbeurteilung zukünftig anhand einer strategischen Talentprüfung ausgewählt und in zentralen Talentpools entwickelt und gefördert. Durch eine neue Besetzungspraxis werden drittens business- und entwicklungsrelevante Aspekte einer freien Position vor der Besetzung bewertet, berücksichtigt und funktionsübergreifende Entwicklungen gezielt gefördert. Nachfolgend werden diese drei Säulen des Konzeptes erläutert und detailliert dargestellt.

### 4.1 Identifikation kritischer Positionen pro Jobcluster

Bei der ersten grundlegenden Änderung geht es um das Succession Planning, die Regelung der Nachfolge in Form von Shortlists. Succession Planning wird auf Positionen begrenzt, die als kritisch identifiziert wurden. Um die Identifikation von kritischen Positionen zu erleichtern, werden vergleichbare Positionen in so genannten Jobclustern zusammengefasst. Diesen Clustern kommt darüber hinaus eine wichtige Bedeutung bei der Entwicklung von Talenten zu. Die bereits im Unternehmen vorhandenen, unterschiedlichen Funktionscluster werden zu acht übergeordneten Funktionsbereichen zusammengefasst. Diese Cluster dienen im nachfolgenden Succession-Management-Prozess als Grundlage sowohl der Nachfolge- als auch der Entwicklungsplanung.



Abbildung 1: Übersicht funktionale Cluster.

Die Clustermethodik wird auf die Team-, Abteilungs- und Bereichsebene angewandt, d.h. alle Positionen dieser Ebenen können im Unternehmen einem bestimmten Cluster zugeordnet werden. Die Geschäftsführungsebene wird aufgrund der geringen Anzahl an Personen nicht in Cluster aufgeteilt. Succession Planning wird hier für alle Führungskräfte in Form von Shortlists durchgeführt, da alle Positionen als kritisch angesehen werden können.

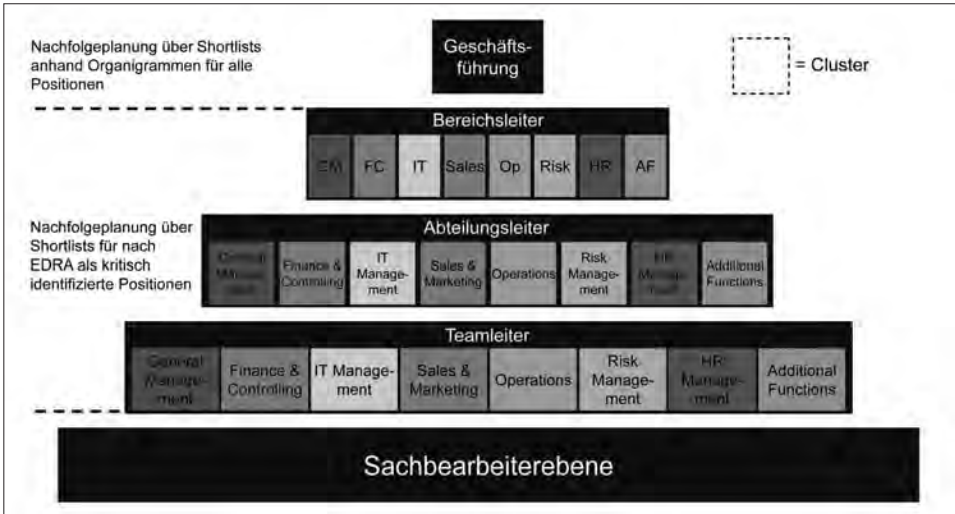


Abbildung 2: Bildung von Jobclustern pro Managementebene.

Wie werden jedoch Positionen in Jobclustern auf der Team- und Abteilungsleiterbene als kritisch identifiziert? Hier wird nicht nur der Positionsinhaber betrachtet und geprüft, inwieweit eine kurz- bzw. mittelfristige Nachfolgeplanung nötig ist, sondern auch die Auswirkungen einer Position auf das Business berücksichtigt. Erklärtes Ziel der bisherigen Vorgehensweise war die Erstellung von Shortlists mit geeigneten Nachfolgern für alle Positionen. Während dies für die Geschäftsführer aufgrund der überschaubaren Größe einfach realisiert werden konnte, zeigte sich bereits auf der Bereichsebene, dass nicht für alle Führungskräfte eine Nachfolgeplanung in Form von Shortlists angelegt werden kann. Aufgrund der zunehmenden Größe auf den unteren Managementebenen ist deshalb eine Priorisierung unabdingbar.

Durch das im Rahmen dieser Arbeit entworfene Executive Departure Risk Assessment (EDRA) werden deshalb die Auswirkungen des Ausscheidens einer Führungskraft auf das Unternehmen geprüft: wer wird wahrscheinlich die Organisation verlassen und welche Kompetenzen wird das Unternehmen dadurch verlieren? Dabei wird sowohl die Positions- als auch die Stelleninhaberseite betrachtet. Die Beurteilung der Fluktuationswahrscheinlichkeit wird mit einer kritischen Positionsanalyse verbunden. Bei der Betrachtung der Position geht es vor allem um die auf dieser Stelle benötigten Erfahrungen und Kompetenzen sowie um die

Auswirkungen einer Nichtbesetzung auf Kundenbeziehungen, Umsatz, Prozesse und Produktivität. Bei der Untersuchung des Stelleninhabers stehen Mitarbeiterbindungsrisiken im Vordergrund. Liegt die Vergütung unterhalb der durchschnittlichen Marktvergütung? Hat der Mitarbeiter bei DFS nur eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen?

Ziel ist es, nur für jene Positionen, die nach EDRA als kritisch eingestuft werden, eine konkrete Nachfolgeplanung in Form von Shortlists vorzunehmen.

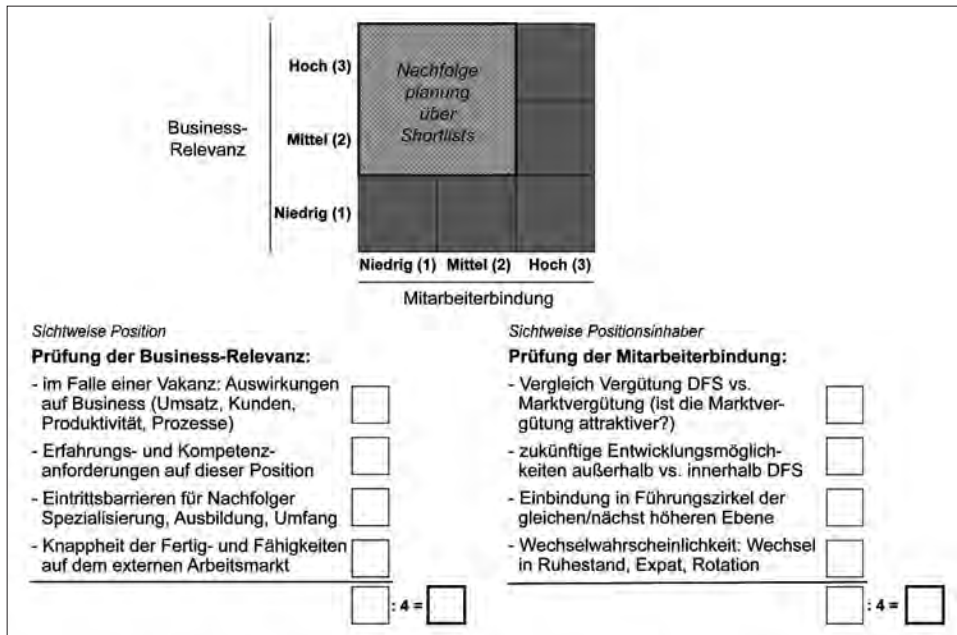


Abbildung 3: Executive Departure Risk Assessment Matrix.

Durch die Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven anhand EDRA werden die Führungskräfte dazu angeregt, über die business-kritischen, gefährdeten Talente im Unternehmen bzw. in ihrem Bereich nachzudenken. In Vorbereitung der jährlichen Entwicklungskonferenzen, die pro Bereich durchgeführt werden, wird EDRA vom Vorgesetzten in Unterstützung durch HR ausgefüllt. Dabei wird für jeden Mitarbeiter für jedes Kriterium sowohl der Business-Relevanz als auch der Mitarbeiterbindung ein Punktwert zwischen 1 (niedrig) und 3 (hoch) entsprechend der jeweiligen Ausprägung vergeben. Für jeden Aspekt wird anschließend die Summe gebildet und durch vier geteilt. Die auf diese Weise ermittelten Zahlen drücken als Koordinaten die Position des besprochenen Mitarbeiters in der EDRA-Matrix aus. Als kritisch werden nur jene Mitarbeiter eingestuft, die in dem schraffierten Bereich liegen. In der Entwicklungskonferenz werden die EDRA-Ergebnisse abschließend im Managementteam diskutiert und validiert.

Für die als kritisch identifizierten Positionen bzw. Talente wird bereits in Vorberei-

tung der direkte Vorgesetzte aufgefordert, potenzielle Nachfolger vorzuschlagen. Gleichzeitig muss der Vorgesetzte das Anforderungsprofil der kritischen Stelle überprüfen und aktualisieren bzw. sollte noch kein Profil vorhanden sein, ein solches anlegen.

## 4.2 Das Management von Talenten durch Talentpools

Bei der zweiten Säule steht das Management von Talenten durch Pools im Vordergrund: Potenzialträger werden ausgewählt, in Talentpools organisiert und für ausgewählte Jobcluster nominiert und dadurch entwickelt. Nachfolgend wird deshalb in drei Teilen die zweite Säule des Succession-Management-Konzeptes detailliert erläutert.

### 4.2.1 Identifikation von Talenten

„Potenzial“ wurde bisher im Unternehmen als die Fähigkeit definiert, in absehbarer Zeit eine Aufgabe auf der nächsten Ebene erfolgreich wahrzunehmen. „Potenzialträger“ sind Mitarbeiter die im Gesamteindruck ihrer Leistung konstant und signifikant besser sind als die Mehrheit der Mitarbeiter derselben Ebene. Potenzial wird damit gleichgesetzt mit außerordentlicher Performance. Laut Literatur ist Potenzial jedoch klar von Performance zu unterscheiden. Nahezu alle High Potentials sind auch High Performer, aber nur 29 % aller High Performer sind auch High Potentials. Zu diesem Schluss kommt das Corporate Leadership Council in einer Untersuchung, in der mehr als 11.000 Angestellte in 59 globalen Unternehmen untersucht wurden.<sup>1</sup>

Wer ist dann jedoch ein High Potential oder Talent? Die Autoren von „The War for Talent“ definieren Talent als „the sum of a person’s abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgement, attitude, character and drive. It also includes the ability to learn and grow.“<sup>2</sup> Nach dieser Definition sind Talente praktisch eine Anhäufung von allem, was Menschen ausmacht. Alternativ bieten die Autoren deshalb die einfache Definition „you simply know it when you see it“<sup>3</sup> für Talente an. Natürlich gibt es in jeder Organisationen ein paar wenige, außergewöhnliche Potenzialträger, die Leistung auf einem außerordentlich hohen Niveau erbringen und von allen Beteiligten offensichtlich als Talente anerkannt werden. Aber diese Individuen brauchen kein Talent Management, sie stechen auf natürliche Weise hervor. Die Herausforderung für Succession Management ist die Identifikation von Talenten, die nicht automatisch hervorstechen. Individuen, die am Anfang ihrer Karriere stehen und noch nicht die Möglichkeit hatten, ihr Talent unter Beweis zu stellen. Mitarbeiter, die zur falschen Zeit auf einer falschen Position platziert wurden oder in ihrer Entwicklung blockiert werden.

---

1 Vgl. Corporate Leadership Council: Realizing the full potential of rising talent, 2005, S. 27.

2 Michaels, E.: Handfield-Jones, H.: Axelrod, B.: The war for talent, 2001, S. xii (preface).

3 Michaels, E.: Handfield-Jones, H.: Axelrod, B.: The war for talent, 2001, S. xii (preface).

Nach einer Untersuchung des Corporate Leadership Council ist ein Talent „... someone with the ability, engagement, and aspiration to rise to and succeed in more senior, more critical positions.“<sup>4</sup> **Ability** bezeichnet dabei die Kombination aus angeborenen Charakteristika und erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mitarbeiter bei der Erledigung seiner Arbeit anwendet. Angeboren sind beispielsweise die kognitive Leistungsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Die kognitive Leistungsfähigkeit zeigt sich in Fähigkeiten wie der Schnelligkeit in der Informationsaufnahme, dem Erlernen von Neuem, der Verarbeitung von komplexen Inhalten und dem richtigen Schlussfolgern. Sie hat darüber hinaus positiven Einfluss auf Lernfähigkeit und Problemlösekompetenz. Erlernt werden technische, fachliche und funktionale Kenntnisse (Fach- und Führungskompetenz) sowie interpersonelle Fähigkeiten. **Aspiration** beschreibt das Ausmaß, inwieweit sich ein Mitarbeiter nach Prestige und Anerkennung, Weiterentwicklung und Einfluss im Unternehmen, finanzieller Belohnung, Work-Life-Balance und allgemeiner Arbeitsfreude sehnt. **Engagement** schließlich besteht aus vier Elementen: Das emotionale Engagement beschreibt den Grad an Vertrauen in das Unternehmen. Das rationale Engagement drückt aus, inwieweit ein Verbleib im Unternehmen im Hinblick auf die eigenen Interessen als förderlich eingeschätzt wird. Das leistungsbezogene Engagement umfasst die Bereitschaft, mehr als nur die Pflichtaufgaben zu erfüllen und das zeitliche Engagement beschreibt den Wunsch des Mitarbeiters, länger im Unternehmen zu bleiben.<sup>5</sup>

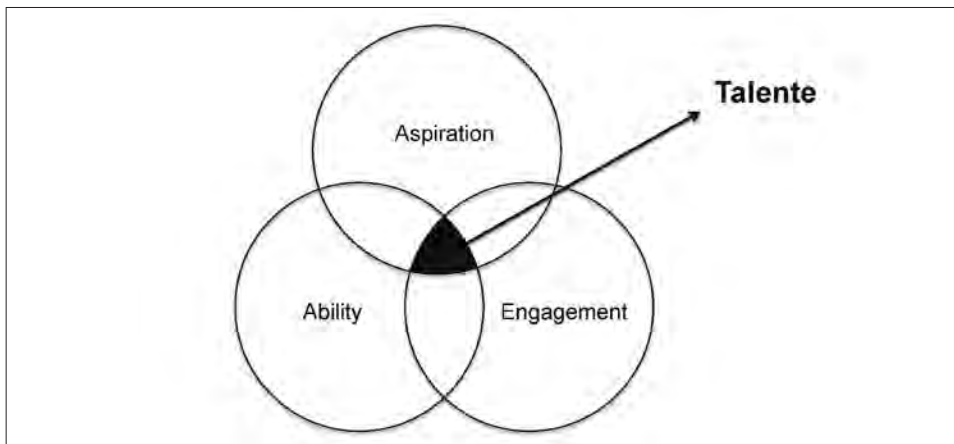


Abbildung 4: Talente als Schnittmenge von Ability, Aspiration Et Engagement.

Obwohl eine positive Ausprägung von Ability, Aspiration und Engagement für Talente auf allen Ebenen entscheidend ist, verändern sich diese im Laufe einer Karriere. Während Aspiration eine wichtige Variable zur Vorhersage von zukünftigem

4 Corporate Leadership Council: Realizing the full potential of rising talent, 2005, S. 5.

5 Vgl. Corporate Leadership Council: Realizing the full potential of rising talent, 2005, S. 5.

Erfolg zur Identifikation von Talenten auf den unteren Ebenen darstellt, nimmt auf mittleren und höheren Ebenen die Bedeutung von Ability und Engagement zu.<sup>6</sup>

Um die Identifikation von Talenten breiter aufzustellen und den Aspekten Ability, Engagement und Aspiration gerecht zu werden, wird der Leistungsbeurteilung eine strategische Talentprüfung gegenübergestellt.

Diese strategische Talentprüfung besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden die Potenzialindikatoren auf die Vergangenheit angewandt. Der Ability-Aspekt „kognitive Leistungsfähigkeit“ kann beispielsweise dadurch beurteilt werden, wie schnell ein Mitarbeiter in der Vergangenheit neue Inhalte verstanden hat, mit welcher Leichtigkeit anstehende Probleme gelöst wurden, ob der Mitarbeiter sich in einer unbekanntem Situation ebenfalls professionell und wirkungsvoll verhalten hat oder ob dies nur im bekannten Umfeld gelungen ist. Bei Aspiration geht es darum, ob ein Mitarbeiter konkrete Karrierepläne und Vorstellungen über die eigene berufliche Zukunft hat, eine Karriere als Fach- bzw. Führungskraft oder besonders den Ausgleich im Sinne von Work-Life-Balance sucht. Schließlich geht es bei der Einschätzung der unterschiedlichen Aspekte von Engagement darum, ob ein Mitarbeiter Spitzenleistungen anstrebt, zu den Besten im seinem Bereich gehört, die Unternehmenswerte lebt und sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet zeigt.

Im zweiten Teil der Potenzialprüfung wird die strategische Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt. Die Anforderungen an zukünftige Talente sind abhängig von der Business-Strategie und müssen deshalb mit dieser abgestimmt werden. Deshalb wird die Unternehmensstrategie im strategischen Kompetenzmanagement in Kompetenzen, Strategien und Modelle übersetzt. Diese werden anschließend zu vier strategischen Kriterien zusammengefasst und in die Potenzialbeurteilung integriert. Um diese Felder zu füllen, werden einmal jährlich durch den Vorstand und das Leitungsteam die Auswirkungen der Strategie auf die Anforderungen der Mitarbeiter in einem Strategy-People-Workshop diskutiert.

Jeder Mitarbeiter erhält ein Rating für die gezeigte Leistung (Leistungsbeurteilung) sowie das zugeschriebene Potenzial (strategische Talentprüfung) und kann somit auf einem Koordinatensystem (nachfolgend „Talentgrid“ genannt) abgebildet werden, wobei die x-Achse das Leistungs-Rating abbildet, die y-Achse das Potenzial-Rating. Ist die Leistung des Mitarbeiters konstant, – signifikant besser sind als die der Mehrheit der Mitarbeiter derselben Ebene und wurde der Mitarbeiter in allen Kriterien der strategischen Talentprüfung positiv bewertet, wird dieser dem Grid-Feld „**Star**“ zugeordnet. Konnte bei gleicher Leistung die Potenzialprüfung nicht durchgängig positiv abgeschlossen werden, handelt es sich um einen „**Performer with Potential**“. Ist die Leistung des Mitarbeiters einem guten und belastbaren Leistungsträger gleichzusetzen und sieht der Vorgesetzte im Moment

---

6 Vgl. Corporate Leadership Council: Realizing the full potential of rising talent, 2005, S. 32 f..



kein zukünftiges Potenzial, wird der Mitarbeiter als „**Performer**“ eingeordnet. Die restlichen Mitarbeiter eines Bereichs bzw. Abteilung werden bei positiver Bewertung der strategischen Talentprüfung dem Feld „**Talent**“ zugeordnet.

Entsprechend ihrer Einteilung im Grid erhalten nur die Mitarbeiter in den Feldern „Talent“, „Stars“, „Performer with Potential“ und „Performer“ eine Potenzialaussage. Hierbei wird zwischen drei Positionierungen unterschieden:

- Mitarbeiter im Feld „Stars“ sind **ready**, d.h. Potenzial für die nächste Ebene ist vorhanden und kann sofort bzw. innerhalb der nächsten drei Jahre realisiert werden.
- Mitarbeiter in den Feldern „Talent“ und „Performer with Potential“ sollen über **job rotation** auf der gleichen Ebene weiterentwickelt werden. Dieser Schritt sollte innerhalb der nächsten 12 Monate realisiert werden und mindestens zwei Jahre dauern.
- Mitarbeiter, die als „Performer“ identifiziert wurden, sollen in ihrer aktuellen Position weiterentwickelt werden (**stay**).



Abbildung 5: Leistungs- und Potenzialbeurteilung im Überblick.

Um den Führungskräften die Beurteilung zu erleichtern, werden sowohl die Potenzialindikatoren als auch die strategischen Kriterien verbal erläutert und mit Beispielen hinterlegt. Wichtig ist eine umfassende Information der Führungskräfte über das Konstrukt Potenzial. Potenzial ist eine beeinflussbare Größe. Mit Ausnahme der kognitiven Leistungsfähigkeit sind alle anderen Größen auch im Erwachsenenalter beeinflussbar. Natürlich ist ein bestimmtes Maß an kognitiver Leistungsfähigkeit Voraussetzung für ein hohes Potenzial und erleichtert die Verbesserung aller Indikatoren, es ist aber alleine noch kein Ausdruck für hohes Potenzial. Deshalb wird die Potenzial- gemeinsam mit der Leistungsbeurteilung in einem jährlichen Prozess wiederholt.

Um dem bekannten „Peter-Prinzip“ entgegenzuwirken und nicht jeden so lange

zu befördern, bis er von der Komplexität der Aufgabe überfordert wird, ist eine stufenweise Segmentierung der Population und eine Neueinschätzung des Potenzials auf jeder Stufe notwendig.<sup>7</sup> Der Mitarbeiter muss sich auf jeder Stufe neu beweisen und mindestens zwei Jahre in einer Aufgabe bewähren, bevor der nächste Schritt erfolgen kann.

#### 4.2.2 Strategische Talentpools

Die Mitarbeiter aus den Talentgrid-Feldern „Talent“, „Stars“ und „Performer with Potential“ werden in ihrer Entwicklung über Talentpools gemanagt.

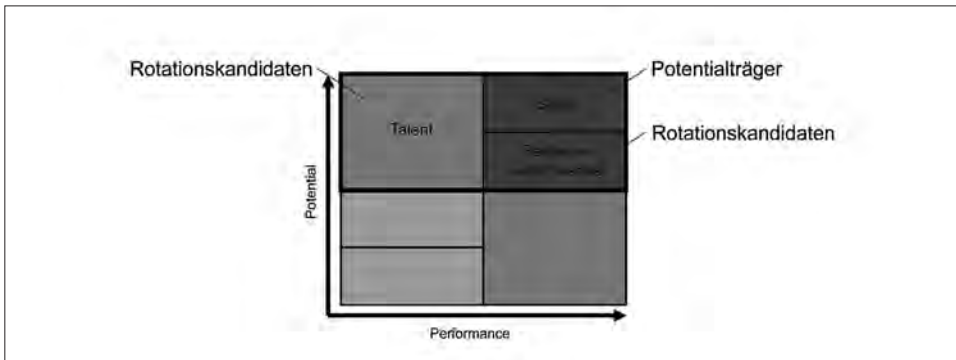


Abbildung 6: Überblick Kandidaten für Talentpool.

Hierzu werden drei Talentpools zwischen den Ebenen Sachbearbeiter & Teamleiter (= Global Talent Pool), Team- & Abteilungsleiter (= High Potential Pool) und Abteilungs- & Bereichsleiter (= DFS Success Pool) eingerichtet. In den jeweiligen Pool kommen einerseits die Rotationskandidaten der gleichen Ebene und andererseits die Potenzialträger der darunter liegenden Ebene. Rotationskandidaten sind Mitarbeiter in den Grid-Feldern „Talent“ und „Performer with Potential“, Potenzialträger im Grid-Feld „Stars“. Die Anzahl der Personen in einem Talentpool wird nach oben hin begrenzt. Da die Anzahl der Positionen mit der Höhe der Hierarchieebene abnimmt, macht es für das Unternehmen keinen Sinn, überproportional viele Potenzialträger auf den oberen Ebenen zu halten. Dies würde zu einer Erwartungshaltung bezüglich Aufstieg bei diesen Talenten führen, die das Unternehmen nicht erfüllen kann, da entsprechende Positionen auf der darüber liegenden Ebene nur noch selten frei werden.

<sup>7</sup> Vgl. Peter, L. J.; Hull, R.: Das Peter-Prinzip. Oder die Hierarchie der Unfähigen, 2001.



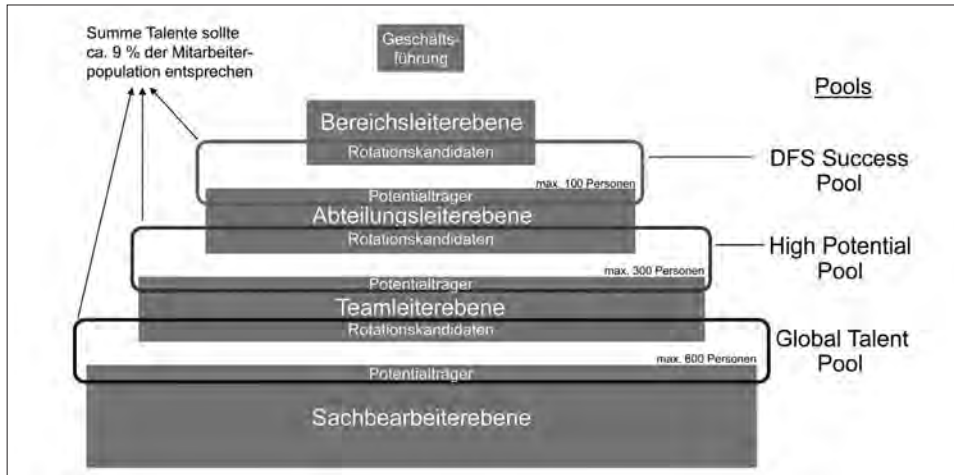


Abbildung 7: Die strategischen Talentpools im Überblick.

Die Gesamtsumme der Talente in Höhe von 9 % der Gesamtpopulation von DFS entspricht dem vom Corporate Leadership Council in einer Untersuchung identifizierten Best-Practice-Benchmark-Wert.<sup>8</sup> Dieser Wert stellt jedoch lediglich eine erste Orientierung dar. In den Diskussionen der obersten Führungszirkel zur Übertragung der Business-Strategie auf die Talentstrategie muss dieser Wert regelmäßig überprüft und den Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. So kann sich beispielsweise eine Fokussierung des Unternehmens auf seine Kernkompetenzen in einem geringeren Bedarf und demgegenüber das angestrebte, überdurchschnittliche Wachstum in einem neuen Produktbereich in einem erhöhten Bedarf an Potentiasträgern ausdrücken.

Besonders hingewiesen werden muss an dieser Stelle, dass die Anzahl der Personen pro Talentpool Richt- und keine Musswerte darstellen. Entscheidend ist die Verteilung von Talenten auf der jeweiligen Ebene. Gibt es auf einer Ebene nicht ausreichend Potentiasträger, dann wird der Richtwert nicht erfüllt. Dies heißt nicht, dass dann Mitarbeiter mit geringerem Potenzial und niedrigerer Performance nachrücken, sondern ist vielmehr ein Signal stärker Talente einzustellen und zu entwickeln.

#### 4.2.3 Entwicklung von Nachfolgern

Mit dem bereits vorhandenen Leadership Development Curriculum (LDC) stehen für jede Führungsebene vielfältige Entwicklungs- und Weiterbildungsprogramme zur Verfügung. Diese Programme müssen auf die Talentpoolthematik abgestimmt und um Programme ergänzt werden, die den Mitarbeiter nach Beförderung bzw. Wechsel in der neuen Rolle unterstützen. Neben den LDC-Angeboten, die haupt-

<sup>8</sup> Vgl. Corporate Leadership Council: High-impact succession management, 2003, S. 59.

sächlich auf „off the job“-Maßnahmen gründen, ist entscheidend, welche Entwicklungsmöglichkeiten dem Mitarbeiter „on the job“ ermöglicht werden. Natürlich geht es dabei auch um eine Erweiterung (Job Enlargement) oder Anreicherung der Aufgaben in der aktuellen Position (Job Enrichment). Entscheidend im Sinne von Succession Management ist jedoch, Mitarbeiter durch die gezielte Steuerung der Nachfolge, d.h. durch Platzierung auf eine andere Position, zu entwickeln.

Bisher wurde jedoch lediglich dargestellt, für welche Positionen überhaupt direkte Nachfolger nominiert und wie Talente identifiziert werden. Wie wird aber die Entwicklung der Talente „on the job“ durch Übernahme einer neuen Position gesteuert? Entscheidend ist dabei der Fokus der Stelle: handelt es sich um eine business-kritische Position nach EDRA, so wird über die Bildung von Shortlists der Nachfolger mit der besten Eignung gesucht. Bei allen anderen Positionen in einem Jobcluster entscheidet sowohl die Eignung als auch die Summe an Möglichkeiten, sich durch diese Position zu entwickeln.

Im Falle einer nach EDRA als kritisch identifizierten Position wird eine erste Vorschlagsliste mit Nachfolgekandidaten durch den direkten Vorgesetzten für diese Position formuliert. HR prüft in Vorbereitung der Entwicklungskonferenz die Eignung der genannten Nachfolger durch einen Abgleich mit dem Anforderungsprofil der Stelle. Gleichzeitig prüft HR, ob noch andere Talente aus dem Talentpool der jeweiligen Ebene für die Position in Frage kommen und erstellt eine Gesamtliste aller möglichen Nachfolger für die Entwicklungskonferenz. Anschließend muss die Verfügbarkeit dieser Kandidaten sowie deren eigene Nachfolgesituation geklärt werden. Sitzt der Nachfolger selbst wiederum auf einer kritischen Position oder könnte die Stelle des Nachfolgers einfach aus dem Talentpool bedient werden? Erst nach Diskussion der Kandidaten und Einigung auf eine Kandidatenfolge durch das jeweilige Managementteam in der Entwicklungskonferenz wird daraus eine Shortlist.

Nachfolger	Verfügbarkeit	Nachfolgerisiko	Nachfolger	Eignung	Bemerkungen
Stefan Müller	schlecht – in neuer Rolle seit 8 Monaten	Hoch: sitzt selbst auf kritischer Stelle (1.1)	Susi Meier	90 %	
Horst Bauer	gut – in 6 Monaten	Gering: potentielle Nachfolger aus Pool	X, Y, Z	80 %	
Steffi Schmid	mittel – in 1 Jahr	Hoch: Einsatz auf kritischer Stelle (1.0)	Keine Nachfolger	90 %	

Tabelle 1: Nachfolgercheckliste.

Für Positionen, die **als nicht kritisch identifiziert** wurden, wird keine detaillierte Nachfolgeplanung über Shortlists betrieben. Stattdessen werden diese Positionen entsprechend dem jeweiligen Jobcluster und der jeweiligen Managementebene zusammengefasst. Für jedes Cluster werden ganze Gruppen von Nachfolgern entwickelt. Dies können sowohl Mitarbeiter der gleichen („job rotation“) als auch

der darunter liegenden Ebene („ready“) sein.

Um die Nachfolger zielgerichtet entwickeln zu können, müssen durch das Managementteam die Anforderungen für eine Position auf einer bestimmten Ebene in einem Cluster definiert werden. So könnten beispielsweise die Erfahrungen, die ein Abteilungsleiter aus dem HR-Bereich auf der Abteilungsleiterebene vorweisen sollte, wie folgt beschrieben werden:

- Leadership: Führungserfahrung in Teams mit 8 bis 15 Personen.
- Projektmanagement: Erfahrung in globalen Projekten.
- Beziehungsmanagement: Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen in einer interkulturellen Umgebung aufzubauen.
- Kundenorientierung: Erfahrung in Businessbereichen, -strukturen oder -prozessen vorzugsweise Sales, Marketing bzw. Mercedes-Benz-Bank.

Anhand solcher Erfahrungsanforderungen können Talente auf die Übernahme von Funktionen auf einer bestimmten Ebene in mehreren Jobclustern vorbereitet werden. Im Falle einer Vakanz entscheidet bei diesen Stellen nicht nur die Eignung der potenziellen Nachfolger sondern auch der jeweilige Entwicklungsbedarf der Nachfolger.

Wie erfolgreich ein Succession Management letztlich ist, hängt von der tatsächlichen Stellenbesetzung im Falle des Auftretens einer Vakanz ab. Wer wird auf frei werdende Stellen platziert? Der „Best Fit“-Kandidat, der schon heute nahezu alle Anforderungen erfüllt, – der interne Kandidat, der am meisten von diesem Entwicklungsschritt profitieren würde oder gar der externe Kandidat, weil intern niemand die Anforderungen erfüllen kann?

### **4.3 Stellenprüfung und -besetzung bei Auftreten einer Vakanz**

In der dritten Säule des Succession-Management-Konzeptes wird deshalb der Besetzungsprozess bei Auftreten einer Vakanz überarbeitet und angepasst. Im Vordergrund steht die richtige Förderung von Talenten durch die Bereitstellung und Realisierung entsprechender Entwicklungspositionen. Das Auftreten einer Vakanz bedeutet nicht zwangsläufig eine Aktivierung des Nachfolgebesetzungsprozesses im Unternehmen. Zunächst muss geprüft werden, ob die Stelle grundsätzlich bzw. auch nach einer Umstrukturierung noch nötig ist. Können die Aufgaben auch an ein bestehendes Team vergeben bzw. in ein neues Team eingebracht werden? Oder können die Aufgaben auf andere Bereiche in der Organisation verteilt, übertragen oder ausgelagert werden? Erst wenn all diese Fragen mit nein beantwortet wurden, kommt Succession Management zum Einsatz. Wurde diese Position nach EDRA als kritisch identifiziert, dann liegen bereits potenzielle Nachfolger in Form einer validierten Shortlist aus der Entwicklungskonferenz vor. Diese Shortlist dient der einstellenden Führungskraft als Kandidatengrundlage. Die Businessperspektive steht bei diesen Positionen klar im Vordergrund, d.h. die

Leistungserbringung in einer solchen Rolle sollte nicht in Gefahr gebracht werden. Ausgewählt wird deshalb der Nachfolger, der bereits alle relevanten Erfahrungen (Kompetenzen) mitbringt. Die Entwicklungsperspektive wird bei diesen Positionen vernachlässigt, d.h. es bleibt unberücksichtigt, welcher der Nachfolger sich durch die Position am besten entwickeln würde.

Für alle anderen vakanten Positionen in einem Jobcluster wird sowohl die Entwicklungs- als auch Businessperspektive untersucht, bevor eine Kandidatenliste aus dem Talentpool generiert wird. Zunächst wird deshalb, basierend auf dem Anforderungsprofil der Stelle sowie auf Gesprächen mit dem direkten Vorgesetzten in einer Tabelle aufgelistet, welche Herausforderungen auf den neuen Stelleninhaber warten und welche Erfahrungen er oder sie mitbringen sollte, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. In einer dritten Spalte werden dem die Erfahrungen der einzelnen Kandidaten gegenübergestellt.

Welche spezifischen Probleme und Herausforderungen werden sich in dieser Position ergeben? (Was wissen wir?)	Welche Erfahrungen sollte ein Kandidat mitbringen, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern? (Was hat er/sie gelernt?)	Kandidat ABC: Welche Erfahrungen könnte Kandidat ABC sammeln? Welche Herausforderungen in spezifischen Situationen sind vergleichbar?

Tabelle 2: Tabelle zur Gewichtung von Stellenanforderungen.

Die Entscheidung, ob eine Position als Business- (Platzierung des Kandidaten, der die größte Übereinstimmung hat) oder Entwicklungsfunktion (Platzierung des Kandidaten, der sich am besten entwickeln kann) anzusehen ist, kann nicht allein aufgrund der Tabelle getroffen werden. Bei der Untersuchung der Business- und Entwicklungsperspektive steht nicht eine „Alles oder Nichts“-Entscheidung im Vordergrund, sondern die Ausprägung der beiden Perspektiven, die in jeder Position vorhanden sind. Deshalb werden die Kriterien der ersten beiden Spalten, soweit möglich, zu Oberpunkten zusammengefasst und einer Bewertung unterzogen:

- „**no risk**“ bedeutet, dass ein Nachfolger in der aktuellen Situation der Stelle diese Erfahrungen vorweisen muss.
- „**some risk**“ kennzeichnet Erfahrungen und Herausforderungen, die ein Nachfolger nicht zwangsläufig mitbringen muss, um in der aktuellen Situation erfolgreich zu sein.
- „**safe to experiment**“ bedeutet, dass diese Anforderungen nicht durch den Nachfolger erfüllt sein müssen.

Basierend auf dieser Stellenanalyse wird deutlich, welche Anforderungen beim Nachfolger unabdingbar vorhanden sein müssen (Businessperspektive) und welche Anforderungen im täglichen Tun erlernt werden können (Entwicklungsperspektive). Basierend auf diesen Erkenntnissen wird eine Kandidatenliste erstellt. Nominiert werden können nur Kandidaten, die bereits zwei Jahre in der letzten Position tätig waren.

Bei funktionsübergreifenden Nominierungen werden darüber hinaus der Nutzen sowie mögliche Risiken eines solchen Wechsels geprüft. In der nachfolgenden Tabelle sind die Überlegungen zu Nutzen und Risiken dargestellt:<sup>9</sup>

Nutzen	Risiken
Bedarf an neuen Fähigkeiten & Fertigkeiten	Geschäftsbereich befindet sich im Kampf/Krise/Umbruch
Möglichkeit, Kundennetzwerk in anderen Produktbereichen auszuweiten	Stabilitätsbedarf in Position ist erhöht
Unternehmensübergreifende Businessmöglichkeiten	Glaubwürdigkeitsverlust im Umgang mit Kunden droht
Gewinn/Vorsprung durch unternehmensübergreifendes Best-Practice-Sharing	Entwickeltes funktionsinternes Netzwerk ist entscheidend für Erfolg in dieser Rolle
Vorteil/Gewinn/Vorsprung durch breitere Fähigkeiten & Fertigkeiten der Führungsmannschaft	Kritischer Bedarf an spezialisiertem Fachwissen

Tabelle 3: Übersicht Nutzen und Risiken von funktionsübergreifenden Wechseln.

Da der Großteil der relevanten Erfahrungen, welche die nächste Generation von Führungskräften und Talenten benötigt, um ein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich zu führen, „on the job“ auf unterschiedlichen Stellen erworben wird, ist für Succession Management entscheidend, wer letztlich welchen Job bekommt. Die einstellende Führungskraft befindet sich dabei in einem Dilemma. Um kurzfristig die maximale Leistung aus der Stelle herauszuholen, sollte die Position mit einem Kandidaten besetzt werden, der bereits voll für diese qualifiziert ist. Dies äußert sich ganz nebenbei auch positiv in der eigenen Zielerreichung und damit im jährlich zu vergebenden Bonus. Um die nächste Generation von Führungskräften aber zu entwickeln, kann es sinnvoll sein, einen Kandidaten zu platzieren, der noch nicht über alle Anforderungen verfügt und auf dieser Position einige neue, wichtige Erfahrungen machen (lernen) kann. Das klassische Investmentdilemma muss dabei entschieden werden – in kurzfristige Ergebnisse oder langfristige Ressourcen investieren.

## 5 Der Succession-Management-Prozess im Überblick

Um das neu entwickelte Succession-Management-Konzept zu verdeutlichen, wird nachfolgend der Gesamtprozess ganzheitlich dargestellt.

Der Succession-Management-Prozess beginnt mit dem jährlichen Strategy-People-Workshop von Vorstand und oberstem Managementteam. Dieser Führungszirkel diskutiert, welche Anforderungen sich aus der Business-Strategie für die Menschen im Unternehmen ergeben. Die Ergebnisse dieses Workshops werden von den HR-Spezialisten im strategischen Kompetenzmanagement in vier strate-

<sup>9</sup> Vgl. Corporate Leadership Council: High-impact succession Management, 2003, S. 63.

gische Kriterien übersetzt, die die Basis der neuen Potenzialbeurteilung bilden.

Die Identifikation von Talenten beginnt mit der jährlichen Leistungs- und Potenzialbeurteilung durch den Vorgesetzten. Die Potenzialbeurteilung oder strategische Talentprüfung besteht aus zwei Teilen: beurteilt wird die Ausprägung einerseits der Potenzialindikatoren Ability, Aspiration und Engagement und andererseits der im Strategy-People-Workshop erarbeiteten strategischen Kriterien. In einer Konferenz werden die Leistungs- und Potenzialbeurteilungen durch das übergeordnete Managementteam pro Jobcluster diskutiert und validiert. Darüber hinaus legt das Leitungsteam die Positionsanforderungen innerhalb eines bestimmten Jobclusters fest. In Vorbereitung der Entwicklungskonferenzen diskutiert HR mit Abteilungsleitern (für die Teamleiterebene), mit Bereichsleitern (für die Abteilungsleiterebene) und mit Ressortleitern (für die Bereichsleiterebene), welche kritischen Positionen bzw. Positionsinhaber pro Jobcluster vorhanden sind. Als Analysetool dient dafür die EDRA-Matrix. Darüber hinaus wird Transparenz über die Gründe, warum eine Position als kritisch angesehen wird, hergestellt und bereits über erste Nachfolger nachgedacht.

In der Entwicklungskonferenz werden zunächst die Personalbewegungen des vergangenen Jahres sowie der Überblick über die Talentressourcen pro Jobcluster erläutert. Anschließend wird die konkrete Nachfolge- und Besetzungsplanung (Shortlists) für die als kritisch identifizierte Positionen bzw. Positionsinhaber durchgeführt. Darüber hinaus werden die Talente innerhalb der Talentpools besprochen, mögliche Karrierewege in unterschiedlichen Jobclustern geprüft und funktions- sowie ggf. unternehmensübergreifende Entwicklungspfade diskutiert und aufgezeigt. Die Ergebnisse aus der Entwicklungskonferenz fließen in die individuellen Entwicklungspläne der Mitarbeiter ein. Diese werden anschließend sowohl „on the job“ als auch „off the job“ umgesetzt. „On the job“ umfasst in diesem Fall nicht nur Projektarbeit sondern vor allem die Platzierung entsprechend Succession-Management-Grundsätzen bei Auftreten einer Vakanz. Handelt es sich um eine nach EDRA als kritisch identifizierte Position, wird der Nachfolger mit der besten Eignung ausgewählt. In allen anderen Fällen entscheidet sowohl die Prüfung der Business- als auch Entwicklungsperspektive, welches Talent aus welchem Talentpool auf die Position platziert wird. HR überwacht dabei den gesamten Succession-Management-Prozess, erhebt Kennzahlen, wertet diese aus und stößt einen kontinuierlichen Prozess der Überarbeitung an.



Schritt	„Strategie- People- Workshop“	Strategisches Kompetenz- management	Beurteilung/ Messung	Konferenz	Vorbereitung Entwicklungs- konferenz	Entwicklungs- konferenz	Entwicklung/ Realisierung	Controlling
Be- schreibung	Diskussion welche An- forderungen sich aus der Strategie für die Mitar- beiter der Zukunft er- geben	Ableitung von 4 stra- tegischen Kriterien als Grundlage der Potent- ial-beurteilung	Identifikation von Talenten durch Leistungs- und Potential- beurteilung	Validierung der Potential- aussage  Definition An- forderungen pro Job- cluster	Analyse kritischer Positionen/ Personen pro Job- cluster anhand EDRA  Diskussion erster Nachfolger	konkrete Nachfolge- planung für kritische Stellen  Diskussion Talente im Pool  Diskussion Talentent- wicklung	<b>on the job</b> durch Pro- jekte, Nach- folge, Job Enlarge- ment und Enrichment  <b>off the job</b> durch LDC- und spez. Talentpool- programme	Monitoring und Eva- luation des Succession- Management- Prozesses
Verant- wort- lichkeit	Vorstand & oberes Leitungsteam	HR	Vorgesetzte & Management- team	Management- team & HR	HR & Vorgesetzte	Management- team & HR	Vorgesetzte & HR	HR

Abbildung 8: Überblick Succession-Management-Prozess.

## 6 Ausblick

Succession Management, als Antwort auf die wichtigsten strategischen HR-Themen der nächsten Jahre, gilt als Trendthema, wie eine Studie der Unternehmensberatung Capgemini zeigt.<sup>10</sup> Doch bereits in der Vergangenheit wurden HR-Themen wie High Potential Rekrutierung und Retention, Führungskräfteentwicklung, Überalterung der Workforce und Kompetenzmanagement als besonders wichtig eingeschätzt. Aus dem Vergleich der tatsächlich wahrgenommenen mit der prognostizierten Wichtigkeit wird jedoch deutlich, dass diese Themen oftmals überschätzt wurden.<sup>11</sup> Ein Blick in die HR-Zukunft war und bleibt also weiterhin schwierig. Unabhängig davon, ob einzelne Themen überschätzt werden oder nicht, findet Nachfolge in Unternehmen immer statt. Die Frage ist, ob Nachfolge unter dem Fokus möglichst langfristigen, optimalen Nutzen für DFS zu stiften oder kurzfristig, unkontrolliert stattfindet.

Durch das neue Succession-Management-Konzept wird der Versuch unternommen, Succession Management langfristig und vor allem proaktiv zu managen, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von DFS zu erhöhen.

Gerade deshalb ist Succession Management mehr als nur ein Trendthema. Succession Management bietet die einmalige Gelegenheit, den Gesamtprozess der Talent-/Mitarbeiterentwicklung in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie nicht nur ganzheitlich zu betrachten, sondern auch zu steuern und zielgerichtet zu beeinflussen. Auch wenn vielleicht nicht sofort alle Ziele bei der Umsetzung des Konzeptes erreicht werden konnten, so wurde doch eine wertvolle Diskussion zwischen HR und Management über die Weiterentwicklung des Unternehmens und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter angestoßen. Dieser Prozess, dieser

<sup>10</sup> Vgl. Capgemini Consulting: HR-Barometer 2007, 2007, S. 31.

<sup>11</sup> Vgl. Capgemini Consulting: HR-Barometer 2007, 2007, S. 33 f.

Austausch wird nie abgeschlossen sein, da sich DFS wie alle Unternehmen in einem kontinuierlichen Wandel befinden. Dieser Wandel führt auch zu einer steten Veränderung der Anforderungen gegenüber Mitarbeitern und Potenzialträgern. Welche veränderten strategischen Herausforderungen müssen Talente wohl in Zukunft bewältigen? Welche Auswirkungen hat ein Strategiewechsel oder der Verkauf eines großen Unternehmensteiles? Succession Management kann diese Fragen nicht pauschal für das Unternehmen beantworten, jedoch helfen, zumindest einen wichtigen Teil davon zu konkretisieren, zu verdeutlichen und umzusetzen. Auf diese Weise leistet Succession Management einen wertvollen Beitrag dazu, diese Herausforderungen durch die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum Wohle des Unternehmens erfolgreich zu meistern.



## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht funktionale Cluster	765
Abbildung 2: Bildung von Jobclustern pro Managementebene	766
Abbildung 3: Executive Departure Risk Assessment Matrix	767
Abbildung 4: Talente als Schnittmenge von Ability, Aspiration & Engagement	769
Abbildung 5: Leistungs- und Potenzialbeurteilung im Überblick	771
Abbildung 6: Überblick Kandidaten für Talentpool	772
Abbildung 7: Die strategischen Talentpools im Überblick	773
Abbildung 8: Überblick Succession-Management-Prozess	779

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nachfolgercheckliste	774
Tabelle 2: Tabelle zur Gewichtung von Stellenanforderungen	776
Tabelle 3: Übersicht Nutzen und Risiken von funktionsübergreifenden Wechseln	777

### Literaturverzeichnis

Cappgemini Consulting: HR-Barometer 2007. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Offenbach am Main: o.Verlag, 2007.

Corporate Leadership Council: High-Impact Succession Management. From Succession Planning to Strategic Executive Talent Management, Washington: o.Verlag, 2003.

Corporate Leadership Council: Realizing the Full Potential of Rising Talent. A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employees, Volume I, Washington and London: o.Verlag, 2005.

Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth: The war for talent, Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

Peter, Laurence J.; Hull, Raymond: Das Peter-Prinzip. Oder die Hierarchie der Unfähigen, Reinbek: Rowohlt, 2001.

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
DAG	Daimler AG
DFS	Daimler Financial Services AG
EDRA	Executive Departure Risk Assessment
HR	Human Resources
LDC	Leadership Development Curriculum





---

Dipl.-Kaufmann  
Sebastian Schnelle, MBA

# Betriebswirtschaftliche Aspekte und deren Umsetzung bei der Massenlagerhaltung eines Vending Operators



# Inhalt

1	Summary	787
2	Einleitung	788
3	Situationsanalyse	788
3.1	Unternehmen und Markt	788
3.2	Bestände	791
4	Analyse der Bestände	792
5	Weiterentwicklung der alten Optimierung	795
6	Neuentwicklung einer Optimierung	797
6.1	Anspruchsgruppen	797
6.1.1	Interne Zielgruppen	797
6.1.2	Externe Zielgruppen	798
6.2	Design der neuen Optimierung	798
6.3	Datenaufbereitung	798
6.4	Falloptimierung	799
6.5	Zuschläge	801
6.6	Prognose der Auswirkungen	802
7	Bestandsmarketing	803
7.1	Produkt	803
7.2	Kommunikationsmix	804
8	Zusammenfassung und Fazit	805

# 1 Summary

Die tobaccoland Automatengesellschaft verkauft im Kerngeschäft Zigaretten über Automaten. Dieses Geschäft war in letzter Zeit rückläufig. Der Trend dürfte sich zukünftig fortsetzen und lässt tobaccoland keine andere Wahl, als die Prozesse möglichst effizient zu gestalten.

Das Bestandsmanagement weist eine Reihe von Schwachstellen auf. Die wesentlichen Schwachstellen sind die fehlende Berücksichtigung der Saison, der Datenstruktur und der Schwankung. Das Automatengeschäft ist unterjährig saisonalen Schwankungen unterlegen. Diese Schwankungen haben einen typischen Verlauf, der im Bestandsmanagement abzubilden ist. Die Daten, auf deren Basis die Berechnung der Bestände erfolgt, sind mit starken Mängeln behaftet, die ebenfalls zu berücksichtigen sind. Das Schwankungsverhalten der Abflüsse der Sorten in den Automaten ist sehr unterschiedlich. Dieses Schwankungsverhalten konnte bisher nicht durch Standortkriterien ausreichend erklärt werden.

Die Versuche, die Mängel der alten Bestandsoptimierung durch deren Weiterentwicklung zu beseitigen, haben die Performance nicht wesentlich verbessert und ein sehr komplexes sowie unübersichtliches System geschaffen. Dieser Umstand löste die Entwicklung eines neuen Bestandsmanagements aus. Das neue System berücksichtigt den Mittelwert, die Standardabweichung und den Trend der Absätze. Die neue Optimierung besteht aus einer Datenrekalkulation, einer Falloptimierung und einer Reihe von Zuschlägen. Die mangelhafte Datenqualität kompensiert zum Teil die Abflussdatenrekalkulation. Die Falloptimierung gruppiert die Sorten in den Automaten in Fälle; damit kann auf eine Klassifizierung aufgrund von Stammdaten verzichtet werden. Die Gruppierung der Sorten erfolgt nur auf der Basis des Abflussverhaltens. Auf den Bestand aus der Falloptimierung erfolgen Zuschläge, um die Saison und andere Besonderheiten zu berücksichtigen. Dieses neue Bestandsmanagement vermarktet das Bestandsmarketing, das die Ansprüche in der Produktpolitik umsetzt und diese in der Kommunikationspolitik entsprechend darstellt.

## 2 Einleitung

Der folgende Beitrag betrachtet die betriebswirtschaftlichen Aspekte und deren Umsetzung bei der Massenlagerhaltung der tobaccoland Automatengesellschaft mbH & Co. KG. Das Ziel der Arbeit ist, die Analyse dieser Aspekte und deren Umsetzung im Bestandsmanagement aufzuzeigen.

Die Arbeit gliedert sich in die Bereiche Situationsanalyse, Analyse der Bestände, Weiterentwicklung der Altop Optimierung, Neuentwicklung einer Bestandsoptimierung und Bestandsmarketing.

Den Ausgangspunkt bildet eine kurze Unternehmensdarstellung. Der Tabakmarkt in Deutschland, als der für tobaccoland wesentliche Markt, wird betrachtet; die Situation des Bestandsmanagements zu Projektbeginn und das Projekt werden dargestellt.

Auf die Situationsanalyse folgt die Analyse der Bestände der Automaten. Die Weiterentwicklungen der alten Optimierungen und deren Wirkung auf das Bestandsmanagement werden dargestellt sowie die Notwendigkeit zur Entwicklung einer neuen Optimierung aufgezeigt. Für die Entwicklung der neuen Optimierung werden die Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse an das Bestandsmanagement analysiert. Aus der Analyse der Bestände und der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen erfolgt das Design der neuen Optimierung. Dieses Design wird dargestellt und die Auswirkungen der neuen Optimierung auf das Bestandsmanagement prognostiziert.

Das Bestandsmanagement muss als interner Prozess gegenüber den Anspruchsgruppen vermarktet werden. Dazu erfolgt die Erstellung eines Bestandsmarketing unter Verwendung der Produkt- und Kommunikationspolitik. In der Produktpolitik erfolgt die Analyse, wie die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen durch die neue Optimierung abgedeckt sind. Die Kommunikationspolitik beschreibt den Kommunikationsmix des Bestandsmanagements und entwickelt eine Kommunikationsstrategie, welche die Medien, die Inhalte und einen zeitlichen Ablauf beinhaltet.

## 3 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse betrachtet das Unternehmen, den Gesamtmarkt und das Bestandsmanagement.

### 3.1 Unternehmen und Markt

Die tobaccoland Automatengesellschaft mbH & Co. KG aus Mönchengladbach ist ein Automatenaufsteller aus Deutschland. tobaccoland betreibt 130.000 Zigarettenautomaten und 1.600 E-Loadingautomaten, die unter anderem Handyguthaben verkaufen. Die Automatenanzahl zeigt, dass der Verkauf von Zigaretten das Kerngeschäft von tobaccoland ist. Damit ist tobaccoland abhängig vom Tabakmarkt in Deutschland.



Die Marktentwicklung ist von der Preisentwicklung abhängig, die sich in Deutschland in drei Phasen unterteilen lässt. Bis in die siebziger Jahre war der Preis pro Zigarette nahezu konstant. Darauf folgte ein relativ konstanter Preisanstieg bis 2002. Ab 2002 stieg der Zigarettenpreis infolge von Steuererhöhungen stark an. Die Preisdifferenz zum benachbarten Ausland ist ebenfalls wichtig, da hohe Preisunterschiede die Einfuhr ausländischer Zigaretten begünstigen. Der Tabakmarkt entwickelte sich wie folgt:

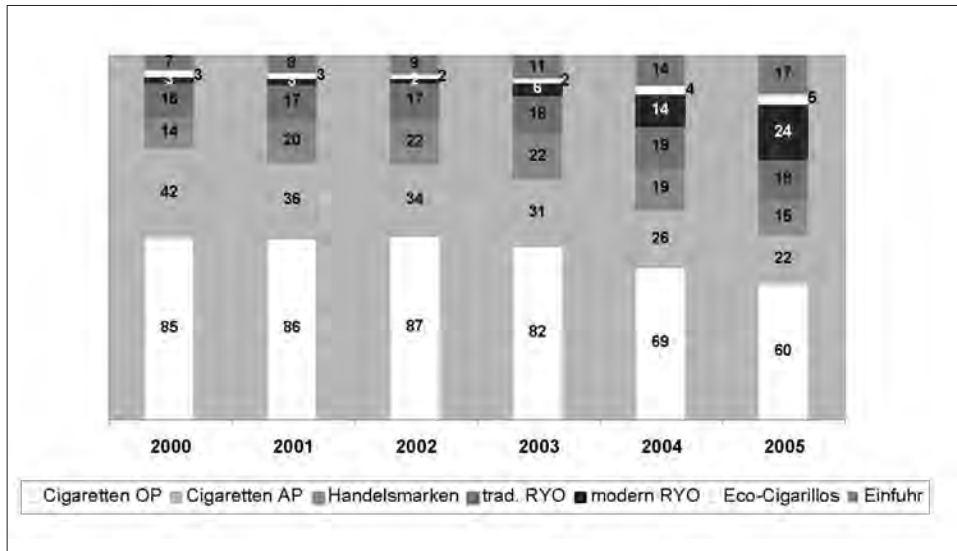


Abbildung 1: Absatzentwicklung Gesamtmarkt. Quelle: eigene Darstellung. Datenbasis: Interne Marktprognose von Imperial Tobacco in Zusammenarbeit mit tobaccoland 2005.

Die Abbildung verdeutlicht den Rückgang des Gesamtmarktes sowie die Verschiebungen innerhalb der Segmente. Ein wesentlicher Trend war der Marktanteilsanstieg der Handelsmarken sowie der Einfuhr im Gesamtmarkt. tobaccoland verkauft keine Handelsmarken, um die Sondererlöse zu sichern. Die Sondererlöse zahlt die Industrie für die Distribution ihrer Sorten im Automat. Ein Teil dieser Vertriebsverträge ist der Verzicht auf Handelsmarken im Automat. Der Anstieg der Handelsmarken ließ damit den Absatz bei tobaccoland zurückgehen.

Der Marktanteil des modern Roll-your-Own-Segment (RYO) erhöhte sich in der Vergangenheit. Die modern Roll-your-Own-Produkte unterlagen bisher der Besteuerung von Drehtabak (traditional Roll-your-Own) und waren dadurch preiswerter als Zigaretten. Der EuGH hat am 10.11.05 entschieden, dass die modern RYO-Produkte kein Feinschnitt sind und damit der normalen Besteuerung unterliegen.<sup>1</sup> Der Absatz im modern Roll-your-Own-Segment dürfte damit zusammenbrechen. Die Distribution der Fabrikzigaretten zum Endverbraucher erfolgt überwiegend

<sup>1</sup> Vgl. EuGH [Internet, 2006]: Urteil in der Rechtssache C-197/04 vom 10.11.05, 20. Mai 2006.

durch Tankstellen, den Lebensmitteleinzelhandel und den Zigarettenautomaten. In den letzten Jahren hat sich der Marktanteil der Vertriebskanäle zugunsten der Tankstelle und des Automaten verschoben.<sup>2</sup>

Die Anzahl der Zigarettenautomaten ist in Deutschland rückläufig. Die Automatenzahl erreichte 2001 ihren Höhepunkt mit 835.000 Automaten und ging danach wieder zurück. Dieser Trend dürfte auch zukünftig Bestand haben, da eine Erholung des Zigarettenmarktes unwahrscheinlich ist. Neben dem Zigarettenmarkt hat der Jugendschutz, der zum 01. Januar 2007 in Kraft tritt,<sup>3</sup> negative Auswirkungen auf die Automatenanzahl. Die Maßnahmen des Jugendschutzes sollen gewährleisten, dass kein Jugendlicher unter 16 Jahren Zigaretten am Automaten beziehen kann. Der Investitionsbedarf durch den Jugendschutz sowie die unsicheren Umsatzerwartungen haben den Automatenpark zusätzlich reduziert. Für 2007 erwartet der BDTA eine Automatenzahl von weniger als 600.000 Automaten. Der Verlauf und die Prognose des BDTA sind wie folgt:

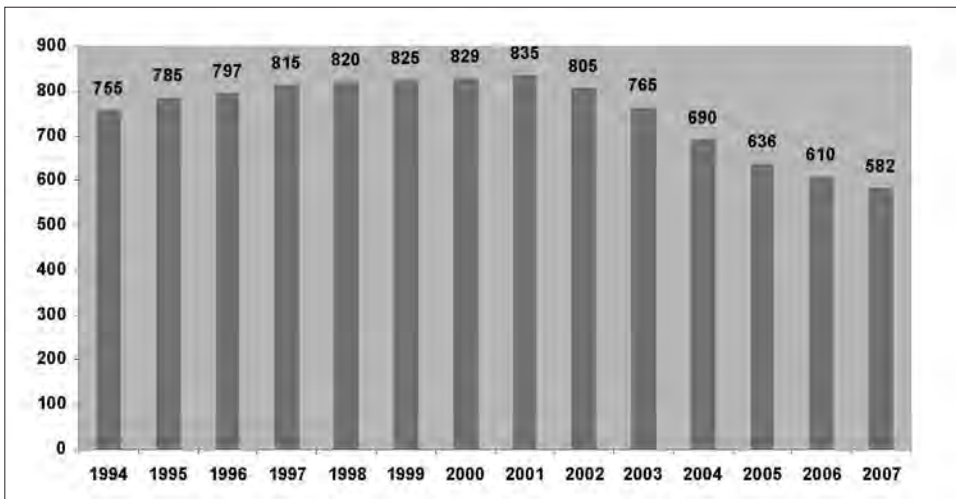


Abbildung 2: Anzahl Zigarettenautomaten Verlauf und Prognose. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Automatenstrukturerhebung des BDTA 2006.

tobaccoland reduzierte seinen Automatenpark von über 200.000 in 2001 auf ca. 130.000 und hatte einen großen Anteil an der Gesamtreduktion. Diese Verkleinerung des Automatenparks verringerte den Anteil an der Gesamtautomatenzahl von ca. 25% (2001) auf ca. 22%. Trotz dieser Reduktion blieb der Marktanteil von tobaccoland am Zigarettenautomatenmarkt mit 25% konstant, da in neue und große Automaten investiert wurde. Heute verfügt tobaccoland über den modernsten und umsatzstärksten Park der Branche.

2 Quelle: BDTA-Studie: Zigarettenautomaten Nutzung in Deutschland – Status Quo und Ausblick, Hamburg, April 2006.

3 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Internet, 2006]: Jugendschutzgesetz, 20. Mai 2006.

## 3.2 Bestände

Das Bestandsmanagement sah zu Beginn des Projekts wie folgt aus. Die Bestände errechnet MDE als EDV-Unterstützung des Außendienstes.

### **Absatzerwartung:**

Jede Sorte in jedem Automaten hat eine Absatzerwartung. Die Absatzerwartung ermittelt nicht das MDE, sondern das Warenwirtschaftssystem im Backoffice. Die Absatzerwartung errechnet sich als Summe aus zwei mal alter Absatzerwartung und Altabfluss dividiert durch drei. Der Außendienst ermittelt den aktuellen Absatz entweder durch manuelles Zählen oder Auslesung der Verkaufsstatistik der Automaten.

### **Störfaktor:**

Vor der eigentlichen Bestandsberechnung prüft der Störfaktor, ob der Automatenabsatz einer Störung unterlag. Dies soll verhindern, dass gestörte Automaten zu stark im Bestand abgesenkt werden, da diese geringe oder keine Absätze aufweisen. Der Störfaktor vergleicht den Umsatz der letzten Anfahrt mit dem Durchschnittsumsatz. Ist der aktuelle Umsatz um mehr als 60% kleiner als der Durchschnittsumsatz, gilt der Automat als gestört. Der Automat wird wieder auf den gleichen Bestand gefüllt, der bei der letzten Optimierung errechnet wurde. Damit entspricht die Füllung des Automaten dem aktuellen Abfluss.

### **Matrix:**

Ist der Automat nicht gestört, erfolgt die eigentliche Bestandsberechnung. Die Matrix ermittelt einen optimalen Bestand, der von den folgenden Optimierungsroutinen weiterverarbeitet wird. Die Matrix bestimmt den optimalen Bestand, indem aus einer feststehenden Matrix über die Zeile, in der die Absatzerwartung steht, und die Spalte mit dem aktuellen Absatz der Bestand als Schnittpunkt ausgewählt wird. Andere Einflussgrößen finden in der Matrix keine Berücksichtigung. Die Matrix ist nur manuell durch die Zentrale von tobaccoland für jede Niederlassung individuell einstellbar. Soll eine Einstellung erfolgen, muss jede der 22.801 Kombinationen manuell justiert werden.

### **Kick:**

Über das Kickprogramm können die Niederlassungen den Bestand abändern. Die Bestandswirkung erfolgt durch einen Kickzuschlag, der sowohl absolute Packungen als auch einen prozentualen Wert des optimalen Bestands umfassen kann. Der Kick kann sowohl negative Abschlüsse als auch positive Zuschläge beinhalten und ändert den optimalen Bestand ab. Das Kickprogramm bietet den Niederlassungen die Möglichkeit, individuell auf regionale Ereignisse zu reagieren und damit Situationen, wie bspw. den Karneval in Köln, zu berücksichtigen.

### **Kapazitätsprüfung und manuelle Änderung:**

Der errechnete optimale Bestand wird einer Kapazitätsprüfung unterzogen, um sicherzustellen, dass dieser auch physisch in den Automaten passt.

Der Außendienst kann manuell in die Bestandsgestaltung eingreifen, indem er im MDE den Bestand abändert. Der tatsächliche Bestand beim Verlassen des Automaten ergibt sich dementsprechend aus dem optimalen Bestand zuzüglich manueller Änderungen durch den Außendienst unter Berücksichtigung der Kapazitäten.

## 4 Analyse der Bestände

Die Analyse der Bestände ergab drei Problemfelder, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

### Saison:

Die Absätze bei tobaccoland fallen nicht linear über das Jahr verteilt an. Werden die Absatzverläufe des Sielaff SC20 Typ 81 und des Harting TL Typ 133 analysiert, wobei der Sielaff die Außenautomaten und der Harting die Innenautomaten repräsentiert, ergeben sich folgende Verläufe:

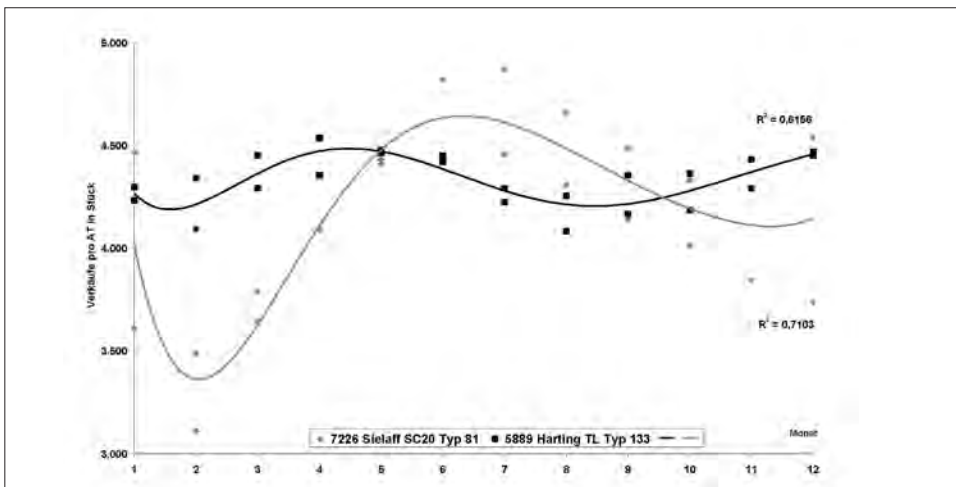


Abbildung 3: Saisonverlauf nach Innen- und Außenautomaten.

Die Absätze der Außen-Sielaff-Automaten weisen eine starke unterjährige Schwankung auf, die in den beiden Jahren einen ähnlichen Verlauf genommen haben. Im Februar erreichten die Absätze der Sielaff-Automaten das Minimum. Danach folgte ein Anstieg, der seinen Wendepunkt Ende März bzw. Anfang April hatte. Die Absätze erreichten das Maximum im Juli und waren danach wieder rückläufig. Der zweite Wendepunkt befand sich zwischen August und September. Dieser Verlauf kann durch die Witterung und das damit verbundene Freizeitverhalten erklärt werden.

Die Schwankung der Harting-Innenautomaten war weniger stark ausgeprägt. Der Absatzverlauf hatte zwei lokale Minima und Maxima, die ungefähr gleichgroße

Ausprägungen hatten. So erreichten die Harting-Automaten die lokalen Maxima zwischen April und Mai sowie zwischen Dezember und Januar. Der geringste Absatz wurde im Februar und im August generiert. Der Verlauf der Absätze der AT-Typen legt eine Unterscheidung der Saison nach Innen- und Außenautomaten nah.

**Datenvalidität:**

Die Optimierung der Bestandshaltung erfolgt auf der Basis von Abflussdaten. Diese Abflusszahlen enthalten auf Anfahrten kumulierte Sortenabsätze.

Bei ca. 1 Prozent der Absätze ist der Absatz keiner Sorte zurechenbar. Damit fehlen jegliche Daten für die Optimierung dieser Sorten. Von den 98,97 Prozent der Umsätze, zu denen Absatzdaten vorhanden sind, weist ca. 1 Prozent der Absatzdaten negative Abflüsse auf. Ein negativer Abfluss bedeutet, dass der Außendienst bei einer Sorte mehr Bestand vorgefunden hat, als bei der letzten Anfahrt in der Sorte vorhanden war. Dies ist physikalisch unmöglich. Damit sind nach der Betrachtung der negativen Abflüsse 97,88 Prozent der Abflussdaten korrekt.

Von diesen 97,88 Prozent resultieren 41,63 Prozent der Abflussdaten aus Anfahrtszeiträumen, die nicht dem regulären Anfahrtsrhythmus entsprechen. Da die Abflussdaten auf die Anfahrt kumuliert sind, weisen Abflussdaten aus unregelmäßig angefahrenen Automaten einen anderen zeitlichen Bezug auf. Erfolgt bspw. die Anfahrt eines Automaten, der regulär jeden Dienstag bearbeitet wird, einmalig am Mittwoch, beziehen sich die Abflussdaten bei dieser Anfahrt auf 8 Tage und bei der nächsten Anfahrt, sofern diese regulär erfolgt, auf 6 Tage. Somit verursacht jede unregelmäßige Anfahrt zwei Absatzzahlen, die nicht zu den regulären Abflüssen passen. Von diesen 57,13 Prozent hat bei 8,50 Prozent der Sorten der Fahrverkäufer den Bestand manuell geändert. Damit befindet sich in den Sorten nicht der durch die Optimierung errechnete Bestand. Am Ende der Analyse der Daten bleiben 52,28 Prozent der Abflussdaten als einwandfrei übrig. Alle anderen Daten sind entweder nicht vorhanden oder durch die operativen Tätigkeiten von tobaccoland verzerrt.

**Schwankung:**

Die Absätze der Sorten und Automaten unterliegen zum Teil starken Schwankungen. Um das Bestandsmanagement zu verbessern, sollen die stark schwankenden Sorten und/oder Automaten mit mehr Bestand bestückt und die hohen Bestände aus den anderen Automaten entnommen werden. Dies macht eine Analyse des Schwankungsverhaltens von Sortenabflüssen notwendig. Bei tobaccoland bestand zu Beginn der Analyse die Vermutung, dass die Schwankungen anhand von harten Kriterien wie Automateneigenschaften und Standort erklärt werden können.

Die Bestimmung der schwankungsdeterminierenden Variablen erfolgt mittels der Varianzanalyse. Dabei berechnet die Varianzanalyse die Wirkung von unabhängigen

gen Variablen auf die abhängige Variable Schwankung.<sup>4</sup> Die Ermittlung der möglichen Einflussgrößen auf die Schwankung erfolgte auf Basis einer Expertenbefragung und ergab folgende unabhängigen Variablen:

1. die Niederlassung, die den Automaten betreut,
2. das Nielsengbiet, in dem der Automat seinen Standort hat,
3. die Differenzierung des Standorts nach Innen und Außen,
4. die Anfahrtsfrequenz des Automaten,
5. die Ausstattung der Automaten mit Banknotenlesern,
6. der Hersteller des Automaten,
7. die Anzahl der Wahlknöpfe des Automaten,
8. die Zigarettenmarke und
9. der Mittelwert der Sortenabflüsse.

In der folgenden Varianzanalyse wurden dann nach und nach die nicht signifikanten Variablen ausgeschlossen. Dabei zeigte sich folgendes Ergebnis:

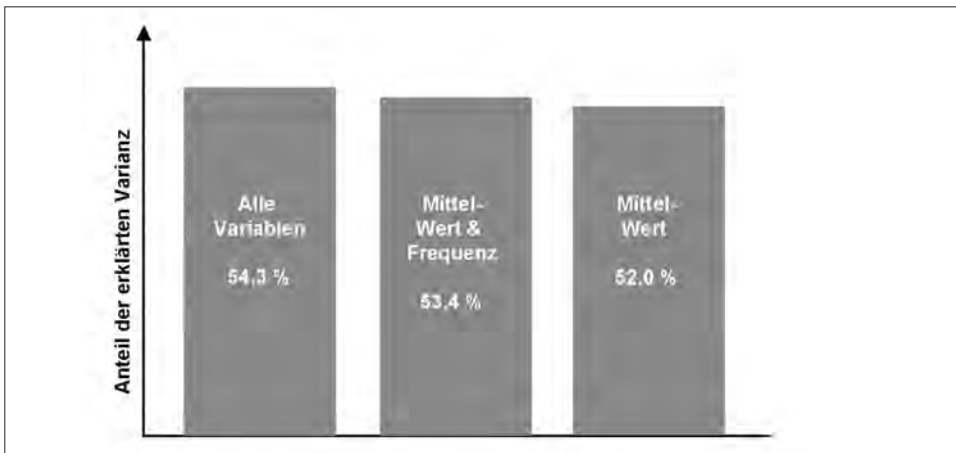


Abbildung 4: Erklärte Varianz.

Sämtliche oben angeführten Variablen determinierten 54,3 Prozent der Schwankung. Werden nur Mittelwert und Frequenz einbezogen, können durch das Modell immer noch 53,4 Prozent der Schwankung erklärt werden. Erfolgt die Analyse unter alleiniger Verwendung des Mittelwerts, so erklärt dieser noch 52,0 Prozent der Schwankung. Die Varianzanalyse verifiziert keinen Zusammenhang zwischen Stammdaten und der Schwankung der Abflüsse.

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulf; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden, 2003, S. 117ff..

## 5 Weiterentwicklung der alten Optimierung

Die Entwicklung des Bestandsmanagements umfasst die Weiterentwicklung der vorhandenen Optimierung und die Entwicklung einer neuen Optimierung.

Bei der Weiterentwicklung sollen identifizierte Schwachstellen schnellstmöglich ausgeglichen werden. Zudem sind die mobilen EDV-Geräte technisch veraltet. Diese Geräte ersetzt tobaccoland zukünftig durch neue leistungsstärkere Geräte. Diese können viel aufwendigere Algorithmen berechnen, – damit wird die Entwicklung einer neuen Optimierungsroutine erst möglich.

Die Integration der neuen Komponenten hat die Komplexität des Bestandsmanagements erhöht. Dieses System ist aufgrund seiner Wechselwirkungen und seiner kompromissbehafteten Implementierung nur schwer überschaubar und einstellbar. Die Bewertung der Wirkungen der einzelnen Komponenten auf die Performance des Bestandsmanagements ist nicht möglich. Das Bestandsmanagement beinhaltet ein Konglomerat aus Routinen. Damit ist das System im höchsten Maße störanfällig, – die Ergebnisse von Bestandseinstellung sind kaum zu prognostizieren.

Das Bestandsmanagement bei tobaccoland wird als schlecht, intransparent und fehlerhaft wahrgenommen. Aktuell entspricht die Wahrnehmung des Bestandsmanagements folgender Darstellung:

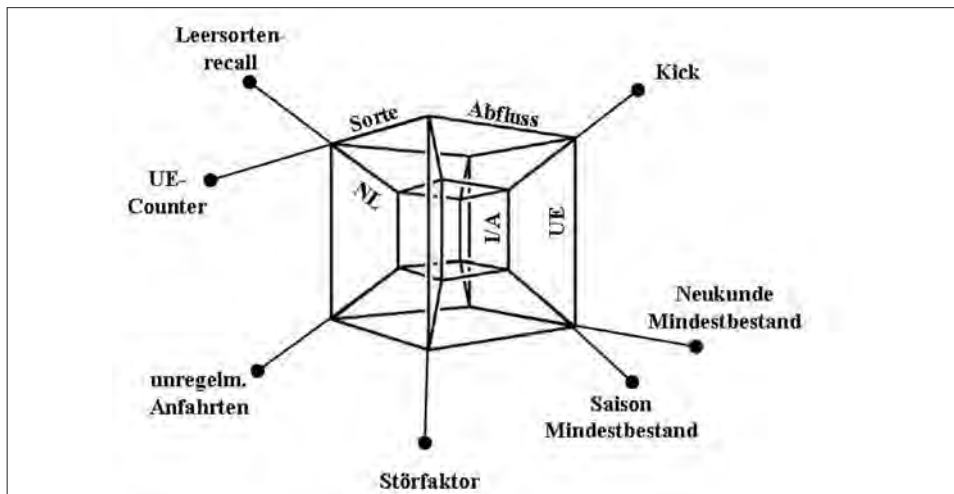


Abbildung 5: Komponenten des Bestandsmanagements.

Der Würfel in der Mitte stellt die eigentliche Berechnung mit den verschiedenen Dimensionen dar, die den vorläufigen optimalen Bestand errechnet. Die Punkte stehen für Komponenten, die nachträgliche Anpassungen aufgrund von Besonderheiten vornehmen.

Zur Messung der Performance des Bestandsmanagements haben sich die Kennzahlen Sicherheitsbestand und Leersortenquote etabliert. Dabei entspricht der

Sicherheitsbestand dem Anteil des nicht verkauften Bestands am umgesetzten Bestand und damit dem Verhältnis von Restbestand zum Umsatz. Die Leersortenquote entspricht dem Anteil der Sorten, die ausverkauft sind, am Gesamtsortiment.

Die Kennzahlen Sicherheitsbestand und Leersortenquote haben von 2004 an folgenden Verlauf genommen:

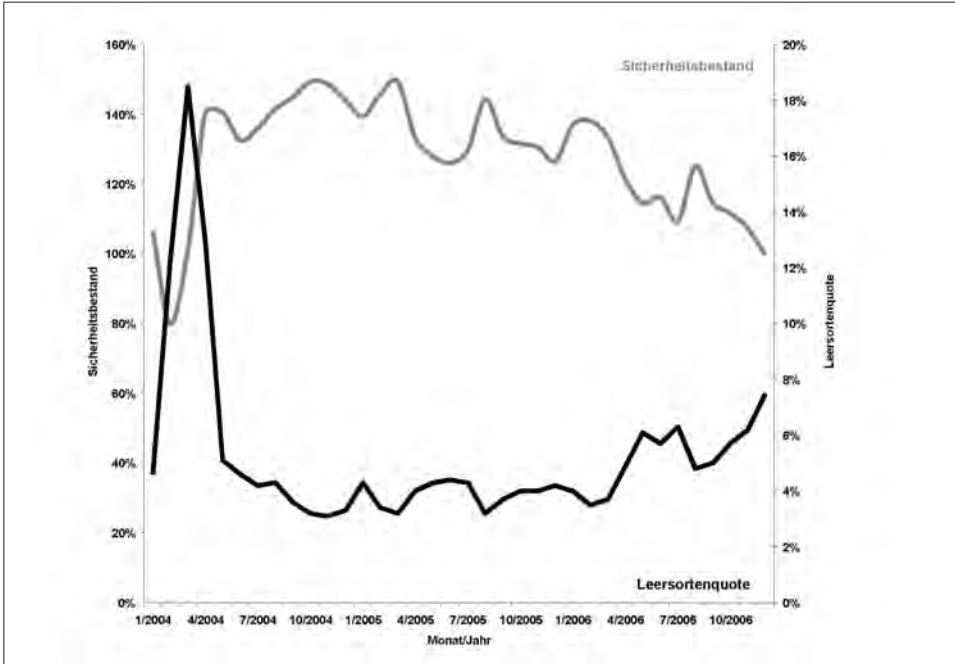


Abbildung 6: Entwicklung Sicherheit und Leersorten.

Zu Beginn des Jahres 2004 erfolgte der Preisschritt von 3 auf 4 Euro im Automat. Die Preisumstellung begleitete eine massive Absenkung der Bestände. Die Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Bestandsmanagements erfolgten ab dem dritten Quartal 2004. In der Zeit bis zum ersten Quartal 2006 konnte unter Verwendung der neuen Module der Sicherheitsbestand um 10 Prozentpunkte gesenkt werden, ohne eine Erhöhung der Leersortenquote in Kauf zu nehmen. Weitere Einstellungen der Optimierungsroutine senkten den Sicherheitsbestand nur noch zu Lasten der Leersortenquote.



## 6 Neuentwicklung einer Optimierung

Da die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der alten Optimierung begrenzt sind, ein neues mobiles EDV-Gerät schon fest eingeplant ist und die Bestände weiter abzusenken sind, soll ein neues Bestandsmanagement geschaffen werden. Das neue Modell versucht, die Schwachstellen des Bestandsmanagements auszugleichen und die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen möglichst gut zu befriedigen. Diese Ansprüche an das Bestandsmanagement müssen innerhalb des Designs der neuen Optimierung berücksichtigt werden.

### 6.1 Anspruchsgruppen

Die Anspruchsgruppen des Bestandsmanagements sind folgende Zielgruppen, die Anforderungen an das Bestandsmanagement stellen.

#### 6.1.1 Interne Zielgruppen

Die internen Zielgruppen der Optimierung der Bestände sind die Gesellschafter und die Mitarbeiter von tobaccoland.

##### **Gesellschafter:**

Die Zielsetzung der Gesellschafter ist die Gewinnmaximierung. Für das Bestandsmanagement bedeutet dies, dass eine Reduktion der Automatenbestände und damit der Zinsbelastung bei tobaccoland durch die Gesellschafter angestrebt wird. Das Bestandsmanagement wirkt sich zudem auf die Umsätze der Automaten und die Sondererlöse, die tobaccoland von der Industrie erhält, aus.

##### **Mitarbeiter:**

Das Management trägt die Ergebnisverantwortung und hat daher die gleichen Ansprüche wie die Gesellschafter an das Bestandsmanagement. Neben den reinen Ergebniszielen verfolgt das Management zwei weitere Ziele. Das Management strebt ein transparentes und personenunabhängiges Bestandsmanagement an, um damit die eigenen Handlungsspielräume zu erweitern.

Die Automatenbeauftragten, als Vorgesetzte des Außendienstes, kontrollieren den Außendienst und stellen die Bestände regional ein. Die Automatenbeauftragten sind die ersten Ansprechpartner des Außendienstes bei Problemen, die das Bestandsmanagement verursacht. Die Probleme resultieren aus Logikfehlern sowie mangelhaften Bestandeseinstellungen und entstehen aus der Komplexität und Intransparenz der Routine. Der Anspruch ist damit ein fehlerfreies, konsistentes und transparentes System, das gegenüber dem Außendienst vertreten werden kann und die regionale Bestandeseinstellung vereinfacht.

Der Außendienst befüllt die Automaten unter Verwendung der Bestandsroutine. Zudem ändert der Außendienst die Bestände manuell ab und trägt die Verantwortung für diese Änderungen. Die Ergebnisse dieser Änderungen sind regelmäßig schlecht und der Außendienst wird für seine Änderungen kritisiert. Der Großteil

des Außendienstes möchte daher keine manuellen Änderungen vornehmen und eine verlässliche Routine, die weitgehend ohne diese Änderungen auskommt. Die Mitarbeiter werden am Umsatz ihrer Automaten durch eine Provision beteiligt. Daher sind auch aus ihrer Sicht Umsatzverluste zu minimieren. Zudem wird von der Optimierung am Automaten eine möglichst kurze Rechenzeit erwartet, um die Bearbeitungszeit pro Automat zu minimieren.

### 6.1.2 Externe Zielgruppen

Die externen Zielgruppen des Bestandsmanagements sind die Industrie und die Konsumenten.

#### **Zigarettenindustrie:**

Die Industriepartner sind Philip Morris, British American Tobacco, Reemtsma/Imperial, Japan Tobacco International und Austria Tabak. Die Marktstrategien für die einzelnen Sorten bzw. Sortenfamilien legt die Industrie mit tobaccoland bei den Jahresgesprächen fest. Neben den Distributionen verhandelt die Industrie Werbemaßnahmen. Seitens der Zigarettenindustrie besteht der Wunsch die Werbemaßnahmen mit einem zielgerichteten Mehrbestand zu begleiten und damit zu unterstützen. Zudem existieren Leersortenquotenvereinbarungen, bei denen die Industrie besondere Lieferkonditionen bei der Erreichung von bestimmten Leersortenquoten einräumt.

#### **Konsumenten:**

Der Konsument erwartet vom Bestandsmanagement, dass ausreichend Ware in den Automaten vorhanden ist, so dass der Konsument seine Marke am Automaten ziehen kann.

## 6.2 Design der neuen Optimierung

Das Design der neuen Optimierung gleicht die Schwachstellen des Bestandsmanagements teilweise aus und berücksichtigt die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Das Bestandsmanagement sollte zukünftige Ereignisse wie den zu erwartenden Saisonverlauf und geplante werbliche Maßnahmen für Produkte berücksichtigen. Die Datenqualität muss innerhalb der Routine Berücksichtigung finden. Um die Reaktionsfähigkeit und die Prognostizierbarkeit der Bestände zu verbessern, muss das Bestandsmanagement einfach und nachvollziehbar sein. Die unterschiedlichen Schwankungsbreiten der Sortenabflüsse im Automaten sollten dabei einfließen.

## 6.3 Datenaufbereitung

Die Grundlage jeder Optimierung sind Daten, auf deren Basis Berechnungen erfolgen. Die neue Optimierung benötigt zur Berechnung der optimalen Bestände Abflussdaten. Den stärksten Einfluss auf die Datenvalidität der Abflussdaten haben die unregelmäßigen Anfahrten.

Diesem Faktor trägt die Abflussdatenglättung Rechnung. Dabei werden die Abflussdaten zu Abflussdatenblöcken nach der regulären Frequenz rekalkuliert. Die Glättung eliminiert die Abflussschwankungen, die aus den unregelmäßigen Anfahrten und den Anfahrtsfrequenzänderungen resultieren. Die Datenqualität wird verbessert und eine Berücksichtigung der Schwankung innerhalb der Optimierung erst möglich.

## 6.4 Falloptimierung

Die Basisdaten umfassen den Mittelwert, die Standardabweichung, den Variationskoeffizienten und den Trend der Sorte im Automat. Der Mittelwert und die Standardabweichung beziehen sich auf die letzten fünf rekalkulierten Abflussblöcke. Der Variationskoeffizient gibt als Quotient aus Standardabweichung und Mittelwert die prozentuale mittlere Abweichung an. Der Trend ist der Quotient aus dem gewichteten arithmetischen Mittel durch das arithmetische Mittel der fünf Abflussblöcke. Das gewichtete arithmetische Mittel berücksichtigt die aktuelleren Abflussdaten stärker als die älteren Abflüsse. Auf diesen Basisdaten erfolgt die weitere Optimierung.

Da das Clustern der Sorten in den Automaten durch Stammdaten keine signifikanten Ergebnisse erzielt hat, erfolgt die Klassifizierung der Sorten in den Automaten durch ihr Abflussverhalten. Dazu implementiert das Bestandsmanagement ein hierarchisches System von Fällen. Die Optimierung ordnet jeder Sorte in jedem Automaten bei jeder Anfahrt einen Fall zu.

### Störungen:

Die erste Klasse von Fällen sind die Störungen. Die Klasse Störungen soll verhindern, dass Automaten, die nicht verkauffähig waren, im Bestand abgesenkt werden. Andernfalls würden diese Automaten nach ihrer Reparatur vermehrt Leersorten aufweisen. Dabei unterscheidet die Optimierung, ob der gesamte Automat oder nur die einzelne Sorte gestört ist. Eine Störung des Automaten liegt vor, wenn der letzte Abflussblock um einen gewissen Prozentsatz unterhalb des Mittelwerts der vier älteren Blöcke bleibt. Diese Störung erkennt die Fallerkennung auf Automatenbasis. Wird eine Störung erkannt, haben alle Sorten des Automaten denselben Fall. Liegt auf Automatenzebene keine Störung vor, überprüft die Optimierung, ob eine Sortenstörung erkennbar ist. Dieser Fall liegt vor, wenn der Mittelwert der Sortenabflüsse eine gewisse Höhe überschreitet und der letzte Abfluss um einen gewissen Prozentsatz hinter dem Mittelwert der anderen vier Abflussblöcke zurückbleibt.

### Distributive Sorten:

Die zweite Klasse beinhaltet die distributiven Sorten. Unter einer distributiven Sorte versteht tobaccoland eine Sorte, die wenig Absatz erzielt. Diese Sorten werden häufig aufgrund von Absprachen mit der Zigarettenindustrie in die Sortimente aufgenommen. Aus Sicht des Bestandsmanagements sind diese Sorten „Bestandsfresser“, da dem Bestand häufig wenig oder gar kein Absatz gegenübersteht.

Damit haben diese Sorten eine sehr geringe Umschlagshäufigkeit. Innerhalb der Klasse existieren drei Fälle für die Mittelwerte kleiner eins, zwei und drei. Die Fallerkennung erfolgt dementsprechend über den Mittelwert der fünf Abflussblöcke.

### Absatzschwankung:

In der dritten Klasse befinden sich Sorten, die über ein stark ausgeprägtes Schwankungsverhalten verfügen. Dabei befinden sich in dieser Klasse sowohl besonders stark schwankende Sorten als auch sehr konstante Sorten. Diese Sorten sind aus Bestandssicht Sonderfälle, die entsprechend mit anderen Parametern anzusteuern sind. Eine Sorte gilt als besonders stark schwankend, wenn der Variationskoeffizient und die Standardabweichung gewisse Werte überschreiten. Ist der Variationskoeffizient oder die Standardabweichung kleiner als der Parameter, bekommt die Sorte den Fall konstant zugeordnet.

### Tendenz:

Die letzte Klasse untersucht die Tendenz der verbliebenen Sorten. In dieser Klasse erfolgt die Zuordnung über den Trend in steigende und fallende Sorten. Ist der Trend unterhalb des Parameters zur Erkennung von steigenden Sorten und oberhalb des Parameters für sinkende Sorten, wird der Sorte zum Fall kein Trend zugeordnet. Die Tendenz der Sorte ist ebenfalls ein wesentliches Merkmal, da der Bestand nichts anderes ist als eine Prognose der nächsten Absätze, erhöht um eine entsprechende Sicherheit.

In der Übersicht hat das System der Fälle folgende Gestalt:

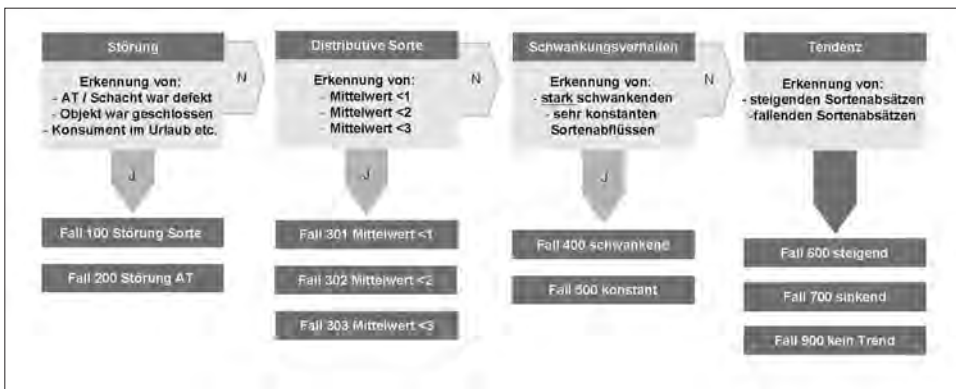


Abbildung 7: Fallerkennung.

Der ermittelte Fall wird zur späteren Analyse abgespeichert und innerhalb der vorläufigen Bestandsprognose verwendet.

Die vorläufige Bestandsprognose ermittelt den Basisbestand. Dieser Basisbestand besteht aus einem Sockelbestand, einem Bestand auf Grundlage des Mittelwerts, einem Sicherheitsbestand und einem Zu- bzw. Abschlag aufgrund des Trends der Sorte im Automaten. Der Trendzuschlag findet jedoch nur bei Fällen Anwendung, für die das Kennzeichen zur Berücksichtigung des Trends gesetzt

ist. Der Sockelbestand entspricht dem Sockel, der dem Fall zugeordnet ist. Jedem Fall ist eine Gewichtung für den Mittelwert zugeordnet, mit der der Mittelwert der Sortenabflüsse multipliziert wird. Der Sicherheitsbestand errechnet sich auf Basis der Schwankung, die mit fallindividueller Gewichtung multipliziert wird. Die Schwankung besteht aus der Standardabweichung als Ist-Schwankung und dem Regressionsmodell als erwartete Schwankung. Die erwartete Schwankung berechnet sich auf Basis des Mittelwerts der Sortenabflüsse pro Tag.

## 6.5 Zuschläge

Auf diesen Basisbestand erfolgen zur Ermittlung des optimalen Bestands weitere Zuschläge, die auch negative Werte aufweisen können.

### **Saisonzuschlag:**

Der Saisonzuschlag antizipiert den Saisonverlauf von Innen- und Außenautomaten, um zu Beginn der Saison Bestände bereitzustellen und am Ende der Saison Bestände abzusenken. Dieser Zuschlag erfolgt auf Basis der Monate eines Jahres, ist nach Innen- und Außenautomaten unterschieden und soll im Zeitverlauf immer besser auf die reguläre Saison angepasst werden. Die Bestandseinstellung erfolgt dabei nicht für den einzelnen Monat eines Jahres, sondern soll für diesen Monat auch in den nächsten Jahren Gültigkeit besitzen. Eine feinere Untergliederung ist in einem zweiten Schritt angedacht.

### **Sortenzuschlag:**

Der Sortenzuschlag dient zur bestandsmäßigen Unterstützung von Sorten bzw. Herstellern auf Basis von Verträgen und internen Überlegungen. Mit dem Sortenzuschlag können einzelne Sorten im Bestand verändert werden.

### **Werbungszuschlag:**

Der Werbungszuschlag steuert gezielt beworbene Sorten in den Automaten an, die über entsprechende Werbung verfügen. Damit stellt dieser Zuschlag den Bestand zur Verfügung, um die zusätzliche Nachfrage aus der Verkaufsförderung zu bedienen. Die Differenzierung erfolgt auf Basis des Werbeträgers und kann jede Werbeform und jedes Motiv individuell ansteuern. Hierbei kann der Erfolg einer einzelnen Werbekampagne im Bestand antizipiert und damit unterstützt werden.

### **Leersortenzuschlag:**

Der Leersortenzuschlag erhöht den Bestand von Sorten, die bei der aktuellen Anfahrt leer waren. Hierdurch sollen Mehrfachleersorten vermieden werden und die Reaktionszeit der Bestandsberechnung auf stark ansteigende Sortenabsätze verbessert werden.

### **Datumsbezogener Zuschlag:**

Der datumsbezogene Zuschlag dient zur Veränderung der Bestände zu einem Stichtag. Mögliche Stichtage wären Bilanzabschluss, Feiertage usw. Aktuell verfügt das Bestandsmanagement nicht über die Möglichkeit, zu einem Stichtag ge-

zielt eine Bestandsänderung vorzunehmen. Dieser Umstand erschwert das operative Bestandsmanagement.

### **Frequenzzuschlag:**

Der Frequenzzuschlag bezieht sich auf die Anfahrfrequenz des Automaten. Die Analyse der Bestände hat gezeigt, dass die Frequenz ein schwankungsdeterminierender Faktor ist. Zudem weisen unterschiedliche Frequenzen unterschiedliche Leersortenquoten auf.

### **Kickzuschlag:**

Der Kickzuschlag gibt dem Außendienst die Möglichkeit, kurzfristig auf Ereignisse und Veranstaltungen im Umfeld des Automaten zu reagieren. Damit können Ereignisse im Bestand berücksichtigt werden, die den Niederlassungen nicht bekannt sind. Der Kickzuschlag soll das manuelle Überschreiben der Sortenbestände durch den Außendienst ersetzen. Das Über- und Untertippen einzelner Sorten ist in der aktuellen Routine die einzige Möglichkeit für Außendienstler den Bestand des Automaten vor Ort abzuändern.

Der Kickzuschlag enthält mögliche Szenarien wie bspw. das Szenario Volksfest. Jedem Szenario sind Parameter zugeordnet, die den Bestand der Sorten im Automaten beeinflussen. Der Mitarbeiter muss damit nicht mehr entscheiden, wie viele Packungen von welcher Sorte mehr zu füllen sind, sondern den Grund für sein Eingreifen aus einer Liste möglicher Gründe auswählen. Dieser Zuschlag findet dann einmalig an dem Automaten Anwendung.

Der optimale Bestand entsteht aus dem Basisbestand und der Summe der Zuschläge. Die Bestandteile des optimalen Bestands werden einzeln ermittelt und zur späteren Analyse auch einzeln abgespeichert. Damit soll zukünftig die Auswertbarkeit des Bestandsmanagements verbessert werden.

## **6.6 Prognose der Auswirkungen**

Zur Ermittlung der Auswirkungen der neuen Optimierung auf den Sicherheitsbestand und die Leersortenquote wurde neben den Datentests ein Praxistest durchgeführt. In diesem Praxistest bearbeitete das Category Management 12 Automaten 4 Monate lang mit der neuen Optimierung.

Die Leersortenquoten lagen deutlich unter dem Niederlassungsschnitt. Die Gesamtbestände der angefahrenen Automaten befanden sich in der Regel unterhalb der Bestände, die durch die alte Optimierung errechnet wurden. Zudem zeigt die Zeitreihe die Anpassungsgeschwindigkeit der neuen Optimierung. Auf hohe Leersortenquoten reagierte die neue Optimierung mit einem verstärkten Bestandsaufbau. Die unregelmäßigen Anfahrten der Automaten am 2. Oktober, die regulär am 3. Oktober bearbeitet werden sollten, haben nicht zu erhöhten Leersorten geführt.

Aufgrund des geringen Testumfangs können die Ergebnisse nicht einfach hochgerechnet werden. Das neue Modell sollte jedoch bei seiner Implementierung das Sicherheitsbestandsniveau der alten Optimierung bei besserer Leersortenquote

erreichen. Der Sicherheitsbestand sollte durch die Einstellung und Weiterentwicklung des neuen Modells noch signifikant zurückgehen.

## 7 Bestandsmarketing

Da das Bestandsmanagement in der Vergangenheit unter Akzeptanzproblemen gelitten hat, soll durch internes Marketing die Akzeptanz gesteigert werden.

### 7.1 Produkt

Die Optimierungsroutine ist eine interne Dienstleistung. Diese Dienstleistung sollte möglichst gut die Anforderungen der Zielgruppen umsetzen. Die Anforderungen sind durch folgende Maßnahmen im Konzept der neuen Optimierung berücksichtigt:

Anforderung	Maßnahme
Bestandssenkung, Vermeidung von Absatzverlusten, Sicherung der Sonderertose	Bedarfsgerechte Verteilung der Sicherheitsbestände auf Basis des Absatzverhaltens der einzelnen Sorte im einzelnen Automaten
Transparenz, Personenunabhängigkeit	Erstellung einer ausführlichen und verständlichen Dokumentation, welche alle Zusammenhänge und Abläufe enthält, Schulung der Mitarbeiter
Unterstützung der Werbemaßnahmen	Erstellung eines Moduls zur Ansteuerung der beworbenen Sorten in den Werbeautomaten
Erreichung von Zielleersortenquoten	Sortenindividuelle Einstellbarkeit des Sicherheitsbestandes
Wenig manuelle Änderungen	Automatische Berücksichtigung der Saison und der Werbeaktivitäten der Industrie innerhalb der Optimierung
Kurze Rechenzeiten	Auslagerung einzelner Optimierungsteile auf die Fahrtzeit zum Automaten. Dadurch wird die Rechenzeit am AT verkürzt. (Optimierung bereitet vorab Daten auf)
Kontrollierbarkeit	Verursachungsgerechter Ausweis der Anteile der einzelnen Module am Gesamtbestand
Fehlerfrei	Einführung von Unit-Tests, die für jedes Modul erfolgen und automatisch bei Fehlern innerhalb der Routine eine Fehlermeldung generieren. Ausführliche Tests vor dem Roll Out
Konsistenz	Erstellung einer Struktur, die nachträgliche Anpassungen zulässt, ohne die Gesamtstruktur zu ändern.

Abbildung 8: Produktpolitische Maßnahmen.



## 7.2 Kommunikationsmix

Die Kommunikation des Bestandsmanagements erfolgt schon während der Entwicklung, um die Legitimation und die finanziellen Mittel zur Erstellung und Umsetzung der neuen Optimierung zu erhalten sowie Änderungswünsche berücksichtigen zu können. Der Kommunikationsmix legt die Medien zur Kommunikation der Innovationen des Bestandsmanagements fest und besteht aus direkter und indirekter Kommunikation. Die verfügbaren Medien der direkten Kommunikation sind die Mitarbeiterzeitung, Präsentationen, Schulungen und das Intranet. Die indirekte Kommunikation erfolgt über das Betriebsergebnis und den Automaten.

Die Mitarbeiterzeitung lesen die Gesellschafter, Mitarbeiter und die Industrie. Damit hat diese die größte Reichweite der verfügbaren Medien. Der Nachteil der Mitarbeiterzeitung ist die stark begrenzte Menge an Informationen, die über die Mitarbeiterzeitung kommuniziert werden kann. Die Kommunikation im Intranet hat den Vorteil, dass eine sehr detaillierte Dokumentation der Abläufe und Zusammenhänge erfolgen kann. Diese Dokumentation hat eine geringere Reichweite als die Zeitung, da der Zugang zum Intranet nicht allen freisteht. Die Präsentationen und Schulungen richten sich direkt an die Zielgruppen. Diese direkte Zielgruppenansprache transportiert am besten die Informationen zu den Zielgruppen. Diese Kommunikationsart ist jedoch sehr aufwendig und hat die kleinste Reichweite. Die Zielgruppenansprache erfolgt im direkten Kontakt und ist daher am wirkungsvollsten, da Rückfragen direkt beantwortet werden können.

Die indirekte Kommunikation durch den Automaten ist das Resultat des Bestandsmanagements. Die geringe Anzahl von Leersorten wird zwar durch den Konsumenten nicht wahrgenommen, da dieser erwartet, dass der Automat über ausreichend Bestand verfügt. Das Negativerlebnis einer Leersorte tritt jedoch weniger häufig auf und der Konsument verlässt den Automat zufrieden. Dies trägt dann zur Akzeptanz des Automaten bei den Rauchern bei und erhöht damit deren Loyalität zum Handelskanal Zigarettenautomat. Die indirekte Kommunikation durch das Unternehmensergebnis erfolgt bei einer signifikanten Senkung der Bestände und dem daraus resultierenden Rückgang der Zinsaufwendungen. Die einzelnen Zielgruppenansprachen sollen wie folgt erfolgen:

Zielgruppe	Kommunikationsmedien
Gesellschafter	Präsentation Mitarbeiterzeitung Indirekte Kommunikation durch Unternehmensergebnis
Mitarbeiter	Präsentation Schulungen Mitarbeiterzeitung Intranet
Industrie	Präsentation Mitarbeiterzeitung
Konsument	Indirekte Kommunikation über den Automaten

Abbildung 9: Mediamix pro Zielgruppe.



## 8 Zusammenfassung und Fazit

Die Arbeit hat die betriebswirtschaftlichen Aspekte und deren Umsetzung bei der Massenlagerhaltung der tobaccoland Automatengesellschaft mbH & Co. KG untersucht.

Den Ausgangspunkt der Betrachtung bildete eine kurze Unternehmensdarstellung. Die Analyse des deutschen Tabakmarktes zeigte, dass der Gesamtmarkt rückläufig ist und die Verschiebungen innerhalb des Gesamtmarktes in der Vergangenheit nicht zugunsten der Zigarettenautomatenbetreiber erfolgt sind. Die Zukunft des Tabakmarktes ist als negativ einzuschätzen. Der daraus folgende Rückgang der Automatenzahl wurde aufgezeigt.

Die Darstellung des Bestandsmanagements vor dem Projekt ist erfolgt. Die Bestände der Automaten sind analysiert worden. Die Weiterentwicklung des Bestandsmanagements ist aufgezeigt und deren Ergebnisse sind analysiert worden. Die Analyse der Ergebnisse zeigte die Notwendigkeit für die Entwicklung einer neuen Optimierung auf.

Zur Entwicklung der neuen Optimierung erfolgten Analysen der Anspruchsgruppen und deren Anforderungen an das Bestandsmanagement. Das Design der neuen Optimierung gleicht eine Reihe von Schwächen des Bestandsmanagements aus und berücksichtigt die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Die Auswirkungen der neuen Optimierung auf das Bestandsmanagement sind analysiert worden.

Die Entwicklung eines Bestandsmarketings bestehend aus Produkt- und Kommunikationspolitik ist erfolgt. Die Produktpolitik zeigte auf, wie die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in die neue Optimierung und deren Ausgestaltung Eingang gefunden haben. In der Kommunikationspolitik erfolgte die Planung der Inhalte und der Medien. Durch das Bestandsmarketing sollten sich die Wahrnehmung und das Image des Bestandsmanagements zum Positiven verändern lassen.

Die neue Optimierung macht das Bestandsmanagement wieder zukunftsfähig und bildet damit einen wesentlichen Bestandteil der Ausrichtung des Category Managements. Die zukünftigen Entwicklungen in der Sortimentsgestaltung können die Daten der neuen Optimierung nutzen. Die neue Optimierung ist kompatibel zu den anderen Projekten, die von tobaccoland vorangetrieben werden. Sollte die Implementierung wie erwartet weitergehen, können im zweiten Quartal 2007 die ersten Ergebnisse für das Bestandsmanagement erzielt werden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Absatzentwicklung Gesamtmarkt	789
Abbildung 2: Anzahl Zigarettenautomaten Verlauf und Prognose	790
Abbildung 3: Saisonverlauf nach Innen- und Außenautomaten	792
Abbildung 4: Erklärte Varianz	794
Abbildung 5: Komponenten des Bestandsmanagements	795
Abbildung 6: Entwicklung Sicherheit und Leersorten	796
Abbildung 7: Fallerkennung	800
Abbildung 8: Produktpolitische Maßnahmen	803
Abbildung 9: Mediamix pro Zielgruppe	804

### Literaturverzeichnis

#### Selbständig erschienene Veröffentlichungen

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulf; Weiber, Rolf [Multivariate Analysemethoden, 2003]: Multivariate Analysemethoden Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin Heidelberg : Springer, 2003.

#### Internetquellen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Internet, 2006]: Jugendschutzgesetz, <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/gesetze,did=5350.html>, 20. Mai 2006.

EuGH [Internet, 2006]: Urteil in der Rechtssache C-197/04 vom 10.11.05, <http://curia.eu.int/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=de&Submit=Suchen&docj=docj&docor=docor&numaff=C-197%2F04&datefs=&datefe=&nomusuel=&domaine=&mots=&resmax=100>, 20. Mai 2006.





---

Dipl.-Betriebswirtin (BA)  
Corinna Schottmüller, MBA

# Kosten- und Leistungsrechnung in Nonprofit-Organisationen



am Beispiel Stadtjugend-  
ausschuss e.V. Karlsruhe

## Inhalt

1	Summary	811
2	Einleitung	812
3	Ausgangssituation vor Projektstart	812
3.1	Zielgruppen- und Bedarfsanalyse für das Projekt	814
3.2	SWOT-Analyse als Instrument zur Strategiefindung	817
4	Kostenrechnung beim Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe	819
4.1	Implementierung der Kostenrechnung in der Gesamtorganisation	820
4.2	Erfolgssicherung der Implementierung	822
4.2.1	Marketing-Mix als Instrument der operativen Maßnahmenplanung	823
4.2.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der vorgeschlagenen Maßnahmen	827
5	Fazit	829

# 1 Summary

Das beschriebene Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe“ beschäftigte sich mit der Umstellung der für Vereine empfohlenen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung hin zur Rechnungslegung nach Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung. Hierbei stand vor allem die Einführung einer Kostenrechnung im Vordergrund der Umsetzung. Die Ausgangssituation vor Projektstart im Oktober 2004 war durch eine Reihe von Akzeptanzproblemen seitens der Betroffenen geprägt. Diese rührten in erster Linie daher, dass die Zielgruppen nur wenige betriebswirtschaftliche Hintergrundkenntnisse mitbrachten und das finanzspezifische Thema für sie wenig greifbar war. Als Projektzeitraum wurden zwei Jahre angesetzt.

Im Zuge des Projektes wurde die Umstellung der Rechnungslegung koordiniert und Elemente der Kostenrechnung in der Organisation implementiert. Darüber hinaus sollte eine Strategie zur internen Vermarktung der projektunterstützenden Dienstleistungen erarbeitet werden. Hierfür fand neben der Definition der Zielgruppen, die von den Veränderungen des Projekts betroffen waren, auch die Identifizierung deren individueller Bedarfe statt. Dies sollte dazu beitragen, mögliche Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Das Ziel war es, auch die Projektleistungen durch entsprechende Maßnahmen zielgruppen- und bedarfsgerechter anzubieten und so die Implementierungsschritte hin zur Kostenrechnung zu unterstützen bzw. abzusichern.

Zur Erfolgssicherung der Implementierung wurde deshalb u.a. die regelmäßige Projektinformation in Form eines Newsletters vorgeschlagen. Dieser sollte durch individuelle Beratungsgespräche ergänzt werden. Damit die Akzeptanz für die durch das Projekt angestrebten Veränderungen anstieg, sollten zudem gemeinsame Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops angeboten werden. Die Ergebnisse der Workshops und die Newsletter sollten in einer „Wissensdatenbank“ festgehalten werden. Denn nur so konnte garantiert werden, dass Wissen z.B. bei Personalwechseln nicht verloren geht. Dazu sollten Fehler künftig nicht mehr vertuscht werden, sondern durch eine explizite Fehlerkultur das Lernen aus entstandenen Fehlern angestrebt werden.

## 2 Einleitung

John Naisbitt, amerikanischer Publizist und Zukunftsforscher, stellte einmal treffend fest: „Menschen, deren Leben durch eine Entscheidung berührt und verändert wird, müssen an dem Prozess, der zu dieser Entscheidung führt, beteiligt sein und gehört werden.“ Diese Aussage lässt sich auch auf die Arbeitswelt und insbesondere auf das betrachtete Projekt zur Einführung der Kostenrechnung beim Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe (StJA) übertragen. Das Beteiligen und Hören der vom Veränderungsprozess Betroffenen, als wichtigstem Bereich der Implementierung, wird demnach Schwerpunkt der folgenden Betrachtungen sein.

Die, diesem Beitrag zugrunde liegende Master Thesis mit dem Titel „Kosten- und Leistungsrechnung in Nonprofit-Organisationen“, beschreibt zusätzlich die eingesetzten Elemente des Projektmanagements und das Soll-Konzept zur Kostenrechnung beim StJA. Hierzu zählen auch die theoretischen Hintergründe und die Darlegung der Eignung der Kostenrechnung für die verschiedenen und heterogenen Organisationsteile. Weil sich diese Schritte aber nur unwesentlich von anderen Prozessoptimierungen unterscheiden, wird an dieser Stelle auf detailliertere Ausführungen und Ergebnisse verzichtet.

Um den Lesern deutlich zu machen, warum die im Folgenden aufgezeigten Schritte unternommen wurden, ist es zunächst wichtig, die Ausgangssituation beim StJA vor Projektstart darzulegen. Zusätzlich sollen die Projektauslöser und die daraus resultierenden Projektziele dargestellt werden.

## 3 Ausgangssituation vor Projektstart

Der StJA ist ein deutschlandweit einmaliges Konstrukt aus Jugendverbandsarbeit und kommunaler Kinder- und Jugendarbeit. Zum einen ist er der Dachverband von 40 unterschiedlichen Karlsruher Jugendverbänden. Zum anderen betreibt er als Träger der kommunalen offenen Kinder- und Jugendarbeit für die Stadt Karlsruhe insgesamt 30 Kinder- und Jugendtreffs, zwei Schülerhorte und diverse Projekte.

Wie viele andere vereins- oder verbandsmäßig strukturierte Nonprofit-Organisationen führte auch der StJA bis zum Projektstart im Oktober 2004 ein vornehmlich zahlungsstromorientiertes, finanzwirtschaftlich ausgerichtetes Rechnungswesen (die so genannte Einnahmen-Ausgaben-Rechnung). Diese Art der Rechnung diente in erster Linie der Rechenschaftslegung sowohl gegenüber der Vollversammlung sowie dem Vorstand des Vereins als auch gegenüber dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Karlsruhe. Für die ziel- und ergebnisorientierte Führung, die die Geschäftsführung des StJA anstrebte, waren die im Zuge der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung generierten Zahlen jedoch keinesfalls ausreichend. Mit aus diesem Grund hatte sich der Vorstand entschieden, von der für Vereine emp-



fohlenen Rechnungslegung auf die Gewinnermittlung in Form von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung umzustellen und hierfür das Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ zu initiieren.

Indirekter Projektauslöser war auch die Reform des kommunalen Haushaltsrechts.<sup>1</sup> Denn in seiner Doppelfunktion als städtischer „Satellit“ und Träger kommunaler Aufgaben ist der StJA als solcher auch von städtischen Vorgaben geprägt. Das neue kommunale Haushaltsrecht sieht neben der Bilanz der Kämmereiverwaltung auch eine „Konzernbilanz“ - als konsolidierte Bilanz aller städtischen Beteiligten (zu denen auch der StJA zählt) - vor.

Im Rahmen des Projektes sollte neben der Koordination der Rechnungslegungsumstellung u.a. eine Kostenrechnung eingeführt werden. Mit ihr sollten letztendlich die Grundlagen für die Einführung eines Controllings geschaffen werden. Hierzu zählte auch die Gewährleistung der zeitnahen Datenbereitstellung für die Einrichtungsleitungen bzw. die Geschäftsführung.

Da bei Prozessreorganisationen hauptsächlich Akzeptanzprobleme und Ängste seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Umsetzung blockieren, sollten diese von Anfang an durch gezielte Maßnahmen aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Die grundlegende Zielsetzung des Projektes war die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Prozesse und Strukturen des StJA. Dies sollte in erster Linie durch die Entwicklung einer Gesamtkonzeption für die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Organisation geschehen. Die weiteren Projektziele lassen sich in Sach-, Qualitäts- und Terminziele unterteilen.

### *Sachziele*

Die Sachziele beantworten die Frage: „Was soll konkret erreicht werden?“. Beim Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ ließen sich folgende Sachziele festhalten:

*Ziel 1:* Schaffung der Grundlage für die Einführung eines Controllings,

*Ziel 2:* Implementierung der Kostenrechnung,

*Ziel 3:* Förderung des Kostenbewusstseins bei Mitarbeitern/-innen,

*Ziel 4:* Gewährleistung der Datenbereitstellung für übergeordnete Stellen,

*Ziel 5:* Ermöglichen der Aufstellung einer Bilanz,

*Ziel 6:* Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit,

*Ziel 7:* Gewährleistung der kostendeckenden Arbeit der Einrichtungen.

### *Qualitätsziele*

Mit der Frage „Wie soll dies genau aussehen?“ werden die Qualitätsziele definiert. Die oben genannten Sachziele sollten in erster Linie mit Hilfe einer aussagefähigen

---

<sup>1</sup> Das neue kommunale Rechnungswesen sieht die Abkehr von der Kameralistik hin zur so genannten „Doppik“ vor. In einigen Bundesländern besteht in der Übergangszeit bis 2011 noch ein Wahlrecht zwischen erweiterter Kameralistik und Doppik. In diesem Zusammenhang muss jede Kommune künftig einen Jahresabschluss bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz aufstellen und nicht wie bisher lediglich eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Die Stadt Karlsruhe hat zum 1. Januar 2007 das Rechnungswesen aller Bereiche umgestellt.

gen Kostenrechnung erreicht werden. Diese sollte die Führungskräfte aller organisatorischen Einheiten bei der Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Projekte und Angebote bzw. der Ermittlung der daraus resultierenden Kosten und Erlöse unterstützen. Der Geschäftsführung und den Einrichtungsleitungen sollte die Kostenrechnung als transparentes Informationssystem an die Hand gegeben werden. Es sollte erreicht werden, dass die Einrichtungen den von der Vollversammlung jeweils vorgegebenen Budgetrahmen einhalten und sich auch selbst überlegen, wie sie Kosten reduzieren bzw. alternative Einnahme-Quellen erschließen können. Dem StJA sollte es mit Hilfe der Kostenrechnung fortan möglich sein Freizeiten, Veranstaltungen, Projekte etc. im Vorfeld realistisch zu kalkulieren und so kostendeckend zu arbeiten. Insgesamt sollte der Mitarbeiterschaft ein Kostenbewusstsein vermittelt werden. Dieses sollte das pädagogische Handeln als oberste Maxime der Organisation betriebswirtschaftlich absichern. Um zu vermeiden, dass es seitens der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter zu Unmut und Ablehnung der Veränderung kommt, sollten alle Betroffenen von Anfang an in das Projekt miteinbezogen werden.

#### *Terminziele*

Die Terminziele legen fest, bis wann die zuvor genannten Ziele erreicht sein sollten. Im betrachteten Projekt gab es zwei wesentliche Terminziele. Während des ersten Jahres sollte die Ausgangssituation analysiert und ein Konzept für die Einführung der Kostenrechnung erstellt werden. Im zweiten Jahr sollte dieses Konzept dann konkret implementiert und begleitet werden. Darüber hinaus sollte die weitere kontinuierliche Kontrolle und Beobachtung bzgl. der Einhaltung der Änderungen, neuer Vorgaben und Prozesse nach Abschluss des Projektes gewährleistet werden.

Da fast alle der zuvor genannten Projektziele den Einbezug und die Förderung der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern beinhalteten, soll an dieser Stelle zunächst gezeigt werden, wer die Zielgruppen des Projektes waren. Danach wird ermittelt, welche Bedarfe diese Zielgruppen hatten und wie sie aus strategischer Sicht in die Veränderungen einbezogen werden konnten.

### **3.1 Zielgruppen- und Bedarfsanalyse für das Projekt**

Im Zuge der Ist-Analyse vor Projektstart ging es in erster Linie darum herauszufinden, welche Zielgruppen von den Änderungen des Projektes betroffen waren. Denn nur so konnte auch definiert werden, wer „beteiligt“ und „gehört“ werden musste. Daneben war zu klären, welche Bedürfnisse die jeweiligen Gruppen tatsächlich hatten.

#### *Zielgruppenanalyse*

Die Zielgruppen konnten zunächst grob in zwei Lager unterteilt werden. Zum einen die externen Zielgruppen, wie z.B. der Oberbürgermeister, das zuständige Dezernat, die Stadtkämmerei und das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Karls-

ruhe. Zum anderen die StJA-internen Zielgruppen, wie der Vorstand, der Lenkungsausschuss des Projektes, die Geschäftsführung, die Fachbereichsleiter, die Einrichtungsgruppensprecher - die so genannten „Gruppenkoordinatoren“ -, die monatliche Besprechungsrunde - die „Koordinationsrunde“ -, die Einrichtungsleiterinnen und Einrichtungsleiter und die Buchhaltung. Die externen Zielgruppen wurden auf Grund ihrer Komplexität und geringen Relevanz für das Projekt im Zuge der Strategie nachrangig behandelt. Dies war möglich, weil gegenüber der Stadt Karlsruhe erst ab dem Zeitpunkt der flächendeckenden Einführung der Doppik, d.h. ab dem 1. Januar 2007 eine detaillierte Auskunftspflicht über Vermögen, Verbindlichkeiten und Höhe des Eigenkapitals bestand.

### *Bedarfsanalyse*

Da Marketing ein Prozess ist, „in dem mehrere Personen ihre gegenseitigen Bedürfnisse und Wünsche artikulieren, austauschen und befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und anbieten“ [o.V. 2007, <http://www.4managers.de/themen/marketing-management/>, 21.10.2007] wurde in einem zweiten Schritt überlegt, welche gegenseitigen Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen für das Projekt bestanden. Die Bedarfsanalyse setzte demnach direkt auf der Nachfragerseite an. Sie hatte zum Ziel, die Bedürfnisse und Anforderungen an das Projekt abzufragen und in die Produktentwicklung einfließen zu lassen [Berekoven, L. et al. 2001, Marktforschung – Methodische Grundlagen und Praktische Anwendung, Seite 359].

Grundsätzlich waren dabei zwei Sachverhalte zu klären. Zum einen: „Besteht generell Bedarf?“ Zum anderen: „Welche Anforderungen werden an das Projekt gestellt?“ Die Frage, ob Bedarf bei den zuvor ermittelten Zielgruppen besteht, war im Fall des Projektes „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ eher zweitrangig zu betrachten. Schließlich wurde mit dem Projekt auch auf eine politische und somit zwingende Vorgabe bzw. auf eine Vorstandsentscheidung reagiert. Viel wichtiger war die Frage, welche Anforderungen an das Projekt seitens der Zielgruppen gestellt wurden.

Hierfür wurden die Ergebnisse der vereinsweiten Mitarbeiterumfrage als Ausgangsbasis genommen. Auf die Frage „Fachbereichsleistung sollte verbessert werden, weil...“, enthielten die Bogen auszugsweise folgende Antworten:

- „...finanzielle Planungssicherheit [...] weiterhin nicht kontinuierlich gegeben ist.“
- „...es in diesem Sinne keine Beratung gibt!“
- „...die Verwaltung ihre Schwierigkeiten (z.B. mit dem neuen Kassenbuchprogramm) transparenter machen sollte...“.

Aus diesen Antworten ließen sich die Bedarfe nach Planungssicherheit, Beratung und Transparenz seitens der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter schließen. Ebenso kam der Eindämmung etwaiger Ängste eine bedeutende Stellung zu. Ängste bestanden hauptsächlich darin, dass die „verwaltende“ Arbeit zunehmen könnte und somit die eigentlichen Aufgaben, d.h. die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, ver-

nachlässigt werden müssten. Weitere Befürchtungen waren die Angst vor Überlastung, Unsicherheit, d.h. das Gefühl allein gelassen zu werden und die daraus resultierende Aversion vor „Neuem“. Dazu kamen tiefer liegende Befürchtungen, wie der Verlust der Daseinsberechtigung einer Einrichtung, weil sie beispielsweise nicht kostendeckend arbeitet plus damit verbunden auch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Und nicht zuletzt das Gefühl der Kontrolle bzw. Überwachung der Finanzaufgaben und somit auch die Furcht vor Mittelkürzungen.

Zur Evaluation der Zielgruppen wurden die ermittelten Zielgruppen in eine Matrix eingeordnet. Die Matrix wurde über die Achsen „Auswirkung“ und „Berufsfeld“ aufgespannt. Die Auswirkung soll darstellen, inwiefern die Zielgruppen im Rahmen des Projektes von Änderungen betroffen waren und wie sich das Projekt auf deren Arbeitsalltag „auswirkte“. Die Achse Berufsfeld stellt dar, welchen beruflichen Hintergrund die jeweilige Zielgruppe mitbringt. Die Größe der Kreise macht die Widerstände deutlich, die bei der spezifischen Zielgruppe erwartet wurden:

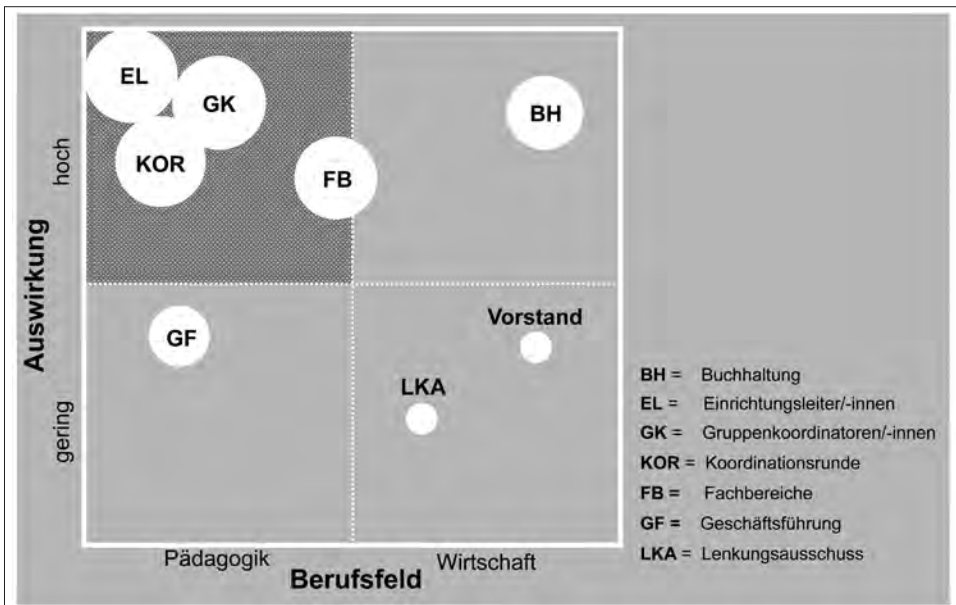


Abbildung 1: Interne Zielgruppenanalyse.

Die Evaluation zeigte besonders die Spannungsfelder, die im Rahmen des Projektes auftraten. Auffällig war bspw., dass bei denjenigen Zielgruppen, die direkt von Änderungen des Projektes betroffen waren, größere Widerstände zu erwarten waren als bei denen, die die Strategie des Projektes vorgeben. Für den zu erstellenden Maßnahmenkatalog sollte deshalb ein besonderes Augenmerk auf die Zielgruppen im dunkel hinterlegten Feld gesetzt werden. Denn hier war die Diskrepanz zwischen der Kenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden und der Bereitschaft diese anzuwenden, gegenüber den Auswirkungen, die das Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ hatte bzw. haben wird, am größten.

Schon in der Projektdefinitions- und -auslösungsphase hatte sich herausgestellt, welchen besonderen Stellenwert dieses Projekt für alle Beteiligten hatte und wie unterschiedlich die Interessen bei der Verwaltung und den Einrichtungen waren. Genau aus diesem Grund war es wichtig einen für beide Seiten zufriedenstellenden Weg und eine gemeinsame „Sprache“ zu finden. Denn nur durch Einbezug aller involvierten Parteien konnte das Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ zum Erfolg geführt werden.

### 3.2 SWOT-Analyse als Instrument zur Strategiefindung

Um die projektunterstützenden Dienstleistungen u.a. auf die Bedürfnisse der zuvor ermittelten Zielgruppen abzustimmen, sollte die zu erarbeitende Strategie grundsätzlich darauf ausgerichtet sein, die Stärken der Projekt-Dienstleistung auszubauen und deren Schwächen zu reduzieren. Zusätzlich wurde der Fokus um externe Faktoren, wie das Projektumfeld, erweitert.

Ein Instrument, das wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Organisation komprimiert und im Überblick darstellt, ist die SWOT-Analyse.<sup>2</sup> Sie ist eine einfache aber aufschlussreiche Untersuchungsmethode, welche die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation mit denen des generellen Marktes vergleicht und die noch ungenutzten Potenziale zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen aufzeigt [o.V. 2007, <http://www.4managers.de/themen/swot-analyse/>, 21.10.2007]. Aus diesem Grund wurden in einem ersten Schritt die aktuellen, auf das Projekt bezogenen internen Stärken und Schwächen ermittelt und evaluiert. In einem weiteren Schritt wurden diese dann den ermittelten Chancen und Risiken des Umfelds gegenübergestellt.

Auf das Projekt „Betriebswirtschaftliche Ausrichtung“ übertragen ergab sich folgendes Bild:

---

<sup>2</sup> SWOT setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben von Strengths (= Stärken), Weaknesses (= Schwächen), Opportunities (= Chancen) und Threats (= Gefahren).

<p style="text-align: center;"><b>Extern</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Intern</b></p>	<p><b>Chancen/Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdisziplinärer Lenkungsausschuss als Mentor</li> <li>- Eigenständigkeit als eingetragener Verein</li> <li>- Sitzungskultur</li> <li>- Gute IT-Struktur</li> </ul>	<p><b>Risiken/Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Städt. Regelungen können nicht immer übertragen werden</li> <li>- Angst der Mitarbeiter/-innen</li> <li>- Abhängigkeit von Entscheidungen politischer Gremien</li> </ul>
<p><b>Stärken/Strengths:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Kurze Entscheidungswege</li> <li>- Direkte Kommunikation zwischen Projektleitung und „Kunden“</li> <li>- Direkte Reaktion auf Feedback der „Kunden“</li> </ul>	<p><b>SO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veränderungen gezielt und direkt über die ausgeprägte Sitzungskultur kommunizieren und transparent machen</li> <li>→ Stärkeres Einbeziehen des Lenkungsausschuss zur Qualitätssicherung</li> <li>→ Verlagerung von Routinetätigkeiten auf „Employee Self-Service“ über das Intranet</li> </ul>	<p><b>ST-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mitarbeiter/-innen in Veränderungsprozesse integrieren, um so Ängste abzubauen</li> <li>→ Ängste der Mitarbeiter/-innen ernst nehmen und gezielte Maßnahmen einleiten</li> </ul>
<p><b>Schwächen/Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe praktische Erfahrung bei der Umsetzung der Kostenrechnung</li> <li>- Bislang wenig Kundenkontakt</li> <li>- Relativ neue, unbekannte Software</li> </ul>	<p><b>WO-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mentor aus dem Lenkungsausschuss auswählen, um Erfahrungsdefizit der Projektleitung auszugleichen</li> <li>→ Steigerung des Bekanntheitsgrades von Projekthinhalten und -leitung</li> <li>→ Direkte Ansprache der „Kunden“ über Sitzungskultur, um Bekanntheit der Projektleitung zu stärken</li> </ul>	<p><b>WT-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gezielte Schulungen für Mitarbeiter/-innen und Projektleitung</li> <li>→ Übernahme der städtischen Regelungen sofern möglich, ansonsten Anpassung auf eigene Bedürfnisse</li> </ul>

Abbildung 2: SWOT-Analyse.

Das Hauptaugenmerk der folgenden Betrachtungen liegt auf den SO-Strategien. Hierbei werden die Stärken des Projektes verwendet, um die Chancen im Umfeld optimal zu nutzen. Im betrachteten Fall ließen sich drei primäre Strategiethemen als zukünftige Stoßrichtung identifizieren. Zum einen sollten die Veränderungen gezielt sowie direkt kommuniziert und transparent gemacht werden. Dies sollte beispielsweise über die ausgeprägte Sitzungskultur des StJA geschehen. Daneben sollte der Lenkungsausschuss zur Qualitätssicherung stärker in die Projektrealisierung einbezogen werden. Dritte Stoßrichtung war die Verlagerung von Routinetätigkeiten auf das Intranet des StJA. Im Rahmen von „Employee Self-Service“ sollten die Zielgruppen Informationen dort eigenständig abrufen können. Diese Stoßrichtungen ließen sich konkret in folgende strategischen Ziele umsetzen:

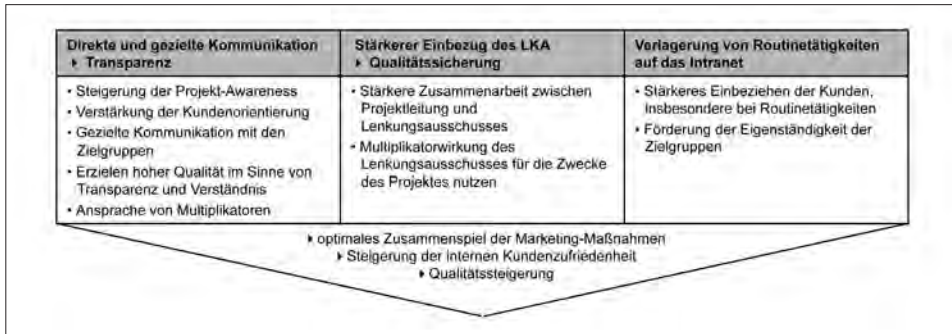


Abbildung 3: Strategische Ziele.

Die strategischen Stoßrichtungen der SWOT-Analyse und die daraus abgeleiteten Ziele gaben den groben Rahmen vor, welche Punkte zur erfolgreichen Implementierung der Kostenrechnung beachtet werden mussten.

Nachdem nun geklärt ist, was das Projekt erreichen sollte, wird im Folgenden gezeigt, wie die Strategie in der Praxis umgesetzt werden konnte. Hierfür wurden entsprechende Maßnahmen für die Erfolgssicherung der Implementierung definiert.

## 4 Kostenrechnung beim Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe

Im Zuge der Konzeption des zukünftigen Soll-Konzepts wurden für die Master Thesis erstmals Elemente der Voll- und Teilkostenrechnung beispielhaft an drei Pilot-Einrichtungen im StJA angewandt. Diese Beispielsrechnungen sollten zeigen, wie die Kostenrechnung künftig in der Gesamtorganisation eingesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang wurde eine Kostenträgerstückrechnung für die Jugendfreizeit- und Bildungsstätte Baerenthal (Lothringen, Frankreich) durchgeführt. Die daraus resultierenden Informationen helfen seither dem Vorstand und der Einrichtungsleitung die zukünftige Preisgestaltung nicht nur aus rein politischer Sicht, sondern auch unter Kostengesichtspunkten einzuschätzen.

Im Bereich der Teilkostenrechnung wurde für umsatzgenerierende und zuschussfinanzierte Einrichtungen eine Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt. Hierfür wurde die Computerschule + Medienwerkstatt JAZ als umsatzgenerierende und der Kinder- und Jugendtreff Neureut als zuschussfinanzierte Pilot-Einrichtungen ausgewählt. Mit Hilfe der Teilkostenrechnung sollen zukünftig die einzelnen Bereiche der Einrichtungen aus Kostensicht besser planbar gemacht werden.

Da es für die globale Anwendung der Kostenrechnung in der Gesamtorganisation zunächst noch einiger grundlegender Veränderungen bedurfte, wird das folgende Kapitel die wichtigsten Implementierungsschritte für die Umsetzung und die daraus resultierenden Umgestaltungen beschreiben.



## 4.1 Implementierung der Kostenrechnung in der Gesamtorganisation

Um die wesentlichen Vorarbeiten zur Implementierung der Kostenrechnung beim StJA zu betrachten ist es notwendig, die einzelnen Arbeitsschritte aus dem Ablaufplan des Projektes nachzuvollziehen. Im Folgenden sollen deshalb die wichtigsten Schritte kurz behandelt werden.

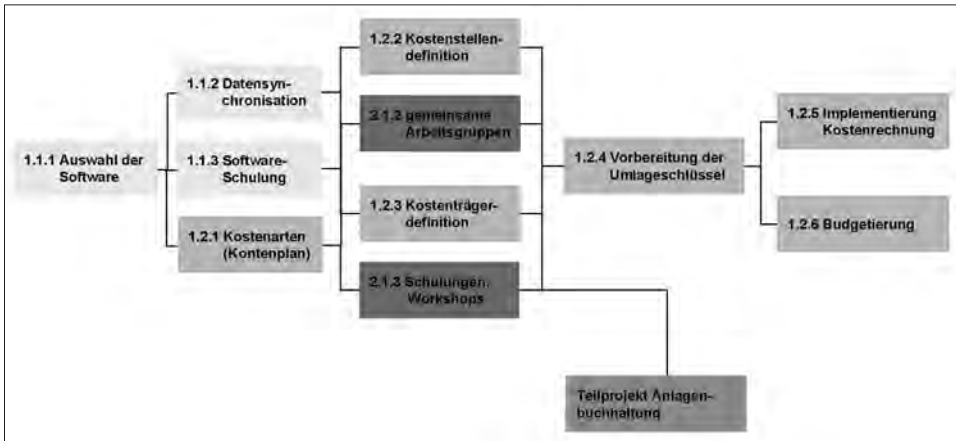


Abbildung 4: Projektablaufplan.

*Arbeitsschritt 1.1.1 „Auswahl der Software“:* der Auswahlprozess der passenden Software war bereits kurz nach Projektstart einer der heikelsten Schritte für den weiteren Projektverlauf, sollte der StJA doch in weniger als fünf Jahren nun mittlerweile die dritte Finanzbuchhaltungssoftware in Betrieb nehmen. Nach der Prüfung von mehreren Standard-Software-Lösungen hat sich der Vorstand im Dezember 2004 für die Einführung der Finanzbuchhaltungssoftware „Simba“ entschieden. Die neue Software hatte den entscheidenden Vorteil, dass über eine Schnittstelle die Daten des Jahres 2004 eingelesen und so bereits der Jahresabschluss 2004 über „Simba“ abgewickelt werden konnte.

*Arbeitsschritt 1.1.2 „Datensynchronisation“:* die bereits zuvor erwähnte Datensynchronisation zwischen der alten und der neuen Software war der zweite wichtige Arbeitsschritt des Projektes. So ist es künftig möglich auch mehrperiodische Vergleiche ohne Qualitäts- oder Datenverlust ab dem Jahr 2004 im neuen System zu gestalten. Im Zuge der Synchronisation war die Zuweisung der neuen (noch vorübergehenden) Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerlogik auf die bestehenden Buchungssätze ein wesentlicher Arbeitsschritt. Konkret musste in allen Bereichen überlegt werden, wie die alte Logik auf die neue angepasst werden konnte.

*Arbeitsschritt 1.2.1 „Kostenarten (Kontenplan)“:* im Zuge der Software-Neuerung wurde auch die bestehende Rechnungslegung des Vereins umgestellt. Für die darin inbegriffene Einführung der Kostenrechnung war es zunächst notwendig, vom bisherigen, historisch gewachsenen Kontenplan abzuweichen und einen



Standardkontenplan anzuwenden. Im Rahmen der Umstellung auf die Gewinn- und Verlustrechnung wurde ein neuer standardisierter Kontenplan - in Anlehnung an den Standardkontenrahmen 03 - eingeführt. Dies hatte zur Folge, dass der historisch gewachsene individuelle Kontenplan sich wieder mehr einem Standard anpasste.

*Arbeitsschritt 1.2.2 „Kostenstellendefinition“:* im Bereich der Kostenstellen wurde zunächst überlegt, ob die bisherige Kostenstellenlogik trotz einiger Lücken in der Nummerierung beibehalten werden sollte. Gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss hat sich die Projektleitung jedoch dagegen entschieden. Der Grund hierfür war in erster Linie die mangelnde inhaltliche Logik im Aufbau der alten Kostenstellensystematik.

Im Rahmen der Rechnungslegungsumstellung und der neuen Software wurden zunächst provisorische, dreistellige Kostenstellen eingerichtet. Hierfür wurde lediglich eine Null an die bestehende alte Kostenstellenummer angehängt. In einem zweiten Schritt sollte dann auch die inhaltliche Anpassung erfolgen. Auf Grund der zeitlichen Überschneidung der Rechnungslegungsumstellung (inklusive Veränderung auf den Standardkontenrahmen) und der Definition der neuen Struktur konnte die neue Kostenstellenlogik erst zum 1. Januar 2006 eingeführt werden.

*Arbeitsschritte 1.2.3 „Kostenträgerdefinition“ und 2.1.2 „Gemeinsame Arbeitsgruppen“:* die Definition der Kostenträger des StJA wurde wie in Arbeitsschritt 2.1.2 vorgesehen in eine Arbeitsgruppe ausgegliedert. Diese Arbeitsgruppe sollte u.a. den Detaillierungsgrad der Kostenträger für die weitere Vorgehensweise festlegen. Denn der Detaillierungsgrad der Kostenträger ist jeweils abhängig vom beabsichtigten Aufwand, der für die Erstellung der Kostenrechnung betrieben werden soll. Je detaillierter die Produkte bzw. Leistungen als Kostenträger festgelegt werden, desto aufwendiger werden die Leistungserfassung, d.h. die Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Zuordnung der Kosten zu den einzelnen Produkten.

Die Arbeitsgruppe orientierte sich dabei an den Vorgaben des Produktplans Baden-Württemberg in seiner alten Fassung aus dem Jahr 2001. Die Variante, den alten Produktplan zu nutzen, war dabei eine durchaus bewusste Entscheidung der Arbeitsgruppe. Die Gründe hierfür waren die zeitliche Überschneidung mit der Neukonzeption des Plans, der erst im Frühjahr 2006 veröffentlicht werden sollte. Dazu kam, dass in den Entwürfen des Produktplans anstelle des Produktes „Kinder- und Jugendarbeit“, ein für die Arbeit des StJA eher unkonkretes Produkt „Jugendarbeit in Einrichtungen“ konzipiert wurde. Problematisch war hierbei auch, dass zum Zeitpunkt der Einführung die Meldepflicht gegenüber dem Statistischen Bundesamt und den kommunalen Vergleichsringen noch nicht 100-prozentig fixiert war.

Um die Problematik der Angebotszuordnung zu den Kostenträgern vor Ort in den Einrichtungen zu minimieren, wurden so genannte „Produkt- bzw. Kostenträgerbeschreibungen“ eingeführt. In ihnen sind die allgemeingültigen Rahmendaten

des Kostenträgers wie Zielgruppe, Zielsetzung, Produktmerkmale und Angebots-Beispiele zusammengestellt.

*Arbeitsschritt 2.1.3 „Schulungen und Workshops“:* der Arbeitsschritt konnte erst nach Ende des Projektzeitraums 100-prozentig konzipiert werden. Im Zusammenhang mit der Umstellung des Rechnungswesens werden jetzt gezielt ganzheitliche Schulungen und individuelle Beratungen angeboten. Das neu entstandene Schulungskonzept sieht insgesamt drei aufeinander aufbauende ca. zweistündige Module vor. Im ersten Modul werden die grundlegenden Verwaltungstätigkeiten geschult. Im Folgenden der Umgang mit den zur Verfügung gestellten Ist-Zahlen. Und darüber hinaus im dritten Modul die Hintergründe zur Erstellung des Haushaltsplans bzw. Budgets.

*Arbeitsschritt 1.2.4 „Vorbereitung der Umlageschlüssel“:* zur Vorbereitung der Umlageschlüssel wurden so genannte Produktstättenbeschreibungen erarbeitet. In ihnen werden alle relevanten Umlagedaten (Anzahl der Mitarbeiter, Raumgröße, Öffnungszeiten, etc.) zusammengefasst. Aus diesen Daten können nun zukünftig partielle Zuordnungen der Personalkosten auf die Kostenträger bzw. allgemeine Umlageschlüssel (für Strom, etc.) gebildet werden. Derzeit wird überlegt, ob die zusammengetragenen Daten auf Grund der allgemeinen Relevanz insbesondere für die Arbeit in der Geschäftsstelle über eine Datenbank im Intranet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden kann. Auf Basis dieser Zahlen und Hintergrundinformationen werden mittlerweile auch alle für die Stadt Karlsruhe relevanten Kennzahlen erarbeitet.

Perspektivisch soll bis Mitte 2008 verstärkt die Neugestaltung der Budgetierungsrichtlinie und das erweiterte Schulungskonzept der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter angegangen werden. Insbesondere im Rahmen der Budgetierungsrichtlinie sollen erste Verknüpfungen zwischen den neuen Kostenrechnungsstrukturen und der Planungsrechnung geschaffen werden. So wird derzeit überlegt, ob Budgetvorgaben zukünftig nicht z.B. auf Kostenträgerebene herunter gebrochen werden können. Denn letztendlich, so ist man sich sicher, können Effizienz und Effektivität des StJA langfristig erst im Zuge von Plan-Ist-Vergleichen gewährleistet werden.

## **4.2 Erfolgssicherung der Implementierung**

Im Zusammenhang mit der oben dargestellten Einführung der Kostenrechnung war die Projektleitung mit ähnlichen Problemen bzgl. der Akzeptanz konfrontiert, wie sie auch in anderen Projekten, welche sich mit Prozessreorganisation beschäftigen, üblich sind. Um diesen möglichst frühzeitig entgegenzuwirken, wurde ein spezifischer Maßnahmenkatalog zur „Vermarktung“ dieser internen, durch das Projekt implizierten Dienstleistungen erstellt. Daneben wurden zur Implementierung und Kontrolle der Wirksamkeit der vorgesehenen Maßnahmen jeweils Kosten und Nutzen gegenüber gestellt.

In Bildern gesprochen ging es in erster Linie darum, das trockene Brot (also die

Kostenrechnung) nicht nur zu verkaufen, sondern die Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen auch zum „Essen des Brotes“ zu motivieren. Da dies nur durch das Veredeln des Brotes beispielsweise mit Butter oder Konfitüre möglich ist, war es das Ziel, die passende Rezeptur zur Veredelung zu finden. Im Rahmen der Ist-Analyse wurden die Zielgruppen, deren Bedarfe und die strategische Ausrichtung des Projektes definiert. Darauf aufbauend sollte schließlich ein Maßnahmenkatalog aus internen und externen Marketinginstrumenten ausgearbeitet werden. Dieses operative Marketing bediente sich hierzu verschiedener absatzpolitischer Instrumente, die zusammenfassend als Marketing-Mix bezeichnet werden. Grundsätzlich ist es in jeder Projektphase wichtig, unterschiedliche operative Maßnahmen zu generieren. Da sich das Projekt zum damaligen Zeitpunkt im Bereich der Realisierung befand, wurde bei der Konzeption des so genannten Marketing-Mix auf die übrigen Phasen verzichtet. Die im Marketing-Mix vorgeschlagenen Maßnahmen wurden zunächst nur gesammelt und schließlich hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit evaluiert.

#### **4.2.1 Marketing-Mix als Instrument der operativen Maßnahmenplanung**

Der Marketing-Mix ist die Nahtstelle zwischen der zuvor gemachten strategischen Rahmenplanung und der operativen Umsetzung von Aktivitäten im Markt. [Pepels, W. 2004, Marketing - Lehr- und Handbuch, Seite 394]. Dabei sind alle absatzpolitischen Instrumente so aufeinander abzustimmen, dass sich eine optimale Kombination im Hinblick auf die verfolgten Strategien bzw. Ziele ergibt [Berndt, R. 2005, Marketingstrategie und Marketingpolitik, Seite 212]. Im Folgenden werden nun adäquate Maßnahmen abgeleitet.

##### *Produktpolitik*

Die Produktpolitik definiert die Leistung, die dem Kunden angeboten wird. Steht hierbei doch die Frage im Vordergrund: „Wie müssen die Leistungen der Projektleitung im Zuge der Einführung der Kostenrechnung aussehen, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden?“. Bei den durch die Projektleitung erbrachten Leistungen handelte es sich im Großen und Ganzen um folgende Dienstleistungen:

- die generelle Information;
- die individuelle Beratung;
- den Anstoß und Definition neuer Handlungsschwerpunkte (z.B. Anlagebuchhaltung, Fakturierung und Kostenrechnung);
- die Betreuung der Software-Implementierung sowie
- die Schulung der Mitarbeiter/-innen.

Hierbei ist zu beachten, dass diese Dienstleistungen generell von einem externen Faktor, der so genannten Kundenintegration, abhängig sind. Das hat zur Folge, dass die Leistungserstellung in nahezu allen Fällen durch die Merkmale Individualität und mangelnde Standardisierbarkeit geprägt ist [Pepels, W. 2004, Marketing – Lehr- und Handbuch, Seite 939].

Generell ist das Ziel der „externen“ Produktpolitik, eine Leistung mit einer Unique Selling Proposition anzubieten. Da dies im Fall der internen Leistungen jedoch nur bedingt zu realisieren ist, sollte den Verantwortlichen zumindest ermöglicht werden, die Instrumente des doppelten Rechnungswesens bedürfnisgerecht anzuwenden. Außerdem soll auch zukünftig gezielt an motivationsfördernden Komponenten gearbeitet werden. Getreu dem Grundsatz, „Alle Veränderung erzeugt Angst. Und diese bekämpft man am besten, indem man das Wissen verbessert“ [Scheevoigt I. 2007, <http://www.4managers.de/zitate/rund-um-veraenderungsimpulse/>, 21.10.2007] wurde und wird beim StJA mit Hilfe von gezielten Maßnahmen die Akzeptanz bei den „Kunden“ unterstützt. Geeignet hierfür könnten z.B. sein:

- Ausschreibung eines Leistungswettbewerbs;
- Anbieten von bedarfsorientierten Schulungen, u.a. um Ängste abzubauen;
- Verstärkung der individuellen Beratung;
- Implementierung einer Wissensdatenbank;
- Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops, um die Mitarbeiter/-innen in Veränderungen einzubeziehen;
- Aufbau einer Fehlerkultur im Sinne des Grundsatzes „aus Fehlern lernen“.

Die Evaluation dieser vorgeschlagenen Maßnahmen findet im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse statt.

### *Preispolitik*

Obwohl die Preispolitik mit das wichtigste Element des „externen“ Marketing-Mix ist, spielt sie im internen Prozess eine eher untergeordnete Rolle. Mit Hilfe der Preispolitik soll die Frage beantwortet werden: „Wie muss der Preis des Produktes bestimmt sein, damit er vom Kunden akzeptiert wird?“. Da die angebotene Dienstleistung über ein zentrales Projektbudget durch die Geschäftsstelle des StJA finanziert wurde, fielen keine weiteren Kosten für die Zielgruppen an.

Es hätte an dieser Stelle lediglich überlegt werden können, ob die Personalkosten der Projektleitung im Rahmen der geplanten Kostenrechnung auf die Einrichtungen umgelegt werden oder ob sie zentral von der Geschäftsstelle getragen werden sollten. Doch die Umlage hätte höchstwahrscheinlich zur Folge gehabt, dass die negative Einstellung und der Widerstand gegenüber dem Projekt eher zugenommen hätten. Strategisch geschickter wäre in diesem Fall die Umlage der allgemeinen Kosten der Geschäftsstelle inklusive der Projektkosten an die Einrichtungen als Ganzes gewesen. Dies hätte zur Folge gehabt, dass die Kosten nicht mehr direkt auf den ersten Blick dem Projekt zugeordnet werden könnten. Eine Preispolitik im klassischen Sinne fand in allen Fällen jedoch nicht statt.

### *Distributionspolitik*

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit dem Punkt: „Wie kommt das Produkt möglichst einfach, schnell und kostengünstig zum Kunden?“. Auch hier ist es schwierig die externe Marketingterminologie eins zu eins auf die internen Prozesse zu übertragen. Beachtet werden sollte jedoch, dass eine Servicedienstleistung

generell emotionaler ist und deshalb auf einen direkten Ansprechpartner nicht verzichtet werden darf. Dieser muss bekannt und vor allem regelmäßig erreichbar sein.

Ein Medium, über welches der Service im betrachteten Projekt an die „Kunden“ gelangte, war neben dem direkten Kontakt zwischen der Zielgruppe und der Projektleitung beispielsweise das Intranet. Das Intranet hatte den Vorteil, dass die Betroffenen sich eigenständig, rund um die Uhr informieren können. Von Vorteil ist das, weil sich die Öffnungszeiten der Einrichtungen auf den späten Nachmittag und Abend erstrecken, während die Geschäftsstelle lediglich bis 16.00 Uhr geöffnet ist.

In welcher Form die Kommunikation zwischen „Kunden“ und Projektleitung stattfinden kann, wird im folgenden Punkt explizit behandelt.

### *Kommunikationspolitik*

Der Kommunikationspolitik kommt im Rahmen des internen Managements die bedeutendste Rolle zu, hat sie doch die Aufgabe zu klären: „Wie kann die Projektleitung die Kunden auf das Produkt aufmerksam machen?“ [o.V. 2007, <http://4managers.de/themen/internes-marketing/>, 21.10.2007]. Die mit der Kommunikationspolitik verfolgten Ziele lassen sich mit der so genannten AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) beschreiben [Kotler, P. et al. 1995, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Seite 1073]. Das heißt, zunächst muss die Aufmerksamkeit der „Kunden“ gewonnen werden. Danach muss der Kunde ein derart großes Interesse für das Produkt entwickeln, so dass ein Verlangen nach Besitz bzw. Eigentum ausgelöst wird. Schließlich kommt es zur Kaufhandlung des Kunden bzw. im betrachteten Fall zur Anwendung des Produktes.

Da das Projekt auch nach dessen Abschluss in den Köpfen der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter bleiben sollte, mussten nachhaltige Maßnahmen generiert werden. Hierfür wurden folgende Maßnahmen erarbeitet:



Abbildung 5: Maßnahmenkatalog „Kommunikationspolitik“.

Auch diese Maßnahmen wurden im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse evaluiert.

#### *Erweiterung des klassischen Marketing-Mix*

Die klassischen vier P's des zuvor dargestellten Marketing-Mix (Product, Price, Place und Promotion) werden im Dienstleistungsmarketing um folgende Punkte ergänzt [o.V. 2007, <http://www.4managers.de/themen/marketing-mix/>, 21.10.2007]:

- Personalpolitik (People),
- Prozess-Management (Process Management),
- Ausstattungspolitik (Physical Facilities).

Dabei ist im Dienstleistungsmarketing zu beachten, dass es insbesondere in den Bereichen Produkt- und Kommunikationspolitik Kongruenzen zwischen den klassischen und den spezifischen P's gibt. So sind z.B. die vorgeschlagenen Schulungen und die Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops durchaus auch als Maßnahmen der Personalpolitik zu verstehen. Ebenso lassen sich die vorgeschlagene Verbesserung der Schnittstellenkoordination/-kommunikation oder die geplante Initiierung eines Newsletters, dem Prozess-Management zuordnen. – werden durch diese Maßnahmen doch Abläufe innerhalb der Organisation definiert und gefestigt.

Für das betrachtete Projekt hieß das jedoch, dass neben den zuvor genannten Maßnahmen noch weitere Punkte bei der Vermarktung der projektunterstützten Leistungen zu beachten waren. Ein Beispiel hierfür ist, dass die geplanten Veröffentlichungen im Zuge der Kommunikationspolitik einheitlich gestaltet und aufgebaut sind und somit der Ausstattungspolitik im Sinne von Corporate Identity Rechnung getragen wird.

Im Folgenden wird mit Hilfe einer Kosten- und Nutzenanalyse erarbeitet, welche der vorgeschlagenen Maßnahmen unter Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen bevorzugt realisiert werden sollten.

### 4.2.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der vorgeschlagenen Maßnahmen

Wie schon beim Punkt „Preispolitik“ dargestellt, wurden die Kosten, die im Rahmen des Projektes auftreten, nicht an die Einrichtungen weitergegeben. Die tatsächlichen Kosten wurden lediglich auf der allgemeinen Kostenstelle „Geschäftsstelle“ gesammelt. Da das Projekt zudem keine Erlöse erwirtschaftete, ließ sich auch kein klassischer Break-Even-Point ermitteln.

Die monetäre Messbarkeit des Nutzens der vorgeschlagenen internen Marketingaktionen beschränkte sich somit auf die Erhöhung bzw. Senkung von Arbeitszeit und den damit zusammenhängenden Personalkosten.

Aus den zuvor genannten Gründen sollte der Erfolg der Maßnahmen an Hand einer Kosten-Nutzen-Analyse gemessen werden. Der dargestellte Nutzen ließ sich insbesondere an der Reduzierung des Zeitaufwands der Betroffenen und durch effizientere und rationellere Gestaltung der Prozesse im Sinne von Lean Consumption<sup>3</sup> messen.

Massnahme	Kosten	Nutzen
1. Leistungswettbewerb		
2. Schulungen		
3. Individuelle Beratung		
4. Wissensdatenbank		
5. Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops		
6. Aufbau einer Fehlerkultur		
7. Vier-Augen-Gespräche		
8. Zentraler Ansprechpartner		
9. Newsletter/Projektzeitung		
10. Informationsbroschüre		
11. Kurzer Überblick Win-Win-Situation		
12. Projektlogowettbewerb		
13. Plakataktion		
14. PR (Fachzeitschriften, Lokalzeitung, etc)		
15. Verbesserung Schnittstellenkoordination		
16. Pilotbereiche		
17. Intranet-Diskussionsforum		
18. Diskussionsveranstaltung		
19. Messung der Kundenerwartung (Fragebogen)		

Abbildung 6: Kosten-Nutzen-Analyse.

3 Lean Consumption ist die effiziente Gestaltung von Konsumprozessen als notwendige und unausweichliche Ergänzung zu bisher bestehenden Prozessen. Es geht darum, den gesamten Nutzen und Wert, den sich Kunden von ihren Produkten und Dienstleistungen erhoffen, mit der größtmöglichen Effizienz und dem geringsten Aufwand anzubieten. [Womack, J. P. et al. 2005, Harvard Business Manager, Juni 2005, Seite 22].



Nach der Kosten-Nutzen-Abwägung wurde deutlich, dass aus einer Vielzahl möglicher, folgende Maßnahmen mit einer erhöhten Priorität durch die Projektleitung angegangen werden sollten:

#### *Regelmäßige Projektinformation*

Am Anfang jeder Maßnahme gilt es die bestehende Zielgruppe ausgiebig zu informieren. Hierfür wird eine regelmäßige Projektinformation in Form eines Newsletters vorgeschlagen, insbesondere weil hierbei relativ geringe Kosten (ca. ein halber Manntag) zur Erstellung anfallen. Der Newsletter sollte auf jeden Fall durch individuelle Beratungsgespräche ergänzt werden. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass die Zielgruppen das Gelesene auch auf ihre Sachlage umsetzen können.

#### *Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops*

Um die Akzeptanz für die durch das Projekt angestrebten Veränderungen zu steigern, sollen zudem Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops angeboten werden. Obwohl der Aufwand durch die intensive Vorbereitung der Workshops bei ca. fünf Manntagen liegt, wird dieses Instrument dem der Schulungen vorgezogen. Zum einen können die Workshops in Kleingruppen parallel angeboten werden und zum anderen ist die Lernkurve wesentlich höher, wenn sich die Zielgruppen einen Sachverhalt selbst erarbeitet haben. Auf Schulungen sollte dennoch nicht verzichtet werden.

#### *Implementierung einer Wissensdatenbank*

Die Ergebnisse der Workshops bzw. die Newsletter sollen in einer Wissensdatenbank festgehalten werden, denn nur so kann garantiert werden, dass Wissen z.B. bei evtl. Personalwechseln nicht verloren geht. Hierfür soll eine Rubrik im Intranet geschaffen werden, unter welcher die wesentlichen Neuerungen, Ergebnisse und Newsletter zu finden sind. Für die theoretische und praktische Implementierung der Wissensdatenbank wird ein Personalaufwand in Höhe von einem halben Manntag angesetzt.

#### *Aufbau einer Fehlerkultur*

Da der Aufbau einer Fehlerkultur im Wesentlichen eine reine Kopfsache ist, steht geringer Aufwand relativ großem Nutzen gegenüber. Denn künftig sollen Fehler nicht mehr vertuscht, sondern vielmehr ein Lernen aus den entstandenen Fehlern angestrebt werden.

Für alle vorgeschlagenen Maßnahmen war es notwendig, bereits im Vorfeld den bzw. die zentralen Ansprechpartner zu definieren und der entsprechenden Zielgruppe zu kommunizieren. Um die Nachhaltigkeit und Qualität der Maßnahmen zu messen, sollte eine weitere Abfrage der Kundenbedürfnisse im Abstand von ca. sechs Monaten erfolgen.

Im Dezember 2005 startete erstmals eine Newsletter-Aktion. Seit diesem Zeitpunkt erhalten die Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter ca. einmal im Monat den so genannten „BWL-Ticker“, der sie sowohl über aktuelle Veränderungen als auch



generell Wissenswertes aus dem Bereich Buchhaltung/Finanzen informiert. Der „BWL-Ticker“ wird über den zentralen Newsletter des StJA ins Intranet eingestellt. Parallel dazu bekommen die jeweils betroffenen Zielgruppen den Newsletter per E-Mail. Dies ist derzeit noch notwendig, weil das Intranet des StJA erst vor ca. einem Jahr implementiert wurde und viele Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter sich immer noch scheuen, diesen Weg als Informationsmedium zu wählen.

Die versendeten Newsletter werden zudem im Intranet unter einer separaten Rubrik „BWL Ticker“ gespeichert. Somit wird die Idee der Wissensdatenbank bereits heute zumindest ansatzweise im bestehenden Intranet implementiert. Ergänzt werden soll diese Wissensdank durch die Einstellung der Produktstätteninformationen.

Als nächste Schritte sollten die zuvor vorgeschlagenen Maßnahmen insbesondere die Kreativitäts- und Problemlösungsworkshops bzw. der Aufbau der Fehlerkultur angegangen werden. Hierfür wurde bereits die Geschäftsführung in den Ablauf einbezogen. Es gilt nun gemeinsam mit ihr die weitere Vorgehensweise festzulegen, um die Maßnahmen gezielt an die betroffenen Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter zu kommunizieren und um so gleich im Vorfeld den Nährboden für Verständnis und Akzeptanz ihrerseits zu schaffen.

## 5 Fazit

Rückblickend zeigte sich, dass die Implementierung der Infrastruktur für eine funktionierende Kostenrechnung beim StJA mit vertretbarem Aufwand und im Rahmen der Projektplanung realisiert werden konnte. Bezogen auf die eingangs dargestellten Projektziele kann anhand der bisherigen Ergebnisse festgehalten werden, dass diese weitestgehend erfüllt wurden.

Der Aspekt eine mindestens kostendeckende Arbeit der Einrichtungen zu gewährleisten, wurde im Rahmen der Master Thesis am Beispiel der Computerschule + Medienwerkstatt JAZ aufgegriffen. Zwar konnte auch die Planungsrechnung die hochdefizitären Ergebnisse der Einrichtung nicht „schön rechnen“, doch hat sie die Geschäftsführung dazu gebracht, schnellstmöglich einzugreifen. Denn aufgrund der damaligen und künftig prognostizierten schlechten Finanzlage wäre die mittelfristige Aufrechterhaltung der Computerschule unter der Dachorganisation StJA wahrscheinlich nur auf Kosten deren Gemeinnützigkeit möglich gewesen. Die Geschäftsführung hat daraufhin entschieden, mit Hilfe organisatorischer und inhaltlicher Veränderungen der Einrichtung, diese zurück in den kostendeckenden und somit auch gemeinnützigen Bereich zu holen.

Durch die Gewährleistung der Vermögensbewertung über die Anlagenbuchhaltung ist seit dem Jahresabschluss 2005 auch die Aufstellung einer Schlussbilanz möglich. Den Anforderungen des Rechnungsprüfungsamt kann somit in allen Punkten entsprochen werden.

Auch das weitere wesentliche Sachziel, die Schaffung von Grundlagen für die

Einführung eines Controllings, ist zwischenzeitlich angegangen worden. Als Grundlage für die genaue Planung erhalten die Einrichtungen monatlich auf Microsoft Excel basierende „Kontoauszüge“. Sie können so jederzeit sehen, wie viel Geld sie zum Monatsende noch zur Verfügung haben. Darüber hinaus werden die Einrichtungen derzeit an ein „klassisches“ Controlling mit Reporting herangeführt. Die „Berichte“ bestehen im Moment noch aus zwei Textfeldern, die durch die Einrichtungsleitungen zu bearbeiten sind. Anhand dieser Felder soll das derzeitige Ergebnis der Finanzrechnung gerechtfertigt und darüber hinaus die Informationen „zwischen den Zeilen“ (z.B. noch ausstehende Erträge aus Veranstaltungen, etc.) geliefert werden. Zudem soll die Einrichtungsleitung zum derzeitigen Zeitpunkt abschätzen, ob das Planbudget zum Jahresende eingehalten werden kann oder nicht. Denn letztendlich lässt sich die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und die Effektivität (Zweckmäßigkeit) einer Nonprofit-Organisation nicht einzig durch die Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen, sondern nur mit Hilfe des Plan-Ist-Vergleichs bzw. der Abweichungsanalyse vom Plan gewährleisten. [Vgl. Schauer, R. 2000, Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, Seite 5]. Zudem sind durch diese Maßnahmen die Einrichtungsleitungen erstmals gezwungen, sich bewusst mit ihren Zahlen auseinander zusetzen und kostenbewusster zu handeln. Die neu geschaffene gezielte Softwareunterstützung gewährleistet die Aktualität der Daten und damit die zeitnahe Datenbereitstellung für alle betroffenen Stellen. Damit eingehend ist bereits heute eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit spürbar. Auch die Akzeptanz hinsichtlich der Einführung der Kostenrechnung konnte grundlegend verbessert werden. Und mit Hilfe der erfolgssichernden Maßnahmen soll auch zukünftig der Aspekt des „Beteiligens“ und „Hörens“ weiter gefördert werden. Zwar wird noch ein weitreichender Umdenkprozess der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter stattfinden müssen, damit der Bereich des Rechnungswesens nicht mehr als rein administrative Last, sondern als umfassendes Dokumentations-, Entscheidungs- und Steuerungsinstrument – also als ein helfendes Instrument – angesehen wird. Der Weg für ein solches Umdenken ist jedoch grundlegend geebnet.

Dass sich auch die Einstellung der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern geändert hat, zeigt der tägliche Umgang im Arbeitsalltag. Mittlerweile ist einem Großteil der Einrichtungsleitungen das Prinzip der Verrechnung auf Kostenträger klar und sie können sie auch bewusst einsetzen, um z.B. Projekte abzurechnen. Was früher lästig und unklar war, kann jetzt zum eigenen Vorteil genutzt werden. Dies hat gezeigt, dass die Implementierungsmaßnahmen bei der Zielgruppe ankommen. Gleichzeitig hat es verdeutlicht, dass sich Ängste der Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter abbauen lassen, wenn sie den dahinter stehenden Sinn und Nutzen der Neuerungen verstanden haben. Das heißt, um mit Naisbitts Ausspruch zu schließen, wenn sie am Prozess „beteiligt“ und „gehört“ werden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interne Zielgruppenanalyse	816
Abbildung 2: SWOT-Analyse	818
Abbildung 3: Strategische Ziele	819
Abbildung 4: Projektablaufplan	820
Abbildung 5: Maßnahmenkatalog „Kommunikationspolitik“	826
Abbildung 6: Kosten-Nutzen-Analyse	827

### Literaturverzeichnis

Berndt, Ralph: Marketingstrategie und Marketingpolitik, 4. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2004.

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2001.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1995.

o.V.: <http://www.4managers.de/themen/interne-marketing/>, 21.10.2007.

o.V.: <http://www.4managers.de/themen/marketing-management/>, 21.10.2007.

o.V.: <http://www.4managers.de/themen/marketing-mix/>, 21.10.2007.

o.V.: <http://www.4managers.de/themen/swot-analyse/>, 21.10.2007.

o.V.: <http://www.4managers.de/zitate/rund-um-veraenderungsimpulse/>, 21.10.2007.

Pepels, Werner: Marketing – Lehr- und Handbuch, 4. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004.

Schauer, Reinbert: Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen – Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern, Haupt Verlag 2003.

Womack, J. P., Jones D. T.: Harvard Business Manager, Ausgabe Juni 2005.



---

Dr. rer. nat., Dipl. Biol. (t.o.)  
Oliver Christoph Schwarz, MBA

# Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Renditeerhöhung der Produktparte Telemedizin der AnyCare GmbH



## Inhalt

1	Summary	835
2	Einleitung	836
	2.1 Beschreibung der Dienstleistung	836
	2.2 Beschreibung der Zukunftsfähigkeit der Telemedizin insgesamt	838
3	Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise	840
	3.1 Problemstellung	840
	3.2 Gründe für wenig Interesse an Telemonitoring-Programmen	841
	3.3 Vorgehensweise und Methode	841
4	Analyse der Branchenstruktur und Branchendynamik	843
5	Kundengewinnung über Begeisterung der „Entscheider“	844
	5.1 Marketingaktion	846
	5.2 Total erfolgsabhängige Vergütung	846
6	Kundengewinnung durch Internationalisierung	847
7	Entwurf eines idealen IV-Projektes – Identifizierung eines Marktes von morgen	851

# 1 Summary

Im Rahmen meines MBA-Studiums untersuchte ich nach einem Jahr nach Programmstart des telemedizinischen Betreuungsprogramms „TelemCare Herz“ den ökonomische Erfolg und die auf dem status quo basierenden Prognosen.

Da die bisherige Entwicklung weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist, war mein Auftrag, die internen und externen Ursachen zu identifizieren, zu beschreiben und zu analysieren und von den Analyseergebnissen Maßnahmen und Strategien abzuleiten, die den Umsatz erhöhen sollten.

Von mir wurde daraufhin

- eine Marketingaktion ausgearbeitet, die sich direkt an die Entscheider über die Einführung von solchen Programmen, die Krankenkassenvorstände, wendet,
- die Möglichkeit einer Markterweiterung nach dem Ausland untersucht,
- das Angebot eines total erfolgsabhängigen Vergütungsmodells auf der Datenbasis von Wettbewerbern ausgearbeitet,
- die Strategie der Einbettung des Produktes TelemCare Herz und weiterer Dienstleistungen von AnyCare in komplexe Integrierte Versorgungskonzepte (IV) vorgestellt. Hierbei stellte ich prototypisch ein „ideales“ IV-Projekt dar, welches auf Basis der Äußerungen von Experten aus Gesundheitspolitik und Gesundheitswesen sowie mit empirischen Daten aktueller erfolgreicher IV-Projekte erarbeitet wurde. Hierdurch versuchte ich die „Gesundheitslandschaft von morgen“ zu skizzieren, damit sich die AnyCare GmbH rechtzeitig strategisch darauf ausrichten kann.

## 2 Einleitung

Das Unternehmen AnyCare ist Tochterfirma des größten deutschen Medizinbuchverlags Thieme (75% Beteiligung) und des unabhängigen Gesundheitsdienstleisters Viamed (25% Beteiligung).

Die AnyCare GmbH setzt als Dienstleister für über 60 Krankenkassen mit mehr als 2 Millionen Versicherten so genannte Disease Management Programme (DMP) um. DMPs sind gesetzlich garantierte, über den Risikostrukturausgleich (RSA) finanzierte Programme zur Betreuung von chronisch kranken Versicherten bei bisher sechs verschiedenen Indikationen. Da dieses Geschäftsfeld aber eine große politische Abhängigkeit vom Fortbestand des RSA aufweist, ist die Geschäftsführung bestrebt, neue RSA-unabhängige Geschäftsfelder zu entwickeln; ein Bestreben, das durch die konsequente Vergrößerung der Abteilung Produktentwicklung unterstrichen wird.

Das erste nicht-DMP-Produkt war „TelemCare Herz“, ein telemedizinisches Betreuungsprogramm für an Herzinsuffizienz leidenden Menschen.

### 2.1 Beschreibung der Dienstleistung

Der Produktbereich bietet ein Telemonitoring von Herzinsuffizienten an. Mittels Telewaage übermittelt der Patient täglich seinen Gewichtswert an das medizinische Servicecenter von AnyCare (s. Abb. 1). Bei Abweichungen wird Rücksprache mit den Patienten gehalten, – wenn medizinisch begründete Abweichungen vorliegen, die auf eine bevorstehende Dekompensation<sup>1</sup> hinweisen, wird interveniert. Vorteil für den Patienten ist eine Verhinderung einer Krankenhauseinweisung. Darüber hinaus enthält das Programm edukative Elemente, d.h. der Teilnehmer erhält Betreuungsanrufe und Medien, in denen gesundheitsfördernde Ratschläge erteilt werden.

Die Betreuung findet auf Basis der Integrierten Versorgung nach §140 SGB V statt, d.h. sektorenübergreifende<sup>2</sup> Versorgung der Patienten, was die Einbeziehung des Hausarztes und ggf. eines Kardiologen, wenn vorhanden, umfasst. Der Hausarzt erhält von AnyCare für die Eingangsanamnese und die Betreuung des Patienten extrabudgetär Geld in Form von Gutschriften, ebenso der Kardiologe. Für den Versicherten ist die Programmteilnahme kostenlos und freiwillig, i.d.R. erhält er sogar einen kleinen Bonus von seiner Krankenkasse.

Das Programm TelemCare Herz wird in Varianten für drei Bezahlergruppen angeboten.

Ist die Krankenkasse der Bezahler, läuft das Programm ohne zeitliche Beschränkung und hat für die Kassen den Vorteil der Kostenreduktion durch Vermeidung von Krankenhauseinweisungen.

1 Dem Herzen gelingt es nicht mehr die verminderte Leistung durch gesteigerte Tätigkeit auszugleichen; die Folge: Wasseransammlungen (Ödeme) in der Lunge erschweren das Atmen.

2 Mit Sektor werden die drei Leistungsbereiche Klinik, Rehaeinrichtungen und ambulante Versorgung bezeichnet.



Im Klinikprogramm ist die einen Herzpatienten entlassende Klinik der Bezahler. Mit einer telemedizinischen Nachbetreuung kann sie den Patienten ein bis zwei Tage früher entlassen und eine Rehospitalisierung innerhalb des ersten Monats nach Entlassung vermeiden, die von Krankenkassen überhaupt nicht vergütet würde. Da die Klinik nur einen Fixbetrag für eine Krankenhausbehandlung abrechnen kann, ist jeder Tag weniger eine Einsparung. Rehospitalisierungen treten ohne telemedizinische Überwachung in ca. 30 % der Fälle ein.

Eine weitere Variante ist, dass Rehakliniken Patienten bestimmter Krankenkassen und deren Ärzte für ein einjähriges Programm gewinnen. Sie erhalten dafür Erfolgsprämien und nutzen den Kontakt zu den Einweisern als Bindungsinstrument.

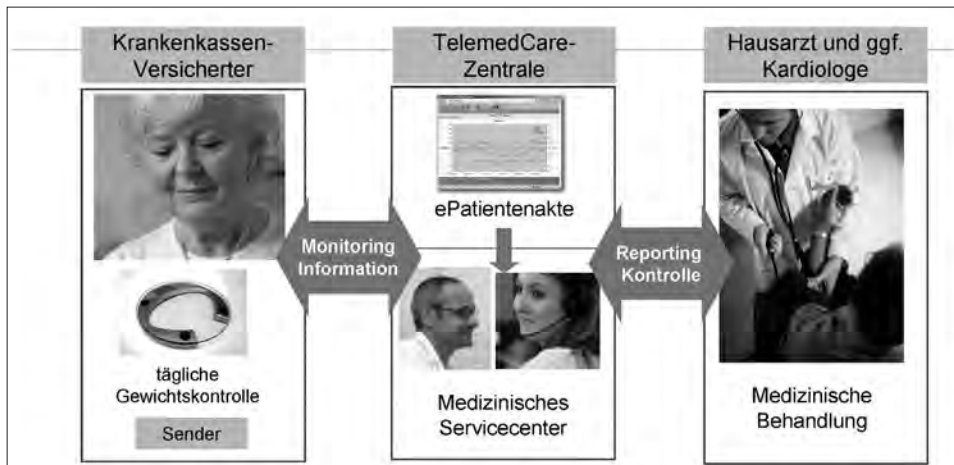


Abbildung 1: Das Prinzip von TelemedCare Herz.

Telemedizinische Betreuung kann auch als sog. IGEL-Leistungen<sup>3</sup> angeboten werden. Der Arzt wählt hierbei geeignete Patienten aus und gewinnt sie für das Programm, in dem er diese auch betreut. Für Rekrutierung und Betreuung erhält der Arzt eine extrabudgetäre Vergütung.

Abbildung 2 zeigt den unterschiedlichen Umsatz und die Rendite, die durch die drei Programmvarianten erzielt werden: über die Kassen können große Teilnehmeranzahlen in das Programm gespült werden, die Rendite pro Teilnehmer ist allerdings gering.

Eine hohe Rendite pro Waage wird zwar im Klinikprogramm erzielt, jedoch hat eine Klinik nur zwei bis fünf Waagen, so dass der Umsatz insgesamt gering ist. Reha-Kliniken und IGEL-Leistungen liegen dazwischen.

3 Individuelle Gesundheitsleistungen (IGEL): werden nicht von der Krankenkasse, sondern vom Patienten selbst bezahlt.

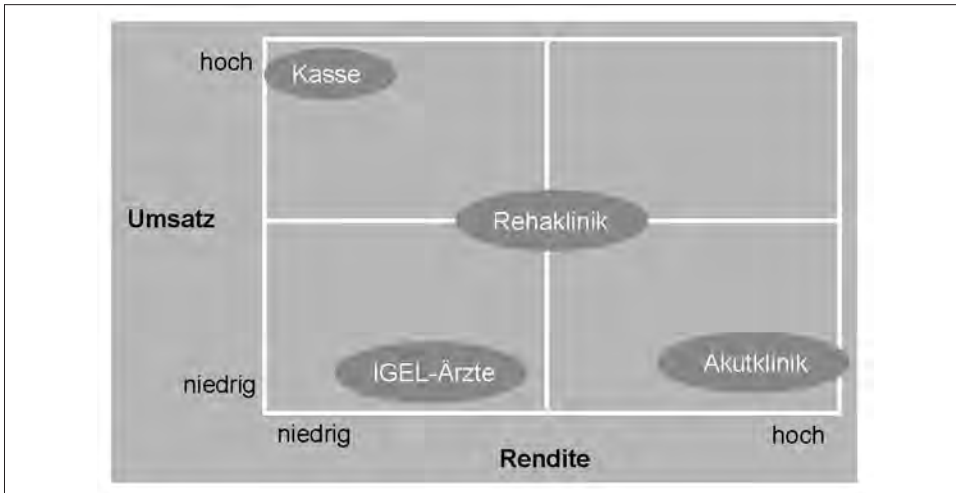


Abbildung 2: Umsatz- und Renditemöglichkeiten in den Produktvarianten von TelemedCare Herz.

## 2.2 Beschreibung der Zukunftsfähigkeit der Telemedizin insgesamt

Telemedizin steht relativ am Anfang einer Entwicklung, vergleichbar revolutionär wie die Einführung der mobilen Telekommunikation – nur eben auf medizinischem Gebiet. Die Möglichkeit zur Miniaturisierung und informationstechnischer Vernetzung eröffnet ganz neue Einsatzgebiete in der Medizin.

Wie attraktiv der Markt auch in Deutschland geworden ist, zeigt sich an der erstmals 2006 durchgeführten eigenen Telemedizinmesse und der Tatsache, dass viele kleine neu gegründete Firmen und namhafte Konzerne (Microsoft, Philipps, Siemens, IBM, Bosch, Telekommunikationsunternehmen) am Markt tätig werden, insbesondere für die Hardware- und Softwareentwicklung. Der technologische Push, die Ineffizienz im Gesundheitswesen sowie die derzeitige Gesundheitspolitik sind treibende Kräfte (s. Abb. 3).

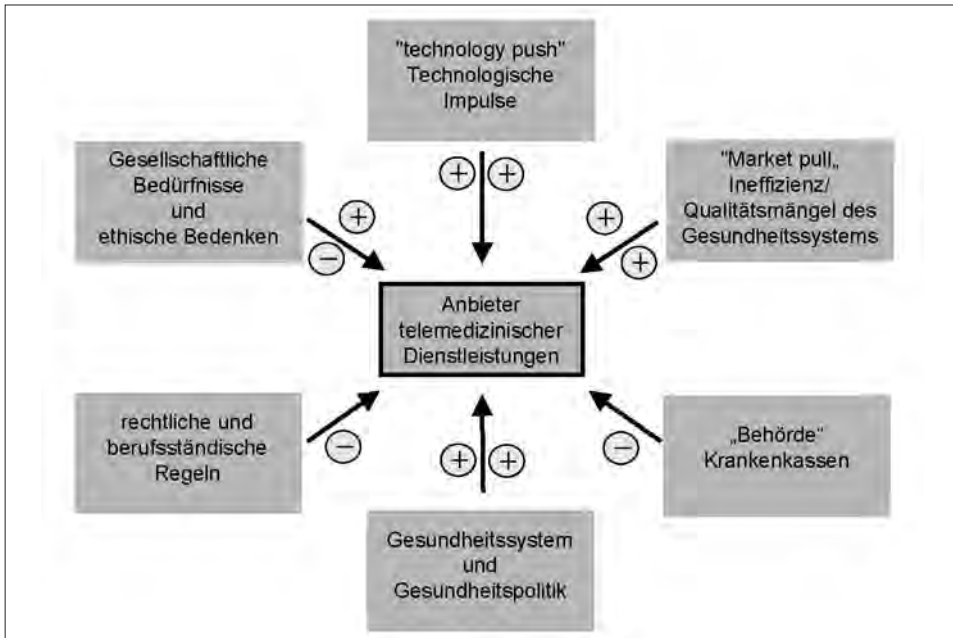


Abbildung 3: Darstellung von förderlichen (+) und hemmenden (-) Einflüssen für telemedizinische Dienstleistungen in Deutschland. Eine Dopplung drückt eine Verstärkung, eine Mischform beider Zeichen drückt ambivalentes Verhalten aus.

Telemedizin bietet überwiegend positive Effekte für alle Beteiligten und insbesondere auch für die gesamte Volkswirtschaft (s. Tab. 1), auf die wegen der zunehmenden Alterung der Gesellschaft immer größere Ausgaben für Krankheit zukommen wird.

Telemedizinische Dienstleistungen können von Krankenkassen oder deren Dienstleister im Rahmen der sog. Integrierten Versorgung nach § 140 SGB V durchgeführt werden. Hierdurch wird die sektorenübergreifende Zusammenarbeit von Hausärzten, Fachärzten und Kliniken gestärkt. Dienstleister fungieren dabei als Managementgesellschaften. Sehr häufig geht dem Regelbetrieb telemedizinischer Betreuungen eine Erprobung als Modellprojekt nach §63 ff. SGB V voraus.

Die politischen Signale, die neue Gesundheitsreform, stärkt die Integrierte Versorgung als Instrument der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion im Gesundheitswesen.

	KK	KH	Patient	Leistungs- erbringer	Volks- wirtschaft
Kosteneinsparung	+	+			+
Reduktion KH-Einweisungen	+		+		+
Reduzierung KH-tage	+	+	+		+
geringerer Patiententransfer	+	-	+	-	
subjektive Verbesserung der Lebensqualität			+		
subjektive Sicherheit			+		
Verbesserte Compliance			+	+	
Verbesserte Behandlungsqualität			+	+	
effektiverer Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen			+		
verbesserte Diagnosesicherheit (Notfall)				+	
geringere Todesrate			+		-
Versorgungsstruktur ändert sich	+/-	+/-	+	+/-	+
Extrabudgetierung von Ärzten	-			+	
Wettbewerbsvorteil Innovativität	+	+		+	
bei Rehabilitation: mehr Berufsrückkehrer			+		+
Legende: + wird stark begrüßt, - bringt Nachteil					

Tabelle 1: Effekte der Telemedizin für Krankenkassen (KK), Krankenhäuser (KH), Patienten, Leistungserbringern und Volkswirtschaft. Legende: „+“: wird stark begrüßt, „-“: bringt Nachteil.

Die Einführung der Gesundheitskarte, die wiederholt verschoben und deren Starttermin auf 2009 angekündigt wurde, wird die technische Infrastruktur liefern, um telemedizinische Dienstleistungen flächendeckend anbieten zu können. Die politischen Rahmenbedingungen sind derzeit „pro“ Telemedizin (s. Abb. 3, „Chancen“ in Tab. 2).

### 3 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

#### 3.1 Problemstellung

Obwohl sowohl das Produkt durch den Benefit für alle Beteiligten als auch die Zukunftsfähigkeit große Attraktivität verspricht, litt „TelemedCare Herz“ unter fehlender Rentabilität der seit über einem Jahr am Markt befindlichen Dienstleistung infolge einer zu geringen Anzahl von Kunden. Gleiche Schwierigkeiten vernimmt man auch von den Wettbewerbern.

Meine Zielsetzung war es, zu untersuchen, welche Ansatzpunkte es gäbe, die Rendite von TelemedCare Herz zu erhöhen. Von den Ansatzpunkten ausgehend sollten Maßnahmen und Strategien abgeleitet werden. Einige davon werden hier auszugsweise dargestellt.

### 3.2 Gründe für wenig Interesse an Telemonitoring-Programmen

Wie die von meinem Unternehmen durchgeführte Interviewreihe (AnyCare 2007) mit Vorständen der größten Krankenversicherungen zum Thema „wie sie sich Telemedizin in 10 Jahren vorstellen“ offenbarte, ist schon das Wissen um den aktuellen Stand der Telemedizin nur vergleichsweise wenig ausgeprägt. Dieses beschränkt sich vorwiegend auf die elektronische Gesundheitskarte.

Unkenntnis oder Fehlinformation ist bekanntermaßen immer auch Nährboden für Vorurteile und Ablehnung (vgl. „Risiko“ in Tab. 2).

Hinzu kommt, dass Krankenkassen als „Körperschaften des Öffentlichen Rechts“ behördenähnliche Strukturen aufweisen und dementsprechend manchmal schwerfällig reagieren, weniger vorausschauend planen, was es neuen Versorgungsformen schwierig macht, sich zu etablieren (s. Abb. 3; Tab. 2; Kotler).

Aufgrund der relativen Unbekanntheit von Telemonitoring-Programmen wie auch der Telemedizin in Deutschland insgesamt, ist die Skepsis der Kunden groß, ob dadurch wirklich die von Anycare prognostizierten Kosteneinsparungen eintreffen. Zur Überwindung dieser Vorbehalte bedarf es entweder vertrauensvoller Kontakte, eines guten Rufes oder gesundheitsökonomischer Studienergebnisse, die den ökonomischen Nutzen für die Krankenkasse zeigen.

Zur Erstellung von gesundheitsökonomischen Studien bedarf es mindestens eines Jahres und einer statistisch ausreichend großen Probandenanzahl, die aber in 2006 und 2007 nicht erreicht werden konnte. Die faktenbasierte Verkaufargumentation von AnyCare, die auf Studien aus den USA und anderen Ländern basierte, ist bei der Fachebene der Krankenkassen meist nicht hinreichend, da an der Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse gezweifelt wird.

Der Versuch, den guten Ruf von AnyCare als Qualitätssurrogat einzusetzen, stößt insofern an Grenzen, weil dieser überwiegend nur im Lager der Betriebskrankenkassen bekannt war, wo AnyCare den bisherigen Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten hatte.

### 3.3 Vorgehensweise und Methode

Um das Ziel „Renditeerhöhung“ zu erreichen, gibt es prinzipiell die drei Ansatzpunkte: Kostenstrukturoptimierung, Preiserhöhung und Umsatzerhöhung (s. Abb. 4). Während die ersten beiden relativ direkte Rückkopplung auf die Rendite haben, ist die Maßnahme „Umsatzerhöhung“ komplexer: es gibt mehrere Kunden, neben Kliniken und Kassen, zu denen AnyCare eine indirekte Kundenbeziehung pflegt (s. Abb. 5), auch den direkten Kunden, den Versicherten der Kasse bzw. den Patienten der Rehaklinik. Es werden nur Einnahmen generiert, wenn Versicherte oder Patienten zur physischen Programmteilnahme gewonnen werden können.

Die Kunst, wie Bezahlkunden von einer telemedizinischen Dienstleistung überzeugt werden können, ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, beispielsweise von Umweltfaktoren, der Branchenstruktur, den Wettbewerbern, aber auch

von ganz speziellen Mentalität der Krankenkassen oder Kliniken; – jedenfalls ist Transparenz in der Gesundheitsbranche ganz besonders wichtig (Schultz et al.). Um so mehr ist der produktspezifische Kenntnisstand also abhängig vom Kommunikationsverhalten des Dienstleistungs-Anbieters. Hierbei beeinflussen dessen Erfahrungen, Stärken, Partner, Flexibilität die Überzeugungskraft beim Kunden. Aus dem Gemenge an Stärken oder Schwächen, Chancen und Risiken (s. Tab. 2) leitete ich vier Maßnahmen oder Strategien ab, um Kunden gezielter von TelemedCare Herz überzeugen zu können, was zur Umsatzerhöhung und damit zur Zielerreichung – der Renditesteigerung – führen sollte. Nicht so sehr im Fokus stand die Optimierung der Gewinnung von Patienten bzw. Versicherten und ihrer betreuenden Ärzte.

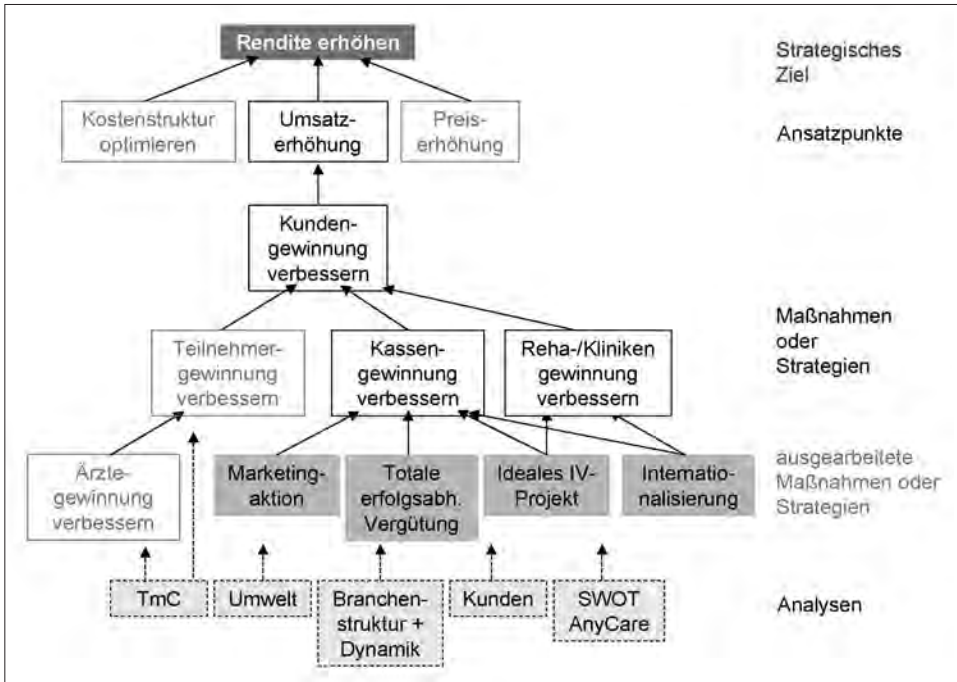


Abbildung 4: Vorgehensweise und Methode der Arbeit. Hellgraue Felder standen nicht so sehr im Fokus dieser Arbeit.

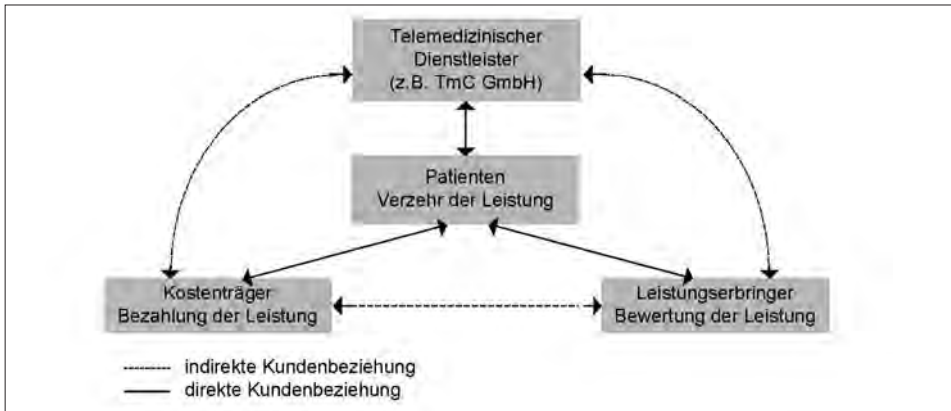


Abbildung 5: Darstellung der direkten und indirekten Kundenbeziehungen bei telemedizinischen Dienstleistungen.

Stärken	Schwächen
neueste Technologie(GPRS) & einfache Bedienbarkeit	Bekanntheitsgrad von AC gering, nur in BKK-Szene als DMP-Anbieter bekannt
Anycare mit Thieme-Image	wenig Erfahrung, noch keine Erfolge (insbes. keine durch Studien belegte)
Datensicherheit	Bisher zurückhaltendes Marketing
Gesundheitsdienstleistungen auch auf anderen Gebieten (DMP, Prophylaxe)	in keinen Telemedizin Gremien Mitglied und keine Lobbyarbeit
Finanzielle Unabhängigkeit	
Chancen	Risiken
günstigerer Preis durch weniger Overengineering	Telemedizinmarkt (insbes. große Kunden) bald aufgeteilt,
Gesundheitsreform ist "pro" Telemedizin	Konkurrenz haben mit Pilotprojekten schon ersten "Fuß in der Türe"
Zukunftsmarkt, der sich exponentiell entwickelt	Kassenmarkt träge in bezug auf Innovation
Schriftenreihe über Telemedizin	Kassen haben unklare Vorstellungen vom Potential telemedizinischer Anwendungen
Kostendruck der Krankenkassen	

Tabelle 2: SWOT-Darstellung von Anycare in Bezug auf die aktuelle Kassengewinnung für das Herzinsuffizienz-Programm TmC.

## 4 Analyse der Branchenstruktur und Branchendynamik

Der Ausarbeitung der Massnahmen und Strategien ging die ausführliche Beschreibung der Branchenstruktur voraus; u.a. anhand der Fragen der Checkliste des Analysemodells von Michael E. Porter über die fünf Wettbewerbskräfte:



1. Rivalität unter bestehenden Unternehmen;
2. Verhandlungsmacht der Kunden;
3. Verhandlungsstärke der Lieferanten;
4. Bedrohung durch neue Konkurrenten und
5. Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste (Nagel, S.22 ff.).

Darin versuchte ich auch auf die Branchendynamik anhand der Veränderungen und Entwicklungen einzugehen, welche in den vergangenen knapp zwei Jahren, seitdem ich auf dem Gebiet der Telemedizin arbeitete, vor sich gingen.

Die folgenden Maßnahmen zur Effizienz-Erhöhung bei der Teilnehmergeinnung wurden von dieser Analyse abgeleitet (s. Abb. 4., 5. und 6.).

## 5 Kundengewinnung über Begeisterung der „Entscheider“

Um das Ziel, möglichst viele und ausreichend große Krankenkassen außerhalb des BKK-Systems innerhalb eines halben Jahres zu gewinnen, verwirklichen zu können, wollte ich die Entscheider auf zwei Ebenen ansprechen:

1. auf der Emotionen basierten Ebene sollte eine zeitlich begrenzte Marketingaktion durchgeführt werden, die sich direkt an die Entscheider, die überwiegend männlichen Vorstände<sup>4</sup> von Krankenkassen, wendet (s. Abb. 6). Die Fachebene, die sonst üblicherweise als erster Ansprechpartner des Vertriebs kontaktiert wird, sollte damit weitgehend umgangen werden. Den Entscheidern wollte ich die Kernelemente unserer telemedizinischen Dienstleistung erlebbar machen, deshalb sollte ihnen eine Telewaage mit über das Internet zugänglicher Webakte und dazu ein telefongestütztes Ernährungsprogramm kostenlos zur Verfügung gestellt werden;
2. auf dem Preis-Nutzen-Verhältnisses basierenden Angebots einer total erfolgsabhängigen Vergütung, die das Risiko, keine Einsparungen oder sogar Mehraufwände zu generieren, für den Kunden vollständig eliminierte.

---

4 Es gibt 2-3 Vorstände pro Krankenkasse.



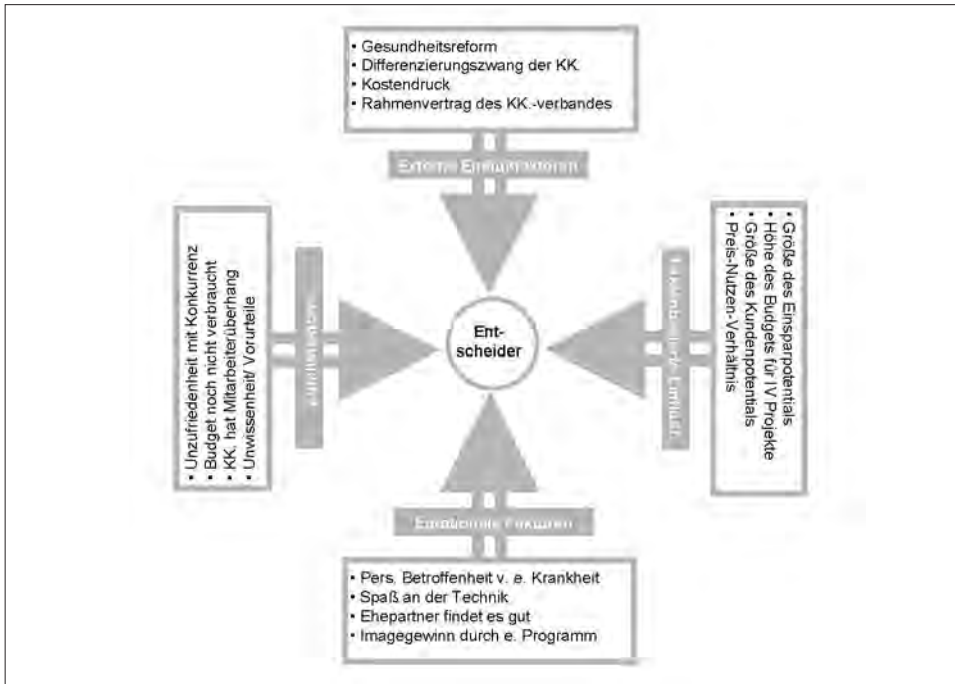


Abbildung 6: Entscheidungsfaktoren, die auf den Vorstand einer Krankenkasse beim Entscheidungsvorgang für oder gegen eine externe Dienstleistung wirken.



Abbildung 7: Darstellung der integrativen Betreuung des Kunden. dunkelgrau dargestellt die kritische Phase beim Anbahnen der ersten Zusammenarbeit.

## 5.1 Marketingaktion

Durch eine kostenlose Bereitstellung der Telewaage und eines Ernährungscoachings im Rahmen eines Wettbewerbs („Spaßfaktor“) können die dargestellten Stärken (s. Tab. 2, neueste Technologie & einfache Bedienbarkeit der Waage; professionellen Mediengestaltung aus dem Hause Thieme; Kompetenz auch auf nicht-telemedizinischem Terrain demonstriert durch das Ernährungsprogramm) dem Kunden erlebbar gemacht werden (vgl. „Emotionale Faktoren“ in Abb. 6). Damit würden die Schwächen „Mangelnder Bekanntheitsgrad“ und „geringe Erfahrung bzw. noch keine in Studien belegbare Erfolge ausgeglichen werden (s. „Schwächen“ in Tab. 2).

AnyCare hätte somit einen Ansatzpunkt, um selektiv mit den wichtigen Entscheidern in Kontakt zu kommen und erzielt dadurch einen Imagegewinn bzw. eine Imageveränderung, nämlich bei bestehenden Geschäftsbeziehungen weg von der Wahrnehmung als „nur“ DMP-Anbieter im BKK-System.

Durch diese direkte Ansprache der Vorstände und Konfrontation (informelle, haptische wie emotionale) mit einem AnyCare Produkt kann einerseits dem Risiko „Trägheit der Krankenkassenentscheidungen“ durch Abkürzung der Entscheidungswege, die sonst über die Fachebene laufen, begegnet werden (s. „Risiken“ in Tab. 2); andererseits kann AnyCare bei der Aufteilung des Marktes nicht mehr „übersehen“ werden. Die Eintrittsbarriere in den Lebenszyklus einer Kundenbeziehung wird dadurch abgesenkt (vgl. Abb. 7).

Eine begleitende öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über den Verlauf des Wettbewerbs, der zum Ziel hat, möglichst viel Pfunde zugunsten einer karikativen Einrichtung abzunehmen, wird außerdem neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades von AnyCare (Image) einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wahrnehmung von telemedizinischen Anwendungen führen und so auch ein Bedürfnis nach solchen Angeboten hervorrufen (s. treibender Faktor „Gesellschaftliches Bedürfnis“ in Abb. 7), was wiederum den Druck auf Krankenkassen erhöhen würde, entsprechende Programme auch anzubieten.

## 5.2 Total erfolgsabhängige Vergütung

Im Ausreizen eines hohen Einsparpotential für den Kunden sah ich die Möglichkeit, die Skepsis der Kunden, ob durch telemedizinische Programme wirklich die von AnyCare prognostizierten Kosteneinsparungen eintreffen, zu überwinden. Dazu entwickelte ich ein total erfolgsabhängiges Vergütungsmodell, in dem AnyCare die Rekrutierung und die Betreuung für einen Zeitraum von einem Jahr zunächst umsonst anbieten würde. Wenn dann während dieses Zeitraums ein Einspareffekt beziffert werden kann, würden im Erfolgsfall die Kosten und ein Bonus im Nachhinein von der Krankenkasse erstattet werden.

Da das Risiko des Nichterreichens eines Einspareffektes nicht auszuschließen ist und das Risiko hierbei vollständig auf Seiten von AnyCare wäre, galt es den Extremfall aus unternehmerischer Sicht gut abzuwägen.

Hierzu wurden von mir alle vorhandenen gesundheitsökonomische Studienergebnisse, insbesondere die angewandten Methoden zur Ermittlung der Kostenreduktion, kritisch ausgewertet. Anschließend formulierte ich die Bedingungen und die Bewertungsparameter für die „Erfolgsberechnung“, unter denen ein total erfolgsabhängiges Vergütungsmodell durchgeführt werden mußte, um die Chance auf das Erreichen des Erfolgsfalls für AnyCare berechenbar zu machen.

## 6 Kundengewinnung durch Internationalisierung

Wesentliches Ziel von Unternehmen, Geschäftstätigkeit im Ausland aufzunehmen, ist Wachstum zu generieren. Wachstum geschieht im Wesentlichen durch die zwei Faktoren „Erschließung neuer Absatzmärkte“ und „Erschließung neuer Einkaufsmärkte“. Letzteres ist für einen Dienstleister wie AnyCare wenig ausschlaggebend, außer man fasst Einkauf so auf, dass die Ressource Humankapital im Ausland günstiger ist und man sie dorthin auslagert. Insbesondere bei Callcentern eröffnet sich die Möglichkeit, ihre Dienstleistung überregional auszuüben, weshalb diese häufig ins Ausland verlagert werden (z.B. IBM-Deutschland verlagerte seine Service- und Mitarbeiter-Hotline nach Budapest).

Für die Ausgestaltung des Auslands-Engagements von AnyCare im Produktsegment Telemedizin sind mehrere Szenarien denkbar. Sie sind in Abbildung 8 dargestellt.

Die Möglichkeiten gehen vom Aufbau eines kleinen Vertriebsbüros oder zum Aufbau der kompletten ServiceCenter Infrastruktur, sozusagen von „AnyCare zwei“ bis hin zu einer nur von Stuttgart aus betriebenen Dienstleistung mit dem gleichen Logistikpartner wie in Deutschland (s. Abb. 8).

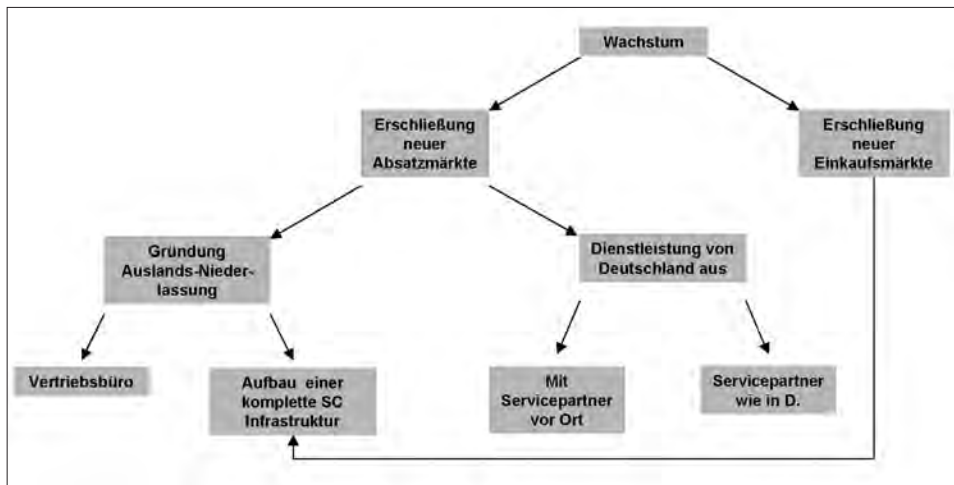


Abbildung 8: Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit. (verändert nach Faix et al., Abb. 3).

Grundvoraussetzung für den Schritt auf das internationale Parkett ist die unternehmerische Entscheidung und damit die unternehmerische Zielsetzung zum internationalen Geschäftsaufbau.

Die zur Entscheidung führenden Leitfragen waren (vgl. Faix et al. S. 55):

1. Wie ist die Ist-Situation des Unternehmens/des betrachteten Produktbereichs?
2. Wie sind die Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Märkte?

Am Ende konnte ich mit Hilfe dieser die weiteren Fragen beantworten:

1. Ist eine Internationalisierung für AnyCare sinnvoll?
2. Welches Zielland kommt dafür in Frage?
3. Mit welchem Potenzial ist im Zielland zu rechnen?
4. Welche Chancen und Risiken bestehen?
5. Wie sollte das Auslandsengagement ausgestaltet sein?

Die Dienstleistung TelemedCare besteht aus einem technischen Part, dem Monitoring mittels telemetrischer Sensoren und der differenzierten Kommunikation mit den Teilnehmern. Aufgrund von Sprachbarrieren für unser medizinisches Servicecenter mußte die Auswahl der Länder auf deutschsprachige Regionen begrenzt werden. In Tabelle 3 sind infrage kommende Regionen bzw. Länder und die Bewertungen der relevanten Faktoren dargestellt.

Die in der Checkliste bewerteten Umweltfaktoren werden in Abbildung 9 in Beziehung zu der Wettbewerbsposition von TelemedCare gesetzt.

Aus dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio ergibt sich eine Präferenz von Österreich als Zielland. Da ich die Marktgegebenheiten in Österreich als gleich gut oder sogar besser als in Deutschland einschätze und sich der Aufwand für diese Internationalisierung nach meinen Entwürfen in Grenzen hielt, lohnt sich für AnyCare trotz der ungünstigen Ausgangslage die Erschließung des österreichischen Marktes.

In einer strategischen Analyse wurde von mir die Informationsbasis erarbeitet, die für die anschließende Strategieformulierung notwendig war.

Hierzu wurde u.a. eine externe und interne Analyse durchgeführt. Die weitgehend unbeeinflussbaren äußeren Umweltfaktoren der Makroumwelt (z.B. politische, wirtschaftliche und soziologische Gegebenheiten) und der näheren Umwelt (Branchenstruktur), wurden auf ihre Chancen und Risiken untersucht. Die interne Analyse untersuchte die Stärken und Schwächen des Produktbereichs TelemedCare im Zusammenhang mit AnyCare. Die Kurzdarstellung ist in der SWOT-Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) in Tabelle 4 zu sehen.

Zusammenfassend betrachtet überwiegen die Chancen die Risiken und die Stärken die Schwächen. Ganz überraschend ist die einerseits hohe Ausprägung von gesellschaftlicher Reife und Bereitschaft zur Etablierung von Telemedizin und an-

dererseits dem Fehlen des Telemonitorings im Allgemeinen und des Herzmonitorings im Speziellen. Es konnten weder ernsthafte deutsche Wettbewerber auf dem österreichischen Markt identifiziert werden, noch österreichische.

Auch der Aufwand für die Internationalisierung ist aufgrund der Nähe des Marktes als moderat ein zu schätzen. Von den in Abbildung 8 gezeigten Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit empfiehlt sich die Dienstleistung von Deutschland aus mit denselben deutschen Servicepartnern durchzuführen, aber mit einem österreichischen Vertriebsmitarbeiter zur Betreuung eines Marktes von immerhin 8,2 Mio. Menschen und für zwei Kundenarten (Kassen und Kliniken).

Der Anstieg der Logistik- und Telekommunikationskosten durch die Grenzüberschreitung liegt bei nur ca. 7%.

Eine Strategie für AnyCare konnte somit lauten: die Absatzschwäche durch Nutzung von Chancen des österreichischen Marktes überwinden und sich dadurch eine bessere Ausgangslage auf dem bundesdeutschen Markt verschaffen, bis der hiesige Markt wieder mehr bereit ist für innovative telemedizinische Dienstleistungen.

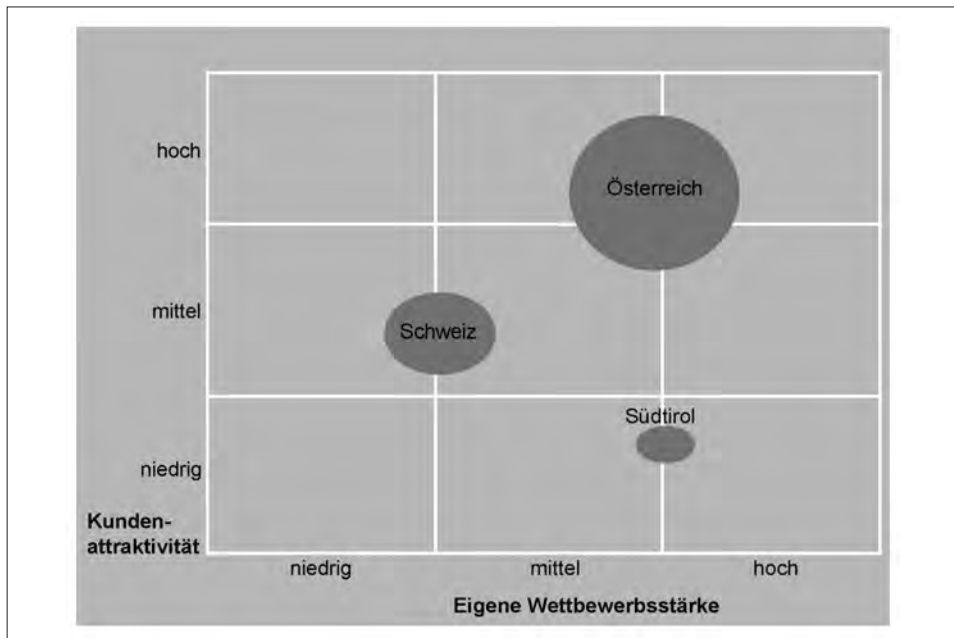


Abbildung 9: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio von TmC Herz.

Relevante Faktoren der Umwelt	deutschsprachige Schweiz	Österreich	Südtirol	dazu im Vergleich: BRD
Bevölkerung (2006)	4,75 Mio	8,2 Mio	400.000	82,4 Mio
	++	+++	+	+++
BIP pro Kopf (2006) [Euro]	41.000	30.600	>25.340	28.012
	+++	++	+	++
Krankheitsausgaben [% <sub>BIP</sub> ]	11,50	10,20	8,40	11,00
Zwang zur Kostenreduzierung	+++	++	++	+++
Reifegrad für Telemedizin	+++	++	+	++
Konkurrenzsituation für AC	+	+++	+++	++
Zuschläge Logistik	+	++	++	+++
Zuschläge Telekommunikation	+	++	++	+++
Netzabdeckung GPRS	++	++	++	+++
Summe:	16+	18+	14+	21+
Legende: Bedeutung für die Wettbewerbssituation von AC	+ schlecht	++ mittel	+++ gut	

Tabelle 3: Checkliste Länderauswahl (Faix et al.; OECD, Institut der deutschen Wirtschaft Köln).

Chancen	Risiken
Reife des Produktumfeldes/Entscheidungsträger	Dialektverständnis
Umsetzung der EU eHealth-Strategie	Aversion gegen Deutsche
Kostenexplosion im Gesundheitswesen	Marketingeffekt beim Kunden spielt keine Rolle
Anteil der über 65 Jährigen stark ansteigend	GPRS-Abdeckung nur 90%
Übersichtliche und stabile Kassenlandschaft bei Klinik; analoges DRG-Abrechnungssystem	Höhere Auslandskosten für Logistik u. Telekommunikation; evtl. Verteuerung durch einheimische Vertriebsmitarbeiter
Ärztedichte der Niedergelassenen z.T. gering	
fast fehlende Konkurrenz	
innovativere Technik als Konkurrenz	
Stärken	Schwächen
Muttergesellschaft Thema auch in Ö. bekannt	Geschäftsfeld wenig Erfolg in Deutschland
Finanzielle Unabhängigkeit	Keine Evaluationsergebnisse
unbelastetes Verhältnis zu allen Kassenarten in Ö.	unbekannter Player in Österreich
vorzeigbare zufriedene Kunden (Kliniken und Kassen)	
beliebig skalierbar (techn. vorbereitet)	
überregionaler Ansatz bei Konzentration in Stuttgart	
Datensicherheit mit internationalen Standards	
ISO-9000-Zertifizierung	

Tabelle 4: SWOT-Matrix von AnyCare in Bezug auf den Österreichischen Markt für das Produkt TelemCare Herz.

## 7 Entwurf eines idealen IV-Projektes – Identifizierung eines Marktes von morgen

Aus dem Interview mit führenden Kassenvertretern (z.B. Rupprecht, Rebscher und Nadolny in AnyCare, S. 8-10) geht hervor, dass „richtige“ Integrierte Versorgungskonzepte Telemedizin als wichtigen Bestandteil enthalten und insbesondere der Telemedizin darin die „Eisbrecher-Rolle“ zukommt, die drei großen Schwächen des Gesundheitssystems – mangelnde Kommunikation, mangelnde Kooperation und Koordination (Rupprecht in AnyCare, S. 7-10) durch Sektorenüberschreitung<sup>5</sup> zu überwinden.

Dass die „Integrierte Versorgung“ eine Zukunft hat, prophezeien auch Untersuchungen der Unternehmensberatung Roland Berger (2002): bis 2020 wird der Anteil an einem transsektoralen IV- Projekt teilnehmenden GKV-Versicherten von derzeit 2% auf 20% zunehmen.

Wie diese aber aussehen werden, und um zu entscheiden, welche Formen der Dienstleistung AnyCare in Zukunft in der Einbettung von IV anbieten soll, muss man in Erfahrung bringen, wohin „der Trend“ geht. Dieser ist nicht zufällig, sondern es lassen sich „opinion leader“, also Meinungsführer sowie Treiber, identifizieren, die maßgeblich die Richtung der zukünftigen Entwicklung vorgeben; zum einen sind das die Spitzenleute der Kassen, der Ärztenverbände und – aber mit offensichtlich weniger Einflussmöglichkeit – die Patientenvertreter, zum anderen sind das der „Sachverständigenrat zur Integrierten Versorgung“, der die Politik berät.

Indikationsbezogene „Mini-IV-Projekte“ wie das Telemonitoring im Programm TelemedCare Herz greifen zu kurz (vgl. Richter in AnyCare, S. 8). Es scheint – ohne dass es namentlich so genannt wird – dass „ganzheitliche“ Konzepte analog der ganzheitlichen medizinischen Therapie, favorisiert werden: Konzepte, bei denen sich die Leistungserbringer miteinander in allen Phasen einer Behandlung untereinander und mit dem Patienten abstimmen. Das Telemonitoring ist darin nur ein kleiner, aber wichtiger Bestandteil; dafür bieten sich aber in den komplexen Strukturen Nischen für weitere Dienstleistungen, die AnyCare bereits im Portfolio hat oder leicht durch Kombination von Bestehendem oder in Kooperation mit anderen Thieme-Töchtern entwickeln könnte. Die meisten der Vorstellungen der Interviewten decken sich auch mit den Aussagen des Sachverständigenrats, des die Politik beratenden Organs (Wille et al. 2003 und 2005).

Unter Einbeziehung der empirischen Erfahrungen und Empfehlungen von praxiserprobten IV-Beteiligten (Rehabilitationszentrum Gernsbach; Herzzentrum Bad Krozingen; Clin Res Card 95: Suppl 2, 2006), der Vorstellungen von Vertretern der „Gesundheitselite“ (AnyCare 2007) sowie den Erwartungen und Empfehlungen des Sachverständigen Rates (Wille et al. 2003 und 2005) beschrieb ich ein

5 Mit Sektor werden die drei Leistungsbereiche Klinik, Rehaeinrichtungen und ambulante Versorgung gemeint.



„ideales“ komplexes IV-Projekt – ein IV-Projekt der Zukunft. Darin stellte ich die Möglichkeiten zur Beteiligung von TelemedCare und anderen Dienstleistungen von AnyCare und der Mutterunternehmen Thieme und Viamed vor.

In Abbildung 10 ist der Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung exemplarisch dargestellt und in Abbildung 11 das Ineinandergreifen der verschiedenen Versorgungsformen schematisch skizziert.

Bei der Initiierung von IV-Projekten gab es laut Aussage der befragten Kliniken keine prinzipielle Vorgehensweise, da das Zustandekommen von Verträgen von unterschiedlichen Sektoren aus angestoßen wurde und offensichtlich von Zufällen abhing. IV-Projekte sollten, so die Aussage der Interviewten und von Krankenkassenvertretern, nur auf schon bestehende und funktionierende Netzwerke bzw. Strukturen aufgesetzt werden und nicht „auf der grünen Wiese“.

Dies bietet Anycare den Ansatzpunkt, selbst in die Initiatorrolle zu schlüpfen, auf bestehenden Strukturen aufzusetzen und IV-Projekte in Richtung der von mir beschriebenen Ganzheitlichkeit zu führen, wo sich auch AnyCare und evtl. die Thieme-Verlagsgruppe oder Viamed als Dienstleister wiederfinden.



Abbildung 10: Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung nach § 140a SGB V. Die Ziele der IV-Partner sind Befragungsergebnisse aus Mühlbacher et al., was Leistungserbringer sich von IV für Effekte erhoffen.



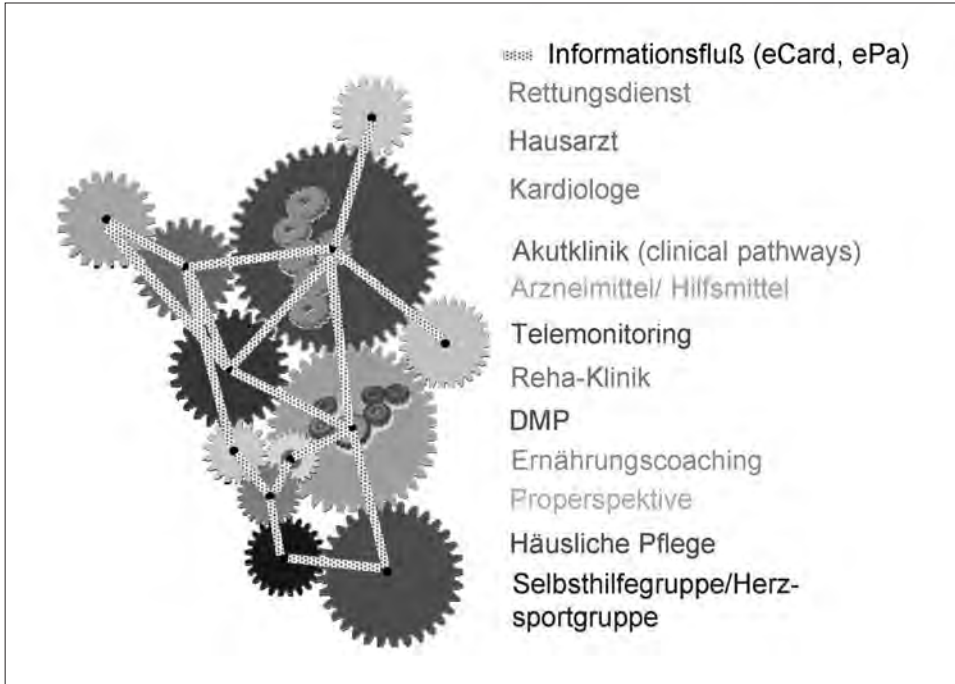


Abbildung 11: Darstellung des Ineinandergreifens der Versorgungsangebote in einem idealen Versorgungsnetz der Integrierten Versorgung am Beispiel einer Herzerkrankung.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Prinzip von TelemedCare Herz	837
Abbildung 2:	Umsatz- und Renditemöglichkeiten in den Produktvarianten von TelemedCare Herz	838
Abbildung 3:	Darstellung von förderlichen und hemmenden Einflüssen für telemedizinische Dienstleistungen in Deutschland	839
Abbildung 4:	Vorgehensweise und Methode der Arbeit.	842
Abbildung 5:	Darstellung der direkten und indirekten Kundenbeziehungen bei telemedizinischen Dienstleistungen	843
Abbildung 6:	Entscheidungsfaktoren, die auf den Vorstand einer Krankenkasse beim Entscheidungsvorgang für oder gegen eine externe Dienstleistung wirken.	845
Abbildung 7:	Darstellung der integrativen Betreuung des Kunden	845
Abbildung 8:	Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	847
Abbildung 9:	Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio von TmC Herz	849
Abbildung 10:	Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung nach § 140a SGB V. Die Ziele der IV-Partner sind Befragungsergebnisse aus Mühlbacher et al., was Leistungserbringer sich von IV für Effekte erhoffen.	852
Abbildung 11:	Darstellung des Ineinandergreifens der Versorgungsangebote in einem idealen Versorgungsnetz der Integrierten Versorgung	853

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Effekte der Telemedizin für Krankenkassen, Krankenhäuser, Patienten, Leistungserbringern und Volkswirtschaft	840
Tabelle 2:	SWOT-Darstellung von Anycare in Bezug auf die aktuelle Kassengewinnung für das Herzinsuffizienz-Programm TmC.	843
Tabelle 3:	Checkliste Länderauswahl	850
Tabelle 4:	SWOT-Matrix von AnyCare in Bezug auf den Österreichischen Markt für das Produkt TelemedCare Herz.	850

## Literaturverzeichnis

- AnyCare [Hrsg]: Telemedizin – Innovationen für ein effizientes Gesundheitsmanagement. AnyCare Schriftenreihe zum Gesundheitsmanagement, Stuttgart, 2007: 78 S.
- Faix W.G., Kisgen S., Lau A., Schulten A. und Zywietz T.: Praxishandbuch Außenwirtschaft – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden, 2006: 755 S.
- Kotler Philip & Friedhelm Bliemel: Marketing Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 5. Aufl., Stuttgart, 1992.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln [Hrsg.]: Deutschland in Zahlen 2006. Köln, 2007.
- Kotler Philip & Friedhelm Bliemel: Marketing Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 5. Aufl., Stuttgart, 1992, S. 323 ff.
- Mühlbacher A., Lubs S., Röhrig N., Schultz A., Zimmermann I. & M. Nübling: Status quo der Integrierten Versorgung in Deutschland – eine empirische Analyse. ZiGprint, Berlin 10/2006.
- Nagel K. (Hrsg.): Praktische Unternehmensführung. 4. Nachlieferung, München, 07/2005, I.2: 22-24.
- Roland Berger Strategy Consultants: Auswirkungen der transsektoral integrierten Gesundheitsversorgung auf die Medizinprodukteindustrie, Präsentation, Berlin 05.11.2002, [www.bvmed.de/linebreak4/mod/netmedia\\_pdf/data/langfassung.pdf](http://www.bvmed.de/linebreak4/mod/netmedia_pdf/data/langfassung.pdf), 15.08.2007.
- Schultz C., Gmünden H.G. & S. Salomo: Akzeptanz der Telemedizin. 1. Aufl., Darmstadt, 2005; 308 S.
- Schwarz Oliver: PSA 4 Finanzplan, Steinbeishochschule Berlin, 2007.
- Wille Eberhard et al.: Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität. Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen, Gutachten 2003 Kurzfassung, Band 1 und 2: 119 S.
- Wille Eberhard et. al.: Koordination und Qualität im Gesundheitswesen. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen, Gutachten 2005 Kurzfassung: 92 S.

## Abkürzungsverzeichnis

AC	AnyCare
AKK	Betriebskrankenkasse
DMP	Disease Management Programm

DRG	Diagnosis Related Groups
eCard	elektronische Gesundheitskarte
ePa	elektronische Patientenakte
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
IV	Integrierte Versorgung
KH	Krankenhaus
KK	Krankenkasse
LE	Leistungserbringer (niedergelassene Ärzte, Kliniken, Physiotherapeuten...)
PKV	Private Krankenversicherung
RSA	Risikostrukturausgleich
SGB	Sozialgesetzbuch
TM	Telemedizin
TMC	TelemedCare (Name des Programms)





---

Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH)  
Ulla Siegemund, MBA

# Die Mitarbeiterentwick- lungsdurchsprache bei Bosch unter besonderer Betrachtung der Organisationsstrukturen



## Inhalt

1	Summary	861
2	Einleitung	862
3	Ausgangssituation	863
	3.1 Marktbetrachtung und Geschäftsentwicklung	863
	3.2 Abgrenzung Organisationsbegriff	863
4	Organisation	865
	4.1 Aufbauorganisation der Robert Bosch Gruppe	865
	4.2 Aufbauorganisation des Geschäftsbereichs Power Tools	866
	4.2.1 Produktbereiche	866
	4.2.2 Regionalorganisationen	868
	4.2.3 Supporting Functions	869
	4.2.4 Tensororganisation	869
5	Mitarbeiterentwicklung	870
	5.1 Herleitung aus Personalstrategie	870
	5.1.1 Bosch Kompetenzmodell	871
	5.1.2 Instrumente der Mitarbeiterentwicklung	873
	5.1.2.1 Mitarbeitergespräch	874
	5.1.2.2 Mitarbeiterentwicklungsgespräch	874
	5.1.2.3 Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache	875
	5.1.2.4 Potenzial-Validierungs-Meeting	876
	5.1.2.5 Förderkreis	877
	5.1.2.6 Mitarbeiterentwicklungsseminar / Manager Development Program	878
6	Erkenntnisse und Ausblick	879



# 1 Summary

Diese Arbeit beschreibt die Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED) als ein Instrument der Mitarbeiterentwicklung in der Bosch Gruppe. Die Organisation der Robert Bosch GmbH im Allgemeinen und die Organisation des Geschäftsbereichs Power Tools im Speziellen werden dargestellt.

Mitarbeiterentwicklung ist der Prozess der Erhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikationen, die Mitarbeiter zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen benötigen und Potenzialträger auf die Übernahme von Aufgaben mit höherer Verantwortung vorbereitet. Die MED ist ein Baustein der Mitarbeiterentwicklung innerhalb der Bosch-Gruppe. In ihr werden Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Schwerpunktthemen für die MED besprochen. Schwerpunkte der MED sind die Einschätzung des persönlichen und fachlichen Entwicklungspotenzials im Quervergleich, die Abstimmung über Entwicklungsziele und -maßnahmen sowie Vorschläge für die Aufnahme in den Förderkreis. Die Potenzialermittlung zur Förderung der Mitarbeiter auf höherwertige Positionen sorgt dafür, dass die Bedarfsdeckung mit qualifizierten Fach- und Führungskräften überwiegend intern, d.h. aus den eigenen Reihen erfolgt.

Organisation ist die zielorientierte und dauerhafte Strukturierung bzw. Regelung oder Ordnung von Unternehmensteilen oder -elementen. Entsprechend der drei Leitungssysteme Supporting Functions als betriebliche Funktionen mit Unterstützungsfunktion für andere Organisationsbereiche, den Regionen Asien, Europa, Nordamerika und Lateinamerika sowie den Produkten Zubehör (Accessories), Bosch Blau, Bosch Grün, Skil, Garden & Watering, Lawn & Garden und Rotary Tools ergibt sich die Dreidimensionalität der Tensororganisation als Organisationsform des Geschäftsbereichs Power Tools.

## 2 Einleitung

Um in einem zunehmend komplexen, vernetzten und internationalen Umfeld erfolgreich tätig zu sein, benötigen die Mitarbeiter<sup>1</sup> eines Unternehmens die Erfahrung grenz- und bereichsübergreifender Tätigkeits- und Perspektivwechsel. Im Rahmen der Bosch Personalpolitik steht daher die Verbreiterung der sachlichen und persönlichen Erfahrungen im Vordergrund der Mitarbeiterentwicklung. Zur Realisierung globaler Wachstumsziele sollen Mitarbeiter mit eigenen Ideen beitragen und für die Zielerreichung mitverantwortlich sein. Die herausfordernden Projekte eines weltweit agierenden Unternehmens wie Bosch fordern von allen Mitarbeitern im kaufmännischen wie im technischen Bereich Flexibilität und einen breiten Erfahrungshorizont. Daher ist die Mitarbeiterentwicklung in der Bosch-Gruppe eine vorrangige unternehmenspolitische Zielsetzung.

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, welches mit den Unternehmensbereichen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik im Geschäftsjahr 2006 mit weltweit rund 260.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 43,7 Milliarden Euro erwirtschaftete. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in mehr als 50 Ländern. 74 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erwirtschaftet.

Das Unternehmen ging aus der 1886 von Robert Bosch (1861-1942) in Stuttgart gegründeten „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ hervor. Die Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH liegen zu 92% bei der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stimmrechte sind mehrheitlich bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG, welche die unternehmerische Gesellschafterfunktion ausübt. Darüber hinaus obliegt der Robert Bosch Industrietreuhand KG die interne Revision der Bosch-Gruppe. Die übrigen Anteile liegen bei der Familie Bosch und der Robert Bosch GmbH. Diese gesellschaftsrechtliche Struktur sichert die unternehmerische Selbständigkeit der Bosch-Gruppe und ermöglicht dem Unternehmen langfristig zu planen und in die Zukunft zu investieren.

Die Robert Bosch Stiftung führt die auf das Allgemeinwohl gerichtete Bestrebung des Firmengründers und Stifters Robert Bosch weiter und verwendet die ihr zufließende Dividende ausschließlich für gemeinnützigen Vorhaben. Seit ihrer Gründung hat die Robert Bosch Stiftung bis Ende 2006 rund 790 Millionen Euro für gemeinnützige Zwecke bereitgestellt.

Innerhalb des Unternehmensbereichs Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik ist Bosch unter anderem mit seinem Geschäftsbereich Power Tools tätig. Mit den Marken Bosch, Skil und Dremel ist Bosch einer der weltweit größten Hersteller

---

1 Zur Vereinfachung werden in dieser Arbeit männliche Bezeichnungen verwendet. Die Aussagen beziehen sich selbstverständlich auf Frauen und Männer zugleich.

von Elektrowerkzeugen mit einem breiten Angebot für Handwerk, Industrie und Heimwerker. Zum Produktprogramm zählen auch Zubehör wie Bohrer und Sägeblätter sowie Gartengeräte. 14.500 Mitarbeiter arbeiten für den Geschäftsbereich Power Tools. Der Auslandsanteil ist hoch: im Jahr 2006 lag er bei 90%.

## 3 Ausgangssituation

### 3.1 Marktbetrachtung und Geschäftsentwicklung

Die Weltwirtschaft wuchs 2006, vor allem bedingt durch die Entwicklungen in den asiatischen Schwellenländern, gegenüber dem Vorjahr mit 4% realem Wachstum deutlich stärker als erwartet. In Europa und insbesondere in Deutschland verbessern sich die Investitionsneigung und das Konsumklima. Aufgrund dieser Entwicklung entspannt sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt spürbar. Die angekündigte Mehrwertsteuererhöhung sorgte vor allem zum Jahresbeginn 2007 durch Vorzieheffekte für eine höhere Kaufbereitschaft.

Die Bosch-Gruppe erreichte 2006 ein Umsatzzuwachs von 5,4% auf 43,7 Milliarden Euro. Mit einem Wachstum von insgesamt 12% zahlen sich die seit Jahren konsequent ausgebauten internationalen Aktivitäten aus. Das Unternehmen konnte damit vor allem am Aufschwung in der Region Asien/Pazifik, wo rund ein Drittel des Umsatzzuwachses erzielt wird, teilhaben. In Europa legte das Unternehmen insgesamt rund 3,8% zu, wobei sich der Zuwachs allein in Osteuropa auf 14% belief.

Innerhalb des Unternehmensbereichs Gebäudetechnik und Gebrauchsgüter profitierte der Geschäftsbereich Power Tools von den allgemein positiven Rahmenbedingungen. Vor allem in den Regionen Europa, Nordamerika und Asien/Pazifik verlief das Geschäft 2006 besonders dynamisch. Das Weltmarktvolumen für Elektrowerkzeuge und Zubehör lag in 2006 mit 4% (in Menge) über dem des Vorjahres. Diese Entwicklung wird auch für die kommenden Jahre erwartet.

### 3.2 Abgrenzung Organisationsbegriff

Organisationen werden in hochentwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften immer mehr zum Gegenstand der Alltagserfahrung eines jeden Individuums und somit zu einem charakteristischen Merkmal sowie gestaltendem Element der industrialisierten Welt. Das im Laufe der vergangenen Jahrhunderte vor allem durch Arbeitsteilung entstandene Phänomen ‚Organisation‘ wird in der Wissenschaft unter unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Die Wirtschaftswissenschaften betrachten eine Organisation als „Instrument zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen“.<sup>2</sup>

---

2 Becker, M./Schwarz, V.: Grundlagen der Personalwirtschaft und der Organisationsgestaltung, S. 159.

Organisation ist die „zielorientierte und dauerhafte Strukturierung bzw. Regelung oder Ordnung“<sup>3</sup> von Unternehmensteilen oder -elementen. Als Organisation wird „die vorausschauende Gestaltung durch generell und langfristig geltende [...] Regelungen“<sup>4</sup> verstanden.



Abbildung 1: Abgrenzung von Organisation, Disposition und Improvisation. Quelle: eigene Darstellung nach Schneck, O.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, S. 706.

Eine gut durchdachte Betriebsorganisation gehört zu den Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Unternehmensführung. Die Organisation ist die Realisierung der Planung. Mit der Betriebsorganisation wird ein organisatorisches Optimum angestrebt, indem alle gleichartigen sich wiederholenden betrieblichen Vorgänge allgemein geregelt werden, aber genügend Freiraum für spezielle Regelungen bleibt.

Die Betriebsorganisation lässt sich formell in die Aufbau- und Ablauforganisation unterteilen. Die Aufbauorganisation stellt den statischen Bestandteil der Betriebsorganisation dar. Durch sie werden die Organisationsstellen in eine eindeutige hierarchische Beziehung gebracht. Die Ablauforganisation stellt den dynamischen Bestandteil der Betriebsorganisation dar und regelt die im Rahmen der Aufbauorganisation ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse. Sie ist die räumliche und zeitliche Ordnung des Prozesses der Aufgabendurchführung.

Bisher galt die Gestaltung der Aufbauorganisation als Voraussetzung für die Gestaltung der Abläufe. Die Prozessorientierung des Qualitätsmanagements bewirkt allerdings eine Verschiebung zu Gunsten der Ablauforganisation. Aufgrund der Projektorientierung vieler Unternehmen bedeutet dies die Dominanz der Ablauforganisation gegenüber der Aufbauorganisation.

Das Unternehmen kann in Abhängigkeit von seinen speziellen Bedingungen (beispielsweise Größe, Aufgabenspektrum) zwischen verschiedenen Grundformen der Organisation entscheiden und diese den speziellen Gegebenheiten anpassen. Aufgrund der Globalisierung der Arbeitsmärkte, zunehmender Markt- und Kundenorientierung, kürzer werdender Produktlebenszyklen, rascher technologischer Wandel usw. geht die Tendenz hin zur kunden- und marktorientierten Aufbauorganisation, die starre Organisationsformen durch flexible Netzwerke ersetzt.<sup>5</sup>

3 Vgl. Schneck, O.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, S. 706.

4 Ebenda.

5 Vgl. Nagel, K.: Praktische Unternehmensführung, S.1ff.

In der unternehmerischen Praxis gibt es eine Vielzahl an Organisationsformen, die sich durch viele Merkmale unterscheiden (Beispiel Stablinien- und Centerorganisation), untereinander aber auch viele Gemeinsamkeiten haben (Beispiel Matrix- und Tensororganisation). Aufgrund der vielfältigen Optionen haben Unternehmen die Möglichkeit, sich stetig verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Dabei sollte nicht der subjektive Wunsch der Unternehmensleitung Ausgangspunkt für die Wahl der Organisationsform sein, sondern eine strategisch orientierte Form, die die Unternehmensleistung verbessert.

## 4 Organisation

### 4.1 Aufbauorganisation der Robert Bosch Gruppe

Die Führung der weltweiten Geschäfte der Bosch-Gruppe wird von der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH und den einzelnen Geschäftsführern zugeordneten Leitungen der Geschäftseinheiten übernommen. Geschäftseinheiten sind Geschäftsbereiche, Zentralbereiche und -abteilungen, Regionalorganisationen und der im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik den Geschäftsbereich übergreifende Vertrieb.

Die Geschäftsbereiche sind für die Führung ihres weltweiten Geschäfts verantwortlich. Die Zentralbereiche und -abteilungen haben in ihrem Fachgebiet weltweite Ordnungsfunktionen in Grundsatzfragen und Koordinierungsfunktion in Fragen von Geschäftseinheiten übergreifender Bedeutung. Die Regionalorganisationen vertreten die regionale Sicht und nehmen Geschäftsbereichsübergreifende Aufgaben und Projekte in der Region im Gesamtinteresse von Bosch wahr.

Die Aufbauorganisation der Robert Bosch GmbH wird im weltweiten Organisationsmanagement-System (WOM) dargestellt. Abgebildet werden Organisationseinheiten (zum Beispiel Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften, Regionalgesellschaften), Organisationsstellen (Leitungen, Abteilungen, Gruppen, Projekte) und Stelleninhaber/Personen. Im WOM werden Gliederungspläne generiert, die automatisch im Intranet und durch die Zuordnung von Stelleninhabern zu Organisationsstellen als Verteilerlisten im Outlook zur Verfügung gestellt werden. Die im WOM gepflegten Änderungen der Strukturdaten werden darüber hinaus in Folgesysteme wie BOPAS R/3D übernommen.

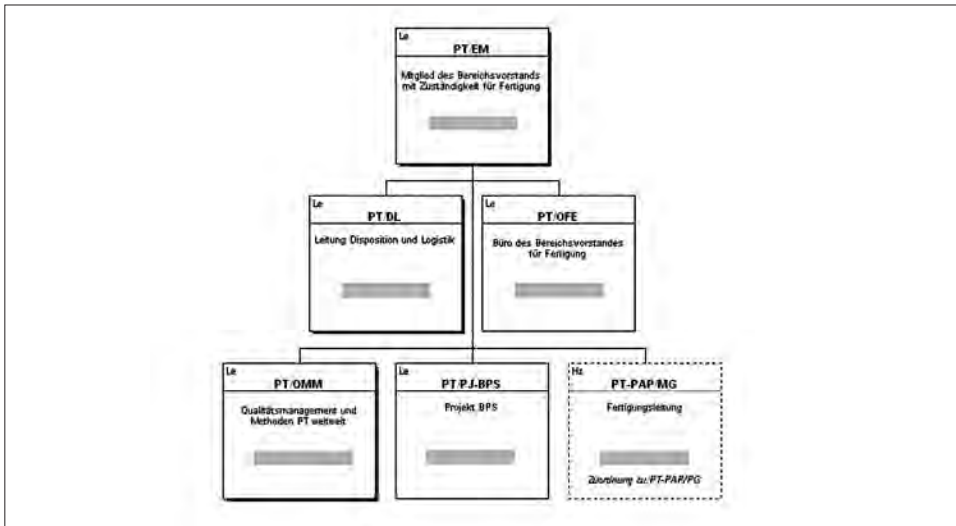


Abbildung 2: Beispiel der Darstellung der Organisationsstruktur in WOM<sup>6</sup>.

Beim Auseinanderfallen von fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechten wird das stärkere Recht, in der Regel das fachliche (Weisungs-)Recht mit durchgezogener Linie, das schwächere Recht, in der Regel das disziplinarische (Weisungs-)Recht, mit gestrichelter Linie dargestellt.

## 4.2 Aufbauorganisation des Geschäftsbereichs Power Tools

Der Markt oder die Größe eines Geschäftsbereichs können die Untergliederung des Geschäftsbereichs in Produktbereiche erforderlich machen. Auf regionaler Ebene können mehrere Produktbereiche eines Geschäftsbereichs als regionale Einheit zusammengefasst werden.

### 4.2.1 Produktbereiche

Die zwölf Produktbereiche und -gruppen des Geschäftsbereichs Power Tools beziehen sich auf Regionen, Marken und verschiedene Anwendungsbereiche und Kundengruppen.

<sup>6</sup> Namen von Stelleninhabern wurden aus datenschutzrechtlichen Gründen ausgeblendet.

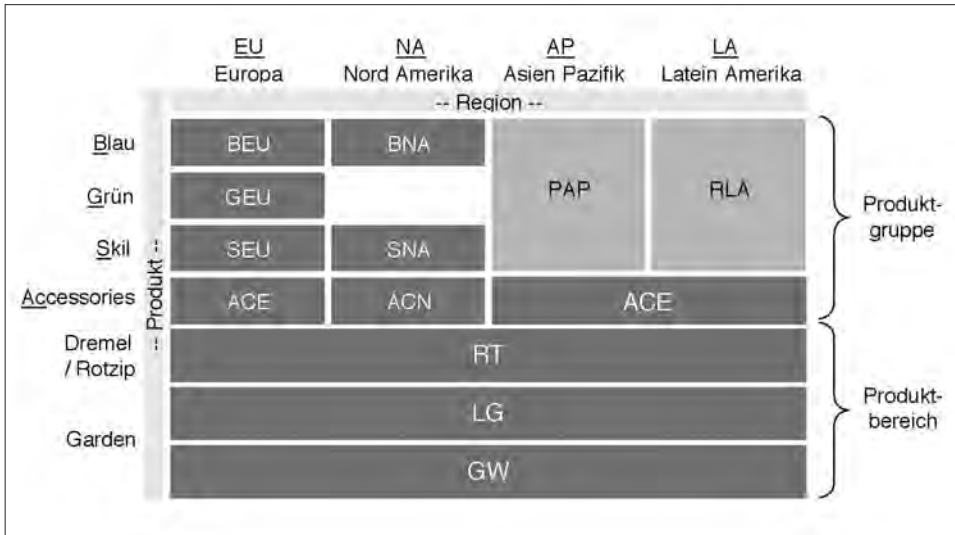


Abbildung 3: Definition Produktbereiche/-gruppen.

Produktbereiche und -gruppen sind das Ergebnis der Kombination einer Region mit einem Produkt(-segment). Sie sind organisatorische Bereiche, welche ihre Geschäftstätigkeit im Rahmen eines Budgets aus dem Wirtschaftsplan mit weltweiter (Produktgruppen) beziehungsweise regionaler Verantwortung (Produktbereiche) für Märkte, Produkte und Profitabilität eigenständig verfolgen.

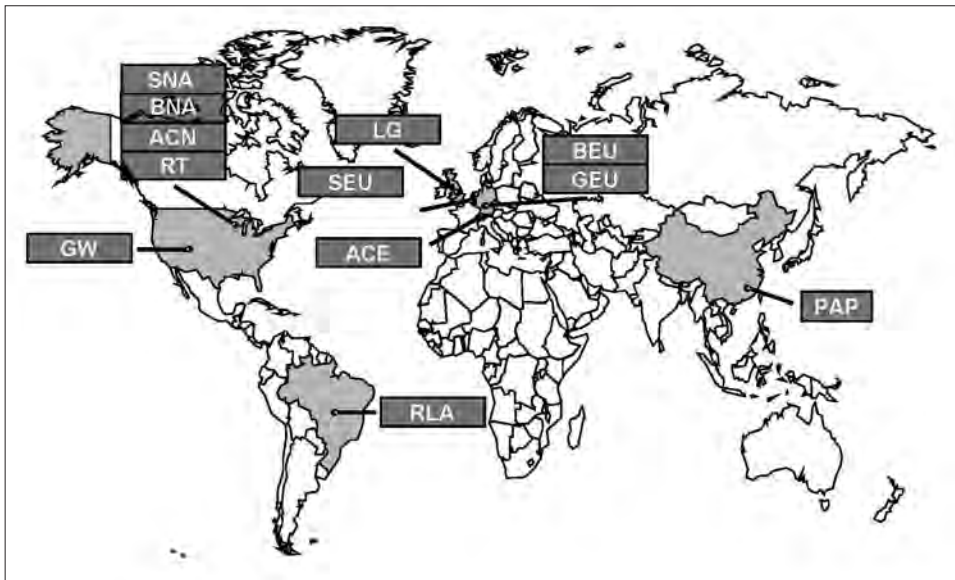


Abbildung 4: (regional) Business Units.



#### 4.2.2 Regionalorganisationen

Die Verantwortung für übergeordnete Aufgaben und Projekte in einer Region obliegt den Regionalorganisationen. Eine Regionalorganisation kann aus mehreren zusammengefassten Regionalgesellschaften bestehen. Zu den wesentlichen Aufgaben der Regionalorganisationen gehört die Wahrnehmung der Repräsentanz von Bosch in der Region sowie die Wahrnehmung der regionalen Sicht hinsichtlich der wichtigsten Erfolgsfaktoren und Strategien in der Region. Sie unterstützen die Geschäftsbereiche insbesondere in den Planungsphasen in der Region und pflegen die Marke Bosch, die Personalpolitik im Land, nutzen Synergien durch Shared Services und haben disziplinarische Verantwortung für die Mitarbeiter ihrer Rechtseinheiten. Die Power Tools Vertriebsorganisation ist gegliedert in Vertriebs-Regionalgesellschaften, die in den Regionen Europa, Asien/Pazifik, Nordamerika und Lateinamerika in über 70 Ländern vertreten sind.

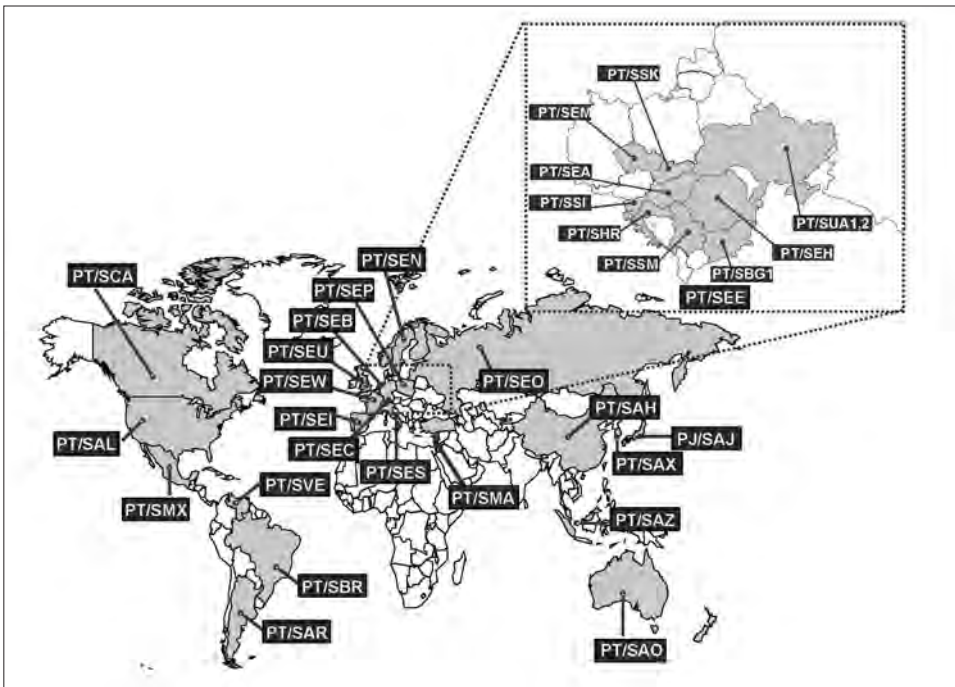


Abbildung 5: Country Sales Organizations. Quelle: eigene Darstellung nach Robert Bosch GmbH: Präsentation Who ist PT?, 2007.

In den Vertriebs-Regionalgesellschaften konzentriert sich die Verkaufs-, Ordnungs- und kaufmännische Dienstleistungsfunktion in den teilweise länderübergreifenden Regionen. Die Verkaufsaktivitäten der Geschäftsbereiche in den Regionen werden durch Regionen-Verkaufsleiter (Regio-VKL) koordiniert. Diese werden fachlich vom Geschäftsbereich und disziplinarisch von der Geschäftsleitung der Regionalgesellschaft geführt. Die kaufmännische Leitung der Region



wird durch den Regio-LK wahrgenommen, der die Dienstleistungseinheiten der Vertriebs-Regionalgesellschaften unternehmerisch leitet und die Ordnungs- und Dienstleistungsfunktionen für die Geschäftsbereiche und die Zentralbereiche sowie -abteilungen in der Region wirtschaftlich erbringt.

#### **4.2.3 Supporting Functions**

Die Organisationsbereiche des Geschäftsbereichs werden durch die Supporting Functions im Rahmen ihrer weltweiten fachlichen Zuständigkeit unterstützt. Dazu zählen unter anderem Finanzen und Controlling, Marketing, Human Resources oder Einkauf. Die Supporting Functions stellen zudem sicher, dass bestehende Synergiepotenziale zwischen den Organisationsbereichen zu Stande kommen.

#### **4.2.4 Tensororganisation**

Entsprechend der drei Leitungssysteme

- Supporting Functions: als betriebliche Funktionen mit Unterstützungsfunktion für andere Organisationsbereiche;
- Regionen: Asien, Europa, Nordamerika und Lateinamerika;
- Produktsegmente: Zubehör (Accessories), Bosch Blau, Bosch Grün, Skil, Garden & Watering, Lawn & Garden und Rotary Tools.

ergibt sich die Dreidimensionalität der Tensororganisation als Organisationsform des Geschäftsbereichs Power Tools. Die Tensororganisation ist ein „drei- oder mehrdimensionales Strukturmodell“, in dem sich drei Leitungssysteme überlagern. Eine Unterscheidung der Leitungssysteme erfolgt in der Regel in Funktionsbereiche, wie etwa dem Einkauf, dem Vertrieb oder dem Finanzwesen, Märkte oder Regionen und Produkte. Durch die Dreidimensionalität stellt sich die Tensororganisation als ein Würfel dar.

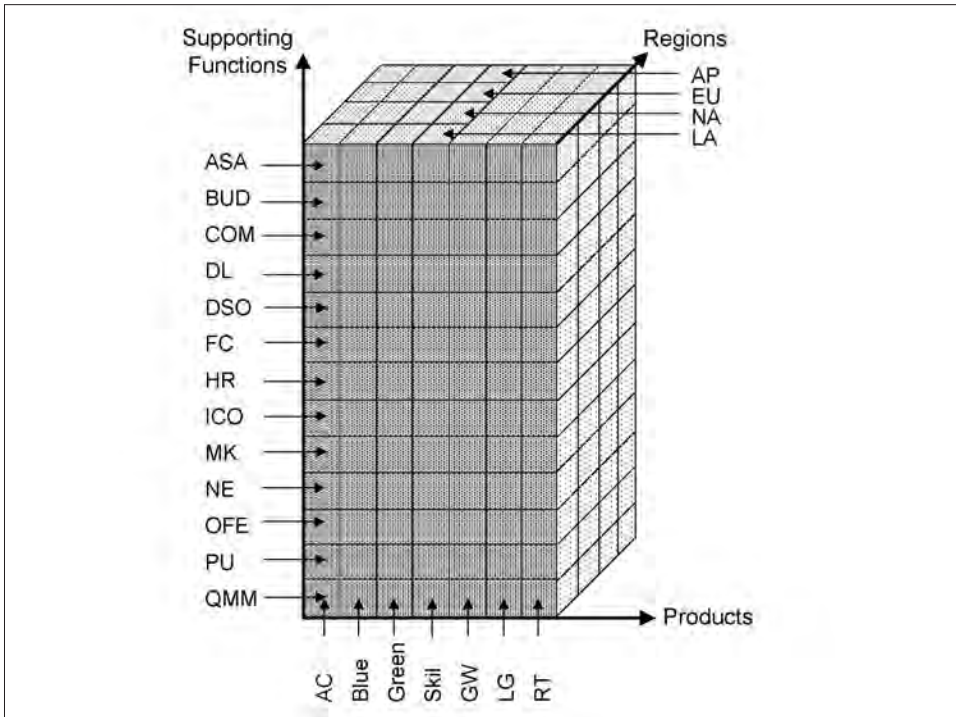


Abbildung 6: Tensororganisation Power Tools.

Die Tensororganisation ist eine Weiterentwicklung der Matrixorganisation und eignet sich besonders für international tätige Unternehmen, die eine diversifizierte Produktpalette auf heterogenen und dynamischen Märkten anbieten. Durch die Dreidimensionalität ist die Tensororganisation noch flexibler als die Matrixorganisation, verursacht dadurch jedoch einen höheren Koordinationsaufwand. Die Betrachtung von betrieblichen Funktionen, verschiedener Regionen und einzelner Produkte verhindert einseitige Entscheidungen, kann aber auch zu Schwierigkeiten bei der Kompetenzabgrenzung und dadurch zu Konflikten führen.

## 5 Mitarbeiterentwicklung

### 5.1 Herleitung aus Personalstrategie

Die globale Strategie des Unternehmens für gewinnbringendes Wachstum fußt neben der Profitabilität, den Innovationen und Prozesse, Kunden und Märkten auch auf den Mitarbeitern und der Organisation. Im Rahmen dieser globalen Strategie sind die zentralen Zielsetzungen für Human Resources der Aufbau lokaler Führungskräfte in sich entwickelnden Märkten sowie die strategische Unterstützung der globalen Organisation. Human Resources sieht sich als proaktiver

strategischer Partner der Unternehmensführung, mit einer starken Kunden- und Serviceorientierung. Durch globale Human Resources Standards und schlanke Verwaltungsstrukturen hinsichtlich der Ausweitung der IT-Serviceleistungen, der Shared Services und effizienter HR Prozesse, entwickelt sich Human Resources zukünftig von einer Verwaltungsfunktion hin zu einer Service- und Beratungsfunktion.

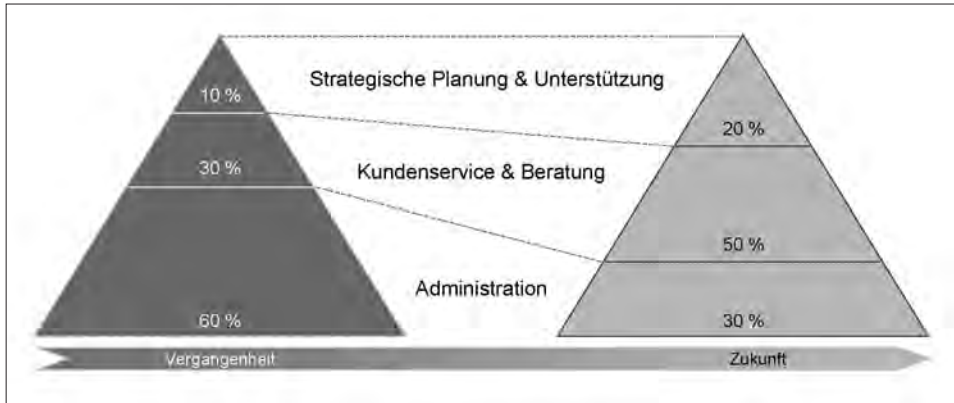


Abbildung 7: Entwicklung Human Resources.

Mitarbeiterentwicklung ist der Prozess der Erhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikationen, die Mitarbeiter zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen benötigen und Potenzialträger auf die Übernahme von Aufgaben mit höherer Verantwortung vorbereitet. Mitarbeiterentwicklung bezieht sich auf alle Mitarbeiter, in allen Ländern, in allen Gesellschaften/Bereichen/Werken, in allen betrieblichen Aufgaben und auf allen Ebenen und ist unter Beachtung der Vorstellungen des Mitarbeiters am Unternehmensinteresse ausgerichtet.

### 5.1.1 Bosch Kompetenzmodell

Wesentliche Ziele der Mitarbeiterentwicklung sind die Förderung der Querdurchlässigkeit im Unternehmen durch Wechsel zwischen Standorten, Geschäfts- und Unternehmensbereichen und die Verbreiterung der fachlichen Erfahrung durch Wechsel zwischen unterschiedlichen, benachbarten Funktionsbereichen, zwischen Stab und Linie, operativer Einheit und Zentrale. Darüber hinaus dient die Mitarbeiterentwicklung der Verstärkung der Internationalisierung durch Übernahme von internationalen Projektaufgaben und Auslandstätigkeit sowie das Erkennen und Entwickeln von Führungskompetenz durch frühzeitige Übertragung von Aufgaben mit Führungsverantwortung.

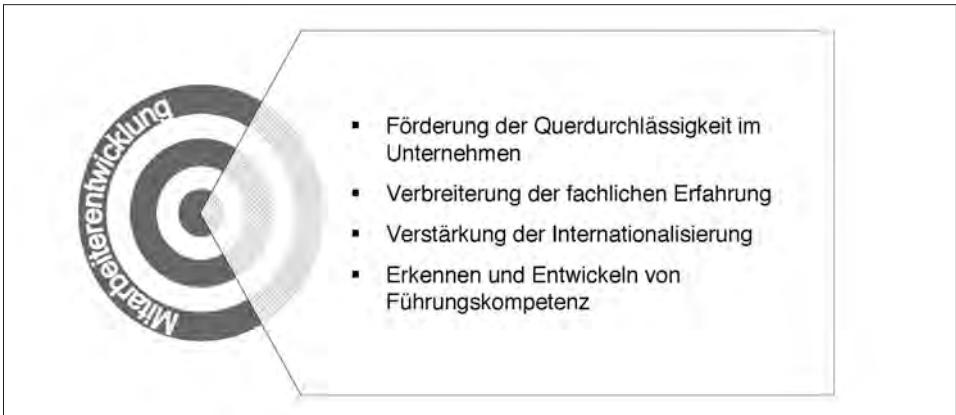


Abbildung 8: Ziele der Mitarbeiterentwicklung.

Dabei erfolgt die Beurteilung anhand der Leistung in der aktuellen Stelle sowie bei Sonderaufgaben und Projekten und basiert auf dem Bosch Kompetenzmodell.

Kompetenzfelder	Kompetenzen	Merkmale, Indikatoren
Unternehmerkompetenz	Ergabnisorientierung	Ziel-/Ertragsorientierung, Kostenbewusstsein, Konsequenz, effiziente Umsetzung, Ressourcenmanagement, Prozesssteuerung
	Zukunftsorientierung	Strategisches Denken/Handeln, Markt-/Kundenorientierung, Innovation, Initiative, Risikobereitschaft, Veränderungsmanagement
Führungskompetenz	Führungsstärke (Führen durch Persönlichkeit)	Führungsanspruch, Überzeugungskraft, Durchsetzung, Entscheidungskraft, Motivations-/Begeisterungsfähigkeit, Energie, Mut, Optimismus, Stabilität, Ausstrahlung, Integrität
	Anwendung der Führungsinstrumente (Führerschein zum Fahren?)	Zielentfaltung, Delegation, Leistung beurteilen, Feedback geben, MA entwickeln, Talente erkennen und fördern, Mentoring/Coaching
Sozialkompetenz	Kooperation	Zusammenarbeit, Netzwerke schaffen und nutzen, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Wissen und Informationen teilen, Teamfähigkeit
	Kommunikation	Formulieren, kommunizieren, präsentieren, moderieren, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, interkulturelle Fähigkeiten, Umgang mit Konflikten, Fremdsprachenkenntnisse
Fach-/Methodenkompetenz	Erfahrungsbreite („Generalist“)	Überblick, funktionsübergreifende/internationale Erfahrung, interdisziplinäres Denken, Flexibilität, Projektmanagement
	Tiefe des Wissens („Experte“)	Analytische/intellektuelle Fähigkeiten, Spezialwissen, anerkanntes Expertentum, Kreativität, kontinuierliches Lernen

Abbildung 9: Bosch Kompetenzmodell.

Das Bosch Kompetenzmodell wurde 2002 entwickelt und wird weltweit für alle „außertariflichen“ Mitarbeiter und Leitende Direktoren angewendet. Es dient als gemeinsame Basis zur Bewertung von Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter. Insgesamt werden bereits mehr als 8.000 Fach- und Führungskräfte nach dem Bosch Kompetenzmodell beurteilt.

Kompetenzen sind all die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften, die einen Menschen befähigen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Die latenten Fähigkeiten eines Menschen in Bezug auf zukünftige Aufgaben werden als Potenzial bezeichnet. Entwicklungspotenzial ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von derzeit nicht ausgeübten Aufgaben. Potenzial wird auf der Basis der bisherigen Leistungen angenommen und als Anlage oder Reserve vermutet. Potenzial, also die Eignung im Hinblick auf bestimmte Anforderungen, wie etwa zur Führung einer Gruppe oder zur Leitung eines bestimmten Projektes, ist kein absoluter Wert. Genauso wie sich Anforderungen durch neue Aufgaben, Veränderungen in der Organisation oder des Umfelds ändern, unterliegt auch Potenzial Veränderungen aufgrund von Erfahrung, Motivation oder Lernen.

### 5.1.2 Instrumente der Mitarbeiterentwicklung

Auch wenn Mitarbeiterentwicklung in erster Linie eine Führungsaufgabe ist, ist der Mitarbeiter selbst genauso aufgefordert, seine berufliche Entwicklung aktiv voranzutreiben. Darin wird er durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente aus dem Portfolio der Mitarbeiterentwicklungs-Maßnahmen hinsichtlich laufbahnbezogener Maßnahmen und solcher zur Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung gefördert.

<b>Mitarbeitergespräch (MAG)</b>	
<b>Mit jedem Mitarbeiter</b> 1x jährlich	<b>Ergebnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielerreichung im vergangenen Jahr</li> <li>- Zielvereinbarung für das folgende Jahr</li> <li>- Rückmeldung über Leistungsverhalten</li> <li>- Maßnahmen zur Erhaltung /Steigerung der Leistung</li> </ul>
<b>Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG)</b>	
<b>Auf Wunsch von</b> Mitarbeiter, Vorgesetztem oder Personalabteilung in zeitlich größeren Abständen	<b>Ergebnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungsziele des MA (im 3-5 Jahreszeitraum)</li> <li>- Stärken/Steigerungsmöglichkeiten, Entwicklungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED)</b>	
<b>Über alle Mitarbeiter</b> 1x jährlich zwischen Vorgesetzten und Personalabteilung	<b>Ergebnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenzialeinschätzung</li> <li>- Ergänzende Entwicklungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Entscheidung über Förderkreisaufnahme</b>	
<b>Mitarbeiterentwicklungsseminar (MES)</b>	
<b>Neue Mitarbeiter im Förderkreis</b> (nur Tarif- und SL1-Mitarbeiter)	<b>Ergebnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenzialanalyse</li> <li>- Hinweise zu Stärken und Steigerungsmöglichkeiten</li> <li>- Vorschläge für Entwicklungs- und Fördermaßnahmen</li> </ul>
<b>Fördergespräch</b>	
<b>Nur mit Mitarbeitern im Förderkreis</b>	<b>Ergebnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstimmung Förderziel und Fördermaßnahmen (bis 4 Jahre)</li> </ul>
<b>Fördertage, Manager Development Program</b>	

Abbildung 10: Instrumente der Mitarbeiterentwicklung.

Der Dialog mit dem Mitarbeiter zu seinem Interesse an weiterer Entwicklung beginnt mit dem Mitarbeitergespräch und dem optional stattfindenden Mitarbeiterentwicklungsgespräch.

### 5.1.2.1 Mitarbeitergespräch

Einmal jährlich führen Vorgesetzter und Mitarbeiter ein Gespräch über alle mit der Tätigkeit des Mitarbeiters und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter im vergangenen Jahr zusammenhängenden Fragen, über die zukünftigen Ziele und Aufgaben sowie die Leistungsbeurteilung. Themen des Mitarbeitergesprächs sind auch die fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters. Im Gespräch werden mögliche weitere Entwicklungsschritte und -maßnahmen am Arbeitsplatz bzw. zur Weiterbildung vereinbart sowie die Ziele und Erwartungen für das kommende Jahr festgelegt. Die Bewertung der Beurteilungsmerkmale kann eine Leistungszulage ergeben. Beurteilungsmerkmale sind u.a. die Arbeitsqualität, Kreativität, Überzeugungsfähigkeit oder Zusammenarbeit. Bei Mitarbeitern mit Führungsaufgaben ergänzen sich diese durch zusätzliche Beurteilungsmerkmale wie z.B. Delegation, Mitarbeiterentwicklung oder Motivation. In der Zielvereinbarung, die einen wichtigen Teil des Mitarbeitergesprächs darstellt, verständigen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter auf Ziele für das kommende Jahr und legen Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters zur Zielerreichung sowie Leistungssteigerung fest. Diese Vereinbarung entspricht dem kooperativen Führungsverständnis bei Bosch und trägt dazu bei, dass Vorgesetzte Verantwortung auf ihre Mitarbeiter übertragen. Verändern sich die Ziele vor Ablauf des Jahres, kann ein Mitarbeitergespräch auch mehrmals im Jahr geführt werden.

### 5.1.2.2 Mitarbeiterentwicklungsgespräch

Auf Wunsch des Mitarbeiters, des Vorgesetzten oder der Personalabteilung kann im Abstand von zwei bis drei Jahren ein gesondertes Mitarbeiterentwicklungsgespräch stattfinden. Es dient der ausführlichen Erörterung der beruflichen Entwicklungsziele des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter äußert darin seine Vorstellungen über berufliche Ziele in den kommenden drei bis fünf Jahren und diskutiert mit den weiteren Teilnehmern des Gespräches mögliche Perspektiven und Realisierungsmöglichkeiten. Ziel des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Beurteilung durch den Vorgesetzten bzw. die Personalabteilung zu erreichen.

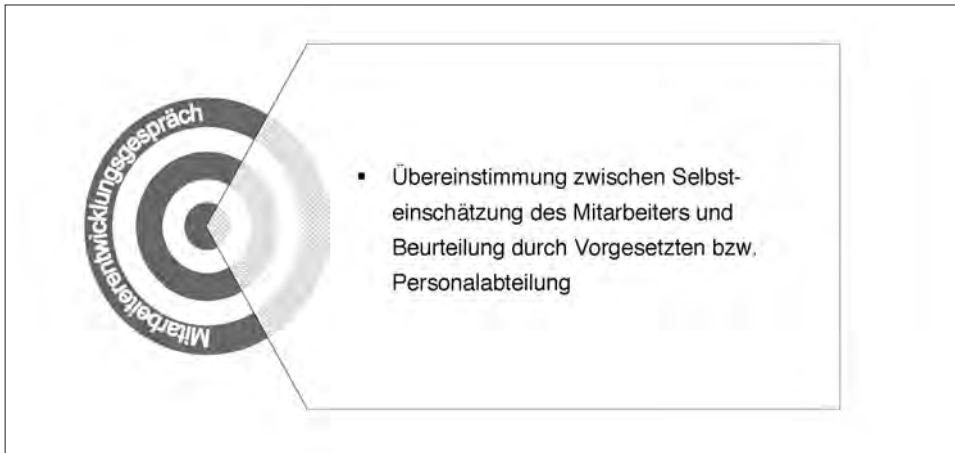


Abbildung 11: Ziel des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs.

Aus der Betrachtung von Zielvorstellungen, Stärken und Steigerungsmöglichkeiten ergeben sich daraus realistische Entwicklungsperspektiven, die zusammen mit den Entwicklungsmaßnahmen festgehalten werden. Das kann zum Beispiel ein Wechsel des Funktionsbereiches sein, die Übernahme einer neuen Aufgabe, das Erreichen einer bestimmten Position oder die langfristige Weiterentwicklung im bisherigen Aufgabengebiet.

Die Ergebnisse der Gespräche zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern im Rahmen des Mitarbeitergesprächs / Mitarbeiterentwicklungsgesprächs bilden die Grundlage für die MED.

### 5.1.2.3 Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache

In der MED werden Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Schwerpunktthemen für die MED besprochen. Teilnehmer sind die jeweiligen Vorgesetzten sowie die betreuende Personalabteilung.



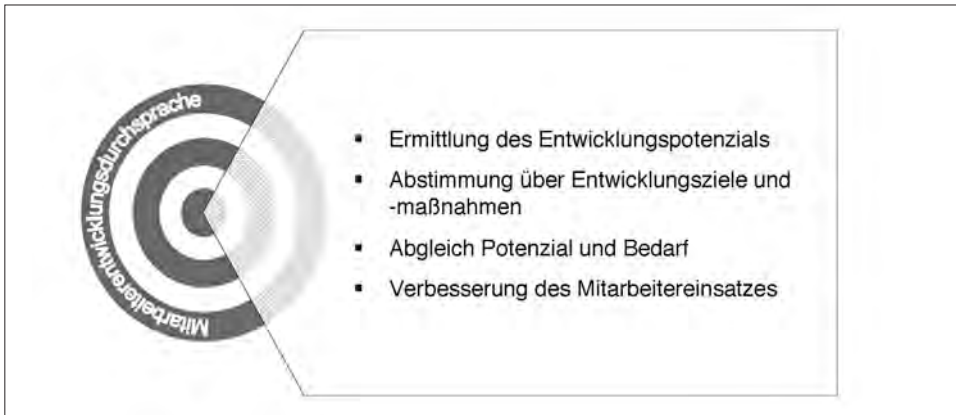


Abbildung 12: Ziele der Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache.

Schwerpunkte der MED sind die Einschätzung des persönlichen und fachlichen Entwicklungspotenzials im Quervergleich mit anderen Mitarbeitern, die Abstimmung über Entwicklungsziele und -maßnahmen sowie Vorschläge für die Aufnahme in den Förderkreis. Die Potenzialermittlung zur Förderung der Mitarbeiter auf höherwertige Positionen soll dafür sorgen, dass die Bedarfsdeckung an qualifizierten Fach- und Führungskräften überwiegend intern, d.h. aus den eigenen Reihen erfolgt. Auf der Basis der durch die Standorte, Geschäftsbereiche und Auslandsgesellschaften geplanten Geschäftsentwicklung sowie vorhersehbarer struktureller und organisatorischer Veränderungen wird der quantitative und qualitative Bedarf an Fach- und Führungskräften mit dem vorhandenen Potenzial abgeglichen. Die Beratung in Führungs- und Organisationsfragen soll darüber hinaus den Mitarbeitereinsatz verbessern.

Dies gewährleistet die Ausschöpfung des in der Bosch-Gruppe vorhandenen Mitarbeiterpotenzials unter Beibehaltung einheitlich hoher Anforderungskriterien. Die MED unterstützt die konsequente Planung und Verfolgung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen wie Auslandseinsätze, Projektaufgaben oder Funktionsbereichswechsel.

Darüber hinaus soll die MED in den Auslandsgesellschaften die verstärkte Berücksichtigung nationaler Mitarbeiter für Führungspositionen und bei der Nachfolgeplanung von Expatriates sowie den Einsatz von Mitarbeitern aus den Auslandsgesellschaften auf Führungspositionen in Deutschland gewährleisten.

#### 5.1.2.4 Potenzial-Validierungs-Meeting

Im Potenzial-Validierungs-Meeting werden die Profile der für den Förderkreis nominierten Mitarbeiter durch die Vorgesetzten vorgestellt und anschließend gemeinsam diskutiert. Dadurch lässt sich eine objektivere Potenzialbeurteilung treffen.



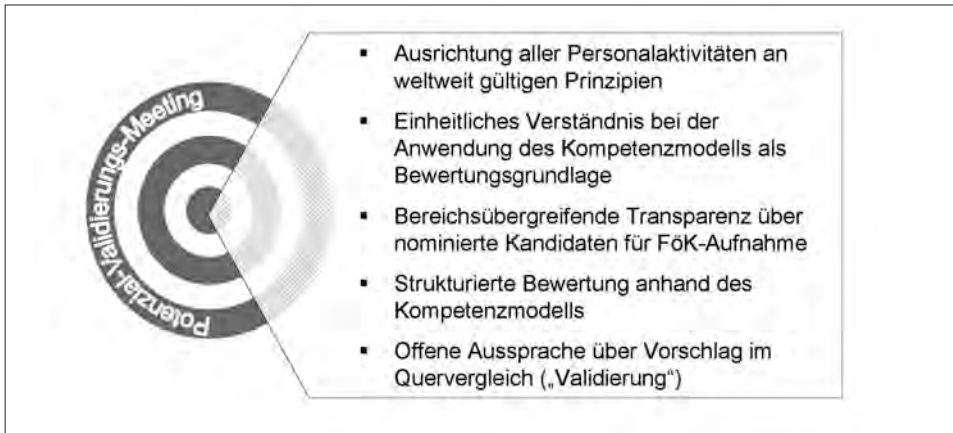


Abbildung 13: Ziele des Potenzial-Validierungs-Meetings.

Veranlassung für die Durchführung des Potenzial-Validierungs-Meeting ist die Erwartung, dass die Qualität der Mitarbeiter im Förderkreis den Anforderungen der Bosch-Gruppe entspricht. Aufgrund von unterschiedlichen Beurteilungsmaßstäben in der MED, undifferenzierten Beurteilungen oder fehlender Quervergleiche kann dies nicht immer von den einzelnen Führungskräften geleistet werden. Die Fachabteilung und die Personalabteilung entscheiden daher gemeinsam über die Förderkreisaufnahme von Mitarbeitern.

#### 5.1.2.5 Förderkreis

In der jährlich weltweit stattfindenden MED wird über die Aufnahme in den Förderkreis entschieden. Aufgenommen werden Mitarbeiter, die nach übereinstimmender Einschätzung über überdurchschnittliches Entwicklungspotenzial für Fach-, Führungs- oder Projektaufgaben innerhalb von 4 Jahren verfügen. Bereits im Vorfeld werden mit den Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten für die Aufnahme in den Förderkreis vorgeschlagen wurden, potenzialorientierte Kontaktgespräche durch die betreuenden Personalreferenten geführt. Ziel dieser Kontaktgespräche ist das persönliche Kennenlernen und die Einschätzung des Potenzials der Förderkreiskandidaten.



Abbildung 14: Ziele des Förderkreises.

Die Voraussetzungen für die Aufnahme in den Förderkreis schließen die volle Übereinstimmung mit der derzeitigen Einstufung ein und umfassen:



Abbildung 15: Voraussetzungen Förderkreisaufnahme.

Grundsätzlich ist die fachliche und persönliche Eignung ausschlaggebend.

Die Ergebnisse der MED fließen zum einen in die nachfolgenden Mitarbeiterentwicklungsgespräche und zum anderen in die Fördergespräche im Rahmen des Mitarbeiterentwicklungsseminars ein.

5.1.2.6 Mitarbeiterentwicklungsseminar / Manager Development Program  
Mitarbeiter der tariflichen und außertariflichen Eingruppierung, die im Rahmen der

MED für eine Förderkreisaufnahme vorgeschlagen wurden, nehmen zeitnah zur Förderkreisaufnahme an einem Mitarbeiterentwicklungsseminar teil. Die Potenzialanalyse im Rahmen des MES dient der Bestimmung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen. Diese werden im Fördergespräch mit dem Mitarbeiter besprochen und vereinbart. Im Fördergespräch werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter geeignete Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen des Förderkreises festgelegt. Das MES ist ein Development Center und dient der Potenzialanalyse von Förderkreis-Mitgliedern und der Ableitung individueller Entwicklungs- und Fördermaßnahmen. Das MES ist kein Auswahlverfahren, sondern hat die Beratung der Mitarbeiter im Förderkreis hinsichtlich ihrer Stärken und Steigerungsmöglichkeiten zum Ziel und soll ihnen eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten geben. Die Entwicklungs- und Fördermaßnahmen, die im Rahmen des MES bestimmt wurden, werden im Fördergespräch mit dem Mitarbeiter besprochen und vereinbart.

Das Manager Development Program umfasst Pflichtveranstaltungen für alle Förderkreismitglieder im außertariflichen Bereich. Das Manager Development Program dient der Information, der Netzbildung und der Identifikation mit dem Unternehmen. In Gruppenarbeiten, Rollenspielen und Fallstudien werden theoretische Kenntnisse vermittelt, Lern- und Aktionsfelder aufgezeigt und das erworbene Wissen in die Praxis transferiert. Dabei haben die Nachwuchsführungskräfte die Möglichkeit, mit anderen Förderkreismitgliedern ein informelles, oft internationales Netzwerk auszubauen. Das Manager Development Program ist modular aufgebaut und findet in stabilen Netzwerkgruppen über einen längeren Zeitraum statt. Mitglieder des Tarif-Förderkreises mit dem Entwicklungsziel der ersten außertariflichen Eingruppierung nehmen an den lokal stattfindenden Standort-Fördertagen teil.

## 6 Erkenntnisse und Ausblick

Die Kompetenz- und Potenzialeinschätzung zur Förderung der Mitarbeiter auf höherwertige Positionen im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung stellt sicher, dass die Bedarfsdeckung an qualifizierten Fach- und Führungskräften überwiegend aus den eigenen Reihen erfolgt. Mitarbeiterentwicklung und Personalplanung gehen also Hand in Hand. Durch den Überblick über Mitarbeiterbedarf und -potenzial ist die Bosch Gruppe in der Lage, wichtige unternehmerische Entscheidungen rechtzeitig personell abzusichern und Stellenbesetzungen langfristig zu planen. Hier steht insbesondere die MED in enger Verbindung zur Führungskräfteplanung im Rahmen der Geschäftsfeldentwicklungsplanung. Die Führungskräfteplanung ist Bestandteil der strategischen Langfristplanung des Unternehmens und unterstützt damit die anspruchsvollen Wachstums- und Ergebnisziele der Bosch-Gruppe, aber auch die Erfüllung der in der Bosch-Vision formulierten Leitlinien. Voraussetzung für die Umsetzung regionaler Wachstumsziele ist die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf eine langfristige Strategie. Gegenstand der

Planung ist der Führungskräftebedarf der Geschäftsbereiche in ausgewählten Ländern. Ziel der Führungskräfteplanung ist es, einen Überblick über den Bedarf an Führungskräften der Geschäftsbereiche in den jeweiligen Ländern zu erhalten, um diesen insbesondere in den Wachstumsländern anforderungsgerecht decken zu können. Die Planung stellt den Zusatz- bzw. Minderbedarf innerhalb der Bosch Gruppe auf Geschäftsbereichs- und Länderebene dar. Es wird Wert darauf gelegt, dass sich Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten sowie ihrem Potenzial im Rahmen der Unternehmensziele weiterentwickeln. Die Führungskräfteplanung ist daher langfristig daran interessiert, dass der Bedarf an Führungskräften in den Ländern zeitgerecht durch entsprechend qualifizierte lokale Mitarbeiter gedeckt wird und beeinflusst dadurch nachhaltig den Prozess der Mitarbeiterentwicklung und die damit verbundene Entscheidung über die Aufnahme eines Mitarbeiters in den Förderkreis.

Anders als die MED ist die Führungskräfteplanung jedoch eine Stellenplanung, – das heißt, dass die Planung der Stelle und nicht die des Stelleninhabers im Vordergrund steht. Da die Führungskräfteplanung der MED im Human Resources Prozessjahr folgt, könnten durch ein Verknüpfung der beiden Planungsinstrumente einige der dort erhobenen Daten in die Führungskräfteplanung übernommen werden, um Mehrfacherhebungen innerhalb kurzer Zeit im Rahmen beider Planungen zu vermeiden. Vor dem Hintergrund der Optimierung eines Ressourceneinsatzes könnten so Synergiepotenziale zwischen der MED und der Führungskräfteplanung erzielt werden.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung von Organisation, Disposition und Improvisation	864
Abbildung 2: Beispiel der Darstellung der Organisationsstruktur in WOM	866
Abbildung 3: Definition Produktbereiche / -gruppen	867
Abbildung 4: (regional) Business Units	867
Abbildung 5: Country Sales Organizations	868
Abbildung 6: Tensororganisation Power Tools	870
Abbildung 7: Entwicklung Human Resources	871
Abbildung 8: Ziele der Mitarbeiterentwicklung	872
Abbildung 9: Bosch Kompetenzmodell	872
Abbildung 10: Instrumente der Mitarbeiterentwicklung	873
Abbildung 11: Ziel des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs	875
Abbildung 12: Ziele der Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache	876
Abbildung 13: Ziele des Potenzial-Validierungs-Meetings	877
Abbildung 14: Ziele des Förderkreises	878
Abbildung 15: Voraussetzungen Förderkreisaufnahme	878

### Literaturverzeichnis

Becker, M./Schwarz, V.: Grundlagen der Personalwirtschaft und der Organisationsgestaltung, 1. Auflage, Halle (Saale), 2001.

Nagel, K.: Praktische Unternehmensführung: Analysen - Instrumente - Methoden, Landsberg/Lech, 2003.

Schneck, O.: Lexikon der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, München, 2000.

### Abkürzungsverzeichnis


BOPAS	Bosch Personaladministrationssystem; geschäftsbereichsübergreifendes System im HR-Bereich in Deutschland, welches getrennt von anderen SAP-Systemen für Waren- und Werteflüsse eingesetzt wird.
MED	Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache
MES	Mitarbeiterentwicklungsseminar
WOM	Weltweites Organisationsmanagement-System



---

Dipl.-Ingenieurin  
Petra Vogt, MBA

# Optimierung der Abläufe im Bauprozess der Fa. Bosch Sicherheitssysteme GmbH (Niederlassung Düsseldorf)



im Bereich des Zeit- und Kosten-  
management mit Schwerpunkt  
Controlling

# Inhalt

1	Summary	885
2	Einleitung	886
3	Ausgangssituation des Unternehmens	887
3.1	Interne Ausgangssituation	887
3.1.1	Aufbauorganisation	887
3.1.2	Ablauforganisation	888
3.2	Marktsituation	889
3.2.1	Beschreibung des Marktes	889
3.2.2	Zielmarkt/Zielkunden im Bereich Projektgeschäft	889
3.2.3	Gesetzesvorgaben	890
3.2.4	Der Wettbewerb im Projektgeschäft	890
3.2.5	Veränderungen am Markt	891
3.3	Das Projekt	892
3.3.1	Vorbemerkungen	892
3.3.2	Die Zielsetzung	893
4	Das Projekt „Zeit- und Kostenmanagement“	894
4.1	Prozessoptimierung	894
4.1.1	Analyse der Bauabläufe	894
4.1.2	Vertriebsprozess Building Technologie (BT)	894
4.2	Eingeführte Tools zur Ausführung	897
4.2.1	Terminplanung	897
4.2.2	Schriftverkehr	898
4.2.3	Dokumentationsstrukturen	898
4.2.4	Kapazitätsplanung	899
4.3	Projektcontrolling	899
4.3.1	Angebotskalkulation	900
4.3.2	Vergabekalkulation	900
4.3.3	Mitlaufendes Controlling	901
4.3.4	Abrechnung	902
4.3.5	Projektstatusberichte	903
5	Resümée und Ausblick	903
5.1	Die Umsetzung des Projektes	903
5.2	Der Erfolgsfaktor	904
5.3	Fazit des Projektes	904



# 1 Summary

Bosch Sicherheitssysteme GmbH, eine 100% Tochter der Robert Bosch GmbH, ist ein führender Anbieter im Bereich Sicherheitstechnik. Zur Sicherung des Kerngeschäftes Brandmelde-, Alarmierungs- und Videoanlagen wurde die Abwicklung von Großprojekten in das Portfolio mit aufgenommen. Da in diesem Sektor die Erfahrung intern nicht vorhanden war, wurden durch personelle Aufstockung Informationsträger in das Unternehmen integriert. Diese haben mit ihrem Hintergrundwissen und ihrer Erfahrung neue Impulse bei der Projektabwicklung setzen können.

Durch diesen Input und mit Hilfe einer detaillierten Ist-Analyse wurde der vorhandene Prozess um die von außen einwirkenden Abläufe ergänzt, sowie Formulare, Vorgänge und Tools generiert. Mit dieser kontinuierlichen Reaktion auf Änderungen im Markt wird langfristig eine positive Projektabwicklung gewährleistet.

Die entwickelten Formulare, Abläufe und Tools wurden entlang des erweiterten Prozesses positioniert und miteinander verknüpft. In Zusammenarbeit mit den Projektleitern wurden diese Veränderungen in das operative Geschäft eingebracht. Diese Veränderung wurde durch Zuordnung der Mitarbeiter in feste Teams unterstützt. Im weiteren Verlauf ist für die Ergänzung der Projektabwicklung das Hinzuziehen eines Programms angedacht, dass übergreifend die bereits vorhandenen Programme unterstützt.

Ein Stillstand in der Prozessoptimierung, so die abschließende Erkenntnis, führt dazu, dass ein Delta zwischen inneren Prozessen und äußeren Anforderungen entsteht. Nur durch kontinuierliche Optimierung unter Betrachtung aller weiteren, auf das System einwirkenden Einflüsse, kann langfristig eine reibungslose Abwicklung gewährleistet werden.

## 2 Einleitung

Die 1886 gegründete „Robert Bosch GmbH“ ist ein international tätiges Technologieunternehmen. Rund 250.000 Mitarbeiter weltweit erwirtschafteten 2005 einen Jahresumsatz von 41,5 Mrd. Euro<sup>1</sup>. Unter dem Dach der Robert Bosch Stiftung finden sich die Anteile der Familie Bosch und einer Treuhand, zu der die Robert Bosch GmbH gehört. Im Unternehmensbereich Gebäudetechnik, neben Kraftfahrzeugtechnik und Industrietechnik die dritte Säule des Unternehmens, befindet sich die Bosch Sicherheitssysteme GmbH.

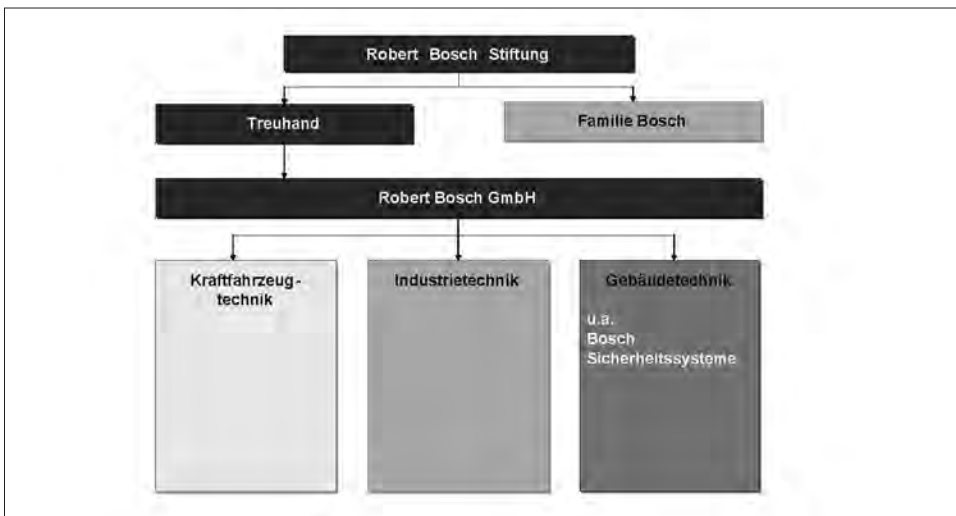


Abbildung 1: Unternehmensbereiche BOSCH.

Die Firma Bosch Sicherheitssysteme GmbH ist bereits seit 70 Jahren erfolgreich im Bereich der Sicherheitstechnik tätig. Bosch Sicherheitssysteme hat weltweit 40 Niederlassungen mit insgesamt 6700 Mitarbeitern, die einen Umsatz von ca. Mrd.1 Euro<sup>2</sup> erwirtschaften.

Von der Zentrale in Ottobrunn werden auch die Produktion im Ausland, z.B. in Portugal, USA, Niederlande und China überwacht. Zum Vertrieb, der Montage der Anlagen sowie der Instandhaltung/Wartung der Anlagen werden deutschlandweit sieben Niederlassungen betrieben, die direkt der Zentrale vor allem in strategischem, marketingtechnischem und kaufmännischem Sinne zugeordnet sind.

Innerhalb der jeweiligen Niederlassung gibt es eine Aufteilung des Errichtergeschäfts in die beiden Bereiche Standardgeschäft (SAL) und Projektgeschäft (SPB). Während SAL Aufträge bis zu einer gewissen Wertgrenze abwickelt, beschäftigt sich SPB mit der Akquise und Abwicklung von Großprojekten bis zu mehreren

<sup>1</sup> Geschäftsbericht Robert Bosch GmbH 2005.

<sup>2</sup> Geschäftsbericht Robert Bosch GmbH 2005.

Millionen, die zudem äußerst komplex und zeitkritisch sind.

Nach der zu erwartenden Veränderung des Bausektors, die sich in den letzten Jahren vor allem im Bereich der elektrotechnischen Anlagen abzeichnete, wurde eine weitere Anpassung der strategischen Ziele und Ausrichtungen vorgenommen.

## 3 Ausgangssituation des Unternehmens

### 3.1 Interne Ausgangssituation

#### 3.1.1 Aufbauorganisation

Die Robert Bosch GmbH ist von ihren Ursprüngen her als Linienorganisation aufgebaut. Dies setzt sich fort bis in den Geschäftsbereich der Bosch Sicherheitssysteme GmbH und wandelt sich erst in der jeweiligen Niederlassung in eine Matrixorganisation.

Die Niederlassung Düsseldorf der Firma Bosch Sicherheitssysteme GmbH gliedert sich in zwei Betriebssparten, die sich jeweils in drei Bereiche aufteilen.

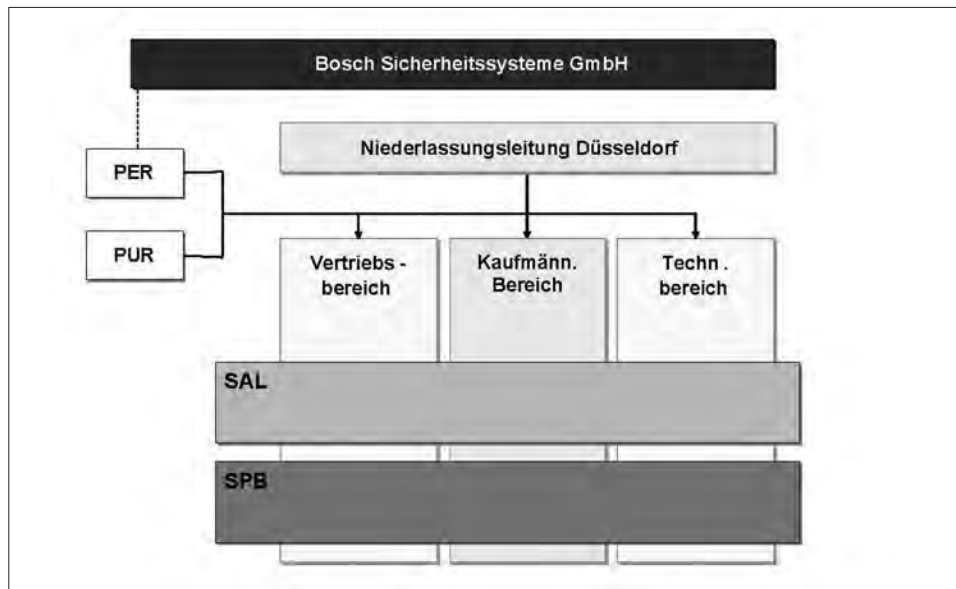


Abbildung 2: Struktur BOSCH Sicherheitssysteme GmbH, Düsseldorf.

Da die Kommunikation zwischen den Abteilungen nicht immer vollständig gewährleistet ist, werden durch die Matrixorganisation Schnittstellenprobleme eher gefördert denn entschärft. Um dieser Problematik zu begegnen, wird bei Beauftragung eines neuen Projektes ein Projektteam mit jeweils einem Mitglied aus den jeweiligen Abteilungen zusammengestellt.

Dieses Team wird auch gegenüber dem Bauherrn als Ansprechpartner kommuni-

ziert. Innerhalb des Teams werden klare Zuständigkeiten in Form eines workflows verteilt. Die Projektteams setzen sich aus den Abteilung Vertrieb, Angebotsabteilung, Einkauf, Projektleitung und Kaufmannschaft zusammen.

Jeder Fachmann der einzelnen Abteilung ist gehalten, eigenverantwortlich den seinem Aufgabenbereich obliegenden Part zu bearbeiten. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Teambzusammenstellung zu richten. Die jeweiligen Teammitglieder entstammen alle aus gewachsenen Strukturen. Insbesondere die Projektleiter nehmen auf Grund ihrer langen Erfahrung eine sehr dominante Stellung im jetzigen Bauablauf ein. Formal sind in den neuen Teams alle Mitglieder gleichberechtigt.

### 3.1.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation innerhalb von Bauprojekten stellt sich wie folgt dar:

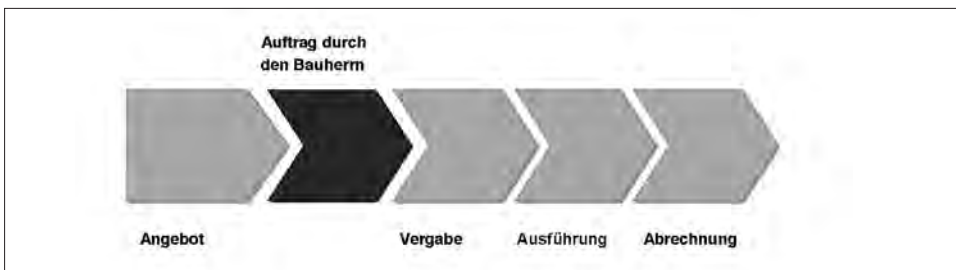


Abbildung 3: Ablauforganisation Bauprojekte.

Die Projekte werden durch verschiedene Abteilungen betreut. Der weitaus größte Teil der Projektverantwortung liegt in den Händen der Projektleiter, da die Ausführungsphase bei der Größe der Bauvorhaben die längste Zeitspanne der Bearbeitung in Anspruch nimmt.

Im Haus durchläuft ein Projekt nach der Phase der Akquise den Bereich der Angebotserstellung. Hier werden Kosten in ein Leistungsverzeichnis eingefügt und anschließend ein Angebot gelegt, nachdem Fremdleistungen über eine Abfrage an entsprechende Nachunternehmer ermittelt wurden. Kommt es zu einer Beauftragung, wird die Projektverantwortung an das entsprechende Team übertragen. An dieser Schnittstelle werden alle nötigen Informationen und Dokumente von der Angebotsabteilung an die Projektleiter und den Einkauf übergeben.

In der Vergabephase übernimmt der Einkauf von nun an mit Hilfe des Projektleiters sowie des Kaufmanns die Vergabe der in der Angebotsphase festgelegten Vergabepakete an Nachunternehmer. Das Ergebnis wird dem Projektleiter in Form einer Vergabekalkulation übergeben.

In der Ausführungsphase obliegt die Koordination der Baustelle eigenverantwortlich dem Projektleiter und seinem auf der Baustelle tätigen Bauleiter. Zu dieser Phase gehört unter anderem die Qualitätskontrolle der technischen Ausführung. Ebenso ist die kostenmäßige Kontrolle der bereits angefallenen Kosten von Sei-

ten der Nachunternehmer in Bezug auf die Fertigstellung des Bauwerks zu ermitteln und gegebenenfalls Nachträge zu generieren.

Die Kaufmannschaft ist zu Beginn der Ausführung für die Buchung des Auftrages und die Eröffnung von Baupapieren sowie für die spätere Abrechnung verantwortlich. Zudem werden durch sie die Kontrolldaten für das mitlaufende Controlling ermittelt, die die Grundlage der Statusberichte darstellt.

In der Abrechnungsphase werden die durch den Projektleiter zur Verfügung gestellten Dokumente und Aufmasse für die Abrechnung aufbereitet und die Rechnung generiert. Bei der Schlussrechnung muss zudem durch den Projektleiter sichergestellt werden, dass nach Abschluss der Baustelle keine weiteren Aufwendungen unsererseits anfallen und die Abnahme der Leistung erfolgt.

## **3.2 Marktsituation**

### **3.2.1 Beschreibung des Marktes**

Der Wunsch nach Sicherheit ist nach den zahlreichen Ereignissen des Terrors nicht nur in den USA, sondern auch in Europa zum aktuellen Thema geworden. Zudem gelten in öffentlichen Gebäuden in Deutschland Vorschriften zum Brandschutz und der Evakuierung im Ernstfall. Bei all diesen Maßnahmen sollte man allerdings diverse, voneinander unabhängige Bereiche unterscheiden, die bei größeren Bauvorhaben zwar komplett zum Einsatz kommen, aber unabhängig voneinander installiert werden können.

Die wichtigsten technischen Sicherheitsmassnahmen befinden sich in den Bereichen Videoüberwachung, Zutrittskontrolle und Alarmsystemen, die die Absicherung gegen einen Zugriff von außen garantiert. Im Bereich der Gebäudeautomation, d.h. der gezielten Evakuierung im Ernstfall, kommen Brandmelde- und Evakuierungsanlagen zum Einsatz.

### **3.2.2 Zielmarkt/Zielkunden im Bereich Projektgeschäft**

Unser Zielmarkt lässt sich in 3 große Bereiche aufteilen: Endkunden, GU sowie öffentlicher Auftraggeber. Diese sind ebenfalls Endkunden, werden aber aufgrund des hohen Anteils eigenständig betrachtet.

Der erste Bereich befindet sich wie bereits oben erwähnt im Segment der öffentlichen Auftraggeber, da die Gesetzgebung die Installation einer Brandmeldeanlage in diesen Gebäuden zwingend vorschreibt. Zu diesem Sektor gehören z.B. Justizvollzugsanstalten und Einrichtungen der Deutschen Bundeswehr. Diese unterliegen zudem den strengen Auflagen der Geheimhaltung und Sicherheitsüberprüfung, die es nur einer zertifizierten und überprüften Fachfirma unter enormen Auflagen erlauben, im Inneren solcher Einrichtungen zu arbeiten.

Der zweite Bereich befindet sich in den immer mehr auf den Markt eingesetzten Generalunternehmern (GU). Dies bedeutet, dass ein „ehemaliger“ Endkunde nun auf einen Mittelsmann zurückgreift, um das Risiko in Bezug auf Terminierung

und Kosten seinerseits zu minimieren. In diesem Sektor muss allerdings nochmals zwischen GU, der das gesamte Bauvorhaben übernommen hat, und dem Elektro-GU unterschieden werden, der nur bestimmte Teilbereiche (Elektro) des Bauvorhabens koordiniert.

Der dritte Bereich sind die so genannten Endkunden. Hierzu zählen Kunden, deren Anlagen ein großes Wartungsvolumen als Folgegeschäft aufweisen oder sich bereits größtenteils in unserem Wartungsbestand befinden. Dies sind hauptsächlich Banken und Finanzdienstleister sowie größere Industrieunternehmen.

### 3.2.3 Gesetzesvorgaben

Die gesetzlichen Gegebenheiten in Deutschland sind, wie im oberen Teil bereits erwähnt, ein wichtiges Kriterium. Vor allem im Bereich der Brandmeldeanlagen wird es nach den jüngsten Ereignissen auch im privaten Bereich weitere Auflagen geben, um eine Sicherstellung des Schutzes des menschlichen Lebens gewährleisten zu können. Vor allem machen diese Vorgaben es zwingend erforderlich, dass auch nach der Installation einer Anlage ein Wartungsvertrag abgeschlossen wird, da dann eine Aufschaltung auf die Feuerwehr genehmigt wird. Damit entsteht eine langfristige Bindung an die Errichterfirma.

### 3.2.4 Der Wettbewerb im Projektgeschäft

Die Wettbewerber sind im Projektgeschäft differenziert zu betrachten. Der direkte Wettbewerb im Bereich der Sicherheits- bzw. Schwachstromtechnik, wird von den im Errichtergeschäft gewachsenen Firmen wie Siemens, Novar/Esser und Notifier geprägt. Aus einer Marktstudie von Frost & Sullivan liegen uns Vergleichszahlen in allen Vertriebsparten vor.

Als Beispiel ein Auszug aus dem Bereich Brandmeldeanlagen

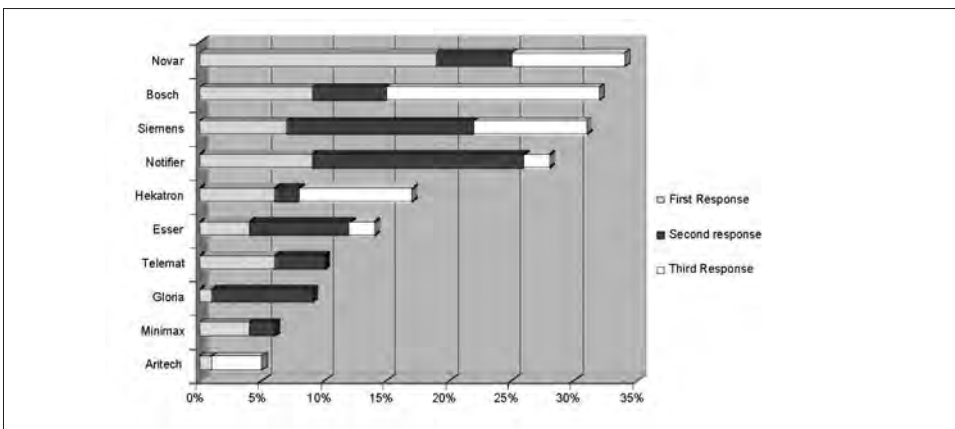


Abbildung 4: Marktanalyse Brandmeldeanlagen. Quelle: Marktstudie Sicherheitstechnik Frost and Sullivan.

Hieraus ist deutlich zu erkennen, dass Bosch in seinem Kernbereich Brandmeldeanlagen als eine der oberen Marken angesiedelt ist. Dazu kommt, dass Bosch zudem in der Lage ist, eine Komplettlösungen mit übergreifenden Schnittstellen zwischen den Teilbereichen verwirklichen zu können.

### 3.2.5 Veränderungen am Markt

Bei der Betrachtung des Marktes ist innerhalb der letzten Jahre eine deutliche Veränderung im Projektgeschäft zu erkennen. Hier spielen sowohl der enge Kontakt zur Baubranche als auch neue Auflagen und Gesetze eine Rolle.

Aufgrund sinkender Auftragslage und immer weiter fortschreitendem Einsatz von GU's durch den Bauherrn, wurden bis dato gültige Handlungsweisen außer Kraft gesetzt.

Durch die Verringerung der Margen und der damit ständig wachsenden Existenzangst wird das Durchsetzen von nachträglichen finanziellen Forderungen deutlich erschwert.

Zur Fixierung der Kosten für den Bauherrn setzen zwischengeschaltete Projektsteuerer immer häufiger den Pauschalvertrag als Mittel der Kostenkontrolle gegenüber dem GU ein, der diese Konditionen dann an seine Nachunternehmer weitergibt.

Nachfolgend die Veränderungen 2000-2004:

2000	2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Anteil autarken Systemen</li> <li>• Aufträge vielfach durch Endkunden</li> <li>• Höhere Rendite bei Auftragseingang (AE)</li> <li>• Pauschalaufträge nur im Ausnahmefall</li> <li>• Hoher Anteil an Handelsware</li> <li>• Mündliche Nebenabreden haben Bestand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnation im Neubau</li> <li>• Komplexe Gesamtlösungen</li> <li>• Aufträge hauptsächlich durch GU</li> <li>• Geringe Rendite bei AE</li> <li>• Hauptsächlich Global Pauschalaufträge</li> <li>• Hoher Anteil an Sonderhandelsware</li> <li>• VOB = Eigenleistung &gt; 30 %</li> <li>• VOB = Subwechsel z.T. ausgeschlossen</li> <li>• Zunehmend europaweite Ausschreibungen</li> <li>• Projekt-Controlling zwingend notwendig</li> </ul>

Abbildung 5: Entwicklung des Marktes im Projektgeschäft.

Wie in der Marktanalyse festgestellt, ist eine Entwicklung zum vermehrten GU Geschäft und weg vom Endanwender zu erwarten. Damit rückt die Zentralisierung von mehreren Gewerken immer mehr in den Vordergrund, da die GU mit einer möglichst geringen Anzahl an Ansprechpartnern und Verantwortlichen zusammenarbeiten wollen, um ihren administrativen Aufwand gering zu halten.

### 3.3 Das Projekt

#### 3.3.1 Vorbemerkungen

Alle Änderungen, ob sie nun im engeren oder weiteren Sinne mit Prozessoptimierung eines Arbeitsablaufes oder eines Arbeitsschrittes in Verbindung stehen, müssen immer in Bezug auf Changemanagement gesehen und bewertet werden. Bereits zu Beginn des Projektes war offensichtlich, dass sich durch die massiven Änderungen innerhalb des Marktes gravierende Änderungen in den Abläufen ergeben müssen. Um diesen Wandel zu unterstützen, wurden im Rahmen des Changemanagements von Bosch ST diverse Maßnahmen ergriffen, auf die die Autorin im Folgenden eingehen wird.

Ein wichtiger Part war die Einführung der Position des Projektkaufmanns innerhalb der Niederlassung Düsseldorf. Dieses Pilotprojekt für die deutschlandweiten Niederlassungen sollte die vorhandene Lücke zwischen dem operativen Geschäft und den zuständigen Kaufleuten überbrücken. Hierbei wurde auf das vorhandene Know-How der eingesetzten Personen gesetzt, die, beide aus der Bauwirtschaft kommend, die von außen bedingten Prozesse genau kennen, und diese in Zusammenarbeit mit den Projektleitern umsetzen sollten.

Zunächst jedoch stieß man hierbei auf Widerstände, die überwunden werden mussten. Die Vorurteile der langjährigen Mitarbeiter mussten abgebaut werden und es galt Ressentiments taktvoll aus Kraft zu setzen, um Zusammenarbeit statt Ablehnung zu erreichen.

Erst im Laufe der Zeit ist es durch Feedback gelungen, die Veränderung als positive Maßnahme in den Köpfen aller Beteiligten zu verankern. Nicht zuletzt unterstützten die deutschlandweiten Projektleiterqualifizierungen die Etablierung der Projektkaufleute. Das dort Erlernete deckt sich weitgehend mit unseren Tätigkeiten (Schriftverkehr, Abrechnung und dem Umgang mit Nachunternehmern).

Zu Beginn des Projektes fiel auf, dass ohne Akzeptanz aller Beteiligten eine Änderung gerade in so gewachsenen Strukturen eines Konzerns nicht möglich ist. Im Changemanagement muss ein besonderes Augenmerk auf die ständigen Veränderungen gelegt werden. Erst wenn die Einsicht der Mitarbeiter sich in Bezug auf das Thema gewandelt und angepasst hat, kann sichergestellt werden, dass die neuen Strukturen langfristig greifen. Durch die weiteren Veränderungen des Marktes ist das Thema ein ständiger Prozess.



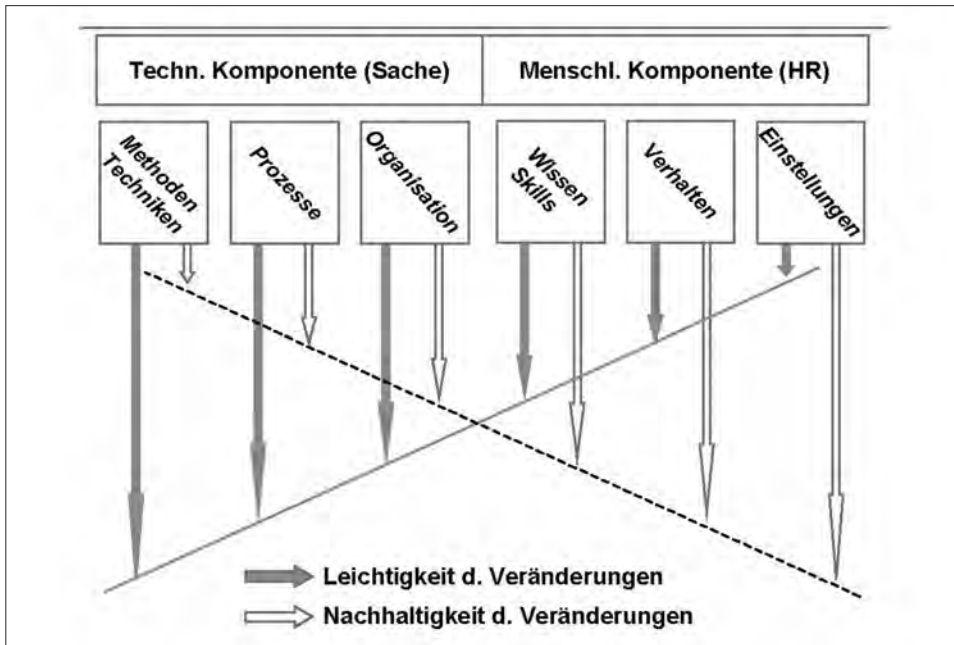


Abbildung 6: Nachhaltigkeit von Veränderungen. Quelle: Skript Projektmanagement Dr. Keck.

Der menschlichen Komponente wurde durch die Teamgestaltung Rechnung getragen. Bei der technischen Komponente wurden die Prozesse modifiziert und die Organisationsstruktur angepasst, was sich an der Ziel- und Umsetzung des Projektes strikt nach den strategischen Vorgaben richtet.

### 3.3.2 Die Zielsetzung

Die Zielsetzung des Projektes war von Anfang an klar definiert. Die gesamte Bearbeitungsphase der Prozessoptimierung und alle hiermit verbundenen Zuständigkeiten umfassten den Zeitraum von zwei Jahren.

Das Ziel des Projektes zeigt sich deutlich im Titel dieser Master Thesis:

*Optimierung der Abläufe im Bauprozess der Fa. Bosch Sicherheitssysteme GmbH (Niederlassung Düsseldorf) im Bereich des Zeit- und Kostenmanagement mit Schwerpunkt Controlling.*

Die Schwerpunkte befinden sich zum einen in der Optimierung der Prozessketten, zum anderen in der Erarbeitung von Tools entlang der optimierten Prozesse, die die Abwicklung verbessern. Im Fokus der Optimierung stand die Entwicklung eines Controllingtools.

Es war von Anfang an erkennbar, dass es nicht nur von der Fachexpertise abhängig ist, inwieweit die Veränderungen, die in Bezug auf das Projekt entstehen werden, durch die langjährigen Mitarbeiter angenommen und umgesetzt werden. Hierbei spielte die zwischenmenschliche Ebene eine ebenso große Rolle.

## **4 Das Projekt „Zeit- und Kostenmanagement“**

### **4.1 Prozessoptimierung**

#### **4.1.1 Analyse der Bauabläufe**

Bereits während der Phase des Projektmanagements wurde bei Beginn der Prozessanpassung eine Schwachstellenanalyse in Bezug auf die jeweiligen Bearbeitungsphasen im Projekt erstellt. Diese Analyse wird nun in Teilbereichen weiterentwickelt und im Anschluss bewertet und graphisch dargestellt.

Für die Schwachstellen wurden im Folgenden Lösungsansätze erarbeitet, die sich bereits in der Einführung spezieller Tools widerspiegeln.

Die Bewertung der Schwachstellen und dessen Auswirkung auf das Projektgeschäft wurden aufgearbeitet und mit Hilfe einer Graphik visualisiert, um eine nachfolgende Priorisierung zu erleichtern. Diese Schwachstellen werden im Folgenden mit Lösungsansätzen hinterlegt.

#### **4.1.2 Vertriebsprozess Building Technologie (BT)**

Bei dem Vertriebsprozess BT handelt sich um den aktuellen Geschäftsprozess der im Jahre 2000 entwickelt wurde. In ihm ist vorrangig die Abwicklung der Projekte sowohl im Geschäftsfeld SAL sowie SPB aus SAP-Sicht abgebildet. Jegliche Schritte sind im Hintergrund mit den dazugehörigen Zentralanweisungen sowie Tätigkeitsprofilen hinterlegt. Der Schwerpunkt des Prozesses ist die Abbildung des SAP-Prozesses inklusive aller hierbei zu tätigen Buchungen, Bestellungen, etc.

#### **Erweiterung Vertriebsprozess BT bis Auftragseingang**

Nach Betrachtung der Schwachstellen ist der vorhandene Vertriebsprozess BT auf mögliche Ergänzungen und/oder Umstellungen in den Abläufen untersucht worden. Diese Schwachstellen haben sich vorrangig aus den geänderten Anforderungen der Baustellen ergeben. Dies zeigt sich vor allem im Bereich SPB, da hier in kürzester Zeit ein großes Bauvolumen bewältigt werden muss. Diese Tatsache macht es erforderlich, die vorhanden Prozesspunkte im Einzelnen näher aufzuspalten, um eine genaue Zuordnung und Verantwortung zu erreichen. Nur so kann sichergestellt werden, dass auf komplexe Bauabläufe alle am Projekt Beteiligten zeitnah und in Abstimmung reagieren können.

Innerhalb der Prozesskette werden die einzelnen Stationen jeweils mit der Farbe des Leaders innerhalb eines Prozesspunktes markiert.

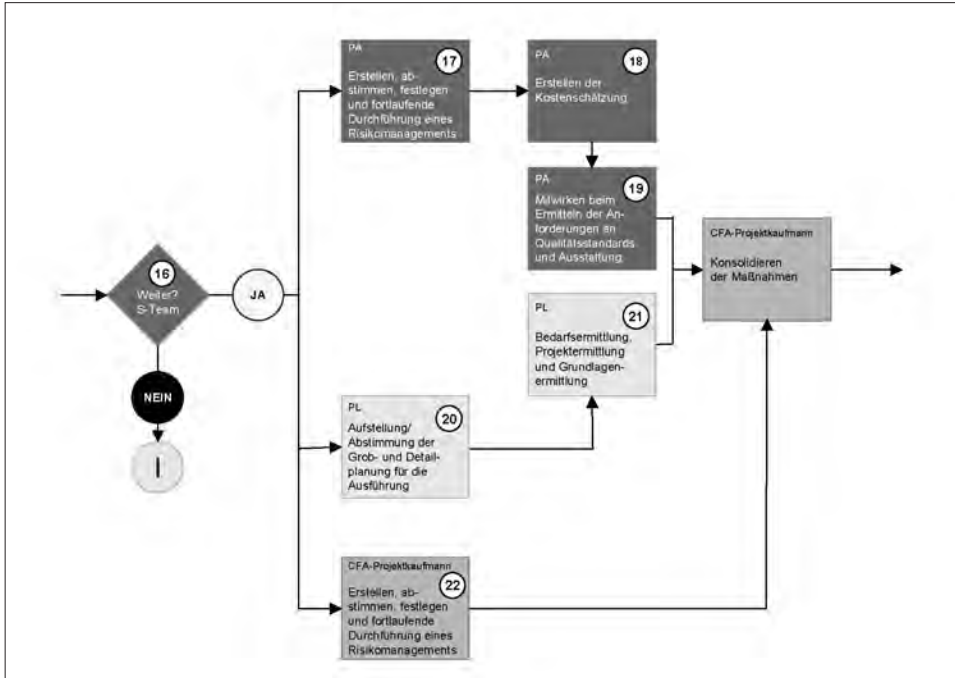


Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Vertriebsprozess BT.

Neben dem Prozessablauf, der in Visio<sup>3</sup> dargestellt wird, werden die Zuständigkeiten in einer Exceltabelle geordnet nach Federführer, Zuarbeit und Benachrichtigung erstellt. Mit dieser Darstellung ist angestrebt, die Schnittstellen, die in der Vergangenheit zu den meisten Problemen führten für die Beteiligten sauber auszuweisen.

3 Programm zur Erstellung und Visualisierung von Prozessabläufen.

		Leader	Zusammenarbeit	Benachricht.
16	An dieser Stelle werden die Kapazitätsrahmen der anderen Abteilungen durch die Projektkaufleute gesammelt und gegebenenfalls ein Abbruch des Projektes erwirkt falls Kapazitäten fehlen			
17	Zweiter Entscheidungspunkt an dieser Stelle wird durch das S-Team oder München entschieden ob wir weitermachen oder aussteigen			
18	Durch die PA werden in diesem Falle die technischen Vorbedingungen überprüft und etwaige Risiken aufgezeigt			
19	Auf der Grundlage der vorhandenen Daten wird von der PA eine grobe Kostenschätzung mit Zuordnung von Anteilen Starkstrom und Schwachstrom gestellt			
20	Ermittlung der technischen Machbarkeit und des jeweiligen Qualitätsstandards (Alternativprodukte)			
21	Der Projektleiter ermittelt in diesem Fall nach durchlesen des LV/S inkl. aller Vorbedingungen die terminliche Planung und die technische Möglichkeit sowie die terminliche Grobplanung			
22	Hierunter fallen die technische Machbarkeit auch in Hinblick auf mögliche Nachunternehmer und zeitliche Abwicklung sowie andere wichtige Umstände (JVA) die bei einer Kostenermittlung berücksichtigt werden müssen			

Abbildung 8: Ausschnitt aus der ergänzenden Exceltabelle zum Prozess.

### Erweiterung Vertriebsprozess BT in der Ausführungsphase

Nach demselben Schema wurde im Folgenden der Prozessbereich nach Auftragseingang betrachtet. In diesem Bereich wurde das Augenmerk vor allem auf die Mitglieder der operativen Abteilungen gelegt.

Diese wurden aktiv an der Anpassung beteiligt, um das Wissen über die interne Abwicklung in diesem Punkt zu nutzen. So wurde durch die Mischung von langjähriger Erfahrung und Wissensträgern aus dem Baubereich ein Wissenstransfer generiert, der nach mehrmaliger Überarbeitung in die erweiterte Version des Prozesses mit eingeflossen ist.

Die im Betriebsprozess BT beschriebenen Teilbereiche wurden beibehalten und in den erweiterten Prozess integriert. Veränderungen wurden nur im Bereich des jeweils stattfindenden Zeitpunkts vorgenommen. Zudem wurden notwendige Ergänzungen zur besseren Abdeckung der vorhandenen Schnittstellen eingearbeitet.

Diese Ergänzungen befinden sich vorrangig im Bereich der Baustellenabwicklung von Seiten der Baustelle, da in diesem Bereich der vorhandene Prozess nur auf

Teilbereiche näher eingeteilt (Aufgabenbereich PL, FBL, Nachtragsmanagement). Auf Grundlage des erweiterten Prozesses wurden Tätigkeitsbeschreibungen erarbeitet, die die jeweilige Zuständigkeit in den unterschiedlichen Bearbeitungsphasen näher beschreiben.

## 4.2 Eingeführte Tools zur Ausführung

### 4.2.1 Terminplanung

In der Ausführungsphase ist die bereits für die Fixierung des Nachunternehmers relevante Terminplanung erfolgsentscheidend für den kompletten Projektaufbau. So muss von unserer Seite ein Terminplan erstellt werden, der auf die gegebenen Zeitfenster des Gesamtterminplanes reagiert und bereits am Projektanfang aufzeigt, dass beispielsweise Zeiträume zu klein sind oder Lieferungen nicht in dem vorgesehenen Zeitraum erfolgen können.

Während der Ausführungsphase kann durch die Weiterführung des Terminplans, die jeweils prozentuale Fertigstellung ermittelt werden. So ist es möglich auf Zeitverzögerungen unserer Gewerke oder der Nachunternehmer frühzeitig durch Aufstockung des Montageteams zu reagieren.

Dasselbe gilt für mögliche Terminverzögerungen, die sich aufgrund von fehlenden Vorleistungen bauseits ergeben. Diese müssen zeitnah aufgezeigt werden, um Kosten anzumelden und später nicht selbst in Terminverzug zu geraten. Um diese Terminverzögerungen stichhaltig aufzeigen zu können, ist eine fortgeschriebene Terminplanung auch gegenüber möglichen Nachunternehmern unumgänglich. Aufgrund festgelegter Termine kann der Nachunternehmer bei fehlenden Leistungen unter Verzug gesetzt und etwaige Kosten gegenüber diesem geltend gemacht werden.

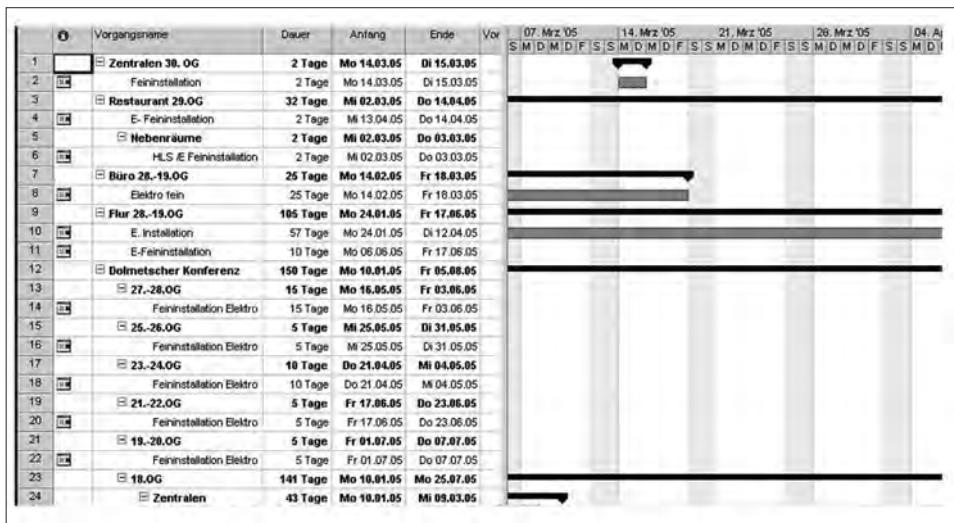


Abbildung 9: Ausschnitt Terminplan.

Ein weiterer sehr wichtiger Gesichtspunkt, der ebenso auf eine fortgeschriebene Terminplanung aufbaut, ist die Kontrolle der Ware auf Montage (WAM). Zu diesem Zweck werden die Liefertermine mit in den Terminplan eingearbeitet, um ein Augenmerk auf die jeweiligen Lieferfristen zu legen.

Durch „Just in time“ Anlieferung kann sichergestellt werden, dass keine Warenlieferung zur Baustelle erfolgt, die nicht in nächster Zeit Verwendung findet. Diese Maßnahme dient zum einem dem meist erheblichen Mangel an Lagerplatz auf der Baustelle, zum anderen beeinflusst sie massiv die jeweilige Zinsbelastung gegenüber unserer Muttergesellschaft, der Robert Bosch GmbH.

#### **4.2.2 Schriftverkehr**

Eine weitere Maßnahme während der Ausführungsphase ist die klare Nachverfolgung des Schriftverkehrs sowohl gegenüber dem Bauherrn/GU als auch gegenüber dem Nachunternehmer. Hiermit wird sichergestellt, dass die im Risikomanagement ermittelten vertraglichen Grundlagen auch in dieser Phase umgesetzt werden. Dies ist wichtig, da es durchaus vorkommt, dass terminliche Engpässe des Projektsteuerers auf die ausführenden Gewerke durchgestellt werden sollen.

Nur durch regelmäßigen Schriftverkehr kann man Kostenansprüche von sich abweisen. Für die ausführenden Firmen ist die Schriftlage mit den Nachunternehmern in Bezug auf Termineinhaltung relevant. Diese muss fest an einem vertraglich vereinbarten Terminplan gebunden sein, um dem Nachunternehmer bei Zeitverzögerungen auch in Verzug setzen zu können.

#### **4.2.3 Dokumentationsstrukturen**

Die von den Projektteams durchgeführten Bauprojekte der Niederlassung befinden sich in einem Radius von bis zu 100 km um Düsseldorf. Um die unterschiedlichen Funktionen wie Projektleitung, kaufmännische Abwicklung etc. effizient durchführen zu können, ist die Ablage aller notwendigen Dokumente an zentraler Stelle unumgänglich. Zur Realisierung einer Gesamtablage muss somit eine gemeinsame elektronische Oberfläche geschaffen werden, die es jederzeit jedem Mitglied eines Teams ermöglicht, auf alle bis dato angefallenen Daten zurückzugreifen.

Zu Beginn wurde aufgrund fehlender Alternativen auf ein Gruppenlaufwerk zurückgegriffen, welches sowohl intern über Intranet als auch von Extern (Baustelle) über RAS erreicht werden kann. Somit war eine zentrale Ablage über eine standardisierte Ablageordnung garantiert. Nachteil dieser Lösung waren aber zum einen die fehlenden Verwaltungsrechte, die es nicht ermöglichten, eine genaue Zuordnung der Mitglieder zu den jeweiligen Projekten vorzunehmen. Zum anderen fehlt die Möglichkeit, die Mitglieder über eventuelle Neuerungen zu unterrichten. Recherchen über die internen Möglichkeiten innerhalb des Bosch Konzerns ergaben, dass eine Bosch interne Plattform, so genannte Projekträume, generiert

werden können, die als virtuelle Räume dazu konzipiert sind, Informationsaustausch innerhalb von Teams sicherzustellen. Im Augenblick befinden sich nun zwei Projekte in einem dieser Projekträume, die nach einer Testphase für die neu angelaufenen Projekte erstellt wurden. Vorteil dieser Räume ist die Interaktivität. So ist es nicht nur eine Ablage für Dokumente jeder Art, bei dem auch eine Historienverwaltung sichergestellt werden kann. Die Nutzung eines internen Workflow in Form von Aufgabenverteilung ist hier ebenfalls möglich.

Einer der wichtigsten Verbesserungen gegenüber dem Gruppenlaufwerk besteht in der Möglichkeit, nach Einstellen der Dokumente eine Benachrichtigungsfunktion einzurichten, bei der die ausgewählten Teammitglieder die Verlinkung der jeweiligen Dokumente per E-Mail erhalten und per Klick direkt auf das neue Dokument gelangen.

#### **4.2.4 Kapazitätsplanung**

Die Kapazitätsplanung war bereits von Anfang an ein kontrovers diskutiertes Thema, da es durch die zeitkritische Abwicklung der meisten Projekte in der jeweiligen Endphase jeweils zu Überschneidungen im Bedarf an Systemexperten kommen kann. Da diese Experten nur in einem begrenzten Umfang im Projektgeschäft zur Verfügung stehen und auch eine Abstellung aus anderen Bereichen nicht ohne langfristige vorherige Ankündigung möglich ist, müssen diese Mitarbeiter zwingend terminnah den jeweiligen Projekten zugeteilt werden.

Sollte es innerhalb der einzelnen Projekte zu Terminverschiebungen kommen, müssen diese mit Hilfe der oben benannten Terminplanung schnellstmöglich angepasst werden. Nur so kann weiterhin sichergestellt werden, dass die benötigten Kapazitäten auch zu einem anderen Zeitpunkt in dem gewünschten Umfang verfügbar sind. Ein Abgleich über alle Baustellen liefert in diesem Punkt Microsoft Project, das auch zur Terminplanung als Standardsoftware genutzt wird. Hiermit kann nach Betrachtung aller Projekt ein Abgleich über die Auslastung des Personals gefahren werden. Um auf die ständigen Änderungen innerhalb der Baustellen frühzeitig reagieren zu können, ist in regelmäßigem Turnus eine Überprüfung durch die verantwortlichen Projektleiter erforderlich.

### **4.3 Projektcontrolling**

Die Einführung eines Projektcontrollings in allen Facetten war von Beginn an eines der Schwerpunktthemen innerhalb meines Projektes. Da Bosch Sicherheitssysteme GmbH nur in begrenztem Maß mit einem Betrieb in der Baubranche vergleichbar ist, fiel die anfängliche Zuordnung nicht ganz leicht. Zudem haben wir als Leitsystem SAP, welches die IST-Daten über Rückmeldung von Stunden sowie die Bestellung von Ware, Buchung von Nachunternehmerrechnung und Abruf von Eigenware zur Verfügung stellt.

Die unterschiedlichen Vertragsformen gestalten ein mitlaufendes Controlling schwierig. Hierbei muss hauptsächlich zwischen zwei unterschiedlichen Typen



unterschieden werden. Zum einen dem Pauschalvertrag (Global- oder Detailvertrag), zum anderem dem Einzelpreisvertrag.

Beim Pauschalvertrag wird meist über Funktionalbeschreibung festgelegte Leistung zu einem fixen Preis errichtet. Der Einzelpreisvertrag ist ein Vertrag, bei dem eine Vergütung aller Leistungen nach tatsächlich erbrachtem Aufwand gegen Aufmass erfolgt.

Während beim Pauschalvertrag die Erlösseite während der Ausführungsphase über einen Zahlungsplan geregelt wird, müssen beim Einzelpreisvertrag die bereits verbauten Mengen genauestens durch Aufmasse nachgewiesen werden, damit Abschlagszahlungen angefordert werden können.

So muss beim Pauschalvertrag für das Controlling vor allem die Kostenseite betrachtet werden. Hierbei ist es zwingend erforderlich, dass die Bestellungen, die an die Nachunternehmer erteilt werden, zeitnah angepasst werden. Monatlich ist durch den Projektleiter eine Prognose auf das Projektende in Bezug auf die noch zu tätigen Bestellungen formalisiert zu erstellen. Der IST-Stand der pro Nachunternehmer freigegebenen Rechnungen wird in Relation zu dem durch den PL gemeldeten Fertigstellungsgrad gesetzt und somit überprüft.

Ebenso wird beim Einzelpreisvertrag mit der Kostenseite verfahren. Zudem muss aber auch die Erlösseite beim Controlling genauestens betrachtet werden, da auch die Erlöse einen direkten Einfluss auf den erwarteten Deckungsbeitrag (DB) und Faktor des Projektes haben werden. Um hier eine Prognose auf das Projektende erstellen zu können, muss zeitnah das Aufmass in die vorhandene AVA eingegeben werden. Diesem IST-Stand, der bis zu diesem Zeitpunkt eingebauten Apparatur, ist im Einzelnen eine noch zu erwartende Menge pro Leistungsverzeichnis Position zu erfassen. Dies stellt bei einem großen Bauvorhaben eine große zeitliche Belastung für den PL dar.

#### **4.3.1 Angebotskalkulation**

Bei der Angebotskalkulation ergeben sich zwischen den beiden Vertragstypen, die zuvor benannt wurden, im Gegensatz zu weiteren Ausarbeitung bzw. dem Controlling keine großen Unterschiede, da auch beim Pauschalvertrag in 90% der Fälle ein LV als Grundlage existiert. So werden bei beiden Formen die Kosten für die einzelnen Positionen entweder durch Eigenkalkulation im Bereich der Eigenware und -leistung oder durch Anfragen bei Nachunternehmern ermittelt. Diese LV-Variante wird beim Pauschalvertrag im Folgenden nach der Vergabeverhandlung und Übergabe von Plänen bezüglich Mengen und Funktionalität überarbeitet.

#### **4.3.2 Vergabekalkulation**

Unter Vergabe- oder Arbeitskalkulation versteht man die Ausarbeitung, die im Gegensatz zur Kalkulation nicht die angenommenen Kosten der Hochrechnung betrachtet, sondern die real vergebenen Preise.



Diese Vergabekalkulation gilt in der Ausführungsphase und in Bezug auf das mitlaufende Controlling als 100% Linie für den PL. Erst an der realen Vergabe kann später die Leistung des Projektleiters bemessen werden, da es in dieser Phase erst möglich ist, die Preise durch die Vergaben nochmals deutlich zu verbessern (Einkaufsratio). Andererseits können Bereiche ermittelt werden, die in der Angebotsphase in diesem Umfang nicht eingeplant waren. Dies führt zu einer Erhöhung der Kosten. Da nur die reale Vergabe für den Projektleiter auf der Baustelle maßgeblich ist, ist auch nur auf dieser Grundlage eine Bewertung sowie ein Controlling möglich.

### **4.3.3 Mitlaufendes Controlling**

Bei dem mitlaufenden Controlling ist es zwingend erforderlich, eine Unterscheidung zwischen den beiden Vertragstypen (Pauschal- und Einzelpreisvertrag) vorzunehmen.

Hierbei wird in diesem Fall zum einen auf den Bereich eingegangen, der eine Prognose auf Ende des Projektes benennt, zum anderen auf den Zusammenhang zwischen den bis dato aufgelaufenen Kosten in Bezug auf den jetzigen Fertigstellungsgrad der Baustelle.

#### **Pauschalvertrag**

Beim Pauschalvertrag werden die in der Vergabekalkulation ermittelten Kosten in die Budgetierungen übernommen und dann, wie bereits benannt, durch die bereits beauftragten Nachträge ständig ergänzt.

Somit liegt hier beim Controlling hauptsächlich auf der Kostenseite ein besonderes Augenmerk. Um eine monatliche Aussage über die aktuelle Situation des Projektes abgeben zu können, muss eine regelmäßige Hochrechnung auf Ende des Projektes durch den Projektleiter erfolgen.

Diese Hochrechnung beinhaltet die Betrachtung der Bestellungen, die zu Beginn des Projektes an die Nachunternehmer erteilt wurden und die noch zu erwartenden Bestellungen, die sich aufgrund von nachträglichen Arbeiten bis Fertigstellung der Baustelle noch ergeben werden.

#### **Einzelpreisvertrag**

Beim Einzelpreisvertrag wird in der Vergabe- bzw. Arbeitskalkulation identisch zum Pauschalvertrag verfahren. Da auf der Erlösseite beim mitlaufenden Controlling ebenso eine Anpassung und Abschätzung durch den Projektleiter erfolgen muss, wird dieser Bereich im monatlichen Reporting ebenfalls betrachtet.

Bei der Aufrechnung aller prognostizierten Mengen der Positionen in Multiplikation mit den angebotenen Einzelpreisen ergibt sich der Erlös, der zum Ende des Projektes zu erwarten ist. Diese Aufstellung ist sehr zeitintensiv, daher ist abzuwägen, ab welcher Auftragssumme ein solches Verfahren zwingend erforderlich ist.

#### 4.3.4 Abrechnung

Die Abrechnung als dritte und letzte Maßnahme der Bauphase reicht von der Erstellung der Material- und Kostenübersicht über die Schlussrechnung bis hin zur Nachkalkulation und Analyse.

##### **Pauschalvertrag**

Beim Pauschalvertrag erfolgt die Auszahlung zumeist über ausgehandelte Zahlungspläne, da ein Nachweis über Aufmasse wie im Einzelpreisvertrag nicht erfolgt.

So werden zu Beginn des Bauvorhabens gewisse Zeitpunkte definiert, an denen beim Nachweis eines gewissen Fertigstellungsgrades des Auftrages ein vordefinierter Betrag mit Abschlagsrechnung angefordert werden kann. Der Fertigstellungsgrad wird im Regelfall durch die Projektsteuerung an den Bauherrn bestätigt. Ein Problem bei der Abrechnung kann entstehen, wenn die Fertigstellung nicht bestätigt und somit eine Auszahlung verweigert wird. Da ein Nachweis über Aufmasse in der Regel nicht geführt wird, ist der Beweis nicht einfach.

Gleiches gilt auch bei der Auszahlung von Nachunternehmerrechnungen, die, sofern ein Pauschalvertragsverhältnis vorliegt, auch über Fertigstellungsgrad gezahlt werden. Hier muss der jeweilige Projektleiter / Fachbauleiter die Bewertung des Fertigstellungsgrades vornehmen. Diese wird in der Regel aber bereits im Zuge des mitlaufenden Controllings ermittelt.

Die Berechnung von Nachträgen erfolgt entweder nach gleichem Muster oder wird getrennt über Aufmasse abgerechnet. Gleiches gilt für beauftragte Stundenlohnarbeiten, wobei hierbei die Vergütung der Stunden vorab fixiert werden muss.

##### **Einzelpreisvertrag**

Die Methoden der zweiten Phase werden mit in diesem Abschnitt übernommen. Die gepflegten AVA-Daten, die in der Ausführungsphase durch Hinzufügen von Massenerhöhungen und Nachträgen ergänzt wurden, müssen nun mit den notwendigen Aufzeichnungen hinterlegt werden. Diese sind Aufmasse, Sachverständigenabnahmen, anerkannte Nachträge, genehmigte Bauzeitenverlängerungen oder ähnliche, dem LV nicht zu entnehmende Leistungen. Durch die konsequente Weiterführung und Einfügung aller mit dem Projekt in Verbindung stehenden Änderungen kann sichergestellt werden, dass alle anfallenden Aufwendungen an unseren Bauherrn weitergegeben werden.

Die Berechnung von Nachträgen erfolgt beim Einzelpreisvertrag ebenfalls über Aufmasse und den in Einzelpreisform erstellten Nachtragspositionen, die bei Stellung der Rechnungen im AVA-Programm eingearbeitet und mit berechnet werden. Gleiches gilt für Stundenlohnarbeiten, die mit dem vereinbarten Stundenlohn vergütet werden.

In Bezug auf beide Vertragstypen muss in dieser Phase zudem sichergestellt werden, dass alle Bürgschaften entweder zurückgegeben bzw. zurückverlangt werden oder im Falle einer Gewährleistungsbürgschaft eine Auszahlung stattfindet. Auf diese Weise hält das Unternehmen weiterhin eine Sicherheit gegen den Subunternehmer. Im Falle einer Insolvenz ist die Bank zudem noch verpflichtet, für die geleistete Bürgschaft einzutreten.

Nach Abschluss des Projektes erfolgen Nachkalkulationen und Analysen. Diese letzten Arbeitsschritte geben Aufschluss über die tatsächlichen Faktoren des Projektes. Weiterhin lässt sich analysieren, in welchen Bereichen Gewinne bzw. Verluste erzielt wurden, sowie an welcher Stelle und aus welchem Grund Abweichungen zur Urkalkulation erfolgt sind.

#### **4.3.5 Projektstatusberichte**

Die jeweils pro Projekt ausgearbeiteten Controlling-Berichte werden monatlich in einem standardisierten Bericht zusammengeführt und an die Zentrale weitergeleitet.

Um die unterschiedlichen Reportings (Einzel- und Pauschalvertrag) zu vereinheitlichen, wurde ein Formular entwickelt, das unabhängig von der Controllingart zu erstellen ist. Hierin werden die Eckdaten des Projektes benannt, sowie über einen Textteil der momentane Zustand des Projektes durch den Projektleiter bewertet.

## **5 Resümée und Ausblick**

### **5.1 Die Umsetzung des Projektes**

Bei der Umsetzung fiel zu Beginn des Projektes auf, dass auf die Durchführung wie im vorherigen Abschnitt bereits dargelegt, diverse Faktoren einwirken, die sich zum einen aus der Fachexpertise zum anderen aus der Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiter herleitet.

Die Umsetzung erfolgte zeitnah in der Bearbeitung von laufenden Bauprojekten, die im operativen Bereich begleitet wurden. Aus diesen zum großen Teil mit Problemen belasteten Projekten wurden die Erkenntnisse gewonnen, die im Folgenden in die Bewertung des IST-Zustands inklusive der Schwachstellenanalyse mit einfließen sind.

Durch das regelmäßige Feedback der Baustelle sowie die immer weiter wachsenden Kenntnisse der internen Prozesse wurde klar, dass die Problematik der durchgängigen Abwicklung vor allem in den Schnittstellen zwischen den jeweiligen Abteilungen zu suchen ist. Durch die enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Projektleitern bestand ein wachsender Transfer von Wissen im Bereich Projektmanagement. Dieser Transfer wurde durch die zeitgleich stattfindenden Projektleiterseminare unterstützt. Nach anfänglicher Skepsis gegenüber den neuen Kollegen und den neuen Arbeitsmethoden im Bereich Projektmanagement

wurde die Akzeptanz nach und nach durch Teilerfolge bei schwierigen Projekten herbeigeführt.

## 5.2 Der Erfolgsfaktor

Da im Bereich des Changemanagements viele Dinge nur in Teilen zu beeinflussen sind, kann auch letztendlich nicht gänzlich ersehen werden, aus welchen Gründen die Umsetzung eines Projektes zum Erfolg führt. Als sicher kann angesehen werden, dass in unserem Fall die Kombination sehr vieler Faktoren dazu beigetragen haben, dass die verbesserte Abwicklung von Projekten in der NL Düsseldorf als umgesetzt gilt. Dieser Erfolg kann jedoch nur in kleinen Teilbereichen erschöpfend bewertet werden, da, insbesondere bei einem Projekt von solch großem Umfang, zwei Jahre eine sehr geringe Zeitspanne ist. Die vollständige Auswirkung der getroffenen Maßnahmen wird sich erst in einigen Jahren offenbaren.

Für die Niederlassung Düsseldorf lässt sich sagen, dass bei der Abwicklung der „Altprojekte“ mit einem Projektstart 2003/2004 bis dato keine gravierenden Verbesserungen der Ergebnisse erzielt wurden. Dieses lässt sich vor allem auf die Tatsache zurückführen, dass bereits in der Angebotsphase ein wichtiger Meilenstein für den Erfolg eines Projektes gelegt wurde. Wurde in dieser Phase zumeist aus strategischer Sicht die Entscheidung getroffen, das Projekt in dieser Weise zu kalkulieren, so kann im Folgenden weder durch den Einkauf noch durch den Projektleiter maßgebliche Verbesserungen der Marge erzielt werden.

Als positive Entwicklung ist zu erwähnen, dass die Projekte, die von der Angebotsphase an über das neue Prozessmodell bearbeitet wurden, eine deutliche Verbesserung in der Ausführung und Abrechnung erkennen lassen. Ausnahmen stellen die Projekte dar, die aufgrund hohen Risikos aber extremen Prestige angenommen wurden, für die aber in der Abwicklung die Umstellung der Mannschaft auf diese Art der Projekte aus Zeitgründen noch nicht erfolgt ist.

## 5.3 Fazit des Projektes

Nach Ablauf des zweijährigen Projektes steht fest, dass aufgrund der Komplexität des Bereiches ein größerer Zeitrahmen erforderlich ist. Die hierbei erwartungsgemäß auftretenden Reibungsverluste bedurften und bedürfen in Zukunft weiterhin eines stringenten Changemanagement.

Wichtig ist den eigenen Prozess in Bewegung zu halten und durch das Zusammenspiel aller Prozesse im Unternehmen, die direkt mit dem Projektgeschäft in Verbindung stehen, kein Stillstand zu erzeugen.

Die Eindrücke und Ergebnisse, die innerhalb des Projektes erarbeitet wurden, habe ich in einem Bild visualisiert:

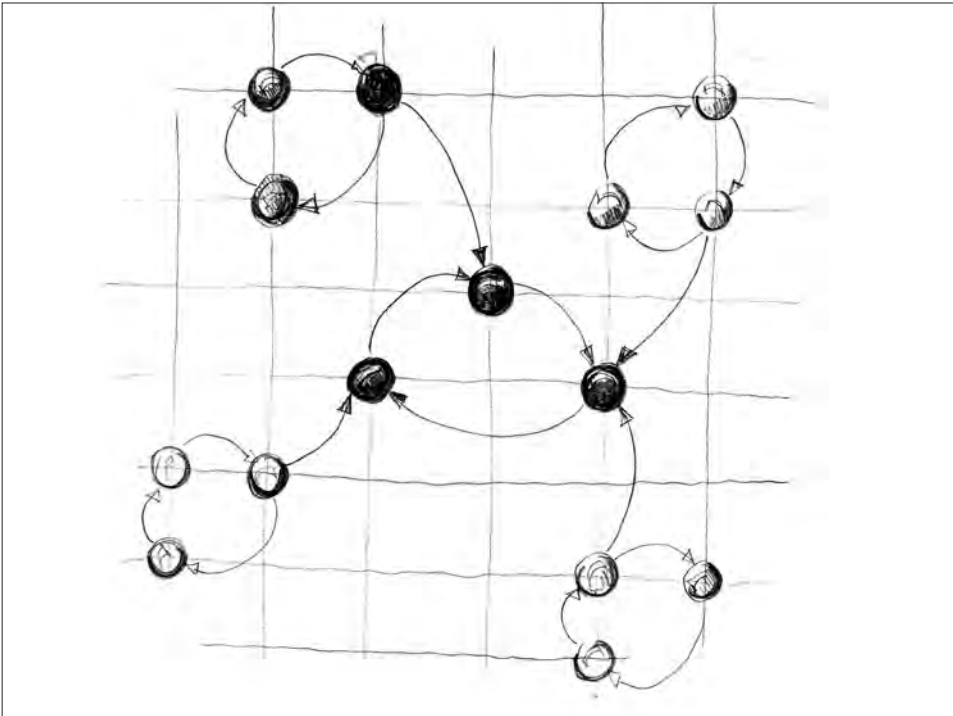


Abbildung 10: Skizze Prozesszusammenhänge.

Aufgrund dieser Tatsache und des erwähnten Zeitrahmens wird die Fortführung des Projektes auch über den Studienabschluss hinaus noch weiter erfolgen, um hier den erfolgreichen Abschluss nicht in Frage zu stellen.

So ist angedacht, dass ich die Position der Projektkauffrau in der Niederlassung Düsseldorf weiter bekleide und die begonnenen Maßnahmen weiter mitverfolge. Weiterhin wurde ich mit der Projektleitung eines strategischen Projektes betraut, das in der Zentrale in Ottobrunn angesiedelt ist.

Dieses Projekt befasst sich mit der Umsetzung einer deutschlandweiten Einführung einer Software, die zur ganzheitlichen Abwicklung von Bauprojekten mit Schwerpunkt im Bereich Projektcontrolling eingesetzt wird. In das Projekt werden die Erkenntnisse einfließen, die während des Studiums in der Niederlassung erarbeitet wurden.

Somit steht am Endpunkt der Arbeit der Ausblick auf das bereits in Teilen gestartete Projekt der Softwareeinführung.

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensbereiche BOSCH	886
Abbildung 2: Struktur BOSCH Sicherheitssysteme GmbH, Düsseldorf	887
Abbildung 3: Ablauforganisation Bauprojekte	888
Abbildung 4: Marktanalyse Brandmeldeanlagen	890
Abbildung 5: Entwicklung des Marktes im Projektgeschäft	891
Abbildung 6: Abbildung Nachhaltigkeit von Veränderungen	893
Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Vertriebsprozess BT	895
Abbildung 8: Ausschnitt aus der ergänzenden Exceltabelle zum Prozess	896
Abbildung 9: Ausschnitt Terminplan	897
Abbildung 10: Skizze Prozesszusammenhänge	905

### Literaturverzeichnis

#### Selbständige Bücher und Schriften

Wirth, Volker Prof. Dr.- Ing.: Controlling in der Baupraxis 1. Auflage, München/ Unterschleißheim: Werner Verlag, 2003. ISBN 3-8041-4996-0.

Seyfferth, Günter .Praktisches Baustellencontrolling, Handbuch für Bau – und Generalunternehmer, Auflage 1, Vieweg-Verlag, 2003. ISBN 3-528-01758-9.

Oepen, Ralf Peter: Phasenorientiertes Controlling in bauausführenden Unternehmen, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, 2003. ISBN 3-8244-7889-7.

Wolf, Klaus: Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Auflage 1, Deutscher Universitätsverlag, 2003. ISBN 3-8244-7925-7.

Zywietz, Tassilo; Faix, Werner G.; Schulten, Annette; Lau, Alexander: Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, hrsg. von DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin, 2005. ISBN 978-3-8349-0248-1.

#### Sammel- und Nachschlagewerke

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung. München, Olzog Verlag GmbH, 2004 (Grundwerk inkl. 52. Nachlieferung).

## Zeitungen, Magazine und interne Berichte

Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Leitfaden zum Steuerungskonzept, Robert Bosch GmbH, 2005.

Geschäftsbericht Robert Bosch GmbH, 2005.

## Gesetz, Kommentare und sonstige Quellen

VOB, Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen: im Auftrag des deutschen Vergabe- und Vertragsausschusses für Bauleistungen herausgegeben vom DIN Deutsches Institut für Normen e.V., Ausgabe 2002.

Keck, Gerhard: Projektmanagement, Manuskript, Seminar WO16A, 09.–01.12.2004.

Schmidt, Thomas: Praktische Unternehmensführung – Strategisches Management, Manuskript, Seminar WO16A, 18.–20.11.2004.

Seebacher Unternehmensberatung (Hrsg.: Finanzmanagement. Manuskript, Seminar WO16A 14.-18.11.2005.

Stephan, Mario B.: Strategie- und Changemanagement, Manuskript, Seminar WO16A 10.-12.03.2005.

Gross, Bruno Dipl. Theol, Dipl. Päd. Werkzeuge der praktischen Unternehmensführung WO 16A 13.-15.1.2005.

## Elektronische Medien

GAEB, Gemeinsamer Ausschuss Elektronik im Bauwesen, [www.gaeb.de](http://www.gaeb.de).

## Abkürzungsverzeichnis

AVA	Ausschreibung – Vergabe – Abrechnung
Bosch ST	Bosch Sicherheitstechnik GmbH
BT	Building Technology
DB	Deckungsbeitrag
Elektro-GU	Elektro-Generalunternehmer
FBL	Fachbauleiter
GAEB	Gemeinsamer Ausschuss Elektronik im Bauwesen
GU	Generalunternehmer
LV	Leistungsverzeichnis
NL	Niederlassung
NU	Nachunternehmer

PER	Personalabteilung
PL	Projektleiter
PUR	Einkauf (Purchasing building security)
RAS	Externer Anschluss an das Intranet
SAL	Standardgeschäft (Sales building security)
SPB	Projektgeschäft (Sales project security)
UGM	Universelle Gefahrenmeldezentrale
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung Bau
WAM	Ware auf Montage







---

# Autoren-Biografien



# Dipl.-Betriebswirtin (BA) Larissa André, MBA

Larissa André, geb. 1980, studierte Medien- und Kommunikationswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing & Medienbetriebslehre an der Berufsakademie Ravensburg. Zeitgleich war Frau André bei der avcommunication GmbH angestellt und wurde unternehmensweit eingesetzt (Finance & Controlling, Marketing, Digitale Medien und Consulting etc). Sie graduierte mit einem Abschluss als Dipl.-Betriebswirtin (BA) und einem Bachelor of Arts with Honors.

Im Anschluss daran begann sie eine Tätigkeit als Coordinator Internal Communications bei der Comneon GmbH mit dem Ziel, die interne Kommunikation aufzubauen. Besonderer Schwerpunkt war das Unternehmens-Intranet. Berufsbegleitend studierte sie den Studiengang GeneralMBA - Growth Management an der SIBE der Steinbeis-Hochschule, welchen sie mit herausragendem Ergebnis absolvierte.

Durch Auslandsaufenthalte in China, Mexiko, Spanien und den USA baute Larissa André ihre interkulturellen Kompetenzen und ihr internationales Netzwerk aus. Darunter waren ein High School Jahr in den USA, ein Praktikum bei der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer in Mexiko-Stadt im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie eine Tätigkeit als Lehrbeauftragte am Canterbury Institute für englische Sprache in Madrid, Spanien.

Nach ihrem MBA-Studium wechselte Frau André von der Comneon GmbH zum Mutterkonzern, der Infineon Technologies AG, einem der führenden Halbleiterhersteller der Welt. Als Kommunikationsmanagerin verantwortet sie dort die weltweite interne Kommunikation für den Geschäftsbereich Communication Solutions. Ehrenamtlich engagiert sie sich als Vorstandsmitglied in der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen (LV Bayern) und ist Mitglied in der Deutschen Hugenotten Gesellschaft.



# Dipl.-Finanzwirtin (FH) Verena Benz, MBA

Verena Mercedes Benz wurde am 26.11.82 in Stuttgart geboren. Unmittelbar nach dem Abitur im Jahr 2002 begann sie ihr Studium der Allgemeinen Finanzverwaltung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Die Schwerpunkte waren dabei Immobilien- und Gebäudemanagement sowie Arbeits- und Personalrecht. Die selbst gewählte Vertiefung lag im Bereich Kulturmanagement. Während der fünfzehnmonatigen Praxisphase des Studiums verbrachte sie einen Monat in Italien, um in einem Deutsch-Italienischen Kulturzentrum zu arbeiten. Zu diesem Thema verfasste sie schließlich ihre Diplomarbeit über die Deutsch-Italienischen Kulturbeziehungen.



Um sich nach Abschluss des Studiums über die Kenntnisse für den öffentlichen Dienst hinaus für eine Tätigkeit in der „freien“ Wirtschaft zu qualifizieren, entschied sich Frau Benz für ein Aufbaustudium zum Master of Business Administration an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dabei wagte Frau Benz einen kompletten Quereinstieg ins Marketing, welches sie schon immer reizte. Im projektbegleitenden Unternehmen, der VitaParc GmbH in Stuttgart, war sie zunächst als Marketingassistentin tätig. Dabei unterstützte sie die Marketingleitung bei sämtlichen Marketingaufgaben für die firmenzugehörigen Bäder- und Fitnessclubs. Anfang 2007 übernahm sie die Marketingleitung des im Wellnesssektor tätigen Dienstleisters.

Nach erfolgreichem Abschluss des MBA im September 2007 suchte sie erneut eine neue Herausforderung, sowohl örtlich als auch vom Tätigkeitsfeld. Seit Oktober 2007 ist Verena Benz als Sales- und Marketing Representative in einem renommierten Schweizer Hotel in Zürich tätig. Momentan plant sie sich ab dem Jahr 2009 in der Schweiz selbständig zu machen.

# Udo Bergmann, M.A., MBA

Udo Bergmann wurde 1974 in Eutin geboren. Nach seinem Abitur studierte er an der Universität Essen und der Ruhruniversität Bochum die Fächer Kommunikationswissenschaft, Filmwissenschaft und Philosophie. Ein Stipendium des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) führte ihn an die University of North London, wo er seine Studien mit einem Bachelor of Arts (B.A.) abschloss. Während seines Magisterstudiums, welches er im Jahr 2003 abschloss, wirkte er als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Lübeck im Bereich Medientechnologie und Projektmanagement.



Im Anschluss an seine Hochschulstudien arbeitete er für die Drägerwerk AG an der Neugestaltung des Intranets und der internationalen Unternehmenswebsite und im Anschluss in verschiedenen Unternehmensberatungen als Projektleiter sowie Berater für Unternehmenskommunikation mit den Schwerpunkten Wissensmanagement, Changemanagement und Mitarbeiterportale.

Während seines MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule war er als Assistent der Geschäftsführung eines kleinen mittelständischen IT-Dienstleisters mit der marktorientierten Neuausrichtung des Unternehmens betraut.

Heute ist Udo Bergmann als Marketing Manager beim Online-Spezialitätenhändler [gourmondo.de](http://gourmondo.de) verantwortlich für die Bereiche Customer Relationship Management und Website.

# Dipl.-Verw.-Betriebsw. (FH)

## Axel Berke, MBA

Herr Axel Berke wurde 1975 in Cuxhaven geboren. Nach seiner Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann und anschließender Vertriebstätigkeit im Ausbildungsbetrieb, studierte er Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Bremen.

Während seiner Studienzeit arbeitete Herr Berke als Eventmanager für die deutsch-amerikanische Handelskammer Süd in den USA und studierte am Letterkenny Institute of Technology in Irland.

Dem erfolgreichen Studienabschluss folgte zunächst eine Anstellung als Change-Manager bei der Bank Verlag GmbH, dem IT-Dienstleistungsunternehmen der deutschen Privatbanken, in Kombination mit dem berufsbegleitenden MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis Hochschule Berlin. Später wechselte er zur BV Risk Solutions GmbH, einer Tochtergesellschaft der Bank Verlag GmbH. Hier war er im Softwareentwicklungsprojekt BV Rating für das Projekt- und Releasemanagement verantwortlich. Im Rahmen dieser Tätigkeit entstand auch seine Master Thesis „Internationalisierung von BV Rating“.

Als weitere Station in seinem beruflichen Werdegang übernahm Herr Berke die Position als Assistent der Verlagsleitung für die Bereiche Strategie- und Projektmanagement beim internationalen Softwareverlag DATA BECKER in Düsseldorf.

Heute ist Axel Berke als Unternehmensberater für Sanierungs- und Restrukturierungsmanagement bei Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner tätig.



# Dipl.-Verwaltungswirt (FH) Michael Dambacher, MBA

Michael Dambacher wurde am 15. August 1979 in Ellwangen (Jagst) geboren und studierte nach erfolgreichem Abiturabschluss im Jahr 1999 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Als Jahrgangsbester absolvierte er das Studium zum Diplom Verwaltungswirt u.a. mit dem Wahlpflichtfach „Unternehmensführung öffentlicher Betriebe“ und verfasste in diesem Zusammenhang eine Diplomarbeit zum Thema „Continuous Improvement Process beim Robert Bosch-Krankenhaus“ in Stuttgart. Im Zeitraum 2004 bis 2008 arbeitete er als Mitarbeiter der Stadtkämmerei bei der Landeshauptstadt Stuttgart im Bereich der Haushaltsabteilung. Neben der Beratung von Ämtern in Grundsatzfragen zur Kosten- und Leistungsrechnung obliegt ihm die SAP-Anwendungsbetreuung der Module CO und PS. Im April 2005 begann er sein berufsbegleitendes Studium „General Management“ mit der Vertiefungsrichtung „Public Management“ an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Während des zweijährigen Projekt-Kompetenz-Studiums war er mit der Umsetzung des Sollkonzepts zur Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb der Stadtverwaltung Stuttgarts zusätzlich betraut. Darüber hinaus befasste sich Michael Dambacher als Projektmitarbeiter vor allem mit der Umstellung des kameralen Rechnungswesens auf die kommunale Doppik innerhalb der Stadtverwaltung Stuttgart. Heute arbeitet er als Projektmanager in der Abteilung Organisation und Personalentwicklung und fungiert als interner Unternehmensberater bei der Stadt Stuttgart.





# Dipl.-Forstwirtin Julia Eckert, MBA

Julia Eckert, geb. Funck wurde am 6. Dezember 1977 in Freiburg im Breisgau. geboren. Nach dem Abitur im Jahr 1997 und einem sechsmonatigem Auslandsaufenthalt in London studierte sie von 1998-2004 Forstwissenschaft an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg.

Schon seit ihrem Studium beschäftigt sie sich mit klimapolitischen Fragestellungen. Durch das Zusatzfach Betriebliche Umweltökonomie und ihr Praktikum in der Umweltabteilung der Stora Enso Reisholz GmbH in Düsseldorf, im Rahmen dessen sie die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Werkes für die Papierproduktion kalkulierte, sammelte sie praktische Erfahrung mit den Auswirkungen des Europäischen Emissionshandels auf Unternehmen.

Nach ihrem Studium arbeitete sie als Projektmanagerin bei der Europäische Bioenergie Consult GmbH in Münstertal. Zu ihren zentralen Aufgaben gehörte die Vorbereitung von Aufforstungsprojekten in Uganda, Paraguay und Argentinien auf die Registrierung als Klimaschutzprojekte bei der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen.

Ihr MBA-Studium absolvierte sie berufsbegleitend neben ihrer Tätigkeit als Management Assistentin in der Geschäftsentwicklung Klimaschutz des Ingenieurdienstleistungsunternehmens Fichtner GmbH & Co. KG in Stuttgart. Der besondere Focus ihrer Tätigkeit lag auf dem Ausbau des Geschäftsfelds Klimaschutz durch die Einbettung von Klimaschutz-Beratungsleistungen in die Auslandsvertriebsprozesse des Unternehmens. Daneben war sie verantwortlich für die Entwicklung eines Klimaschutz-Aufforstungsprojektes in Kooperation mit ländlichen Gemeinden in Armenien im Auftrag der Europäischen Union.

Julia Eckert arbeitet heute als Beraterin im Bereich Energiewirtschaft und Klimaschutz der Fichtner GmbH & Co. KG in Stuttgart.



# Prof. Dr. Werner G. Faix

geb. am 21.08.1951 in Gärtringen/Württemberg.

Professor für Unternehmensführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999); Gründer und Geschäftsführender Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit 7 Transfer-Instituten und über 500 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management. Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen für Personal- und Kompetenzdienstleistungen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Verbund der Steinbeis-Stiftung. Seit 1993 Leiter der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung.

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. Von 1988 bis 1996 Lehrbeauftragter an den Universitäten Stuttgart und Heidelberg und von 1996 bis 1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A).

Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit (u.a. 18 Bücher) in den Bereichen Wachstum und Globalisierung, Außenwirtschaft, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.



# Dipl.-Betriebswirt (FH)

## Oliver Hatzfeld, MBA

Oliver Hatzfeld wurde 1975 in Meersburg geboren. Er beendete im Jahr 2003 sein Studium zum Diplom-Betriebswirt, Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen. Im Rahmen dieses Studiums sammelte er u.a. praktische Erfahrungen in den Bereichen Marktforschung und Online Marketing. Im Rahmen eines Auslandssemesters mit den Schwerpunkten Internationales Marketing und Marktforschung studierte er an der Kajaani Polytechnic, Finnland. Bei seiner Diplomarbeit befasste er sich mit der Optimierung des Internetauftritts im Geschäftsfeld B2B der EnBW AG.



Nach erfolgreichem Abschluss als Diplom-Betriebswirt begann er seine berufliche Laufbahn bei der DaimlerChrysler AG (heute Daimler AG) in Stuttgart. Tätigkeitsschwerpunkte waren dort Beratertätigkeiten in der internationalen Marktbetreuung für den Online-Vertriebskanal (u.a. Naher Osten, Ost- und Nordeuropa) die Durchführung von globalen Kundenzufriedenheitsumfragen und die Mitarbeit in einem Projekt zur Optimierung des Vertriebs der Konzernmärkte smart auf Großhandelsebene. Berufsbegleitend entschied er sich Anfang 2004 für ein Projektkompetenzstudium „MBA Growth Management“ mit der Vertiefungsrichtung „Internet und Neue Medien“ an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dieses schloss er im Jahr 2006 erfolgreich zum Master of Business Administration ab.

Seit April 2006 ist Herr Hatzfeld im industriellen Marketing bei der EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH im Bereich Marktforschung und Online Marketing tätig. Tätigkeitsschwerpunkte sind hierbei die verantwortliche Durchführung von Marktforschungsprojekten, die Betreuung und Weiterentwicklung von Datenbasemarketinginstrumenten und die Projektleitungen für die Realisierung eines Wissensmanagementtools sowie Produktschulungstools für Vertriebsmitarbeiter.

# Dipl.-Forstwirtin Julia Herr, MBA

Geboren 24.1.1979 in Wiesbaden. Nach mehreren Auslandsaufenthalten (Schulaustausch in England, Au-pair in Frankreich) Aufnahme des Studiums der Studium der Forstwissenschaften an der Albert Ludwigs Universität in Freiburg. Während diverser Praktika im Forst- und Umweltbereich, bei Nicht-Regierungs-Organisationen, im Sägewerk, im Cape Peninsula National Park, Kapstadt, Südafrika, und verschiedenen Forschungsanstalten war das vornehmliche Interessensgebiet bei allen Tätigkeiten die Verknüpfung von Umweltschutz und Ökonomie. Neben einem einjährigen Auslandsaufenthalt an der Politecnica de Madrid, Spanien rundete sie ihre Ausbildung zur Diplom-Forstwirtin als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Forstökonomie, Universität Freiburg sowie einem Volontariat beim United Nations Office Vienna, Office for Outer Space Affairs, in Wien ab.



Im Rahmen des MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin und der OSRAM GmbH, München, als projektgebendes Unternehmen, befasste sie sich mit der Umsetzung der EU-Richtlinie zum Ökodesign von Produkten (Eco Design of Energy-using Products, EuP) in der Umweltabteilung. Dazu gehörte die Vertretung OSRAMs im Europäischen Lampenverband und bei diversen EU-Projekten.

Seit März 2007 ist sie als Applikations- und Produktmanager Flora & Fauna bei OSRAM in der Business Unit Hochdruckentladungslampen tätig. Gestaltung und Umsetzung des Markteintritts in der Gewächshausbeleuchtung sowie die Eröffnung des Anwendungsbereich Erwerbsgartenbau zählen zu ihren Aufgaben. Aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds erschließt sie Kundengruppen des deutschen und internationalen Erwerbsgartenbaus und eruiert deren Bedürfnisse, um diese dann intern in die Produktentwicklung und Anwendungsunterstützung einfließen zu lassen.

# Dipl. Ing. Jiří Jiroutek, MBA

Jiří Jiroutek wurde am 11. Juli 1976 in Prag (Tschechien) geboren. Nach seinem Abitur am Gymnasium 1994 studierte er „Internationaler Handel“ an der Wirtschaftsuniversität in Prag. Während dieser Zeit sammelte er Berufserfahrung in einer tschechischen Niederlassung des schweizerischen Handelsunternehmens Inest, das im Bereich Lebensmittel tätig ist. Das Studium hat er im Jahr 2000 als Diplom-Ingenieur abgeschlossen.

Im Anschluss an den erfolgreichen Abschluss seines Studiums arbeitete er als Export Manager bei dem Büromöbelhersteller Interior PFD. Er war für alle Exportgeschäfte außerhalb Europa zuständig. 2005 wechselte er zu Lidl Stiftung & Co. KG in Neckarsulm. Er entwickelte für die Geschäftsleitung Projektarbeiten in den Bereichen Expansion, Finanzplanung, Werbung und Rechtsstruktur. Berufsbegleitend absolvierte er ein MBA-Programm an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Jahr 2007 erfolgreich abgeschlossen hat.

Seit Ende 2007 arbeitet er als Projektleiter bei Lidl Tschechien. Dort betreut er Projekte in den Bereichen Logistik und Vertrieb.



# 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 Chancen und Risiken technischer Innovationen‘ sowie ‚Methodologische Aspekte der Risikoanalyse und Technikbewertung‘.



# Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Kisgen, MBA

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 hat sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA absolviert.

Während dieser Zeit hat sie das Programm Master of Science (MSc) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut und ist als Programmleiterin dafür verantwortlich. Seit 2008 ist sie Direktorin des STI International Management. Darüber hinaus hat sie einen Lehrauftrag an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Publikationen v. a. zum chinesischen und internationalen Recht sowie zur Außenwirtschaft.



# Dipl.-Kauffrau

## Zuzana Martincová, MBA

Zuzana Martincová wurde 1978 in Zlín, Tschechische Republik geboren und studierte bilingual (tschechisch/englisch) am Gymnasium in Olomouc. Nach ihrem Abitur im 1997 studierte sie „Marketing und Management“ an der Handelsfakultät der schlesischen Universität in Karviná, Tschechien. Im Jahre 2001 erhielt sie ein Erasmus Stipendium für einen einsemestrigen Studienaufenthalt an der School of Business Studies in Oulu Polytechnics in Finnland.

Nach erfolgreichem Abschluss zur Diplom-Kauffrau, Fachrichtung Marketingmanagement, arbeitete sie als Einkäuferin für Lebensmittel in der tschechischen Import-Export Firma GASTON GmbH mit dem Schwerpunkt „Einkauf von Produzenten aus europäischen Ländern“.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung entwickelte sie neue Produkte unter der Eigenhandelsmarke der GASTON und kontaktierte weitere, neue Lieferanten.

Im Oktober 2005 wechselte sie als Assistentin der Einkaufsabteilung zur Kaufland Warenhandel GmbH & Co.KG, Heilbronn. Berufsbegleitend dazu absolvierte sie das MBA-Programm „Globalisation Management“ an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das sie im Jahr 2007 erfolgreich abschloss.

Seit Mai 2007 war Zuzana Martincova als Einkäuferin im Food-Bereich bei Kaufland Tschechien tätig. 2008 wechselte sie zur OXALIS GmbH (Kleinhändler von Kaffee und Tee) in die Position der kaufmännischen Direktorin.





# Patricia Mezger, M.A., MBA

Patricia Mezger, geboren im Jahre 1975, studierte Kommunikationswissenschaften mit den Nebenfächern Jura und Psychologie an der Ludwig-Maximilian-Universität in München. Direkt an das Studium schloss sich eine Presse-Ausbildung und dreijährige Redakteurs-Tätigkeit bei den RTL- und RTL2-Nachrichten in Köln an.

Im Jahre 2002 wechselte sie zur Capitol Event GmbH (Musical-Theater-Dachverband: Musical Dome, Köln; Capitol Theater, Düsseldorf; Starlight Express Theater, Bochum) als Marketing-Leitung. Neben der zentralen Marketingverantwortung realisierte und koordinierte sie sowohl die komplette Pressearbeit als auch das Sponsoring zu potentiellen Geschäftskunden.

Im März 2005 wurde ihr an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin der Aufbau des Bereichs „Marketing / PR und Kommunikation“ übertragen - parallel bzw. berufsintegriert dazu begann sie dort ihr Aufbau-studium, das sie 2007 mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) abschloss.

Seit 2007 arbeitet sie als Standortleitung am SIBE-Standort in Berlin und ist weiterhin für die Redaktion der vorliegenden Edition „Management von Wachstum und Globalisierung – Best Practice – Band 3“ verantwortlich.



# Dipl.–Ingenieur (FH)

## Timo Munzinger, MBA

Timo Munzinger wurde am 24.01.1977 in Crailsheim geboren. Nach dem Abitur am Technischen Gymnasium, studierte er ein Semester Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz. Im Anschluss hieran absolvierte er sein Architektur-Studium an der FH Karlsruhe mit den Schwerpunkten Städtebau und Bauen im Bestand, welches er erfolgreich am Jahr 2003 abschloss.

Bereits während des Studiums bot sich die Gelegenheit zunächst als studentische Hilfskraft später im Anschluss an das Studium dann als Architekt/Stadtplaner im Praktikum im Büro Gekeler und Bäumlein unter Leitung von Prof. Dieter Gekeler erste Berufspraxis zu sammeln. Während seiner Anstellung bearbeitete er hauptsächlich Aufgabenstellungen im Hochbaubereich der Leistungsphasen 3 Entwurfsplanung bis 5 Ausführungsplanung.

Nach Abschluss der Projekte wechselte Herr Munzinger zur STEG Stadtentwicklung GmbH, bei der er den postgradualen Studiengang „General Management“ mit Schwerpunkt „Architektur Management“ mit Auszeichnung absolvierte. Mit seiner Idee des „aktiven Flächenressourcenmanagements“ konnte er die Geschäftsführung überzeugen und arbeitete fortan an der Entwicklung des technischen Tools und der Anpassung der dazugehörigen Dienstleistungen.

Heute ist Herr Munzinger eingetragener Architekt und Stadtplaner in der Architektenkammer Baden-Württemberg und als Projektleiter für den Bereich Innenentwicklung / STEG COMPASS weiterhin bei der STEG Stadtentwicklung GmbH tätig.



# Kathrin Pantzer, M.A., MBA

Kathrin Pantzer, geboren 1979 in Stuttgart, studierte Englische Philologie, Sprachwissenschaft des Deutschen und Neuere Deutsche Literaturgeschichte in Freiburg i.Br. an der Albert-Ludwigs-Universität und in Vancouver, Kanada, an der University of British Columbia als Stipendiatin der Landesstiftung Baden-Württemberg.

In ihrer Magisterarbeit setzte sie sich innerhalb ihres fachlichen Schwerpunktes der Neurolinguistik/Sprachpathologie mit dem Thema Wortfindungsstörungen bei Aphasie und Alzheimer-Demenz auseinander.

Nach ihrem Abschluss zum Magister Artium im Jahre 2005 nahm sie im gleichen Jahr das berufs begleitende Studium zum Master of Business Administration (MBA) an der Steinbeis-Hochschule Berlin auf. An der SIBE, School of International Business and Administration, war sie bis Dezember 2007 als Management-Assistentin zuständig für Bewerberauswahl und -coaching, Kundenbetreuung und -akquise sowie die Konzeptionierung und den Aufbau des internationalen Alumni-Netzwerkes. Sie schloss ihr MBA-Studium im Oktober 2007 ab.

Seit 2008 ist sie bei der internationalen Management- und Technologieberatung Accenture als Beraterin im Bereich Human Capital Management Solutions angestellt.



# Dipl.-Ingenieurin Heike Pitz, MBA

Heike Pitz, Jahrgang 1971 schloss 1992 ihre Ausbildung zur Bauzeichnerin ab. Internationale Erfahrungen sammelte sie in den USA in Tampa/Florida bei der Leigh Bohne Associates. 1993 absolvierte sie die Fachhochschulreife mit dem Schwerpunkt Bautechnik. Im Anschluss sammelte sie Erfahrungen als Konstrukteurin und Projektleiterin im Ingenieurbüro Unverzagt in Wiesbaden.

Ab 1999 folgte das Studium des Bauingenieurwesens an der FH Wiesbaden. Parallel arbeitete sie bei der Bilfinger und Berger AG. Das Studium schloss sie 2003 als Diplom-Ingenieurin erfolgreich ab. Während ihrer Ingenieur Tätigkeit bei Lenz und Weber Ing. lagen ihre Verantwortlichkeiten in der Statik und Konstruktion. 2004 wechselte Heike Pitz zur Lahmeyer Rhein-Main GmbH (LRM). Berufsbegleitend absolvierte sie den General MBA an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin und legte ihre Masterarbeit 2006 vor. Bei LRM war Heike Pitz Projektleiterin und führte den Geschäftsbereich Projektkommunikations- und Managementsysteme. Dies schloss die Unternehmensberatung zur Auswahl und zum Einsatz geeigneter Systeme für Großprojekte ein.

Seit 2008 ist Heike Pitz bei der baulogis GmbH als Consultant beschäftigt. baulogis bietet eine internetbasierte Software für effizientes Informations- und Projektmanagement, von der Planung bis zum Betrieb eines Bauwerks. Das Aufgabengebiet von Heike Pitz liegt in der Analyse und Umsetzung von projektspezifischen Prozessen und der Betreuung der Kunden vom Projektstart bis zum Projektabschluss.



# Dipl.-Betriebswirt (FH) cand. Dr. Ing. Andreas Rusnjak, MBA

Als ausgebildeter Kaufmann im Groß- und Außenhandel studierte Andreas Rusnjak Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Organisation und Personal, an der University of applied sciences in Coburg. Im Anschluss absolvierte er ein Masterstudium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin mit dem Schwerpunkt „General Management, Growth Management“ und promoviert derzeit an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel mit dem Forschungsschwerpunkt „mBusiness/mCommerce“.

Neben seiner akademischen Laufbahn konnte Andreas Rusnjak zusätzlich 1,5 Jahre lang als Assistent der Geschäftsleitung umfangreiche Erfahrungen beim erfolgreichen Aufbau des Startup JobScout24 in Coburg/ Deutschland sammeln. Weiterhin war er annähernd zwei Jahre im Vertriebs-Controlling der HUK-Coburg Versicherungsgruppe tätig (Unternehmens-, Neugeschäftsplanung, Vorstandsberichtswesen) und unterstützte über vier Jahre das Unternehmen flyerwire GmbH hinsichtlich Strategiemanagement, Struktur- und Prozessorganisation, Controlling, Aufbau eines Vertriebskonzepts, Ausgründungen sowie diverser anderer Projekte.

Die letzten abgeschlossenen beruflichen Stationen ließen ihn als Interim-COO und Mitglied der Geschäftsleitung für zwölf Monate in einem international agierenden, schweizerischen Unternehmen und als Geschäftsführer der Suryalogics GmbH in Coburg wirken. Neben seiner derzeitigen Aufsichtsrats-tätigkeit als Anteilseigner in zwei Aktiengesellschaften engagiert sich Andreas Rusnjak zusätzlich als Dozent mit dem Schwerpunkt „Strategieentwicklung & Erfolgsfaktorenmanagement“. Privat und sozial engagiert er sich im rotarischen Sinne als Mitglied und Past-Präsident des Rotaract Clubs Oberfranken-West.



# Dipl.-Ing. Forstwirtschaft (FH)

## Ute Sachs, MBA

Ute Sachs, wurde am 6.11.1980 in Bayreuth geboren. Nach dem Abitur im Jahr 2000 studierte sie Forstwirtschaft an der Fachhochschule Weihenstephan. Nach einer Zusatzqualifikation im Bereich Kommunikation sowie einem Redaktionspraktikum beim Radio entschied sich Frau Sachs gegen eine Laufbahn als Forstbeamtin und arbeitete, nach Abschluss ihres Studiums, als freie Redakteurin und Moderatorin in Nürnberg.

Auslandserfahrung sammelte sie im Rahmen von Praktika u. a. in Ghana, Mexiko und Indien.

Ihr Zweitstudium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin begann sie im Jahr 2005 bei ihrem projektgebenden Unternehmen FriedWald GmbH im Bereich Marketing. Nach erfolgreichem Abschluss im November 2007 wurde sie als Inhouse Consultant übernommen. Zu ihren Hauptaufgaben zählen neben der Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystem, die Initialisierung und Messung eines KVP sowie die strategische Planung und Marktanalysen.



# 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.-Ingenieur Christian D. Sax, MBA

Geboren 1978 absolvierte Christian D. Sax zwischen 1998 und 2003 erfolgreich ein Ingenieurstudium an der Fakultät für Bauwesen der Universität Stuttgart mit der Vertiefungsrichtung Siedlungswasserbau. 2004 studierte er Betriebswirtschaftslehre im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der FH Heilbronn bis er 2005 in den post-gradualen Aufbaustudiengang zum MBA an die Steinbeis-Hochschule Berlin wechselte.

Nach verschiedenen Praktika in Bauunternehmungen in der Region Stuttgart trat er 2005 im Rahmen dieses berufsintegrierten Studiengangs bei der EnBW Regional AG, Stuttgart, für die Dauer von zwei Jahren ein. Er begleitete die Markteinführung einer neuen Sensortechnologie zur frühzeitigen Erkennung von Leckagen in Trinkwassernetzen. In diesem auf Nachhaltigkeit ausgelegten Projekt formte er eine Disziplinen übergreifende Schnittstelle zwischen Technik, Marketing und Controlling.

Nach Abschluss der Master Thesis zum Thema Prozessoptimierung bei Dienstleistern wechselte er 2007 zur EnBW-Konzerntochter RBS wave GmbH, Stuttgart, einem renommierten Ingenieurdienstleister mit den Tätigkeitsschwerpunkten Wasser-/Abwasserdienstleistungen, Bau- und Energietechnik sowie Korrosionsschutz, wo er weiterhin seine bisherigen Aufgabengebiete betreut.

Er veröffentlichte bereits Fachartikel zum Thema Wasserverlustmonitoring bei der IWA (International Water Association), in der DVGW (Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfachs e. V.) und weiteren Medien.





# Diplom-Betriebswirt (BA) Daniel Schallmo, MBA

Daniel Schallmo wurde 1978 in Esslingen am Neckar geboren und erwarb 1998 die Allgemeine Hochschulreife. Nach dem Zivildienst studierte Daniel Schallmo ab 2000 an der Berufsakademie Ravensburg Betriebswirtschaft in der Fachrichtung Industrie. Zu seinen Schwerpunkten zählten Marketing sowie Projekt- und Prozessmanagement. Zeitgleich war er bei der Zarges GmbH & Co. KG angestellt. 2003 verfasste Daniel Schallmo seine Diplomarbeit mit dem Titel „Die Zufriedenheit des Handels mit dem Service der Zarges GmbH & Co KG. Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen bei der Messung“ und schloss sein Studium erfolgreich ab.



Nach seinem Studium arbeitete Daniel Schallmo bei Klausmeier Marketing Consultants mit den Schwerpunkten Autovermietung und Media. Danach arbeitete er als freier Mitarbeiter bei der Media Channel Group in Ravensburg und analysierte den Kinomarkt in Griechenland.

Mitte 2004 wechselte Daniel Schallmo als Management Assistent zur Hydro Building Systems GmbH in Ulm. Er übernahm Marketingaufgaben und erarbeitete gemeinsam mit der Geschäftsleitung Unternehmensstrategien für Deutschland, das Baltikum und Skandinavien. Parallel dazu absolvierte er das Projekt-Kompetenz-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. 2006 verfasste er seine Master Thesis mit dem Thema „Aufbau einer Marketingabteilung für die Hydro Building Systems GmbH – Ziele, Aufgaben und Lösungen“.

Seit Ende 2006 ist Daniel Schallmo für den Bereich Marketing Services bei der Hydro Building Systems GmbH verantwortlich. Die Hydro Building Systems GmbH ist ein Systemhaus für Aluminiumprofile, die in Fassaden, Fenstern und Türen eingesetzt werden und hat die Marktverantwortung für zehn europäische Länder.

# Diplom-Pädagoge

## Jochen Schmidmeir, MBA

Der Autor Jochen Schmidmeir, geboren 1975, studierte nach einer Berufsausbildung zum Bankkaufmann und dem Erwerb des Abiturs über den zweiten Bildungsweg Erwachsenenbildung, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Soziologie an der Universität Augsburg und an der Freien Universität Berlin. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums im Jahr 2003 war Herr Schmidmeir zunächst im Bereich Executive Development der T-Mobile International GmbH & Co. KG in Bonn tätig bevor er Anfang 2005 die Leitung beim Aufbau einer Personalabteilung im Internetstart-up Sedo GmbH in Köln übernahm.



Nach dem Wechsel zur DaimlerChrysler Financial Services AG nach Berlin begann Herr Schmidmeir schließlich parallel sein MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis Hochschule Berlin. Neben der Einführung eines bilingualen Betriebskindergartens standen dabei Projekte im Bereich Leadership Development im Vordergrund. In diesem Rahmen entstand auch die Abschlussarbeit zum MBA-Studium, die sich mit der Neukonzeption des Succession-Management-Prozesses befasst.

Mittlerweile ist der Autor für den amerikanischen Großkonzern General Electric im Bereich Human Resources für die Region Central Eastern Europe tätig.

# Dipl.-Ingenieur, Architekt Alexander Schmidt, MBA

Alexander Schmidt wurde am 12. April 1971 in Stockach. Von 1992 bis 1995 absolvierte er bei der Sparkasse Stockach eine Ausbildung zum Bankkaufmann.

Er studierte im Anschluss an der Universität Karlsruhe Architektur. Während des Studiums sammelte er Berufs- und Auslandserfahrungen durch ein Praktikum im Architekturbüro Ruser & Partner, ein Praktikum im Stadtplanungsamt in Concepción, Chile und die Mitarbeit im TurmForum Stuttgart 21.

Nach Abschluss seines Architekturstudiums im Wintersemester 2002/2003 absolvierte er zunächst sein zweijähriges Annerkennungspraktikum zum Architekten. Die Tätigkeiten umfassten dabei alle Leistungsphasen der HOAI.

Im Anschluss daran wechselte er als Leiter des Projekt Managements eigener Immobilien zur Sparkasse Karlsruhe. Berufsbegleitend absolvierte er ein MBA-Studium mit der Vertiefung Architekturmanagement an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Heute ist Alexander Schmidt als Leiter des Gebäudemangements im Schulverwaltungsamt des Landkreises Esslingen tätig.



# Dipl.-Kaufmann

## Sebastian Schnelle, MBA

Sebastian Schnelle wurde am 4. Oktober 1977 in Notheim, Niedersachsen, geboren. Im Jahre 1998 machte er die allgemeine Hochschulreife in Nothheim.

Nach der Schule studierte Sebastian Schnelle Betriebswirtschaftslehre an der Georg August Universität in Göttingen. In den Fächern betriebswirtschaftliche Finanzwirtschaft, Rechnungslegung und Prüfungswesen sowie Unternehmensrechnung und -leitung legt er das Examen ab und schrieb seine Diplomarbeit zu dem Thema: „Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von Dienstleistungsunternehmen“. Er schloss 2004 sein Studium in Göttingen als Diplom-Kaufmann ab.

Neben seinem Studium machte Sebastian Schnelle seine ersten beruflichen Erfahrungen bei der Bühler GmbH Braunschweig, wo er drei Monate im kaufmännischen Bereich als Praktikant tätig war.

Seit 2005 arbeitet Sebastian Schnelle bei der tobaccoland Automatengesellschaft mbH & Co. KG in Mönchengladbach in der Abteilung Category Management. Bei tobaccoland leitet er unter anderem die Entwicklung und Implementierung eines neuen Systems zum Bestandsmanagement. Neben seiner beruflichen Tätigkeit absolvierte er einen MBA-Studiengang an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, den er 2007 mit dem MBA abschloss. Im Anschluss an den Master arbeitet er an seiner Dissertation über das Sortimentsmanagement im automatisierten Verkauf.



# Dipl.-Betriebswirtin (BA) Corinna Schottmüller, MBA

Corinna Schottmüller beendete im Jahr 2004 ihr Studium zur Diplom Betriebswirtin an der Berufsakademie Mannheim. Ihre Diplomarbeit „Electronic Procurement - ein Rationalisierungsinstrument für die Stadtverwaltung Karlsruhe“ wurde beim Henkel-BME Hochschulpreis 2004 mit dem 3. Platz ausgezeichnet. Eine auszugsweise Veröffentlichung ist in den Mannheimer Schriften zur Verwaltungs- und Versorgungswirtschaft Band 10 einsehbar.

Im Rahmen des anschließenden MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin bearbeitete Frau Schottmüller in Kooperation mit der Stadt Karlsruhe und dem Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe ein Projekt, das sich mit der Umstellung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung hin zur Rechnungslegung nach Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung beschäftigte. Die Projektergebnisse wurden in der Master Thesis „Kosten- und Leistungsrechnung in Nonprofit-Organisationen – am Beispiel des Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe“ dokumentiert.

Derzeit ist sie beim Stadtjugendausschuss e.V. Karlsruhe im Bereich Finanzen tätig und dort für die flächendeckende Einführung der Kostenrechnung und des Controllings zuständig. Nebenberuflich ist Frau Schottmüller als Dozentin für Kosten- und Leistungsrechnung an der Hochschule für Technik in Stuttgart und der Berufsakademie Karlsruhe tätig. Ehrenamtlich engagiert sie sich seit mehreren Jahren als stellvertretende Vorsitzende im Vorstand der Sportkreisjugend Karlsruhe.



# Linda Schröter, LL.M., MBA

Linda Schröter, geb. 1977, studierte Rechtswissenschaften an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und an der Université de Poitiers in Frankreich. Anschließend absolvierte sie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena erfolgreich ein Postgradualstudium zum LL.M. oec. im Bereich Wirtschaftsrecht. Neben dem Studium absolvierte Frau Schröter verschiedene Praktika im Ausland, unter anderem in Frankreich und den USA.

Im Rahmen ihres MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin war Frau Schröter in der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH als Management Assistant im Bereich Human Resources tätig. Hier führte sie erfolgreich den neuen Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) ein und entwickelte ein Konzept zur Neupositionierung des Personalbereichs. Darüber hinaus war Frau Schröter mit weiteren Aufgaben der operativen und strategischen Personalarbeit betraut und wirkte in verschiedenen europa- und weltweiten Konzernprojekten mit.

Nach dem erfolgreichen Abschluss ihres MBA-Studiums übernahm Frau Schröter in der Ferromatik Milacron Maschinenbau GmbH eine Referentenposition im Personalbereich. Heute zeichnet sie als Director Human Resources Europe für den Bereich Personal des Unternehmens verantwortlich.



# Dipl.–Theol.

## Annette Schulten

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, – heute SIBE –, 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 und für Corporate Programme des Institutes verantwortlich.

Seit 2005 ist sie Direktorin des Transfer-Institutes „Corporate and International Programs“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Bisher veröffentlichte sie verschiedene Studien über internationalen Geschäftsaufbau.



# Dr. rer. nat. Dipl.-Biologe (t.o.) Oliver Schwarz, MBA

Herr Dr. Oliver Christoph Schwarz wurde 1971 in Stuttgart geboren. Nach dem Abitur 1991 am Gymnasium in Korntal-Münchingen absolvierte er den Zivildienst im Altenheim am Lindenbachsee in Stuttgart. Danach studierte er „Technische Biologie“ an der Universität Stuttgart mit den Schwerpunktfächern Biochemie, Bioverfahrenstechnik, Immunologie, Mikrobiologie und Ökologie. Während des Studiums, das er 1998 erfolgreich abschloss, verbrachte er ein Jahr in der Industrie: während eines Industriepraktikums in der Abteilung „Verfahrensentwicklung Umweltschutz“ der Mercedes-Benz AG in Sindelfingen und für die Anfertigung seiner Diplomarbeit über ein bioverfahrenstechnisch-lebensmitteltechnologisches Thema bei Gewürzmüller GmbH in Stuttgart.



Danach arbeitete er als Stipendiat der Landesgraduierföderung in der Abteilung Biophysik an der Universität Stuttgart, wechselte 2000 an das Staatliche Museum für Naturkunde in Stuttgart, wo er als wissenschaftlicher Volontär seine Dissertation auf dem Gebiet der Botanik erfolgreich anfertigte.

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter war er seit 2003 in der Landesanstalt für Bienenkunde an der Universität Hohenheim auf dem Gebiet der Rückstandsanalytik von Bienenprodukten beschäftigt.

Seit 2005 arbeitete er in der zum Thiemeverlag gehörenden AnyCare GmbH im Produktbereich Telemedizin, dessen Aufbau er von Anfang an zunächst als Projektassistent und dann als Produktmanager mit aufgebaut hat. Berufsbegleitend absolvierte er dort auch das MBA-Studium der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im September 2007 abschloss.



# Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH) Ulla Siegemund, MBA

Ulla Siegemund wurde am 09. September 1980 in Halle (Saale) geboren. Nach einem High School Jahr in den USA und dem Ablegen des Abiturs studierte sie Wirtschaftsrecht mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Internationaler Handel an der Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg. Während des Studiums absolvierte Frau Siegemund ein Rechtspraktikum in der Handwerkskammer in Halle (Saale) und ein Praxissemester bei PricewaterhouseCoopers in Frankfurt am Main im Bereich HR Services - Personalmarketing und Recruiting. Nach einem Auslandssemester an der University of Natal in Pietermaritzburg / Südafrika schrieb sie ihre Diplomarbeit zum Thema „Human Resources SWOT Analysis“ bei TRW Automotive in Radolfzell am Bodensee.



Nach Abschluss des Studiums entschloss sich Frau Siegemund für ein zweijähriges Studium zum Master of Business Administration (MBA), Growth Management an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin in Stuttgart. Im Rahmen des Studiums war sie bei der Robert Bosch GmbH im Geschäftsbereich Power Tools tätig. Im Bereich Human Resources Management unterstützte Frau Siegemund den Leiter der Abteilung Personalplanung und -einsatz International. Ihre verschiedenen Tätigkeiten im internationalen Personalwesen umfassten u.a. Mitarbeiter-Entsendungen auf Vertragsangestellten-Basis, die Human Resources Balanced Scorecard und die Führungskräfteplanung des Geschäftsbereichs Power Tools.

Heute arbeitet Frau Siegemund in der Zentralabteilung Mitarbeiter, Referat Beschäftigungsbedingungen und Mitarbeiterentwicklung Führungskräfte der Robert Bosch GmbH in Stuttgart-Gerlingen. Sie ist dort u.a. für die Führungskräfteplanung weltweit verantwortlich.

# Dipl.-Betriebswirtin (BA) Simone Sohmer, MBA

Simone Sohmer wurde am 10. März 1981 in Schramberg/Baden-Württemberg geboren. Sie legte ihr Abitur 2000 am Gymnasium Schramberg ab. Nach dem Abitur begann sie ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre, Fachrichtung Bank, an der Berufsakademie Villingen-Schwenningen. Zeitgleich war sie als Mitarbeiterin vorwiegend im Bereich Privat- und Firmenkundenbetreuung bei der Vereinigten Volksbank AG in Böblingen/Sindelfingen angestellt.

Im Anschluss an ihr BWL-Studium arbeitete sie als Firmenkundenberaterin bei der Vereinigten Volksbank AG weiter und war zudem für verschiedene Projektarbeiten in den Themenfeldern „Basel II“, „Immobilienmanagement“ und „Marketing“ zuständig.

Ende 2004 wechselte sie als Management-Assistentin zur Baden-Württembergischen Bank und war dort für die Entwicklung von Marketing- und Vertriebskonzepten im Bereich der Vermögensverwaltung und der Heil- und Freiberufler zuständig. Parallel dazu begann sie ein Aufbaustudium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Mit dem jeweiligen Fachbereich entwickelte sie ein Konzept zur strategischen Neupositionierung der Vermögensverwaltung. Im Zuge der Integration in die Landesbank Baden-Württemberg im Jahre 2005 war Simone Sohmer in der neuen Baden-Württembergischen Bank verantwortlich für die Entwicklung und das Set-up eines ganzheitlichen Betreuungskonzepts für die Zielgruppe Heil- und Freiberufler. Im September 2006 konnte sie ihr Studium mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) erfolgreich abschließen.

Seitdem ist Simone Sohmer bei der Landesbank Baden-Württemberg im Bereich Capital Markets Trading & Sales als Assistentin der Bereichsleitung tätig. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt im Projektmanagement.



# Dipl.-Betriebswirtin (BA) Nadine Soyez, MBA

Nadine Soyez wurde 1981 in Ludwigshafen geboren. Nach ihrem Abitur studierte sie Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Mannheim. Kooperationsunternehmen war die Fraport AG Frankfurt a. Main. In den Praxisphasen des Studiums gewann sie Einblick in die wichtigsten betriebswirtschaftl. Prozesse eines Großflughafens und konnte die Kenntnisse aus der Theorie um praktische Erfahrung erweitern. Neben den Praxisphasen absolvierte sie ein Auslandspraktikum bei der British Telecom im Bereich Sales & Payphones in London & Birmingham.

Nach Studien-Ende arbeitete sie bei der Fraport AG als Projektassistentin im Bereich Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Dort war sie für Durchführung eines konzernweiten Managementprogramms der 2./3. Führungsebene und des 360° Feedbacks, ein Führungskräfteentwicklungsinstrument, mitverantwortlich. Im Frühjahr 2005 entschied sie sich für das MBA-Studium, um bereits vorhandenes BWL-Wissen aus dem Blickwinkel des Managements zu vertiefen und weitere Erfahrungen zu sammeln. Projektgebendes Unternehmen war Dots United, Agentur für Neue Medien Schroko & Sorgalla GbR aus Mannheim. Im Gegensatz zu einem Konzern bot die Agentur beste Voraussetzungen, Seminar-Inhalte in jedem Bereich umzusetzen und dadurch Management-Aufgaben schnell eigenverantwortlich zu übernehmen. Projektinhalt war die Erstellung und Implementierung einer Strategie für Dots United, die die positive Entwicklung des Unternehmens stark förderte. Das Studium schloss sie mit Auszeichnung ab. Seit Mai 2007 ist Nadine Soyez Projektleiterin sowohl bei strategischen Projekten der Agentur als auch bei Kundenprojekten. Zudem ist sie Juniorenkreisleiterin im Marketingclub Rhein-Neckar und ein engagiertes Mitglied bei den Wirtschaftsunioren Mannheim-Ludwigshafen.



# Ass. iur.

## Martin Stadelmaier, MBA

Martin Stadelmaier wurde am 28.01.1976 in Reutlingen (Baden-Württemberg) geboren. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen folgte das Rechtsreferendariat im Landgerichtsbezirk Tübingen. Im Jahre 2004 beendete er erfolgreich seine Ausbildung zum Volljuristen (2. jur. Staatsexamen). Anschließend begann Martin Stadelmaier seine Tätigkeit bei der RAMPF Holding GmbH & Co. KG, der Dachgesellschaft der international operierenden RAMPF-Gruppe. Als Assistent der Unternehmensleitung (CEO) und Legal Advisor der Unternehmensgruppe war er maßgeblich am Aufbau einer neuen Tochtergesellschaft in der VR China beteiligt. Zu seinen Aufgaben zählte zudem die Beratung der verschiedenen Konzerngesellschaften in allen rechtlichen Belangen. Ein Schwerpunkt lag dabei auf dem nationalen und internationalen Wirtschafts- und Vertragsrecht. Parallel absolvierte er ein MBA-Programm an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis University Berlin, das er im September 2007 erfolgreich abschloss. Derzeit promoviert Martin Stadelmaier im Fachbereich Rechtswissenschaften (Wirtschaftsrecht). Zugleich ist er nach wie vor als Inhouse-Jurist der RAMPF-Gruppe tätig.

Darüber hinaus konnte er durch jahrelanges ehrenamtliches Engagement in der Jugend-, Projekt-, und Gremienarbeit des CVJM (Deutschlands größter christlich-ökumenischer Jugendverband in Deutschland) wertvolle Kompetenzen erwerben. Als Gründungsmitglied und erster Vorsitzender eines deutsch-indischen Vereins ist er internationaler „Networker“, um in enger Zusammenarbeit mit einer indischen NGO soziale Projekte zu unterstützen und das interkulturelle Verständnis zu fördern.



# Dipl.-Verwaltungswirt (FH) Mathias Stickel, MBA

Mathias Stickel, geb. am 17. September 1979, studierte an der Hochschule für Öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg im Wirtschaftszweig mit Schwerpunkt Marketing. Während des Studiums sammelte er bereits erste praktische Erfahrungen bei der Messe Stuttgart GmbH sowie einer Auslandstätigkeit in Washington D.C. / USA bei der Representative of German Industry and Trade (RGIT), einem Verbindungsbüro des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK).



Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums als Diplomverwaltungswirt (FH) begann Mathias Stickel seine berufliche Tätigkeit bei der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH. Dort absolvierte er berufsbegleitend ein postgraduales Studium zum Master of Business Administration an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Projekte und Themen während der zweijährigen Tätigkeit umfassten:

1. Konzeption und Aufbau eines spezifischen Kommunikationsinstrumentariums für die Zielgruppe der Investoren.
2. Aufbau und Konzeption eines internationalen Investorenportals im Internet.
3. Konzeptionelle Analyse und Bearbeitung des Messemarktes als Instrument der Investorenansprache.
4. Konzeption und Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings.

Heute arbeitet Mathias Stickel bei der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH als Projektleiter für Strategie und Marketing im Bereich Standortmanagement und ist in dieser Rolle für die Umsetzung einer messebasierten Ansiedlungsstrategie für die Landesmesse Stuttgart verantwortlich. Mathias Stickel ist außerdem Mitglied im Arbeitskreis Sportverein Stuttgarter Kickers und in diesem Rahmen zuständig für die Arbeitsgruppe „Marke, Außendarstellung, Kommunikation“.

# Dipl.-Ingenieurin Petra Vogt, MBA

Petra Vogt, geb. 1972, studierte Architektur und Design an der Staatlichen Akademie der bildenden Künste in Stuttgart.

Nach erfolgreichem Abschluss als Diplom-Ingenieurin arbeitete sie insgesamt fünf Jahre in zwei Architekturbüros mit Schwerpunkt Projektmanagement und Projektleitung.

Im Herbst 2004 startete sie ein Projekt in Kooperation mit der Bosch Sicherheitssysteme GmbH. Dieses Projekt im Bereich Prozessoptimierung im Zeit- und Kostenmanagement wurde der Schwerpunkt ihrer Master Thesis.

Nach Abschluss ihres MBAs wurde ihr die fachliche Projektleitung für die deutschlandweite Einführung eines Controllingtools für die Projektabwicklung von Bauvorhaben übertragen.

Seit März 2008 ist Frau Vogt im Controlling Bauwesen der Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG tätig.



# Dipl.-Ingenieur Joost Woischnik, MBA

Joost Woischnik wurde 1975 in Köln geboren und studierte Architektur an der RWTH Aachen, um sich mit der Organisation und der Gestaltung von komplexen Systemen auseinanderzusetzen.

Im Rahmen seines Studiums sammelte er Praxiserfahrung in namhaften Architekturbüros in Aachen und Chicago, leitete Multimediakurse am Lehrstuhl für Computer Aided Architectural Design (CAAD) und studierte zwei Semester an der University of Portsmouth, England. Darüber hinaus initiierte er erfolgreich verschiedene Entwicklungsprojekte wie z.B. den Entwurf von Schulmöbeln aus „Flüssigholz“ oder den Bau eines multimedialen Ausstellungsmöbels, für das er den „Innovationspreis Polyurethan“ erhielt. Die Gemeinsamkeit dieser vielfältigen Arbeiten: die kritische Auseinandersetzung mit Zweck und Form eines Objektes, um eine gestalterische Antwort auf komplexe Fragestellungen zu finden.

Nach dem Studium arbeitete zunächst zwei Jahre als Architekt im Büro Kada + Wittfeld. Dabei plante er die Realisierung eines Schulkomplexes und verantwortete einen Wettbewerbsentwurf, für den das Büro mit dem 3. Platz ausgezeichnet wurde.

Im Anschluss entschloss er sich für das zweijährige MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, bei dem ihn gerade die enge Verzahnung von Theorie und Praxis überzeugte. Gleichzeitig begann er die Tätigkeit bei der WIRSOL GmbH, einem jungen, dynamisch wachsenden Solardienstleister. Dort arbeitete er in verschiedenen Projekten in leitender und beratender Funktion und verantwortete unter anderem die Implementierung eines ERP-Systems zur Unternehmenssteuerung sowie das Management der Unternehmensprozesse.



# Dipl.–Betriebswirtin (BA) Nina Zöller, MBA

Nina Zöller wurde am 03.01.1981 in Siegen geboren. Nach dem Abitur begann sie im Jahr 2001 ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Handel/E-Commerce an der Berufsakademie Heidenheim. Den praktischen Teil des Studiums absolvierte sie bei der Alfred Schellenberg GmbH, wo sie von Beginn an eigenverantwortliche Projekte in den Bereichen IT und Finanzen übernahm. Sie beendete ihr Studium in 2004 mit dem Verfassen der Diplomarbeit „Entwicklung einer zielorientierten Ratingstrategie zur nachhaltigen Kapitalabsicherung der Alfred Schellenberg GmbH“ und dem Erhalt der Auszeichnung für den besten Studienabschluss des Ausbildungsbereiches Wirtschaft durch den Preis der Heidenheimer Industrie.



Im Anschluss an das Erststudium nahm Frau Zöller an einem zweijährigen Master of Business Administration (MBA)-Studium der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin teil. In diesem Zeitraum war sie für die BV Risk Solutions GmbH tätig. Das Aufgabengebiet von Frau Zöller umfasste in der Zeit vom April bis September 2005 die Leitung des Teilprojektes „Konzipierung und technische Umsetzung eines statistischen Datenpools zur konsistenten Validierung und Weiterentwicklung interner Ratingverfahren“. Anschließend übernahm sie die Leitung des Projektes „Entwicklung eines IRB-konformen Ratingverfahrens für die Forderungsklassen Institute (Banken)“. In diesem Projekt führte sie ein interdisziplinäres Projektteam, welches sich aus Privatbankenvertretern, einer Unternehmensberatung sowie internen Mitarbeitern zusammensetzte.

Nach dem erfolgreichen Abschluss des MBA Studiums wechselte sie zu Beginn des Jahres 2007 das Unternehmen und arbeitet seither als Assistentin des Chief Financial Officers der international agierenden Friedhelm Loh Gruppe mit Sitz in Haiger.







# School of International Business and Entrepreneurship



# SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP




SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

---

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE)





*„Wir sorgen mit unseren Innovations-Projekten und unseren High Potentials bei unseren Partner-Unternehmen für Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Führungs- und Nachwuchsführungskräfte.*

*Wir verpflichten uns dem Erfolg unserer Partner-Unternehmen und damit dem Erfolg unserer Teilnehmer.  
Ihr Erfolg ist unser Erfolg!“*

## Inhalt

Unsere Mission	4 - 5
SIBE: Unternehmen Erfolg	6 - 7
Die Herausforderungen der Zukunft	8 - 9
Erfolgsfaktor Innovation	10 - 11
Erfolgsfaktor High Potentials	12 - 13
SAPHIR – kompetent in Kompetenz	14 - 15
Unsere Projekt-Kompetenz-Studienprogramme	16 - 17
Gut für Karriere: Master of Arts (MA)	18 - 19
Gut für Karriere: Master of Science (MSc)	20 - 21
Gut für Karriere: Master of Business Administration (MBA)	22 - 23
SIBE: Ihre Corporate University	24 - 25
SIBE: Your International University	26 - 27
Forschungsprojekte für Ihren Erfolg	28 - 29
Ihr Erfolgsfaktor: Unser Navigationssystem	30 - 31
Ideen eines Unternehmers, Denkers, Zukunftsmachers	32 - 33
SIBE: Zukunft braucht Herkunft	34 - 35
SIBE: SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP	36 - 37
SAPHIR: Der Personal- und Kompetenz-Dienstleister der SIBE	38 - 39
SIBE in Deutschland	40 - 41
SIBE International	42 - 43
SIBE – unsere Partnerunternehmen	44 - 45
SIBE – unsere Studierenden	46 - 47
SIBE – unsere Fakultät	48 - 49
SIBE – unsere Alumni	50 - 51
SIBE – unser Team	52 - 53
Sprechen Sie mit uns	54 - 55
Impressum	56

## Unsere Mission.



Wir machen Innovationen schneller und bringen konkrete Unternehmenserfolge auf den Weg. Führungskräfte und Ihre Mitarbeiter sollen durch unsere Projekt-Kompetenz-Studiengänge (PKS) Prozesse und Produkte verbessern, Ideen voran treiben und neue Geschäfts-Potentiale erschließen. Wir wollen hochqualifizierte, engagierte und verantwortungsvolle Menschen identifizieren, vermitteln und in ihren Management-Kompetenzen entwickeln.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Löhn', written in a cursive style.

**Prof. Dr. Dr. hc. mult. Johann Löhn**  
Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)





Die SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) ist die internationale Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Sie steht für erfolgreichen Wissens-Transfer und systematischen Kompetenz-Aufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist fokussiert auf Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials. Mit MBA-Programmen seit 1994, mit derzeit über 500 Studierenden, über 1000 erfolgreichen Absolventen und mit über 350 Partner-Unternehmen ist die SIBE Ihr kompetenter Partner für Wachstum und Globalisierung durch handlungskompetente High Potentials.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Faix'.

**Prof. Dr. Werner G. Faix**

Direktor der SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE)

# SIBE: Unternehmen Erfolg.

Mit unserem Navigationssystem sichern wir systematisch:

- den Erfolg von Unternehmensprojekten
- den Aufbau von Management-Kompetenzen der High Potentials
- die Karriere der High Potentials
- den Unternehmenserfolg!

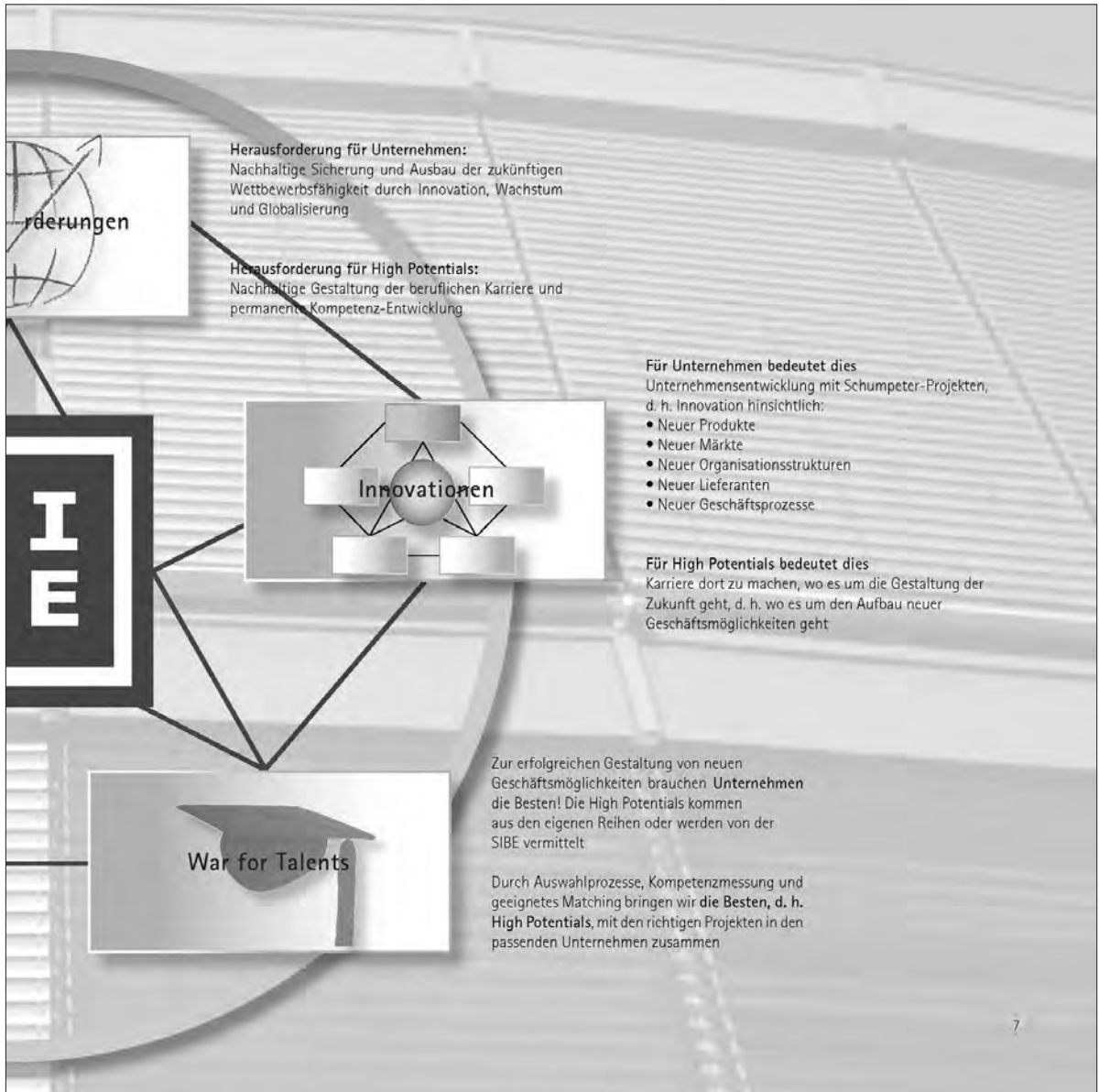


Für Unternehmen bedeutet dies, dass ausgewählte eigene oder von uns vermittelte High Potentials zukunftsorientierte Projekte bearbeiten und eine systematische Führungskräfteentwicklung erhalten

Mit unseren Projekt-Kompetenz-Studien-Programmen bringen wir Unternehmen und High Potentials zur Gestaltung von Zukunft zusammen.



Für High Potentials bedeutet dies, dass sie ihr Potential durch die erfolgreiche Umsetzung von Schumpeter-Projekten unter Beweis stellen können und gleichzeitig systematisch ihre Kompetenzen entwickeln



# Die Herausforderungen der Zukunft.



Die Herausforderungen für Unternehmen sind die nachhaltige Sicherung und der Ausbau der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, Wachstum und Globalisierung.



Die Herausforderungen für High Potentials sind die nachhaltige Gestaltung der beruflichen Karriere und die permanente Kompetenz-Entwicklung.

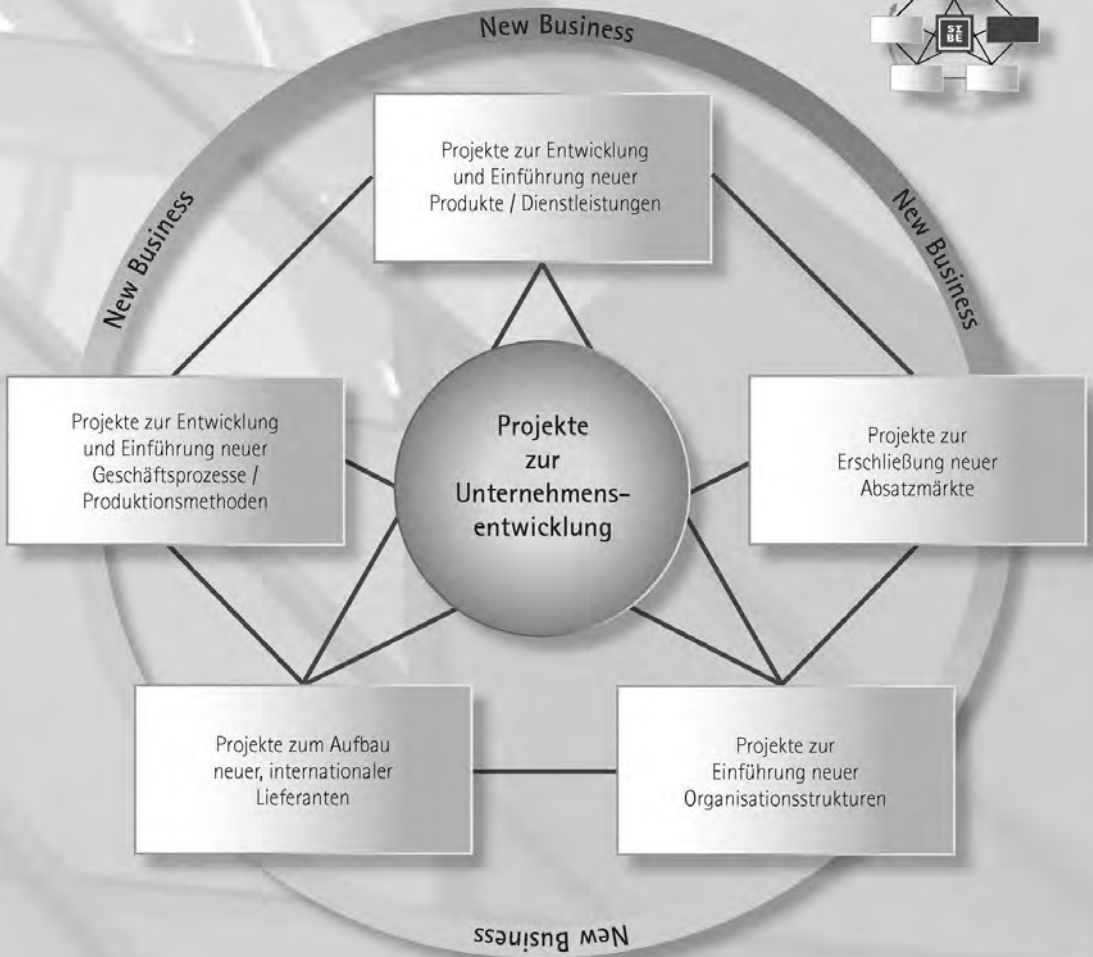


## Erfolgsfaktor Innovation.



Erfolgreiche Unternehmen gehen die Herausforderungen Wachstum, Globalisierung, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung mit Innovationen aktiv an. Innovationen für neue Produkte und Dienstleistungen, Innovationen zur Erschließung neuer Märkte, Innovationen zur Gestaltung neuer Organisationsstrukturen, Innovationen zum Aufbau neuer Quellen und Lieferanten für Rohstoffe und Teilprodukte und Innovationen für neue, wettbewerbsfähigere Geschäftsprozesse.

Innovationen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dazu bedarf es konkreter Ziele, erfolgreicher Projekte und handlungskompetenter und engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte.



# Erfolgsfaktor High Potentials.

Gewinnen Sie mit den Besten!



## Rekrutierung von High Potentials

- attraktive Partnerunternehmen
- herausfordernde Projekte
- Zusatznutzen Management-Studium
- Karriereperspektiven

## Vorauswahl von High Potentials

- mit dem High-Potential-Kompetenz-Test
- mit dem SAPHIR-Auswahl-Verfahren





### Matching

- als Management-Assistent oder Manager

### Systematischer Management-Kompetenz-Aufbau

- und erfolgreiche Bearbeitung von zukunftsrelevanten Projekten für die Werthaltigkeit Ihres Unternehmens



*„Mit SAPHIR – unserer Organisation für High-Potential-Personaldienstleistungen und Kompetenz-Mess-Systemen stellen Sie sicher, dass Ihre Projekte mit den jeweils dafür kompetentesten und motiviertesten Talenten besetzt werden. Dies ist der entscheidende Faktor für den unternehmerischen Erfolg!“*

Dipl. Verwaltungswirtin (FH)  
Bettina Rominger, MBA  
Geschäftsführerin SAPHIR Deutschland GmbH

# SAPHIR – kompetent in Kompetenz.



*„Mit unseren Kompetenz-Mess-Systemen, unserem Personal- und Kompetenz-Profil und unseren Systemen für ein erfolgreiches Kompetenz-Management stellen Sie sicher, dass Sie die richtige Anzahl von Mitarbeitern mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen und dass Personalentwicklung und Talent-Management ein stabiles Fundament haben.“*

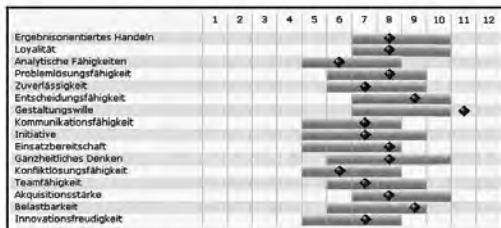
Dipl.-Ing. Peter Wittmann  
Geschäftsführer SAPHIR Kompetenz GmbH



# ZERTIFIKAT

**Herr Max Mustermann**

geboren am 01. 01. 1975 hat im November 2007 an der  
STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN und dem CeKom Baden-Württemberg  
den Management-Kompetenz-Test (MKT®)  
durchgeführt und dabei folgendes Resultat erzielt:



Er hat die notwendigen Kompetenzen zur Ausübung einer  
Position im  
**Management**  
nachgewiesen



STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
SAPHIR-KOMPETENZ GmbH



Wissenschaftl. Direktor  
der CeKom  
Baden-Württemberg



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Direktor  
der SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND  
ENTREPRENEURSHIP (SIBE)

Geschäftsführer  
der SAPHIR-KOMPETENZ  
GmbH

Peter Wittmann

Prof. Dr. John Erpenbeck

Prof. Dr. Werner G. Fax

## Unsere Projekt-Kompetenz-Studien-Programme (PKS).

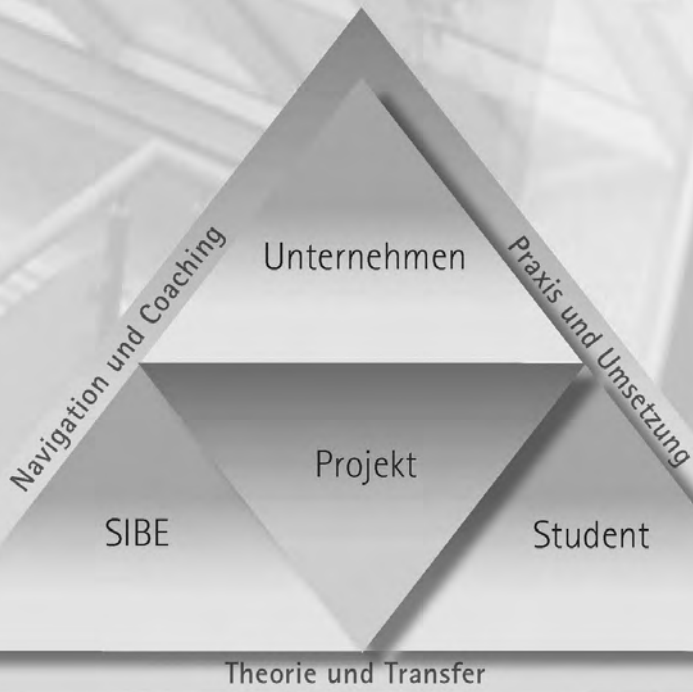


Unsere Projekt-Kompetenz-Studiengänge ermöglichen den systematischen Aufbau von Handlungs- und Management-Kompetenzen. Durch den konsequenten Transfer von Wissen und Qualifikationen in die Realisierung von Projekten in der unternehmerischen Praxis gewinnen Teilnehmer und Unternehmen.



*„Hochqualifizierte Inkompetente gibt es heute mehr als genug. Das Projekt-Kompetenz-Studium entwickelt Wissen und Werte, Kenntnisse und Können gleichermaßen. Es entwickelt kompetente Führungskräfte für den zukünftigen Unternehmenserfolg.“*

Prof. Dr. John Erlenbeck  
Professor für Kompetenz-Management an der SIBE



# Gut für Karriere: Master of Arts in Management (MA).

Für High Potentials nach dem Studium



Dr. Gerhard Keck / Dr. Joachim Sailer  
Direktoren des Transfer-Instituts „Growth Management“

*„Wachstum benötigt Struktur, Orientierung und Verbindlichkeit. Wer eine Zielerreichung vorgibt, muss wissen, wo er herkommt. Unternehmen, die neue Märkte erobern wollen, müssen vorab die Ausgangslage, Rahmenbedingungen sowie Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken untersuchen. Das Masterprogramm „Wachstums-Offensive“ unterstützt die Partner-Unternehmen konzeptionell und personell bei der Definition und Durchführung erfolgreicher Unternehmensprojekte.“*





**Ihr ZIEL:**  
Als High-Potential  
gestalten Sie Ihre Karriere  
im Management

**Ihre STRATEGIE:**  
Mit dem Projekt-Kompetenz-Studium  
und zukunftsrelevanten Projekten  
bei erfolgreichen Partner-  
Unternehmen Management-  
Kompetenzen  
entwickeln.

**IST-Situation:**  
Nach erfolgreichem  
Abschluß des Erst-Studiums  
wollen Sie systematisch Ihre  
Management-Kompetenz entwickeln

**RAHMEN-  
BEDINGUNGEN:**  
Master of Arts in  
Management als erfolgreicher  
postgradualer Abschluss für den  
Karriere Einstieg



- MA** Berufs- und Karriereeinstieg
- MA** Verantwortungsvolle Projekte in zukunftsorientierten Unternehmen
- MA** Systematischer Aufbau von Management-Kompetenzen
- MA** Wissenschaftliches Master-Studium mit hohem Praxisbezug
- MA** Karrierenetzwerk zur Wirtschaft
- MA** Studiengebühren Et Gehalt werden vom Partner-Unternehmen getragen

# Gut für Karriere als Young Globalist: Master of Science in International Management (MSc).

Für High-Potentials nach dem Studium



*„Globalisierung – Grenzen und Märkte verschmelzen miteinander. Die Zeiten der Fokussierung auf den nationalen Markt sind passé. Ein ganzheitliches Verständnis unter Einbeziehung der globalen Zusammenhänge ist wichtiger denn je, um zukunftsfähige Wege für eine erfolgreiche Unternehmung zu erarbeiten und umzusetzen. Theoretische Inputs, die von hochkarätigen Professoren und Experten aus der Praxis vermittelt werden, fließen unmittelbar in die unternehmerische Praxis ein. Mit unserem einzigartigen PKS und unserer im Studium vermittelten Methodik bauen wir mit dem MSc in International Management handlungskompetente Young Globalists auf, die eine erfolgreiche Zukunft ihres Unternehmens aktiv mitgestalten. Young Globalists gehört die Zukunft!“*

Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Kisgen, MBA  
Direktorin des Transfer-Instituts „International Management“











**Ihr ZIEL:**  
Als YOUNG GLOBALIST  
sind Sie international  
erfolgreich

**Ihre STRATEGIE:**  
Mit dem Projekt-Kompetenz-Studium  
und internationalen Projekten bei  
erfolgreichen Partner-  
Unternehmen internationale  
Kompetenzen  
entwickeln.

**IST-Situation:**  
Nach erfolgreichem  
Abschluss des wirtschaftswiss.  
Erst-Studiums wollen Sie  
systematisch Ihre internationale  
Management-Kompetenz entwickeln

**RAHMEN-  
BEDINGUNGEN:**  
Kompetenzen im  
internationalen  
Management sichern den  
idealen Karriereestieg weltweit



-  **Berufsein- und Karriereaufstieg**
-  **International verantwortungsvolle Projekte**
-  **Vermittlung zu zukunftsorientierten Unternehmen**
-  **Systematischer Aufbau von Management-Kompetenzen**
-  **Karrierenetzwerk zur Wirtschaft**
-  **Studiengebühren Et Gehalt werden vom Partner-Unternehmen getragen**

# Gut für Karriere: Master of Business Administration (MBA).

Für High-Potentials mit 2-5 Jahren Berufserfahrung



Wachstums-Offensive

Die wertigsten Kompetenzen aus Betriebswirtschaftslehre und systematischer Management-Qualifizierung



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STYRIAN UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY



*„Mit der aktiven Gestaltung von Zukunftsprojekten in Unternehmen, mit der systematischen Management-Kompetenz-Entwicklung, mit der gezielten Nutzung unseres Netzwerkes gestalten Unternehmen die systematische Führungskräfte- und Unternehmens-Entwicklung und High Potentials ihre nachhaltige Karriere im Management.“*

Prof. Dr. Werner G. Faix  
Geschäftsführender Direktor der SIBE








**Ihr ZIEL:**  
Nachhaltige Karriere im  
Management

**Ihre STRATEGIE:**  
Mit dem Projekt-Kompetenz-Studium  
und zukunftsrelevanten Projekten  
bei erfolgreichen Partner-  
Unternehmen Management-  
Kompetenzen  
entwickeln.

**IST-Situation:**  
Nach Studium und  
erster Berufserfahrung wollen  
Sie systematisch Ihre  
Management-Kompetenz  
entwickeln

**RAHMEN-  
BEDINGUNGEN:**  
MBA als erforderlicher  
postgradualer Abschluss für den  
Karriereaufstieg



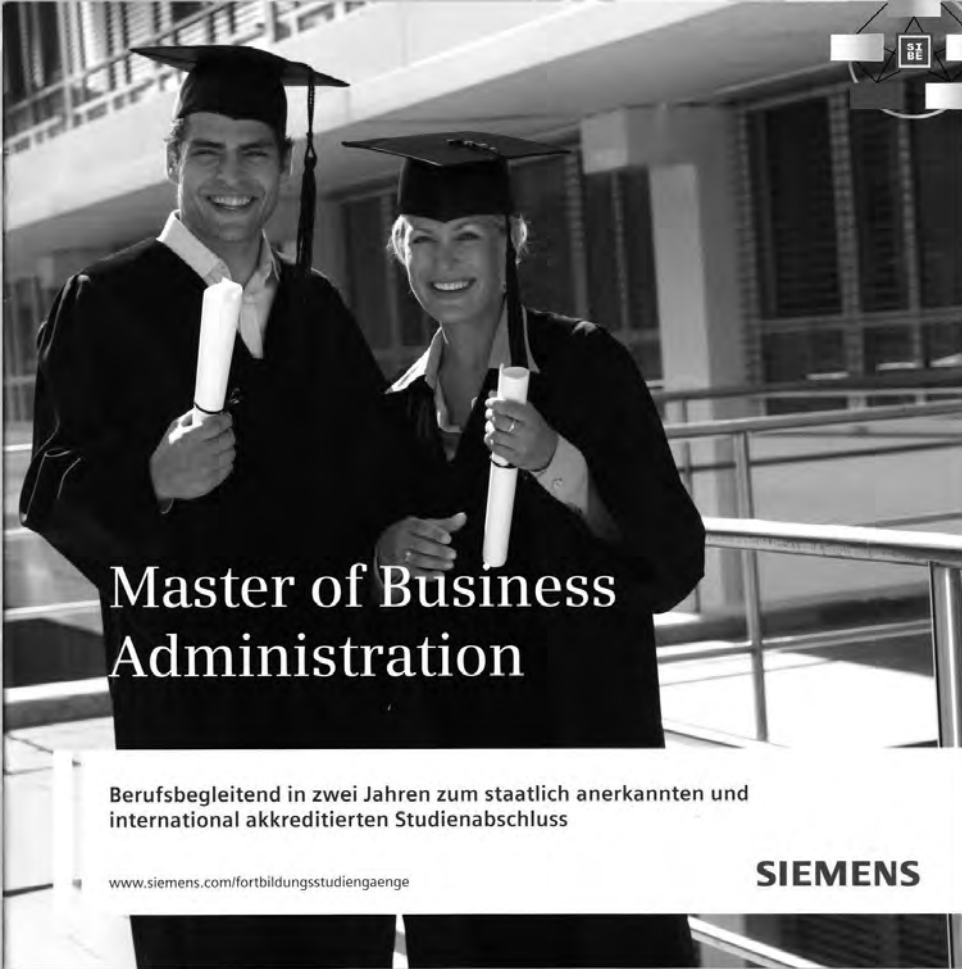
-  Karriereaufstieg durch die Arbeit an zukunftsorientierten und innovativen Projekten
-  Deutlich bessere Zukunftschancen durch das praxisbezogene MBA-Studium
-  Systematischer Aufbau von Management-Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial)
-  Karrierenetzwerk zur Wirtschaft
-  Förderung des Studiums durch das Partner-Unternehmen

# SIBE: Ihre Corporate University.



*„Die SIBE kooperiert mit ausgewählten Organisationen. Sie entwickelt und bietet diesen angepasste Programme, die sich mit der Lösung von spezifischen Herausforderungen des globalen Business befassen. Um optimalen Effekt und Relevanz dieser Programme sicherzustellen, wird eine enge Kooperation zwischen den Top Executives der Partnerorganisationen und SIBE aufgebaut. Das Ergebnis ist ein fokussiertes Lernen, das die Partnerorganisationen dazu befähigt, ihre Kompetenzen voll zu entwickeln und dadurch Strategien schneller denn je zu implementieren und herausfordernde Ziele mit Erfolg zu erreichen.“*

Dipl.-Theologin Annette Schulten  
Direktorin des Transfer-Instituts „Corporate and International Programs“



# Master of Business Administration

Berufsbegleitend in zwei Jahren zum staatlich anerkannten und international akkreditierten Studienabschluss

[www.siemens.com/fortbildungsstudiengaenge](http://www.siemens.com/fortbildungsstudiengaenge)

**SIEMENS**



# SIBE: Your International University.



Mit unseren Partner-Universitäten in den für die deutsche Wirtschaft wichtigen Ziel-Märkten gestalten wir internationale postgraduale Programme für die gezielte Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften vor Ort – „Think global, act local“ setzen wir so international erfolgreich um.



*„Das Doppel-Degree-Programm der MÁUA (Sao Paulo) und der SIBE bringt wesentliche Impulse für die deutsch-brasilianischen Wirtschafts- und Wissenschafts-Beziehungen und unterstützt so sowohl brasilianische High Potentials als auch deutsche und brasilianische Unternehmen.“*

Prof. Dr. Nazem Nascimento  
Leiter des SIBE-Büros in São Paulo

# Growth in China

Finding, Qualifying and Retaining Chinese Employees  
- GeneralMBA China -



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN



STEINBEIS INSTITUTE OF BUSINESS MANAGEMENT



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

## Indo-German Management Program

## Growth-Offensive

Diploma Alemão  
Mestrado - Master of Arts (Stricto Sensu)

Certificado Brasileiro  
MBA (Especialização)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

German-Bilateral Trade Crossed \$10.5 Billion in 2006,  
up from 2009.  
It exports from Germany increased by 52%  
It exports to Germany increased by 22%

# Forschungsprojekte für Ihren Erfolg.



## Für Unternehmen

Mit gezielten Forschungsprojekten sichern Sie systematisch Ihren Wettbewerbsvorteil und definieren Personalentwicklung auf höchstem Niveau.







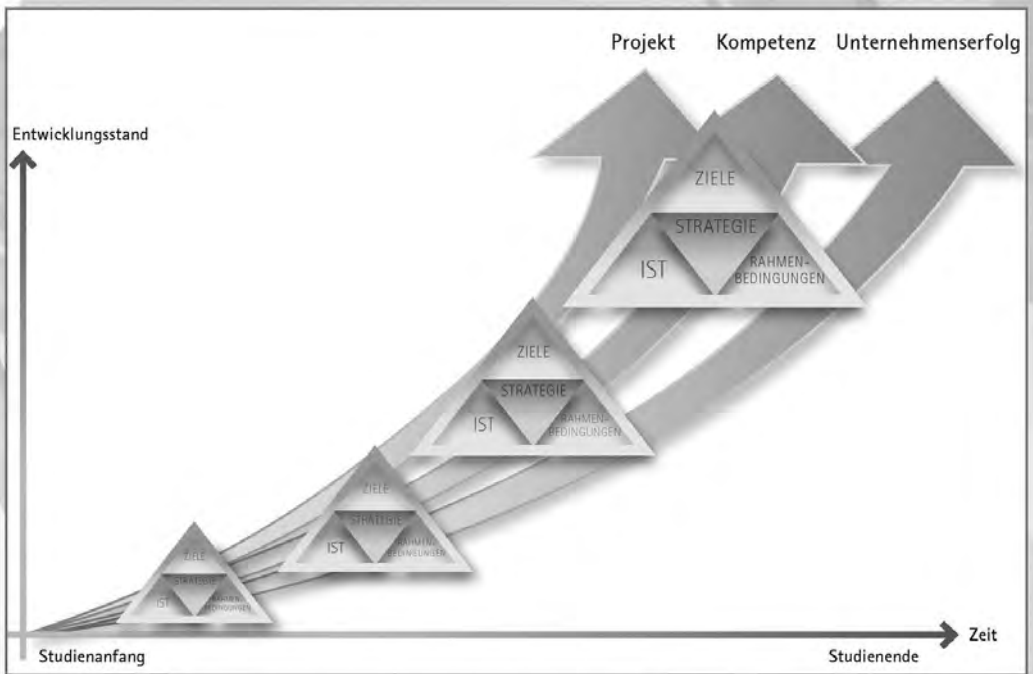
### **Für Ambitionierte**

Mit unserem Projekt-Kompetenz-Promotions-Studium schaffen Sie Wissen mit dem Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Partnerunternehmens bzw. Ihrer Partnerorganisation ausbauen und gleichzeitig Ihrer Zukunftsfähigkeit mit der Promotion zum Dr. rer. oec sichern.

## Ihr Erfolgsfaktor: Unser Navigationssystem.



Um ein Ziel sicher zu erreichen ist ein Navigationssystem sehr hilfreich. Dieses bestimmt nach der Aktivierung zuerst den Standort, fragt dann nach dem Ziel, klärt die Rahmenbedingungen und legt dann den Weg zum Ziel, also die Strategie fest. Für die Sicherstellung des Projekt-Erfolges, für die systematische Kompetenz-Entwicklung, für den nachhaltigen Unternehmens-Erfolg und für die Karriere gibt es Navigations-Systeme. Bei uns.



Mit unserem strategischen Dreieck navigieren wir Sie sicher zum Ziel bzw. Ihrem Erfolg!

# Ideen eines Unternehmers, Denkers, Zukunftsmachers.



Ferdinand von Steinbeis 1807 – 1893

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



Der Name Steinbeis wird heute weltweit mit einem der erfolgreichsten Systeme für Wissenstransfer assoziiert. Unser Namensgeber Ferdinand von Steinbeis (1807 – 1893) setzte sich bereits im 19. Jahrhundert mit viel Einfallsreichtum für Innovationen und Verbesserungen in der Industrie ein.

Dabei verlor er nie den unternehmerischen Aspekt aus den Augen: Er förderte erfolgreich Existenzgründungen und war in Deutschland einer der ersten, der Anregungen aus anderen Ländern für die eigene Arbeit nutzbar machte, um daraus internationale Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln.

Vor allem aber ging es ihm um die Menschen in den Unternehmen. Unermüdlich forderte er dazu auf, in die Qualifikation der Mitarbeiter zu investieren und schaffte im Land eines der modernsten Ausbildungssysteme.

Steinbeis war ein Mann der Tat und ein Mann des vernetzten Denkens – eine seiner heute noch innovativen Lösungsansätze ist die Dualität von Theorie und Praxis in der Ausbildung.

## SIBE: Zukunft braucht Herkunft.



**1993**

Gründung der Steinbeis-Akademie für Unternehmensführung

**1995**

1. MBA-Studiengang mit Projekt-Kompetenz-Systematik in Kooperation mit der Donau-Universität Krems

**1998**

1. Studiengang InternationalMBA mit 48 chinesischen Studenten.  
Start des Programms „Wachstums-Offensive“

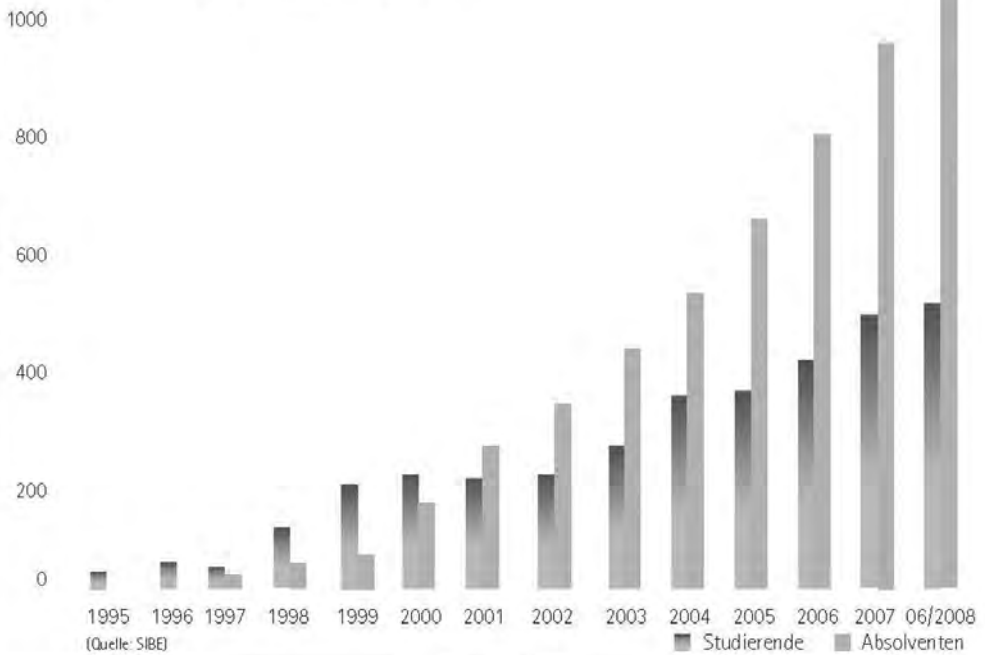
**1999**

Gründung des STI „Business Administration and International Entrepreneurship“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin

**2001**

Eröffnung der Vertretung in São Paulo, Brasilien

Studierende und Absolventen an der SIBE

**2002**

Eröffnung der Vertretung in Shanghai, VR China

**2004**

Gründung der STI „International Studies“ und „Growth Management“

**2005**

1. Corporate Programm. Studierende aus 12 Nationen an der SIBE

**2006**

Gründung der SAPHIR GmbH. Gründung der Steinbeis Business School Rhein Main

**2007**

1. Studiengang MSc in International Management. Gründung der STI „International Management“ und „Public Management“

**2008**

1. Studiengang MA in Management



## SIBE: SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP.



Die SIBE steht für den internationalen Kompetenz-Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Mit den Bereichen Forschung, Lehre, Personal- und Kompetenzdienstleistungen ist sie organisiert in den Transfer-Instituten (STI's): STI Growth Management, STI Corporate and International Programs, STI International Management, STI Public Management, Steinbeis Business School Rhein Main, STI Globalisation of Business & Technology Development, STI Alumni GeneralMBA und der SAPHIR GmbH.

Im Zentrum der SIBE steht die Schaffung von anwendungs- und transferorientiertem Wissen das sowohl in unseren Management-Projekt-Kompetenz-Studiengängen als auch in unseren Corporate und International Programmen eingeht. Die Entwicklung von Kompetenz-Mess-Systemen und High-Potential-Personaldienstleistungen runden unsere Kompetenzfelder systematisch ab.





SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

High Potential Personal- Dienstleistungen	Management- Projekt-Kompetenz- Studiengänge	Forschung	Corporate Programme / Internationale Programme	Kompetenz- Messung
Rekrutierung Auswahl, und Vermittlung von High Potentials	MBA Master of Business Administration	Anwendungs- und transferorientierte Forschung	Unternehmens- spezifische Programme national und international	Kompetenztests KODE <sup>®</sup> KODE <sup>®</sup> X Management- Kompetenz-Test MKT <sup>®</sup>
SAPHIR	MA Master of Arts in Management	Dr. rer. oec. Projekt-Kompetenz- Promotion	Internationale Programme in Koopera- tion mit führenden Universitäten derzeit in Brasilien, China, Indien und Russland	SAPHIR EuropassVita SEV <sup>®</sup> Personal- und Kompetenzprofil PKP <sup>®</sup>
	MSc Master of Science in International Management			

## SAPHIR: Der Personal- und Kompetenz-Dienstleister der SIBE.



Die unternehmerische Zielsetzung von Human Resources heute bedeutet mehr denn je, den geschäftlichen Erfolg durch kompetente Mitarbeiter und Führungskräfte sicher zu stellen. Dazu bedarf es einer zielorientierten Personalplanung, verbunden mit dem richtigen Kompetenz-Management. SAPHIR steht Ihnen hierfür als Partner für den unternehmerischen als auch persönlichen Erfolg zur Seite. Nutzen Sie uns!



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

SAPHIR HOLDING GmbH



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

SAPHIR DEUTSCHLAND GmbH



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

SAPHIR KOMPETENZ GmbH



STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

SAPHIR INTERNATIONAL GmbH

Rekrutierung,  
Auswahl  
und Vermittlung von  
High Potentials und  
jungen Führungskräften  
(Hochschulabsolventen  
mit 0-4 Jahren Berufserfahrung  
in Deutschland)

Entwicklung und Vermarktung  
von  
Kompetenz-Mess-Systemen

Rekrutierung,  
Auswahl  
und Vermittlung von  
High Potentials und  
Führungskräften international

# SIBE in Deutschland.

## Unsere Standorte in Deutschland:

- Zentrale der SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin, Steinbeis-Haus Herrenberg
- SIBE an der Steinbeis-Hochschule Berlin in Berlin
- Haus der Wirtschaft, Stuttgart, Zentrale der Steinbeis-Stiftung und Studienstandort der SIBE
- SIBE im SIMT, Stuttgart Institute of Management and Technology
- Steinbeis Business School Rhein Main der SIBE im Technologie- und Gründerzentrum in Hanau
- SIBE-Büro in Ratingen





Herrenberg



Berlin



Stuttgart



Stuttgart



Hanau



# SIBE International: Think Global Act in Partnership Local.

Wir machen unsere Projekte dort, wo unsere Kunden Wachstum realisieren. Heute gibt es Steinbeis-Zentren in 15 Ländern. Zudem wird das globale Expertennetzwerk unseres Verbundes um Kooperations- und Projektpartner in weiteren 35 Ländern ergänzt.



**UNISO**  
[www.uniso.br](http://www.uniso.br)

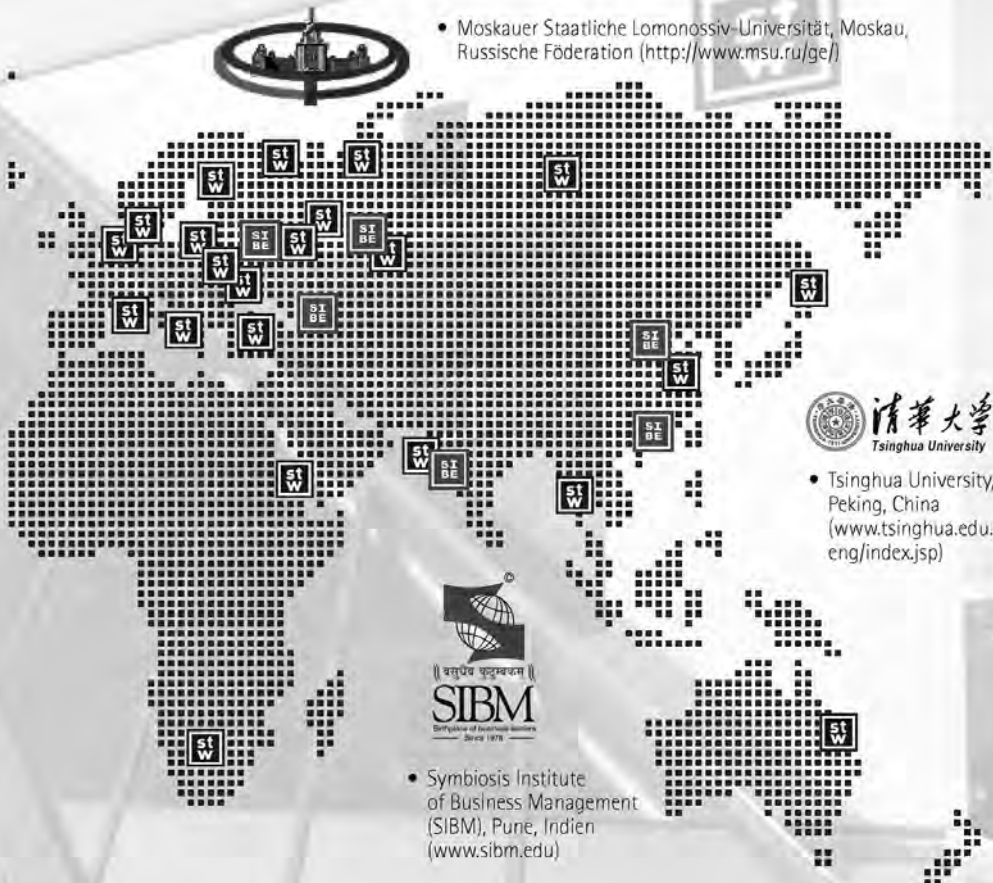
- unesp**
- Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, Brasilien ([www.unesp.br](http://www.unesp.br))
  - Universidade de Sorocaba (UNISO), Sorocaba, Brasilien ([www.uniso.br](http://www.uniso.br))



- Fundação Plural Rede Plural de Desenvolvimento, São Vicente, Brasilien

**MAUÁ**

- Centro Universitário
- Instituto Mauá de Tecnologia (MAUA), São Caetano do Sul, Brasilien ([www.maua.br](http://www.maua.br))



- Moskauer Staatliche Lomonossiv-Universität, Moskau, Russische Föderation (<http://www.msu.ru/ge/>)



- Tsinghua University, Peking, China ([www.tsinghua.edu.cn/eng/index.jsp](http://www.tsinghua.edu.cn/eng/index.jsp))



- Symbiosis Institute of Business Management (SIBM), Pune, Indien ([www.sibm.edu](http://www.sibm.edu))

## SIBE – unsere Partnerunternehmen.



**ABB**

**BEHR**

**DATALOGIC**  
Your Life. Our Enthusiasm™

**EquityStory.AG**

**DAIMLER**

**BASF**

**SIEMENS**



**BOSCH**



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**

Steinbeis ist heute Synonym für den erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer. Denn Steinbeis baut mit seinen Projekt-Kompetenz-Studiengängen stabile Brücken zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, immer am konkreten Nutzen für alle Partner orientiert.

Seit 1994 haben über 350 deutsche Unternehmen – von Kleinunternehmen über Mittelständler bis hin zu Großkonzernen – öffentliche Verwaltungen und Organisationen, ihre Führungs- und Nachwuchsführungskräfte über die Programme der SIBE qualifiziert und aufgebaut.



**DEKRA**

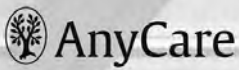
**EnBW**



**Caritas  
Schwarzwald-Gäu**

**Valeo**





**DEGW**



**BVS**  
Blechtechnik

*Lohrmann*  
Ihr Partner für Helfen, Nagen und Verpacken



**WELEDA**  
Im Einklang mit Mensch  
und Natur

**ALFMEIER**

**-Heel**

**YER+**  
YOUNG EXECUTIVE RECRUITMENT

LOYALTY PARTNER

**netvico** architects of digital communication

**DORNER**  
engineering

**VOITH**  
Engineered reliability.

**rauch**

**CWS** | **boco**

**dmc**  
digital media center

**GEHR**

**Infineon**  
technologies

**ETO MAGNETIC**

**EUROSPACE**

**SVP**  
SVP Deutschland AG  
Consulting & Research

**WÜRTH SOLERGY**  
Unternehmensgruppe Würth-Elektroak

**STAR COOPERATION**

**EFAFLEX**  
schnelle und sichere Tore

**BRÜCKNER**  
be first in finishing

**TECH PROTECT**  
ZURÜCK BRINGT VORAN

**engram**

**COMNEON**

**bertrandt**

**MCGM** [Management Consulting Group]

# SIBE – unsere Studierenden.





Unsere Studierenden aus derzeit über 10 Nationen sind High Potentials, die Ihre berufliche Karriere durch die erfolgreiche Umsetzung von zukunftsrelevanten Projekten in unseren Partner-Unternehmen forcieren. Nachhaltigen Nutzen zu stiften und darauf Karriere aufzubauen ist der erfolgreichste Weg für alle Beteiligten: High Potentials, Unternehmen und die SIBE.

# SIBE – unsere Fakultät.



Ardim Djalali, MA, MBA



Prof. Dr. Gerhard Wegen, LL.M.



Dr. Wolter Treier



Prof. Dr. Nazem N. Acemeto



Dipl.-Wirtschaftling (FH) Danira Svalina



Prof. Dr. Werner G. Fanz



Dr. rer. pol. Jonas F. Puck



Mario Stephan, Executive MBA



Prof. Dr. jur. Rainer Schackmar



Dipl.-Theol. Annette Schulten



Dr. Sylvia Schroll-Machi



Dr. Gerhard Keck



Dr. Joachim Sailer



Prof. Dr. Harald Meier



Prof. Dr. Günter Lehmann



Prof. Dr. John Erpenbeck



Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Kügen, MBA



Dr.-Ingenieur Wolfgang Dornbrock



Prof. Dr. Helmut Kubole

Unsere Fakultät steht in Sachen Management von Wachstum und Globalisierung für Forschung, Beratung, Lehre und den konkreten Transfer. Dabei setzt sich unser Dozententeam aus weit über 100 Dozenten, sowohl Professoren als auch Berater und Manager aus der Praxis zusammen.



Prof. Dr. Martin Köber



Dipl.-Kfm. Vasilii Toropov, MBA



Dr. Gottfried Kommissiohn



Dipl.-Ing. Hans Steinbock



Dipl.-Betriebswirt (FH) Tasilo Zywertz



Dipl.-Theol. Dipl.-Päd. Bruno Gross, MBA



Dipl.-Inform. (FH) Bernd Hoedt, M. Sc.



Juristin, LL.M. Kinga Jansich, MBA



Dr. Mag. Bertram Meßig-Thiel



Mag. Wilhelm-Andreas Kufferath





## SIBE – unsere Alumni.



Netzwerke sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Unsere über 1000 SIBE-Absolventen aus zur Zeit 15 Nationen bilden ein erfolgreiches Netzwerk. Mit Verbindungen zu Alumni der Steinbeis-Hochschule Berlin, zu den Netzwerken der Steinbeis-Stiftung und unseren internationalen Partner-Hochschulen stehen sie für erfolgreiches Networking!





# SIBE – unser Team.



Maria Schuster  
Studieninformation



Dipl.-Regionalwissenschaftlerin Stefanie Köger, MBA  
Direktorin STI International Management



Nadine Berger, M.A.  
Karrierecoaching MSc in International Management  
Business School Rhein Main



Dipl.-Psychologin Johanna Tomppert  
Coaching Team



Dr. Michael Beyer  
Leiter Büro Ratingen



Dipl.-Kulturwirtin Anne Bauer  
Studienleitung MSc in International Management



Linda Pfeffer  
Studieninformation



Dipl.-Soziologe Alexander Freier  
Coaching-Team MSc in International Management



Melanie Mahler, M.A.  
Corporate and International Programs



Dipl.-Kfm. Vasili Toropov, MBA  
Leiter STI Globalisation of Business & Technology Development



Carolin Collmar, B.A., Diplôme  
Standort Berlin / Kommunikation & PR



Claus Schmiedel  
Projektleiter International Programs



Dipl.-Betw. (FH) Michael Freund  
Coaching Team



Prof. Dr. Jutta Ernes  
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Ardin Djatali, M.A., MBA  
Studienleitung Corporate and International Programs



Prof. Dr. Nazem Nascimento  
Leiter Büro São Paulo, Brasilien



Carolin Kiesel BA, BBA  
Auslandsstudien



Bernhard Seidl, M.A.  
Coaching Team Public Management



Dipl.-Betriebswirt (FH) Andreas Freiling, MBA  
Studienleitung Architektur-Management



Dipl.-Wirtschaftsinf. (FH) Daniel Kientz  
IT projects



Dipl.-Wirtschaftswissenschaftlerin (FH) Katja Roßner  
Auslandsstudien





Dipl.-Betriebswirtin (BA) Sonya Reichert, MBA  
Studienleitung MA und GeneralMBA Growth Management  
Leiterin STI Akadria



Dipl.-Verwaltungswirt (FH) Hans Drexler, Bürgermeister i.D.  
Direktor STI Public Management



Johanna Weiczorek  
Leitung Administration



Dipl.-Betriebswirtin (BA) Nina Fütter  
Studienorganisation



Dipl.-Kauffrau Sabine Sax  
Coaching Team



Dipl.-Theol. Annette Schulten  
Direktorin STI Corporate and International  
Programs



Prof. Dr. Werner G. Faix  
Geschäftsführender Direktor der SIBE  
Lehrstuhl für Unternehmensführung  
Geschäftsführer SAPHIR Holding GmbH



Dipl.-Betriebsw. (BA) Hanna Kümmerle, MBA  
Qualitätsmanagement



Dipl.-Ing. Peter Wittmann  
Geschäftsführer SAPHIR Kompetenz GmbH



Dr. Joachim Sailer  
Direktor STI Growth Management



Patricia Mezger, M.A., MBA  
Standortleitung Berlin / Kommunikation & PR



Dr. Gerhard Keck  
Direktor STI Growth Management



Silke Keim, M.A.  
Projektleitung Kompetenzmanagement



Dr.-Ing. Werner Preißing  
Programmleitung Architektur-Management



Jinyan Li, M.A.  
Program Manager GeneralMBA China



Sergei Kvasin  
Projekte GUS



Prof. Dr. John Erpenbeck  
Kompetenzmanagement  
Lehrstuhl für Kompetenz-Management



Britta Steinert  
Bewerbermanagement



Dipl. Verwaltungswirtin (FH) Bettina Rominger, MBA  
Geschäftsführerin SAPHIR Deutschland GmbH



Julia Schulze  
Assistenz der Standortleitung Berlin

# Sprechen Sie mit uns!

## An Unternehmen:



Sie wollen Projekte zum Ausbau Ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit mit den dafür Besten gestalten -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen relevante Positionen mit jungen, dynamischen und kompetenten Führungskräften besetzen -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Ihre Zukunftsfähigkeit mit nachhaltigen Forschungsprojekten sicherstellen -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen die Kompetenz Ihrer Nachwuchsführungskräfte systematisch entwickeln -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen in Wachstumsmärkten mit den Besten wachsen -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen spezifische Programme für Ihr Unternehmen mit einem kompetenten Partner gestalten -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Kompetenz-Tests zur systematischen Personal-Entwicklung einsetzen -  
Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen mit einer Stiftungsprofessur Forschung und Lehre an einer innovativen, unternehmensorientierten  
Business School unterstützen - Sprechen Sie mit uns!

### An High Potentials:



Sie wollen Ihre Karriere systematisch planen und sicherstellen und nicht dem Zufall überlassen - Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Ihre Management-Kompetenzen systematisch entwickeln - Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Ihre Zukunft in einem zukunftsorientierten Unternehmen gestalten - Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Ihre Management-Kompetenzen testen - Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Management-Wissen schaffen und transferieren und mit einem Dr.-Titel Ihre Kompetenz untermauern - Sprechen Sie mit uns!



Sie wollen Mitglied in einem internationalen Netzwerk von erfolgreichen Führungskräften sein - Sprechen Sie mit uns!



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
Kalkofenstraße 53  
D-71083 Herrenberg

• Ihre Ansprechpartnerin für Unternehmen:

**Frau Bettina Rominger**

Tel.: 0 70 32 - 94 58 - 16

Fax: 0 70 32 - 94 58 - 58

Email: [rominger@steinbeis-mba.de](mailto:rominger@steinbeis-mba.de)

• Ihre Ansprechpartnerin für High Potentials:

**Frau Britta Steinert**

Tel.: 0 70 32 - 94 58 - 22

Fax: 0 70 32 - 94 58 - 58

Email: [steinert@steinbeis-mba.de](mailto:steinert@steinbeis-mba.de)

Herausgeber:

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) GmbH

Tel.: 0 70 32 - 94 58 - 0

Fax: 0 70 32 - 94 58 - 58

Email: [info@steinbeis-mba.de](mailto:info@steinbeis-mba.de)

Internet: [www.steinbeis-mba.de](http://www.steinbeis-mba.de)

[www.steinbeis-msc.de](http://www.steinbeis-msc.de)

[www.steinbeis-ma.de](http://www.steinbeis-ma.de)

Ein Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH im Verbund der Steinbeis-Stiftung



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN





