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

Management von Wachstum und Globalisierung

Best Practice

Band 4

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

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

Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 4.
Steinbeis-Edition, 2011.

1. Auflage 2011, Steinbeis-Edition Stuttgart

© 2011 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

www.Steinbeis-Edition.de

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

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze
Satz: Julia Lingertat, Julia Schulze
Umschlaggestaltung: Hans-Rüdiger Lutz

Printed in Germany

ISBN 978-3-941417-73-1

www.steinbeis-edition.de | 148410-2011-07

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

Die Zukunftschancen Deutschlands hängen wesentlich von der technologischen Leistungsfähigkeit der Wirtschaft ab. Steinbeis bietet als Partner den Unternehmen zentrale Dienstleistungen im Wissens- und Technologietransfer an: Forschung und Entwicklung, Beratung, Analysen und – als Basis für alles – Bildung. Unsere 1998 gegründete Steinbeis-Hochschule Berlin bietet transferorientierte Bildungsprodukte, die an den Bedürfnissen der modernen Wissensgesellschaft ausgerichtet sind.

Umgesetzte, marktorientierte Innovation ist der Faktor, der in einem zunehmend globalisierten und konkurrierenden wirtschaftlichen Umfeld unternehmerischen Erfolg sichert. Innovativ zu sein setzt voraus, Erfahrung mit aktuellem Fachwissen zu verknüpfen und den Mut zu haben, Neues und oft Unkonventionelles anzugehen. Dafür braucht es heute Mitarbeiter, die selbst organisiert denken und handeln. Mitarbeiter, die nicht nur vorgegebene Aufgaben ausführen, sondern vielmehr in offenen Problem- und Entscheidungssituationen kreativ und eigenverantwortlich Lösungen finden. Mit einem Satz: es geht über Wissen und Qualifizierung hinaus um Kompetenz. Sie ist ein Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg in einem sich immer rasanter verändernden Marktumfeld ohne feste Konstanten.

Für die Entwicklung von Kompetenz braucht es eine Aus- und Weiterbildung, die Methodik und Praxis eng miteinander verzahnt. Die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) nähert das Lernen dem Arbeitsprozess an und bietet so Mitarbeitern jeder Altersgruppe und mit unterschiedlichen Qualifikationen Chancen des Weiterlernens jenseits von rein theoretischen Schulungen. Wir vermitteln transferorientiert den Zugang zu fundiertem und aktuellem Wissen aus Theorie und Praxis.

Erfolgreicher Wissenstransfer erfordert adäquate Strukturen für Lehr- und Lernformen abseits der konventionellen Wege. Lebenslanges und inberufliches Lernen ist an der SHB der zentrale Aspekt unseres Konzepts. Dabei gilt es einerseits inhaltliche und organisatorische Anforderungen von Unternehmen und andererseits die Vereinbarkeit von Bildung und Beruf zu berücksichtigen.

Insbesondere die Projekt-Kompetenz-Studiengänge der SHB sind eine konkrete Antwort auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft. Unsere rund 5.000 Studierenden be- arbeiten als Berufstätige während ihres Studiums firmeninterne Projekte, begleitet von Professoren und Lehrkräften unserer Hochschule, die wiederum selbst praxisnah agieren. So entsteht auf Basis des vermittelten Wissens neues Wissen, das direkt im Unternehmen zirkuliert und angewandt zu innovativen Lösungen, Produkten und Dienstleistungen führt.

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

Vorwort der Herausgeber

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

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

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 Juli 2011

Werner G. Faix, Ardin Djalali, Annette Horne, Gerhard Keck, Stefanie Kisgen, Patricia Mezger, Joachim Sailer

Inhalt

I. Über die Bedeutung und die Rahmenbedingungen von Innovationen heute

Werner G. Faix und Jens Mergenthaler 13

II. Beiträge der SIBE aus dem Steinbeis Transfer Magazin 99

III. Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistung

Dipl.-Volkswirt Max R. Pfeiffer, MBA
Konzeption zur Implementierung eines Institutes für wissenschaftliche Studien im Steinbeis-System
Ferdinand-Steinbeis-Institut 137

Dipl.-Geograph Christoph Ellsel, MBA
Strategische Entwicklung im Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden“
Steinbeis-Beratungszentren GmbH 167

Dipl.-Kfm. Ralph Kuntz, MBA
Generationenwechsel im Mittelstand
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) 201

Dipl.-Betriebswirtin Anika Thun, MBA
Evaluation und Bewertung des Marktes für iPhone-Entertainment
Kalypso Media GmbH 229

Dipl.-Kfm. (FH) Markus Noltemeier, MBA
Markteinführung der IT-Dienstleistung MES-ERP Integration
Siemens AG 263

Dipl.-Ing. (BA) Sebastian Haury, M.Sc.
The Strategic Hexagon
Hexagon Metrology GmbH 293

IV. Entwicklung und Einführung neuer Produktionsmethoden und neuer Geschäftsprozesse

Bettina Marquardt, M.A., MBA
Die qualitative Weiterentwicklung eines Vertriebsweges am Beispiel der Agenturbetreuung der Uelzener Versicherungen
Uelzener Versicherungen 329

Melanie Fritz, B.A., MBA
Potenziale und Perspektiven eines Intranets in einem international aufgestellten, mittelständischen Unternehmen
Become Europe GmbH 355

Dipl.-Ing. Sandra Vieweg, MBA
Aufbau des Controllings in der Entwicklungsabteilung Engineering Layout Sytems im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik der Robert Bosch GmbH
Robert Bosch GmbH 381

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Roland Österle, MBA
Integration des Bütfering Qualitätsmanagementsystems in das Homag Gruppen Qualitätsmanagementsystem
Homag AG 413

Dipl.-Ing. Sarymah Abdul Rahman, MBA
(Re)Organisation jetzt!
KB Vorbeugender Brandschutz GmbH 441

Dipl.-Sozialarbeiterin/-pädagogin (FH) Sandra Fietkau, MBA
Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg
Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe 483

Dipl.-Ing. Michael Knoblauch, M.Eng., MBA
Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen bei Mergers & Acquisitions
h&z Unternehmensberatung AG 519

Caren Linnemann, B.A., MBA
Ausbau und Strukturierung der internen Kommunikation der Mercedes-AMG GmbH
Mercedes-AMG GmbH 549

Dirk Ulleweit, MBA
Neuorganisation und -ausrichtung des Contract & Claim Managements der Siemens IT Solutions and Services Deutschland
Siemens IT Solutions and Services Deutschland 573

V. Erschließung neuer Absatzmärkte

Dipl.-Ing. (FH) Christoph Daniel Baum, MBA
Markterschließungskonzept für den Standort Südamerika aus der Sicht der STEMME AG
STEMME AG 615

Anika Vanessa Heiny, BBA, MBA
Vom Produzenten zum Dienstleister. Marketingplanung für die Neupositionierung von Faller als Anbieter pharmazeutischer Dienstleistungen
August Faller KG 645

Dipl.-Verw.-Wiss. Florian Fritz, MBA
Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper
Voith Paper GmbH 671

Dipl.-Betriebswirt Henning Ruppersberg, MBA
Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie am Beispiel der Zielgruppe Industrieanalysten
T-Systems International GmbH 705

Dipl.-Psychologin Juliane Müller, MBA
Hochschulmarketing bei Bosch Power Tools
Bosch Power Tools 743

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Anja Neumann, MBA
Systematische Marktforschung in Industriegüter-Unternehmen
BASF SE 773

Beate Kahlhammer M.A. (FH), M.Sc.
Zukunftstrend: Kundenloyalität als Unternehmenserfolg
TRANSEARCH Managementberatung München GmbH 809

VI. Erschließung neuer Einkaufsmärkte

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Jan Späth, MBA
Analyse des globalen Methanolmarktes im Allgemeinen und des chinesischen Marktes im Besonderen
BASF AG 847

VII. Wachstum durch Prozess-Optimierung

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Christian Martin Buske, MBA
Aufbau eines Außendienstes zur deutschlandweiten Vermarktung des Produktes Stromfonds im Segment Industriekunden
MVV Energie AG 897

Dipl.-Kulturwirtin Barbara Reyer, MBA
Kommunikation, Empowerment, Wissenstransfer – Grundlagen der Organisationsentwicklung
Daimler AG 929

Dr. med. Oliver Patrick Mayer, MBA
Organisationsentwicklung im Klinikum Esslingen (KE) zur Generierung von Wachstum
Klinikum Esslingen 963

Dipl.-Ing. (FH) Tobias Ebi, MBA
Migration of Former Siemens Distributed Control Systems to SPPA-T3000 within a Market-Oriented Innovation Management
Siemens AG 1001

Dipl.-Ing. Ulrich Karl, MBA
Verlagerung von Produktions- und Entwicklungs-Verantwortung für mobile C-Bögen nach China – Projekt C2C
Siemens Healthcare 1021

Dipl.-Kauffrau (FH) Melanie Reinholz, MBA
Kaufmännische Optimierungsschritte von einer IT-Abteilung hin zum IT-Dienstleister
Siemens AG 1035

Autoren-Biografien **1061**

Werner G. Faix
Jens Mergenthaler

Über die Bedeutung und die Rahmenbedingungen von Innovation heute

Inhalt

1 Einleitung 15

2 Über Innovation 17

3 Über die IST-Situation deutscher Innovationen 30

4 Die Herausforderung „Wachstum“ 36
- 4.1 Die Entelechie des Kapitalismus 36
- 4.2 Beschleunigung des Lebens 37
- 4.3 Die Normalität der Krise 40
- 4.4 Die Revolution der Innovation: das Geschäftsmodell „N=1“ 41
- 4.5 Die menschengemeinsamen Herausforderungen des neuen Jahrtausends 42

5 Die Herausforderung Globalisierung 48
- 5.1 Der Zwang zum permanenten Abstand zum ersten Imitator 48
- 5.2 Die globale Open Innovation 51
- 5.3 Wirtschaften in der Welten Dörfer 56
- 5.4 Globale Unternehmungen = globale Unternehmen 57
- 5.5 Das Prinzip Selbstorganisation 59

6 Über den Mangel und den Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen 63
- 6.1 War for Talents: über Deutschland 65
  - 6.1.1 Quantitative und qualitative demographische Veränderungen 65
  - 6.1.2 Relativ geringe Akademikerquote und Braindrain 69
  - 6.1.3 Die Bildungslücke 73
- 6.2 War for Talents: über die Welt 77

7 Zusammenfassung 84

1 Einleitung

Nach Adam Smith, dem geistigen Mitbegründer des Kapitalismus, besteht die Ursache und das Prinzip des Kapitalismus hierin: Ein vom Eigenutz getriebenes, von der Sympathie[1] für den Mitmenschen beeinflusstes und vom Staat in gute und richtige Bahnen gelenktes Handeln aller Marktteilnehmer führe zu allgemeinen Wohlstand. Diesen allgemeinen Wohlstand erklärt Joseph A. Schumpeter, „Erfinder" des Begriffs Innovation hierdurch: Das Prinzip des Kapitalismus bestehe nicht darin, für einige wenige Privilegierte innovativ anmutende Luxusgüter einzühren. Vielmehr bestehe das kapitalistische Prinzip darin, die breite Masse mit Gütern zu versorgen, die einst Luxusgüter gewesen sind. Erst und nur durch eine Massenproduktion können Unternehmer nämlich ihren Profit maximieren. Darüber hinaus sei es der allgemeine Wohlstand, den der Kapitalismus geschaffen hat, der die Einführung umfassender sozialer Leistungen überhaupt erst finanzierbar gemacht hat. Dementsprechend führe der Kapitalismus zum einen insgesamt zu einem steigenden allgemeinen Wohlstand und zum anderen zu einer gerechteren Verteilung dieses allgemeinen Wohlstandes. (Schumpeter 1946/1993) Die originäre Bestimmung eines durch Moral und Regeln gezähmten Kapitalismus als etwas, durch das der „Wohlstand der Nationen" (Smith 1778/1994) gemehrt werden soll, wird oftmals vergessen sowohl von Kapitalismuskritikern aber auch von so genannten „Raubtier- oder Turbokapitalisten". In seiner ureigenen Bedeutung des Kapitalismus nach Adam Smith ist der Kapitalismus gezähmt, indem er eine gewissermaßen „bigamistische Ehe" eingegangen ist mit einer auf Sympathie gegründeten Moral und einer durch den Wohl- und Rechtsstaat gegründeten Ordung. Der Kapitalismus selbst könne somit weder die Grundlage für das Zusammenleben sein noch sich selbst regulieren. Genau das ist es allerdings, was Menschen weltweit vielfach getan haben und noch immer tun: den Kapitalismus zum alleinigen Prinzip des Miteinanders, zur Religion und zum Richter über sich selbst erhoben. Daher noch einmal deutlich:

Der Kapitalismus – ganz gleich ob in einer liberalen, sozialen oder irgendwie anders gearteten Marktwirtschaft – ist auf Wachstum ausgelegt – nicht um seiner selbst, sondern um des Wohlstands *aller* Menschen willen. Wachstum erhöht prinzipiell den materiellen Wohlstand und schafft damit die Möglichkeit für die materielle Unabhängigkeit der gesamten Bevölkerung. Materieller Wohlstand meint, dass die Bevölkerung mit privaten und öffentlichen Gütern besser versorgt ist. Erst

1 In seinem Werk „The Theory of Moral Sentiments" (1759/2010) grenzt Adam Smith sich von einem extrem egoistischen Menschenbild deutlich ab. Menschen sind nicht nur von egoistischen Antrieben bestimmt, sondern ebenso von einer gegenseitigen „Sympathie". Menschen könnten sich grundsätzlich in ihre Mitmenschen hineinversetzen und seien daher auch in der Lage, an deren Schicksal Anteil zu nehmen, also mitzufühlen. Es sei diese Fähigkeit und eben nicht nur das Gewaltmonopol eines Staates, welches in erster Linie für den Zusammenhalt einer Gesellschaft sorge. Zudem habe der Mensch durch „Sympathie" die Möglichkeit zur Selbstkritik, indem er sein eigenes Handeln aus der Sicht seiner Mitmenschen betrachte.

und nur wenn die Produktion von Gütern über das Maß hinausgeht, welches das gesellschaftliche Existenzminimum absichert, besteht ein gewisser Grad an Freiheit, welche Mittel bei der Bedürfnisbefriedigung gewählt werden. Darüber hinaus ist es nur durch Wachstum möglich, bei einer steigenden Weltbevölkerungszahl den Lebensstandard aller Menschen zu erhalten bzw. zu erhöhen. Das gesellschaftspolitische Ziel der Verteilungsgerechtigkeit ist weiterhin durch Wachstum leichter zu erreichen, steht durch Wachstum doch eine zusätzliche Verteilungsmasse zur Verfügung, so dass jede Gruppe, wenn auch in unterschiedlichem Maße, mehr erhalten kann – bei einer Stagnation sind hingegen Verteilungskonflikte beinahe unvermeidlich. Des Weiteren wird durch Wachstum Strukturwandel erleichtert und damit strukturelle Arbeitslosigkeit eingedämmt: Arbeitskräfte, die in einem sterbenden Wirtschaftszweig/ einer schrumpfenden Branche nicht mehr benötigt werden, können eine neue Beschäftigung finden in einem prosperierenden Wirtschaftszweig/ einer expandierenden Branche. Wachstum erleichtert ebenso die Finanzierung des technischen Fortschritts und des Umweltschutzes. Ohne ausreichendes wirtschaftliches Wachstum stoßen zudem der Sozialstaat und dessen soziale Sicherungssysteme an die Grenzen der Finanzierbarkeit. In der Regel hat Wachstum schließlich zur Folge, dass die Arbeitsnachfrage und damit die Beschäftigung erhöht werden. (Vgl. Edling 2008: 259)

Für ein Unternehmen besteht in einem kapitalistischen und damit einem auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftssystem der Zwang, selbst zu wachsen, um nicht relativ zu schrumpfen. Und noch einmal deutlich: *Ein Unternehmen, das langfristig in einem kapitalistischen Markt überleben und erfolgreich sein will, muss wachsen.* Die Frage ist jedoch: Wie? Unsere Antwort – und die vieler anderer – lautet: Innovationen.

Der folgende Teil dieser Arbeit beschäftigt sich zunächst mit dem Begriff „Innovationen“ selbst. Anschließend soll kurz auf die Innovationstätigkeit Deutschlands eingegangen werden. Im Mittelpunkt dieses Teils stehen hiernach die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird. Anders gesagt, geht es in diesem Teil vornehmlich um jene heute vorherrschenden Bedingungen, unter welchen Unternehmen und ganze Volkswirtschaften ihr Überleben und ihren Erfolg nachhaltig zu sichern versuchen.[2]

2 Der vorliegende Artikel beruht auf Faix, Mergenthaler 2010.

2 Über Innovation

Prinzipiell gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten, um zu wachsen. Die erste besteht im **organischem Wachstum**, d.h. in der Expansion durch **Innovationen**. Eine weitere Möglichkeit besteht im **Akquisitionswachstum**, d.h. in der Expansion durch den Kauf eines neuen Unternehmens. Welcher von diesen beiden Wegen verspricht größeren Erfolg? Die Ergebnisse einer Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen (Raisch, Probst, Gomez 2007) zeigen, dass organisches Wachstum einen deutlich höheren Wertbeitrag liefert als Akquisitionswachstum: „Die meisten nachhaltig wachsenden Unternehmen setzen auf eine organische Wachstumsstrategie, in der Akquisitionen eine nachgeordnete Rolle einnehmen. Das primäre Ziel ist dabei, aus eigener Kraft schneller als der Wettbewerb zu wachsen." (Ebd. 44)

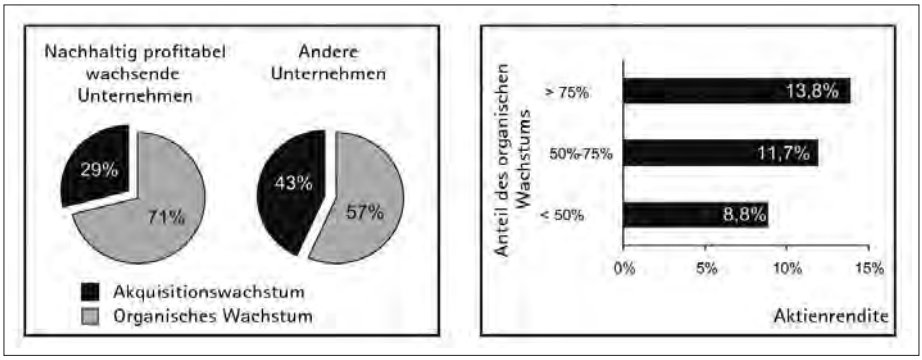


Abbildung 1: Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum bei den Fortune Global 500 Unternehmen (1995–2004) (Raisch, Probst, Gomez 2007: 43).

Akquisitionen sind nicht grundsätzlich falsch: Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen den Schwerpunkt klar auf organisches Wachstum; gleichzeitig nutzen sie ergänzend Akquisitionen auf zwei Weisen, um dadurch neues organisches Wachstum zu ermöglichen: 1. Erfolgreich wachsende Unternehmen steigen mit Hilfe von Zukäufen in neue Märkte ein, um dadurch schnell eine wettbewerbsfähige Größe und Marktposition zu erreichen. 2. Erfolgreich wachsende Unternehmen kaufen bzw. beteiligen sich an Unternehmen mit hoher Innovationskraft. (Ebd. 43f.) Und noch einmal deutlich: „Akquisitionswachstum ist die zweitbeste Strategie. Die beste ist organisches Wachstum. Wir setzen auf Innovation und sehen Akquisitionen als reine Ergänzung". (Henning Kagermann, Vorstandssprecher der SAP AG zitiert in ebd.: 40)

Diese Ergebnisse spiegeln sich in den Entscheidungen der CEOs wider, die im Rahmen der IBM Global CEO Study 2008 befragt wurden: Zwei Drittel der CEOs passen das Geschäftsmodell ihres Unternehmens an und verwirklichen Innovationen in großem Umfang. (IBM 2008a: 7) Die Autoren dieser Studie

schließen aus den Aussagen der CEOs, dass sich das Unternehmen der Zukunft u.a. hierdurch auszeichne: (Vgl. im Folgenden IBM 2008a: 8f. und 54f.)

- Das Unternehmen der Zukunft ist in der Lage, sich schnell und erfolgreich zu verändern.
- Das Unternehmen der Zukunft übertrifft die Erwartungen seiner immer anspruchsvolleren Kunden.
- Das Unternehmen der Zukunft stellt sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu.
- Das Unternehmen der Zukunft verändert sich kontinuierlich, doch aufgrund seiner Unternehmenskultur haben die Mitarbeiter kein Problem mit der daraus resultierenden Unberechenbarkeit.
- Das Unternehmen der Zukunft ist der richtige Ort für Visionäre – Menschen, die überkommene Annahmen in Frage stellen und radikale Alternativen vorschlagen, auch wenn deren Umsetzung auf den ersten Blick unmöglich erscheinen mag.
- Das Unternehmen der Zukunft richtet Prozesse und Strukturen ein, die die Innovation und Transformation des Unternehmens fördern.
- Das Unternehmen der Zukunft denkt kreativ und unkonventionell. Es möchte Innovationen anregen, indem es sich vorstellt, ganz von vorne anzufangen.
- Das Unternehmen der Zukunft studiert andere Branchen genau, weil es weiß, dass sich bahnbrechende Ideen wie ein Lauffeuer verbreiten. Es hält Ausschau nach Kunden- und Technologietrends, die andere Marktsektoren und -segmente verändern, und überlegt, wie es diese Trends auf das eigene Branchen- und Geschäftsmodell anwenden kann.
- Das Unternehmen der Zukunft erprobt häufig Geschäftsmodelle auf dem Markt.
- Das Unternehmen der Zukunft führt das Unternehmen von Heute, während es mit dem Geschäftsmodell von Morgen experimentiert.

Für den CEO selbst bedarf es in diesem Unternehmen der Zukunft eines neuen, kreativen Selbstverständnisses:[3]

> Kreative Führungskräfte heißen revolutionäre Innovationen willkommen, ermutigen andere, ausgetretene Pfade zu verlassen, und gehen kalkulierte Risiken ein. Sie sind offen und einfallsreich, wenn es um die Ausweitung ihres Führungs- und Kommunikationsstils geht, vor allem im Austausch mit einer neuen Generation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden. (IBM 2010b: 10)

3 Nach den drei wichtigsten Führungsqualitäten in der neuen Wirtschaftswelt gefragt, waren die häufigsten Antworten der CEOs in der Global CEO Study 2010 Kreativität (60%), Integrität (56%) und globales Denken (35%). (IBM 2010b: 24)

> Kreative Führungskräfte ziehen völlig neue Wege in Betracht, um ihr Unternehmen radikal zum Besseren zu verändern und so die Grundlage für Innovationen zu schaffen. (Ebd. 21)
>
> „Kreativität wird häufig als Fähigkeit definiert, etwas Neues oder Anderes zu schaffen. Die CEOs haben diese Definition jedoch ausgeweitet. Kreativität ist die Grundlage für „radikale Innovation und ständige Neuerfindung", wie es der CEO eines Beratungsunternehmens aus den USA formulierte. Das erfordert mutige, bahnbrechende Ideen. Laut den von uns befragten CEOs müssen Führungskräfte bereit sein, den Status quo zu ändern, selbst wenn er erfolgreich ist. Sie müssen sich dafür einsetzen und bereit sein, ständig zu experimentieren. (Ebd.: 24f.)
>
> Die CEOs herausragender Unternehmen haben so gut wie keine Angst davor, ihre eigenen Kreationen oder bewährte strategische Ansätze auf den Prüfstand zu stellen. Tatsächlich wenden 74 Prozent von ihnen einen iterativen Strategieprozess an, verglichen mit nur 64 Prozent der übrigen CEOs. Standouts verlassen sich mehr darauf, ihre Strategie kontinuierlich zu hinterfragen und ggf. neu zu konzipieren, anstatt sie starr für einen langen Zeitraum festzulegen. (Ebd.: 26)
>
> CEOs von herausragenden Unternehmen wissen, dass kontinuierliche Veränderungen heute die Norm sind. Es reicht jedoch nicht, wenn nur sie selbst auf diese Veränderungen eingestellt sind. Sie müssen ihr ganzes Unternehmen zum Katalysator für Kreativität machen. Die meisten Führungsteams benötigen dafür völlig neue Fähigkeiten. Ein CEO aus der Medien- und Unterhaltungsbranche in den USA brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Wir müssen Kreativität nicht nur erkennen, sondern auch belohnen." Die CEOs haben erkannt, dass sie Kreativität im gesamten Unternehmen fördern müssen, anstatt nur einzelne kreative Köpfe in bestimmten Abteilungen wie dem Produktdesign herauszupicken. Um von der Vielfalt an Ideen zu profitieren, mit denen jeder Mitarbeiter seinen Beitrag für das Unternehmen leisten kann, unterstützen Standouts eine neue Einstellung, die alles in Frage stellt. Sie fordern ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen auf, Annahmen zu hinterfragen, die auf Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren, und Vorgehensweisen, die „schon immer" praktiziert wurden, auf den Prüfstand zu stellen. Der CEO eines Versicherungsunternehmens aus den USA räumte ein, dass sein Unternehmen nicht immer wirklich gut im Umgang mit Komplexität war, und fügte hinzu: „Ich bin begeistert von unserer neuen Generation von Führungskräften und dem neuen Schwung, den sie mitbringen." (Ebd.: 30)

Die Autoren der Global CEO Study 2010 von IBM sind daher überzeugt, dass CEOs die Unternehmen der Zukunft dann zu nachhaltigem Wachstum führen, wenn sie u.a. folgende Handlungsempfehlung umsetzen:

> Überwinden Sie Barrieren. Holen Sie kreative Elemente Ihres Unternehmens aus abgeschotteten Bereichen heraus und integrieren Sie sie, um sie allen zugänglich zu machen. Gehen Sie unkonventionelle Partnerschaften ein. Sorgen Sie für den proaktiven Wissensaustausch und die Zusammenarbeit mit Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Beseitigen Sie alle Hürden, die der Kommunikation im Wege stehen, damit Sie besser mit dem Unbekannten umgehen können. (IBM 2010b: 32)
>
> Seien Sie Vorbild für bahnbrechende Ideen. Praktizieren und fördern Sie Experimentierfreude auf allen Ebenen des Unternehmens. Drängen Sie mit revolutionären Innovationen, die Ihr Unternehmen von der breiten Masse abheben, an die Spitze. Analysieren und hinterfragen Sie, was andere tun – spüren Sie Technologie- und Kundentrends auf. Erarbeiten Sie Szenarien, um Reaktionen auf verschiedene künftige Gegebenheiten zu planen. (IBM 2010b: 32)

> Erproben Sie radikale Innovationen. Animieren Sie das Managementteam dazu, das Muster vorhandener Geschäftsmodelle aufzubrechen. Verfolgen Sie den Green-Field-Ansatz – Was würden Sie tun, wenn Sie neu wären und nichts von traditionellen „Altlasten" wüssten? Stellen Sie scheinbar unstrittige Branchenpraktiken in Frage. Auch wenn Sie glauben, die Antwort schon zu kennen, fragen Sie nochmals „warum".
>
> Hinterfragen Sie bewährte Erfolgsmodelle. Steigern Sie die individuelle Anpassung ins Extreme. Bewerten Sie Ihr Unternehmens-, Branchen- und Umsatzmodell ständig neu, um herauszufinden, was am besten funktioniert. Schauen Sie stets nach vorne und seien Sie bereit, bei Bedarf Anpassungen in alle Richtungen vorzunehmen. Fördern Sie eine Einstellung, die sich niemals mit dem Ergebnis „gut genug" zufrieden gibt.
>
> Lernen Sie von den Erfolgen anderer Branchen. Lernen Sie von den kreativen Leistungen außerhalb Ihrer Branche und lassen Sie sich davon inspirieren. Besprechen Sie regelmäßig Fallbeispiele aus anderen Branchen bei den Meetings Ihres Managementteams. Bleiben Sie immer auf dem Laufenden im Hinblick auf Kunden- und Technologietrends, die andere Branchen grundlegend verändern, und überlegen Sie, wie Sie sich diese Trends zunutze machen könnten. (Ebd.: 32f.)
>
> Nutzen Sie die Chancen innovativer Kommunikation. Ersetzen Sie verstärkt die hierarchische Kommunikation von oben nach unten durch weniger formelle, innovativere Kommunikationswege. Akzeptieren Sie es, dass für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen Blogs, Internetseiten, Instant Messaging und soziale Netzwerke glaubwürdiger – und oft auch schneller – als die traditionelle Top-down-Kommunikation sind. Seien Sie offener, wenn es darum geht, Interessengruppen den Kontakt zu Ihnen zu ermöglichen. (Ebd.: 33)

Empirisch untermauert werden solche Überzeugungen durch eine Reihe von Untersuchungen. Smolny und Schneeweis (1999: 468) kommen so zu der Einschätzung: „Innovatoren weisen eine deutlich günstigere Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung auf als Nicht-Innovatoren; sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen führen auf Unternehmensebene zu höherem Umsatz und höherer Beschäftigung." Die Ergebnisse dreier Studien des Instituts für Wirtschaftsforschung zu diesem Thema bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit in einem Land und dessen wirtschaftlicher Situation bzw. dessen Arbeitsmarkt. (Lachenmaier, Woessmann 2004; Lachenmaier, Rottmann 2007a und b) Die Autoren dieser Studien kommen daher zu dem Schluss: „industrialized countries may have to continually innovate if they want to remain competitive on global markets and maintain their living standards." (Lachenmaier, Woessmann 2004: 25)

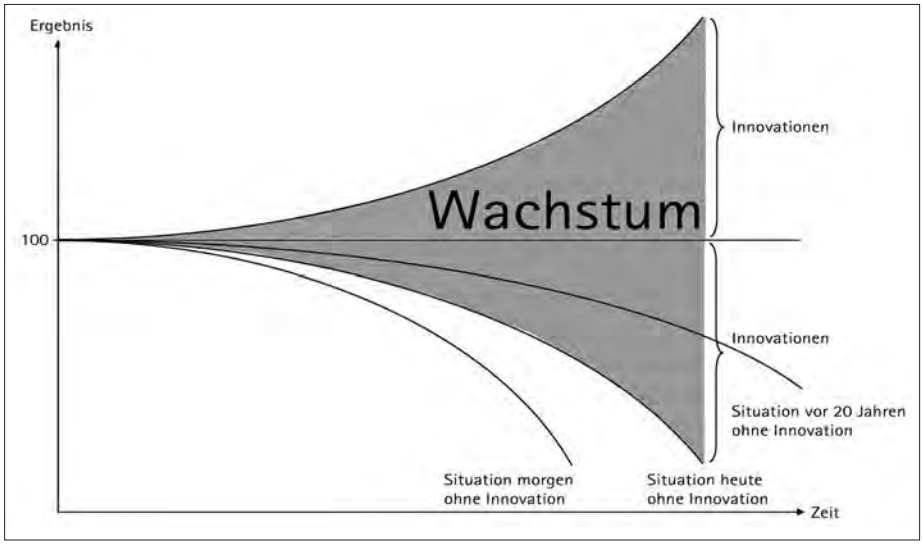


Abbildung 2: Wachstum durch Innovation (Faix 2008: 20).

Das Ziel „nachhaltiges Wachstum" lässt sich am besten durch organisches Wachstum, d.h. durch Innovationen erreichen. Was bedeutet nun aber der Begriff Innovation? Einer der „Erfinder" des Begriffs Innovation, Joseph A. Schumpeter, definiert die „Innovation" als: „the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way" (Schumpeter 1947: 151).[4] Entscheidend an dieser Definition ist das Verb „doing": Es geht nämlich nicht alleine darum Ideen, Vorstellungen eines Zukünftigen im Kopf zu haben; es geht darum, diese Ideen in die Tat umzusetzen, neues oder so nicht angewandtes Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen. Damit reicht die Innovation weiter als die eigentliche Idee oder Erfindung, beinhaltet sie doch darüber hinausgehende Aktivitäten, die über den Erfolg auf dem Markt entscheiden.

Viele assoziieren mit dem Begriff „Innovation" technische Erfindungen. Innovationen können jedoch zum einen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Bürgergesellschaft und im Staat gefunden bzw. eingeführt werden. Gerade bei sozialen Innovationen wird dies deutlich. So gelten z.B. Umweltbewegung, nicht-eheliche Lebensgemeinschaften, Sozialversicherung und neue pädagogische Konzepte auch als Innovationen. Im Bereich der Wirtschaft sind es zum anderen nicht alleine die großen technischen Neuerungen, die Schumpeter meint, wenn er Innovationen spricht – und wie neuere Studien zeigen, sind es auch nicht zwingend diese neuen Techniken, die einem Unternehmen einen Vorsprung vor seinen Konkurrenten garantieren. (Collins 2001: 162) Schum-

4 „[...] dass die Innovation Faktoren auf eine neue Art kombiniert oder dass sie in der Durchführung neuer Kombinationen besteht." (Schumpeter 1961b, Bd.1: 95)

peter weist stattdessen darauf hin, dass es folgende Wege gibt, um radikal zu innovieren, d.h. etwas etwas völlig Neues einzuführen.

> (1) The introduction of a new good – that is one with which the consumers are not yet familiar – or a new quality of a good. (2) The introduction of a new method of production, that is one not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially. (3) The opening of a new market, that is a market into which the particular branch of manufacture of the country in question has not previously entered, whether or not this market existed before. (4) The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, again irrespective of whether this source already exists or whether it has first to be created. (5) The carrying out of the new organisation of any industry, like the creation of a monopoly position (for example trough trustification) or the breaking up of a monopoly position. (Schumpeter 1961a: 65f.)

Wie vorausschauend diese Sichtweise ist, zeigen die Ergebnisse der IBM Global CEO Study 2010:

> Die erfolgreichsten Unternehmen wenden völlig neue Methoden an, um neue Chancen zu nutzen und Hürden zu überwinden, die Wachstum im Wege stehen. […] Das gelingt ihnen, indem sie Abläufe und Produkte vereinfachen und geschickter dabei vorgehen, Arbeitsweisen zu ändern, Zugang zu Ressourcen zu erhalten und weltweit in neue Märkte einzutreten. Diese geschickter agierenden CEOs erwarten künftig 20 Prozent mehr Umsatz aus neuen Quellen als andere CEOs. (IBM 2010a: 2f.)

> Die CEOs richten ihr Augenmerk wieder auf Wachstum, und viele von ihnen gaben an, dass ihr Erfolg davon abhängt, in den nächsten fünf Jahren den Umsatz aus neuen Quellen zu verdoppeln. Der CEO eines Telekommunikationsunternehmens in Brasilien gab folgende Prognose ab: „Die Services, die heute 80 Prozent unseres Umsatzes ausmachen, werden in fünf Jahren nur noch an zweiter Stelle der Umsatzquellen stehen."

> Die Suche nach neuen Wachstumsfeldern ist nicht einfach in einem Umfeld, das von unzähligen einzelnen Märkten, immer mehr Produkt- und Servicekategorien und immer stärker individualisierten Kundensegmenten geprägt ist. Für CEOs bedeutet dies, dass sie ihr Portfolio, ihr Geschäftsmodell, ihre Arbeitsweise und lang gehegte Meinungen grundlegend verändern müssen. Sie müssen stärker berücksichtigen, was Kunden heute wichtig ist, und die Art und Weise der Wertschöpfung neu bewerten. Abgesehen von wenigen Ausnahmen erwarten die CEOs weitere radikale Veränderungen. Die neue Wirtschaftswelt ist, wie die CEOs übereinstimmend sagen, sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und strukturell anders. (IBM 2010b: 14)

Nichtsdestotrotz sollen an der ursprünglichen Definition Schumpeters folgende Modifikationen vorgenommen werden: Auf die heutige Sicht übertragen wird der Faktor „Einführung neuer Produktionsmethoden" um die Einführung neuer Geschäftsprozesse erweitert und der Faktor „Neuorganisation von Wirtschaftszweigen" durch den Faktor „Entwicklung und 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 (internationaler) Lieferanten zur Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten“. Radikale Innovationen nach Schumpeter bedeuten aus Sicht von Unternehmen heute daher dies:

- Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistung
- Entwicklung und Einführung neuer Produktionsmethoden und Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsprozesse
- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Erschließung neuer Einkaufsmärkte
- Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen

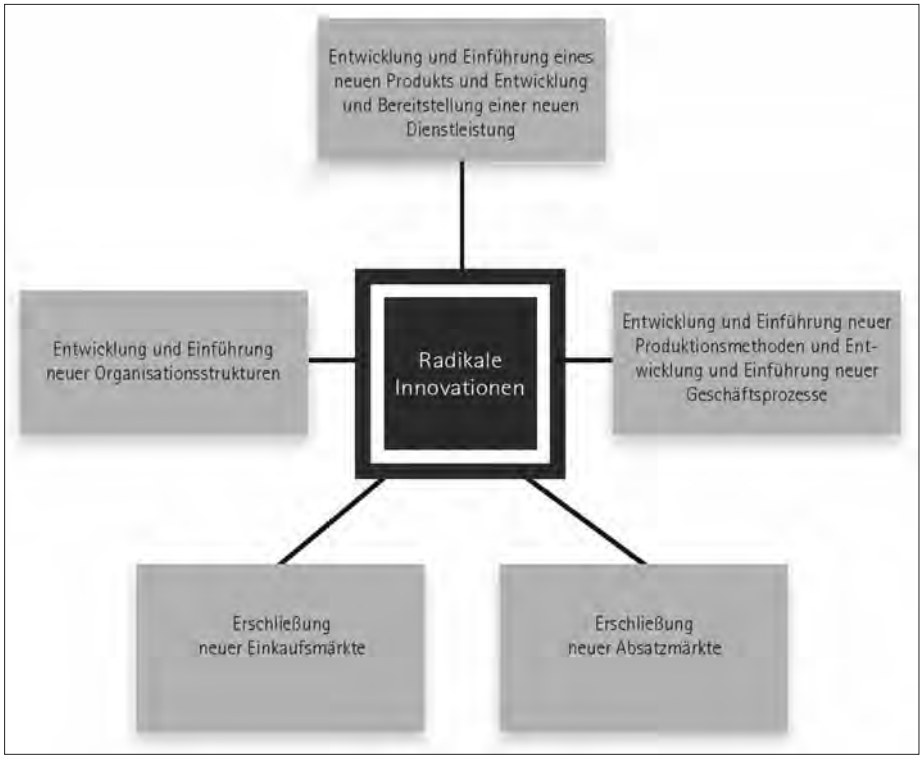


Abbildung 3: Radikale Innovationen.

Zu diesen fünf Innovationstypen könnte man heute noch diese hinzu zählen bzw. aus den von Schumpeter genannten ausdifferenzieren: Zunächst seien Veränderungen im Humanbereich einer Organisation genannt (soziale Innovation), also vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen; ein bekanntes Beispiel für eine soziale Innovation ist die Fließbandarbeit. (Gillwald 2000) Weiterhin sollte man noch explizit das bedeutende Gebiet der Finanzinnovationen nennen (Organisation von Kapitalmärkten, Bezahlmöglichkeiten etc.). Wir möchten an dieser Stelle anmerken, dass es bei solchen Finanzinnovationen um solche geht, welche mit der Realwirtschaft zu tun haben, welche die Finanzierung von und Investition in Unternehmen und Unternehmung betreffen. Es geht hier nicht um Innovationen aus dem Bereich der Finanzwirtschaft und hierbei vor allen Dingen nicht um solche obskuren Spekulationsobjekte und Geschäftsmodelle des Kasino-Kapitalismus, welche das klassische marktwirtschaftliche System zutiefst deformiert haben (Leerverkäufe, Banken, die fast ohne Eigenkapital und damit ohne eigene Haftung arbeiten). Ferner sollte man – u.a. angesichts der heute fundamentalen Bedeutung des Internet – auch Infrastruktur-Innovationen nennen (Verkehr, Kommunikation etc.). Schließlich soll von Innovationen gesprochen werden, wenn das Geschäftsmodell, also die folgenden Schlüsselfaktoren eines Unternehmens verändert werden: Veränderungen des Nutzens für eine bestimmte Kunden- oder Lieferantengruppe; Veränderungen bei Bestandteilen der internen und externen Architektur der Leistungserstellung; Veränderungen bei der Auswahl bzw. dem Mix der Quellen, aus denen die Erträge eines Geschäftsmodells generiert werden.[5]

5 Ein Beispiel eines Innovators des Nutzenversprechens ist der Online-Auktionator eBay. Das Nutzenversprechen von eBays Geschäftsmodell ist die Bereitstellung von Liquidität für jegliche Art von austauschbaren Leistungen. Als Marktführer hat eBay eine solche Liquidität, dass selbst Güter wie die Jahresarbeitsleistung von Softwareentwicklern oder Spendernieren angeboten wurden und auch auf eine entsprechende Nachfrage gestossen sind. Bei eBay ist das Nutzenversprechen für Kunden und Wertschöpfungspartner gleich, da die Wertschöpfung selbst durch die Kunden erbracht wird. eBay stellt nur die Vermittlungsplattform zur Verfügung. Die Abwicklung der Transaktion übernehmen die Transaktionspartner selbst und bedienen sich dort bestehender Anbieter wie der Post oder Banken. Die Innovation des Nutzenversprechens durch eBay besteht darin, da vor eBay für einen Großteil der dort gehandelten Güter keine liquide Austauschplattform existierte. Traditionelle Austauschformen für Trödel- und Gebrauchtwaren zeichneten sich durch eine sehr geringe Liquidität aus, da die räumlichen und zeitlichen Barrieren das Aufeinandertreffen von Anbietern und Nachfragern für Waren z.B. mit einem relativ niedrigen Wert verhinderten. (Vgl. Stähler 2002: 79f.)
Ein Beispiel eines Innovators der Wertschöpfungsarchitektur ist Dell, der zweitgrößte Hersteller von PCs. Dells Geschäftsmodell weicht in zwei Punkten vom traditionellen Modell der PC Industrie ab: Erstens verkauft Dell seine PCs nur direkt und schliesst Wiederverkäufer, Einzelhändler und Systemintegratoren vom Kaufprozess aus. Die zweite Änderung des Geschäftsmodells betrifft den Koordinationsmechanismus bei der Produktion der PCs. Während beim klassischen Modell die Produktion nach Verkaufsprognosen erfolgt und eine Lagerhaltung von ca. 90 Tagen damit einhergeht, produziert Dell erst nach Auftragseingang.
Dells Geschäftsmodell, insbesondere mit seinen Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur und der Koordinationsprozesse, hat zu Wettbewerbsvorteilen geführt, da es besser geeignet ist, auf die kurzen Produktlebenszyklen der Computerindustrie von ca. 6 Monaten zu reagieren. Das Built-to-Order Verfahren ermöglicht einerseits den Verzicht auf Lagerhaltung, andererseits bietet Dell so

So könnte man die Innovationstypen nach Schumpeter also ergänzen durch:

- Soziale Innovation: Entwicklung und Einführung neuer Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen
- Finanzinnovation: Entwicklung und Einführung neuer an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bisher nicht verfügbaren Anlage- und Finanzierungsinstrumenten sowie Verfahrensweisen der Marktteilnehmer
- Infratrukturinnovation: Entwicklung und Einführung neuer Instrumente sowie Verfahrensweisen einerseits für die Mobilität von Menschen, Gütern und Informationen sowie andererseits für den Zugang zu oder Logistik von Gütern und Informationen
- Geschäftsmodellinnovation: Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsmodelle (Nutzenversprechen/ Wertschöpfungsarchitekturen/ Ertragsmodellen)

Schumpeter selbst postuliert Innovation als „schöpferische Zerstörung" (Schumpeter 1946/1993: 136f.), als Substituierung des Alten durch das mitunter radikal Neue. Innovationen sind hier also dasjenige völlig Andere, das Bestehendes ersetzt. Bisweilen bewirken solche radikalen Neuerungen große Wachstumssprünge. Die Öffentlichkeit nimmt solche Innovationen auch naturgemäß als „Innovationen an sich" wahr, als Innovation im eigentlichen Sinne. Dies mag erstens am Wesen solcher radikalen Neuerungen liegen, werden durch diese doch oftmals wichtige und/oder dringliche Probleme gelöst. Dies mag zweitens am Wesen des Menschen liegen, sich für Neuartiges zu interessieren. Dies mag drittens daran liegen, dass im Zuge von radikalen Neuerungen neue Unternehmen, mitunter sogar neue Wirtschaftszweige herausgebildet haben. Nichtsdestotrotz gilt: Für das langfristige Überleben und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bedarf es der kontinuierlichen Re-

seinen Kunden immer die neueste Computertechnik an. Dies führt zu niedrigeren Kosten, da Dell keinen Wertverlust auf den Lagerbestand erleidet (Wertverlust pro Monat ca. 10% in der Computerindustrie), und höheren Erträgen, da der Markt bei neuester Technik höhere Margen akzeptiert. (Vgl. Stähler 80f.)

Ein Beispiel für eine Innovation bei Ertragsmodellen findet sich in den Prepaid-Tarifen diverser Telekommunikationsanbieter. Das traditionelle Geschäftsmodell der Telekommunikationsindustrie geht von einem „bekannten" Kunden aus, dem für ca. zwei Monate die Gesprächsgebühren vorgestreckt werden, bevor er sie dann per Überweisung oder Lastschrift zahlt. Dieses Modell führt zu einem hohen Forderungsausfallrisiko, was zur Folge hat, dass Telekommunikationsunternehmen ein ausgeklügeltes Forderungsmanagement inklusive Kreditmanagement entwickelt haben. Dies schliesst Kreditprüfungen vor Vertragsabschluss und Hinterlegung von Kautionen z.B. für potentielle Risikogruppen ein. Dieses Verfahren schliesst automatisch größere potentielle Kundengruppen z.B. Jugendliche aus. An diesem Punkt setzt eine Ertragsmodellinnovation ein, die zwar keinen Wettbewerbsvorteil für ein einzelnes Unternehmen gebracht hat, aber zu einer starken Ausweitung des Gesamtmarktes für Mobiltelephonie geführt hat. Anstatt eine Grundgebühr für den Anschluss zu berechnen und nachträglich für einen gewissen Zeitraum eine Rechnung zu stellen, bezahlt der Kunde im Vorhinein eine gewisse Summe, die er dann abtelefonieren kann. Er hat jederzeit den Überblick, wieviel Guthaben er noch zur Verfügung hat. Die Grundgebühr entfällt und wird durch höhere Gesprächsgebühren kompensiert. (Vgl. Stähler 2002: 84f.).

volution bzw. Erneuerung, d.h. der fortwährenden Schaffung **radikaler Innovationen**.

Wie eine Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen zeigt (Raisch, Probst, Gomez 2007: 46f.), bedarf es jedoch für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zugleich einer komplementären Strategie: kontinuierliche Reformation bzw. Optimierung, d.h. der fortwährenden Schaffung **inkrementeller Innovationen**. Insofern können Innovationen unterschieden werden in das Neue und das Bessere. Obschon Optimierungen freilich weniger radikal wirken als Erneuerungen, sind sie doch immer auch schöpferisch jedoch weniger in einem revolutionären und zerstörerischen als vielmehr in einem evolutionären und permutierenden Sinne. Optimierungen sind Innovationen, bei denen das Bestehende durch das (hoffentlich) Verbesserte ersetzt/ ergänzt wird. Der Definition nach Schumpeter folgend bedeuten solche Innovationen: „the doing of better things or the doing of things that are already done, in a better way".[6] Und den fünf Wegen folgend, die laut Schumpeter zu einer wertschöpfenden Wirklichkeit führen, bedeutet dies, dass Wachstum hierdurch entsteht:

- Entwicklung und Einführung einer neuen Produktqualität und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistungsqualität
- Optimierung bestehender Produktionsmethoden und Optimierung bestehender Geschäftsprozesse
- Durchdringung/ Reaktivierung/ Ausbau bestehender (internationaler) Absatzmärkte
- Verbesserung/ Reaktivierung/ Ausbau bestehender (internationaler) Einkaufsmärkte
- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Organisationsstrukturen

6 Obschon Schumpeter selbst nicht von einer solchen Strategie spricht, lässt seine Definition durchaus diesen Schluss zu: Der erste Teil der Definition, das „doing of new things", meint die Einführung des (radikal) Neuen; der zweite Teil, das „doing of things, that are already done, in a new way", kann interpretiert werden als Restrukturierung bzw. Weiterentwicklung.

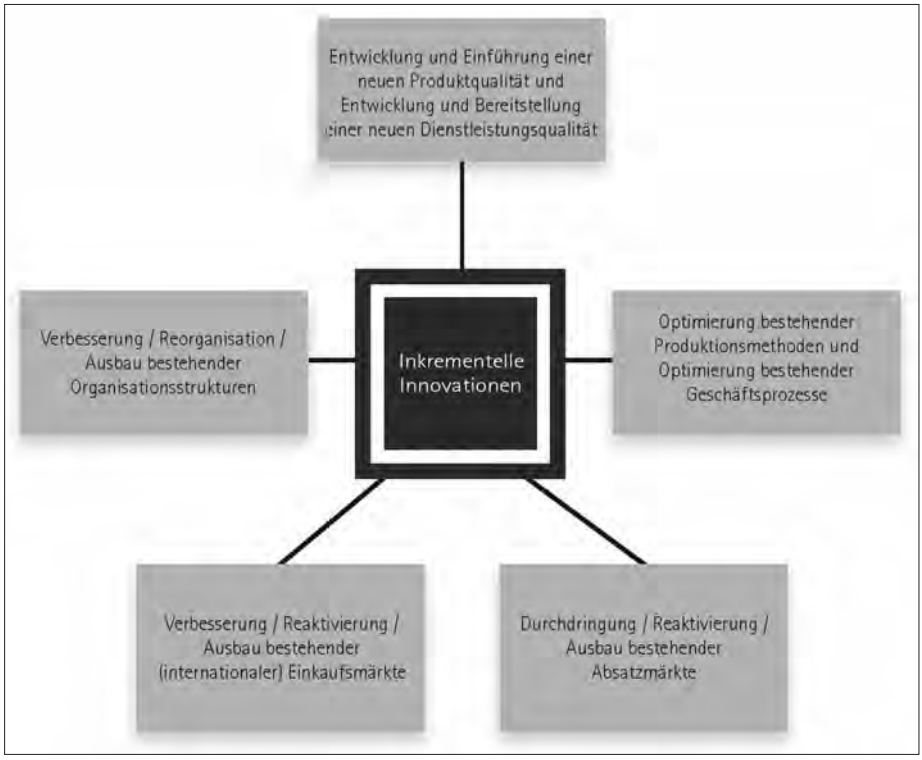


Abbildung 4: Inkrementelle Innovationen.

Für die oben genannten neuen bzw. ausdifferenzierten Innovationstypen bedeutet das:

- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen
- Optimierung von an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bereits verfügbaren Anlage- und Finanzierungsinstrumenten sowie Verfahrensweisen der Marktteilnehmer
- Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Instrumente sowie Verfahrensweisen einerseits für die Mobilität von Menschen, Gütern und Informationen sowie andererseits für den Zugang zu oder Logistik von Gütern und Informationen
- Reformation/ Ergänzung bestehender Geschäftsmodelle (Nutzenversprechen/ Wertschöpfungsarchitekturen/ Ertragsmodellen)

Durch Innovationen im Sinne Schumpeters lassen sich der Absatz und die Produktion eines Unternehmens ständig erhöhen und optimieren, sodass mit zunehmender Zeit eine immer höhere Quantität und/oder Qualität und somit der Erhalt bzw. der ständige Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie ein per-

manentes Wachstum gewährleistet wird. Um ein stetiges unternehmerisches Wachstum gewährleisten zu können, ist es unbedingte Voraussetzung, dass das Innovationsbestreben eines Unternehmens in jedem unternehmerischen Segment verinnerlicht und mitgetragen wird. Der gesamte Unternehmensentwicklungsprozess sollte auf Innovationen ausgerichtet sein. Weder Innovationen im Sinne des radikal Anderen noch Innovationen im Sinne des fortlaufend Besseren sind dabei auf Dauer ausreichend für nachhaltig profitables Wachstum. Ein nachhaltiges Wachstum entsteht erst und nur durch Innovationen, welche gleichsam und zugleich dies bedeuten: „the doing of new and better things or the doing of things, that are already done, in a new and better way". Erfolgreiche Innovationen sind weder nur das Bessere noch nur das Neue, sondern das bessere Neue und das neue Bessere.

Neue Unternehmen und Unternehmungen entstehen, indem eine Innovation basierend auf den genannten Innovations-Faktoren bzw. einer Kombination aus mehreren dieser tatsächlich umgesetzt wird neue Unternehmen bzw. Unternehmungen sind also das Ergebnis von Veränderungen auf Ebene der Geschäftsstrategien und operationellen Praktiken, die sich ergeben aus der Zielsetzung „do new things or do things that are already done, in a new way". Die Grundlage, d.h. die Ideen für neue Unternehmen bzw. Unternehmungen, muss dabei wohlgemerkt nicht immer selbst generiert werden: Es gibt tausende von Patenten, die noch nicht vermarktet worden sind, tausende von Geschäftskonzepten, die adaptiert und weitergeführt werden könnten.

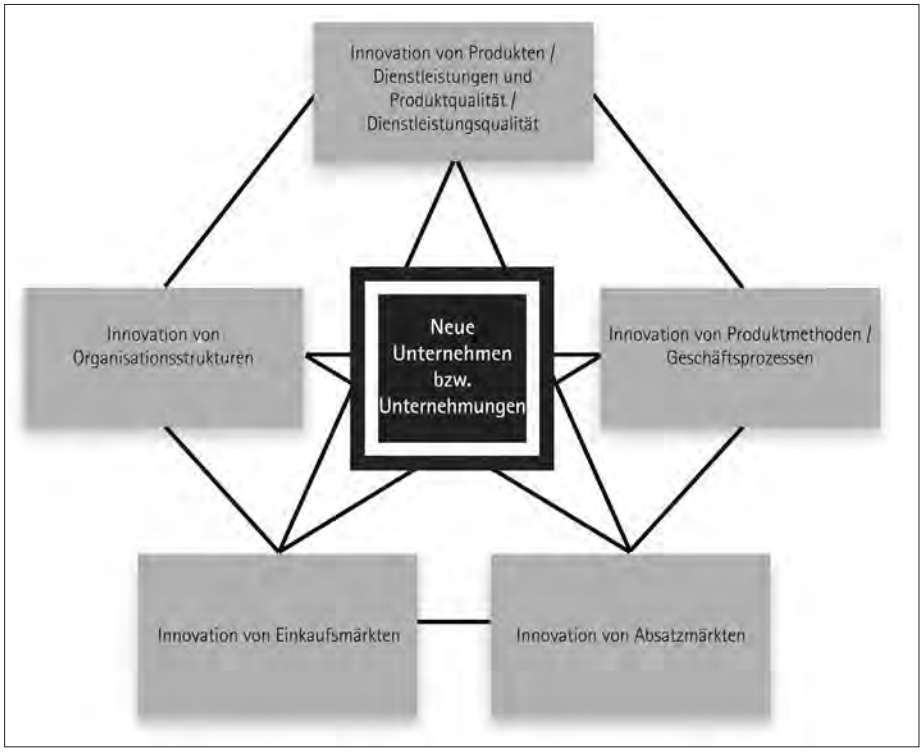


Abbildung 5: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen.

Fazit

Ganz gleich wie pervertiert die Vorstellung von wirtschaftlichem Wachstum auch wurde und wird an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten: Im Kern bedeutet das Wachstum in kapitalistischen Wirtschaftssystemen die Mehrung des Wohlstands aller Menschen. So gesehen ist Kapitalismus immer auf Wachstum ausgerichtet – sowohl auf quantitatives und heute immer mehr auch auf qualitatives. Um in einer solch wachsenden Umgebung nicht relativ zu schrumpfen ergibt sich für Unternehmen gleichsam die Notwendigkeit zu Wachstum. Und als beste aller möglichen Strategien zur Verwirklichung der unternehmerischen Ziele „langfristiges Überleben“ und „nachhaltiger Erfolg“ gilt das Wachstum durch Innovationen. 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.

3 Über die Ist-Situation deutscher Innovationen

Die nun folgenden Überlegungen betreffen zunächst Innovationen im Sinne von Produktinnovationen. (Vgl. im Folgenden Harrhoff 2008) An Ideen hat es noch nie gemangelt in Deutschland: Was die Patentaktivitäten betrifft, zeigen sowohl eine vom BMBF durchgeführte Studie wie auch eine Analyse der OECD, dass Deutschland hier einen Spitzenplatz einnimmt gemessen an der relativen Häufigkeit von Triadepatenten bezogen auf das Bruttosozialprodukt; auf die Bevölkerung bezogen, erreicht Deutschland hier sogar weltweit den dritten Rangplatz. Besonders positiv fällt die deutschte Position auf bei Patenten im Bereich der Umwelttechnologien. Ebenso positiv zu bewerten ist Deutschlands Patentposition in speziellen Bereichen wie der Nanotechnologie, Brennstoffzellen und Windenergie. In wichtigen Bereichen wie bei Patenten der Informations- und Kommunikationstechnologie ist die Position Deutschlands hingegen weit unterdurchschnittlich. (OECD 2007) Eine patentierte Idee ist aber freilich noch keine Innovation: Erst und nur, wenn sie wirtschaftlich verwertet werden, stiften sie einen volkswirtschaftlichen Nutzen.

Bei der Bereitschaft Innovationen durchzuführen, Ideen also tatsächlich in die Wirklichkeit zu transferieren, glänzt Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern, obschon langfristig gesehen die Innovatorenquote sinkt. So wird in verschiedenen Studien des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) darauf hingewiesen, dass der Anteil der innovationsaktiven Unternehmen in Deutschland höher ist als in allen anderen EU-Ländern. Deutschland gehört in diesem europäischen Vergleich in fast allen Branchen zu den drei führenden Ländern hinsichtlich der Innovationsneigung. Und laut des European Innovation Scoreboard zählt Deutschland zu den führenden Innovationstreibern Europas. (Pro Inno Europe 2009: 40)

Auch die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands beeindruckt: Im Jahr 2007 war Deutschland vor den USA und Japan der weltweit führende Technologieexporteur und nach Japan der zweitgrößte Nettoexporteur von forschungsintensiven Waren. Insofern man die Werte hier auf das deutsche Bruttosozialprodukt oder die Zahl der Einwohner bezieht, zeigt sich: Deutschlands Pro-Kopf-Handelsüberschuss bei forschungsintensiven Industriewaren ist sogar größer als der vieler kleiner Volkswirtschaften wie Finnland, der Schweiz, den Niederlanden oder Schweden. Kurzum bedeutet dies: Deutschland ist in hohem Maße von seiner erfolgreichen Exporttätigkeit bei forschungsintensiven Gütern abhängig.

Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch folgendes Bild: Der Schwerpunkt von Forschung und Innovationen von Unternehmen innerhalb der OECD-Länder liegt auf Spitzentechnologien und Dienstleistungen. Deutschland weist eine davon erheblich abweichende Struktur auf: Der Schwerpunkt hierzulande liegt auf ,,gehobenen Gebrauchstechnologien“. So sind z.B. bei den Ausgaben für

FuE und bei der Patentierung überproportional die Technologiefelder Chemie, Fahrzeugbau, Maschinenbau, ,,klassische“ Elektrotechnik und hochwertige Instrumente vertreten. (BMBF 2007: 44) Legler und Krawczyk (2006: 33) fassen zusammen: ,,In den besonders dynamischen Wirtschaftszweigen ist Deutschland sowohl quantitativ schwach als auch wenig forschungsintensiv vertreten – das eine bedingt meist das andere.“ Harhoff (2008: 55) meint hierzu: „Etwas salopp formuliert: während andere Ländern und Regionen verstärkt FuE-Kapazitäten in Dienstleistungen und die Spitzentechnologie lenken, um am überdurchschnittlichen Wachstum dieser Bereiche zu partizipieren, perpetuiert Deutschland seine Konzentration auf die reifen Industrien der Chemie, Maschinenbau und Automobile.“ Diese Spezialisierung zeigt sich auch in der Handelsbilanz: Die deutschen Importe werden stärker dominiert durch Rohstoff- und Spitzentechnologieeinfuhren; Spitzentechnologie machte nur ein Viertel der deutschen Exporte 2005 aus. (BMBF 2007: 34)

Handel Deutschlands mit FuE-intensiven Waren 2005

	Export	Import	Handelsbilanz	Anteil an den Gesamtexporten	Anteil an den Gesamtimporten	Anteil am Handelsbilanzüberschuss
	– in Mrd. € –			– in Prozent –		
Forschungsintensive Erzeugnisse insgesamt*	**428,3**	**264,0**	**164,3**	**59,9**	**55,6**	**68,4**
Spitzentechnologie	**96,7**	**95,8**	**0,9**	**13,5**	**20,2**	**0,4**
Luft- und Raumfahrzeuge, Kriegsschiffe, Waffen	21,4	21,2	0,2	3,0	4,5	0,1
Nachrichtentechnik	20,0	18,3	1,7	2,8	3,9	0,7
EDV-Geräte, -Einrichtungen	19,8	26,9	-7,1	2,8	5,7	-2,9
Elektronik	12,6	13,7	-1,1	1,8	2,9	-0,5
Elektromedizintechn., Spitzeninstrumente, Optik	12,3	5,5	6,8	1,7	1,2	2,8
Biotechnolog., pharmaz. Wirkstoffe, Arzneim.	7,0	7,7	-0,7	1,0	1,6	-0,3
Radioaktive Stoffe, Kernreaktoren	2,1	1,6	0,4	0,3	0,3	0,2
Schädlingsbekämpf., Pflanzenschutz, Saatzucht	1,5	0,8	0,7	0,2	0,2	0,3
Gehobene Gebrauchstechnologie	**328,6**	**167,2**	**161,4**	**46,0**	**35,2**	**67,1**
Kraftwagen, -motoren und -teile	147,1	62,0	85,2	20,6	13,1	35,4
Maschinenbauerzeugnisse	60,6	22,4	38,2	8,5	4,7	15,9
Chemiewaren	49,1	32,2	16,9	6,9	6,8	7,0
Elektrotechnik, Büromaschinen	24,0	16,3	7,7	3,4	3,4	3,2
Arzneimittel	23,6	17,0	6,6	3,3	3,6	2,7
Medizintechn., Instrumente, opt./fotogr. Geräte	13,3	6,7	6,6	1,9	1,4	2,8
Gummiwaren	5,4	4,8	0,6	0,8	1,0	0,3
Rundfunk-, Fernsehtechnik	2,9	5,2	-2,3	0,4	1,1	-0,9
Schienenfahrzeuge	2,7	0,8	1,8	0,4	0,2	0,8
Nicht-FuE-intensive Erzeugnisse	**286,6**	**210,6**	**76,0**	**40,1**	**44,4**	**31,6**
Verarbeitete Industriewaren insgesamt	**715,0**	**474,6**	**240,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

* Inkl. nicht zurechenbare vollständige Fabrikationsanlagen usw.

Quelle: OECD, ITCS International Trade By Commodity Statistics, Rev. 3 (versch. Jgge) Statistisches Bundesamt, unveröffentlichte Angaben, Berechnungen und Schätzungen des NIW.

Abbildung 6: Handelsbilanz Deutschland (BMBF 2007: 34).

Erfindungen und Innovationen finden somit in Deutschland vornehmlich in relativ reifen Industrien statt. Mit den in diesen Industrien produzierten Gütern erwirtschaften deutsche Unternehmen erhebliche Außenhandelsüberschüsse. Das bedeutet kurzum: „Als Volkswirtschaft verfolgt Deutschland eine Ausrichtung des Inkrementalismus. Die wirtschaftlichen Erfolge deutscher Unternehmen (und somit der Wohlstand der Bürger) beruhen auf der Beherrschung weniger, reifer Technologien." (Harrhoff 2008: 49)

Deutschlands Wohlstand gründet sich auf einer zweifachen Einengung: 1. eine Einengung auf reife Technologien und 2. eine Einengung auf die Optimierung dieser Technologien. So gesehen richtet man in Deutschland in zweifacher Hinsicht den Schwerpunkt auf das Evolutionäre und weniger auf das Revolutionäre. Kurzum: In Deutschland werden verstärkt optimierende Innovationen verwirklicht, wohingegen andere Länder sich mit radikalen Innovationen beschäftigen. Da in der öffentlichen Wahrnehmung zum einen eher die radikalen sogenannten „big bang-" bzw. „Wow!-" Innovationen und dabei zum anderen vor allem Innovationen innerhalb des Bereichs der Spitzentechnologie als „echte" Innovationen wahrgenommen werden, wird das Paradoxon erklärbar, dass Deutschland zwar über eine hohe Zahl an Patenten verfügt und dennoch nicht als der Innovationsstandort schlechthin gilt. (Vgl. Przyklenk 2009: 006) In der Auflistung der 50 innovativsten Unternehmen der Welt von „Fast Company" (2009) taucht nur ein einziges Unternehmen auf (Q-Cells). In einer ähnlichen Auflistung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG 2009a) ist unter den Top-Ten der 50 innovativsten Unternehmen kein einziges deutsches Unternehmen vertreten; erst im Mittelfeld finden sich Volkswagen (Rang 18), BMW (Rang 20) und Daimler (Rang 29). Auch was die Zukunft betrifft, stammen innovative Unternehmen laut einer Umfrage der Boston Consulting Group vorwiegend aus China, Indien und den USA; unter den hier gelisteten 25 zukünftigen innovativen Unternehmensperlen findet sich nur ein einziges deutsches Unternehmen (3U Telecom). (BCG 2009b) Beim „Innovationsindikator", dem DIW-Ranking der innovativsten Länder, der führenden Industrienationen belegt Deutschland nur einen Platz im Mittelfeld (Platz 9); an der Spitze des Rankings stehen die USA, auf Platz 2 folgt die Schweiz. (Hirschhausen et al. 2009)

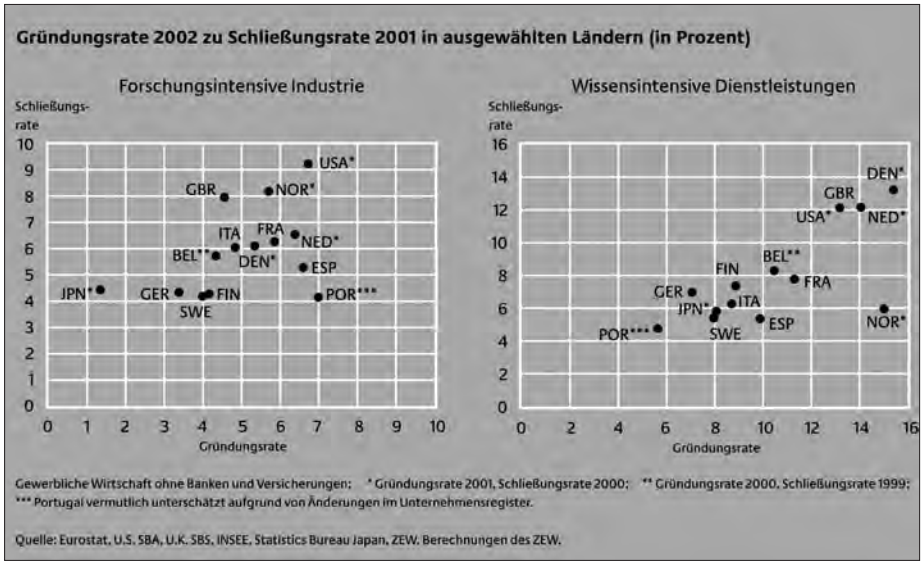


Abbildung 7: Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF 2007: 50).

Man mag zu solchen Rankings stehen wie man will und auf die zweifelsohne großartigen und vielen Innovationen der offensichtlichen und „hidden Champions" Deutschlands verweisen. Die Tatsache, dass Deutschland zu wenige radikale Produktinnovationen im Bereich der Spitzentechnologie hervorbringt, sollte dennoch Anlass zur Sorge sein: Deutschland verliert durch seine einseitige Ausrichtung den Anschluss und andere machen das Rennen. Darüber hinaus sei anzumerken, dass eine starke Korrelation existiert zwischen radikalen Produktinnovationen und der Gründung neuer Unternehmen: Immer dann, wenn eine Innovation nämlich nicht in das Portfolio/ Geschäftsmodell eines Unternehmens „hineinpasst", kommt es zu Gründungen. Es sind eben jene jungen innovativen Unternehmen, die erheblich zur Entwicklung des Arbeitsplatzangebots beitragen. Auffällig ist jedoch, dass es in Europa bis heute keine Gründungsdynamik im Hochtechnologiebereich und der wissensintensiven Dienstleistungen gab, wie sie in den USA bereits seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts vorliegt. Die Beobachtung trifft in besonderem Maß auf Deutschland zu. (Sapir et al. 2003; BMBF 2007: 50). Hierbei ist festzustellen, dass eine solche Gründungsdynamik nicht nur im Bereich der Hochtechnologie und wissensintensiven Dienstleistung, sondern generell, d.h. in allen Bereichen ausbleibt, die Anzahl an Unternehmensgründungen sogar kontinuierlich rückläufig ist: So beläuft sich die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland 2008 auf rund 399.000; damit ist sie um 6,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gesunken und erreicht den niedrigsten Stand seit 1990.[7] (Günterberg 2009) Im

7 Freilich ist das Jahr 2008 vor dem Hintergrund der weltweiten Finanz- und schließlich Wirtschafts-

Jahr 2008 sind ca. 1,95 Millionen Menschen in Deutschland als „Gründerinnen und Gründer“ zu bezeichnen. Das entspricht einem Anteil von 3,8 Prozent der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren. Unter den hochentwickelten, innovationsbasierten Volkswirtschaften nimmt Deutschland damit allerdings den vorletzten Platz ein. Unter allen Erwachsenen liegt der Anteil der werdenden Gründer bei 1,4%. Auch hier belegt Deutschland Rang 17 unter den 18 Ländern. (Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg, Stüber 2009)

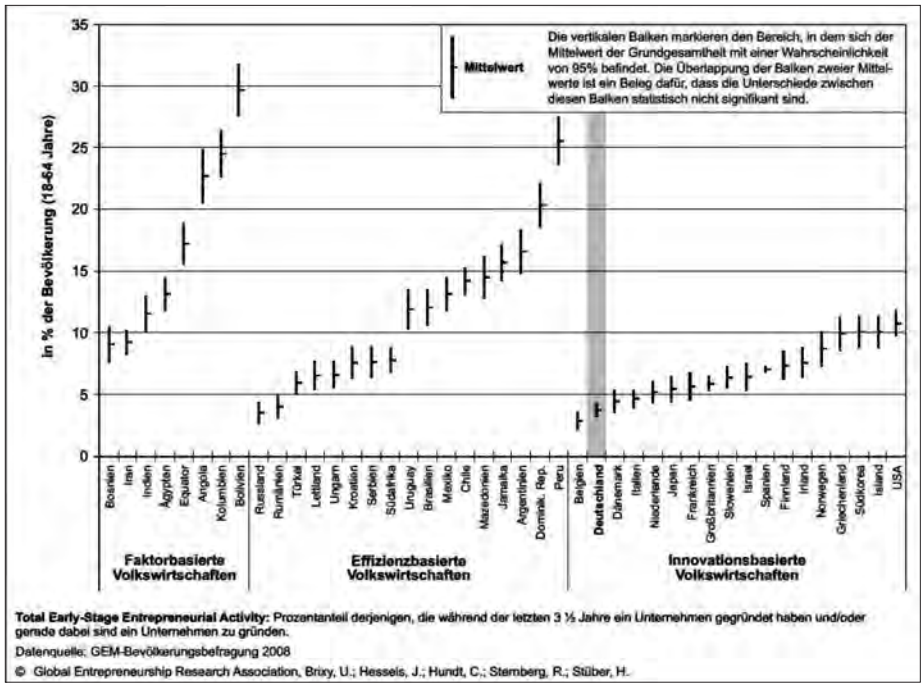


Abbildung 8: Total Early-Stage Entrepreneurial Activity im internationalen Vergleich (Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg, Stüber 2009: 12).

Der Bereich Produktinnovationen ist wohlgemerkt nur ein Beispiel, wo Deutschland ins Hintertreffen gerät: Keiner der weltweit größten Dienstleister im Internet (z.B. Ebay, Amazon, Google) stammt aus Deutschland. Deutsche Unternehmen und Delegierte müssen bei der Suche nach neuen Rohstoffquellen immer wieder feststellen, dass andere bereits längst da waren; China ist so bereits in die entlegendsten Wipfel Afrikas vorgedrungen, um sich dort Rohstoffe zu sichern. Der weltweit gigantische Bildungsmarkt – Schätzungen gehen von einem Billionen Dollar starken Markt aus – wird von anglo-amerikanischen Bildungsträgern dominiert; deutsche Bildungsexporte sind trotz Bemühungen des DAAD eher Randerscheinungen. Was diese Beispiele im

krise zu sehen; allerdings scheint in diesem Jahr bezüglich Unternehmensgründungen/ -schließungen keine Sondersituation vorzuliegen, sondern allenfalls eine Verstärkung des bestehenden Trends.

Kern aussagen sollen, ist: Deutschlands momentane Stärke besteht darin, Bestehendes fortwährend besser zu machen; doch diese Strategie ist auf Dauer zu wenig, um den Wohlstand dieses Landes zu sichern oder gar auszubauen. Neben inkrementellen Innovationen, d.h. fortlaufenden Optimierungen, gilt es, sich verstärkt mit radikalen Innovationen, d.h. mit der fortlaufenden Erneuerung, zu beschäftigen. Eine solche dyadische Strategie darf sich dabei wohlgemerkt nicht auf Produktinnovationen beschränken, sondern sich an allen von Schumpeter genannten Faktoren ausrichten.

4 Die Herausforderung „Wachstum"

Nachhaltiges Wachstum heißt vor allem organisches Wachstum, heißt Wachstum durch Innovationen. Welche Folgen hat dies für kapitalistische Volkswirtschaften und Unternehmen, die hier agieren?

4.1 Die Entelechie des Kapitalismus

Joseph Schumpeter schrieb 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 zu generieren, um im Wettbewerb standhalten zu können oder sogar ihre Mitwettbewerber hinter sich zu lassen. 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. Schumpeter schreibt hierzu:

> Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nicht sein […] Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft […] Gleichermaßen ist die Geschichte des Produktionsapparates eines typischen landwirtschaftlichen Betriebes vom Beginn der Rationalisierung des Fruchtwechsels, des Pflügens und des Mästens an bis zur Mechanisierung von heute - zusammen mit Getreidesilos und Eisenbahnen - eine Geschichte von Revolutionen. Ebenso ist dies die Geschichte des Produktionsapparates der Eisen- und Stahlindustrie vom Holzkohlen- bis zu unserem heutigen Typ des Hochofens, oder die Geschichte der Energieproduktion vom oberschlächtigen Wasserrad bis zur modernen Kraftanlage, oder die Geschichte des Transports von der Postkutsche bis zum Flugzeug. Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S.-Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation - wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf -, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der „schöpferischen Zerstörung" ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben. (Schumpeter 1946/1993: 136f.)

Allein durch das Wesen des Kapitalismus entsteht so der Druck auf Unternehmen, zu innovieren. Angesichts des heute erreichten Innovationsniveaus kommt es zu einer Potenzierung dieses inhärenten Innovationsdrucks des Kapitalismus, d.h.: Angesichts der heute erreichten Menge und Schnelligkeit von Innovationen verspüren Unternehmen diesen dem Kapitalismus innewohnen-

den Charakter viel stärker als je zuvor. Man könnte sogar sagen, dass dieser mögliche Wesenszug des Kapitalismus sich heute vollends verwirklicht hat, heute wahrlich Entelechie geworden ist.

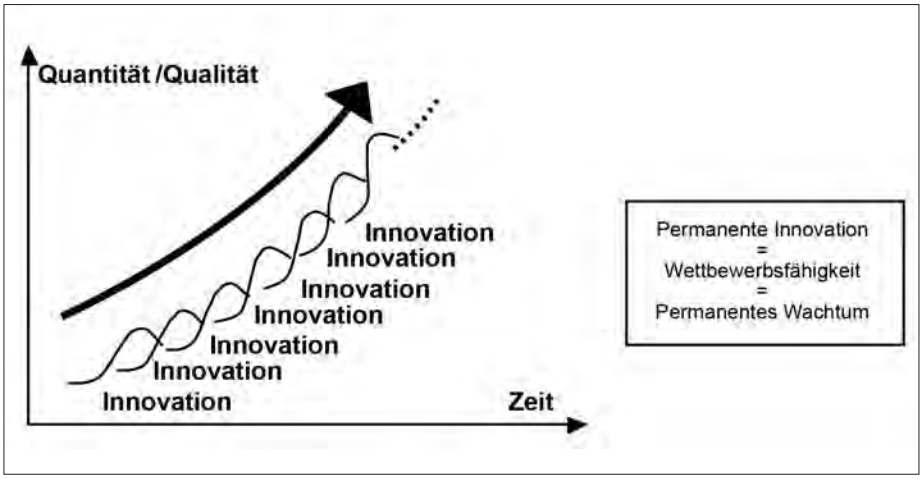


Abbildung 9: Innovation als Triebfeder des Kapitalismus (in Anlehnung an Faix 2008: 20).

4.2 Beschleunigung des Lebens

Der inhärente Innovationsdruck des Kapitalismus hat sich in der (Post-)Moderne noch mehr verstärkt durch drei sich logisch und kausal voneinander unabhängige und zum Teil sogar einander widersprechende Prozesse, welche sich im Verbund gegenseitig bedingen und eine immer schnellere Veränderung der Welt hervorbringen. Diese Prozesse sind die technische, bzw. technologische Beschleunigung, die Beschleunigung des Lebenstempos und die Beschleunigung des sozialen Wandels.

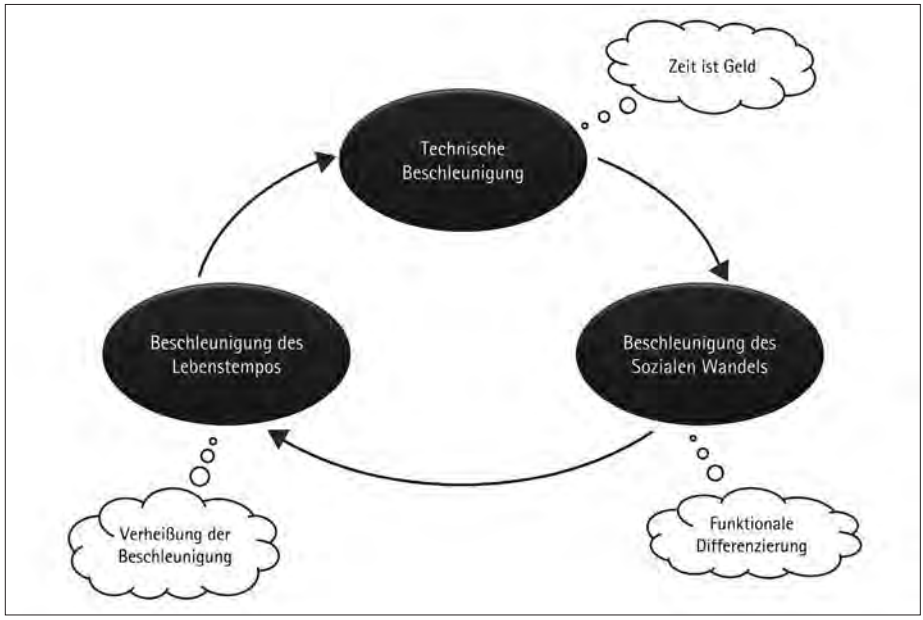


Abbildung 10: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (Rosa 2008).

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. Letztgenanntes Phänomen nennt der Philosoph Hermann Lübbe „Gegenwartsschrumpfung“: „Das chronologische Alter des Veralteten nimmt ab. Anders ausgedrückt: In einer dynamischen Kultur wird das bereits Veraltete immer jünger.“ (Lübbe 2003: 1) Wegen des ständig rasanter werdenden Fortschritts wird also der Zeitraum immer kleiner, in dem unsere einmal erworbenen Kenntnisse und Ansichten über die Welt von Bedeutung sind.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie fortlaufend und in immer kürzeren Abständen neue oder so noch nicht gegebene Antworten finden können und auch müssen auf neue oder so noch nicht gestellte Fragen – wahrlich eine Sisyphusarbeit, an der nicht wenige zu scheitern drohen. Im Rahmen der IBM Global CEO Study gaben so acht von zehn CEOs an, dass ihnen erhebliche

Veränderungen bevorstehen. Gleichzeitig sehen sie jedoch eine große Diskrepanz, diese Veränderungen auch bewältigen zu können. (IBM 2008a: 7)

> Ständige Veränderungen sind keineswegs neu. Doch heute haben Unternehmen Schwierigkeiten, mit dem beispiellosen Tempo des Wandels Schritt zu halten. Alles um sie herum scheint sich schneller zu verändern, als sie selbst es können. […] Plötzlich ist alles wichtig und Veränderungen können von allen Seiten auf ein Unternehmen zukommen. Die CEOs finden sich – wie es ein CEO aus Kanada formulierte – auf einer „Wildwasserbahn" wieder. (IBM 2008a: 14f.)

> Überraschend viele CEOs sind eigenen Angaben zufolge nicht ausreichend auf die Herausforderungen dieser völlig anderen Welt vorbereitet. Ganze 79 Prozent der CEOs gehen davon aus, dass die Komplexität in den kommenden Jahren deutlich zunehmen wird, aber nur 49 % von ihnen glauben zu wissen, wie sie erfolgreich mit dieser Komplexität umgehen sollen. Kurz gesagt sind die CEOs heute mit einer „Vorbereitungslücke" konfrontiert, die eine größere Herausforderung darstellt als jeder andere Faktor, den wir bei unseren CEO-Studien in den vergangenen sechs Jahren festgestellt haben. (IBM 2010a: 3)

> Acht von zehn CEOs gehen davon aus, dass ihr Umfeld wesentlich komplexer werden wird, aber weniger als die Hälfte von ihnen glaubt zu wissen, wie sie erfolgreich mit dieser Komplexität umgehen sollen. Als wir die CEOs fragten, wie gut ihr Unternehmen auf eine komplexere Zukunft vorbereitet sei, waren einige verhalten optimistisch. Der CEO eines Versicherungsunternehmens aus Deutschland formulierte es so: „Im Vergleich zu anderen sind wir gut vorbereitet. Aber absolut gesehen wird es schwierig werden." Andere gaben offen zu, dass sie sich der Herausforderung nicht gewachsen fühlen. So sagte z. B. der CEO eines Unternehmens aus der Energie- und Versorgungswirtschaft in den USA: „Die meisten schauen zurück und wünschen sich, es wäre alles noch wie früher." (IBM 2010b: 19)

> Wachsende Komplexität mag zunächst bedrohlich wirken. Entscheidend ist jedoch, Komplexität nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance zu begreifen. Erfolgreiche CEOs gestalten ihr Unternehmen um und erreichen so, dass es schneller und flexibler wird und Komplexität zu seinem Vorteil einsetzen kann. (IBM 2010b: 21)

Letztlich lässt sich die eben genannte Fahrt auf der Wildwasserbahn nur dann unbeschadet bestehen, wenn man sich nicht tatenlos treiben lässt, sondern selbst zu den Rudern greift. Dies gelingt, wenn sich die Verantwortlichen in den Unternehmen konsequent aller Schumpeter´schen Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung annehmen, ihr Unternehmen und dessen Unternehmungen fortlaufend neu erfinden und optimieren. Auf den permanenten, manchmal nur graduellen aber mitunter auch radikalen Wandel der Außenwelt muss ein Unternehmen mit Innovationen reagieren; dem Neuen oder so noch nicht Dagewesenen in der Umwelt gilt es mit dem revolutionär Anderen und dem evolutionär Besseren zu begegnen.

4.3 Die Normalität der Krise

Ein komplementärer Aspekt hierzu ist folgender: Das hier vorliegende Kapitel beschäftigt sich dabei mit solchen Rahmenbedingungen, welche im weitesten Sinne als „Megatrends" zu bezeichnen sind, sich also v.a. auszeichnen durch Omnipräsenz, Intensität und Permanenz, durch ein alle gesellschaftlichen Bereiche umwälzendes und stetiges Wirken. Zu diesen Megatrends gehört auch eine weltweit zunehmende Krisenhaftigkeit.[8] Gemeint ist damit, dass die Damokles-Schwerter, die über unseren Köpfen schweben, immer mehr werden – manche von ihnen sind bereits gefallen (siehe die Finanzkrise von 2008, die Euro-Krise von 2010).

Zweifelsohne besteht die erste Unternehmerpflicht in Krisenzeiten darin, die Risiken für Unternehmen zu orten und zu verringern. Zweifelsohne muss ein Unternehmer aber auch mehr oder weniger ein Zwangsoptimist sein, muss die (wie die Erfahrung zeigt: berechtigte!) Hoffnung haben, dass jeder Krise wieder (relative) Normalität und damit eine Zeit des Wachstums folgt. Auch und gerade in Krisenzeiten muss der Unternehmer daher für die nächste Hausse vorgesorgt haben. Mit den Worten des ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog ausgedrückt: „Dynamischer, gewissermaßen schumpeterischer Unternehmer sein, ist und bleibt der kategorische Imperativ, die erste unternehmerische Verantwortung und Pflicht […]: Ob in kleinen, mittleren oder großen Betrieben, ob als Eigentümer oder angestellter Manager." (Herzog 1996).

Gemäß dem multifunktionalen Ansatz von Schneider (1987) bestehen im Entrepreneurship-Kontext drei Handlungsfelder: Schaffung einer neuen Entität (Systemerneuerung), Nutzung der geschaffenen Voraussetzungen zu Zwecken der Wertschöpfung und Vermarktung (Systemnutzung) sowie Absicherung der betreffenden Entität (Systemabsicherung). Diesen Handlungsfeldern sind vier Unternehmerfunktionen zuzuordnen: (vgl. Freiling 2006, S. 91) Systemabsicherung (Risiko-Management), Systemnutzung (Koordination, Arbitrage), Systemerneuerung (Innovation). In Krisenzeiten rückt die Systemabsicherung reflexartig in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns und mitunter besteht das Handeln nur noch daraus; die Systemnutzung wird heruntergefahren, die Systemerneuerung völlig abgestellt. Auf den ersten Blick erscheint ein solches Vorgehen natürlich sinnvoll: Wie bei der Bedürfnis-Pyramide nach Abraham Maslow geht es vor allem darum, die basalen Bedürfnisse zu befriedigen, zu welchen die Erhaltung und die Sicherheit des Systems zählen. Erst und nur, wenn diese befriedigt sind, kann und sollte sich ein System anderen Bedürfnissen zuwenden oder mit einem Wort: wachsen. Ist aber ein System, das nur überleben will, am Ende auch überlebensfähig? Ist ein System, das sein „Leben" alleine auf Erhaltung und Sicherheit reduziert,

8 Dies machte der Soziologe Ulrich Beck bereits in seinem Werk „Die Risikogesellschaft" (1986) in Konturen sichtbar.

das kein Wachstum mehr zulässt, nicht zwangsläufig dem Untergang geweiht, wenn sich seine Umwelt ändert? Ein System, das überdauern will, muss immer und zugleich alles tun: Systemabsicherung, um sich im Jetzt und Hier zu erhalten; Systemnutzung, um zu „leben"; Systemerneuerung, um nachhaltig das zukünftige Dasein zu sichern und auszubauen. Konkret: Ein Unternehmen, das sich in Krisenzeiten alleine auf Risiko-Management konzentriert, ist in Gefahr „auszusterben", wenn sich die wirtschaftliche Umwelt ändert – egal ob positiv oder negativ! Vor allem dann wenn sich die Außenwelt nahe dem Chaos befindet, sollte auch ein System nahe dem Chaos sein, sollte sich also bereit machen, sein gesamtes Sein zu verändern. Konkret: Gerade in Zeiten von Wirtschaftskrisen, sollten Unternehmen nicht vergessen, auf Systemerneuerung zu setzen, also in Innovationen zu investieren.

Konjunkturprogramme, staatliche Geldspritzen und andere makropolitische Maßnahmen retten Unternehmen vor dem finanziellen Fiasko. Jedoch alleine das „wesentlich Neue" und die damit verbundene „schöpferische Zerstörung" des Alten oder mit einem Wort „Innovationen" sind die treibende Kraft für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum. Wer auf Wachstum aus ist, darf nicht auf Input oder Innovation setzen, sondern auf beides: auf makropolitische Maßnahmen, welche die Unternehmen vor dem Abgrund retten und auf die Innovationskraft der Unternehmen, welche sie dazu befähigt, den Abgrund zu überwinden.

4.4 Die Revolution der Innovation: das Geschäftsmodell „N=1"

Die Management-Vordenker Prahalad und Krishnan (2009) sehen eine „Revolution der Innovation" anbrechen, welche den Innovationsdruck erhöhen wird. Die Revolution besteht darin, dass sich das Wesen der Beziehungen zwischen Unternehmen und Verbrauchern in vielfacher Hinsicht radikal verändert: Es geht so v.a. nicht mehr um Kundensegmente und Zielgruppen, sondern um den Kunden als Individuum. Es geht also nicht mehr um (individualisierte) Massenfertigung, sondern um „personalisierte Erfahrungen", um das, was Prahalad und Krishnan als das **Geschäftsmodell „N=1"** bezeichnen. Die grundlegende Überzeugung hinter diesem Modell ist, dass sich der Ort des Wertes von Produkten über Serviceleistungen zu Erfahrungen verschiebt". (Prahalad, Krishnan 2009: 36) Dergestalt rückt der individuelle Kunde in den Fokus der Wertgenierung: Das Unternehmensmodell N=1 bedeutet im Kern, dass Unternehmen lernen müssen, „sich jeweils auf einen Verbraucher und seine Erfahrung zu konzentrieren, selbst wenn sie hundert Millionen Kunden haben". (Prahalad, Krishnan 2009: 17). Es geht dabei wohlgemerkt nicht um ein wenig mehr Individualisierung bei der Massenfertigung (Mass Customization), sondern um einen grundlegenden Wandel des Prinzips, nach dem Unternehmen produzieren.

> Unsere Welt des N= 1 dreht sich nicht um individualisierte Massenfertigung, wie sie von großen Konzernen wie Automobilherstellern betrieben wird, die ihren Kunden anbieten, aus einer vorliegenden Liste ihre bevorzugte Farbe auszuwählen, oder von Dell, das seinen Kunden die Möglichkeit bietet, aus einer umfangreichen Liste an Komponenten sich ihre „eigenen" Systeme zusammenzustellen. Die individualisierte Massenfertigung ist gescheitert, weil sie erstens auf einer unternehmenszentrierten Sichtweise der Wertgenerierung basiert, bei der die Produktmanager und Designer die möglichen Optionen vorab bestimmen und dem Kunden sagen: Wir wollen nicht wissen, was Sie möchten. Sie können aus den Optionen auswählen, die wir Ihnen bieten. Zweitens haben Unternehmen die Komplexität der nachgeschalteten Bereiche — des sogenannten „Backends" (Geschäftsprozesse und Logistik) — unterschätzt, die für die Erfüllung dieses Versprechens nötig ist. Viele Unternehmen kamen daher zu dem Schluss, dass sich die individualisierte Massenfertigung ökonomisch nicht entsprechend skalieren lässt.
>
> Die Entwicklung, die in den letzten Jahren durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, eine zunehmend kenntnisreiche Kundenbasis und den uneingeschränkten Zugang zu Informationen stattgefunden hat, machte eine Überwindung der individualisierten Massenfertigung nicht nur möglich, sondern zu einer Wettbewerbsanforderung. Das Prinzip N= 1 ist der individualisierten Massenfertigung überlegen, weil es das Verhalten, die Bedürfnisse und die Fähigkeiten des individuellen Verbrauchers kennt und mit ihm gemeinsam ein einzigartiges Wertangebot für jeden einzelnen Kunden entwickelt.
>
> Überlegen Sie, zum Beispiel, dass sich die reine Erhöhung der Zahl an Wahlfächern in einer Schule von dem Angebot einer persönlichen Lernerfahrung unterscheidet, die von jedem einzelnen Schüler und seinem Lehrer gemeinsam gestaltet wird. Das Angebot einer größeren Vielfalt an Schuhgrößen und Stilrichtungen, aus denen Kunden auswählen können, ist etwas anderes als die exakte digitale Vermessung der Füße jedes einzelnen Kunden und das Angebot, ihre persönlichen Schuhe zu entwerfen. (Prahalad, Krishnan 2009: 36f.)

Das Geschäftsmodell N=1 besteht zusammengefasst darin, dass Kunden fortlaufend erneuerte/ optimierte zutiefst personalisierte Produkte und vor allem damit zusammenhängende Dienstleistungen geboten werden. Dies ist schon auf einem lokalen Markt eine große Herausforderung; noch größer wird sie aber auf einem globalen Markt mit Myriaden von individuellen Kundenwünschen.

4.5 Die menschengemeinsamen Herausforderungen des neuen Jahrtausends

Eine weitere Verstärkung des ohnehin vorhandenen Innovationsdrucks findet statt einerseits durch die Transformation zur Wissensgesellschaft und Wissensökonomie und andererseits durch die globale Verknappung an natürlichen Ressourcen und dem damit verbundenen neuen ökologischen Bewusstsein der Menschheit: Der Wandel zur Wissensgesellschaft zeigt sich ganz deutlich am Bedeutungsverlust der klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital seit den 1990ern mit der einhergehenden Substitution durch den Pro-

duktionsfaktor Wissen oder besser gesagt durch Innovationen, d.h. durch den konkreten Einsatz des Produktionsfaktors Wissen.

> Geld erwirtschaftet Renditen, aber es denkt nicht; Maschinen können für den Menschen unangenehme Arbeit verrichten, aber sie erfinden nichts. Noch so wertvolle Bodenschätze und ein noch so großes Heer an Arbeitskräften werden auf Dauer das vom Einzelnen geschaffene Wissen nicht kompensieren können. (Oelsnitz u.a. 2007: 37)

Elektronische Versandhäuser verfügen so über gar keine Lagerbestände mehr; Kundenbestellungen werden direkt an den Hersteller weitergeleitet, die die Waren an den Kunden versenden. Fortschritte beim so genannten Bio-Engineering gestatten Züchtungen, die weitgehend gegen Schädlinge und Wetter gefeit sind. Für identische Erträge musste man früher mehr Land und mehr Arbeitsstunden einsetzen. Ganz deutlich ist hier festzustellen: Durch Innovationen, d.h. durch verwirklichtes Wissen müssen weniger Produktionsfaktoren eingesetzt werden. Oder wie es Friedrich List, der Vorkämpfer für den deutschen Zollverein und autodidaktischer Nationalökonom einmal sagte: „Die Kraft Reichtümer zu schaffen, ist […] unendlich wichtiger als der Reichtum selbst." (List 1930/ 1841: 173)

Angesichts immer knapper werdender Ressourcen weltweit sind Innovationen unseres Erachtens der einzige Weg, wie Wachstum und damit der Wohlstand einer immer noch exponentiell wachsenden Weltbevölkerung zu mehren ist, Verteilungskonflikte zu vermeiden sowie Nöte zu überwinden sind, ohne dass unser Planet zugrunde gerichtet wird. Zudem führt langfristig an umweltfreundlichem Wirtschaften kein Weg mehr vorbei. Kunden verlangen immer häufiger grüne Produkte, und weltweit treten immer mehr Ökogesetze in Kraft. Ökologie ist kurzum eine weitere Triebkraft für immer mehr und immer schnellere Innovationen.

Eine weitere Verstärkung des Innovationsdrucks besteht darin, dass die Menschheit am Ende einer Ära des Gleichgewichts steht oder noch dramatischer am Scheideweg zwischen der Erschaffung einer neuen Welt und Götterdämmerung, auf dem Weg hin zu einer fruchtbaren oder einer furchtbaren Zukunft. Ein Sprung in eine neue Ära ist zu vollziehen vor allem aufgrund des in irgendeinem Ausmaß eintretenden Klimawandels, der immer noch stetig wachsenden Erdbevölkerung, des steigenden Wohlstands in immer mehr Regionen dieser Welt und des einhergehenden Wandels des Lebensstils. Ein solcher Sprung wird aber erst und nur dann klappen, wenn die folgenden menschengemeinsamen Herausforderungen gelöst werden:

Nahrung der Zukunft: Die Welternährungsorganisation FAO warnt seit Jahren vor einer weltweiten Nahrungsmittelknappheit: Von den 6,7 Milliarden Menschen, die heute auf der Erde leben, hungern 923 Millionen. Im Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung auf 9,2 Milliarden Menschen gewachsen sein und bis zu drei Milliarden werden hungern. Die FAO stellt hierzu fest: Um 2050

den Bedarf aller Menschen zu decken, muss sich die Lebensmittelproduktion verdoppeln. (Blawat 2009) Aufgrund des enormen Wachstums gerade in den BRIC-Staaten verändern weiterhin immer mehr Menschen ihren Lebensstil, wozu auch das Essen gehört. Beim derzeitigen Umgang mit den Ressourcen fruchtbares Land und Wasser bräuchte es jedoch bis zu fünf Planeten Erde, damit jeder auf dem Konsumniveau eines Europäers oder Amerikaners leben könnte. Angesichts des drohenden Klimawandels gilt es darüber hinaus nicht nur in Asien und Afrika, sondern bald auch in heute noch gemäßigten Zonen die Nahrungsproduktion umzugestalten; so müssen wohl in naher Zukunft in Deutschland Getreidesorten angebaut werden, die in Dürreperioden genauso ertragreich sind wie auf wochenlang überfluteten Feldern. Eine Welt, die all ihren Bewohnern eine Nahrungsgrundlage bieten will, braucht innovative Konzepte der Lebensmittelversorgung.

Wasserversorgung der Zukunft: Über die Hälfte der Weltbevölkerung leidet heute schon unter Wassermangel, jeder fünfte Mensch hat heute kein sauberes Trinkwasser mehr. Schätzungen der Vereinten Nationen gehen davon aus, dass 2025 1,8 Milliarden Menschen in Regionen mit absolutem Wassermangel leben werden. Am stärksten sind vom Wassermangel Afrika, Asien sowie der Nahe und Mittlere Osten betroffen. Weltweit leiden 2,5 Milliarden Menschen darüber hinaus unter mangelnden Hygienestandards beim Trinkwasser. Eine Welt, die all ihren Bewohnern Wasser - die Grundlage allen Lebens - bieten will, braucht innovative Konzepte der Wasserversorgung.

Energie(versorgung) der Zukunft: Seit 1990 sind die energetisch bedingten CO2-Emissionen weltweit um rund acht % auf 23 Milliarden Tonnen gestiegen; erwartet wird ein Anstieg auf rund 38 Milliarden Tonnen im Jahr 2020. Zwei Drittel der gegenwärtigen Emissionen werden von den westlichen Industriestaaten und Japan produziert. Würden, beim derzeitigen System der Energieversorgung, alle Länder den gleichen Lebensstandard erreichen wie die OECD-Staaten, bräuchte es beim Anstieg der Emissionen und beim Bedarf an Rohstoffen rund vier Planeten Erde, um dies zu bewältigen. Industrieländer wie Deutschland stehen daher in der Verantwortung, innovative Konzepte auch für weniger entwickelte Länder zu schaffen.

Mobilität der Zukunft: In Regionen außerhalb von Europa entstehen zum Teil binnen kurzer Zeit ganz neue Städte. Da diese teils auch im „Wildwuchs“ (z.B. São Paulo) entstanden sind und die Verkehrsplanung mit der Ausdehnung der Stadt nicht Schritt halten konnte, müssen für diese Städte neue Mobilitäts- und Fahrzeugkonzepte angedacht werden z.B. neue Verkehrsmittel, neue Verkehrssteuerung, neue Fortbewegungskonzepte wie etwa Carsharing etc. Claus Ehlers, Leiter des Centers Gesellschaft, Fahrzeugkonzepte und Human Factors bei der Daimler AG, gibt hier zu bedenken: „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos. Vor allem nicht, wenn man langfristig am Markt bestehen will. Man muss in Mobilitätsketten denken.“ (Die Zeit 2009) Anders ge-

sagt: Angesichts des Verkehrskollapses vielerorts, der eigenen ökologischen Verantwortung der Autobauer aber auch angesichts der Tatsache, dass immer mehr Kunden Umweltverträglichkeit einfordern, geht es in Zukunft nicht mehr nur darum, Autos mit alternativen Antrieben zu bauen, sondern Mobilität – sei es der Individualverkehr, sei es der Güterverkehr – neu zu denken.

Bildung der Zukunft: Wie in den Industrieländern werden wohl in absehbarer Zeit selbst in Entwicklungs- und Schwellenländern einfache Arbeiten immer mehr automatisiert. Das gesamte Bildungswesen weltweit steht vor der Herausforderung nicht nur eine intellektuelle Oberschicht und nicht nur Menschen in jungen Jahren, sondern die gesamte Bevölkerung fit zu machen und zu halten für die bestehende und anbrechende Wissensgesellschaft. Dabei geht es aber nicht um die Vermittlung und Anhäufung von trägem Wissen, sondern darum den Rahmen zu bieten, in dem Kompetenzen entwickelt werden können. Erst und nur durch Kompetenzen sind Menschen angesichts der immer stärker zunehmenden Gegenwartsschrumpfung in dieser Welt zu aktiver, selbstbestimmter Teilhabe am öffentlichen Leben fähig. Fairer Zugang zu Bildung für jedermann und ein Paradigmenwechsel weg von der Qualifikation hin zu Kompetenzen – auf diese Herausforderungen gilt es mit innovativen Bildungskonzepten zu reagieren.

Medizin und Life Sciences der Zukunft: Die zunehmende Miniaturisierung in der Medizintechnik bedeutet, dass operative Eingriffe immer einfacher für den Chirurgen und schonender für den Patienten werden. Die Molekularmedizin erforscht Möglichkeiten, Krankheiten durch Eingriffe in der Erbsubstanz zu verhindern und zu behandeln. Forscher hoffen, mit Stammzellen ganze Organe nachzüchten zu können. Mit Neuroprothesen sollen Blinde sehen, Taube hören, Lahme gehen.

Zugleich stößt die Medizin immer öfter an Grenzen: Grenzen der Bezahlbarkeit einer immer teureren und perfekteren Medizin und immer mehr auch ethische Grenzen des Eingriffs in den menschlichen Körper, Grenzen des Machbaren sowie Grenzen des überhaupt Wünschenswerten und Zumutbaren. Bei der Medizin der Zukunft geht es zudem um Fragen aus den Bereichen der Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik, um Fragen nach Qualität, Effizienz und dem Problem der „Ethik der Verteilung“ medizinischer Leistungen.

Vor diesem Hintergrund gilt es immer mehr über mögliche Alternativen und ergänzende Maßnahmen zu diskutieren, die den Menschen in seiner Ganzheit weiter in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken wie z.B. Verhaltensmedizin, Homöopathie, Anthroposophie, Naturheilkunde, Prävention und Verhaltensbeeinflussung. Wird die Medizin ihre helfende, beratende Aufgabe wahrnehmen und Patienten bei ihrem Bemühen um eine gesunde Lebensweise unterstützen? Werden vorbeugende Maßnahmen gezielt zur Verhütung einzelner Krankheiten eingesetzt werden? Wird sich eine krankheitsübergreifende Ge-

sundheitsförderung durchsetzen? All diese Aspekte machen deutlich: In der Medizin gilt es nicht nur innovative Techniken zu entwickeln, sondern (ganzheitliche) innovative Konzepte zu verwirklichen. (Vgl. Kaiser, Siegrist, Rosenfeld, Wetzel-Vandai 1996)

Fazit

Gerade in den letzten Jahrzehnten ist eine enorme Erhöhung des Innovationsdrucks zu beobachten, d.h. Volkswirtschaften bzw. die in diesen angesiedelten Unternehmen sind angesichts der folgenden sich mitunter gegenseitig verstärkenden Faktoren dazu angehalten, immer schneller und immer mehr zu innovieren. Diese Faktoren sind

- Die Entelechie des Wesens des Kapitalismus
- Beschleunigung des Lebens inbesondere „Gegenwartsschrumpfung“
- Geschäftsmodell „N=1“
- Normalität der Krise
- Transformationen zur Wissensgesellschaft und Wissensökonomie
- globale Verknappung an natürlichen Ressourcen
- neues ökologisches Bewusstsein der Menschheit
- epochale menschengemeinsame Herausforderungen

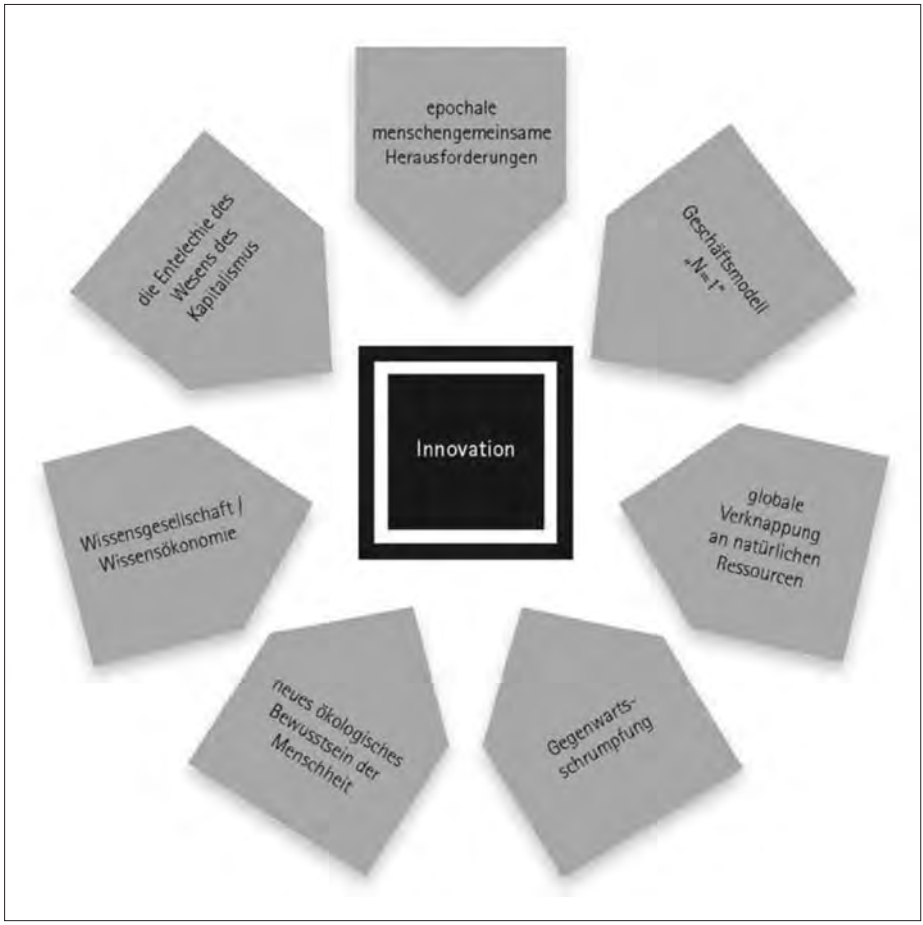


Abbildung 11: Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen.

Unternehmen, welche die schöpferische Fähigkeit haben, eine Lösung für die epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen zu finden, können sich dabei zum einen des menschengemeinsamen Danks sicher sein, zum anderen werden sie wohl zu den erfolgreichsten Unternehmen ihrer Zeit gehören.

5 Die Herausforderung Globalisierung

Neben den oben genannten Faktoren gibt es noch ein weiteres Phänomen, welches das Denken und Handeln von innovativen Unternehmen entscheidend beeinflusst: die Globalisierung. Mit Globalisierung ist gemeint die rapide und intensive Vernetzung von vorherig eigenständigen nationalen Einheiten in den Bereichen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft (Jung, Juchler 2002). Der „Ausbruch […] aus dem kategorialen Rahmen des Nationalstaates" (Beck 1997: 13) erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeiten zu internationalisieren. (Faix et al. 1991b: 20f.) Das Ergebnis, eine heute beinahe vollständig globalisierte Welt mit unzähligen Wachstumsmöglichkeiten, stellt ganz neue Herausforderungen an alle Unternehmen. „Die zunehmende Vernetzung von Volkswirtschaften, Unternehmen, Gesellschaften und Regierungen hat zu immensem Chancenreichtum geführt, aber auch starke – und allzu häufig unbekannte – wechselseitige Abhängigkeiten hervorgebracht. Die neue Wirtschaftswelt ist […] sehr viel dynamischer, ungewisser und komplexer." (IBM 2010a: 4) Im Folgenden wird es daher um die Frage gehen: Welche Konsequenzen hat die Globalisierung für Unternehmen, die durch Schumpeter´sche Innovationen wachsen wollen?

5.1 Der Zwang zum permanenten Abstand zum ersten Imitator

Die Analysen marktorientierter Unternehmen fußen häufig auf dem sogenannten Lebenszyklus-Konzept, das für die Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Betrachtungsobjekte allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten zu bestimmen versucht, um Anhaltspunkte für eine geeignete marktorientierte Unternehmensführung zu finden. Das ursprüngliche und wohl bekannteste Konzept ist das Produktlebenszykluskonzept, in dem der Produktlebenszyklus in fünf Phasen eingeteilt wird, Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Abschwung (Vgl. dazu grundlegend Pfeiffer, Bischof 1981):

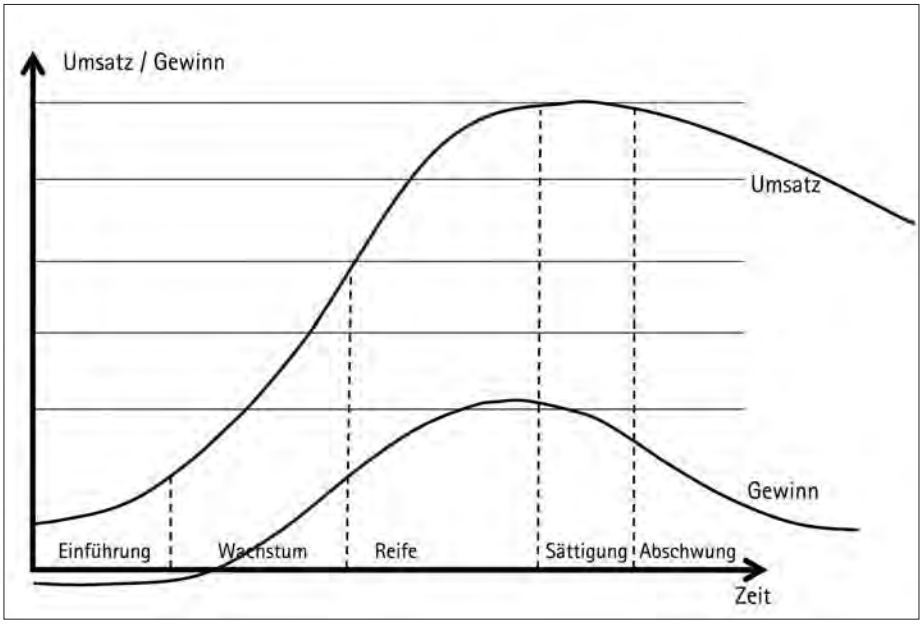


Abbildung 12: Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Pfeiffer, Bischof 1981).

Aus dieser Abbildung 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 einer weitgehenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit in rapidem Maße verstärkt (Faix, Laier 1991). Heute konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur mit ihren direkten regionalen Nachbarn, sondern mit Unternehmen aus aller Welt. Gerade 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. 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.

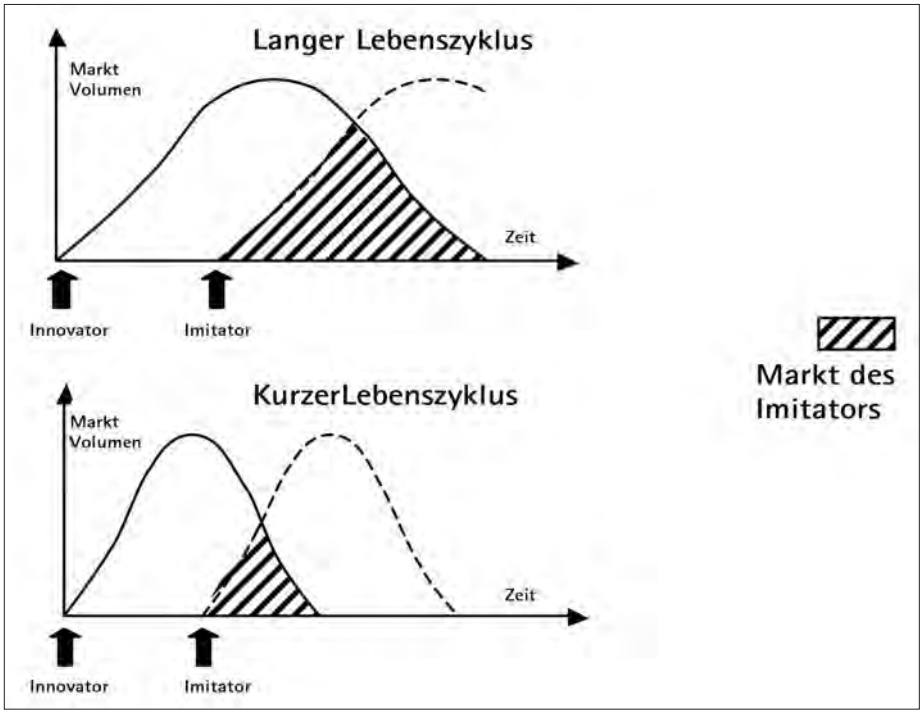


Abbildung 13: Das Verhältnis zwischen Innovator und Imitator (Nagel 1995).

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. Dem Innovator gehört die Zukunft, Wettbewerbsvorteile werden mittlerweile in Monaten gemessen. Demnach ist heutzutage weniger zu beobachten, dass kleinere 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. Unternehmen sind gezwungen ihre Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern und zu restrukturieren, um ihr Überleben und ihren Erfolg nachhaltig zu sichern. 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. Es gilt fortlaufend das Prinzip

„Hase-und-Igel“ anzuwenden, fortlaufend also einen qualitativen, quantitativen und/ oder zeitlichen Abstand zum ersten Imitator des eigenen Produkts/ der eigenen Dienstleistung zu halten.

Anmerkung: Obschon die fortwährende Wahrung eines solchen Abstands zum ersten Imitator im hohen Maße Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen betrifft: Auch Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Strategien bei der Bearbeitung von Absatz- und Einkaufsmärkten und effektivere Organisationsstrukturen können kopiert werden. Der Erhalt bzw. der ständige Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und ein permanentes Wachstum sind erst und nur dann gewährleistet, wenn Unternehmen in allen von Schumpeter postulierten Innovationsweisen aktiv sind und damit der Konkurrenz immer ein Stückchen voran gehen. Unternehmen sind gezwungen ihre gesamte Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern, um ihr Überleben zu sichern. Demnach ist der Innovationsprozess ein nicht endender Entwicklungsgang, der von Unternehmen immerwährend weitergeführt werden muss.

5.2 Die globale Open Innovation

Im Falle einer Produktinnovation verläuft der Innovationsprozess idealtypisch auf folgende Weise: Ideengenerierung oder Ideensammlung, Ideenbewertung, Produktentwicklung, Produkttests mit Kunden, Produktmarketing, Produktvertrieb. Im klassischen Sinne beginnt der Innovationsprozess dabei mit einer Ideengenerierung, die zumeist in der unternehmensinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilung stattfindet. Unternehmensmitarbeiter versuchen hier offene Kundenwünsche im Vorfeld zu antizipieren und entwerfen Ideen, wie die offenen (oder zu entwickelnden) Bedürfnisse befriedigt werden können. Durch die Erfahrung und Expertise des Managements werden diese Ideen geprüft und bewertet. Als Ergebnis werden die Ideen aufgegriffen oder verworfen. Im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses wird ein Konzept entwickelt, aus dem Prototypen hervorgehen. Diese werden mittels Produkt- und Markttests überprüft; bei Bestehen erfolgt eine Markteinführung.

Schumpeter war der Ansicht, dass Innovationen in und durch Unternehmen und daher in einem geschlossenen Innovationsprozess geschaffen werden. Nach dem Paradigma der „Closed Innovation“ erzeugt, entwickelt und vermarktet ein Unternehmen seine eigenen Ideen. Die Maxime des Closed-Innovations-Paradigma lautet: „picking a man of genius, giving him money and leaving him alone.” (Harvard Präsident James B. Conant zitiert in West, Gallagher 2004: 2) Nachdem man also die besten Mitarbeiter eingestellt hat, ist es deren Aufgabe schneller und ideenreicher zu agieren als die Konkurrenz, um die eigenen Ideen möglichst schnell zu vermarkten und die Sicherung des geistigen Eigentums gegenüber der Konkurrenz möglichst lange aufrecht zu halten.

Dieses Closed Innovation-Paradigma ist jedoch v.a. aus folgendem Grund am

erodieren: Die Kundeneinbindung ist beim Closed Innovation-Paradigma eher gering und beschränkt sich auf die Bereiche Marktforschung und Produkttests; Hippel (1978) spricht hier vom „manufacturing-active-paradigm“, bei dem die Aktivitäten vom Unternehmen ausgehen und der Kunde eine eher passive Rolle hat („speaking only when spoken to“). Die Misserfolgsquote bei innovativen Produkten ist erschreckend hoch; sie schwankt zwischen 35% und 60% bei Konsumgütern und 25% und 40% bei Industriegütern. (Lüthje 2007 41) Ein wesentlicher Grund für diese erschreckend hohen Zahlen ist, dass F&E-Abteilungen wegen schlecht strukturierter Erfassung nicht genug über Kundenwünsche wissen. In einer Studie über die Effektivität des Innovationsmanagements in Deutschland gibt ein Drittel der Unternehmen sogar an, dass die Vorlieben der Kunden kaum eine Rolle bei der Produktentwicklung spielen. (Wildemann 2008: 9)

Weitere Gründe, warum das Closed Innovation-Paradigma erodiert, sind nach Chesbrough: (2003: xxii-xxiv und 34f.) 1. Die zunehmende Verfügbarkeit und Mobilität von Fachleuten: Für hochkompetente Fachkräfte ist eine lebenslange Karriere bei einem einzigen Unternehmen eher seltener geworden. Die Strategie „Lernen durch Abwerben“ bringt Firmen der Closed Innovation mit hohen F&E-Investitionen in Bedrängnis. 2. Die starke Zunahme von Venture Capital: Die Zunahme von Wagniskapital bringt gerade für Start-up Unternehmen ausreichende liquide Mittel, um Fachkräfte abzuwerben. 3. Das Auftreten von externen Optionen der Kommerzialisierung: Das zunehmende Venture Capital bietet Angestellten von F&E-Abteilungen die Möglichkeit und den Anreiz, mit eigenen Geschäftsideen an den Markt zu gehen.

Die Erosion des Closed Innovation-Paradigma wird darüber hinaus durch die zunehmende Heterogenisierung der Nachfrage verstärkt: Marktorientierung beim Closed Innovation-Paradigma wird in vielen Fällen durch klassische Marktforschung realisiert, um frühzeitig eine breite Marktakzeptanz der Produkte sicherzustellen. Bei diesem Vorgehen entsteht ein Standardprodukt, welches die Bedürfnisse des „durchschnittlichen Kunden“ befriedigen soll. Die zunehmende Pluralisierung individueller und gesellschaftlicher Systeme/ Ziele/ Werte etc. führt jedoch dazu, dass bei immer weniger Produkten von einem „durchschnittlichen Kunden“ ausgegangen werden darf. Die Autoren der IBM Global CEO Study 2010 schließen aus den Antworten der befragten CEOs, dass sich gerade in diesem Bereich einiges tun wird:

> Die erfolgreichsten Unternehmen entwickeln Produkte und Services gemeinsam mit Kunden und binden ihre Kunden in Kernprozesse ein. Sie nutzen neue Kommunikationskanäle, um ihre Kunden einzubeziehen und sich stets an deren Wünschen und Bedürfnissen zu orientieren. Sie gewinnen mehr Erkenntnisse aus der Fülle an verfügbaren Daten und räumen der Kundennähe höchste Priorität ein. (IBM 2010a: 3)
>
> In einer in hohem Maße vernetzten Welt räumen CEOs der Kundennähe einen höheren Stellenwert als je zuvor ein. Die Globalisierung hat in Verbindung mit

> dem drastisch gestiegenen Informationsangebot dazu beigetragen, dass Kunden heute sehr viel mehr Möglichkeiten offenstehen. Die CEOs gaben an, dass die ständige Interaktion mit Kunden und deren Mitwirkung an der Entwicklung von Produkten und Services zur Differenzierung ihres Unternehmens von Mitbewerbern beitragen. Sie betrachten die „Informationsexplosion" als ihre größte Chance, wenn es darum geht, profunde Erkenntnisse über ihre Kunden zu gewinnen. Die CEOs von Standouts sind besonders fest entschlossen, ihre Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Erstaunliche 95 Prozent dieser CEOs – und damit 14 Prozent mehr als andere CEOs – räumen einer engeren Kundenbeziehung höchste Priorität ein. Dieser Unterschied von 14 Prozent mag nicht groß erscheinen, doch genau wie bei den Olympischen Spielen, bei denen oft ein winziger Vorsprung zu einer Goldmedaille führt, kann er den Ausschlag geben. Von den CEOs, die mehr Kundennähe als wichtigste Priorität genannt hatten, rechneten 29 Prozent mehr als bei den übrigen CEOs mit erheblichen Veränderungen infolge der „Informationsexplosion". Zudem setzen die CEOs aus dieser Gruppe um 18 Prozent eher als andere CEOs darauf, bessere Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen, um ihre Strategie zu verwirklichen. (Ebd.: 5)
>
> Angesichts von Internet, neuen Kommunikationskanälen und auf den ganzen Globus verteilten Kunden müssen Unternehmen und Organisationen ihre Interaktionen mit den Kunden überdenken. Sie müssen besser darin werden, ihre Kunden bzw. Bürger zu verstehen, mit ihnen zu kommunizieren und ihren Anforderungen gerecht zu werden. (IBM 2010b: 21)

Das Open Innovation-Paradigma[9] ist der Versuch die eben genannten Schwachstellen des Closed Innovation-Paradigma zu kompensieren. Im Kern bedeutet Open Innovation, dass bei den verschiedenen Phasen einer Innovation internes Wissen bzw. interne Aktivitäten integriert werden mit externem

9 Open Innovation ist kein revolutionär anderer Ansatz, als so mancher Titel vieler Bücher oder Aufsätze vermuten lassen. Open Innovation ist vielmehr eine inkrementelle Innovation des Innovationsprozesses.
Der britische Innovationsforscher Rothwell (1992) beschäftigte sich mit der Analyse der Entwicklung von Innovationsprozessen von den 1950ern bis zu den 1990ern. Innerhalb dieser Zeitspanne von 50 Jahren identifiziert Rothwell fünf Generationen von Innovationsprozessmodellen: von den einfachen linearen technology push und market/ need pull Modellen der 1950er bis zu den frühen 1970ern, über die interaktiven/ gekoppelten Modelle der 1970er und frühen 1980er, den integrativen/ parallelen Modellen der 1980er und frühen 1990er bis hin zu den heutigen Modellen der Systemintegration und des Networking.
Auch wenn die fünfte Generation von Innovationsprozessmodellen weiterhin als aktuell gilt (siehe das global integrierte Unternehmen), spricht Nobelius (2003) von einer sechsten Generation. Während sich in der fünften Generation der Innovationsprozess erst zu einem Netzwerkprozess entwickelt hat, dominiert dieser Ansatz die sechste Generation. Dabei beschränken sich Allianzen und Kooperationen immer weniger auf die eigene Industrie/ Branche, sondern gehen vermehrt über deren Grenzen hinweg. Die Innovationskraft einzelner F&E-Abteilungen und Laboratorien verliert an Bedeutung; Durchbrüche entstehen vermehrt in lose miteinander verbundenen Netzwerken vieler (kleinerer) Unternehmen.
Das Open Innovation Paradigma kann v.a. durch den intensiven Einbezug des Kunden als eine siebte Generation des Innovationsprozesses bezeichnet werden. „Open Innovation begründet so ein neues System zur Organisation arbeitsteiliger Wertschöpfung. Hierfür gibt es bislang zwei wesentliche Alternativen: die hierarchische Koordination im Unternehmen oder die Nutzung des Marktmechanismus. Eine Zwischenform bilden die verschiedenen Varianten von Unternehmenskooperationen. Open Innovation dagegen bildet eine neue, dritte Alternative: die Arbeitsteilung zwischen Herstellerunternehmen und Abnehmern, die zum Wertschöpfungspartner werden." (Piller, Reichwald 2007)

Wissen bzw. externen Aktivitäten z.B. von Lieferanten, Universitäten, kommerziellen Forschungslabors, aber auch Kunden bzw. Nutzern.[10] Kurzum werden beim Open Innovation-Paradigma Unternehmensexterne zur Quelle und zu Co-Produzenten von Innovationen, weshalb Huston und Sakkab (2006) dieses Phänomen beschreiben als den Übergang von „Research & Develop" zu „Connect & Develop."[11]

> The Open Innovation paradigm can be understood as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal research and development (R&D) activities lead to internally developed products that are then distributed by the firm. If pressed to express its definition in a single sentence, Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. […]
>
> The Open Innovation paradigm treats R&D as an open system. Open Innovation suggests that valuable ideas can come from inside and outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to markets on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market in the earlier era. […]
>
> At its root, Open Innovation assumes that useful knowledge is widely distributed, and that even the most capable R&D organizations must identify, connect, and leverage external knowledge sources as a core process in innovation. Ideas that once germinated only in large companies now may be growing in a variety of settings - from the individual inventor or high-tech start-up in Silicon Valley, to the research facilities of academic institutions, to spin-offs from large, established firms. (Chesbrough 2006: 1f.)

Besonders die „interaktive Wertschöpfung" ist dabei hervorzuheben, ist diese Form der Open Innovation doch unserer Ansicht nach der radikalste Bruch mit dem Closed Innovation-Paradigma und vor allem mit den Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor. Als „interaktive Wertschöpfung" gilt der „Prozess der kooperativen (und freiwilligen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer), zwischen den Extremen einer gänzlich herstel-

10 Bei der Integration des Kunden kommt es so zu einer interaktiven Wertschöpfung im Sinne einer gemeinschaftlich generierten Innovation.

11 Basierend auf empirischen Studien von Gassmann und Enkel (2006) können drei so genannte Archetypen von Open Innovation genannt werden: 1. Outside-In-Prozesse: Hierzu gehören alle Mittel und Methoden, die die Innovativität eines Unternehmens durch Integration externen Wissens erhöhen etwa durch den Ausbau von Kooperationen mit Zulieferern und Kunden sowie der Kauf von externem Wissen und Lizenzen. 2. Inside-Out: Hierbei geht es um die Externalisierung intern generierten Wissens, um es z.B. schneller auf den Markt zu bringen als es durch interne Entwicklung möglich wäre. Zudem kann hierdurch der Profit etwa durch Vervielfältigung und Lizenzierung des Wissens und innovativer Produkte sowie durch cross-industry Innovation, also der Verwendung einer Innovation in einer anderen Branche oder Verwendungsmöglichkeit, oftmals enorm gesteigert werden. 3. Coupled: Bei diesem Prozess werden die vorangegangenen Ansätze vereint. Es geht hier neben dem Einbeziehen externen Know-hows und der Vermarktung eigenen Wissens außerhalb des Unternehmens v.a. vor allem um die Bildung strategischer Allianzen, Netzwerke und Partnerschaften mit gemeinsam genutzten Wissen, die durch wechselseitiges Vertrauen und gemeinsamen Nutzen geprägt sind.

ler- bzw. gänzlich kundendominierten Wertschöpfung. Die Zusammenarbeit kann sich sowohl auf operative Aktivitäten als auch auf eine Produkt- und Prozessentwicklung beziehen. Der interaktive Wertschöpfungsprozess wird dabei entweder durch das Unternehmen oder durch den Kunden initiiert. (Reichenwald, Piller 2006: 44)

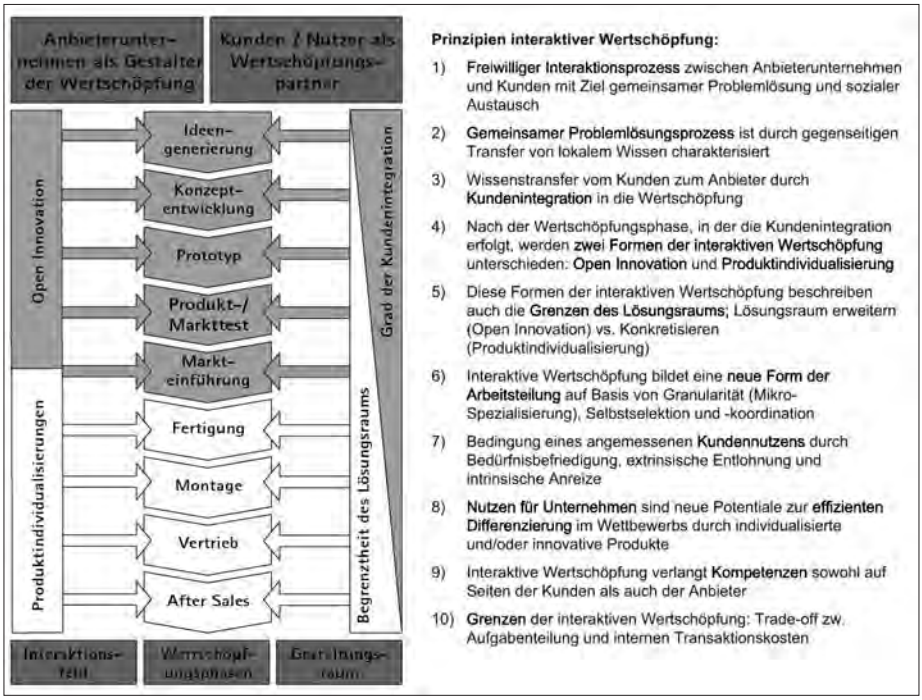


Abbildung 14: Das Modell der interaktiven Wertschöpfung (Reichenwald, Piller 2006: 44).

Globalisierung bedeutet nicht nur die Intensivierung von internationalen Güter- und Kapitalströmen; angefacht von zunehmender politischer Unterstützung für internationalen Freihandel und der Abkehr von staatlich gelenkten Wirtschaftssystemen, getrieben von Durchbrüchen bei Informations- und Telekommunikationstechnologien werden auch Know-how- bzw. Wissensströme zunehmend internationaler. Vor diesem Hintergrund bedeutet Open Innovation „nicht nur die Öffnung von Innovationsaktivitäten über Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch jenseits von nationalen und kulturellen Grenzen." (Sofka 2008: 2) Auf der einen Seite eröffnet die Globalisierung damit „völlig neue Möglichkeiten, von lokal gebündelter technologischer Expertise und wichtigen Marktimpulsen weltweit zu profitieren. Auf der anderen Seite steigen die Herausforderungen an das Innovationsmanagement, da der Umfang und die Komplexität potenziell wertvollen Wissens steigt und besonders aussichtsreiche Elemente über räumliche, nationale und kulturelle Grenzen hinweg identifiziert, bewertet und übermittelt werden müssen." (Ebd. 3)

5.3 Wirtschaften in der Welten Dörfer

Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte in den höher entwickelten Industrieländern müssen nicht nur die großen, sondern auch die kleinen und mittelgroßen Unternehmen international wachsen, um weitere Marktanteile zu gewinnen. Mitunter werden dann globale Absatzziele mit dieser Strategie verfolgt: die Herstellung und der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen von homogener Art und Qualität auf weltweiter Basis. Kurzum würde Globalisierung bedeuten, dass es einen Weltmarkt gebe, auf dem überall dasselbe angeboten werde. Anders gesagt: Man wähnt, dass die gleichen Ideen, weltweit zu erfolgreichen Innovationen werden. „In den letzten Jahren redeten Manager, Branchenanalysten und sogar Universitätsprofessoren immer häufiger über die fortschreitende Globalisierung und die Vorherrschaft multinationaler Unternehmen in einer internationalen Wirtschaft, die in Kairo im US-Bundesstaat Illinois dieselben Produkte absetzen wie im ägyptischen Kairo, die von Lima, Ohio, bis Lima, Peru, identische Waren verkauften." (Rugmann 2003: 37) Bis auf wenige Ausnahmen erweist sich eine solche globale Strategie aber als Mythos. Stattdessen sind solche Unternehmen erfolgreich, die dies berücksichtigen: „Lokale Produkte als Teil einer globalen Marke sind heute ein Muss." (George Bauer, CEO, BMW Financial Services zitiert in IBM 2008a: 41) In einer von Unterschiedlich- und mitunter Gegensätzlichkeit geprägten Welt sind nur selten jene Unternehmen erfolgreich, die undifferenzierte Massenprodukte auf dem vermeintlich homogenen Weltmarkt anbieten. Vielmehr sind hier jene Unternehmen erfolgreich, die den Kunden mit innovativen regional zugeschnittenen Angeboten umwerben und die unterschiedlichen Bedürfnisse, Werte und das abweichende kulturelle Selbstverständnis respektieren. „In einer Welt, in der Volkswirtschaften und Gesellschaften eng miteinander verbunden sind, ist es wichtiger denn je, die erheblichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen zu verstehen." (IBM 2010a: 3) Natürlich sind Skaleneffekte u.ä. Konzepte zur Senkung der Fixkosten auch weiterhin wichtig. Entscheidend ist es, eine optimale Balance zu finden „zwischen globaler Effizienz und lokaler Relevanz" (Ebd.: 4)

Eine Internationalisierung ist auch beim Einkauf erforderlich. Inzwischen können Lieferanten weltweit die geforderte Qualität gewährleisten, was eine globale Organisation des Bezugs von Modulen, Komponenten und Teilen ermöglicht. Unterstützt durch sinkende Transportkosten wird der Einkauf gebündelt und weltweit abgewickelt, um so Kosten einzusparen. Was für den Absatz gilt, das gilt aber nun auch für Verhandlungen und Verträge mit anderskulturellen Geschäftspartnern: Um erfolgreich auf den globalen Einkaufsmärkten zu sein, müssen Unternehmen sich auf verschiedene Kulturen einstellen und im Fall des Falles auf zutiefst lokale Eigenheiten reagieren. Kurzum gilt: Damit ein Unternehmen erfolgreich auf dem globalen Markt ein- und verkauft, bedarf es hier einer Glokalisierung der Innovationsziele und Innovationsstrategien.[12]

12 Die bundesweit durchgeführte Studie „Going International" der Steinbeis-Hochschule Berlin und des

Ebenso gilt es für Unternehmen angesichts der kulturellen, sozialen, ethnischen, geographischen etc. Unterschiede in dieser Welt fortlaufend das eigene Geschäftsmodell mitunter radikal zu verändern und an die lokalen Gegebenheiten oder an einen globalen Markt anzupassen.

5.4 Globale Unternehmungen = globale Unternehmen

Prinzipiell lassen sich drei Internationalisierungsgrade bei Unternehmen beobachten, d.h. es lassen sich bei der Taxonomie von Unternehmen, die international tätig sind, grob drei Ausprägungen unterscheiden. Die erste Ausprägung findet sich bei nationalen Unternehmen, die international exportieren/ importieren. Die zweite Ausprägung findet sich bei multinationalen Unternehmen: Nach einer relativ weiten Definition der Vereinten Nationen sind multinationale Unternehmen solche, die Vermögensgegenstände wie Fabriken, Bergwerke, Verkaufsniederlassungen und ähnliches in zwei oder mehr Ländern kontrollieren; neben Produktionsstätten werden auch Finanz- und andere Dienstleistungen einbezogen. Abstrakter ausgedrückt sind multinationale Unternehmen solche, die ihr Unternehmen oder ihre Unternehmungen in irgendeiner Weise international replizieren. Die dritte Ausprägung findet sich bei global integrierten Unternehmen. In Anlehnung an Kreikebaum et al. kann unter dem Begriff „globale Integration" verstanden werden „die Abstimmung der geschäftlichen Aktivitäten in mehreren Ländern im Hinblick auf die unternehmerischen Gesamtziele". (Kreikebaum, Gilbert, Reinhardt 2002: 4)[13] „Globale Integration" bezieht sich sowohl auf Ressourcen wie Produkte wie auch auf Informationen, Wissen oder Technologien. Die anvisierten Wettbewerbsvorteile einer globalen Integration sind v.a. die Erzielung von Skaleneffekten, Ausnutzung von Verbundvorteilen und Synergieeffekten, Realisierung von Lerneffekten und Innovationen. (Vgl. Ghoshal 1987: 428) Zentral an diesem Konzept ist die Integration des weltweiten Wissens und der weltweiten Aktivitäten eines international tätigen Unternehmens. Global integrierte Untenehmen sind kurzum Unternehmen, die Strategie, Management und Betriebsabläufe auf eine weltweite Integration von Leistungserbringung und Wertschöpfung ausrichten. Global integrierte Unternehmen machen sich die besten Ressourcen an den besten Standorten zum optimalen Zeitpunkt zunutze, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. (Vgl. IBM: 2008b: 7)[14]

DIHK zeigt, dass viele Unternehmen dies erkannt haben: So gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass sie ihre Produkte den besonderen Bedingungen der jeweiligen Region anpassen. (Faix u.a. 2003: 31; Faix u.a. 2006: 107f.)

13 Meffert (1999: 414) definiert ähnlich – jedoch ohne den Aspekt der Zielkonformität – globale Integration als „die Art und Weise der Zusammenarbeit weltweit tätiger Organisationseinheiten (Aktivitäten, Funktionen)".

14 Diese Unterscheidung entstand in Anlehnung an den typischen Stufen der Internationalisierung, die von den meisten Unternehmen durchlaufen werden.

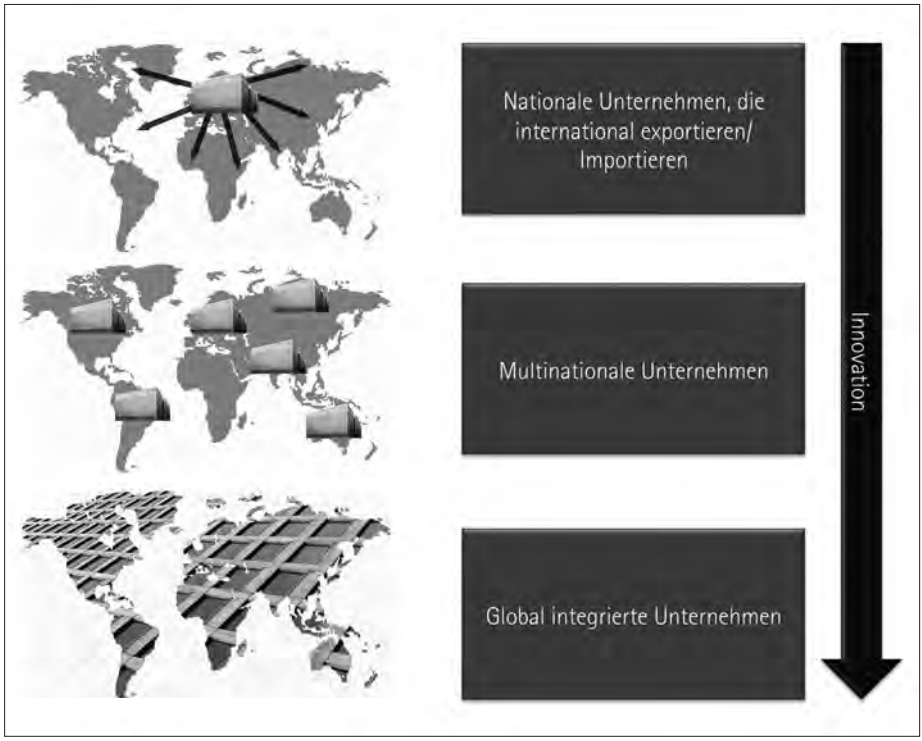


Abbildung 15: Die drei Stufen der Internationalisierung von Unternehmen (Gregory 2007: 3-5).

Das Erreichen des nächsten Internationalisierungsgrads geht für Unternehmen jeweils einher mit Innovationen im Sinne von Erneuerung der Organisation bzw. im Sinne von Verbesserung/ Reorganisation/ Ausbau bestehender Organisationsstrukturen: Für ein bislang rein national tätiges Unternehmen besteht die Innovation bereits darin, internationale Handelsbeziehungen einzugehen. Bei einem international exportierenden/ importierenden Unternehmen bestünde eine solche Innovation z.B. in folgender Weise: Ein Unternehmen, das bisher nur Handel mit einem Land oder mehreren Ländern des gleichen Kulturkreises unterhält, weitet seine Unternehmungen weltweit aus. Beim multinationalen Unternehmen sind folgende Schritte beim Ausbau der Auslandsaktivitäten denkbar: Netzwerke/ Kooperationen, Lizenzvergabe, Auslandsprojektmanagement, Franchising, Joint Venture, Auslandniederlassung, Auslandsproduktion, Tochtergesellschaft mit allen Funktionen. Beim global integrierten Unternehmen bestehen solche optimierenden Innovationen darin, die weltweite Integration von Leistungserbringung und Wertschöpfung immer weiter zu vervollständigen.

5.5 Das Prinzip Selbstorganisation

Eben erläuterte Innovationen der äußeren Gestalt des Unternehmens sind zwangsläufig auch mit Innovationen der inneren Gestalt des Unternehmens verbunden. So müssen die Unternehmensteile bzw. -module vor Ort flexibel und schnell auf regionale Eigenarten und Vorfälle reagieren. Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, bedarf es selbstorganisierter Unternehmensteile. Der Begriff „Selbstorganisation" meint die Fähigkeit, in „unsicheren, offenen Situationen […] handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege „qualifiziert" abzuarbeiten, ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen." (Erpenbeck, Sauter 2007b) Selbstorganisiertes Handeln wird nicht bestimmt durch starre und stereotype Handlungsmuster;[15] vielmehr handeln Menschen hier zum einen vor dem Hintergrund so genannter „Ordner", also von Regeln, Normen, Werten. Neben diesen Ordnern sind es zum anderen unternehmens- bzw. organisationsgemeinsame Ziele und Zwecke, welche das selbstorganisierte Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte initiieren und lenken. Diese allen bekannten Soll-Zustände liegen der Entscheidung zugrunde, ob überhaupt und wie v.a. angesichts „neuer Probleme" gehandelt werden soll.

Zur Verwirklichung des Prinzips „Selbstorganisation" bedarf es einer neuen Form der Arbeitsorganisation, bei der Arbeitnehmer eigenverantwortlich arbeiten und Mündigkeit beweisen sollen. (Vgl. Faix 1995a: 14f.)

> Die neue Rolle des Mitarbeiters wird geprägt: durch übergreifendes, unternehmerisches und nicht mehr durch arbeitsplatzorientiertes Denken; dadurch, dass Ziele die Aufgaben bestimmen und nicht die Aufgaben entlang der Stellenbeschreibung anfallen; durch Subunternehmertum und Verantwortlichkeit bis auf die niedrigste Ebene (weg vom reinen Mit-Arbeiter); durch erweiterte Rechte, die die Ebene des Reagierens überschreiten; durch Agieren und Nutzenorientierung, durch eine Einstellung, bei der das bequeme „Unsere Firma" durch die Herausforderung „Meine Firma" ersetzt wird; durch die individuelle Suche nach Herausforderungen Chancen und nicht mehr durch die zwanghafte Einstellung, Fehler zu vermeiden; dadurch, dass das Denken der Kunden handlungsleitend wird. (Ebd.: 18)

Dieser Paradigmenwechsel drückt sich aus z.B. in der Wortschöpfung des „Mitunternehmers" bzw. „Intrapreneurs", also des Mitarbeiters, der gemäß dem Leitsatz „dies ist mein Unternehmen" agiert. Man erwartet von Mitunternehmern im schlanken Unternehmen, selbstorganisiert Problemlösungen zu entwickeln (Anpassung an die Umwelt); darüber hinaus erwartet man von ihnen, selbstorganisiert Neues hervorzubringen (Veränderung der Umwelt). Die Arbeit der Mitunternehmer fokussiert sich „auf die [selbstorganisierte] Entwicklung von neuem Wissen zur Lösung neuer Probleme." (Prahalad, Krishnan 2009: 288) Kurzum ist das Handeln der Mitunternehmer geprägt davon eigenverantwortlich auf der Grundlage gemeinsamer Ordner, Ziele und Zwecke v.a.

15 In der Biologie bzw. Psychologie würde man hier von angeborenen „Instinkten" oder erworbenen „Automatismen" sprechen.

neues oder so noch nicht angewandtes Wissen Wirklichkeit werden zu lassen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt.

Heute muss jedes Unternehmen im hohen Maße fähig sein, sich schnell und flexibel an die sich schnell wandelnden Strukturen der Märkte anzupassen. Dies kann letzten Endes nur vom Ort des Geschehens ausgehen, denn es bleibt meist nicht die Zeit, alle wichtigen Entscheidungen über alle Ebenen der Organisation bis in die höchste Führungsebene abzustimmen.

> Wie oft haben wir schon die Aussage gehört: „Ich muss erst meinen Chef fragen, der ist aber erst übermorgen wieder erreichbar." Ein Qualitätsproblem schnell und realitätsnah mit Zulieferern zu klären, erfordert, dass dieses Problem als solches erkannt wird, dass durch Selbstorganisationshandeln Wege zur Lösung gefunden werden. Auch das Erkennen von Marktchancen und das darauf abgestimmte Handeln kann nicht durch Arbeitsanweisungen und Algorithmen vollständig beschrieben werden. Die Bedeutung der Eigeninitiative und der intelligenten Interpretation von Anweisungen sowie des Sich-über-Regeln-Hinwegsetzens wird deutlich, wenn man sich einmal mit dem Phänomen des „Dienstes nach Vorschrift" auseinander setzt. Mitarbeiter haben schon lange erkannt, dass das sklavische Befolgen von Arbeitsanweisungen und Vorschriften dazu führt, dass eine Organisation nicht mehr handlungsfähig ist. (North, Friedrich 2004: 1)

Auf der Mikroebene bedeutet Selbstorganisation, dass das Personal zu einer solchen selbstorganisierten Arbeit in der Welten Dörfer bereit und fähig ist. Auf der Makroebene bedeutet Selbstorganisation für Unternehmen, dass kleinere Einheiten geschaffen, und Entscheidungsstrukturen dezentralisiert werden müssen. Dies erscheint als die einzige Möglichkeit, wie wirtschaftliches Neuland erschlossen und die sich immer schneller verändernden Märkte bearbeitet werden können.

> Unternehmen mit konventioneller Organisation tayloristischer Prägung können sich in [einer sich komplexen und rasch wandelnden] Umgebung nur mit großer Mühe halten und geraten langfristig in existenzielle Bedrängnis. Dynamikrobuste Unternehmen hingegen sind in der Lage, mit der gestiegenen Komplexität globaler Märkte virtuos umzugehen und entsprechend starken Marktdruck zu erzeugen. In komplexen Märkten wird das in Unternehmenszentralen praktizierte einstige Erfolgsmodell „Planen, Steuern, Kontrollieren" fast zwangsläufig obsolet. In dynamischer Umgebung schrumpft die zur Verarbeitung von Marktsignalen verfügbare Zeit.
>
> Der Zwang des Marktes kann nicht tief genug ins Unternehmen eindringen und die gesamte Komplexität nicht schnell genug bewältigt werden. Probleme müssen deshalb an Ort und Stelle ihrer Entstehung gelöst werden. Kunden bevorzugen Unternehmen, die schnell und flexibel sind, und die Fähigkeit zu kurzfristiger und problemadäquater Reaktion wird zum Wettbewerbsvorteil. Beurteilungs- und Handlungskompetenz an der Peripherie der Unternehmen wachsen – gleichzeitig geht der Kompetenzvorsprung in den Zentralen verloren, der zur gezielten Steuerung erforderlich ist. Die Steuerung funktioniert nicht mehr.
>
> Moderne Organisationen werden daher von Steuerung auf Führung umgestellt. Organisationsformen, die in ihrem Umgang mit Dynamik ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen er-

> halten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen autonom im Sinne einer Selbstorganisation zu reagieren. (BITKOM 2008: 9)

Freilich müssen bestimmte operative Entscheidungen an die oberste Geschäftsebene delegiert werden. Und freilich bedeutet Dezentralisierung nicht Dissoziation, bedeutet Selbstorganisation nicht Anarchie. Das Abdriften des Unternehmens in chaotische Zustände und Selbstauflösung werden verhindert durch ein alle Teile verbindendes, emulsives Etwas, bestehend aus Unternehmenszielen, Regeln, Werte, Normen. Die Mitte zu finden zwischen Autonomie und Zentralität, zwischen Loslassen und straffer Führung, ist die eigentliche Kunst der heutigen Unternehmensführung und –organisation.

> Ohne eine breit angelegte, klar artikulierte und auf breiter Ebene verstandene Agenda in der Organisation kann kontinuierliche Veränderung sehr verstörend sein. Menschen müssen über gemeinsame und konstante „Angelpunkte" — Werte und Überzeugungen — verfügen, die es ermöglichen, kontinuierliche Veränderung als etwas Positives und Notwendiges zu betrachten. Eine gemeinsame Betrachtungsweise ist hier von entscheidender Bedeutung. (Prahalad, Krishnan 2009: 288)

Die Autoren der IBM Global CEO Study 2010 schließen so aus den Antworten der befragten CEOs:

> Kreative Führungskräfte fördern Experimentierfreude im gesamten Unternehmen. Sie planen aktiv tiefgreifendere Änderungen an ihrem Geschäftsmodell. Sie gehen besser kalkulierte Risiken ein und sorgen für einen ständig innovativen Führungs- und Kommunikationsstil. (IBM 2010a: 2)

> Kreative Führungskräfte fühlen sich in einem Umfeld ohne eindeutige Antworten wohl und experimentieren, um neue Geschäftsmodelle zu schaffen. Sie heißen revolutionäre Innovationen willkommen, ermutigen andere, ausgetretene Pfade zu verlassen, und gehen kalkulierte Risiken ein. Sie sind offen und einfallsreich, wenn es um die Ausweitung ihres Führungs- und Kommunikationsstils geht, vor allem im Austausch mit einer neuen Generation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden. Die CEOs von Standouts sind besonders geschickt im Umgang mit Ungewissheit. Sie wenden 16 Prozent eher als andere CEOs iterative strategische Planungsprozesse statt formeller jährlicher Strategieprüfungen an, und ihre Bereitschaft, schnelle Entscheidungen zu treffen, ist um 54 Prozent höher als bei anderen Unternehmen. Standouts verlassen sich zudem weniger als andere Unternehmen auf den alten hierarchischen Führungsstil: Nur 17 Prozent tendieren zu diesem Führungsstil, der durch Anweisungen und Kontrolle geprägt ist, während 58 Prozent es vorziehen, ihre Mitarbeiter zu überzeugen und zu beeinflussen. (Ebd.: 4)

Die Formulierung der Unternehmensziele darf dabei wohlgemerkt nicht verkürzt werden auf die Formulierung allein monetärer Ziele. So wichtig deren Formulierung auch ist, so wichtig ist es auch das vorgeordnete Ziel zu definieren; es gilt also dasjenige Ziel zu bestimmen, durch dessen Erreichen Wachstum hervorgerufen und z.B. ein bestimmter Shareholder Value erreicht werden kann. Dieses Etwas sind natürlich wieder Innovationen bzw. innovative Ziele.

Fazit

Das Phänomen Globalisierung hat explizit oder implizit immense Folgen für innovative Unternehmen. Die Globalisierung wird v.a. verursacht von immer größer werdenden internationalen Kapital- und Güterströmen und getrieben von Entwicklungen auf dem IT- und Telekommunikationssektor. Daher verwundert es nicht, dass Unternehmen, die global agieren wollen, sich auch Innovationen in diesen Bereichen annehmen müssen; global agierende Unternehmen müssen zum einen ihre Kommunikationswege und zum anderen die Art und Weise, wie sie mit Kapital und Gütern umgehen und wie sie deren Ab- und Zuflüsse gestalten, fortwährend erneueren und optimieren, um mit dem immer schnelleren Takt einer globalisierten Welt Schritt zu halten. Im Angesicht einer zunehmend globalen Welt erkennen innovative Unternehmen darüber hinaus,

- dass sie dem ersten Imitator immer einen innovativen Schritt voraus sein müssen;
- dass sie ihre Innovationsaktivitäten offener gestalten und zwar nicht nur über Unternehmensgrenzen hinweg, sondern auch jenseits von nationalen und kulturellen Grenzen;
- dass sie ihre Geschäftstätigkeiten (Erschließung neuer Absatz-/ Einkaufmärkte) internationalisieren und dabei feststellen müssen, dass standardisierte Produkte/ Dienstleistungen oder Prozesse einer zutiefst unterschiedlichen Welt nicht gerecht werden;
- dass sie ihre national geprägte Struktur aufgeben, ihr innerstes Wesen internationalisieren;
- dass globales Wirtschaften einen neuen Führungs- und Arbeitsstil voraussetzt;
- dass sich neue Mittel und Wege der Kapitalbeschaffung, aber auch neue Investitionsmöglichkeiten ergeben;
- dass neue Mittel und Wege genutzt oder erst noch geschaffen werden müssen, um immer schneller, immer mehr konkrete oder abstrakte Inhalte ans mitunter andere Ende der Welt zu übermitteln;
- dass wegen kultureller, sozialer, ethnischer, geographischer oder anderer Unterschiede in dieser Welt fortlaufend das eigene Geschäftsmodell sogar radikal zu verändern und an die lokalen Gegebenheiten anzupassen ist.

6 Über den Mangel und den Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen

Um Projekte im Sinne der Schumpeter´schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, braucht es Menschen, welche die Fähigkeit besitzen, auf Unbekanntes bzw. Neues mit der (Aus)Gestaltung und Umsetzung des so noch nicht bzw. nie Dagewesenen zu reagieren. Die Triade aus Akteuren und deren auf Unternehmensziele gerichteten Aktionen sind daher die wesentlichen Elemente, mit denen sich unseres Erachtens, die Managementwissenschaft auseinandersetzt.

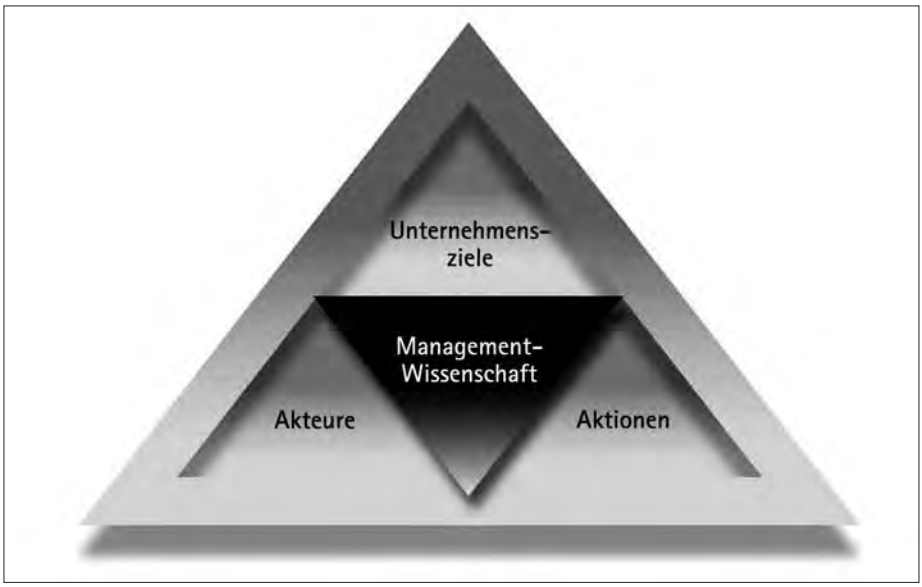


Abbildung 16: Elemente der Management-Wissenschaften.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern und auszubauen obliegt den Menschen, die sich den Innovations-Projekten annehmen und zwar in allen Bereichen im Unternehmen, nicht nur den Mitarbeitern aus der Abteilung „Forschung und Entwicklung".

Ende der 1990er kam die Unternehmensberatung McKinsey in einer Studie zu dem Schluss, dass die Suche nach den besten Unternehmern, Mitarbeitern, Absolventen, Wissenschaftlern sich in Zukunft darstellen werde als „a critical business challenge and fundamental driver of corporate performance". (Chambers et al. 1998) Etwas reißerisch, aber im Kern zutreffend, rief man daher in eben jener Studie den „War for Talents" aus.

Wenn vom War for Talents gesprochen wird, dann wird heute zumeist auf ei-

nen steigenden Mangel und Bedarf an Fachkräften verwiesen. Der Mangel an Personen dieser Berufsgruppe ist jedoch unseres Erachtens nur ein Teilaspekt dessen, um was es im so genannten War for Talents geht, ist gewissermaßen nur einer von vielen „Kriegsschauplätzen". Eher selten wird jedoch beim War for Talents über jenen manifesten und/ oder zukünftigen Mangel gesprochen, welcher ebenso bedrohlich wenn nicht sogar noch bedrohlicher erscheint als der Mangel an Fachkräften. Der immensen Bedeutung von Innovationen bewusst, besteht der wahre War for Talents nach unserer Meinung in einem Kampf um Innovatoren, um Menschen, die Ideen Wirklichkeit werden lassen.

Damit ist freilich nicht gesagt, dass sich die Begriffe „Fachkraft" und „Innovatoren" ausschließen. Die von uns getroffene Differenzierung soll dazu beitragen, den Diskurs über den War for Talents auszuweiten. Obschon wir den Begriff „Talent" für eher problematisch halten, halten wir die Phrase „War for Talents" für durchaus angebracht, da sich in dieser Phrase die Bedrohung zwar effekthascherisch aber nach unserer Meinung durchaus realistisch widerspiegelt. Weiterhin gilt es analytisch voneinander zu unterscheiden: Gleichwohl beim War for Talents also viele verschiedene Kriegsschauplätze bestehen wie z.B. der Kampf um Innovatoren, liegen dem „Krieg" insgesamt die gleichen Ursachen zu Grunde. Der Auslöser des War for Talents besteht in der unheilvollen Kombination aus einem größer werdenden Mangel[16] und einem zugleich steigenden Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen. Der War for Talents beschreibt das hieraus entstehende „Kriegsgeschehen".

Die Überschrift dieses Kapitels verheißt, dass sowohl vom Mangel als auch vom Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen gesprochen wird. Der steigende Bedarf an Fachkräften ist nicht Thema dieser Arbeit. Vom steigenden Bedarf an Innovatoren war weiter oben die Rede: Dem Kapitalismus ist der Drang zum Wachstum inhärent; nachhaltiges Wachstum ist organisches Wachstum, ist Wachstum durch Innovationen; der durch das Wesen des Kapitalismus ohnehin bereits bestehende Innovationsdruck ist angesichts u.a. der Phänomene Beschleunigung des Lebens, Wissensgesellschaft, Ressourcenknappheit und Globalisierung nunmehr weiter gestiegen; da es vor allem jene Menschen sind, die das Wissen, Können und Wollen haben, Ideen Wirklichkeit werden zu lassen, an Innovationen entscheidend beteiligt sind, steigt auch die Nachfrage nach ihnen immens. Im Folgenden soll über den gegenwärtigen und drohenden Mangel an Innovatoren gesprochen werden, welcher – wie der Mangel an Fachkräften auch – aus einem Mangel an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen resultiert.

16 Jedenfalls, was die westlichen Industriestaaten betrifft.

6.1 War for Talents: über Deutschland

Der War for Talents ist also entbrannt, weil zum einen die Nachfrage nach hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen sich fortwährend vergrößert, das Angebot an diesen – jedenfalls in den westlichen Industriestaaten – sich jedoch fortwährend verkleinert. Die Angebotssituation in Deutschland ist dabei besonders dramatisch zu nennen.

6.1.1 Quantitative und qualitative demographische Veränderungen

Anders als bei Wirtschaftsprognosen sind langfristige Bevölkerungsprognosen erstaunlich treffsicher. So ergeben die Prognosen für die Weltbevölkerung der UN aus den 1950ern für das Jahr 2000 im Nachhinein lediglich eine Abweichung von 1,5%. Der Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland geht auf einige wenige Grunddaten zurück: Seit den 1970ern ziehen drei Erwachsene der Elterngeneration nur noch zwei Kinder groß. Jede Kindergeneration ist dadurch zahlenmäßig um ein Drittel kleiner als die Elterngeneration. So ergibt sich: 100 Angehörige der Elterngeneration haben noch 65 Kinder, 42 Enkel und 27 Urenkel. Damit ist in Deutschland – und eigentlich wie in ganz Europa und vielen „westlichen" Staaten auch - die wichtigste Quelle des Wachstums im Versiegen begriffen: Die Anzahl erwachsen werdender Jugendlicher, die selbst wieder Kinder bekommen können, wird immer kleiner. Dies ist in Deutschland allerdings schon seit geraumer Zeit so nämlich seit dem Jahrgang 1892. Dieser Jahrgang war der letzte, der sich durch die Zahl seiner Kinder vollständig ersetzte. Seitdem ist jede Kindergeneration kleiner als die Elterngeneration. (Vgl. Miegel 2004: 23) Welche demographische Zukunft steht für Deutschland vor diesem Hintergrund bereits heute sicher fest? Heute leben rund 82 Millionen Menschen in Deutschland und die Bevölkerungsprognose lautet: rapide fallend. In den zurückliegenden 30 Jahren hat Deutschland bereits um die fünf Millionen Menschen verloren.

> Unter der Annahme *günstiger* Bedingungen - also einer konstanten Geburtenrate in Westdeutschland, einer anziehenden Geburtenrate in Ostdeutschland, einer weiter hohen Kinderrate bei den Zugewanderten und einer ungebremst steigenden Lebenserwartung - wird Deutschland innerhalb der nächsten vierzig Jahre überdies nochmals so viele Menschen verlieren, wie heute in Ostdeutschland leben. In vierzig Jahren leben damit wieder so viele Menschen in Deutschland wie kurz vor dem Ersten Weltkrieg. (Oelsnitz et al. 2007: 62)

Bis zum Jahr 2050 wird Deutschland nur noch 70 Millionen Einwohner haben. Hochqualifizierte und hochkompetente Menschen werden schon deswegen mit großer Wahrscheinlichkeit immer weniger - insofern man unterstellt, dass Begabung und Motivation innerhalb der Bevölkerung eines Landes relativ konstant verteilt sind und ein Mehr oder Weniger der Bevölkerungszahl dementsprechend zu Veränderungen bei der absoluten Zahl an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen führt. Neben einer absoluten Schrumpfung der

Bevölkerung wird es zudem zu einer strukturellen Verschiebung kommen: Das Statistische Bundesamt schätzt, dass die Gruppe der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2050 um etwa ein Drittel zunehmen wird und gleichzeitig die Gruppe der 20- bis 34-Jährigen um etwa ein Viertel gegenüber heute absackt. (Statistisches Bundesamt 2003: 6; Statistisches Bundesamt 2008: 23)[17]

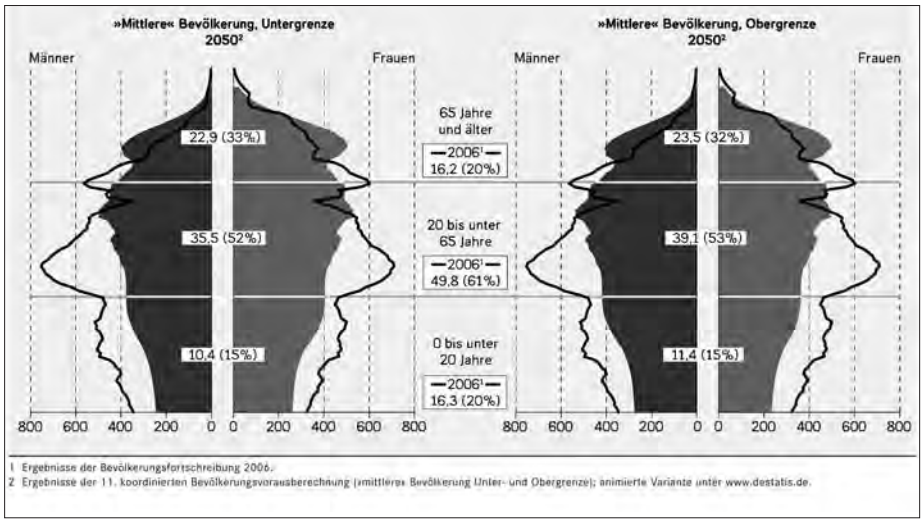


Abbildung 17: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23).

Die Entwicklung der Bevölkerung Deutschlands nach Altersklassen wäre beispielsweise bis zum Jahr 2030 diese:

17 Für die Sozialsysteme bedeutet dies: Immer weniger Erwerbstätige müssen für die Versorgung von immer mehr Ruheständlern aufkommen. Die Sozialsysteme werden unbezahlbar werden, Pflege- und Rentenversicherung entpuppen sich für die Einzahler als Milliardengräber. Um die bevorstehende „Rentnerschwemme" (Unwort des Jahres 1996) auch nur annähernd finanzieren zu können, werden junge Berufstätige in Zukunft immer tiefer in die Tasche greifen müssen: Über 25 Prozent ihres Lohnes, so vorsichtige Schätzungen, würden ab 2030 allein in die Rentenversicherung fließen.

Alter in Jahren					Veränderung 2005–30
Mio. Personen	2005	2010	2020	2030	%
0 bis 19	16,6	15,4	14,4	13,8	–16,5
20 bis 34	14,8	15,3	14,7	13,1	–11,1
35 bis 49	20,3	19,0	15,6	16,0	–21,0
50 bis 64	15,1	16,4	19,5	16,3	7,9
65 bis 79	12,2	12,4	12,5	15,7	28,9
80 und älter	3,7	4,2	5,8	6,1	65,4
Summe	82,6	82,8	82,6	81,1	–1,8
Anteile in %	2005	2010	2020	2030	%
0 bis 19	20,0	18,6	17,5	17,1	–14,9
20 bis 34	17,9	18,5	17,8	16,2	–9,5
35 bis 49	24,5	22,9	18,9	19,7	–19,5
50 bis 64	18,3	19,8	23,6	20,2	9,9
65 bis 79	14,7	15,0	15,2	19,3	31,3
80 und älter	4,5	5,1	7,0	7,5	68,5
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Abbildung 18: Bevölkerung Deutschlands nach Altersklassen, ausgewählte Jahre (BMBF 2009: 18).

Das Profil des Arbeitsmarktes (Erwerbspersonenpotenzial) in Deutschland nach Altersklassen sähe dementsprechend z.B. im Jahr 2030 schätzungsweise so aus:

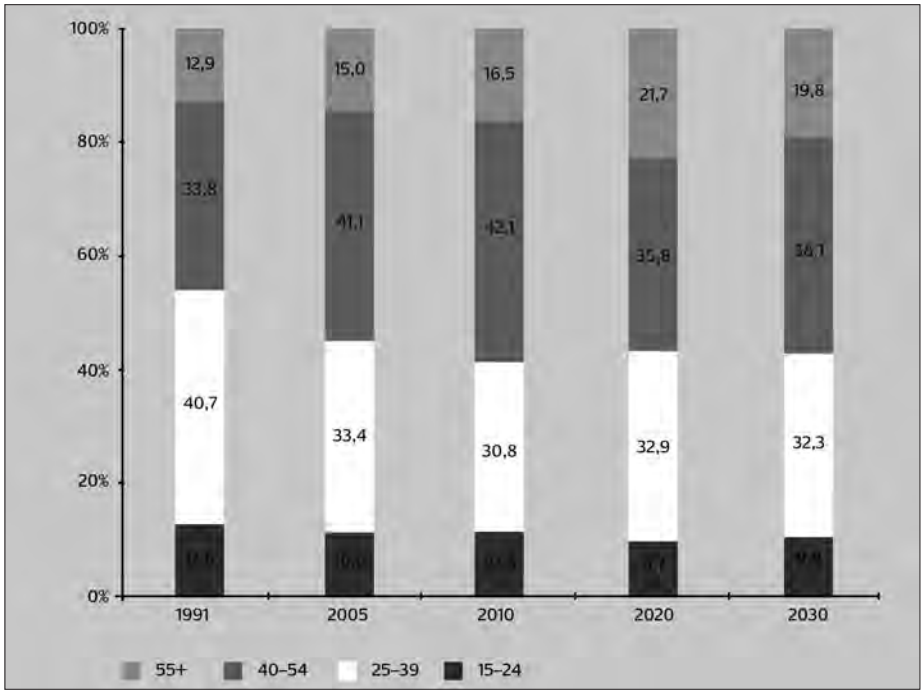


Abbildung 19: Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nach Altersklassen in Deutschland im Jahr 2030 (BMBF 2009: 19).

Was hat diese Entwicklung aber nun mit dem War for Talents zu tun? Sind hochqualifizierte und hochkompetente Menschen insbesondere Innovatoren, wie sie weiter oben in dieser Arbeit definiert worden sind, denn nur unter den Jüngeren und nicht bei den Älteren zu finden? Zunächst einmal muss klar gesagt werden: Es soll keineswegs die Bedeutung der „Älteren" für den Arbeitsprozess abgewertet werden. Dieser Gruppe wohnt ebenso viel Humanvermögen inne, allerdings müssen zwei Punkte beachtet werden: 1. Alle klassischen Untersuchungen zum Altersverlauf kreativer Leistungen zeigen, dass der Mensch in jüngeren Jahren eindeutig kreativer ist. (Schuler, Görlich: 2007: 38f.; eine zusammenfassende Darstellung hierzu in Harhoff 2008: 62f.) 2. Unternehmensneugründungen korrelieren negativ mit der demographischen Entwicklung: Personen, die älter als 40 Jahre sind, neigen im Normalfall deutlich weniger dazu, ein Unternehmen zu gründen. (Vgl. Röhl 2005: 178) Deutschland ist als Hochlohnland auf Wachstum und damit auf Ideen angewiesen, die zu Innovationen umgesetzt werden. In einer alternden Gesellschaft dominieren jedoch andere Verhaltens- und Einstellungsmuster: Bewahrung geht vor Aufbruch, Gelassenheit geht vor Wagemut, Erfahrungen überdenken geht vor Erfahrung machen. (Vgl. IGS 2008: 12)

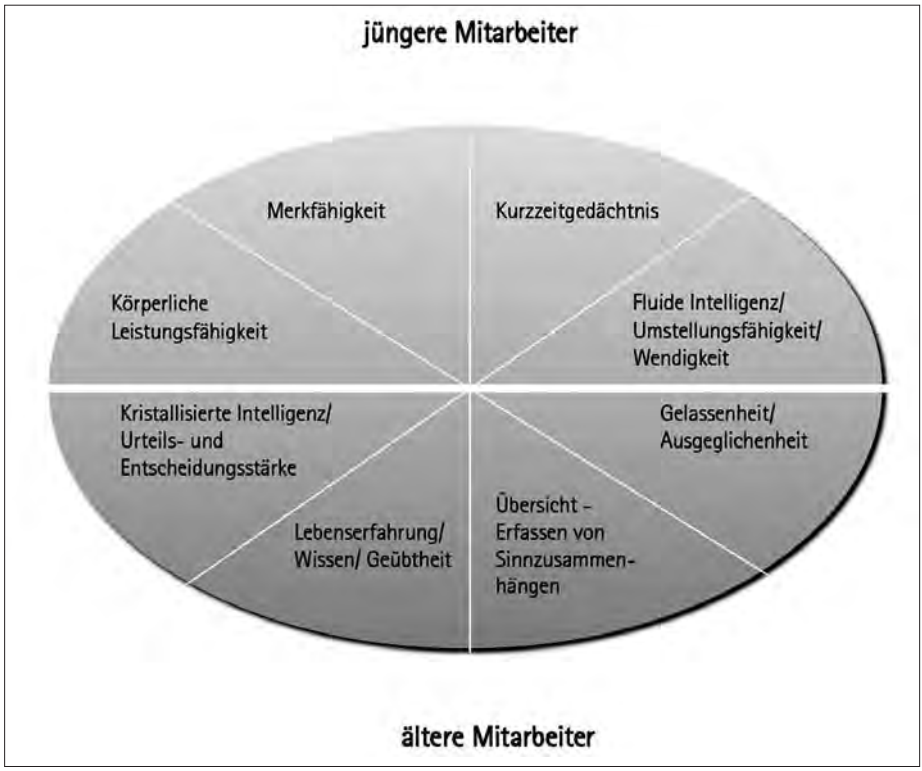


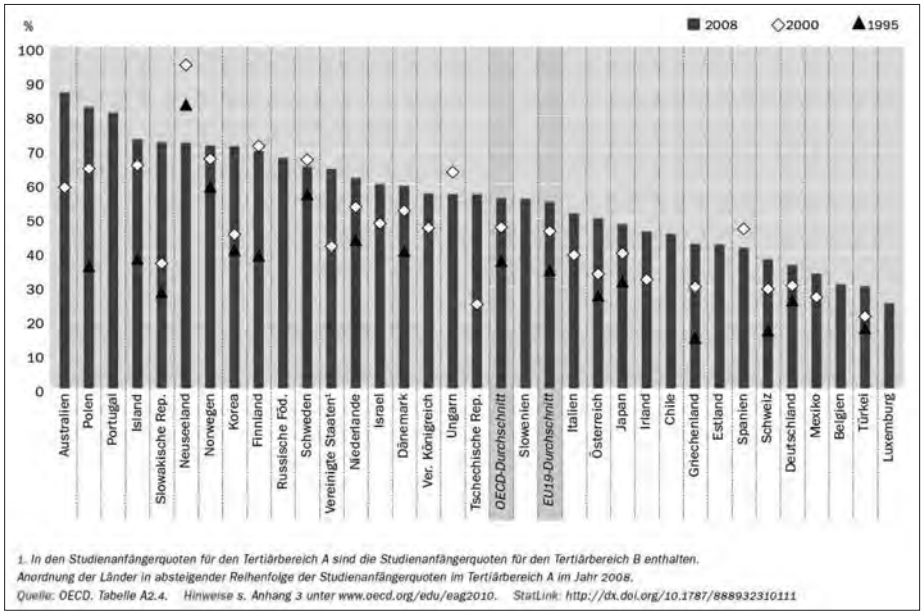
Abbildung 20: Komparative Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter. (Althauser 2008: 72).

Ein absolut wie relativ schrumpfender Anteil junger Menschen geht mit der Tendenz einher, dass weniger neue wissenschaftlich oder kommerziell verwertbare Ideen geboren und Innovationen gewagt werden. Ausgerechnet die Altersgruppe, die die für die westeuropäischen Länder so elementaren Innovationen hervorbringt, ist daher schon heute deutlich unterrepräsentiert und im Schrumpfen begriffen. (Vgl. Oelsnitz et al. 2007: 69)

6.1.2 Relativ geringe Akademikerquote und Braindrain

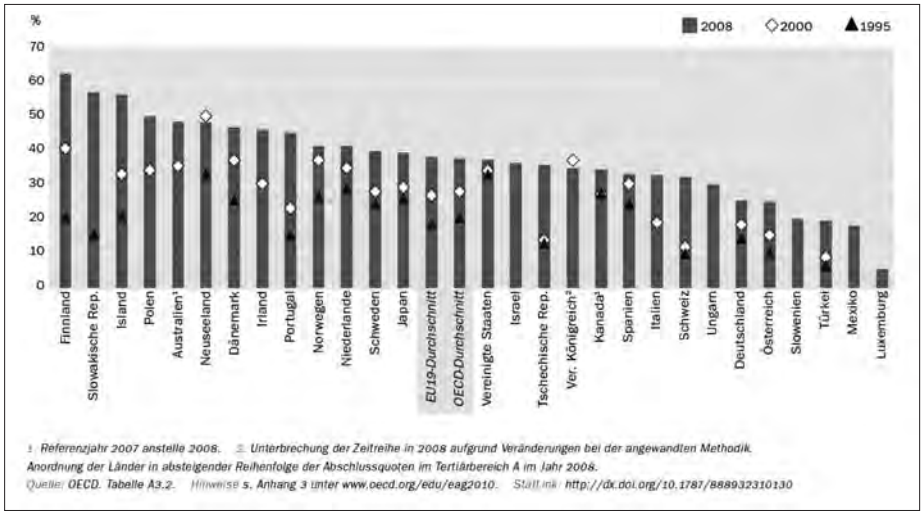
Flankiert wird der demographische Schwund noch von zwei weiteren Konstellationen: der relativ geringen Akademikerquote in Deutschland und der steigenden Bereitschaft von Hochqualifizierten, dieses Land zu verlassen. Zwar ist in Deutschland der Anteil der Personen, die ein Studium im Tertiärbereich A (Universitäten und Fachhochschulen, ohne Verwaltungsfachhochschulen) aufnimmt, von 26 % im Jahr 1995 auf 36 % im Jahr 2008 gestiegen. In der nationalen Abgrenzung lag jedoch die Studienanfängerquote (Universitäten, Fachhochschulen einschließlich Verwaltungsfachhochschulen, andere Studienjahrabgrenzung) im Jahr 2008 bei 40 %; im Jahr 2009 ist sie weiter gestiegen auf den bislang höchsten Stand von 43 %. Im OECD-Durchschnitt lag die Studienanfängerquote bei 56 %. Die höchsten Studienanfängerquoten hatten Australien (87 %), Polen (83 %) und Portugal (81 %); Deutschland erreicht hier rund 38 %. (OECD 2010) Der Anteil der Bevölkerung im Alter zwischen 25 und 64 Jahren mit einem Abschluss im Tertiärbereich A, also Fachschulabschluss, Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, lag 2008 mit 25 % unter dem OECD-Durchschnitt von 38 %. (OECD 2010) Obwohl höhere Bildung in der Regel einhergeht mit höherem Einkommen[18] und vor allem höheren Chancen auf dem Arbeitsmarkt (ebd.), gilt weiterhin: Jeder dritte Abiturient in Deutschland zieht ein Studium nicht einmal mehr ernsthaft in Betracht. (Heine, Quast 2009: 2; o.V. 2008a)

18 Insofern sich eine männliche Person in Deutschland dafür entscheidet, ein Studium aufzunehmen, muss sie für die Zeit des Studiums mit einem entgangenen Einkommen von rund 50.000 Euro rechnen. Hinzu kommen weitere Kosten in Höhe von knapp 5.000 Euro. Dem stehen allerdings geschätzte Einnahmen in Höhe von über 170.000 Euro gegenüber, so dass unter dem Strich zusätzliche Einnahmen in Höhe von fast 120.000 Euro bleiben. Damit kann diese Person eine jährliche Rendite von 9 % für sich verbuchen. Frauen erzielen wegen der derzeit geringeren Einkommenserwartungen eine etwas niedrigere Rendite von ca. 6,5%. (OECD 2010)



1. In den Studienanfängerquoten für den Tertiärbereich A sind die Studienanfängerquoten für den Tertiärbereich B enthalten.
Anordnung der Länder in absteigender Reihenfolge der Studienanfängerquoten im Tertiärbereich A im Jahr 2008.
Quelle: OECD. Tabelle A2.4. Hinweise s. Anhang 3 unter www.oecd.org/edu/eag2010. StatLink: http://dx.doi.org/10.1787/888932310111

Abbildung 21: Studienanfängerquoten im Tertiärbereich 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009).



1. Referenzjahr 2007 anstelle 2008. 2. Unterbrechung der Zeitreihe in 2008 aufgrund Veränderungen bei der angewandten Methodik.
Anordnung der Länder in absteigender Reihenfolge der Abschlussquoten im Tertiärbereich A im Jahr 2008.
Quelle: OECD. Tabelle A3.2. Hinweise s. Anhang 3 unter www.oecd.org/edu/eag2010. StatLink: http://dx.doi.org/10.1787/888932310130

Abbildung 22: Studienabsolventenquoten im Tertiärbereich A 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009).

Auch in der Weiterbildung hinkt Deutschland laut OECD hinterher. Während in Australien, Finnland oder Schweden 13 % und mehr der 30- bis 39-Jährigen für ein Vollzeit- oder Teilzeitstudium eingeschrieben sind, sind es in Deutschland nur 2,5 %. Nach der Türkei und Korea ist das der geringste Wert innerhalb der OECD. (OECD 2009) Weiterhin ist es nicht nur wichtig, wie hoch der Anteil an Akademikern an einem Altersjahrgang ist, sondern vor allem, wie viele Akademiker im erwerbsfähigen Alter in Relation zur Gesamtbevölkerung zur

Verfügung stehen. Bereits jetzt bezeichnet die OECD (2003) diesen Mangel an akademischem Humankapital als einen wichtigen Grund für die geringe Wachstumsdynamik in Deutschland. Ausgehend von einem gegenwärtigen Angebot von rund 5,8 Millionen Akademikern im erwerbsfähigen Alter wird es bis zum Jahr 2050 zu einem Rückgang auf gut 5 Millionen kommen. (Vgl. Baade 2007: 99) Diesem sehr realistischen Szenario gewahr, sei daran erinnert: „Es ist klar erkennbar, dass mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft auch der Bedarf an Hochqualifizierten steigt und das verfügbare Angebot die Nachfrage bei weitem nicht befriedigt". (OECD 2006)

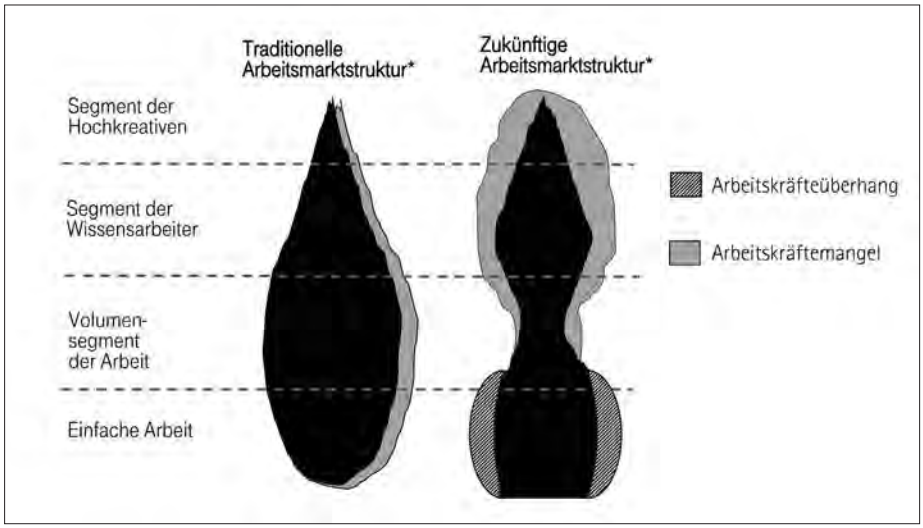


Abbildung 23: Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes. (nach Sattelberger 2009).

Auf der einen Seite kommen immer weniger Hochqualifizierte hinzu; auf der anderen Seite verlassen immer mehr hochqualifizierte und hochkompetente Menschen Deutschland.[19] In einer Studie des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (Arndt, Christensen, Gurka 2010) wurden Ausmaß und Dauer der Abwanderung von Hochschulabsolventen aus Deutschland in den ersten fünf Jahren nach Beendigung ihres Studiums untersucht.[20] Rund 9% aller beschäftigten Hochschulabsolventen waren laut dieser Studie in den ersten fünf Jahren nach ihrem Hochschulabschluss zumindest vorüberge-

19 Hierzu gehört auch, dass vor allem bei Spitzenakademikern eine schlechtere Reproduktionsrate vorherrscht, widmen sie sich doch zu lange ihren Karrierezielen; weibliche High-Potentials werden statistisch immer später Mütter beziehungsweise verzichten wegen steigender eigener und fremder Leistungserwartungen ganz darauf.

20 Hochschulabsolventen gelten in dieser Studie als dauerhaft abgewandert, wenn sie zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht wieder nach Deutschland zuruckgekehrt waren. Als temporär abgewandert eingestuft wurden dagegen alle Absolventen, die mindestens einen Monat im Ausland gearbeitet hatten, sich aber fünf Jahre nach Abschluss ihres Studiums, also zum Zeitpunkt der aktuellsten verfugbaren, zweiten Befragung, wieder in Deutschland befanden.

hend im Ausland beschäftigt. Von diesen kehrte aber nur die Hälfte wieder zurück nach Deutschland; die andere Hälfte kehrte Deutschland (dauerhaft oder zumindest länger als fünf Jahre) den Rücken zu. (Ebd.: 111f.) Von den in dieser Studie befragten gegenwärtig noch Studierenden, die einmal eine Zeit im Ausland verbringen wollen, wollen zwar nur rund 4 % ganz sicher eine gewisse Zeit aus Deutschland auswandern. Auffallend hoch ist jedoch die Zahl der „Opportunisten": Zwei Drittel der befragten Studenten halten eine künftige Abwanderung ins Ausland zumindest bei guter Gelegenheit für möglich. Zwar möchten drei Viertel der hier Befragten auf jeden Fall wieder nach Deutschland zurück. Ein Viertel kann sich jedoch vorstellen, für immer im Ausland zu bleiben. (Ebd.: 164f.)

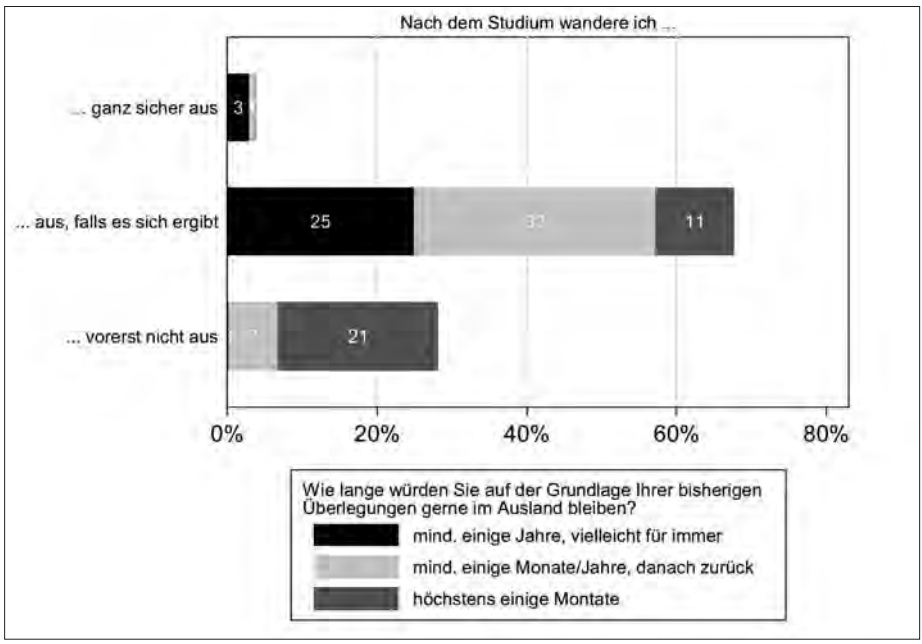


Abbildung 24: Abwanderungspotenzial nach Konkretisierung und Dauer der Abwanderung (Arndt, Christensen, Gurka 2010: 169).[21]

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) nennt konkret drei Berufsfelder, die durch Migration besonders von einem Arbeitskräftemangel betroffen sind: unternehmensorientierte Dienstleistungstätigkeiten im Bereich Manage-

21 Vgl. dazu die Studie „Studienbedingungen und Chancengerechtigkeit an Deutschlands Hochschulen 2011" vom Institut für Demoskopie Allensbach, welche vom Reemtsma Begabtenförderungswerk initiiert wurde. 11 Prozent der befragten Studierenden haben vor, nach dem Studium im Ausland zu arbeiten. Für weitere 51 Prozent käme dies zumindest in Frage. 25 Prozent schließen eine spätere Tätigkeit im Ausland für sich aus. Dabei wollen 29 Prozent aus heutiger Sicht nur für einige Zeit ins Ausland gehen; 11 Prozent aller Studierenden haben allerdings vor, später auf Dauer im Ausland zu arbeiten. Überdurchnittlich ausgeprägt ist diese Neigung, später auf Dauer im Ausland zu arbeiten bei Stipendiaten (23%), Doktoranden (22%) und Studierende mit Migrationshintergrund (26%). (Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2011: 71f.)

ment und Vertrieb, (Größenordung 11.000 Personen); gesundheitsbezogene Tätigkeiten im pharmazeutischen Bereich (Größenordung 7.000 Personen); technisch-wissenschaftliche Tätigkeiten im Bereich Maschinenbau (Größenordnung 7.000 Personen, davon knapp 3.000 Maschinenbauingenieure). (Schäfer 2004) Auch bei Wissenschaftlern und akademisch geprägten Führungskräften zeigt sich in letzter Zeit darüber hinaus ebenso die besorgniserregende Tendenz, dass besonders Postdoktoranden ins Ausland abwandern. So liegt der Anteil der Promovierten unter den Auswanderern zehnmal höher als im Durchschnitt der Bevölkerung. (Vgl. Schwägerl 2004) Es mag entgegnet werden, dass sich diese kleinen Zahlen angesichts von Millionen Arbeitslosen in Deutschland relativieren. Es handelt sich hier jedoch um Segmente des Arbeitsmarktes, der besonders niedrige Arbeitslosenquoten bzw. besonders viele freie Stellen aufweist. Diese Vakanzen können durch inländische Arbeitskräfte eben nicht besetzt werden, weil diesen oft schlicht das Wissen und die Kompetenzen dafür fehlen. (Vgl. Oelsnitz et al. 2007: 98f.)

> Zu befürchten ist, dass unter den Bedingungen einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung die „kritische Masse“ an Hochqualifizierten letztlich nicht zu halten, geschweige denn signifikant auszubauen ist. Wenn die Entwicklung wie bisher weitergeht, dann fallen echte Auswahlprozesse in den Unternehmen weg, und die Personalverantwortlichen werden vor allem in unattraktiven Regionen oder wenig geschätzten Branchen dann das nehmen müssen, „was kommt“. (Ebd.: 69)

Natürlich ist die Mobilität von hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen notwendig, um internationale Netzwerke zu knüpfen und grenzüberschreitenden Wissenstransfer zu ermöglichen. Ein dauerhafter Nettoverlust an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen (Brain Drain) gefährdet jedoch die Innovationsfähigkeit, den Wohlstand und das Wachstum. (Vgl. hierzu u.a. Freund 2009: 452)

6.1.3 Die Bildungslücke

John Maynard Keynes schrieb eher beiläufig zum Thema Bevölkerungswachstum: „Unquestionably a stationary population does facilitate a rising standard of life; but on one condition only – namely that the increase in resources or in consumption, as the case may be, which the stationariness of population makes possible, does actually take place.” (Keynes 1937: 16) Dieses eher beiläufige Argument wurde wenig später von Alvin Hansen zu einem zentralen Element seiner Theorie der “säkularen Stagnation”. (Hansen 1939 und 1941) Im Wesentlichen besagt diese, dass das bisherige Wirtschaftswachstum – in diesem Fall: das Wachstum vor 1940 – vor allem auf drei Faktoren beruhe: 1. der Entdeckung neuer Territorien und Ressourcen, 2. dem Bevölkerungswachstum und 3. Innovationen. Die wachstumsfördernde Wirkung neuer Ressourcen und Territorien bedarf keiner Erklärung; Wachstum durch Innovation wurde weiter oben ausführlich besprochen; das Wachstum der Bevölkerung stimuliert nach Alvin unmittelbar die

Konsumnachfrage und mittelbar noch stärker die Investitionen und damit auch das Wirtschaftswachstum. Dementsprechend könnte eine Volkswirtschaft ohne wesentliche natürliche Ressourcenvorkommen bzw. aggressiver Territorialpolitik und ohne Bevölkerungswachstum ein wirtschaftliches Wachstum nur durch Innovationen erreichen, d.h. durch eine entsprechend erhöhte Innovationsrate bei wirtschaftlichen Gütern und damit verbundenen Investitionen wäre Wirtschaftswachstum und damit eine Steigerung des Lebensstandards der Bevölkerung zu erreichen.

Deutschland als rohstoffarmes Land, das zugleich einen immensen Schwund der Bevölkerung erlebt, hat Alvins Theorie zufolge nur eine Chance, um weiterhin wirtschaftlich zu prosperieren: innovieren. Der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft meint hierzu in einem Gutachten über die „Wirtschaftspolische Implikation eines Bevölkerungsrückgangs“ (BMW 1980: 24): „Es zeigt sich, dass sogar das gesamte Sozialprodukt dann weiter zunehmen kann, wenn die Gesamtbevölkerung und selbst wenn die Erwerbsbevölkerung ständig schrumpft. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist, dass die Rate des […] Fortschritts die Schrumpfrate der Erwerbsbevölkerung übersteigt. Eine Steigerung des *Pro-Kopf*-Einkommens und damit des Lebensstandards ist langfristig auch bei schrumpfender Bevölkerung möglich, solange überhaupt […] Fortschritt realisiert wird.“[22]

Auf die Karte „Wachstum durch Innovation“ zu setzen, bedeutet aber, dass die immer kleiner werdende Bevölkerung Deutschlands für immer mehr Innovationen sorgen muss. Dies wiederum setzt voraus, dass jene für Innovationen besonders prädisponierten d.h. talentierten Menschen unter dem verbleibenden Nachwuchs in Deutschland immer besser ausgebildet werden müssen. Denn Bildung – die Aneignung von Wissen sowie Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit – ist nun einmal die notwendige Bedingung für Innovationen. Anders gesagt: Insofern Deutschlands einzige Chance auf wirtschaftliches Wachstum in Innovationen besteht, muss Bildung vor allen anderen Dingen ein Vorrang eingeräumt werden. Ist dies in Deutschland der Fall?

Ein breiter gesellschaftlicher Konsens herrscht in Deutschland, dass das Bildungswesen große Bedeutung hat für die Gesellschaft und deren wirtschaftliche Entwicklung, aber auch für das Individuum. Dass das Bildungswesen in Deutschland jedoch gerade einmal als höchstens mittelmäßig beschrieben werden kann, bestätigen internationale Vergleichsstudien wie die PISA-Studie, die OECD-Indikatoren, der Innovationsindikator des DIW[23] (Hirschhausen 2009) oder internationale Untersuchungen zu einzelnen Teilbereichen des

22 In diesem Gutachten ist nur von „technischen Fortschritt“ die Rede; die Auslassungszeichen oben sollen jedoch andeuten, dass Fortschritt bzw. Innovationen eben nicht nur durch neue bzw. verbesserte Produkte realisiert werden kann, sondern – gemäß Schumpeter – auch auf andere Weisen.

23 Unter den führenden 17 Industrienationen belegt Deutschland in dieser Studie bezüglich des Bildungssystems den 12 Platz.

Bildungssystems, etwa die europäischen Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung CVTS I bis CVTS III. Dementsprechend herrscht ein ebenso breiter Konsens bei Akteuren aus allen gesellschaftlichen Gruppen – den Gewerkschaften, den Arbeitgeberverbänden, sowie Politikern aller Parteien: Im Prinzip müssten alle Bereiche des deutschen Bildungssystems reformiert und mehr Ressourcen dafür aufgewandt werden.

In einem auffälligen Missverhältnis hierzu steht jedoch die Bereitschaft, den Worten Taten folgen zu lassen. Dies betrifft neben der Bereitschaft zu strukturellen Reformen vor allem die Bereitschaft, mehr Ressourcen in den Bildungssektor fließen zu lassen. Natürlich können nicht alle Probleme und Unzulänglichkeiten im deutschen Bildungssystem auf mangelnde Ressourcen geschoben werden; und so verbietet es sich auch die „Verbetriebswirtschaftlichung des Bildungssystems“ zu übertreiben. „Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass das Bildungssystem kein „Schlaraffenland“ ist, in dem die Logik knapper Ressourcen nicht gilt.“ (Jaich 2008: 11) Darüber hinaus lässt sich durch die Höhe der Investitionen in Bildung erahnen, welchen Stellenwert das Thema „Bildung“ in Deutschland hat. Unter Einschluss staatlicher, betrieblicher und privater Leistungen, wurde in Deutschland im Jahr 2006 zwar mehr für Bildung ausgegeben als noch rund zehn Jahre zuvor. Der Anteil der Bildungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt ging jedoch von 6,9% im Jahr 1995 auf 4,7% im Jahr 2007 zurück. (OECD 2010)[24]

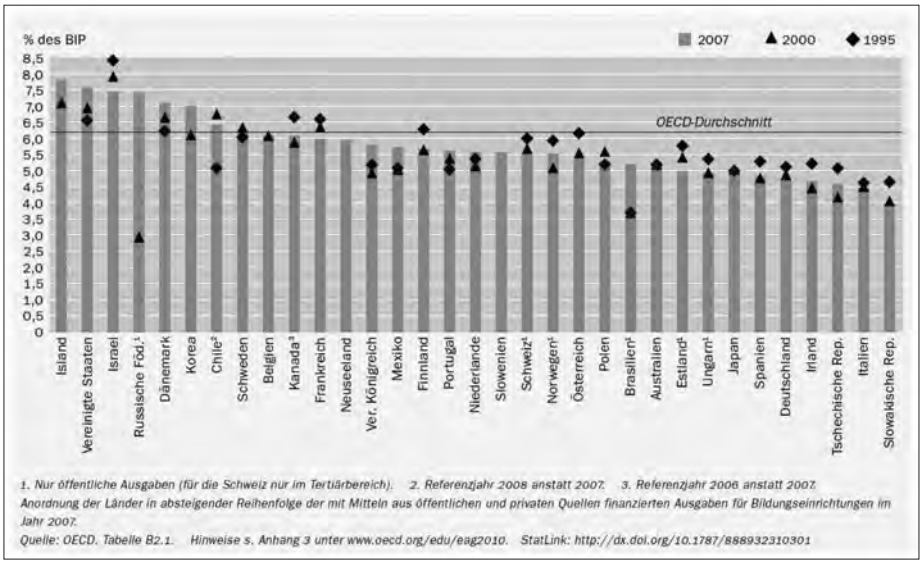


Abbildung 25: Ausgaben für Bildungseinrichtungen aller Bildungsbereiche als Prozentsatz des BIP 1995, 2000 und 2007 (OECD 2009).

24 Unter den OECD-Ländern, für die entsprechende Zahlen vorlagen, gaben nur die Slowakei, Tschechien und Italien einen geringeren Anteil der Wirtschaftsleistung für Bildung aus. Bei den Spitzenreitern USA, Korea und Dänemark lag der Anteil bei mehr als 7% des BIP. (OECD 2010)

Der Anteil der Bildungsausgaben an den öffentlichen Gesamthaushalten ist im Zeitraum von 1995-2007 in Deutschland von 8,5 % auf 10,3 % gestiegen. Der OECD-Durchschnitt liegt hier bei 13,3 % (EU: 12,1 %).

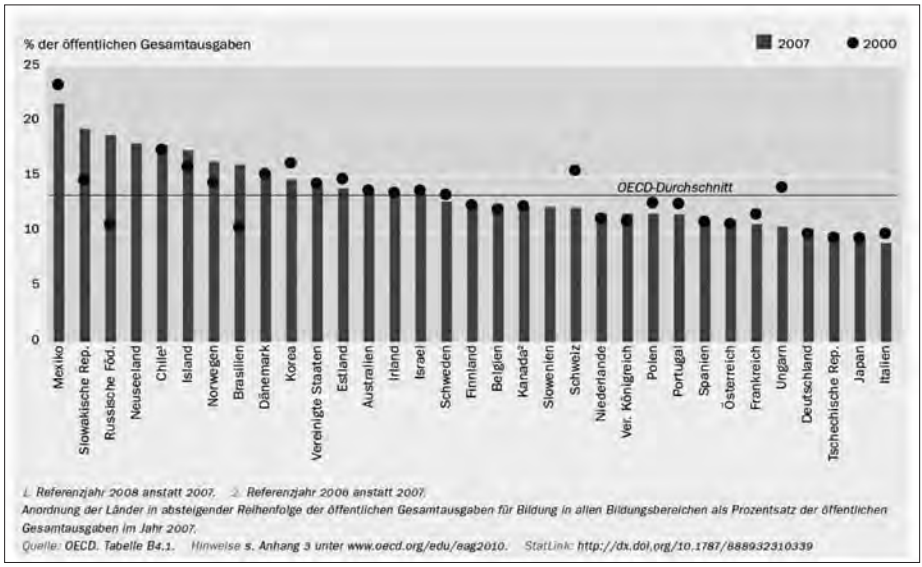


Abbildung 26: Alle Öffentlichen Gesamtausgaben für Bildung als Prozentsatz der öffentlichen Gesamtausgaben 2000 und 2007 (OECD 2009).

Auch wenn vor allem öffentliche Haushalte in letzter Zeit mehr Geld für Bildung aufwenden, steigen die Bildungsausgaben in Deutschland somit insgesamt nicht entsprechend dem Wirtschaftswachstum. (Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 12)[25]

Die OECD geht davon aus, dass Deutschland jährlich 32 Milliarden Euro mehr für Bildung und Forschung ausgeben müsste. Noch dramatischer wird die Situation, wenn man Hansens Theorie der „säkularen Stagnation" berücksichtigt, wonach Wachstum vor allem auf drei Faktoren beruht: 1. der Entdeckung neuer Territorien und Ressourcen, 2. dem Bevölkerungswachstum und 3. Innova-

25 Bund und Länder entschieden 2009, dass ab 2015 jährlich 16 Milliarden Euro zusätzlich zu den bisherigen Ausgaben für Bildung und Forschung investiert werden sollen; hierdurch sei dann das Ziel eines zehnprozentigen Anteils am Bruttoinlandsprodukt erreicht.
Bildungsexperten der Opposition und die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft befürchten, dass die Länder wegen der geplanten Steuersenkungen Geld in der Bildung sparen müssen; es komme so also bestenfalls zu einem Nullsummenspiel für sie. Weiterhin wird den Finanzministern der Länder und des Bundes vorgeworfen, sie hätten die jetzigen Bildungsausgaben durch „Rechentricks" so hochgerechnet, dass die nötige Differenz zum Zehn-Prozent-Ziel kleiner ausfalle, als sie tatsächlich ist. Und schließlich sei auch die Orientierung am BIP in der Kritik: Die Wirtschaft ist 2009 um fast fünf Prozent geschrumpft. Würde man sich am Jahr 2007 orientieren, müsste man ab 2015 statt der jetzt veranschlagten 16 Milliarden Euro jährlich 40,2 Milliarden Euro mehr für Bildung und Forschung ausgeben.

tionen. Da Deutschlands einzige Chance für nachhaltiges Wachstum dieser Logik folgend ausschließlich in Innovationen liegt,[26] müsste zur Kompensation des Geburtenrückgangs verstärkt in die Bildung des vorhandenen Nachwuchses investiert werden. Die Investitionslücke in das deutsche Humanvermögen infolge der unter dem Reproduktionsniveau liegenden Fertilität während der letzten dreißig Jahre darf grob auf 2,5 Billionen Euro geschätzt werden. Und noch einmal anders: Um das Wachstumspotenzial der in den letzten dreißig Jahren nicht geborenen 9,6 Millionen Bundesbürgern vollständig auszugleichen, hätten in diesem Zeitraum jedes Jahr rund 83 Milliarden Euro *zusätzlich* in die Bildung des vorhandenen Nachwuchs fließen müssen. (Ewerhart 2001)

Fast nirgendwo in Europa seien so wenige Arbeitskräfte in Kindergärten, Schulen und Universitäten beschäftigt wie in Deutschland. Bei der relativen Anzahl der Hochschulabsolventen pro Jahrgang liegt Deutschland weit hinter Großbritannien und Polen; jeder fünfte Jugendliche komme nicht über das Hauptschulniveau hinaus. Die Konsequenzen der Reformscheu und der fehlenden Investitionen werden in einer neueren Studie des Centre for European Policy Studies (CEP) beschrieben: (Gros, Sagmeister 2010) Deutschland werde in der nächsten Generation „zum Land der Hilfsarbeiter“ werden.

Stellen wir uns Deutschland als einen Vater vor, der vor der Wahl steht, wie er seine Ersparnisse ausgibt: „Ein Vater, der seine Ersparnisse opfert, um seinen Kindern eine ausgezeichnete Erziehung zu geben, opfert Werte; aber er vermehrt beträchtlich die produktiven Kräfte der nächsten Generation. Dagegen ein Vater, der seine Ersparnisse auf Zinsen legt [um es so vor der Inflation zu schützen] unter Vernachlässigung der Erziehung seiner Kinder, vermehrt [oder erhält] um ebensoviel seine Tauschwerte, aber auf Kosten der produktiven Kräfte der Nation.“ (List 1927/ 1837: 193) Vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Ausgabenverteilung wäre Deutschland eher ein Vater der zweiten Art, jemand, der wähnt den Status quo seines Vermögens aufrecht erhalten zu müssen, statt in die Bildung seiner Kinder zu investieren, um hiernach die viel größere Rendite einzufahren.

6.2 War for Talents: über die Welt

Da fast alle weiter entwickelten Industrienationen des Westens vor den gleichen Herausforderungen stehen (z.B. Transformation zur Wissensgesellschaft, Innovationsdruck angesichts der ersten Imitatoren aus Schwellenländern) und v.a. auch die gleichen demographischen Probleme haben, ist auch die Suche nach hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen mittlerweile eine globale.

26 Eine kleine Kompensation würde auch dadurch erreicht, dass noch größere Anstrengungen bei der Außenwirtschaft versucht werden: Momentan sind rund 10% der deutschen Unternehmen international tätig; potenziell könnten es aber rund 30% sein, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen international wettbewerbsfähig sind.

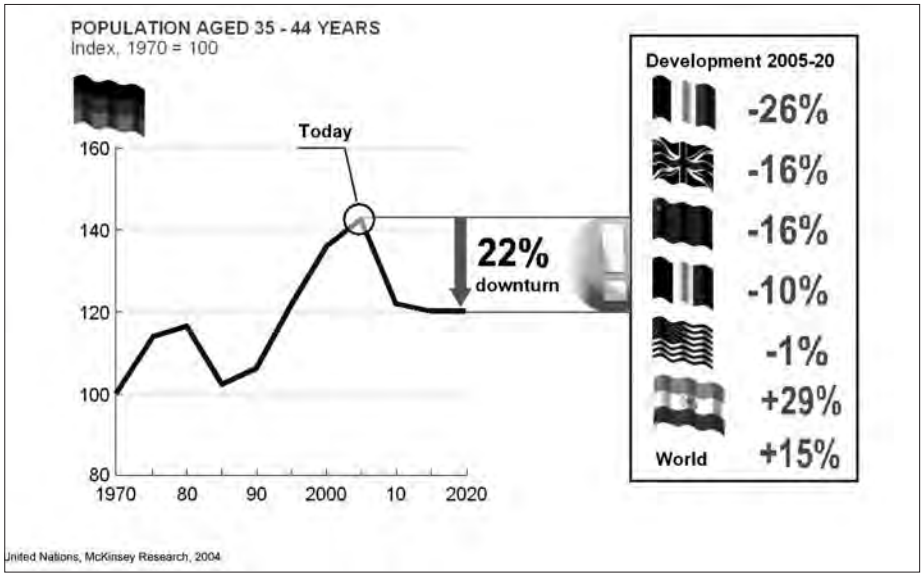


Abbildung 27: Demographische Entwicklung einiger Industrienationen (McKinsey 2001: 3).

Prinzipiell lassen sich dabei drei Möglichkeiten unterscheiden, wie hochqualifizierte und hochkompetente Menschen für Unternehmen gewonnen bzw. in Innovationsprozesse eingebunden werden können: Immigration, globale Integration und das Prinzip R=G.

Die Mehrheit der deutschen Großunternehmen rekrutiert bereits international. (Institut für Beschäftigung und Employability 2008) Das Problem dabei ist: Unternehmen weltweit sind längst auf die gleiche Idee gekommen - allen voran die Amerikaner.

> Zur Neutralisierung von Geburtenschwund und bildungsfernen Minderheiten benötigen alle Anglostaaten zusammen pro Jahr mindestens 1,5 Millionen Zuwanderer. Auch ihnen also steht das demografische Wasser bis zum Hals. Dass die Mitteleuropäer den gefährlichen Strudel schon Oberkante Unterlippe spüren, kann sie keineswegs beruhigen. Es beflügelt allerdings ihre Fantasie, wie aus diesen Volkskörpern die besten Organe noch entfernt werden können, bevor sie ganz abgestorben sind. Auch die Anglos müssen von außen zuführen, was innen nicht nachwächst, und sie können - in allen wichtigen Errungenschaften konkurrieren sie unter den ersten zehn Nationen weltweit - niemanden gebrauchen, der schlechter ist als ihr eigener Durchschnitt. […]
>
> Das Einwanderungskonzept der Anglo-Länder ist ganz unkompliziert. Wie die eigenen Kinder wegen der unbekannten Zukunftsanforderungen gescheiter werden müssen als ihre Eltern, so wird auch aus der Fremde nur zugelassen, wer alsbald für die Einheimischen etwas leisten kann und nicht umgehend in ihre Taschen greifen muss. Weil man glaubt, solche Kräfte in ausreichender Menge nur unter seinesgleichen finden zu können, wird der War for Talent als gegenseitige Kannibalisierung der innovativen Nationen exekutiert, zu denen unter weltweit 200 Staaten nicht einmal 50 gehören. (Heinsohn 2008)

Kombiniert man die Daten von Immigration und Emigration miteinander, so erlaubt dies die Berechnung des Nettoeffekts der globalen Wanderungsbewegungen von Menschen mit einem tertiären Bildungsabschluss. Vor dem Hintergrund dieses Prinzips kann der Netto-Brain-Gain bzw. Netto-Brain-Drain der OECD-Staaten ausgewertet werden. Die größten „Netto-Importeure" von hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen sind Australien, Kanada, Luxemburg, die Schweiz, Schweden, Neuseeland und allen voran die USA; die größten Netto-Exporteure von hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen sind Mexiko, Südkorea, Polen, Italien, Großbritannien und Deutschland. (Docquier, Marfoulk 2005 und Lemaitre, Lemaitre 2006)

Im Jahr 2008 hat der Personaldienstleister Manpower 28.000 Arbeitgeber aus 27 Ländern weltweit zum Thema Mobilität befragt. Rund 31 % befürchten, heimische hochqualifizierte und hochkompetente Menschen an andere Länder zu verlieren. Nur 15 % dieser Unternehmer sind überzeugt, dass Staat und Wirtschaft genug tun, um das eigene Land für Zuwanderer und Heimkehrer attraktiv zu machen.[27] (Manpower 2008) Besonders hoch ist diese Sorge dabei in Peru, Argentinien, Südafrika, Taiwan und Indien. Die Transformation zur Wissensgesellschaft/ Wissensökonomie zeigt sich somit auch deutlich in den Ressourcen, die industrialisierte Länder für sich vereinnahmen wollen; der War for Talents gewinnt hier neben der ökonomischen auch eine ethische Komponente, gerade, wenn es um Abwerbungs-Immigrationen von hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen aus Entwicklungs- und Schwellenländern geht:[28]

> Mit Beginn der kolonialen Epoche nahmen die Starken den Schwachen Land. Dann beuteten sie ihre Bodenschätze und Energiequellen aus. Und jetzt beginnen sie auf die qualifizierten Menschen zuzugreifen. Die Sequenz ist schlüssig: von der Agrar- über die Industrie- zur Wissensgesellschaft; vom Boden, über den Rohstoff zum Menschen. (Miegel 2004: 49)

Neben dieser ethischen Dimension ist die Immigration auch noch aus einem sehr pragmatischen Grund eher problematisch: Immigration bedeutet letztlich, dass Menschen aus ihrer vertrauten Umgebung, aus ihrem sozialen Zusammenhang herausgerissen werden. Ehe ein Mensch sich in seinem neuen Umfeld ein wenig heimisch fühlt – wenn dies überhaupt geschieht – und ehe dieser Mensch vor dem Hintergrund des immensen damit verbundenen psychischen Stresses seine volle Arbeits- und Denkleistung entfalten kann, vergeht mitunter viel Zeit.

---

27 Deutsche Unternehmen belegen in diesem Teil der Studie den ersten Platz: Rund 88 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sowohl der Staat wie auch Unternehmen nichts dazu beitrügen, um den Brain Drain zu stoppen. (Manpower 2008)

28 Darüber hinaus ist in nicht seltenen Fällen der Brain-Gain nur von begrenzter Dauer, da gerade die angeworbenen hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen aus Schwellen- oder Entwicklungsländer oftmals wieder in ihre Heimatländer zurückkehren, um hier – aufbauend auf ihren entwickelten Wissen und Kompetenzen – für Innovationen und damit für Wachstum zu sorgen. (Solimano 2008)

Multinationale Unternehmen können diese Integration auch ohne Immigration bewirken, indem sie die hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen für sich „vor Ort" gewinnen. Integration bedeutet im Falle von Innovatoren, deren innovationsspezifische Arbeits- und Denkleistungen fest und „vollständig"[29] in die unternehmerischen Aktivitäten einzufügen oder einzubinden, wodurch eine neue, höherwertige, effizientere unternehmerische Gesamtheit entstehen soll. Globale Integration bedeutet, dass sich dieses Einfügen oder Einbinden global vollzieht und als Ergebnis weltweit innovierende Unternehmenseinheiten entstehen. So hatte IBM – immerhin ein Unternehmen, das stets unter den Top 10 der innovativsten Unternehmen zu finden ist – in den 1990ern rund 1.000 Mitarbeiter in indischen Dependancen. Im Jahr 2010 arbeiten in Indien rund 100.000 Menschen für IBM, darunter viele hochqualifizierte und hochkompetente Menschen, die ihre Heimat nicht verlassen haben und dennoch ihre Arbeits- und Denkleistung IBM zur Verfügung stellen.

Eine andere Möglichkeit, die Arbeits- und Denkleistung von hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens einzufügen oder einzubinden, beschreibt das Paradigma R=G (Ressourcen=Global)[30] von Prahalad und Krishnan (2009).

> In der Vergangenheit siedelten Unternehmen alle benötigten Ressourcen unter dem eigenen Dach an. Heute haben sie sich von dem Modell der vertikalen Integration verabschiedet und Programme zur Beschaffung spezialisierter, globaler Zulieferer initiiert. […] Und schließlich kann jede kompetente Person an jedem Ort der Welt ihren Beitrag leisten. […] Das Konzept der für ein Unternehmen verfügbaren Ressourcen hat sich verschoben von den in den einzelnen Unternehmenssparten verfügbaren Ressourcen, den im Gesamtunternehmen verfügbaren Ressourcen, den in der Verbrauchergemeinde verfügbaren Ressourcen, zu den weltweit verfügbaren Ressourcen. (Prahalad, Krishnan 2009: 42f.)

Beim Paradigma R=G werden die innovationsspezifischen Arbeits- und Denkleistungen hochqualifizierter und hochkompetenter Menschen lose und nur zum Teil in die unternehmerischen Aktivitäten eingefügt oder eingebunden. Systemtheoretisch gesprochen: Die (über)lebenswichtigen innovationsspezifischen Arbeits- und Denkleistungen werden von Elementen erzeugt, deren Sein gekennzeichnet ist von einem ständigen Ein- und Austreten in das System „Unternehmen", wobei die Systemzugehörigkeit stets nur temporär ist und niemals zu einer vollständigen Integration führt.

> Auf oberflächlicher Ebene sieht diese Ressourcenkonfiguration nach „Business as usual" aus. Was daran neu ist, ist der Umstand, dass sich diese Konfiguration ständig verändert, selbst innerhalb eines Unternehmen und eines Projektes im Verlauf des Projektfortschritts:

---

29 Der Begriff „vollständig" ist hier freilich nur mit aller ironischer Brechung zu verstehen, hat doch jeder Mensch auch (hoffentlich) ein Leben neben und nach seiner Arbeit. Der Begriff „vollständig" wird hier verwandt in Abgrenzung zum nachfolgenden Paradigma R=G, bei dem die "berufsbezogene" Arbeits- und Denkleistung eben nur zum Teil für das Unternehmen zur Verfügung steht.

30 Dieses Paradigma ist das komplentäre Gegenstück zu dem Paradigma N=1, das in Kapitel 2.2 erwähnt wurde.

1. Viele dieser Aufgaben und/ oder Projekte werden an zahlreichen Standorten weltweit durchgeführt.

2. Das Fachwissen ist geografisch verteilt (wie im Beispiel von IBM) und kann zwischen den beteiligten Unternehmen aufgeteilt werden (wie in den Beispielen über die Zusammenarbeit zwischen TCS und Ferrari und TCS und BT).

3. Die Zusammensetzung der Teams richtet sich nach der Aufgabe, wobei sich die Beschaffenheit der Aufgaben verändert: Zu Beginn handelt es sich um neue und komplexe Aktivitäten, aus denen im Verlauf der Zeit Routinetätigkeiten werden. […]

4. Bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen gibt es keine festen Muster. Es handelt sich nicht um eine reine Verlagerung von Arbeitsplätzen aus den USA oder anderen Ländern nach Indien. Die Konfiguration der Teams unterscheidet sich auf Basis der Aufgaben und der Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter für spezifische Projekte.

5. Das gemeinsame Thema sind nicht allein die Kostenvorteile, sondern die Qualifikationsvorteile. (Prahalad, Krishnan: 264f.)

Durch das Paradigma R=G wandelt sich die Gestalt eines Unternehmen je nach Ressourcenkonfiguration:

> Das Unternehmen tritt dann als eine Kombination verschiedener Funktionen und unterschiedlichen Know-hows in Erscheinung – teilweise fest miteinander verbunden oder nur lose verknüpft – und integriert diese Komponenten des unternehmerischen Handelns und der Produktion auf einer globalen Basis, um Güter und Services für die Kunden zu produzieren bzw. bereitzustellen. (Palmisano 2006: 3f.)

Es existiert dabei ein Kontinuum an verschiedenen Ausprägungen von R=G; die beiden Achsen des Kontinuums ergeben sich dabei aus der Dauer und dem Grad der Integration der Zusammenarbeit: Die beiden Extreme beim Faktor „Dauer“ wären so Allianzen und projektspezifische Arbeitsgemeinschaft; die beiden Extreme beim Faktor „Grad der Integration“ wären Joint Ventures und Open Innovation.

Das weltweit so agierende Unternehmen, erscheint für einen Großteil der CEOs, die im Rahmen der IBM Global CEO Study (IBM 2008) befragt wurden, als Unternehmensmodell der Zukunft:

> Die CEOs wenden sich offensiv globalen Geschäftsmodellen zu und setzen auf grundlegende Änderungen ihrer Fähigkeiten und auf die umfangreichere Zusammenarbeit mit Partnern. Die CEOs haben die traditionellen Vorstellungen von der Globalisierung hinter sich gelassen; Unternehmen und Organisationen jeder Größe definieren sich neu, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen. […] Das Unternehmen der Zukunft setzt auf Integration, um sich die Chancen der globalen Wirtschaft zunutze zu machen. Es ist darauf ausgelegt, Zugang zu den besten Fähigkeiten, Wissen und Assets zu erhalten, ganz gleich, wo diese sich befinden, und sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden. (Ebd. 8f.)
>
> Traditionelle Vorstellungen von der Globalisierung – als Möglichkeit der Verlagerung von Arbeit in Niedriglohnländer und der Nutzung der Chancen des Wirtschaftswachstums in China und Indien – werden von einem neuen Schwerpunktthema abgelöst: der globalen Integration. Damit sind neue Organisationsformen gemeint,

> die eine schnellere und umfangreichere Zusammenarbeit auf globaler Ebene sowie zeitnahe Anpassung als Reaktion auf neue Chancen ermöglichen. (Ebd.: 34)
>
> Mit Modellen, die sich stärker an der Zusammenarbeit orientieren, wollen die CEOs die Effizienz steigern, dem Wettbewerbsdruck standhalten und vermeiden, dass ihr Unternehmen in der großen Masse untergeht. Letztendlich wollen sie ihren Kunden einen differenzierten Wertbeitrag bieten. „Was man sich unter einem ‚Unternehmen' vorstellt, ist entscheidend. Ein Unternehmen muss ein lose verbundenes System sein", sagte der Leiter einer Organisation aus dem öffentlichen Sektor aus Australien. „Es geht um die Entscheidung, wann und mit wem man zusammenarbeitet und wie sich der immense Wettbewerbsdruck mindern lässt." (Ebd.: 50)
>
> Von den befragten CEOs wollen 85 Prozent mit Partnern zusammenarbeiten, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen – mehr als die Hälfte plant sogar eine umfangreiche Zusammenarbeit mit Partnern. Wir stellten außerdem fest, dass die Wahrscheinlichkeit einer umfangreichen Zusammenarbeit mit Partnern bei überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen 20 Prozent höher lag als bei unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Diese Beobachtung bestätigt ein Ergebnis unserer letzten Global CEO Study: Unternehmen, die auf Zusammenarbeit in einem großen Umfang setzen, schneiden besser ab als ihre Mitbewerber. Die CEOs sehen Partner auch als Quelle wertvoller Talente – die heute äußerst rar sind. „Die Gründe für die Zusammenarbeit mit Partnern haben sich von taktischen Zielen – dem Einstieg in neue Märkte – zu strategischen Argumenten – dem Zugang zu Qualifikationen – verlagert", erläuterte ein CEO aus Hongkong. (Ebd.: 37)

Doch nicht nur die Formen der Zusammenarbeit ändern sich; auch ein neues Selbstverständnis der Zusammenarbeitenden entwickelt sich durch das Paradigma von R=G.

> Die Suche nach hoch qualifizierten Mitarbeitern geht weit über Kostenvorteile hinaus. Kostensenkung ist nach wie vor ein Thema, aber es ist mit dem Bedarf an höhere Qualität, Innovation und Schnelligkeit gekoppelt. Daher werden sich Unternehmen bemühen, die Mitglieder ihrer Projektteams nach ihren Fertigkeiten, ihren Einstellungen und ihrer Erfahrung in der Durchführung bestimmter Projekte zusammenzustellen. […] Die Erkenntnis dieser Veränderung ist ganz entscheidend. Die Botschaft lautet: „Als kompetenter Mitarbeiter gehöre ich nicht zur indischen oder zur US- Niederlassung [oder überhaupt zu dem Unternehmen], selbst wenn ich in einem dieser Länder lebe und in administrativer Hinsicht von dessen jeweiligen Länderverantwortlichen geführt werde. Ich gehöre einer globalen Praxisgruppe an, und ich kann auf Basis meiner einzigartigen Fertigkeiten und Erfahrungen zur Mitarbeit an spezifischen Projekten gerufen werden." Jeder Mitarbeiter gehört also vielfältigen Systemen an […]. (Prahalad, Krishnan 2009: 268)

Der Trend zum global integrierten Unternehmen und das Paradigma R=G können auf der einen Seite den War for Talents vorläufig ein wenig abmildern. Unternehmen können sich über Ländergrenzen und über die eigene Unternehmensgrenze hinweg des Innovationspotenzials von Innovatoren bedienen. Noch nutzen nicht alle Unternehmen dieses Potenzial, noch haben die hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen, die in solchen globalen Netzwerken verbunden sind, gewissermaßen noch Kapazitäten frei. Dennoch gilt: Hochqualifizierte und hochkompetente Menschen – ganz gleich wie groß und komplex die globalen Netzwerke sein mögen – sind und bleiben rar. Und

je mehr Unternehmen sich des global integrierten Unternehmensmodells und/ oder des Open Innovation Paradigmas bedienen, desto mehr wird auch hier um das Innovationspotenzial Innovatoren gekämpft. Mehr noch: Der War for Talents scheint sich durch diese Trends noch zu verstärken, da nicht nur Unternehmen aus dem „Westen", sondern immer mehr Unternehmen aus Schwellenländern diese Unternehmensmodelle für sich entdecken:

Die dynamische Konfiguration von Mitarbeiterressourcen zur Erfüllung spezifischer Aufgaben wird zu einer Quelle des Wettbewerbsvorteils. Die Schlüsselbotschaft lautet, dass Manager für eine effektive Transformation auf die schnelle Mobilisierung von Talenten innerhalb und außerhalb des Unternehmens fokussieren müssen. (Prahalad, Krishnan 2009: 256)

> Während etablierte multinationale Konzerne wie IBM auf Indien und China fokussieren, konzentrieren sich neue multinationale Konzerne aus Indien, etwa die Tata Group, ICICI und Infosys, auf entwickelte Märkte im Westen. Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist nicht nur auf westliche Unternehmen beschränkt, die sich die billigeren asiatischen Standorte zunutze machen. Alle Unternehmen, aus dem Westen und aus aufstrebenden Märkten, suchen weltweit nach den benötigten hoch qualifizierten Mitarbeitern. (Ebd.: 258f.)

Fazit

Aus Unternehmersicht bedeutet Wachstum nachhaltige Sicherung der gegenwärtigen, vor allem aber auch Ausbau der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit. Dies kann vor allem dadurch erreicht werden, dass ein Unternehmen Innovationen, etwas „wesentlich Neues" aus sich selbst heraus schafft, dass in einem Unternehmen also ständig neue Ideen umgesetzt werden, wie bestehende Produktionsfaktoren anders kombiniert werden können, um schneller und/ oder mehr und/ oder bessere Outputs anzubieten. Innovationen entstehen aber nicht aus dem Nichts, fallen nicht wie Manna vom Himmel, sondern sind das Werk von hochqualifizierten vor allem aber hochkompetenten Menschen, die Ideen Wirklichkeit werden lassen. „Kompetenz stellt die inhaltliche Seite des Humankapitals dar und legt somit fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt. […] Kompetente Menschen […] gelten als der wichtigste Produktionsfaktor in der Wissensökonomie." (Reinhard 1998) Und: „Wer erkennen lässt, dass er in der Lage ist, zusammen mit anderen morgen die Probleme von übermorgen zu lösen, wird heute eingestellt." (Jesenberger 2006: 50)

Hochqualifizierte und hochkompetente Menschen und dabei vor allem Innovatoren waren schon immer rar und werden in Zukunft noch rarer werden vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen, der Globalisierung, der Transformation zur Wissensgesellschaft, dem wachsenden Innovationsdruck u.a. Hochqualifizierte und hochkompetente Menschen und vor allem Innovatoren sind bereits heute ein seltenes Gut und werden in Zukunft zu einer wahren Kostbarkeit werden.

7 Zusammenfassung

Auf Innovationen ist die Zukunft gebaut, die Zukunft von Volkswirtschaften, Unternehmen, ja sogar die Zukunft der gesamten Menschheit. Die Rahmenbedingungen, unter welchen heute innoviert wird, sind dabei folgende:

- die Entelechie des Wesens des Kapitalismus
- Beschleunigung des Lebens insbesondere das Phänomen der „Gegenwartsschrumpfung“
- das anbrechende Geschäftsmodell „N=1“
- die gegenwärtige Transformationen zur Wissensgesellschaft und Wissensökonomie
- die unweigerliche globale Verknappung an natürlichen Ressourcen
- das neue ökologische Bewusstsein der Menschheit
- die epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen

Daneben ist es das Phänomen der Globalisierung, welches das Denken und Handeln von innovativen Unternehmen entscheidend prägt - sei es, dass durch Globalisierung der Innovationsdruck auf Unternehmen zusätzlich erhöht wird, sei es, dass angesichts der Globalisierung neue Möglichkeiten oder Imperative für Innovationen entstehen.

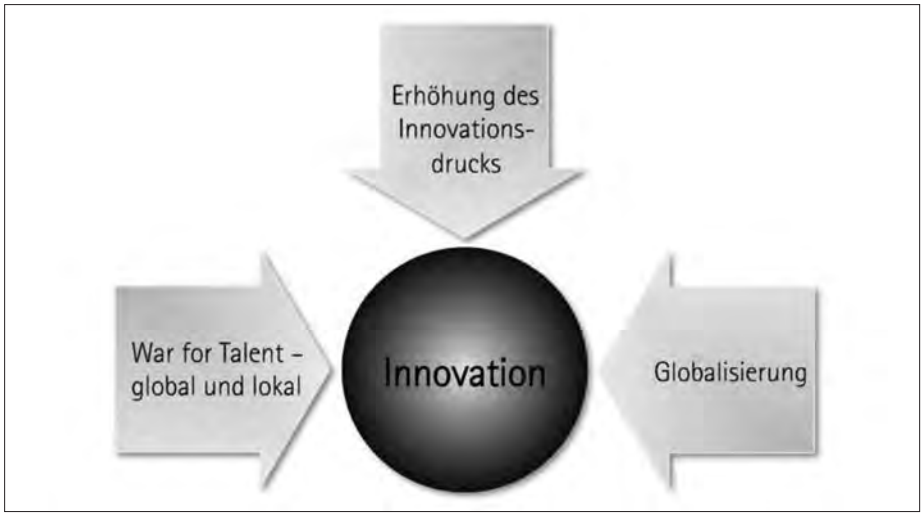


Abbildung 28: Die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird.

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge, sondern das Ergebnis des Denkens und Handelns von Menschen. Als besonders wertvoll beim Innovationsprozess gelten dabei jene Menschen, die als „Innovatoren“ bezeichnet werden. Innovatoren waren schon immer rar und sind heute zu einer wahren Kostbarkeit geworden, weshalb ein globaler Kampf um sie entbrannt ist.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum bei den Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004) (Raisch, Probst, Gomez 2007: 43) 17

Abbildung 2: Wachstum durch Innovation (Faix 2008: 20) 21

Abbildung 3: Radikale Innovationen 23

Abbildung 4: Inkrementelle Innovationen 24

Abbildung 5: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen 29

Abbildung 6: Handelsbilanz Deutschland (BMBF 2007: 34) 31

Abbildung 7: Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF 2007: 50) 33

Abbildung 8: Total Early-Stage Entrepreneurial Activity im internationalen Vergleich (Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg, Stüber 2009: 12) 34

Abbildung 9: Innovation als Triebfeder des Kapitalismus (in Anlehnung an Faix 2008: 20) 37

Abbildung 10: Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (Rosa 2008) 38

Abbildung 11: Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen 47

Abbildung 12: Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Pfeiffer, Bischof 1981) 49

Abbildung 13: Das Verhältnis zwischen Innovator und Imitator (Nagel 1995) 50

Abbildung 14: Das Modell der interaktiven Wertschöpfung (Reichenwald, Piller 2006: 44) 55

Abbildung 15: Die drei Stufen der Internationalisierung von Unternehmen (Gregory 2007: 3-5) 58

Abbildung 16: Elemente der Management-Wissenschaften 63

Abbildung 17: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23) 66

Abbildung 18: Bevölkerung Deutschlands nach Altersklassen, ausgewählte Jahre (BMBF 2009: 18) 67

Abbildung 19: Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nach Altersklassen in Deutschland im Jahr 2030 (BMBF 2009: 19) 67

Abbildung 20: Komparative Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter. (Althauser 2008: 72) 68

Abbildung 21: Studienanfängerquoten im Tertiärbereich 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009) 70

Abbildung 22: Studienabsolventenquoten im Tertiärbereich A 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009) 70

Abbildung 23: Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes. (nach Sattelberger 2009) 71

Abbildung 24: Abwanderungspotenzial nach Konkretisierung und Dauer der Abwanderung (Arndt, Christensen, Gurka 2010: 169) 72

Abbildung 25: Ausgaben für Bildungseinrichtungen aller Bildungsbereiche als Prozentsatz des BIP 1995, 2000 und 2007 (OECD 2009) 75

Abbildung 26: Alle Öffentlichen Gesamtausgaben für Bildung als Prozentsatz der öffentlichen Gesamtausgaben 2000 und 2007 (OECD 2009) 76

Abbildung 27: Demographische Entwicklung einiger Industrienationen (McKinsey 2001: 3) 78

Abbildung 28: Die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird 84

Literaturverzeichnis

Arndt, C. / Christensen, B. / Gurka, N. (2010): Abwanderung von Hochqualifizierten aus Baden-Württemberg. <http://www.iaw.edu/w/IAWPDF.php?id=792&name=iaw_policy_reports_nr_3.pdf>

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. < www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf>

Baade, D. (2007): Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands: eine Analyse basierend auf Porters Ansatz. Wiesbaden.

BCG (2009a): The world´s 50 most innovative companies. <http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_50_2009/index.asp?sortCol=rankid&sortOrder=1&pageNum=1&resultNum=100>

BCG (2009b): The World's 25 Unsung Innovative Companies. <http://images.businessweek.com/ss/09/04/0409_unsung_innovators/1.htm>

Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt.

Beck. U. (2007): Wo aber Risiko ist, wächst das Rettende auch. Interview mit der Zeitung „Die Welt". <http://www.welt.de/kultur/article780539/Wo_aber_Risiko_ist_waechst_das_Rettende_auch.html>

BITKOM (2008): Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0. <www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapie_Enterprise20.pdf>

Blawat, Katrin (2009): Die Zukunft der Nahrung - Was wir morgen essen. <http://www.sueddeutsche.de/wissen/24/462638/text/>

Bloom, B. (1972) (Hrsg.): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Weinheim, Basel.

BMBF (Hrsg.) (2007): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2007. Berlin.

BMW (Hrsg.) (1980): Wirtschaftspolitische Implikationen eines Bevölkerungsrückgangs. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft (Studienreihe 28). Bonn.

Borner, J. (2007): Die Entwicklung und Strukturierung des Kompetenzbegriffes. Von der Qualifikation zur Kompetenz. <http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompetenzenJB__2.pdf>

Chambers, E. / Foulon, M. / Handfield-Jones, H. / Hankin, S.M. / Michaels III., E.G. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly 3.

Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.

Chesbrough, H. (2006): Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, H. / Vanhaverbeke, W. / West, J. (Hrsg.): Open Innovation. Researching a New Paradigm. Oxford, New York, S. 1-14.

Collins, J. (2001): Good to Great. Why some companies make the leap and others don't… New York.

Corporate Leadership Counsil (2005): Realizing the Full Potential of Rising Talent. A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employee, Volume 1. Washington und London.

Die Zeit (2009): Mobilität der Zukunft. „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos“. <http://www.zeit.de/auto/2009-11/zukunft-mobilitaet-auto?page=all>

Docquier, F. / Marfoulk (2005): International migration by educational attainment, 1990-2000. <unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../UNPAN022366.pdf>

Edling, H. (2008): Volkswirtschaftslehre. Schnell erfasst. Berlin Heidelberg.

Eisler, R. (1904): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Berlin.

Erpenbeck J. / Sauter, W. (2007a): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln.

Erpenbeck J. / Sauter, W. (2007b): Eine Lernrevolution bahnt sich ihren Weg. < http://www.blended-solutions.de/fileadmin/pdf/Eine_Lernrevolution_bahnt_sich_ihren_Weg_2_07.pdf>

Ewerhart, G. (2001): Humankapital in Deutschland: Bildungsinvestitionen, Bildungsvermögen und Abschreibungen auf Bildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt-Berufsforschung 247. Nürnberg.

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

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

Faix, W.G. (2008): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W.G. / Schulten, A. / Djalali, A. / Hammer, C.P. / Golisch, C. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice Band 3. Stuttgart, S. 17-71.

Faix, W.G. / Laier, A. (1991): Soziale Kompetenz. Das Potenzial zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.

Faix, W.G. / Buchwald, C. / Wetzlar, R. (1991): Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter. Wiesbaden.

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

Faix, W.G: / Kurz, R. / Wichert, F. (1995): Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie. Landsberg/Lech.

Faix, W.G. / Zywietz, T. / Schulten, A. (2003): Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Stuttgart.

Faix, W.G. / Kisgen, S. / Lau, A. / Schulten, A. / Zywietz, T. (2006): Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden.

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

Falck, O. / Kipar, S. / Wößmann, L. (2008): Humankapital und Innovationstätigkeit von Unternehmen. Erste deskriptive Befunde neuer Fragen im ifo Innovationstest. <http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_7_2.pdf>

Fast Company (2009): The Fast Company 50. The Worlds most innovative Companies. <http://www.fastcompany.com/fast50_09>

Fohrmann, J. (2010): Was ist Bildung? Vom inflationären Gebrauch eine Begriffs und dem Verschwinden seiner tatsächlichen Bedeutung. In: Forschung und Lehre 3/10, S. 174-176.

Freiling, J. (2006): Entrepreneurship. München.

Gassmann, O. / Enkel, E. (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In: zfo, 3/2006 (75. Jg.), S. 132-138.

Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation. Wissenschaftszentrum, Berlin. < http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>

Ghoshal, S. (1987): Global Strategy: An Organising Framework. In: Strategic Management Journal 8, S. 425–440.

Gregory, D. (2007): Trade, Innovation and The Globally Integrated Enterprise. <www.oecd.org/dataoecd/16/14/39681937.pdf>

Grigat, F. (2010): Die Nacht, in der alle Kühe schwarz sind. Zur Kritik des Komptenz-Begriffs und des Deutschen Qualifikationsrahmens. In: Forschung & Lehre 4/10, S. 250–253.

Gros, D. / Sagmeister, S. (2010): Nachkrisenzeit. Salzburg.

Hansen, A. H. (1939): Economic Progress and Declining Population Growth. In: The American Economic Review XXIX, S. 1–15.

Hansen. A.H. (1941): Full Recovery or Stagnation. New York.

Harhoff, D. (2008): Innovation, Entrepreneurship und Demographie. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 9 (Special Issue), S. 46–72.

Heine, C. / Quast, C. (2009): Studierneigung und Berufsausbildungspläne. Studienberechtigte 2008 ein halbes Jahr vor Schulabgang. < www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200904.pdf>

Heinsohn, G. (2008) Der Kampf um die Köpfe. < http://www.tagesspiegel.de/meinung/kommentare/art141,2499411 >

Herzog, R. (1996): Ansprache von Bundespräsident Roman Herzog auf der VEBA-Konzerntagung „Unternehmerische Verantwortung in einer sich wandelnden Welt“. <http://www.bundespraesident.de/dokumente/-,2.12142/Rede/dokument.htm>

Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, Kode(r) und Kode(r)x im Praxistest. Münster.

Hippel, E. von (1978): A customer-active paradigm for industrial product idea generation”. In: Research Policy, Vol. 7, S. 240–266.

Hirschhausen, C. von / Belitz, H. / Clemens, M. / Cullmann, A. / Schmidt-Ehmcke, J. / Zloczysti, P. (2009): Innovationsindikator Deutschland 2009. DIW Politikberatung kompakt 51. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.342328.de/diwkompakt_2009-051.pdf

Humboldt, W. von (1793/1986): Theorie der Bildung des Menschen. Bruchstück. I. Klassische Problemformulierungen. In: Tenorth, H.E. (Hrsg.): Allgemeine Bildung: Analysen zu ihrer Wirklichkeit. Versuche über ihre Zukunft. Weinheim, München.

Huston, L. / N. Sakkab (2006): Connect and Develop. In: Harvard Business Review 84 (3), S. 58–66.

IBM (2008a): IBM Global CEO Study. Das Unternehmen der Zukunft. www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html

IBM (2008b): Outsourcing und global integrierte Unternehmen: Von der Auslagerung der Basisdienste zur Wertschöpfung. <https://www-935.ibm.com/services/de/cio/pdf/wp-cio-itopt-outsourcing.pdf>

IGS Organisationsberatung GmbH (2008): Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50+.< www.igs-beratung.de/.../user.../Auswertung%2050plus_2008.pdf>

Institut für Beschäftigung und Employability (2008): Internationale Rekrutierung - Realität oder Rhetorik? Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag der Hays AG. <http://www.hays.de/mediastore/Pressebereich/Hays_Rekrutierungs_Studie_2008.pdf?nid=f485a3d8-df28-4e79-af22-74584afa1a37&rn>

Institut für Demoskopie Allensbach (2011): 3. Allensbachstudie: Studienbedingungen und Chancengerechtigkeit an Deutschlands Hochschulen 2011. (Initiiert und unterstützt vom Reemtsma Begabtenförderungswerk.). < http://www.begabtenfoerderungswerk.de/studie/downloads/file/6-reemtsma-allensbach-studie-2011>

Jaich, R. (2008): Gesellschaftliche Kosten eines zukunftsfähigen Bildungssystems. <www.boeckler.de/pdf_fof/S-2008-88-2-1.pdf>

Junarsin, E. (2009): Managing discontinuous innovations. In: International Management Review Vol. 5 No. 1, S. 10–18.

Jung, E. / Juchler, I. (2002): Sachanalyse Globalisierung. http://www.sowi-online.de/journal/2002-1/sachanalyse_jung_juchler.htm

Kaiser, G. / Siegrist, J. / Rosenfeld, E. / Wetzel-Vandai, K. (Hrsg.): Die Zukunft der Medizin - Neue Wege zur Gesundheit? Frankfurt a. M.

Lachenmaier, S. / Woessmann, L. (2004): Does Innovation cause Exports? Evidence from exogenous Innovation impulses and obstacles using german micro data. CESIFO Working Papers No. 1178 Category 7: Trade Policiy. <http://ideas.repec.org/a/oup/oxecpp/v58y2006i2p317-350.html>

Keynes, J.M (1937): Some economic consequences of a declining population. In: The Eugenic Review XXIX/1, S. 13–17.

Klein, G. (2001): Wissensmanagement und das Management von Nichtwissen – Entscheiden und Handeln mit unscharfem Wissen. In: Graf, H. G. (Hrsg.) (2001): ... und in Zukunft die Wissensgesellschaft? Chur, S. 73–80.

Kreikebaum, H. / Ulrich, D. / Reinhardt, G.O. (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. Wiesbaden.

Lachenmaier, S. / Rottmann, H. (2007a): Effects of Innovation on Employment: A dynamic panel analysis. CESIFO Working Papers No. 2015 Category 9: Industrial Organisation. <http://ideas.repec.org/p/mse/cesdoc/r07036.html>

Lachenmaier, S. / Rottmann, H. (2007b): Employment Effects of Innovation at the Firm Level. Ifo Working Paper No. 27. <http://ideas.repec.org/p/ces/ifowps/_27.html>

Legler, H. / Krawczyk, O. (2006), Deutschlands Wirtschaft im internationalen FuE-Wettbewerb-. In: Legler, H. / Grenzmann, C. (Hrsg.): FuE-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft, Wissenschaftsstatistik Materialien 2006 Heft 15, S. 25–38.

Lemaitre, J.-C. / Lemaitre, G. (2006): Counting Immigrants and Expatiates in OECD Countries: A New Perspective. <www.oecd.org/dataoecd/27/5/33868740.pdf>

List, F. (1923/1837): Das natürliche System der politischen Ökonomie. Berlin.

List, F. (1930/1841): Das nationale System der politischen Ökonomie. 5. Auflage. Jena.

Lübbe, H. (2003): Im Zug der Zeit: Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Frankfurt a. M.

Luhmann, N. (1991): Soziologie des Risikos. Berlin u.a..

Lüthje, C. (2007). Methoden zur Sicherstellung von Kundenorientierung in den frühen. Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, C. / Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, , 2. Auflage, Wiesbaden, S. 39-60.

Manpower (2008): The Borderless Workforce: 2008. <www.manpower.com.br/.../Trabalhadores%20Sem%20Fronteiras%20BorderlessWkforce_FINAL.pdf>

Meffert, H. (1999): Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung - Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration. In: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Wiesbaden, S. 411-440.

Mergenthaler, J. (2009): Formulierung und Bewertung von Lernzielen im Projekt-Kompetenz- Studium. In: Faix, W.G. / Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 168-170.

Miegel, M. (2004): Die deformierte Gesellschaft. 2. Auflage. München.

Nagel, K. (1995): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg.

Nobelius, D. (2003): Towards the sixth generation of R&D management. < http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRCollInnov/6TH_GenerationR_D.Nobelius.04.pdf>

Nida-Rümelin, J. (2006): Humanismus als Leitkultur. Ein Perspektivenwechsel, München.

North, K. / Friedrich, P. (2004): Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In: Berufliche Kompetenzentwicklung Bulletin. Nummer 2 (2004), S. 1-6. <http://www.abwf.de/content/main/publik/bulletin/2004/B-02-04.pdf>

OECD (2000): Globalisation, migration, and development. Paris.

OECD (2001): The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project. Paris 2001.

OECD (2003): The Sources of Economic Growth in OECD Countries, Paris 2003.

OECD (2006): OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“: Deutschland

verliert in der Hochschulausbildung den Anschluss. <www.oecd.org/dataoecd/52/3/37392690.pdf>

OECD (2007). Compendium of Patent Statistics. <http://www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf>

OECD (2009): Bildung auf einen Blick 2009: OECD-Indikatoren. Paris.

Oelsnitz, D. von / Stein, V. / Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern u.a.

Palmisano, S. (2006): Das global integrierte Unternehmen. < http://www-05.ibm.com/ch/pov/integration/The_Globally_Integrated_Enterprise.pdf?sa_campaign=message/ideas/landingpage/section1/1/newglobal>

Pfeiffer, W. /Bischof. P. (1981): Produktlebenszyklen – Instrumente jeder strategischen Produktplanung“. In: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. München, S. 133-166.

Piller, F. / Reichwald, R. (2007): Im Blickpunkt: Open Innovation. Innovationsmanagement in globalen Netzwerken. <http://www.tim.rwth-aachen.de/download/press/InnovareL_2007_on_OI_Interview.pdf>

Pirntke, G. (2010): Lernen nach der neuen Ausbildereignungsverordnung. Norderstedt.

Prahalad, C.K. / Krishnan, M.S. (2009): Die Revolution der Innovation. Wertschöpfung durch neue Formen in der globalen Zusammenarbeit. München.

Pro Inno Europe (2009): European Scoreboard 2008. <http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/10/03/I981-DG%20ENTR-Report%20EIS.pdf>

Przyklenk, A. (2009) „Wunsch und Wirklichkeit. Wie innovationsfähig sind deutsche Unternehmen?“. In: Die News. Das Magazin für selbstständige Unternehmer, XXVI. Jahrgang, Nr. 7/8 Juli/August, S. 006-007

Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P. (2007): Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. Wiesbaden.

Reichwald, R. / Piller, F. (2006): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.

Röhl, K.H. (2005): Unternehmensstrukturen. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Ökonomik des demographischen Wandels. 2. Auflage. Köln, S. 173-191.

Rosa, H. (2008): Im Wirbel der Beschleunigungsspirale. In: Spektrum der

Wissenschaft Februar, S. 82-87.

Rothwell, R. (1992): Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. In: R&D Management 22, S. 221-239.

Rugmann, A.M. (2003): Globalisierung – ein Mythos? In: Campus Management. Frankfurt a. M.

Sapir, A. / Aghion, P. / Bertola, G. / Hellwig, M. / Pisani-Ferry, J. / Rosati, D. / Viñals, J. / Wallace, H. (2003): An Agenda for a Growing Europe – Making the EU Economic System Deliver, Report to the President of the European Commission. <http://www.euractiv.com/ndbtext/innovation/sapirreport.pdf>

Schäfer H. (2004): Arbeitskräftemangel und Zuwanderungssteuerung. In: IW-Trends 4 (2004), S. 1-19.

Schneider, D. (1987): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl. München u.a.

Schopenhauer, A.: Die Welt als Wille und Vorstellung. In: Ders.: Werke in zehn Bänden. Zürcher Ausgabe. (Der Text folgt der historisch-kritischen Ausgabe von Arthur Hübscher. Die editorischen Materialien besorgte Angelika Hübscher. Redaktion von Claudia Schmölders, Fritz Senn und Gerd Haffmanns). Zürich, Bd. 1-4.

Schuler, H. / Görlich, Y. (2007): Kreativität. Göttingen.

Schumpeter, J.A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen.

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

Schumpeter, J.A. (1961a): The Theory of Economic Development. New York, S. 65-94.

Schumpeter, J.A. (1961b): Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen.

Schwägerl, C. (2004): Gegen den Strom. Unwiderstehliche Angebote für die Wunderkinder der deutschen Wissenschaft. In: FAZ Nr. 32 vom 7.2.2004, S. 6.

Smolny, W. / Schneeweis, T. (1999): Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Eine empirische Untersuchung auf der Basis des ifo Unternehmenspanels. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 218, Heft 3+4 (1999), S. 457-472.

Sofka, W. (2008): Internationalisierungspotenziale von Open-Innovation-Strategien: Chancen und Herausforderungen für das Innovationsmanagement. <http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2008/3843/>

Solimano, A. (Hrsg.): The International Mobility of Talent: Types, Causes, and Development Impact. Oxford.

Spoun, S./ Wunderlich, W. (2005) Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt/ New York.

Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar.

Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2008): Datenreport 2008: Der Sozialbericht für Deutschland. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Datenreport__downloads,templateId=renderPrint.psml__nnn=true>

West, J. / Gallagher, S. (2004): Key Challenges of Open Innovation: Lessons form Open Source Software. San José.

Wiater, W. (2007): Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden.

Wildemann, Horst: Innovation am Kunden vorbei. In: Harvard Business Manager 98 (3/2008), S. 8-13.

Wollstadt, E. (1995): Unternehmen Persönlichkeit – Personale Entwicklung. In: Faix, W.G. / Rütter, T. / Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg Lech, S. 35-48.

Beiträge der SIBE aus dem Steinbeis Transfer Magazin

Beruf: Student und Unternehmensberater

Master-Studenten entwickeln Controlling-Konzept

Hat für jeden Polizisten die passende Uniform: Anke Schnabel, Customer Relationship Managerin im Logistikzentrum Baden-Württemberg.

Wenn andere beim Auftauchen eines Polizeiwagens ein flaues Gefühl im Magen beschleicht, bleibt Anke Schnabel ganz gelassen. Schließlich sitzt dort hinter dem Steuer ihre Kundschaft: Anke Schnabel ist Customer Relationship Managerin im Logistikzentrum Baden-Württemberg (LZBW). Sie kleidet die Polizisten des Landes ein, sorgt dafür, dass keinem Beamten die Aktendeckel ausgehen und kein Streifenwagen ohne Winterreifen bleibt. Und nebenbei hat sie als Studentin dem Landesbetrieb zu mehr Effizienz, soll heißen, zu mehr Umsatz verholfen.

Während ihres Master-Studiums an der Steinbeis-Hochschule war Anke Schnabel als Management-Assistentin beim LZBW tätig. Das heißt ganz praktisch: zwei Jahre Vollzeit Berufstätigkeit, immer wieder unterbrochen von Seminarphasen am Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship, eine Master Thesis am Ende des Studiums und ein eigenverantwortliches Projekt im Unternehmen. Für Anke Schnabel bedeutete letzteres, einen Strategie- und Marketingplan für das Logistikzentrum zu erstellen. Dabei profitierte sie natürlich von den theoretischen Studienphasen. „Durch die Kombination von Theorie und Praxis konnte ich das, was ich an der Steinbeis-Hochschule erlernt hatte, gleich in die Tat umsetzen", erklärt die Diplom-Betriebswirtin.

Von Handschellen bis Glühbirnen

Zu den Kunden des Logistikzentrums gehören nicht nur die Polizisten Baden-Württembergs, sondern auch Förster und Justizbedienstete der Länder Baden-Württemberg und Hessen. Sie beziehen über das LZBW Kleidung, Ausstattung und Technik, von der Uniformjacke über Handschellen bis hin zu Glühbirnen und Büroklammern.

Anke Schnabels Projektauftrag bestand darin, die Prozesse im LZBW auf ihr Optimierungspotenzial hin zu untersuchen. Welche strategischen Geschäftsziele müssen angestrebt werden, inwieweit sollte das Produktportfolio erweitert werden, welche Neukunden können gewonnen werden und wie sollten sie angesprochen werden – keine leichte Aufgabe als Studentin und als eine der jüngsten Mitarbeiterinnen im Betrieb, erst recht nicht, wenn sie Änderungen an lang gewohnten Arbeitsabläufen vorschlug. „Ich musste mich schon durchsetzen", formuliert Schnabel es vorsichtig. „Man muss den Leuten erklären, warum an einer Stelle mehr Arbeit anfallen wird und an einer anderen weniger." Ohne Einfühlungsvermögen gehe es nicht. Überzeugt habe sie schließlich durch ihr Fachwissen, das sie während ihres Projekt-Kompetenz-Studiums vermittelt bekommen hatte. Die Studieninhalte reichen

vom Projektmanagement über Personalführung, Strategie- und Finanzmanagement und Marketing bis hin zu Persönlichkeitstrainings.

Schnabel formulierte als eines der prioritären Ziele, den Markteinfluss zu vergrößern. Die Verkaufszahlen sollten steigen, die Einnahmen gleichermaßen. Das ist leichter gesagt als getan, wenn es um ein Unternehmen mit fest definierter Kundengruppe geht. Das Naheliegendste war daher, auch in anderen Bundesländern ins Geschäft zu kommen. Einen Liefervertrag für die Justiz in Hessen gibt es schon. Die Polizei in Hessen lasse sich womöglich auch noch gewinnen, hofft Schnabel. Dazu muss vermittelt werden, dass ein gemeinsamer Einkauf günstigere Preise ermöglicht. Außerdem muss die Produktpalette des LZBW optimal vermarktet, die Ansprache neuer Kunden besser koordiniert werden – kurz es braucht Marketing. Anke Schnabel hat es in ihrer Masterarbeit konzipiert. Und das so gut, dass sie nun, nach der erfolgreichen Graduierung zum Master of Business Administration (MBA), beim LZBW übernommen wurde.

Gar nicht hinterwäldlerisch

Auch wenn das Geschäftsfeld ein ganz anderes ist, Probleme im kaufmännischen Bereich und zunehmender Kostendruck sind branchenübergreifende Herausforderungen: auch das Waldhaus im baden-württembergischen Hildrizhausen hat eine Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule für die wachsenden Anforderungen genutzt. Die soziale Einrichtung besteht bereits seit 1957 und hat sich im regionalen wie überregionalen Raum durch innovative pädagogische Konzepte im Bereich der Jugendhilfe einen guten Ruf erarbeitet. Hans Artschwager, Geschäftsführer im Waldhaus, sieht sich jedoch insbesondere während der letzten Jahre einer zunehmenden Dynamik ausgesetzt. „Der steigende Kostendruck macht uns zu schaffen, fördert aber auch das Nachdenken über neue Ansätze", erklärt er.

Ein neuer Ansatz wurde in Person von Dennis Hupe angegangen. Der 26-Jährige kam direkt nach seinem Abschluss als Diplom-Betriebswirt (BA) als Assistent der Geschäftsleitung ins Waldhaus. Er hatte sich für ein berufsbegleitendes Studium zum Master of Business Administration (MBA) entschlossen. Für ihn eine wertvolle Zusatzqualifikation, für das Waldhaus ein Junior-Berater, der neueste wirtschaftliche Ansätze ins Unternehmen transferiert. Zwar trägt das Waldhaus sowohl die Studiengebühren als auch die Vergütung des Studenten – letztere deckt zumindest die Lebenskosten. Auf den gesamten Zeitraum betrachtet rechnet sich dies für das Waldhaus aber. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen vom Netzwerk der Steinbeis-Hochschule und der Steinbeis-Stiftung.

„Natürlich gab es eine Menge Herausforderungen, die ich aber als sehr motivierend empfand. Außerdem habe ich das Gefühl, viel zu bewegen", zieht Hupe ein positives Zwischenfazit. Themen wie Kostensenkungen, Outsourcing, Basel II, Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit stellen strategische Anforderungen an die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.

Hans Artschwager versucht, „die Trends am Markt zu erkennen und frühzeitig auf diese zu reagieren." Bereits vor einigen Jahren wurde die Stabsstelle Qualitätsmanagement geschaffen. Mittlerweile wird das erworbene Know-how auch anderen Einrichtungen im sozialen Sektor zur Verfügung gestellt. Dazu wurde letztes Jahr die Waldhaus Service GmbH gegründet, die anderen Einrichtungen entsprechende Dienstleistungen anbietet.

Für die Zukunft sieht Hans Artschwager das Waldhaus gut aufgestellt. Somit steht dem 50-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 2007 nichts im Weg – und auch nicht der Einstellung eines MBA-Nachfolgers in naher Zukunft, der sich dann schwerpunktmäßig um den Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit kümmern wird.

Dennis Hupe, Hans Drexler, Leiter der Vertiefungsrichtung Public Management im Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship, und Hans Artschwager, Geschäftsführer im Waldhaus (v.l.n.r.)

Hans Drexler
Steinbeis-Transfer-Institut
Business Administration
and International Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
stz407@stwade

Global Sourcing

Umsetzung einer Diversifikationsstrategie durch strategische Partnerschaften

Schon heute hat sich China als Global Player neben der Europäischen Union und den USA etabliert. Der Aufwärtstrend der Volksrepublik ist ungebrochen, der Boom dieser Nation scheint keine Grenzen zu kennen. Viele deutsche Unternehmen nutzen aktiv die Chance, die im Absatz oder auch in der Beschaffung von Gütern in und aus der Volksrepublik China liegen.

Dieser Wandel fand nicht nur auf globaler, sondern auch auf Länder- und Branchenebene statt und konnte daher auch auf dem deutschen Energiemarkt beobachtet werden. Dieser Markt war über Jahrzehnte hinweg gekennzeichnet durch Gebietsmonopole, die auf kartellrechtlichen Regelungen basierten. In den Bereichen Stromerzeugung, Stromübertragung und Stromverteilung sowie beim Handel und Verkauf von Strom gab es keinen Wettbewerb. Ein wirtschaftliches Arbeiten mit Blick auf die Gesamtkostenstruktur und das Betriebsergebnis wurde nicht stringent verfolgt, denn Gebietsmonopole ließen notwendige Preisanpassungen leicht durchsetzen.

Die deutsche Energielandschaft erfuhr das erste Aufbrechen dieser Strukturen mit der Liberalisierung des Strommarktes Ende der 90er Jahre, als EU-Beschlüsse in nationales Recht umgesetzt werden mussten. Ähnlich zum Telekommunikationssektor wurde versucht, einen freien Marktzugang und freien Wettbewerb für alle Beteiligten zu erreichen und vorhandene Gebietsmonopole aufzulösen. Erste „Gehversuche" mit überregionalen Stromangeboten für Jedermann wurden von Energie-Baden-Württemberg (EnBW) mit ihrer Eigenmarke „Yellow Strom" unternommen.

Aus der Historie von nicht stattgefundenem Wettbewerb und Gebietsmonopolen ergab sich die heutige Energieversorgungsstruktur in Deutschland mit rund 900 Stromversorgern. Ausdruck findet diese Vielfalt bis heute in der fehlenden Vereinheitlichung/Standardisierung von Prozessen und eingesetzten Materialien.

Der immer härter umkämpfte heimische Energiemarkt und der Kostendruck durch die Globalisierungstendenz auf insbesondere die großen Unternehmen, machen unternehmensweite Standards, Harmonisierungen und Vereinfachungen unumgänglich. Das gilt auch für den Bereich des Zählerwesens, der für das Ablesen von Strom, Gas, Wasser und Fernwärme zuständig ist. Die Variantenvielfalt im Bereich des Zählerwesens – insbesondere bei Stromzählern – steht bei der Suche nach Einsparpotenzial im Einkauf auf dem Prüfstand.

Während in vielen anderen westeuropäischen Ländern bereits elektronische Haushaltsstromzähler für Haushaltskunden Verwendung finden, hält man in Deutschland immer noch am Status quo des Ferrarisprinzips (Mechanik) fest. Dieser mechanische Haushaltsstromzähler ist eine Produktinnovation, die mehrere Jahrzehnte zurückliegt. Wegen seiner „archaischen" Wurzeln und der großen Heterogenität des deutschen Energiemarktes, erfuhr dieser Zählertyp eine Vielzahl von individuellen Abänderungen durch die Energieversorger. Aus diesem Grund gibt es beispielsweise bei einem Stadtwerk eine Vielzahl unterschiedlicher Stromzählermodelle. Und selbst ein Massenprodukt in zahlreichen Varianten, wie der mechanische Zähler, erhöht die Handlingkosten sowohl für den Hersteller als auch für den Kunden.

Ein Festhalten an veralteter Technik in unüberschaubaren Varianten ist unter heutigen betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr zeitgemäß. Auch die WV Energie AG (WV AG) konnte sich dem Umbruch auf dem deutschen Energiemarkt nicht entziehen. Originäre Tätigkeitsfelder wie die Vermarktung von Koks, Teer, Kohle und Mineralölen konnten in den letzten Jahren nicht mehr profitabel betrieben werden. Charakteristika des Marktes sind die Dominanz der Global Player und die vorhandene Preistransparenz der gehandelten Güter. Diese globalen Rahmenbedingungen mach-

ten eine Restrukturierung des vorhandenen Geschäftsportfolios unumgänglich. Daraus folgte unter anderem die Diversifikation der WV AG mit einem neuen Produkt in einem neuen Markt. Das strategische Projekt „elektronische Haushaltsstromzähler" (eHZ) bei der WV AG war geboren.

Worum geht es beim strategischen eHZ-Projekt? Der Verband deutscher Netzbetreiber (VDN) verständigte sich im Jahre 2003 auf eine technische Spezifikation für einen elektronischen Haushaltsstromzähler, der den vorhandenen mechanischen Haushaltsstromzähler in Deutschland ablösen soll. Die Vereinfachung der sehr variantenreichen Induktionszähler hin zu einem simplen elektronischen Haushaltsstromzähler, mit einer potentiellen Marktabdeckung von bis zu 90 Prozent muss das gemeinsame Ziel der Branche sein.

Neben bereits etablierten Zählerherstellern sah auch die WV AG in diesem Projekt ein zukunftsträchtiges Geschäft. Es galt in relativ kurzer Zeit einen – nach den Spezifikationen des Lastenheftes - entwickelten Zähler in Deutschland zur Zulassung zu bringen. Dies konnte nur mittels strategischer Partnerschaften erreicht werden, da auf diesem Gebiet bei der WV AG kein Know-how vorhanden war. Schnelligkeit, Flexibilität und kostengünstige Produktion waren gefragt und konnten von chinesischen Unternehmen erfüllt werden. Nicht nur auf der Produktionsseite mussten schnell Kapazitäten aufgebaut werden, das Gleiche galt es auch auf Vertriebsseite in Deutschland zu etablieren. Die Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen, Großhändlern und Herstellern von Softwareapplikationen für die Energiebranche war die Folge.

Angegangen wurde dieses Großprojekt von Tilo Vogdt im Rahmen seines Projekt-Kompetenz-Studiums (Master) am Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule. Neben dem klassischen Projektmanagement waren von ihm die Bereiche Strategie, Beschaffung, Absatz, Finanzen, Vertrieb, Marketing und Aktuelle Entwicklungen gefordert. Daraus folgten Reisen nach China im Rahmen des Know-how-Transfers und Besuche chinesischer Delegationen in Deutschland zu Kontakt- und Präsentationszwecken. Vogdt organisierte die Zusammenarbeit mit deutschen Ingenieurbüros, die Anmeldung des Produktes bei der Physikalisch Technischen Bundesanstalt und weiteren Testlaboratorien, schließlich standen strategische Meetings mit potenziellen Mitvertreibern und die Teilnahme an Messen als kleiner Auszug aus seinen Tätigkeitsbereichen der letzten drei Jahre an. Interkulturelle und sprachliche Herausforderungen waren permanente Begleiter während der ganzen Projektlaufzeit.

Nach Erhalt der Zulassung für den Verkauf der eHZ in Deutschland, konnten im letzten und aktuellen Geschäftsjahr bereits erste Stückzahlen abgesetzt werden. Die Teilnahme am deutschen Pilotverfahren war eine unabdingbare Notwendigkeit, um im konservativen deutschen Energiemarkt eine Chance gegen etablierte Hersteller zu haben. Aufbauend auf dem Basis-eHZ wird aktuell über Weiterentwicklungen und Verbesserungen am Zähler und im angrenzenden Zählerumfeld nachgedacht – kombiniert mit national tätigen Arbeitsgemeinschaften zur gemeinsamen Neuausrichtung in einem sich ständig wandelnden Umfeld.

Patricia Metzger
Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Berlin / Herrenberg
stz407@stw.de

Steinbeis-Studentin führte Strategieplanungen durch

Gesundheit steht im Mittelpunkt

Physiotherapie, physikalische Therapie, Massagen, Aroma-Bäder, Kurse wie Nordic Walking und medizinisch begleitetes Fitness-Training sind heute Dienstleistungen, die sowohl für therapeutische Maßnahmen als auch für das eigene Wohlbefinden angeboten werden. radius Ravensburg ist ein innovatives Unternehmen in der Gesundheitsbranche, das mit diesen Produkten am Markt ist. Juliane Lang arbeitete als Assistentin der Geschäftsführung für den Mittelständler und studierte an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Firmensitz von radius ist das alte Gelände einer Maschinenfabrik. Die Räume atmen noch den alten Fabrik-Flair, ein ausgedienter Hebekran, der an der Decke belassen wurde, passt sehr gut zu den Kraftgeräten, die zur Therapie und für medizinisches Fitnesstraining in der renovierten Halle stehen.

Das kleine baden-württembergische Unternehmen wächst seit seiner Gründung 1999. Strategisches Ziel war und ist es, die Angebote im Wohlfühl- und Fitnessbereich auszubauen, um sich von der bisherigen starken Abhängigkeit von Krankenkassenleistungen zu befreien. Dazu wurde ein angrenzendes Gebäude umgebaut, in dem die bisherigen Leistungen in größerem Stil und zusätzliche Leistungen im Bereich Fitness, Wellness und betriebliche Gesundheitsförderung erbracht werden können. Diese Geschäftsfelderweiterung lief unter dem Namen „radius bewegt sich".

Als Assistentin der Geschäftsführung leitete MBA-Studentin Juliane Lang dieses Projekt. Sie studierte parallel am Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin. Ihre Aufgabe war die Koordination in sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung. Das schließt sowohl die Personalplanung und -beschaffung, das gesamte Marketing, die Aufbau- und Ablauforganisation als auch die Finanz- und Strategieplanung mit ein.

Da radius als junges Unternehmen noch keine Routinen, eingespielte Prozesse und Erfahrungen im strategischen Management besaß, war der Transfer von erlerntem Management-Know-how durch die MBA-Studentin in ihr projektgebendes Unternehmen entscheidend. Die Einführung eines Qualitäts-Managements, Strategieklausuren zur Entwicklung einer Unternehmensvision, Arbeitssitzungen und angewendete strategische Methoden zur Ermittlung von Steuerungsgrößen für das Unternehmen waren wesentliche Aufgaben, die MBA-Studentin Juliane Lang zu bewältigen hatte. Gleichzeitig waren die Ergebnisse Voraussetzung dafür, den richtigen Weg der Ziel- und Strategieimplementierung für radius zu finden.

Die Auszeichnung mit dem Zertifikat DIN EN ISO 9001:2000 im April vergangenen Jahres zeigt, dass Strukturen und Abläufe durch das Qualitätsmanagement bei radius erfolgreich optimiert und implementiert wurden – das TÜV-Zertifikat bestätigt, dass die Leistungen nunmehr den internationalen Standards genügen und dokumentiert das Auftreten von radius nach außen. Im Bereich der Physiotherapie ist radius nun eines der ersten Unternehmen deutschlandweit, das im Besitz eines solchen Zertifikats ist. Eine Studienleistung, die sich sehen lassen kann.

Patricia Mezger
Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
stz407@stw.de

„Supply Chain Project of the Year 2006"

Insgesamt 13 Teams der BASF AG aus allen Regionen hatten sich um den Preis „Supply Chain Project of the Year 2006" beworben. Ausgezeichnet wurde nun das Projekt „Implementierung eines globalen SEOP-Prozesses", an dem Thilo Lindner mit seinem MBA-Projekt an der Steinbeis-Hochschule Berlin wesentlichen konzeptionellen Anteil hatte. Mit dem Preis werden innovative Supply Chain Lösungen und exzellente Leistungen in der Umsetzung von Supply Chain Konzepten ausgezeichnet.

Die Implementierung des nun ausgezeichneten Projektes erfolgte durch ein globales Team der Abteilung Veredlungschemikalien für Lacke, Kunststoff und Spezialitäten unter der Leitung von Peter Fayterna (BASF AG), Rolf Zentgraf (BASF AG) und Thilo Lindner und stellt einen globalen „Sales and Operations Planning Process" (SEOP) dar, der den monatlichen Planungsprozess durch standardisierte Plausibilitätsprüfungen ergänzt und dadurch einen Konsens gemäß des „One Number Principles" schafft. Der neue Prozess ermöglicht eine effiziente Geschäftssteuerung und führte zu einer deutlich verbesserten Bestands- und Kostensituation und zu einem verbesserten Lieferservice der Business Unit.

Die Preisverleihung fand im Dezember 2006 in Ludwigshafen statt. Finanzvorstand Dr. Kurt Bock und Gabriel Tanbourgi, Leiter des Bereiches Global Logistic and Procurement, überreichten die Preise an das Siegerteam.

Patricia Wegner
Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
[illegible]

Steinbeis-Studentin wirkt an einem Konzept für den weltweiten Außendienst mit

Moderne Homöopathie: Von Baden-Baden in die Welt

Die Biologische Heilmittel Heel GmbH ist der weltweit größte Hersteller homöopathischer Kombinationspräparate für die Human- und Veterinärmedizin. Rund 900 Arzneimittel umfasst die Produktpalette, die zunehmend Anhänger findet. Amelie Riedle arbeitet als Management Assistentin im Bereich Sales Excellence, der sich mit dem Vertrieb durch die Tochtergesellschaften und insbesondere dem Außendienst befasst. Nach ihrem Studium zum Bachelor of Business Administration absolviert sie nun berufsintegriert ein zweijähriges GeneralMBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin.

In der Kur- und Bäderstadt Baden-Baden liegt der Hauptsitz der Biologischen Heilmittel Heel GmbH. Hier wird der Großteil der Heel-Präparate hergestellt, beispielsweise zum Einsatz bei Erkältungen, Sportverletzungen und Schlafstörungen, und in mehr als 50 Länder exportiert. Die Sales Force – also die Vertriebsmitarbeiter im Außen- und Innendienst – hat eine besondere Funktion im Unternehmen. Sie informiert und berät Ärzte und Apotheker zu Wirkungsweise und Einsatzbereichen der Heel-Präparate. Damit stellt die Sales Force den direkten Kontakt zu den Kunden des Unternehmens her, die wiederum wichtigstes Bindeglied zu den Patienten und Anwendern der homöopathischen Arzneimittel sind.

Um der zunehmenden Komplexität des wachsenden Unternehmens gerecht zu werden, ist das Ziel einer strategischen Initiative von Heel die Entwicklung und Umsetzung eines Sales Excellence Konzeptes für die Tochtergesellschaften. Ein einheitlicher Ansatz soll gewährleisten, dass die Sales Force die Heel-Kunden weltweit optimal betreut. Das umfasst auch die dazu gehörenden Instrumente wie beispielsweise ein Customer Relationship Management-System (CRM).

Die Entwicklung und Umsetzung dieser Themen ist die zentrale Aufgabe der Management Assistentin Amelie Riedle im Rahmen ihres Masterstudiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie arbeitet an der Konzeptentwicklung und setzt Maßnahmen direkt in den Tochterunternehmen um. Dazu arbeitet sie natürlich intensiv mit den Tochtergesellschaften in Europa, Nord- und Südamerika sowie in Südafrika zusammen, aber auch mit verschiedenen Bereichen in der Firmenzentrale, wie der IT, dem Personalwesen und dem Controlling. Die gezielte Kundenauswahl auf Basis einer Targetinganalyse gehört dabei genauso zu ihrem Projekt wie die Implementierung des Customer Relationship Management-Systems oder die Durchführung von Assessment Centern und Weiterbildungsmaßnahmen für Vertriebsmitarbeiter. Wichtig ist dabei dem Anspruch nach einem weltweiten Ansatz gerecht zu werden, aber gleichzeitig die spezifischen Marktbedingungen in den einzelnen Ländern zu berücksichtigen: „Think global – act local".

Die Kombination aus Theorie und Praxis erweist sich für Amelie Riedle als besonders sinnvoll, da ein direkter Transfer der Seminar-Inhalte in das Unternehmen stattfindet: So konnte sie ihre aus dem Studium gewonnenen Erkenntnisse in die Einführung des CRM-Systems in der belgischen Tochtergesellschaft sowie in die Erstellung eines Vertriebs-Kennzahlen-Systems im Rahmen eines internationalen Berichtswesens einbringen.

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
st2407@stw.de

Foto: Daimler AG

SHB-Studentin unterstützt zentrales Qualitätsmanagement bei Mercedes-Benz PKW

Fahrzeugentwicklung durch die Qualitätsbrille

Die Daimler AG arbeitet weltweit mit über 250.000 Beschäftigten in 90 Ländern. Die Angebotspalette umfasst Fahrzeuge vom Kleinwagen bis zum Schwerlast-Lkw und wird ergänzt um Finanz- und Servicedienstleistungen entlang der automobilen Wertschöpfungskette – ein Qualitätsmanagement ist für ein Unternehmen dieser Größenordnung unabdingbar und gleichzeitig eine komplexe Herausforderung. Verena Schabernack, Studentin zum Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), analysiert modellspezifische Optimierungspotenziale im zentralen Qualitätsmanagement und unterstützt damit die Projektleitung Qualität in der Entwicklung der nächsten Generation des Mercedes-Benz Geländewagens der GL-Klasse.

Qualität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und wird maßgeblich durch die Wahrnehmung und die Bewertung eines Produkts durch den Kunden bestimmt. Der Bereich des zentralen Qualitätsmanagements hat bei Mercedes-Benz PKW die Aufgabe, ein durchgängiges Qualitätssystem zu entwickeln und zu installieren. Im Vordergrund steht dabei die baureihenübergreifende Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität im Produktentstehungsprozess für alle Mercedes-Benz Baureihen. Denn steigende Produktkomplexität, mehr Modellvarianten, zunehmender Innovationsdruck, kürzere Entwicklungszeiten und nicht zuletzt ein höheres Qualitätsbewusstsein der Kunden erfordern ein stringentes Qualitätsmanagement im Entwicklungsprozess. Wenn Fehlerquellen bereits in der frühen Entwicklungsphase erkannt und abgestellt werden, dann können kostspielige Nacharbeiten und Änderungen kurz vor oder nach Serienanlauf des Fahrzeuges vermieden werden.

Dieser Anspruch besteht auch für die Entwicklung des Nachfolgemodells des Mercedes-Benz Geländewagens der GL-Klasse. Trotz der anhaltenden CO_2-Debatte erfreut sich das Sport Utility Vehicle-Segment zunehmender Beliebtheit. Neufahrzeugprojekte in diesem Segment gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung. An diesem Punkt setzt Verena Schabernacks Projekt im Rahmen ihres Studiums an der Steinbeis-Hochschule an. Sie befasst sich mit einer Analyse des Optimierungspotenzials der aktuellen GL-Klasse, strategisch umso wichtiger, als darauf der Erfolg des neuen Modells basiert.

Das Qualitätsmanagement in der Entwicklung hat sich zum Ziel gesetzt, die Qualität im Produktentstehungsprozess von Fahrzeugen, Aggregaten und Elektrik-/Elektronik-Systemen nachhaltig zu verbessern. Hierfür wurden standardisierte Methoden und Prozesse entwickelt, die die Konzept-, Ausführungs- und Langzeitqualität des Fahrzeuges verbessern. Die produkt- und prozessrelevanten Aktivitäten sind in einem Qualitätsplan festgeschrieben und werden im Produktentstehungsprozess durch den Projektleiter Qualität verantwortet. Der Projektleiter Qualität ist als Mitglied der Projektleitung in die Planung und Steuerung des Neufahrzeugprojektes involviert. Die Kernziele des Qualitätsmanagements im Entwicklungsprozess konzentrieren sich dabei auf zwei wesentliche Bereiche. Zum einen soll die Konzeptqualität erhöht werden. Der Projektleiter Qualität analysiert mit Verena Schabernack die Qualitätssensoren des aktuellen Vorgängermodells und ist dafür verantwortlich, dass die daraus identifizierten Optimierungspotenziale im neuen Konzept umgesetzt werden. So werden die Konzeptmängel aus der Vorgänger-Baureihe von Anfang an eliminiert. Zum anderen liegt der Fokus des Qualitätsmanagements in der frühzeitigen Reifegradabsicherung des Fahrzeuges in der Entwicklung des Fahrzeugs zur Serienreife. Dies wird durch eine permanente Reifegradmessung und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen erreicht.

Das Nachfolgemodell der Mercedes-Benz GL-Klasse befindet sich erst in der Anfangsphase der Entwicklung. Die Herausforderung für das Qualitätsmanagement und die Projektarbeit von Verena Schabernack im Besonderen besteht darin, die Umsetzung der Qualitätspotenziale im Entwicklungsprozess sicherzustellen, so dass auch die nächste Generation der GL-Klasse den Kunden überzeugt.

Patrick Merger
School of International Business and Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
[illegible]

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Transfer ist schwer. Auf der einen Seite des Transferflusses stapeln sich die Container mit neuesten Erkenntnissen, Lösungsvorschlägen, Labormustern und Nullserien. Auf der anderen Seite warten die Lkw, Bahnen und Flugzeuge um die kostbare Fracht ihren Nutzern in Handwerk, Industrie, Politik und Gesellschaft zuzuführen. Doch der Fluss ist tief und tückisch. Voller Klippen und Untiefen, voller Stromschnellen und wechselnder Gefahren.

Wer den Transferfluss befahren und darauf erfolgreich navigieren will, muss vor allem eine Art von Fähigkeiten besitzen: Angesichts von Ungewissheit und Gefahr, Unbekanntem und Unvertrautem selbstständig und kreativ handeln zu können. Er muss in hohem Maß Fähigkeiten zur Selbstorganisation geistigen und wo nötig physischen Handelns besitzen. Solche Selbstorganisationsfähigkeiten (Selbstorganisationsdispositionen) nennt man Kompetenzen. Sie sind die individuellen Voraussetzungen jeden Transfers.

Aber auch anders herum ist's richtig: Transfer erzeugt Kompetenzen. Die Konfrontation mit Ungewissheit und Unbekanntem entwickelt diese Selbstorganisationsfähigkeiten exzellent. Es gibt keine bessere Form der Kompetenzentwicklung.

Solche Zusammenhänge spiegelt die aktuelle Ausgabe des Transfermagazins wider. Es dokumentiert zum einen die theoretische und praktische Beschäftigung mit dem Kompetenzthema selbst, wie sie auf dem ersten Stuttgarter Kompetenz-Tag stattfand. Es stellt zum anderen erfolgreiche Ideen- und Lösungstransfers dar, wie beispielsweise die Beiträge zur dreidimensionalen Datenerfassung mit drahtloser Signalübertragung, zur Qualitätskontrolle von Spektralanalysen oder zu einem Bildverarbeitungssystem zur Produktionskontrolle zeigen, um nur einige herauszugreifen. Es dokumentiert schließlich die Notwendigkeit eines projektorientierten Studiums, bei dem man Kompetenzen nicht wissensartig zu vermitteln versucht (was nachweislich nicht funktioniert), sondern bei dem sie in konkreten, erfolgreichen und oft hohe ökonomische Gewinne einfahrenden Projekten erworben werden. Beispiele sind hierfür die Darstellung der Führungskräfte-Qualifizierung an der Steinbeis-Hochschule, eine gezielte Kompetenzförderung als potenzialentwickelnder, geldwerter Erfolgsfaktor und der Ansatz eines Personaldienstleisters, in seine Mitarbeiter durch eine steinbeiszertifizierte Kompetenzentwicklung zu investieren.

Transfer ist also nicht nur von der Wissenschaft zur Praxis hin orientiert. Er befruchtet zugleich den Wissens- und Kompetenzerwerb, macht ihn zukunftssicher und aktualisierungsfähig. Er ist nicht eindimensional, sondern vielfältig vernetzt. Transfer ist mehr...

Prof. Dr. Werner G. Faix

Werner G. Faix ist Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Über den erfolgreichen Karriereweg eines SIBE-Alumni lesen Sie auf S. 4

Die Erfolgsgeschichte eines SHB-Alumni

Vom Marine-Offizier zum Global Manager

Die persönlichen Ziele stets im Auge behalten, den Mut haben immer wieder schwerwiegende Entscheidungen zu treffen sowie neue Wege einzuschlagen – das sind einige Erfolgsfaktoren des Karriereweges von Orkun Buchholz, einem Alumni des Studiengangs GeneralMBA Growth Management der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Orkun Buchholz stammt aus Istanbul, wo er bei der türkischen Marine Wirtschaftsingenieurwesen studierte. Dass er auch ein MBA-Studium in Angriff nehmen wollte, war ihm früh klar, auch der Wunsch, dies im Ausland zu tun, stand fest. Seine Wahl fiel schließlich auf die SHB: „Ich habe mich für die SIBE entschieden, weil sie ein spannendes Angebot sowie einen guten Ruf hat, international ausgerichtet ist und ich natürlich zudem von ihrem globalen Transfernetzwerk profitieren wollte", bekräftigt Orkun Buchholz seinen Entschluss.

Ziel seines zweijährigen Studienprojekts war es herauszufinden wie, wo und mit welchen Aspekten sein projektgebendes Unternehmen, die S&Y Balikci GmbH, bestmöglich expandieren kann. Daraus sollte Orkun Buchholz eine Wachstumsstrategie ableiten. Zu dieser verantwortungsvollen Aufgabe gehörten umfangreiche Analysen ebenso wie die komplette Projektierung und Implementierung des Konzepts. Die Resultate sprechen für sich: Orkun Buchholz verwandelte das Unternehmen zum Exportmeister seiner Branche. Aus vier Filialen im Rhein-Main-Gebiet wurden bald 52 in ganz Europa und der Türkei, der Firmenumsatz wuchs um einen zweistelligen Prozentsatz.

„Der GeneralMBA Growth Management war genau der richtige Weg für mich, auch wenn der Anfang hart war, da ich noch nicht so gut deutsch konnte", erzählt Orkun Buchholz. Er hat sich jedoch durchgebissen – aufgeben kommt für ihn nicht in Frage. Die positive Atmosphäre sowie die Unterstützung durch Kommilitonen und Dozenten haben ihn dabei bestärkt. Noch heute trifft sich sein ehemaliger Kurs regelmäßig, zudem halten sich die Alumni per Newsletter auf dem Laufenden.

Dass der interdisziplinäre Austausch unter den Studenten auch Entrepreneurship hervorbringen kann, zeigt die erfolgreiche Gründung einer Unternehmensberatung durch Orkun Buchholz nach seinem ersten Studienjahr. Zusammen mit einem Kommilitonen, seinem ehemaligen Vorgesetzten und einem weiteren Partner wurde die schweizerische Caban AG ins Leben gerufen, der eine Niederlassung in Deutschland folgte. Orkun Buchholz übernahm dabei jeweils die Rolle des Gesellschafters sowie des Geschäftsführers.

Mit seinem MBA-Abschluss in der Tasche wechselte Orkun Buchholz zur Siemens AG in den Bereich Öl- und Gasgeschäfte. „Durch meine Kenntnis der deutschen Kultur sowie der des Nahen Ostens glaube ich, eine gute Brückenfunktion einnehmen zu können", erläutert er. Seither ist der SHB-Alumni für die Entwicklung von globalen Strategien und Zielen für umfassende Öl- und Gaslösungen weltweit verantwortlich. Dabei steht er mit 180 Ländern in Kontakt. Zu seinem Job gehört es außerdem, die Technologieentwicklung im Hinblick auf die Herausforderungen der nächsten 20 Jahre zu diskutieren.

Von Orkun Buchholz wird ein 360 Grad Management verlangt. Viele Fähigkeiten, die in seinem MBA-Studium gefördert wurden, sind heute essentiell für ihn: er arbeitet mit Menschen verschiedenster Herkunft zusammen, muss Dinge kurz und knapp auf den Punkt bringen oder auch Kollegen und Vorgesetzte begeistern. Neben einer neuen strategischen Ausrichtung im Beruf steht für Orkun Buchholz jetzt erst einmal eine gute Work-Life-Balance auf dem Plan, denn Anfang des Jahres wurde er zum zweiten Mal Vater. Nichtsdestotrotz hat er weiter ambitionierte Ziele: „Eine Promotion würde mich schon reizen. Da lasse ich mir aber noch ein wenig Zeit."

Carolin Collmar
Steinbeis-Hochschule Berlin
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Berlin/Herrenberg
sie407@sew.de

Stuttgarter Kompetenz-Tag 2008

Kompetenz – Drehscheibe jeden Transfers

Mehr als 240 Teilnehmer lockte der erste Stuttgarter Kompetenz-Tag ins Haus der Wirtschaft, viele darunter Studierende und Unternehmensvertreter der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Und so betonte auch Johann Löhn, Präsident der SHB, dass er seit Gründung der Hochschule 1998 immer auf die enge Verbindung zwischen Studium und realem Projekt in realen Unternehmen bestanden habe, auch wenn er das Wort Kompetenz dabei nie benutzt habe. Und trotzdem ist Kompetenz Voraussetzung für ein Studium an der SHB, denn neben dem Fachwissen sind personale, aktivitätsbezogene und soziale Handlungsfähigkeiten notwendig, um im heutigen Arbeitsumfeld zu bestehen. Werner Faix, Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der SHB, schlug ähnlich das Thema des Tages an, indem er Kompetenzen als Fähigkeiten charakterisierte, in komplexen und zukunftsoffenen Problemsituationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln – eine Überzeugung die wohl alle Redner des Tages teilten.

Foto: aboutpixel.de/Birthe Gerlach

Als Moderator der Tagung schlug Faix einen ebenso sachlichen wie launigen Bogen vom einen zum anderen um zuletzt, den bunten, aber harmonischen Vortragsstrauß zusammenbindend, den gegenwärtigen „war for talents" als das zu charakterisieren, was er in Wirklichkeit ist: Ein Krieg um die Besten, um handlungskompetente Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, um Kompetenzen und Kompetente die man, so man mag, Talente nennen kann. Sieger in diesem weltweiten Krieg wird sein, wer Methoden der Kompetenzfeststellung und der Kompetenzentwicklung am besten beherrscht. Die Kompetenzthematik ist eine Zukunftsthematik von hoher Reichweite.

Dass sie auch eine Vergangenheitsthematik war und die Menschheit immer dann begleitete, wenn sie zu neuen, unbekannten Ufern aufbrach, versuchte John Erpenbeck, Professor für Wissens- und Kompetenzmanagement an der SIBE, in seinem Einleitungsstatement „Was ‚sind' Kompetenzen" deutlich zu machen. Die moderne, mit White, Chomsky und McClelland seit etwa 1960 beginnende Kompetenzbewegung nahm ein ungeahntes und unvorhersehbares Ausmaß an. Sie ist als Reaktion auf eine zunehmend unüberschaubare, unsicher und chaotisch werdende Welt und Umwelt zu verstehen, die zunehmend ein selbstorganisiertes, kreatives Handeln unter extremer Unsicherheit verlangt. Der Kompetenzbegriff verkommt zum Allerweltswort, wenn man ihn nicht handlungsbezogen ein- und abgrenzt – neuerdings werden sogar schlichte Lese- und Rechenfertigkeiten als Lese- und Rechenkompetenzen bezeichnet. Wichtig ist und bleibt, dass jede echte Entwicklung von Kompetenzen mit der Interiorisation von

Regeln, Werten und Normen – das heißt ihrer Aneignung in Form von Emotionen und Motivationen – verbunden ist. Keine Kompetenzentwicklung ohne emotionale „Labilisierung" – bloße Weiterbildung hat mit Kompetenzentwicklung wenig zu tun!

Alle großen Unternehmen haben heute eigene Kompetenzmodelle, die insbesondere für Zwecke der Personaleinschätzung und -entwicklung genutzt werden. Aber wie sieht es mit den kleinen und mittleren Unternehmen aus? Norbert Kailer, Leiter des europaweit renommierten Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung an der Universität Linz, versuchte darauf Antworten zusammenzutragen. Stellt man die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, wird schnell klar, dass trotz des hohen Zeitdrucks, der dünnen Personaldecke und der knappen Mittel vor allem aufgrund erhöhter Kundenbindung Kompetenzentwicklung zunehmend als Muss empfunden und vor allem durch Training on the Job abgedeckt wird. Allerdings werden oft auch einfache Seminare und Kursbesuche schon für Wege der Kompetenzentwicklung gehalten. Kailer führte sehr einfache, aber sehr effektive Mittel einer systematischen Kompetenzentwicklung in KMU an – und die Erfolge geben ihm Recht.

Die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der SHB hat sich zum Ziel gesetzt, so Annette Schulten vom SIBE, die bereits umrissenen theoretischen Einsichten und praktischen Erfahrungen derart im Studienbetrieb umzusetzen, dass nicht nur der Wissensfortschritt, sondern auch die Kompetenzentwicklung der Studenten erfasst und gefördert werden. Dazu wird auf die bekannten KODE® und KODE®X-Systeme zurückgegriffen. Studentenzahlen, Abschlussergebnisse und ein außerordentlich hoher Vermittlungsgrad der Studierenden rechtfertigen das konsequente Projekt-Kompetenz-Studium der SHB vollkommen und legen nahe, es auch in neue Studienbereiche zu übertragen.

Dass Kompetenzerfassung freilich nicht nur mit Tests und Ratingverfahren, sondern auch biografieorientiert arbeiten kann und sollte, erläuterte Thomas Lang-von Wins von der Universität der Bundeswehr München. Die Methode der biografiegestützten Kompetenzdiagnose gibt verlässlich Auskunft über die Kompetenzen der Mitarbeiter, fördert dabei aber gleichzeitig die proaktive Weiterentwicklung von deren Kompetenzen, ist zugleich Erfassungs- und Entwicklungstool. Ein Wechsel der Fokussierung – weg vom Sammeln und Verwalten von Kompetenzen, hin zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung, zur Schaffen von Lerngelegenheiten und Lernumwelten – sei angesagt, der selbstorganisierte Lernprozesse unterstütze.

„Die Behörden haben im öffentlichen Leben oft mehr und Dauerhafteres bewirkt (bzw. verhindert) als Herrscher, Politiker, Diplomaten und Generäle." Mit diesem erstaunlichen, bedenkenswerten Zitat von Hans Meier eröffnete Timo Meynhardt, Leiter des Zentrums für Führung und Werte in der Gesellschaft, St. Gallen seine Überlegungen zu „Kompetenz contra Bürokratie?" Er verdeutlichte an der Neuorientierung der Bundesagentur für Arbeit, wie sehr sich diese inzwischen der Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung ihrer Kunden widmet – übrigens auf der Basis der KODE®-Grundkompetenzen, präzisiert für den eigenen Aufgabenbereich. Kompetenzdenken erweist sich somit als unverzichtbarer Baustein in der Verwaltungsmodernisierung mit Orientierungs- und Integrationsfunktion aber auch als schwieriges Unterfangen: Die Einführung einer Kompetenzkultur benötigt langen Atem!

Vier weitere Beiträge aus der Praxis zeigten, wie durchschlagend die Kompetenzproblematik eben dort angekommen ist: Moderne Mühen um eine hohe Dienstleistungskompetenz auf Basis strategischen Managements machen deutlich, so Thomas Schrettle vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen in St. Gallen, dass auf diesem Wege neue Antworten auf die alte Frage gefunden werden können: „Wieso sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere?"

Claus-Peter Hammer von der Siemens Professional Education erläuterte fundiert den Gewinn einer kompetenzorientierten, berufsbegleitenden Fortbildung im Unternehmen, die maßgeblich von der Steinbeis-Hochschule Berlin mitgetragen wird.

August Musch von der Steinbeis Beratungszentren GmbH berichtete über die Entwicklung eines Berater-Kompetenzchecks auf der Grundlage des KODE®X-Verfahrens, der in Kooperation mit der SAPHIR Kompetenz GmbH entstand. Das Zertifikat bescheinigt Berater-Kompetenzen und setzt damit Akzente im Beraterwettbewerb, gleichzeitig sorgt es für eine höhere Akzeptanz und Transparenz beim Kunden.

In erfrischendem, beispielreichem Dialog mit Alfried Quenzler von der Audi AG brachte Armin Trost von der Hochschule Furtwangen seine Variante eines modernen Kompetenzmanagements als „Talent Relationship Management" auf den Begriff. Dieses Management erlaubt eine Präferenzenanalyse und die Identifikation geeigneter zukünftiger Mitarbeiter aus einer klar definierten Zielgruppe. Es ermöglicht ein individuelles Heranführen der Kandidaten an den Arbeitgeber Audi und schließlich die Organisation von geeigneten Bindungsmaßnahmen. Kompetenzentwicklung ist allemal ihre Kosten wert – das machte dieser Dialog sehr deutlich.

Der Stuttgarter Kompetenz-Tag 2008 weckte fraglos hohe Zukunftserwartungen. Ob und inwieweit sie sich erfüllen, wird der nächste Kompetenz-Tag am 25.11.2009 erweisen. Kompetenzmanagement wird Krisenmanagement. Man darf gespannt sein.

Prof. Dr. John Erpenbeck
Steinbeis-Hochschule Berlin
School of International Business and Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
serz407@gmx.de

Gründungsgeschichte Alumni-Netzwerkes

Amerikanische Eliteuniversitäten machen es vor: Die Organisation ehemaliger Studenten dient der Kontaktpflege, dem Ausbau von Geschäftsbeziehungen oder auch dem persönlichen Karrieresprung. Seit rund einem Jahr beschreitet die Alumniorganisation des GeneralMBA ihren eigenen Erfolgspfad. Im Sommer 2007 wurde das Transfer-Institut „Alumni GeneralMBA" der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin ins Leben gerufen.

Die Studenten- und Alumnizahlen der SIBE zeigen steil nach oben. Durch die sukzessive Besetzung von Positionen im Top- und Middle-Management der deutschen Wirtschaft wird der Name Steinbeis-Hochschule Berlin zu einem eigenen Qualitätsmerkmal. Hierzu kann das Alumni-Portal einen wertvollen Beitrag leisten. Ziel des „digitalen Jahrbuchs" ist es allerdings nicht, ein fertiges Dienstleistungsangebot zur Verfügung zu stellen. Vielmehr haben die MBA-Absolventen selbst die Möglichkeit, die Plattform nach ihren Wünschen zu gestalten.

Unterstützt werden sie dabei von SMAN, dem SteinbeisMBA-Alumni-Netzwerk, das eine Vielzahl aktiver Alumni umfasst. Kern von SMAN ist es, den Businessnutzen, selbstverständlich aber auch den Unterhaltungswert für die Absolventen unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen, Branchen und Positionen zu erhöhen und einfache Lösungen für deren geschäftliche Probleme zu finden. Denkbar ist beispielsweise ein Firmenforum zur Suche von Geschäftspartnern, Lieferanten und Dienstleistern oder auch ein Mentorenprogramm für neue oder aktive Studenten. Neben dem Ausbau der Business Services und der

des SteinbeisMBA-

Gewinnung weiterer Aktiven werden auch Aktivitäten und Events organisiert; beispielsweise das jährliche hochschulweite Fußballturnier, hautnahe Diskussionen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik sowie regionale Steinbeis-Stammtische.

SMAN lebt die Idee „von Alumni für Alumni". Denn gerade in einer digital vernetzten Welt ist der Faktor Vertrauen essentiell; das gemeinsame Erlebnis „MBA-Studium" schafft hierfür eine Basis. Sämtliche Initiativen können jedoch nur umgesetzt werden, wenn die Alumni aktiv an der Gestaltung und Nutzung ihres Portals teilnehmen. Um dies zu unterstützen und um die Exklusivität des Netzwerks zu betonen, wird nach amerikanischem Vorbild, in naher Zukunft ein Mitgliedsbeitrag erhoben. Am Netzwerk teilnehmen können alle Absolventen und Studenten der Master-Studiengänge, indem sie sich unter www.steinbeis-alumni.de registrieren.

Carolin Collmar
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Berlin/Herrenberg
sib407@stw.de

SHB-Studentin führt Logistikkonzept „Milkrun" ein

Einfach, schnell, besser: Dem Milchmann nachgemacht

Kürzere Wege, zuverlässigere Lieferungen, niedrigere Bestände, kürzere Durchlaufzeiten, weniger Handling – das sind die positiven Auswirkungen der Projektarbeit von Sibylle Millich, Master-Studentin an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Zusammen mit Kollegen hat sie als Koordinatorin des Projekts den sogenannten Milkrun in einer Abteilung ihres projektgebenden Unternehmens, der Robert Bosch GmbH in Reutlingen, eingeführt.

Werkstatthelfer Cilo Bozkurt lädt Rohmaterial an der Milkrun-Haltestelle aus.

Sibylle Millich stand mit den Kollegen vor drei Hauptproblemen in der Abteilung MFT: Bislang bestellt die MFT Material nur unregelmäßig und erhält dementsprechend das benötigte Rohmaterial von Montag bis Freitag in der Früh- und Spätschicht. Außerdem werden die Fertigerzeugnisse nachts und am Wochenende nicht abgeholt. Die Folge: hohe Bestände. Außerdem werden die Waren auf Holzpaletten geliefert. Die Folge: Immer wieder gelangen Holzspäne und Dreck in den Reinraum. Und schließlich wurden die fertigen Erzeugnisse extra in einen Verpackraum gebracht und dort für den Versand fertig gemacht. Die Folge: ein umständlicher „Teiletourismus".

In einem Workshop befasste sich das Projektteam mit möglichen Verbesserungen. Schnell wurde klar, dass hier keine Einzelmaßnahmen greifen würden. Vielmehr musste ein neues Logistikkonzept her, das ganz nebenbei auch andere Probleme zu lösen hilft. Also machte sich Sibylle Millich mit Kollegen aus anderen Abteilungen daran, ein Milkrun-Konzept zu erstellen. Dieses Konzept basiert im Wesentlichen darauf, dass nur soviel Material wieder aufgefüllt wird, wie auch verbraucht wurde. Das Team analysierte den Wertstrom von Rohmaterial und Fertigerzeugnissen in der MFT, und schon bald stand das neue Wertstromdesign.

Als erstes wurden die Holzpaletten, auf denen bisher angeliefert wurde, abgeschafft. Diese waren zu groß und zu schwer für einen Milkrunwagen, mit dem nun beliefert wird, und schon dadurch hatte sich das Problem mit den Holzspänen erledigt. Nun konnte der Milkrun in die Praxis umgesetzt werden: Im Lager des externen Dienstleisters in Kusterdingen wird ein Milkrunwagen mit der bestellten Rohware, Tapes, Pasten und Keramik beladen. Ein LKW bringt diesen Wagen bis an ein Rolltor bei Bosch. Hier übernimmt ein Werkstatthelfer den Wagen und schiebt ihn zu den Haltestellen der drei Werkstätten der Abteilung MFT. Dort lädt er das Rohmaterial ab. Der Wagen mit dem Leergut wird von einem LKW abgeholt und zurück zum externen Dienstleister gefahren. Dort wird, je nachdem was via Kanban in der Werkstatt bestellt wurde, neue Ware aufgeladen – der Kreis schließt sich.

Einmal pro Schicht, alle acht Stunden, kommt der Milkrun an den Werkstätten vorbei. „Jetzt auch in der Nachtschicht. Wir konnten durch eine Optimierung im Sinterraum freie Kapazitäten einsetzen", erklärt Sibylle Millich. Damit häufen sich unter der Woche keine Bestände mehr an. In einem zweiten Schritt soll auch am Wochenende eine regelmäßige Versorgung gewährleistet werden. Dieses Konzept wird derzeit für den gesamten Standort in Reutlingen erarbeitet.

Und wo das Team um Sibylle Millich gerade dabei war, wurde noch das umständliche Hin und Her der Fertigerzeugnisse innerhalb der Abteilung MFT vereinfacht. Statt alles in einen

Sibylle Millich und Cilo Bozkurt checken die Kanban-Karten...

...Cilo Bozkurt fährt mit dem Milkrunwagen vom Lager in den ersten Stock...

...und lädt an der Haltestelle das angeforderte Material aus

Fotos: Robert Bosch GmbH

zentralen Verpackraum zu bringen, werden die Fertigerzeugnisse aus zwei Werkstätten nun direkt an der Linie eingepackt. „Früher wurde alles fünfmal in die Hand genommen. Heute wird nach der Sichtprüfung ein Trockenkissen in die vorbereiteten Kisten gelegt, Deckel drauf und vakuumverpackt – fertig. Die Durchlaufzeit sinkt von zwei auf weniger als einen Tag", erklärt Sibylle Millich.

„Die Erfahrungen aus der Testphase sind positiv", so Meister Günter Walker. Das bestätigt Cilo Bozkurt, Werkstatthelfer in einer der Werkstätten: „Die Arbeit ist jetzt einfacher, übersichtlicher und sauberer. Wir haben keinen Dreck und keine Holzspäne mehr. Und wir haben viel weniger Bestände: Früher standen im Gang vor der Werkstatt noch Kisten mit fertiger Ware, das ist jetzt alles weg." Und Edith Grupp aus dem Projektteam fasst zusammen: „Wir haben jetzt eine höhere Transparenz der gesamten Logistik, und vor allem stellen wir auf diese Weise eine standardisierte und regelmäßige Versorgung der Werkstätten sicher."

Quelle: Bosch KuRT, September 2008

Milkrun

Milkrun, zu deutsch etwa Milchflaschenprinzip, hat den Milchmann zum Vorbild, der nur dann frische Milchflaschen bringt, wenn leere vor der Haustüre stehen. So gibt's immer frische Milch im Haushalt ohne dass der Kühlschrank überquillt. Genauso arbeitet ein Milkrun in der Industrie: Es geht darum, so wenig Bestände wie möglich zu haben. Dafür ist eine regelmäßige Lieferfrequenz nötig. Der „Milchmann" kommt in klar definierten Abständen vorbei, bringt Ware – aber nur, wenn vorher mittels Kanban-Karte bestellt wurde – und holt fertige Erzeugnisse ab. Ergebnis: Weniger Bestände, gleichmäßigere Auslastung der Produktion, das Arbeiten wird ruhiger.

Sibylle Millich
Robert Bosch GmbH
Reutlingen
sibylle.millich@de.bosch.com

Neugründungen

Abkürzungen:
SBZ: Steinbeis-Beratungszentrum
SFZ: Steinbeis-Forschungs- und Entwicklungszentrum
SIZ: Steinbeis-Innovationszentrum
STI: Steinbeis-Transfer-Institut
STZ: Steinbeis-Transferzentrum
FTZ: Focos-Transferzentrum

Seit November 2008 wurden folgende Steinbeis-Unternehmen gegründet:

SFZ Analyse Komplexer Systeme, Rostock
Leiter: Prof. Dr. Olaf Wolkenhauer

STI Biotechnology in Interdisciplinary Dentistry, Berlin
Leiter: Dr. med. univ. Gregor Slavicek
Birgit Gaida

SBZ Projektentwicklung Erneuerbare Energien und Energieeffizienz, Wolpertshausen
Leiter: Dipl.-Ing. (FH) Sebastian Dürr

SBZ KommunalBeratung, Kehl
Leiter: Prof. Dr. Jürgen Fischer

STZ Investitionsgüter – Optimierung – Team (IOT), Braunsbach
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Albrecht

SBZ Unternehmensnachfolge, Stuttgart
Leiter: Dipl.-Kfm. Ralph Kuntz
Dr. Gerhard Keck

SBZ Unternehmens- und Kommunikationsentwicklung, Sigmaringen
Leiter: Harald Class, BBA
Dipl.-Ing. Alfred Emhardt

STI Carl-Benz-School of product engineering, Berlin
Leiter: Birgit Gaida
Dr. Claus Becker
Dipl.-Ing. Wolfgang Brähler

STZ Infrastrukturmanagement im Verkehrswesen (IMV), Bruchsal
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Markus Stöckner

Steinbeis Produktions- und Fügetechnik GmbH, Jena
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Günter Köhler

STI Kommunikation und Erziehungspartnerschaften, Berlin
Leiterinnen: Dipl.-Ing. (FH) Beate Harmel
Elisabeth Wentzel

SFZ Entwicklungstechnologie, Schramberg
Leiter: Prof. Matthias Vogel

SFZ Institut für Biosignalverarbeitung und Medizintechnik, Stuttgart
Leiter: Dr. habil. Niels Wessel

STZ Energieeffiziente Prozesstechnologien, Karlsruhe
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Rüdiger Haas

Steinbeis Center for Technology Transfer India, Hyderabad
Leiterin: Bhawna Goyal

Erste M.A.-Studenten erfolgreich gestartet

An der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der SHB haben im Januar die ersten Studierenden ihr Studium zum Master of Arts begonnen.

Die Zielgruppe des neu konzipierten M.A.-Studiengangs an der SHB bilden kompetente Hochschulabsolventen ohne spezifische Berufserfahrung, die als Nachwuchskraft in den Arbeitsmarkt einsteigen. Der M.A.-Studiengang ist für Bewerber aller Studienrichtungen von Universität, Fachhochschule oder Berufsakademie offen. Hintergrund ist die Überlegung, dass insbesondere Graduierte aus den Bereichen Geistes- und Sozialwissenschaften, Jura oder solche mit technisch-naturwissenschaftlichen Abschlüssen durch das Projekt-Kompetenz-Studium eine fachlich breit angelegte Basis für ihren Karriereeinstieg in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Positionen erhalten. Interessenten mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund vertiefen und erweitern im Rahmen der M.A.-Qualifizierung ihr theoretisches Wissen praxisnah.

Der Master of Arts in Management knüpft an das Wissen und die Kenntnisse aus erstem Studium und ersten „praktischen Erfahrungen" an und bereitet auf leitende Aufgaben vor. Studierende setzen ein zukunftsorientiertes Unternehmensprojekt erfolgreich um und bauen gleichzeitig die erforderlichen Management-Kompetenzen auf.

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Berlin/Herrenberg
stz407@stw.de

TRANSFER im Gespräch mit Zoltan Barcza, Alumni der SHB

„Mein PKS hat mich persönlich und beruflich vorangebracht"

Zoltan Barcza ist Europäer durch und durch: Der 32-jährige Alumni der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) wuchs in Ungarn auf, absolvierte seinen MBA in Deutschland und ist seit Ende seines Studiums Regionaldirektor bei Roediger Vacuum GmbH für die Märkte Ungarn, Rumänien, Türkei und Israel. TRANSFER sprach mit dem jungen Manager.

Zoltan Barcza

Herr Barcza, wie bei allen berufsintegrierten Studiengängen im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums an der SHB stand auch bei Ihnen über die zwei Jahre Ihres Studiums ein konkretes Projekt im Mittelpunkt. Womit haben Sie sich dabei beschäftigt?

Mein projektgebendes Unternehmen ist ein Tochterunternehmen von Bilfinger Berger, das nach Ost-Europa expandieren will. Der Projektauftrag für unser Team bestand zum einen darin, mehrere Länder in Ost-Europa dahingehend zu analysieren, ob eine Expansion hier möglich sei. Zum anderen sollten wir nach dieser Analyse die Länder in eine Rangfolge einordnen, nach der eine Expansion am besten möglich sei.

Welche Funktion hatten Sie als MBA-Student in diesem Projekt?

Obwohl in meinem projektgebenden Unternehmen ein relativ kleiner Mitarbeiterstamm tätig ist, agiert es in mehr als 40 Ländern. Das Team ist daher international besetzt. In der Regel stammt jeweils ein Angestellter aus einem der Länder, in denen das Unternehmen Geschäfte macht. Das bedeutet, dass eigentlich jeder Angestellte ein Experte ist, was seinen Geschäftsbereich betrifft. Ich komme aus Ungarn und war daher verantwortlich für die Expansion in einige osteuropäische Märkte. Glücklicherweise erhielt ich grünes Licht für fast alle meiner Ideen und strategischen Lösungsvorschläge.

Der Anspruch Ihres Projekts war kein geringer. Von Ihrer Arbeit hing ab, in welchem Land sich Ihr Unternehmen zukünftig engagieren und Erfolge erwarten würde. Um etwas voraus zu greifen: Was waren die Ergebnisse Ihres Projekts?

Als Ergebnis unserer Länderanalyse ergab sich eine klare Fokussierung auf das Land, in dem die Expansion meines projektgebenden Unternehmens am besten beginnen sollte: Rumänien. Die Ausgangssituation war, dass mein Unternehmen bisher noch gar nicht in Rumänien geschäftlich aktiv ist. Meine Aufgabe war deswegen ein wenig vergleichbar mit der eines Missionars. Ich sollte die brandneue Technologie, die mein Unternehmen entwickelt hat, in einem für uns bisher unternehmerisch unbekannten Land bekannt machen. Ich bin deswegen für ein Jahr nach Rumänien gezogen und war eigentlich nur für die Seminare im Rahmen meines MBA-Studiums in Deutschland. So war es einerseits viel einfacher nach Unternehmenspartnern und Händlern zu suchen. Andererseits konnte ich unsere Technologie erheblich schneller bekannt machen.

Was im Nachhinein recht einfach klingt, erfordert strategisches Vorgehen. Was waren die einzelnen Schritte innerhalb Ihres Projekts?

Wenn man neu ist in einem Land, in dem man niemanden kennt und in dem die eigene Technologie noch keinerlei Bekanntheitsgrad hat, dann ist der allererste Schritt: Menschen kennenlernen, Bekanntschaften mit Einheimischen schließen, die die Technologie mögen und die die Möglichkeit haben, die Meinung der ausschlaggebenden Entscheidungsträger zu beeinflussen. Das verschlang anfangs eine Menge Zeit und Geld: Reisen, Bekannte treffen, das Netzwerk erweitern. Natürlich ist es absolut notwendig, eine Marketingstrategie zu haben, um an Messen teilzunehmen und einfach da zu sein, wo etwas passiert. Ein äußerst interessanter kultureller Schritt war aber vor allem, zu verstehen, wie Geschäfte in einem mir bisher unbekannten Land gemacht werden.

Wie hat Sie Ihr MBA-Studium dabei unterstützt, Ihre Projektaufgaben zu meistern und Ihre beruflichen Karrierevorstellungen zu verfolgen?

Nach zwei Jahren Studienerfahrung bin ich mehr denn je vom Steinbeis-Konzept des Projekt-Kompetenz-Studiums überzeugt. Es hat mich persönlich und beruflich weiter gebracht, zwei Jahre lang an meinem eigenen Projekt zu arbeiten und zugleich die rund 20 Projekte meiner Kommilitonen zu verfolgen. Als Verbesserungsansatz wäre ich für mehr persönliche Betreuung durch unsere Dozenten dankbar gewesen. Learning and doing gleichzeitig, in Form eines berufsintegrierten MBA-Studiums, das darüber hinaus vom jeweiligen projektgebenden Unternehmen bezahlt wird – das findet man nur bei der Steinbeis-Hochschule. Wer die Steinbeis-Hochschule nicht kennt, dem erkläre ich immer das Studienkonzept und überzeuge meine Gesprächspartner meistens schnell davon. Meine Vorstellungen und Erwartungen hat das Studium jedenfalls erfüllt, ich denke auch, dass ich meine Karriere damit voranbringen werde.

Noch eine letzte Frage, Herr Barcza: Was nehmen Sie als wesentliche Erfahrung aus ihrem MBA-Studium mit?

Man kennt ja die Situation: Man arbeitet viel und hart mit einer ungeschärften Säge und der Chef will, dass man noch mehr Bäume fällt – also arbeitet man noch mehr und noch härter. Dabei wäre es doch viel sinnvoller, für einen Moment inne zu halten, um die Säge zu schärfen. Die beiden Jahre Studium gaben mir eine gute Gelegenheit dazu, meine Säge zu schärfen. Ich hoffe nun, dass wir ein starkes Alumninetz aufbauen, um mit Kommilitonen auch übers Studienende hinaus in Kontakt bleiben zu können.

Jens Mergenthaler
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
[illegible]

FIBAA akkreditiert mehrere SIBE-Studiengänge

Qualitätsanforderungen mehrfach übertroffen

Die Studiengänge Master of Arts in Management und Master of Science in International Management der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der SHB wurden von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) akkreditiert und übertreffen mehrfach den FIBAA-Qualitätsmaßstab. Die FIBAA-Gutachter betonen in ihrem Abschlussbericht als Stärken der SIBE-Studiengänge besonders Auswahlverfahren, Integration von Theorie und Praxisinhalten, Vermittlung von Berufsbefähigung, Positionierung des Studiengangs im Bildungs- und Arbeitsmarkt sowie didaktisches Konzept.

Das didaktische Konzept, so die FIBAA-Gutachter, „räumt aktiven und partizipativen Lehr- und Lern-Methoden einen großen Raum ein und trägt auf diese Weise der Zielsetzung des PKS (Projekt-Kompetenz-Studiums), die berufliche Handlungs- und Transferfähigkeit der Studierenden in zukünftigen Führungspositionen zu fördern, auch methodisch-didaktisch angemessen Rechnung." Durch die Integration von Studium und Projektarbeit im Unternehmen zeichnen sich Absolventen der Masterstudiengänge durch ihre ausgesprochene Berufsbefähigung aus. Die FIBAA-Gutachter meinen hierzu: „Da Berufsbefähigung sich als ‚roter Faden' erkennbar durch alle Studienabschnitte zieht und [die Studiengänge] systematisch auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtet [sind], verwundert es nicht, dass die Absolventen auf dem Arbeitsmarkt leicht unterkommen." Hierzu tragen auch die Karriereberatung und der Placement Service der SIBE bei, welche ebenso die Qualitätsanforderungen der FIBAA übertreffen.

Patricia Mitzger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Heerenberg
[illegible]

TRANSFER im Gespräch mit der SHB-Absolventin Anja Glatzle

„Ich gehe heute strukturierter an Aufgaben heran und sehe das große Ganze"

Anja Glatzle ist Absolventin des Masterstudiengangs General MBA an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Mit TRANSFER sprach sie über die Herausforderungen im Unternehmensprojekt und die Erfahrungen im Rahmen ihres Studiums.

Anja Glatzle

Frau Glatzle, Ihr projektgebendes Unternehmen war die DEKRA Consulting GmbH, bei der Sie als Assistentin in Vertrieb & Service angestellt waren. Wie sah Ihr Studienprojekt konkret aus?

Die DEKRA Consulting GmbH ist ein Beratungsunternehmen, das seinen Fokus auf Beratungsdienstleistungen in technischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Themenstellungen legt. Mein Beratungsbereich bot Dienstleistungen im Bereich „Sales und After Sales" für Automobilhersteller und -importeure an.

Das Ziel meiner Arbeit war es, dem Unternehmen einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie man einen Bereich von Grund auf strukturiert und wettbewerbsfähig macht, sodass dieser innerhalb weniger Jahre rentabel und leistungsfähig werden kann. Explizit bedeutete das einen Umsatz von vier Millionen Euro und einen Deckungsbeitrag von 31 Prozent zu erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen durch den Aufbau eines Kundenstammes mit lang andauernden, von Vertrauen geprägten Geschäftsbeziehungen und strukturierter zu werden durch die Abbildung der Prozesse und die Dokumentation für das Wissensmanagement. Nicht zuletzt sollte die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter durch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gesteigert werden.

Das sind keine geringen Anforderungen, umso mehr, wenn parallel die Theoriephasen eines Studiums absolviert werden. Mit welchen Strategien und Maßnahmen sind Sie an das Projekt herangegangen?

Zu Beginn habe ich das Unternehmen und seine Prozessse genau analysiert. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für das Projektmanagement – vom Projektauftrag bis hin zur Realisierung. Als Grundlage für die Erarbeitung der Strategieimplementierung habe ich das Six-Loop-Concept® angewandt, mit dem Fokus auf eine Differenzierungsstrategie. Die Seminare der SHB waren mir dabei sehr hilfreich, sei es im Wissensmanagement, der praktischen Unternehmensführung oder dem Strategie- und Change Management. Sie haben das theoretische Fundament gelegt, auf das ich aufbauen konnte.

Was waren nach zwei Jahren Studium Ihre Projektergebnisse?

Schon im Oktober letzten Jahres ist es meinem Bereich gelungen, einen Großauftrag im Bereich „Gebrauchtwagen Management" bei einem großen deutschen Automobilhersteller zu erhalten. Folglich konnte für die nächsten drei Jahre ein solides Fundament geschaffen werden, um das strategische Ziel, Leistungsträger bis 2010 zu werden, zu erreichen. Um eine erfolgreiche Differenzierung zu erreichen, sind die Handlungsfelder Preispolitik, Vermarktung und Personalpolitik optimiert worden. Der Schlüssel zum Erfolg lag in mehreren Punkten: die gesteigerte Marktbekanntheit, die USP's zu erkennen und zielführend einzusetzen, den Mehrwert für den Kunden darzustellen und neue Kunden zu gewinnen, und schließlich den Umsatz zu steigern.

Welche Erfahrungen haben Sie während Ihres Studiums an der SHB gemacht?

Ich habe die Möglichkeit bekommen sehr viele unterschiedliche Projekte und somit einen intensiven Einblick in die verschiedensten Unternehmen sowie ganz unterschiedliche Herangehensweisen kennenzulernen. Das hat mich dabei unterstützt, meine eigene Arbeitsweise effizienter werden zu lassen. Ich gehe heute strukturierter an Aufgaben heran und sehe das große Ganze – und nicht nur den Teilbereich, den ich bearbeite oder betreue. Zudem haben sich im Laufe des Studiums neue tolle Freundschaften entwickelt, die ich sehr schätze. Außerdem habe ich während meiner ehrenamtlichen Tätigkeit für die MBA-Vortragsreihe viele interessante Persönlichkeiten kennengelernt.

Jens Mergenthaler
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
st21749@stw.de

M. Sc.-Studiengang für die Transport- und Logistikbranche

SHB bildet Logistik-Manager der Zukunft aus

Der Logistik-Sektor nimmt innerhalb eines Wirtschaftssystems eine der wichtigsten Querschnittsfunktionen ein. Allein in Deutschland entfallen mehr als zehn Prozent der Wirtschaftsleistung auf die Transport- und Logistikbranche. Dieser Bereich zählt damit zu einem der dynamischsten Wirtschaftszweige im Land. Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) startet im November dieses Jahres ein Studienprogramm zum Master of Science in International Management mit dem Schwerpunkt Global Logistics.

Mit ihren am Unternehmenswachstum orientierten Projekten werden die Studierenden gezielt auf die Herausforderungen eingehen, die sich aus dem konstanten Streben der Branche nach Veränderung und Innovation ergeben. Mögliche Projekte, mit denen sich die angehenden Logistik-Manager beschäftigen werden, reichen von der Senkung von Frachtkosten und der Neustrukturierung logistischer Einheiten über die Einführung von EDV-Lösungen und Telematikanwendungen bis hin zur Reorganisation ganzer Konzernlogistiken.

Neben reinen Logistikprojekten sind auch bereichsübergreifende Projekte denkbar, wie zum Beispiel die Planung und Realisierung eines Markteintritts oder die Entwicklung und Implementierung von Kennzahlensystemen und Benchmarks im Zusammenhang mit einer logistischen Aufgabenstellung. Die nötige Kompetenz für die erfolgreiche Durchführung dieser Projekte eignen sich die Studenten innerhalb ihres praxis- und transferorientierten M. Sc.-Aufbaustudiums an.

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
st21249@stw.de

Steinbeis | 15

Stuttgarter Kompetenz-Tag 2009

Talent.Kompetenz.Management – lokal.global

Krisenzeiten sind nicht der richtige Zeitpunkt, um zu sparen. Im Gegenteil: Besonders in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftssituation ist es wichtig, nach vorne zu schauen und neue Chancen zu ergreifen. Das „wesentlich Neue" und die damit verbundene „schöpferische Zerstörung" (J. Schumpeter) des Alten oder mit einem Wort „Innovationen" – das ist die treibende Kraft für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum. Innovationen aber setzen voraus: kompetente Mitarbeiter mit Innovationspotenzial. Diese Thematik wird beim diesjährigen, zweiten Stuttgarter Kompetenz-Tag am 25. November im Stuttgarter Haus der Wirtschaft von Experten aus Hochschule und Wirtschaft diskutiert. Nach der erfolgreichen Auftaktveranstaltung im vergangenen Jahr lädt die Steinbeis-Hochschule Berlin auch dieses Jahr Studenten, Alumni und schon fest im Beruf Stehende ein, die Herausforderungen der kompetenzorientierten Gesellschaft zu diskutieren.

Innovation meint im Sinne von J. Schumpeter: Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen, Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse, die Erschließung neuer Absatzmärkte bis hin zum Aufbau neuer internationaler Lieferantenbeziehungen bzw. neuer Quellen für Rohstoffe oder Halbfabrikate. Diese Wettbewerbsvorteile führen dazu, dass Unternehmen auf einem sich ständig wandelndem Markt gegen eine Vielzahl von Konkurrenten bestehen können.

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge. Um Projekte überhaupt entwickeln und durchführen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung dem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung besondere Beachtung zu schenken: kompetenten Menschen, die Wissen auf unbekannte Zusammenhänge transferieren können und daraus Neues im Sinne von neuen Produkten, Dienstleistungen und Problemlösungen entstehen lassen. Doch die Ressourcen an kompetenten Arbeitskräften waren schon immer knapp und werden noch knapper werden. Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, setzen bereits heute auf Open Innovation, die Öffnung und Einbeziehung der Umwelt in den Innovationsprozess, sowie Global Delivery, die Nutzung globaler Kompetenz-Netzwerke. Dies führt letztendlich dazu, dass erfolgreiche Unternehmen personelle Ressourcen überall auf der Welt aufdecken und Kompetenzen global für sich gewinnen müssen. Gleichzeitig müssen Unternehmen auf die lokalen Märkte gehen, um dort in kompetente Arbeitskräfte zu investieren.

Je mehr Unternehmen sich des global integrierten Unternehmensmodells und/oder des Open Innovation-Paradigmas bedienen, desto mehr wird auch hier um das Innovationspotenzial kompetenter Mitarbeiter gekämpft. Mehr noch: Der War for Talents scheint sich durch diese Trends noch zu verstärken, da nicht nur Unternehmen aus dem „Westen", sondern immer mehr Unternehmen aus Schwellenländern diese Unternehmensmodelle für sich entdecken.

Wir freuen uns, Sie zum Stuttgarter Kompetenz-Tag rund um diesen spannenden Themenkomplex begrüßen zu können!

Referenten und Vorträge des Stuttgarter Kompetenz-Tags 2009 (Stand 09/09)

- Talent. Kompetenz. Management – lokal. global
  Prof. Dr. Werner G. Faix, School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin
- BDI-Initiative Wissens- und Kompetenzmanagement
  Prof. Dr. Utz Claassen, Vorsitzender der Initiative [angefragt]
- Global Delivery und globale Kompetenznetzwerke
  Rainer Heck, IBM Deutschland GmbH
- Innovationskompetenzmanagement bei Siemens
  Dr. Ing. Stephan Szuppa, Siemens Corporate Technology, Dr. Johanna Anzengruber, Siemens Corporate Technology
- Interkulturelle Kompetenz
  Prof. Dr. John Erpenbeck, School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin
- Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement in Brasilien: Talente entwickeln und binden
  Prof. Dr. Nazem Nascimento, Universidade Estadual Paulista
- Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement in Ägypten. Talente entwickeln und binden
  Ahmed Elshahat Hassan, Kairo
- Erfolgsfaktor: erstklassige Jobs und erstklassige Bewerber, Talent Pools in Zeiten des War for Talents
  Dr. Wolfgang Achilles, Jobware Online-Service GmbH
- Globales Kompetenzmanagement in der Logistik
  Prof. Dr. Dirk Engelhardt, Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein Main e. G., Stefanie Kisgen, School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin
- Führungskräfteentwicklung international
  Wilfried Telkämper, InWent – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
- Internationales Kompetenzmanagement
  Annette Schulten, Steinbeis-Transfer-Institut Corporate and International Programs
- Internationale Projektmanagement-Kompetenz am Beispiel der Organisation der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien
  Dr. Gerhard Keck, School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin

Prof. Dr. Werner G. Faix
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Pforzheim
sibe@stw.de

www.stuttgarter-kompetenztag.de

Erfolgreiche Reakkreditierung

SteinbeisMBA übertrifft die Qualitätsanforderungen

Der Studiengang SteinbeisMBA der Steinbeis-Hochschule Berlin wurde von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) erfolgreich reakkreditiert – und übertrifft mehrfach die Qualitätsanforderungen, die die FIBAA bei Master-Programmen prüft.

Als Stärken des SteinbeisMBA heben die Gutachter unter anderem insbesondere folgende Aspekte hervor:

- Positionierung des Studiengangs auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt,
- Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen,
- Auswahlverfahren,
- Integration von Theorie- und Praxisinhalten,
- Ausrichtung auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung,
- Vermittlung von Managementkonzepten,
- Gewährleistung von Berufsbefähigung,
- Praxiskenntnisse des Lehrpersonals und
- Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal.

Der SteinbeisMBA entstand aus der Zusammenfassung aller angebotenen Präsenz-MBA-Programme der SHB-Hochschulinstitute, deren unterschiedliche Schwerpunkte sich nun in Wahlpflichtfächern wiederfinden. Die FIBAA-Gutachter sehen diese Entwicklung durchweg positiv: Indem die MBA-Programme der SHB zukünftig „aus einem Guss" angeboten werden, werde das Profil und die Position der SHB nachhaltig gestärkt. „Die Positionierung der schon im Rahmen der Erst-Akkreditierung begutachteten Vertiefungen konnte die Hochschule anhand der vorgelegten Statistiken durchweg, zum Teil besonders eindrucksvoll nachweisen."

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
stz1240@stw.de

200 Teilnehmer beim 2. Stuttgarter Kompetenz-Tag

Geballte Kompetenz

Mit rund 200 Gästen konnte der zweite Stuttgarter Kompetenz-Tag im November letzten Jahres an den erfolgreichen Auftakt 2008 anknüpfen. Die Tagung stand unter dem Motto Talent.Kompetenz.Management – lokal.global. Experten aus Hochschule und Wirtschaft diskutierten über die aktuellen Herausforderungen der kompetenzorientierten Gesellschaft.

Nach der Eröffnung der Tagung durch den Präsidenten der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn, führte Prof. Dr. Werner G. Faix (Direktor der School of International Business and Entrepreneurship an der SHB) in das Thema des Tages ein: das Kompetenzmanagement im globalen und lokalen Spannungsfeld. Hierbei ging es vor allem um die Frage, wie es gelingt, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu begegnen, Talente weltweit zu rekrutieren, zu binden und zu vernetzen.

Rainer Heck (IBM Deutschland GmbH) ging dabei besonders auf die Bedeutung von Global Delivery zur Gestaltung der globalen Zusammenarbeit ein. Eleonora Peis (Siemens AG) und Dr. Johanna Anzengruber (Siemens Corporate Technology) stellten die Bedeutung des Kompetenz-Managements im Bereich der Forschung und Innovation bei der Siemens AG heraus. Torsten Bittlingmaier (Deutsche Telekom AG) konnte unter anderem mit der Einführung von sogenannten Talent-Brokern beeindrucken. Dr. Wolfgang Achilles (Jobware Online-Service GmbH) unterstrich die steigende Bedeutung von Talent Pools in Zeiten des weltweiten War for Talents.

Prof. Dr. Marc Drüner (Professor für Innovationsmanagement an der SHB) machte den Gästen Phänomene und Möglichkeiten des Web 2.0 verständlich und verdeutlichte den Beitrag des Web 2.0 zur weltweiten Open Innovation.

Erstaunen schuf Prof. Dr. John Erpenbeck (Professor für Wissens- und Kompetenzmanagement an der SHB): Letztendlich gäbe es keine spezifischen interkulturellen Kompetenzen; Kompetenz sei die Fähigkeit zum kreativen, selbstorganisierten Handeln in zukunftsoffenen und problemgeladenen Situationen – dies sei eben auch in interkulturellen Überschneidungssituationen das Entscheidende. Eben jene interkulturellen Überschneidungsmomente wurden von Dr. Gerhard Keck (Steinbeis-Transfer-Institut (STI) Growth Management der SHB) am Beispiel der Zusammenarbeit von Deutschen und Brasilianern zur Organisation der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien demonstriert.

Nach einem Ausflug in das Kompetenzmanagement der MENA-Staaten durch Ahmed Elshahat Hassan (Society for Human Resource Management, Egypt) und Brasiliens durch Prof. Dr. Nazem Nascimento (Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasilien), wo Kompetenzmanagement in der Verfassung verankert und brasilianisch gelebt wird, demonstrierte Wilfried Telkämper wie die Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH Führungskräfteentwicklung international fördert.

Schließlich wurde durch Prof. Dr. Dirk Engelhardt (Professor für Logistik-Management an der SHB), Stefanie Kisgen (STI International Management), Prof. Dr. Peter Dohm (Steinbeis Business Academy) und Annette Schulten (STI Corporate and International Programs) noch einmal verdeutlicht, wie die SHB mit ihren Projekt-Kompetenz-Studiengängen die Kompetenzentwicklung verschiedener Zielgruppen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten fördert.

Der nächste Stuttgarter Kompetenz-Tag unter dem Motto Kompetenz.Persönlichkeit.Bildung findet am 1. Dezember 2010 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft statt. Das vorläufige Programm und Referenten sind abrufbar unter www.stuttgarter-kompetenztag.de.

Prof. Dr. Werner G. Faix
School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin
[illegible]

Neue Methoden zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Lean Management von der Produktion in den After Sales Service

Die Ergebnisse der MIT-Studie, die 1990 unter dem Titel „The Machine That Changed The World" veröffentlicht wurden, haben Automobilhersteller weltweit dazu gezwungen, sich mit den grundlegenden Fragen der Produktions- und Arbeitsorganisation auseinanderzusetzen. Die bis dahin übliche Massenproduktion wurde in Frage gestellt, da sich die von den Japanern entwickelte und von Womack, Jones und Ross betitelte „Lean Production" als viel effizienter erwies. Dass Lean Production heute bei den meisten Herstellern immer noch aktuell ist, bestätigt den richtungsweisenden Ansatz, meint Autor Joachim Gund, MBA-Student der Steinbeis-Hochschule Berlin und Mitarbeiter am Institut für Innovation und Management (IIM).

Womack, Jones und Ross waren nach ihrer Studie davon überzeugt, dass die Lean Management-Prinzipien und -Methoden nicht nur in fertigenden Bereichen erfolgreich eingesetzt werden können. Diese Sichtweise hat sich bisher jedoch nur zu einem gewissen Maße bestätigt, denn von einem bereichsübergreifenden „Lean Thinking", wie es Womack und Jones Ende der 90er-Jahre prognostiziert haben, kann in den meisten Unternehmen keine Rede sein. Die Entwicklung und Implementierung eines eigenen Produktionssystems ist bei vielen europäischen und amerikanischen Automobilherstellern mittlerweile state of the art. Die dadurch erzielten Ergebnisse wurden allerdings nur bedingt in indirekte Bereiche, wie Sales, After Sales oder Forschung & Entwicklung transferiert. Mit anderen Worten: die Hersteller haben Lean Production noch nicht auf ein ganzheitliches Lean Management ausgeweitet.

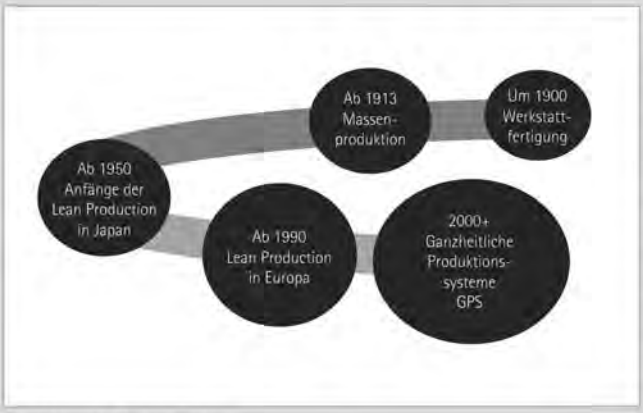
Bis vor einigen Jahren war die Notwendigkeit hierfür nicht gegeben. Schließlich haben sich die Absatzzahlen der verschiedenen Hersteller seit dem zweiten Weltkrieg mit wenigen Ausnahmen von Jahr zu Jahr verbessert. Es ist folglich nachvollziehbar, warum der Optimierungsfokus stets auf die Fertigung gelegt wurde. Allerdings hat sich der Markt in den letzten Jahren stark verändert. Um heute wettbewerbsfähig zu bleiben, spielen beispielsweise der CO_2-Ausstoß und effiziente Motoren eine wichtige Rolle. Die Bereiche Forschung & Entwicklung haben beim Kampf ums Überleben einen wichtigeren Part übernommen als zuvor.

Ähnliches geschieht mit dem After Sales, ein an Bedeutung gewinnender Bereich in der Wertschöpfungskette der Automobilhersteller. Besonders im Nutzfahrzeuggeschäft wird der After Sales immer bedeutsamer. Vor zehn Jahren stand das Produkt, nicht aber die dazugehörige Dienstleistung im Vordergrund. Mit dem härter werdenden Wettbewerb hat sich diese Konstellation mittlerweile geändert. Beispielsweise spielen bei großen Speditionsfirmen ein breites Servicenetz sowie die von den Servicebetrieben angebotene Dienstleistung hinsichtlich Qualität und Termintreue eine entscheidende Rolle beim Kauf eines neuen Fahrzeugs. Der Kunde geht von einer guten Qualität des Fahrzeugs ohnehin aus, deswegen wählt er verstärkt nach Dienstleistungskriterien aus. Die Ansprüche haben sich somit geändert: heute ist dem Kunden ein möglichst produktiver Einsatz seines Fahrzeugs am wichtigsten, denn Geld verdient er nur, wenn das Fahrzeug im Einsatz ist.

Anders als in früheren Jahren wird der After Sales in der Automobilbranche unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zunehmend als wichtiger Umsatz- und Ergebnisbringer betrachtet. Strategisch dient der After Sales sowohl zur Erhöhung der Kundenbindung als auch zur Marktpositionierung als effektives Instrument. Laut Leif Östling, CEO der Scania AB, besteht die zukünftige Herausforderung des Unternehmens unter anderem darin, dafür zu sorgen, dass der Lkw von seinem Ausgangsort bis zu seinem Zielort mobil bleibt und der Fahrer jede Unterstützung bekommt, die er braucht, um seinen Auftrag auszuführen. Dazu hat Scania in den letzten Jahren einen Strukturwandel vollzogen: Mittlerweile kommen 40 Prozent der Vermögenswerte und Mitarbeiter des Unternehmens im Vertriebs-, Verkaufs- und Servicebereich zum Einsatz. Zuvor waren es gerade einmal zehn Prozent. Die Richtung, in die sich das Unternehmen in den nächsten Jahren zu entwickeln hat, ist für Östling eindeutig: Lkw für den professionellen Einsatz zu entwickeln, ist für das Unternehmen inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Für die Zukunft gilt es, durch verbesserten Service den Kundennutzen zu maximieren.

Verschiedene Pkw- und Nfz-Hersteller haben sich ähnliche Ziele gesetzt. Um sie zu erreichen, haben sie Lean Management-Prinzipien und -Methoden eingeführt. Die Ergebnisse der Transferprojekte in rund 200 After Sales-Betrieben im In- und Ausland zeigen, dass die Anwendung dieser Prinzipien und Methoden sich positiv auf die Produktivität auswirkt und somit in der Tat bei der Zielerreichung unterstützt. Ebenso zeigt die Erfahrung, dass der Transfergrad weit höher ist als momentan für möglich gehalten wird.

Dennoch ist der Transfer von der Produktion in den After Sales nicht völlig reibungslos umsetzbar. Die bereichsübergreifende Über-



Entwicklung der Industriearbeit

tragung von Ideen und Konzepten führt unvermeidlich zu einem Aufeinandertreffen zweier verschiedener Arbeitskulturen. Wesentlicher Unterschied beider Kulturen ist die Denkweise der jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter. Während diese in der Produktion versuchen, in Anlehnung an die Lean Management-Philosophie, Problemen gegenüber vorbeugend zu agieren, um somit den Prozess zu stabilisieren, wird im After Sales in der Regel auf Probleme reagiert.

Dies hat auf der einen Seite zur Folge, dass beispielsweise Leistungen nicht termingerecht, unvollständig oder fehlerhaft geliefert werden, was zu Mehraufwand und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führt. Auf der anderen Seite verursacht die Tatsache, dass alle vorkommenden Hindernisse entlang des Arbeitstages mit Bravour gemeistert werden, ein Bestätigungsgefühl der eigenen Kompetenz. Der Mehraufwand und die dafür anfallenden Kosten werden somit oft in den Schatten gestellt und Arbeitsabläufe in der vorhandenen Form weiterhin bis zum nächsten ernsten Problem toleriert. Es ist also ein zweischneidiges Schwert; unzufrieden mit dem Mehraufwand und dem damit verbundenen Druck, aber stolz darauf, dass man es am Ende des Tages doch irgendwie meistert. Eine riskante Kombination, wenn das Ziel heißt, dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten.

Auffallend dabei ist, dass in vielen After Sales-Betrieben das Ziel als Rechtfertigung für den unverhältnismäßigen Aufwand genutzt wird. Schließlich geht es um den Nutzen aller Kunden, sowohl derjenigen, die im Voraus einen Termin vereinbart haben als auch derjenigen, die unvorhergesehen auf eine Serviceleistung angewiesen sind. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass vor allem der unplanmäßige Kunde für Turbulenzen im Tagesablauf sorgt und somit nicht selten als Sündenbock dargestellt wird, führt oftmals zur fehlenden Einsicht für die notwendige Prozessoptimierung. Diese Prozessoptimierung sollte ein Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitern einleiten. Somit entwickelt sich der Status „unplanmäßiger Kunde" vom Störungsfaktor zur ertragsorientierten Auslastung, die dabei hilft Arbeitsplätze zu sichern.

Die Durchführung von Prozessanalysen und die Anwendung der 5S-Methode zur Einführung und Standardisierung einer Arbeitsplatzorganisation haben in den After Sales-Betrieben zu Beginn für die notwendige Betroffenheit und Bereitschaft gesorgt, die für die einzelnen Transferprojekte von Führungskräften und Mitarbeitern gefordert waren. Durch Prozessanalysen konnten Handlungsfelder an den Schnittstellen transparent gemacht werden. Hierfür wurde die Prozessqualität von internen Lieferanten und internen Kunden bewertet. Der Einsatz der 5S-Methode diente der Herstellung einer Grundordnung und -sauberkeit. Somit konnten Optimierungen für jeden, sowohl für Beschäftigte als auch für Kunden, visuell wahrnehmbar gemacht werden. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), eines der Prinzipien der Lean Management-Lehre, wurde anschließend zur Behebung der festgestellten Schnittstellenprobleme erfolgreich eingesetzt. Das Ergebnis ist ein verbesserter After Sales-Prozess, der Führungskräften und Mitarbeitern Zeit verschafft, um sich den Kunden gegenüber flexibel zu präsentieren und nicht ins Schwanken zu geraten, wenn unerwartete Faktoren drohen den Prozess zu stören.

Im Rahmen seines MBA-Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin beschäftigt sich **Joachim Gund** am Institut für Innovation und Management (IIM) mit dem Thema Transfer von Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der Produktion in den After Sales der Automobilindustrie. Am Beispiel von After Sales-Bereichen verschiedener Hersteller untersucht er in Transferprojekten die Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit der Lean Management-Lehre. Dabei kommt Gund zum Schluss, dass eine After Sales-spezifische Übersetzung der Lean Management-Prinzipien und -Methoden die Anwendung dieser ermöglicht und zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führt.

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
pa1749@stw.de

Joachim Gund
Institut für Innovation und Management (IIM)
Ostfildern
joachim.gund@iim-consult.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Neuer Zertifikatslehrgang für Vertriebsingenieure

Aus der Praxis für die Praxis

Im Herbst 2010 startet die School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin einen neuen Zertifikatslehrgang für Vertriebsingenieure. Der Lehrgang kann parallel zur beruflichen Tätigkeit in fünf Blöcken belegt werden. Er richtet sich an Ingenieure, Naturwissenschaftler, IT-Leute, Produktmanager im technischen Umfeld, Mitarbeiter an der Schnittstelle Technik und Markt sowie gegenwärtige und zukünftige Vertriebsingenieure, die bereits erste Berufserfahrungen gesammelt haben.

Unternehmen mit technischem Leistungsangebot benötigen vermehrt vertriebsorientiert ausgebildete Ingenieure, da Kaufentscheidungen vermehrt nach technischen und betriebswirtschaftlichen Kriterien getroffen werden. Es besteht eine Lücke in der Anpassungsdynamik zwischen der technisch hoch stehenden Ausbildung und den oft nur zufallsgesteuerten Vertriebskompetenzen. Das erschwert auch die Kommunikation zwischen den Abteilungen, die die Sprache des anderen nicht verstehen.

Dabei ist der Vertrieb die Brücke vom Unternehmen zum Kunden, an deren Verbreiterung das Unternehmen fortlaufend arbeitet. Wie gut diese Schnittstelle gepflegt wird, beeinflusst auch die strategischen Möglichkeiten eines Unternehmens. Dies wird spürbar beim Eintritt in neue Märkte, bei einem ansteigenden Wettbewerb, bei der Ausweitung des Leistungsangebots von Dienstleistungen: Kurz, bei allen Vorhaben, bei denen der Kundenkontakt eine entscheidende Rolle für das Gelingen spielt.

Viele Referenten aus unterschiedlichen Unternehmen geben dem Lehrgangsteilnehmer die Möglichkeit, aus ihrem Erfahrungsschatz zu lernen. Der Teilnehmer bringt seinen eigenen Projektauftrag aus seinem Unternehmen mit und wendet das Gelernte mit Feedback von Experten sofort auf die eigene Situation an. Durch die Bearbeitung eines Projektes während des Lehrgangs maximiert der Teilnehmer seinen Lernerfolg und bietet auch einen Zusatznutzen für das Unternehmen. Durch die beiden Kompetenztests, am Anfang und am Ende des gesamten Lehrgangs, wird der Lernerfolg des Zertifikatslehrgangs für den einzelnen Teilnehmer transparent und dokumentiert.

Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Kohlert
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Rottenburg
...1249@stw.de
www.stw.de → zu unseren Experten

SHB kompakt

SHB-Student als „High Potential 2009" ausgezeichnet

Student mit Potenzial!

„High Potential 2009" – mit diesem Titel kann sich Florian Hobelsberger schmücken. Als einer von zehn Finalisten im „Talent Award"-Wettbewerb des ersten Finance Forum Germany wurde der 27-jährige Alumni der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) für seine Projektberichte während seines Masterstudiums ausgezeichnet. Für seinen Arbeitgeber Wüstenrot konnte der Management-Assistent das Siegel „Talentförderer 2009" entgegennehmen.

„Mit dem Talent Award 2009 werden erstmals sowohl Young Professionals als auch die fördernden Unternehmen gleichzeitig für ihr besonderes Engagement belohnt", erläutert Lutz Pelzl vom Finance Forum Germany. Dass sich Wüstenrot den Titel verdient hat, davon ist Preisträger Florian Hobelsberger überzeugt: „Fordern und fördern, in diesem Sinne wurde ich von meinen direkten Vorgesetzten über den Abteilungsleiter bis zum Vorstand vorbildlich unterstützt." Auch für Aufgaben und Fragen aus dem Studium habe sich immer ein kompetenter Ansprechpartner gefunden.

Unternehmensbetreuer Roland Irion (links), Florian Hobelsberger

Florian Hobelsberger bewarb sich mit zwei Projekten, die er im Rahmen seines SHB-Studiums zum Master of Business Administration bei Wüstenrot bearbeitet hatte. Eines der beiden Projekte war die Entwicklung eines Prozessreifegradmodells für die Abteilung „Kreditrisikomanagement". Ziel dieses von ihm geleiteten Projekts war es, ein Modell zu entwickeln, mit dem die prozessuale Ausrichtung der operativen Abteilungen der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank und der Wüstenrot Bausparkasse AG gemessen werden kann. Das Ergebnis des Projekts, das „Wüstenrot Reifegrad-Assessment für Prozesse" („WRAP") macht die Erfüllung von relevanten Anforderungen an Prozesse messbar: Insgesamt 25 Kriterien erlauben den Prozessmanagern eine objektive Einschätzung der prozessualen Ausrichtung.

Außerdem wurde Florian Hobelsberger in das Projekt „eWorld" zur Einführung einer elektronischen Kundenakte, eines elektronischen Postkorbs und zur Erweiterung des bereits bestehenden Informationsportals eingebunden. Das Projekt hatte das Ziel, den internen Post-eingangs- und Postzuleitungsprozess zu den relevanten Stellen zu elektronifizieren und die Auskunftsfähigkeit durch die Ablösung der papierhaften Akte durch eine elektronische Akte zu erhöhen. Florian Hobelsberger übernahm im Rahmen des Projekts verschiedene Rollen – unter anderem war er an der Entwicklung des Fachkonzepts für das elektronische Auskunftsportal beteiligt, er erstellte die Testfälle und koordinierte als einer von zwei fachlichen Testmanagern den Test durch die Fachabteilungen. Weiterhin war er einer der fünf Referenten, die in wenigen Wochen über 1.200 Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Anwendungen schulte. Einerseits wurde durch die Elektronifizierung der Posteingangsprozesse und der Akte hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und Prozesseffizienz mit Konkurrenten gleichgezogen, andererseits wurde insbesondere mit der Umsetzung als Portal in zukunftsfähige Technologie investiert.

Über beide Projekte verfasste Florian Hobelsberger mehrere Projektstudienarbeiten während seines MBA-Studiums, beispielsweise über die Beschreibung eines fachlichen Architekturmodells für die Weiterentwicklung der IT-Systeme im Strategieplan. Seine Master-Thesis schließlich behandelte die Auswirkungen von verschiedenen Programmen, Projekten und sonstigen organisatorischen Maßnahmen auf den Prozessreifegrad. Seit März kann sich der erfolgreiche „High Potential 2009" nun auch „Master of Business Administration" nennen.

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Heidelberg
su1248@stw.de
www.stw.de → zu unseren Experten

Foto: © iStockphoto/enviromantic

SHB-Student entwickelt Personalcontrollingsystem

Mehr als Daten sammeln: modernes Human Resources Management

Das Personalmanagement hat sich im Laufe der Zeit von einer klassischen administrativen Verwaltung zu einer strategisch handelnden Abteilung entwickelt. Darüber hinaus erleben Personalbereiche immer mehr Rechtfertigungsdruck, den eigenen Anteil zur Unternehmenswertschöpfung darzulegen. Der aufkommende Bedarf der Unternehmen nach neuen quantitativen und qualitativen Messmethoden sowie umfassenden Evaluationsmethoden wie beispielsweise der Balanced Scorecard bestätigen diesen Trend. Adrian Scherer beschäftigte sich mit dieser Thematik im Rahmen seines MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

Unternehmerisches Handeln wird immer mehr unter dem Aspekt seiner personalwirtschaftlichen Konsequenzen betrachtet. Auch wird dem Human Resources Management (HRM) im Unternehmen immer häufiger strategische Bedeutung zugeschrieben. Da sich aber die Wertschöpfung des Personalmanagements stark auf weiche Faktoren wie Werte, Motivation oder Zufriedenheit stützt, kann der unternehmensstrategische Nutzen aller Mitarbeiter – und damit auch des HRM – nur schwer transparent gemacht werden. Dieser Herausforderung stellte sich Adrian Scherer. Er ist Projektleiter im Personalcontrolling der Münchner Loyalty Partner GmbH und stellte diese Thematik in den Fokus seines Unternehmensprojekts im Projekt-Kompetenz-Studium an der SHB.

Ein zeitgemäßes und modernes Personalcontrolling sollte als autonomer, aber unbestrittener Teil des Unternehmenscontrollings nicht ausschließlich für die Aufstellung und Aufarbeitung von Daten des HRM oder für das Feststellen von Abweichungen beabsichtigter Entwicklungen zuständig sein. Die Ist-Analyse zu Beginn des Projekts zeigte Adrian Scherer: Die Erhebung von Kennzahlen in den verschiedenen Bereichen seines Unternehmens wurde bisher sehr unterschiedlich praktiziert. Eine Beziehung zwischen Arbeitserfolg (beispielsweise Qualität, Anwesenheit) und Entgeltkomponenten (wie Prämien, Leistungsentgelt) war kaum vorhanden. Kostenorientierte Kennzahlen waren nur im Standard vertreten, beispielsweise Kosten pro Kopf, und beschränkten sich auf eine rein statistische Darstellung. Kennzahlen zur Personalerhaltung und Motivation beschränkten sich auf Fluktuation und die Lohn- und Gehaltsstrukturen. Die Wertorientierung des Kennzahlensystems war zu gering ausgeprägt. Der Anspruch, jede Aussage oder Entscheidung durch Personalkennzahlen und kostenbezogene Kennzahlen zu stützen, konnte nicht erfüllt werden. Generell erfolgte die Nutzung der Kennzahlen vorrangig gesellschaftsintern, es existierte kein konzernweiter Austausch.

Auf Basis dieser IST-Analyse definierte Adrian Scherer die Ziele seines Projekts: Es sollte ein wertorientiertes Personalcontrolling-System zur Optimierung der Unternehmenssteuerung umgesetzt werden. Zweitens wurde eine Definition konzerneinheitlicher standardisierter Kennzahlen benötigt. Diese müssen drittens Geschäftsführung und Personalmanagement bereitgestellt werden. Viertens sollte eine verbindliche Grundstruktur für den gesamten Konzern festgelegt werden, die in den Gesellschaften durch Auswahl weiterer Kennzahlen und somit Anpassung an die spezifischen Bedingungen ergänzt werden kann. Der Erfahrungsaustausch im Konzern in Be-

zug auf relevante Kennzahlen (internes Benchmarking) sollte gefördert werden. Hinzu kam die Erarbeitung und Bereitstellung geeigneter Hilfsmittel und Tools. Weiterhin sollten Möglichkeiten zur Integration zukünftiger Fragestellungen in die bestehenden Strukturen berücksichtigt werden. Basis dieses integrierten Personalcontrollingsystems war die Anbindung an vorhandene Systeme, die Ablösung des Altsystems und die Erstellung erster Standardreports, die zum regelmäßigen Berichtswesen ausgebaut werden sollten. Ein besonderes Augenmerk fiel dabei auf die Sicherstellung der korrekten Übernahme der Altdaten und eine laufende Gewährleistung der Datenqualität, ohne die ein Personalcontrolling nicht stattfinden kann.

Als erster Schritt standen die Implementierung einer neuen HRM-Software und die Migration der Daten auf dem Plan. Anforderungen an die neue Software waren sowohl die Erweiterungsfähigkeit, um nach und nach weitere Module dem System hinzufügen zu können, als auch das mögliche Customizing der Bedienoberflächen, um den Nutzern vieler bisheriger Individuallösungen eine ähnliche gewohnte Benutzeroberfläche zur Verfügung stellen zu können.

Nach den sehr aufwändigen Arbeiten der Datenmigration und Aufbereitung der Altdatenbestände wurden Schritt für Schritt neue Erweiterungen in das System eingebaut. Neben dem reinen Stammdatenmanagement kamen ein Stellenmanagement und ein Seminarmanagement hinzu. Im Rahmen der Übermittlung von personenbezogenen Daten an die Controlling- und Financeabteilung der Loyalty Partner GmbH wurde ein Personalkostenmanager hinzugefügt, mit dem es nun möglich ist, einen automatisierten Datenabgleich mit Korrektur zu den angeschlossenen Systemen durchzuführen. Nach der Erweiterung dieses Data-Warehousing auf externe Mitarbeiter, dient das gesamte System heute der vollständigen Administration aller Humanressourcen: Von der klassischen Stammdatenpflege über entgeltabrechnungsrelevante Daten bis hin zur Zugangskontrolle und Tagessatzkalkulation für interne und externe Kunden, was bisher alles auf unterschiedlichen Wegen und mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt wurde.

Über die Kennzahlenerhebung hinaus ist natürlich auch die Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung dieser Kennzahlen Gegenstand eines integrierten Personalcontrollings. Neben reinen Zahlen- und Datenwerten werden Interpretationen und Handlungsempfehlungen an die Fachabteilungen weitergegeben. Diese können individuelle oder mit der Personalabteilung abgestimmte Maßnahmen zur Verbesserung dieser Kennzahlen unternehmen. Zum Ende der Maßnahmen werden die Effekte durch das Personalcontrolling wieder gemessen und der Kreislauf beginnt von vorne.

Auch der Prozess der Wirtschaftsprüfung wird durch dieses standardisierte und einheitliche System massiv beschleunigt.

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Heerenberg
su1249@stw.de
www.stw.de → zu unseren Experten
Dipl. Betriebswirt (BA) Adrian Scheier, B.Sc. Mike
Loyalty Partner GmbH
München
adrian.scheier@loyaltypartner.com

Foto: © iStockphoto.com/Diane White Rosier

SHB-Student untersucht die Möglichkeiten der telemetrischen Betreuung von Diabetikern

Wie Telemetrie helfen kann

Ein Hauptkostentreiber im deutschen Gesundheitswesen sind chronische Erkrankungen wie Diabetes. Um diese Kosten in den Griff zu bekommen, etablieren Krankenkassen und Gesundheitsdienstleister vermehrt sogenannte Versorgungsmanagementansätze. Peter Ewig, Produktmanager bei dem Gesundheitsdienstleister AnyCare GmbH aus Stuttgart, hat im Rahmen seines MBA-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin das Projekt „Diabetes im Versorgungsmanagement unter Einbezug der Telemetrie" entwickelt und betreut.

Diabetes, vorrangig Altersdiabetes („Typ-2-Diabetes"), ist eine Zivilisationskrankheit. Ursachen sind neben einer vermuteten genetischen Disposition hauptsächlich schlechte Ernährungsgewohnheiten und mangelnde Bewegung. Derzeit wird vermutet, dass acht bis zehn Prozent der deutschen Bevölkerung an Diabetes leiden, der größte Teil davon an Typ-2-Diabetes. Hochrechnungen lassen weiter annehmen, dass durch diese Erkrankung und ihre Folgeerkrankungen allein in Deutschland jährliche Kosten in Höhe von 22 bis 30 Milliarden Euro entstehen, Tendenz steigend.

Diabetes ist eine der chronischen Krankheiten, die durch ihre zunehmende Verbreitung in der Bevölkerung die Ausgaben im Gesundheitswesen immer weiter ansteigen lässt. Die Einführung des Gesundheitsfonds 2009 stellte die Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung auf eine neue Basis. Die Kassen sollen sich vom reinen Kostenträger hin zum „Gesundheitsmanager seiner Versicherten" entwickeln. Erreicht werden kann dies unter anderem durch den Aufbau oder Einkauf von Versorgungsmanagementstrukturen. Unter dem Begriff „Versorgungsmanagement" lassen sich solche Ansätze summieren, die versuchen, kranken Menschen unter Beachtung ökonomischer Aspekte die für ihre Situation sinnhaften verfügbaren Ressourcen im Gesundheitswesen zur Verfügung zu stellen oder sie darüber zu informieren.

Begünstigt wird die Ausgestaltung der Versorgungsmanagementansätze durch den technischen Fortschritt, der sich auf den Bereich Telemedizin besonders positiv auswirkt. Mittlerweile ist es möglich, mit verhältnismäßig einfachen telemetrischen Applikationen einer großen Patientenzahl telemedizinische Produkte zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise für das Gewichtsmonitoring bei Patienten mit Herzinsuffizienz: eine Verschlechterung des Gesundheitszustands geht bei diesem Krankheitsbild in der Regel mit einer wassereinlagerungsbedingten Gewichtszunahme einher. Durch das tägliche Gewichtsmonitoring mithilfe einer telemetrischen Körperwaage ist es nun möglich, diese Verschlechterung frühzeitig zu erkennen. Damit können teure Krankenhausauf-

enthalte vermieden werden. Die Überwachungs- und Eskalationsfunktion obliegt dabei meist einem Medizinischen Servicezentrum einer Krankenkasse oder eines Gesundheitsdienstleisters.

Gerade die chronische Erkrankung Diabetes bietet sich für ein Telemonitoring an. Für den Gesundheitsdienstleister AnyCare GmbH war dies Grund genug, Peter Ewig während seines Studiums an der SHB mit dem Projekt „Diabetes im Versorgungsmanagement unter Einbezug der Telemetrie" zu betrauen. Ziel des Projektes war es, Rahmenbedingungen und Produktansätze zu entwickeln, um die telemedizinische Betreuung von Diabetikern im Rahmen bestehender oder neuer Versorgungsmanagementansätze bei der AnyCare GmbH in Zukunft implementieren zu können.

Bei der Erkrankung Diabetes ist der Patient angehalten, ab einem gewissen Krankheitsstadium regelmäßig den eigenen Blutzucker zu messen und zu dokumentieren. Stellt man diesem Patienten Geräte zur Verfügung, die die Daten zeitgleich an seinen behandelnden Arzt oder ein Medizinisches Servicezentrum übermitteln, ermöglicht das Ansätze für eine telemetrisch unterstützte Betreuung. Momentan stehen jedoch alle Unternehmen, die solche Ansätze entwickeln, vor der gleichen Herausforderung: Es fehlt sowohl in Deutschland wie auch über die Grenzen hinaus an wissenschaftlich belastbarem Material, welche Ansätze bei welcher Subgruppe unter den Diabetikern positive Effekte – gesundheitlich wie auch ökonomisch – erzielen. Diese Unbekannte macht die Entwicklung telemetrischer Betreuungsansätze für Diabetiker ungleich schwieriger. Nichtsdestotrotz liegt in der Thematik ein hohes Einsparpotential für das Gesundheitswesen.

Dieses Einsparpotential ist vor allem in Diabetikerpopulationen zu erwarten, die bereits jetzt große Kostenblöcke im Gesundheitswesen ausmachen oder aufgrund der Kombination verschiedener Parameter wie Medikation und Krankheitsstadium des Diabetes eine hohe Kostenprognose für die Zukunft aufweisen. Für Unternehmen, die dieses Marktsegment erschließen wollen und die diese vermuteten Einsparpotentiale heben möchten, empfiehlt sich eine Art Werkzeugkasten, um verschiedene Zielsetzungen und Ausgangssituationen beantworten zu können. Bestandteile dieses Werkzeugkastens für eine telemetrische Betreuung bei Diabetikern können verschiedene telemedizinische Geräte, Schulungsunterlagen zum Thema Diabetes, eine elektronische Patientenakte, der Zugriff auf ein Medizinisches ServiceCenter und ein eingebundenes Ärztenetzwerk sein. So kann man beispielsweise ein sechsmonatiges Schulungsprogramm mit Telemonitoringanteil für Typ-2-Diabetiker mit bereits ausgebildeter Folgeerkrankung konzipieren, bei dem telefonisch über die Erkrankung Diabetes und ihre Folgen aufgeklärt wird und per Telemonitoring durch ein Medizinisches ServiceCenter die Blutzuckerwerte nachgehalten und besprochen werden.

Ist der behandelnde Arzt integriert, so dienen die übermittelten Blutzuckerwerte gleichzeitig als Rückmeldung zur Therapietreue und Therapiegüte. Das mit einem solchen Ansatz einhergehende Ziel ist die Vermeidung einer weiteren Krankheitsprogression und damit Kostenprogression durch die Verbesserung der krankheitsbezogenen Selbstmanagementfähigkeiten des Diabetikers. Besonders schlagkräftig können solche Ansätze werden, die es schaffen, eine Dreieckskommunikation zwischen Patient, behandelndem Arzt und Medizinischen ServiceCenter aufzubauen.

Die telemetrische Betreuung von Diabetikern muss aufgrund des Technikeinsatzes immer den Kosten-Nutzenaspekt im Auge behalten. Auf lange Sicht werden sich nur Betreuungskonzepte am Markt der gesetzlichen Krankenversicherung etablieren können, bei denen mindestens die Programmkosten der Betreuung eingespart werden können. Gleichwohl ist es jedoch auch notwendig, neben der erzielten Einsparung darauf zu achten, dass sich durch den Einsatz der Telemedizin nicht die Versorgungssituation der Patienten verschlechtert und diese durch den Technikeinsatz nicht benachteiligt oder gar kontrolliert werden. Dazu ist es notwendig, diese Programme neben gesundheitsökonomischen Gesichtspunkten auch unter dem Gesichtspunkt der Teilnehmersituation zu evaluieren.

Die zentrale Empfehlung aus dem MBA-Projekt von Peter Ewig lautete für AnyCare: Es gilt, möglichst schnell viele Erfahrungen bei der telemetrischen Betreuung von Diabetikern zu sammeln. Damit hat die AnyCare GmbH begonnen: Seit Ende 2009 ist mit AnyCare TeleMed Diabetes der erste Ansatz zur telemetrischen Betreuung von Diabetikern am Markt platziert!

AnyCare GmbH

Die AnyCare GmbH wurde im Jahr 2000 als Tochter der medizinischen Thieme Verlagsgruppe und dem medizinischen Dienstleister ViaMed GmbH gegründet. Damit bilden die ViaMed GmbH und der seit über 100 Jahren bestehende Fachverlag eine solide und einzigartige Basis für die qualitativ hochwertige Umsetzung von Maßnahmen zur Patientensteuerung, Managed Care, Disease- und Health-Management sowie Präventionsprogrammen. Ärzte, Psychologen, Experten aus Gesundheitsberufen und Gesundheitsökonomen arbeiten bei AnyCare daran, Qualität, Transparenz und Effizienz für ihre Kunden und Auftraggeber im Gesundheitswesen zu erhöhen.

AnyCare bietet Lösungen, zugeschnitten auf die individuellen Fragestellungen von gesetzlichen und privaten Krankenkassen und -versicherungen, Kliniken, niedergelassenen Ärzten, Industriepartnern oder Patienten.

Fabian Meyer
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Deutschland
s112249@stw.de
www.sbs.de → zu unseren Experten

III. Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistung

Dipl.-Volkswirt
Max R. Pfeiffer, MBA

Konzeption zur Implementierung eines Institutes für wissenschaftliche Studien im Steinbeis-System

Inhalt

1 Summary 139

2 Einführung 141
2.1 Steinbeis-Verbund 141
2.2 Geschäftsidee Wirtschaftsstudien 141
2.3 Ziel der Master Thesis 142

3 Strategieplanung 142
3.1 SWOT-Analyse in Bezug auf Steinbeis-Wirtschaftsstudien 142
3.2 Analyse möglicher Studienbereiche 145
3.3 Ziel- und Strategiedefinition 147

4 Marketingplanung 148
4.1 PEST-Analyse 148
4.1.1 Politisch-kulturelles Umfeld 148
4.1.2 Makroökonomisches Umfeld 149
4.1.3 Sozio-kulturelles Umfeld 150
4.1.4 Technologisches Umfeld 151
4.2 Marketing-Mix 152
4.2.1 Leistungsportfolio 152
4.2.2 Kommunikationspolitik 156

5 Ergebnisse 160

6 Aktueller Stand und Ausblick 161

1 Summary

Steinbeis als Anbieter von Wissens- und Technologietransfer kann in vier Dienstleistungsbereiche segmentiert werden: Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Beratung sowie Gutachten und Expertisen. Um auf dem Gebiet der Gutachten und Expertisen weiter wachsen zu können, müssen am Markt neue Produkte und Dienstleistungen, welche die Kompetenz von Steinbeis im Bereich von Auftragsstudien weiter ausbauen, etabliert werden.

Im Rahmen der Master Thesis wurde die im Projekt „Ausbau des Dienstleistungsbereiches Gutachten und Expertisen“ erarbeitete Konzeption eines Steinbeis-Unternehmens (SU) für den Bereich wissenschaftlicher Studien dargestellt. Ein SU ist die Organisationsform, in der üblicherweise bei Steinbeis als rechtlich zwar unselbstständige, aber wirtschaftlich und organisatorisch eigenständige Einheit das individuelle Unternehmertum realisiert wird. Der SU-Name lautet hier nach dem Namensgeber der Steinbeis-Stiftung (dem Dach des Steinbeis-Verbundes) „Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI)“. In diesem Institut sollen, laut Master Thesis, gutachterliche Tätigkeiten, Auftragsstudien sowie von Steinbeis direkt in Auftrag gegebene wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt werden.

Ziel des FSTI ist es, in Fachkreisen sowie in der Öffentlichkeit eine zusätzliche Aufmerksamkeit auf Steinbeis zu lenken und die Kompetenz des Verbundes noch stärker darzustellen. Der vorliegende Beitrag geht hierbei auf die Strategie- und Marketingplanung ein. Zur Erreichung des Zieles wird in der Master Thesis folgende Strategie formuliert:

- Es werden drei Dienstleistungspakete, **FSTI classic**, **FSTI premium** und **FSTI exclusive**, angeboten, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse der Unternehmen in der Wirtschaft befriedigen sollen. Dabei ergänzen sich die Dienstleistungspakete gegenseitig und bauen somit aufeinander auf, wie im Folgenden dargestellt wird:
- In der ersten Phase kommt es zur Kontaktaufnahme des Unternehmens zum FSTI. Durch die Erstellung und den Ergebnissen einer Studie im Paket **FSTI classic** wird ein erster Benefit in Form einer Expertise generiert.
- Das zweite Paket, **FSTI premium**, enthält als Zusatzkomponente zur Studie die Implementierung der Studienergebnisse durch die technische bzw. unternehmerische Beratung der Steinbeis-Experten in den auftraggebenden Unternehmen. Mit Hilfe der individuellen Beratung wird der erfolgreiche Transfer von Inventionen im Unternehmen in Innovationen auf dem Markt verstärkt. Dies beeinflusst das Unternehmenswachstum positiv.
- Die Spitzendienstleistung stellt das **FSTI exclusive**-Paket dar. Es beinhaltet zusätzlich zu den vorherigen Leistungen individuelle Weiterbildungsangebote zum nachhaltigen Unternehmenserfolg im Themenfeld der Studie. Die zusätz-

liche Qualifizierungskomponente der Mitarbeiter im **FSTI exclusive**-Paket fördert das Erreichen des Exzellenzstatus der auftraggebenden Unternehmen in ihrer Branche.

- Die drei Dienstleistungspakete bilden dabei aufgrund ihrer Verknüpfungen ein, vom Autor so definiertes, „Steinbeis – House of Competence".
- Des Weiteren sollen laut Master Thesis, unter der Koordination des FSTI, Konsortien aus mehreren SU gebildet werden, welche sich geschlossen um Auftragsstudien bewerben und diese gemeinsam durchführen. Durch den Zusammenschluss in Konsortien erhalten die SU die Möglichkeit, stärker im Markt aufzutreten und über die Initiative der Zentrale an neue Kunden herantreten zu können.

Das FSTI ist mittlerweile gegründet[1]. Erste Maßnahmen, wie den Aufbau einer Steinbeis-Studiendatenbank, und erste Projekte, wie die Studie des Sicherheitsforums Baden-Württemberg zu ungewolltem Know-how-Abfluss oder die Steinbeis-Studie „Werte im Wandel?", konnten bereits erfolgreich realisiert werden.

1 www.fsti.info.

2 Einführung

2.1 Steinbeis-Verbund

Steinbeis hat über Jahrzehnte Kompetenzen und Erfahrungen in fast allen technologischen und Management-Bereichen aufgebaut und ist heute Dank der ständigen Expansion des Netzwerkes einer der führenden Anbieter von wettbewerblichem Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. Die rund 800 Steinbeis-Unternehmen (SU), welche rechtlich unselbstständig aber wirtschaftlich und organisatorisch eigenständig sind, erbringen die Transferdienstleistungen.

Die „Kultur des systematischen Zufalls" schließt ein, dass Steinbeis nicht Top-Down neue SU gründet, sondern mittels Bottom-Up-Ansatz auf konkrete Gründungsabsichten von Neukontakten, aber auch Mitarbeitern im Steinbeis-Verbund reagiert und dann nach entsprechender Prüfung die Gründung zeitnah umsetzt. Hintergrund hierfür ist das klare Bekenntnis zum wettbewerblichen Transfer sowie einem auf systematischen Zufall basierenden Wachstum. Durch diese nachfrageorientierte Initiative wird sichergestellt, dass nur am Markt nachgefragte Dienstleistungen in neuen SU angeboten werden und kein Wachstum um des Wachstums Willen sondern ein nachfrageorientiertes Wachstum gefördert wird.

Dank der erfolgreichen Arbeit der über 5.300 Mitarbeiter des Verbundes betrug der Umsatz im Jahr 2009 118 Mio. €. Zu diesem Erfolg hat auch wesentlich die 1998 gegründete, private Steinbeis-Hochschule Berlin beigetragen, welche durch ihren wissenschaftlichen Transfer auf Basis des Projekt-Kompetenz-Studiums neue Wachstumspotenziale aufdeckt und erschließt.

Dass sich ein stetig wachsendes Unternehmen wie Steinbeis mit der Ausweitung seines Dienstleistungsportfolios beschäftigt, hat mehrere Gründe. Neben den sich veränderten Rahmenbedingungen auf dem Markt des Wissens- und Technologietransfers, beschreibt das folgende Zitat sehr gut den Anspruch von Steinbeis:

„Wer aufgehört hat, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein."

(Hartmut Eklöh)

2.2 Geschäftsidee Wirtschaftsstudien

Steinbeis als Anbieter von Wissens- und Technologietransfer kann in vier Leistungsbereiche segmentiert werden: Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Beratung sowie Gutachten und Expertisen. Der Bereich Forschung und Entwicklung trägt dabei den größten Anteil zum Umsatz bei. Auf dem Gebiet der Gutachten und Expertisen werden zurzeit vor allem Gutachten für Förderprogramme sowie Technologie- und Unternehmensbewertungen verfasst. Daneben erstellen SU dezentral in ihrem Fachgebiet wissenschaftliche Studien. Um auf diesem Gebiet weiter wachsen zu können, müssen neue Produkte und Dienstleistungen, welche die Kompetenz von Steinbeis im Bereich von Auftragsstudien weiter ausbauen, am Markt etabliert werden.

Im Rahmen der Master Thesis wird die im Projekt „Ausbau des Dienstleistungsbereiches Gutachten und Expertisen“ erarbeitete Konzeption eines Steinbeis-Unternehmens, einer rechtlich unselbstständigen Einheit der Steinbeis-Stiftung, dargestellt, welches den Geschäftszweck der Durchführung und Koordination von Studien sowie dem Angebot verschiedener Dienstleistungspakete hat. Der SU-Name lautet „Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI)“. In diesem Institut sollen im Wesentlichen gutachterliche Tätigkeiten, Auftragsstudien sowie von Steinbeis direkt in Auftrag gegebene wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt werden.

Als Studie werden in der Thesis wissenschaftliche Arbeiten verstanden, welche eine Fragestellung detailliert betrachten und beispielsweise Aussagen über die IST-Situation in einer bestimmten Branche oder Region machen. Darauf aufbauend können Soll-Zustände definiert werden bzw. Perspektiven für die Zukunft aufgezeichnet werden. Handlungsoptionen runden die Gesamtbetrachtung ab.

2.3 Ziel der Master Thesis

Im der Thesis zugrunde liegenden Projekt soll der Frage nachgegangen werden, ob es auf dem Markt für Studien, so es diesen überhaupt gibt, einen Bedarf für ein Wirtschaftsforschungsinstitut unter dem Dach von Steinbeis gibt. Zudem soll darauf eingegangen werden, welche Dienstleistungen angeboten werden könnten. Des Weiteren sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie das Institut andere SU einbinden könnte, so dass der ganze Verbund einen Nutzen aus der Erstellung von wissenschaftlichen Studien ziehen kann.

3 Strategieplanung

3.1 SWOT-Analyse in Bezug auf Steinbeis-Wirtschaftsstudien

Stärken von Steinbeis bezüglich Studien:

Steinbeis verfügt über ein breites Netzwerk aus über 5.300 Experten, welche für Steinbeis im Wissens- und Technologietransfer tätig sind. Neben den Zentrumsleitern an Universitäten und Hochschulen ist das Unternehmen mit entsprechenden Experten in fast allen wissenschaftlichen Bereichen vertreten. Dies gibt Steinbeis die Möglichkeit, wie keinem vergleichbaren Unternehmen, in einem sehr breiten Spektrum Studien anzubieten. Bisher hat Steinbeis durch rund 23.000 Gutachten und Expertisen[2], welche vor allem durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn in seiner Zeit als Regierungsbeauftragter für Technologietransfer der Landesregierung Baden-Württemberg verfasst wurden, Erfahrung in der Erstellung von Technologie- sowie Unternehmensbewertungen gesammelt. Wissenschaftliche Studien sind

2 Vgl. Löhn, J., L20, 2004. S. 69. Die rund 23.000 Gutachten hatten ein Fördervolumen von mehr als zwei Milliarden Euro.

hingegen im Wesentlichen dezentral im Steinbeis-Verbund entstanden.

Während sich Wirtschaftsforschungsinstitute auf die Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten spezialisiert haben und zumeist An-Institute von Universitäten bilden, ist Steinbeis unabhängig von Hochschulbindungen. Für die Erstellung von Gutachten stehen, neben den an der Steinbeis-Hochschule Berlin tätigen Professoren und Dozenten, die Professoren und Experten, welche im Steinbeis-Verbund tätig sind und von verschiedenen Hochschulen bzw. Wissensquellen aus dem ganzen Bundesgebiet stammen, sowie erfahrene Experten aus der Wirtschaft zur Verfügung. Diese Mischung aus Wissenschaft und Praxis ermöglicht es Steinbeis in einer riesigen Themenbreite Wissens- und Technologietransfer anbieten zu können. Ausgehend von den Studien, welche Ausgangssituationen beschreiben, über das Aufzeigen von Maßnahmenpaketen zur Verbesserung des untersuchten Themengebietes bis hin zur Lösung aufgezeigter Herausforderungen können im Steinbeis-Netzwerk angeboten werden. Der Wissens- und Technologietransfer stellt das Bindeglied zwischen den Wissensquellen auf der einen Seite und der Wirtschaft mit ihren unternehmerischen Herausforderungen auf der anderen Seite dar. Der Transfer gibt den Wissenschaftlern Einblicke in aktuelle Fragestellungen der Wirtschaft, um ihre angewandte Forschung danach auszurichten. Die Unternehmen erhalten durch den Wissens- und Technologietransfer die Möglichkeit, schnell und exklusiv an aktuelles Wissen heranzukommen. Die Experten im Verbund fungieren dabei als Problemlöser. Je nach Problemstellung werden Dienstleistungen aus den Leistungsbereichen Beratung, Forschung und Entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung nachgefragt. Darüber hinaus gibt es Transferdienstleistungen, welche sich keinem Bereich direkt zuordnen lassen bzw. bereichsübergreifend angeboten werden. Ein derartig thematisch breit aufgestelltes Angebot bei gleichzeitiger prozessualer Tiefe bietet kein Mitbewerber im Markt des wettbewerblichen Wissens- und Technologietransfer an.

Schwächen von Steinbeis bezüglich Studien:

Auf dem Markt der Studienanbieter sind viele etablierte Wirtschaftsforschungsinstitute vertreten, welche über eine entsprechende Kompetenz und Reputation in diesem Dienstleistungsbereich verfügen. Diese Anbieter sind zumeist in Form von An-Instituten eng an Universitäten gebunden. Diese Bindung befähigt sie auf ein erfahrenes Team von Wirtschaftswissenschaftlern zurückzugreifen, ohne auf externes Know-how angewiesen zu sein. Die Wirtschaftsforschungsinstitute in Deutschland arbeiten durchweg auf hohem wissenschaftlichem Niveau und können diese Qualität auch gerade aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung, welche durch staatliche Zuschüsse sichergestellt wird, auch weiter sichern. Hier kann es zu Wettbewerbsverzerrungen kommen, da Steinbeis als Anbieter von wettbewerblichem Transfer bewusst auf staatliche Subventionen verzichtet und sich damit nicht auf eine erfolgsunabhängige Grundfinanzierung stützen kann.

Ein zentraler und sehr kostenintensiver Teil der Studienerstellung stellt die Empirie

dar. Die etablierten Anbieter verfügen über einen festen Stock von Mitarbeitern, welche mit der Erhebung und Auswertung empirischer Analysen vertraut werden. Steinbeis steht zentral kein entsprechender Pool für empirische Auswertungen zur Verfügung, wohl aber im Verbund.

Ein besonderes Merkmal des Steinbeis-Netzwerkes stellt die lokale Verstreutheit der Experten dar. Die Transferzentren sind nicht räumlich gebündelt, sondern erstrecken sich auf das ganze Bundesgebiet. Im Vergleich zu lokal sehr gut organisierten Wirtschaftsforschungsinstituten liegt hier eine Schwäche in der Dezentralität des Steinbeis-Netzwerkes. Gerade durch die Studienerstellung und das Hinzuziehen von Experten kann sich die Vernetzung allerdings weiter intensivieren.

Der Bedarf an Studien ist abhängig von der politischen und gesellschaftlichen Dringlichkeit des Untersuchungsgegenstandes. Auftragsvergaben für Studienerstellungen erfolgen im regionalen Bereich häufig an etablierte Anbieter, welche bereits vorherige Studien erstellten. Viele Kooperationen und Geschäftsbeziehungen entstehen dezentral zwischen den Steinbeis-Unternehmen und Ministerien, Regionen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Verbänden. Die geringe Anzahl an zentral koordinierten und publizierten Fachbeiträgen und -aufsätzen und wissenschaftlichen Studien führt zu einer geringeren Aufmerksamkeit der Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Das FSTI kann somit nicht sofort auf bestehende Beziehungen aufbauen, um Aufträge für Studien zu erhalten.

Im Gegensatz zu den meisten Wirtschaftsforschungsinstituten, welche sich auf die Studienerstellung fokussieren, ist Steinbeis ein Universalanbieter und tritt in diesem Bereich daher nicht so profiliert wie die spezialisierten Mitwettbewerber auf.

Chancen im Markt für Studien:

Studien beziehen sich generell auf einen bestimmten Untersuchungszeitraum. Das bedeutet, dass Studienergebnisse u.a. aufgrund wirtschaftlich, politisch und demografisch veränderter Rahmenbedingungen innerhalb weniger Jahre veralten. Im Vergleich zur Technik steckt hierin eine große Chance. Studien können zum gleichen Thema in regelmäßigen Abständen erstellt werden und durch den Vergleich mit den Ergebnissen der vorherigen Studie verglichen werden. Neben Trends lassen sich auch Veränderungen der Grundgesamtheit beobachten.

Unter anderem aufgrund des wachsenden Wettbewerbsdrucks und immer kürzeren Produktlebenszyklen werden Staat und Wirtschaft immer stärker dazu gezwungen, Lösungskonzepte für eine wachsende Wirtschaft zu erarbeiten, welche die Finanzkraft des Staates stützen. Hierin liegt die Chance, Studien zur Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und zur zukünftigen Stärkung von KMU sowie zur Innovationsfähigkeit von Regionen und Branchen zu erstellen. Zukünftig wird sich die Nachfrage nach Studien, besonders Vergleichsstudien, daher deutlich erhöhen.

Risiken im Markt für Studien:

Immer mehr Anbieter treten in den Wettbewerb um Fördermöglichkeiten. Ungesicherte Finanzierungen schwächen vor allem nicht-staatliche Wirtschaftsforschungsinstitute. Gerade den kleineren, nicht-prosperierenden Regionen fehlen die Mittel für angewandte Regionalstudien, obwohl bei ihnen die größte Notwendigkeit der Verbesserung der Ausgangssituation besteht. Ein Ausweg aus dieser Zwangssituation ist aufgrund angespannter, öffentlicher Kassen nicht zu erwarten.

Bei der Auftragsvergabe stellt die Reputation des Anbieters einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Große Wirtschaftsforschungsinstitute sind daher gegenüber Neuanbietern tendenziell im Vorteil, ohne dass die größere Reputation Aussagen über die Verwurzelung des Anbieters in der Untersuchungsregion trifft.

Durch die wachsende Komplexität von Technologien sowie das Ansteigen der weltweiten, politischen, wirtschaftlichen als auch sozialen Vernetzung lassen sich eindeutige Rückschlüsse auf die Ursache eines Problems immer schwieriger abbilden. Interdependenzen sowie externe Effekte beeinflussen dabei die Validität von Untersuchungsergebnissen.

Das Internet als weltweites Informationsmedium erschwert es Studienanbietern immer mehr, Untersuchungsergebnisse exklusiv vermarkten zu können. Sehr viele Informationen, welche früher mühsam recherchiert werden mussten, sind heute auf Knopfdruck frei verfügbar. Dies schließt allerdings auch die steigende Gefahr von Verletzungen geistigen Eigentums mit ein.

3.2 Analyse möglicher Studienbereiche

Steinbeis bietet als Anbieter von Wissens- und Technologietransferdienstleistungen in fast allen wissenschaftlichen Bereichen an. Daher wäre es prinzipiell möglich, in all diesen Bereichen Studien anzubieten. Das FSTI, als zentralnahes SU, soll dem Verbund eine weitere Bekanntheit in der Öffentlichkeit verschaffen. Die Schwerpunkte der Studien sollten daher in den Bereichen Zukunftsforschung, Innovation, Technologietransfer und generell Gesellschaftsstudien liegen, um dem System Steinbeis als Ganzes von Nutzen zu sein. Unter Letzterem sind Untersuchungen zum volkswirtschaftlichen Gesamtgefüge sowie demografische Themen zu verstehen. Studien zur technologischen Entwicklung von Regionen sollen dabei allerdings nicht ausgeschlossen werden. Nachfolgend sollen drei Themengebiete dargestellt werden, welche in der Master Thesis genannt wurden.

Ein erster Themenkomplex könnte sich mit der Alterung der Gesellschaft beschäftigen. Zukünftig geht immer mehr Wissen durch den Ausstieg Älterer aus dem Arbeitsprozess verloren, ohne dass in gleichem Maße gut ausgebildete junge Mitarbeiter nachkommen. Ein Studienthema könnte daher lauten: „Wie wollen Unternehmen (insbesondere KMU) das Problem des Wissensverlustes in den Unternehmen lö-

sen?“ Generell stehen in diesem Bereich Fragen zum Umgang mit Wissensmanagement[3] in Unternehmen im Raum, welche beantwortet werden müssen, wenn Deutschland seine Technologieführerschaft in vielen Branchen halten möchte. Wissen wird ein immer größerer Erfolgsfaktor in Unternehmen und Wissensbilanzen[4] helfen dabei, Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie den größten Kundennutzen erbringen.[5] Eine Studie könnte dabei den Hemmnissen für die Einführung von Wissensbilanzen nachgehen.

In der öffentlichen Diskussion wie in der Politik mehren sich die Stimmen nach einer stärkeren Kooperation von Hochschulen mit Unternehmen. Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat, ähnlich dem Modell in den Niederlanden, sogenannte Innovationsgutscheine eingeführt. Diese können von KMU für die Beauftragung von Experten in der Wissenschaft eingesetzt werden, um anstehende Probleme in ihren Unternehmen zu lösen. Der Wirtschaftsminister a.D. des Landes Baden-Württemberg, Ernst Pfister, nennt als Haupthemmnis für ausbleibende Innovationen, dass Unternehmen viel zu wenig mit der Wissenschaft in Kontakt treten.[6] Steinbeis stellt durch sein Netzwerk aus SU das Bindeglied zwischen Wissenschaft und Wirtschaft dar. Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten des Kontaktes es gibt, welche von beiden Seiten favorisiert werden, und wie eine optimale Kooperation für KMU und Wissenschaft aussehen würde.

Aufbauend darauf könnten Hemmnisse des Wissens- und Technologietransfers definiert werden. Steinbeis könnte dann in der Folge Handlungsoptionen für einen funktionierenden Wissens- und Technologietransfer erstellen.

Ein dritter Block an möglichen Studienthemen könnte regionale Vergleichsstudien betreffen. Es gibt im deutschen Sprachraum verschiedene Herangehensweisen zur Bildung von Wissens- und Technologietransfersystemen (WuTT), wie beispielsweise die Bildung von WuTT-Konsortien in der Schweiz, die Gründung von Technoparks in Österreich oder die Gründung von Transferstellen wie das transidee Transferzentrum Universität Innsbruck GmbH. In der Autonomen Provinz Bozen fördert die TIS-Techno Innovation Südtirol den WuTT. Mögliche Fragestellungen für Studien in diesem Bereich wären, z.B.: „Sind die WuTT-Systeme in Baden-Württemberg, wie beispielsweise das bottom-up-geführte Steinbeis-System im Vergleich zur Schweiz, Österreich, dem Südtirol aber auch zu anderen deutschen WTT-Systemen, wie beispielsweise der top-down-geführten Innovationsallianz in Nordrhein-Westfalen, effizient?“ Beziehungsweise: „Welche Kooperationsformen gibt es zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und wie könnte die Zusammenarbeit weiter verbessert werden?“

3 Vgl. zu diesem Thema North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung, 2005.
4 Vgl. als Beispiel MFG, Jahresbericht, 2006. S. 55.
5 Vgl. Gravenstein, R., Unternehmenswert, 20.07.2007.
6 Pfister, E., Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg, MBA-Vortragsreihe, 2007.

3.3 Ziel- und Strategiedefinition

Unter anderem durch den steigenden Wettbewerb zwischen den staatlichen Hochschulen sind die Hochschulen an einem erhöhten Drittmittelaufkommen interessiert, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Hochschuleigene Transfereinrichtungen werden gegründet und stehen dadurch in direkter Konkurrenz zu Steinbeis. Auch Zusatzleistungen von Ingenieurbüros sowie ein wachsender Beratermarkt erhöhen den Wettbewerb für die SU.

Der Ausbau des Netzwerkes kann durch eine Offenheit gegenüber Neugründungen ebenso wie durch das Angebot neuer Dienstleistungen erfolgen. Aufgrund der konsequenten Nutzung der sogenannten „Kultur des systematischen Zufalls" gibt es bei Steinbeis keine Umsatz- und Gründungszielvorgaben. Vielmehr müssen sich neu gegründete SU wirtschaftlich und inhaltlich dem wettbewerblichen Transfer stellen. Der Erfolg des Systems Steinbeis liegt in seiner Struktur. Im Gegensatz zu einem reinen Produktionsunternehmen nimmt die Steinbeis-Zentrale keinen direkten Einfluss auf die Produkte und Dienstleistungen der gegründeten SU, sondern übernimmt administrative Aufgaben der SU. Die Organisation von Steinbeis beruht im Kern auf dem Dezentralen Zentralmanagement (DZM) und der „Kultur des systematischen Zufalls". „Die dezentrale Selbstorganisation in den zumeist rechtlich unselbstständigen (aber auch rechtlich selbstständigen) Steinbeis-Unternehmen ist ebenso wie die Schaffung zentraler Rahmenbedingungen von wesentlicher Bedeutung für die Förderung und Sicherung des Unternehmenserfolges."[7] Steinbeis stellt somit die Strukturen und den rechtlichen Rahmen (einschließlich der Übernahme der Außenhaftung) zur Verfügung, damit die Steinbeis-Unternehmensleiter (SU-L) wie freie Unternehmer wirtschaftlich selbstständig agieren können. Die SU-L können nach Abzug der Verbundgebühr, welche u.a. die administrativen Aufgaben einschließt, ihre Gewinne nach eigenem Ermessen verwenden und z.B. ausschütten oder investieren. Dies ist Teil der Philosophie des Transferunternehmertums[8] bei Steinbeis.

Ziel des Ferdinand-Steinbeis-Institutes ist die Stärkung des Leistungsbereiches Gutachten und Expertisen, welcher noch ein großes Wachstumspotenzial aufweist. Kernaufgabe des FSTI ist es, in Fachkreisen sowie in der Öffentlichkeit eine erhöhte Aufmerksamkeit auf Steinbeis zu lenken. Ziel ist auch, einen Beitrag zum weiteren Ausbau des Markennamens „Steinbeis" zu leisten.

In der Master Thesis wird eine Möglichkeit aufgezeigt, mit welcher Strategie die Ziele verfolgt werden könnten:

7 Steinbeis-Stiftung, Leitfaden, 2010.
8 Vgl. Auer, Transferunternehmertum, 2007.

- Eine Pilotstudie könnte entsprechend medienwirksame Ergebnisse enthalten, so dass der Roll-Out des Institutes zusammen mit ersten Studienergebnissen erfolgen könnte. Schon beim Thema der Pilotstudie sollte somit auf eine entsprechende Außenwirkung geachtet werden. Die Mehrwerte der Studienerstellung durch Steinbeis sollten hierbei entsprechend präsentiert werden. Die Botschaft könnte lauten: „Steinbeis liefert Komplettlösungen von der Studienerstellung bis zur Problemlösung."
- Über Kooperationen könnten erste Studien erstellt werden, so dass das FSTI von den Erfahrungen und dem Wissen der Kooperationspartner profitieren und damit seine eigene Kompetenz ausbauen könnte.
- Für das Institut müsste zudem ein Logo mit hohem Wiedererkennungswert entworfen werden, welches klar der Dachmarke „Steinbeis" zuzuordnen ist.

4 Marketingplanung

4.1 PEST-Analyse

Die Marktentwicklungen werden im Folgenden mit Hilfe einer globalen Umwelt-Analyse (PEST-Analyse) herausgearbeitet. Die PEST-Analyse geht hierbei auf die Untersuchung des politisch-rechtlichen (political), makroökonomischen (economic), soziokulturellen (social) und technologischen (technological) Umfeldes des FSTI ein.

4.1.1 Politisch-kulturelles Umfeld

Die Erweiterung der Europäischen Union führt zu einem erhöhten Wettbewerb, aber auch zu einem Zusammenwachsen des europäischen Binnenmarktes. Mit Hilfe der Interreg-Programme versucht die Europäische Kommission gerade die nationalen Grenzregionen wirtschaftlich zu stärken. Den EU-Außengrenzen sowie den Grenzen zu den EU-Erweiterungsländern kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Der politische Wille zum nachhaltigen Wirtschaften und zur Stärkung der Innovationsfreudigkeit insbesondere von KMU zählt zu den Hauptanliegen der Politik, um das Wachstum der Volkswirtschaft dauerhaft sichern zu können. Durch den Aufbau von Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Technologie- und Gründerzentren wird versucht, das Investitionsklima zu verbessern.

Der Aufbau eines Dialogs bzw. einer stärkeren Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wird als Kernaufgabe der Politik gesehen. Die Förderprogramme zur KMU-Förderung in Baden-Württemberg belaufen sich auf rund 200 Mio. €.[9] Auf Bundesebene stärkte die Bundesregierung die Innovationskraft Deutschlands unter anderem durch das Projekt „Ideen zünden! Die Hightech-Strategie für Deutschland".

9 Pfister, E., Wirtschaftsminister a.D. des Landes Baden-Württemberg, MBA-Vortragsreihe, 2007.

Die Schwerpunkte[10] lagen dabei in Initiativen für neue Arbeitsplätze mit konkretem Zeitplan, einer stärkeren Bündelung der Kräfte von Wirtschaft und Wissenschaft zur Förderung von Spitzencluster, einer schnelleren Umsetzung von Forschungsprojekten in Produkte sowie in einer Verbesserung der Bedingungen für Hightech-Gründungen und den innovativen Mittelstand. Das Projekt umfasste 15 Mio. € Fördermittel und war für den Zeitraum von 2006 bis 2009 angelegt.[11]

4.1.2 Makroökonomisches Umfeld

Der globale Wettbewerb verschärft sich. Produktions- und Dienstleistungsverlagerungen in Wachstumsmärkte sowie ein verstärktes Outsourcing von Unternehmensbereichen ist weiterhin beobachtbar. Orange Business Services befragte 2007 600 mittelständische und große Unternehmen nach den Top-Outsourcing-Trends.[12] „62 Prozent der Befragten haben bereits Erfahrungen auf dem Gebiet des Outsourcing der IT Infrastruktur gesammelt."[13] Für 69 Prozent war das dortige IT-Know-how und für 67 Prozent die geringeren Kosten der Haupt-Outsourcing-Vorteil. Während die Unternehmen bislang eher selten die komplette Kommunikations- und IT-Infrastruktur auslagerten, planen 24,5 Prozent der Befragten in den nächsten vier Jahren ihre Festnetz-Services und 20 Prozent der Befragten ihr Desktop Management und den User Helpdesk auszulagern.[14]

In diesem Zug kommt es auch zu einem Know-how-Abfluss gerade von Jungakademikern ins Ausland. Zum einen sehen sie bessere Verdienstmöglichkeiten und mehr Entwicklungsmöglichkeiten im Ausland, zum anderen liegt das Wirtschaftswachstum Deutschlands deutlich hinter beispielsweise dem Asiens. Der „Brain Drain", das heißt der hohe Anteil an Akademikern unter den Auswanderern, treibt Migrationsforscher mit Sorge um.[15] „Junge Ärzte nehmen lieber eine Stelle in Ländern wie der Schweiz an als in Deutschland – sie werden dort um einiges besser bezahlt und müssen obendrein meist weniger Überstunden machen."[16]

Hohe Lohn- und Lohnnebenkosten, steigende Bürokratie, eine alternde Bevölkerung sowie steigende Energiepreise stellen weitere Wachstumshemmnisse dar. Wirtschaftsverbände sehen eine wachsende Verknappung des Angebots gut ausgebildeter Facharbeiter sowie Jungingenieure.

Im deutschen Mittelstand sind nach einem Konjunkturtief in den letzten Jahren wieder gestiegene Umsatzzahlen festzustellen. Diese führen meist zu höheren Investitionsausgaben.

10 Vgl. Bundesregierung, Hightech-Strategie, 2007.
11 Vgl. ebenda.
12 Vgl. Compliance-Magazin, Top-Outsourcing-Trends, 2007.
13 ebenda.
14 Vgl. ebenda.
15 Vgl. Spiegel, Auswanderungswelle, 2007.
16 ebenda.

4.1.3 Sozio-kulturelles Umfeld

Durch die konstante Berichterstattung über Wissen als Rohstoff für Wachstum wurde die Bevölkerung für die Notwendigkeit nach Wirtschaftsförderung sensibilisiert. So steht beispielsweise im Leitbild Köln 2020, dass eine schlagkräftige Wirtschaftsförderungsgesellschaft in enger Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsdezernat und anderen wirtschaftsfördernden Einrichtungen in Köln und der umliegenden Region Impulse setzen kann und dass der „Standort Köln für ansässige Firmen wie hinzukommende im internationalen Wettbewerb erheblich an Attraktivität gewinnt."[17]

Die Wirtschaftsförderung ist zu einem festen Bestandteil der Gesellschaft geworden. Der Trend geht sogar bis hin zu landkreis- und länderübergreifenden Metropolregionen, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

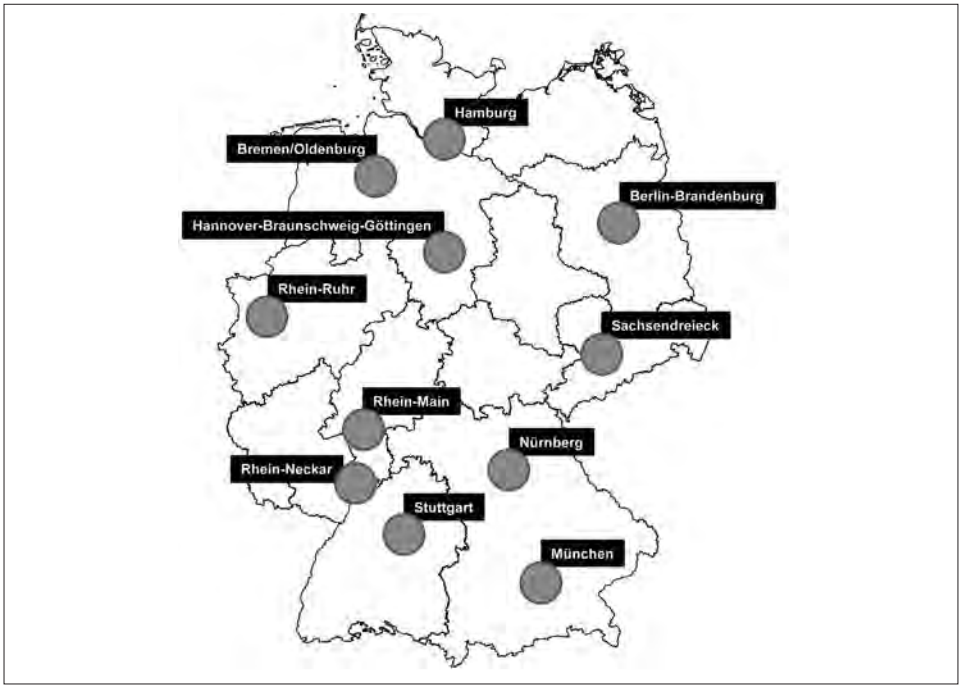


Abbildung 1: Karte der Metropolregionen in Deutschland. (Quelle: Eigene Darstellung nach Region Stuttgart (2006)).

Zudem ist ein Mentalitätswechsel vom Denken im lokalen Umfeld hin zur überregionalen Positionierung von Wirtschaftsregionen zu beobachten. Durch die weltweite Verfügbarkeit des Internets und den gestiegenen Wettbewerbsdruck durch die globalisierte Welt steigt in den Regionen der Wunsch nach Regionalvergleichen bzw. -bewertungen. Im Vordergrund stehen neben der Lebensqualität, Kriterien wie die Innovationsfreudigkeit, Zukunftsfähigkeit, Attraktivität und der Technologieführerschaft.

17 IHK Köln, Leitbild Köln 2020, 2007.

Aufgrund der immer stärkeren Flexibilisierung der Prozesse und der gestiegenen Mobilität entwickeln sich neue Lebensformen. Die Zahl der Einzelpersonenhaushalte steigt stetig. Zudem sinkt die Geburtenrate seit Jahren, so dass die Industriegesellschaften überaltern. Die Gesellschaft reagiert dabei mit einer steigenden Unsicherheit beim Blick in die Zukunft. Grundfeste der Nachkriegsgeneration wie eine sichere, lebensfähige Rente, ein finanzierbarer, funktionierender Sozialstaat sowie ein sicherer, lebenslanger Arbeitsplatz werden aus heutiger Sicht in Zukunft nur schwierig realisierbar sein. Entsprechend sucht gerade die jüngere Generation nach Halt und Stabilität. „Auf der einen Seite steht der Rückzug in die „Höhle" Wohnung oder Haus, auf der anderen die zunehmende Mobilität der Gesellschaft."[18] Der Zukunftsforscher Matthias Horx, Gründer und Inhaber des deutschen Zukunftsinstitutes, nennt diese Paralleltrends „Cocooning-Nomadic"-Paradox.[19]

Die Zukunftsängste werden sich durch die steigende Rohstoffknappheit weiter verschärfen. Zugleich entwickeln sich hieraus erfolgreiche, neue Wirtschaftsbereiche wie die regenerative Energietechnik.

4.1.4 Technologisches Umfeld

Aufgrund der gestiegenen Konkurrenz und neuer Produktionstechniken verkürzen sich die Produktlebenszyklen immer stärker.[20]

Während Europa in der Vergangenheit im produzierenden Gewerbe technologisch führend war, holen gerade die asiatischen Wachstumsländer schneller als bisher erwartet auf. Im Automobilbau führen im Ranking, der am wenigsten reparaturanfälligen Fahrzeuge, seit Jahren japanische Fabrikate die sogenannte ADAC-Pannenstatistik an. Das Qualitäts- und Prozessmanagement von Toyota stellte für mehrere Jahre den Benchmark für die ganze Branche dar.

Der OECD-Experte Andreas Schleicher erklärte: „Ein Land wie Deutschland muss um so viel besser sein, wie es teurer ist."[21] Dieses Zitat weist auf die Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland hin, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Vorstandsvorsitzende des Chemieunternehmens BASF, Dr. Jürgen Hambrecht, beschreibt die Situation wie folgt: „Innovation ist das Wichtigste überhaupt. [...] Wir brauchen eine Innovationskultur und keine Risikoausschlusskultur."[22] In einem Bericht des Handelsblattes geht der Wirtschaftsnobelpreisträger Prof. Dr. Edmund S. Phelps noch einen Schritt weiter und wird wie folgt zitiert: „Es mangele in Deutschland an eigenen Innovationen, die den Kern einer erfolgreichen Wirtschaft bilden."[23]

18 APA, Cocooning-Nomaden, 2007.
19 Vgl. APA, Cocooning-Nomaden, 2007.
20 Vgl. Büschken, J. / Blümm, C., Innovationsprozess, 2000, S. 1.
21 Gieritz, V., Deutschland, 2006. S. 121.
22 Heller, M., Bosch und BASF, 23.11.2007. S.15.
23 INSM, Phelps, 2007.

4.2 Marketing-Mix

Nachfolgend soll aufgezeigt werden, wie ein Leistungsportfolio sowie die Kommunikationspolitik für ein Steinbeis-Unternehmen, welches sich auf wissenschaftliche Studien im Steinbeis-Verbund spezialisiert, aussehen könnte.

4.2.1 Leistungsportfolio

Da sich die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute in Deutschland, wie DIW, IfM, IAW, IW oder ZEW, bereits mit allgemeinen Fragestellungen zur Innovation beschäftigt haben, muss das FSTI bei der Umsetzung im Unternehmen ansetzen. Mit einem Experten-Netzwerk im Hintergrund und jährlich rund 15.000 Projekten mit ca. 8.000 Kunden kann Steinbeis auf Erfahrungen aufbauen bzw. Projektbeispiele in Form von Business Cases bereitstellen. Diese einmalige Kompetenz stellt ein Alleinstellungsmerkmal des FSTI im Vergleich zu seinen Wettbewerbern dar.

Das Portfolio sollte dabei von Kurzgutachten über Regionalkonzepte, welche über eine Projektzeit von zwei bis drei Monate laufen, bis hin zu größeren Halbjahres- bis Jahresstudien gehen. Hier sind angewandte und wissenschaftliche Studien zu unterscheiden. Letztere enthalten einen umfassenden Empirie-Teil.

Die Konzeption des möglichen Leistungsportfolios sieht, wie in Abbildung 2 dargestellt, drei Produktpakete vor.

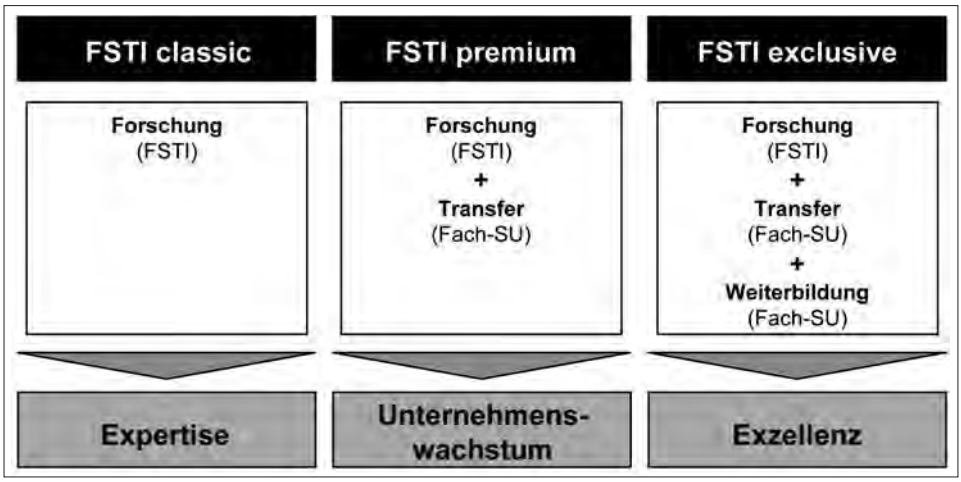


Abbildung 2: Leistungsbeschreibung Produktpakete FSTI (Quelle: Eigene Darstellung).

Die oben genannten Produktpakete sollen dem Auftraggeber einen Benefit generieren. Mit stärkerer Inanspruchnahme der Dienstleistung steigt auch der Nutzen für das Unternehmen. Dieser Zusammenhang ist in der folgenden Abbildung 3 dargestellt.

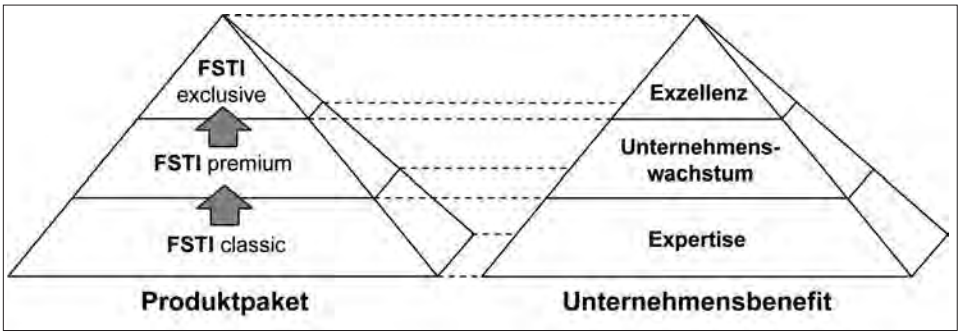


Abbildung 3: Produktpakete des FSTI und Unternehmensnutzen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ausrichtung der Produktpakete auf die Unternehmensbedürfnisse geht auf die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Unternehmens ein und soll diese in ihrem Wachstum fördern. Kleinere Unternehmen bzw. Marktneulinge suchen nach Expertisen, welche ihre Unternehmensentscheidungen unterstützen. Das Ziel liegt im Erwerb externen Fachwissens in Form von Studienergebnissen, ohne dass weitere Zusatzdienstleistungen eingeschlossen sind. Diese Dienstleistung wird **FSTI classic** genannt.

Unternehmen, welche sich auf der zweiten Stufe befinden, konzentrieren sich auf Steigerungen des bestehenden Unternehmenserfolges. Hier wird die Dienstleistung der Studie mit einer entsprechenden Implementierung im Unternehmen durch die Steinbeis-Experten angeboten. Diese Folgeaufträge können je nach Themenstellung von einem spezialisierten Fach-SU wahrgenommen werden. Das **FSTI premium**-Paket wird durch das FSTI koordiniert, welches die entsprechenden Fachexperten aus dem Verbund herausfiltert und mit den Unternehmen in Kontakt bringt. Ganz nach der Philosophie von Steinbeis erfolgt die Auftragsbearbeitung und -abrechnung durch das betreuende Steinbeis-Unternehmen, wobei das FSTI als Ansprechpartner für das Unternehmen bestehen bleibt und dem SU eine festgelegte Vermittlungsgebühr in Rechnung stellt. Durch das Paket profitieren alle Seiten. Zum einen der Kunde, der sofort den richtigen Ansprechpartner erhält und zum anderen das SU, welches mit neuen Aufträgen versorgt wird.

Die Spitze des Dienstleistungsportfolios bildet das **FSTI exclusive**-Paket. Hier werden zum **FSTI premium**-Paket Weiterbildungsseminare bzw. Workshops durch spezialisierte SU mit Qualifizierungsprogrammen (beispielsweise Institute an der Steinbeis-Hochschule Berlin) ergänzend angeboten, welche individuell auf die Herausforderungen des Kunden eingehen und dessen Human Resources nachhaltig weiterqualifizieren. Ziel ist es, dass das Unternehmen hochqualifizierte, auf die Unternehmensziele ausgerichtete Mitarbeiter beschäftigt, um in ihrer Branche führender Anbieter zu werden bzw. zu bleiben. Dieses exklusive Paket wird ebenso durch das FSTI koordiniert und soll die Kundenbindung erhöhen.

Die Überlegungen für die Produktpakete beruhen dabei auf der Bedürfnispyramide des Unternehmens nach Faix. Diese ist in Abbildung 4 vereinfacht dargestellt.

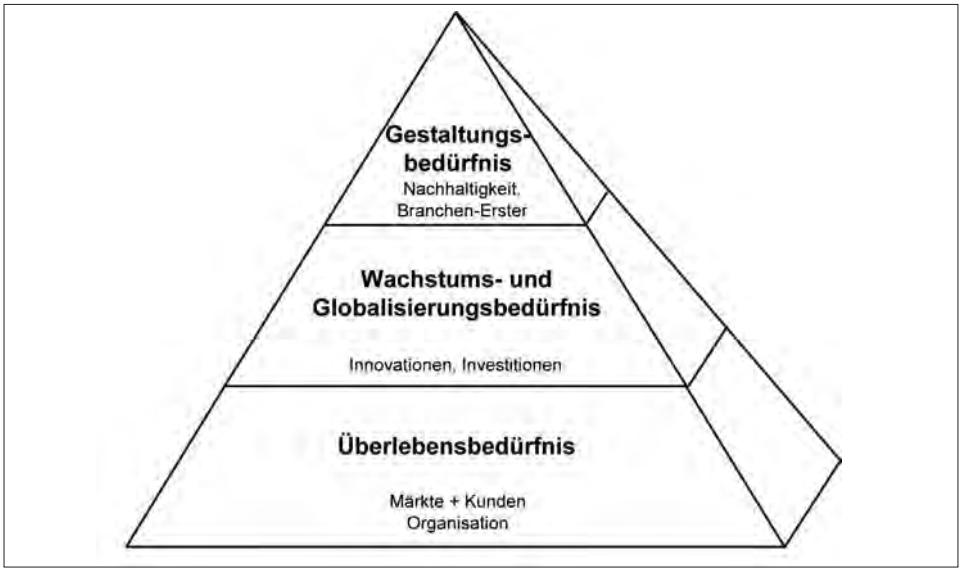


Abbildung 4: Unternehmensziele nach Bedürfnispyramide des Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung vereinfacht nach Faix et al., Management, 2006. S.29.).

Die Pyramide teilt sich dabei in drei Stufen[24] auf. Auf der untersten Ebene, dem Überlebensbedürfnis, versuchen die Unternehmen ihre Innovationen am Markt zu etablieren. Ein Bruchteil der gesamten Unternehmen befindet sich auf der Stufe des Wachstums- und Globalisierungsbedürfnisses, indem verstärkt in Innovationen investiert wird. Auf der Spitze der Pyramide sind die Unternehmensziele auf Nachhaltigkeit, Unabhängigkeit sowie dem Ziel, Branchen-Erster zu sein, ausgerichtet. Diese Unternehmen konzentrieren sich auf ihr Gestaltungsbedürfnis. „In Abhängigkeit der jeweiligen Stufe, auf welcher sich ein Unternehmen befindet, wird jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele definieren."[25] Genau hierauf zielen die Produktpakete des FSTI, wie in Abbildung 5 dargestellt, ab.

24 Vgl. Faix, W. et al., Management, 2006. S. 28f.
25 Faix, W. et al., Management, 2006. S. 28.

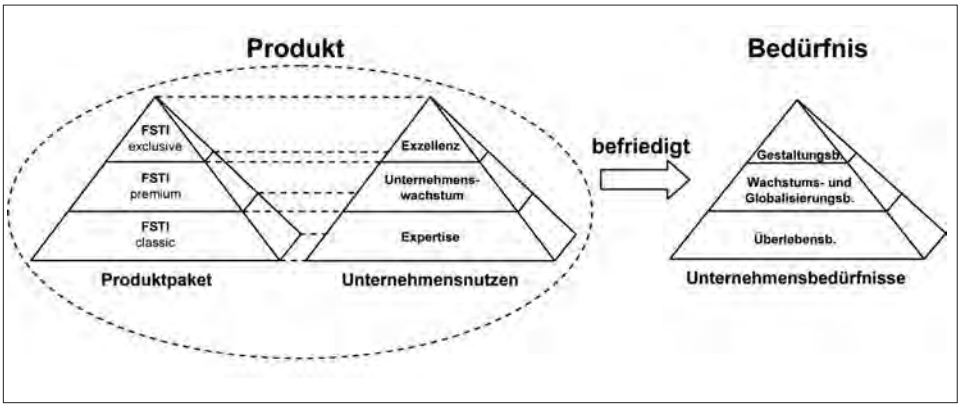


Abbildung 5: Einfluss Produkt auf Unternehmensbedürfnis (Quelle: Eigene Darstellung).

Die drei angebotenen Produktpakete sind so gestaltet, dass sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Unternehmen befriedigen. Dabei ergänzen sich die Produktkomponenten gegenseitig und bauen somit aufeinander auf.

Steinbeis würde eine auf dem Markt einzigartige, integrierte Transferdienstleistung anbieten, welche sich über die ganze Wertschöpfungskette der Unternehmen in der Wirtschaft erstreckt. Die Dienstleistungsverknüpfungen und die oben gemachten Aussagen bilden, wie in Abbildung 6 dargestellt, das „Steinbeis – House of Competence“. In der ersten Phase kommt es zur Kontaktaufnahme des Unternehmens zum FSTI. Durch die Erstellung und den Ergebnissen einer Studie wird ein erster Benefit in Form einer Expertise generiert (Säule 2). Mit der individuellen Unterstützung durch die Experten in den Steinbeis-Unternehmen wird eine weitere Säule zur Exzellenz des Unternehmens aufgebaut. Hierdurch wird das Fundament der Transferdienstleistung gestärkt. Die zusätzliche Qualifizierungskomponente der Mitarbeiter im FSTI exclusive-Paket fördert das Erreichen des Exzellenzstatus. Steinbeis bietet dabei über das FSTI den Unternehmen eine integrierte Transferdienstleistung über die gesamte Wertschöpfungskette an.

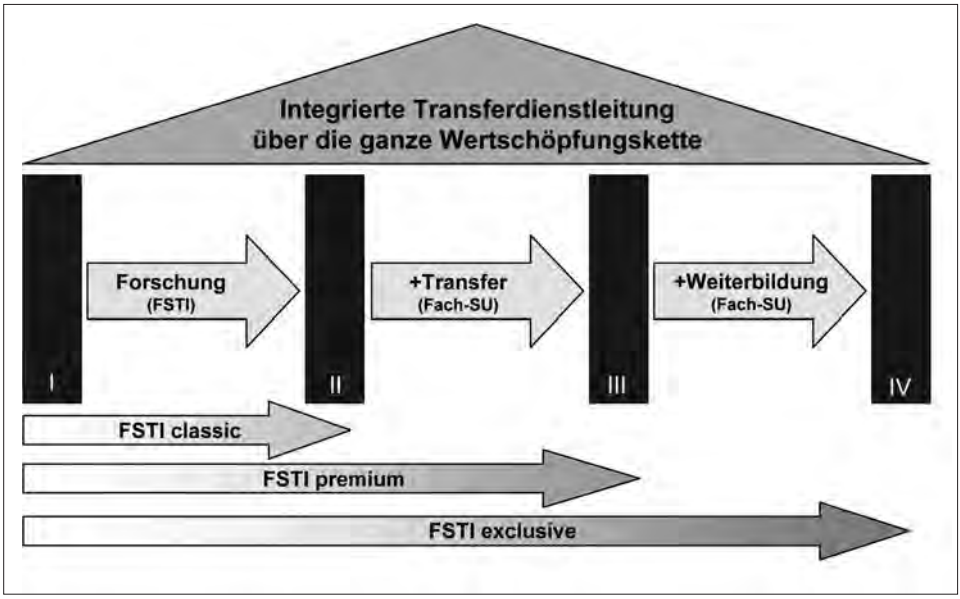


Abbildung 6: Integrierte Transferdienstleistung „House of Competence (Quelle: Eigene Darstellung).

Branding

Die erweiterte Dienstleistung von Steinbeis, wissenschaftliche Studien anzubieten bzw. Studien des Verbundes sichtbarer zu machen, wird im Rahmen eines Institutes durchgeführt. Hierzu wird ein einprägsamer SU-Name benötigt. Der Name „Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI)“ ist als Reminiszenz an den Namenspatron Ferdinand von Steinbeis zu sehen. Die Marke soll für Kompetenz und Erfahrung stehen und gleichzeitig den Bezug zu Steinbeis setzen. Was liegt näher als den Gründungsvater des Transfers in Württemberg heranzunehmen.

4.2.2 Kommunikationspolitik

Vertrauen entsteht über Reputation durch wissenschaftliche Kompetenz und Praxistransfer sowie über die Zusammenarbeit in Netzwerken. Die nachfolgenden Marketing-Instrumente sollen dazu dienen, die Wettbewerbsposition des FSTI als Teil des Steinbeis-Verbundes zu stärken und den besonderen Anforderungen der Anpassung der Werbung in den Zielmärkten Rechnung zu tragen.

Während Promotion eher die Verkaufsförderungsmaßnahmen beschreibt, soll in diesem Abschnitt vertieft auf die PR, also die Public Relations, eingegangen werden. Im Folgenden werden Möglichkeiten für wirksame PR des FSTI vorgestellt, wie sie in der Master Thesis aufgezeigt wurden. Die Maßnahmen haben dabei bewusst auch Strahlkraft auf die Dachmarke „Steinbeis“, wurden in der Master Thesis allerdings auf das FSTI herunter gebrochen.

Studien-Datenbank

Als schnelle Maßnahme zur Darstellung der Kompetenz von Steinbeis im Bereich Studien dient eine Datenbank der aktuellen Studien der SU. Diese sollten in Gruppen unterteilt werden und vor Aufnahme in die Datenbank einen zuvor festgelegten Kriterienkatalog zur Qualitätssicherung erfüllen. Damit sind über die Steinbeis-Website mehrere hundert Studien in einer Art „Bibliothek" übersichtlich darstellbar. Durch eine entsprechende Verlinkung vom Studientitel zu den SU kann der Interessierte so schneller seinen kompetenten Ansprechpartner finden.

Diskussionspapiere und Veröffentlichungen

Vorhandene Studienergebnisse sollten über Berichte in Fachzeitschriften publik gemacht werden.

Das Steinbeis Transfer-Magazin sollte ebenfalls in die Kommunikationsstrategie miteinbezogen werden. Das Konzept sollte dahingehend geändert werden, dass wissenschaftliche Aufsätze zu aktuellen Fragestellungen der Wirtschaft mit hineingenommen werden. Zum einen sollen sich die Themen mit Fragestellungen beschäftigen, welche von allen Unternehmern von Interesse sind, und zum Anderen erhalten die Leser wertvolle Impulse aus der aktuellen Forschung.

Zudem sollten Diskussionspapiere erstellt werden. Steinbeis könnte als Meinungsführer Diskussionen bewusst anstoßen, um Wirtschaft, Wissenschaft und Politik neue Impulse geben zu können. Das DIW Berlin veröffentlicht bereits entsprechende Denkschriften unter den Rubriken Politikberatung kompakt oder Diskussionspapiere. Analog zum Institut der Deutschen Wirtschaft Köln könnte Steinbeis die Publikationen neben den Diskussionspapieren, wie in Abbildung 7 dargestellt, u.a. in Steinbeis-Analysen und Steinbeis-Trends unterteilen.

Abbildung 7: Steinbeis-Publikationen über das FSTI (Quelle: Eigene Darstellung).

Markenbotschafter und Testimonials

Neben der Ausweitung von Kooperationen stellt die Präsentation von Markenbotschaftern einen weiteren Pfeiler einer erfolgreichen Marketing-Strategie für das FSTI dar. „Ein Brand Ambassador – Markenbotschafter – repräsentiert und positioniert die ihm anvertraute Marke in der Öffentlichkeit."[26] Wenn es Steinbeis gelingt, Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu finden, welche bereit wären, Testimonials zu Steinbeis in Imagebroschüren sowie Fachzeitschriften abzugeben, würde die Bekanntheit und das Vertrauen in Steinbeis steigen. Die FAZ-Kampagne „Kluge Köpfe" stellt den Benchmark für eine erfolgreiche Werbekampagne mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft dar. Unter dem Claim „Dahinter steckt immer ein kluger Kopf." präsentieren sich verschiedene Persönlichkeiten an ungewöhnlichen Standorten hinter der FAZ versteckt; beispielsweise Maybrit Illner im Berliner Fernsehturm (Abbildung 8).

Abbildung 8: FAZ-Kampagne „Kluge Köpfe" – Motiv Maybrit Illner (Quelle: http://www.faz.net/dynamic/download/kluge_koepfe/Motiv_Illner.jpg, 01.11.2010.).

Steinbeis könnte diese Idee im Rahmen des FSTI aufnehmen und in diesem Kontext Innovationen, Kompetenz, Know-how sowie Transfer packen. Zur Anwendung der FAZ-Kampagne „Kluge Köpfe" für Steinbeis sollte, der Imagebroschüre von Steinbeis folgend, möglichst ein Dreiklang gefunden werden, der drei Impulse wie-

26 Hamburger Abendblatt, Markenbotschafter, 08./09.07.2006.

dergibt. Da das Unternehmen in den letzten Jahren mit dem Slogan „Steinbeis. Partner für Innovation." sowie dem Claim „Innovationen durch Leidenschaft" in ihren Präsentationen erschien, sollen diese im Folgenden miteingebunden werden. In Anlehnung an die FAZ-Kampagne lautet der erste Vorschlag:

„Hinter jedem Experten steckt Leidenschaft.

Steinbeis. Innovationen aus Leidenschaft."

Ein Slogan, welcher herausragenden Steinbeis-Experten in den Mund gelegt werden könnte, wäre:

„Know-how braucht Wissen.

Wir haben es. Steinbeis."

Wenn das Anzeigenmotiv die Komponenten Experte und Technik verbinden sollte, dann müsste der Slogan entsprechend diese Symbiose thematisieren, wie beispielsweise:

„Kompetenz und Leidenschaft. Innovationen mit Steinbeis."

Bei dieser Kampagne steht eine weitere Steigerung der Bekanntheit von Steinbeis im Vordergrund. Potenzielle Auftraggeber könnten durch die Kampagne beim Auswahlverfahren von Transferanbietern mit Steinbeis eine positive Assoziation verbinden. Zudem soll zudem ein Konnex zwischen Steinbeis und Kompetenz hergestellt werden. Da keine konkrete Dienstleistung eines SU beworben wird, kann die Kampagne überall und auch von allen SU verwendet werden. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass sich Auftraggeber nicht allein von einem Testimonial überzeugen lassen. Es handelt sich bei dieser Maßnahme vielmehr um einen unterstützenden Faktor zum Vertrauensaufbau.

Fachkonferenzen / Messen

Eine erhöhte Gremientätigkeit sowie eine erhöhte Präsenz auf Messen und Fachkonferenzen würden zu einer deutlichen Steigerung der Bekanntheit des FSTI führen. Das FSTI könnte seine Studienthemen auf die Steinbeis-Fachsymposien ausrichten. Steinbeis könnte dort zu diesem Themengebiet seine Kompetenz in Form eines Fach-SU-Marktplatzes, ähnlich dem Steinbeis-Tag[27], anbieten.

27 Der Steinbeis-Tag ist die Jahresgroßveranstaltung des Steinbeis-Verbundes, bei der sich ausgewählte Transferzentren mit Kurzvorträgen und auf Messeständen präsentieren.

Factsheets

Um die Attraktivität zu steigern, sollten hierbei FSTI Factsheets[28], ähnlich Avenir Suisse beim CEO-Brunch anlässlich des Swiss Economic Forum 2007, zu aktuellen Fragestellungen bzw. den Konferenzthemen erstellt werden. Hierdurch wird der wissenschaftliche Diskurs verstärkt und zugleich wird auch auf die Dienstleistungen des FSTI aufmerksam gemacht.

Das Factsheet sollte eine Seite nicht überschreiten, um pointiert Fakten darstellen zu können, und muss den Teilnehmern die Möglichkeit für Notizen lassen. So können die Besucher des Standes ihren Impulsen freien Lauf lassen und werden bei der Messe-Nachbereitung wieder an Steinbeis erinnert. Diese mehrfachen Ansprachemöglichkeiten werden für das FSTI als sinnvoll angesehen, da der Vertrauensaufbau gerade im Bereich von Wirtschaftsstudien nur durch eine entsprechend hohe Anzahl von Kundenansprachen gefördert werden kann.

5 Ergebnisse

Mit dem Steinbeis-Unternehmen FSTI kann ein wesentlicher Beitrag zum Ausbau des Steinbeis-Dienstleistungsbereichs Gutachten und Expertisen geleistet werden. Folgende Kerndienstleistungen charakterisieren das FSTI :

- **FSTI classic**: Leistungspaket zur Durchführung und Veröffentlichung von Studien
- **FSTI premium**: Leistungspaket mit zusätzlicher Implementierung der Studienergebnisse in Unternehmen durch technische bzw. unternehmerische Beratung der Steinbeis-Experten
- **FSTI exclusive**: Leistungspaket mit zusätzlichen individuellen Weiterbildungsangeboten zum nachhaltigen Unternehmenserfolg im Themenfeld der Studie
- Organisation von **SU-Konsortien**, welche sich geschlossen um Auftragsstudien bewerben und diese gemeinsam durchführen
- Aufbau einer nach Bereichen sortierten **Datenbank** der bisher im Verbund erstellten Studien

Die drei Leistungspakete stellen ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt für Auftragsstudien dar. Viele Wirtschaftsforschungsinstitute haben zwar enge Verbindungen zu Universitäten und Hochschulen, aber keine Erfahrung und Kompetenz auf dem Feld des praktischen Wissens- und Technologietransfers. Mit der Erbringung von Auftragsstudien entstehen positive Wachstumsimpulse für Steinbeis durch die

28 Vgl. Avenir Suisse, Innovation, 2007.

Generierung von Zusatzaufträgen in den SU. Steinbeis als System profitiert wiederum von der steigenden Bekanntheit und der wachsenden intraorganisationalen Vernetzung der SU.

Durch den Zusammenschluss in Konsortien erhalten die SU die Möglichkeit, stärker im Markt aufzutreten und über die Initiative der Zentrale an neue Kunden herantreten zu können.

Die Studiendatenbank soll zum einen die Kompetenz von Steinbeis auf diesem Gebiet verdeutlichen und zum anderen den SU als Akquiseinstrument dienen.

Durch ein leistungsfähiges Projektmanagement kann Effizienz in der Studienerstellung erzielt werden. Die Effektivität in der Studienerstellung wird durch die Auftragsbearbeitung in Fachkonsortien sichergestellt. Das vermehrte Studienaufkommen führt zudem zu einer schnelleren Zielerreichung in Bezug auf den Beitrag zum Bekanntheitsgrad von Steinbeis. Durch die ständige Beachtung der wechselnden Bedürfnisse der Wirtschaft und ein breites Experten-Netzwerk im Hintergrund bleibt das FSTI flexibel für Änderungen der Kundenwünsche und demonstriert so seine Anpassungsfähigkeit.

6 Aktueller Stand und Ausblick

Seit Abschluss des Projektes und Erstellung der Master Thesis ist das FSTI zwischenzeitlich gegründet worden. Um die Kompetenz des Steinbeis-Verbundes auf dem Gebiet der wissenschaftlichen Studien darzustellen, konnten exemplarisch folgende Maßnahmen erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden:

- Die Steinbeis-Studiendatenbank[29] listet verschiedene Studien, welche dezentral in den Steinbeis-Unternehmen durchgeführt wurden, auf und gibt dem User hierbei die Möglichkeit, zum Teil direkt auf die Abstracts bzw. Studien zugreifen zu können.
- Im Frühjahr 2010 erschien im Auftrag des Sicherheitsforums Baden-Württemberg (SiFo) die „SiFo-Studie 2009/10 – Know-how-Schutz in Baden-Württemberg“[30], welche vom FSTI und der School of Governance, Risk and Compliance (School GRC) an der Steinbeis-Hochschule Berlin erstellt wurde. Es handelt sich hierbei um eine der größten empirischen Untersuchungen zum Thema Know-how-Schutz in Deutschland. Die parallel erschienenen Handlungsempfehlungen geben Unternehmen praktische Hinweise, wie sie sich vor ungewolltem Know-how-Abfluss schützen können.
- Im Herbst 2010 erschien die Steinbeis-Studie “Werte im Wandel? – Erwartungen junger Führungskräfte und wie Selbstständige und Arbeitgeber darü-

29 www.fsti.info.

30 Verfügbar unter www.fsti.info.

ber denken“[31] in Kooperation mit den Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD). Die zentralen Ergebnisse wurden bei der Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren (BuKo 2010) vorgestellt. Neben der Präsentation sorgten die Messe-Stände verschiedener Steinbeis-Unternehmen dafür, den Markennamen „Steinbeis“ und das breite Dienstleistungsportfolio einer breiten Öffentlichkeit in den Köpfen zu verankern. So konnte ein bleibender Markeneindruck bei den Teilnehmern aus praktischem Transfer und wissenschaftlicher Expertise erzielt werden.

- Die Vorstellung der Steinbeis-Studie „Werte im Wandel? – Erwartungen junger Führungskräfte und wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken“ beim Stuttgarter Kompetenz-Tag 2010, welcher unter dem Motto „Kompetenz.Persönlichkeit.Bildung“ stand, stellt beispielhaft die Kommunikationsaktivität des FSTI zur stärkeren Wahrnehmung des Dienstleistungsfeldes, wissenschaftliche Studien, dar.

In weiteren Schritten sollen nun Elemente der Leistungspakete realisiert werden und so die Marke „Steinbeis“ noch weiter gestärkt werden. Die Durchführung von Studien auf verschiedenen Themenfelder innerhalb des breiten Kompetenzspektrums von Steinbeis stellt für die Fach-SU eine sehr gute Möglichkeit dar, auf sich aufmerksam zu machen.

Bezüglich der Darstellung von Forschungsergebnissen hat der Steinbeis-Verbund zwischenzeitlich einen weiteren Kommunikationskanal erschlossen. Die Einführung des Steinbeis Executive Magazines „Business + Innovation“ setzt die Darstellung aktueller Forschungsergebnisse bereits heute um und steht neben dem Steinbeis Transfer-Magazin als Mittler für wissenschaftliche Ergebnisse zur Verfügung.

31 Verfügbar unter www.fsti.info/studie-wjd.

Anhang

Abbildungsverzeichnung

Abbildung 1: Karte der Metropolregionen in Deutschland 150
Abbildung 2: Leistungsbeschreibung Produktpakete FSTI 152
Abbildung 3: Produktpakete des FSTI und Unternehmensnutzen 153
Abbildung 4: Unternehmensziele nach Bedürfnispyramide des Unternehmens 154
Abbildung 5: Einfluss Produkt auf Unternehmensbedürfnis 155
Abbildung 6: Integrierte Transferdienstleistung „House of Competence“ 156
Abbildung 7: Steinbeis-Publikationen über das FSTI 157
Abbildung 8: FAZ-Kampagne „Kluge Köpfe“ – Motiv Maybrit Illner 158

Literaturverzeichnis

Selbstständige Bücher und Schriften

Auer, Michael (Transferunternehmertum, 2007): Transferunternehmertum. Erfolgreiche Organisation des Technologietransfers. Stuttgart: Steinbeis-Edition. 2007.

Büschken, Joachim; Blümm, Christian (Innovationsprozess, 2000): Zur Rolle von implizitem Wissen im Innovationsprozess. Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt. Nr. 142. Ingolstadt: Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatzwirtschaft und Marketing, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt. September 2000.

Faix, Werner G.; Schulten, Annette; Keck, Gerhard; Sailer, Joachim; Mezger, Patricia (Hrsg.) (Management, 2006): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1. Stuttgart: Steinbeis-Edition. 2006.

Löhn, Johann (Hrsg.) (L20, 2004): 20 Jahre Aufbau und Ausbau Steinbeis 1983–2003. Stuttgart: Steinbeis-Edition. 2004.

Zeitungen, Magazine und Berichte

Gieritz, Volker (Deutschland, 2006): Das Pflänzchen richtig gießen! In: Focus. 06/2006. S. 118-121.

Gravenstein, Ralph (Unternehmenswert, 2007): Den echten Unternehmenswert greifbarer machen. In: Nürtinger Zeitung. 20.07.2007.

Hamburger Abendblatt (Markenbotschafter, 08./09.07.2006): Brand Ambassador. Aus der Reihe „Was macht eigentlich ein ...“. Hamburger Abendblatt. 08./09.07.2006, S.63.

Heller, Michael (Bosch und BASF, 23.11.2007): Bosch und BASF sind wesensverwandt. Bericht. Stuttgarter Zeitung Nr. 271, 23.11.2007. S.15.

KMU-HSG, Fernfachhochschule Brig, Steinbeis Schweiz AG (Hrsg.) (KMU, 2004): Fueglistaller, Urs; Hartl, Robert; Halter, Frank; Grünwald, Kurt; Borter, Walter. Erfolg von Klein- und Mittelunternehmen durch Netzwerke – Empirische Erkenntnisse über das Verhalten von KMU im Oberwallis. Forschungsbericht. St. Gallen: Januar 2004.

Gesetz, Kommentare und sonstige Quellen

Avenir Suisse (Innovation, 2007): Mangel an Unternehmergeist. Factsheet „Markterfolg durch Innovation“. Factsheet für den CEO-Brunch am Swiss Economic Forum 2007. Zürich: Avenir aktuell, 2007.

Pfister, Ernst (MBA-Vortragsreihe, 2007): Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren des Landes Baden-Württemberg. MBA-Vortragsreihe des STI-407 der Steinbeis-Hochschule Berlin. Rede. Stuttgart: 11.10.2007.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) (Leitfaden, 2010): Steinbeis-Leitfaden. Stuttgart: internes Dokument.

Elektronische Medien

APA (Cocooning-Nomaden, 2007): Austria Presse Agentur. Die „Cocooning-Nomaden“ kommen. APA Online Journale Bauen und Wohnen. 16.09.2005. http://www.zukunftsinstitut.de/downloads/rez_livfut_apa_160905.pdf, 16.10.2007.

Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland (Hightech-Strategie, 2007): Ideen zünden! Die Hightech-Strategie für Deutschland. http://www.hightech-strategie.de/de/350.php, 04.12.2007.

Compliance-Magazin (Top-Outsourcing-Trends, 2007): Was sind die Top-Outsourcing-Trends? http://www.compliancemagazin.de/markt/studien/ orange270807.html, 01.12.2007.

IHK zu Köln (Leitbild Köln 2020, 2007): Wirtschaftsförderungsgesellschaft und Wirtschaftsdezernent für die Stadt Köln. Köln fördert prioritär eine wettbewerbsfähige Wirtschaft. Aus: Leitbild Köln 2020 „Die dynamische Wirtschaftsmetropole“. http://www.ihk-koeln.de/Navigation/Standortpolitik/ Wirtschaftspolitik/Anlagen/Konzept_Wirtschaftsfoerd_06.10.pdf, 01.12.2007.

INSM (Phelps, 2007): Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. INSM-Tagebuch. INSM-Redner Professor Phelps im Handelsblatt über ALG I, die soziale Marktwirtschaft, Risikokapital und andere Themen. http://www.insm-tagebuch.de/?p=945, 01.12.2007.

Spiegel (Auswanderungswelle, 2007): Flucht aus Deutschland. Größte Auswanderungswelle der Geschichte. http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,423009,00.html, 16.10.2007.

Verband Region Stuttgart (Region Stuttgart, 2006): Europäische Metropolregionen in Deutschland, http://www.region-stuttgart.org/vrsuploads/metropolregionen_deutschland_ 060215_oV_KWS.pdf, 22.10.2010.

Weiterführende Literatur

MFG Baden-Württemberg (Jahresbericht, 2006): Jahresbericht MFG Baden-Württemberg mbH als Innovationsagentur des Landes für Informationstechnologie und Medien. Mehr Innovationen mit IT und Medien. Stuttgart: MFG Baden-Württemberg. 2006.

North, Klaus (Wissensorientierte Unternehmensführung, 2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 4.Auflage. Wiesbaden: Gabler. 2005.

Dipl.-Geograph
Christoph Ellsel, MBA

Strategische Entwicklung im Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden“ für die Steinbeis-Beratungszentren GmbH

Inhalt

1 Summary 169

2 Einleitung 170
2.1 Zielstellung der Arbeit 170
2.2 Unternehmensvorstellung 170
2.3 Unternehmensziele 172
2.4 Projektvorstellung 172

3 Strategische Analyse 173
3.1 Analyse der externen Chancen und Risiken 173
3.1.1 Globale Umfeldanalyse 173
3.1.2 Analyse des Wettbewerbsumfeldes 175
3.2 Interne Stärken-Schwächen-Analyse 176
3.3 Strategische Optionen 177
3.3.1 Ableitung von strategischen SWOT-Optionen 177
3.3.2 Bewertung und Priorisierung von strategischen Optionen 178

4 Strategische Handlungsfelder 180
4.1 Konzeptentwicklung für ausgewählte Handlungsfelder 180
4.2 Marketing- /Vertriebskonzept 180
4.2.1 Kundenpotenzial 180
4.2.2 Wettbewerbssituation 182
4.2.3 Marketingmaßnahmen 182
4.3 Organisationskonzept 187
4.4 Internationalisierungskonzept 188
4.4.1 Internationales Steinbeis-Netzwerk 188
4.4.2 Internationalisierung für die SBZ GmbH 189
4.4.3 Förderprojekte als Instrument für den internationalen Markteintritt 190

5 Zusammenfassung / Ausblick 192

1 Summary

Als innovatives und expandierendes Beratungsunternehmen ist die Steinbeis-Beratungszentren GmbH bestrebt, ihre Geschäftsmöglichkeiten nach strategischen Überlegungen gezielt weiterzuentwickeln. Dies trifft insbesondere auf das Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden“ zu, bei dem ein deutliches Wachstumspotenzial gesehen wird.

Zur Wachstumsgenerierung im relevanten Geschäftsfeld wurde von der Geschäftsführung ein auf einen Zwei-Jahreszeitraum angelegtes Business Development Projekt initiiert, welches der Autor im Rahmen eines berufsbegleitenden Projekt-Kompetenz-Studiums zum Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule Berlin zu bearbeiten hatte. Der vorliegende Artikel stellt die Ergebnisse dieses Wachstumsprojektes dar und beschreibt zusammenfassend, mit welchen Handlungsansätzen eine angestrebte Wachstumsgenerierung erreicht werden kann.

Eine wesentliche Grundlage für die Ausarbeitung von strategischen Handlungsansätzen stellen die Analysen der Ist-Situation des Unternehmens der externen Rahmenbedingungen sowie der Stärken und Schwächen dar. Aus der Zusammenführung der Analyseergebnisse in einer SWOT-Matrix ergeben sich verschiedene strategische Optionen, die hinsichtlich ihrer Relevanz gewichtet und in die strategischen Handlungsfelder „Marketing/Vertrieb“, „Organisation“ sowie „Internationalisierung“ zusammengefasst werden. Für jedes dieser einzelnen strategischen Handlungsfelder, die gleichzeitig die „Stellschrauben“ eines möglichen Wachstumsprozesses darstellen, stellt der Autor im Rahmen der Untersuchung ein eigenes Vorgehenskonzept auf und nennt dabei jeweils tiefergehende spezifische Handlungsansätze und Maßnahmen.

Der Fokus im strategischen Handlungsfeld „Marketing/ Vertrieb“ liegt vor allem auf der Erhöhung der Außenwahrnehmung für die Dienstleistungen des Unternehmens im relevanten Geschäftsfeld. Das Handlungsfeld „Organisation“ rückt die Gründung eines Kompetenzcenters „Public Management“ in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im dritten strategischen Handlungsfeld „Internationalisierung“ geht der Autor zunächst auf grundlegende Rahmen- und Ausgangsbedingungen im Bereich des international tätigen Steinbeis-Netzwerkes ein und untersucht einen Markteintritt im Rahmen aktueller EU-Drittlandprogramme (Europe Aid).

Der vorliegende Artikel fasst die relevanten sowie anwendbaren Ergebnisse des Projektes zusammen und vermittelt dem Leser die wesentlichen Handlungsansätze, welche zukünftig der Geschäftsführung der Steinbeis-Beratungszentren GmbH als konzeptionelle und strategische Arbeitsgrundlage zur Umsetzung von neuen und zielgerichteten Maßnahmen bei der Entwicklung des Geschäftsfeldes „Öffentliche Kunden“ dienen werden.

2 Einleitung

2.1 Zielstellung der Arbeit

Die Arbeit hat zum Ziel, auf Basis verschiedener Analysemethoden, die strategischen „Stellschrauben" aufzuzeigen, anhand derer die gesetzten Wachstumsziele der zu untersuchenden Steinbeis-Beratungszentren GmbH im Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" erreicht werden können. Die zu analysierenden Handlungsfelder sollen umrissen werden und gezielte Maßnahmen zur weiteren Umsetzung aufzeigen. Der Geschäftsführung sollen die strategischen Analysen und Aussagen als Planungsinstrumente dienen, um ihre Entwicklungsmöglichkeiten im wichtigen Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" zu forcieren.

Zum tieferen Verständnis ist es notwendig, dem Leser zunächst in einem einleitenden Abschnitt das Projekt sowie die Steinbeis-Beratungszentren GmbH als untersuchtes Unternehmen vorzustellen.

2.2 Unternehmensvorstellung

Als kompetenter Partner und Schrittmacher für Innovationen ist der Steinbeis-Verbund weltweit erfolgreich im Wissens- und Technologietransfer tätig. Diesem gehören derzeit über 750 dezentral organisierte Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern an.

Das Dach des Verbundes bildet die 1971 gegründete Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung mit Sitz in Stuttgart. Der Geschäftsbetrieb wird in der Steinbeis GmbH & Co KG für Technologietransfer organisiert.

In 2007 wurden im gesamten Steinbeis-Verbund mit 8.250 Kunden mehr als 15.000 Projekte durchgeführt. Den Fokus im Wissens- und Technologietransfer hat Steinbeis vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausgerichtet. Diese stellen mit mehr als 70% den größten Anteil der Steinbeis Kunden. Zudem unterstützt Steinbeis öffentliche Institutionen (Bund, Länder, Kommunen, Landkreise) bei Fragestellungen der technologienahen Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung und bei Projekten des Wissens- und Technologietransfers.

Das projektgebende Unternehmen, Steinbeis-Beratungszentren GmbH, ist eine 100%-Tochter der Steinbeis GmbH & Co KG. für Technologietransfer und wurde 2005 im Zuge einer Neuorganisation als eigene Beratungseinheit unter dem Dach des Steinbeis-Verbundes gegründet [Friedrich 2008].

Das Unternehmen koordiniert Beratungsprojekte unterschiedlicher Komplexitätsstufen und nutzt dazu mehr als 55 eigene Beratungszentren sowie Partner aus dem gesamten Steinbeis-Verbund. Die einzelnen Beratungszentren werden jeweils als Profitcenter geführt und von erfahrenen Professoren oder Beratern geleitet.

Die Beratungsexperten führen Projekte bei den unterschiedlichsten Kunden, vom

Einzelunternehmen bis zum Großkonzern sowie der öffentlichen Hand durch. Die Bearbeitung erfolgt dabei oftmals in enger Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Netzwerk. Durch diese Synergie kann bei allen beratungsrelevanten Fragestellungen auf die fachtechnische und technologische Expertise der Wissenschaft zurückgegriffen und damit der Technologie- und Wissenstransfer erfolgreich gestaltet werden.

Der öffentliche Sektor stellt im Beratungsmarkt einen wichtigen und zukünftig stark wachsenden Bereich dar. Angesichts einer sich immer komplexer gestaltenden Umwelt sowie einer schwierigeren finanziellen Situation, müssen sich Bund, Länder und Kommunen mehr denn je auch ökonomischen Prinzipien stellen, um ihre staatlichen und hoheitlichen Aufgaben im Interesse des Steuerzahlers ausüben zu können.

Sie verfügen aber in vielen Fällen nicht über das notwendige Know-how sowie über spezialisierte Mitarbeiter, um optimale Lösungsmöglichkeiten und Konzepte zu entwickeln. Deshalb bedient sich die öffentliche Hand bei ihrer Entscheidungsfindung zunehmend dem Expertenwissen privatwirtschaftlich organisierter Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen, die durch erprobte betriebswirtschaftliche Methoden und auf Grundlage von gezielt aufbereiteten Informationen ihre Unterstützung anbieten. Die Beratungsbereiche im öffentlichen Sektor sind dabei vielfältig und reichen von der Organisations- und Prozessberatung über Strategie-, Personal-, IT-, Management- und Finanzberatung bis hin zu Trendanalysen und Konzeptvorschlägen.

Auch für die SBZ GmbH bildet die Klientel öffentlicher Kunden ein wichtiges Standbein. Die angebotenen Dienstleistungen reichen dabei von Strategie- und Organisationsberatungen über die Erstellung diverser Gutachten und Konzepte bis hin zu Finanzierungsthemen.

Einen Schwerpunkt stellt der Bereich der technologieorientierten Wirtschaftsförderung dar. Hierbei unterstützt die SBZ GmbH Gemeinden, Städte, Landkreise und Regionen durch individuell abgestimmte Konzepte, Leitbilder und Studien, die sowohl den aktuellen wissenschaftlichen Stand, als auch „Best Practise“-Ansätze aus dem großen Erfahrungsbereich des Steinbeis-Verbundes integrieren.

Sie berät zudem Städte, Landkreise und Regionen konzeptionell sowie im Rahmen eines Coachings beim Aufbau, der Umsetzung oder Optimierung der Wirtschaftsförderungsaktivitäten und übernimmt auf Wunsch durch einen Projektleiter, der zum Geschäftsführer bestellt und im Handelsregister eingetragen wird, die Geschäftsbesorgung für eine bestehende bzw. neu zu gründende Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

2.3 Unternehmensziele

Seit ihrer Gründung ist die SBZ GmbH kontinuierlich zweistellig gewachsen. Das Wachstum generierte sich dabei einerseits durch Umsatz- und Ertragssteigerungen der bestehenden Beratungszentren sowie andererseits durch die Gründung neuer themenspezifischer Zentren. Diese beiden Einflussgrößen sollen auch in den kommenden Jahren positiv die Entwicklung der SBZ GmbH beeinflussen, wobei grundsätzlich auch einkalkuliert wird, dass sich das starke Wachstum der Anfangsjahre auch abflachen könnte. Das Ziel der Geschäftsführung liegt vor allem darin, das Wachstum auf eine breite Basis zu stellen und sich in verschiedenen Richtungen positiv und strategisch zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang spielt auch das Wachstum in verschiedenen Geschäftsfeldern eine zentrale Rolle. So gilt nicht zuletzt das in dieser Arbeit zu untersuchende Geschäftsfeld „Öffentlichen Kunden" als Wachstumsmotor, an den ganz konkrete Zielstellungen der Unternehmensführung gestellt sind. Für eine strategische Betrachtungsweise, wie sie hier in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird, stellen vor allem die mittel- und langfristigen Ziele die zentrale Basis dar.

Herunter gebrochen auf das zu untersuchende Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" gelten die folgenden Ziele als relevant.

- Der Umsatzanteil mit öffentlichen Kunden liegt zurzeit bei ca. 20% und soll in den nächsten 3 Jahren gehalten, bzw. auch auf ca. 25% gehoben werden.
- In den nächsten 3 bis 5 Jahren sollen im relevanten Geschäftsbereich die Umsätze jährlich um mindestens 15% gesteigert werden. Dies soll vor allem durch Auftragsprojekte mit Neukunden erfolgen.
- Zur Erweiterung des Geschäftsbereiches ist von 2009 bis 2011 jährlich eine Gründung von drei bis maximal fünf neuen thematisch spezialisierten Zentren im Zielgruppenbereich vorgesehen. Parallel dazu muss eine Organisationsform gefunden werden, welche auf der Basis zu analysierender externer Rahmenbedingungen und unternehmensinterner Faktoren die Wachstumschancen der bestehenden Zentren am besten gewährleistet.

Zur Erreichung und Umsetzung ist es notwendig, strategische Handlungsansätze und Konzepte zu entwickeln und hinsichtlich ihrer Umsetzung zu planen.

2.4 Projektvorstellung

Von der Geschäftsführung der SBZ GmbH wurde ein auf einen Zwei-Jahreszeitraum angelegtes Business Development Projekt genehmigt, welches vom Autor im Rahmen seines berufsbegleitenden Aufbaustudiums zum Master of Business Administration an der Steinbeis Hochschule Berlin bearbeitet und durchgeführt wurde.

Die Projekttätigkeit umfasste die Analyse und Erarbeitung von strategischen Optio-

nen sowie deren Umsetzung in konkrete Handlungskonzepte. Es liegt in dem Plan der Geschäftsführung begründet, die Ausrichtung der Steinbeis-Beratungszentren GmbH auf die spezifischen Bedürfnisse seiner öffentlichen Kunden weiter zu optimieren. Die Projektdokumentation erfolgte über die zu erstellenden Projektstudienarbeiten sowie über eine zusammenfassende und vertiefende Betrachtung im Rahmen einer Master Thesis.

Die Festlegung und Formulierung von Zielen stellt die Grundlage einer strategischen Arbeit bzw. eines strategischen Projektes dar.

Zur Messung des Projekterfolges für das zu dokumentierende Projekt werden folgende Zielvorgaben formuliert.

- Das Projekt soll in einem Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt werden und im April 2009 mit einem Projektbericht abschließen, der neben fundierten Analysen eine Auswahl an zukünftig einzuschlagenden strategischen Maßnahmen umfasst.
- Die auf der Basis von aussagekräftigen Analysen zu entwickelnden strategischen Maßnahmen sollen dazu dienen, die bereits aufgeführten Ziele der Unternehmensführung zu erreichen (Wege zum Ziel).
- Das Projekt soll am Abschluss eine Planung aufzeigen, wie und in welchem Zeitraum die strategischen Maßnahmen erfolgen sollen.
- Das Projekt umfasst Budgetkosten, die dem finanziellen Umfang des vom Autor zu absolvierenden MBA-Studiums entsprechen. Eine Einhaltung des Budgetrahmens ist erforderlich und darf höchstens die Richtsumme um 15% übersteigen.

3 Strategische Analyse

3.1 Analyse der externen Chancen und Risiken

3.1.1 Globale Umfeldanalyse

Die Makroumwelt (Globalumfeld) eines Geschäftsfeldes wird im Allgemeinen weiter in eine politisch-rechtliche, ökonomische, soziokulturelle und technologische Umwelt differenziert. Diese fünf Bereiche werden auch Umfelder des Unternehmens genannt. Die gegenwärtigen Bedingungen, vor allem aber die zu erwarteten Veränderungen in diesen Umfeldern, eröffnen Chancen und Risiken, die ein Unternehmen in seinen relevanten Geschäftsfeldern beachten muss, jedoch diese selbst nur in sehr geringen Umfang beeinflussen kann [Hungenberg 2006].

Die sogenannte PEST-Analyse gilt hierbei als geeignetes Instrument, um Trends und Entwicklungen im globalen Umfeld eines Unternehmens abbilden zu können. Sie untersucht die politisch-rechtlichen (**p**olitical), wirtschaftlichen (**e**conomical), so-

zio-kulturellen (**s**ocio-cultural) und technologischen (**t**echnological) Einflussfaktoren und Trends.

Nachfolgend wird eine PEST-Analyse mit Blick auf das Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" durchgeführt. Die gewählte Vorgehensweise weicht von der grundsätzlichen Methodik insofern ab, dass nicht die unmittelbare Umwelt des Unternehmens bzw. des Geschäftsfeldes, sondern die seiner Zielgruppe (öffentliche Auftraggeber) betrachtet wird. Die aufgeführten Trends können aber dennoch wichtige Marktchancen aufzeigen, aus denen interessante strategische Optionen für ein mögliches zukünftiges Dienstleistungsportfolio für die SBZ GmbH abgeleitet werden können.

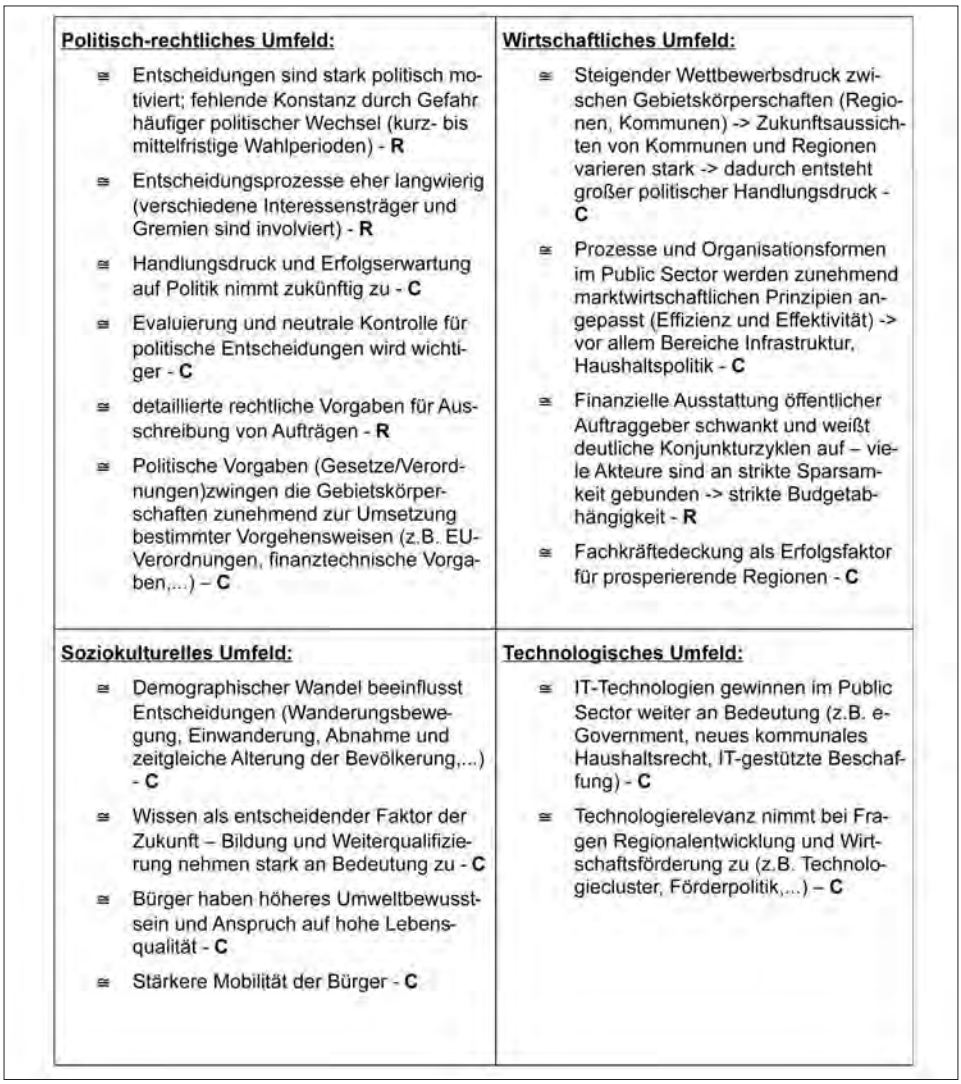


Abbildung 1: „PEST"-Analyse für das Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" – R= Risiko; C= Chance – Quelle: eigene Darstellung.

3.1.2 Analyse des Wettbewerbsumfeldes

Zur Beurteilung von Risiken und Chancen ist es weiterhin notwendig, eine genaue Analyse des Wettbewerbsumfeldes durchzuführen.

Im Wettbewerbsumfeld der SBZ GmbH treten Risiken von verschiedenen Seiten auf. Zur Darstellung dieser Wettbewerbsrisiken soll die folgend aufgeführte Abbildung dienen, die auf Grundlage der Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter die fünf wesentlichen Triebkräfte nennt und deren mögliche Bedrohungspotentiale charakterisiert.

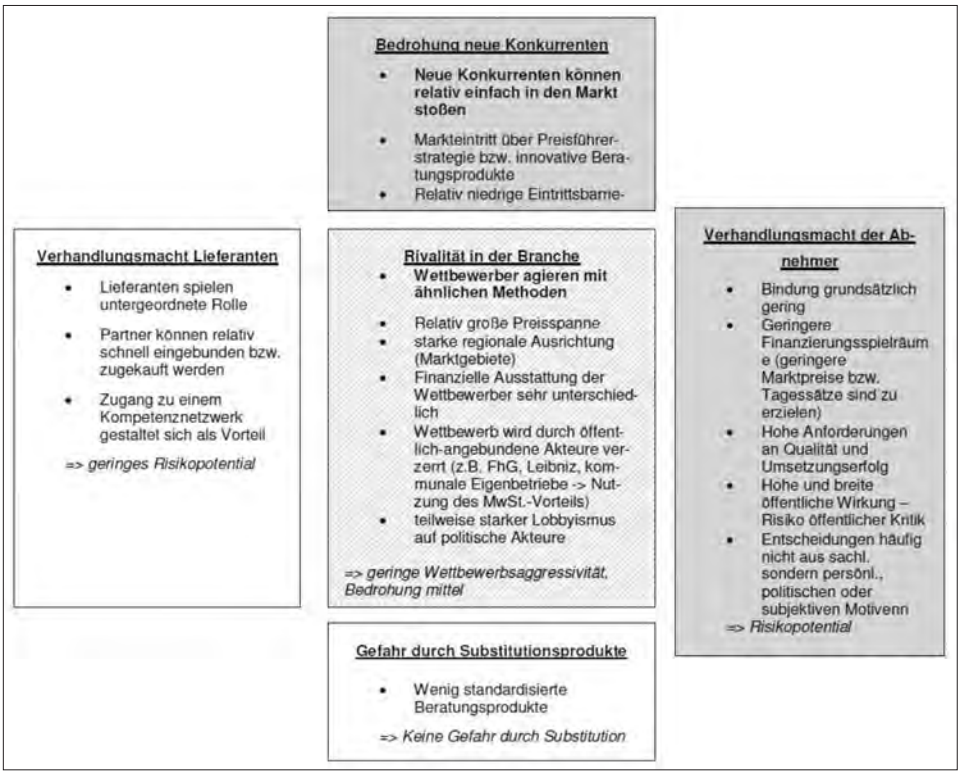


Abbildung 2: Analyse der fünf Wettbewerbskräfte nach Michael Porter – Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres, M.; Zerres, C., Marketing, 2006, S.17.

Aus der angeführten Analyse der Wettbewerbskräfte lässt sich entnehmen, dass sich Bedrohungspotentiale im Branchenumfeld einerseits aus niedrigen Markteintrittsbarrieren sowie andererseits aus einer relativ großen Verhandlungsmacht der Kunden ergeben. Bedrohungspotentiale seitens der Lieferanten werden hingegen als gering eingestuft, da die SBZ-GmbH über einen sehr guten Netzwerkzugang verfügt und dadurch auf eine Vielzahl von Lieferanten zugreifen kann. Aufgrund der geringen Standardisierung der relevanten Beratungsprodukte wird auch das Bedrohungspotential über Substitutionsprodukte als vernachlässigbar angesehen.

In der Gesamtbetrachtung des Wettbewerbsumfeldes kommt dem Faktor „Preis- und Kostensensibilität" eine entscheidende Rolle zu. Dieser wirkt stark auf der Kundenseite (vor allem durch geringe Finanzierungsspielräume) aber ebenso beeinflusst er auch die Eintrittschancen von neuen Wettbewerbern.

Die in der Analyse aufgeführten Bedrohungspotentiale auf der Konkurrenten- und Kundenseite beeinflussen sehr stark den direkten Wettbewerb der Anbieter untereinander. Sie sorgen dafür, dass zwischen kleineren und größeren Beratungsunternehmen eine große Rivalität entsteht und dadurch Kundenbindungen nur sehr schwierig aufgebaut werden können. Als wettbewerbsrelevant für die SBZ GmbH stellt sich vor allem die große Anzahl von kleineren Beratungsbüros (teilweise 1 Mann-Betriebe) dar, die durch einen starken Preisdruck sowie durch einen gezielten persönlichen Kontaktaufbau Marktanteile hinzugewinnen können. Auch Eigenbetriebe der öffentlichen Hand (analog Inhouse-Beratungen) bzw. öffentliche / halb-öffentliche Institute gelten als wettbewerbsrelevant, da diese möglicherweise bei der Vergabe von Aufträgen aufgrund ihrer Nähe zum Kunden Vorzugschancen erhalten.

Die zuvor durchgeführten Analysen zum Unternehmensumfeld stellten verschiedene Chancen und Trends sowie mögliche Bedrohungspotentiale dar. Um eine weiterführende Betrachtung und Aggregation in der SWOT-Matrix effektiv durchführen zu können, ist es notwendig die Ansätze zu priorisieren. Um die Menge der SWOT-Optionen später begrenzen zu können, wurden jeweils nur die fünf am wichtigsten eingestuften Chancen und Risiken ausgewählt. Diese sind nachfolgend aufgeführt.

Chancen	Risiken
≅ Handlungszwang durch steigenden Wettbewerb unter den Kommunen und Regionen (Effizienz u. Effektivität)	≅ hoher Anpassungsdruck durch geringe Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter
≅ hoher Beratungsbedarf durch Auswirkungen des demographischen Wandels (Komplexe Betrachtungsweise)	≅ ständig auftretende Gefahr breiter öffentlicher Kritik (dadurch drohende Imageschädigung)
≅ zunehmende Technologie- und Managementrelevanz	≅ finanzielle Spielräume gering - Kosten- und Preisdruck
≅ Wissen- und Bildung als Erfolgsfaktoren für die Zukunft der Gesellschaft	≅ Wettbewerbsfeld ist undurchsichtig (große Anzahl von Akteuren)
≅ ausgeprägte Förderkulisse für Innovationen und nachhaltige Entwicklung	≅ Kundenentscheidungen häufig nicht sachlich, sondern politisch bzw. persönlich motiviert

Abbildung 3: Chancen- / Risiken-Analyse für die SBZ-GmbH.

3.2 Interne Stärken-Schwächen-Analyse

Aufbauend auf den Ergebnissen einer durchgeführten Erfolgsfaktorenanalyse wurde in einem zweiten Schritt eine genaue Analyse der Stärken und Schwächen der SBZ GmbH durchgeführt. Die Abbildung 5 zeigt die ermittelten Stärken und Schwächen, die nachfolgend für eine Betrachtung in der SWOT-Matrix herangezogen werden sollen.

Stärken	Schwächen
≡ hohe Seriosität / Image (vor allem Steinbeis Stiftung)	≡ fehlende Standardisierung von Beratungsprodukten
≡ einzigartiges Transfernetzwerk (Tiefe x Breite)	≡ mangelnder Zugang Kunden und Marktdaten / -Informationen (Research)
≡ schneller Zugang zu aktuellem Hochschulwissen	≡ schwache Marketingaktivitäten
≡ langjährige Erfahrung im Wissens- und Technologietransfer	≡ Verfügbarkeit der Berater (begründet durch Nebentätigkeit z.B. bei Professoren)
≡ langjährige Markt- und Wettbewerbskenntnis	≡ Vielzahl an unterschiedlichen Methoden (intransparent)
≡ USP im Bereich der Regionalen Wirtschaftsförderung (Methodik/ Beratung)	≡ höherer Abstimmungsaufwand durch dezentrale Strukturen
≡ Internationalität / Überregionalität	≡ einzelne Zentren zu klein (fehlende kritische Masse)
≡ Kundennähe durch dezentrale Struktur	≡ mangelnde Wahrnehmung der Beratungsdienstleistung nach außen

Abbildung 4: Stärken-/ Schwächen-Analyse für die SBZ GmbH.

Die große Stärke der SBZ-GmbH zeigt sich vor allem in ihrer Zugehörigkeit zum Steinbeis-Verbund. Hierbei kann das Unternehmen einerseits auf die hohe öffentliche Reputation und Bekanntheit der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung zurückgreifen. Darüberhinaus kann über den Netzwerkzugang zu mehr als 3.000 Experten aller Fachbereiche ein sehr breites und in die Tiefe reichendes Kompetenzfeld für den Kunden erschlossen werden.

Die SBZ-GmbH verfügt über intensive und langjährige Kundenkontakte mit öffentlichen Institutionen bzw. politischen Handlungsträgern. Hierbei konnte sie sich vor allem auf dem Feld der „Regionalen Wirtschaftsförderung“ durch einen eigenen Beratungs- und Coachingansatz (Geschäftsbesorgungsmodell) ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten.

Trotz der Bekanntheit des Steinbeis-Verbundes als Dienstleister im Technologietransfer werden die angebotenen Beratungsleistungen im öffentlichen Sektor von den potentiellen Kunden noch zu wenig wahrgenommen. Dies liegt möglicherweise in der sehr uneinheitlichen Außendarstellung sowie in schwachen Marketingaktivitäten für die spezielle Zielgruppe begründet. Durch die dezentrale Ausrichtung der Filialen entstehen zudem nicht selten Abstimmungsschwierigkeiten und Verfügbarkeitsprobleme, z.B. durch Nebentätigkeitsregelungen von Professoren. Die Beratungszentren (oftmals 1 bis 2 Mitarbeiter) sind für die Bewältigung bestimmter Aufträge, wie z.B. Projekten auf EU- /Landes- oder Bundesebene oftmals zu klein.

3.3 Strategische Optionen

3.3.1 Ableitung von strategischen SWOT-Optionen

Aus der Kombination der ermittelten Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen lassen sich die gewünschten Strategieoptionen ableiten. Zur deutlicheren Darstellung werden diese in einer SWOT-Matrix abgebildet. Es können dabei

vier getrennte Strategiefelder unterschieden werden [Kerth/Asum/Nührich 2007], aus denen eine Vielzahl von Ableitungen möglich erscheint. Bei einer Zuordnung kommt es vor allem darauf an, die relevanten Bereiche zu erfassen, von denen ausgegangen wird, dass diese auf die Entwicklungsprozesse und Wachstumschancen des untersuchten Unternehmens bzw. des untersuchten Geschäftsfeldes die größten Einflüsse ausüben. Nachfolgende strategische Optionen können dabei grundsätzlich unterschieden werden.

	Stärken	Schwächen
Chancen	Beratungsprodukt „technologieorientierte Wirtschaftsförderung" als Kernkompetenz weiter ausbauen und stärken neues innovatives Beratungsspektrum im Bereich „Demographischer Wandel" aktuelle und zukünftige Förderkulisse in bestehende und neue Beratungsprodukte mit involvieren Technologieorientierte Beratungsprodukte entwickeln Überregionale / internationale Kunden ansprechen	Datenbank / „Research"-Zugang auf- bzw. ausbauen Bündelung zu Kompetenzzentren Marketingaktivitäten ausbauen einheitliche Außendarstellung Beratungsansätze und -methoden für zukünftige Marktchancen bündeln und standardisieren Erweiterung der Methodenkompetenz bei den Beratern
Risiken	Aufgrund guter Marktkenntnis potentielle neue Wettbewerber per Screening analysieren Kunden stärker mit Seriosität und Qualität ansprechen dezentrale Struktur beibehalten, um Kosten zu sparen und Leistungen günstig anzubieten Lobbyarbeit im Bereich Politik ausbauen Kernkompetenz auf Technologieorientierung setzen und deren Bedeutung kommunizieren -> Alleinstellungsmerkmale auch in anderen Produktbereichen entwickeln	gezielt auf Kernkompetenzen setzen, um sich von Mitbewerbern auch in der Kundenwahrnehmung abzuheben Bekanntheitsgrad im Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" erhöhen, um sich vom Wettbewerb abzuheben Qualitätskontrolle einführen, um mögliche Imageschädigung zu vermeiden Zusammenschluss von Filialen zu Kompetenzcentern vorantreiben, um Abstimmungsaufwand zu senken und Verfügbarkeit zu erhöhen

Abbildung 5: SWOT-Matrix – Ableitung von strategischen Optionen für die Steinbeis-Beratungszentren GmbH – Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Kerth, K., Asum, H., Nührich, K., Die besten Strategietools, S. 225.

3.3.2 Bewertung und Priorisierung von strategischen Optionen

Für eine weitere strategische Betrachtung kommen nachfolgend die unter der 1. Priorität zusammengefassten Optionen in Frage. Diese sollten möglichst kurzfristig angegangen werden.

Priorität 1:

Die bestehende **Kernkompetenz** auf dem Gebiet der **„technologieorientierten Wirtschaftsförderung"** wird weiter gestärkt und potentiellen Kunden (Regionen, Kommunen) aus dem gesamten Bundesgebiet als innovative nutzenbringende Dienstleistung im regionalen Wettbewerb intensiv kommuniziert.

Zur Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung wird die **Außendarstellung** für den Geschäftsbereich „Öffentliche Kunden“ stark verbessert und die Kundenbeziehungen intensiver gepflegt. Es wird eine einheitliche Kundenplattform sowie ein Marketingkonzept entwickelt und umgesetzt. Das Konzept muss jedoch die Akquisitionsfreiheiten der einzelnen Zentren berücksichtigen.

Zur besseren äußeren Wahrnehmung sowie internen Verfügbarkeit wird eine organisatorische Umgestaltung in Form einer Bündelung von bestehenden Filialen zu einem thematisch abgegrenzten **Kompetenzcenter** angestrebt. Dadurch können auch umfangreichere Aufträge in einer größeren thematischen Breite durchgeführt werden. Die Umsetzung muss jedoch im Einklang zum dezentralen Steinbeis-Gedanken erfolgen.

Mittelfristig erscheint es als sinnvoll, andere in der SWOT-Matrix ermittelte strategische Handlungsoptionen zu prüfen und weiter zu entwickeln. Diese sind nachfolgend unter der 2. Prioritätsstufe zusammengefasst. Eine Umsetzung sollte hier kurz- bis mittelfristig erfolgen.

Priorität 2:

Es wird eine Informations- und **Research-Datenbank** aufgebaut.

Ein neues Beratungsprodukt **„Anpassung an den demographischen Wandel“** wird entwickelt. Hierzu wird ein aus mehreren Beratungszentren bestehendes Kompetenzcenter eröffnet, welches mit geeigneten transparenten Beratungstools und einer großen Daten- und Informationsbasis den Kunden innovative Dienstleistungen anbietet und die Kompetenz des gesamten Steinbeis-Verbundes nutzt.

Es wird ein **„Screening“**-Verfahren entwickelt, um regelmäßig einen Überblick zum **Wettbewerbsumfeld** (insbesondere über neue Konkurrenten) zu erhalten und auf relevante Veränderungen reagieren zu können.

Es wird ein zentrales **Instrument zur Qualitätskontrolle** eingeführt, um das Risiko eines Imageschadens zu minimieren.

Die Methodenkompetenzen der Berater werden durch Schulungs- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen gestärkt. Es erfolgt weiterhin eine **Internationalisierung**. Dafür wird ein eigenes Strategiekonzept erstellt.

4 Strategische Handlungsfelder

4.1 Konzeptentwicklung für ausgewählte Handlungsfelder

Die zuvor durchgeführte SWOT-Analyse stellte eine Auswahl verschiedener strategischer Handlungsoptionen dar, die zugleich in ihrer Bedeutung und Umsetzungsrelevanz durch den Autor priorisiert wurden. Zur weiteren Planung und Umsetzung soll im folgenden Abschnitt für die ermittelten strategischen Optionen eine Zusammenfassung in verschiedene Handlungskonzepte erfolgen. Die nachfolgende Abbildung gibt hierfür einen Überblick.

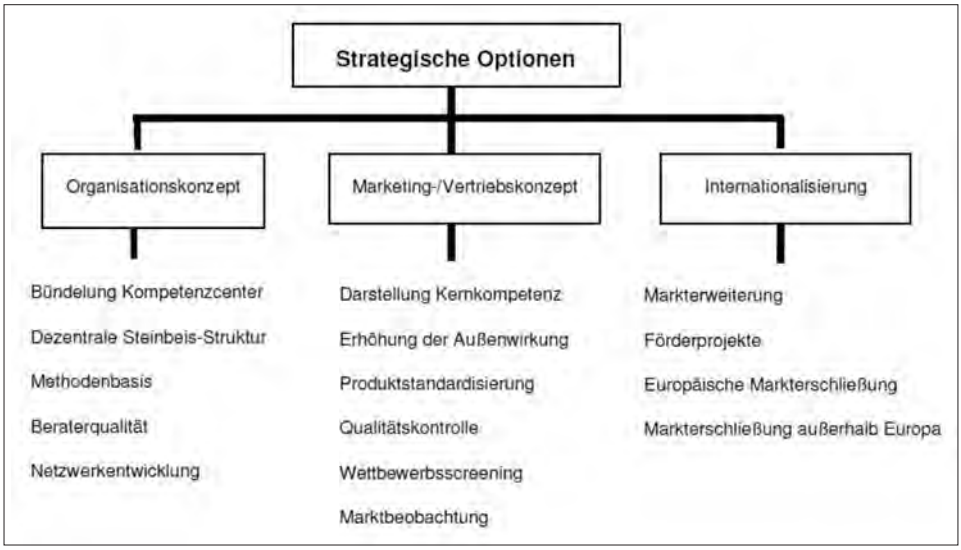


Abbildung 6: Aus der SWOT-Analyse abgeleitete Handlungsfelder – Quelle: eigene Darstellung.

Die ermittelten strategischen Optionen konnten in die drei Handlungsfelder „Organisation", „Marketing/Vertrieb" sowie „Internationalisierung" zusammengefasst werden, für die in den nachfolgenden Abschnitten jeweils eigene Betrachtungen vorgenommen werden sollen.

4.2 Marketing- /Vertriebskonzept

4.2.1 Kundenpotenzial

Die Kunden im zu untersuchenden Geschäftsbereich kommen grundsätzlich aus allen Bereichen öffentlicher- und halböffentlicher Institutionen im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland sowie im deutschsprachigen Ausland. Zu den Auftraggebern gehören einerseits Kommunen (Gemeinden, Städte, Landkreise) und Verwaltungsbehörden (Länder- und Bundesministerien, obere und untere Länder- und Bundesbehörden, Regionalverwaltungen, Planungsverbände) sowie andererseits

Nicht-Regierungsorganisationen, sogenannte Non-Governmental-Organisations (NGO`s), öffentlich rechtliche Körperschaften wie Landesbanken, Kirchen, Stiftungen, Verbände und Kammern sowie dem öffentlichen Sektor nahestehende Unternehmen und Institutionen (Entsorgungswirtschaft, Gesundheitswirtschaft, etc).

Da eine wichtige Kernkompetenz der SBZ GmbH auch den Bereich „technologienahe Wirtschaftsförderung“ umfasst, sind nicht zuletzt auch die deutschlandweit verteilten Wirtschaftsförderungsgesellschaften als besonders wichtige Kundengruppe zu nennen. Diese eignen sich speziell für Geschäftsbesorgungstätigkeiten und Management-auf-Zeit Projekte, bei denen die SBZ GmbH bereits auf zahlreiche Referenzen verweisen kann.

In der gesamten Zielgruppe des Geschäftsfeldes „Öffentliche Kunden“ nehmen Gemeinden, Städte und Landkreise als potenzielle Auftraggeber für die SBZ GmbH den derzeit höchsten Stellenwert ein. Daher soll nachfolgend dieses spezielle Kundensegment näher untersucht werden.

In der gesamten Bundesrepublik gibt es mehr als 12.000 Städte und Gemeinden. Die Gemeinden unter 5.000 Einwohnern sind jedoch in ihrer Finanzkraft so schwach, dass diese als potentielle Auftraggeber für Beratungsleistungen größtenteils ausscheiden. Städte mit mehr als 200.000 Einwohnern können ihren Beratungsbedarf größtenteils über eigene Kapazitäten decken bzw. beauftragen eher größere Beratungshäuser. Sie stehen daher momentan als Hauptzielgruppe für die SBZ nicht im Mittelpunkt. Allerdings können auch bei dieser Kategorie von Gebietskörperschaften sicherlich vereinzelt Projekte akquiriert werden.

Bei Beachtung der zuvor angeführten Einschränkungen ergibt sich demnach eine Zielgruppe von etwa 2.800 Gemeinden. Dies entspricht einem Anteil von ca. 23% aller deutschen Städte und Gemeinden. Hinzu kommen noch 313 Landkreise sowie 20 Kommunal- und Regionalverbünde, die insbesondere für die Produktbereiche „Wirtschaftsförderung“ und „Leitbilder“ potentielle Kunden darstellen.

Es muss jedoch beachtet werden, dass die verschiedenen Kommunen in ihren Ausprägungen sehr inhomogen sind. Dies betrifft vor allem die finanzielle Ausstattung und damit die Möglichkeiten, Dienstleistungsaufträge an externe Berater und Unternehmen zu vergeben.

Im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise gilt es jedoch als sicher, dass die Gewerbesteuereinnahmen der Gemeinden zumindest für 2009/2010 deutlich sinken werden und damit die finanziellen Spielräume für Zukunftsinvestitionen neue Einschränkungen erfahren. Hinzu kommen mögliche höhere Ausgaben für Sozialleistungen, die bei einem deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit nicht zu vermeiden wären.

Steinbeis hat seinen Ursprung in Baden-Württemberg und ist seit der Gründung in den siebziger Jahren eng mit der Entwicklung des wirtschaftlich starken Bundeslandes verbunden. Hier bestehen auch die meisten Kundenkontakte zu Kommunen und Städten. Die Städte- und Kommunen im süddeutschen Raum bilden – aufgrund

ihrer besseren finanziellen Situation sowie zahlreicher bestehender Kundenbindungen – für die SBZ GmbH die erste und wichtigste Zielgruppe. Aus Wachstumsgesichtspunkten heraus, müssen in den nächsten Jahren aber auch verstärkt Kundenpotenziale in anderen Regionen Deutschlands bzw. im Ausland erschlossen werden. Dies bedarf vor allem der Entwicklung neuer, vom bisherigen Vorgehen abweichender Marketingstrategien bzw. Strategievarianten.

4.2.2 Wettbewerbssituation

Aus der am Anfang des Beitrages aufgeführten Wettbewerbsanalyse ging hervor, dass sich Bedrohungspotentiale im Branchen- und Wettbewerbsumfeld vor allem aus den niedrigen Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten sowie durch eine relativ große Verhandlungsmacht der Kunden ergeben.

Diese Wettbewerbskräfte beeinflussen ganz maßgeblich den direkten Wettbewerb der Anbieter untereinander. Dieser ist aufgrund der Ähnlichkeit in den Methoden sowie der bestehenden Preisdifferenzierung sehr hoch. Neben den größeren „Playern" agiert auf dem Markt eine unübersichtliche Zahl kleinerer Beratungsunternehmen, Medien- und Werbeagenturen sowie Ingenieur-Büros, die durch intensiven Preisdruck sowie persönliche Kundenbeziehungen Marktanteile gewinnen möchten (z.B. ehemalige Bürgermeister oder Politiker, die sich aus ihren Kontakten ein Netzwerk von Mandanten aufbauen).

Als zunehmend wettbewerbsrelevant sind zusätzlich Eigenbetriebe der öffentlichen Hand (analog den Inhouse-Beratungen großer Konzerne) bzw. öffentlich /halb-öffentliche Institute (Fraunhofer, Leibniz, Helmholtz,...) einzustufen, die aufgrund ihrer Nähe zum Public Sektor möglicherweise bei der Auswahl des Anbieterkreises (z.B. bei beschränkten Ausschreibungen) bzw. bei der späteren Vergabe von Aufträgen Vorzugschancen erhalten.

Um im Beratungsmarkt für öffentliche Kunden bestehen zu können, ist es notwendig, dass sich die SBZ GmbH bestimmte Wettbewerbsvorteile sowie Alleinstellungsmerkmale erarbeitet. Diese liegen heute schon vor allem auf dem Feld der „Regionalen Wirtschaftsförderung" und in dem eigenen Beratungs- und Coachingansatz (Geschäftsbesorgungsmodell) für Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

4.2.3 Marketingmaßnahmen

Trotz der verschiedenen, im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Alleinstellungsmerkmale, werden die angebotenen Beratungsleistungen im Öffentlichen Sektor (Kommunalberatung) von den potentiellen Kunden (vor allem Neukunden) noch zu wenig wahrgenommen. Dies liegt möglicherweise in der sehr uneinheitlichen Außendarstellung sowie in bislang schwachen Marketingaktivitäten für die spezielle Zielgruppe begründet. Deshalb ist es entscheidend, dass aufbauend auf den Markt- und Wettbewerbsanalysen, geeignete Marketinginstrumente zum Einsatz kommen.

In der Marketingtheorie sowie Marketingempirie findet man am häufigsten einen Katalog, der die vier Haupt-instrumente Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik sowie Kommunikationspolitik umfasst (4Ps). Eine Zusammenstellung dieser Instrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet.[1]

Produkt- / Leistungspolitik

Die SBZ GmbH bietet für Kunden aus dem öffentlichen Umfeld verschiedene Beratungsdienstleistungen an. Zu den hauptsächlichen Produkten der SBZ GmbH gehören:

- Entwicklung von strategischen Leitbildern und Entwicklungskonzepten (z.B. für Gewerbeentwicklungsprozesse)
- Studien zu regionalen Technologie- und Innovationsthemen
- Bonitäts- und Risikoanalysen sowie Gutachten (z.B. für Förder- und Landesbanken)
- Prozess- und Organisationsoptimierung für die öffentliche Verwaltung und Unternehmen im Non-Profit-Sector
- Aufbau von Technologiezentren und Forschungsinfrastruktur
- Aufbau und Implementierung von IT-Technologien und Anwendungen
- Durchführung von Geschäftsbesorgungen und Interimsmanagement (Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Technologiezentren)
- Übernahme von Mandaten und Projektträgerschaften der öffentlichen Hand (z.B. bei Förderprogrammen, Bundesinitiativen,...)
- Durchführung von Schulungen, Konferenzen und Seminaren im Umfeld des Public Managements sowie der Wirtschaftsförderung

Die Dienstleistungsbereiche überschneiden sich oft und werden gemessen an den Kundenvorgaben individuell zusammengestellt.

Einige Wettbewerber bieten standardisierte Beratungslösungen an. Diese Produkte haben den Vorteil, dass einheitliche Methoden angewandt werden können und dem Kunden dadurch Transparenz vermittelt wird. Sie erzeugen beim Kunden – z.B. auch mit einem Produktmarkennamen verstärkt – einen hohen Wiedererkennungswert. Zudem können diese standardisierten Beratungsprodukte als ideale Kundenbindungs- und Einstiegshilfen bei Neukunden dienen. Sie sind aufgrund der geringen Kosten von den Kommunen relativ einfach durchzuführen (unter der Ausschreibungsgrenze) und können Vertrauen aufbauen, das für eine Durchführung möglicher weiterer größerer Projekte notwendig ist.

1 Vgl. Zerres, M., Grundlagen des Marketing, www.studentensupport.de , Abfrage vom 17.06.2008.

Eine komplette Standardisierung – insbesondere von komplexeren und kundenspezifischen Beratungslösungen, ist jedoch nur bedingt möglich und aufgrund einer Vielzahl individueller Ansätze und Methoden nicht gewollt. Allerdings sollte auch die SBZ GmbH ihre Leistungspalette prüfen und gegebenenfalls teilstandardisierte Produkte anbieten, die dann in der Folge auch besser kommuniziert und beworben werden können. Dies kann z.B. bei der Vermarktung der Bereiche „Grobgutachten / Businesschecks", „Leitbild- / Agendaprozesse" sehr sinnvoll sein.

Gerade im Bereich der technologienahen Wirtschaftsförderung verfügt die SBZ GmbH über einen USP. Deshalb erscheint es sinnvoll, für diesen Produktbereich mit einer Markenstrategie zu agieren. Die Schaffung einer Produktmarke „Beratung für den Bereich Wirtschaftsförderung" schafft Vertrauen bei den potentiellen Kunden und ermöglicht dadurch einen besseren Zugang zu potentiellen Aufträgen.

Neben dem bestehenden Produktportfolio ist es für die SBZ GmbH unabdingbar, auch neue Beratungsfelder und Produktbereiche zu erschließen. Die in der PEST-Analyse ermittelten Trends bieten dafür sehr gute Möglichkeiten. Durch die Suche nach neuen Dienstleistungsangeboten kann die SBZ GmbH ihr Profil als wichtiger Anbieter im Markt schärfen und sich somit relativ einfach Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Die Größe und Flexibilität des Steinbeis-Netzwerks kommen diesem Vorgehen dabei sehr entgegen.

Preispolitik

Die Kalkulation der Preise erfolgt grundsätzlich durch die Ansetzung von branchenüblichen Tagessätzen. Hinzu kommen Zuschläge für Gemeinkosten, Verbundgebührenanteil, Vermittlungsanteile sowie Reisekosten und Spesen. Im Angebot wird die Kalkulation jedoch nicht detailliert aufgeführt, sondern der Kunde erhält im Regelfall einen Pauschalpreis, der bei Auftragsvergabe in mehreren Tranchen gezahlt wird. Dies hat auch einen psychologischen Grund, da Tagessätze um die 1.000 € im Auge der öffentlichen Verwaltung als nicht berechtigt erscheinen. Bei längeren Aufträgen (6 Monate und länger) wird üblicherweise eine Anzahlung von 40% der Gesamtsumme vereinbart.

Aufgrund des hart umkämpften Marktes und der geringeren finanziellen Spielräume der öffentlichen Verwaltung, können im Vergleich zum klassischen Unternehmensberatungsbereich nur vergleichsweise geringe Preise (Tagessätze) erzielt werden.

Grundsätzlich erscheint es bei Beratungsdienstleistungen sinnvoll, eher höhere Preisangebote abzugeben und auf „Billigaufträge" zu verzichten, um seinen Reputationsstatus nicht zu gefährden. Allerdings ist die Sensibilität der öffentlichen Auftraggeber hinsichtlich des Preis-/ Nutzenverhältnis häufig sehr viel mehr ausgeprägt, als etwa bei privaten Unternehmen. Oftmals wird jenes Angebot gewählt, welches die wenigsten Kosten verursacht. Qualitäts- und Reputationsbetrachtungen spielen dann in der Entscheidungsfindung eher eine untergeordnete Rolle.

Die Preisgestaltung ist zudem von der aktuellen Verfügbarkeit von Beratern sowie teilweise auch vom jeweiligen Kunden abhängig. Gerade bei Neu- und Pilotkunden, bei denen interessante „Follow Up"-Projekte zu erwarten sind, werden die Angebotspreise eher im unteren Preissegment angesiedelt sein. Durch die erfolgreiche und qualitativ hochwertige Auftragsdurchführung wird Vertrauen geschaffen, dass wiederum eine Preiserhöhung für Folgeaufträge wahrscheinlich macht.

Distributionspolitik / Vertrieb

Im Beratungsbereich für öffentliche Kunden erfolgt die Platzierung von Dienstleistungen meistens über eine geregelte Angebotseinholung zum Beispiel durch Vergabeplattformen, Ausschreibungen oder Modellwettbewerbe. Für Aufträge ab 10.000 € ist dabei grundsätzlich eine Ausschreibung notwendig. Die Wertgrenzen unterscheiden sich jedoch nach Bundesländern sowie Verwaltungsbereichen (Kommune, Landesverwaltung, etc.)

Die Kenntnis von Angebotsausschreibungen ist für einen Dienstleister im Beratungsbereich für öffentliche Kunden von zentraler Bedeutung. Im Folgenden sind die verschiedenen Ausschreibungsverfahren kurz dargestellt.[2]

- **Öffentliche Ausschreibung** (Amtsblatt, Staatsanzeiger, Vergabe-Plattformen,...) – Ein unbeschränkter Kreis von Unternehmen wird berücksichtigt und kann Angebote abgeben
- **Beschränkte Ausschreibung** – Der Kreis von Unternehmen, die zur Angebotsabgabe aufgefordert werden, wird durch einen vorherigen Teilnehmerwettbewerb bzw. durch eine Vorauswahl seitens des Kunden beschränkt.
- **Freihändige Vergabe** – Die freihändige Vergabe ist das einzige Verfahren, das Verhandlungen mit den Unternehmen zulässt.

Vorrangig sind die öffentlichen Auftraggeber zur öffentlichen Ausschreibung (bzw. dem offenen Verfahren) verpflichtet, da dieses den potenziell größten Wettbewerb organisiert. Nur unter engen Voraussetzungen dürfen die anderen Verfahren gewählt werden. Hierbei kommen wieder Wertgrenzen ins Spiel, die jedoch je nach Bundesland abweichen können.

Für die SBZ GmbH sind alle drei Ausschreibungsarten von hoher Relevanz, um an potentielle Aufträge zu gelangen. So ist es gerade bei öffentlichen Ausschreibungen unbedingt notwendig, den Überblick über die relevanten Ausschreibungsmedien zu haben. Hier verfügt die SBZ GmbH über ein internes Screening-Verfahren, welches vor allem die Ausschreibungsaktivitäten des Bundes und der Länder beobachtet. Ebenso besteht eine Registrierung auf der Vergabeplattform des Bundes www.evergabe-online.de, über die online Angebote abgegeben werden können. Eine

2 Vgl. Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern, Beschaffung und Vergabeverfahren, Internetauftritt, www.bescha.bund.de, Abfrage vom 26.06.08.

Erweiterung des Screenings auch für den kommunalen Bereich, sollte in naher Zukunft angestrebt werden.

Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass gerade die kleineren Beratungsaufträge (bis ca. 50.000 €) den größten Anteil an der Summe aller Aufträge der SBZ GmbH ausmachten. Diese Projekte werden zumeist in beschränkter Ausschreibung vergeben. Daher ist es entscheidend, dass die potentiellen Kunden das Leistungsspektrum der SBZ GmbH genau kennen, um diese zur Angebotsabgabe aufzufordern. Hier besteht noch ein großes ungenutztes Potenzial, dass zukünftig aber mit Marketingmaßnahmen und mit dem Einsatz einer intelligenten Kommunikationspolitik erschlossen werden kann und muss.

Ziel ist es, dass die Kommunen und Kreise bei bestimmten Projekten (z.B. in den Bereichen Wirtschaftsförderung) generell die SBZ GmbH auffordern, da diese als seriöser und kompetenter Partner auf diesem Gebiet gilt. Bislang ist hinter den Angebotsaufforderungen noch keine Systematik zu erkennen. Oftmals erfolgt die Ansprache zufällig oder durch verschiedene persönliche Kontakte.

Die persönliche Ansprache von potentiellen Kunden soll dabei nicht klein geredet werden, ganz im Gegenteil. Diese ist von höchster Relevanz, denn durch persönliche Kontakte und den Aufbau eines Netzwerkes kann die Bekanntheit von Steinbeis und seiner Dienstleistungen für öffentliche Kunden nachhaltig gesteigert werden.

Neben den Verwaltungseinheiten (Bund, Länder Kommunen) spielen noch andere potentielle Kunden eine wichtige Rolle. So sind NGO`s sowie ca. 600 Wirtschaftsförderungsgesellschaften grundsätzlich nicht an Ausschreibungen gebunden, sondern können wie privatwirtschaftliche Unternehmen agieren.

Kommunikationspolitik

Um Leistungen und Produkte seinen Kunden weiter kommunizieren zu können, ist es vor allem wichtig, deren Vertrauen zu erreichen. Dies trifft auf den Bereich von Beratungsdienstleistungen in besonderem Maße zu, da eine unabhängige Produkt- und Leistungskontrolle oftmals nicht gegeben ist. Es zählen vor allem Referenzen und Projektbeispiele, die anhand nachweisbarer Informationen (so z.B. durch Anfragen bei einem Kontaktpartner) belegen, dass ein Anbieter sich in einem Beratungsfeld bereits etabliert hat und die notwendigen fachlichen Kompetenzen mitbringt.

Die Referenz sowie eine damit verbundene Weiterempfehlung stellt für die SBZ GmbH das wichtigste und effektivste Kommunikationsmittel dar. Der geplante Aufbau eines CRM-Bereiches sowie intensive Lobbyarbeit (z.B. Mitarbeit in Gremien und Beiräten) unterstützen diese Vorgehensweise zusätzlich.

4.3 Organisationskonzept

Die angeführte strategische Analyse deckte organisatorische Schwächen in der SBZ GmbH auf, die vor allem in der dezentralen Struktur und in der Einbindung von freien Beratern begründet liegen. Diese Schwächen werden insbesondere dann relevant, wenn es um die Akquisition und Durchführung von Kundenprojekten geht, die ein effizientes und effektives Zusammenwirken mehrerer Beratungszentren erfordern.

Daher ist es notwendig, die Verfügbarkeit einzelner Berater zu erhöhen sowie die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Beratungszentren sowie weiteren einzubindenden externen Beratern zu verbessern. Diese Maßnahmen eröffnen letztendlich auch die Möglichkeit, komplexere und größere Projekte durchzuführen und damit die Markt- und Wachstumschancen im zu untersuchenden Geschäftsfeld zu erhöhen.

Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die SBZ GmbH als Teil des Steinbeis-Verbundes ihrer Philosophie einer dezentralen Steuerung über eigene, als Profit-Center geführte Filialen treu bleiben möchte.

Diese Vorgehensweise birgt neben den bereits genannten Schwierigkeiten auch große Vorteile, die sich vor allem durch effiziente Kostenstrukturen sowie in einer sehr flexiblen administrativen Arbeitsweise zeigen. Die Leiter werden als Unternehmer im Unternehmen angesehen, was bedeutet, dass ein dezentraler Erfolg innerhalb zentraler Strukturen geschaffen werden kann. Zur effizienten Umsetzung des Rahmens wird jedoch auch ein „dezentrales Zentralmanagement“ notwendig [Auer 2000], welches grundlegende Dienstleistungen für die Beratungszentren durchführt, die Experten in Projekte einbindet, jedoch die unternehmerische Freiheit und Unabhängigkeit der Zentren nicht beschneidet.

Als Möglichkeit wird vom Autor die Gründung eines Kompetenzcenters „Public Management“ gesehen, dass als Tochtergesellschaft oder als Filiale geführter Profit Center unter dem Dach der SBZ GmbH fungiert und den Ausbau des Geschäftsfeldes unter der strategischen Maßgabe des Gesamtunternehmens fortführt.

Zu den steuernden Aufgaben des Kompetenzcenters „Public Management gehören unter anderem:

- Akquisition von zentralen und komplexen Projekten (strategischen Projekten)
- Projektsteuerung komplexer Projekte
- Fachliche und methodische Begleitung komplexer Projekte
- Marketing- und Vertriebsmaßnahmen und Erhöhung der Außenwirkung
- Entwicklung strategischer Wachstumsprojekte (z.B. Internationale Projekte)
- Customer Relationship Management / Key Account Management

- Gezielte Weiterentwicklung von Beratern (Qualifizierung und Zertifizierung)
- Gezielte Akquise neuer Netzwerkpartner und themenspezifischer Beratungszentren im zu untersuchenden Geschäftsfeld
- Aufbau eines festen Beraterstammes aus Senior- und Juniorberatern

Zur Durchführung dieser Tätigkeiten ist es notwendig, dass neben einem akquisitionsstarken Leiter bzw. Seniorberater auch festangestellte Juniorberater eingebunden werden, die vor allem in der Projektsteuerung und fachlichen Projektbegleitung agieren sollen.

Nicht zu den Aufgaben des Kompetenzcenters zählen alle Dienstleistungsbereiche, die bereits durch die Steinbeis-Zentrale im Rahmen der Verbundgebühr für die einzelnen Beratungszentren abgedeckt werden (Lohn-/Anlagenbuchhaltung, Personal, Rechtsberatung, EDV,...). Das Kompetenzcenter „Public Management" ist wie ein eigenes Steinbeis-Unternehmen zu sehen. Allerdings ist, aufgrund der Koordinierungsfunktion, die Sicherstellung einer flexiblen und effizienten Anbindung an die Steinbeis-Zentrale sowie an die Geschäftsführung der SBZ GmbH unbedingt zu beachten.

Im Rahmen eines bereits durchgeführten MBA-Projektes bei der SBZ GmbH wurde der Aufbau einer strategischen Beratungseinheit in Form einer Partner-GmbH, ähnlich den Organisationsmodellen größerer Consulting- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, untersucht. Diese Organisations- und Rechtsform stellt auch für das zu gründende Kompetenzcenter „Public Management" eine interessante und in Betracht zu ziehende Lösung dar. Vorteile liegen hierbei vor allem in dem Anreiz einer Mitarbeiter- bzw. Partnerbeteiligung am Geschäftserfolg des Unternehmens.

4.4 Internationalisierungskonzept

4.4.1 Internationales Steinbeis-Netzwerk

Die SBZ GmbH ist Teil des weltweit tätigen Steinbeis-Netzwerkes und kann in diesem Zusammenhang auf die Strukturen und Kontakte der Steinbeis-Stiftung in verschiedenen Teilen der Welt zurückgreifen.

Die an Universitäten und Hochschulen ansässigen Steinbeis-Forschungs-, Beratungs- und Transferzentren können darüberhinaus auf deren eigene Forschungsnetzwerke zurückgreifen und diese für Steinbeis mit einbringen. Dadurch entsteht ein weltweites Netzwerk, dass es ermöglicht, internationale Wissens- und Technologietransferprojekte erfolgreich durchzuführen.

Der gesamte Steinbeis-Verbund erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von 110 Mio. €. Der Auslandsanteil – resultierend aus internationalen Projekten bzw. internationalen Geschäfts- und Kooperationspartnern – betrug ca. 15% am Gesamtumsatz.

Dabei sind aber auch die Steinbeis-Projekte und -Tätigkeiten im deutschsprachigen Ausland (Schweiz, Österreich) zu erwähnen, die am Gesamtauslandsumsatz einen nicht unwesentlichen Anteil ausmachten.

Das Verhältnis von Gesamt- zu Auslandsumsatz zeigt deutlich, dass die Schwerpunkte der Steinbeis-Tätigkeiten klar auf nationale Kunden und Projekte ausgerichtet sind und diese auch in Zukunft im Fokus stehen. Allerdings wird in den nächsten Jahren, aufgrund der weiter zunehmenden Globalisierung des Kundenkreises, auch eine mögliche Erhöhung des Auslandsanteils bis ca. 20% in Betracht gezogen.

Für den Zentralbereich des Steinbeis-Verbundes gibt es keine strategische Planung eines Auslandsengagements. Dies gilt sowohl für den Internationalisierungsweg als auch für etwaige Zielmärkte. Die Erfahrung zeigt, dass internationale Kooperationsvorhaben und Kooperationsprojekte oftmals durch das „Prinzip des systematischen Zufalls“ zustande kamen und sich daraus langfristige Auslandsaktivitäten (z.B. Steinbeis Japan) ergaben.

Die Steinbeis-Auslandsaktivitäten werden zunächst anhand klar in Umfang und Zeitaufwand dargestellter Projekte verfolgt. Dadurch können erste Erfahrungen bezüglich der Markteintrittsprobleme und der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern vor Ort gesammelt werden. Hat sich die Zusammenarbeit bewährt, ist die Fortsetzung in größeren und längerfristig angelegten Projekten denkbar. Darauf aufbauend kann dann in Erwägung gezogen werden, auch weitere Schritte hinsichtlich einer stärkeren Vor-Ort-Präsenz zu unternehmen.

Natürlich gibt es neben der klaren Projektfokussierung auch eine übergeordnete Marktbeobachtung sowie zahlreiche allgemeine Kontakttreffen mit möglichen Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Ländern. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Vielzahl an Delegationsreisen, bei denen die Steinbeis-Organisation als kompetenter Partner und Experte auf dem Feld des Technologietransfers eingebunden wird (aktuell z.B. Indien, Türkei, Argentinien).

4.4.2 Internationalisierung für die SBZ GmbH

Die SBZ GmbH ist als Tochterunternehmen im Vergleich zur Konzernmutter bislang nur relativ wenig in internationale Projekte involviert. Dies liegt in erster Linie am eingeschlagenen Unternehmensberatungsgeschäft. Die Klienten kommen in den meisten Fällen aus dem Umfeld von kleinen und mittleren Unternehmen sowie öffentlichen Institutionen mit Standort und Hauptaktivitäten in Deutschland.

Allerdings ist ein Großteil der Kunden mittlerweile auch international tätig und benötigt dabei Unterstützung. Daher liegt ein Dienstleistungspotenzial auch in Beratungsprojekten, welche die Kunden bei ihren Expansionsplänen in internationalen Märkten unterstützen. Dieses reicht derzeit von Beratungen zu speziellen Finanzierungsfragen (Projektfinanzierungen, Auslandsbürgschaften, Unternehmenstransaktionen) über klassische Außenwirtschaftsthemen (Marktanalysen, Suche von

Kooperationspartnern) bis hin zur Qualifizierung und Beratung von eingesetzten Personal (Vorbereitung von Managern bzw. Wiedereingliederung in Deutschland von Ex-Patriates).

Eine Internationalisierung steht für die SBZ GmbH strategisch nicht im unmittelbaren Handlungsfokus. Die einzelnen Beratungszentren entscheiden jeweils selbstständig und in eigener Verantwortung, ob diese punktuell internationale Projekte eingehen und dadurch ihren Umsatz erhöhen. Eine Vorgabe von der Geschäftsführung besteht hier nicht.

Für den Zentralbereich der SBZ GmbH, welcher unter anderem Projekte im Bereich Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung koordiniert, kann eine strategische Ausrichtung auf eine Internationalisierung – so z.B. durch die Einbindung in Förderprojekte von Regierungen, EU, Weltbank und anderer Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, jedoch durchaus interessant sein. Die SBZ GmbH bietet mit ihrem Profil als Beratungsunternehmen für Institutionen der öffentlichen Hand verschiedene Dienstleistungen an, die zunächst nationale Kunden (Städte, Gemeinden, Behörden, Verbände) ansprechen, jedoch von ihrer Ausrichtung auch international angeboten werden können.

Hierbei gab es bereits in der Vergangenheit auch einige gute Projekterfahrungen, so z.B. bei der Planung und Umsetzung von Technologietransferprojekten in Österreich, Italien (Südtirol), Russland, Moldawien oder Chile.

4.4.3 Förderprojekte als Instrument für den internationalen Markteintritt

Besonders interessant für einen internationalen Markteintritt zeigen sich die Projekte der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Diese werden durch finanzielle Mittel in großer Höhe unterstützt und stellen somit einen interessanten und relativ greifbaren Ansatzpunkt dar, geeignete Aufträge zu akquirieren und damit das Auslandsengagement zu stärken.

Die SBZ GmbH verfügt als Tochtergesellschaft des Steinbeis-Verbundes bereits über eine einige wichtige Erfahrungen bei der Durchführung von geförderten Projekten der EU, Weltbank, DEG, usw. und konnte dadurch auch Kooperationspartnerschaften in verschiedenen Ländern aufbauen (z.B. Russland, Moldawien, Rumänien, Türkei).

Im Fokus standen dabei vor allem Projekte, die den Aufbau von Wirtschafts- und FuE-Strukturen in Entwicklungs- und Schwellenländern zum Ziel hatten. Dieser Ansatz, der auch einen Schwerpunkt der SBZ-Tätigkeiten darstellt, zählt nach wie vor zu den Kernbereichen der Entwicklungszusammenarbeit staatlicher bzw. nichtstaatlicher Organisationen und wird mit einem hohen finanziellen Engagement gefördert.

Das „Handling" und die Abwicklung dieser Förderprogramme stellen sich relativ kompliziert und zeitaufwendig dar. Hier bedarf es großer Erfahrung insbesondere

bei der Kenntnis der von den EU-Behörden genutzten Nomenklaturen. Aufgrund bereits durchgeführter Projekte ist diese Erfahrung in mehreren Zentren des Steinbeis-Verbundes aber vorhanden.

Zudem wird von Seiten der finanzierenden Organisationen eine gewisse Unternehmensgröße und Projekterfahrung verlangt. Steinbeis tritt hierbei für seine Zentren und Tochterunternehmen (auch für die SBZ GmbH) als Einheit auf und kann damit die Anforderungen in den meisten Fällen erfüllen. Hinzu kommt, dass geförderte Projektengagements fast ausschließlich in Konsortialpartnerschaften durchgeführt werden. In den meisten Fällen übernimmt Steinbeis derzeit noch die Position als untergeordneter Partner, ist aber bestrebt, auch Konsortialführerschaften einzugehen.

Das größte Interesse seitens des Steinbeis-Verbundes liegt auf den Entwicklungsprogrammen der Bundesrepublik Deutschland (über Projektträger wie die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit – GTZ oder die Internationale Weiterbildungs- und Entwicklungs- gGmbH INWENT) sowie den EU-Drittlandprogramme der Europäischen Kommission.

Letztere wurden für den neuen Förderzeitraum 2007-2013 angepasst und bieten interessante Ansatzpunkte für mögliche Projekte. Die Neugestaltung der EU-Programme verfolgt vor allem das Ziel, die EU-Finanzierungsinstrumente stärker mit der Außenpolitik der Union in Einklang zu bringen. Die EU-Mittel sollen außenpolitische Ziele effektiver unterstützen helfen, so z.B. die Förderung stabiler und wirtschaftlich prosperierender Staaten im Osten und Süden der EU.[3] Die Ausrichtung der Programme ist geographisch strukturiert. Durch die Reform 2006/07 wurden diese jedoch stärker gebündelt und in ihrer Zahl deutlich reduziert. Die für Steinbeis in der Vergangenheit relevanten Fördertöpfe PHARE, ISPA oder TACIS wurden umgestellt und in neuen Instrumenten verschmolzen.

Das neue Programm **IPA** vereint nunmehr alle Projekthilfen, die sich an Offizielle EU-Beitrittskandidaten (Türkei, Kroatien, Mazedonien) sowie potentielle Kandidaten (Albanien, Bosnien und Herzegowina, Serbien, Montenegro und Kosovo) richten. Wesentliches Ziel ist dabei der Aufbau von Institutionen. Aber auch die regionale Entwicklung, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, die Entwicklung der Humanressourcen und des ländlichen Raums werden gefördert.

Das Programm **ENPI** unterstützt mit einem geplanten Fördervolumen von ca. 11 Mrd. € Projekte in den EU-Anrainerstaaten, so vor allem in den ehemaligen GUS-Republiken sowie im Nahen Osten und den Maghreb-Staaten. Aufgrund der im Steinbeis-Verbund vorhandenen Projekterfahrungen böten sich vor allem Projekte in Russland an.

Interessante Projektansätze könnten sich möglicherweise auch im Förderschwerpunkt der Entwicklungszusammenarbeit ergeben. Das dafür vorgesehene Pro-

3 Vgl. Germany Trade and Invest, Internetauftritt, Übersicht EU-Drittlandprogramme – www.gtai.de, Abfrage vom 10.03.2009

gramm **EZI** will durch eine nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung die Eingliederung in die Weltwirtschaft dieser Staaten fördern. Seine Ziele stehen im Einklang mit den Millenniums-Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. Für Projekte in den Bereichen Armutsbekämpfung, Unterstützung von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte und Umweltschutz stehen finanzielle Mittel in Höhe von 16 Mrd. € zur Verfügung.[4]

5 Zusammenfassung / Ausblick

Der Artikel beschäftigte sich mit der strategischen Weiterentwicklung des bedeutenden Geschäftsfeldes „Öffentliche Kunden" der Steinbeis-Beratungszentren GmbH. Er ging dabei der Fragestellung nach, ob eine gezielte strategische Weiterentwicklung des bereits bestehenden Geschäftsfeldes anhand der gesetzten Wachstumsziele möglich ist und mit welchen Handlungsansätzen diese erreicht werden können.

Zur Ableitung geeigneter strategischer Handlungsansätze erfolgte zunächst eine Untersuchung der Ist-Situation des Unternehmens sowie der externen Rahmenbedingungen. Aus den Ergebnissen einer durchgeführten PEST-Analyse sowie Wettbewerbsanalyse konnten einflussreiche externen Umweltfaktoren sowie wesentliche Triebkräfte der Wettbewerbsentwicklung ermittelt werden. Die sich daraus ergebenden Risiken und Chancen wurden priorisiert und für eine weiterführende Betrachtung im Rahmen einer SWOT-Analyse ausgewählt.

Die Zusammenführung der Analyseergebnisse in einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Betrachtung ergab verschiedene strategische Optionen. Diese wurden hinsichtlich ihrer Relevanz gewichtet und in die strategischen Handlungsfelder „Marketing/Vertrieb", „Organisation" sowie Internationalisierung" zusammengefasst. Für jedes dieser einzelnen Handlungsfelder, die gleichzeitig die strategischen „Stellschrauben" eines möglichen Wachstumsprozesse darstellen, wurde ein eigenes Vorgehenskonzept erarbeitet. Es erfolgte dabei jeweils eine eigene tiefergehende analytische Betrachtung und aufbauend darauf eine Nennung von spezifischen Handlungsansätzen und Maßnahmen.

Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Gründung eines Kompetenzcenters „Public Management", welches als eigene Einheit innerhalb der SBZ GmbH die strategische Entwicklung des untersuchten Geschäftsfeldes vorantreiben soll.

Gemessen an seiner am Anfang gesetzten Zielstellung konnte das durchgeführte Projekt wichtige und anwendbare Ergebnisse hinsichtlich der Nennung von relevanten Handlungsansätzen erzielen. Die Ergebnisse dienen damit der Geschäftsführung als konzeptionelle und strategische Arbeitsgrundlage zur Umsetzung von

4 Vgl. NRW.BANK, Internetauftritt, Ausgewählte EU-Aktionsprogramme, www.nrwbank.de, Abfrage am 28.09.2008.

neuen und zielgerichteten Maßnahmen bei der Entwicklung des Geschäftsfeldes „Öffentliche Kunden“.

Die Steinbeis-Beratungszentren GmbH verfügt bei Projekten öffentlicher Auftraggeber über ein noch großes ungenutztes Entwicklungspotenzial. Das Erreichen der gesetzten Wachstumsziele ist als realistisch einzuschätzen und wird aus Sicht des Autors mit den vorgeschlagenen Maßnahmen sehr begünstigt. Eine genaue Messung der Zielerreichung kann jedoch erst erfolgen, wenn sich auf der Basis durchgeführter Maßnahmen im späteren Verlauf auch die gewünschten Geschäftsergebnisse in Form von höheren Umsätzen, Gewinnen und Gründungsaktivitäten widerspiegeln.

Die Entwicklung gezielter Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wird, wie in der Arbeit vorgeschlagen, in jedem Falle zu einer höheren Bekanntheit und Imagesteigerung beitragen und sich damit auch positiv auf Größen wie Auftragsvolumen und Umsatz auswirken. Der dadurch mit angestoßene Wachstumsprozess benötigt aber auch strukturelle und organisatorische Anpassungen, für die im Rahmen der Projektbearbeitung und -Dokumentation Vorschläge ermittelt und konkrete Maßnahmen vorgestellt wurden.

Die Umsetzung der strategischen Maßnahmen soll rasch eingeleitet werden und in einem Zeitraum von drei Jahren Ergebnisse liefern, die die von der Geschäftsführung gesetzten Ziele bestätigen. Dabei steht allerdings nicht ein Abarbeiten von Handlungsanweisungen im Vordergrund. Vielmehr ist angedacht, die in der vorliegenden Arbeit erzielten Ergebnisse als Grundlage für eine vertiefende Betrachtung und Weiterentwicklung einzelner konkreter Schritte mit heranzuziehen. Eine individuelle Anpassung und mögliche Abwandlung der Maßnahmen ist dabei stets mit einzukalkulieren.

Das Vorgehen ist dabei auf mehrere aufeinanderfolgende Schritte aufgeteilt, da eine gleichzeitige Umsetzung aller geplanten Maßnahmen nur schwer möglich erscheint und aufgrund des hohen zu erwartenden Ressourceneinsatzes auch nicht gewünscht ist.

Modul	Aktivität	Quartal											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	**Marketing- und Vertriebskonzept**												
	Detaillierte Marktanalyse												
	Aufbau Wettbewerbsscreening												
	Entwicklung Produktstandardisierung												
	Aufbau Internetauftritt												
	Direct Mailings, Pressearbeit												
	Aufbau CRM												
	Imagebroschüre												
	Workshops/ Kamingespräche												
2.	**Organisationskonzept**												
	Planung Kompetenzcenter												
	Start Beraterzertifizierung												
	Start Qualifizierungsmaßnahmen												
	Beraterworkshops und Communityaufbau												
	Gezielte Akquise von neuen Netzwerkpartnern												
	Gründung Kompetenzcenter												
3.	**Internationalisierungskonzept**												
	Aufbau Kompetenz EU-Programme												
	Projektdurchführung EU-Programme												
	Planung Testmarkt Mercosur												
	Marktanalyse und Vorbereitungen zum Eintritt												
	Start mit einem Testprojekt												

Abbildung 7: Umsetzungsplanung für Aktivitäten in strategischen Handlungsfeldern.

Im ersten Schritt erfolgt zunächst die Planung und Umsetzung des Marketing- und Vertriebskonzeptes. Hier besteht aktuell der größte Handlungsbedarf und es können relativ schnell sichtbare Ergebnisse erzielt werden. Dies kann möglicherweise auch eine vorteilhafte Basis sein, um im folgenden Schritt, der Umsetzung des Organisationskonzeptes, eine bessere Akzeptanz der einzubindenden Zentren und Berater zu erzielen.

Die Umsetzung der organisatorischen Maßnahmen und hier insbesondere die Gründung des Kompetenzcenters, erfordert einen höheren Planungsaufwand und wird daher erst ab dem zweiten Planjahr realisiert werden können. Parallel dazu soll auch mit den Zertifizierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen begonnen werden. Hierfür steht mit dem Beraterzertifikat „Steinbeis Certified Consultant" ein weit entwickeltes und bereits in der Durchführung befindliches Instrument zur Verfügung.

Der Schritt zur Internationalisierung erfolgt ebenfalls im zweiten Planjahr. Im Vordergrund steht hierbei der Aufbau von Projekten, die im Zusammenhang mit EU-Drittlandprogrammen durchgeführt werden sollen. Hierbei ist es notwendig, einen gewissen Planungsvorlauf mit einzukalkulieren, da zunächst geeignete Personalkapazitäten aufgebaut werden müssen.

Mit der Überarbeitung des Internetauftrittes oder der Erstellung produktspezifischer Werbeunterlagen wurden bereits erste Maßnahmen im Sinne einer Weiterentwick-

lung und Optimierung des untersuchten Geschäftsfeldes durchgeführt. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es jedoch nach Meinung des Autors unbedingt notwendig, die nächsten Schritte nicht losgelöst von einander zu initiieren, sondern diese in einen Zusammenhang zu stellen.

Demnach muss die Planung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen mit der organisatorischen Entwicklung sowie einer möglichen Internationalisierungsstrategie ineinander greifen. Eine abgestimmte, auf den Zielkunden fokussierte Vorgehensweise wird letztendlich die Durchschlagskraft der Maßnahmen sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit des strategischen Wachstumsprozesses nachhaltig erhöhen. In diesem Zusammenhang erscheint es aber auch notwendig, dass für Investitionen und geplante Marketing- / Vertriebsausgaben sowie für den Aufbau von Personalkapazitäten auch ausreichend finanzielle Mittel in Form eines Entwicklungsbudgets zur Verfügung gestellt werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „PEST"-Analyse für das Geschäftsfeld „Öffentliche Kunden" – R= Risiko; C= Chance. 174

Abbildung 2: Analyse der fünf Wettbewerbskräfte nach Michael Porter. 175

Abbildung 3: Chancen- / Risiken-Analyse für die SBZ-GmbH. 176

Abbildung 4: Stärken-/ Schwächen-Analyse für die SBZ GmbH. 177

Abbildung 5: SWOT-Matrix – Ableitung von strategischen Optionen für die Steinbeis-Beratungszentren GmbH. 178

Abbildung 6: Aus der SWOT-Analyse abgeleitete Handlungsfelder. 180

Abbildung 7: Umsetzungsplanung für Aktivitäten in strategischen Handlungsfeldern. 194

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BSC	Balanced Score Card
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EUR	Euro
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
FuE	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Handelsregisterauszug
Ifo	Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleinere und Mittlere Unternehmen (EU-Definition)
MBA	Master of Business Administration
PPP	Public Private Partnership (Organisationsform)

PSA	Projektstudienarbeit
SBZ	Steinbeis-Beratungszentren
StC	Steinbeis-GmbH & Co. KG für Technologietransfer
STW	Steinbeis Stiftung für Wirtschaftsförderung
StW	Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung
SU	Steinbeis-Unternehmen
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
USP	Unique Selling Proposition
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Literaturverzeichnis

Auer, Michael: Transferunternehmertum – Erfolgreiche Organisation des Technologietransfers, 1. Auflage, Wiesbaden 2000.

Friedrichs, Siegrid: Steinbeis 1983 – 2008, 1. Auflage, Stuttgart 2008.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse – Verfahren, 4. Auflage, München 2006.

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Nührich, Klaus Peter: Die besten Strategietools in der Praxis, 2. überarbeitete Auflage, München 2007.

Steinbeis-Stiftung: Technologie.Transfer.Anwendung – Imagebroschüre, Veröffentlichung der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung, Stuttgart 2006.

Zerres, Christopher; Zerres, Michael: Marketing – Die Grundlagen, Stuttgart 2006.

Verzeichnis der verwendeten Internetquellen

Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern: Beschaffung und Vergabeverfahren, http://www.bescha.bund.de/cln_109/nn_663638 /DE/Beschaffung, 26.06.2008.

Germany Trade and Invest: EU-Drittlandprogramme, https://www.gtai.de /Entwicklungsprojekte/eu-drittlandprogramme-2007.html, 10.02.2009.

NRW.BANK: Ausgewählte EU-Aktionsprogramme, http://www.nrwbank.de /de/existenzgruendungs-und-mittelstandsportal/Ausland/aktionsprogramme/ index.html, 28.09.2008.

Rufo, Marc; Zerres, Christopher; Zerres, Michael: SWOT-Analyse, Onlinepublikation, http://www.studentensupport.de, 30.01.2008.

Steinbeis-Beratungszentren GmbH: Aktivitäten der Wirtschaftsförderung, http://www.stw-beratung.de/kompetenzen/leistungen/ wirtschaftsfoerderung.html, 18.02.2009.

Dipl.-Kfm.
Ralph Kuntz, MBA

Generationenwechsel im Mittelstand

Ableitung eines neuen Beratungskonzepts zur Unternehmensnachfolge mit Umsetzungsstrategie auf Basis einer kritischen Ist-Analyse

Inhalt

1 Summary 203

2 Einführung 204

3 Analyse des aktuellen Nachfolgemanagements 204
- 3.1 Statistische Voraussetzungen 204
- 3.2 Der standardisierte Übergabeprozess 206
- 3.3 Schwächenanalyse des Gesamtprozesses 207
- 3.4 Handlungsempfehlung für einen Steinbeis-Beratungsansatz 208

4 Das Steinbeis-Beratungskonzept als Lösung zum effizienten Management bei Unternehmensnachfolgen 209
- 4.1 Grundgedanken bei der Implementierung der Steinbeis-Beratung 209
- 4.2 Strategie des Transfers „Schwächenanalyse – Lösungsmethode“ 210
  - 4.2.1 Das „3-Säulen-Modell“ 210
  - 4.2.2 Die Rolle des Beratungszentrums 217

5 Das Steinbeis-Gütesiegel im Netzwerk zwischen Politik – Ökonomie – Gesellschaft 218
- 5.1 Politische Akzente 218
  - 5.1.1 Steuerliche Gegebenheiten 219
  - 5.1.2 Fördermaßnahmen 219
  - 5.1.3 Europäische Kommission 220
- 5.2 Betriebswirtschaftliche Akzente 220
  - 5.2.1 Auswirkungen auf den Mittelstand 220
  - 5.2.2 Arbeitsplatz- und Einkommenssicherungen 221
- 5.3 Gesellschaftliche Akzente 221
  - 5.3.1 Gelebtes Entrepreneurship 221
  - 5.3.2 Demografischer Wandel 222
  - 5.3.3 Zukunft der (Aus-)Bildung 223

6 Resümee & Ausblick 223

1 Summary

Eine Unternehmensnachfolge ist mehr als nur ein Inhaberwechsel. Für Übergeber wie Nachfolger bedeutet sie einen neuen Lebensabschnitt. Auch für das Unternehmen selbst werden die Weichen gestellt: Verläuft die Übergabe erfolgreich, sichert sie nachhaltig Arbeitsplätze. Gleichzeitig stellt die Unternehmensnachfolge jedoch auch einen der sensibelsten Bereiche dar: Sowohl auf Seiten des Übergebers als auch des Nachfolgers müssen die finanzielle und rechtliche Situation offengelegt und Bewertungen erstellt werden. Darüber hinaus ist dieser Prozess auch emotional eine Ausnahmesituation, geht es doch oft um das eigene Lebenswerk. Ob die Übergabe innerhalb der Familie, des Unternehmens oder aber extern stattfindet, wichtigster Katalysator für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist eine früh- und damit rechtzeitige Planung der Nachfolgeregelung. Die Suche nach dem optimalen Nachfolger bedarf ein detailliertes Anforderungsprofil und oft auch neue Wege. Eine fachliche Begleitung vermeidet falsche Weichenstellungen.

Inhabergeführte Unternehmen repräsentieren im Mittelstand den Motor der deutschen Wirtschaft. Die vorwiegend familiengeführten Unternehmen verkörpern vermehrt Unternehmensstrukturen, in denen der Generationenwechsel nur schleppend vollzogen wird. Innerhalb der letzten Jahre ist die Zahl an potentiellen Unternehmen, die für eine Nachfolgelösung in Frage kommen, stetig gewachsen. Aktuell stehen nach einer Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn rund 71.500 Unternehmen pro Jahr vor der Entscheidung, das Nachfolgemanagement zu initiieren. Doch weitaus wenige, der in Frage kommenden Organisationen stoßen diesen Generationenwechsel in der Führungsetage aktiv an. Das Problem der Inhaber geführten Unternehmen steigert sich dramatisch mit dem anbahnenden Ausscheiden der Führungspersönlichkeit: Idealbild der Nachfolge ist der Eintritt eines jüngeren Familienmitglieds als Inhaber. Die Praxis zeigt jedoch, dass immer weniger Personen aus der eigenen Familie in das Unternehmen nachfolgen wollen oder können. In diesem Fall verbleiben die Möglichkeiten der Suche eines externen Nachfolgers in den unterschiedlichen Varianten oder der Unternehmenssicherung bis hin zur Stiftungsgründung. Denn heutzutage ist die Entscheidung der Nachfolge nicht mehr hauptsächlich eine Generationenfrage innerhalb der Familie, sondern fokussiert sich vielmehr auf Verkaufs- oder Anlehnungsstrategien.

Das Beratungskonzept stellt im ersten Teil die Schwachstellen des aktuellen Status Quo der Unternehmensnachfolge heraus. Die aktuelle Situation konzentriert sich auf die Tatsache, dass Beratungsleistungen partiell prozessorientiert sind und Teillösungen für den Gesamtprozess der Unternehmensnachfolge ineffizient erscheinen. Zudem herrscht auf dem deutschen Markt keine einheitliche Lösungsmethode zur umfassenden Beratung und Betreuung von Firmenübergaben. So steht der Transfer eines Steinbeis-Beratungskonzeptes an oberster Stelle. Die erkannten Schwachstellen werden mit einer neuen Beratungsmethode verfeinert. Gleichzeitig wurde nach innovativen Wegen geschaut, die für ein operatives Geschäftsmodell des privatwirtschaftlichen Partners sprechen.

2 Einführung

Die Gründe für das Nachfolgemanagement sind vielseitig, die Auswirkungen für die Wirtschaft dagegen stetig gleich. Bei einem erfolgreichen Inhaberwechsel werden Firmen fortgeführt und weiter im Wirtschaftskreislauf integriert. Interessanter sind die Auswirkungen bei einer erfolglosen Übergabe: in diesem Fall werden immer öfter Unternehmen geschlossen. Folgewirkungen sind der Verlust von Arbeitsplätzen, die Verminderung von Steuereinnahmen, die Erhöhung von staatlichen Mitteln durch Arbeit suchende Personen und schlussendlich Kaufkraftverlust der Gesellschaft sowie Produktionsverlust innerhalb der Ökonomielandschaft. Bei den Gefahren dieser Auswirkungen ist ein effektives Nachfolgemanagement unverzichtbar. Politik und Wirtschaft versuchen bereits seit mehreren Jahren, mit dem Einsatz von verschiedenen Methoden gegen die steigende Zahl von erfolglosen Unternehmensübergaben anzutreten. Doch wirksame Erfolge sind bislang ausgeblieben. Diesem Faktum gilt es mit Entschiedenheit, Innovation und Netzwerkgedanken entgegenzutreten, um mit neuen Beratungslösungen die Nachfolgelücke zu schließen.

Die Ausarbeitung tritt dem mit einem innovativen Beratungs- und Betreuungsansatz zur erfolgreichen Durchführung einer Unternehmensnachfolge entgegen. Der Dienstleistungsansatz soll für beide Parteien (Übergeber und Nachfolger) durch eine privatwirtschaftliche Institution in Deutschland angeboten werden. Wichtigste Bedingung zur Innovationskraft des Ansatzes ist eine prozessübergreifende, überregionale Lösungsmethode in Verbindung mit einer Ergänzung des Verfahrens, Übergeber und Nachfolger national zu strukturieren und miteinander zu kontaktieren. Gelingt es, mit Hilfe der Ausarbeitung den theoretisch wissenschaftlichen Ansatz durch Struktur-, Organisations- und Prozessmanagement zu füttern, können Kooperationspartner für den Transfergedanken gewonnen werden. Zielführend ist die Umsetzung durch die Gründung eines eigenständigen, national handlungsfähigen Beratungszentrums für das Nachfolgemanagement.

3 Analyse des aktuellen Nachfolgemanagements

3.1 Statistische Voraussetzungen

Von einer Unternehmensübergabe wird gesprochen, wenn der Fortbestand des Unternehmens durch eine personenorientierte Nachfolgeregelung gesichert wird. Als Fortbestand wird gesehen, wenn die Grundidee des Unternehmens (Produkt, Dienstleistung, Außenwirkung) sowie die dazu notwendigen Faktoren wie Personal, Kundenstamm oder Geschäftsbeziehungen nahezu identisch bleiben. Personenorientierte Nachfolgeregelung bedeutet, dass der Übernehmer eine natürliche Person sein muss. Daher stehen Maßnahmen wie Merger & Akquisition nicht im Fokus dieser Betrachtung.

Innerhalb des Zeitraums von 2002 – 2007 haben 60.000 Unternehmen p.a. Prozesse zur Unternehmensübergabe begonnen, gleichzeitig ist das Verhältnis der Nachfolger aus den eigenen Familienkreisen jedoch stark zurück gegangen. So kommen nur noch 50% aus der eigenen Familie, dafür aber 45% durch Management By In (MBI) und 5% durch Management By Out (MBO) [Wyrtki, 2007].

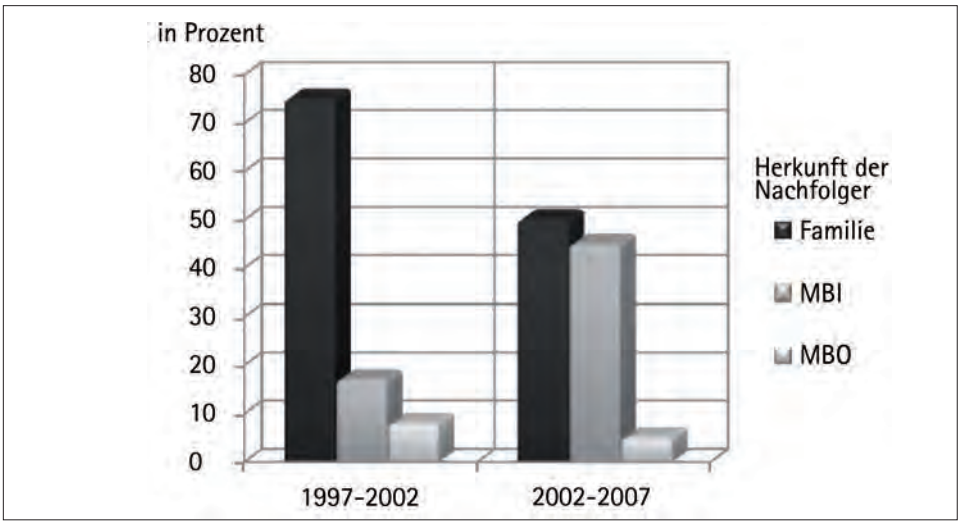


Abbildung 1: Herkunft der Unternehmensnachfolger.

Bis zum Jahr 2010 werden mehr als 354.000 Unternehmen mit 680.000 Arbeitsplätzen dienstleistungsnahe und beratende Ansätze anfragen, um den Generationenwechsel in der Führungsetage zu initiieren. Aus diesem Grund sind alle an einem Prozess der Übergabe orientierten Institutionen angehalten, effiziente Beratungs- und Betreuungspakete zu entwickeln und dem nachfrageorientierten Markt anzubieten. Eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen eines inhabergeführten Unternehmens ist die rechtzeitige Planung und Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge. Der Unternehmer will sein Lebenswerk erhalten und zeitgleich seine Familie nach Beendigung seiner unternehmerischen Tätigkeit sicher versorgt wissen.

70% aller Unternehmen werden auf Grund altersbedingten Ausscheidens der Inhaber übertragen. Für solche Fälle muss frühzeitig vorgesorgt und geplant werden. Die restlichen 30% werden als so genannte Risikofälle bezeichnet. Bei rund 46% dieser Risikofälle spielen der mangelnde unternehmerische Erfolg oder familiäre Gründe eine Rolle für den Wechsel des Tätigkeitsbereichs. Bei mehr als der Hälfte (54%) führen jedoch unvorhersehbare Ereignisse wie Unfall, Krankheit oder der plötzliche Tod des Inhabers zur zwangsläufigen Übergabe.

3.2 Der standardisierte Übergabeprozess

Eine Firmenübergabe ist in den meisten Fällen individuell zu planen. Nichts desto trotz lassen sich beim Prozessablauf standardisierte Entscheidungen von Übergeber und Nachfolger erkennen. Der Start in den Nachfolgeprozess ist grundsätzlich nur dann möglich, wenn beide Parteien ihren Bedarf äußern. Bereits jetzt, schon zu Beginn des Nachfolgeprozesses, stellt sich eine große Hürde bei der Initiierung des Verlaufs heraus, denn Firmeninhaber sind in der Äußerung über eine bevorstehende Nachfolgeplanung äußert restriktiv. Sowohl eine negative Außenwirkung gegenüber Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern als auch eine negative Beeinflussung des Unternehmenserfolgs bei Bekanntwerden des „Nachfolgeproblems" sprechen für dieses zurückhaltende Verhalten. Beide Parteien haben nun die Möglichkeit über verschiedene mediale Ebenen ihre Nachfolgebedürfnisse zu äußern. Das in Deutschland größte Podium zur Informationsverbreitung rund um das Thema des Nachfolgemanagements ist die im Internet präsente und durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) initiierte Plattform „nexxt-change".

Beide Parteien finden sich über geeignete Standards. Diese Messkriterien beziehen sich auf vier harte Faktoren: „Postleitzahl – Umsatzgröße – Branchenzugehörigkeit des zu übergebenden Unternehmens – Mitarbeiteranzahl". Anhand dieser wird das Zuordnen von zueinander passenden Übergebern und Nachfolgern durchgeführt (Matching). Nachfolger und Übergeber müssen im Matching-Prozess verschiedene Anforderungen beachten, die bei der später folgenden Due Diligence von entscheidender Rolle sind. So muss der Nachfolger darauf achten, ein Unternehmen zu erwerben, bei welchem ihm die Amortisation des Kaufpreises auch gelingen kann. Hierbei spielt sowohl die branchenspezifische Tauglichkeit als auch die Kreditwürde des Nachfolgers eine entscheidende Rolle. Der Übergeber muss in der Matching-Phase bereits Auskunftspflichten über das Unternehmen nachkommen, damit eine insolvenzfähige Situation noch vor der Due Diligence ausgeschlossen werden kann.

In der darauf folgenden Phase der Due Diligence wird die klassische Unternehmensbewertung durchgeführt. Hauptauftraggeber einer Due Diligence ist in den meisten Fällen der Käufer. Im Falle eines hier umfassenden Prozesses also der Nachfolger. Die Unternehmensbewertung umfasst die rechtliche, steuerliche und ökonomische Analyse des zu veräußerten Unternehmens. Die Due Diligence hat zum Ziel, dem Käufer eine inhaltsreiche Aussage über den Kaufpreis und den strategischen Erfolgen des Unternehmens zu liefern. Mit Hilfe des Ergebnisses kann der Käufer zusammen mit dem Inhaber Kaufpreisverhandlungen führen und im besten Fall die Due Diligence mit der Unterzeichnung des Kaufvertrags abschließen.

Mit diesem Abschluss ist die klassische Unternehmensnachfolge beendet. Im Kaufvertrag sind Regelungen getroffen, die zum einen die finanzielle Übergabe des Unternehmens berücksichtigen, aber zum anderen auch das faktische Ausscheiden des Alt-Inhabers regeln. Der Nachfolger tritt zu einem definierten Zeitpunkt die al-

leinige, personenbezogene Nachfolge im Unternehmen an und vertritt die Firma im Innen- und Außenverhältnis vollumfänglich.

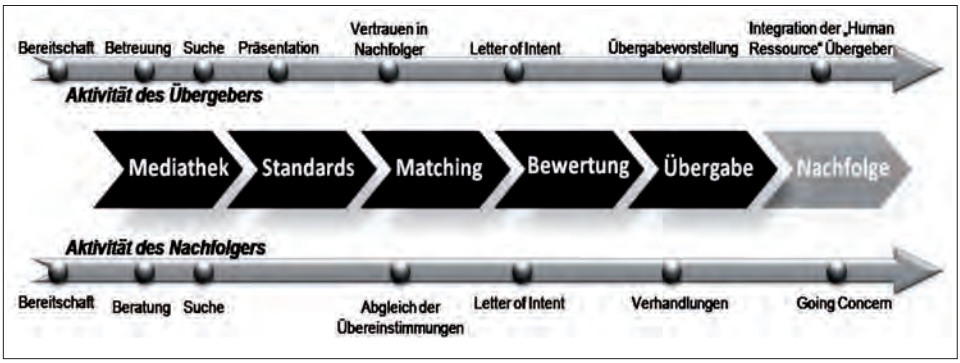


Abbildung 2: Gesamtprozess einer Unternehmensnachfolge.

3.3 Schwächenanalyse des Gesamtprozesses

Ein großer Konflikt besteht bereits in der hohen Differenz zwischen der Anzahl an potentiell übergabefähigen Unternehmen und der Anzahl an Unternehmen, die den Übergabeprozess starten. Verbunden mit der Anzahl an Arbeitsplätzen, die jährlich bei den übergabefähigen Unternehmen betroffen sind, besteht ein makroökonomisches Problem und somit Handlungsbedarf, den Firmeninhabern bereits frühzeitig die Ernsthaftigkeit einer geplanten Prozessstruktur des Nachfolgemanagements vorzustellen (1: Time-Management).

Firmeninhaber besitzen zu diesem frühen Zeitpunkt des Gesamtprozesses kein hohes Vertrauen in Beratungsleistungen. Ein Grund für diese handlungsspezifische Zurückhaltung ist das zuvor beschriebene Phänomen, dass ein Firmeninhaber mit jahrzehntelanger Berufserfahrung aber in Sachen Unternehmensübergabe völliges Neuland betritt (2: Vertrauensgewinn).

Eine weitere Schwäche ist aber auch die Tatsache, dass sowohl Übergeber als auch Übernehmer in jeder Teilphase des Nachfolgemanagements neue Experten suchen, auswählen und mit einbinden müssen. Die Hemmnis vieler besteht nun darin, dass in jeder neuen Phase der Übergabe erneut um das Vertrauen der Experten geworben werden muss. (3: Teilprozesslösung).

Die zur Durchführung des Matching benötigten Standards sind ausschließlich sogenannte „hard facts". Sie reichen aber nicht aus, um ein effizientes Zusammenspiel zwischen Übergeber und Nachfolger herstellen zu können. Diese Kriterien sind zwar eindeutig messbar und aus diesem Grund auch klar den Parteien zuzuordnen, sie sagen jedoch nichts über die Qualifikation oder die Fähigkeiten eines Nachfolgers aus, ein Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu führen. (4: Standards).

Die letzte Schwachstelle im Gesamtprozess ist die Unausgewogenheit zwischen objektiv gemessenem Firmenwert und den jeweiligen Vorstellungen über Kauf- und Verkaufspreis. Damit verbunden ist auch die Refinanzierung des Kaufpreises, das in Kombination mit kreditspezifischen Mitteln (Fördermittel und Bankenderivate) als Ausschlusskriterium für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zu sehen ist (7: Finanzierung).

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn konzentriert die Schwachstellen einer Unternehmensnachfolge auf folgende Sachverhalte:

1. **Verdrängungsproblem**
   Beim Übergebenden entstehen Zukunftsängste, die Thematik Unternehmensnachfolge wird verdrängt und verschoben.
2. **Zeitproblem**
   Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt.
3. **Falsche Nachfolgeregelung**
   Die Nachfolge richtet sich nur nach der Person des potenziellen Nachfolgers und nicht nach der Gesamtkonzeption.
4. **Mangelhafte Innovation**
   Keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerische Dynamik.
5. **Einseitige Problembetrachtung und Beratung**
   Viele Unternehmensnachfolgeprozesse scheitern nach kurzer Zeit, weil die in Anspruch genommene externe Beratung lediglich auf steuerliche bzw. rechtliche Aspekte beschränkt und strategische und betriebswirtschaftliche Faktoren zu stark vernachlässigt werden.

Abbildung 3: Die Risiken bei der Zurückhaltung der Inhaber.

3.4 Handlungsempfehlung für einen Steinbeis-Beratungsansatz

Die jährlich in Frage kommende Anzahl von übergabefähigen Unternehmen nimmt rasant zu. Die Zukunftsfähigkeit von innovativen Beratungsleistungen im Segment des Nachfolgemanagements ist aufgrund der Gewinnung von Dienstleistungsmöglichkeiten sehr hoch. Gefördert wird diese Strategie beratungsnaher Dienstleistungen mit einer aktiven Diskussion zwischen Politik, Ökonomie und Gesellschaft.

Bei der Verfolgung eines neuen Dienstleistungsansatzes in Bezug auf das Nachfolgemanagement sollte grundsätzlich ein überregionaler Ansatz gewählt werden. Als privatwirtschaftliche Institution steht es einem Modell zu, beide Seiten allumfassend zu betreuen. Gleichzeitig sollte darauf Wert gelegt werden, alle Teilprozesse während des Gesamtprozesses der Unternehmensübergabe im Beratungsportfolio zu vereinen.

Die Herausforderung besteht darin, sowohl das Vertrauen potentieller Nachfolger als auch das der Übergeber zu gewinnen. Vor allem letztere sind ausschlaggebend dafür, einen neuen Ansatz im Bereich der Nachfolgeberatung einzuführen; sind sie doch schlussendlich dazu nötig, ein Unternehmen zur Übergabe zu bringen.

Eine eigenständige Datenbank ist ratsam, da die vorhandene Mediathek der nexxt-change-Initiative zwar quantitativ hoch einzuschätzen ist, dafür aber nicht die Aktualität und die nötigen Faktoren zum erfolgreichen Matching besitzt.

4 Das Steinbeis-Beratungskonzept als Lösung zum effizienten Management bei Unternehmensnachfolgen

Grundgedanke des Steinbeis-Beratungsansatzes ist die Bereitstellung und Einführung von effektiven Methoden, die zur Verbesserung des Gesamtprozesses von Unternehmensübergaben dienen. Es soll dabei ein attraktiver Maßnahmenkatalog generiert werden, der den Beteiligten am Nachfolgeprozess eine umfassende Beratungs- und Entscheidungskompetenz bietet.

4.1 Grundgedanken bei der Implementierung der Steinbeis-Beratung

Aufgrund der komplexen Situation des Nachfolgemanagements werden die Definitionen des Projekts in endogene und exogene Gedanken geteilt. Endogener Bereich ist die Beratungsfunktion und damit verbunden die Geschäftsfeldexpansion. Exogenes Feld ist die Effizienzsteigerung erfolgreich durchgeführter Unternehmensübergaben. Die Komplexität des Projekts lässt sich zusätzlich unterteilen in eine:

- institutionelle Sicht – am Projekt sind sowohl ökonomische Partner als auch politische Gremien und Verbände beteiligt
- finanzielle Sicht – Zielerreichung ist die finanzielle Eigenständigkeit verbunden mit anfänglich benötigten Zuschüssen als Startkapital
- geographische Sicht – Pilotphase in einer Region bis hin zur europäischen Machbarkeitsstudie

Zudem soll eine Datenbank aufgebaut werden, bei welcher sich Übernehmer und Übergeber umfassende Informations- und Beratungskonzepte erstellen lassen können.

4.2 Strategie des Transfers „Schwächenanalyse – Lösungsmethode"

Am 15. Dezember 2008 wurde das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensnachfolge gegründet. Innerhalb dieser Institution kann das entwickelte Beratungskonzept nun operativ umgesetzt werden. Basis des Beratungsmodells ist ein deutschlandweites Matching, das über eine detaillierte Kompetenzdiagnostik verfügt und somit erstmals auch Soft Skills als Kriterien für den Profilabgleich integriert. Durch die Integration der Kompetenzdiagnostik wird nicht nur die Selektion selbst wesentlich präziser, sie dient auch als Stabilisator für den gesamten Folgeprozess. Übergeber können so sicherstellen, dass Qualifikationen und Ansprüche auch ideell übereinstimmen. Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner können sicher sein, dass bewährte Unternehmenswerte auch in Zukunft priorisiert und fortgesetzt werden. Die deutschlandweite Suchmöglichkeit sowie die Kompetenzdiagnostik bilden eine sichere und erfolgversprechende Basis. Doch eine fachlich kompetente Betreuung in jedem einzelnen Prozessschritt alleine ist nicht das Schlüsselelement, wesentlich ist eine prozessübergreifende Begleitung. Sie koordiniert und ist verantwortlich für die effiziente und zielgerichtete Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen. So verlagert das Beratungszentrum den Fokus auf den Gesamtprozess und erweitert auch diesen um einen Baustein: Aus der Praxis weiß man um die Wichtigkeit der ersten Phase nach der Übergabe sowohl für Inhaber als auch Unternehmen. Fester Bestandteil des Prozesses ist daher ein fachliches, themenübergreifendes Coaching nach dem Generationswechsel hinaus. Das Steinbeis-Beratungszentrum begleitet heute beide Seiten prozessübergreifend bereits im Vorfeld über das Matching bis zum Coaching nach der erfolgreichen Übergabe.

4.2.1 Das „3-Säulen-Modell"

In Bezug auf das Geschäftsverständnis des Beratungszentrums wird der Gesamtprozess der Unternehmensnachfolge als Grundlage gesehen. Durch den Transfer der Ergebnisse einer Schwächen- und SWOT-Analyse und der Erkenntnis aus Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse lässt sich der Gesamtprozess in drei wesentliche Beratungsfelder unterscheiden:

Abbildung 4: 3-Säulen-Modell des Beratungszentrums.

Betreuung:

Unter Betreuung ist die Zuordnung von zueinander passenden Übergebern und Nachfolgern gemeint (Matching). Um eine Übereinstimmung messbar zu machen, werden bestimmte Faktoren genutzt, die eine geografische, finanzielle und kompetenzspezifische Näherung erlauben.

In der ersten Teilphase wird mit Hilfe einer Vielzahl an Datensätzen das Matching zwischen Übergeber und Nachfolger durchgeführt. Grundvoraussetzung dafür sind aktuelle Daten von übergabewilligen Firmeninhabern und potentiellen Nachfolgekandidaten. Wichtig ist aber auch eine Einschätzung, ob die jeweiligen Unternehmen nicht nur übergabereif, sondern auch übergabefähig sind!

Die Unternehmen werden jeweils auf ihre Zukunftsfähigkeit gescannt. Die Diagnostik erfolgt durch standardisierte Verfahren, bei denen Check-Listen und spezifische Verfahren einfließen, die bereits marktüblich als Bewertungsmethoden eingesetzt werden.

Interessenten auf der Seite der Nachfolger werden mit den klassischen Anforderungen einer Bewerberauswahl in die Beratungsdatenbank aufgenommen. Kriterien wie Qualifikationsnachweise durch bildungs-/berufsspezifische Zeugnisse, Lebenslauf mit Lichtbild, Referenzen und Aussagen über die gewünschte Branchentätigkeiten, Firmen- und Umsatzgröße des suchenden Unternehmens werden zu weiteren Einschätzungen vorangestellt.

Das Steinbeis-Beratungszentrum geht nun bereits in der ersten Beratungsleistung einen Schritt weiter und erstellt für den Nachfolgekandidaten zusätzlich qualifizierte Aussagen, die das Matching mit potentiellen Unternehmen effizienter gestalten lassen. Der Nachfolge-Kandidat durchläuft eine Kompetenzdiagnostik, in welcher

seine Ausprägungen in Bezug auf vorhandene Grundkompetenzen erkannt werden. Dieses Verfahren ist im Bereich des Nachfolgemanagements innovativ. Mit Hilfe der Erkenntnisse auf die Einschätzungen der persönlichen Stärken und Potentiale lassen sich Verknüpfungen bei den zur Übergabe anstehenden Unternehmen finden. So besitzt jedes Unternehmen strategische Ziele, die vor allem durch das wirtschaftliche Übereinkommen von vorhandenen Kompetenzausprägungen bei den Mitarbeitern erreicht werden. Die persönlichen Ausprägungen eines Nachfolge-Kandidaten können nun mit den kompetenzspezifischen Anforderungen eines Unternehmens abgeglichen werden. Hierbei handelt es sich erstmalig um eine Möglichkeit des Matchings über Soft Skills.

Als Soft Skills werden Kompetenzausprägungen bezeichnet, die langfristig und berufsübergreifend bei einer Person ausgeprägt sind. Diese „Schlüsselqualifikationen“ hängen stark mit persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen zusammen. In Verbindung mit den fachlichen Kenntnissen und Qualifikationen bilden sie die beruflich spezifische Handlungskompetenz einer Person. Es ist eine zwingende Voraussetzung für alle Nachfolge-Kandidaten, die Kompetenzdiagnostik durchzuführen. Die Nutzung der Soft Skills-Messung besitzt im Teilprozess des Matchings mehrere Vorteile: zum einen dient sie dem Prinzip des überregionalen Abgleichs zwischen Übergeber und Nachfolger, da regionale Kriterien dadurch übergangen werden können und ein nationales Matching möglich wird. Zum anderen erfüllt man mit einer Kompetenzeinschätzung gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben der Kreditvergabe. So sind in den Basel II-Kriterien der Mindestanforderungen an das Risikomanagement im Kreditwesengesetz Kompetenzeinschätzungen des Kreditnehmers aufzuzeigen. Das Rating wird für einen Kreditnehmer insofern besser, wenn er kompetent(er) erscheint, die Amortisation des Kreditvolumens auch herstellen zu können. Die Kompetenzeinschätzung obliegt bislang der subjektiven Einschätzung des Kreditgebers. Hier kann die Kompetenzdiagnostik ein „nahezu objektives“ Instrument sein, um Kreditentscheidungen positiv zu beeinflussen.

Mandanten auf der Seite der Übergeber werden in der ersten Beratungssäule ausschließlich auf der Unternehmensebene beraten. Hier geht es vor allem um die klassische Vorbereitung für eine Unternehmensbewertung. Das Unternehmen stellt bilanztechnische Aspekte der letzten drei Jahre zur Verfügung, die aufgrund ihrer Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit analysiert werden. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass in der ersten Beratungssäule ein standardisiertes Verfahren entwickelt ist, dass noch keine umfassende Due Diligence (Unternehmensbewertung) darstellt. Der Unternehmens-Check dient der Erkenntnis, ob ein Unternehmen wirtschaftlich übergabefähig ist oder ob Restrukturierungsmaßnahmen den Fortbestand der unternehmerischen Einheit gefährden.

Zusätzlich führt das Steinbeis-Beratungszentrum auch im Unternehmen eine Kompetenzdiagnostik durch. Jedes Unternehmen besitzt strategische Ziele. Diese Ziele kann man erreichen, wenn in der Aufbauorganisation des Unternehmens Mitarbeiter vorhanden sind, die diese Ziele auch mit ihrer operativen Arbeit umsetzen kön-

nen. Je mehr Kompetenzausprägungen bei Mitarbeitern vorhanden sind und diese Ausprägungen zum Erreichen der strategischen Ziele eingesetzt werden können, desto effektiver arbeitet das Unternehmen.

Für die Unternehmensnachfolge ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass der neue Inhaber die strategischen Ziele des Unternehmens kennt und sich mit diesen und der dazu nötigen Kompetenzanforderung identifizieren kann. Dass diese Übereinkunft zwischen Kompetenzanforderungen im Unternehmen und Kompetenzausprägung bei Nachfolger auch branchenübergreifend funktioniert, ist für das Matching von Übergeber und Nachfolger zusätzlich vorteilhaft. Mit Hilfe der Diagnostik ist auch für den Übergeber ein effizienteres Matching möglich, indem er zu den bekannten Bewerbungsunterlagen zusätzlich personenbezogene Dispositionsgrößen erfährt, die in der klassischen Bewerberphase nicht ersichtlich sind.

Das Beratungszentrum wird für die Unternehmen Coaching- und Consultingmaßnahmen anbieten. Diese Handlungen zielen auf die Erstellung einer allgemein benötigten Unternehmenspräsentation und auf die Beratungsleistungen zur Wirtschaftlichkeitsrechnung, der Werkzeuge strategischer Unternehmensführung ab. Die Ergebnisse der einzelnen Beratungsleistungen werden in Bezug auf die Wünsche und Vorgaben der einzelnen Beteiligten miteinander verglichen und nach Übereinstimmungen bewertet. So wird ein Matching durchgeführt, welches den individuellen Kriterien für die Nachfolgeplanung entspricht und zusätzlich überregional, Branchen übergreifend und kompetenzspezifisch untermauert wird.

Beratung:

Unter der Beratungs-Säule ist die professionelle Unterstützung und Durchführung der Firmenübergabe zu verstehen. Im Fokus der Dienstleistungen steht ein Beratungsansatz für den Nachfolger, da bei einer Due Diligence die Federführung beim Käufer liegt. Nur in Ausnahmefällen (der sog. Vendors Due Diligence) ist der Verkäufer Auftraggeber.

Startpunkt der zweiten Beratungssäule ist das erfolgreiche Matching zwischen Übergeber und Nachfolger. Ein erfolgreiches Matching besteht dann, wenn sich Übergeber und Nachfolger in der Person über die weitere Planung der Unternehmensnachfolge einig sind. Unter Matching wird teilweise irrtümlich bereits das physische Ausscheiden des Altinhabers verstanden.

Wichtige Voraussetzung für das weitere Vorgehen in der zweiten Beratungssäule ist die schriftliche Garantie beider Seiten gegenüber dem Beratungszentrum, dass nachfolgend ausschließlich mit dem Beratungszentrum über die Unternehmensnachfolge gesprochen wird. Dieser Alleinstellungsbescheid wird durch Unterzeichnung des Übergebers und Nachfolgers eines Letter of Intent geregelt. Das Beratungszentrum hat somit eine Gewähr, dass das zu planende Projekt der Due Diligence ausschließlich mit dem Beratungszentrum und deren Partner durchge-

führt wird. Das wesentliche Merkmal bei der Unternehmensbewertung ist die Vertrauenswürdigkeit der Informationsbeschaffung und eine transparente Informationsaufbereitung. Die Vertrauenswürdigkeit der Informationen hat für den Käufer einen hohen Stellenwert. Die Durchführung der Due Diligence muss aber durch einen unabhängigen, von einer Partei beauftragten Dritten erfolgen, dem die mögliche andere Partei Vertrauen entgegenbringt [zu Hohenlohe, 2006].

Eine frühzeitige Antizipation des Verkaufsprozesses im Rahmen einer Vendors Due Diligence ist für den Übergeber mit zahlreichen Vorteilen verbunden:

- Durch die Antizipation von kaufpreisbestimmenden Faktoren wird die Position in den Kaufpreisverhandlungen gestärkt.
- Der Übergeber erlangt frühzeitig ein Verständnis für den Verkaufsprozess, wodurch das Unternehmen alle Schritte einer vom Nachfolger initiierten Due Diligence kennt.
- Sog. Dealbreaker oder Faktoren, die den Kaufpreis mindern könnten, werden identifiziert. Der Übergeber kann Gegenschritte einleiten oder Argumente vorbereiten und geht dadurch gestärkt in die Kaufpreisverhandlungen.
- Stärken des Unternehmens, die im Rahmen des Handbuches hervorgehoben werden können, werden dokumentiert.
- Die Qualität der Informationen, die einem potentiellen Käufer offengelegt werden, wird durch das Beratungszentrum somit als unabhängigen Dritten sichergestellt.

Kernpunkt während der zweiten Beratungsphase ist die Kaufpreisfindung. Gleichzeitig ist dieser Teil der Unternehmensbewertung auch der diffizilste. Mit Hilfe aller Ergebnisse aus den oben beschriebenen Teilbereichen einer Due Diligence und vor allem unter Berücksichtigung einzelner Bewertungsmethoden wird ein Unternehmenspreis ermittelt. Da es keinen objektiven Wert eines Unternehmens gibt, ist die Preisermittlung nicht einfach zu generieren. Grundsätzlich gilt auch hier: Der Preis ergibt sich aus Angebot und Nachfrage. Zusätzliche Rolle spielen dabei auch die Frage der Zielsetzung und der Übergabeanlass. Die Diskrepanz besteht zwischen der Bereitschaft des Nachfolgers, eine Maximalsumme des Kaufpreises nicht übersteigen zu wollen (oder zu können) und der hohen (teils überhöhten) Verkaufspreisvorstellung des Übergebers.

Die überhöhte Vorstellung des Übergebers ist teilweise nachvollziehbar, hat er doch in die Firmengeschichte sein Lebenswerk eingebracht. Doch dieser Tatbestand ist nicht bilanzierbar und wirkt sich somit auch nicht auf die Kaufpreisermittlung aus. Hier kann man mit zwei Argumenten den hohen Preisvorstellungen des Übergebers entgegentreten: zum einen besteht die Gefahr mit einem hohem Verkaufspreis grundsätzlich keine Nachfolger und somit Käufer zu finden. Zum anderen trägt der Nachfolger ein großes Risiko, wenn dieser durch einen hohen Kaufpreis in Finan-

zierungsschwierigkeiten gerät und somit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens riskiert.

Für die Unternehmensbewertung gibt es kein allgemein gültiges Vorgehen. Vielmehr bestehen verschiedene Berechnungsmethoden. Diese Verfahren ermöglichen einen Annäherungswert. Um den Korridor der jeweiligen finanziellen Grenzen zwischen Übergeber und Nachfolger so eng wie möglich abzustecken, empfiehlt sich die Auswahl von wenigen Bewertungsmethoden, die im Beratungsmodell Anwendung finden. Zusätzlich werden die nahezu objektiven Messmethoden durch Kriterien wie den Kundenstamm, die Qualifikation von Mitarbeitern, den Ruf des Unternehmens oder bestimmte Serviceleistungen ergänzt, um die Kaufpreisfindung zu beeinflussen.

Begleitung:

In der dritten Beratungsphase ist die nachhaltige Begleitung des Übernehmers NACH abgeschlossener Unternehmensübernahme zu verstehen. Ein „100-Tage-Paket“ bietet dem neuen Unternehmensinhaber eine Möglichkeit zur Neustrukturierung des Unternehmens. Hierbei können auch die Kooperationspartner des Steinbeis-Beratungszentrums ihre speziellen Dienstleistungen integrieren. Die dritte Beratungssäule beginnt mit dem gesellschafterspezifischen Wechsel im Unternehmen. Dabei sei gleich zu Beginn erwähnt, dass eine vollständige und zeitlich klar getrennte Trennung und Ausscheiden des Altinhabers auch ein großer Fehler sein kann: denn vor allem aktive Alteigentümer stellen einen nicht zu unterschätzenden Wert dar, auf den der Neuinhaber des Unternehmens nicht leichtfertig verzichten sollte. Einerseits könnte das für den bisherigen Erfolg maßgebliche Know-how verlorengehen, wenn es nicht zumindest gelingt, den bisherigen Gesellschafter für eine Art Beirat zu gewinnen. Andererseits ist die Chance auf eine sanfte Nachfolgeregelung möglicherweise vertan. Eine strategische Partnerschaft zwischen Beratungszentrum, Neuinhaber und Alteigentümer eröffnet dagegen große Potentiale. An diesen Potentialen sowie am Mehrwert, den der Nachfolger und das Beratungszentrum einbringen, kann auch der Alteigentümer partizipieren. Eine echte Win-win-Situation. Zudem bedeutet es für den Übergeber einen großen Schritt in eine neue Lebenssituation. Denn: Übergeben heißt nicht gleich Loslassen!

Vorteilhaft ist die sanfte Nachfolgeregelung, wenn der Übergeber eine wichtige Managementfunktion innehatte und er vorausschauend die Nachfolgeregelung vorbereitete. Somit ist ein schonender und schrittweiser Übergang des Know-hows ermöglicht. Dafür ist der Wechsel von der Managementfunktion in die Funktion eines Beirats geeignet. Darüber hinaus ist die positive Wirkung des Engagements eines Übergebers auf sämtliche Stakeholder nicht zu unterschätzen. Bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Finanzpartnern genießt das proaktive Mitwirken des Übergebers immer einen großen Vertrauensbonus. Die Kontinuität in der Gesellschafterstruktur beugt einer Verunsicherung bei den Stakeholdern vor und dokumentiert

zweifelsohne das Vertrauen des Übergebers in die Zukunftsfähigkeit seines alten Unternehmens unter neuer Führung.

Die dritte Beratungsphase bezieht sich mit dem 100-Tage-Paket nicht nur auf Maßnahmen, die die Unternehmensstrategie betreffen, sondern erweitert auch die persönlichen Entwicklungsstufen des Neuinhabers. Entscheidender Faktor ist wiederum die Kompetenzdiagnostik. Das beim Matching analysierte Stärken-Potential des Nachfolgers kann nun unter der Prämisse der Personalentwicklung dazu verwendet werden, sowohl die Person des Neuinhabers als auch die Mitarbeiter des Unternehmens mit Maßnahmen zu versehen, die einerseits der persönlichen Zielsetzung und andererseits der Strategieumsetzung des Unternehmens dient.

Des Weiteren ist der Neuinhaber durch die Kompetenzanforderungen des Unternehmens in der Lage, bei Personalentscheidungen wie Stellenbesetzungen oder Mitarbeiterbeförderungen die bei der Übergabe zugrunde gelegte Ergebnisse individuell auf die Zielerreichung des Personalmanagements anzupassen.

Die Soft Skill-Analyse ist somit in allen drei Beratungsphasen maßgeblich für eine erfolgreich durchzuführende Unternehmensnachfolge beteiligt:

- Die Übergeber erhalten Informationen, die bislang weder in der Mediathek noch in Bewerbungsmappen vorhanden sind. Mit den gemessenen und wissenschaftlich fundierten Ergebnissen lassen sich die Kompetenzfelder der Nachfolger nahezu objektiv einschätzen.
- Die Übergeber können ein überregionales Matching erreichen, in dem geeignete Kandidaten aus verschiedenen Regionen über die Kompetenzen – und nicht über die Postleitzahlen – ausgewählt werden können.
- Nachfolger heben sich individuell von anderen „Mitbewerbern“ ab. Jede Person ist im Kompetenzprofil einmalig und somit als Exklusiv-Vertreter seiner Kompetenzausprägungen präsent.
- Der Nachfolger kann Branchen übergreifend auf die Suche nach einem geeigneten Unternehmen gehen. In manchen Branchen kommt es mehr auf Fachkompetenz und in einigen Branchen mehr auf Sozialkompetenz an. Somit erhöht sich die Zahl der interessant erscheinenden Unternehmen.
- Das Ergebnis der Kompetenzdiagnostik kann für Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen eingesetzt werden.
- Die Struktur des Matchings bei Unternehmensübergaben wird durch einen sehr hohen Faktor auf der Vertrauensebene erweitert. Kompetenzübereinstimmungen machen beide Parteien füreinander interessanter.
- Zudem wäre die Kompetenzdiagnostik für Kreditgespräche, Ratings und Zahlungskonditionen interessant.

- Denn die richtige Nachfolgeregelung unter Berücksichtigung der geeigneten Kompetenzen erhöht auch das Vertrauen gegenüber Dritten (Banken, Versicherungen, öffentliche Institutionen), die für eine Nachfolgeregelung unverzichtbar sind.

Nach Ablauf der 100 Tage und der aus dem gleichnamigen Paket genutzten Dienstleistungen durch den Neuinhaber ist faktisch die Durchführung des Generationenwechsels abschlossen.

4.2.2 Die Rolle des Beratungszentrums

Bei der Schwächenanalyse des Gesamtprozesses wurde festgestellt, dass Teilprozesslösungen ineffizient sind. Da das Beratungszentrum aufgrund personeller, kompetenzspezifischer und branchenbedingter Ausprägung selbst den Gesamtprozess nicht vollumfänglich betreuen und beraten kann, wird das Beratungszentrum primär in einer „Mentorenfunktion" den Gesamtprozess der Unternehmensnachfolge vertreten. Das Beratungszentrum wird als Generalist sowohl für den Übergeber als auch für potentielle Nachfolger alle drei Beratungssäulen betreuen. Bei den einzelnen Dienstleistungen kommt es darauf an, ob das Beratungszentrum aufgrund der eigenen Kompetenzen Leistungen anbieten kann oder eine Institution als Spezialist für Teilprozesslösungen integriert wird.

Wichtig ist, dass das Beratungszentrum hauptsächlich Auftragnehmer sein wird und die kooperierenden Institutionen als Prozesspartner mit hinzu wählt. Dieses Verfahren verfolgt das Prinzip „One face to the customer" und garantiert sowohl dem Übergeber als auch Nachfolger einen hohen Vertrauensgewinn in einen Vertragspartner, anstatt in den einzelnen Teilphasen der Unternehmensnachfolge jeweils einen neuen Partner suchen und Vertrauen in die Professionalität der neuen Institution aufbauen zu müssen.

Zudem ist das Prozessmanagement in der Hand des Beratungszentrums und nicht in den Händen der am Übergabeprozess beteiligten einzelnen Parteien. Dies hat zur Folge, dass der Ablauf der einzelnen Beratungsphasen zeitlich, dokumentarisch und finanziell aufeinander abgestimmt ist und somit eine Effizienzsteigerung entstehen kann. Attraktiv wäre in diesem Fall die Verringerung der zeitlichen Durchführbarkeit der Due Diligence, da das Beratungszentrum zur Durchführung der Teilbewertungen bereits frühzeitig alle nötigen Dokumente an die Prozess-Spezialisten weiter geben kann.

Und zeitgleich kann die Durchführbarkeit der Unternehmensübergabe im Gesamten komprimiert werden, wenn bereits in der ersten Beratungssäule Analysen der Übergeber und potentiellen Nachfolger durchgeführt werden, die nur finanzgleiche Partner (d.h. Analyse der Verkaufssumme entspricht der einer möglichen Kreditwürdigkeit des Nachfolgers) miteinander matcht.

Da das Beratungszentrum im Verbund der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförde-

rung agiert, kann vertriebspolitisch mit einer neutralen, professionellen und seriösen Position des Mentors geworben werden. Gleichzeitig verbindet man mit dem Namen der Steinbeis-Stiftung ein internationales Netzwerk aus Experten im Bereich der Technologie- und Beratungsleistung und kann somit für jede individuelle Situation einer Unternehmensnachfolge weitere Partner innerhalb des Steinbeis-Verbunds hinzuziehen und dies den Übergebern und Nachfolgern proaktiv bewerben.

Das Beratungszentrum sieht sich vor allem im prozessübergreifenden Coaching bei Nachfolgern und Übergebern in der direkten Dienstleister-Rolle. Ebenso werden die Kompetenzdiagnostik und das Matching zwischen Übergeber und Nachfolger durch das Beratungszentrum durchgeführt. Gleichzeitig werden Analyseverfahren der praktischen Unternehmensführung durch das Beratungszentrum umgesetzt und in die zweite Beratungs-Säule integriert. Des Weiteren sieht das Beratungszentrum die Möglichkeit der strategischen Beratung des neuen Inhabers nach abgeschlossener Übergabe. Hierbei liegt der Fokus auf den Bereichen Change- und Strategiemanagement, Personal- und Projektmanagement, sowie bei der Beurteilung von Marketing- und Vertriebskonzepten und der globalisierten Ausrichtung der neuen Unternehmensstrukturen.

Zur qualitativen Aufwertung des Geschäftsmodells des Beratungszentrums wurde ein wissenschaftlicher Beirat gegründet. Der Beirat setzt sich aus sechs Personen zusammen, die als Experten zum Thema der Unternehmensnachfolge von der Leitung des Beratungszentrums für die Dauer von fünf Jahren berufen wurden. Der Beirat beschränkt sich ausschließlich auf die Beratung der Geschäftsleitung des Beratungszentrums. Dabei soll die innovative Ausrichtung des Beratungsmodells stets im Vordergrund stehen. Der Beirat soll die Geschäftsleitung des Beratungszentrums Ziel fördernd unterstützen, hat jedoch keine Entscheidungsbefugnisse, sondern kann lediglich Einschätzungen abgeben und Empfehlungen aussprechen.

5 Das Steinbeis-Gütesiegel im Netzwerk zwischen Politik – Ökonomie – Gesellschaft

Mit der technischen Zahl von 71.500 Unternehmen pro Jahr steht eine hohe Anzahl von Arbeitsplätzen auf dem Spiel, deren Nachhaltigkeit wage und ungewiss sein kann. Dies hat makroökonomische Auswirkungen. Politische, ökonomische und gesellschaftsspezifische Auswirkungen können durch ein passives Engagement von Beratungsleistungen ebenso beeinflusst werden. Hier gilt es darauf Rücksicht zu nehmen und die Folgewirkungen auf die einzelnen Fachgebiete zu durchleuchten:

5.1 Politische Akzente

Politische Entscheidungsträger versuchen mit mehreren Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten positiv auf die Motivationsfähigkeit von Übergebern und poten-

tiellen Nachfolgern einzuwirken. Schlussendlich sind es aber standardisierte Ansätze, die bei einer notwendigen Individualisierung des Nachfolgeprozesses nicht für das Gros der Beteiligten gelten oder nutzbar sind.

5.1.1 Steuerliche Gegebenheiten

Die jüngste Entwicklung der Erbschaftssteuerreform diente nach Meinung des Verfassers hauptsächlich eher dazu, politische Polemik zu betreiben als den Ansatz zu fördern, Übergaberegelungen zu beschleunigen oder zu vereinfachen. Die Erbschaftssteuerreform bezieht sich im speziellen Fall der Unternehmensnachfolge ausschließlich auf familieninterne Übergabeprozesse. Laut der bereits öfter erwähnten Studie des IfM aus Bonn beläuft sich die Zahl der übergabewilligen Familienunternehmen pro Jahr auf 71 Prozesse. Mit anderen Worten: Die Erbschaftssteuerreform greift mit ihren Auswirkungen auf übergabefähige Unternehmen – berechnet auf die Gesamtzahl an deutschen Unternehmen – gerade einmal bei 0,2‰! Die mediale Auswirkung der Erbschaftssteuerreform ist um ein Vielfaches höher als der operative Nutzen der Folgewirkungen. Steuermehreinnahmen auf der einen Seite und eine höhere Aktivitätsbereitschaft zur Übergabe bei Firmeninhabern und Erben auf der anderen Seite sind durch die getroffene Erbschaftsteuerreform nicht zu erwarten.

5.1.2 Fördermaßnahmen

Viele Unternehmensnachfolgen scheitern daran, dass der Kaufpreis durch den Nachfolger nicht finanziert werden kann. Oft werden in erheblichem Maße Kredite benötigt. Besteht zwischen der Finanzierung und den Sicherheiten des Nachfolgers eine Finanzierungslücke, hilft oftmals eine Bürgschaftsbank. Mit Hilfe der Hausbank können sogar Mittel aus einem europäischen Sozialfonds bezogen werden.

Doch leider lässt sich zu oft feststellen, dass Nachfolger die Finanzierungsmittel der öffentlichen Hand nicht nutzen. Zum einen liegt es vermehrt an einem erhöhten Verwaltungsakt, Nachweispflichten des Geschäftserfolgs und in der „emotionalen“ Abhängigkeit gegenüber den Kreditinstituten.

Zum anderen liegt es aber auch an einem restriktiven Verhalten der politischen Gremien, diese Finanzierungsmöglichkeiten nicht mehr als ausreichend zu vertreiben.

Zusätzlich spielt es eine große Rolle, dass die Fördermöglichkeiten oftmals sogenannte „Defizitförderungen“ sind. Dies bedeutet, dass Fördermittel zweckgebunden sind und nur zur Schließlung einer Finanzierungslücke, beispielsweise bei einer Bedarfsinvestition, gewährt werden.

5.1.3 Europäische Kommission

Themenschwerpunkt des Europäischen Sozialfonds 3 (ESF3) ist unter anderem die Unterstützung von Initiativen zur Förderung des Unternehmergeists und von Existenzgründungen. Deutschland erhält aus diesem europäischen Paket im Zeitraum von 2007-2013 insgesamt über 1,6 Mrd. € lediglich für diese Umsetzungsmaßnahmen. Begünstigt sind aber Organisationen aus der öffentlichen Verwaltung, Non-Profit-Organisationen oder Sozialpartner. Diese Institutionen haben jedoch nicht die Möglichkeit, Übergeber und Nachfolger im Gesamtprozess der Unternehmensnachfolge zu betreuen oder dürfen dies aus standesrechtlichen Gründen oftmals auch gar nicht fokussieren. In wie fern also bei der Verteilung von europäischen Finanzierungsmaßnahmen effizient verfahren wird, ist zweifelhaft. Dass sich die Europäische Kommission für eine erfolgreiche Lösung zur Durchführung von Nachfolgeprozessen einsetzen muss, spiegeln die Zahlen auf transnationaler Ebene: pro Jahr sind in der EU 700.000 Unternehmen mit 2,8 Mio. Arbeitsplätzen von einer Übergabelösung betroffen.

5.2 Betriebswirtschaftliche Akzente

Ökonomisches Herzstück Deutschlands sind mittelständische Unternehmen. 99,7% aller Unternehmen zählen zum Kreis der sogenannten KMU. Viele dieser Institutionen sind Inhaber geführt. Eine Vernachlässigung dieses Motors der deutschen Wirtschaft hätte auch für den Fall des Generationenwechsels ökonomisch tiefgreifende Folgen.

5.2.1 Auswirkungen auf den Mittelstand

Laut MIND 06 verkörpern rund 75% aller mittelständischen Unternehmen inhabergeführte Institutionen [Gruner+Jahr, 2006]. Bei dieser Konzentration der Entscheidungswege und -Kompetenzen müssen strategische Planungen in Bezug auf die Handlungsebene des Unternehmens fokussiert werden. Bei einer nicht langfristig geplanten und von allen Beteiligten (Familie, Mitarbeiter, Stakeholder) ideell akzeptierten Nachfolgeregelung kann eine Beeinträchtigung der Firmenfortführung vorliegen. Bei einem Austritt des Verantwortlichen aufgrund von Unfall oder Todesursachen muss das Unternehmen handlungsfähig bleiben.

Gibt es keine Regelungen, so ist der Fortbestand des operativen Geschäfts nicht mehr gewährleistet. Verluste der unternehmerischen Handlungsfähigkeit ziehen inhaltlich Verringerungen bei Steuereinnahmen mit sich. Das Steueraufkommen trägt einen großen Teil zur Finanzausstattung der öffentlichen Mittel bei. Bereits auf kommunaler Ebene sind diese Verringerungen zu spüren, wenn Unternehmensschließungen auf Grund fehlender Nachfolgekonzepte zu Gewerbesteuerverlusten führen.

Die Auswirkungen auf den Mittelstand können insofern vermieden werden, als dass das Beratungszentrum über das 3-Säulen-Modell hinaus Maßnahmen anbieten

kann, die einen Notfallplan bei unvorhergesehenem Ausscheiden des Inhabers in Gang setzen. Das Beratungszentrum kann somit einen Interims-Manager für Unternehmen darstellen, in dessen Aufgabe es liegt, mit Handlungsvollmachten gegenüber Teilen der Stakeholder das Unternehmen kommissarisch weiterführen zu können. Gleichzeitig ist das Beratungszentrum in der Lage, durch detaillierte Informationen des Unternehmens einen geeigneten Nachfolger zu finden und somit die dauerhafte Unternehmensführung zu sichern.

5.2.2 Arbeitsplatz- und Einkommenssicherungen

Jede erfolgreich abgeschlossene Unternehmensübergabe steht dem worst-case-Szenario der Schließung von Unternehmen gegenüber. In solchen Fällen ist im erheblichen Maße der Arbeitsplatzverlust in der Bevölkerung zu erwarten. Damit verbunden sinkt das private Bevölkerungseinkommen, gefolgt von einer Verringerung der Kaufkraft mit einer Auswirkung auf die gesamtwirtschaftliche Struktur eines Staates. In solchen Fällen steigen sowohl die Ausgaben der öffentlichen Hand in Bezug auf Restrukturierungsmaßnahmen bei Arbeitsplatz suchenden Personen, als auch die Leistungen der Sozialversicherungsträgern zur Sicherung des Lebensstandards der Bevölkerung.

Diesen Konsequenzen kann das Beratungszentrum entgegen wirken, da mit jeder erfolgreich abgeschlossenen Unternehmensnachfolge Arbeitsplatzsicherungen erreicht werden. Durch die jährliche Steigerung der in Frage kommenden Anzahl von Übergaben wird sich das Argument der Sicherung von Arbeitsplätzen, Steuereinnahmen und Weiterentwicklung der nationalen Wirtschaftsindikatoren als vertriebsspezifisches und politisches Argument hervorheben.

5.3 Gesellschaftliche Akzente

Wem würde man eine Unternehmensnachfolge eher zutrauen: Einem Beamten, der nach 30 Jahren Bürokratie und Zuverlässigkeit nun in die Selbständigkeit wechseln möchte und sogar genügend Eigenkapital aufbringen kann? Oder einer Person, die bereits viermal als Unternehmer eine Insolvenz erlebt, daraus gelernt hat und nun beim fünften Mal die neue Chance zum Erfolg wahrnehmen will?

5.3.1 Gelebtes Entrepreneurship

Was zeichnet einen Unternehmer aus? Aktuelle Definitionen beziehen sich auf die Lehre Josef Schumpeters, der den Erfolg eines unternehmerisch denkenden Menschen darin sieht, dass er nicht nur erfindet, sondern zusätzlich in der Lage ist, einen Transfer herzustellen, der ihn dazu bemächtigt, die Erfindung durchzusetzen und einen Geschäftsprozess zu initiieren. Die Fähigkeit, neue unternehmerische Strukturen zu schaffen (und gleichzeitig Althergebrachtes zerstören und Neues bewirken kann), bezeichnet Schumpeter als Innovation [Schumpeter, 1993, Starbatty

(Hrsg.) 2008]. Ein Unternehmer kombiniert Fachwissen mit Handlungsaktivitäten. Eigeninitiative und proaktives Denken sind klar erkennbare Stärken des Unternehmers. Zusätzlich wird im Entrepreneurship die Fähigkeit erwartet, Risiko zu übernehmen. Ein Unternehmer muss bereit sein Geld, Zeit und Emotionen zu riskieren [Nauendorf, 2009].

Die unternehmerische Handlungsfähigkeit bezieht sich dabei auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen vier Eigenschaften, die unausweichlich beim „Homo oeconomicus“ vorhanden sein müssen:

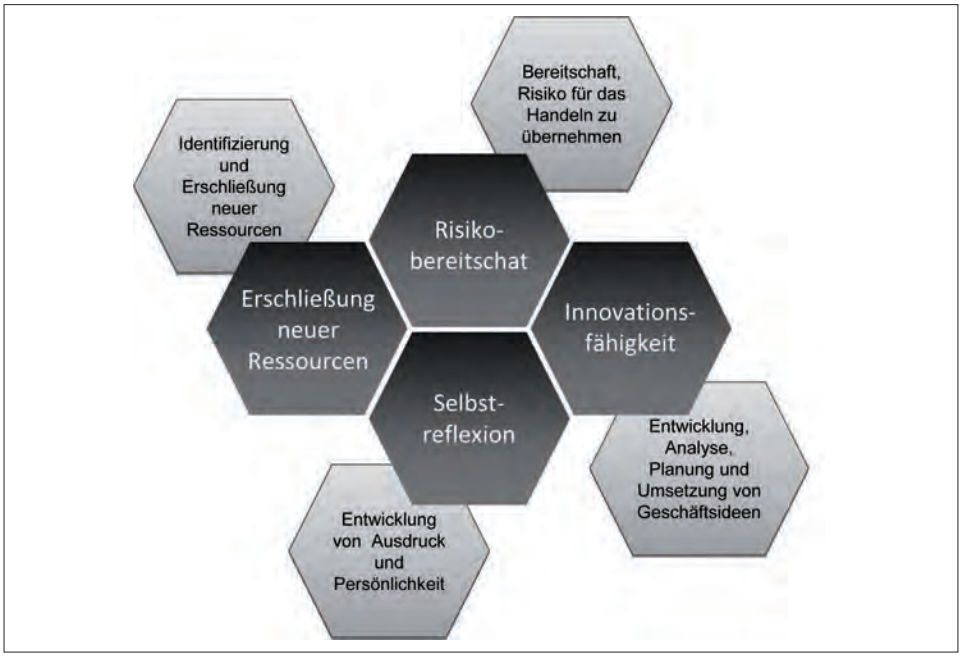


Abbildung 5: Balanced Scorecard of Entrepreneurship.

Laut einer Studie von McKinsey herrscht in der deutschen Gründerlandschaft Ebbe. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und den USA wird in Deutschland viel zu wenig Unternehmertum gefördert [McKinsey&Company, 2008]. Diese Erkenntnis wird in der Studie durch eine hohe Attraktivität des öffentlichen Sektors als „Arbeitgeber Nr. 1“ verstärkt. Trotz der klaren Erkenntnisse anderer Länder mit der Entwicklung des Unternehmertums umzugehen, bleibt Deutschland bislang träge, die Dynamik des Wirtschaftslebens durch mehr Eigeninitiative zu fördern.

5.3.2 Demografischer Wandel

Die in Deutschland vorherrschende Veränderung der Altersstrukturen wirkt sich auch beim Management von Unternehmensnachfolgen aus. So steigt die Anzahl

der für eine Übergabe in Frage kommenden Unternehmen jährlich stetig an. Gleichzeitig wird die Lebenserwartung immer höher. Dies hat zur Folge, dass Inhaber erst sehr spät Gedanken über einen Gesellschafterwechsel zulassen. Auf der anderen Seite ist in Deutschland ein messbarer, langfristiger Rückgang der Geburten festzustellen. Dies lässt auf eine stetige Schrumpfung der erwerbstätigen Bevölkerung schließen, so dass für den Fall eines Generationenwechsels weniger Personen in Frage kommen werden.

Zukünftig wird das Matching zwischen Übergeber und Nachfolger quantitativ geringer ausfallen. Mit anderen Worten: Der Übergeber wird nicht mehr davon ausgehen können, ein Auswahlverfahren aus einer Vielzahl von Nachfolge-Bewerbungen durchführen zu können. Dementsprechend bedarf es einer qualitativ hochwertigen Analyse des passenden Nachfolgekandidaten, um beim Matching genügend aussagekräftige Informationen liefern zu können, warum die wenigen (oder im Zweifel auch der eine) Nachfolger geeignet sind, die Firmenfortführung im Sinne des Übergebers leisten zu können. Diesen Aussagegewinn stellt das Beratungszentrum mit Hilfe der Kompetenzdiagnostik dar.

5.3.3 Zukunft der (Aus-)Bildung

Motivation für Leistung, Eigeninitiative und emotionale Belastbarkeit sind Faktoren, die für ein aktives Unternehmertum sprechen. Wer unternehmerisch Handeln und Denken möchte, muss diese Indikatoren bereits charakteristisch erkannt haben. Wenn ein gelebtes Entrepreneurship in Deutschland gefördert und vermehrt werden soll, muss bereits bei der Bildung im Schulalter darauf geachtet werden, dieses Verhalten von Personen zu trainieren.

Das Beratungszentrum wird anhand der Kompetenzdiagnostik selbst erkennen können, welche Ausprägungen einzelner Dispositionen für ein gelebtes Entrepreneurship nötig sind. Die Analyse und Darstellung dieser Anforderung sollen in einer eigenen Studie erforscht werden und Handlungsempfehlungen für eine zukünftige Bildungspolitik aufzeigen. So kann bereits bei der Schulbildung das unternehmerische Denken gefördert und die zukünftigen Ansprüche der Ökonomie gerecht werden.

6 Resümee & Ausblick

Ein aktiver Generationenwechsel ist für Unternehmen von strategischer Bedeutung. Vor allem hat dies erhebliche Auswirkungen auf die Volkswirtschaft. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung sichert den Fortbestand von unternehmerischen Lebenswerken einerseits sowie Einkommen und Arbeitsplätze andererseits. Wenn mehr als 70.000 Unternehmen jährlich zur Übergabe anstehen, liegt es auf der Hand, dass dieses Thema einen besonderen, wirtschaftspolitisch hohen Stellenwert besitzt. Die Unternehmensnachfolge wird neben den Unternehmensgründun-

gen wegen der Relevanz für den Arbeitsmarkt und der konjunkturellen Situation Deutschlands zunehmend als Thematik erkannt, welches immer neue Dienstleistungskonzepte und Beratungslösungen fordern wird.

Während bislang Untersuchungen des demografischen Ist-Zustandes im Vordergrund standen, rücken aktuell Fragen nach einer umfassenden Betreuung und Qualitätsverbesserung der Nachfolgen in den Fokus der Betrachtung [Möckel, 2005]. Auch Fragen nach der Übereinstimmung der vorhandenen und der erwünschten Qualifikationsmerkmale zwischen Nachfolger und Übergeber müssen vor diesem Hintergrund verstärkt gestellt werden.

Gleichzeitig ist es durch die komplexe Prozessbetreuung einer Unternehmensnachfolge zu einer Spaltung in einzelne Beratungsleistungen gekommen, die vor allem Übergeber und Nachfolger vor eine schwierige Aufgabe stellt: in jeder Teilphase der Übergabe müssen sie neues Vertrauen gegenüber den begleitenden Institutionen gewinnen, was neben einem erhöhten Zeit- und Kostenfaktor auch jedes mal einen psychologisch-emotionalen Sprung bedeutet.

Die öffentliche Hand in Form von politischen und verbandsspezifischen Strukturen kann oder darf für den nationalen Markt der Unternehmensnachfolgen keine einheitlich geltenden Beratungskonzepte anbieten, so dass die operative Umsetzung von effizienten Dienstleistungen weiterhin bei privatwirtschaftlich geführten Organisationen zu finden sein wird. Die aktuellen Beratungsansätze des BMWi und der Hauptkonkurrenten des Beratungszentrums sind in ihrer jeweiligen Besonderheit zwar bereits gut strukturiert, lösen aber nicht die allgemeinen Schwachstellen beim Umgang mit einer effizienten Unternehmensübergabe. Da die Anzahl an übergabefähigen Unternehmen weiterhin zunehmen wird, muss ein generalistischer Ansatz gefunden werden. Dabei muss dieser Lösungsweg in der Lage sein, ein überregionales und Branchen übergreifendes Schema zur Bewerkstelligung des Generationenwechsels zu bieten.

Das Steinbeis-Gütesiegel als Produkt des neu gegründeten Beratungszentrums im Verbund der Steinbeis-Stiftung ist in der Lage, diese Auflagen optimal zu erfüllen. Mit einer neutralen und seriösen Referenz durch den Stiftungsverbund ist das Beratungszentrum in der Lage, als Mentor alle Lösungsansätze für Übergeber und Übernehmer zu bieten. Darüber hinaus ist erstmalig dafür gesorgt, dass ein privatwirtschaftlicher Lead-Partner die Initiative übernehmen kann.

Die vertriebsspezifischen Besonderheiten dieses Projekts sind in der Kommunikation und Akquise zu suchen. Die Implementierung aller notwendigen Marketingaktivitäten können nicht auf gegebenen Erfahrungen aufgebaut werden, sondern müssen im Sinne der Projektgenese grundsätzlich neu strukturiert und vor allem budgetiert werden. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass eventuelle Synergieeffekte zu kooperierenden Partnern aus Bundesverbands- oder Unternehmensebene auszuloten sind.

Das IfM Bonn hat im August 2008 eine Studie veröffentlicht, in der die Ineffizienz bei Unternehmensübergaben erläutert wurde. Als Verbesserungsvorschlag zur Steigerung der Effizienz wird unter anderem auf die Einwirkung auf persönliche Eigenschaften und Faktoren der Beteiligten hingewiesen [Schlömer, 2008]. Genau diesem Anspruch kommt das Steinbeis-Gütesiegel mit der Kompetenzdiagnostik und Matching über Soft Skills nach, so dass dem Projekt auch zukünftig weiter durch politische Gremien und Bundesverbände Substanz zugesprochen werden kann. Mit der mittlerweile bereits auf Bundesebene des BMWi prämierten Idee, eine Soft Skills-Analyse zur effektiven Vorbereitung des Matchings zu nutzen, hat das Beratungszentrum einen „First-mover-Faktor“ den es entscheidend nutzen muss.

Die Zahl der potentiell zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird in den nächsten Jahren stetig wachsen, was ebenfalls dafür spricht, dass auf den nationalen Beratungsmarkt neue innovative Lösungen zur Unternehmensübergabe gewollt sind. Zusammen mit einem starken Netzwerk an Kooperationspartnern und einer Steinbeis-Stiftung als Namenspatron steht dem Markteintritt des Steinbeis-Gütesiegels zur Umsetzung nichts mehr im Wege. Bei positiver Evaluation des Prozesses ist es organisatorisch einfach, dieses Beratungsprinzip auch auf dem europäischen Dienstleistungsmarkt anzuwenden. Die vertriebspolitischen Voraussetzungen werden dabei in Deutschland gelegt. Einem Land, in dem Innovation zwar gewollt, aber von Seiten der politischen Seite (noch zu) wenig gefördert wird!

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Herkunft der Unternehmensnachfolger.	205
Abbildung 2:	Gesamtprozess einer Unternehmensnachfolge.	207
Abbildung 3:	Die Risiken bei der Zurückhaltung der Inhaber.	208
Abbildung 4:	3-Säulen-Modell des Beratungszentrums.	211
Abbildung 5:	Balanced Scorecard of Entrepreneurship.	222

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin
d.h.	das heißt
ESF3	3. Programm des Europäischen Sozial Fonds
EU	Europäische Union
IfM	Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MBI	Management by in
MBO	Management by out
MIND 06	Studie 2006 „Mittelstand in Deutschland“
Mio. €	Millionen Euro
Mrd. €	Milliarden Euro
sog.	so genannte
StW	Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung
SWOT	Strength Weakness Opportunities Treats

Literaturverzeichnis

Gruner+Jahr, DSGV (Hrsg.): MIND 06 Aufschwung aus eigener Kraft, Berlin, 2006, S. 5ff.

McKinsey&Company: Deutschland 2020 – Zukunftsperspektiven der deutschen Wirtschaft, Frankfurt, 2008, S. 14.

Möckel, Carsten: Existenzgründungen als Weg aus der Beschäftigungskrise, Wiesbaden, 2005, S. 45ff.

Nauendorf, Wolfgang: Personal- und Skillmanagement, SIBE-Seminar am 12. Februar 2009. Frei zitiert nach Peter Drucker.

Schlömer, Nadine: Unternehmensnachfolge – Probleme, Herausforderung, Erfolgsfaktoren, Vortrag anlässlich des 38. Filmtheaterkongresses KINO 2008 am 23. April 2008 in Baden als Vertreterin des Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, S. 6.

Schlömer, Nadine; Kay, Rosemarie: Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, Bonn, 2008, S. 98.

Schumpeter, Joseph A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 7. erw. Auflage, Tübingen, 1993, S. 213ff.

Starbatty, Joachim (Hrsg.): Klassiker des ökonomischen Denkens (Band 1 und 2 in einer Gesamtausgabe), Hamburg, 2008, S. 215f.

Wyrtki, Norbert: Vortragsreihe „Generationenwechsel – Unternehmensnachfolge“ der Wirtschaftsjunioren Reutlingen in den Räumen der IHK Reutlingen. Vortragender, IHK Reutlingen, am 16.01.2007.

zu Hohenlohe, Karl Ludwig: Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Süddeutscher Verlag, Heidelberg, 2006, S. 108.

Dipl.-Betriebswirtin (FH)
Anika Thun, MBA

Evaluation und Bewertung des Marktes für iPhone-Entertainment

im Hinblick auf die potentielle Gründung einer Tochtergesellschaft für die Kalypso Media Group

Inhalt

1 Summary 231

2 Einleitung 232
2.1 Ausgangssituation 232
2.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise 232

3 Situationsanalyse 234
3.1 Unternehmensanalyse 234
3.1.1 Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe 234
3.1.2 Grundlage für weiteres Firmenwachstum 235
3.1.3 Einbindung des Projektes in die Unternehmensziele 237
3.1.4 Ressourcenanalyse der Kalypso Media GmbH 238
3.2 Umfeldanalyse 240
3.2.1 Analyse des Marktumfeldes 240
3.2.2 Kundenanalyse 241
3.2.3 Analyse des Wettbewerbsumfeldes 242

4 Festlegung der strategischen Stoßrichtung 243
4.1 Ableitung der Potentiale anhand der SWOT 244
4.2 Definition der Marketingstrategie 246

5 Festlegung der Marktbearbeitung 250

6 Risiken der Projektumsetzung 254

7 Fazit 255

1 Summary

Die Kalypso Media GmbH ist spezialisiert auf die Veröffentlichung und Vermarktung von interaktiven Medien, vor allem von PC-Spielen. Um das weitere Wachstum des Unternehmens und damit langfristig dessen Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, erfordert die sich vollziehende Marktveränderung jedoch die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Im Rahmen der Planung der Wachstumsziele der Firma bis 2013 wurde eine Lücke im Planumsatz von 0,8 Mio. Euro aufgetan, welche durch den Eintritt in den Wachstumsmarkt für iPhone-Games geschlossen werden soll. Auf Basis dieser Entscheidung wurde im September 2009 das Unternehmensprojekt der Autorin ins Leben gerufen, mit dem Ziel, eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, inwieweit sich dieses spezifische Segment der Unterhaltungssoftware eignet, um ein neues Geschäftsfeld aufzubauen bzw. in welcher Ausprägungsform in diesen Markt investiert werden soll.

Die systematische Erreichung der Unternehmensziele ist an eine konsequente Verfolgung adäquater Strategien gebunden, welche den Handlungsrahmen für den zielführenden Einsatz der taktischen Marketinginstrumente festlegen.[1] Die Herausforderung besteht also darin, die passende Marketingstrategie unter den gegebenen Bedingungen abzuleiten, um den Rahmen für den adäquaten Einsatz der Marketinginstrumente zur Erreichung des Umsatzzieles festzulegen. Basis für die Ableitung einer adäquaten Strategie ist die Kenntnis des exogenen und endogenen Umfeldes, weshalb zunächst eine Situationsanalyse durchgeführt wurde. Im Rahmen der SWOT-Analyse wurden die Stärken und Schwächen der Kalypso Media mit denen sich aus der Umweltentwicklung ergebenden Chancen und Risiken gegenüber gestellt und damit gleichzeitig die Basis für die Ableitung der geeigneten Marketingstrategie gelegt.

Die durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass der Markt für iPhone-Games zwar ein enormes Potential birgt, gleichzeitig jedoch hart umkämpft und das Wettbewerbsumfeld somit sehr schwierig ist. Um sich von den Konkurrenzprodukten abzugrenzen, wurde sich im Rahmen der Marketingstrategie daher für eine Produktdifferenzierung entschieden, wobei die USA und Europa als primäre Absatzmärkte identifiziert wurden. Der derzeitige Know-How-Mangel in diesem spezifischen Markt stellt die größte Herausforderung für die Kalypso dar. Da das Unternehmen zudem nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügt, wird eine Vermarktungskooperation empfohlen, in der der Partner nicht nur das nötige Vermarktungswissen einbringt, sondern durch die Vereinbarung einer Mindestgarantiesumme eine finanzielle Absicherung gewährleistet werden kann.

1 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2009, S. 139-140.

2 Einleitung

2.1 Ausgangssituation

Entgegen landläufiger Klischees fristen virtuelle Spiele längst kein Nischendasein als Freizeitvergnügen männlicher Jugendlicher mehr – sie sind im Gegenteil mittlerweile zu einem Teil unserer Alltagskultur geworden. Der Markt für Unterhaltungssoftware ist das weltweit am stärksten wachsende Segment der Medienwirtschaft und erzielt schon heute mehr Umsatz als die Filmindustrie an den Kinokassen.[2] Allein in den USA ist der Umsatz für Unterhaltungssoftware innerhalb der letzten zehn Jahre um 250 Prozent gewachsen. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen und sogar beschleunigen.[3] Wesentliche Treiber der Entwicklung der Gamesbranche sind neben dem digitalen Spielevertrieb und Onlinefunktionen der Spiele insbesondere portable Spiele für den Spielspaß unterwegs. Im Bereich des Mobile-Entertainment spielen dabei sog. Smartphones wie das iPhone als mobile Spielekonsolen eine zunehmende Rolle und stellen somit eine neue und gewaltige Zielgruppe.

Diese Trends führen dazu, dass reine Offline-PC-Spiele zunehmend an Bedeutung verlieren. Dies stellt die Kalypso Media vor die Herausforderung der Neuausrichtung, da sich das Unternehmen als Spiele-Publisher bisher primär auf diesen Markt fokussiert hat. Um die Wachstumsziele des Unternehmens und damit langfristig dessen Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, erfordert die sich vollziehende Marktveränderung die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Im Rahmen der Umsatzplanung für die kommenden drei Jahre hat die Geschäftsleitung eine Lücke identifiziert, welche durch den Eintritt in den Markt für Mobile-Games, der weltweit ein enormes Potential birgt, geschlossen werden soll. Dabei wird sich auf Spiele-Applikationen für das iPhone bzw. den iPod touch des Herstellers Apple fokussiert.

2.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

Mit dem Markteinstieg in den Bereich der Mobile-Games soll die Entwicklung und somit das Wachstum der Kalypso Media vorangetrieben werden. Auf Basis der Entscheidung, ein neues Geschäftsfeld für iPhone-Spiele aufzubauen, wurde im Herbst 2009 das Unternehmensprojekt der Autorin ins Leben gerufen. Die Aufgabe besteht darin, eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, ob bzw. in welcher Ausprägungsform, unter der Prämisse der Schließung der Umsatzlücke in 2013, in dieses spezifische Segment investiert werden soll. Um die Bedeutung des Geschäftsfelds hervorzuheben und dieses als neues Profit-Center aufzubauen, soll im Fall der positiven Beurteilung des Markteintritts eine Tochtergesellschaft gegründet werden.

2 Vgl. BIU [Internet, o. J.]: Fakten, Abruf am 14.03.2010.
3 Vgl. NPD Group [Internet, 2010]: 2009 U.S. Video Game Industry and PC game software retail sales reach $ 20.2 Billion, Abruf am 24.01.2010.

Die systematische Erreichung der Unternehmensziele ist an eine konsequente Verfolgung adäquater Strategien gebunden, welche die grundsätzlichen Muster und Wege der Zielrealisierung aufzeigen. Strategien legen dabei den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route für den möglichst zielführenden Einsatz der taktischen Marketinginstrumente fest.[4] Da die Entwicklung eines Unternehmens ein zeitlich fortschreitender Prozess ist, ist es essentiell, dessen Zukunft unter Berücksichtigung der Herkunft und der Gegenwart zu planen.[5] Bei der Strategieformulierung sind somit folgende Hauptfragen zu beantworten:

- Wohin gehen wir (was sind die strategischen Ziele)?
- Wo stehen wir jetzt?
- Wie können wir diese Ziele am besten realisieren?[6]

Die Herausforderung besteht folglich darin, die richtige bzw. passende Strategie unter den gegebenen Bedingungen abzuleiten und so den Handlungsrahmen für den zielführenden Einsatz der Marketinginstrumente zu bestimmen. Basis für die Ableitung einer adäquaten Strategie ist die Kenntnis des exogenen und endogenen Umfeldes. Daher wird zunächst die „Ist"-Situation der Kalypso Media GmbH umfassend dargestellt. Zudem ist es notwendig, das Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld zu setzen. In Kapitel 3.2 werden daher die externen Einflüsse und deren Wirkung auf das Unternehmen betrachtet, wobei der besondere Fokus auf der unternehmensbezogenen Umfeldanalyse liegt. Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse werden im vierten Kapitel die daraus resultierenden Potentiale dargestellt und darauf aufbauend die Marketingstrategie definiert und folgend die adäquate Marktbearbeitungsform identifiziert. Im Anschluss daran erfolgt die Betrachtung potentieller Risiken bei der Projektumsetzung.

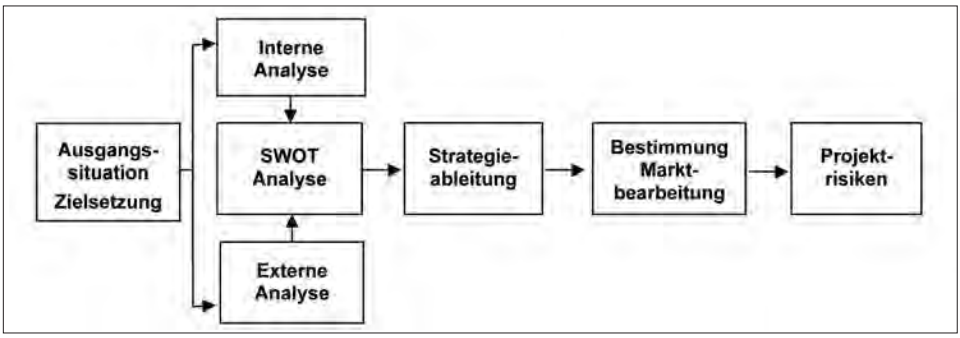


Abbildung 1: Strukturierung der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung).

4 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2009, S. 139-140.
5 Vgl. Faix, W. G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, 2006, S. 5.
6 Vgl. Camphausen, Bernd: Strategisches Management, 2007, S. 12.

3 Situationsanalyse

3.1 Unternehmensanalyse

Im Folgenden wird eine umfassende Unternehmensanalyse durchgeführt, um die Ist-Situation der Kalypso Media möglichst aussagekräftig darzustellen. Neben der Darstellung der Organisationsstruktur wird die Portfolio-Analyse Auskunft geben über die Positionierung des Unternehmens. Zudem wird der strategische Kontext des Projektes aufgezeigt und ein Ressourcenprofil der Kalypso Media Group erstellt.

3.1.1 Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe

Die Kalypso Media GmbH ist spezialisiert auf die Veröffentlichung und Vermarktung von interaktiven Medien, vor allem von PC- und Videospielen, und gehört damit zum Segment der Publisher.[7] Der Firmenhauptsitz ist Worms, von wo aus die deutschsprachigen Territorien betreut werden. Der internationale Vertrieb der Produkte wird über zwei Publishing-Büros in England und den Vereinigten Staaten koordiniert. Der weltweite digitale Vertrieb der Produkte wird seitens der Kalypso Media Digital Ltd. betreut. Die Entwicklung der Spiele erfolgt durch zwei Entwicklungsstudios in Deutschland – die Gaming Minds Studios und die Realmforge Studios – bei denen die Kalypso jeweils Mehrheitsgesellschafter ist. Seit der Gründung im Jahr 2006 ist das Unternehmen hinsichtlich Umsatz und Mitarbeiterzahl dynamisch gewachsen und erzielte im Jahr 2009 einen Umsatz von ca. 6,2 Millionen Euro.

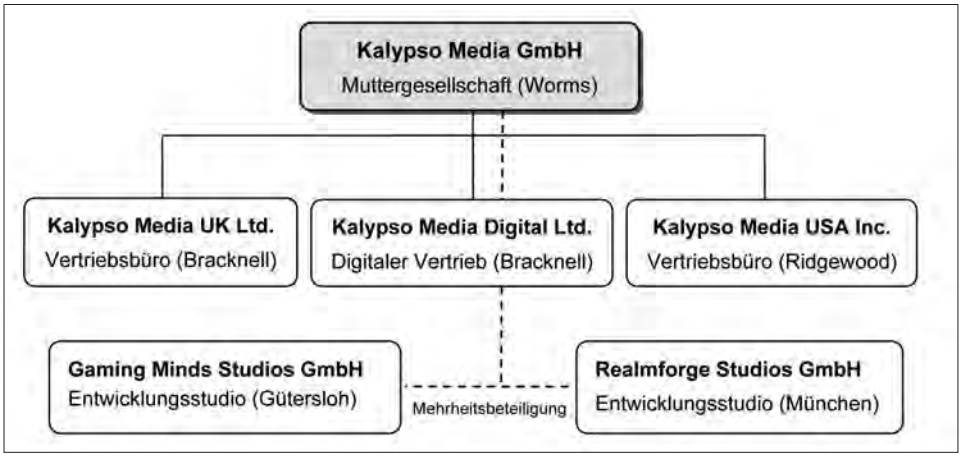


Abbildung 2: Organisationsstruktur der Kalypso Media Group. (Quelle: Eigene Darstellung.).

7 Der englische Begriff „Publisher" ist die branchenübliche Bezeichnung für einen Spieleverlag.

3.1.2 Grundlage für weiteres Firmenwachstum

Bei der Betrachtung der Geschäftsfelder der Kalypso Media ist zu beachten, dass im Rahmen der Unterhaltungssoftware zwischen zwei wesentlichen Spielesegmenten unterschieden wird: einerseits die Computerspiele (Plattform ist der PC) und andererseits die Videospiele. Zu Letzteren zählen Spiele für stationäre Spielekonsolen sowie Spiele für mobile Plattformen, die sog. „Handhelds". Ein derzeit noch kleines, aber wachsendes Segment, welches nicht originär den PC- und Videospielen entstammt, bilden die Mobile-Games, also Spiele für Smartphones.

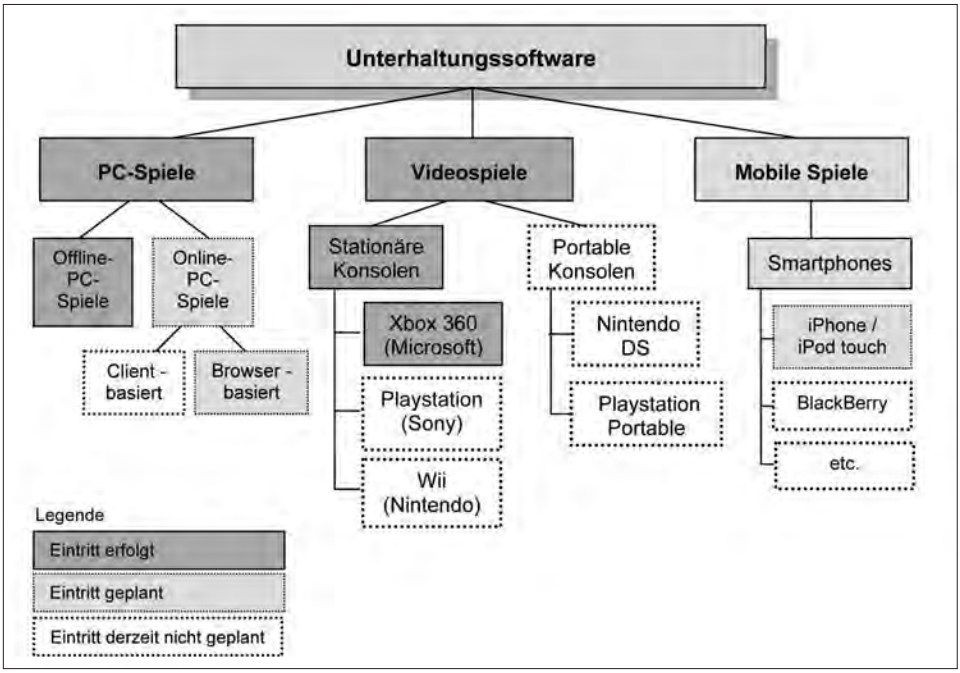


Abbildung 3: Aktuelle und geplante Geschäftsfelder der Kalypso Media. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Um die Bedeutung der derzeitigen und zukünftigen Geschäftseinheiten besser beurteilen zu können, wird die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten der Kalypso Media im Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio dargestellt (vgl. Abbildung 4).

Bisher hat sich die Kalypso Media primär auf den PC-Spiele-Markt mit Offline-Spielen fokussiert, die folglich das Basisgeschäft des Unternehmens bilden. Die Offline-PC-Spiele bilden die größte strategische Geschäftseinheit der Kalypso Media. Sie sind als „Cash Cows" und damit als Geldlieferanten der Firma einzuordnen, da sie zugleich die Finanzmittel für Investitionen im Bereich der „Fragezeichen" liefern. Folglich besteht die Priorität des Unternehmens darin, den Marktanteil in erster Linie zu halten und Gewinne abzuschöpfen. Derzeitiger Hoffnungsträger der Kalypso sind Videospiele für die Xbox 360. Die ersten Erfahrungen in diesem Segment waren

sehr gut, sodass das Unternehmen dort weiter investieren und das Geschäftsfeld zu „Stars“ ausbauen möchte. Das derzeitige Portfolio der Kalypso Media ist jedoch unausgewogen. Die vielen Offline-PC-Spiele sind aktuell liquiditätsbringend, allerdings ist zu erwarten, dass sich dieses Marktsegment langfristig in den Bereich der „Poor Dogs“ verschieben wird. Dementsprechend sind Investitionen in neue Märkte bzw. Wachstumsmärkte essentiell, um die derzeitige Stellung am Markt nicht nur zu behaupten, sondern zukünftig vor allem ausbauen zu können. Daher plant die Kalypso zudem den Aufbau des Geschäftsfeldes für Browser-basierte Online-PC-Spiele.

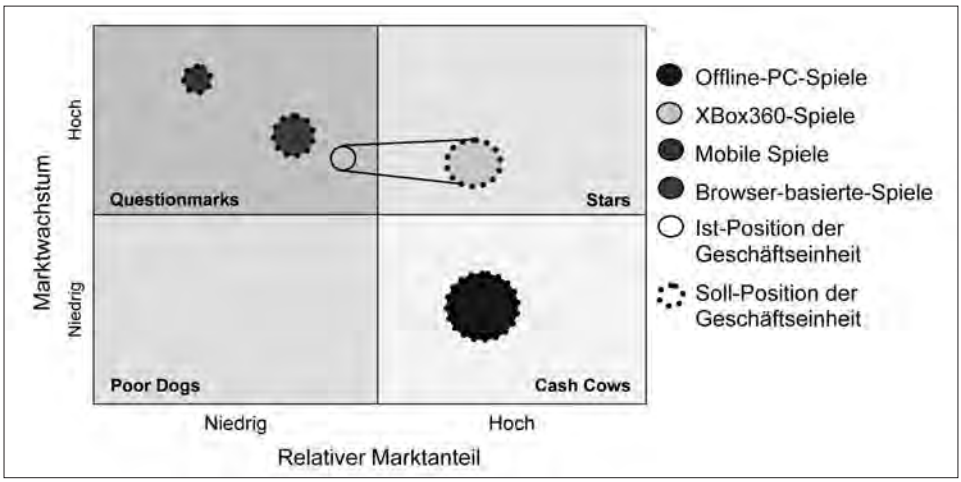


Abbildung 4: Zielportfolio der Kalypso Media bis 2013. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2002, S. 43.).

Im Rahmen der strategischen Planung für die kommenden drei Jahre, hat sich die Geschäftsleitung einen Planumsatz von 16 Millionen Euro in 2013 zum Ziel gesetzt. Dabei ist jedoch davon auszugehen, dass der Offline-PC-Markt in den kommenden Jahren leicht rückläufig sein wird. Folglich geht die Geschäftsleitung trotz der steigenden Anzahl an Neuveröffentlichungen in diesem Segment von einer leicht rückläufigen Umsatzentwicklung aus, sodass mit dem heutigen Basisgeschäft in 2013 voraussichtlich nur noch die Hälfte der Umsätze erzielt werden. Zur Realisierung der Wachstumsziele wird daher das Geschäft mit Konsolenspielen sowie mit Browser-basierten Online-PC-Spielen auf- bzw. ausgebaut. Bei der Planung wurde jedoch eine strategische Umsatzlücke von 0,8 Millionen Euro zur tatsächlichen Realisierung des Umsatzzieles in 2013 identifiziert. Zur Schließung dieser Lücke hat die Geschäftsleitung die Entscheidung gefällt, den Eintritt in den Markt für Mobile-Games zu prüfen, da dieser weltweit ein enormes Potential birgt.

3.1.3 Einbindung des Projektes in die Unternehmensziele

Die Philosophie der Kalypso Media definiert sich im Wesentlichen über die vier strategische Säulen: „Effizienz“, „Kooperation“, „Innovation“ und „Zukunft“, welche die Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens legen.

Abbildung 5: Strategische Säulen der Kalypso Media GmbH. (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Kalypso Media GmbH [Internet, 2010]: Unternehmen, Abruf am 16.04.2010.).

Das Streben nach Wachstum – insbesondere durch die Erweiterung des Kerngeschäftes durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder – ist in der Säule „Zukunft“ und damit in der Firmenphilosophie fest verankert. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird durch die Unternehmensziele – unter Berücksichtigung der Potentiale und Rahmenbedingungen – bestimmt. Zur Erreichung des Wachstumsziels der Kalypso bedarf es einer Strategie, um von der aktuellen Ist-Situation zur geplanten Soll-Situation des Unternehmens zu gelangen. Die Strategie beschreibt dabei einen konkreten Vorgehensplan zur Zielerreichung, folglich den „Weg zum Ziel“.[8]

Wie bereits ausgeführt, wird die Kalypso Media zukünftig verstärkt im Bereich der Konsolenspiele operieren und plant in den Markt für Online-Spiele einzutreten, um so 45 % des Planumsatzes in 2013 zu decken. Mit dem Geschäft für iPhone-Games soll eine weitere Erlösquelle geschaffen werden, um die identifizierte Umsatzlücke zu schließen. Aus dem übergeordneten Unternehmensziel lässt sich somit folgendes Hauptziel für das Geschäftsfeld des iPhone-Entertainments ableiten:

8 Vgl. Faix, Werner G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, 2006, S. 8.

⇨ Schließung der Umsatzlücke in Höhe von 0,8 Millionen Euro in 2013 durch das neue Geschäftsfeld „iPhone-Entertainment".

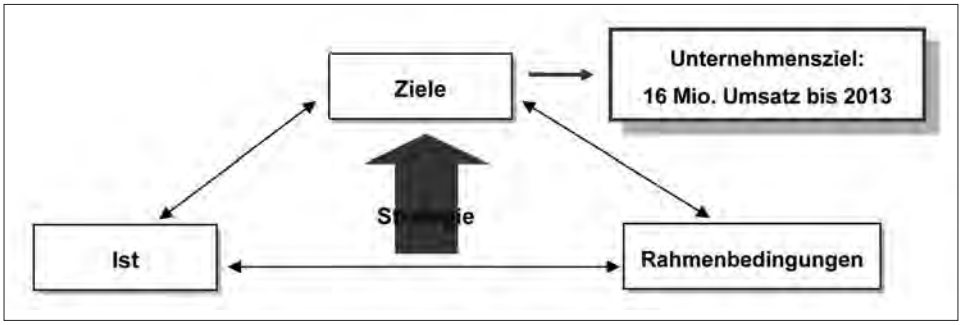


Abbildung 6: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung. (Quelle: Faix, Werner G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, 2006, S. 6.).

3.1.4 Ressourcenanalyse der Kalypso Media GmbH

Wie eingangs erwähnt, bildet ein fundierter Überblick über die Ist-Situation des Unternehmens die Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie. Im Folgenden wird daher ein Ressourcenprofil der Kalypso Media (vgl. nachfolgende Tabelle) erstellt, wobei zunächst die zu beurteilenden Kriterien ausgewählt werden, die sich an den wesentlichen Funktionen des Unternehmens orientieren. Anhand dieser wird untersucht, ob dort Vorteile oder Nachteile der Kalypso Media im Vergleich zu deren stärksten Konkurrenten der Unterhaltungssoftware vorliegen. Als Kernbereiche wurden vier Rubriken definiert und die zu beurteilenden Kriterien entsprechend eingeteilt:

Allgemeine Unternehmensfaktoren: Im Gegensatz zu ihren Wettbewerbern zeichnet sich die Kalypso vor allem durch ihre familiäre Unternehmenskultur und die sehr flachen Hierarchien aus. Durch die damit verbundenen „kurzen Wege" sowie die sehr hohe Flexibilität ist eine schnelle Entscheidungsfindung möglich.

Finanzen: Obwohl das Unternehmen solide finanziert ist (kein Fremdkapital involviert), verfügt es nicht über eine so große Kapitalbasis wie die zum Teil börsennotierten Konkurrenten. Besonders herausstechend ist die Kostensituation, da die Belegschaft zwar sehr jung und kostengünstig, andererseits jedoch sehr qualifiziert und motiviert ist.

Marketing / Vermarktung: Da die Kalypso Media noch ein recht junges Unternehmen ist, treten trotz des kontinuierlichen Firmenwachstums noch Defizite im Vergleich zur Konkurrenz bei der Markenbekanntheit und den Marktanteilen auf.

Produkte: Im Rahmen der Produkte ist die Kalypso als kleines Unternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten gut aufgestellt. So überzeugen die Kalypso-Produkte nicht nur durch eine gute Qualität, welche der der Wettbewerber entspricht, sondern auch durch ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis. Im Hinblick auf die Kategorie der PC- und Videospiele hat sich die Kalypso auf Vollpreisprodukte, also komplexe Spiele mit einer umfangreichen Ausstattung, fokussiert.

Ressourcen (Leistungspotentiale)	Beurteilung					Bemerkungen zur Kalypso Media
	Schlecht		Mittel	Gut		
	−−	−	=	+	++	
Produkte						
Produktportfolio			●	◆		Viele gute Produkte, aber auf einzelne Plattformen begrenzt
Preis-Leistungsverhältnis			◆	●		Gute Qualität zum fairen Preis
Marktanteile		●			◆	Geringer Marktanteil
Produktqualität				● ◆		Hohe Qualität der Produkte
Marketing / Vermarktung						
Zielgruppenorientierung			●		◆	Klare Positionierung bei den Zielgruppen
Vermarktungskonzept				●	◆	Kreativität gleicht geringe Werbebudgets aus
Internationale Absatzmärkte				●	◆	Weltweit aufgestellt
Markenbekanntheit		●			◆	Junge, aufstrebende Marke
Finanzen						
Finanzsituation			●		◆	Solide Finanzbasis
Finanzielle Unabhängigkeit			●	◆		Schuldenfreies Inhaber-geführtes, Unternehmen
Kostensituation	◆				●	Niedrige Kosten durch junges, aber qualifiziertes Team
Allgemeine Unternehmensfaktoren						
Qualität der Mitarbeiter (fachliches Know-How)			◆	●		Kleines, qualifiziertes Team
Innovationsfreude/ Zukunftsorientierung			●	◆		Begrenzte Budgets bremsen riskante Zukunftsinvestitionen
Unternehmenskultur			◆	●		Familiär, flache Hierarchien
Flexibilität / „Bürokratie"		◆		●		schnelle Entscheidungs-findung durch hohe Flexibilität und „kurze Wege"
Legende: ◆ Durchschnittswert der Konkurrenten ● Wert der Kalypso Media						

Tabelle 1: Leistungspotentiale der Kalypso Media GmbH. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2002, S. 218.)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Unternehmen in vielen Bereichen hinter den stärksten Wettbewerbern zurück liegt. Daher ist es essentiell, dass die Kalypso ihre größten Stärken nutzt. Dazu gehören in erster Linie die hohe Flexibilität sowie die sehr günstige Entwicklung der Produkte. Da das Unternehmen über eine sehr gute Kostenstruktur verfügt, kann sie die daraus resultierenden Kostenvorteile an

die Kunden weitergeben, was zu günstigeren Preisen im Vergleich zu den Wettbewerbern führt (Preis-Leistungsstrategie auf Preisbasis, vgl. Tabelle 2).

Wettbewerbsvorteil „besser"				
	besser	*Qualitätsmanagementstrategie*	*Preis-Leistungsstrategie auf Leistungsbasis*	*Weltmeisterstrategie*
	gleich gut	*Problemstrategie: Prinzip Hoffnung*	*Pattstrategie*	*Preis-Leistungsstrategie auf Preisbasis*
	schlechter	*Verliererstrategie*	*Problemstrategie: Prinzip Hoffnung*	*Billiger-Jakob-Strategie*
		teurer	**gleicher Preis**	**billiger**
			Wettbewerbsvorteil „billiger"	

Tabelle 2: Matrix möglicher Wettbewerbsvorteile. (Quelle: Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2002, S. 115).

3.2 Umfeldanalyse

Nach der Analyse des endogenen Unternehmensumfeldes sind im nächsten Schritt die exogenen Rahmenbedingungen zu untersuchen. Die Unternehmensumwelt wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt. Dabei wird grundsätzlich unterschieden zwischen dem unternehmensbezogenen Umfeld und dem allgemeinen bzw. globalen Umfeld.[9] Im Rahmen der globalen Umweltanalyse werden Entwicklungen auf volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene untersucht, d. h. branchenübergreifende Einflussgrößen werden berücksichtigt.[10] Da die exogenen Faktoren der globalen Umwelt in der Regel für alle Unternehmen und damit auch alle Wettbewerber gleich sind, liegt der Fokus im Folgenden auf dem direkten unternehmensbezogenen Umfeld und damit der Analyse der Branchenumwelt. Dabei ist zu beachten, dass der Markt der Smartphone-Games nicht zum originären Markt der Unterhaltungssoftware zählt. Folglich ist nicht nur die Zielgruppe der iPhone-Nutzer eine andere, sondern auch die Rahmenbedingungen im Umfeld.

3.2.1 Analyse des Marktumfeldes

Der Markt für Unterhaltungssoftware ist das am stärksten wachsende Segment der Medienwirtschaft. Für das Jahr 2013 wird der Branche ein globaler Umsatz von 64,9 Mrd. US-Dollar prognostiziert – das wären fast 20 Mrd. Dollar mehr als 2009 (46,5 Mrd. US$). Größte Triebfeder ist dabei der Onlinebereich sowie die digitale Distribution.[11] Aber auch den Mobile-Games wird ein ausgeprägtes Wachstum vorausgesagt.

9 Vgl. Faix, Werner G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, 2006, S. 14-15.
10 Vgl. Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2008, S. 179.
11 Vgl. Mediabiz [Internet, 2010]: Online treibt Games Wachstum, Abruf am 25.03.2010.

Der weltweite Umsatz mit mobilen Applikationen betrug 2009 bereits geschätzte 4,2 Milliarden Dollar. Die Marktforscher von Gartner prognostizieren jedoch einen Anstieg der Umsätze mit Apps in 2010 auf 6,2 Milliarden Dollar – bis 2013 sogar auf 29 Mrd. Dollar.[12] In über 90 Ländern können derzeit Anwendungen für das iPhone aus Apple´s App Store geladen werden. Im Store sind derzeit mehr als 185.000 Anwendungen verfügbar, wobei bisher weltweit mehr als vier Milliarden Apps heruntergeladen wurden.[13]

Am Geschäft mit Anwendungen für Smartphones und tragbaren Multimediageräten vereint Apple aktuell einen Anteil von 99,4 % auf sich.[14] Auch im Markt mit Smartphone-Games nimmt Apple´s iPhone die dominierende Rolle ein. Seitdem auf dem iPhone gespielt wird, wurden ca. 400 Millionen Dollar mit Spielen auf dieser Plattform umgesetzt. Die Games-Umsätze für BlackBerry- und Android-Smartphones erreichen jeweils gerade einmal zwei Millionen Dollar Umsatz.[15]

Der Nutzer kann seine Anwendungen dabei aus 20 verschiedenen Rubriken – angefangen von Bildung, über Nachrichten, Spielen bis hin zu Wirtschaft – auswählen. Dabei sind Spiele – und werden es auch in Zukunft bleiben – die „No. 1 Application".[16] Ähnlich wie bei den konventionellen Spielen lässt sich bei den Spieleanwendungen grundsätzlich zwischen zwei Kern-Kategorien unterscheiden: Casual-Games und Premium-Spiele.[17] Casual-Games bilden den Gegenpol zu den Premium-Applikationen. Diese sind nicht nur komplexer, sondern verfügen auch über eine längere Spieldauer. Zudem basieren diese Anwendungen meist auf etablierten Produktmarken und zeichnen sich durch einen gewissen Bekanntheitsgrad bei den Nutzern aus.

3.2.2 Kundenanalyse

Eine besondere Rolle nehmen die App-Konsumenten ein, da diese letztendlich die Produkte kaufen und somit über den Geschäftserfolg oder -misserfolg entscheiden. Im Hinblick auf die geographischen Territorien wird sich auf die Nutzer in den USA und Europa fokussiert, da dort die größten Zielgruppen für die Spiele-Anwendungen zu finden sind. Auch wenn es leichte Unterschiede zwischen den iPhone-Nutzern in den USA und Europa gibt, so lässt sich doch insgesamt feststellen, dass die iPhone-Eigentümer nicht nur gebildet und digital aktiv, sondern auch gut situiert, innovativ und ausgabebereit sind und ihnen interessantes Zubehör wichtiger ist als hohe Kosten.[18]

12 Vgl. Mediabiz [Internet, 2010]: Apps sollen bis 2013 für internationale Umsätze von 20 Milliarden Euro sorgen, Abruf am 20.01.2010.
13 Vgl. Apple Inc. [Internet, 2010]: Apple gibt Vorschau auf iPhone 4 OS, Abruf am 10.04.2010.
14 Vgl. Mediabiz [Internet, 2010]: Apps sollen bis 2013 für internationale Umsätze von 20 Milliarden Euro sorgen, Abruf am 20.01.2010.
15 Vgl. Mediabiz [Internet, 2010]: iPhone beherrscht Markt für Smartphone-Games, Abruf am 30.03.2010.
16 Vgl. Gartner [Internet, 2010]: Gartner says consumers will spend $ 6.2 billion in mobile application stores in 2010, Abruf am 20.01.2010.
17 Die Abgrenzung zwischen beiden Kategorien kann in der Praxis nicht immer trennscharf vollzogen werden – zumal die Preise nicht immer die Qualität der Spiele widerspiegeln.
18 Vgl. Apps & Co [Internet, 2009]: iPhone-User – eine hochwertige Zielgruppe. Abruf am 02.01.2010.

Entscheidend, um später die adäquaten Marketinginstrumente abzuleiten, ist zudem, dass „Spiele“ die bevorzugte Rubrik im App Store sind. Eine Schwachstelle in der durchgeführten Analyse besteht jedoch darin, dass es keine Angaben darüber gibt, wie viele der iPhone- und iPod touch-Besitzer gleichzeitig auch „normale“ Computer- und Videospiele nutzen. Es ist jedoch anzunehmen, dass sich die Zielgruppe aus einem Mix von Nicht-Spielern sowie Casual- und Hardcore-Gamern zusammensetzt.

3.2.3 Analyse des Wettbewerbsumfeldes

Im Folgenden gilt es nun, die spezifische Branchenstruktur des Smartphone-Entertainment und damit die Wettbewerbskräfte zu untersuchen. Porter unterscheidet dabei fünf Wettbewerbskräfte einer Branche (Porter´s Five Forces):

- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Verhandlungsmacht der Abnehmer,
- Gefahr durch Substitutionsgüter,
- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Rivalität unter bestehenden Unternehmen.[19]

Aufgrund der Besonderheit des spezifischen Segments des iPhone-Entertainment wird die folgende Wettbewerbsanalyse auf die Wettbewerbskräfte innerhalb des App Store fokussiert. Als wichtigste Faktoren für die Ableitung einer Wettbewerbsstrategie sind dabei der Wettbewerb innerhalb des Stores sowie die Bedrohung durch neue Konkurrenten und damit neue Produkte zu berücksichtigen. Zur Bewertung der einzelnen Wettbewerbskräfte wurden drei Bewertungsstufen – „niedrig“ für einen geringen Einfluss, „durchschnittlich“ für einen mittleren und „hoch“ für einen starken Einfluss der Wettbewerbskräfte definiert.

19 Vgl. Porter, Michael, E.: Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 33-34.

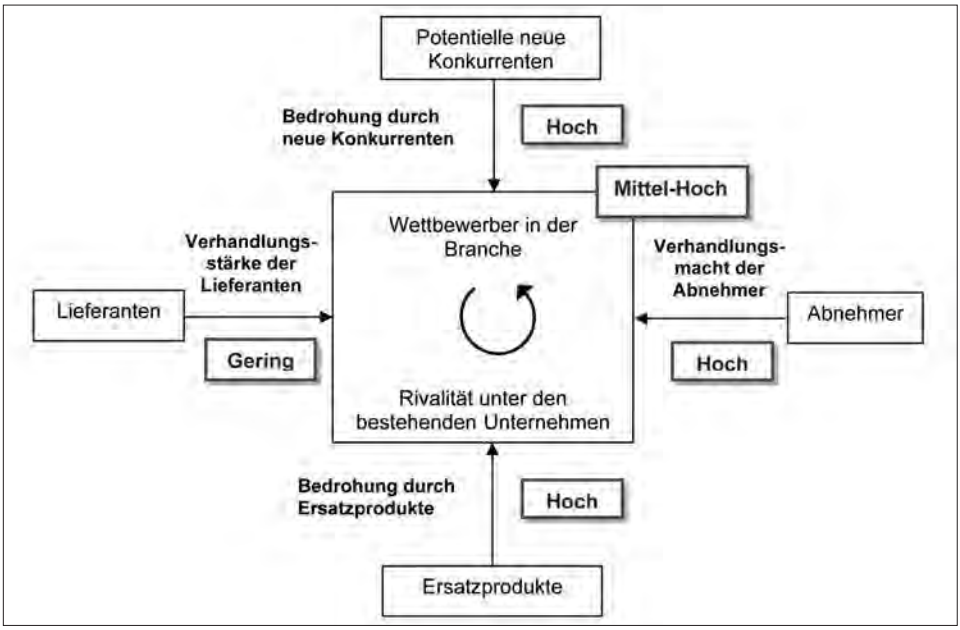


Abbildung 7: Wettbewerbskräfte nach Porter. (Quelle: In Anlehnung an Porter, Michael, E.: Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 34.).

Schaut man sich die Ergebnisse aus der Analyse der Wettbewerbskräfte (vgl. Abbildung 7) an, wird das äußerst schwierige und hart umkämpfte Wettbewerbsumfeld offensichtlich. So ist nicht nur die derzeitige Wettbewerbssituation als herausfordernd zu bezeichnen, sondern vor allem die Zukunftsbetrachtung im Hinblick auf den Eintritt neuer Wettbewerber und damit neuer Konkurrenzprodukte trübt die Erfolgsaussichten auf diesem Markt enorm ein. Erschwerend kommt dabei noch die hohe Verhandlungsmacht der Konsumenten dazu, die einen enormen Einfluss auf die Preisgestaltung ausüben. Als positiv ist dagegen nur die geringe Verhandlungsmacht der Lieferanten festzustellen.

4 Festlegung der strategischen Stoßrichtung

Um die strategische Stoßrichtung abzuleiten, gilt es diejenigen Faktoren zu berücksichtigen, die den Handlungsspielraum der Kalypso Media sowohl intern als auch extern begrenzen. Daher werden im Folgenden die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit denen sich aus der Umweltentwicklung ergebenden Chancen und Risiken gegenüber gestellt, um anhand der Verknüpfung von unternehmensinterner Sichtweise und den externen Rahmenbedingungen die Informationsbasis zur Ableitung geeigneter strategischer, situationsspezifischer Optionen zu legen und so anschließend die Marketingstrategie abzuleiten.[20]

20 Vgl. Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 2002, S. 214.

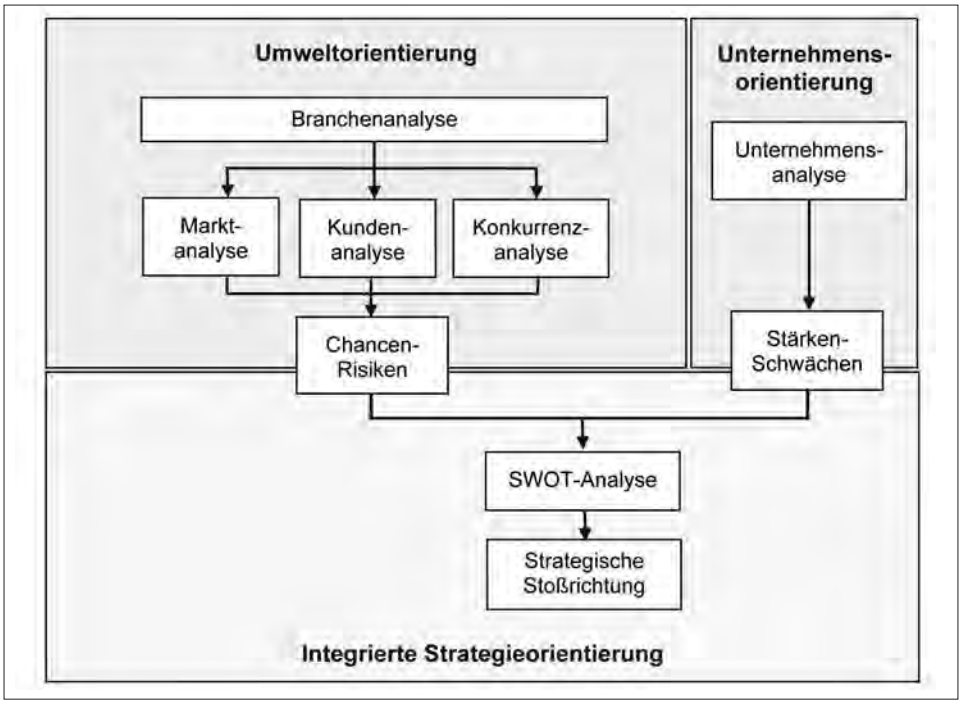


Abbildung 8: Ableitung der strategischen Stoßrichtung. (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2008, S. 179.).

4.1 Ableitung der Potentiale anhand der SWOT

Auf Basis der durchgeführten Unternehmensanalyse wurden die Stärken und Schwächen der Kalypso Media abgeleitet. Des weiteren wurden die Stärken und Schwächen des Unternehmens in Kontext zum Unternehmensumfeld gesetzt und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für die Kalypso dargestellt. Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Komponenten der unternehmensinternen und umweltbezogenen Perspektiven zusammen.

Stärken	Schwächen
- niedrige Entwicklungskosten - schlanke Unternehmensstruktur, hohe Flexibilität - qualitativ hochwertige Produkte - gute Marktabdeckung durch internationale Standorte in den Hauptmärkten (USA, GB) - gutes Netzwerk innerhalb der Branche	- geringe Markenbekanntheit und geringe Marktmacht - keine Erfahrung im Bereich der mobilen Spiele bzw. iPhone-Spiele - limitiertes Investitionskapital - nicht breit genug aufgestellt
Chancen	**Risiken**
- Smartphones und entsprechenden Apps wird starkes Wachstum vorausgesagt - niedrige Markteintrittsbarrieren - Spiele-Applikationen sind beliebteste Anwendungen - App Store kann als „Test-Labor" für neue Ideen genutzt werden - hohe Reichweite des Stores bietet Chance, die Marke „Kalypso" bekannt zu machen - konsumfreudige Zielgruppe - Apple ist Marktführer bei App Stores	- verstärkter Wettbewerbsdruck in Zukunft durch Vielzahl neuer Anbieter und Apps - Profitabilität und Etablierung durch starke Konkurrenz und hohe Wettbewerbsintensität schwierig - Wettbewerbsumfeld ändert sich jeden Tag (neue Anbieter, neue Produkte) - Abhängigkeit von Apple / vom App Store - für das iPhone programmierte Applikationen sind nicht für andere Smartphone-Betriebssysteme nutzbar - Preissensibilität der Konsumenten

Tabelle 3: SWOT-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Auf Basis der Analyseergebnisse ist nun die Marketingstrategie zu entwickeln. Dazu werden die wichtigsten unternehmensinternen und -externen Faktoren selektiert und in einer SWOT-Matrix gegenübergestellt, um die strategischen Handlungsoptionen abzuleiten. Darauf aufbauend wird die Marketingstrategie definiert. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen Matching-Strategien, d. h. die Nutzung von Chancen durch im Unternehmen vorhanden Stärken, und Umwandlungs- bzw. Neutralisationsstrategien. Letztere zielen darauf ab, Schwächen in Stärken bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder sie zumindest zu neutralisieren.[21]

21 Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 503.

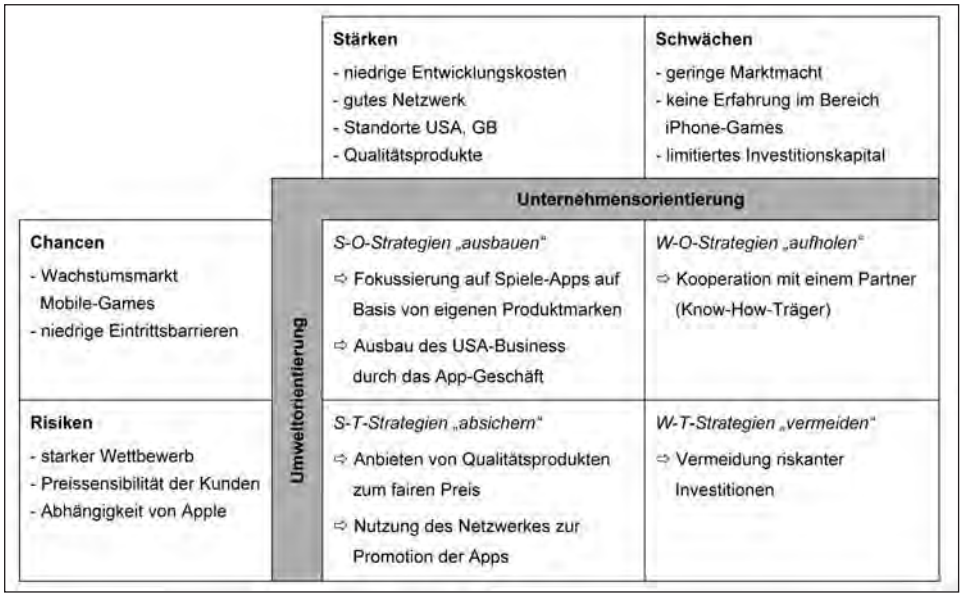


Tabelle 4: SWOT-Matrix. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2008, S. 237.).

Für die Kalypso liegt der besondere Fokus dabei auf der Nutzung der Unternehmensstärken, um die sich bietenden Marktchancen zu nutzen (S-O-Strategie), jedoch gleichzeitig unter der Prämisse, Schwächen aufzuholen (W-O-Strategie).

4.2 Definition der Marketingstrategie

Auf Basis der soeben definierten strategischen Handlungsoptionen gilt es nun, die passende Marketingstrategie im Rahmen der gegebenen Determinanten sinnvoll und nachhaltig zu entwickeln. Dabei ist ein durchdachtes Vorgehen notwendig, weshalb sich an folgenden Leitfragen orientiert werden soll:

- Welche Marktsegmente sollen bearbeitet werden?
- Welchen Nutzen bietet die Kalypso Media Mobile ihren Kunden?
- Wie positioniert sich das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern?[22]

Hinsichtlich des zu bearbeitenden geografischen Marktareals ist zu beachten, dass in über 90 Ländern auf den App Store zugegriffen werden kann – folglich können die Spiele auch in diesen Ländern gekauft werden. Da die USA jedoch den größten Absatzmarkt bilden, gefolgt von Europa, soll sich insbesondere bei der Gestaltung des Marketing-Mix auf diese Territorien fokussiert werden. Unterstützt wird diese Entscheidung dadurch, dass beide Regionen die wichtigsten Absatzmärk-

22 Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 509.

te für die Kernprodukte der Kalypso Media bilden. Mit der Fokussierung auf das iPhone-Entertainment als wachstumsstarkes und zukunftsträchtiges Segment der Mobile-Games wurde der zu bearbeitende Markt bereits eingegrenzt. Eine weitere Einschränkung wurde mit der Spezialisierung auf Spiele-Applikationen vorgenommen. Um die Frage der Marktbearbeitung umfassend zu klären, ist neben der Auswahl der abzudeckenden Marktsegmente auch die Art der Segmentbearbeitung zu bestimmen. Da die Zielgruppe nur grob eingegrenzt werden kann, wird ein undifferenziertes Marketingprogramm auf den definierten Teilmarkt angewandt.[23] Nach der Segmentierung des Zielmarktes ist nun hinsichtlich des strategischen Vorteils zu entscheiden, welcher Kundennutzen geschaffen und wie sich in dem definierten Marktsegment gegenüber den Wettbewerbern positioniert werden soll. Beide Leitfragen reflektieren somit die Beziehungen zwischen den Akteuren im strategischen Dreieck: Unternehmen, Kunde und Wettbewerb. Aufgrund des starken Wettbewerbes besteht die große Herausforderung für die Kalypso darin, die Produkte erfolgreich im App Store zu platzieren und sich von denen der Wettbewerber positiv abzuheben. Für die Produktpositionierung stellt sich daher nun die Frage, welchen Nutzen das Unternehmen mit seinen Spiele-Applikationen für den Kunden schaffen will. [24]

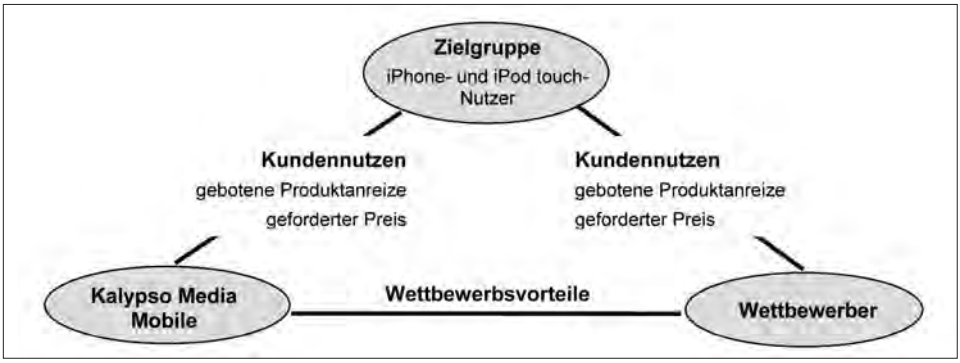


Abbildung 9: Wettbewerbsvorteile im strategischen Dreieck. (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 512.).

Die entscheidende Rolle spielen dabei Wettbewerbsvorteile, also gegenüber der Konkurrenz überlegene Leistungen, welche:

- von der **Zielgruppe wahrgenommen** werden und für diese von **Bedeutung** sind,
- sich von denen der Wettbewerber **abheben** und **schwer zu imitieren** sind.[25]

23 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2009, S. 237.
24 Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 511.
25 Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 514.

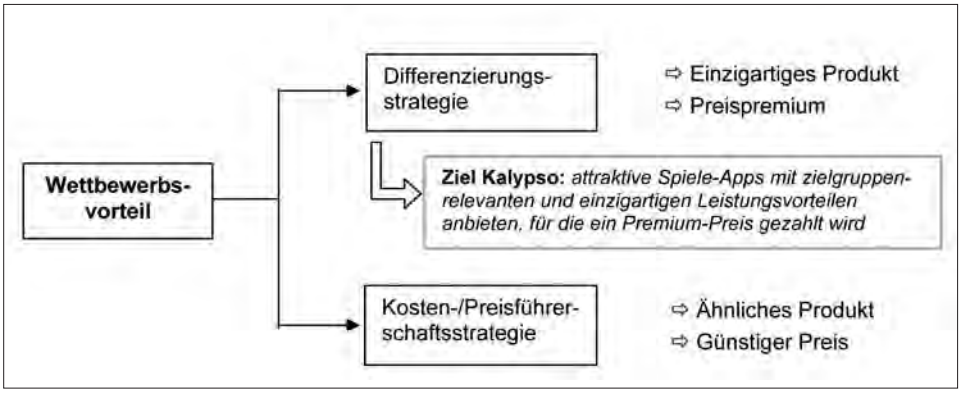


Abbildung 10: Wettbewerbsvorteilsstrategien. (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2006, S. 189.).

Die Frage des angestrebten Wettbewerbsvorteils steht folglich im Kern der Wettbewerbsstrategie, welche einen Teilbereich der Marketingstrategie bildet. Um sich von den Konkurrenten abzugrenzen bzw. diese zu übertreffen, definiert Porter zwei strategische Ansätze: die Strategie der Differenzierung und die Strategie der Kosten-/Preisführerschaft (vgl. Abbildung 10).[26] Diese Systematik knüpft an den beiden grundsätzlichen Ansatzpunkten an, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen: Leistungsunterschiede und Preisunterschiede. Im Gegensatz zur Strategie der Kosten-Preisführerschaft, die darauf abzielt, bei ähnlichen Produkten einen überlegenen Kundennutzen durch günstigere Preise als die Konkurrenten zu schaffen, besteht bei der Strategie der Differenzierung der Wettbewerbsvorteil und damit der höhere Kundennutzen in der Erbringung einer besseren (einzigartigen) Leistung im Vergleich zu den Wettbewerbern.[27] Die Kalypso Media zeichnet sich bei ihren Kernmarken durch qualitativ hochwertige Produkte aus, welche den Kunden einen entsprechenden Leistungsvorteil bieten und somit zu Präferenzen bei den Konsumenten führen (Präferenzstrategie). Um sich von dem enormen Angebot im App Store abzuheben, ist eine reine Fokussierung auf den Preis (Preis-Mengen-Strategie) daher nicht zu empfehlen, da dieser „Wettbewerbsvorteil" sehr schnell von den Konkurrenten nachgeahmt werden kann und zudem eine Inkonsistenz im Marketingauftritt der Kalypso bedeuten würde.

Da die Spiele-Applikationen auf Basis von bestehenden bzw. neu erscheinenden Kalypso-Produkten entwickelt und verkauft werden, liegt hier eine Marktentwicklung vor, da die bestehenden Produkte lediglich in einer modifizierten, reduzierten Form auf einem neuen Markt angeboten werden.[28]

26 Hungenberg hat den Begriff der „Kostenführerstrategie" von Porter ergänzt und redet von einer „Kosten-/Preisführerstrategie", da der eigentliche Vorteil für den Kunden (und damit der eigentliche Wettbewerbsvorteil) nicht durch geringe Kosten – sondern erst aus dem daraus resultierenden günstigen Preis entsteht. Folglich wird dieser Begriff im Folgenden verwendet.

27 Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2006, S. 188-190.

28 Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2009, S. 148.

Die Marketingstrategie lässt sich demnach wie folgt zusammenfassen:[29]

Die Kalypso strebt mit der Marktentwicklung auf das Segment der iPhone-Spiele eine deutliche Umsatzsteigerung an, wobei der Fokus auf den Märkten USA und Europa liegen soll. Im Rahmen der Präferenz-Strategie strebt das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern bessere Produkte mit einzigartigen Leistungsvorteilen an.

Die folgende Abbildung stellt das mehrdimensionale strategische Grundraster der Marketingstrategie nach Becker dar und zeigt die jeweiligen Ausprägungsformen in den vier Strategieebenen für das Geschäftsfeld der iPhone-Games.

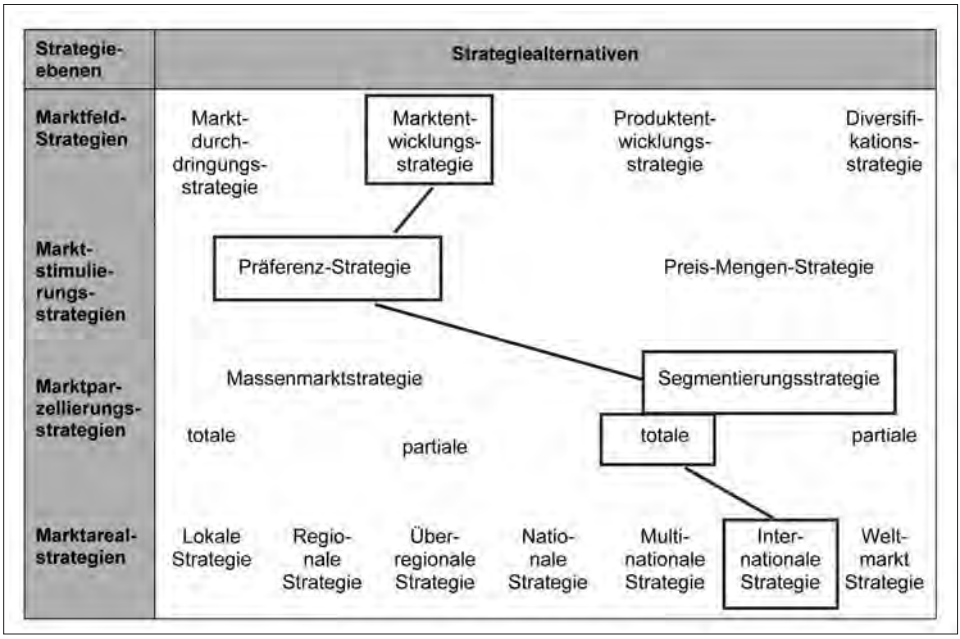


Abbildung 11: Marketingstrategie - Geschäftsfeld „iPhone-Entertainment". (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2009, S. 352.).

29 Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 2006, S. 551.

5 Festlegung der Marktbearbeitung

Nach der Ableitung der strategischen Stoßrichtung sowie der Definition der Marketingstrategie stellt sich nun die Frage nach dem „richtigen Weg“ zum Einstieg in diesen Markt. Dabei muss sich die Kalypso überlegen, wie sie sich grundsätzlich gegenüber ihren Konkurrenten verhalten will – zumal das Wettbewerbsumfeld sehr schwierig ist und das Unternehmen bisher noch keine Erfahrung in diesem Marktsegment besitzt. Grundsätzlich stehen der Kalypso drei Varianten zur Verfügung, um den Markt für iPhone-Spiele zu bearbeiten bzw. in diesen einzutreten:

1.) Verkauf der Spielelizenzen an einen Lizenznehmer

2.) Kooperation mit einem Partner

3.) Unabhängige Marktbearbeitung

Im Folgenden werden diese drei Varianten sowie deren Vor- und Nachteile vorgestellt. Um deren Vergleichbarkeit untereinander sicherzustellen, wurden neun für die Kalypso Media besonders wichtige Bewertungskriterien festgelegt und deren Gewichtung prozentual bestimmt. Die Ausprägung der Einflussfaktoren bei den jeweiligen Varianten wird anhand einer Punkteskala von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft zu) beurteilt, d. h. jedes Einflusskriterium wird mit einem Punktwert bewertet, welcher dann mit der prozentualen Gewichtung multipliziert wird. Anschließend wird die Summe der gewichteten Punktwerte der jeweiligen Varianten ermittelt. Die Entscheidung für eine Variante ergibt sich aus der Option mit der höchsten Summe der gewichteten Punktwerte.

1. Lizenzverkauf

Die einfachste Option zum Eintritt in das Segment des iPhone-Entertainment besteht im reinen Verkauf der Lizenzen an einen Lizenznehmer. So könnten vorhandene und etablierte Marken an einen bereits etablierten Wettbewerber auf dem Mobile-Games-Markt lizensiert werden. Dieser würde dann nicht nur die Umsetzung (Spieleentwicklung) übernehmen, sondern auch die Vermarktung sowie den Vertrieb der Produkte auf eigene Rechnung und zahlt dafür eine Lizenzgebühr sowie eine Umsatzbeteiligung an die Kalypso.

Diese Variante ist mit dem geringsten organisatorischen und administrativen Aufwand verbunden. Zudem ist sie wirtschaftlich gesehen eine sehr kostengünstige sowie eine risikoarme Variante, um in den Markt mit mobilen Applikationen einzusteigen, da durch die Vereinbarung von Mindestgarantien direkte und sichere Umsätze generiert werden können. Durch die Platzierung der Produkte über einen starken Lizenznehmer profitiert die Kalypso zudem von dessen Reputation und damit einer höheren Aufmerksamkeit der Konsumenten.

Auf der anderen Seite trägt diese Variante jedoch nicht zum Wachstum der Unter-

nehmensgruppe bei. Zudem hätte die Kalypso Media eine sehr limitierte Entscheidungsmacht sowie kaum Einfluss auf die Vermarktung der Produkte. Des Weiteren sind die durch diese Variante realisierten Erlöse wesentlich niedriger als beim direkten Verkauf der Kalypso-Produkte im App Store.

Anforderungskriterien Kalypso	Gewichtung	Ausprägung: Trifft nicht zu 0	1	2	3	4	Trifft zu 5	Ergebnis max. 5 = attraktiv; min 0 = unattraktiv
Entscheidungsgewalt	10 %			x				0,20
Geringes Risiko	15 %						x	0,75
Geringe Kosten	10 %						x	0,50
Hohe Gewinne	15 %			x				0,30
Hohe Synergieeffekte	15 %			x				0,30
Know-How-Transfer	10 %			x				0,20
Nachhaltiges Firmenwachstum	10 %	x						0,00
Nutzung vorhandener Entwicklungsressourcen	10 %		x					0,10
Geringer Administrationsaufwand	5 %						x	0,25
Ergebnis	**100 %**							**2,60**

Tabelle 5: Optionsbewertung „Reiner Lizenzverkauf". (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Dillerup, R.; Stoi, R.: Unternehmensführung, 2008, S.206.).

2. Unabhängige Marktbearbeitug

Eine weitere Variante, um in den Markt für iPhone-Entertainment einzutreten, besteht in einer unabhängigen Marktbearbeitung, d. h. die Kalypso entwickelt die Spiele nicht nur selbst, sondern ist zudem für deren Vermarktung und Vertrieb verantwortlich.

Eine unabhängige Marktbearbeitung (z. B. als eigenständiges Unternehmen) verspricht sehr hohe Renditechancen. Zudem können die bereits vorhandenen Marken und Produkte im Rahmen der mobilen Applikationen als weitere Plattform ausgewertet werden, d. h. die vorhandenen Entwicklungs- und Vermarktungsressourcen aus den Geschäftbereichen PC- und Videogames werden auf das Segment der iPhone-Games ausgedehnt. Vor allem die daraus resultierenden Synergieeffekte (z. B. niedrige Entwicklungskosten) sind nicht zu vernachlässigen. Ein weiterer Pluspunkt ist die Entscheidungsfreiheit, womit die eigenen Marken gezielt weiterentwickelt und damit gestärkt werden können.

Allerdings ist die unabhängige Marktbearbeitung nicht nur eine sehr teuere, sondern auch eine sehr risikoreiche Variante, um in den Wachstumsmarkt des iPhone-Entertainment einzusteigen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Kalypso Media

zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht über die notwendige Erfahrung sowie das benötigte Know-How verfügt, um sich in diesem Markt zu etablieren. Daher wäre es unumgänglich, mindestens eine externe, in diesem Markt erfahrene Führungskraft für den neuen Geschäftsbereich einzustellen. Zur Bewältigung des zusätzlichen Arbeitsaufwandes müssten weitere Personalressourcen bereitgestellt werden, was wiederum höhere Fixkosten impliziert und damit das Risiko eines finanziellen Misserfolges erhöht.

Anforderungskriterien Kalypso	Gewichtung	Trifft nicht zu 0	Ausprägung 1	2	3	4	Trifft zu 5	Ergebnis max 5 = attraktiv, min 0 = unattraktiv
Entscheidungsgewalt	10 %						x	0,50
Geringes Risiko	15 %		x					0,15
Geringe Kosten	10 %		x					0,10
Hohe Gewinne	15 %						x	0,75
Hohe Synergieeffekte	15 %						x	0,75
Know-How-Transfer	10 %	x						0,00
Nachhaltiges Firmenwachstum	10 %						x	0,50
Nutzung vorhandener Entwicklungsressourcen	10 %						x	0,50
Geringer Administrationsaufwand	5 %		x					0,05
Ergebnis	**100 %**							**3,30**

Tabelle 6: Optionsbewertung „Unabhängige Marktbearbeitung". (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Dillerup, R.; Stoi, R.: Unternehmensführung, 2008, S.206.).

3. Kooperation

Die Kooperation bildet den Mittelweg zwischen einer unabhängigen Marktbearbeitung und einer einfachen Sublizensierung der eigenen Marken. Dabei würde sich die Kalypso einen starken, am Markt etablierten Partner suchen, der die Vermarktung, den Vertrieb und die Platzierung der Produkte im App Store übernimmt. Der Kooperationspartner nimmt dabei eine Mischfunktion aus Publisher und Distributor ein und vermarktet bzw. vertreibt die Titel auf eigene Rechnung. Dafür zahlt er bei Vertragsabschluss eine definierte Garantiesumme. Diese wird mit den anteiligen Erlösen, welche nach einem definierten Verteilungsschlüssel (z. B. 50:50) aufgeteilt werden, verrechnet. Im Gegenzug bringt die Kalypso nicht nur die Marken und Konzepte in die Zusammenarbeit ein, sondern verantwortet auch die Produktentwicklung.

Der größte Vorteil dieser Variante besteht in der Verteilung des finanziellen Risikos auf beide Vertragsparteien. Zudem profitiert die Kalypso auch hier von den

entstehenden Vermarktungssynergien und vom Know-How des bereits am Markt etablierten Partners. Der Preis, um diese Vorteile zu erlangen, sind nicht nur geringere Einnahmen durch das Splitting der Erlöse, sondern auch das zu gewährende Mitspracherecht des Partners, was die Entscheidungsfreiheit der Kalypso einschränken dürfte.

Anforderungskriterien Kalypso Media	Gewichtung	Ausprägung: Trifft nicht zu 0	1	2	3	4	Trifft zu 5	Ergebnis max. 5 = attraktiv, min. 0 = unattraktiv
Entscheidungsgewalt	10 %					x		0,40
Geringes Risiko	15 %			x				0,30
Geringe Kosten	10 %				x			0,30
Hohe Gewinne	15 %					x		0,60
Hohe Synergieeffekte	15 %					x		0,60
Know-How-Transfer	10 %					x		0,40
Nachhaltiges Firmenwachstum	10 %					x		0,40
Nutzung vorhandener Entwicklungsressourcen	10 %						x	0,50
Geringer Administrationsaufwand	5 %				x			0,15
Ergebnis	**100 %**							**3,65**

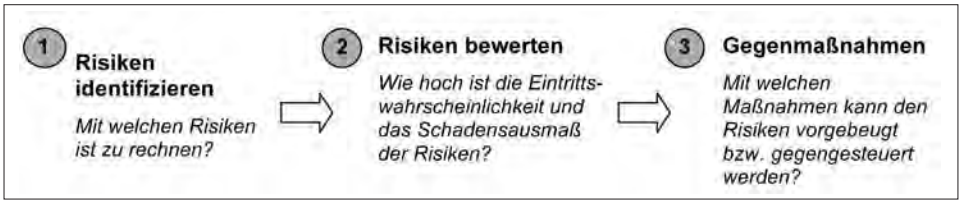
Tabelle 7: Optionsbewertung „Kooperation". (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Dillerup, R.; Stoi, R.: Unternehmensführung, 2008, S. 206.).

Folglich hat die Kalypso Media die Wahl, ob sie trotz Mangel an Erfahrung das hohe Risiko einer unabhängigen Marktbearbeitung eingeht, ob sie mit der Kooperation einen Zwischenweg einschlägt oder ob sie den sichersten, aber auch weniger profitablen Weg des reinen Lizenzverkaufes geht. Basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Analyse ist die Kooperation mit einem Gesamtergebnis von 3,65 die am besten geeignete Strategie, um in den Markt für iPhone-Spiele einzutreten. Das finanzielle Risiko wäre durch die Kostenverteilung auf beide Partner begrenzt und die Kalypso kann durch das Know-How des bereits am Markt etablierten Partners profitieren. Eine zeitlich begrenzte Kooperation kann zudem als „Lehrzeit" angesehen werden, um die Marktmechanismen kennen zu lernen und von den Kompetenzen des Partners zu profitieren. Mittelfristig könnte dann auf Basis der erlangten Kenntnisse und Erfahrungen eine unabhängige Marktbearbeitung erfolgen, die mit 3,3 Punkten knapp hinter der Kooperation liegt. Die Variante der Lizenzvergabe erreicht, gemessen an den Prämissen der Kalypso 2,6 Punkte und entfällt als Option. Somit wird sich für die Variante der Kooperation mit einem etablierten Partner entschieden, welche zugleich die Basis für das weitere Vorgehen bildet.

6 Risiken der Projektumsetzung

Um die Projektrisiken von Anfang an zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können, ist eine Risikoanalyse zur Ermittlung und Einschätzung der dem Projekt drohenden Gefahren essentiell.[30]

Dementsprechend wird folgende Vorgehensweise gewählt:



Im ersten Schritt wurden daher die möglichen Risiken zusammengetragen und in einer Risikomatrix gemäß Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß eingeteilt.

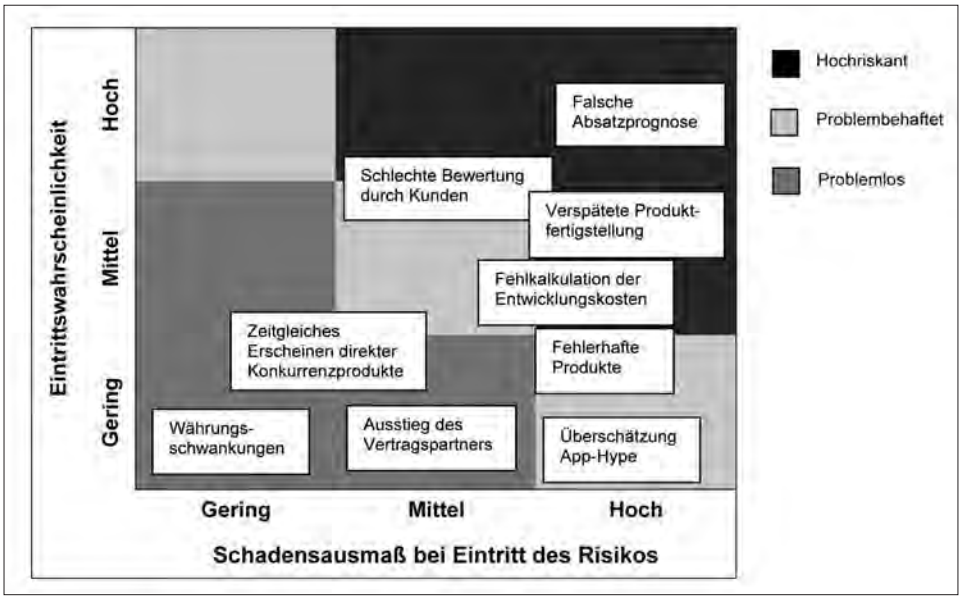


Abbildung 12: Risikomatrix. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuster, Jürg u. a.: Handbuch Projektmanagement, 2006, S. 157.).

Die Risikomatrix zeigt, dass insbesondere eine falsche Absatzprognose, eine verspätete Produktfertigstellung sowie Fehlkalkulationen der Produkte sich am stärksten erfolgsbeeinflussend auf die Projektumsetzung auswirken. Mit Ausnahme der

30 Vgl. Olfert, Klaus: Kompakt-Training Projektmanagement, 2007, S. 40.

Absätze sind die beiden anderen Faktoren jedoch durch die Projektorganisation steuerbar und müssen entsprechend berücksichtigt werden. Ebenfalls nicht zu beeinflussen sind negative Bewertungen der Produkte durch die Kunden – sie haben jedoch genauso einen starken Einfluss auf den Projekterfolg, da sie die Absätze der Spiele-Apps ganz massiv beeinflussen. Welche Probleme und Risiken im Rahmen der Produktvermarktung auftreten können und wie man ihnen entgegenwirkt, fasst die folgende Tabelle zusammen.

Potentielle(s) Risiko/Herausforderung	Mögliche Gegenmaßnahmen
Falsche Absatzprognose (Absatz bleibt hinter Erwartungen zurück)	- Ursachenanalyse - Zeitlich begrenzte Preisaktionen (Sonderpreise) zur Steigerung der Konsumentennachfrage; dauerhafter Niedrigpreis nur in Ausnahmefällen - Nachtragsbudget für PR / Bewertungskauf
Fehlerhafte Produkte (Kundenbeschwerden)	- Einrichtung einer Support-Hotline - Definition und Einhaltung einer maximalen Support-Response-Dauer - Nachlieferung eines Patch zur Fehlerbehebung
Fehlkalkulation der Entwicklungskosten	- Ursachenanalyse - Auflistung der Probleme/Fehler und als Lernchance nutzen - Erhöhung der Mindestgarantie durch Kooperationspartner
Verspätete Produktfertigstellung	- Veröffentlichung einer kostenlosen Beta-Test-Version, um den bereits generierten Werbedruck aufrecht zu erhalten
Ausstieg Kooperationspartner	- Suche nach einem Alternativpartner - frühzeitige Entwicklung einer Exit-Strategie
Schlechte Spielebewertungen (Kunden, Fachpresse)	- Regelmäßige Beobachtung der Bewertungen und Evaluation von schlechten Bewertungen - Nachbesserungen am Produkt, sofern möglich
Zeitgleiches Erscheinen direkter Konkurrenzprodukte	- Kontinuierliche Überprüfung neuer Produktankündigungen; ggf. Verschiebung des Release
Überschätzung des „App-Hypes“	- kontinuierliches Monitoring der Abverkäufe - Analyse der Gründe bei dauerhaft geringen Absätzen, ggf. Ausstieg aus dem Markt oder Wechsel des Models auf Lizenzierung der Produkte

Tabelle 8: Potentielle Risiken im Rahmen der Projektumsetzung. (Quelle: Eigene Darstellung.).

7 Fazit

Als zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit galt es zu analysieren, inwieweit sich das spezifische Segment der iPhone bzw. iPod touch-Games eignet, um ein neues Geschäftsfeld der Kalypso Media aufzubauen und somit die identifizierte Umsatzlücke zu schließen.

Die Analyse des Marktumfeldes und der Kunden haben gezeigt, dass der Wachstumsmarkt für iPhone-Spiele zwar ein enormes Potential birgt, das Wettbewerbsumfeld jedoch hart umkämpft ist. Um sich von den Konkurrenzprodukten abzugrenzen, wurde sich im Rahmen der Marketingstrategie daher für eine Produktdifferenzierung entschieden, wobei die USA und Europa als primäre Absatzmärkte identifiziert wurden. Der derzeitige Know-How-Mangel im Segment der iPhone-Spiele stellt jedoch eine große Herausforderung für die Kalypso dar. Da das Unternehmen zudem nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügt, wird eine Vermarktungskooperation empfohlen, in die der Partner nicht nur das nötige Know-How zur Vermarktung der Produkte einbringt, sondern in der durch die Vereinbarung eines garantierten Mindestumsatzes eine finanzielle Absicherung gewährleistet werden kann. Ein Eintritt in den Markt, ohne einen Know-How-Träger „im Rücken“, würde das Unterfangen aller Voraussicht nach schnell zum Scheitern verurteilen, da der Kalypso bisher noch das nötige Wissen über die Funktionsweise und die „ungeschriebenen“ Gesetze dieses Marktes fehlen. Insgesamt ist festzuhalten, dass der Markt für iPhone-Games zwar ein enormes Potential bietet, aber auch große Risiken mit sich bringt. Da es sich um einen sehr jungen Markt handelt, ist die zukünftige Marktentwicklung schwer vorherzusehen. Aus Sicht der Autorin ist das Segment des iPhone-Entertaiment daher nur bedingt geeignet, um die definierte Umsatzlücke zu schließen.

Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit:

- Der Eintritt in den Markt für iPhone-Games sollte zunächst nur in Kooperation mit einem Partner erfolgen, um das unternehmerische Risiko für die Kalypso zu minimieren und den Know-How-Mangel in diesem Bereich auszugleichen.
- Bei der Titelauswahl sollte sich selektiv auf ausgewählte Premiumtitel fokussiert werden. Die Apps sind dabei eher als Promotion-Tool für die Hauptprodukte und weniger zum Aufbau eines eigenständigen Geschäftsfeldes geeignet.
- Zur Schließung der Umsatzlücke sollten weitere Erlösquellen geprüft werden, etwa im Rahmen der Markterweiterung durch den Eintritt in den Markt für Social-Network-Games.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturierung der Arbeit. 233
Abbildung 2: Organisationsstruktur der Kalypso Media Group. 234
Abbildung 3: Aktuelle und geplante Geschäftsfelder der Kalypso Media. 235
Abbildung 4: Zielportfolio der Kalypso Media bis 2013. 236
Abbildung 5: Strategische Säulen der Kalypso Media GmbH. 237
Abbildung 6: Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung. 238
Abbildung 7: Wettbewerbskräfte nach Porter. 243
Abbildung 8: Ableitung der strategischen Stoßrichtung. 244
Abbildung 9: Wettbewerbsvorteile im strategischen Dreieck. 247
Abbildung 10: Wettbewerbsvorteilsstrategien. 248
Abbildung 11: Marketingstrategie - Geschäftsfeld „iPhone-Entertainment“. 249
Abbildung 12: Risikomatrix. 254

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungspotentiale der Kalypso Media GmbH. 239
Tabelle 2: Matrix möglicher Wettbewerbsvorteile. 240
Tabelle 3: SWOT-Analyse. 245
Tabelle 4: SWOT-Matrix. 246
Tabelle 5: Optionsbewertung „Reiner Lizenzverkauf“. 251
Tabelle 6: Optionsbewertung „Unabhängige Marktbearbeitung“. 252
Tabelle 7: Optionsbewertung „Kooperation“. 253
Tabelle 8: Potentielle Risiken im Rahmen der Projektumsetzung. 255

Abkürzungsverzeichnis

App	Abkürzung für Application (Anwendung)
BIU	Bundesverband interaktive Unterhaltungssoftware e. V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Inc.	Incorporated (Gesellschaftsform mit beschränkter Haftung in den USA)
Ltd.	Limited (Gesellschaftsform mit beschränkter Haftung in Großbritannien)
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. J.	ohne Jahr
PC	Personal Computer
PS 3	Playstation 3 (Videospielekonsole von Sony)
PSP	Playstation Portable (Portable Spielekonsole von Sony)
UK	United Kingdom
US(A)	United States (of America)
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
Xbox 360	Videospielkonsole von Microsoft

Literaturverzeichnis

Selbstständige Bücher und Schriften

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 9., aktualisierte und ergänzte Auflage, München: Vahlen Verlag, 2009.

Camphausen, Bernd: Strategisches Management. Planung – Entscheidung – Controlling, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München u. a.: Oldenbourg Verlag, 2007.

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2008, 2., vollständig überarbeitete Auflage, München: Vahlen Verlag, 2008.

Faix, Werner G. : Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, in: Faix, Werner G.; Schulten, Annette; Keck, Gerhard; Sailer, Joachim; Mezger, Patricia (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice, Band 1, Stuttgart: Steinbeis Edition, 2006.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Kuster, Jürg, Huber, Eugen; Lippmann, Robert; Schmid, Alphons, Schneider, Emil, Witschi, Urs; Wüst, Roger: Handbuch Projektmanagement, Berlin [u.a.]: Springer, 2006.

Olfert, Klaus: Kompakt-Training Projektmanagement. 5. Auflage, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2007.

Porter, Michael, E.: Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchgesehene und erweiterte Aufl., Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1999.

Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt u. a.: Campus Verlag, 2002.

Elektronische Medien

Apple Inc.: Apple gibt Vorschau auf iPhone 4 OS, 08.04.2010, Abruf von http://www.apple.com/de/pr/library/2010/04/08iPhoneos.html am 10.04.2010.

Apps & Co: iPhone User – eine hochwertige Zielgruppe, 2009, Abruf von http://www.appsundco.de/fileadmin/user_upload/MD_iPhoneundCo_2010.pdf am 02.01.2010.

Bundesverband interaktive Unterhaltungssoftware e. V. BIU: Fakten, o. J., Abruf von http://www.biu-online.de/fakten/ am 14.03.2010.

Gartner Inc.: Gartner says consumers will spend $ 6.2 Billion in mobile application stores in 2010, 18.01.2010, Abruf von http://www.gartner.com/it/ page.jsp?id=1282413 am 20.01.2010.

Kalypso Media GmbH: Unternehmen, Abruf von http://www.kalypsomedia.com/de/company/index.shtml am 16.04.2010.

Mediabiz: Online treibt Games Wachstum, 19.02.2010, Abruf von http:// www.mediabiz.de/games/news/studie-online-treibt-games-wachstum/286158 am 25.03.2010.

Mediabiz: iPhone beherrscht Markt für Smartphone-Games, 12.02.2010, Abruf von http://www.mediabiz.de/games/news/iphone-beherrscht-markt-fuer-smartphone-games/285852 am 30.03.2010.

Mediabiz: Apps sollen bis 2013 für internationale Umsätze von 20 Milliarden Euro sorgen, 19.01.2010, Abruf von http://www.mediabiz.de/games/ news/apps-sollen-bis-2013-fuer-internationale-umsaetze-von-20-milliarden-euro-sorgen/284733?Nnr=284733&Biz=gamesbiz&Premium=N&NL=GMD&uid= m40612& ausg=20100120& lpos=InV_9 am 20.01.2010.

NPD Group: 2009 U.S. Video Game Industry and PC game software retail sales reach $ 20.2 Billion, 14.01.2010, Abruf von http://www.npd.com/press/ releases/press_100114.html am 24.01.2010.

Dipl.-Kfm. (FH)
Markus Noltemeier, MBA

Markteinführung der IT-Dienstleistung MES-ERP Integration

Inhalt

1 Summary 265

2 Gestaltung der neuen Dienstleistung 266
2.1 Die Technologie: MES 266
2.1.1 Definition MES 266
2.1.2 Standards 266
2.1.3 Bestandteile einer MES 266
2.2 Vertikale und horizontale Integration 267
2.3 Einsatzmöglichkeiten 267
2.4 Wirtschaftlicher Nutzen von MES 268
2.5 Die neue Dienstleistung 269

3 Markteintrittsstrategie 270
3.1 Vorgehensweise 270
3.1.1 Theoretischer Hintergrund 270
3.1.2 Konkrete Methodik der Arbeit 272
3.2 Externe Analyse 272
3.2.1 Umfeldanalyse 272
3.2.2 Portfolioanalyse 273
3.2.2.1 Auswertung 274
3.3 Interne Analyse 275
3.3.1 Erfolgsfaktorenanalyse 275
3.4 SWOT-Analyse 277
3.5 Strategische Optionen 278
3.5.1 Priorisierung der Optionen 278
3.5.2 Implementierung der Strategie 279

4 Erstellung eines Marketingplans zur Branchenfokussierung 280
4.1 Festlegung der Sub-Branche 280
4.2 Identifizierung der Zielkunden in der Photovoltaikbranche 281
4.3 Ausrichtung der Dienstleistung an die Bedürfnisse der Zielkunden 283
4.3.1 Solarzellenhersteller 283
4.3.2 Solarmodulhersteller 284
4.4 Zielkunden in Deutschland 285

5 Umsetzung und Platzierung des Portfolios im Siemens Konzern 285

6 Ausblick 287

1 Summary

Der IT-Dienstleistungsmarkt ist ein sehr schnelllebiger Markt. In kaum einer anderen Branche entstehen und verschwinden Trends in einem vergleichbar kleinen Zeitraum. Entscheidend ist es, hierbei für die Dienstleister den Kunden frühzeitig Lösungen zu neuen Trends bieten zu können. Ein später Einstieg kann schon zu einem Verlust des Großteils des Gewinnpotentials in einem IT-Thema führen. Um als Siemens IT Solutions and Services erfolgreich am IT-Dienstleistungsmarkt zu agieren, ist es daher sehr wichtig, Trends frühzeitig zu erkennen, ihre Potentiale einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Vor diesem Hintergrund ist das Projekt zu dieser Master Thesis entstanden. Als Leiter des Geschäftszweiges Discrete Manufacturing hat mein Business Mentor das Thema MES[1]-ERP[2]-Integration als potentielles Zukunftsthema erkannt und als studienbegleitendes Projekt definiert. Ziel dieser Arbeit ist es somit, aus dem Zukunftsthema MES-ERP-Integration ein Dienstleistungsangebot zu gestalten und ein Konzept zu entwickeln, welches dieses erfolgreichen am Markt platziert. Entsprechend gliedert sich das Projekt in zwei Teile. Zum einen in die Gestaltung der neuen Dienstleistung und zum anderen in der Ausarbeitung einer Markteintrittstrategie. Innerhalb der Gestaltung der neuen Dienstleistung musste zunächst recherchiert werden, welche technologischen Aspekte die MES-ERP Integration beinhaltet. Als zweites wurde untersucht, welche Potentiale in der MES-ERP Integration für unsere Kunden liegen, um diese dann direkt adressieren zu können. Auf dieser Basis konnte dann ein Lösungsangebot gestaltet werden.

Zur Ausarbeitung der Markteintrittstrategien wurden zunächst die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen analysiert. Darauf aufbauend wurde eine strategische Vorgehensweise bestimmt, zu welcher dann Massnahmen definiert wurden.

1 Manufacturing Execution System.
2 Enterprise Ressorce Planing.

2 Gestaltung der neuen Dienstleistung

2.1 Die Technologie: MES

2.1.1 Definition MES

Manufactoring Execution Systems (MES) sind Standardsoftwaresysteme, die speziell auf die Verarbeitung von industriellen Fertigungsdaten und die Unterstützung der Produktions- und Logistikprozesse ausgerichtet sind. Sie führen die Planung, Verfolgung und Organisation aller Produktionsschritte zusammen und verbinden so die Auftragsbearbeitung der Enterprise Ressource Planning Systeme (ERP) mit den Steuerungssystemen der Produktionswelt.[3]

2.1.2 Standards

Um den Begriff MES nicht beliebig verwendbar zu machen, werden von verschiedenen Organisationen Standards festgelegt, die ein MES zu erfüllen hat. Die hiervon bedeutendsten Organisationen sind:

- Die Manufacturing Execution System Association (MESA)
- Die Instrumentation, Systems and Automation Society (ISA)
- Die Anwendervereinigung NAMUR
- Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI)

2.1.3 Bestandteile einer MES

Je nach Standard sind verschiedene Bestandteile für ein MES möglich. Exemplarisch sei die Definition des VDI herangezogen:

- Feinplanung- und Feinsteuerung
- Betriebsmittelmanagement
- Materialmanagement
- Personalmanagement
- Datenerfassung und -verarbeitung
- Schnittstellenmanagement
- Leistungsanalyse
- Qualitätsmanagement
- Informationsmanagement

3 Schmidt, L. (2004): VDI-Berichte Nr. 1847, Düsseldorf: VDI Verlag, S. 21.

2.2 Vertikale und horizontale Integration

Das MES erlaubt in der Fertigung eine Integration sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene.

Die **vertikale Integration** hat zum Ziel, die Zahl der Medienbrüche zwischen ERP und Automatisierungsebene einzudämmen, die durch langwierige und zeitversetzte Datenerfassung einen zeitnahen Informationsaustausch verhindern. Die zeitnahe Planung und Steuerung ist aber gerade in der diskreten Fertigung von großer Bedeutung. Festzuhalten bleibt hierbei, dass es bei der Integration vom ERP und dem MES nicht nur eine gültige Lösung gibt, sondern je nach den spezifischen Anforderungen des Unternehmens verschiedene Stufen der vertikalen Integration möglich sind. Diese reichen von der Verwendung gemeinsamer Datenbanken bis hin zur komplexen Abbildung kompletter Prozesse.

Die **horizontale Integration** ermöglicht das effektive Zusammenspiel der verschiedenen Funktionsgruppen, wie zum Beispiel Fertigung, Personal und Qualität.[4]

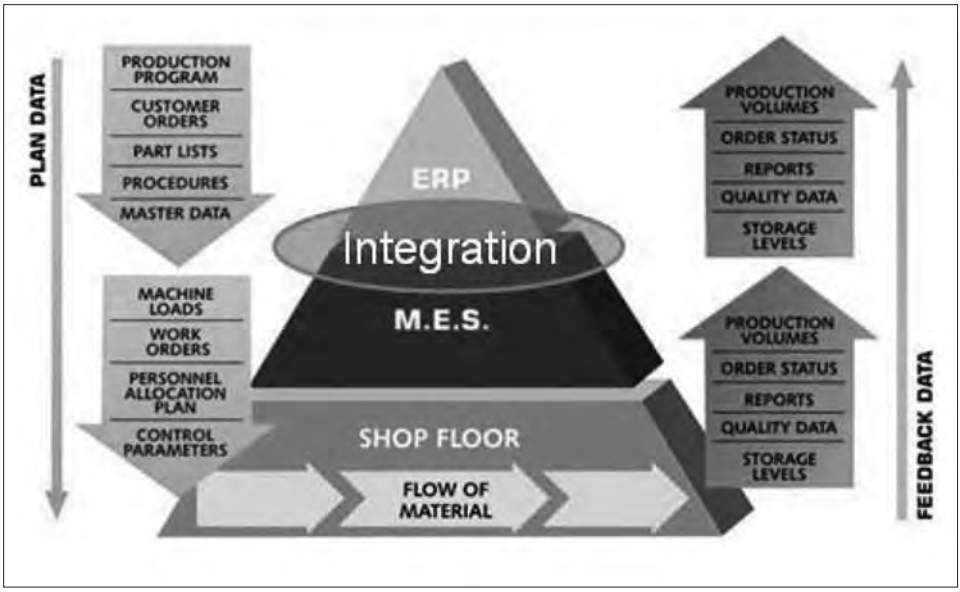


Abbildung 1: Integrationspyramide der Produktions-IT.

2.3 Einsatzmöglichkeiten

Eine vollständig integrierte MES-ERP Systemlandschaft bietet in fast allen Bereichen eines Produktionsunternehmens Mehrwerte. Insbesondere betrifft das die Bereiche der

4 Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag, S. 36.

- Produktionsplanung,
- Fertigungssteuerung,
- Bedarfsplanung,
- Lagerverwaltung,
- und des Qualitätsmanagements.

So lässt sich im ERP der aktuelle Bearbeitungsstatus eines Fertigungsauftrags überprüfen. Die Fertigungssteuerung kann auf aktuelle Daten aus der Lagerverwaltung, der Mitarbeiterverfügbarkeit und der Produktionsplanung zugreifen.

Die Bedarfsplanung berücksichtigt geplante Wartungszeiten bei ihrer Kalkulation.

Die Lagerverwaltung erhält zeitnahe Rückmeldungen aus der Fertigung. Qualitätsaufträge können online im ERP verfolgt werden.

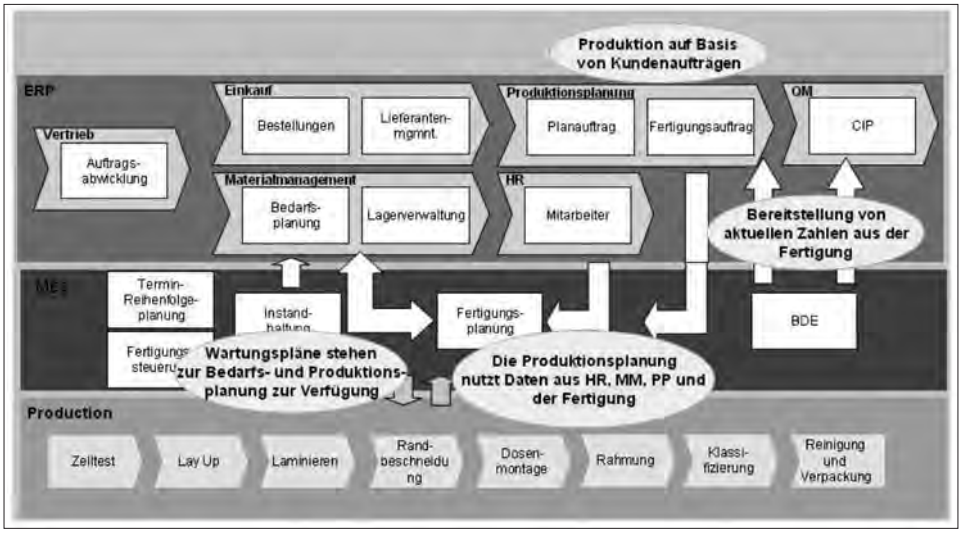


Abbildung 2: Einsatzmöglichkeiten MES-ERP Integration.

2.4 Wirtschaftlicher Nutzen von MES

Die Wirtschaftlichkeit ist das entscheidende Kriterium eines Unternehmens in der diskreten Fertigung. Hier ist das MES zur Erhöhung der Prozessfähigkeit und zur Planung und Steuerung des Unternehmens unentbehrlich. Dabei kann MES den Kunden bei der Identifizierung und dem Beherrschen der Prozesse helfen, indem es den Kunden ermöglicht, methodisch Fehler zu erkennen, sie systematisch zu bearbeiten und die eingeleiteten Maßnahmen zu verfolgen.[5] Des Weiteren kann

5 Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag, S. 47.

durch den Einsatz von MES die Prozessfähigkeit der Mitarbeiter (Manufacturing Scorecard[6]) erhöht und die Möglichkeiten zur Einführung der papierlosen Fertigung wesentlich verbessert werden.

Im Gegensatz zu einem ERP wird beim MES der Status online innerhalb der Fertigung abgebildet und ein direktes Eingreifen, zum Beispiel bei einem Maschinenausfall, ermöglicht. Durch die verfeinerte Planung und die zeitnahe Steuerung können Probleme mit Lieferterminen, Ausfallzeiten und zu hohen bzw. zu niedrigen Beständen erfolgreich vermieden werden.

2.5 Die neue Dienstleistung

Das neue Dienstleistungsangebot hilft dem Kunden in der diskreten Fertigung dabei, seine IT-Systemlandschaft so zu gestalten, dass die Ressourcen in der Fertigung so effizient wie möglich eingesetzt werden können.

Die Dienstleistung kann in folgende Elemente unterteilt werden.

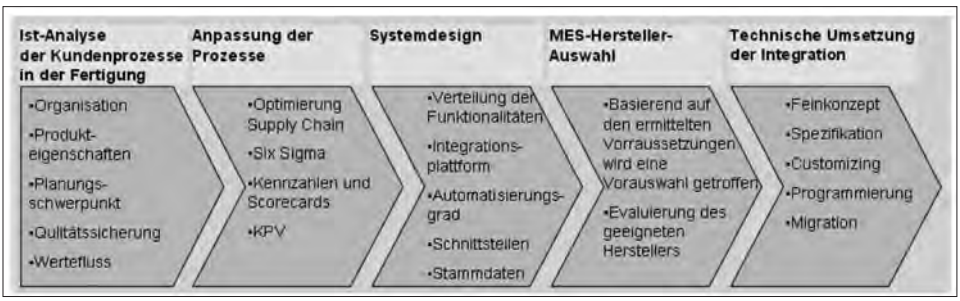


Abbildung 3: Servicebausteine MES-ERP Integration.

Der besondere Kundennutzen entsteht dadurch, dass Siemens IT Solutions and Services alle fünf Elemente selber liefert. Somit greifen die Prozessanalyse und die systemtechnische Umsetzung eng ineinander. So kann eine Prozessberatungsfirma Optimierungspotenziale wie „Six Sigma“ oder „Lean Production“ aufzeigen. Die Umsetzung ist allerdings auf Grund der technischen Möglichkeiten beschränkt. Der MES-Hersteller kennt wiederum seine technischen Möglichkeiten und er wird sogar auch betriebswirtschaftliche Zahlen darstellen können. Er bleibt aber immer auf die Prozesse innerhalb der Produktion beschränkt. Die SIS kann dem Kunden hingegen den Blick auf die unternehmensübergreifenden Prozesse bieten und sie auch übergreifend im IT-System abbilden.

6 Ableitung prozessorientierter Kennzahlen für die Fertigung.

3 Markteintrittsstrategie

3.1 Vorgehensweise

3.1.1 Theoretischer Hintergrund

Das Vorgehen bei der Festlegung einer Markteintrittsstrategie orientiert sich am strategischen Dreieck nach Prof. Werner G. Faix. Dieser sieht in der Unternehmensentwicklung einen dynamischen Prozess, der die Basis für vier definierte Elemente der Unternehmentwicklung bildet.[7]

Diese sind:

1. Die **Rahmenbedingungen** unter denen das Unternehmen agiert.
2. Die gegenwärtige Situation des Unternehmens, d.h. die **IST-Situation** des Unternehmens
3. Die **Zielsetzung** des Unternehmens (SOLL-Zustand)
4. Der Weg auf dem das Unternehmen von der gegenwärtigen IST-Situation zum SOLL-Zustand gelangt. Dieser Weg stellt die **Strategie** des Unternehmens dar.

Die vier Elemente finden sich als gegenseitig beeinflussbare Faktoren im strategischen Dreieck wieder.

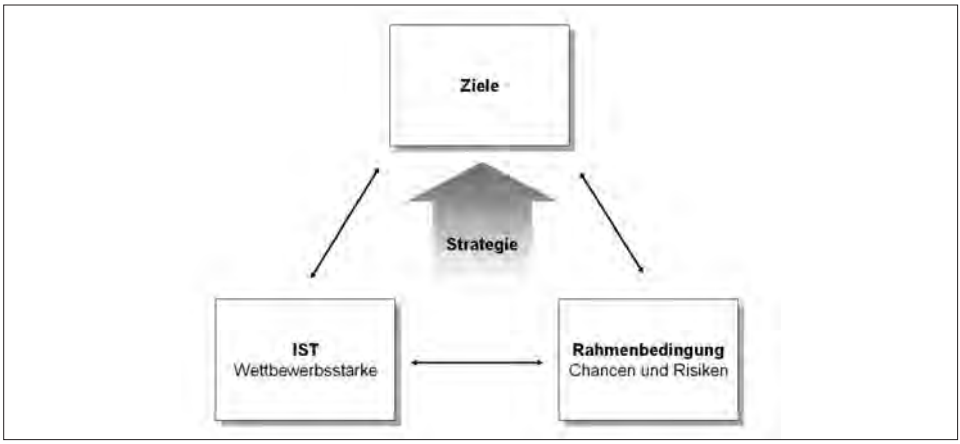


Abbildung 4: Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung nach Faix.

Eine zentrale Rolle spielt hierbei die klare Setzung von Zielen[8], welches die wesentliche Triebkraft eines Unternehmens darstellt. Diese zentrale Rolle wurde schon im Ausspruch des römischen Philosophen Seneca hervor gehoben:

7 Werner G. Faix, Management von Wachstum und Gloablisierung. Best Practice. Band 2, Steinbeis Edition, 2008.

8 Carsten Rasner, Das Existenzgründerhandbuch - Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg, 1999.

„Dem weht kein Wind, der keinen Hafen hat nach dem er segelt."

Das Setzen von adäquaten Zielen und Strategien ist erst möglich, wenn die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen bekannt sind. Zur Feststellung dieser beiden Faktoren sind intensive Analysen notwendig. Bei der Analyse der **exogenen Rahmenbedingungen** werden die Bereiche der „Unternehmensbezogenen Umfeldanalyse" und der „Allgemeinen Umfeldanalyse" betrachtet.

Die unternehmensbezogene Umfeldanalyse orientiert sich an dem aktuellen Wettbewerbsumfeld. Zu den bekanntesten Konzepten gehört hierbei das Wettbewerbskräftemodell von Michael Porter, in welchem die Rivalität zwischen den Markteilnehmern anhand von fünf Faktoren bestimmt wird. Ein weitere verbreite Methode ist die PEST-Analyse. In ihr wird der Einfluss von politischen, ökonomischen, soziokulturellen und technologischen Faktoren auf das Unternehmen untersucht. In der allgemeinen Umfeldanalyse werden Entwicklungen auf volkswirtschaftlicher und politischer Ebene betrachtet, die sich allgemein auf die Unternehmensentwicklung auswirken. Hierzu gehören die globalen Märkte, politische Rahmenbedingungen oder die Finanzmärkte.

Wie der Begriff bereits verdeutlicht, geht es bei der Analyse der **IST-Situation** um die Ermittlung eines aussagekräftigen Bildes des aktuellen Zustandes des Unternehmens. In diesem Zusammenhang stellen die Bilanzanalyse, der Stakeholder Value, die Wertschöpfungskette und die Analyse der Erfolgsfaktoren bewährte Methoden dar.

Die Ergebnisse der internen Ist-Analyse und die Rahmenbedingungen müssen dann in einen ganzheitlichen Prozess verknüpft werden, welcher die Chancen und die Potentiale eines Unternehmens hervorhebt und somit die Definition von Zielen ermöglicht. Ein sehr beliebtes Instrument ist dazu die SWOT-Analyse. Die englischen Begriffe **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats stehen für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und beinhalten somit die internen als auch externen Faktoren.

Die Zieldefinition kann auf einer vielfältigen Art und Weise erfolgen. Dazu gehören unterschiedliche Zeithorizonte, verschiedene Zielgruppen sowie verschiedene Betrachtungsweisen, wie zum Beispiel die fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter oder die Bedürfnispyramide des Unternehmens nach Maslow. Unabhängig unter welchem Blickwinkel die Unternehmensziele festgelegt werden, es besteht immer der Anspruch, dass die Ziele messbar sind.

Mit einer klaren Zieldefinition ist die Basis gelegt für eine der wichtigsten Managementaufgaben, die Definition der geeigneten **Strategie**. Hierbei lässt sich zwischen Strategien auf Funktionsebene, Geschäftsebene und Unternehmensebene unterscheiden.

Eine Strategievielfalt in einem Unternehmen stellt dabei keinen Widerspruch dar, so lange die Strategien in einer Gesamtstrategie harmonisch aufgehen.

3.1.2 Konkrete Methodik der Arbeit

Der Ansatz der vier Elemente der Unternehmensentwicklung wurde für diese Arbeit übernommen. Zu betrachten ist hierbei, dass im Rahmen der Arbeit nicht die Gesamtstrategie des Unternehmens im Betrachtungsfokus steht, sondern das Projektziel, die Markteinführung der Dienstleistung MES-ERP Integration. Die vier Elemente wurden daher in einen entsprechenden Bezug gesetzt.

Bei der Bestimmung der **Rahmenbedingungen** wurden die externen Faktoren bzgl. des Marktumfeldes für diese Dienstleistung bestimmt. Hierzu gehört die Betrachtung des IT-Dienstleistungs- und MES-Marktes, der Kunden, der Wettbewerber und des Gesamtkonzern Siemens sowie die Darstellung der Chancen und Risiken in einem McKinsey Portfolio.

Zur Ermittlung der **IST-Situation** wurde die Erfolgsfaktorenanalyse angewendet.

Hierbei werden die Erfolgsfaktoren betrachtet, die für den Erfolg bei der Marktdurchdringung mit der Dienstleistung MES-ERP Integration erforderlich ist.

Die **Zielgebiete** zur Erbringung der Dienstleistung MES-ERP Integration werden dann aus der SWOT-Analyse ermittelt. Diese führen zu der angestrebten **Markteintrittsstrategie.**

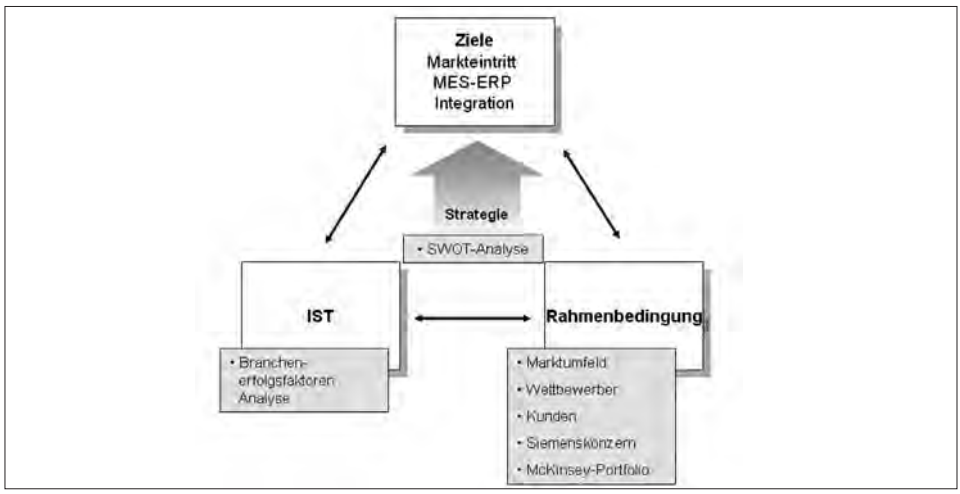


Abbildung 5: Strategisches Dreieck MES-ERP Integration.

3.2 Externe Analyse

3.2.1 Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse führte zu folgenden Ergebnissen:

- Der IT-Dienstleistungsmarkt hat für die letzten Jahre (2005 - 2007) ein konstant, moderates Wachstum von durchschnittlichen 4,4 %.

- Mit diesem Wachstum wird auch für die kommenden Jahre gerechnet.
- Die Wachstumsraten im MES-Umfeld sind mit durchschnittlichen 9% (2001 – 2007) in etwa doppelt so dynamisch.
- Als Wettbewerber sind auf diesem Markt zum einen die klassischen IT-Dienstleistungsanbieter T-Systems, IBM, HP, EDS, Accenture, Atos Origin und CSC vertreten.
- Auf der anderen Seite treten die MES-Hersteller selber als Wettbewerber für Einführungsprojekte mit im Markt auf.
- Auf der Kundenseite ergeben sich auf Grund ihrer flexiblen und großen Fertigungstiefe für die diskrete Fertigung viele sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten durch den Einsatz von MES Lösungen.

3.2.2 Portfolioanalyse

Zur externen Analyse wird hier die Neun-Felder-McKinsey-Matrix verwendet. Im Vergleich zur bekannten BCG-Matrix bietet sie bei der Auslegung eine größere Variabilität und Vielseitigkeit. Im McKinsey-Portfolio werden der Marktattraktivität die relativen Wettbewerbsvorteile gegenübergestellt. Im Rahmen des Studienprojektes wurden die Marktattraktivität und der relative Wettbewerbsvorteil anhand verschiedener Kriterien auf einer Skala von 0 bis 3 bewertet.

Diese Wertung wurde an Hand eines ermittelten Faktor gewichtet. Das Ergebnis konnte dann als Endwert aufsummiert werden. Es zeigte sich hierbei, dass der MES-ERP Integrationsmarkt eine hohe Attraktivität für die SIS besitzt. Grund hierfür war insbesondere die große Marktgröße und die Tatsache, dass sich der MES-ERP Integrationsmarkt in seinem Lebenszyklus zwischen der Einführungs- und Wachstumsphase befindet.

Marktattraktivität	Faktor	MES	Gewichtet
Marktgröße	0,1	3	0,3
Marktwachstum	0,3	2	0,6
Branchenrentabilität	0,2	2	0,4
Lebenzyklusphase	0,2	3	0,6
Wettbewerbshärte	0,1	2	0,2
Eintrittsbarrieren	0,1	1	0,1
Summe	1		**2,2**

Bei den relativen Wettbewerbsvorteilen zeigt es sich, dass auf Seiten der SIS Aufholbedarf besteht. Dies begründet sich zu einem großen Teil dadurch, dass die SIS zum Zeitpunkt des Studienprojektes noch nicht in diesem Markt aktiv war.

relative Wettbewerbsvorteile	Faktor	MES	Gewichtet
Marktanteil	0,2	0	0
Wachstum	0,2	0	0
Kosten	0,1	1	0,1
Preis	0,2	3	0,6
Service Qualität	0,2	1	0,2
Image	0,1	2	0,2
Summe	1		**1,1**

3.2.2.1 Auswertung

Die Ergebnisse aus den beiden vorangegangenen Kapiteln lassen sich nun in die „McKinsey"-Matrix übertragen.

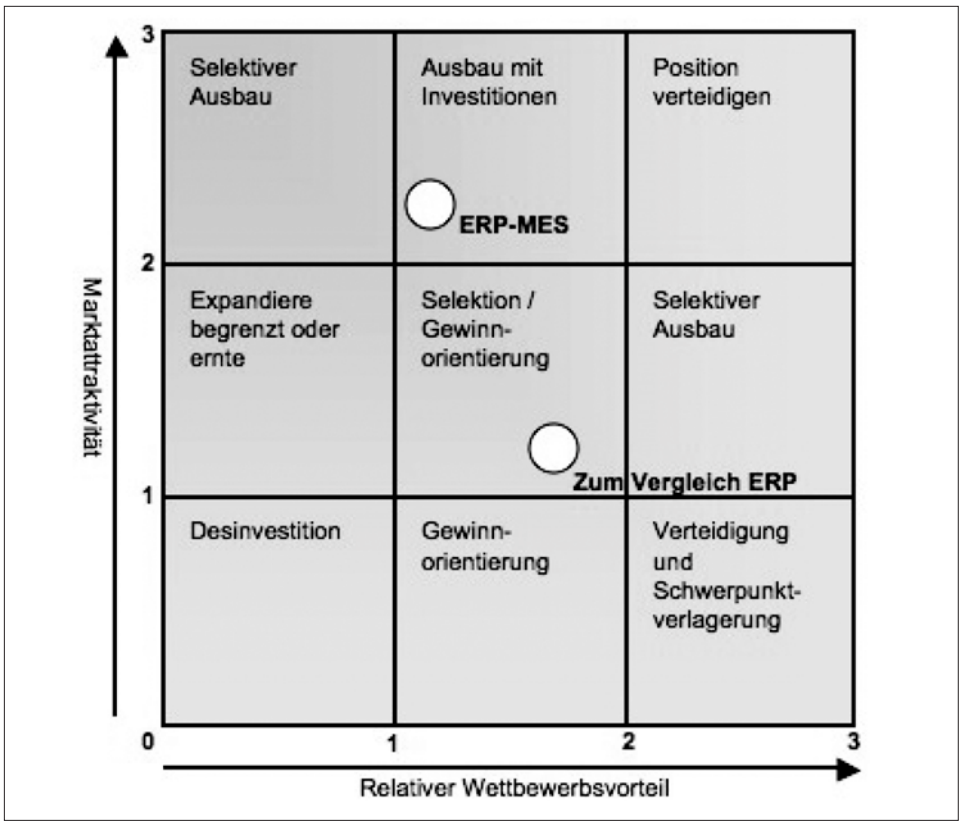


Abbildung 6: Platzierung MES-ERP in der Portfolio-Matrix[9].

9 Zur Einordnung des Ergebnisses ist hier zum Vergleich die Positionierung von ERP-Projekten unter Bewertung der gleichen Kriterien aufgeführt.

Innerhalb der „McKinsey“-Matrix gibt es neun Quadranten, aus welchen sich strategische Optionen ableiten lassen. Diese sind allerdings nur als Grundlage oder Denkanstöße zur Erarbeitung strategischer Handlungsalternativen für den spezifischen Fall zu verstehen.

Das Portfolio ERP-MES Integration platziert sich nun im Quadranten „Ausbau mit Investitionen“. Hieraus ableitbare Optionen wären:

- Kämpfe um Marktführerschaft,
- baue selektiv vorhanden Stärken auf,
- stärke anfällige Bereiche.

Da sich das Portfolio am unteren Rand des Quadranten platziert, können auch die strategischen Optionen der Nachbarquadranten „Selektiver Ausbau“ und „Selektion/Gewinnorientierung“ eine Alternative darstellen. Für den selektiven Ausbau wären dies:

- Spezialisierung auf eine begrenzte Anzahl von Stärken,
- Überwindung der Schwächen,
- Rückzug bei ausbleibendem Wachstum.
- Innerhalb der Selektion und Gewinnorientierung stellen
- Verteidigung des laufenden Programms und
- Konzentration auf gewinnträchtige und risikoarme Segmente die Alternativen dar.

In der Strategieentwicklung werden die sinnvollen Maßnahmen zu den Ergebnissen der Analyse ermittelt.

3.3 Interne Analyse

Im Gegensatz zur externen Analyse bei der die Chancen und Risiken im Mittelpunkt standen, werden bei den internen Untersuchungen die Stärken und Schwächen eines Unternehmens betrachtet. Hier gilt es vor allem zu erkennen, über welche Kernfähigkeiten und Wettbewerbsvorteile ein Unternehmen verfügt.

3.3.1 Erfolgsfaktorenanalyse

In dem Studienprojekt wird die interne Analyse anhand der Erfolgsfaktorenanalyse[10] durchgeführt. Hierbei interessiert aber nicht die Analyse der allgemeinen Erfolgsfaktoren, sondern die Betrachtung der speziellen Branchenerfolgsfaktoren für den Markt der MES-ERP Integration. Hierzu werden zunächst die Erfolgsfaktoren für den Markt der MES-ERP Integration identifiziert und anschließend für

10 Schmidt, T. (2006): Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Essen: EMPPOR GmbH, Folie 34.

die SIS in einer Skala von -2 (nicht vorhanden) bis +2 (exzellent) bewertet.

Für den Markt der MES-ERP Integration wurden in dem Studienprojekt vier wesentliche Erfolgsfaktoren untersucht:

- Technologisches Know-How zur Integration von MES und ERP Software
- Strategische Partnerschaften
- Prozesskenntnisse in der Diskreten Fertigung
- Referenzkunden zu MES-ERP Integrationsprojekten

Die eingehende Untersuchung der Erfolgsfaktoren im Studienprojekt kam zu dem Ergebnis, dass die SIS durchgängig ausgeglichen aufgestellt ist. Das bedeutet, dass keine eklatanten Schwächen bestehen, die einen Erfolg gefährden. Allerdings gibt es auch keine besonders ausgeprägten Stärken, welche Vorteile beim Markteintritt verschaffen können. Einzig das technologische Know-How, im speziellen von ERP Integrationstechnologien, kann als Wettbewerbsvorteil hervorgehoben werden.

Die anderen drei Erfolgsfaktoren stellen eine gute Basis dar, welche durch entsprechende Maßnahmen ausgebaut werden sollten.

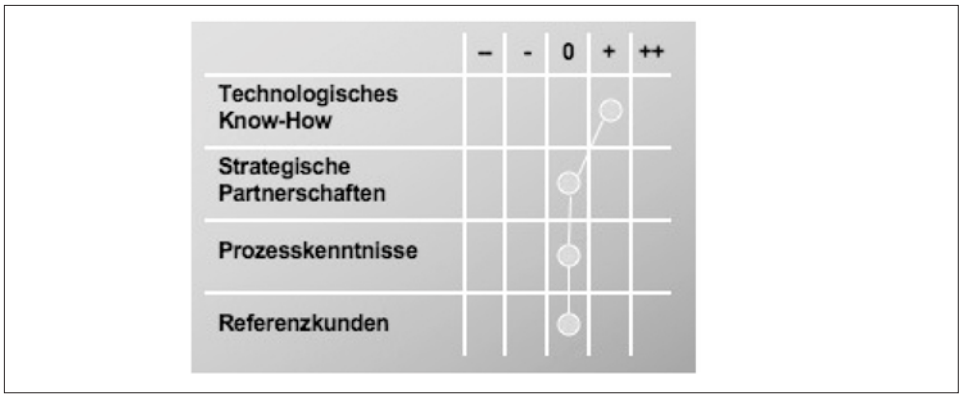


Abbildung 7: Erfolgsfaktorenanalyse SIS MES-ERP Integration.

3.4 SWOT-Analyse

In der SWOT-Analyse laufen die Ergebnisse der internen und externen Analyse zusammen. Hierbei ergeben sich aus der internen Analyse die Stärken und Schwächen. Aus der externen Analyse folgen die Chancen und Risiken.

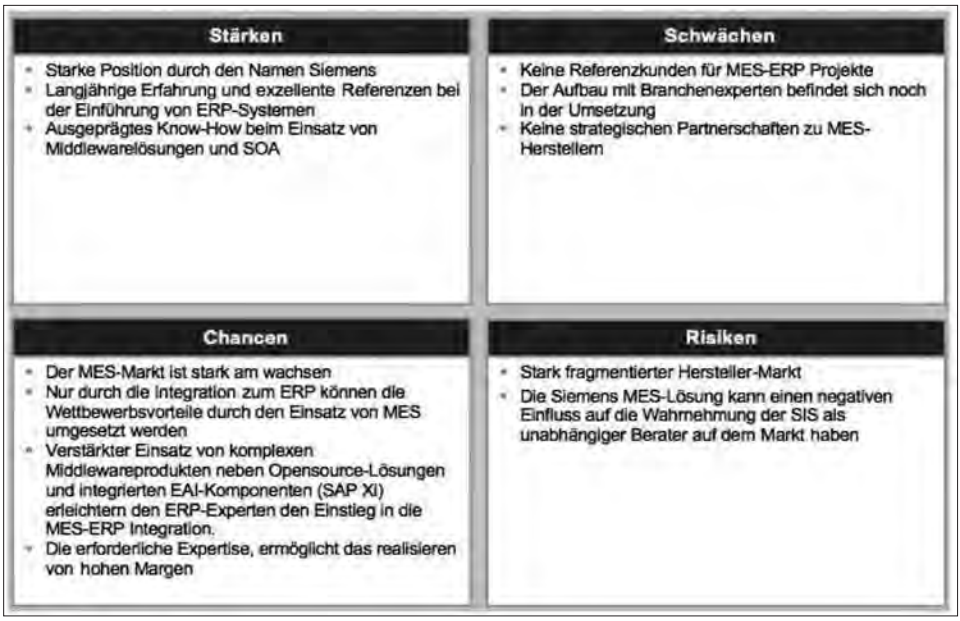


Abbildung 8: SWOT-Analyse SIS DM MES-ERP Integration.

3.5 Strategische Optionen

	Chancen - stark wachsender MES-Markt - Integration zu ERP zwingend notwendig - verstärkter Einsatz von Middleware (SOA) - hohe Margen	Risiken - stark fragmentierter Hersteller-Markt - Wahrnehmung als unabhängiger Berater durch Siemens MES-Lösung in Gefahr
Stärken - Name Siemens - Erfahrung ERP - Referenzen ERP - Know-How Middleware	S0-Strategie -Ausschöpfen von ERP-Bestandskunden -Marke Siemens zur Gewinnung neuer Kunden nutzen -Konzentration auf Middlewarelösungen	ST-Strategie -Konsequente Positionierung -Wegweiser bei MES-Produktwahl
Schwächen - keine MES Referenzkunden - fehlende Branchenexperten - keine strategischen Partnerschaften	WO-Strategie - Aufbau von Referenzen - Konzentration auf vorhandene Expertise - Prüfung von möglichen Partnerschaften	WT-Strategie - Konzentration auf Hersteller, für welche Branchen Know-How vorhanden - Positionierung durch Partnerschaften

Abbildung 9: Ableitung Zielgebiete aus SWOT-Analyse.

In der Summe ergeben sich hieraus vier Zielgebiete, für die Aktivitäten definiert werden können:

- Konzentration auf Sub-Branchen
- Klare Positionierung als Siemens oder als freier Integrationspartner
- Strategische Partnerschaften
- Gewinnung von Marktanteilen über ERP-Bestandskunden

3.5.1 Priorisierung der Optionen

Zur Priorisierung werden die Zielgebiete anhand der Kriterien „Auswirkung“ und „mögliche Einflussnahme“ bewertet. Die „Auswirkung“ bezieht sich hierbei auf den Effekt der Steigerung von Marktanteilen. Die „mögliche Einflussnahme“ bezieht sich darauf, inwieweit im Rahmen dieses Projekt auf den entsprechenden Faktor Einfluss genommen werden kann.

Zielgebiet	Rang Auswirkung*	Rang Einflussnahme*	Rang Durchschnitt
Konzentration auf Sub-Branchen	1	2	1,5
Konsequente Positionierung	2	4	3
Strategische Partnerschaft	4	3	3,5
Weiterentwicklung von ERP-Bestandskunden	3	1	2

Abbildung 10: Priorisierung der strategischen Optionen.

Als Ergebnis dieser Untersuchung steht die Branchenfokussierung als aussichtsreichste strategische Option fest, da sie in der internen Einschätzung die größte Auswirkung auf die Wettbewerbsvorteile hat und eine direkte Einflussnahme durch das Projekt möglich ist.

3.5.2 Implementierung der Strategie

Zur Umsetzung der formulierten Strategie wurde für das Projekt folgender Aktionsplan aufgestellt.

Schritt	Aktivität
1	Sammlung der vorhandenen Branchen Skills
2	Bewertung der einzelnen Sub-Branche nach ▪ Marktgröße ▪ Notwendigkeit von MES Einsatz, auf Grund der Herausforderung der Sub-Branche ▪ Vorhandenes Branchen Know-How in der SIS
3	Auswahl geeigneter Sub-Branchen
4	Analyse der spezifischen Anforderungen dieser Sub-Branchen
5	Erstellung von ERP-MES Szenarien für diese Sub-Branchen und Aufzeigen der Wettbewerbsvorteilen für den Kunden (event. Show Case)
6	Roll-Out der Szenarien in die Vertriebsregionen

4 Erstellung eines Marketingplans zur Branchenfokussierung

Zur Fokussierung erfolgt innerhalb der diskreten Fertigung die Auswahl der Sub-Branche mit dem größten Markteintrittspotenzial. Dies erfolgt mit Hilfe des Kundenattraktivität-Lieferantenpositionsportfolio. Danach wird die Zielbranche tiefer untersucht.

Hierzu gehören der Branchenlebenszyklus, die Branchenentwicklung und die Wertschöpfungskette innerhalb der Branche. Darauf aufbauend lassen sich die Kundengruppen innerhalb der Branche identifizieren und die relevanten Zielkunden innerhalb der Zielbranche ermitteln. Für diese Zielkunden müssen dann die konkreten Herausforderungen heraus gestellt werden.

Diese Herausforderungen sind der Anknüpfungspunkt für die Dienstleistung MES-ERP Integration. Entsprechend müssen die Möglichkeiten der Dienstleistung so ausgestaltet werden, dass sie den Zielkunden bei der Bewältigung der festgestellten Herausforderungen Lösungen bietet.

4.1 Festlegung der Sub-Branche

Zur Ermittlung der Sub-Branche mit den größten Erfolgschancen für SIS wurden die Sub-Branchen Anlagenbau, Maschinenbau und Elektro / High Tech miteinander verglichen.

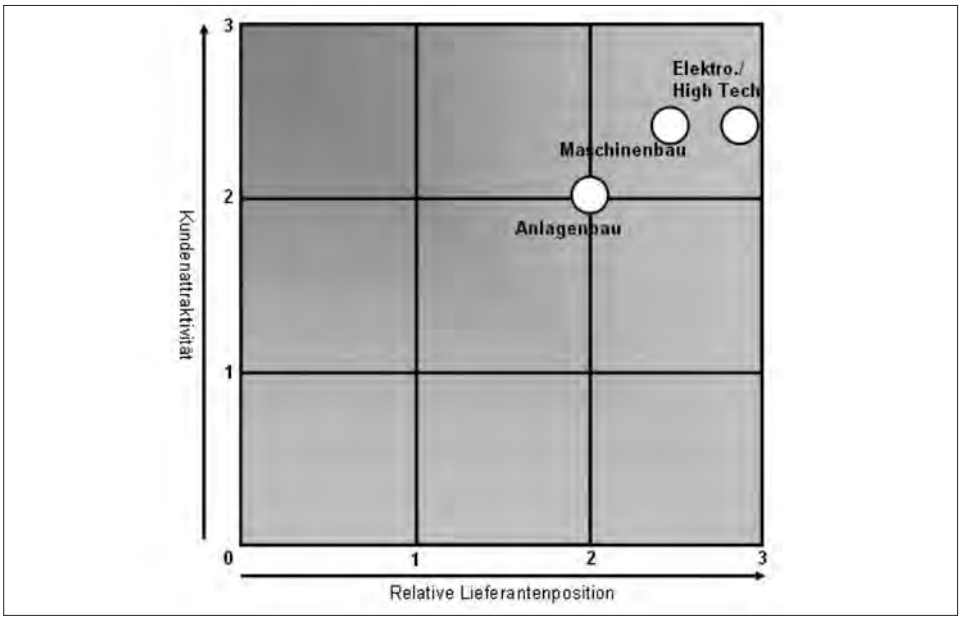


Abbildung 11: Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition-Portfolio.

Die Analyse zeigt auf, dass insbesondere im Segment der Elektro- und High Tech Industrie gute Chancen für die neue Dienstleistung MES-ERP Integration zu erwarten sind.

Nun ist die Elektro- und High Tech Industrie ein breites Feld, in dem Hersteller mit unterschiedlichsten Herausforderungen zu finden sind. Aufgrund der hohen Erfahrungswerte des Bereiches SIS Discrete Manufacturing im Halbleiterbereich wurde die Subbranche Photovoltaik innerhalb der Elektro- und High Tech Industrie identifiziert. Der noch junge Zweig Photovoltaik ist vor allem deshalb so attraktiv, da bisher noch wenige Dienstleister auf diese Branche spezialisiert sind. Die Wettbewerbschancen erscheinen daher für ein auf die Photovoltaikbranche zugeschnittenes Dienstleistungsangebot am aussichtreichsten.

Aus diesem Grund wird im Folgenden die Photovoltaikindustrie als Zielkundenbranche weiter untersucht.

4.2 Identifizierung der Zielkunden in der Photovoltaikbranche

Es ist festzustellen, dass die Photovoltaikbranche unterschiedliche Kundengruppen beinhaltet. Hierzu gehören die Silizium-, die Wafer-, Solarzellen-, die Solarmodul- und die Solaranlagenhersteller. Diese Hersteller können als Spezialisten, wie zum Beispiel Q-Cells für die Solarzellen oder als integrierte Konzerne wie Solarworld auf dem Markt präsent sein. Der Vorteil der Spezialisten liegt zumeist bei den größeren Skaleneffekten. Die integrierten Konzerne hingegen sind besser gegen eine Rohstoffverknappung geschützt.

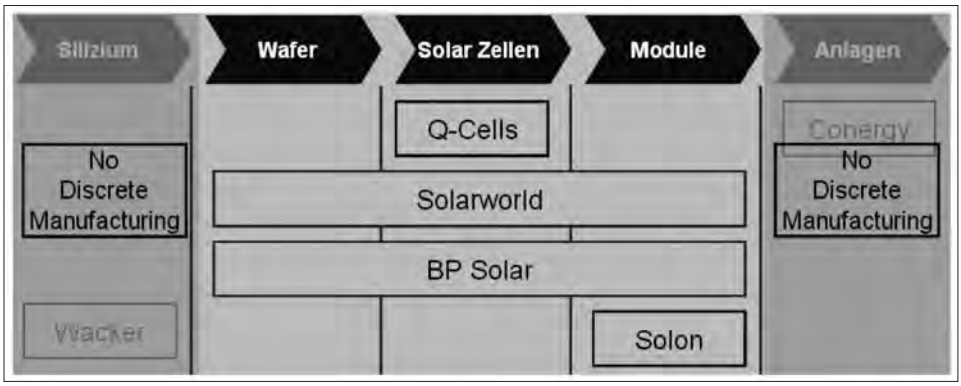


Abbildung 12: PV-Hersteller innerhalb der Wertschöpfungskette.

Im Sinne eines zielgerichteten Marketings ist es wichtig festzustellen, welche Kundengruppen für die neue Dienstleistung MES-ERP Integration erfolgversprechend adressiert werden können. Von vornherein können die Silizium- und Anlagenhersteller aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden, da es sich hierbei nicht um diskrete Fertiger handelt. Die weiteren Kundengruppen

Wafer, Solar-Zellen und Module wurden anhand von drei Kriterien untersucht.

Produktionsprozess
Hier wurde überprüft, welchen Grad an Komplexität und Automatisierung der Produktionsprozess unterworfen ist. Je höher die Komplexität und Automatisierung, desto höher sind zum einen die Potentiale zur Effektivitätssteigerung in den Prozessen.

Zum anderen sind solche Prozesse auch wesentlich schwerer zu überblicken, wodurch der Druck erhöht wird, durch geeignete IT-Systeme die Transparenz auf die Produktionsprozesse zu erhöhen.

Wettbewerber
Sinnvoll ist nur der Eintritt in einen Markt mit vielen Wettbewerbern. Neben der höheren Anzahl an potentiellen Kunden besteht innerhalb dieser Kundengruppen auch ein höherer Druck zu einer effizienteren Produktion.

Markttreiber
Zudem galt es zu untersuchen, welche Faktoren den Wettbewerb innerhalb der Gruppe in den nächsten Jahren am bedeutendsten beeinflussen werden. Ist ein Markt mehr auf Wachstum und Innovationen ausgerichtet, dann ist hier ein Markteintritt weniger erfolgversprechend, als wenn Effizienzsteigerung das wichtigste Thema darstellt.

Die Auswertung der drei Faktoren ergibt, dass als Zielkunden sowohl die Hersteller von Solarzellen, als auch die Hersteller von Solarmodulen in Frage kommen.

Abbildung 13: Übersicht Identifizierung der Zielkunden.

Für die Solarzellenhersteller spricht die Komplexität des Produktionsprozesses, die Vielzahl der Hersteller und die Erfordernis, die Effizienz in der Produktion zu erhöhen.

Dies gilt mit Abstrichen auch für die Solarmodulhersteller. Hier wirkt sich derzeit noch die unkomplexe Montage bzw. der geringe Automatisierungsgrad als nicht optimale Rahmenbedingung für eine MES-ERP Notwendigkeit aus. Es ist aber davon auszugehen, dass hier in den nächsten Jahren die Automatisierung massiv ausgebaut wird, um im bevorstehenden Preiskampf wettbewerbsfähig zu sein.

4.3 Ausrichtung der Dienstleistung an die Bedürfnisse der Zielkunden

Um die neue Dienstleistung MES-ERP Integration beim Kunden zu platzieren, muss dem Kunden durch die Inanspruchnahme dieser Dienstleistung ein konkreter Mehrwert entstehen. Dieser ist dann greifbar, wenn die Dienstleistung ihn dabei unterstützt, aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Auf Basis von externen Marktstudien wie der SARASIN Nachhaltigkeitsstudie[11], aktueller Branchennews[12], interner Marktberichte[13] und Interviews mit IT-Projektleitern aus dem Solarumfeld wurden die Herausforderungen der Zielkunden identifiziert.

4.3.1 Solarzellenhersteller

In der folgenden Abbildung sind die Herausforderungen des Kunden markiert, bei welchen deutliche Verbesserungspotenziale durch den Einsatz von MES-ERP Integration zu erwarten sind. Dies sind somit die Bereiche, in denen der Kunde angesprochen werden muss und für die schlüssige Lösungsszenarien entwickelt werden müssen.

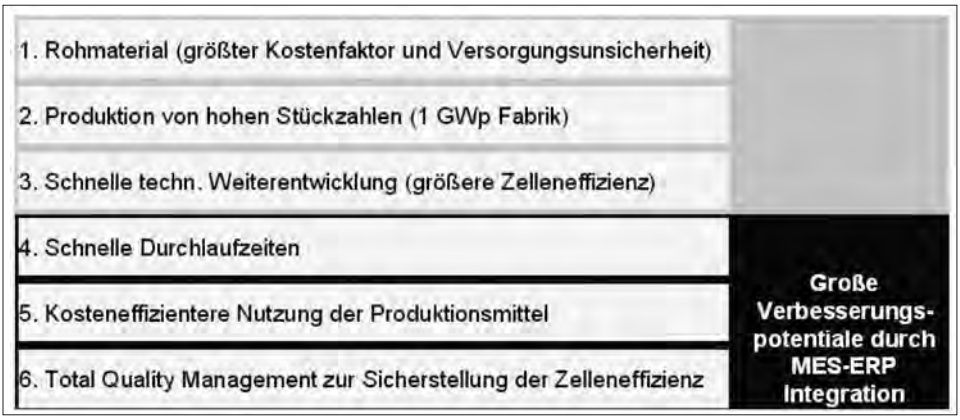


Abbildung 14: Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration.

11 SARASIN, Nachhaltigkeitsstudie, 12/2005.
12 www.solarserver.de.
13 Corporate Information Research Center, Photovoltaic Industry advancing from its infancy, 04/2008.

Die Integration des MES mit dem ERP-System unterstützt den Kunden dabei, seine Durchlaufzeiten zu senken und die Effizienz beim Einsatz der Produktionsmittel zu erhöhen.

Die Verknüpfung von Informationen aus der ERP-Ebene und der MES-Ebene ermöglicht es dem Kunden, eine viel exaktere und näher an der Wirklichkeit entsprechende Produktionsplanung zu machen. Dadurch ist eine optimale Auslastung der Produktionsanlagen sicher gestellt, sowie eine bedarfsgerechte Beschaffung möglich.

4.3.2 Solarmodulhersteller

Analog ist für die Solarmodulhersteller zu betrachten, bei welchen Herausforderungen der Kunde bei der Bewältigung durch MES-ERP Integration unterstützt werden kann.

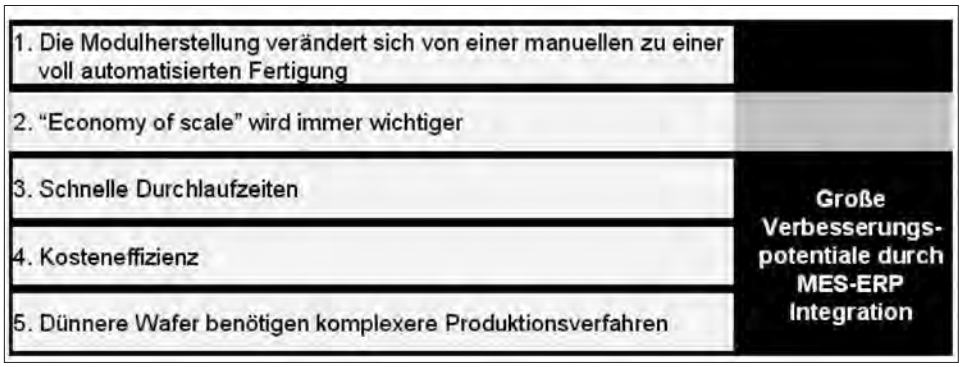


Abbildung 15: Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration.

Den Solarmodulherstellern kann die MES-ERP Integration in vergleichbarer Weise, wie den Herstellern von Solarzellen bei der Realisierung schnellerer Durchlaufzeiten und höherer Kosteneffizienz, helfen.

Besonders prägnant ist derzeit bei den Solarmodulherstellern der Wandel von der zum großen Teil manuellen zur vollautomatisierten Produktion. Dies führt zu einer höheren Komplexität bei der Produktion, die zum einen die Potentiale für die MESERP Integration erhöht. Zum anderen bietet sie auch wesentlich bessere Vorrausetzungen zur automatischen Datenerfassung auf der Produktionsebene und somit für die Steuerung eines MES. Die Prozessbeherrschung wird ein entscheidender Faktor auf dem hart umkämpften Modulherstellermarkt sein und Hersteller mit einen MES-ERP System werden hier Vorteile haben.

Hinzu kommt der Einsatz neuer Produktionsverfahren zur Verarbeitung neuerer, dünnerer Wafer. Um diese bei der Verarbeitung nicht zu beschädigen, ist die Sicherstellung einer hohen Qualität notwendig. Dies ist eine weitere Einsatzmöglichkeit für die MES-ERP Integration.

4.4 Zielkunden in Deutschland

In der folgenden Abbildung wurden die größten Solarzellen- und Solarmodulhersteller in Deutschland herausgearbeitet. Hierbei ist die Rolle der Firma Q-Cells hervorzuheben, die in den letzten Jahren ein extrem starkes Wachstum aufzuweisen hat und heute der größte Solarzellenhersteller der Welt ist.

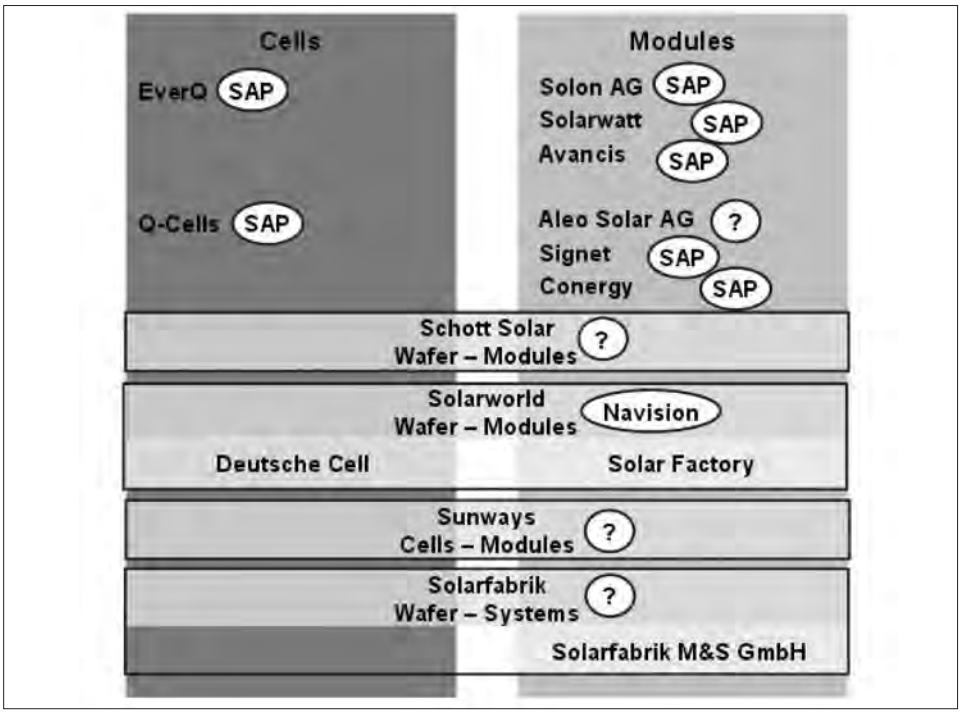


Abbildung 16: Solarzellen- und Solarmodulhersteller in Deutschland.

Des Weiteren wurde untersucht, welches ERP System bei den Unternehmen im Einsatz ist. Der Einsatz eines SAP Systems stellt einen guten Ansatzpunkt für die Kundenansprache dar, da die SIS gerade in diesem Bereich über viel technische Expertise verfügt.

5 Umsetzung und Platzierung des Portfolios im Siemens Konzern

Um das Lösungsangebot MES-ERP-Integration erfolgreich in der SIS zu platzieren, möchte ich an dieser Stelle einen tieferen Blick auf die organisatorische Struktur der SIS werfen.

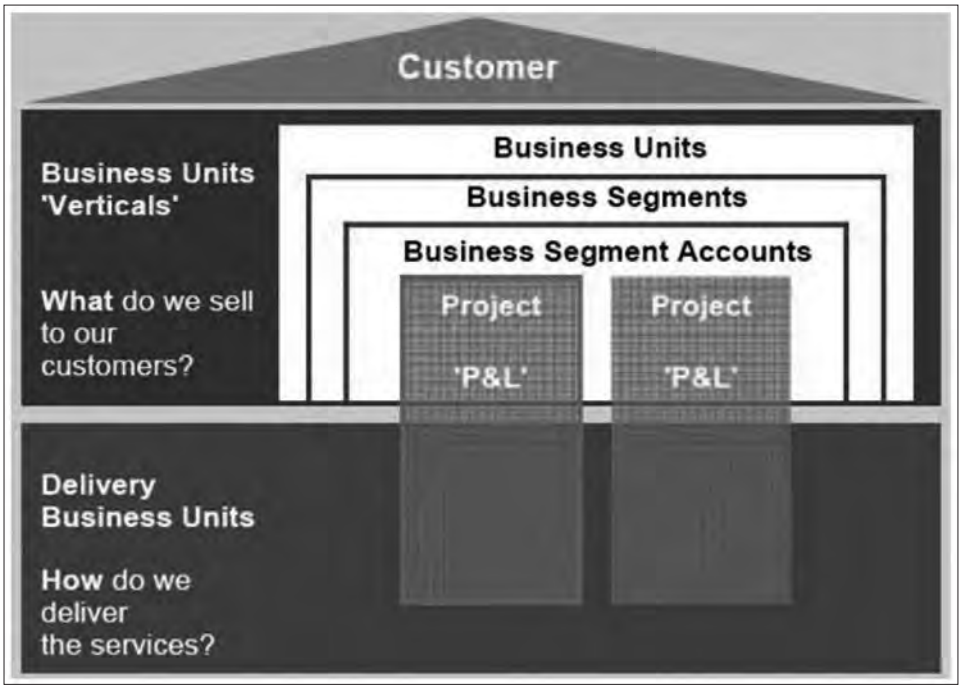


Abbildung 17: Organisationsmodell SIS.

Wie zu Beginn der Arbeit beschrieben, besteht die SIS im Wesentlichen aus zwei Geschäftseinheiten, die intern als „Business Units“ (BU) bezeichnet werden. Die BU „Vertical“ bündelt die Vertriebs- und Geschäftsentwicklungsaktivitäten. Hierzu gehören das Weiterentwickeln von Kunden, der Aufbau von Branchen Know-How sowie die Bearbeitung einzelner Branchen.

Die BU „Delivery“ hat zur Aufgabe, die Dienstleistung für die Kunden zu liefern. Im Fokus steht dabei das Projekt Management, die Produktivität, die Qualität und die Reduktion von Kosten. Die Delivery muss zu dem sicherstellen, dass sie in der Lage ist, Know-How zu den aktuellsten Themen zu liefern.

Hierbei wird deutlich, dass bei der Platzierung eines neuen Portfolio-Elements zwei Ebenen adressiert werden sollten. Zum einen müssen die Entscheider innerhalb der Verticals von der neuen Geschäftsmöglichkeit überzeugt sowie die Vertriebsmitarbeiter über das neue Lösungsangebot informiert werden. Zum anderen muss sichergestellt werden, dass innerhalb der Delivery das Know-How für die neue Dienstleistung aufgebaut wird.

Für das Projekt wurde dazu folgendes Vorgehen festgelegt. In die Verticals soll das Portfolio-Element über den Branchenentwicklungsplan Solar mit einfließen. In der Delivery erfolgt die Platzierung innerhalb des „Solution Teams Manufacturing Intelligence“.

Aus dem Solution Team erfolgt der Wissenstransfer zum Vertrieb, um diesem die Platzierung des Thema MES-ERP Integration beim Kunden zu ermöglichen. Im Rahmen des Branchenentwicklungsplans Photovoltaik wird das Lösungsangebot den Kunden vorgestellt. In Folgeterminen mit den kundenseitigen Fachabteilungen können aus dem Solution Team kompetente Ansprechpartner dazu gezogen werden.

6 Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die MES-ERP Integration ein Zukunftsthema ist, welches große Potentiale insbesondere bei den Kunden im Discrete Manufacturing hat. Ebenso wurde deutlich, dass die MES-ERP Integration im Vergleich zu anderen IT-Dienstleistungen im ganz besonderen Maße ein hohes Verständnis der Kundenprozesse erfordert. Dieses ist Voraussetzung, um MES-ERP Funktionalitäten so einzurichten, dass daraus ein Mehrwert für den Kunden entsteht. Siemens IT Solutions and Services befindet sich derzeit auf dem Weg, ein solches Prozess Know-How im Unternehmen aufzubauen. Kurzfristig kann dieses aber vor allem in dieser Breite nicht bereit gestellt werden. Die Folgerun dieser Arbeit daraus ist, dass bei der Ausgestaltung und Vermarktung dieser Dienstleistung zunächst der Fokus auf eine Branche gelegt werden sollte. Auf Grund ihres starken Wachstums und ihrer Prozesseigenschaften bietet hierzu die noch junge Photovoltaik-Branche sehr gute Voraussetzungen. Als Ergebnis der Arbeit wurden die Prozesse dieser Kunden untersucht und aufgezeigt, in welchen Bereichen der Mehrwert durch den Einsatz von MES-ERP Integration zu erreichen ist. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse flossen in zwei Maßnahmen ein, die sich zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch in ihrer Umsetzung befinden. Dies ist zum einen die technische Aufbereitung des branchenspezifischen Portfolios innerhalb einer Fachgruppe in Form eines Prototyps. Zum anderen erfolgt die Platzierung der MES-ERP Integration beim Kunden, in dem die Kunden in der Photovoltaik-Branche systematisch im Rahmen des Branchenentwicklungsplans bearbeitet werden.

Erste Erfolge dieser Maßnahmen ermöglichen es, das Thema auf einer breiteren Basis voran zu treiben. Hierzu gehört die Knüpfung von strategischen Partnerschaften.

Diese können im Bereich der MES-Hersteller, als auch zur SAP im Rahmen von Marketingaktivitäten der xMII-Plattform liegen. Auch eine Partnerschaft mit dem IT-Dienstleister „AI“, welcher über eine Photovoltaik Branchenlösung verfügt, wäre denkbar.

Des Weiteren ist es möglich, das Angebot auf weitere Hersteller innerhalb der Halbleiterindustrie auszudehnen, welche zum Teil ähnliche Prozesse wie die Solarzellenhersteller besitzen. Ebenso ermöglichen es erste Referenzkunden, die

MES-ERP Integration aktiv bei den Bestandskunden zu vermarkten.

Nicht zuletzt kann diese innovative Dienstleistung in Verbindung mit der Zukunftsbranche Photovoltaik als Teilaspekt einer Siemens IT Solutions and Services Gesamtstrategie interessant werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integrationspyramide der Produktions-IT. 267
Abbildung 2: Einsatzmöglichkeiten MES-ERP Integration. 268
Abbildung 3: Servicebausteine MES-ERP Integration. 269
Abbildung 4: Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung nach Faix. 270
Abbildung 5: Strategisches Dreieck MES-ERP Integration. 272
Abbildung 6: Platzierung MES-ERP in der Portfolio-Matrix. 274
Abbildung 7: Erfolgsfaktorenanalyse SIS MES-ERP Integration. 276
Abbildung 8: SWOT-Analyse SIS DM MES-ERP Integration. 277
Abbildung 9: Ableitung Zielgebiete aus SWOT-Analyse. 278
Abbildung 10: Priorisierung der strategischen Optionen. 279
Abbildung 11: Kundenattraktivität - Relative Lieferantenposition - Portfolio. 280
Abbildung 12: PV-Hersteller innerhalb der Wertschöpfungskette. 281
Abbildung 13: Übersicht Identifizierung der Zielkunden. 282
Abbildung 14: Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration. 283
Abbildung 15: Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration. 284
Abbildung 16: Solarzellen- und Solarmodulhersteller in Deutschland. 285
Abbildung 17: Organisationsmodell SIS. 286

Literatur

Corporate Information Research Center (2008): Photovoltaic Industry advancing from infancy

Dangelmaier, W, (2007): Fertigungslenkung. Planung und Steuereung des Ablaufs der diskreten Fertigung, Berlin: Springer.

Eckhardt, W. (2005): MES Landschaft – ein aktueller Überblick über Markt, Anbieter und Trends, Düsseldorf: ARC Europe.

Faix, Werner G. (2008): Management von Wachstum und Globalisierung. Nest Practice. Band 2, Steinbeis Edition.

Fawer, M. (2005): Solarenergie 2005, Sarasin.

Gartner Forecast IT-Services in Europe (2005): The Middle East and Africa 2005 - 2010.

greentec.journal €uro 03/2009, Obama hält Wort.

Jacobson, S. (2005): MES Market Rides Perfect Storm Through $1B Barrier, AMR Research.

Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag.

Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag.

Landesbank Baden-Württemberg (2005): Branchenanalyse. Photovoltaik 2005.

Moron, O.(2007): 070404 Internal Discrete Manufacturing Foliensatz, München.

Porter, Michel E., (1998): Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors.

Rasner, C. (1999): Das Existenzgründerhandbuch - Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg, Moderne Industrie.

Roland Berger (2003): Making Money in Japan.

Rothlauf J. (2006): Interkulturelles Management, Oldenbourg Wissenschaftverlag.

Schmidt, L. (2004), VDI-Berichte Nr. 1847, Düsseldorf: VDI Verlag.

Schumpeter, J (1928): Unternehmer, Handwörterbuch der Staatswissenschaften.

Schmidt, T. (2006): Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Essen: EMPPOR GmbH.

Simon, H., von der Gathen ,A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Array.

Internetquellen

CIO.de (2007): http://www.cio.de/it_berater/838503/.

Cio-weblog.com (2008), Japan IT-Service Market Challenge!, http://www.cio-weblog.com/50226711/japan_it_services_market_challenge.php.

Computerzeitung.com (2008): http://www.computerzeitung.de/articles/eito_it-markt_in_europa_robuster_als_in_usa:/2008052/31776685_ha_CZ.html?thes=.

IDC Central Europe (2006): Pressemeldung, http://www.openpr.de/news/98966.html.

Peopledaily.com (2006), http://english.peopledaily.com.cn/200602/19/

eng20060219_244062.html.

Photovoltaik.eu (2009), http://www.photovoltaik.eu/nachrichten/details/beitrag/finanzkrise-trifft-chinesischen-hersteller_100001204/67/.

Schmidt, L. (2007), Integration von MES- und ERP-Systemen, http://www.tu-ilmenau.de/fakww/fileadmin/template/fakww/Institute_und_Fachgebiete/.

Wirtschaftsinformatik/Wirtschaftsinformatik_1/Dokumente/AusgewaehlteKap/.

Vorlesung_Integration_MES_ERP_2007.pdf.

Solarserver (2008): www.solarserver.de/solarmagazin/index.html.

WestLB (2009):Analyse Photovoltaik, ://www.solarserver.de/news/news-10030.html.

Dipl.-Ing. (BA)
Sebastian Haury, M.Sc.

The Strategic Hexagon

Strategic Orientation for the Growth of the Leitz Brand

Content

1 Summary 295

2 Introduction 296
- 2.1 Introduction to Hexagon 296
- 2.2 Guiding Objectives 296
- 2.3 The Challenge: From Flat Development to Double-Digit Growth Rates 296

3 Analysis 297
- 3.1 World CMM Market 297
- 3.2 The Ultra High Accuracy (UHA) Market 297
  - 3.2.1 Competing CMMs in the UHA Market Segment 298
- 3.3 Environmental Scan (STEP Analysis) 300
  - 3.3.1 Socio-Cultural/Educational Factors 300
  - 3.3.2 Technological Factors 300
  - 3.3.3 Political and Regulatory Factors 301
  - 3.3.4 Economic Factors 302
- 3.4 Market Trend Analysis via Direct Market Survey 303

4 Strategic Orientation 307
- 4.1 Strategic Direction 307
- 4.2 Strategic Hexagon for the Product Line 308
- 4.3 Brand Extension 309
- 4.4 Internationalization – Waterfall Strategy 310
- 4.5 Application Solutions 312
- 4.6 Modularity 313
- 4.7 Realignment 315
- 4.8 Focus 316

5 Conclusion 318

1 Summary

The Leitz brand goes back to Ernst Leitz, founder of the Leitz factory back in 1869. The Leica Camera (**Le**itz **Ca**mera) and Leitz microscopes secured for the brand its reputation as a leading producer of high end technology products. Coordinate measuring machines (CMMs) of the Leitz brand enjoy the same reputation. Since 2001, the Leitz CMM section belongs to Hexagon Metrology, the world's largest measuring group. The traditional brand never grew significantly, yet maintained its strong reputation within a small market niche. A new generation of management and Hexagon's aggressive growth objectives now call for an uncompromising growth orientation. Based on external and previously conducted internal analyses, the *Strategic Hexagon* is currently being developed. It is composed of six elements to realize the ambitious growth objectives:

1. Brand extension
2. Internationalization
3. Application Solutions
4. Modularity
5. Realignment
6. Focus

Through *brand extension* the product line's current niche is widened to generate more sales in existing markets with an extended product portfolio. *Internationalization* describes a waterfall strategy in penetration markets where the brand is still under-represented. The first such market is NAFTA. By *application solutions* is meant a general reorientation from product-related to market and application-related development of the brand. *Modularity* and *realignment* are internal measures to enable and accelerate the growth strategy. Proper *focus* is the most important success factor for a sustainable and profitable growth of the brand. The brand's potential for moving out of the niche into Porter's differentiation lies in the selection of promising development projects. This requires strong leadership to allocate resources to these projects, while denying them to others.

2 Introduction

2.1 Introduction to Hexagon

Hexagon AB is a Swedish based multinational group providing measurement technologies. 12,000 employees generate yearly sales of 1,500 million Euros. In 2001 the group's metrology division, Hexagon Metrology, started unifying the world's number one and number two brands of measuring devices under one roof.

Today 17 brands represent the vast product portfolio of stationary and portable measuring devices. They are produced in 8 different countries. The German Leitz brand belongs to the group of stationary measuring devices. There are a total of six factories producing coordinate measuring machines at Hexagon Metrology, located in Sweden, USA, Italy, Switzerland, China, and Germany.

Products of the Leitz brand are developed and produced in Wetzlar, Germany. Traditionally 250 employees generate around 60 million Euros per year with the on-site produced Leitz brand and other Hexagon products.

2.2 Guiding Objectives

In 2008, the Hexagon Metrology GmbH management created its own vision statement in line with the overall Hexagon vision. These are three key aspects:

- We strive for world leadership in the ultra high accuracy sector
- The overall sales target to be reached by 2015 is 100 million Euros
- Hexagon Metrology GmbH is to be realigned to become a sales and marketing driven organization rather than a technically driven organization

At least half of the doubling in overall sales to 100 million Euros has to be contributed by the locally produced Leitz brand (as opposed to the selling of other Hexagon products).

The doubling of Leitz sales and the ambition to achieve UHA world leadership by realigning the organization to a marketing driven one are the guiding objectives for this paper.

2.3 The Challenge: From Flat Development to Double-Digit Growth Rates

The current business plan foresees a double-digit figure for the annual sales increase. In contrast to this plan, in terms of units sold the average growth rate from 1992 to 2009 was 5 percent (see Figure 1). The worldwide market niche of the Leitz brand is estimated to be 67 million Euros in 2009. Although the selling of high-end coordinate measuring machines (CMMs) can be classified as product business, there is a high degree of focus on individual customers. Many of the projects rea-

lized are customer specific solutions, where the different system components are tailored in accordance with the customer's needs. Sometimes also the core product, the CMM, is appropriate to fulfill special customer requirements. For this situation of a special system solution provider in a highly sophisticated market niche following an important growth target, an adapted strategy needs to be found. This strategy will be founded on Porter's generic differentiation strategy. It will be supplemented by other concepts. The core issues enabling the brand's success will be outlined.

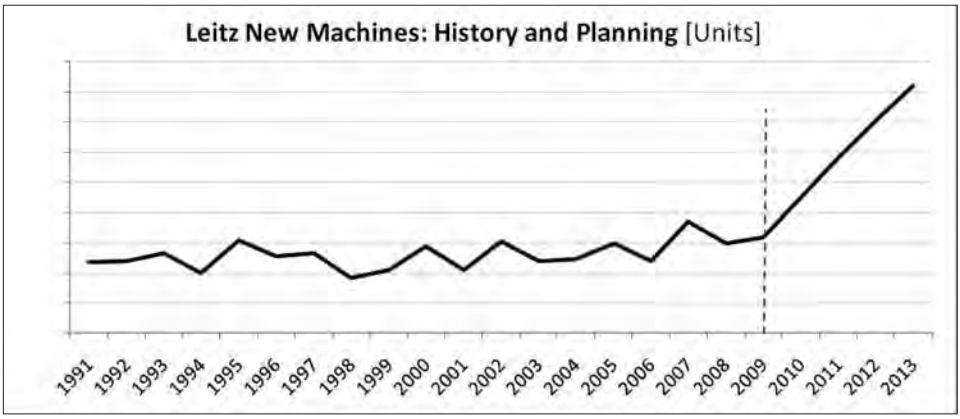


Figure 1: Leitz New Machines: History and Planning, source: author's illustration based on (Engelhardt, 1999) and (Rosenbruch, 2009).

3 Analysis

3.1 World CMM Market

The largest customer categories in stationary measurement systems comprise manufacturing companies such as the automotive, machinery, tooling and power generation industries including wind power as well as heavy industry, aerospace, electronics and medical technology industries, and also some institutes and universities. The main demand driver is the need for increasing quality, productivity and cost-efficiency in the manufacturing process. The world CMM market size was 500 million Euros in 2006, representing a total of 5,300 machine units (Grimm, 2006).[1]

3.2 The Ultra High Accuracy (UHA) Market

The range of coordinate measuring machines is wide. It starts from hand driven, low-cost machines with low accuracies of around 5 micrometers and extends up to computer controlled high-end machines with accuracies of up to 0.3 micrometers.

1 Since 2006 the VDMA does not publish figures on units and sales of the CMM market any more due to restrictions of the cartel authorities.

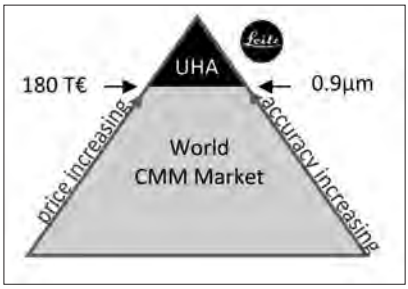


Figure 2: UHA Market Niche, source: author's illustration.

The price range starts at approximately 20,000 Euros and goes up to 400,000 Euro for an ultra high precision machine or up to 650,000 Euro for a large, so-called ‚Gantry' CMM. A complete UHA measuring solution including software, training, control room and other accessories can amount in total to one million Euros. The Leitz brand stands for upper middle-class and top-class coordinate measuring machines. DEA, Brown&Sharpe, Tesa, Sheffield, and Johansson are Hexagon brands covering the middle and low end CMMs in terms of accuracy and machine price.

The accuracy, or so-called E-Value, of a coordinate measuring machine is – in conjunction with the permitted environmental conditions – the most important feature for distinguishing one CMM from another, cf. (International Organization for Standardization, 2010).

Traditionally, Leitz CMMs cover accuracy ranges from 0.3 to 0.9 micrometers. In this segment high unit prices are achieved, typically above 200,000 Euros. However, this ultra high accuracy (UHA) segment represents a niche market for special applications. Within its niche, the Leitz brand is well known and occupies the No. 2 position with about one third of market coverage.

3.2.1 Competing CMMs in the UHA Market Segment

Figure 3 shows the traditional UHA segment with an expansion into the high-accuracy (HA) segment structured by product groups. Based on Hexagon CRM analysis (2006 to 2008), these sub-segments of the UHA and HA market are assessed with regard to their growth potential.

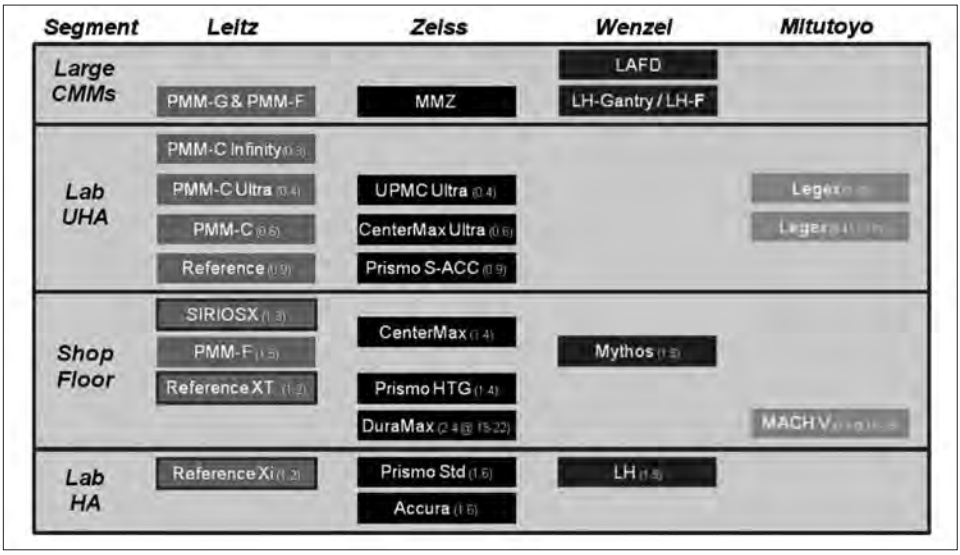


Figure 3: UHA market segment with growth potential, source: author's illustration based on Hexagon CRM analysis 2006 - 2008.

Large CMMs

High-precision CMMs of this category have measuring volumes of the size of a minivan. They are aimed mainly at the wind-power industry, ship building industry, and their component suppliers. The worldwide wind boom makes this segment by far the fastest growing one within the UHA CMM market.

UHA CMMs for measuring rooms (Lab UHA)

Traditionally, this is the largest sub-segment of the ultra high accuracy market. However, the market for these mid-sized machines for use in air-conditioned measuring rooms has been growing relatively slowly.

CMMs for harsh conditions (Shop Floor)

This sub-segment describes coordinate measuring machines which can be operated either under real shop floor conditions, e. g. in production halls, or in measuring rooms of poorer quality. Following the win/loss cases of the company's CRM system, demand in this section is increasing.

High-accuracy CMMs for measuring rooms (Lab HA)

As we descend in the CMM market triangle towards less expensive machines with lower accuracies, market volume rises. According to the CRM analysis, this subsegment is still growing at a rather low rate.

Summarizing the analysis reveals: Large CMMs and Shop Floor segments are growing at above-average rates. The entry-level machine section (HA Lab) shows slight growth and the traditional UHA machine section is currently rather stagnating.

3.3 Environmental Scan (STEP Analysis)

The environmental scan analyzes environmental changes regarding social, technical, economical, and political/regulatory aspects relevant to the metrology industry. The different aspects are examined below with regard to their influence on the industry and the product line.

3.3.1 Socio-Cultural/Educational Factors

Tendency to less skilled machine operators

It is a simple fact that there is no apprenticeship to become a qualified metrologist providing the relevant know-how to operate a high-accuracy coordinate measuring machine. The employment of university the employment of university graduates as machine operators is becoming increasingly unattractive due to the rising cost pressure. Thus, a tendency is observed to employ more and more unskilled machine operators. This entails the danger of a non-proper machine operation resulting in false measurement results. This in turn, might lead to the erroneous conclusion that the machine supplier might have delivered inadequate equipment. As a consequence, CMMs might need to become more resistant against operating errors. Suppliers obviously need to deliver completely error-proof measuring systems.

3.3.2 Technological Factors

Natural granite versus engineering concrete

High quality granite as a natural raw material is not infinitely available and therefore likely to increase in price in the long run. At the same time, the first technologically sophisticated types of concrete have been developed which equal and even surpass the characteristics of natural stone, e.g. in terms of temperature stability. In the area of highly accurate and very large CMM production, this is a technology to be further perused and examined. This new material allows more flexible machine designs than granite does.

Standard Interface for dimensional measuring equipment (I++)

The automotive industry (Audi, BMW, Daimler, Opel, Porsche, Volvo, Volkswagen) established the inspection plus plus (I++) standard in 1999 together with metrology suppliers. The objective is to develop a standardized interface between software and hardware of dimensional measuring equipment, cf.(I++, 2007) and(Messtechnik Wetzlar GmbH, 2010). This standardization is supposed to enable the mix of hard-

ware (CMMs) and software from different suppliers. Although current I++ servers on the market allow this interchangeability to a large extent, for specific functions it is still necessary to buy soft- and hardware from one and the same supplier. The availability of I++ technology enables customers to interchange between software and hardware from different suppliers. Occupying as it does the number-two position, Leitz certainly profits from this possibility.

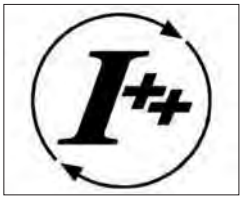


Figure 4: I++ Logo.

Increasing programming experience and computing power for machine corrections

Increased power of state-of-the-art computers and increased programming experience creates new possibilities for static and dynamic machine corrections. The general pressure on machine costs leads to a tendency to built low-cost mechanical structures. The consequent loss in accuracy is compensated by complex mathematical machine correction systems. (A similar phenomenon occurred with inkjet printers, where cheaper mechanical components were compensated by software driven alignment procedures.)

Affordability of optical sensor systems

The metrology industry is too small to develop from scratch its own optical measuring systems. It is dependent on components and systems from other industries such as the automation industry. The increasing use of optical systems in other industries is leading to affordable prices for optical systems and components. Generally, optical systems are associated with higher speed and throughput, compared to conventional tactile systems. The comparison of conventional tactile and optical systems shows extensive lists of advantages and disadvantages on both sides. Non-contact measurement methods will become increasingly important for the UHA market.

3.3.3 Political and Regulatory Factors

Government's policies towards renewable energy

The European Union pursues the goal of producing 20 percent of its energy requirement with renewable energy by 2020. On- and offshore wind energy plays a major role here. Most of the 27 member states are on track with the objective and continue to invest mainly in wind power (dolphin, 2010).

The German government's objective is to increase the percentage of wind energy in total energy supply to 25 percent by 2025. Of this 25 percent, offshore systems are to contribute 15 percent and onshore wind energy sites 10 percent (Bundestministerium für Umweltschutz, 2010).

US president Obama announced his country's intention to double wind energy production within three years. The US energy department wants wind energy to cover 20% of the US energy needs. To reach this goal, 16,000 megawatts of additional wind energy capacity needs to be installed by 2030(Snyder, 2010).

According to the Chinese industry association for renewable energy, China wants to reach its unofficial goal of 150 gigawatt wind energy generation by 2020 (Murphy, 2010).

The Global Wind Energy Council forecasts for the component supply industry an overall growth rate of 22 percent during the next five years (Marson, 2010).

New ISO Standards (ISO 10360-2:2009)

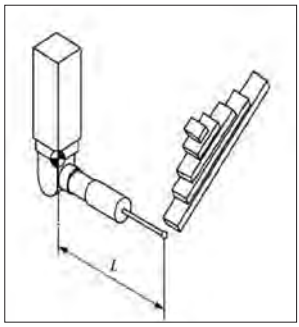


Figure 5: New ISO 10360 standards.

In December 2009 there was published a new standardization for "Geometrical Product Specification (GPS)". This new ISO 10360-2:2009 specifies the acceptance tests for verifying the performance of a coordinate measuring machine (CMM) as stated by the manufacturer (International Organization for Standardization, 2010). For the Leitz product line, this entails the redefinition of all machine datasheets following the new standards. All CMM suppliers will have to take on the extra workload involved in changing testing procedures and moving from the old standard testing procedures to the procedures according to the new standard. These new standards might offer chances to the product line, as specific technical strengths of the brand might become more visible in comparison with competing machines, such as the high accuracy, when measuring large work pieces.

International Air Transportation Association (IATA) calls for fuel efficiency

Concerns about climate change and increasing oil prices continue to push fuel efficiency as a major market driver in the aero-engine business. According to the International Air Transport Association (IATA), a 1% improvement in fuel efficiency across the airline industry would reduce global fuel costs by 700 million USD per year and would reduce annual global CO2 emissions by an estimated 8.9 million tons. With air traffic currently increasing at a rate of 5 to 6 percent a year and with fuel prices increasing, even small efficiency gains will have significant impact on environment and fuel cost (Buschina, 2010).

3.3.4 Economic Factors

China: Fast Growing Market – Upcoming Competition

In 2009, China's gross national product increased at a rate of 8.4 percent, followed

by India, which grew at a 6.1 percent rate. In contrast, the sum of global output decreased in 2009 for the first time since the Second World War, by 1 percent (CIA, 2010). For the Leitz brand, 2009 was a record year in China. The growth potential of China and other emerging markets seems to be unbroken. Business experts expect a 10 to 11 percent GDP growth for 2010 (Anstey, 2010).

Given China's strong economic activities, also competition is also likely to emerge in the metrology sector.

General Price Erosion in 2009

As compared to earlier years, in 2009 general price erosion with regard to coordinate measuring machines could be observed. The main competitor Zeiss has been very price aggressive. Especially in the lower priced CMM segments this could be observed.

3.4 Market Trend Analysis via Direct Market Survey

As part of an external market analysis it is essential to establish a direct connection to the most important external actor: the customer. For this purpose a market trend analysis was carried out in the form of a direct customer survey. the enquiry, conducted online, provides answers to 6 essential areas from the acquisition to the daily use of a coordinate measuring system. The six areas of interest are:

- **Environmental conditions**

  To what extent – if at all – the customer demands more flexibility for environmental conditions. For example, if today CMMs need a control room with a temperature not exceeding 19 to 21 degree Celsius, is it then desired to allow 18 to 22 with future machine generations?

- **Sensors**

  Technological development has made a large variety of optical sensor systems affordable to stationary measurement systems. Most of the technologies are still in the early development phase. Industry insiders often estimate the inclusion of optical sensor systems to be essential and urgent. A first question here is: Out of so many optical systems, which are the most desired and needed? What is the customer's preference? How is tactile measurement (touching the work piece) evaluated as against non-contact methods?

- **Throughput and Scanning**

  Especially in serial inspection machines, throughput plays an important role. There is often a race between suppliers to have high machine dynamics written in the datasheet, although throughput might depend more on intelligent pro-

gramming and actual scanning speed. Where does the customer classify Leitz machines with regard to throughput? Where does he demand improvements?

- **Machine Operation**

  How satisfied is the customer with the daily operation of the machine? How well designed is the machine control concept? What is the level of satisfaction with the current software used?

- **Acquisition Costs**

  An often-discussed topic is an appropriate price for the measuring system. In the survey the customer is asked to check categories of prices and to transmit what he perceives as a fair price for a defined measuring system.

- **Improvement Potential**

  After having been asked about the 6 above listed areas, the customer is asked in the seventh question to give his ranking of importance with regard to these 6 areas. More precisely he is asked where he sees the highest potential for improvement for the next generation of Leitz CMMs either of the Reference line or of the PMM-C line. The question is programmed in such a way that a ranking from 1 to 6 is obligatory. The ranking is based on the German school mark system, where 1 is best (equals most potential) and 6 is worse (equals least potential).

There are three main outcomes from this survey. The 22 respondents gave two clear priorities in question 7. With regard to the multi sensor question as well two clear priorities become visible. With regard to the price question priorities differ from one product line to the other.

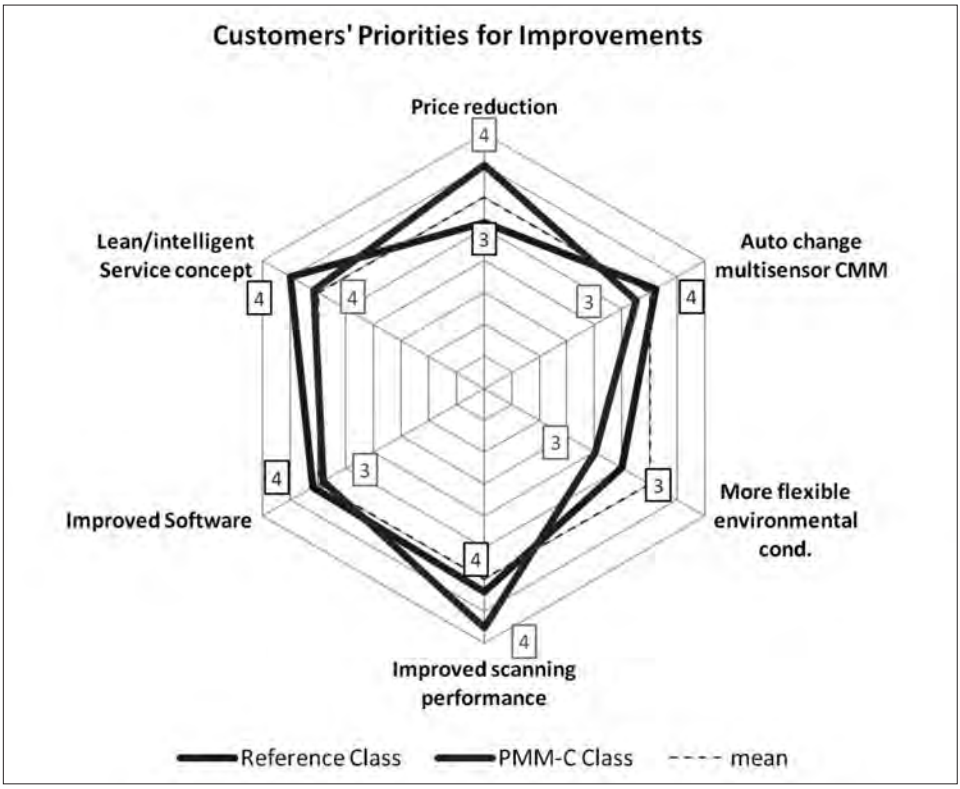


Figure 6: Customers' Priorities for Improvements for future Leitz CMMs of Reference and PMM-C class, source: direct market survey, question 7.

The rating for PMM-C class coordinate measuring machines reveals a clear priority for *improved scanning* performance. Figure 6 shows the results of question 7 for the two product lines at a glance. Out of the 6 areas there is, besides improvements in scanning performance (number one), a distinct preference for the aspects system *price reduction* (number two) and *lean and intelligent service concepts* (number three). Also for Reference customers, service and scanning are part of the top 3 improvement areas, ranking number one and two respectively.

Sensor Preferences: Low-Force Tactile Probing and Auto Sensor Changing

In the current discussions about the need for non-contact sensors some industry insiders have a general feeling that there is a need for optical systems and that the market is mature to employ them. At the same time, technologies enabling non-contact measuring are available. This leads the technological divisions to a push towards the development of these sensors. Out of a large variety of optical systems it is however unclear which system to prefer, as each system has its specific strengths and weaknesses. Therefore question 2 of the survey asks the customers to state their needs in respect of a range of sensor systems.

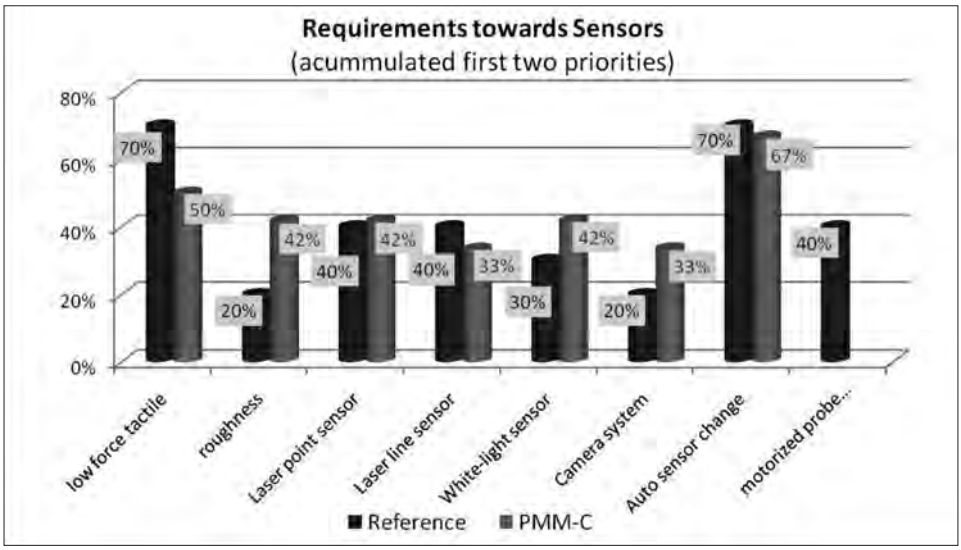


Figure 7: Customer's requirements towards sensors for PMM-C and Reference product classes, source: direct customer survey, question 2.

Under the keyword "multi-sensor" the respondents expressed their requirements for each of the following technologies:

- Laser point sensor (optical system)
- Laser line sensor (optical system)
- White-light sensor (optical system)
- Camera system (optical system)
- Roughness sensor (surface testing system)
- Low-force tactile probing (improved traditional contact system)
- Fully automatic sensor changing (handling system for sensors within the CMM system)
- Motorized probe head (possibility to automatically position any sensor in the system; only for Reference customers)

The result of both independently interrogated customer groups, visualized in Figure 7 on page 11, shows two winners for both product classes: low force tactile probing and automatic sensor change. This is consistent with an earlier rating among Leitz sales people, where they rated projects in the current development pipeline. The sales people, too, rated the feature of automatically interchange sensors as the most urgent improvement among the current sensor projects.

Market Trend Analysis Summary

The following points summarize the current market trends with regard to this special

sub-segment of mid-sized, ultra-high accuracy measuring machines for the laboratory environment:

- Improvements in the current service concepts demanded by all customers indicates more sensibility towards life cycle cost and machine availability (service response times)
- Benchmarked against the main competitor Zeiss, Leitz is perceived as inferior in scanning performance. Is striving for a leadership position, scanning performance is key feature to improve.
- Improvements in traditional tactile scanning, i.e. progress in the low-force tactile scanning feature are currently seen as more important than non-contact scanning systems. Where a system has more than one sensor in a system the automatic changing seems to be a prerequisite.
- The German customer rates the PMM-C system prices as too expensive. Reference prices are also rated as too expensive. Taking into account the overall references, the smart move here is certainly the reduction of life cycle costs (or total cost of ownership) as service improvement was rated number one priority.

4 Strategic Orientation

4.1 Strategic Direction

Leitz occupies a niche in the market of coordinate measuring machines. Within this market, it offers products and services for high-end solutions and special applications. Unit numbers of systems sold per year are relatively low and system prices are considerably higher than in the rest of the CMM market. The brand reputation builds on the high technical performance of machines and services offered. Growth has been flat for decades. The average planned unit growth rate until 2013 is a double digit number. This targeted sales increase cannot be achieved by incremental improvements. The realization of the objective might not require a revolution either. Yet, significant changes will be inevitable if these challenging targets are to be reached.

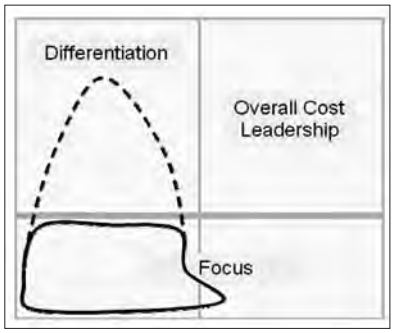


Figure 8:Targeted PL Positioning, source: author's illustration based on (Porter, 1998, p. 39).

If one compares the product line's profile with Porter's requirements on firms to fulfill one of his generic strategies, there is a high match between his differentiation profile and the product line's profile. Hence, following Porter's generic strategies, the product line hardly

displays any of the characteristics necessary to become an overall cost leader. At the same time, the current niche (see Focus in Figure 8) is not sufficient to realize the stated goals. The only way to grow, following Porter's scheme, is differentiation. In other words, the product line must continue to sell through technology rather than through price - yet on a larger scale.

Figure 9: Schumpeter's five factors, source: (Nagel, 2007, p. p. 27).

With the determination of the overall strategic direction with the help of Michael E. Porter's generic strategies, a second basic question needs to be answered: How to reach the desired magnitude of change? Peter Drucker describes Joseph Alois Schumpeter as one of the two greatest economists of the century (Brem, 2010).

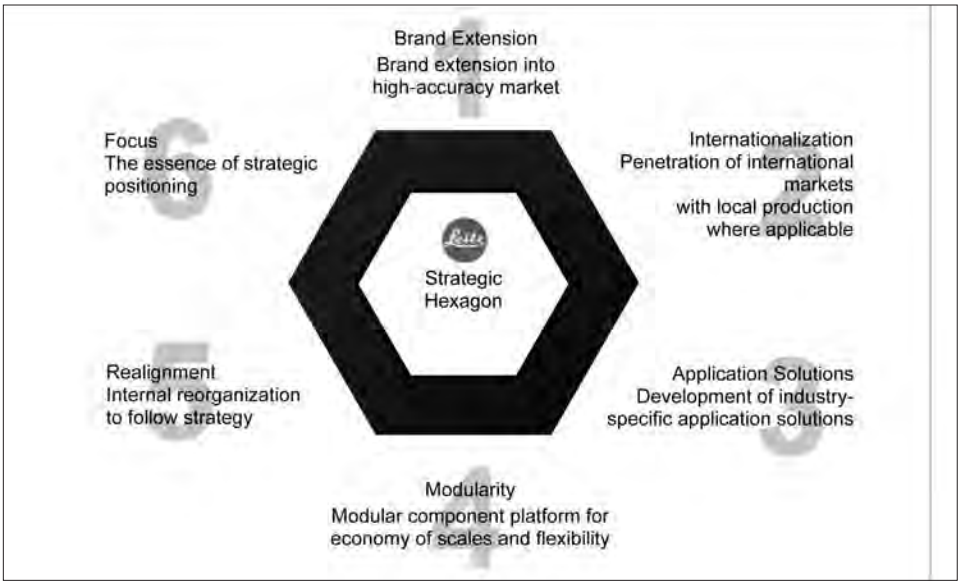
Schumpeter coined the word *innovation* in the economic context (McCraw, 2009). He describes 5 innovations (initially called combinations) necessary for sustainable economic growth. To achieve sustainable growth, any company must be oriented to at least one of the five Schumpeter growth factors (Faix, Kisgen, Lau, Schulten, & Zywietz, 2006, p. p. 53). Conversely, this means that in a strategy without new products and services, new market entrance, new organizational structures, new material sources, or new production methods, significant and sustainable growth is impossible. Thus, Schumpeter's factors for economic growth can be applied like a measuring scale of possible growth magnitude for the following *Strategic Hexagon.*

4.2 Strategic Hexagon for the Product Line

Under the above described directives, the strategic orientation for the growth of the Leitz product line is illustrated in the *Strategic Hexagon* in Figure 10. The first five strategic recommendations concern the Schumpeter factors of product, market, production, and organization. The success of these recommendations strongly depends on the sixth one, which is of fundamental importance: Focus.

The first three elements of the *Strategic Hexagon* for the growth of the Leitz brand are of more strategic character. They are *brand extension*, *internationalization*, and *application solutions*. The last three elements, *modularity*, *realignment*, and *focus* are rather enablers and accelerators for the first three points.

Figure 9: Strategic Hexagon for the Leitz product line, source: author's illustration, based on product line analysis.



4.3 Brand Extension

The analysis showed that the UHA niche occupies only 14 percent of the total CMM market. Given this position at the top end of the market, the brand extension must be a downward expansion of the current niche. The main step of market extension is currently being realized with the extension of the Reference product family. Table 1 on page 15 shows the three traditional market sub-segments of the brand: *Large CMMs* and *Laboratory ultra high accuracy CMMs* and the *shop-floor sub-segment.*

Figure 11: Brand extension.

The machines' accuracies are put in brackets. The product family *Reference (0.9µm)* so far marks the lower end of the traditional Leitz product portfolio. The red frame in Table 1 marks the HA sub-segment with the new *Reference Xi* and the **Reference XT**. The new machines offer more flexibility, with regard to adaptable probing systems and with regard to permitted environmental conditions.

PL Downwards Extension vis-à-vis Competition				
Market Sub-segment	Leitz / DEA	ZEISS	WENZEL	Mitutoyo
Large CMMs	PMM-G PMM-F	MMZ-G MMZ	LAFD LH-Gantry	
Lab UHA	Infinity (0.3µm) PMM-C Ultra (0.4µm) PMM-C (0.6µm) Reference (0.9µm)	UPMC-Ultra (0.4µm) UPMC/CenterMaxUltra (0.6µm) Prismo S-ACC (0.9µm)		Legex (0.35µm) Legex (0.45…0.8µm)
Shop Floor UHA	SIRIO SX (1.3µm)	CenterMax (1.4µm)	Mythos (1.5µm)	
HA	Reference Xi (1.2µm) Reference XT (1.2µm) DEA Global Advantage (1.4µm)	Prismo VAST (1.4µm) Prismo HTG (1.4µm) Accura (1.6µm)	LH (1.5µm)	

Tabelle 1: PL Downwards Extension vis-à-vis competition, source: author's illustration.

The extended product family continues to be positioned in the premium segment, at a slightly lower level, still very close to the brand's core positioning. In terms of system price and accuracy, the products are placed between the best CMMs from the Hexagon sister company DEA, and the current Leitz Reference. This positioning of Reference Xi and XT is comparable with the A3 in the Volkswagen Group. Budget oriented customers buy Golf, i.e. DEA's Global Advantage. More demanding customers are ready to pay a premium for the A3 (Reference Xi/XT) built upon the same platform. Following the product line's official 3-year planning, in 2013 the extended Reference family will account for additional sales of 13 percent.

4.4 Internationalization – Waterfall Strategy

The internationalization strategy aims at the penetration of international markets where Leitz at present only realizes sporadic sales. Naturally, all international opportunities to grow the Leitz brand are interesting and need to be followed up.

Figure 12: Internationalization.

However, a step-by-step approach (waterfall strategy) allows a higher degree of concentration on each region and the implementation of the necessary measures to kickoff the market penetration. In the end, this will yield a more powerful overall result; (cf. Kutschker & Schmid, 2008, p. 989 et seq.). An internal rating scheme compared all "white spots" with regard to five factors: Estimated market size of region, current

Leitz market share in that region, the regions infrastructure to accommodate UHA products, the locally existing Hexagon structure to build upon, and the competitive situation in the region.

The rating scheme revealed NAFTA to be the first international market to be actively penetrated in a waterfall strategy. Bearing Schumpeter's factors in mind, there are two major strategic lines regarding the factors *production* and *organizational structure* to be followed.

Local assembly

The analysis shows that Leitz sales in the US have been practically flat during the last twenty years. Although today's Hexagon structure holds significant assets for a deeper market penetration, there have also been obstacles. As a new production method Leitz shall have, for the first time in history, the final product assembly in the target market. This production method is new for Leitz, but not new for the industry. Thus, the Schumpeter production factor is only slightly affected here. The Leitz factory will deliver a product kit. The Hexagon Brown&Sharpe factory in the US will do the final assembly of the Reference Xi for the American market. This important move will eliminate or at least remedy some of the traditional obstacles in business relations between the product line and NAFTA. The exchange rate risk will be minimized and split between Hexagon GmbH and Hexagon Inc in the USA. Hexagon Inc. will increase its local margin due to more local value added.

Figure 13: Reference Xi, source: Leitz R&D.

Sales Support Structure

The proposed market penetration strategy foresees the installation of a sales support manager for the US market. The concept of employing sales support managers to drive sales works well for Leitz in its strongest regions: Germany, Europe and Asia. The sales support manager or sales coach has a deep understanding of Leitz products. He works as an interface between the factory and the local market. He does not replace local sales staff, but supports them. Leitz projects are usually of high order volume, thus attractive for sales people. One hindering factor so far has been the complexity behind the system at sales. This will be addressed with the sales coach. The sales coach identifies Leitz projects himself, e.g. at exhibitions. His major task, however, is to provide support in technical aspects as soon as a US salesperson identifies a Leitz project. This gives confidence to the salesperson and serves to reduce the complexity for him. The sales support manager and local sales

staff working in tandems serves to transfer know-how to local Hexagon sales staff and will consequently increase their familiarity with Leitz products. A profitability calculation for the sales support manager shows already in the first year positive results with the objective that overall Leitz sales significantly increase within a period of 3 years.(Haury, 2010).

Mid- and Long-Term Orientation

The further internationalization of the brand offers important growth opportunities while keeping its strong reputation within the strategic position as a high-end CMM supplier. Thus, following the waterfall strategy there are further regions to be subsequently examined.

Asia would be the most promising region to be tackled next, from today's point of view. The analysis shows that Japan offers a large market potential for Leitz products where today only opportunistic sales are realized. Despite the fact that a local competitor (Mitutoyo) has to be dealt with and the main competitor uses a well established distribution network, the Leitz product portfolio offers enough possibilities for a successful market penetration.

Brazil is one of the BRIC countries with high growth rates and the motor of the South American sub-continent. One of the major obstacles with regard to Leitz sales to Brazil are the high import duties for new machines. This could be bypassed again with a local assembly. This third business case within the waterfall strategy of internationalization could be the beginning of a well-established Leitz presence in South America.

Further markets such as Eastern Europe and India are next on the list for examination and active penetration. A prerequisite for this strategy is the provision of sufficient local sales, support and application staff in accordance with the growing number of installed machines.

4.5 Application Solutions

The essence of this strategic recommendation is to focus development projects more directly on customers' application requirements. In the long run this enables the brand to realize growth targets within its overall strategic positioning more effectively than by producing me-too products. There should be projects going beyond product development and market penetration in the sense of Ansoff (Kerth & Asum, 2008, p. p. 188). Diversification, or the creation of new uncontested market space, is more susceptible to risks but also more profitable. The product line's vision statement says Leitz strives for world leadership in the UHA sector. To

Figure 14: App. Solutions.

reach this world leadership, there are several strengths of the brand to be exploited to grab the markets' opportunities. The external analysis (page 6 et seq.) shows opportunities with regard to a series of industry branches. Besides this, the market trend analysis (page 9 et seq.) demonstrates the need for improved service and scanning performance as two main requirements, which are of a general nature. Their improvement will facilitate any industry-specific application solutions.

New approach to product development

In order to switch from a traditional product-oriented attitude to an application-oriented view, Table 2 classifies the product line's measuring tasks into groups of applications and shows the industries related to each.

No.	Application, measurement of …	Industry
1	Blisk, Disk	Aerospace/aircraft
2	Blades	Aerospace/aircraft
3	Highest precision components and/or components with sensitive surfaces	Precision industry, national institutes, calibration laboratories, defense, nuclear industry
4	Powertrain parts	Automotive, automotive suppliers, heavy vehicles
5	Shop floor inspection of parts and components to be measured at high throughput rates	Automotive, aerospace/aircraft
6	High precision general purpose applications inclusive small and medium gears (with long shafts)	Machine tooling, general industries, universities, measurement service provider
7	Non-contact high-speed measuring	Automotive, electronic
8	Large gears	Wind energy, gear manufacturing
9	Gears	Gear manufacturing, automotive and automotive suppliers
10	Large gearboxes, large housings, large engines, large components	Wind energy, gear manufacturing, shipbuilding

Tabelle 2: Measurement applications with related industries, source: author's illustration.

This classification lays the foundation for a significant move in approaching future product developments. The new Leitz product line development plan is based on this new approach, leading to a more market-oriented development plan.

4.6 Modularity

The modularity concept aims at producing both more flexibility for the customer and a more cost-effective production for the product line at the same time. An important part of this idea is to move customer-specific developments right into a modular development system, market them, and make them available for other components and solutions.

Figure 15: Modularity.

The modularity concept goes hand in hand with the application solutions strategy. Figure 16 depicts the modularity scheme.

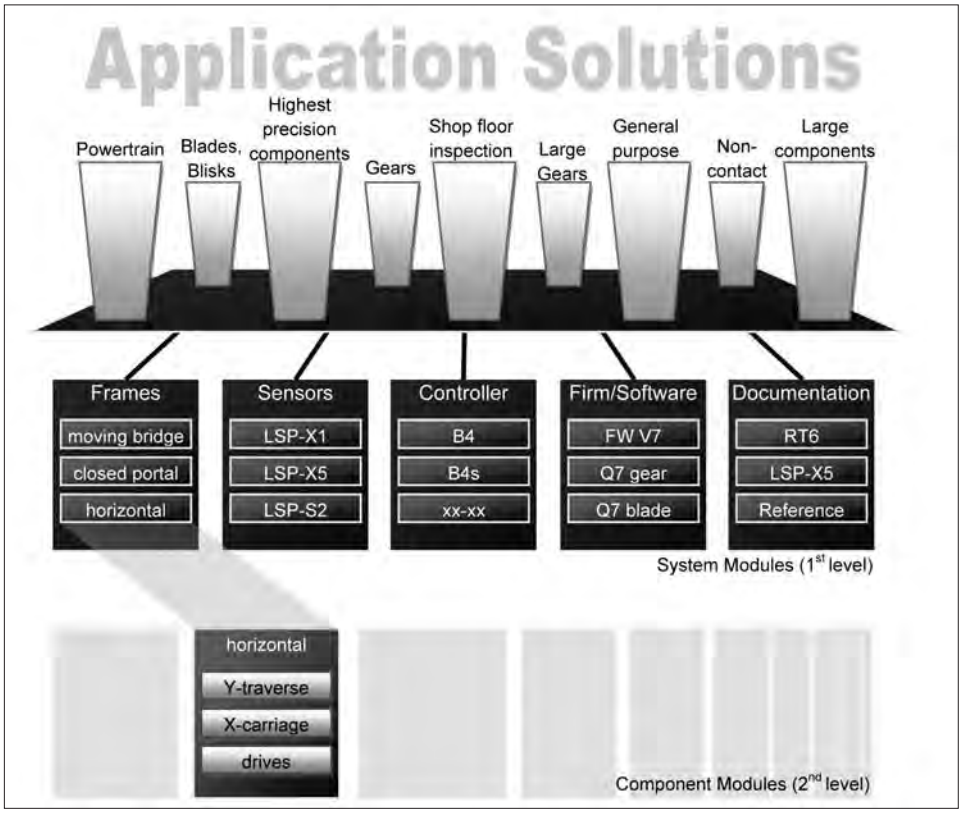


Figure 15: 2-level Modularity Scheme for more flexibility, source: author's illustration.

At the top of the scheme stands the customer with his special requirements regarding the industry he is in and the parts he needs to be measured. Often special features, as for example extreme low force probing, are developed for a special project. The idea of the modularity scheme is to develop these features right from the beginning as modules. These modules are compatible with most of the machines offered by the product line. Thus the variety of possible combinations for a customized machine increases just by reassembling different modules. The modularity concept suggests two levels. The system level offers the possibility of combining systems such as machine frames with different sensors. The above listed sensor changing project supports this concept. At the second level parts and components to build the first level systems follow the modularity concept as well. The same Y-traverse of the SIRIO SX may be built into other SIRIO-like machines to profit from the excellent development of one component in a maximum of applications. Apple, for instance, developed their multi-touch surface. To pay off the effort put into this

development they used this component/technology in the touch-pads of all MacBooks, in the Magic Mouse, in the iPod-touch, the iPhone, and eventually in the iPad (Apple Inc., 2010).

The modularity concept requires the discipline to think in terms of compatibility right from the beginning of any development process. It delivers many advantages:

- More flexibility in offering system combinations to the customer
- Reduced R&D hours tied up in special projects as customers are better served by reassembling of standard modules
- Reduced source of errors for service as installed systems contain an increasing number of identical components
- Economy of scale effect through increased number of same components at a decreased number of variety
- Reduced costs as an overall effect of these last three advantages

4.7 Realignment

The recommendations summarized under the term realignment are based on the internal analysis. Like Modularity this is meant to be an enabler and accelerator to realize the targeted growth by brand extension, internationalization and application solutions.

Figure 17: Realignment.

The proclamation of Hexagon becoming a marketing-orientated organization as a guiding strategy was an important step. Following Porter's requirements for organizations with a differentiation positioning both strong marketing abilities and strong technical skills are key aspects.

Strengthening the product line's marketing and communication

As Mintzberg says: "Just as structure must always follow strategy, the left foot must follow the right foot walking, […]" (Mintzberg, 2000, p. p. 292). With regard to marketing structure, the product line's internal analysis shows that the current local headcount in marketing is not sufficient to realize the planned growth path. Marketing orientation in this context of a high-end solution provider means a closer customer orientation, as proposed in the application solution strategy. To steer development projects and to prepare top management's quality decisions for or against the entering of certain market segments, sound market analysis must be undertaken and business plans need to be prepared for financial assessment. These additional tasks, necessary to grow the brand, require additional resources. Following sector-

specific experience, the recommendation is to strengthen the product line's product management by one additional FTE for these tasks.

Besides these essential tasks of business development and market research, the communication part has also been identified as a weak point in the earlier analysis. The alignment of marketing functions at a group level has already brought advancements in the brand's communication such as the new brand website and so forth. With the introduction of the new SIRIO SX (latest Leitz CMM) a sound marketing and communication strategy (copy strategy) has been realized for the first time. To assure a minimum level of customer- and application-oriented communication, the second recommendation is to add half an FTE for the product line's communication activities.

Strengthening R&D for better perception in scanning performance

As a differentiator in the sense of Porter, R&D will always be a key-function, especially for the Leitz brand being positioned at the technological top-end among all CMM providers. The market trend analysis on page 10 et seq. confirmed, however, that Leitz scanning performance is not yet perceived as world leading. PMM-C customers see the highest improvement potential in advanced scanning performance. In software and firmware intelligence there exists a lot of differentiation potential. Today's computing power offers virtually endless possibilities to build more measuring intelligence into the machine. Apparently, there is a tendency in the market towards employing less skilled machine operators for measurement tasks. Thus, soft- and firmware must make future CMMs easier and more comfortable to use.

The recommendation here is to a) add a full-time developer for loop design and motion control, and b) define a Leitz scanning package to ensure already existing features and those to be developed in the future.

4.8 Focus

Focus is the essence of strategic positioning. The ability to focus, however, means an ability to say no. Strong leaders have this ability. They need to be involved in the strategy process. Without focus, all analysis and all planning have no strategic value. To focus is the key-recommendation – the essence of this paper.

Figure 18: Focus.

Strategic Positioning for the Leitz Brand

Following Porter, many Japanese companies haven't had strategies, and become all things to all customers (Porter, 1996). It is possible to grow without strategy, as long as a company is more efficient than its competitors. But as soon as the competitors catch up in efficiency, only a strategic positioning can generate significant growth, by doing the things the company does best. Nonetheless, it might be tempting for Leitz to progress further the downwards expansion of the product line. However, such activities tie and disperse resources, which could be employed to develop market segments which correspond to the brand's core positioning. Strategy requires choices and requires saying no. "Without trade-offs, there would be no need for choices and thus no need for strategy", says Porter (Porter, 1996).

The point is that the whole product line's organization is designed to develop, produce, sell, and service technically highly-sophisticated UHA products. This is the strength, the core competence of the brand. This is the value on which the Leitz brand's reputation is built. Realizing activities outside this core competence is possible - yet at lower efficiency. Other organizations that are designed to produce high numbers of low-cost CMMs will be more efficient than Leitz, thus obtaining a competitive advantage over the product line.

World leadership in the UHA sector can only be achieved by strategic positioning, as all forces are concentrated to do what the brand can do best: Develop, produce, sell, and service highly-sophisticated UHA measuring solutions.

Strategy Requires Leadership and the Ability to Say "No"

"The essence of strategy is choosing what not to do." (Porter, 1996) The current project development list is long. The realization of all existing ideas and projects in the pipeline is impossible. Innovative companies focus and concentrate on the most promising projects with regard to their positioning.

When Steve Jobs, CEO of Apple Inc., came back to Apple in 1998 he reduced the existing 60 product lines to 4 product lines. As a result, Apple has been rated the most innovative company since 2005(BusinessWeek, 2009).

Following Porter, strong leaders with the will to make choices are essential for the realization of a strategic positioning (Porter, 1996). For the Leitz product line, the engagement of local top management in product planning and thus strategic decision-taking is an inevitable prerequisite for success.

Marketing and Finance to be involved

A stronger involvement of marketing and finance at the local level of the product line are equally necessary. They need to prepare the necessary information as a basis for sound decision-making. In a sales- and marketing-driven organization, marketing needs to be the initiator of new projects, or at least involved at a very early stage

to be able to gather necessary market information and to involve beta customers at an early stage. Preparation of financial figures related to the project in question is essential for decision-making and realistic planning.

Strong Local Decision-Making Process

The product creation process needs to be formalized at local level to comply with the Hexagon Innovation Process. Marketing needs to produce formal descriptions of lean and practicable processes.

Regarding the creation of business plans, a net present value calculation should be mandatory for each important project starting from 30 man days of estimated development effort and/or 15 thousand Euros estimated project costs.[2] A fully-fledged business plan is recommended for large projects, a new CMM for instance. For smaller projects such as additional features or upgrades, a reduced business case might be more appropriate to maintain a realistic cost-benefit ratio.

Key for all processes is: marketing to sign off forecast figures, R&D to sign off project costs and time, finance to sign off net present value calculation with underlying costing and pricing to feed this information into decision making. The CEO should sign off the final project, recalling that the yes to one project might mean a no for another one. Ideally, a decision preparing meeting with R&D, marketing and finance should take place to discuss the benefits of the project as against its trade-offs. As says Porter says: "[…] if there are no trade-offs companies will never achieve a sustainable advantage" (Porter, 1996).

5 Conclusion

For decades the Leitz brand has lived well in its niche. Now a new generation of management proclaims an historically unprecedented growth perspective for the brand. Rethinking is required. The first three points of the *Strategic Hexagon* express this new thinking. *Brand extension*, step-by-step *internationalization*, and the focus on application solutions are the key factors of the new growth strategy.

Such a radical move towards an uncompromising growth objective requires chances to the inner organization. Here the modularity concept improves efficiency and streamlines customer-specific developments into a flexible *modular concept* for better market exploitation. Based on several internal analyses the *realignment* proposes measures to realize the marketing orientation aspired to.

The last recommendation focus distinguishes the product line from other businesses not following strategies. The ability to make good choices based on sound prepara-

2 These figures are suggested by the author, based on his experience. CFO and CEO might adapt them according their needs. Yet, the recommendation is to draw a clear line by using absolute figures.

tion will be the differentiator and principal success factor of the Strategic Hexagon.

First steps on the new growth path have already been taken. Their first expected results are measurable. The outlook is promising. The challenges of such a move for the inner organization have also been felt and managed. Yet, there is still a long way to go to reach world leadership in the high accuracy segment. It remains exciting.

Attachments

Figures

Figure 1: Leitz New Machines: History and Planning. 297
Figure 2: UHA Market Niche. 298
Figure 3: UHA market segment with growth potential. 299
Figure 4: I++ Logo. 301
Figure 5: New ISO 10360 standards. 302
Figure 6: Customers' Priorities for Improvements for future Leitz CMMs of Reference and PMM-C class. 305
Figure 7: Customer's requirements in respect of sensors for PMM-C and Reference product classes. 306
Figure 8: Targeted PL Positioning. 307
Figure 9: Schumpeter's five factors. 308
Figure 10: Strategic Hexagon for the Leitz product line. 309
Figure 11: Brand extension. 309
Figure 12: Internationalization. 310
Figure 13: Reference Xi, source: Leitz R&D. 311
Figure 14: App. Solutions. 312
Figure 15: Modularity. 313
Figure 16: 2-level Modularity Scheme for more flexibility. 314
Figure 17: Realignment. 315
Figure 18: Focus. 316

Tables

Table 1: PL Downwards Extension vis-à-vis competition. 310
Table 2: Measurement applications with relating industries. 313

Glossary

B4, B4s	Leitz controller containing the electronics and hosting the firmware of Leitz Coordinate Measuring Machines
Brown& Sharpe	Hexagon brand based in USA, offering high accuracy CMMs mainly to NAFTA
CenterMax	Zeiss CMM for shop floor use
CI	Corporate Identity
CMM	Coordinate Measuring Machine
CO	Commercial Operation, Hexagon Metrology promotes its products worldwide through Commercial Operations. The CO Germany comprises the countries Germany, Benelux, and Austria
DEA	Hexagon brand based in Italy, offering high accuracy CMMs mainly to
EMEA	Eastern Europe, Middle East, Africa
FTE	Full-time-Equivalent
FW V7	Firmware version 7
HA	High Accuracy
HIP	Hexagon Innovation Process
LSE	Large Scale Enterprise
MTWZ	Messtechnik Wetzlar, manufacturer of QUINDOS software for the operation of coordinate measuring machines.
NAFTA	North American Free Trade Agreement between the United States, Canada, and Mexico
OEM	Original Equipment Manufacturer
OI	Order Intake
PL	Product Line
PMM-C	Leitz Coordinate Measuring Machine for high precision applications in controlled measuring rooms
PMM-F	Leitz Coordinate Measuring Machine for high precision applications of large parts and components
PMM-G	Leitz Coordinate Measuring Machine for high precision applications of extreme large parts and components
Prismo HTG	Zeiss CMM of Prismo family with high temperature Gradients

Prismo S-ACC	Zeiss CMM of Prismo family with super accuracy
Prismo VAST	Zeiss CMM with VAST probe head
PT	Power Train (power delivering parts in a motor driven vehicle)
Q7 blade	Quindos software module for blade measurement
Q7 Gear	Quindos software module for gear measurement
QUINDOS	Software to program and operate high-end coordinate measuring machines and to produce quality reports of measurements.
Reference	Leitz Coordinate Measuring Machine for high precision applications in controlled measuring rooms, positioned below PMM-C
Reference Xi	New Leitz product to expand existing Reference family to offer measuring solutions to budget-oriented customers
Reference XT	Similar to Reference Xi, however less restrictive on requirements towards measuring environment
ROA	Rest of Asia, Asia exclusive China
ROE	Rest of Europe, Europe exclusive Germany
ROW	Rest of World, here referred to markets except Germany, China, NAFTA
RSP	Recommended Sales Price
SME	Small and Medium Sized Enterprises
STEP	Social, Technical, Economic, and Political/Regulatory factors of an organization's environment
TP	Transfer Price
UHA	Ultra High Accuracy, the Leitz brand is situated in the market of UHA measuring machines
VDMA	German Engineering Federation (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau), www.vdma.org

Literature

Anstey, C. (2010, March 9). BusinessWeek. Retrieved March 18, 2010, from China's Growth May Top 11% Even as Officials Rein in Lending: http://www.businessweek.com/news/2010-02-14/china-s-growth-may-top-11-even-as-officials-rein-in-lending.html.

Apple Inc. (2010). Magic Mouse. Retrieved 14 April, 2010, from http://www.apple.com/magicmouse/.

Brem, R. (2010). Peter Drucker. Retrieved March 30, 2010, from http://www.peterdrucker.at/frmset_en_more.html.

Bundestministerium für Umweltschutz, N. u. (2010). Renewable Energy - Brief overview of wind energy use in Germany. Retrieved March 8, 2010, from http://www.erneuerbare-energien.de/inhalt/42721/4642/.

Buschina, F. (2010, January). PowerTrain Application Aerospace. Wetzlar.

BusinessWeek. (2009, April 9). Most Innovative Companies: The Methodology. Retrieved April 6, 2010, from http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127046256572.htm.

CIA. (2010, February). CIA - The World Factbook. Retrieved February 12, 2010, from https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/.

dolphin, s. (2010). Windmesse.de. Retrieved March 14, 2010, from http://www.windmesse.de/presse/7053.html.

Engelhardt, J. (1999). 1998_2009_sales_statistics (JE). Wetzlar.

Faix, W. G., Kisgen, S., Lau, A., Schulten, A., & Zywietz, T. (2006). Praxishandbuch Außenwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Grimm, M. (2006). World market statistics for dimensional measuring instruments and machines 2006. Frankfurt/Main: VDMA - Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.

Haury, S. (2010). Leitz Brand Penetration of US Market - Scenario of Employing a US Sales Support Manager. Projektstudienarbeit, Wetzlar.

I++, W. g. (2007). Inspection-plusplus. Retrieved March 30, 2010, from www.inspection-plusplus.org.

International Organization for Standardization, I. (2010). Dimensional and geometrical product specifications and verification ISO 10360-2:2009. Retrieved March 29, 2010, from http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=40954.

Kerth, K., & Asum, H. (2008). Die besten Strategietools in der Praxis. München: Carl Hanser Verlag.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). Internationales Management 6.Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Marson, C. (2010, January/February). Wind Turbine Pitch and Yaw Drive Manufacturers. GEAR TECHNOLOGY, The Journal of Gear Manufacturing , pp. 29-34.

McCraw, T. K. (2009). Prophet of Innovation - Joseph Schumpeter and Creative Destruction. Cambridge: Harvard University Press.

Messtechnik Wetzlar GmbH. (2010). Quindos 7. Retrieved March 30, 2010, from http://www.quindos.de/index.php?id=204.

Mintzberg, H. (2000). Rise and Fall of Strategic Planning. Harlow, Essex, Great Britain: Pearson Education Limited.

Murphy, G. W. (2010, Februar 04). China treibt Wachstum der Windkraft voran. Handelsblatt.

Nagel, K. (2007). General Management Tools. Stuttgart: Steinbeis.

Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996, November-December). What Is Strategy? Harvard Business Review.

Rosenbruch, M. (2009). PL HA/PT (Presentation for Product Line Meeting at Hexagon Headquarters, 2nd March 2009). London: Hexagon Metrology GmbH.

Snyder, L. (2010, January/February). Tapping into the Wind Gearbox Supply Chain. GearTechnology , pp. 37-42.

IV. Entwicklung und Einführung neuer Produktionsmethoden und neuer Geschäftsprozesse

Bettina Marquardt, M.A., MBA

Die qualitative Weiterentwicklung eines Vertriebsweges am Beispiel der Agenturbetreuung der Uelzener Versicherungen

Inhalt

1 Summary 331

2 Einleitung 332

3 Die Agenturbetreuung 333
3.1 Nutzen für den Vermittler 333
3.2 Nutzen für den Mitarbeiter 334
3.3 Die zentrale Steuerung des Betreuungssystems 335

4 Das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“ 335
4.1 Ist- Zustand 335
4.1.1 Stärken- Schwächen Analyse 335
4.2 Priorisierung der Herausforderungen 336
4.2.1 Steuerungssystem 337
4.2.2 Motivation der Mitarbeiter 338
4.2.3 Serviceorientierung der Mitarbeiter 338
4.2.4 Serviceangebot für die Vermittler 339
4.3 Das Projektziel 339

5 Die Umsetzung 339
5.1 Aufbau einer zentralen Leitungsfunktion 339
5.2 Aufbau eines IT- Steuerungssystems 340
5.2.1 Kennzahlen 341
5.2.2 Abteilungsberichtswesen „MyMGA“ 342
5.2.2.1 MyMGA für den Mitarbeiter 342
5.2.2.2 MyMGA für den Abteilungsleiter 346
5.2.2.3 MyMGA- Wiki 347
5.3 Motivation der Mitarbeiter 349
5.4 Serviceorientierung der Mitarbeiter 349

6 Resumée und Ausblick 350

1 Summary

Die Uelzener Versicherungen sind ein erfolgreiches mittelständisches Versicherungsunternehmen, dass auf die Hauptzielgruppe Mensch mit Tier fokussiert ist.

Mit Spezial- und Bündelprodukten gelang eine gewisse Alleinstellung im Wettbewerb. Die Uelzener Versicherungen verfügen über kein eigenes, groß ausgebautes Generalagenturnetz. Deshalb erfolgt der Vertrieb der Versicherungsprodukte über freie und ungebundene Agenturen in einem B2B-Vertrieb. Durch den Aufbau einer Agenturbetreuung wurde versucht, diesen Vertrieb zu intensivieren.

Nach Einführung des Betreuungssystems zeigten sich jedoch Defizite im Prozessmanagement und im Steuerungssystem. Darum wurde das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“ im Jahre 2006 gestartet.

Mit dem Projekt wurde erfolgreich ein IT-Steuerungsinstrument geschaffen und die Motivation und die Serviceorientierung der Mitarbeiter verbessert.

Die Ziele des Projektes sind nicht nur durch die Schaffung des IT-Tools, sondern auch die Einrichtung einer zentralen Leitungsfunktion für die Agenturbetreuung in der Orga sowie die Einführung zahlreicher Einzel- und Gruppengespräche in den einzelnen Abteilungen. Durch die Installierung der zentralen Leitungsfunktion und der Regelkommunikation gelang es, die Mitarbeiter neu motiviert auf den Weg der organisatorischen Neuausrichtung mitzunehmen.

2 Einleitung

Die Uelzener Versicherungen (Uelzener Allgemeine Versicherungs- Gesellschaft a.G., Uelzener Lebensversicherungs-AG, Uelzener Rechtsschutz-Schadenservice GmbH und Risk-Management GmbH) sind ein mittelständischer Versicherungskonzern, der deutschlandweit tätig ist. Seine Hauptzielgruppe sind Menschen mit Tieren. Für diesen Kundenkreis werden u.a. Spezialprodukte wie beispielsweise die Tierkranken- und die Tierlebensversicherung als auch die Vorsorgeprodukte „ReiterSicher plus“ und „Mensch & Hund aktiv“ angeboten.

In diesem speziellen Kundensegment sind die Uelzener Versicherungen Marktführer und durch stetige Produktinnovation der „dynamische Unternehmer“ der Versicherungsunternehmen in Deutschland.

Da die Uelzener Versicherungen im Vertrieb über kein groß ausgebautes Generalagenturnetz verfügen, wird der Großteil der Versicherungsprodukte (VP) des Versicherungsunternehmens (VU) über freie, ungebundene Versicherungsvermittler (VM) an den Endkunden (Endkd) verkauft. Es handelt sich um einen klassischen Business to Business (B2B) Vertrieb.

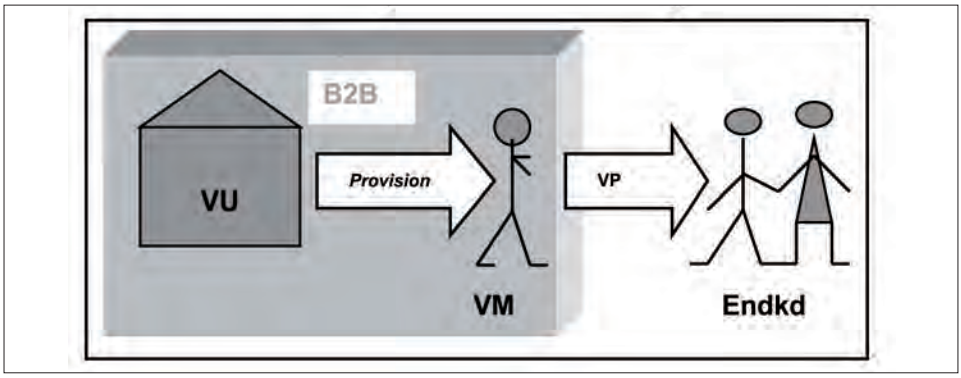


Abbildung 1: B2B- Markt Versicherungsunternehmen & Versicherungsvermittler.

Im Gegensatz zum unternehmensgebundenen Vermittler, kann der freie Vermittler selbst entscheiden, welches Versicherungsprodukt er von welchem Versicherungsunternehmen anbietet. Sein Geschäftsziel stellt die Erzielung einer möglichst nachhaltigen Provision dar. Zugleich erwartet er auch einen effizienten Betreuungsservice und innovative Versicherungsprodukte. Um in der Betreuung von Agenturen systematisch voran zu kommen, ist im Jahre 2006 das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“ ins Leben gerufen worden und hat seither den Vertrieb nachhaltig positiv beeinflusst.

3 Die Agenturbetreuung

Der Vertriebserfolg des Unternehmens wird also nicht alleine von der Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Produkte bestimmt, sondern vor allem auch davon, ob es gelingt, die freien und ungebundenen Vermittler von der eigenen Vertriebsphilosophie und der Güte der eigenen Produkte zu überzeugen.

Aus diesem Grunde ist im Jahr 2003 eine besondere Betreuung der Agenturen initiiert worden, die zum Ziel hat, die Bindung der betreuten Agenturen an die Uelzener Versicherungen durch guten Service zu erhöhen und sich so vom Wettbewerb zu unterscheiden. Der freie Vermittler bevorzugt das Versicherungsunternehmen, das ihm zusätzlich zum Produkt einen umfassenden Service bietet.

Es zeigte sich schnell, dass es nicht effizient ist, alle der fast 6.000 Agenturen, die jemals mit dem Unternehmen in Geschäftskontakt getreten sind, in den neuen Vertriebszweig der Agenturbetreuung aufzunehmen. Also traf man eine Auswahl der Vermittler – z.B. nach Umsatz –, die Teil der Agenturbetreuung sein sollten.

Das System der Agenturbetreuung ist so aufgebaut, dass jeder Mitarbeiter der Uelzener Versicherungen als persönlicher Ansprechpartner drei oder mehrere Vermittler betreut. Der Vermittler ruft also nicht mehr bei einer Zentralnummer (z. B. eines CallCenters) des Versicherungsunternehmens an, sondern verfügt über alle Kontaktdaten seines persönlichen Betreuers, der ihm mit Rat und Tat zur Seite steht. Zurzeit werden 600 Agenturen auf diese spezielle Art und Weise betreut.

3.1 Nutzen für den Vermittler

Der Vermittler braucht für die Durchführung seines Geschäftes sehr häufig spezielle Lösungen für den Einzelfall und keine Standartantworten, die alle anderen in gleicher Form auch bekommen.

Durch die Agenturbetreuung wird eine persönliche Bindung zwischen dem Vermittler und den Mitarbeiter geschaffen. Der Betreuer arbeitet unmittelbar die Anliegen des Vermittlers ab, bietet individuelle Vertriebsunterstützung und führt Probleme einer schnellen Lösung zu. Hierin sind die Uelzener Versicherungen Wettbewerbern überlegen – damit ist ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen worden.

Sehr bewusst pflegen die Uelzener Versicherungen das Leitbild eines „Familienbetriebes“, welches bei den betreuten Agenturen einen hohen Stellenwert hat, ganz besonders im Gegensatz zum Wettbewerb. Es besteht eine emotionale Bindung zwischen Vermittler und Betreuer.

3.2 Nutzen für den Mitarbeiter

Ein so anspruchsvolles Betreuungssystem für die Agenturen setzt eine große Kompetenz der betreuenden Mitarbeiter voraus, denn hier liegt ein kritisches Element, das permanent begleitet werden muss.

Für die Mitarbeiter selbst ergibt sich aus der Agenturbetreuung eine große Chance der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Sie werden im täglichen Umgang mit den betreuten Agenturen vertrieblich geschult und erhalten die Fähigkeit individuellen, lösungsorientierten Handelns. Sie lernen, Lösungen zu suchen und nicht Probleme auszusitzen.

Schließlich beteiligen die Uelzener Versicherungen alle ihre Mitarbeiter über ein Bonussystem direkt finanziell am Erfolg der Agenturbetreuung.

Das Bonussystem ist in zwei Ebenen aufgeteilt:

1. Eine Bonifikation im Sachversicherungsbereich
2. Eine Bonifikation im Lebensversicherungsbereich

Die Unterscheidung zwischen den zwei Bereichen ist getroffen worden, da sich die Art des Geschäftes zwischen Sach- und Lebensversicherungsbereich unterscheidet. Der Sachversicherungsbereich stellt bei den Uelzener Versicherungen das Massengeschäft dar, während der Lebensversicherungsbereich viel kleiner und übersichtlicher ist.

Die Höhe der Boni hängt jeweils vom Grad der Zielerreichung ab. Das Geschäftsziel für den gesamten Konzern wird auf ein Monatsziel je Abteilung kaskadiert. Erreicht eine Abteilung das vereinbarte Ziel, bekommen die Mitarbeiter dieser Abteilung einen Bonus.

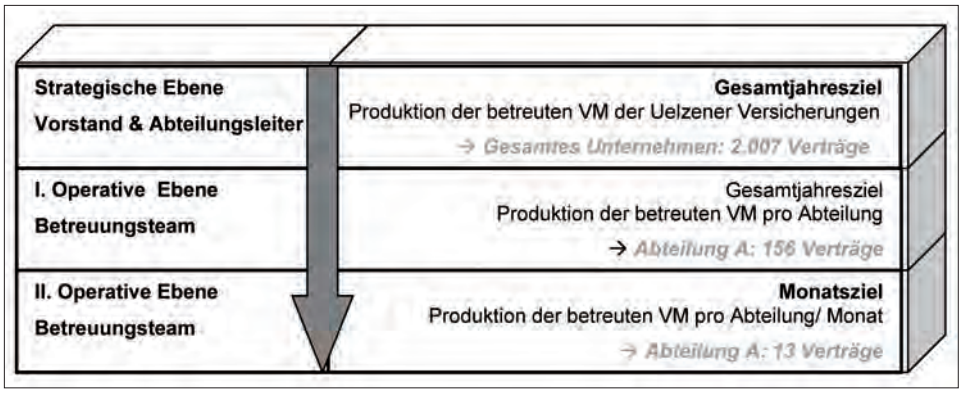


Abbildung 2: Kaskadierung der Leistungsziele.

3.3 Die zentrale Steuerung des Betreuungssystems

Die zentrale Steuerung und Koordination der Agenturbetreuung ist in der Vertriebsabteilung „Orga“ angesiedelt. Von hier aus wird das System gesteuert, Impulse gegeben etc..

Außerdem gehört es zu den Aufgaben eines jeden Abteilungsleiter, die von den Mitarbeitern seiner Abteilung durchgeführte Agenturbetreuung zu begleiten und voranzutreiben.

Somit haben wir in der Verantwortung für das Betreuungssystem der Agenturen die zentrale Steuerung über die Orga-Abteilung und eine dezentrale Begleitung durch die einzelnen Abteilungsleiter.

4 Das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“

Die Agenturbetreuung ist in den ersten drei Jahren nach ihrer Einführung bei den Uelzener Versicherungen rasant gewachsen. Damit mussten immer mehr Mitarbeiter einbezogen werden. Seit 2006 nimmt der gesamte Mitarbeiterstab der Uelzener Versicherungen an dem System der Agenturbetreuung teil.

Es zeigt sich jedoch, dass das Prozessmanagement für diese so wichtigen Vertriebsmaßnahmen nicht entsprechend entwickelt war. Als Antwort rief der Vorstand des Unternehmens im Jahre 2006 das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“ ins Leben.

4.1 Ist-Zustand

Als erster Schritt eines solchen Projektes ist zunächst eine Aufnahme des Ist-Zustandes vonnöten, um daraus ein Soll abzuleiten.

4.1.1 Stärken-Schwächen Analyse

Um einen Überblick über mögliche Schwachstellen der Agenturbetreuung zu bekommen, wurde zu Anfang des Projektes eine Stärken und Schwächen-Analyse durchgeführt.

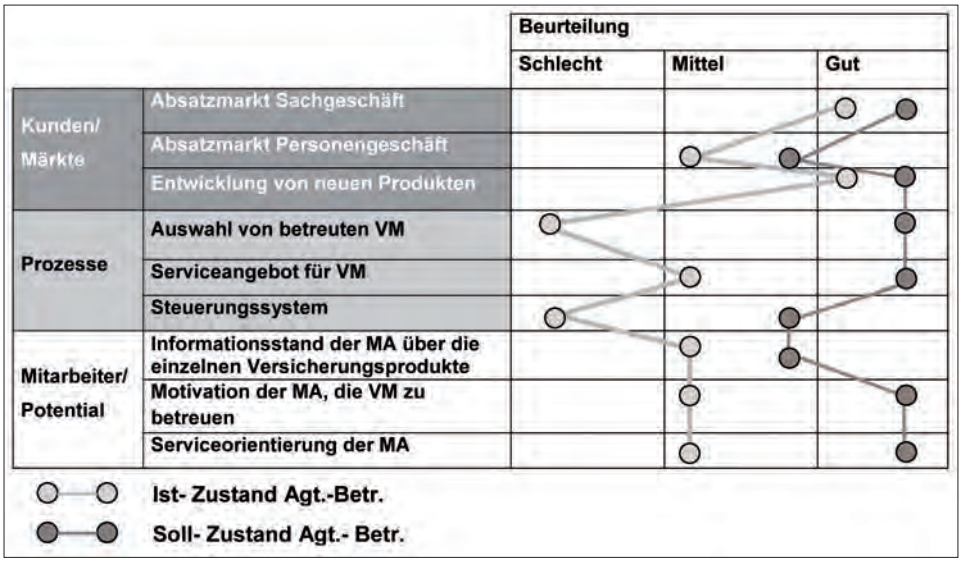


Abbildung 3: Stärken-Schwächen-Analyse der Agenturbetreuung.

Die Analyse ergab, dass in zwei Bereichen erhöhter Handlungsbedarf bestand:

1. Bei der Auswahl von betreuten Vermittlern – d.h. die Schaffung eines Pools von Agenturen und eines Auswahlsystems von Agenturen, die für die Betreuung geeignet erscheinen, um den Nachfragebedarf an neuen betreuten Agenturen zu befriedigen.
2. Fehlen eines zentralen und umfassenden Steuerungs- und Informationssystems für die Agenturbetreuung, das die Basis für die Steuerungsarbeit der Organisationabteilung sowie der Abteilungsleiter bildet.

4.2 Priorisierung der Herausforderungen

Um eine Entscheidung zu treffen, mit welchen Bereich in dem Projekt begonnen werden sollte, sind die einzelnen Herausforderungen priorisiert worden. Dazu wurde die Vernetzungsmatrix nach Vester verwendet.

Vester`sche Vernetzungsmatrix						
	Auswahl der VM	Service-angebot für VM	Steuerungs-system	Motivation der MA	Service-orientierung der MA	Aktiv-summe
Auswahl der VM	———	4	0	2	1	7
Serviceangebot für VM	0	———	0	1	4	5
Steureungs-system	5	5	———	4	3	17
Motivation der MA	0	0	0	———	5	5
Serviceorien-tierung der MA	0	1	0	3	———	4
Passiv-summe	5	10	0	10	13	
	0=	keine Auswirkung		5=	starke Auswirkung	

Abbildung 4: Priorisierung der Herausforderungen der Agenturbetreuung.

Für die Interpretation ist zu beachten, dass die Höhe der jeweiligen Summe ein klares Indiz für die jeweilige Priorität des Merkmals ausdrückt. Je höher die Summe eines Faktors ist, desto stärker beeinflusst er die anderen Faktoren – Aktivsumme – bzw. desto mehr wird er von den anderen Faktoren beeinflusst – Passivsumme.

4.2.1 Steuerungssystem

Der Faktor „Steuerungssystem“ weist mit großem Abstand die größte Aktivsumme auf, d.h. dieser Faktor beeinflusst die andern Faktoren am stärksten. Wird also dieser Faktor verändert, bewirkt dies auch eine Veränderung der anderen Faktoren.

Fachgerechte Agenturbetreuung kann nur erfolgreich sein, wenn dem betreuenden Mitarbeiter, seinem Abteilungsleiter und dem Gesamtverantwortlichen alle für die jeweilige Agentur relevanten Informationen unmittelbar und vernetzt zur Verfügung stehen. Dies war nicht der Fall. Bei Einführung der Agenturbetreuung ist lediglich eine EXCEL-Datei geschaffen worden, die den Status quo der betreuten Agenturen aufzeigt. Eine notwendige Verbindung zu Produktionsdaten des zentralen Bestandsmanagementsystems konnte nur händisch mit großem Aufwand hergestellt werden.

Alle weiteren agenturbetreuungsrelevanten Daten sind in weiteren EXCEL-Tabellen von verschiedenen Mitarbeitern manuell erfasst und gepflegt worden. Die Folge waren Redundanzen und eine erhöhte Fehlerquote.

Alle diese Tabellen sind in der Orga geführt und auf dem dortigen Laufwerk gespeichert worden. Abteilungsfremde Mitarbeiter hatten keinen Zugriff auf diese Daten.

Deshalb führten Abteilungsleiter zusätzliche Tabellen über die von ihrer Abteilung betreuten Agenturen mit scheinbar nützlichen Informationen.

Als Fazit bleibt festzustellen, dass ein wichtiges, zentrales und umfassendes IT-Steuerungselement für die Agenturbetreuung des Unternehmens nicht vorhanden war.

Bei den Passivsummen haben die drei Bereiche

- Serviceorientierung der Mitarbeiter
- Serviceangebot für die Vermittler
- Motivation der Mitarbeiter

die größte Priorität.

4.2.2 Motivation der Mitarbeiter

Fehlt der Anreiz für die Mitarbeiter zur Betreuung, wird diese Aufgabe nicht mit vollem Elan ausgeführt. Dies ist vor allem auf der emotionalen Ebene als erstes zu spüren. Da diese Ebene für die betreuten Vermittler sehr wichtig ist, besteht hier Handlungsbedarf, bevor die Kundenbindung bricht. Die Bonifikation für die Zielerreichung ist ein Baustein für motivierte Mitarbeiter, kann jedoch nicht alles sein. Außerdem ist es wichtig, die Mitarbeiter ausreichend zu qualifizieren, damit sie sich nicht überfordert fühlen. Dies kann eine Produktschulung bei Tarifänderungen sein. Aber es sind auch individuelle Zielvereinbarungen, die jeder Abteilungsleiter mit seinem Mitarbeiter trifft und die erreichbar sind.

Die Mitarbeiter sollten für die Agenturbetreuung befähigt werden. Dazu sollte eine Hilfestellung im Bereich der Informationssammlung und –übersichtlichkeit für die betreuten Agenturen jedes einzelnen Mitarbeiters organisatorisch geschaffen werden.

4.2.3 Serviceorientierung der Mitarbeiter

Die Serviceorientierung ist sehr wichtig, damit jede betreute Agentur ihren ganz persönlichen individuellen Service bekommt, der den Nutzen des Vermittlers steigert. Dies kann ein Mitarbeiter nur leisten, wenn er die Serviceangebote der Uelzener Versicherungen kennt und sie anzuwenden weiß. Dazu benötigt er Qualifikation und Informationen. Er muss also die Serviceleistungen kennen, wissen, wem man was wie anbietet und wie diese Serviceleistungen anzuwenden sind.

4.2.4 Serviceangebot für die Vermittler

Dieser Punkt hängt eng mit den beiden oben genannten Punkten zusammen. Voraussetzung auch hier ist die Kenntnis des Mitarbeiters über das Angebot des Unternehmens und das Wissen, diese Serviceangebote in der spezifischen Situation der betreuten Agentur anzuwenden.

4.3 Das Projektziel

Die Agenturbetreuung sollte qualitativ weiterentwickelt werden. Bei allen Weiterentwicklungen steht der Fokus auf der emotionalen Bindung der betreuten Vermittler an das Versicherungsunternehmen. Das heißt, Veränderungen müssen immer darauf untersucht werden, ob sie nicht konträr zum Leitbild des Familienunternehmens und der Strategie der emotionalen Bindung stehen.

In einem Workshop sind zwei große Bereiche herausgearbeitet worden, die verbessert werden sollten: Zum einen die Prozessebene, zum anderen die Ebene der Mitarbeiter.

Durch die Priorisierung der einzelnen Herausforderungen ist festgestellt worden, dass der Aufbau eines Steuerungssystems die Priorität eins hat. Alle anderen werden von diesem beeinflusst.

Das Ziel des Projektes war also der Aufbau eines Steuerungssystems für die zentrale Position der Orga und gleichzeitig für die dezentrale Steuerung der Agenturbetreuung durch die einzelnen Abteilungsleiter. Grundlage für dieses System sollte eine IT-Lösung sein, um Informationen zu den einzelnen betreuten Vermittlern zu sammeln und weiterzuleiten.

Im Zuge des Wissensmanagements der Agenturbetreuung sollte die IT-Lösung ebenfalls ein Nachschlagewerk für Mitarbeiter enthalten.

Alle diese Ziele haben positive Auswirkungen auf die Motivation und die Serviceorientierung der Mitarbeiter. Das heißt, werden diese Ziele erreicht, wird auch das Ziel, die Motivation und die Serviceorientierung der Mitarbeiter zu steigern, erreicht.

5 Die Umsetzung

5.1 Aufbau einer zentralen Leitungsfunktion

Der Fokus im Projekt lag auf dem Aufbau des Steuerungssystems. Gleichzeitig ist versucht worden, die Mitarbeiter der Uelzener Versicherungen – hier vor allem die Abteilungsleiter – in den zwei Jahres des Projektes an die Hand zu nehmen und auf die Veränderungen durch das neue Steuerungssystem vorzubereiten. Deshalb ist in der Orga eine zentrale Leitungsfunktion der internen Agenturbetreuung initialisiert worden.

Diese zentrale Funktion unterstützt den Abteilungsleiter in seiner Leitung, indem zentrale Maßnahmen wie z.B. Qualifizierungsmaßnahmen auf Anfrage eines Abteilungsleiters organisiert und die Abteilungsleiter regelmäßig in Einzelgesprächen gecoacht werden.

Außerdem werden Informationen die Agenturbetreuung betreffend von dieser Stelle über die Abteilungsleiter zu den Mitarbeitern verbreitet.

Jeder Mitarbeiter hat ebenfalls die Möglichkeit, an diese Zentralfunktion heranzutreten, um Fragen, Wünsche aber auch Probleme zu besprechen.

Die neue Zentralfunktion ist Teil des Projektteams gewesen und war maßgeblich für den Aufbau des Steuerungssystems zuständig.

5.2 Aufbau eines IT-Steuerungssystems

Aus dem oben beschrieben Ist-Zustand sind Ansprüche an das Steuerungssystem auf mehreren Ebenen abgeleitet worden.

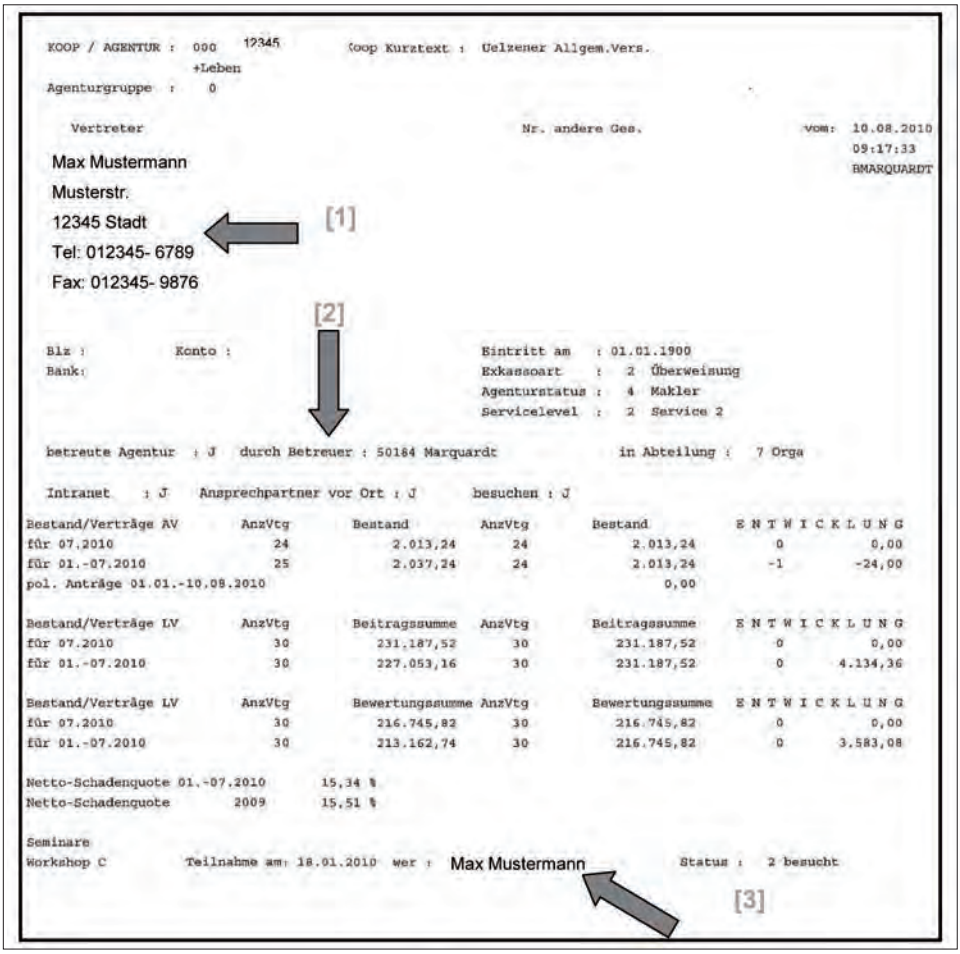
- Ein Berichtwesen über die betreuten Agenturen für die Orga das alle bestehenden Tabellen vereinigt.
- Ein Kennzahlensystem – auf der einen Seite ist es für den Vertrieb wichtig bestimmte Kennzahlen zu der Agentur zu erhalten, auf der anderen Seite will auch der Abteilungsleiter wissen, ob seine Mitarbeiter die Ziele im Lebensversicherungs- und Sachversicherungsproduktionsbereich erreicht haben.

Hinzu kommt eine weitere Dimension. Das Steuerungssystem unterstützt auf der einen Seite die zentrale Steuerung in der Abteilung Orga, auf der anderen muss ebenfalls ein dezentrales Steuerungselement für die einzelnen Abteilungsleiter aufgebaut werden.

Im zentralen Berichtswesen sollten unterschiedlichste Informationen über die betreuten Agenturen zusammengefasst werden – z.B. Name, Adresse, Name des Betreuers, Seminarbesuche des Vermittlers im Hause der Uelzener etc.

Diese Informationen sind bisher in verschiedenen EXCEL-Tabellen geführt worden. Das bedeutet, für eine Übersicht zu einer betreuten Agentur mussten mehrere EXCEL-Tabellen ausgewertet werden.

Im Zuge des Projektes sind die einzelnen EXCEL-Tabellen zu einer Informationssammelstelle im zentralen Bestandsmanagementsystem der Uelzener Versicherungen zusammengefasst worden. Die Daten werden in dem Bestandssystem erfasst und können nun über den „Vertreterstamm“ abgerufen werden. Auf diese Ansicht haben nicht nur alle Mitarbeiter der Orga, sondern auch alle Abteilungsleiter Zugriff. Da die Daten an einer anderen Stelle im System erfasst werden, können sie von abteilungsfremden Personen nicht verändert werden. Die Datenauthentizität und -integrität ist also gewährleistet.



KOOP / AGENTUR : 000 12345 Koop Kurztext : Uelzener Allgem.Vers.
+Leben
Agenturgruppe : 0

Vertreter Nr. andere Ges. vom: 10.08.2010
09:17:33
BMARQUARDT

Max Mustermann
Musterstr.
12345 Stadt
Tel: 012345- 6789
Fax: 012345- 9876

[1]

[2]

Blz : Konto : Eintritt am : 01.01.1900
Bank: Exkassoart : 2 Überweisung
Agenturstatus : 4 Makler
Servicelevel : 2 Service 2

betreute Agentur : J durch Betreuer : 50184 Marquardt in Abteilung : 7 Orga

Intranet : J Ansprechpartner vor Ort : J besuchen : J

Bestand/Verträge AV	AnzVtg	Bestand	AnzVtg	Bestand	E N T W I C K L U N G
für 07.2010	24	2.013,24	24	2.013,24	0 0,00
für 01.-07.2010	25	2.037,24	24	2.013,24	-1 -24,00
pol. Anträge 01.01.-10.08.2010				0,00	

Bestand/Verträge LV	AnzVtg	Beitragssumme	AnzVtg	Beitragssumme	E N T W I C K L U N G
für 07.2010	30	231.187,52	30	231.187,52	0 0,00
für 01.-07.2010	30	227.053,16	30	231.187,52	0 4.134,36

Bestand/Verträge LV	AnzVtg	Bewertungssumme	AnzVtg	Bewertungssumme	E N T W I C K L U N G
für 07.2010	30	216.745,82	30	216.745,82	0 0,00
für 01.-07.2010	30	213.162,74	30	216.745,82	0 3.583,08

Netto-Schadenquote 01.-07.2010 15,34 %
Netto-Schadenquote 2009 15,51 %

Seminare
Workshop C Teilnahme am: 18.01.2010 wer : Max Mustermann Status : 2 besucht

[3]

Abbildung 5: Auszug aus Vertreterstamm.

[1] Name und Anschrift der Agentur

[2] Name des Innendienstbetreuers der Agentur

[3] Produktion der Agentur und Information über die Teilnahme an einem „Uelzener Vermittlerseminar“

5.2.1 Kennzahlen

Im neu geschaffenen Vertreterstamm ist ebenfalls die Neuproduktion und der Bestand im Sachversicherungs- und Lebensversicherungsgeschäft der jeweiligen betreuten Agentur abzulesen.

Dadurch ist auf einen Blick ersichtlich, ob Vertriebsaktionen bei der betreuten Agentur fruchten, d.h. ob mehr Geschäft produziert wird.

Als zweites Kennzahlensystem dient die monatliche Produktion der betreuten Agenturen im Lebensversicherungsbereich. Diese werden monatlich von der Zentralfunktion „Leitung Agenturbetreuung“ in der Orga zusammengestellt.

Sie dient vor alle dem einzelnen Abteilungsleiter als Übersicht, ob seine Abteilung das Ziel erreicht hat. Bei Zielerreichung erhält jeder Mitarbeiter der Abteilung eine Bonifikation.

In der monatlich stattfindenden Abteilungsleitersitzung werden die Monatsergebnisse und Aktionen für die Agenturbetreuung besprochen.

5.2.2 Abteilungsberichtswesen „MyMGA“

Zur Unterstützung jedes einzelnen Mitarbeiters und des Abteilungsleiter ist das Betreuungstool „MyMGA“ entwickelt worden.

Es besteht aus drei Elementen:

1. Ein elektronischer „Datenordner“ für jeden Innendienstbetreuer
2. Berichtwesen für jeden Abteilungsleiter
3. Ein Wiki als zentraler Ort für Informationen zum Thema Agenturbetreuung

5.2.2.1 MyMGA für den Mitarbeiter

Jeder Innendienstmitarbeiter führt selbstständig seine Agenturen in MyMGA.

MyMGA ist so gestaltet worden, dass der Mitarbeiter leicht auf die einzelnen Funktionen zurückgreifen und zwischen den ausgewählten Funktionen wechseln kann.

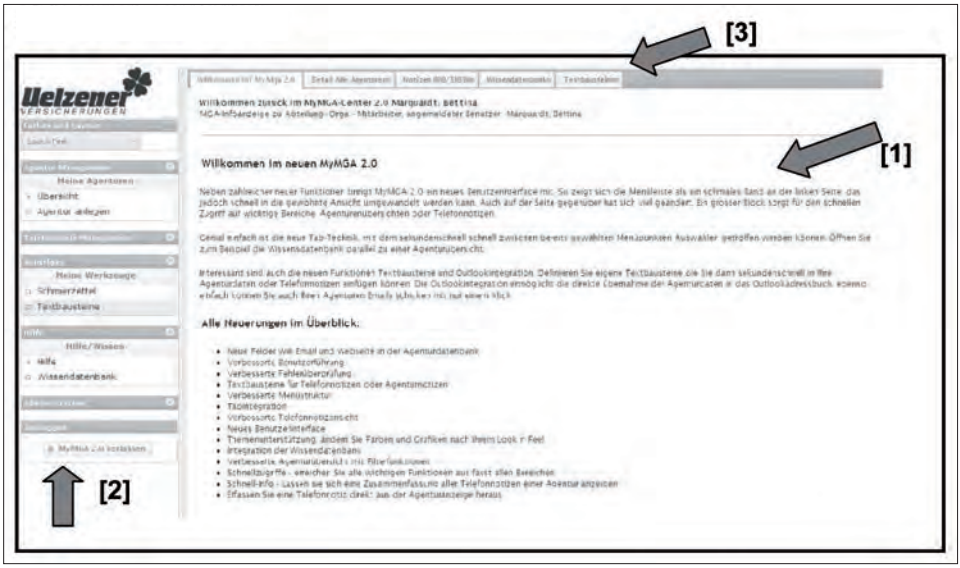


Abbildung 6: Aufbau MyMGA.

Auf der Startseite – dem Lesebereich – werden dem Mitarbeiter die wichtigsten Funktionen von MyMGA nochmals erklärt [1]. Auf der linken Seite – dem Navigationsbereich – sind alle Funktionen untereinander aufgelistet [2]. Der Mitarbeiter löst durch Anklicken die Funktion aus. Diese Funktionen sind u.a. ein Überblick über die betreuten Agenturen – alle oder einzelne Agenturen – ein Überblick über alle Telefonnotizen, Textbausteine, die er für sich anlegen kann und eine Wissensdatenbank (Wiki), in der er einzelne Sachverhalte nachlesen kann.

Alle angewählten Funktionen erscheinen oben auf der Seite als Reiter [3]. Dadurch kann der Mitarbeiter schnell zwischen zwei Funktionen wechseln.

Der Mitarbeiter trägt in MyMGA seine betreuten Agenturen ein und speichert dort auch Telefonnotizen zu Telefonaten, die er mit den Agenturen geführt hat.

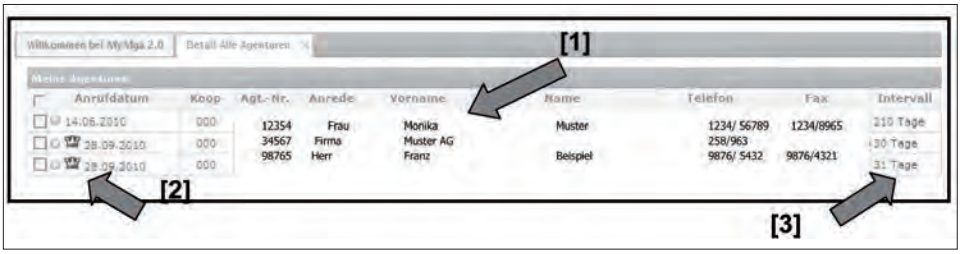


Abbildung 7: Startseite MyMGA – Betreuer.

Er kann neben Namen und Anschrift und der Agentur-Nummer [1] auch weiterführende Informationen erfassen wie Geburtstag oder ob diese Agentur für ihn eine “Lieblingsagentur“ ist. Lieblingsagenturen sind Agenturen, von denen sich der Mitarbeiter das größte Produktionspotential verspricht, bzw. mit denen er die engste persönliche Bindung aufgebaut hat. Der Kontakt mit der Lieblingsagentur ist stärker als zu den anderen betreuten Agenturen.

Sonderinformationen wie der Geburtstag oder auch Lieblingsagenturen werden durch Sondersymbole gekennzeichnet [2], damit sie auf einen Blick ins Auge springen.

Außerdem wird das Anrufintervall [3] – in welcher Tageszeitraum zwischen den Anrufen bei der Agentur liegen soll – erfasst. Mit dem Anrufintervall ist eine „Ampelfunktion“ verknüpft. Ist das Anrufintervall nicht überschritten, ist die Ampel grün. Wird es überschritten, verfärbt sich die Ampel auf gelb und danach auf rot. Diese Funktion dient zur Info des Mitarbeiters und des Abteilungsleiters. Jeder Abteilungsleiter hat Einsicht in die betreuten Agenturen seiner Mitarbeiter. Diese Funktionen von MyMGA werden auf den kommen Seiten beschrieben.

In einer Legende auf der Startseite werden alle Symbole nochmals für den Nutzer erklärt.

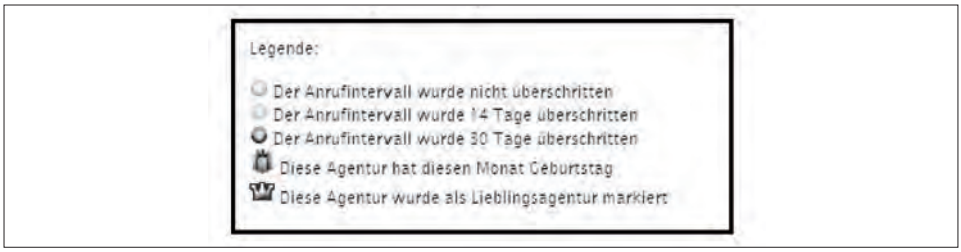


Abbildung 8: Legende MyMGA.

Außerdem besteht eine automatische Verknüpfung zu Outlook, sodass bei Eingabe der E-Mailadresse, der Betreuer auch automatisch eine E-Mail aufrufen kann.

MyMGA ist also ein digitaler Dateiordner für jeden Mitarbeiter. Vor Einführung dieses Tools hat jeder Mitarbeiter Notizen zu seinen betreuten Vermittlern irgendwo auf oder in seinem Schreibtisch gelagert; bestenfalls in einem Handordner gesammelt. Für die Mitarbeiter war es umständlich, bestimmte Telefonnotizen wieder aus dem Handordner zu suchen, wenn sie bei einem erneuten Gespräch mit dem Vermittler darauf bezugnehmen oder im Vorfeld nachlesen wollten, was beim letzten Mal besprochen worden ist.

Um den Mitarbeitern hier eine Erleichterung zu bieten, ist in MyMGA die Möglichkeit geschaffen worden, die Telefonnotizen zentral zu speichern.

Der Mitarbeiter kann für jede Telefonnotiz den Ansprechpartner des jeweiligen Telefonates eintragen, damit er sich bei Folgetelefonate hierauf beziehen kann [1]. In vielen Agenturen arbeiten mehrere Menschen, dadurch kann der Gesprächspartner von Telefonat zu Telefonat wechseln. Ferner gibt er die Uhrzeit an, wann das Gespräch und was Gesprächsthema war. Durch eine Schnellübersicht, über alle geführten Telefonate, kann der Mitarbeiter durch die Parameter Datum, Uhrzeit und Thema die entsprechende Telefonnotiz schnell wiederfinden, wenn er hier etwas nachschauen will.

Abbildung 9: Telefonnotizen in MyMGA - Betreuer.

Der Mitarbeiter kann bei der Telefonnotiz zwischen allgemeinem Inhalt und Vereinbarungen unterscheiden, die er mit dem Vermittler getroffen hat [2]. Dies ist wichtig, damit er bei den Vereinbarungen auf einen Blick sieht, was er eventuell im Hause der Uelzener anstoßen muss – z.B. Versendung von Kundeninfos mit dem jeweiligen Agentureindruck.

Im unteren Bereich der Telefonnotiz kann der Vermittler weiterführende Notizen eingeben, z.B. in welchen Versicherungsbereichen der jeweilige Vermittler tätig ist [3].

5.2.2.2 MyMGA für den Abteilungsleiter

Durch MyMGA bekommt der Abteilungsleiter Informationen über die Aktionen seiner Mitarbeiter und kann sie gezielt unterstützen.

Er hat alle betreuten Agenturen seiner Abteilung aufgelistet in einer Maske zusammenfasst. Außerdem kann er die Telefonnotizen seiner Mitarbeiter einsehen und kann Notizen dort hinterlassen. So bekommt der Mitarbeiter direkt Anregungen von seinem Abteilungsleiter.

Des Weiteren unterstützt MyMGA den Abteilungsleiter bei Zielvereinbarungsgesprächen; eine der Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Abteilungsleiter ist das Anrufintervall bei den betreuten Agenturen. Diese Information wird ebenfalls bei MyMGA hinterlegt.

Durch das unter 5.2.2.1 erwähnte Ampelsystem sieht der Abteilungsleiter auf einen Blick, bei welchen Agenturen das Intervall eingehalten worden ist und bei welchen nicht (grün =ok, rot= Anrufintervall überschritten).

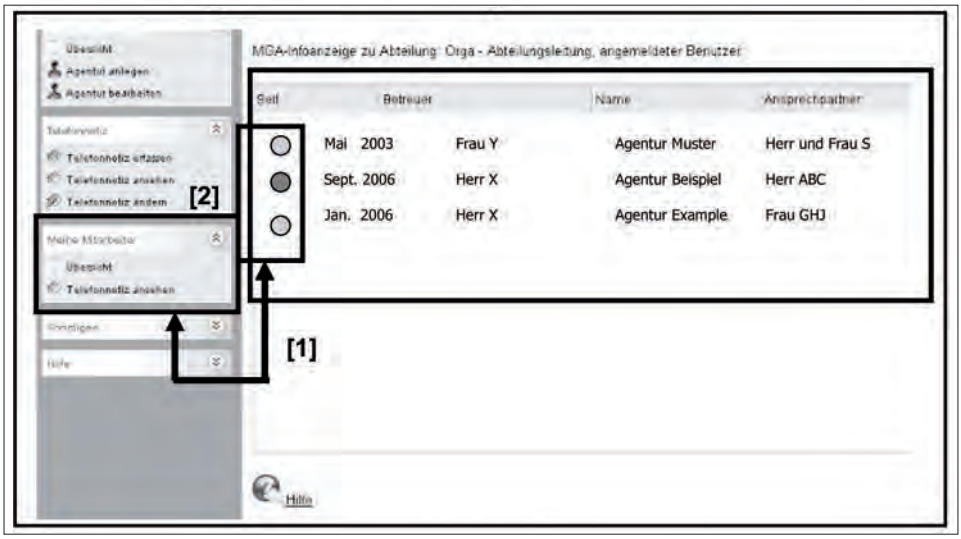


Abbildung 10: Abteilungsleiterfunktion – Auflistung der betr. VM der MA.

Durch das IT-Tool-MyMGA sind Routinen in der Betreuung gestärkt worden – Mitarbeiter rufen regelmäßiger bei ihren Agenturen an, so wird ebenfalls der Kontakt zu den Vermittlern gestärkt.

Die Betreuung ist so ein Teil des Tagesgeschäftes geworden – zuvor waren dies eine Tätigkeit neben dem Tagesgeschäft in den Fachabteilung, die auch mal „liegen geblieben“ ist.

5.2.2.3 MyMGA-Wiki

In Interviews mit den Abteilungsleitern wurde der Bedarf eines zentralen Informationssystems für die Mitarbeiter festgestellt. Dieses sollte sowohl Fachinformationen zu dem Konzern, den Topprodukten der Uelzener Versicherungen und zentrale Serviceleitungen für betreute Agenturen enthalten, als auch den Nutzen/ Mehrwert für den Kunden – also „Verkaufsargumente“ enthalten.

Die Projektgruppe hat sich für ein Wiki entschieden, das mit MyMGA verknüpft ist.

Hierfür sprachen drei Gründe:

- Beide Tools – MyMGA und das Wiki – basieren auf einer Web-Lösung und können deshalb leicht miteinander verknüpft werden.
- Die Inhalte eines Wiki sind einfach zu pflegen und der Aufbau ist vielen Mitarbeitern durch die Nutzung von „Wikipedia“ im Internet bekannt. Es bestand also kein großer Schulungsbedarf in der Anwendung.
- Beide Systeme sollten eigenständig sein und nicht mit dem Bestandsmanagementsystem der Uelzener Versicherungen gekoppelt werden. Dadurch ist ein Schutz der Daten im Bestandsmanagementsystem gewährleistet.

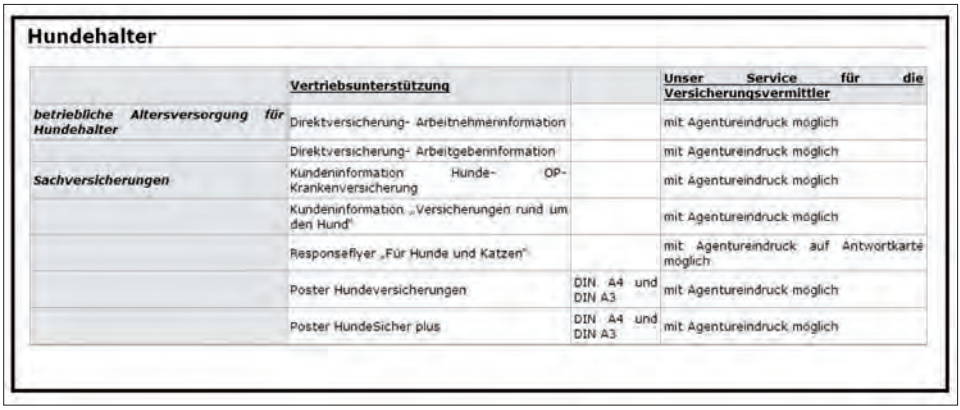
Jeder Mitarbeiter hat Sehrechte; Administrationsrechte besitzen die zentrale Leitungsfunktion in der Orga und der IT-Support.

Das Wiki ist MyMGA Wissensdatenbank genannt worden.

Bei der Entwicklung des Wikis/ Wissensdatenbank ist festgelegt worden, dass Informationen, die eine längerfristige bzw. langfristige Halbwertszeit besitzen, für die Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden.

Dies hat zwei Gründe:

- Wenn die Informationen in kurzen Zeitabständen regelmäßig erneuert werden müssen, weil sie sonst veraltet sind, ist die Pflege des Wiki sehr zeitaufwendig.
- Mitarbeiter nutzen das Wiki als Nachschlagewerk, d.h. sie nutzen es nicht jeden Tag. Aktuelle Information, die unmittelbar im Konzern bekannt gemacht werden sollen, werden deshalb über des Medium hausinterne E-Mail oder in Abteilungsbesprechungen weitergegeben.



Hundehalter

	Vertriebsunterstützung		Unser Service für die Versicherungsvermittler
betriebliche Altersversorgung für Hundehalter	Direktversicherung- Arbeitnehmerinformation		mit Agentureindruck möglich
	Direktversicherung- Arbeitgeberinformation		mit Agentureindruck möglich
Sachversicherungen	Kundeninformation Hunde- OP-Krankenversicherung		mit Agentureindruck möglich
	Kundeninformation „Versicherungen rund um den Hund"		mit Agentureindruck möglich
	Responseflyer „Für Hunde und Katzen"		mit Agentureindruck auf Antwortkarte möglich
	Poster Hundeversicherungen	DIN A4 und DIN A3	mit Agentureindruck möglich
	Poster HundeSicher plus	DIN A4 und DIN A3	mit Agentureindruck möglich

Abbildung 11: Beispiel Darstellung von Werbematerialien für Zielgruppe Hundehalter.

Bei der Gestaltung der Inhalte der Wissensdatenbank hat man sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Zum einen befragten die Abteilungsleiter ihre Mitarbeiter, welche Informationsbedarfe bestehen, zum anderen sollten die FAQs in der Agenturbetreuung mit der Wissensdatenbank beantwortet werden – z.B. wann findet welches Seminar für betreute Agenturen im Hause der Uelzener statt, oder was sind die Produkthighlights des jeweiligen Produktes?

Bei Neuerungen/ Änderungen, die wichtig für die Agenturbetreuung sind, wird nun entschieden, auf welchen Informationsweg diese den Mitarbeitern mitgeteilt werden. Bei ganz aktuellen Informationen, die alle Mitarbeiter in kurzer Zeit wissen sollen, wird vor allem das Medium E-Mail und die Abteilungsbesprechung genutzt.

Bei Informationen, die eine lange Halbwertszeit haben, werden die Informationen in der Wissensdatenbank bereitgestellt.

Häufig werden beiden Informationskanäle zusammen genutzt – für die aktuelle, zweitnahe Information die Rundmail und für das Nachlesen einige Zeit später die Wissensdatenbank.

Zur Einführung von MyMGA ist eine Qualifikationsmaßnahme aller Mitarbeiter durchgeführt worden, um das neue IT-Tool vorzustellen und die Mitarbeiter in den einzelnen Funktionen zu schulen.

Bereits kurz nach der Einführung von MyMGA haben sich erste Erfolge des Einsatzes gezeigt. Die Anrufroutinen der Mitarbeiter sind verstärkt worden. Durch das Ampelsystem und die Möglichkeit der Abteilungsleiter, gezielte Hinweise den Mitarbeitern zu geben, ist nun die Betreuung der Vermittler ein Stück Tagesgeschäft geworden. Zuvor ist die Betreuung eine Tätigkeit neben dem Tagesgeschäft gewesen und wurde deshalb teilweise vernachlässigt.

5.3 Motivation der Mitarbeiter

Wie eben beschrieben ist durch MyMGA ein Steuerungstool geschaffen worden, mit dem die Abteilungsleiter gezielt ihre Mitarbeiter fordern und fördern können. Neben dem IT-Tool ist ein zweiter wichtiger Faktor der Agenturbetreuung des Einzel- bzw. Abteilungsgespräch geworden. Hier hat der Abteilungsleiter die Gelegenheit, gezielt Punkte anzusprechen, die ihm in den Notizen in MyMGA aufgefallen sind. Es können so Qualifizierungsbedarfe festgestellt werden, bzw. Fragen oder Änderungswünsche der Mitarbeiter können über den jeweiligen Abteilungsleiter an die Leitungsfunktion der Agenturbetreuung in der Abteilung Orga weitergeleitet werden. Genauso wichtig ist, dass der Abteilungsleiter auch Lob ausspricht, wenn beispielsweise das Abteilungsziel erreicht worden ist.

Durch diese Maßnahmen fühlt sich der Mitarbeiter wichtig genommen.

Die Abteilungsleiter werden in ihrer Aufgabe zusätzlich durch die zentrale Leitungsfunktion in der Orga unterstützt. Hier bekommen sie Anregungen, Fragen können geklärt und Hilfe kann nachgefragt werden. Dies können beispielsweise auch Anregungen zur Weiterentwicklung von MyMGA sein.

Durch MyMGA hat nun der Mitarbeiter die Möglichkeit, alle wichtigen Informationen zu seinen Agenturen und zu den Gesprächen zu erfassen. Er muss keine umständlichen händischen Notizen mehr verfassen. Das Arbeiten ist ihm erleichtert worden.

Die Agenturbetreuung ist also nicht mehr mit dem negativen Gefühl des Notizenchaos verknüpft, weil das Arbeiten mit MyMGA für den Mitarbeiter bequemer und übersichtlicher geworden ist.

5.4 Serviceorientierung der Mitarbeiter

Wie bei der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, so sind auch bei der Förderung der Serviceorientierung der Mitarbeiter MyMGA und die Einzel- und Abteilungsgespräche der Schlüssel zum Ziel.

In MyMGA kann der Abteilungsleiter auf der einen Seite Qualifizierungsbedarfe in Hinblick auf die Serviceorientierung seiner Mitarbeiter erkennen. Auf der anderen Seite haben die Mitarbeiter im Wiki immer die Gelegenheit, die wichtigsten Punkte zu Serviceleistungen etc. nachzulesen, die die Uelzener Versicherungen den Vermittlern anbieten.

In den Einzel- und Abteilungsgespräche können Fragen und Problemfälle dann thematisiert und besprochen werden.

Bilanzierend lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter durch die veränderten Maßnahmen mehr Spaß an ihrer Aufgabe als Agenturbetreuer haben und besser qualifiziert sind, den Vermittlern einen individuellen Service anzubieten.

Dies zeigt sich auch im eigentlichen Tagesgeschäft der jeweiligen Fachabteilungen – die Mitarbeiter arbeiten auch hier lösungsorientierter. Die positiven Effekte strahlen also auf alle Bereiche des Unternehmens aus.

6 Resumée und Ausblick

Die Uelzener Versicherungen verfügen über kein eigenes, groß ausgebautes Generalagenturnetz. Deshalb wird ein Großteil der Produkte in einem B2B-Vertrieb verkauft. Um diesen Vertrieb zu intensivieren ist die Agenturbetreuung geschaffen worden.

Nach Einführung des Betreuungssystems zeigten sich jedoch Defizite im Prozessmanagement und im Steuerungssystem. Darum wurde das Projekt „Qualitative Weiterentwicklung der Agenturbetreuung“ im Jahre 2006 gestartet.

Durch den Aufbau eines neuen IT-Steuerungssystems verbunden mit der Implementierung der zentralen Leitungsfunktion der Agenturbetreuung in der Orga sowie Einzel- und Abteilungsgespräche sind die Projektziele erreicht worden.

Alle an der Agenturbetreuung beteiligten Funktionen erhalten die benötigten Informationen, die Redundanzen sind behoben worden und die Fehlerquote ist gesunken.

Außerdem sind die Mitarbeiter motivierter. Sie sehen die Agenturbetreuung nun als ihr Tagesgeschäft an.

All das hat positive Auswirkungen auf die emotionale Bindung zwischen Betreuer und Vermittler. Diese ist fester geworden. Die Mitarbeiter sind befähigt worden, ihre Aufgabe als Betreuer nachzukommen – damit ist der Service für die betreuten Vermittler verbessert worden.

Seit dem Projektende sind nun zwei Jahre vergangen, in denen die Agenturbetreuung stetig weiterentwickelt worden ist. Dies ist von Nöten, da die beiden wichtigsten Faktoren – der Versicherungsvermittler und die Innendienstmitarbeiter – Menschen sind. Diese haben Bedürfnisse und Wünsche. Außerdem verändert sich die Umwelt der Versicherungsunternehmen stetig. So gewinnt der Bereich des Internets und der Vertragsabschluss über das Internet auch in dieser Branche immer mehr an Bedeutung. Dies stellt neue Anforderungen an ein Versicherungsunternehmen und an die Betreuung von sogenannten Internetmaklern – ein Stichpunkt ist hier beispielsweise der Datenschutz und die Datensicherheit. Auch hier gilt es zu prüfen, ob die Anforderung der Internetmakler in der Agenturbetreuung zukünftig abbildbar sind. Ein wichtiges Element der Agenturbetreuung ist der Mensch und der direkte Umgang von Mensch zu Mensch – also die emotionale Ebene. Es bleibt zu prüfen, ob die Bedingungen des Internetgeschäftes, das eher rational technisch geprägt ist, mit den Bedingungen der Agenturbetreuung zu vereinbaren sind.

Auf alle Fälle gilt es immer die Mitarbeiter, die für ihre Aufgabe als Agenturbetreuer zu befähigen und auf die stetigen Veränderungen vorzubereiten. Neben der rationalen spielt also auch die emotionale Intelligenz eine große Rolle in der Weiterentwicklung der Agenturbetreuung.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: B2B- Markt Versicherungsunternehmen & Versicherungsvermittler. 332
Abbildung 2: Kaskadierung der Leistungsziele. 334
Abbildung 3: Stärken-Schwächen-Analyse der Agenturbetreuung. 336
Abbildung 4: Priorisierung der Herausforderungen der Agenturbetreuung. 337
Abbildung 5: Auszug aus Vertreterstamm. 341
Abbildung 6: Aufbau MyMGA. 343
Abbildung 7: Startseite MyMGA – Betreuer. 343
Abbildung 8: Legende MyMGA. 344
Abbildung 9: Telefonnotizen in MyMGA – Betreuer. 345
Abbildung 10: Abteilungsleiterfunktion – Auflistung der betr. VM der MA. 346
Abbildung 11: Beispiel Darstellung von Werbematerialien für Zielgruppe Hundehalter. 348

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Agt.- Betr.	Agenturbetreuung
B2B	Business to Business
Endkd	Endkunde
MA	Mitarbeiter
VM	Versicherungsvermittler
VP	Versicherungsprodukt
VU	Versicherungsunternehmen

Literaturverzeichnis

Bundeszentrale für politische Bildung: Das Lexikon der Wirtschaft, Grundlegendes Wissen von A bis Z, Schriftreihe Band 414, zweite Auflage, Mannheim 2004.

Faix, Werner G., Kisgen, Stefanie, Lau, Alexander, Schulten, Annette, Zywietz, Tassilo: Praxishandbuch Außenwirtschaft, 1. Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2006.

Horvath und Partner [Hrsg.]: Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer- Poeschel Verlag Stuttgart 2000.

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit Campus Verlag 2006.

Meiffert, Matthias: Führung in Projekten, In: Grassmann, Oliver [Hrsg.]: Praxiswissen Projektmanagement, Bausteine, Instrumente, Checkliste, Carl Hanser Verlag München Wien, 2004, S. 131- 152.

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung, Analysen, Instrumente, Methoden, Landsberg/L. 1993.

Schlesinger, Leonard A., Heskett, James L: Dem Kunden dienen- das müssen viele Dienstleister erst noch lernen, 2005.

Uelzener Versicherungen: Uelzener Konzern- Bericht 2006, Uelzen Juni 2005.

Seminarskripte

Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Praktische Unternehmensführung 2 – Strategische Analyse und Strategieentwicklung, 2006.

Schmidt, Dr. Thomas: Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Werkzeuge der Unternehmensanalyse, Herrenberg 2006.

Stephan, Mario B.: Strategie- und Changemanagement – Fallstudie -, Herrenberg 2006.

Woodruff, Alex: Marketing Management, Managing markets, customers, produkcts and brands, Herrenberg 2006.

Melanie Fritz, B.A., MBA

Potenziale und Perspektiven eines Intranets in einem international aufgestellten, mittelständischen Unternehmen

Inhalt

1 Summary: Wissen ist Macht 357

2 Einleitung 358

3 Wie alles begann 359
3.1 Become Europe – Ein Unternehmen in stetigem Wandel 359
3.2 Die (Vor-)Geschichte des Intranets 359
3.3 Das Intranet im Zusammenspiel von Ziel und Strategie 360

4 Vorher/Nachher – Das Intranet von der Planung bis zum laufenden Betrieb 362
4.1 Vorher – Identifikation und Analyse der Erfolgsfaktoren 362
4.1.1 Die Beziehung der Erfolgsfaktoren 362
4.1.2 Wie der Erfolgsfaktor zum Erfolg beiträgt 364
4.1.3 Ergebnisbewertung 366
4.2 Vorher – Wahl der richtigen Software 366
4.2.1 Stärken-Schwächen-Profil 367
4.2.2 Nutzwertanalyse 368
4.2.3 Ergebnisbewertung 369
4.3 Nachher – Die Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Intranet 370
4.3.1 Vorbereitung für die Kundenzufriedenheitsanalyse 371
4.3.2 Step 2 und 3: Die Befragung 371
4.3.3 Step 4 und 5: Auswertung der Analyseergebnisse 372
4.3.4 Ergebnisbewertung 375

5 Erkenntnisse und Ausblick 375

1 Summary: Wissen ist Macht

Die Fülle der in Unternehmen vorliegenden Informationen, ob strukturiert oder unstrukturiert, ist im Zeitalter der Wissens- und Informationsgesellschaft immens. Vermutlich hat jeder von uns schon einmal die Erfahrung gemacht, dass die Beschaffung von Informationen zunehmend schwieriger und langwieriger wird, wenn diese unternehmensweit verstreut sind und im schlimmsten Fall deren Existenz nicht bekannt ist.

Das Wissen eines Unternehmens ist daher erst bei sinnvoller Verwertung und Bereitstellung mit Macht gleichzusetzen. Es ist dann ein wertvolles Gut und führt langfristig zu Wettbewerbsvorteilen.

Dieser Herausforderung musste sich auch die heutige Become Europe GmbH stellen. Become tritt als Technologie-Anbieter für Online-Marktplätze im Internet auf. Um dem schleichenden Prozess der Intransparenz entgegen zu wirken, wurde eine Plattform entwickelt, die Informationen zentralisiert und gebündelt unternehmensweit an mehreren Standorten zur Verfügung stellt. Diese Plattform existiert in Form eines Intranets, das sich als internes Netz ausschließlich an die Mitarbeiter des Unternehmens wendet. Die Mitarbeiter sind besser vernetzt, sowohl mit dem Unternehmenssitz in Deutschland als auch mit den Kollegen selbst. Standortbezogene Informationen und Wissen werden transparent und ortsunabhängig zugänglich.

Somit stelle ich für eine erfolgreiche Realisierung und Weiterführung des Intranet-Projekts zwei wesentliche Fragen in den Mittelpunkt:

- Wodurch können wir sicherstellen, dass das Intranet bei Become einen Mehrwert darstellt?
- Jetzt da es existiert: Was halten denn die Beschäftigten davon? Schafft es tatsächlich den zu Beginn definierten Mehrwert?

Die Antworten darauf seien ein wenig vorweg gegriffen. Denn es wird sich zeigen, dass es die richtige strategische Entscheidung war, ein Intranet einzuführen. Warum? Da beide Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können. Dies zu erreichen war durch den erfolgreichen Einsatz diverser Strategieinstrumente möglich, welche fundierte Ergebnisse lieferten.

2 Einleitung

Die Antwort auf die zwei in den Raum gestellten Fragen folgt also durch methodisches Vorgehen. Abbildung 1 ordnet die unterschiedlichen Vorgehensweisen den vier Projektphasen Definitions-, Planungs-, Realisierungsphase sowie laufender Betrieb zu. In meinem Beitrag möchte ich innerhalb der Definitionsphase auf die Erfolgsfaktorenanalyse eingehen, die Softwareevaluation der Planungsphase beleuchten sowie die Kundenzufriedenheitsanalyse im Zeitverlauf des laufenden Betriebs vorstellen.

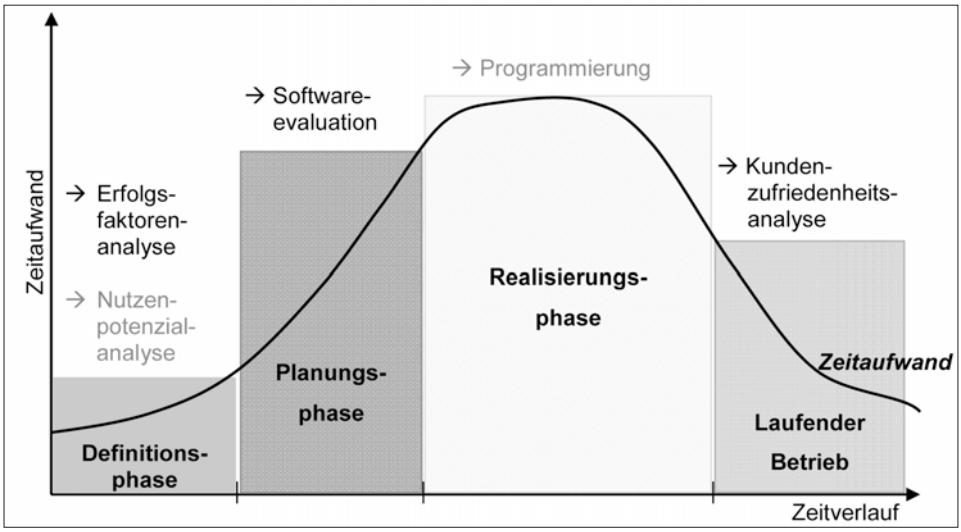


Abbildung 1: Zeitaufwandsverhältnis der Projektphasen. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cronenbroeck, W., Internationales Projektmanagement, 2004, S. 18.).

Erfolgsfaktorenanalyse

Ein zeitintensiver Schwerpunkt in einem frühen Stadium des Projektverlaufs ist die Evaluation der Erfolgsfaktoren des Intranets. Sie fließen während der Planungsphase in die Wahl der geeigneten Software ein. Diese Phase ist gerade bei speziellen Anforderungen entscheidend für die Umsetzbarkeit des Nutzungskonzepts. Bei einem langen Lebenszyklus des Intranets empfehle ich, einen detaillierten Evaluierungsprozess der Erfolgsfaktoren durchzuführen.

Softwareevaluation

Die Wahl der geeigneten Software basiert auf den zuvor ermittelten Erfolgsfaktoren. Bei der Fülle an Möglichkeiten ist es wichtig, strukturiert und mit genauen Vorgaben vorzugehen. Dabei spielen sowohl Budget, technische Anforderungen als auch Flexibilität der Software für einen dauerhaften Einsatz eine wichtige Rolle. Eine getroffene Auswahl an möglicher Software muss auf Herz und Nieren geprüft werden, um deren Nutzwert zu bestimmen.

Kundenzufriedenheitsanalyse

Im laufenden Betrieb nimmt die Kundenzufriedenheit entscheidenden Einfluss auf den Lebenszyklus des Intranets. Die Auswertung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren mit Hilfe des Kano-Modells zeigt deutlich, in welchem Ausmaß Produktmerkmale die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Sie zeigt auch, welche Merkmale primär weiterentwickelt werden müssen. Im Gegensatz zu anderen Methoden der Kundenzufriedenheitsanalyse folgt das Kano-Modell nicht dem klassischen Ansatz, dass ein linearer Zusammenhang zwischen der Funktionalität eines Produkts und der Kundenzufriedenheit besteht (je besser die Funktionalität, desto höher die Kundenzufriedenheit und umgekehrt).[1] Denn dank Kano kann die Kundenzufriedenheit durch die differenzierte Betrachtung gezielt beeinflusst werden. Somit werden in einem frühen Stadium sinnvolle Maßnahmen einer möglichen Inakzeptanz des Intranets entgegengesetzt.

3 Wie alles begann

Die wesentlichen Kernelemente und Aussagen meines Beitrags habe ich nun skizziert. Bevor ich in die Details einsteige, möchte ich zum besseren Verständnis die Ausgangssituation darstellen. Also „Wie alles begann".

3.1 Become Europe – Ein Unternehmen in stetigem Wandel

Die Become Europe GmbH geht aus einer Umfirmierung der Pangora GmbH im Oktober 2010 hervor. Sie ist seit Ende 2009 eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Become Inc.. Wir präsentieren uns am E-Commerce Markt als Betreiber und Vermarkter von Shopping-Plattformen mit Produktsuchen und Preisvergleichen. Become Europe agiert europaweit in Deutschland, Österreich, Großbritannien und Italien. Become Inc., die Muttergesellschaft, ist zudem in den USA und Japan tätig[2].

3.2 Die (Vor-)Geschichte des Intranets

Die erste Version des Intranets (Intranet 1.0) ging bereits Ende 2007 online. Inzwischen existiert eine Version, die durch viele Weiterentwicklungen geprägt ist. Dennoch basiert sie auf dem Grundgerüst von 2007. Es war also eine sinnvoll aufgebaute Version – die Version 1.0. Das Intranet wurde sehr früh in den Bereich „Marketing" bei Become eingegliedert, der seitdem das Intranet administrativ und konzeptionell betreut.

1 Vgl. dazu Hinterhuber, H. H., Handlbauer, G., Matzler, K., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 14ff. sowie Buhl, H. U. et al., Messung von Kundenzufriedenheit, 2007, S. 881, http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Forschungsgruppen/ BIK/wi2007/papers/wi-2007-1-053.pdf (04.01.2008).

2 Vgl. dazu Become Europe GmbH (Hrsg.), Become Europe GmbH – Unternehmen, 2010, http://www.become.eu/de/Unternehmen.htm (25.10.2010).

Die etwa 95 international tätigen Mitarbeiter repräsentieren die Zielgruppe des Intranets. Der Großteil davon ist in Karlsruhe beschäftigt, dem Hauptsitz und einzigen Standort in Deutschland. Hauptmerkmal und sehr gute Voraussetzung für die Nutzung und Akzeptanz des Intranets ist die Homogenität der Zielgruppe. Homogenität aus dem Grund, da sie über folgende beiden Eigenschaften verfügt:

- Internetaffinität und
- Vertrautheit im Umgang mit webbasierten Technologien.

3.3 Das Intranet im Zusammenspiel von Ziel und Strategie

Damit das Intranet ein Teil des Unternehmens wird, muss es komplementär mit den Unternehmenszielen und ein Teil der Unternehmensstrategie sein.

Unternehmensziele

Die Unternehmensziele bilden die Spitze des Zielsystems im Unternehmen. Sie sind führend für die Ableitung von Bereichs-, Projekt- und Mitarbeiterzielen. Um langfristig die Unternehmensziele zu erreichen, darf zwischen diesen und den subsidiären Zielen kein Zielkonflikt bestehen.[3] Die in Abbildung 2 aufgeführten Unternehmensziele der Become Europe GmbH konzentrieren sich auf jene Ziele, die im Zusammenhang mit dem Intranet relevant sind.

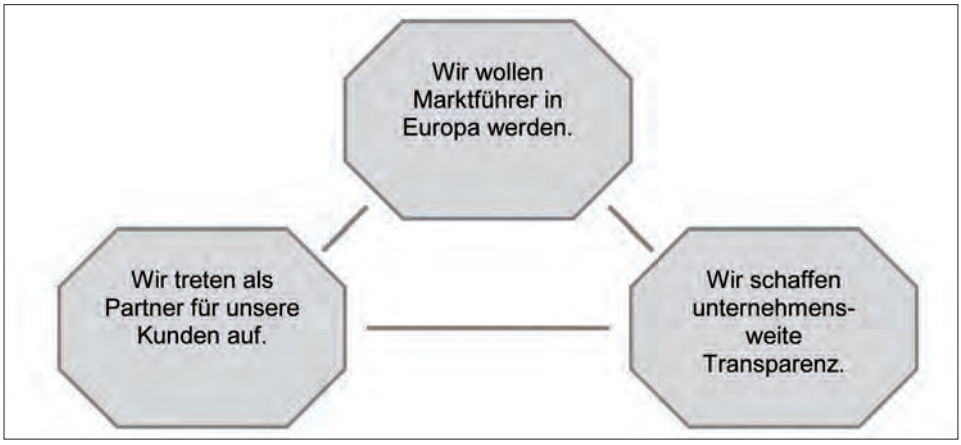


Abbildung 2: Auszug aus den Unternehmenszielen. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Basierend auf den drei Unternehmenszielen habe ich nun die folgende Intranet-Ziele abgeleitet.

3 Vgl. dazu Faix, G.W. et. al. (Hrsg.), Management von Globalisierung und Wachstum, 2006, S. 22 f.

Projektziele des Intranets

Mein Auftrag war es, die Informations- und Kommunikationsprozesse des Unternehmens mittels des Intranets zu optimieren. Unser Ziel war es zum einen, den Beschäftigten anhand des Intranets eine vereinfachte Informationsbeschaffung zu ermöglichen. Zum anderen war es unser Anspruch, Informationen und Wissen transparent zu machen, welche bisher schwer zugänglich oder nicht bekannt waren. Daraus resultiert generell eine Entzerrung der Informations- und Kommunikationsprozesse. Alles in allem trägt schließlich dazu bei, die dargestellten Unternehmensziele zu erreichen. Unternehmensweite Transparenz von Wissen und Informationen wird geschaffen. Die Wettbewerbsfähigkeit wird gestärkt.

Konkret bedeutet das für die Zielformulierung:

- Mehr als 65 % aller Beschäftigten nutzen das Intranet von Beginn an mindestens einmal täglich.
- Bündelung und verbesserte Streuung von Informationen, Einsparungen bei der Informations-Recherche und bei der Abfrage der Projektstati. Konkret war es unser Ziel, den Zeitaufwand für die Projektstatusabfrage um bis zu 80% pro einmalige Nutzung zu reduzieren.

Unternehmensstrategie

Die Strategie ist „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“ [Faix et al. 2006].

Die Strategie der Become Europe GmbH war zum Zeitpunkt des Intranet-Projekts bei der Geschäftsführung verankert. Sie wurde indirekt anhand des gelebten Führungsstils, durch eine offene Unternehmenskommunikation sowie durch Zielvereinbarungsgespräche an die Mitarbeiter weitergegeben.

Mit dem Intranet im Fokus möchte ich bei der Strategiebestimmung insbesondere die Personalstrategie hervorheben. Denn Become legt höchsten Wert auf Personal mit fachlicher Qualifizierung und Persönlichkeit, um sich als kompetentes Team zu präsentieren. Engagiertes, kreatives und selbstständiges Arbeiten stehen im Mittelpunkt. Die Mitarbeiterorientierung ist ein zentraler Bestandteil der Strategie, da die Beschäftigten als der entscheidende Antrieb für den langfristigen Unternehmenserfolg gelten. Nur eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit kann höchste Kundenorientierung gewährleisten. So stehen bei einem leistungs- und zeitintensiven Beruf das Wohlgefühl eines jeden Mitarbeiters und ein offenes Miteinander im Mittelpunkt.

Die Strategie des Intranets

Von der Personalstrategie abgeleitet verbindet das Intranet die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter durch eine intensive Vernetzung. Anhand der Vernetzung wird Wissen schnell und einfach standortüber-

greifend weitergegeben und Transparenz geschaffen. Das Intranet stellt Informationen strukturiert und zentralisiert bereit. Durch den schnellen Abruf und die breite Streuung der Informationen kann die Dauer unterschiedlicher Prozesse immens reduziert werden.

4 Vorher / Nachher – Das Intranet von der Planung bis zum laufenden Betrieb

4.1 Vorher – Identifikation und Analyse der Erfolgsfaktoren

Zu Beginn habe ich kurz die Erfolgsfaktorenanalyse als ein Element der Projektdefinitionsphase vorgestellt.[4] Sie dient dazu, die Erfolgsfaktoren vorab der tatsächlichen Umsetzung des Intranets zu identifizieren. Ich empfehle, diese Analyse in einer frühen Phase des Projekts durchzuführen, denn die Erfolgsfaktoren bestimmen je nach Ausprägung den Zielerreichungsgrad des Projekts. Nicht zuletzt unterstützen sie Stärken und Schwächen innerhalb des Projekts aufzudecken und gezielt Maßnahmen zur Erfolgssicherung zu ergreifen.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren habe ich durch den Einsatz der Vester'schen Vernetzungsmatrix durchgeführt. Die Vester'sche Vernetzungsmatrix ist ein strategisches Analyseinstrument, das Teil des Sensitivitätsmodells von Vester ist. Das Sensitivitätsmodell beinhaltet verschiedene Systeme, die helfen komplexe Wirkungsgefüge aufzubrechen. Ziel meiner Analyse war ein Maßnahmenkatalog, mit Hilfe dessen Reaktionen oder Veränderungen innerhalb eines Systems hervorgerufen werden können.[5]

4.1.1 Die Beziehung der Erfolgsfaktoren

Wichtig für den Erfolg des Intranets ist dessen Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Zur Identifikation der Erfolgsfaktoren habe ich daher im Rahmen einer explorativen Vorstudie meine Kollegen nach deren Anforderungen an ein Intranet befragt. Die Befragung habe ich innerhalb von vier Wochen mit den Geschäftsführern sowie weiteren Führungskräften und Kollegen durchgeführt. Daraus identifizierte ich 12 Erfolgsfaktoren, die ich diesen drei Clustern zugeordnet habe:

- Cluster I: Plattformbezogene Erfolgsfaktoren
- Cluster II: Erfolgsfaktoren zur aktiven Akzeptanzförderung des Intranets
- Cluster III: Technische Erfolgsfaktoren

Im zweiten Schritt war es nun wichtig für mich zu erfahren, welche Wirkung und Abhängigkeiten zwischen den Erfolgsfaktoren bestehen. Hierfür habe ich das Wir-

4 Vgl. dazu Kapitel 2, Einleitung.
5 Vgl. dazu frederic vester GmbH (Hrsg.), Sensitivitätsmodell, 2006, http://www.frederic-vester.de/deu/sensitivitaetsmodell/ (20.01.2007).

kungsgefüge der Vester'schen Vernetzungsmatrix herangezogen. Dabei wird die Wirkung bzw. Beziehung der Erfolgsfaktoren untereinander anhand einer Skala von 0 (keine/schwache Beziehung) bis 3 (starke Beziehung) bewertet. Das Ergebnis ist die folgende Vernetzungsmatrix:

Wirkung auf / von															
Lfd.-Nr.:	Systemfaktoren	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Aktivsumme
Plattformbezogene Erfolgsfaktoren															
A	Übersichtlichkeit		3	3	2	0	2	2	1	1	0	0	0	0	14
B	Benutzerfreundlichkeit	2		3	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	23
C	Aktive Nutzung der Plattform	0	0		0	1	2	0	2	0	0	0	1	1	7
D	Pflegbarkeit	0	3	2		1	2	1	2	1	0	0	0	1	13
Erfolgsfaktoren zur aktiven Akzeptanzförderung															
E	Marketingmaßnahmen	0	1	3	2		0	1	2	1	1	0	0	1	12
F	Management Attention (Vorbildfunktion)	0	0	3	0	3		2	3	1	0	0	1	2	15
G	Berücksichtigung der Mitarbeiteranforderungen	1	3	3	1	0	1		1	0	0	0	0	0	10
Technische Erfolgsfaktoren															
H	Verfügbarkeit von Informationen	2	3	3	1	0	1	2		2	0	0	0	0	14
I	Personalisierter Content	2	3	3	0	1	2	3	0		1	2	0	0	17
J	Einmalige Authentifizierung (Single-Sign-On)	2	3	3	0	2	3	3	0	3		3	0	0	22
K	Integration externer Systeme	0	2	2	0	1	2	3	0	1	1		1	0	13
L	Verfügbarkeit der Plattform	0	2	2	2	1	1	0	3	0	2	3		0	16
M	Funktionstüchtigkeit der Plattform	0	3	3	1	2	1	0	2	1	2	3	0		18
Passivsumme		9	26	33	10	14	20	19	17	14	9	12	4	7	194

Abbildung 3: Vernetzungsmatrix projektspezifischer Erfolgsfaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Um die Aussagekraft der Zahlenwerte zu erfahren, habe ich mittels der Aktiv- und Passivsummen diverse Rechenanalysen durchgeführt. Diese haben ergeben, dass es keinen Erfolgsfaktor gibt, der eine absolute Wirkung auf andere Faktoren hat bzw. vollkommen von anderen beeinflusst wird. Folglich ist keiner der Erfolgsfaktoren absolut entscheidend für den Gesamterfolg des Projekts. Vielmehr ist das richtige Zusammenspiel mehrerer Erfolgsfaktoren wichtig. Des Weiteren bestehen eher geringe Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren. Die Veränderung eines Erfolgsfaktors bewirkt nicht gleichzeitig den Erfolg oder Misserfolg des Intranet-Projekts.

4.1.2 Wie der Erfolgsfaktor zum Erfolg beiträgt

Es gilt nun herauszufinden, welchen Beitrag jeder Erfolgsfaktor zum Erfolg oder Misserfolg des Intranets leisten kann. Denn wie schon erwähnt, dienen die Erfolgsfaktoren dazu, dass die Mitarbeiter das Intranet nutzen. Es kann einen Faktor geben, der so entscheidend ist, dass er durch seine positive Ausprägung andere Faktoren in den Hintergrund stellt, obwohl deren Ausprägung negativ ist. Um davon einen Eindruck zu bekommen, habe ich die Vernetzungsmatrix auf eine Portfolio-Darstellung übertragen.

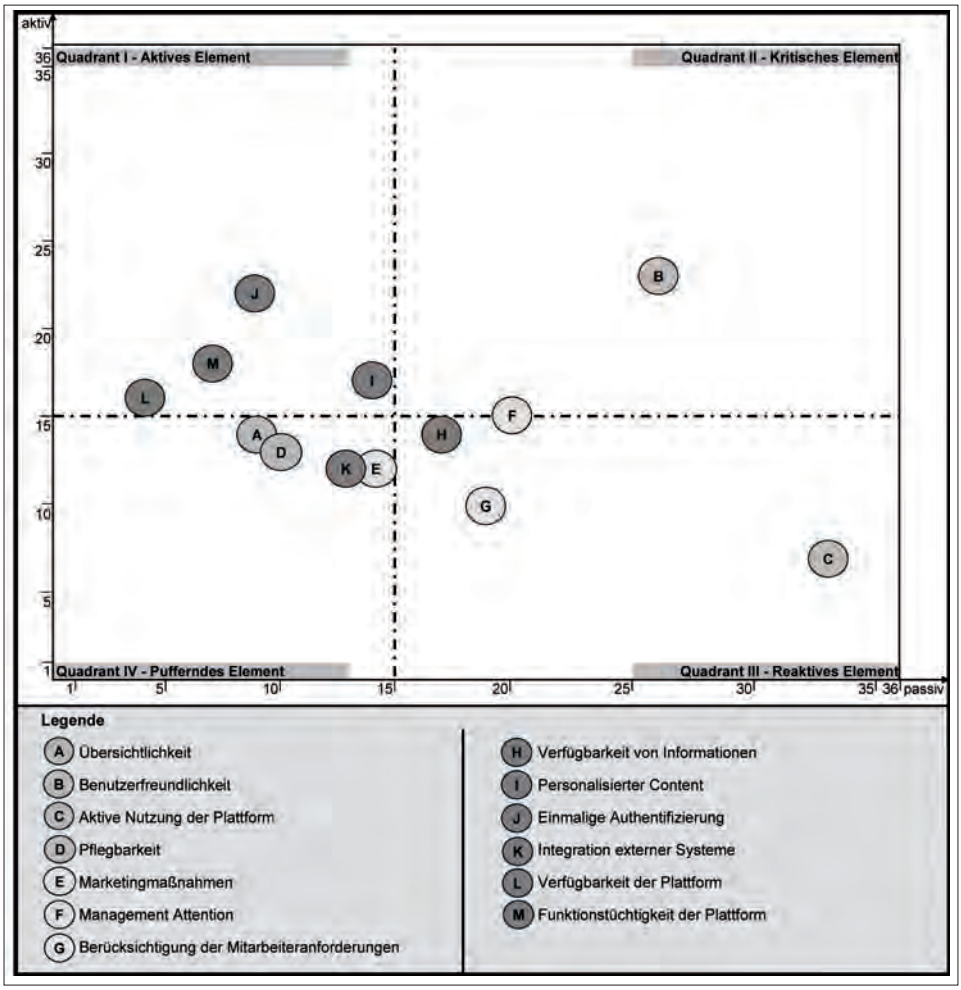


Abbildung 4: Vernetzungsportfolio projektspezifischer Erfolgsfaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Mittels der vier verschiedenen Quadranten treffe ich eine Aussage zum Charakter des Erfolgsfaktors.

Quadrant I → Aktives Element

Generell trifft die Aussage zu, dass sich ein Erfolgsfaktor umso weniger beeinflussen lässt, je mehr er ein aktives Element ist. Vielmehr beeinflusst er andere Faktoren und eignet sich daher hervorragend, um das Projekt in Richtung Zielerfüllung zu steuern.[6]

Bei dem Intranet-Projekt sind ausschließlich technische Erfolgsfaktoren aktive Elemente. Um also ein erfolgreiches Intranet bei Become einzusetzen, sind diese elementar. Auch während des laufenden Betriebs müssen die technischen Anforderungen auf ihre Funktionalität hin kontinuierlich überprüft werden.

Quadrant II → Kritisches Element

Befinden sich Erfolgsfaktoren im kritischen Element, haben sie zwar den stärksten Einfluss auf andere Faktoren, werden allerdings auch am stärksten beeinflusst. In Abbildung 4 befindet sich die „Benutzerfreundlichkeit" (B) als einziger Faktor in diesem Quadranten (grenzwertiger Erfolgsfaktor F „Management Attention" ausgeschlossen). Da sich letztlich die Ausprägung eines jeden Erfolgsfaktors auf die Benutzerfreundlichkeit auswirkt, ist sie zum einen entscheidend für das Projektziel „Nutzungsquote", jedoch auch abhängig von der Ausprägung der anderen Faktoren. Insofern ist die Benutzerfreundlichkeit ein zentrales Element des Projekts.

Quadrant III → Reaktives Element

Reaktive Erfolgsfaktoren haben einen sehr schwachen Einfluss auf andere Faktoren, werden aber selbst am stärksten beeinflusst. Neben der „Berücksichtigung von Mitarbeiteranforderungen" (G) und der „Verfügbarkeit von Informationen" (H) ist die „Aktive Nutzung der Plattform" (C) ein typisch reaktives Element. Sie ist erst gegeben, wenn die darauf Einfluss nehmenden Faktoren positiv ausgeprägt sind. Daher weist eine schlechte Ausprägung der reaktiven Elemente oftmals auf Probleme in anderen Bereichen hin. Auch wenn reaktive Erfolgsfaktoren sehr passiv sind, sind sie dennoch in ihrer Ausprägung nicht zu vernachlässigen – insbesondere nicht die „Aktive Nutzung der Plattform" (C).

Quadrant IV → Pufferndes Element

Erfolgsfaktoren, die als puffernde Elemente gekennzeichnet sind, beeinflussen das Projekt nur bedingt. Sie werden am schwächsten beeinflusst und beeinflussen andere Faktoren nur schwach. Trotzdem können die puffernden Elemente in Einzelfällen besonders wichtig für den Erfolg eines in einem anderen Quadranten liegenden Erfolgfaktors sein. Die „Übersichtlichkeit" (A), „Pflegbarkeit" (D), „Marketingmaßnahmen" (E) und „Integration externer Systeme" (K) sind Teil dieses Quadranten. Nicht zu vernachlässigen ist wiederum ihre Nähe zu angrenzenden Quadranten. Die Übersichtlichkeit und Pflegbarkeit könnten somit auch sehr schnell zu einem aktiven Element (Quadrant I) werden, sollte sich das Wirkungs-

6 Vgl. dazu Vester, F., Ausfahrt Zukunft, 1990, S. 96ff.

gefüge verändern. Wenn puffernde Elemente also richtig ausgestaltet werden, können sie als wertvoller Zusatznutzen vom Anwender wahrgenommen werden. Beispielsweise sind die Marketingmaßnahmen durchaus ein wertvolles Instrument, um die aktive Nutzung der Plattform voranzutreiben.

4.1.3 Ergebnisbewertung

Die Identifikation und das zueinander in Beziehung stellen der Erfolgsfaktoren hat mir einen sehr guten Eindruck von den Bedürfnissen der Mitarbeiter gegeben. Ich kenne nun ihre Ansprüche – insbesondere die verschiedenen Ansprüche der Nutzergruppen (Führungskräfte, Techniker, Personaler etc.). Des Weiteren weiß ich, worauf ich bei der Umsetzung den Fokus legen muss.

Ich empfehle daher, die Erfolgsfaktorenanalyse nach Vester als richtungsweisend im Projektverlauf heranzuziehen. Ich weise allerdings darauf hin, dass Einzelbewertungen zwar in der Vester'schen Vernetzungsmatrix aufgeführt sind, im Vernetzungsportfolio allerdings undurchsichtig werden. Denn oftmals trifft die Definition eines Quadranten zwar auf den Großteil der Einzelbewertungen eines Faktors zu, doch wenige entscheidende Bewertungen geraten sehr schnell in den Hintergrund. Sie werden falsch interpretiert bzw. im Projektverlauf eventuell fälschlicherweise ignoriert.

4.2 Vorher – Wahl der richtigen Software

Wir kennen nun jene Erfolgsfaktoren, welche die Erreichung der Projektziele strategisch beeinflussen. Bevor jedoch das Intranet umgesetzt werden kann, müssen die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Elementar ist dabei die Auswahl der geeigneten Software. Da diese langfristig den Anforderungen des Intranets in der technischen Realisierung gerecht werden muss, wird dafür eine detaillierte Evaluationsphase eingeräumt. Abbildung 1 beschreibt die Software-Evaluation als einen zeitintensiven Bestandteil der Projektplanungsphase.[7]

Für Become war klar, dass für das Intranet ein Content Management System (CMS) eingesetzt werden soll. Die Vorzüge des Content Management Systems liegen in der Trennung von Layout und Text. Somit bestehen Layoutvorlagen, so genannte Templates, die verschiedene Funktionalitäten und ein bestimmtes Aussehen hinterlegt haben. Ein Template kann mehrmals eingesetzt und mit unterschiedlichen Inhalten angereichert werden. Für die Wahl des richtigen CMS gab es daher folgende Rahmenbedingungen:

7 Vgl. dazu Kapitel 2, Einleitung.

Art des Systems für die Umsetzung	→	Content Management System
Lizenzmodell	→	Open Source Software (lizenzfreies CMS)
Technische Anforderungen	→	Idealerweise Abdeckung der Mitarbeiter-Anforderungen zu 100%
	→	Langfristige Einsatzfähigkeit
Ressourceneinsatz	→	Projektleitung: 1 Person Programmierung: 1 Person

Abbildung 5: Bedingungen der Projektauftraggeber für die Software-Evaluation. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Basierend auf den Rahmenbedingungen konnte ich nach der Software-Recherche eine Sammlung aus ca. 75 Open Source Produkten und ca. 30 kommerziellen Content Management Systemen vorweisen. Auf diese Sammlung wiederum habe ich einen Filter mittels der wichtigsten Anforderungen gelegt. Am Ende haben sich drei Open-Source-Systeme für die detaillierte Bewertung ihrer Stärken und Schwächen sowie ihres Nutzwerts qualifiziert. Dafür habe ich zum einen ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt, um die Leistung der Software festzustellen sowie um die Abweichung zwischen Leistung und Erwartung aufzudecken. Zum anderen habe ich basierend auf dem Stärken-Schwächen-Profil den Nutzwert der Software bestimmt. Der Nutzwert basiert auf der Frage, inwiefern die Software mit Leistungen überzeugt, die für Become wichtig sind. Die Ergebnisse des Stärken-Schwächen-Profils und der Nutzwertanalyse dienten Become als Entscheidungsvorlage für die richtige Software.

4.2.1 Stärken-Schwächen-Profil

Bei der Erstellung des Stärken-Schwächen-Profils ist es wichtig, dass „die Liste der selektierten Merkmale aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht zu lang sein [darf], andererseits dürfen keine wesentlichen Kriterien unberücksichtigt bleiben“ [Simon/v. der Gathen 2002]. Grafisch aufbereitet ergibt sich daher das Profil in Abbildung 6.

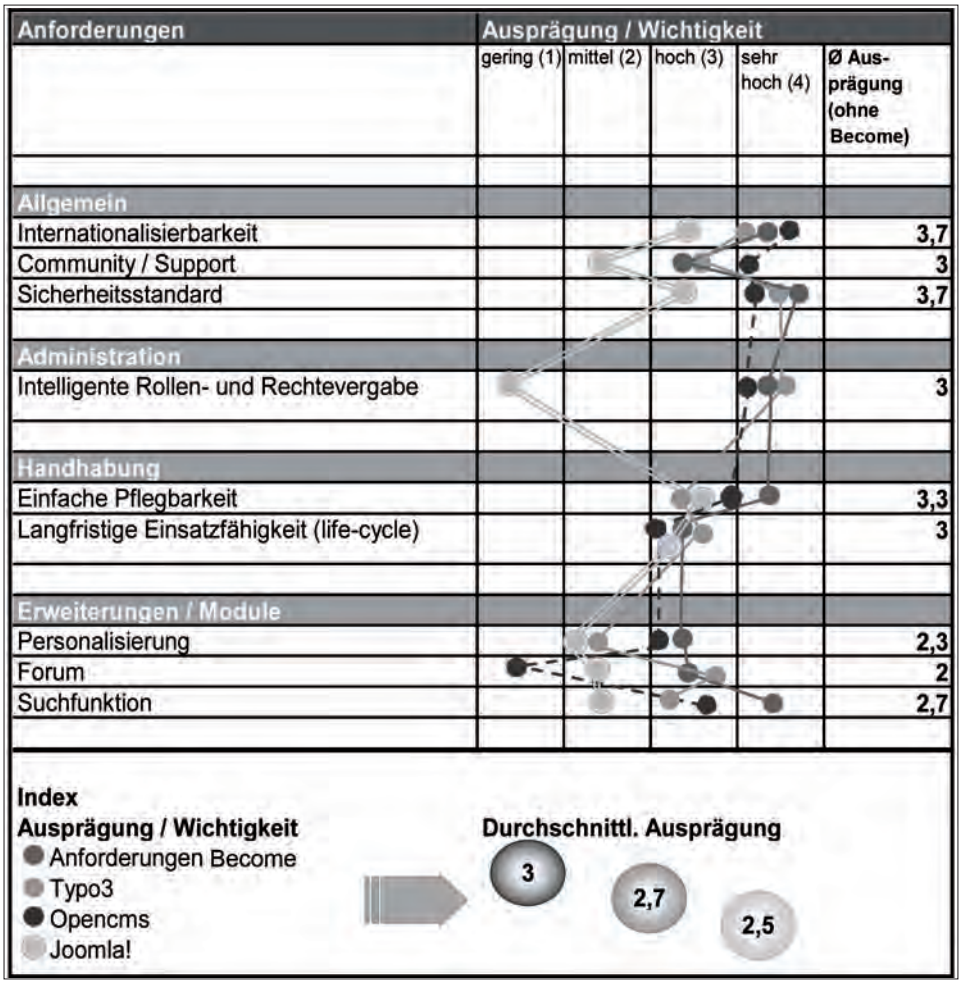


Abbildung 6: Auszug aus Stärken-Schwächen-Profil der CMS. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Als Vergleichswert sind die Anforderungen der Become Europe GmbH ebenso in das Profil eingetragen. Dabei folgen die beiden Systeme Typo3 und Opencms überwiegend dem Pfad der Unternehmenserwartungen. Joomla! weicht davon bei manchen Kriterien ab. Typo3 erzielt mit einer durchschnittlichen Ausprägung von „3“ den höchsten Wert im Vergleich zur Konkurrenz-Software. Jedoch liegen alle drei CMS dicht beieinander, weshalb auf dieser Informationsstufe noch keine fundierte Entscheidung getroffen werden kann. Es folgt daher die Nutzwertanalyse.

4.2.2 Nutzwertanalyse

Anhand der Nutzwertanalyse wird die Höhe des Nutzwerts der Systeme bezüglich der an sie gestellten Erwartungen ermittelt. Dadurch werden Teilziele, die nicht monetär erfassbar sind, vergleichbar und die Entscheidung zwischen mehreren

Alternativen vereinfacht.[8] Die Kriterien sind dabei identisch mit denen des Stärken-Schwächen-Profils. Deren Gewichtung orientiert sich an der Wichtigkeit der Kriterien für Become.

Anforderungen	Gewichtung	Auswertung*		
		Typo3	Opencms	Joomla!
Allgemein				
Internationalisierbarkeit	3	12	12	9
Community / Support	2	6	8	6
Sicherheitsstandard	3	12	12	9
Administration				
Intelligente Rollen- und Rechtevergabe	3	12	12	9
Handhabung				
Einfache Pflegbarkeit	2	6	6	6
Langfristige Einsatzfähigkeit (life-cycle)	3	9	9	9
Erweiterungen / Module				
Personalisierung	3	6	9	9
Forum	2	6	2	6
Suchfunktion	3	9	9	6
...	...	...	...	...
Summe Nutzwert		78	79	56
Maximal erreichbarer Nutzwert		144		

Index

Ausprägung / Wichtigkeit
- Anforderungen Pangora
- Typo3
- Opencms
- Joomla!

Gewichtung
3 = sehr wichtig
2 = wichtig
1 = weniger wichtig
*Die Berechnung erfolgt durch Multiplikation der Gewichtung mit dem Wichtigkeits-/Ausprägungsgrad.

Abbildung 7: Auszug aus Ergebnis der Nutzwertanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Typo3 verfügt in der detaillierten Betrachtung über den höchsten Nutzwert und wird für die Umsetzung des Intranets verwendet. Es erfüllt die Erwartungen am besten und kann die technischen Anforderungen weitestgehend abdecken.

4.2.3 Ergebnisbewertung

Der Vorteil der Vorgehensweise mit Bestimmung der Stärken, Schwächen und des Nutzwerts besteht darin, dass unterschiedliche Software vergleichbar wird.

8 Vgl. dazu Controlling-Portal.de (Hrsg.), Die Nutzwertanalyse, 2006, http://www.controllingportal.de/Fachinfo/ Grundlagen/Die-Nutzwertanalyse.html (22.01.2007).

Dennoch möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass hinter dieser Vorgehensweise ein hoher Zeitaufwand steckt. Denn das Angebot an Content Management Systemen auf dem Markt ist groß.

4.3 Nachher – Die Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Intranet

Kundenzufriedenheit entsteht, wenn die Erwartungen des Kunden in Form eines Wertgewinns vor der Inanspruchnahme einer Leistung mit dem wahrgenommenen Wertgewinn durch eine erfolgte Leistung erfüllt sind. Sie ist die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Erwartetem und Erlebtem. Dabei zieht der Kunde nicht nur den primären Nutzen eines Produkts ins Kalkül, sondern auch damit verbundene Serviceleistungen.[9] Weichen die Erwartungen von der wahrgenommenen Qualität ab, entsteht vereinfacht ausgedrückt bei positiver Abweichung Begeisterung auf der Kundenseite. Bei einer negativen Abweichung entsteht Unzufriedenheit.[10] Aufbauend auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens und der Differenzierung über bestehende Qualität vom Wettbewerb erhält der Kunde einen Added Value[11].

Das Intranet schafft Kundenzufriedenheit anhand der geschaffenen Mehrwerte. Die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Intranet muss von Beginn an gestärkt werden. Daher habe ich kurz nach Rollout des Intranets eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt. Hierfür habe ich mich auf das Mehrfaktoren-Modell von Kano berufen. Es unterstellt, dass nicht unbedingt ein linearer Zusammenhang zwischen der Qualität des Produkts und der Kundenzufriedenheit bestehen muss. Kano unterscheidet daher folgende drei Typen von Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften:

- Basisfaktoren / Mindestfaktoren: Mindest- oder Mussfaktoren, die vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Bei Nichterfüllung entsteht daher große Unzufriedenheit.
- Leistungsfaktoren: Sie werden vom Kunden verlangt. Sie führen bei Erwartungserfüllung zu Zufriedenheit, bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit.
- Begeisterungsfaktoren: Sie werden nicht explizit vom Kunden erwartet und führen zu Zufriedenheit, wenn sie angeboten werden. Begeisterungsfaktoren eignen sich hervorragend für die Differenzierung vom Wettbewerb.[12]

Was der Kunde nun als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungseigenschaft betrachtet, hängt von seinen subjektiven Erwartungen ab. Des Weiteren werden Begeisterungsfaktoren im Laufe der Zeit zu Leistungsfaktoren und Leistungsfak-

9 Vgl. dazu Kotler, P.; Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 61f.
10 Vgl. dazu Buhl, H. U., Mellwig, N., Renz, A., Kundenzufriedenheitsquellen, 2003, S. 3f.
11 Added Value = Mehrwert.
12 Vgl. dazu Buhl, H. U. et al., Messung von Kundenzufriedenheit, 2007, S. 882, http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Forschungsgruppen/ BIK/wi2007/papers/wi-2007-1-053.pdf (04.01.2008).

toren zu Basisfaktoren. Ich empfehle daher, die Zufriedenheit kontinuierlich zu überprüfen und neue Begeisterungsfaktoren zu schaffen. Denn die TARP-Studie[13] von 1986 hat bereits gezeigt, dass nur ca. 5 % der unzufriedenen Kunden ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde äußern. Der Rest verleiht seiner Unzufriedenheit über negative Mund-zu-Mund-Propaganda Ausdruck.

4.3.1 Vorbereitung für die Kundenzufriedenheitsanalyse

Um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln, bin ich nach folgendem Ablauf vorgegangen:

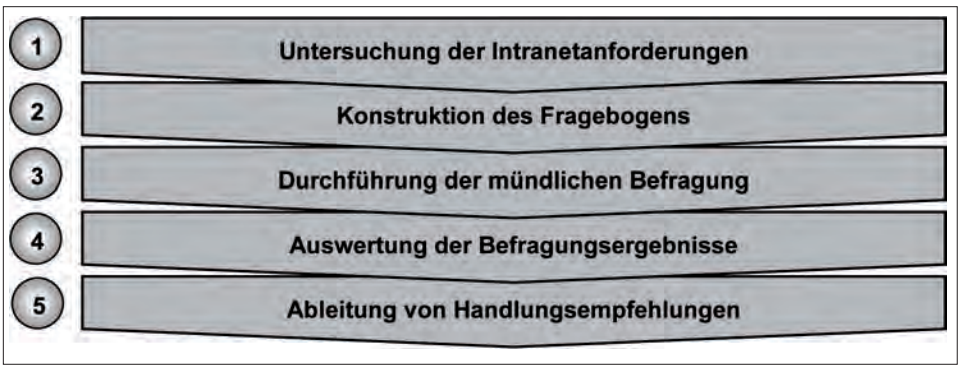


Abbildung 8: Identifikations-Prozess der Kundenzufriedenheit. (Quelle Eigene Darstellung.).

Innerhalb dieses Ablaufs möchte ich insbesondere auf die Punkte 2 bis 5 eingehen.

4.3.2 Step 2 und 3: Die Befragung

Der Fragebogen gestaltet sich über die besondere Fragetechnik des Kano-Modells. Für jede mögliche Produkteigenschaft werden zwei Fragen formuliert – eine funktionale Frage, die sich auf das Vorhandensein einer Eigenschaft ausrichtet, und eine dysfunktionale Frage mit dem Fokus auf das Nicht-Vorhandensein der entsprechenden Produkteigenschaft.

13 TARP = Technical Assistance Research Program.

Wenn der Kantengriff Ihres Skis auf harter Piste gut ist, wie denken Sie darüber?	Wenn der Kantengriff Ihres Skis auf harter Piste schlecht ist, wie denken Sie darüber?
☐ Das würde mich begeistern. ☐ Das erwarte ich. ☐ Das ist mir egal. ☐ Das kann ich evtl. in Kauf nehmen. ☐ Das würde mich sehr stören.	☐ Das würde mich begeistern. ☐ Das erwarte ich. ☐ Das ist mir egal. ☐ Das kann ich evtl. in Kauf nehmen. ☐ Das würde mich sehr stören.

Abbildung 9: Funktionale und dysfunktionale Frageform am Beispiel „Kantengriff". (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Matzler, K., Sauerwein, E., Stark, C., Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, 2000, S. 15, http://www.competence-site.de/marketing.nsf/F7832E223AE31407C1256C940049D4AE/$File/meth_ident.pdf (21.01.2008).).

4.3.3 Step 4 und 5: Auswertung der Analyseergebnisse

Für die Auswertung der Befragung mittels des Kano-Modells werden nun verschiedene Berechnungen durchgeführt.[14] U.a. habe ich pro Produkteigenschaft die Zufriedenheit und Unzufriedenheit ermittelt. Das geschieht mittels sogenannter Kundenzufriedenheitskoeffizienten (CS-Koeffizient[15]). Sie geben Auskunft darüber, wie stark eine Eigenschaft die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst.

14 Vgl. dazu Matzler, K., Sauerwein, E., Stark, C., Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, 2000, S. 15, http://www.competence-site.de/marketing.nsf/F7832E223AE31407C1256C940049D4AE/$File/meth_ident.pdf (21.01.2008).

15 CS = Customer Satisfaction = Kundenzufriedenheit.

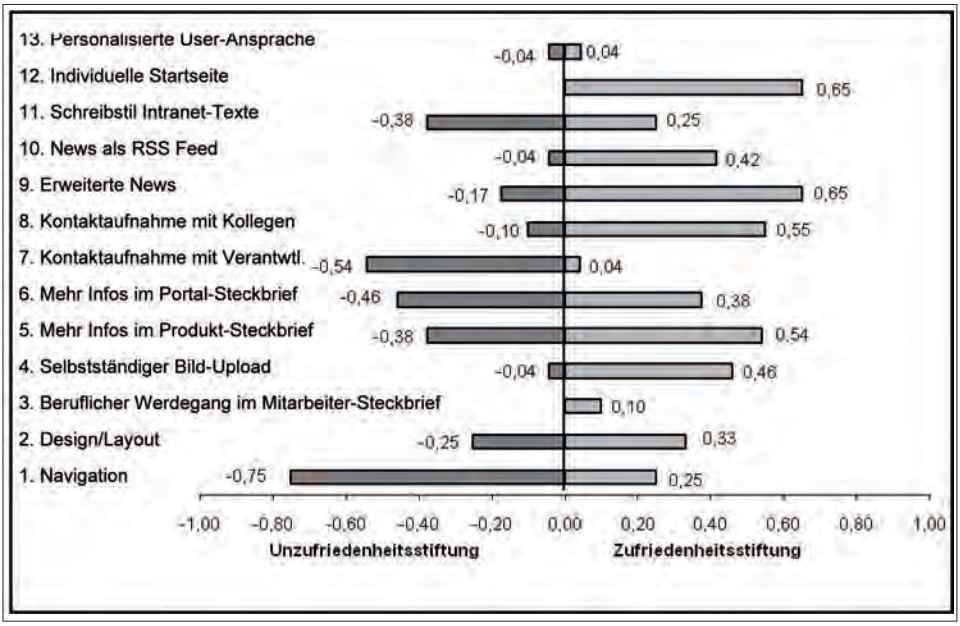


Abbildung 10: Grafische Darstellung der CS-Koeffizienten. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Abbildung 10 veranschaulicht also, welche Merkmale aufgrund ihres Koeffizienten in welchem Maße zu berücksichtigen sind. Generell gilt, dass ein Merkmal umso mehr eine Basiseigenschaft ist, je mehr Unzufriedenheit und je weniger Zufriedenheit es generiert. Im umgekehrten Fall handelt es sich um eine Begeisterungseigenschaft. So ist beispielsweise die individuelle Startseite eine Begeisterungseigenschaft und die Navigation eine Basiseigenschaft. Das Design/Layout ist eine Leistungseigenschaft, da es ungefähr gleich viel Zufriedenheit und Unzufriedenheit schafft. Priorität bei der Umsetzung haben daher die Begeisterungs- und Leistungseigenschaften, da sie große Unzufriedenheit hervorrufen können, wenn sie nicht vorhanden sind. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit zeigt in Abbildung 11 das Zusammenspiel von Erwartungserfüllung und Zufriedenheit. Dabei handelt es sich um eine rein qualitative Betrachtung.

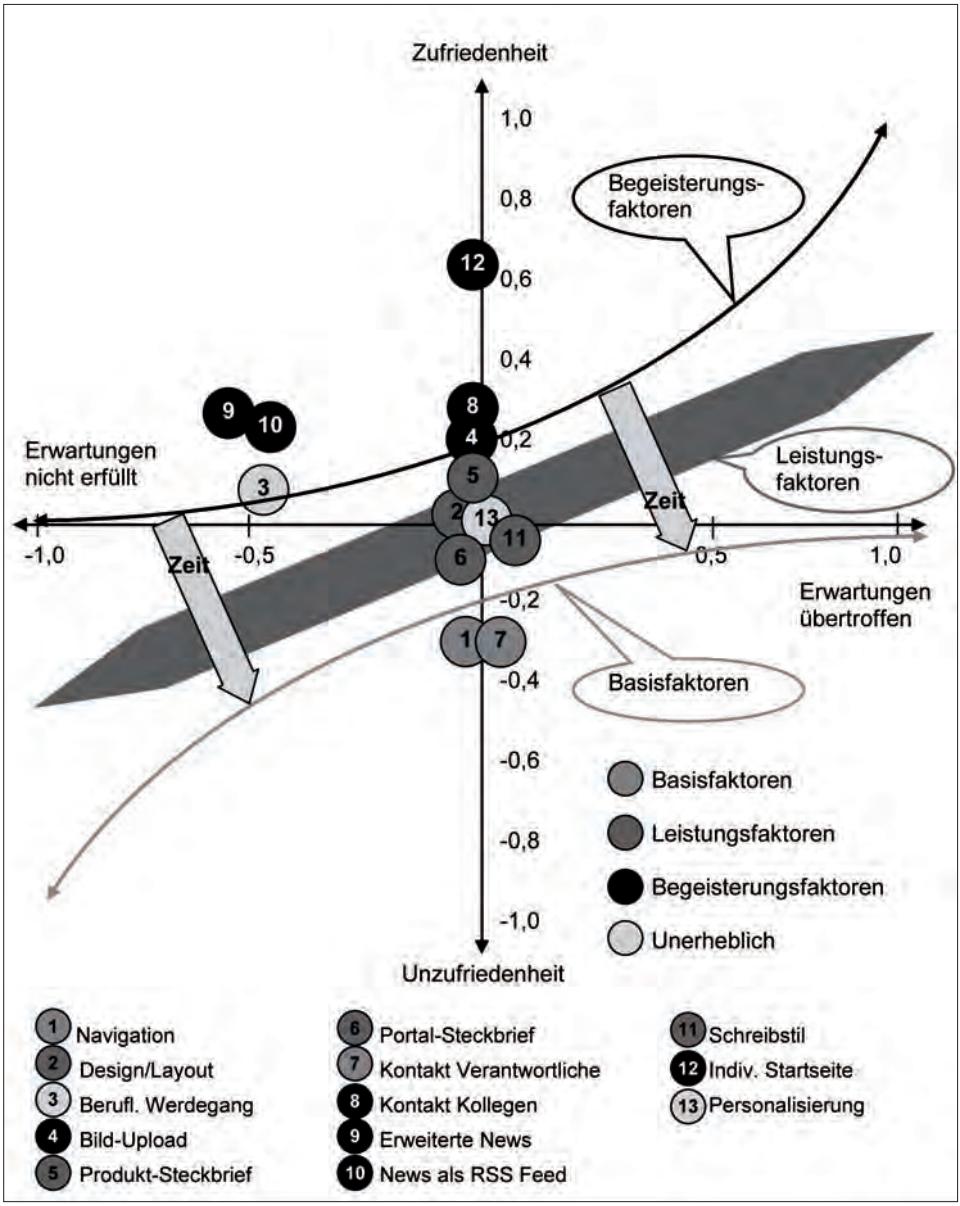


Abbildung 11: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hinterhuber, H. H., Handlbauer, G., Matzler, K., Kundenzufriedenheit, 2003, S. 91.).

Abbildung 11 veranschaulicht, dass bei den meisten Merkmalen die Erwartungen der Anwender (nur) erfüllt sind. Ebenso bewegt sich ein Großteil der Merkmale im Grenzbereich zu einer anderen Kategorie, was einen baldigen Übergang von Begeisterungs- zu Leistungsfaktoren und von Leistungs- zu Basisfaktoren bedeuten kann.

Wie bereits angesprochen sollte diese Darstellung nicht ausschließlich zur Bewertung herangezogen werden. Aus der Berechnung der Kundenzufriedenheitskoeffizienten[16] kann am besten abgeleitet werden, welche Maßnahmen primär ergriffen werden sollten.

4.3.4 Ergebnisbewertung

Wie in der Einleitung dargestellt wird anhand des Kano-Modells die Einflusshöhe mehrerer Produktmerkmale auf die Kundenzufriedenheit differenziert betrachtet.[17] Aufgrund dieser Vorgehensweise habe ich mich für die Anwendung des Kano-Modells entschieden. Denn durch die Klassifizierung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren kann ein besseres Verständnis für die Kundenanforderungen geschaffen werden. Zudem kann ich auf Basis der Ergebnisse die Anforderungen für die Umsetzung priorisieren. Es entsteht kein unnötiger Aufwand für Merkmale, die schon in ihrer jetzigen Ausprägung die maximal erreichbare Kundenzufriedenheit erzielen. Dennoch muss stets ein Augenmerk darauf gerichtet werden, dass jede Begeisterungseigenschaft irgendwann zur Basiseigenschaft wird.

In diesem Zusammenhang sei jedoch auch erwähnt, dass valide Ergebnisse des Kano-Modells sehr stark von der Fragebogengestaltung abhängen. Aufgrund der funktionalen und dysfunktionalen Frageform dürfen die Fragen nicht zu ungenau, aber auch nicht zu spezifisch formuliert sein. Schließlich möchte ich stets qualitativ verwertbare Antwortkombinationen erhalten.

Letztendlich empfehle ich kontinuierlich eine erneute Kundenzufriedenheitsanalyse durchzuführen. Sie trägt dazu bei, die Kundenbedürfnisse transparent zu halten und ein nahe an den Mitarbeitern ausgerichtetes Intranet zu entwickeln.

5 Erkenntnisse und Ausblick

Zu Beginn meiner Ausführungen habe ich zwei wesentliche Fragen in den Mittelpunkt gestellt:

- Wodurch können wir sicherstellen, dass das Intranet bei Become einen Mehrwert darstellt?
- Jetzt da es existiert: Was halten denn die Beschäftigten davon? Schafft es tatsächlich den zu Beginn definierten Mehrwert?

Um diese zwei Fragen zu beantworten habe ich drei Themen-Schwerpunkte dargestellt. Zum einen handelt es sich um die Identifikation der Erfolgsfaktoren des Intranets (1), auf denen die Wahl der geeigneten Software (2) aufbaut. Zum ande-

16 Vgl. dazu Abbildung 10.
17 Vgl. dazu Kapitel 2, Einleitung.

ren betrifft es die Ermittlung der Kundenzufriedenheit (3) bei denjenigen Mitarbeitern, die das Intranet nutzen.

(1) Frühzeitige Identifikation der Erfolgsfaktoren

Das Intranet lebt von der Nutzung der Mitarbeiter und dem Mehrwert, den es darstellt. Beides ist nur dann gegeben, wenn das Intranet nahe an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Überdies hat das Intranet das Ziel, Wissen im Unternehmen transparent und schnell abrufbar zur Verfügung zu stellen. Ich kann daher nur nochmal betonen, wie wichtig es ist, die Erfolgsfaktoren frühzeitig zu kennen. Bei einem Intranet geht es nicht darum, eine fertige Lösung bereitzustellen, die auf den Ideen und dem Konzept Einzelner aufbaut. Deshalb habe ich mittels der explorativen Studie die Bedürfnisse der Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen abgefragt. Welche Faktoren nun den Erfolg mit welcher Intensität beeinflussen, muss einzeln bewertet werden. Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass insbesondere die korrekte Umsetzung technischer Faktoren den stärksten Einfluss auf den Erfolg des Intranets hat. Das mag sicherlich auch daran liegen, dass der Großteil der Mitarbeiter im Bereich der Programmierung tätig ist.

(2) Ausgiebige Evaluation der geeigneten Software

Bei der Software-Evaluation hat es sich aufgrund der Menge an verfügbaren Open Source Content Management Systemen in der Tat als vorteilhaft erwiesen, ausreichend Zeit für die Evaluation einzuplanen. Es gilt, die Feinheiten zwischen den vielfältigen Systemen aufzudecken. Dies gelang mir, indem ich die Stärken und Schwächen bewertet sowie den Nutzwert ermittelt habe. Im Ergebnis bestanden zwar nur marginale Unterschiede zwischen den zwei führenden Systemen, dennoch wurde das System mit dem höchsten Nutzwert identifiziert. Es orientiert sich an den individuellen Anforderungen des Unternehmens an eine Intranet-Software.

(3) Ermittlung der Kundenzufriedenheit zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen

Die Kundenzufriedenheitsanalyse hat ergeben, dass durch die Weiterentwicklung des Intranets gemäß den Kundenbedürfnissen ein Added Value geschaffen werden kann. Einige der Weiterentwicklungsmöglichkeiten enthalten das Potenzial, das Intranet als erfolgreiche Plattform zu etablieren (Leistungs- und Begeisterungsfaktoren). Dank des Kano-Modells haben wir erfahren, wo die Schwachstellen des Intranets liegen. Außerdem wissen wir nun, worauf bei der Weiterentwicklung der Schwerpunkt gelegt werden muss, um Unzufriedenheit zu vermeiden (Basisfaktoren). Für die nächsten Schritte bedeutet dies, das richtige Maß an Optimierung und Innovation zu finden.

Als Schlussbetrachtung möchte ich basierend auf all den Ergebnissen eines nochmal besonders hervorheben: Es war die richtige strategische Entscheidung, ein Intranet bei der Become Europe GmbH einzuführen. Die Plattform eröffnet dem Unternehmen viel Potenzial und weitreichende Entwicklungsperspektiven. Die Beschäftigten sind bereit, das System am Leben zu erhalten und daran proaktiv mitzuwirken. Dieses Potenzial muss genutzt werden. Ein solches System kann allerdings nicht ausschließlich existieren, wenn die Mitarbeiter es nutzen. Es muss gleichermaßen von der Geschäftsführung unterstützt werden. Denn die Mitarbeiter leisten aufgrund eines besseren Informationsniveaus und verkürzter Reaktionszeiten einen zusätzlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Infolgedessen werden nicht nur die interne Wertschöpfung verbessert, sondern auch Wettbewerbsvorteile geschaffen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitaufwandsverhältnis der Projektphasen. 358
Abbildung 2: Auszug aus den Unternehmenszielen. 360
Abbildung 3: Vernetzungsmatrix projektspezifischer Erfolgsfaktoren. 363
Abbildung 4: Vernetzungsportfolio projektspezifischer Erfolgsfaktoren. 364
Abbildung 5: Bedingungen der Projektauftraggeber für die Software-Evaluation. 367
Abbildung 6: Auszug aus Stärken-Schwächen-Profil der CMS. 368
Abbildung 7: Auszug aus Ergebnis der Nutzwertanalyse. 369
Abbildung 8: Identifikations-Prozess der Kundenzufriedenheit. 371
Abbildung 9: Funktionale und dysfunktionale Frageform am Beispiel „Kantengriff“. 372
Abbildung 10: Grafische Darstellung der CS-Koeffizienten. 373
Abbildung 11: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. 374

Abkürzungsverzeichnis

CMS	Content Management System
CS	Customer Satisfaction → Kundenzufriedenheit
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
RSS	Really Simple Syndication → Kostenloses Abonnement von Artikeln oder Websites aus dem Internet
TARP	Technical Assistance Research Program

Literaturverzeichnis

Become Europe GmbH (Hrsg.), Become Europe GmbH – Unternehmen, 2010, http://www.become.eu/de/Unternehmen.htm (25.10.2010).

Buhl, Hans Ulrich; Kundisch, Dennis; Renz, Annette; Schackmann, Nicola: Spezifizierung des Kano-Modells zur Messung von Kundenzufriedenheit, 2007, http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Forschungsgruppen/ BIK/wi2007/papers/wi-2007-1-053.pdf, (04.01.2008).

Buhl, Hans Ulrich; Mellwig, Nicola; Renz, Annette: Ein Modell zur Bewertung unterschiedlicher Kundenzufriedenheitsquellen unter besonderer Berücksichtigung des E- und M-Business, 2003, http://www.wiwi.uni-augsburg.de/bwl/buhl/dyn/root_wissenschaft/030Publikationen/pdf/wi-129.pdf? rnd=61481, (04.01.2008).

Controlling-Portal.de (Hrsg.): Die Nutzwertanalyse, 2006, http://www.controlling-portal.de/Fachinfo/ Grundlagen/Die-Nutzwertanalyse.html, (22.01.2007).

Cronenbroeck, Wolfgang: Handbuch Internationales Projektmanagement, 1. Aufl., Berlin: Cornelsen Verlag, 2004.

Faix, Werner G.; Schulten, Annette; Keck, Gerhard; Sailer, Joachim; Metzger, Patricia (Hrsg.): Management von Globalisierung und Wachstum. Best Practice, Band 1, 1. Aufl., Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2006.

Hinterhuber, Hans H.; Handlbauer, Gernot; Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag, 2003.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management : Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. und aktual. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Matzler, Kurz; Sauerwein, Elmar; Stark, Christian: Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, 2000, http://www.competence-site.de/marketing.nsf/F7832E223AE31407C1256C940049D4AE/$File/meth_ident.pdf, (21.01.2008).

Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 1. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2002.

Vester, Frederic: Ausfahrt Zukunft – Strategien für den Verkehr von Morgen. Eine Systemuntersuchung, 3. Aufl. München: Wilhelm Heyne Verlag, 1990.

frederic vester GmbH (Hrsg.): Sensitivitätsmodell, 2006, http://www.frederic-vester.de/deu/sensitivitaetsmodell/, (20.01.2007).

Dipl.-Ing.
Sandra Vieweg, MBA

Aufbau des Controllings in der Entwicklungsabteilung Engineering Layout Systems im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik der Robert Bosch GmbH

Inhalt

1 Summary 383

2 Einleitung 385

3 Die Robert-Bosch GmbH 385
- 3.1 Die Organisation und Struktur 386
- 3.2 Die projektgebende Abteilung 387
- 3.3 Der Stundensatz als zentrale Größe 388
- 3.4 Die Ausgangssituation 389
- 3.5 Die Herausforderung 389
- 3.6 Der Projektauftrag 391

4 Ein kleiner Exkurs: Controlling – Was ist das? 392

5 Unterstützung im Strategieentwicklungsprozess 393
- 5.1 Unternehmerische Rahmenbedingungen 393
- 5.2 Erfolgsfaktoren in der Layoutentwicklung 396
- 5.3 Entwicklung der Ziele und Strategie 397

6 Umsetzung der Strategie 400
- 6.1 Das Verrechnungskonzept für Entwicklungsvorleistungen 400
- 6.2 Das Service Level Agreement 403

7 Aufbau des Projektcontrollings 403

8 Erstellung eines Anwenderhandbuchs 404
- 8.1 Ermittlung der Zielgruppen 405
- 8.2 Aufbau des Anwenderhandbuchs 405

9 Resumée 406

10 Nachwort 407

1 Summary

Der vorliegende Beitrag fasst die Ergebnisse meiner Master Thesis zusammen. Die Herausforderung des Themas lag in der organisatorischen Einordnung meines Projektgebers im Unternehmen Bosch. Die Robert-Bosch GmbH beschäftigt etwa 272.000 Mitarbeiter weltweit, von denen allein am Standort Reutlingen 7.000 tätig sind [Robert Bosch GmbH 2008]. Mein Projekt konzentrierte sich auf eine Abteilung mit 70 Mitarbeitern, die neben Reutlingen auf mehrere Standorte in verschiedenen Ländern verteilt sind. Sie gehört zum Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik und ist in der Entwicklung für Steuergeräte tätig.

Ausgangssituation für den Projektauftrag war die Einführung des SAP R/3 Moduls PS als Projektsteuerungssoftware im Entwicklungsbereich. Im Zuge dessen wurden Aufgaben von der zentralen Controllingabteilung auf die einzelnen Entwicklungsabteilungen übertragen. So wurden an die Mitarbeiter neue Anforderungen im Hinblick auf die Überwachung ihrer Entwicklungsprojekte gestellt. Zu diesem Zweck mussten in den Abteilungen neue Prozesse aufgesetzt werden.

Daher lautete mein Projektauftrag, in der Entwicklungsabteilung Engineering Layout Systems ein Entwicklungscontrolling aufzubauen.

Zu den wesentlichen Aufgaben des Controllings zählen die Entwicklung, der Einsatz und die Pflege von Instrumenten für Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen. Infolgedessen dient der Controller als Methoden- und Systemdienstleister. Dabei unterstützt das Controlling sowohl die Schaffung und Betreuung strategischer Planungssysteme als auch deren operative Umsetzung. Eine spezielle Form ist das Projektcontrolling. Es unterstützt das Projektmanagement bei der Gestaltung und kontinuierlichen Abstimmung der strategischen und operativen Aufgaben. Aus dieser Funktion resultierten für mich drei Aufgabenbereiche:

- Unterstützung im Strategieentwicklungsprozess
- Aufbau des Projektcontrollings
- Erstellung eines Anwenderhandbuchs

Unter Verwendung verschiedener Instrumente analysierte ich die aktuelle Situation der Entwicklungsabteilung eingebettet in das Spannungsfeld eines Automobilzulieferers. Die strategische Richtung wird vom Geschäftsbereich top-down vorgegeben. Da auf dieser Ebene die Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt wird, habe ich sie auch in der Entwicklungsabteilung angewendet. Im Ergebnis lag uns eine Strategy Map vor, mit der wir die Abteilungsstrategie den Mitarbeitern kommunizieren konnten. Anschließend begannen wir mit der Umsetzung der Strategie.

Die operative Realisierbarkeit war mit der Erarbeitung von Konzepten verbunden,

die auf die Globalisierung des Unternehmens zugeschnitten sind. Ebenso baute ich für das Projektcontrolling neue Prozesse auf. Diese sind neben der Anwenderbeschreibung für das SAP Modul PS in einem Handbuch dokumentiert. Dabei legte ich den Schwerpunkt auf die besonderen Anforderungen der Entwicklungsabteilung.

2 Einleitung

Autos faszinieren uns durch ihre Technik und ihr Design. Wirft man einen Blick in das Innere eines Autos, so findet man unabhängig vom Hersteller häufig den Namen Bosch. Während diese Marke in unserem Alltag vor allem auf Haushaltsgeräten in Erscheinung tritt, ist die Bosch-Gruppe der größte Automobilzulieferer weltweit. Viele technische Neuentwicklungen, die unsere Autos sicherer machen, wie das Elektronische Stabilitätsprogramm (ESP®), sind von der Firma Bosch entwickelt worden. Innovationen sind ein elementarer Faktor, um auch noch in Zukunft als Automobilzulieferer erfolgreich zu sein. Daher investiert das Unternehmen jährlich mehr als 3,3 Milliarden Euro in die Forschung und Entwicklung [Robert Bosch GmbH 2007]. Damit diese Investitionen zielgerichtet erfolgen, müssen die Entscheidungen darüber auf der Grundlage fundierter Informationen getroffen werden. Dafür dient unter anderem das Controlling. Controller besitzen die Funktion eines betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements. So unterstützen sie es durch die Schaffung von strategischen Planungs- und Kontrollsystemen bei der Erreichung seiner Ziele. Auf dieser Grundlage können Entwicklungsprojekte zur Umsetzung festgelegter Strategien priorisiert werden.

Die schwierige wirtschaftliche Lage vieler Automobilhersteller führt zu einem steigenden Finanzierungsdruck, auch in der Entwicklung. Die Einhaltung der vorgegebenen Entwicklungsbudgets ist wichtig, um die Unternehmensergebnisse nicht zu gefährden. Das gilt für alle Unternehmensebenen. Um das zu erreichen, müssen die Budgets der Entwicklungsprojekte kontinuierlich überwacht werden. Das operative Controlling wird dabei heute durch den Einsatz von Computern entscheidend unterstützt. Moderne Informationssysteme wie das SAP R/3 System[1] verbessern zum einen die Qualität der Informationsversorgung für die Planung und Kontrolle und erleichtern zum anderen durch automatisierte Berichtssysteme deutlich ihren Ablauf. Die Einführung solcher Systeme ist mit hohen Anforderungen an die späteren Nutzer verbunden.

3 Die Robert-Bosch GmbH

Die Bosch-Gruppe ist ein weltweit führender Hersteller von Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgütern und Gebäudetechnik. Sie umfasst die Robert-Bosch GmbH, die mit ihren mehr als 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in über 60 Ländern weltweit vertreten ist. Der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik ist als Größter zugleich international am breitesten aufgestellt. Im Jahr 2006 beschäftigte er rund 161.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von 28,5 Milliarden Euro [Robert Bosch GmbH 2007].

1 SAP R/3 ist eine eingetragene Marke der SAP AG.

3.1 Die Organisation und Struktur

Der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik besteht aus mehreren Geschäftsbereichen. Einer davon ist der Geschäftsbereich Automotive Electronics, der Mikroelektronik für den Einsatz im Fahrzeug entwickelt, fertigt und vertreibt. Der Hauptsitz befindet sich im baden-württembergischen Reutlingen, das zugleich sein wichtigster Entwicklungs- und Fertigungsstandort für elektronische Komponenten ist. Der Standort besitzt zudem eine große Bedeutung als Pilotwerk für innovative Produkte. Das Produktspektrum umfasst:

- Bauelemente wie Halbleiter und Sensoren,
- Steuergeräte für Bremsregelsysteme (Antiblockiersysteme) und Motorsteuerung,
- elektronische Insassenschutz- (Airbags) und Fahrerassistenzsysteme (ESP®).

Der Geschäftsbereich Automobilelektronik ist sowohl als interner Lieferant für die anderen Geschäftsbereiche des Unternehmensbereichs Kraftfahrzeugtechnik als auch direkt am freien Markt tätig.

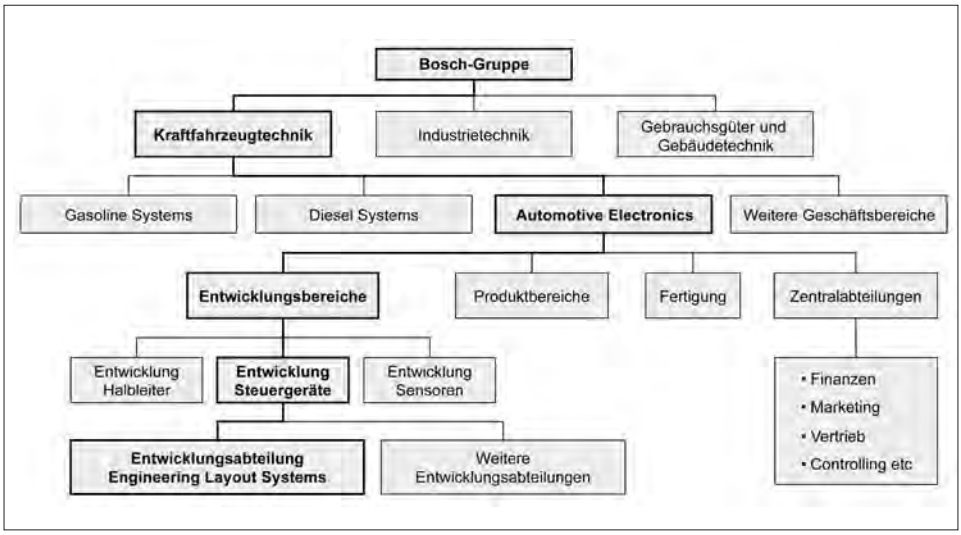


Abbildung 1: Organisatorische Einordnung der Entwicklungsabteilung in das Unternehmen.

Der Geschäftsbereich Automobilelektronik gliedert sich seinerseits in Entwicklung, Fertigung, Produktbereiche und zentrale Abteilungen. Die projektgebende Entwicklungsabteilung Engineering Layout Systems, in der vorliegenden Arbeit mit AE/ELS abgekürzt, gehört zum Entwicklungsbereich für Steuergeräte. Sie ist ein Dienstleister sowohl für den eigenen als auch für die anderen Geschäftsbereiche des Unternehmensbereichs Kraftfahrzeugtechnik.

3.2 Die projektgebende Abteilung

Die Entwicklungsabteilung beschäftigt etwa 70 Mitarbeiter. Neben ihren drei deutschen Standorten in Schwieberdingen, Reutlingen und Bühlertal besitzt sie auch Niederlassungen in Frankreich und Ungarn. Zudem hat sie die fachliche Verantwortung für Mitarbeiter in Indien.

Der Fokus der Entwicklungsabteilung liegt in der Entwicklung von Layouts für Steuergeräte. Ein Layout ist ein hoch komplexes und individuelles High-tech Produkt. Seine Entwicklung setzt sehr viel Know-how in der Elektrotechnik und im Umgang mit eCAD-Tools voraus. Das sind computerbasierte Systeme zur digitalen Konstruktion und Visualisierung in der Elektronikentwicklung. Daher beträgt die Einarbeitungszeit für einen neuen Mitarbeiter in der Layoutentwicklung, im folgenden Layouter genannt, bis zu einem Jahr. Die Aufgaben der Mitarbeiter umfassen:

- Erstellung von Layouts,
- Beratung des Auftraggebers in der Konzeptphase,
- Erstellung von Unterlagen und Daten für die Fertigung bis zur Serienbetreuung.

Zudem erarbeiten sie Layoutstudien für Innovationen. Damit sind sie in nahezu alle Entwicklungsprojekte eingebunden.

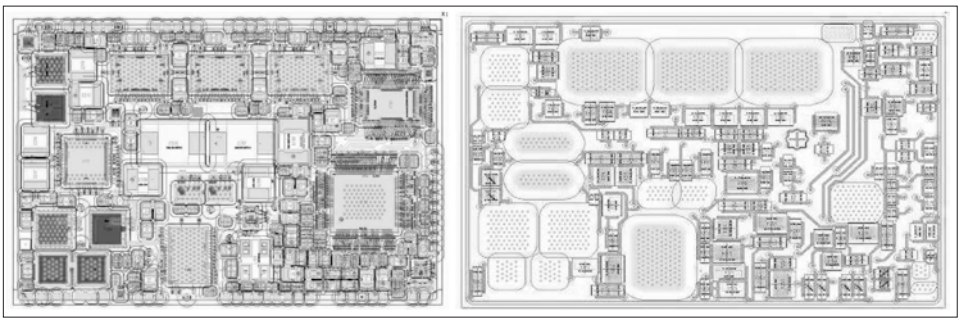


Abbildung 2: Vorder- und Rückseite eines Layouts.

Die Entwicklungsabteilung ist gleichzeitig als Kompetenzzentrum für alle weltweit im Unternehmen Bosch erstellten Layouts der Automobilelektronik verantwortlich. Denn neben den zur Abteilung gehörenden Layoutern der externen Standorte sind in den Regionalgesellschaften des Unternehmensbereichs in Nord- und Südamerika, Australien und Japan eigenständige Layoutabteilungen tätig. Somit arbeitet jeder Layouter im gesamten Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik weltweit nach den in Deutschland als Standard definierten Prozessen.

Die Abteilung führt zudem zukunftsichernde Entwicklungsvorleistungen durch, die nicht im Zusammenhang mit einer direkten Kundenbeauftragung stehen.

Hintergrund hierfür ist die steigende Varianz von Aufbau- und Verbindungstechniken, die Forderung nach einer globalen Abbildung der Layouttätigkeit und Effizienzsteigerung im Layoutprozess. Dazu gehört unter anderem die Festlegung technischer Randbedingungen in Form von Layoutvorschriften für alle Aufbau- und Verbindungstechniken, die in einem umfangreichen Abstimmungsprozess mit den Fertigungswerken und der Technologieentwicklung entstehen. Diese Layoutvorschriften sollen sicherstellen, dass die Steuergeräte unter Berücksichtigung der Qualitätsstandards der Firma Bosch in jedem Werk des Geschäftsbereichs produziert werden können. Weiterhin werden Regelwerke für die Anwendung der eCAD-Tools und Checklisten bereitgestellt. Diese Entwicklungsvorleistungen bestimmen neben den Personal- und Gemeinkosten maßgeblich den deutschen Stundensatz.

3.3 Der Stundensatz als zentrale Größe

Der Stundensatz stellt im Spannungsfeld von Qualitätsstandards, Kostendruck und Sicherung des Standorts Deutschland eine Herausforderung für die Entwicklungsabteilung und das Controlling dar. Für die Abteilung als interner Dienstleister ergibt sich bei der Projektplanung eine Sonderstellung innerhalb des Entwicklungsbereichs. So besitzt sie keine eigenen Produktentwicklungsprojekte sondern wird als Dienstleister in der Regel durch die projektführenden Abteilungen eingeplant. Hierfür wird in Abstimmung mit den Teamleitern auf der Basis eines Schätzmodells die Arbeitszeit für die Layouts der verschiedenen Produktgruppen ermittelt. Für diese Projekte liegt die Budgetverantwortung bei der projektführenden Abteilung. Die Abteilung AE/ELS muss als Dienstleister die Einhaltung des vereinbarten Stundenkontingents sicherstellen. Damit ist eine der wichtigsten Kenngrößen bei der Einplanung der Mitarbeiter durch die Kunden der Stundenverrechnungssatz. Eine entscheidende Größe bei der Berechnung des Stundensatzes sind neben dem allgemeinen Kostenstellenbudget die bereits genannten Entwicklungsvorleistungen. Der Stundensatz wird vereinfacht dargestellt auf folgende Weise ermittelt:

Budget der Kostenstelle*	* Personal- und Sachkosten, Raumkosten, Gemeinkosten etc.
+ Kosten für Entwicklungsvorleistungen	
+ Umlage Leitung Entwicklungsbereich	
= Stundenwirksame Kosten	

$$\text{Stundensatz} = \frac{\text{Stundenwirksame Kosten}}{\text{Produktive Stunden}^{**}}$$

** Anwesenheitsstunden abzüglich Administration, Leitung, Weiterbildung

Dabei kann und muss die Abteilung als Cost-Center ausschließlich angefallene Kosten verrechnen.

Von der zentralen Controllingstelle wird für das jeweilige Planjahr ein Zielstundensatz vorgegeben. Fällt nun der geplante Stundensatz höher als die Zielvorgabe aus, müssen im Rahmen der Budgetplanung Anpassungen der einzelnen Faktoren vorgenommen werden. Die Möglichkeiten zur Reduzierung des Kostenstellenbudgets sind bereits weitgehend ausgeschöpft. So bleibt in der Regel die Reduzierung der stundensatzrelevanten Entwicklungsvorleistungen oder Erhöhung der produktiven Stunden.

3.4 Die Ausgangssituation

Zum 1. Januar 2005 wurde das SAP R/3 Modul PS als Projektsteuerungssoftware im Entwicklungsbereich eingeführt. Ziel war es, die Projektplanung und -verfolgung in einem Werkzeug zu integrieren und damit die redundante Datenhaltung zu beseitigen. Denn bis dahin war es notwendig, Termine, Ressourcen und Kosten in verschiedenen Projektdatenbanken zu verwalten. Das Modul PS bietet die Möglichkeit zur strukturierten Projektplanung mit Teilprojekten, Arbeitspaketen und Kostenplanung sowie zur zeitnahen Erfassung der Istkosten, Projektbudgetverfolgung und zu standardisierten Berichten und Auswertungen.

Durch die Anwendung computergestützter Projektmanagementsysteme wird die Planung und Steuerung von Projekten effizienter gestaltet. Die Einführung einer Projektplanungssoftware stellt gleichzeitig hohe Anforderungen an den Nutzer, der sich intensiv mit dem System auseinandersetzen muss. Dabei wird weniger die Zeit für die Projektplanung reduziert als vielmehr die Qualität verbessert. Daher muss unmittelbar nach Einführung einer neuen Software mit einem erhöhten Aufwand gerechnet werden. Der Anwender muss sowohl grundlegende Kenntnisse des Projektmanagements besitzen als auch inhaltlich mit dem im System abzubildenden Projekt vertraut sein [Fiedler 2003].

Das SAP-System ist eine integrierte, branchenneutrale Standardsoftware. Es wird in der Regel an unternehmensspezifische betriebswirtschaftliche Erfordernisse angepasst. Diese Anpassung wird als Customizing bezeichnet. Da es sich jedoch um eine Standardsoftware handelt, ist die Einführung gleichzeitig mit einer Anpassung der Ablauforganisation an die Möglichkeiten des Systems verbunden. So bestimmen heute die verwendeten Anwendungsprogramme zunehmend die Prozessabläufe in den Unternehmen [Horváth 2006].

3.5 Die Herausforderung

Mit Einführung der neuen Projektsteuerungssoftware wurden viele kaufmännische Aufgaben von der zentralen Controllingstelle auf die einzelnen Entwicklungsabteilungen übertragen. Die Controllingabteilung ist zwar weiterhin für das allgemeine

Kostenstellencontrolling verantwortlich. Die Überwachung der Projekte und Sicherstellung der Budgeteinhaltung sind aber nunmehr Aufgaben der verantwortlichen Entwicklungsabteilungen.

Die Herausforderung bestand nun in der Integration der Controllingaufgaben in die Abläufe der Abteilung. Dazu reichte es nicht aus, nur geeignete Qualifikationsmaßnahmen für die SAP-Anwendung durchzuführen. Es musste vielmehr auch das Verständnis für die neuen Aufgaben aufgebaut werden. Zudem mussten die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, um diese Aufgaben im Rahmen der eigentlichen produktiven Tätigkeit schnell und leicht wahrnehmen zu können.

Die unternehmensspezifischen Anforderungen an die Überwachung und Auswertung der Projektkosten führen im SAP-System zu komplexen Projekt- und Verrechnungsstrukturen. Das gilt vor allem für meinen Projektgeber. Als interner Dienstleister hat er viele Sonderthemen, die mit den Prozessverantwortlichen abgestimmt und systemseitig abgebildet werden müssen. Dies betrifft insbesondere die Projekte für Entwicklungsvorleistungen, die häufig von mehr als einem Kunden aus mehreren Geschäftsbereichen finanziert werden. Daraus ergab sich nun die Schwierigkeit, das unternehmensinterne Prinzip der Kostenverrechnung im SAP-System abzubilden. Folgendes Beispiel soll die komplexe Verrechnungsstruktur zu Projektbeginn verdeutlichen.

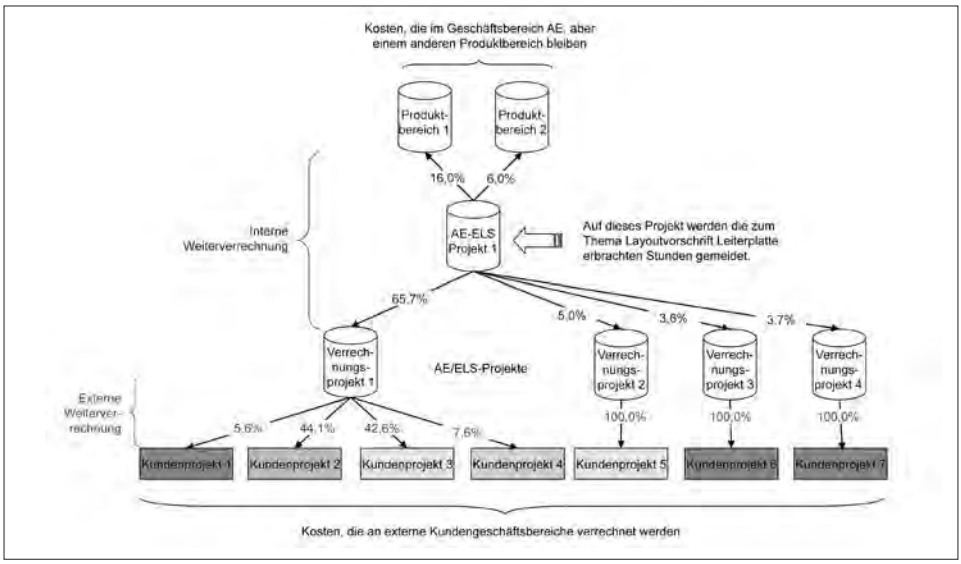


Abbildung 3: Beispiel für die Verrechung von Entwicklungsvorleistungen im SAP-System.

Durch diese Verrechnung ging teilweise die Transparenz verloren. So war im Herbst 2005 für einige Abteilungsprojekte keine Auswertung hinsichtlich der angefallenen Kosten möglich. Zum anderen fehlte ein genereller Überblick über die

aktuellen Kosten aller Projekte. Daher waren immer wieder Budgets bereits in der Mitte des Jahres ausgeschöpft oder sogar überzogen.

Zusätzlich geleistete Entwicklungsarbeiten außerhalb des Budgetrahmens gefährden jedoch das Abteilungsergebnis, da sie nicht in der Stundensatzplanung berücksichtigt waren und nicht verrechnet werden können.

3.6 Der Projektauftrag

Um diese Herausforderung zu bewältigen wurde ein Projektauftrag formuliert: Aufbau eines Entwicklungscontrollings für die Abteilung Engineering Layout Systems. Darin waren folgende Aufgaben enthalten:

1. Aufbau des Projektcontrollings

   Ziel des Projektcontrollings ist, dass die Projekte das genehmigte Budget einhalten. Dazu müssen Budgetabweichungen rechtzeitig erkannt werden, so dass durch geeignete Maßnahmen gegengesteuert werden kann. Voraussetzung hierfür ist, dass Planungs- und Kontrollprozesse definiert sind und die Projektverantwortlichen über ein praktikables Werkzeug für die Projektsteuerung verfügen.

2. Erstellung eines Anwenderhandbuchs

   SAP-PS erfordert eine sehr hohe Planungsgranularität. Es ist wichtig diese komplexe Software richtig zu bedienen. Denn schon beim Anlegen der Projektstruktur kann es zu Fehlern kommen, die sich dann durch den gesamten Bearbeitungszyklus ziehen. Um dem entgegenzuwirken, sollte ein rollenspezifisches Anwenderhandbuch erstellt werden, das sich an den Prozessen der Abteilung orientiert und den Anwender mit den notwendigen SAP-Hintergrundinformationen versorgt.

3. Unterstützung im Strategieentwicklungsprozess

   Der Geschäftsbereich Automobilelektronik befand sich in einem Umstrukturierungsprozess. Daraus resultierte ein reges Interesse der Mitarbeiter an der aktuellen strategischen Entwicklung der Abteilung. Die Strategie sollte aktualisiert und für die Mitarbeiterkommunikation aufbereitet werden. Meine Aufgabe war es hierbei, durch methodische Datenbeschaffung und -analyse die Abteilungsleitung beim Prozess der Strategieentwicklung zu unterstützen. Dazu gehörte auch die Formulierung von Abteilungszielen. Die Zielfindung wird durch Vorgaben des Geschäftsbereichs bestimmt. Damit die Zielerfüllung überprüft werden kann, waren messbare Kennzahlen notwendig.

Im Rahmen der ersten beiden Aufgaben war es wichtig, eine Kommunikationsschnittstelle zum SAP-Projektbüro des Geschäftsbereichs zu etablieren. Als sogenannter Keyuser war es auch meine Aufgabe, die Interessen der Abteilung im Entwicklungsbereich hinreichend zu vertreten.

4 Ein kleiner Exkurs: Controlling – Was ist das?

Die wesentlichen Aufgaben des Controllings bestehen in der Entwicklung, dem Einsatz und der Pflege von Managementinstrumenten für Planung, Steuerung und Kontrolle sowie in der Koordination zwischen diesen Teilfunktionen. Controlling ermöglicht der Unternehmensführung, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und Koordinationsaufgaben bezüglich des operativen Systems wahrzunehmen. Der Controller steuert damit nicht selbst. Während er die Verantwortung für die von ihm zusammengestellten und aufbereiteten Informationen besitzt, ist das Management für die daraufhin getroffenen Entscheidungen verantwortlich [Horváth 2006].

Vor allem in großen Unternehmen sind das Management und die ausführenden Abteilungen stark spezialisiert. Diese Arbeitsteilung bedarf eines hohen Abstimmungsbedarfs, in dessen Rahmen der Controller zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordinieren muss [Fiedler 2003].

Controlling findet auf verschiedenen Unternehmensebenen statt. Entsprechend der Hierarchie lassen sich strategisches und operatives Controlling unterscheiden. Die Hauptaufgaben des strategischen Controllings sind die Schaffung und laufende Betreuung von strategischen Planungs- und Kontrollsystemen. Bei den strategischen Fragestellungen spielt die Frage der operativen Realisierbarkeit ebenso eine Rolle wie operative Fragestellungen sich erst aus der Strategie ergeben. Daher können strategisches und operatives Controlling als integriertes Gesamtsystem betrachtet werden. Während der Controller in der Praxis häufig stark operativ tätig ist, muss er sich zunehmend auch um strategische Fragestellungen kümmern und den Prozess der Strategiefindung und -bildung unterstützen. Zu seinen Aufgaben gehört die anschließende Umsetzung der strategischen in die operative Planung [Horváth 2006].

Controlling-typen / Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung Erfolgspotenzial	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Abbildung 4: Strategisches und operatives Controlling [Horváth 2006].

Eine spezielle Form des Unternehmenscontrollings ist das Projektcontrolling, das sich sowohl auf einzelne als auch auf mehrere Projekte beziehen kann. Durch das Einzelprojektcontrolling soll das Projektmanagement so unterstützt werden, dass

das Projekt im Hinblick auf Qualität, Kosten und Zeit erfolgreich durchgeführt wird. Beim Multiprojektcontrolling dagegen werden mehrere Projekte, bspw. einer Kostenstelle, zusammen betrachtet. Dabei werden unter anderem die Kosten- und Finanzwirkungen entsprechend der Bereichs- bzw. Unternehmensziele gesamtheitlich koordiniert. Die Herausforderung liegt in der Verdichtung der Ergebnis-, Finanz- und Risikoinformationen der Einzelprojekte. Hierfür müssen die Projekte in einer vergleichbaren Struktur geplant werden [Fiedler 2003].

5 Unterstützung im Strategieentwicklungsprozess

Wie bereits zuvor erwähnt, bestand eine Aufgabe des Projektauftrages darin, durch den methodischen Einsatz von Analyseinstrumenten die Abteilungsleitung im Prozess der Strategieentwicklung zu unterstützen. Mittels der STEP- und Branchenstrukturanalyse untersuchte ich die aktuelle Situation der Automobilhersteller und die Auswirkungen auf ihre Zulieferer. Außerdem ermittelte ich die Erfolgsfaktoren für die Entwicklungsabteilung. Auf dieser Grundlage entwickelte ich gemeinsam mit den Führungskräften von AE/ELS die Abteilungsziele und -strategie. Die Ergebnisse dieses Prozesses sind in diesem Kapitel zusammenfassend dargestellt.

5.1 Unternehmerische Rahmenbedingungen

Die Automobilindustrie zählt weltweit zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen. Dabei stehen die Automobilhersteller vielen Problemen gegenüber. Dazu zählen stagnierende Heimatmärkte, Preiskampf und Margenverfall sowie steigende Rohstoffpreise. Den damit einhergehenden Preis- und Kostendruck geben sie in der Regel direkt an ihre Zulieferer weiter.

Verhandlungsmacht der Abnehmer	
Situation:	▪ wälzen Ertragsprobleme auf ihre Lieferanten ab ▪ errichten weltweit neue Werke ▪ große Verhandlungsmacht, da nur wenige Abnehmer ▪ fordern jährliche Preisreduzierungen bei Herstellkosten von 5-10% ▪ „Null-Fehler-Toleranz“ ▪ erhöhen Anforderungen an Qualität und Bearbeitungsgeschwindigkeit ▪ geringe Bereitschaft zur Übernahme der vollen Entwicklungskosten ▪ Etablierung neuer chinesischer und indischer Fahrzeughersteller
Risiken	▪ Hoher Preisdruck
Chancen:	▪ Neue Kunden in Schwellenländern mit großen Wachstumsraten
Reaktionsszenarien:	▪ Optimierung von Prozessen und Schnittstellen für reduzierte Durchlaufzeiten ohne dabei die Qualität zu gefährden ▪ Bei Kaufentscheidungen Qualitätsmerkmal hervorheben ▪ Neue Kunden in Schwellenländern mit günstigen Produkten bedienen ▪ Verlagerung von Entwicklung und Produktion in die Zielmärkte

Abbildung 5: Beispiel aus der Branchenstrukturanalyse.

Gleichzeitig unterliegt die Automobil- und Zuliefererbranche neuen Entwicklungstrends und Herausforderungen, die nachfolgend kurz dargestellt werden.

1. Internationalisierung der Produktion

Die Automobilbranche zählt zu den am stärksten globalisierten Branchen, wobei die Nutzung günstigerer Produktionskosten in Niedriglohnländern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeutet. In den letzten Jahren errichteten die Automobilhersteller neue Werke in den Wachstumsmärkten China, Indien, Osteuropa und Südamerika. Für die Zulieferer ist es wichtig, ihren Kunden zu folgen. Nur durch marktnahe Produktionsstätten können sie Forderungen, wie Just-in-Time-Lieferungen nachkommen. Zur Optimierung der Kostenstruktur bei den deutschen Zulieferern gewinnt der Bezug von Vormaterial aus Niedriglohnländern stetig an Bedeutung [Ernst & Young 2006].

2. Internationalisierung von Innovationen

Die deutsche Automobiltechnologie setzt hinsichtlich Innovationen weltweit Maßstäbe. Der Erfolg der deutschen Automobilzulieferer ist im Hinblick auf die hohen Kosten nur durch kontinuierliche Neuentwicklungen möglich. Die Sicherung und Steigerung der Innovationskraft sowie ihre Internationalisierung sind daher zentrale Themen einer erfolgreichen Strategie.

Die Innovationskraft hängt von einem effizienten und standortübergreifenden Management von Forschung und Entwicklung ab. Zukünftig werden immer mehr Standorte an der Erzeugung von Innovationen beteiligt sein. Aufgrund der verteilten Entwicklungsprozesse ist ein kontinuierlicher Wissensaustausch zwischen den einzelnen Standorten und mit den Partnern in den Netzwerken erforderlich. Hinzu kommt die Notwendigkeit, in den Entwicklungsprozessen standortübergreifende Standards zu definieren, um eine effiziente und erfolgreiche Performance zu erzielen. Dabei ist die Balance zwischen einem effizienten Know-How-Transfer einerseits und dem Schutz der eigenen Kernkompetenzen andererseits von besonderer Bedeutung [KPMG 2007].

Umweltfaktoren	Bedeutung für einen Automobilzulieferer	Auswirkungen auf die Zukunft des Geschäfts-/ Entwicklungsbereichs
Industrieland: Steigende Ansprüche nach Sicherheit und Komfort (Preissensibilität der Kunden)	▪ Möglichkeiten für Produktinnovationen bei steigendem Kostendruck für die Entwicklung	▪ Neue Produkte mit möglichst geringen Herstellkosten entwickeln
Schwellenland: Neue OEMs mit günstigen Fahrzeugen für regionale Märkte (Preissensibilität der Kunden)	▪ Belieferung mit preisgünstigen Produkten in hoher Stückzahl	▪ In lokalen Märkten low-cost-designs entwickeln ▪ Preisgünstige Lösungen mit moderner Technik realisieren

Abbildung 6: Beispiel für soziokulturelle Umweltfaktoren aus der STEP-Analyse.

3. Herausforderung Fahrzeugelektronik

Der Elektronikanteil in den Fahrzeugen wird zukünftig weiter steigen und die mechanischen Komponenten ersetzen. Mit der steigenden Anzahl an Sensoren und Steuergeräten in einem Fahrzeug ist aber auch eine wachsende Integrationskomplexität verbunden, die zu Qualitätsproblemen führen kann. Diese steigende Komplexität im Entwicklungsprozess stellt für alle Unternehmen der Branche eine Herausforderung dar und zwingt sie zur Anpassung ihrer Entwicklungsprozesse und -organisation. Dabei stellt die Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Wertschöpfung neue Anforderungen an die Beschäftigten der Automobilindustrie [Radtke et al. 2004].

4. Wandel in der Wertschöpfungskette

Durch die neuen Technologien in Verbindung mit einer steigenden Komplexität der Fahrzeuge und zunehmenden Modellvielfalt verteuert sich die Automobilentwicklung und -produktion deutlich. Damit werden Service und Dienstleistungen für die Automobilhersteller attraktiver als die eigentliche Fahrzeugproduktion. Infolgedessen wälzen sie immer mehr Entwicklungs- und Produktionsaufgaben auf ihre Zulieferer ab. So haben in den vergangenen 20 Jahren alle Automobilhersteller die eigene Wertschöpfungstiefe so weit reduziert, dass heute durchschnittlich etwa 70 Prozent der Wertschöpfung eines Automobils durch die Zulieferer erbracht wird. Gleichzeitig reduzieren sie zur Verringerung ihres Koordinationsaufwands die Anzahl ihrer direkten Zulieferer. Dies bewirkt einen zunehmenden Kostendruck und eine starke Konzentration innerhalb der Zuliefererindustrie [Radtke et al. 2004].

Bis zum Jahr 2015 werden die Zulieferer weitere Teile der Entwicklung und Produktion von den Automobilherstellern übernehmen. So werden nach Einschätzung des Fraunhofer-Instituts die Zulieferer alle Aufgaben im Fahrzeugbau wahrnehmen, die nicht markenprägend sind [Fraunhofer-Institut 2003].

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die höheren Elektronikanteile im Auto dem Geschäftsbereich Automobilelektronik vor allem dann steigende Absatzmengen und Umsätze ermöglichen, wenn er als Innovator seine Produktion international aufstellt. Um aber als Innovator aufzutreten, sind hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung notwendig, die die ohnehin hohe Investitionslast aufgrund der Verschiebung der Wertschöpfung noch weiter intensivieren. Auch hier gibt es also eine Risikoverlagerung in Richtung Zuliefererindustrie. Die Verteilung des Forschungs- & Entwicklungsbudgets, das Management der internationalen Standorte, der Know-How-Aufbau und die Sicherung der Qualität müssen durch angepasste Entwicklungsprozesse und definierte Produktionsstandards geregelt werden.

Hauptchancen	Hauptrisiken
▪ Erschließung neuer Märkte in geographischer Hinsicht ▪ Steigende Nachfrage nach zuverlässigen innovativen und leistungsfähigen Steuergeräten ▪ Starkes Wachstum im Niedrigpreissegment mit steigender Nachfrage nach günstigen Steuergeräten ▪ Steigende Qualitätsansprüche	▪ Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung bestimmter Automobilhersteller ▪ Kunden fordern jährliche Preisreduzierungen bei Herstellkosten ▪ Zunehmender internationaler Wettbewerb durch Konkurrenz aus Asien ▪ Schneller Nachbau von Innovationen durch Wettbewerber

Abbildung 7: Hauptchancen und -risiken eines Automobilzulieferers.

5.2 Erfolgsfaktoren in der Layoutentwicklung

Die Layoutentwicklungsabteilung unterstützt den Geschäfts- und Entwicklungsbereich bei der Erfüllung seiner Wachstums- und Rentabilitätsziele, indem sie wettbewerbsfähige Steuergeräte entwickelt.

Ausgehend von den Erfolgsfaktoren eines Zulieferers betrachtete ich die Einflussfaktoren, die für die Entwicklungsabteilung als Dienstleister bei der Steuergeräteentwicklung von Bedeutung sind. Auf dieser Grundlage bewertete ich die eigene Situation im Vergleich zum Wettbewerb, den externen Layoutbüros. Damit hatte ich die abteilungsspezifischen Stärken und Schwächen identifiziert.

Die Kernaufgabe eines Layouters besteht darin, das Layout in der geforderten Zeit und unter Einhaltung des festgelegten Budgets fehlerfrei zu realisieren. Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse hat sich gezeigt, dass die Anforderungen im Hinblick auf den Zeitpunkt der Layoutfertigstellung gut erfüllt werden. Für die Gewährleistung der Fehlerfreiheit muss der Erfolgsfaktor Qualität jedoch weiter ausgebaut werden. Das vereinbarte Budget wird zwar durch Einhaltung der geplanten Stunden erreicht. Dennoch ist der Stundensatz verhältnismäßig hoch und muss für niedrigere Layoutkosten reduziert werden. Um die zusätzlichen Erwartungen wie Layoutoptimierungen und kürzere Bearbeitungszeiten zu erreichen, müssen die Innovationskraft und Durchlaufzeit weiter verbessert werden. Hierfür bedarf es einer verstärkten Steuerung und Koordination der Layoutkompetenzen sowie einer verbesserten Zusammenarbeit mit den Entwicklungspartnern und der Fertigung.

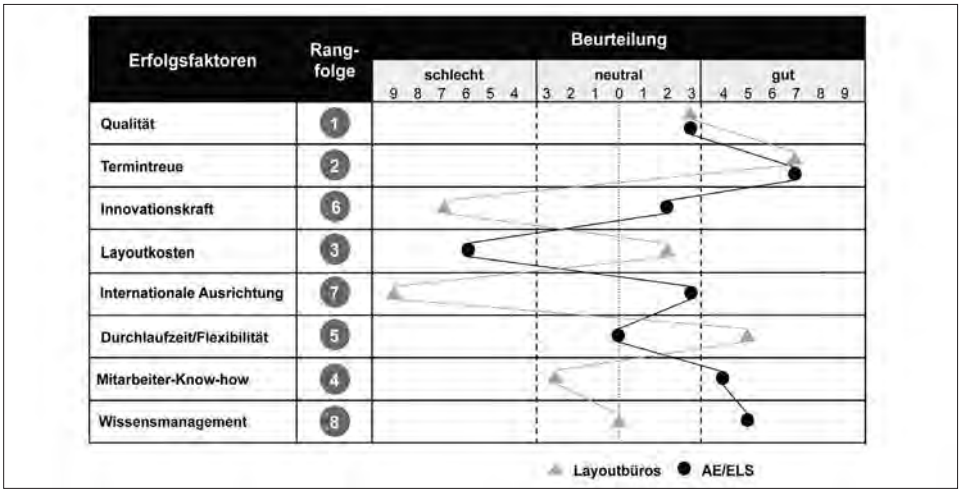


Abbildung 8: Stärken- und Schwächenprofil der Entwicklungsabteilung.

Nach Gegenüberstellung der Stärken/Schwächen der Entwicklungsabteilung und der Chancen/Risiken des Geschäftsbereichs haben wir die folgenden Schwerpunkte herausgearbeitet:

- Vorteile im Hinblick auf Mitarbeiter-Know-how und Termintreue ausbauen,
- Nachteile im Hinblick auf Kosten und Dauer reduzieren,
- Internationalisierung vor allem im asiatischen Markt weiter vorantreiben,
- Qualität und Innovationskraft durch standardisierte Prozesse weiterentwickeln und ausbauen.

Die Abteilung kann durch den Ausbau ihrer Stärken und Abbau der Schwächen den Geschäftsbereich Automobilelektronik bei der Wahrnehmung seiner Chancen und Reduzierung der Risiken nur unterstützen. Jeder an der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung beteiligte Bereich über den gesamten Wertschöpfungsprozess muss hierzu seinen Beitrag leisten.

5.3 Entwicklung der Ziele und Strategie

Der Geschäftsbereich Automobilelektronik setzt im Prozess seiner Strategieverwirklichung die Balanced Scorecard ein. Aus diesem Grund habe ich mich ebenfalls für dieses Instrument entschieden. Die Balanced Scorecard ist ein aus der Strategie abgeleitetes Steuerungskonzept, das die Operationalisierung und Implementierung einer Strategie bis in einzelne Projekte unterstützt [Fiedler 2003]. Damit dient sie als ein Instrument, mit dem die Lücke zwischen der Entwicklung und Formulierung einer Strategie einerseits und ihrer Umsetzung andererseits geschlossen werden kann [Horváth 2006].

Die Ausrichtung der Abteilung AE/ELS wird von der Festlegung des allgemeinen strategischen Konzepts des Geschäftsbereiches bestimmt. Ausgehend davon wurden in einem Führungskräfteworkshop die Ziele und Strategie der Abteilung bestimmt. Die entwickelten Ziele waren bereits den vier klassischen Balanced Scorecard Perspektiven zugeordnet.

Ich habe die vorhandenen Ziele analysiert und mit dem strategischen Konzept des Geschäftsbereichs – der Marktentwicklung – abgeglichen. Marktentwicklung ist für einen Dienstleister in der Regel mit dem Aufbau neuer Standorte verbunden. Dabei fiel auf, dass zum einen die Themen Internationalisierung und Innovationen nur unzureichend abgebildet waren. Zum anderen musste die Kunden- und Finanzperspektive stärker berücksichtigt werden. Nach Horváth sollen die Perspektiven in sich ausgewogen sein und eine Fokussierung auf etwa vier bis fünf strategische Ziele je Perspektive erfolgen [Horváth & Partner 2004].

Die Ziele, aus denen die Strategie abgeleitet wird, stehen nicht losgelöst und unabhängig nebeneinander. Sie sind vielmehr miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. In einer Strategy Map können diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellt werden. Sie zeigen die kausalen Verbindungen zwischen den strategischen Zielen innerhalb einer Perspektive und über die verschiedenen Perspektiven hinweg auf und bilden damit die Strategie grafisch ab. Auf diese Weise werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten anschaulich dargestellt. Damit eignet sich die Strategy Map gut zur Beschreibung und Kommunikation einer Strategie [Horváth & Partner 2004].

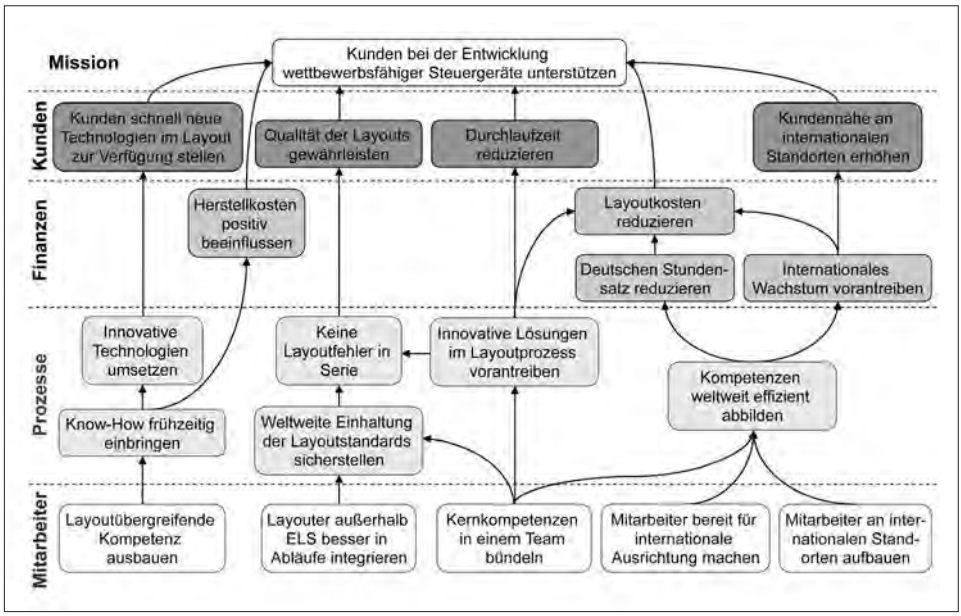


Abbildung 9: Strategy Map.

Die Entwicklungsabteilung AE/ELS verrechnet ausschließlich angefallene Kosten, ohne einen Gewinn zu erwirtschaften. Damit entfallen für sie wirtschaftliche Ziele wie Umsatz- und Gewinnsteigerung. Für sie als Dienstleister stehen die Kunden und ihre Anforderungen im Vordergrund. Damit steht auch die Kundenperspektive vor der Finanzperspektive an oberster Stelle.

Die Kunden- und Finanzziele werden von den Prozessen und Arbeitsabläufen bei AE/ELS beeinflusst. Hierfür müssen auf der Mitarbeiterebene die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Diese Ziele sollen dazu beitragen, den Kunden Layouts mit herausragendem Nutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu bieten. Damit wird der Geschäfts- und Entwicklungsbereich bei der Erfüllung seiner Wachstums- und Rentabilitätsziele unterstützt.

Aus der Strategy Map lassen sich für die Abteilung die folgenden zentralen Projekte ableiten:

- Internationales Wachstum der Abteilung vorantreiben,
- Effizienz steigern und Kosten reduzieren,
- Layoutqualität gewährleisten und
- Kompetenzen aufbauen, um innovative Technologien umzusetzen.

Anschließend entwickelte ich in Abstimmung mit den Führungskräften Kennzahlen, mit denen die strategischen Ziele konkretisiert wurden. Sie dienen dazu, die Zielerreichung zu verfolgen.

Strategisches Ziel	Kennzahl	Beschreibung
Kundenperspektive		
Durchlaufzeit reduzieren	Durchlaufzeit	Zeit von Layoutbeginn bis –ende einschließlich der Wartezeit
Finanzperspektive		
Herstellkosten von Steuergeräten positiv beeinflussen	Auswirkungen des Layouts auf die Herstellkosten in Euro	Herstellkosten umfassen die kompletten Fertigungskosten (Material und Wertschöpfung im Werk) ohne Entwicklungs- und Vertriebskosten.
Prozessperspektive		
Keine Layoutfehler in Serie haben	Anzahl der Layoutfehler in Serie	Das umfasst die Fehler, die in der Serienproduktion aufgefallen oder aufgetreten sind.
Mitarbeiterperspektive		
Mitarbeiter bereit für internationale Ausrichtung machen	Englischmatrix	Für jeden Mitarbeiter wird eine Matrix erstellt, in der abgebildet ist, wie gut er Englisch spricht und wie gut er Englisch sprechen müsste.

Abbildung 10: Beispiel für Kennzahlen der einzelnen Perspektiven.

Nach Beendigung des Planungsprozesses begannen wir mit der Umsetzung der entwickelten Strategie. Die ersten Ergebnisse waren:

- Kernkompetenzen in einem Team bündeln: Das Expertenteam für das Leiterplattenlayout wurde zusammengestellt und die Aufgaben für die einzelnen Mitarbeiter und Ziele des Teams definiert.
- Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung: Die Abteilung hat ein neues Tool eingeführt, das eine frühzeitige Beseitigung von Fehlern und damit eine Einsparung an Layoutzeit ermöglicht.
- Reduzierung des deutschen Stundensatzes: Im nachfolgenden Kapitel wird erläutert, wie wir dieses Ziel erreicht haben.

6 Umsetzung der Strategie

Die Reduzierung des deutschen Stundensatzes war ein wichtiges strategisches Ziel. Dies gelang durch zwei Maßnahmen.

1. Umstellung der Finanzierung von Technologievorleistungen
2. Erarbeitung eines Verrechungskonzeptes für Entwicklungsvorleistungen

Im Rahmen der Wirtschaftsplanung hat die Abteilungsleitung auf der Geschäftsbereichsebene durchgesetzt, dass Technologievorleistungen dann vollständig von den Kundengeschäftsbereichen finanziert werden, wenn sie eine direkte Grundlage für die Ausführung von Layouts darstellen. Dazu zählen Grundlagenuntersuchungen über den Einsatz neuer Materialien, neue Erprobungsverfahren und Simulationstools. Somit mussten diese Tätigkeiten nicht mehr über den Stundensatz finanziert werden.

Die Vorleistungen für Prozessverbesserungen, Internationalisierungstätigkeiten etc. werden weiter über den Stundensatz finanziert. Für diese Entwicklungsvorleistungen haben wir ein Verrechnungskonzept und Service Level Agreement eingeführt.

6.1 Das Verrechnungskonzept für Entwicklungsvorleistungen

Die eingangs beschriebenen Entwicklungsvorleistungen werden überwiegend in Deutschland erbracht. Zwar verwenden alle Layouter weltweit die Checklisten und Prüfprotokolle zum Qualitätsmanagement. Sie beteiligten sich jedoch nicht an deren Finanzierung. Damit wurde ausschließlich der deutsche Stundensatz belastet, was einen Wettbewerbsnachteil für den Standort Deutschland bedeutete. Es war also notwendig, einen auf die Globalisierung des Geschäftsbereichs zugeschnittenen Verrechnungsprozess für diese Vorleistungen einzurichten. Ziel war eine Aufteilung der für die Entwicklungsvorleistungen anfallenden Kosten auf die Layouttätigkeit an

allen Hochkosten- und Niedrigkostenstandorten (NKS). Das hierzu dienende Verrechnungskonzept besteht aus drei Schritten, die ich nachfolgend kurz erläutere.

1. Ermittlung des weiterverrechenbaren Vorleistungsanteils

Im Rahmen der Wirtschaftsplanung werden die stundensatzrelevanten Entwicklungsvorleistungen und die damit verbundenen Kosten geplant. Im Anschluss werden die Anzahl der produktiven Mitarbeiter insgesamt und außerhalb Deutschlands ermittelt. Als Kriterium eignet sich hier die Anzahl an Board Designer (BD) Lizenzen. Für jeden Layouter wird eine Lizenz für die Nutzung der speziellen CAD-Software benötigt. Es ergibt sich damit die folgende Berechnung für den Vorleistungsanteil außerhalb Deutschlands.

$$\text{Anteil ausl. Standorte an Vorleistungen} = \text{Gesamtkosten Vorleistungen} \times \frac{\text{Anzahl ausl. Layouter (BD-Lizenzen)}}{\text{Summe aller Layouter (BD-Lizenzen)}}$$

Um diesen Anteil werden die stundensatzrelevanten Plankosten der Entwicklungsabteilung für das nächste Wirtschaftsjahr reduziert. Eine Schwierigkeit bestand darin, dass nur die Plankosten, nicht aber die eingeplanten Stunden reduziert werden sollten. Da die Plankosten jedoch automatisch anhand der eingegebenen Planstunden ermittelt werden, war eine spezielle Projektstruktur im SAP-System erforderlich.

2. Berechnung der fixen Aufschlagshöhe

Für die Mitarbeiter an den ausländischen Standorten wurden die produktiven Stunden über das gesamte Jahr ermittelt. Die produktiven Stunden weichen aufgrund anderer Wochenarbeitszeiten, Feiertagsregelungen, Planung zu Abwesenheit, Verwaltungs- und Einarbeitungsaufwand von den produktiven Stunden in Deutschland ab. Anschließend wird der zuvor ermittelte Anteil der anderen Standorte an den Vorleistungen den produktiven Stunden gegenübergestellt.

$$\text{Aufschlag pro Stunden} = \frac{\text{Anteil ausländischer Standorte an Vorleistungen}}{\text{Summe produktiver ausländischer Stunden}}$$

Der berechnete Aufschlag wird bei jeder im Ausland auf Kundenprojekte geleisteten Layoutstunde dem Stundensatz hinzugerechnet. Damit ergeben sich ein neuer, höherer Stundensatz für die anderen Standorte und ein niedrigerer für Deutschland. Bei der Planung der Entwicklungskosten im Ausland muss jetzt der jeweils höhere Stundensatz verwendet werden.

3. Monatliche Durchführung der Verrechnung

Die Standorte außerhalb Deutschlands erstellen für ihre Dienstleistung entsprechend ihres Arbeitsaufwands monatlich Rechnungen. Diese Kosten werden von der Finanzbuchhaltung an die Kundenprojekte weiterverrechnet. Ausgehend von diesen Rechnungen wird jeden Monat ein Betrag ermittelt, um den der Anteil der Vorleistungskosten in Deutschland reduziert wird. Der Zuschlag je Stunde wird getrennt von der eigentlichen Rechnung auf die Kundenprojekte verrechnet, da zugleich bei AE/ELS eine Entlastung der stundensatzrelevanten Projekte erfolgen muss.

Betrag zur Entlastung = Anzahl ausländischer Stunden x fixer Aufschlag

Nun musste dieses Verfahren auch im SAP-System implementiert werden. Der Ablauf ist in Abbildung 11 vereinfacht dargestellt.

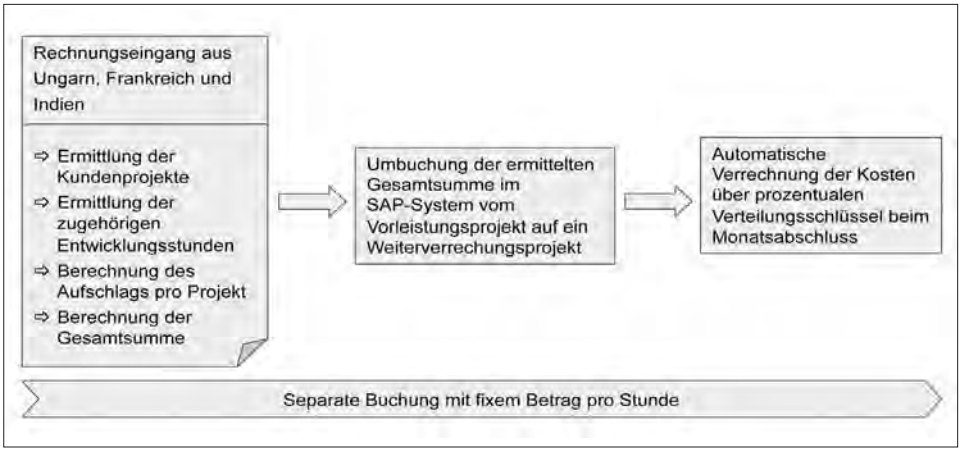


Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des monatlichen Verrechnungsprozesses.

Die Erfahrung aufgrund der Komplexität des Abrechnungsprozesses hat gezeigt, wie wichtig die richtigen Angaben auf den Rechnungen sind. Nur so wird gewährleistet, dass die bearbeiteten Projekte belastet werden und die Verrechnungen funktionieren. Hierfür war eine größere Disziplin notwendig.

6.2 Das Service Level Agreement

Da die Layoutabteilungen in den Regionalgesellschaften eigenständige Einheiten sind, ist keine Verrechnung in der oben beschriebenen Form möglich. Stattdessen haben wir mit den Standorten ein Service Level Agreement über einen monatlichen Pauschalbetrag bzw. Jahresgesamtbetrag vereinbart. Im Gegenzug werden die Leistungen in der Entwicklungsabteilung regelmäßig fortgeschrieben und den anderen Standorten zur Verfügung getellt.

7 Aufbau des Projektcontrollings

Die Abteilung AE/ELS ist verantwortlich für die Einhaltung der Budgets ihrer Entwicklungsprojekte. Gemäß einer Festlegung des Geschäftsbereichs darf es keine Projekte geben, die nicht budgetiert sind. Eine Überziehung von Budgets ist ebenfalls nicht gestattet. Sofern durch unvorhergesehene Ereignisse zusätzlicher Aufwand erforderlich ist, müssen frühzeitig Budgetnachträge gestellt und genehmigt werden. Der Überblick über die aktuelle Kostensituation seiner Projekte ist daher für den Projektleiter essentiell.

Ein geeignetes Werkzeug ist der neugeschaffene Projektbudgetbericht. Mit seiner Hilfe können die Projektleiter auf einfache Weise ihre Projekte im Hinblick auf Kostenentwicklung und Budgetausschöpfung überwachen. Mit ihnen wurde daher die Anforderung an diesen Bericht erarbeitet. Die Datenbasis liefert das SAP Business Warehouse. Die so selektierten Daten werden in eine MS Excel Dateivorlage mit Makro übernommen. Dort können sie weiter analysiert und aufbereitet werden.

Der Bericht enthält neben dem Verantwortlichen die Bezeichnung und SAP-Nummer des Projekts mit den zugehörigen Budget- und Planwerten sowie Ist-Kosten und Obligos. Zudem gibt er den Projektstatus wieder. Ist es bspw. bereits abgeschlossen, so werden keine weiteren Kosten mehr anfallen.

Abbildung 12: Aufbau Projektbudgetbericht vor Makroausführung.

Durch das Makro werden weitere Spalten hinzugefügt und mit Werten gefüllt. Es wird nicht nur die aktuelle Budgetausschöpfung angezeigt sondern auch hochgerechnet wie sich ausgehend von den aktuellen Kosten die Budgetausschöpfung bis zum Ende des Jahres entwickeln wird. Hierbei erfolgt eine lineare Hochrechnung, die nicht immer der Realität des Projektverlaufs entsprechen muss. Sie ist daher vom Projektleiter aufgrund seiner Erfahrung und Projektkenntnisse zu interpretieren. Sie gibt jedoch einen Hinweis darauf, ob künftig eine Budgetüberschreitung droht.

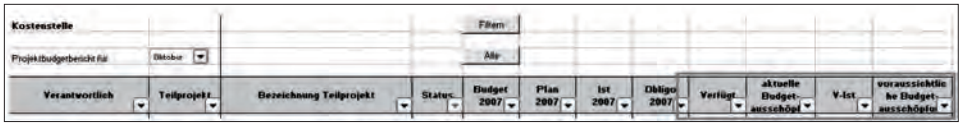


Abbildung 13: Aufbau Projektbudgetbericht nach Makroausführung.

Damit Abweichungen zwischen dem vereinbarten Budget und den Ist-Kosten schnell erkannt werden können, werden in den Spalten aktuelle und voraussichtliche Budgetausschöpfung die Daten farblich hinterlegt. Die Grenzwerte dafür habe ich in Rücksprache mit der Abteilungsleitung festgelegt.

aktuelle Budgetausschöpfung	voraussichtliche Budgetausschöpfung
80 % < Wert < 100 %	Wert ≤ 105 %
Wert ≥ 100 %	Wert > 105 %

Abbildung 14: Farbcodierung im Projektbudgetbericht

Der Bericht wird erstellt, nachdem die Stundenrückmeldungen und Belastungen aus den Rechnungen abgeschlossen sind. Sollten Steuerungsmaßnahmen, wie ein Budgetnachtrag, nach dem letzten Projektbudgetbericht bereits eingeleitet aber aufgrund fehlender Unterschriften noch nicht im SAP-System umgesetzt worden sein, so werden die betroffenen Projekte mit einem Zusatzvermerk gekennzeichnet.

8 Erstellung eines Anwenderhandbuchs

Das Anwenderhandbuch ist speziell auf die Anforderungen der Entwicklungsabteilung AE/ELS zugeschnitten. Es dokumentiert zum einen die richtige Anwendung des SAP Moduls PS. Zum anderen enthält es alle notwendigen Informationen, um die Planungs- und Verrechnungsprozesse zu verstehen.

Für das Handbuch habe ich aus vielen Informationsmaterialien und Gesprächen die Daten zusammengetragen, die für die Mitarbeiter in der Abteilung relevant sind. So gibt es im Intranet umfangreiche Informationsmaterialien für die Bedienung des SAP-Systems. Diese decken zwar alle Anwendungsbereiche ab, stellen aber auch eine enorme Informationsflut dar. Daher identifizierte und dokumentierte ich die für unsere Abteilung relevanten Informationen. Als Keyuser nahm ich an Workshops und regelmäßigen Besprechungen des Kompetenzteams teil. Dort habe ich die Erfordernisse der Abteilung vertreten, damit sie in den bereichsweiten Prozessdefinitionen berücksichtigt werden. Die Abstimmungsergebnisse und gemeinsam diskutierten Erfahrungen in der Systemanwendung flossen ebenfalls in das Handbuch ein.

8.1 Ermittlung der Zielgruppen

Den Mitarbeitern sind im SAP-System anwenderspezifische Rollen zugeordnet. In dem zu Grunde liegenden Berechtigungskonzept ist definiert, wer welche Aufgaben im SAP-System wahrnehmen darf. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Anwendungen nur durch die dafür berechtigten und geschulten Mitarbeiter ausgeführt werden. Diese Rollen spiegeln sich in den drei Zielgruppen des Handbuchs wider:

1. Projektleiter: Sie sollen mit Hilfe der Dokumentation künftig ihre Projekte selbständig in SAP anlegen und verwalten sowie die benötigten Daten aus dem System exportieren können.
2. Abteilungscontroller: Er soll unter anderem während der Wirtschaftsplanung und im Jahresverlauf die Projektleiter durch die Bereitstellung von Berichten unterstützen.
3. SAP-Keyuser: Er ist mit weiterführenden Rechten im SAP-System ausgestattet.

Projektleiter und Keyuser benötigen eine Dokumentation, in der die erforderlichen Arbeitsschritte im SAP-System detailliert aufgelistet und erläutert werden. Der Controller dagegen benötigt eine Prozessbeschreibung, die über reine SAP-Anwendungen hinausgeht. Seine Tätigkeit setzt ein umfangreiches Verständnis der einzelnen Projektplanungs- und -verrechnungsprozesse sowie die Möglichkeiten und Grenzen in der Anwendung der Planungssoftware voraus.

8.2 Aufbau des Anwenderhandbuchs

Das Handbuch enthält neben allgemeinen Hinweisen zu seiner Handhabung und zur Planung im Geschäftsbereich zielgruppenspezifische Anwenderbeschreibungen. Dabei werden für jede Zielgruppe nur die Abläufe beschrieben, die für ihre Tätigkeit relevant sind. Die Aufgaben der jeweiligen Zielgruppe im Planungsprozess sind in Abbildung 15 dargestellt. Die hier verwendeten Bezeichnungen entsprechen den im Unternehmen üblichen Begriffen. Für jede dieser Aufgaben gibt es in dem Handbuch ein eigenes Unterkapitel. Dabei wird auf mögliche und häufige Fehler im Planungsprozess und ihre Auswirkungen auf die Überwachung der Projekte hingewiesen.

Abbildung 15: Übersicht der Arbeitspakete pro Zielgruppe.

Nach Fertigstellung der Anwenderbeschreibungen habe ich sie von ausgewählten Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Verständlichkeit testen lassen. Die aufgrund des Feedbacks notwendigen Änderungen und Ergänzungen arbeitete ich in die finale Version ein.

9 Resumée

Wie in diesem Beitrag dargestellt, habe ich sowohl die strategischen als auch operativen Ziele des Projektauftrags erreicht. Die strategische Aufgabe bestand in der Unterstützung der Abteilungsleitung von AE/ELS bei deren Strategieaktualisierung, -umsetzung und -kommunikation an die Mitarbeiter. Dabei war die strategische Grundausrichtung vom Geschäftsbereich Automobilelektronik vorgegeben. Eine Herausforderung der Arbeit lag in der Überführung dieser Vorgaben in eine neue Abteilungsstrategie entsprechend der organisatorischen Einordnung der Entwicklungsabteilung AE/ELS im Unternehmen Bosch. Die unternehmerische Hierarchieebene spiegelt sich auch in den Abteilungszielen wider, die sich stärker an kontinuierlichen Verbesserungen auf der Prozess- und Mitarbeiterebene als an klassischen Renditezielen orientieren.

Durch den Einsatz der Balanced Scorecard und Erarbeitung der Strategy Map lagen zwei geeignete Instrumente für die Kommunikation der Strategie vor. Eingesetzt als Managementinstrument ermöglicht die Balanced Scorecard eine systematische Umsetzung der Abteilungsstrategie sowie eine Rückkopplung zwischen der operativen Planung und der Strategie zur Erreichung der Ziele. Das ist vor allem für die Planung der umfangreichen Entwicklungsvorleistungen von Bedeutung.

Um die Strategy Map zu erarbeiten, musste ich mich gemeinsam mit den Führungskräften intensiv mit den Prozessen und Aufgaben innerhalb der Abteilung

auseinandersetzen. Die logische Darstellung der Wirkungszusammenhänge zwischen den strategischen Zielen erleichtert die Umsetzbarkeit der Strategie. So konnten wir bereits erste Ergebnisse erzielen. Beide Instrumente lieferten nicht nur ein Ergebnis für die aktuelle Entwicklung von AE/ELS. Da die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer permanenten Dynamik unterliegen, bilden sie vielmehr auch die Grundlage für eine nachhaltige strategische Entwicklung. Somit ist eine Rückkopplung, ob die festgelegten Kennzahlen und Messgrößen tatsächlich für die Evaluierung der Ziele geeignet sind, gegeben.

Im Rahmen meiner operativen Aufgabe habe ich neue Methoden entwickelt und eingeführt. So zum Beispiel das hier vorgestellte Verrechnungskonzept für Vorleistungen. Dieses Konzept berücksichtigt zum einen die Anpassung der operativen Prozesse an die in der Strategie formulierte internationale Ausrichtung. Zum anderen unterstützt es die Reduzierung des deutschen Stundensatzes.

Der von mir entwickelte Projektbudgetbericht ermöglicht ein effizientes Projektcontrolling und ist gleichzeitig ein Frühwarnsystem bei drohenden Projektbudgetüberschreitungen. Um die notwendige Datenqualität zu gewährleisten, erstellte ich eine abteilungsspezifische Anwenderdokumentation. Auch hier gilt, Projektbudgetbericht und Anwenderdokumentation sind zwei wichtige Arbeitsmittel, die permanent an neue Prozesse angepasst werden müssen. Aus diesem Grunde wurde hierfür ein Verantwortlicher benannt. Dieser vertritt die Positionen von AE/ELS im Rahmen des SAP Change Managements.

10 Nachwort

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat vor allem die Automobilindustrie stark getroffen. So erlebte sie 2009 den seit Jahren stärksten konjunkturellen Einbruch. Dabei waren die ohnehin schon schwachen Märkte in Nordamerika aber auch Europa besonders betroffen. Obwohl alle Regionen weltweit unter der Krise litten, erwies sich für Bosch seine breite internationale Aufstellung von Vorteil. So zog die wirtschaftliche Dynamik und das Wachstum vor allem in den asiatischen Märkten wie China und Indien bereits Mitte 2009 wieder an. Dabei geht der Trend jedoch vor allem zu kleineren und kostengünstigeren Fahrzeugklassen für die Schwellenländer [Robert Bosch GmbH 2009]. Hierfür werden preiswerte und zuverlässige Steuergeräte benötigt. Mit der weltweiten Präsenz und Investitionen in Forschung und Entwicklung ist das Unternehmen hierfür gut aufgestellt.

Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten ist ein strategisches Controllingsystem ein bedeutender Erfolgfaktor zur Umsetzung der Unternehmensziele. Es gewährleistet einen regelmäßigen Überblick über die Entwicklung der einzelnen Geschäfts-

bereiche. Zudem stellt es zeitnah die relevanten Kennzahlen für die notwendigen geschäftspolitischen Maßnahmen zur Liquiditäts- und Ergebnissicherung bereit [Robert Bosch GmbH 2009]. Nur durch einen kontinuierlichen Plan-Ist-Vergleich kann frühzeitig reagiert werden. So ist es wichtig, dass auf allen hierarchischen Ebenen durchgängige Controllinginstrumente zur Verfügung stehen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisatorische Einordnung der Entwicklungsabteilung in das Unternehmen. 386
Abbildung 2: Vorder- und Rückseite eines Layouts. 387
Abbildung 3: Beispiel für die Verrechung von Entwicklungsvorleistungen im SAP-System. 390
Abbildung 4: Strategisches und operatives Controlling [Horváth 2006]. 392
Abbildung 5: Beispiel aus der Branchenstrukturanalyse. 393
Abbildung 6: Beispiel für soziokulturelle Umweltfaktoren aus der STEP-Analyse. 394
Abbildung 7: Hauptchancen und -risiken eines Automobilzulieferers. 396
Abbildung 8: Stärken- und Schwächenprofil der Entwicklungsabteilung. 397
Abbildung 9: Strategy Map. 398
Abbildung 10: Beispiel für Kennzahlen der einzelnen Perspektiven. 399
Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des monatlichen Verrechnungsprozesses. 402
Abbildung 12: Aufbau Projektbudgetbericht vor Makroausführung. 403
Abbildung 13: Aufbau Projektbudgetbericht nach Makroausführung. 404
Abbildung 14: Farbcodierung im Projektbudgetbericht. 404
Abbildung 15: Übersicht der Arbeitspakete pro Zielgruppe. 406

Abkürzungsverzeichnis

AE/ELS	Abteilung Engineering Layout Systems des Geschäftsbereichs Automobilelektronik
BD	Board Designer (Software)
CAD	Computer-Aided Design (Software)
NKS	Niedrigkostenstandort
OEM	Original Equipment Manufacturer

PS	Modul Projektsteuerung von SAP
STEP	Social, Technological, Economical, Political
V-Ist	Voraussichtlicher Ist-Wert

Glossar

Aufbau- und Verbindungstechnik	Verbindung von Leiterplatte/Hybrid mit dem Stecker durch Klebe-, Löt- oder Klemmverbindung und Bondtechnik
eCAD-Tool	computerbasiertes System zur digitalen Konstruktion und Visualisierung in der Elektronikentwicklung
Layout	Umsetzung eines Schaltplans mittels CAD-Software in Fertigungsdaten für elektronische Leiterplatten unter Berücksichtigung der technischen Machbarkeit
Layoutvorschrift	Dokumentation der technischen Machbarkeit
Niedrigkostenstandort	Länder mit geringeren Lohnkosten
Obligo	Verbindlichkeit, d.h. eine Rechnung wurde noch nicht beglichen, ab das Budget steht nicht mehr im vollen Umfang zur Verfügung
SAP-Keyuser	Erster Ansprechpartner der Projektleiter bei Fragen zum SAP-System, Kommunikationsschnittstelle zwischen der Abteilung und Stabstelle für die Einführung des SAP-Systems

Literaturverzeichnis

Fiedler, R. (2003). Controlling von Projekten. Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. Wiesbaden.

Fraunhofer-Institut (Hrsg.) (2003). Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Studien von Fraunhofer-Institut IPA und IML sowie Mercer. http://wwwipa.fraunhofer.de/PresseMedien/Studien/Presseinformation_Mercer_Studie.pdf, 30.01.2008.

Fuß, P. (2006). Deutschlands Zukunft als Automobilstandort – Der Automobilstandort Deutschland im Urteil deutscher Automobilzulieferer.

Horváth & Partners (Hrsg.) (2004). Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart.

Horváth, P. (2006). Controlling. München.

KPMG (Hrsg.) (2007). Erfolgreiches Standortmanagement von Forschung und Entwicklung. Aktives Gestalten und Managen von F&E-Standorten, Studien der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft und RWTH Aachen. www.kpmg.de/library/brochures_ surveys/15830.asp, 30.01.2008.

Radtke, P./Abele, E./Zielke, A. (2004). Die smarte Revolution in der Automobilindustrie. Das Auto der Zukunft – Optionen für Hersteller – Chancen für Zulieferer. Wien.

Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2010). Geschäftsbericht 2009. http://www.bosch.com/content/language1/downloads/GB2009_De.pdf, 13.10.2010.

Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2007). Geschäftsbericht 2006. https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_corpfunc/media/c_cc/documents/information_services/bpk/documents/annual_report/Geschaeftsbericht2006_de.pdf, 06.08.2007.

Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2008). Bosch-Gruppe – vorläufige Kennzahlen 2006/2007. https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/wcms/wcms_c/media/bgn/kennzahlen_kamingespraech_2008/Kennzahlen_Kamingespraech_2008_de_1. pdf, 18.02.2008.

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
Roland Österle, MBA

Integration des Bütfering Qualitätsmanagement-systems in das Homag Gruppen Qualitätsmanagementsystem

Inhalt

1 Summary 415
2 Einleitung 416
3 Bütfering und die Qualität 418
4 Ziel der Arbeit 420
5 Vorgehensweise 420
6 Rahmenbedingungen 421
7 IST-Analyse 421
7.1 Stakeholderanalyse 421
7.2 Systemanalyse 423
7.3 Ergebnis der IST-Analyse 424
8 Projektplanung und -durchführung 425
8.1 Arbeitspakete des Projektes 427
8.2 Priorisierung des Handlungsbedarfs 428
8.3 Durchführung der Maßnahmen aus der Stakeholderanalyse 429
8.4 SOLL - IST - Vergleiche 430
9 Nachhaltigkeit 430
10 Projektabschluss 431
10.1 Stakeholderentwicklung 431
10.2 Entwicklung der Prozesse 432
10.3 Zielerreichung 433
10.4 Verwertung der Ergebnisse 433
11 Zusammenfassung 433
11.1 Empfehlungen 435

1 Summary

„Qualität ist, wenn der Kunde zurück kommt und nicht das Produkt."

Diese Volksweisheit verdeutlicht, dass Qualität für den Kunden erzeugt wird.

Mit dem Projekt „Integration des Bütfering Qualitätsmanagementsystems in das HOMAG Gruppen Qualitätsmanagementsystem" sollte eine deutliche Steigerung des Qualitätsstandards sowie eine Senkung der Kosten für Nacharbeiten und Reparaturen bei Bütfering herbeigeführt werden. Hierfür sollte das gruppeneinheitliche und zertifizierungsfähige Qualitätsmanagementsystem der HOMAG Gruppe eingeführt werden, welches die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000 ermöglicht. Zur Unterstützung des Projektziels wurden verschiedene Einzelziele definiert. Darüber hinaus sollte die Master Thesis als Grundlage eines Leitfadens für Implementierungen des Qualitätsmanagementsystems bei anderen Töchter- und Vertriebsgesellschaften der HOMAG Gruppe dienen.

Für die Umsetzung in dem begrenzten Zeit- und Kapazitätsrahmen wurde folgendes Vorgehen festgelegt, eine genaue Erläuterung der einzelnen Schritte erfolgt im Kapitel Vorgehensweise. Die Abbildung zeigt den Zusammenhang des Vorgehens bei diesem Projekt in Anlehnung an das Magische Dreieck nach Faix.[1] Nach Durchführung der IST-Analyse wurden Projektziele und eine Umsetzungsstrategie entwickelt, mit deren Hilfe das Projekt zielorientiert durchgeführt wurde. Mit dem Projektabschluss und Maßnahmen für eine nachhaltige Integration wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen.

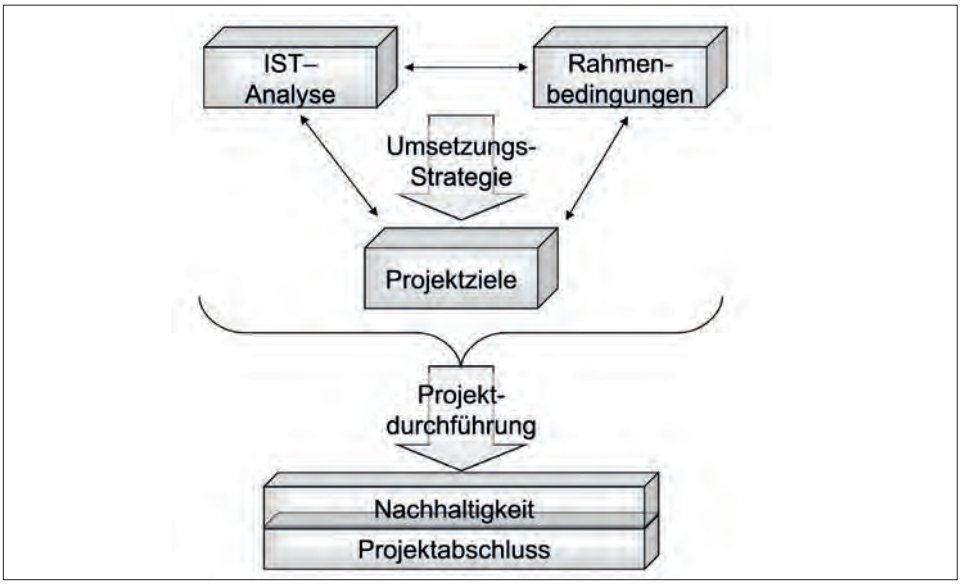


Abbildung 1: Vorgehensweise, in Anlehnung an Faix.[2]

1 Vgl. Faix, W. (2007): Business Development for Growth and Globalisation, S. 12 ff..

2 Faix, Werner (2007): Business Development for Growth and Globalisation, S. 12, In: Kurt, Nagel; Faix, Werner; u. a. (Hrsg.): General Management -Tools- (2007): S. 1-45 Stuttgart: Steinbeis-Edition.

2 Einleitung

Heute, in der globalisierten Welt bei steigenden Wettbewerbsdruck aus aller Welt, sind es die Faktoren Preis, **Qualität** und Service, die über einen Kauf entscheiden. So muss der Lieferant die Anforderungen des Kunden nicht nur erfüllen, sondern übertreffen, um am Markt bestehen zu können.

Um die geänderten Kundenanforderungen erfüllen zu können, hat sich ebenfalls der Qualitätsgedanke und das Qualitätsmanagementsystem (QMS) im Laufe der Zeit entwickelt. In modernen Betrieben reicht es nicht mehr aus, nur die produzierten Teile zu prüfen und den Ausschuss zu überwachen. Heute wird ein umfassendes QMS benötigt, welches alle Unternehmensbereiche bei der Fehlerbeseitigung und Verbesserung von Produkten sowie Prozessen unterstützt. Durch das Wirken auf alle Prozesse werden nicht nur die Kosten für defekte Teile am Ende der Produktion minimiert. Es wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Defekt auftritt, durch Präventivmaßnahmen in den vorgeschalteten Prozessen minimiert. Dies beginnt bei der Ermittlung der Kundenbedürfnisse und endet bei der Kundenbetreuung. Qualität wird heute als der Erfüllungsgrad der Kundenforderungen verstanden.[3]

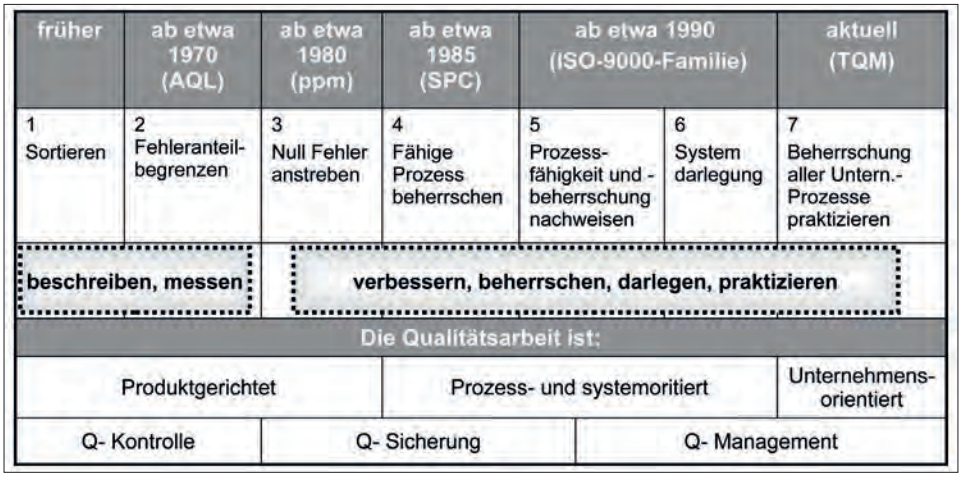


Abbildung 2: Entwicklung QMS, in Anlehnung an Masing. [4]

Die Veränderung des Marktes und der Kundenforderungen sind nicht die einzigen Kriterien, die die Einführung eines modernen QMS verlangen. Wenn das Qualitätsniveau nicht ständig verbessert wird, gefährdet dies die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Fortbestand des Unternehmens.

Denn fehlende Qualität sorgt dafür, dass das Produkt zurückkommt, aber nicht der

3 Vgl. Masing, W. (2007): Qualitätsmanagement als Basisaufgabe für den Unternehmenserfolg, S. 6.
4 Vgl. Masing, W. (2007): Qualitätsmanagement als Basisaufgabe für den Unternehmenserfolg, S. 6.

Kunde. Dies wird um so deutlicher, wenn die Statistik von Wittig betrachtet wird. Diese besagt, dass nur vier Prozent der unzufriedenen Kunden sich beschweren. Neun von zehn dieser Kunden werden das Unternehmen bei der nächsten Kaufentscheidung nicht mehr berücksichtigen. Jeder unzufriedene Kunde teilt seinen Unmut 9-20 weiteren Personen (potenziellen Kunden) mit. **Daraus folgt, dass jeder Fehler, der über dem akzeptablen Durchschnitt der Marktführer liegt, einen Rückgang des Verkaufsvolumens um mindestens 3-4 % mit sich bringt.** [5]

Aber auch der sich ständig weiterentwickelnde Wettbewerb erzeugt Druck auf die Organisation. Daher muss sich jedes Unternehmen ständig weiterentwickeln. Dies betrifft insbesondere den Qualitätsstandard, der im heutigen Markt ein besonderes Verkaufsargument ist. Um diese Entwicklung zu steuern und zu überwachen benötigen moderne Unternehmen ein modernes QMS. Die folgende Abbildung zeigt die Demingsche Reaktionskette, die den Zusammenhang eines funktionierenden QMS und deren Verbesserungen mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens aufzeigt.[6]

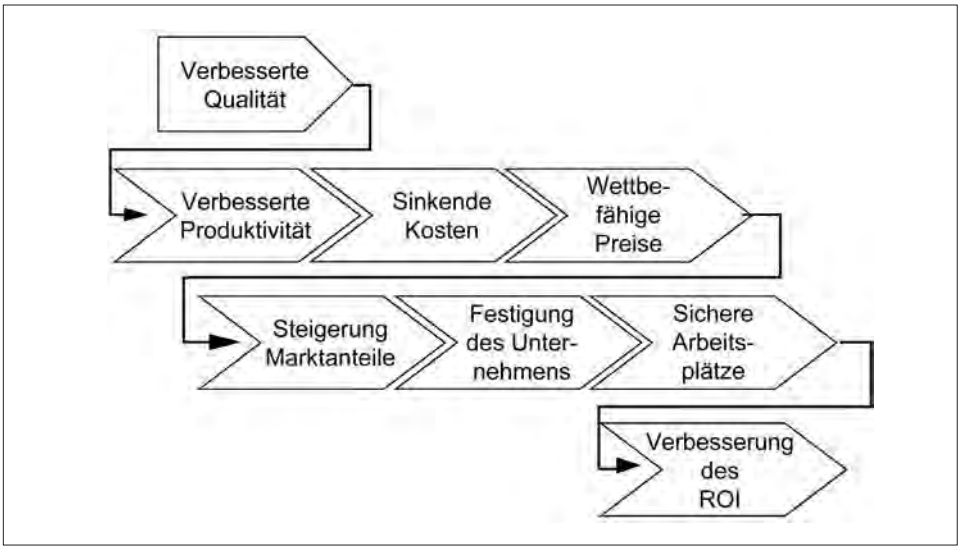


Abbildung 3: Demingsche Reaktionskette, in Anlehnung an Hummel und Malorny.[7]

5 Vgl. Wittig, K.-J. (1993): Qualitätsmanagement in der Praxis, S. 6.
6 Vgl. Hummel, T.; Malorny, H. (2002): Total Quality Management, S. 13.
7 Vgl. ebd., S. 13.

3 Bütfering und die Qualität

2006 feierte das Unternehmen Bütfering Schleiftechnik GmbH (im Folgenden Bütfering genannt) sein 60-jähriges Jubiläum und beschäftigte 150 Mitarbeiter. Zwischen der ersten „BÜTFERING“ von 1946 und den heutigen High-Tech Erzeugnissen liegen sechs Jahrzehnte innovativer Entwicklungen, dokumentiert durch zahlreiche Patente und Auszeichnungen. Auf dem globalen Markt sind sowohl industrielle als auch handwerkliche Betriebe für Holzverarbeitung potenzielle Abnehmer für die Bütfering Schleifmaschinen.

Bütfering war sich der im Vorwort beschriebenen Problematik schon früh bewusst. Das Unternehmen war der erste Schleifmaschinenhersteller mit einer QMS-Zertifizierung. Das vorhandene QMS wurde allerdings seit der Mehrheitsbeteiligung 2002 durch die Homag Gruppe nicht fortgeführt. Ein Grund hierfür war unter anderem, dass im Zuge der Integration gruppeneinheitliche Systeme und Prozesse installiert wurden. Aber auch eine überholte Einstellung zum Thema Qualität.

Aufgrund der Wettbewerbsnachteile durch ein fehlendes QMS und der vielen Vorteile, die im Vorwort erwähnt wurden, hatte die Geschäftsleitung 2006 beschlossen das bisherige, veraltete QMS durch das gruppeneinheitliche, moderne QMS zu ersetzen. Die Einführung des QMS nach der ISO EN DIN 9001:2000 war ebenfalls ein Strategiebeschluss der Dynamikstrategietagung der Homag Group. Dadurch war die Integration im höchsten Planungsgremium der Homag Gruppe festgelegt.[8]

Das Fundament für die Verbesserung der Qualität und des Projektes war gelegt. Die Abbildung 4 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen guter Qualität und zufriedenen Stakeholdern, den sich Bütfering erhoffte. Bei schlechter Qualität wird ein entsprechender Umkehreffekt mit unzufriedenen Kunden bewirkt, der im Folgenden noch genauer erläutert wird.[9]

8 Vgl. o. V. [Unternehmensinterne Unterlagen] (2008): Ordner der Dynamikstrategie, Kapitel 17.
9 Vgl. Bliemel, F.; Kotler, P. (1999): Marketing Management, S. 91.

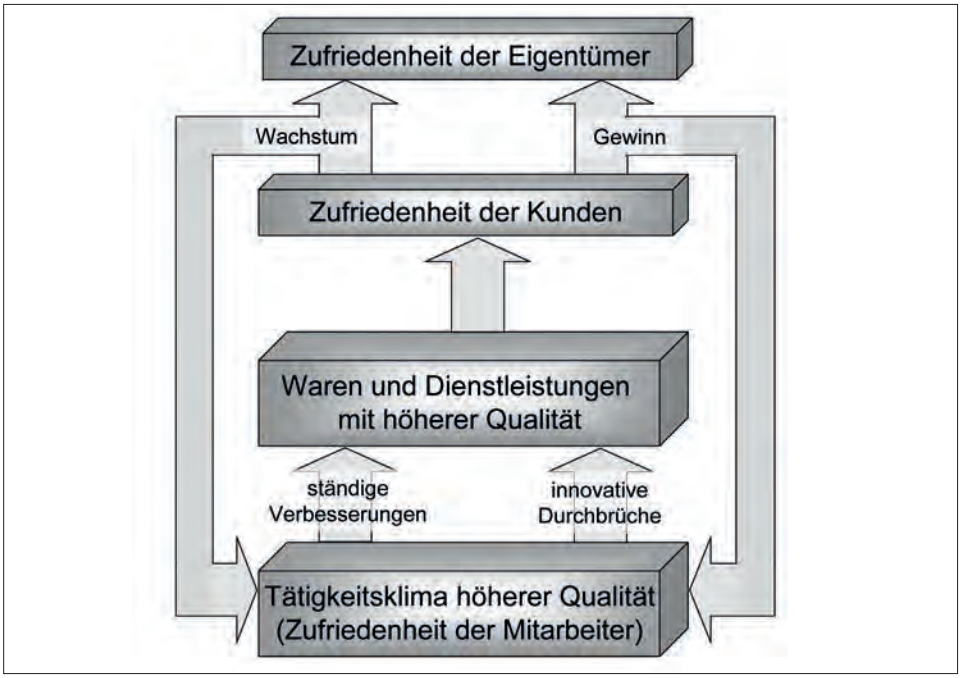


Abbildung 4: Zusammenhang Qualität und Stakeholder, angelehnt Bliemel und Kotler.[10]

Neben den Vorteilen war man sich aber auch der Risiken bei einem Misslingen bewußt. Bei der Integration eines bestehenden QMS in ein konzerneinheitliches QMS können viele Missverständnisse und Probleme auftreten. Diese Fehler können zu einer mangelnden oder im schlechtesten Fall zu fehlender Akzeptanz gegenüber dem neuen System führen, was nicht selten das Scheitern des Projekts zur Folge hat. Sollte die Integration des QMS in das gruppeneinheitliche QMS scheitern, würden die zeitlichen und monetären Investitionen verloren gehen und eine Vielzahl von Nachteilen entstehen. Bspw. wäre ein neues, eigenes ERP-System notwendig und es müsste eine neue Dokumentation erstellt werden.

Im Worst Case könnte die Qualität des Produktes einbrechen, was zu einem dauerhaften Imageverlust beim Kunden führen würde. Der Imageverlust wiederum würde einen Umsatzrückgang zur Folge haben. Gleichzeitig würden die internen Kosten für die Beseitigung der Qualitätsmängel steigen. Dadurch würde die Gewinnmarge immer stärker belastet oder eventuell sogar komplett aufgebraucht.

10 Vgl. ebd., S. 91.

4 Ziel der Arbeit

Ziel des Projektes war es die Steigerung des Qualitätsstandards bei Bütfering mit Hilfe des gruppeneinheitlichen, zertifizierungsfähigen QMS der Homag Gruppe, welches die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000 ermöglichte, einzuführen. Hierfür wurden außerdem weitere Einzelziele definiert, die in der folgenden Tabelle dargestellt werden. Entscheidend für eine dauerhafte Festigung und Verbesserung des QMS ist ein Bewusstseinswandel bei den Mitarbeitern der stattfinden musste. Einer der wichtigsten Punkte war die ständige Verbesserung und Weiterentwicklung des QMS, auch nach der Zertifizierung.

Projektteilziele	Meilensteinziele
Einführung der QM Bausteine	Internes Audit 2007
Erfassung und Senkung der Qualitätskosten	Gruppenzertifikat nach ISO EN DIN 9001:2000
Steigerung der Lieferantenqualität	Internes Audit 2008
Steigerung der Kundenzufriedenheit	
Steigerung der Produktqualität	

Abbildung 5: Projektteil- und Meilensteinziele, eigene Darstellung.

Die Dokumentation des Projektes sollte außerdem als Grundlage eines Leitfadens für Implementierungen des QMS bei anderen Töchtergesellschaften oder Vertriebstöchtern dienen.

5 Vorgehensweise

Zur bestmöglichen Erreichung des beschriebenen Ziels unter Beachtung des engen Zeitraums und der begrenzten Kapazitäten wurde nach einer Literaturrecherche das in der Summary aufgezeigte Vorgehen festgelegt. Dies bedeutet im Einzelnen:

- **Untersuchung der Rahmenbedingungen.** Hierzu gehören die Marktbedienungen, Makrotrends und Restriktionen
- **Durchführung einer IST-Analyse** mit Hilfe einer Stakeholder- und Systemanalyse
- **Definition der Projektziele** inklusive weiterer Einzelziele und Meilensteine – fixiert in einem Projektauftrag
- **Festlegung der Umsetzungsstrategie** mittels Projektmanagement
- **Zielorientierte Projektdurchführung** mit Hilfe von Projektmanagement und des Marketing Mixes

- Einleitung von Maßnahmen zur Gewährleistung der **Nachhaltigkeit**
- Durchführung des **Projektabschlusses** mit Darstellung des aktellen Standes und Resümees, sowie weiteren Empfehlungen

6 Rahmenbedingungen

Auf dem globalen Markt sind sowohl industrielle als auch handwerkliche Betriebe für Holzverarbeitung potenzielle Abnehmer für die Bütfering Schleifmaschinen.

Da der Kostenvorteil der Konkurrenten aus Fernost nicht so einfach egalisiert oder gar überboten werden kann, muss sich Bütfering andere, eigene Wettbewerbsvorteile erarbeiten, die die Kunden an das Unternehmen binden. Diese Vorteile sind unter anderem außerordentlich gute Qualität, perfekter Service sowie kürzeste Lieferzeiten, um nur die Wichtigsten zu nennen. Vor allem der Qualitätsvorteil sollte durch dieses Projekt weiter gesichert und ausgebaut werden.

Anfang 2006 wurde durch die Geschäftsleitung der Beschluss gefasst, dass die Integration des QMS und die daraus entstehende Verbesserung der Qualität des Produkts, sowie die Zertifizierung nötig sind. Die Einführung des QMS nach der ISO EN DIN 9001:2000 war ebenfalls ein Strategiebeschluss der Dynamikstrategietagung, dem höchsten Planungsgremium der Homag Group.[11] Das Projekt wurde als strategisches Unternehmensziel für Bütfering festgelegt. So war die Unterstützung der Geschäftsleitung sichergestellt.

7 IST-Analyse

Im Rahmen der IST-Analyse zur Einführung eines QMS musste zunächst eine Bestandsaufnahme des aktuellen Standes der einzelnen Prozesse und der Stakeholder erfolgen. Die Bestandsaufnahme sollte einen Überblick über das Qualitätsniveau der Organisation geben. Hierfür wurden die Aufbau- und Ablauforganisation, Dokumentation, Prüfaufzeichnungen, usw. geprüft. Weiterhin sollten mit Hilfe von gezielten und strukturierten Mitarbeiterinterviews tiefere Einblicke gewonnen werden.[12]

7.1 Stakeholderanalyse

Beim Projekt „Integration des Bütfering Qualitätsmanagementsystem in das Homag Gruppen Qualitätsmanagementsystem“ waren viele verschiedene Personenkreise beteiligt. Der Erfolg und vor allem die Nachhaltigkeit des Projekts waren im

11 Vgl. o. V. [Unternehmensinterne Unterlagen] (2008): Ordner der Dynamikstrategie, Kapitel 17.
12 Vgl. Grünewald, N.; Pagenkemper, C. (2004): Qualitätsmanagement mit neuen Arbeitsformen, S. 165.

erheblichen Maße von den Stakeholdern abhängig. Es war von hoher Bedeutung die Personenkreise und deren Einstellung zu dem Projekt zu kennen. Aus diesem Grund sollten mit Hilfe der Stakeholderanalyse[13]

- die betroffenen Personengruppen (Stakeholdergruppen),
- deren Erwartungen und Anforderungen,
- deren Befürchtungen, sowie potentielle Widerstände und Risiken identifiziert und,
- darauf aufbauend, geeignete Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen für das Projekt festgelegt werden.

Mit dem Ziel, systematisch alle potentiellen Stakeholder zu erfassen, wurden persönliche Interviews und Gespräche durchgeführt. Insgesamt wurden 19 Stakeholdergruppen identifiziert. Diese wurden anhand des Interesses, Einflusses und der erwartete Widerstand gegenüber dem Projekt in verschiedene Stakeholdergruppen eingeteilt. Daraus ergibt sich die folgende Darstellung der internen Stakeholdergruppen[14]:

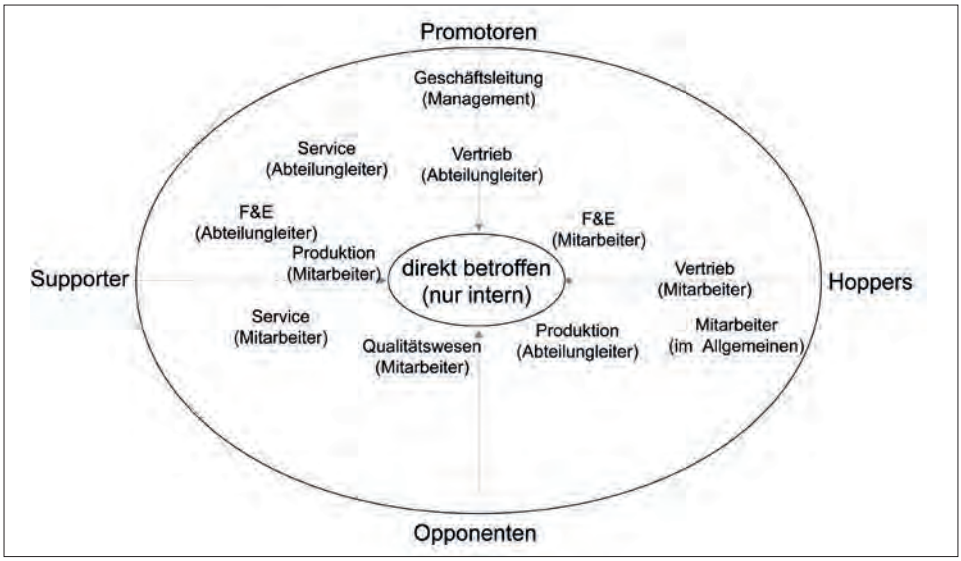


Abbildung 6: Einteilung der internen Stakeholder, eigene Darstellung.

13 Vgl. Schmidt, T. (2007): Seminar „Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung".
14 Die Namen der Personen wurden aus Datenschutzgründen entfernt.

7.2 Systemanalyse

Neben den betroffenen Stakeholdern ist die Erfassung und die Analyse der vorhandenen Prozesse und Systeme sehr wichtig. Hierzu gehört die Feststellung des Reifegrads.

Zur strukturierten Durchführung dieser Analyse und quantitativen Messung der Prozesse, wurde ein QM Bewertungstool auf Excelbasis entwickelt. Das Tool ist eine vereinfachte Version der RADAR Methode aus dem EFQM Modell.[15] Bei diesem Tool werden alle relevanten, gruppeneinheitlichen Prozesse und Systeme aufgeführt. Es orientiert sich an dem gruppeneinheitlichen Qualitätsmanagementhandbuch[16], gruppeneinheitlichen und qualitätsrelevante Organisationsfestlegungen sowie den Normforderungen der DIN EN ISO 9001:2000. Die aufgeführten Prozesse und Systeme werden anschließend mit einer festgelegten Messmethode eingestuft. Bei nicht genau messbaren Werten wird der Reifegrad mit Hilfe des internen Audits ermittelt.

Die Systemanalyse wurde für jeden Bereich im Unternehmen durchgeführt. Dabei wurde anhand der vorhandenen Unterlagen, den Gesprächen vor Ort und den gezeigten Beispielen der Reifegrad beurteilt. Die Analyse wurde zu Beginn des Projektes im Rahmen der IST-Analyse durchgeführt. Während des Projektzeitraums wurde die Systemanalyse jährlich im Rahmen des internen Audits wiederholt. Die Analyse wurde durch einen abteilungsunabhängigen Mitarbeiter durchgeführt.

Das Ergebnis der Systemanalyse ist eine Übersicht über den Reifegrad des jeweiligen Prozessbausteins im einzelnen Prozess. Durch die vergebene Punkte wird sofort erkennbar, ob in einem Prozessbaustein Handlungsbedarf besteht. Zur Darstellung des gesamten Reifegrades des QMS wird ein Spinnendiagramm verwendet. Dadurch ist es möglich auf einen Blick den Reifegrad des gesamten QMS, aber auch der einzelnen Bereiche zu erkennen. So kann eine Entwicklung und ein Benchmark mit anderen Unternehmen, insbesondere innerhalb der Homag Gruppe, dargestellt werden. Dadurch ist es möglich, Synergieeffekte bzw. Entwicklungspotenziale bei den einzelnen Unternehmen zu entdecken.

15 Vgl. Hartmut, B. (2005): Auf dem Weg zur Spitzenleistung, S. 239 ff.

16 Vgl. Held, J. [Unternehmensinterne Unterlagen] (2005): Organisationsfestlegung 3.04.01.

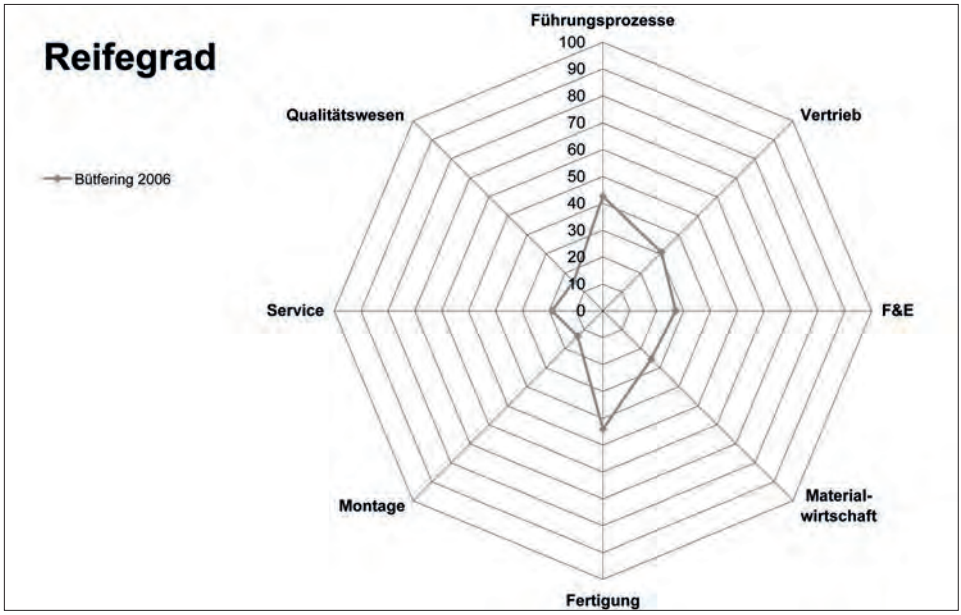


Abbildung 7: Reifegrad des gesamten QMS bei Bütfering 2006, eigene Darstellung.

7.3 Ergebnis der IST-Analyse

Bei der IST-Analyse wurde deutlich, dass ein großer Handlungsbedarf bestand, insbesondere bei der Erstellung der Prozessdokumentation der bereits vorhandenen Prozesse. Darüber hinaus gab es viele gruppeneinheitliche, von der Norm geforderte Prozesse, die noch nicht vorhanden waren. Ein Großteil der nicht vorhandenen Prozesse betraf den Bereich Qualitätswesen. Eine ausführliche Darlegung der Probleme, bezogen auf die einzelnen Abteilungen, wurde allen Beteiligten präsentiert. Die aufgedeckten Potenziale wurden diskutiert und ein Maßnahmenplan festgelegt.

Weiterhin hat die IST - Analyse gezeigt, dass ein Großteil der betroffenen Stakeholder die Problematik erkannt hatten und bereit waren, das Projekt „Integration des Bütfering Qualitätsmanagementsystem in das Homag Gruppen Qualitätsmanagementsystem“ aktiv zu unterstützen. Eine zusammenfassende Darstellung des Niveaus des QMS bei Bütfering bietet die folgende Abbildung. Diese zeigt die anfangs dargestellte Entwicklung des QMS. Während sich andere Unternehmen mit TQM beschäftigen, hätte Bütfering nach der IST-Analyse, trotz einer alten Zertifizierung, größtenteils auf Stufe zwei „Fehleranteil begrenzen“ mit ganz leichten Ansätzen in einigen Bereichen von Stufe vier „fähige Prozesse beherrschen“, eingestuft werden können.

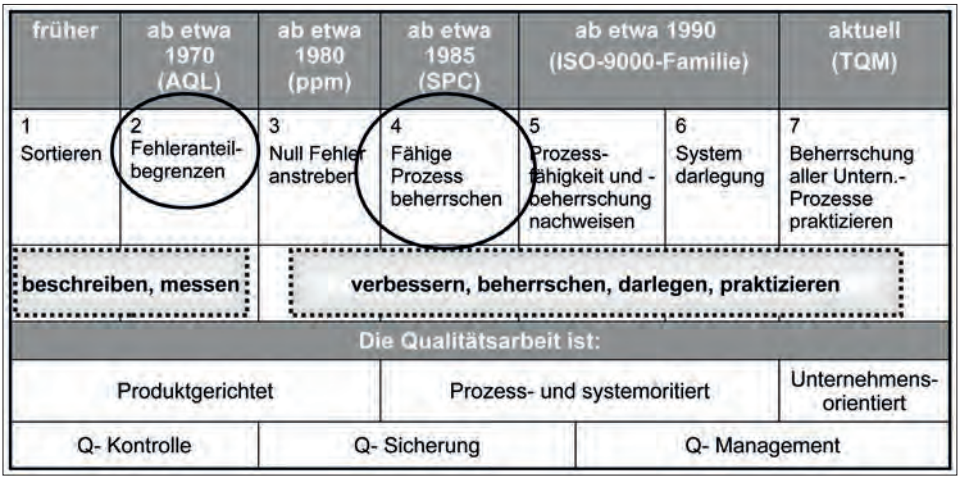


Abbildung 8: Qualitätsniveau bei Bütfering nach der IST-Analyse, in Anlehnung an Masing.[17]

Es lag nun an der Projektplanung und -durchführung die erkannten Schwachpunkte deutlich zu verbessern und „kritische Personen" zu überzeugen, damit das vorgenommene Ziel „Steigerung des Qualitätsstandards" erreicht werden konnte.

8 Projektplanung und -durchführung

Die Planung beinhaltet die Definition der Ziele sowie die Konzeption der Umsetzungsstrategie mit Hilfe von Projektmanagement. Daneben wurden auch mögliche Risiken für das Projekt betrachtet und geeignete Gegenmaßnahmen geplant. Beispiele hierfür waren fehlende Nachhaltigkeit durch mangelhafte Festigung der relevanten Prozesse, nicht Erreichung der Zertifizierung oder Ausfall von Schlüsselpersonen.

Die Ressourcen- und Kostenplanung für das Projekt wurden in der jährlichen Budgetplanung für das Qualitätswesen berücksichtigt und realisiert. Bei Erreichung der Zielvorgaben stand den Kosten eine Einsparung von fast 50 % der Gesamtkosten nur für das Jahr 2008 entgegen. Weitere positive Effekte waren eine steigende Kundenzufriedenheit sowie Einsparungen durch weniger Kundenreklamationen, Nacharbeiten und Ausfälle.

Aufgrund des Umfanges des Projektes, der Einarbeitungsphase des Projektleiters und der Zielvorgaben gab es einen fließenden Übergang von Projektdefinition, Planung und Durchführung. Weiterhin fand eine rollierende Planung der Arbeitspakete statt. Einige Projektschritte sind zugleich auch Meilensteinziele. Die Abbildung 13 zeigt die Zusammenhänge der Projektphasen mit den Projektschritten.

17 Vgl. Masing, W. (2007): Qualitätsmanagement als Basisaufgabe für den Unternehmenserfolg, S. 6.

Abbildung 9: Schritte des Projekts, eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Projektschritte kurz beschrieben:

1. **IST-Analyse:** Mit Hilfe der IST-Analyse wurde der Zustand und der Reifegrad des vorhanden QMS ermittelt. Weiterhin diente die IST-Aufnahme als Einarbeitungsphase, um die Mitarbeiter und Abläufe des Unternehmens besser kennen zu lernen. Beim Abschluss der Analyse waren die Schwachstellen und Potenziale ermittelt. Darauf folgend wurde das Projekt inklusive der Schritte und Einzelschritte genauer bestimmt und mit Hilfe eines Projektauftrages fixiert. Bereits während der IST-Analyse wurden erste Vorbereitungen für die Einführung der Bausteine aus Schritt zwei getroffen.
2. **Einführung der Qualitätsmanagement-Bausteine der Homag Group:** In diesem Schritt wurden die ersten Bausteine eingeführt, die für die Zertifizierung notwendig waren. Dies bedeutet, es mussten die vorhandenen Prozesse angepasst oder neue Prozesse geschaffen werden, um mit dem Homag Gruppensystem konform zu sein. Die Einführung der Bausteine aus dem Gruppensystem ging über die gesamte Projektdauer, wobei in der Startphase die meisten Änderungen in kürzester Zeit durchgeführt wurden. Gründe hierfür waren: die schnelle Zertifizierung, das Setzen von Zeichen der Veränderung und schnelle positive Fortschritte.
3. **Internes Audit 2007:** Das interne Audit 2007 diente als Kontrollinstrument für den zweiten Schritt und ist als Meilenstein anzusehen. Mit Hilfe des Auditergebnisses wurden der Projektplan und die Arbeitspakete den darauf folgenden Schritten angepasst.

4. **Aufbereitung des internen Audits 2007:** In diesem Schritt wurden die in Punkt drei erkannten Abweichungen vom Gruppensystem aufgearbeitet, um eine erfolgreiche Zertifizierung zu ermöglichen.
5. **Erreichung der Zertifizierung:** Die Erreichung des Zertifikates nach ISO EN DIN 9001:2000 ist ein weiterer Meilenstein. Hierbei sollte ein externer Gutachter des TÜVs die Konformität des QMS mit der Norm und dem Gruppensystem prüfen. Mit Hilfe des Ergebnisses wurden der Projektplan und die Arbeitspakete den darauf folgenden Schritten angepasst.
6. **Aufbereitung der Zertifizierung:** Nach der Zertifizierung wurden erkannte Schwachstellen abgearbeitet.
7. **Fortführende Prozessstabilisierung / -etablierung:** In diesem Schritt wurden die Qualitätsbausteine weiter in die Prozesse integriert und die neu eingeführten Prozesse weiter gefestigt.
8. **Verbesserung der Qualitätsmanagement Bausteine:** Nach der Stabilisierung und Etablierung der Qualitätsprozesse wurden diese ständig verbessert und angepasst.
9. **Internes Audit 2008:** Als letzter Schritt wurde wieder ein internes Audit durchgeführt, um die Stabilisierung, Etablierung und Verbesserung zu prüfen. Dieser Schritt diente zugleich als letzter Meilenstein und war der Beginn der Abschlussphase.

8.1 Arbeitspakete des Projektes

Die Arbeitspakete bildeten die Feinplanung der Projektschritte. Die Pakete beschreiben die Tätigkeiten, die zur Erreichung des nächsten Projektschritts bzw. Meilensteins benötigt wurden. Aufgrund des Umfanges des Projektes und der zahlreichen nicht planbaren oder vorhersehbaren Einflüsse auf das Projekt wurde in regelmäßigen Abständen die Planung den Umständen angepasst. Diese Anpassung erfolgte spätestens nach dem internen Audit 2007 und nochmals nach der Zertifizierung. Dabei wurden die Arbeitspakete definiert und terminiert.

Jedes Arbeitspaket wurde als Miniprojekt behandelt. Das heißt, es wurde ein Verantwortlicher und ein Projektteam ernannt. Folglich wurden einzelne Schritte definiert und ein Terminplan erstellt. Es waren schlanke Projekte mit Hilfsmitteln aus dem Projektmanagement. Bei den meisten Arbeitspaketen wurde folgendes Vorgehen angewendet:

- **Analyse der IST- Situation**
- **Definition des SOLL- Zustandes**
- **Erstellung der Dokumentation**
- **Schaffung der Rahmenbedingungen**

- **Durchführung eines Versuchslaufs (optional)**
- **Einführung im Unternehmen**
- **Durchführung von Lessons Learned**

8.2 Priorisierung des Handlungsbedarfs

Anhand der Ergebnisse der IST-Analyse, sind die Schwachpunkte und Motiviationspotenziale erkannt worden. Zur bestmöglichen Einführung in der gegebenen Zeit, wurden die Arbeitspakete priorisiert. Hohe Priorität bekamen die Punkte mit dem größten Nutzen in kurzer Zeit im Bezug auf Steigerung des Qualitätsniveaus und Erfüllung der Kundenforderungen (Stakeholderforderungen). Ein weiterer Grund für das Bevorzugen erster kurzfristig durchzuführender Arbeitspakete war das Ziel, im Unternehmen Zeichen für Dynamik und Veränderungen zu setzen, um alle Mitarbeiter und eventuelle Kritiker positiv zu beeinflussen. Aus der Priorisierung der einzelnen Arbeitspakete entstand die Reihenfolge der Arbeitspakete der ersten Projektphase.

Im Folgenden werden nun einige Arbeitspakete vorgestellt. Hierdurch soll ein besserer Einblick in die verschiedenen Qualitätsprozesse, aus dem Prozessschritt zwei, bewirkt werden:

- **Optimieren des Verwaltungssystems für Fehlerberichte:** Fehlerberichte dienen der Erfassung und Abarbeitung von erkannten Fehlern. Hierfür wird ein Verwaltungssystem benötigt, welches klare Strukturen und Verantwortlichkeiten vorgibt. Das gruppeneinheitliche System war bei Bütfering bereits eingeführt, allerdings waren das System und die Nutzung noch nicht bei allen Beteiligten auf dem erforderlichen Reifegrad. Daher wurde das vorhandene System nochmals betrachtet und anschließend optimiert, wobei alle Beteiligten geschult und in der Nutzung unterwiesen wurden.
- **Einführung eines Verwaltungssystems für Prüfmittel:** In diesem Schritt sollten die im Unternehmen vorhandenen Mess- und Prüfmittel erfasst, gekennzeichnet und verwaltet werden. Dies ist nötig, zur eindeutigen Identifizierung und regelmäßigen Kalibrierung der Werkzeuge. Nur so kann eine maßhaltige Messung gewährleistet werden. Das Verfahren sollte sich an dem Homag-Gruppen-Standard anlehnen. Dadurch sind bei der Beschaffung und Verwaltung Synergieeffekte möglich. Schließlich wurde das Homag System erfolgreich eingeführt.
- **Qualitätsschulungen:** Dieses Arbeitspaket umfasste die Erstellung und Durchführung von umfassenden Qualitätsschulungen, die jährlich wiederholt werden können. Im bisherigen Einführungsprozess fanden nur Schulungen für die einzelnen Arbeitspakete statt. Die neuen Schulungen sollten alle qualitätsrelevanten Prozesse abdecken und für jede Zielgruppe individuell anpassbar sein.

- **Eskalationsteam:** Mit dieser Aktivität sollte die Abarbeitungszeit von Reklamationen und die Zusammenarbeit der betroffenen Abteilungen weiter verbessert werden. Als Eskalationsteam wird eine tägliche Regelbesprechung am Ort der Reklamation mit festem Teilnehmerkreis bezeichnet, in der die aufgetretenen Störungen dem jeweiligen Verursacher zur Beseitigung weitergeleitet werden. Dadurch werden die Kommunikationswege verkürzt und es können direkte Rücksprachen stattfinden. Mit Hilfe einer Eskalationstafel werden die nicht korrigierten Reklamationen visualisiert.

8.3 Durchführung der Maßnahmen aus der Stakeholderanalyse

Neben der Einführung der Prozesse und Verfahren mit Hilfe der Projektschritte und Arbeitspakete war es von größter Bedeutung die Stakeholder für das Projekt zu gewinnen, sowie die Geisteshaltung und Einstellung gegenüber dem Thema Qualität zu verändern, um die projektbezogenen Kunden- und Stakeholderanforderungen, die in der Stakeholderanalyse ermittelten wurden, bestmöglich erfüllen zu können.

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen war es den kunden- bzw. zielgruppenspezifische Produktnutzen zu erarbeitet. Auf das Projekt bezogen bedeutete dies, dass der Kunde kein QMS haben will, sondern funktionierende Prozesse und ein gutes, qualitativ hochwertiges Produkt. Am Beispiel des Arbeitspaketes „Einführen des Verwaltungssystems für Prüfmittel“ bedeutet dies, dass der Mitarbeiter kein Prüfmittelverwaltungssystem fordert, sondern ein einwandfreies, kalibriertes Prüfmittel, welches er bedenkenlos einsetzen kann.

Daraus wird ersichtlich, dass das Produkt dem Kunden in der richtigen Form (Verpackung) angeboten werden musste.

Mit Hilfe der ermittelten Kundenanforderung aus der Stakeholderanalyes wurden die Möglichkeiten betrachtet, um den Nutzen (Produktnutzen) für die einzelnen Bereiche (Kunden und Stakeholder) herauszuarbeiten. Hierbei wurde gleichzeitig darauf geachtet, dass der Aufwand (Preis) zur Implementierung überschaubar bleibt. Mit Hilfe von geeigneten Kommunikationstools (Angebot), einige Beispiele hierfür werden in Abbildung 10 aufgeführt.

Allgemeine Maßnahmen	zielgruppengerichtete Maßn.	
	Verringerung der Widerstände	Stärkung der Förderung
Kontaktperson für Fragen und Feedback bekannt machen	Informationsflyer für Mitarbeiter zur Einführung	Anpassung MM Bericht für SOLL-IST Vergleich
Unterweisungen bei Einführung von neuen Systemen	Informationsschreiben für Lieferanten	Einberufung regelmäßiger Besprechung mit der Produktionsabteilung
Schulungsunterlagen		Einberufung regelmäßiger Besprechung mit der Serviceabteilung
Schulungsdurchführung	Einberufung regelmäißger Besprechung mit internen Kunden	

Abbildung 10: Potenzielle Stakeholdermaßnahmen, eigene Darstellung.

8.4 SOLL-IST-Vergleiche

Generell ist zu sagen, dass durch die regelmäßigen SOLL-IST-Vergleiche eine kontinuierliche Kontrolle stattfand, um die Projektentwicklung und Abweichungen vom Plan rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

Ein regelmäßiger SOLL-IST-Vergleich erfolgte anhand der festgelegten messbaren Ziele und weiterer Qualitätskennzahlen. Teilweise wurden die Daten bei der monatlichen Managementbesprechung vorgestellt. Bei diesem Vergleich wurde der geplante Verlauf dem Tatsächlichen gegenüberstellten. Wenn nötig wurden kleine Korrekturmaßnahmen direkt beschlossen und durchgeführt. Bei größeren Abweichungen wurden Projektplan und Arbeitspakete entsprechend angepasst.

Ein zweiter SOLL-IST-Vergleich fand anhand der internen Audits und der Zertifizierung statt. Bei diesem Vergleich wurden die Prozesse und das gesamte QMS mit der ISO EN DIN 9001:2000 und dem gruppenweiten Homag QMS verglichen. Im Anschluss an jedes Audit folgte eine Phase der Aufarbeitung. In dieser Phase wurden die Abweichungen bewertet und die Maßnahmen zur Verbesserung priorisiert. Anschließend wurden entsprechende Arbeitspakete zusammengestellt, um die Abweichungen abzustellen. Bei größeren Abweichungen fand eine entsprechende Anpassung des Projektplans statt.

9 Nachhaltigkeit

Ein sehr wichtiges Thema für die dauerhafte Festigung und Weiterentwicklung eines QMS ist die Nachhaltigkeit, so auch in diesem Projekt. Damit die durchgeführten Aktivitäten und die eingeführten Prozesse weitergelebt und verbessert werden, musste die Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Die beste Methode um dies zu gewährleisten, ist die Änderung bzw. Verbesserung der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Thema Qualität. In den zwei Jahren war dieser Wandel zum größten Teil möglich. Um diese positve Veränderung auf Dauer zu behalten wurden bei Bütfering folgende Maßnahmen durchgeführt.

- **Erstellung und Durchführung von Qualitätsschulungen**
- **Durchführung von jährlichen internen Audits**
- **Aufrechterhaltung der gruppenweiten Zertifizierung**
- **Dauerhafte Managementunterstützung (auch für Folgeprojekte)**
- **Regelmäßige Reports und Berichte**

10 Projektabschluss

10.1 Stakeholderentwicklung

Bei der abschließenden Betrachtung der Entwicklung der internen Stakeholder hat sich deutlich gezeigt, dass die durchgeführten Maßnahmen eine sehr positive Wirkung hatten. In der nächsten Abbildung wird ersichtlich, dass ein Großteil der Stakeholder weiter nach links, in Richtung Supporter rückten. Die Einstellung hat sich bei einigen Stakeholdern gegenüber dem QMS bei Bütfering zum Positiven geändert hat. Allerdings hat die abschließende Betrachtung ebenso gezeigt, dass es selbstverständlich immer noch Handlungsbedarf in einzelnen Gruppen gibt. Außerdem kann bei den neu hinzugewonnenen Supportern die Einsatzbereitschaft, sich aktiver für die Verbesserung des QMS einzusetzen, noch weiter erhöht werden. Eine Unterstützung in Form einer Zustimmung zur Verbesserung des QMS reicht in den meisten Bereichen nicht aus.

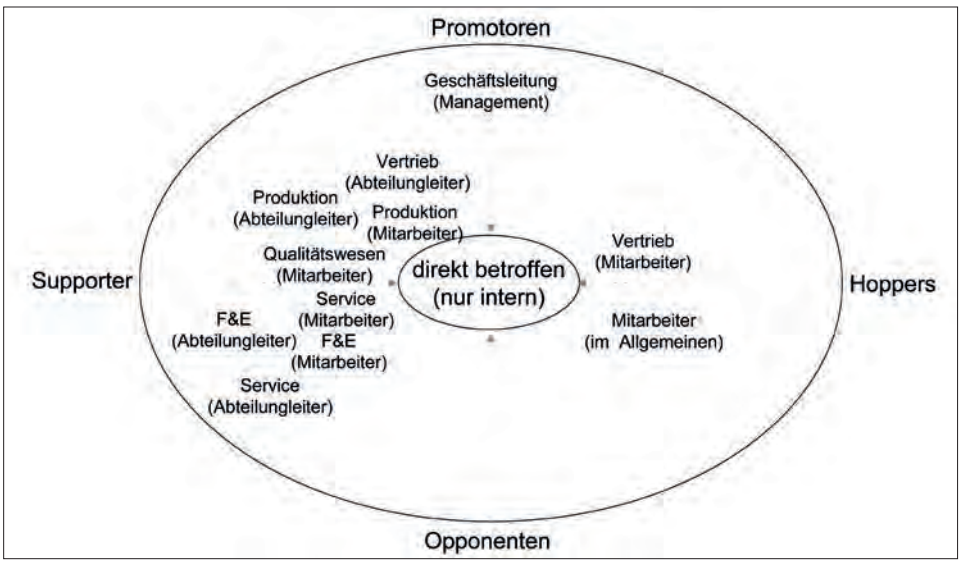


Abbildung 11: Einteilung der internen Stakeholder 2008, eigene Darstellung.

10.2 Entwicklung der Prozesse

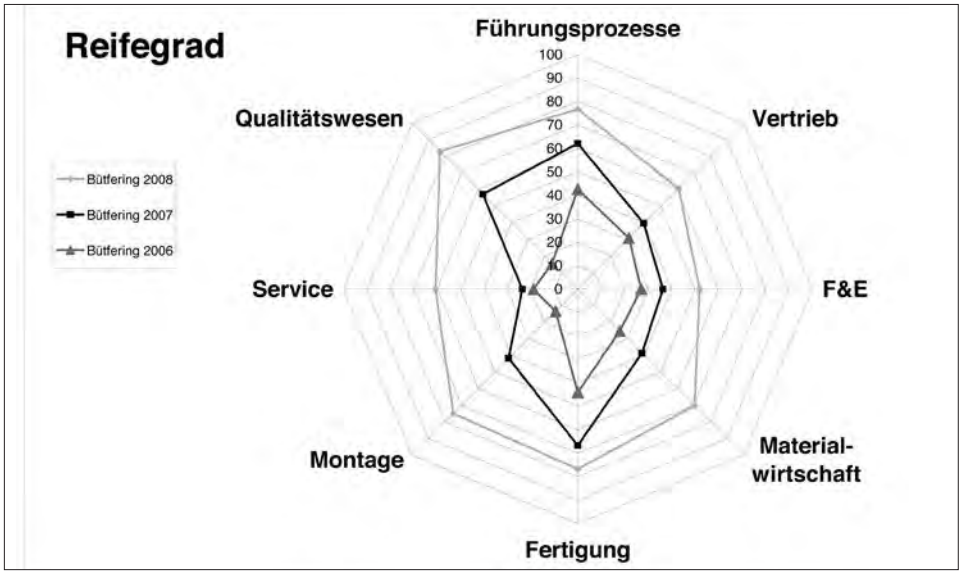


Abbildung 12: Aktueller Reifegrad QMS Bütfering, eigene Darstellung.

10.3 Zielerreichung

Die abschließende Betrachtung der Erreichung der messbaren Ziele wurde bei der Abschlussbesprechung mit der Geschäftsleitung durchwegs als positiv bewertet. Es wurden alle Ziele, außer der Lieferantenqualität, gemäß der Jahresvorgabe, erfüllt. Neue Zielwerte wurden definiert, um die Entwicklung weiter voran zu bringen.

Messbare Ergebnisse	IST Wert 08 / 2008	
Senkung der Qualitätskosten um 0,5 %	3,1 %	✓
Verhältnis Nacharbeitszeit zur erfassten Nacharbeitszeit in den Fehlerberichten auf 65 % erhöhen	69 %	✓
Abarbeitungszeit der Fehlerberichte um 50 % reduzieren	60 %	✓
Fehlerberichte zu Umsatz auf 2,5 % senken	1,6 %	✓
Lieferantenqualität gemäß Jahresziel +/- 1 Punkt	+ 8	✗
Erreichung der Zertifizierung	Ja	✓

Abbildung 13: Zielerreichung, eigene Darstellung.

Die Abbildung 13 zeigt den Erfüllungsgrad der Zielsetzung. Beispielweise bedeutet dies, dass die **Qualitätskosten berechnet auf die Projektlaufzeit um einen sechsstelligen Bereich gesenkt** werden konnten.

10.4 Verwertung der Ergebnisse

Neben dem direkten Nutzen des Projektes für Bütfering, durch die Steigerung des Qualitätsniveaus und den ausgesprochenen Empfehlungen sollten die Ergebnisse auch der Homag Gruppe nutzen. Die Projektunterlagen und die Masterthesis dienen als Leitfaden zur Implementierung des Homag QMS in andere neue Töchtergesellschaften. Eine angepasste Form soll bei der Implementierung des QMS bei Vertriebstöchtern helfen.

11 Zusammenfassung

Resümierend kann gesagt werden, dass das Projekt ein Erfolg war. Ein Großteil der Ziele wurde erfüllt. Das Projekt hat sowohl bei den internen Stakeholdern als auch bei den Prozessen äußerst positive Effekte gehabt. Einige Mitarbeiter haben ihre Einstellung gegenüber dem Thema Qualität positiv geändert. Inzwischen wird Qualität nicht nur als Teileprüfung sondern in vielen Bereichen als Problemlöser gesehen. Und in vielen Bereichen haben die Mitarbieter verstanden, dass jeder für Qualität in seinem Prozess verantwortlich ist. Dennoch kann zukünftig noch mehr in der Prävention unternommen werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Prozessverbesserung und Neuentwicklungen. Beispiele, bei denen es schon positive Präventionen gab, waren die Taktmontage, Versuchswesen und das Reklamationssystem.

Es gelang insgesamt, das Qualitätsniveau zu steigern und auf ein aktuelles Niveau zu heben. Verdeutlicht wird der aktuelle Stand in der nächsten Abbildung.

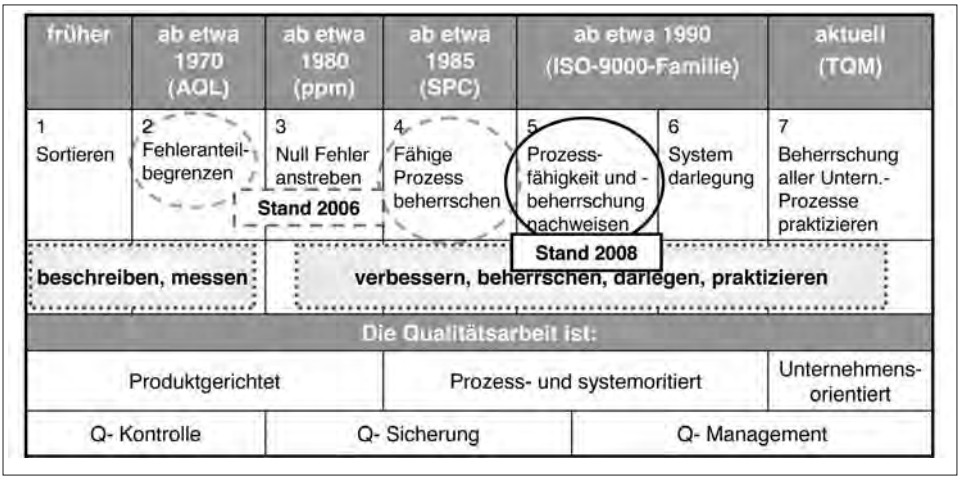


Abbildung 14: Qualitätsniveau 2008, in Anlehnung an Masing.

Dennoch ist sich Bütfering der vielen Vorteile von einem umfassenden QMS bewusst und wird das QMS weiter voranbringen und es in Richtung TQM lenken. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 war nur der Anfang. Das QMS nach DIN EN ISO 9001:2000 und ein Zertifikat ist heute „Stand der Technik". Um aus der Qualität und dem QMS ein klaren Wettbewerbsvorteil zu erlangen, muss das QMS weiterentwickelt werden. Denkbare Wege zur Festigung und weiteren Verbesserung des erreichten Qualitätsniveaus wurden in den diversen Empfehlungen aufgezeigt.

Zum Thema Leitfaden kann gesagt werden, dass das beschriebene Vorgehen auch bei anderen Unternehmen einsetzbar ist. Diese Aussage kann aufgrund der eigenen Erfahrung mit der Integration des Homag Gruppen QMS bei der Tochtergesellschaft Homag Machinery Sroda getroffen werden. Bei dieser Integration, war das Vorgehen sehr ähnlich. Die Schwerpunkte waren beinahe die Selben.

11.1 Empfehlungen

Zur Erhaltung des eingeführten QMS war es notwendig, dieses aktiv zu leben. Für die weitere Verbesserung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit reicht das alleinige Leben der eingeführten Systeme nicht aus, hierfür mussten die Systeme ständig verbessert und weitere Themen bearbeitet werden. Hierfür wurden Empfehlungen und Verbesserungsansätze aufgezeigt, die im Laufe des Projekts bei Bütfering aufgefallen sind. Viele der Bütfering spezifischen Punkte wurden bereits bei Projektabschluss diskutiert und angestoßen. Im Folgenden sind beispielhaft einige Themen aufgezählt.

- Steigerung der Mitarbeitermotivation durch verstärkte Kommunikation und Einbindung
- Konsequentere Projektdurchführung inklusive der Vorbereitung, Dokumentation und Beendigung
- Visualisierung der internen Lieferanten-Kunden-Beziehungen
- Weitere Verbesserung im Umgang mit Kundenreklamationen

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise, in Anlehnung an Faix. 415
Abbildung 2: Entwicklung QMS, in Anlehnung an Masing. 416
Abbildung 3: Demingsche Reaktionskette, in Anlehnung an Hummel und Malorny. 417
Abbildung 4: Zusammenhang Qualität und Stakeholder, angelehnt Bliemel und Kotler. 419
Abbildung 5: Projektteil- und Meilensteinziele, eigene Darstellung. 420
Abbildung 6: Einteilung der internen Stakeholder, eigene Darstellung. 422
Abbildung 7: Reifegrad des gesamten QMS bei Bütfering 2006, eigene Darstellung. 424
Abbildung 8: Qualitätsniveau bei Bütfering nach der IST-Analyse, in Anlehnung an Masing. 425
Abbildung 9: Schritte des Projekts, eigene Darstellung. 426
Abbildung 10: Potenzielle Stakeholdermaßnahmen, eigene Darstellung. 430
Abbildung 11: Einteilung der internen Stakeholder 2008, eigene Darstellung. 432
Abbildung 12: Aktueller Reifegrad QMS Bütfering, eigene Darstellung. 432
Abbildung 13: Zielerreichung, eigene Darstellung. 433
Abbildung 14: Qualitätsniveau 2008, in Anlehnung an Masing. 434

Abkürzungsverzeichnis

DIN	Deutsche Industrienorm
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Comité Européen de Normalisation
ERP	Enterprise Resource Planning
FB	Fehlerbericht
ISO	International Organization for Standardisation
OF	Organisationsfestlegung

QMS	Qualitätsmanagementsystem
QW	Qualitätswesen
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
VDMA	Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau
RADAR	Exaktes, quantitatives Verfahren zur Ermittlung des Reifegrades eines QMS bei einem Unternehmen nach dem EFQM - Modell.[18]

Literaturverzeichnis

Bliemel, Friedhelm; Kotler, Philip (1999): Marketing-Management. 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) (2005): DIN EN ISO 9001:2000 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, Berlin: Beuth.

Faix, Werner (2007): Business Development for Growth and Globalisation, In: Kurt, Nagel; Faix, Werner; u. a. (Hrsg.): General Management -Tools- (2007): S. 1-45 Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Freeman, Edaward (1984): Stategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Verlag.

Frehr, Hans Ulrich (1999): Total-Quality-Management. In: , Pfeiffer, Tilo; Schmitt, Robert (Hrsg.): Masing Handbuch Qualitätsmanagement. (1999): 4., überarb. und erw. Aufl., S. 31-48. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Grünewald, Natalie; Pagenkemper, Claus (2004): Qualitätsmanagement mit neuen Arbeitsformen: Eine Arbeitshilfe zur Planung, Einführung, Qualifizierung und Auditierung von Qualitätsmanagementsystemen unter Einbeziehung teilautonomer Gruppenarbeit. Renningen: Expert Verlag.

Hartmut, Binner (2005): Auf dem Weg zur Spitzenleistung, Hannover: Hanser Verlag.

Hummel, Thomas; Malorny, Herrmann (2002): Total Quality Management: Tipps für die Einführung. Berlin: Hanser Fachbuch Verlag.

Masing, Walter (2007): Qualitätsmanagement als Basisaufgabe für den Unternehmenserfolg, In: , Pfeiffer, Tilo; Schmitt, Robert (Hrsg.): Masing Handbuch Qualitätsmanagement. (2007): 5. vollständig neu bearbeitete Aufl., S. 3-123 München: Carl Hanser Verlag.

18 Vgl. Hartmut, B. (2005): Auf dem Weg zur Spitzenleistung, S. 239.

Schmidt, Thomas (2007): Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung Seminar und Skript für GeneralMBA, Growth Management, 25.-27.01.07.

Wittig, Klaus-Jürgen (1993): Qualitätsmanagement in der Praxis: DIN ISO 9000, Lean Productin, Total-Quality-Management; Einführung eines QM-Systems im Unternehmen. Stuttgart: Teubner Verlag.

VDA, Verband der Automobilindustrie e. V. (2000): Vom Qualitätsmanagement zur Business Excellence in der deutschen Automobilindustrie. Frankfurt, VDA Verlag.

Vedder, Günther (2001): Informationsökonomische Analyse der Wirkung von Qualitätsmanagement-Zertifikaten. In: Wächter, Hartmut / Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen (DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand), S. 51 - 75. Stuttgart: Ulmer.

Unternehmensinterne Unterlagen:

Held, Jens (2005): Organisationsfestlegung 3.04.01 „Qualitäts - Management - Handbuch“ (firmenintern), Schopfloch.

o. V. (2008): Ordner der Dynamik Strategie (vertraulich) (firmenintern), Schopfloch.

Dipl.-Ing.
Sarymah Abdul Rahman, MBA

(Re)Organisation jetzt!

Geschäftsprozessanalyse und Implementierung eines Enterprise Ressource Planning Systems zur strategischen Ausrichtung der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH

Inhalt

1 Summary 443

2 Einleitung 444

3 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen 445
3.1 Das Unternehmen 445
3.2 Das Umfeld: Markt und Wettbewerb 448

4 Problemstellung und Zielsetzung 450

5 Projektdurchführung 454
5.1 Optimierung der Geschäftsprozesse - Teilprojekt 1 454
5.2 Einführung eines ERP-Systems - Teilprojekt 2 457
5.3 Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstrategie - Teilprojekt 3 461

6 Zum guten Schluss 464
6.1 Resümee Gesamtprojekt 465
6.2 Handlungsempfehlung 468
6.3 Fazit und Ausblick 474

1 Summary

„Because change happenz“ lautet ein bekannter Werbeslogan, der verdeutlicht, dass Veränderungen stattfinden – ob gewollt oder nicht. Es stellt sich daher nicht die Frage ob, sondern wie man mit Veränderungen umgeht. Die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH hat sich als Fachfirma auf den Aufbau und Vertrieb von Brandmeldeanlagen spezialisiert. Zuwächse bei Geschäftstätigkeit, Umsatz und Personal hatten dazu geführt, dass das alte Korsett der gewachsenen Strukturen nicht mehr passte. Außerdem waren viele Unstimmigkeiten auf interne Kommunikations- oder Organisationsprobleme, sowie unklare Zuständigkeiten zurück zu führen. Der Wunsch nach Optimierung und Veränderung führte zu meinem MBA-Projekt. Folgende **Projektziele** standen dabei im Fokus:

- Optimierung von Organisation und Abläufen, mehr Transparenz
- Einführung eines Warenwirtschaftssystems
- Aufbau eines methodischen Vertriebs / Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstrategie

Die Abläufe im Unternehmen wurden anhand einer **Geschäftsprozessanalyse** untersucht und optimiert. Ablagen und Vorlagen wurden neu strukturiert und als Groupware allen Mitarbeitern zentral zugänglich gemacht. Durch die Erstellung von **Datenflussplänen** konnten die komplexen Zusammenhänge sichtbar gemacht werden. **Das Ergebnis ist mehr Transparenz.** Die Einführung eines Warenwirtschaftssystems sollte die fehlende Verknüpfung zwischen den Bereichen Materialwirtschaft und kaufmännischem Ressort ausgleichen. Für die Einführung waren die Datenflusspläne eine wichtige Voraussetzung. Außerdem wurde erkannt, dass der **Einsatz eines Enterprise Ressource Planning (ERP) Systems**, anstelle des ursprünglich geplanten Warenwirtschaftssystems, für das Unternehmen sinnvoller ist, weil hierüber alle unternehmensrelevanten Prozesse miteinander verknüpft sind. Für den Aufbau eines methodischen Vertriebs fehlte eine definierte Unternehmensstrategie. Aus Unternehmens- und Umfeldanalysen wurden **strategische Optionen und Konzepte** entwickelt. Während zunächst die Frage im Vordergrund stand, ob die Dinge richtig gemacht werden (Effizienz) stellte sich im Projektverlauf die Frage danach, ob die richtigen Dinge gemacht wurden (Effektivität). Zusammen mit den Ergebnissen der Prozessanalyse ist die wesentliche Erkenntnis hier: **Konzentration auf die Kernkompetenzen** - was zur Auslagerung eines Geschäftsfeldes führen wird.

Für die langfristige Orientierung der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH empfehle ich die Ausarbeitung eines der strategischen Konzepte. Vor allem aber sollte der Mut zur **Reorganisation jetzt** gefunden werden. Dabei kann das Unternehmen neu - nach Kern- und Unterstützungsprozessen - strukturiert werden. Die so ausgerichtete Infrastruktur bietet die richtige Basis für Wachstum und Veränderungen in der Zukunft.

Die Welt verändert sich unaufhörlich. Gestalten und verändern wir sie mit!

2 Einleitung

Es beginnt mit einem kleinen Funken. Die Gedanken und Träume eines einzelnen Menschen verlassen die eigenen Grenzen und breiten sich aus wie ein Lauffeuer:

"I have a dream that one day ..."[1]

Die Worte Martin Luther Kings haben auch über vierzig Jahre später nichts von ihrer Kraft verloren. Die Projektion eines Traumes auf die Zukunft, auf das Recht zur aktiven Mitgestaltung, auf die gemeinsame Verwirklichung durch und für viele, auf die Schaffung besserer Verhältnisse – sie wirkt ansteckend. Dass der Weg dahin nicht einfach ist, wird nicht verschwiegen, aber im Vordergrund stehen die Idee und nicht die Hindernisse. Der Wunsch nach selbst bestimmter Veränderung ist dabei der Motor, die Idee sorgt für die benötigte Energie. Veränderungen haben auch zu meinem Projekt bei der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH geführt. Deutliche Zuwächse bei Personal und Geschäftstätigkeit sprengten das Korsett der alten, gewachsenen Organisationsstrukturen. Die Informations- und Kommunikationssysteme sollten optimiert werden. Die Einführung eines Warenwirtschaftssystems war zur Kontrolle der Materialflüsse geplant. Mehr Transparenz und der Aufbau eines methodischen Vertriebs waren gefordert. Das klang nach einem verlockenden Projektangebot, im Rahmen des berufsintegrierten Studiums zum Master of Business Administration. In einem kleinen Unternehmen mit flachen Hierarchien waren die Voraussetzungen zur Anwendung des Transfer-Gedankens – also die Umsetzung der erlernten theoretischen Ansätze in die Praxis – hervorragend. Aber es gab ein Problem: die alten Strukturen waren nicht auf Wachstum vorbereitet, wie sich nach den durchgeführten Untersuchungen herausstellte. Sie konnten nicht einfach verbessert, sondern es musste erst eine stabile Basis geschaffen werden. Hierzu wurden Analysen der Geschäftsprozesse bei der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH durchgeführt. Und es gab ein weiteres Problem: die Idee fehlte! Der Wunsch nach Veränderung führte daher auch nicht bei allen Beteiligten zu Begeisterung. Probleme verlieren jedoch ihren Schrecken, wenn sie als Herausforderung gesehen werden, denn Herausforderungen lassen sich angehen und bewältigen. Von den Entwicklungen und Herausforderungen während der Projektphase berichtet diese Arbeit. Der Leser soll sich dabei ein Bild machen können über die Schwierigkeiten einerseits und die Chancen andererseits bei einem Projekt im Change Management.

Dazu werden in Kapitel 2 die Ausgangssituation im Unternehmen und die Rahmenbedingungen des Umfelds beleuchtet. Aus den gegebenen Voraussetzungen

1 Auszug aus der Rede Martin Luther Kings am 28. August 1963, bei der Protestkundgebung "March on Washington for Jobs and Freedom" vor über 200.000 Menschen.

entwickelte sich das MBA-Projekt. Die Problemstellung und Projektziele werden in Kapitel 3 vorgestellt. Kapitel 4 erläutert den Projektaufbau, bestehend aus drei Teilprojekten. Es werden jeweils die Ausgangssituation, die spezifischen Herausforderungen und die erzielten Ergebnisse geschildert. In Kapitel 5 erfolgt eine Zusammenfassung, ein Resümee des gesamten Projektes. Außerdem wird eine Handlungsempfehlung für die Reorganisation des Unternehmens gegeben. Fazit und Ausblick beenden die Arbeit.

3 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Für den Prozess der Unternehmensentwicklung sind neben der Frage „Woher kommen wir?“ die Fragen nach der aktuellen Lage „Wo sind wir?“ und der Zukunft „Wohin gehen wir?“ von Bedeutung. Zur Feststellung des Status quo waren zunächst Analysen des Unternehmens und seines Umfeldes erforderlich.[2] Die Analyseergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

3.1 Das Unternehmen

Die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH (im Folgenden „KB“ genannt) entstand im Jahr 2006 aus einer Betriebsspaltung eines 1993 gegründeten Einzelunternehmens in ein Besitz- und ein Betriebsunternehmen. Die KB ist eine Geschäftsführer-Unternehmung, wobei der Geschäftsführer alleiniger Gesellschafter ist. Zusammen mit seinen Kenntnissen der Branche stehen dem Unternehmen mehr als 26 Jahre Brandschutz-Wissen zur Verfügung. Zu den Kundendienstleistungen, wie das Betreuen von Brandmeldesystemen, entwickelte sich im Laufe der Zeit auch die Handelsschiene. In den letzten drei Jahren vor Projektbeginn (im Juni 2007) fand ein rasantes Wachstum des Unternehmens statt. Abbildung 1 veranschaulicht die Entwicklungen seit 1993.

2 Vgl. Faix, W. et al. (2006): Management von Wachstum und Globalisierung, Band 1, S. 5.

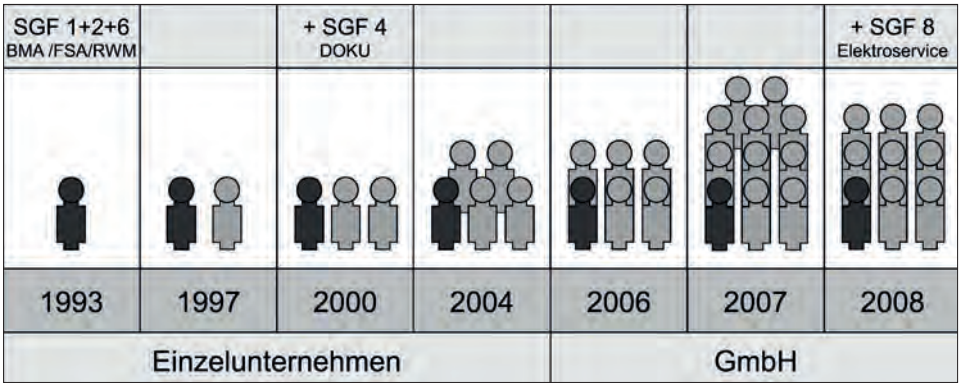


Abbildung 1: Entwicklung Personal und SGF 1993-2008. (Quelle: eigene Darstellung).

Während dieser Zeitspanne wurde der Umsatz um fast ein Drittel gesteigert und die Anzahl der Mitarbeiter verdoppelt. Heute sind bei KB, neben dem Geschäftsführer, insgesamt acht Mitarbeiter und ein Auszubildender tätig. Um die Essenz der jeweiligen Geschäftstätigkeit auf einen Blick zu ermöglichen wurden durch das MBA-Projekt erstmalig die strategischen Geschäftsfelder identifiziert, definiert und visualisiert (Abb. 2).

Abbildung 2: Visualisierung SGF KB. (Quelle: eigene Darstellung, Bildnachweis siehe Abbildungsverzeichnis).

Das Hauptgeschäftsfeld von KB besteht aus der „Planung, Projektierung, Montage, Installation, Inbetriebsetzung, Abnahme und Instandhaltung von Brandmeldeanlagen".[3] Weitere Geschäftsfelder sind das Errichten von Feststellanlagen (im Folgenden „FSA" bezeichnet), der Handel mit Brandmeldesystemen, Technische Dokumentationen (brandschutzrelevante Pläne), die Instandhaltun-

3 Tätigkeiten gemäß VdS-Zertifikat als „Fachfirma für Brandmeldeanlagen", auf Basis der Zertifizierungsgrundlage: Brandmeldeanlagen – Aufbau und Betrieb DIN 14675:2003-11.

gen von BMA[4], sowie die Installation von Rauchwarnmeldern. Als potentielle Geschäftsfelder wurden die Durchführung von Abnahmen und der Aufbau eines Elektro-Services identifiziert. Die Aufbauorganisation der KB lässt sich als funktionale Stab-Linien-Organisation beschreiben, mit einer Aufteilung in die drei Funktionsbereiche Technik, Dokumentation und Kaufmännisches Ressort. Abbildung 3 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den Geschäftsfeldern und den Abteilungen.

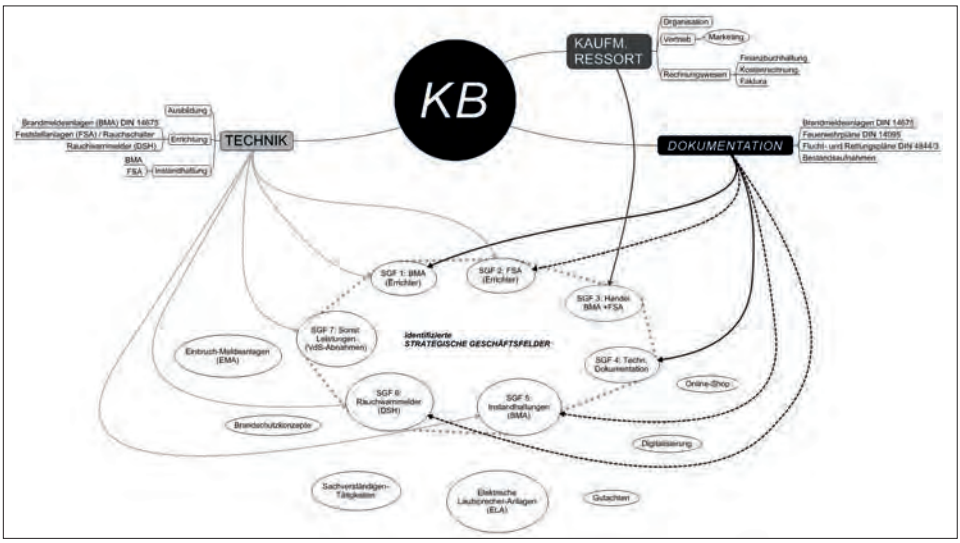


Abbildung 3: Identifizierte und potentielle SGF im Netzwerk KB. (Quelle: eigene Darstellung)

Seit 2002 ist das Unternehmen nach DIN 14675:2003 bzw. VDE 0833 als VdS-Fachfirma zertifiziert für die „Projektierung, Errichtung und Wartung von Brandmeldesystemen und Feststellanlagen“.[5] Aufgrund des vorhandenen Qualitätsmanagement-Systems waren einige Darstellungen zu Arbeitsabläufen im QM-Handbuch enthalten, die jedoch nicht ausreichend an die Abläufe im Unternehmen angepasst waren. Wesentliche Abläufe fehlten oder waren unvollständig. Ein Grund hierfür könnte in dem Prozess der Zertifizierung selbst liegen. Dabei ist die KB Mitglied in einem „Zertifizierungs-Kreis“ mehrerer Unternehmen. Durch diesen Zusammenschluss ist der Aufwand (Kosten, Audit-Intervalle zur Überprüfung des Einsatzes von Qualitätsmanagement, etc.) für die beteiligten Betriebe deutlich geringer. Für die Erstellung des Handbuches wurden vorgefertigte Unterlagen zur Anpassung an die Betriebsbelange verwendet. Im Ergebnis waren die

4 Gemäß VdS- Richtlinie 2095 setzt sich eine Instandhaltung aus Inspektion, Wartung und Instandsetzung zu sammen, welche jeweils in verschiedenen zeitlichen Abständen und unterschiedlicher Ausführung durchzuführen sind. Die Begriffe Instandhaltung und Wartung werden dennoch oft synonym verwendet.

5 Eine Voraussetzung für die Zertifizierung war die vorhergehende Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000.

im QM-Handbuch der KB zur Ablauforganisation vorhandenen Unterlagen nicht aussagekräftig, boten die benötigte Information nicht und fanden daher im täglichen Betrieb auch keine Anwendung durch Mitarbeiter.

Bei der KB waren keine konkreten Erfassungen bzw. Auswertungen des Umsatzes nach strategischen Geschäftsfeldern vorhanden. Um trotzdem ein Gespür für die ungefähre Verteilung zu erhalten, wurden die gestellten Rechnungen von 2008 hinsichtlich einer ungefähren Zuordnung nach SGF ausgewertet.

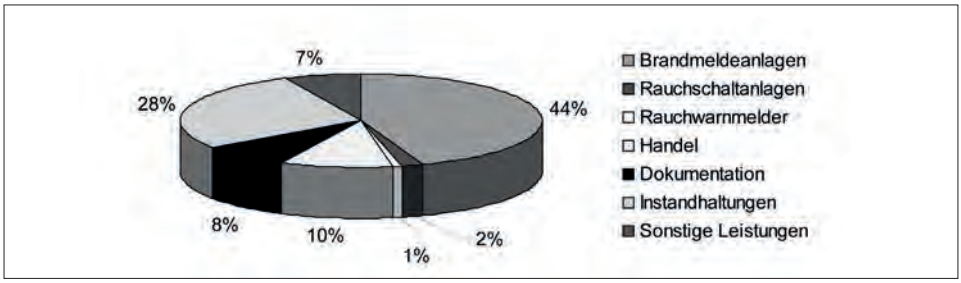


Abbildung 4: Anteil der SGF an Gesamtumsatz 2008. (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 4 veranschaulicht das Resultat, welches natürlich nicht als absolut gesehen werden darf. Dennoch entspricht die Aufteilung dem intuitiv erwarteten Ergebnis, wonach die Brandmeldeanlagen (SGF 1) den größten Anteil ausmachen. Ebenfalls sehr wichtig mit mehr als einem Viertel Anteil sind die Instandhaltungen (SGF 5), gefolgt vom Handel (SGF 3) mit rund 10% Anteil. Die Dokumentationen (SGF 4) machen demzufolge nur etwa 8% aus, beschäftigten aber rund 50% der Mitarbeiter.

3.2 Das Umfeld: Markt und Wettbewerb

Wie lässt sich der Markt definieren und erläutern? Welche Kräfte sind beteiligt? Wie sind die strategischen Geschäftsfelder integriert und wer sind die Wettbewerber? Diesen Fragen wurde im Rahmen der Umfeld-Analyse nachgegangen.

Der Markt für Vorbeugenden Brandschutz

Der Markt für Brandschutz und Brandmeldetechnik in Deutschland entspricht einer polypolistischen Marktform, mit vielen Anbietern und vielen Nachfragern[6] und befindet sich nach eigener Einschätzung in der Reifephase.[7] Er gilt als Wachstumsmarkt[8] und ist Bestandteil des Gesamtmarktes für elektronische Sicherheitstechnik, zu dem auch Einbruchmeldeanlagen und Zutrittsmanagementsysteme,

6 Nach Olfert / Rahn (2000), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, S. 603.
7 Vgl. Kotler, P., Bliemel. F. (1995), Marketing Management, S. 557ff.
8 Vgl. Staimer, A. (Internet, 2007), über ZVEI, Pressekonferenz 14.07.2007, Folie 3.

etc. gehören. Der Brandschutzmarkt kann in die Bereiche „Vorbeugender Brandschutz“ bzw. „Abwehrender Brandschutz“ gegliedert werden. Abbildung 5 veranschaulicht den Zusammenhang.

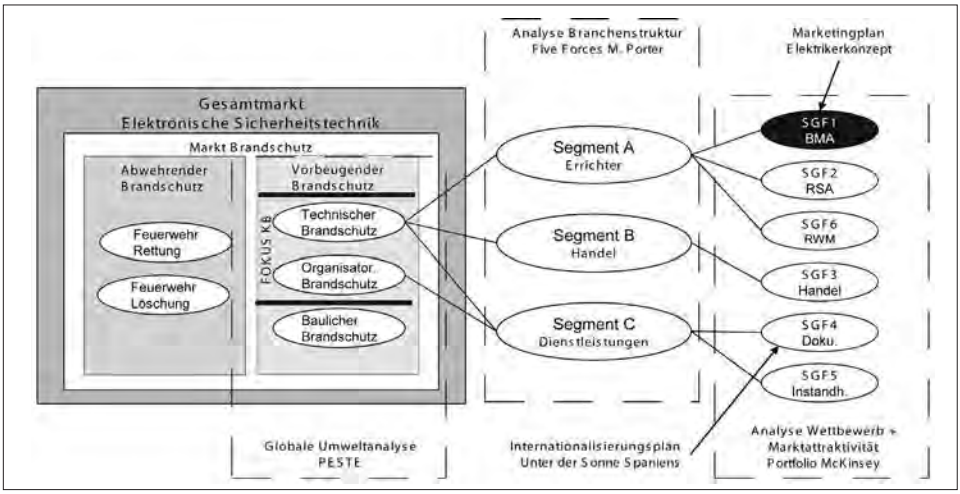


Abbildung 5: Untersuchungen zu Markt, Branchenstruktur und SGF. (Quelle: eigene Darstellung).

Der Vorbeugende Brandschutz lässt sich weiterhin in die drei Segmente „technischer-“, „organisatorischer-„ und „baulicher Brandschutz“ aufteilen. KB fokussiert sich dabei auf den technischen-, sowie den organisatorischen Brandschutz und die Branchensegmente Errichter, Handel und Dienstleistungen. Der Marktanteil der KB lag 2006 bei etwa 2‰.

Portfolio Analyse zur relativen Geschäftsfeldstärke

Bei der Portfolio-Analyse nach McKinsey wurden die strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens, hinsichtlich ihrer Marktattraktivität und dem relativen Wettbewerbsvorteil nach je drei Abstufungsgraden (niedrig, mittel, hoch) beurteilt und in die Matrix mit neun Feldern eingeordnet.[9] Jedes Feld enthält eine Empfehlung zur möglichen Strategie für das eingeordnete Geschäftsfeld. Abbildung 6 zeigt einen Auszug des Portfolios.

9 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio nach McKinsey, über Stoi, R. (2007), S. 16.

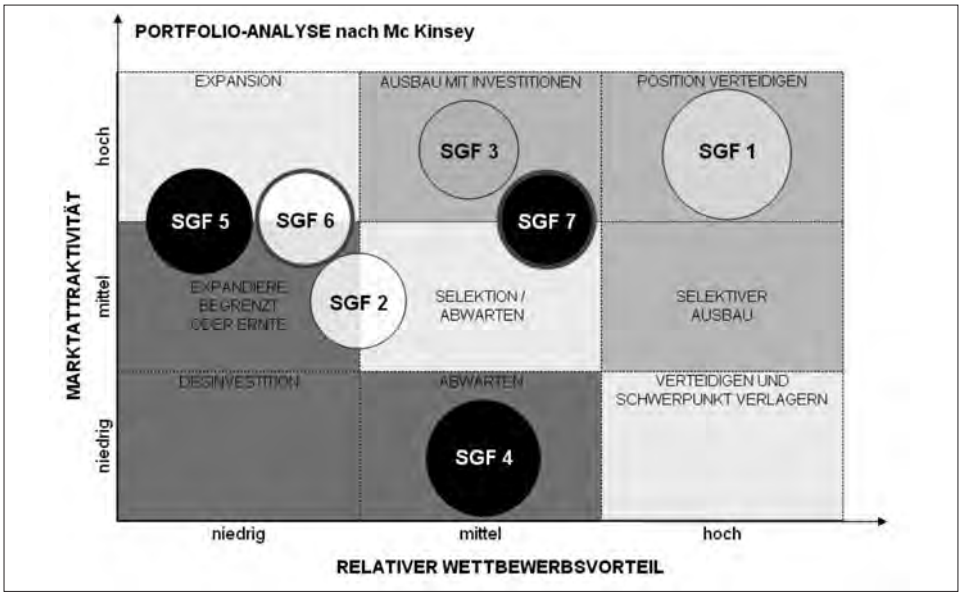


Abbildung 6: Einordnung der SGF in McKinsey-Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung).

Die Bestimmung der Marktattraktivität wurde im Wesentlichen auf Grundlage der positiven Entwicklungen der letzten Jahre und der Einschätzung des Marktpotentials vorgenommen. Die Einschätzung des relativen Wettbewerbsvorteils basiert vor allem auf den Erfahrungen im täglichen Geschäftsablauf. Das SGF 1 (Brandmeldeanlagen) belegt dabei den stärksten Platz, mit einer hohen Marktattraktivität und einem hohen relativen Wettbewerbsvorteil. Diese Position sollte verteidigt werden. Auch SGF 3 (Handel) erzielt einen guten Platz, ebenso wie SGF 7 (Abnahmen). Beide SGF liegen innerhalb der Investitions- bzw. Wachstumsstrategie-Zone. SGF 2 (Feststellanlagen), SGF 5 (Instandhaltungen) und SGF 6 (Rauchwarnmelder) befinden zwischen Selektiv- und Expansionsstrategie. SGF 4 (Dokumentation) bildet das Schlusslicht und liegt in der Zone von Abschöpfungs- bzw. Desinvestitionsstrategie, mit der Empfehlung abzuwarten. Wenn die technische Dokumentation das einzige SGF von KB wäre, bestünde ein hohes Risiko für das Unternehmen. In Kombination mit den anderen SGF rundet sie das Leistungsprogramm der KB ab.

4 Problemstellung und Zielsetzung

Die Idee zu diesem Projekt wurde auf einer gemeinsamen Tagung mit der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH in Frankreich geboren. Neben französischem Wein und Froschschenkeln wurden auch die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen betrachtet. Zu Verdauen waren einige Schwierigkeiten, die sich in der letzten Zeit angehäuft hatten (Abb. 7).

Abbildung 7: Froschschenkel, Wein und Entwicklungen im Unternehmen. (Quelle: eigene Darstellung).

Unstimmigkeiten traten vor allem in der Organisations- und Kommunikationsstruktur zutage. Was früher auf informellem Wege gut funktionierte, reichte aufgrund der gestiegenen Beteiligtenzahl nicht mehr aus, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Es fehlte jedoch an freien Ressourcen, um sich der Sache gründlich zuwenden zu können. Das war die Geburtsstunde des MBA-Projektes. In einer Befragung der Geschäftsführung zu Projektbeginn wurde als oberste Prämisse die Erhaltung der bestehenden Arbeitsplätze durch eine stabile Umsatzentwicklung genannt. Für das Jahr 2008 wurden außerdem erstmalig von der Unternehmensführung (operative) Ziele genannt, die allerdings nicht SMART[10] formuliert und den meisten Mitarbeitern nicht bekannt waren. Operative Tätigkeiten beanspruchen einen Großteil der verfügbaren Zeit, wodurch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Strategie“ oft zu kurz kommt. Eine definierte Unternehmens-Strategie, mit mittel- oder langfristigen Unternehmenszielen, war nicht vorhanden. Die Entwicklung bestehender und Erschließung neuer Erfolgspotentiale sollten durch das MBA-Projekt angestoßen werden. Mithilfe des Spindelmodells[11] lässt sich die Ausgangssituation anschaulich erläutern. Dazu wird das Modell in folgendem Exkurs vorgestellt.

Exkurs: Systemvisualisierung und Spindelmodell nach *Preißing*

Unter Systemvisualisierung kann die Darstellung komplexer Sachverhalte unter Verwendung von Bildern als Darstellungsmittel („Sprache“) verstanden werden. Dabei ist jedes System aus Elementen (Faktoren) zusammengesetzt, die zueinander Bezüge aufweisen (Relationen). Es gibt offene Systeme (ohne Grenzen)

10 SMART steht für die Zielformulierung nach den Kriterien Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminierbar.

11 Vgl. Preißing, W. (2007), Systemvisualisierung, S. 30.

und geschlossene Systeme.[12] Die Wahl der Systemgrenzen hängt dabei vom Betrachter und von der Veranlassung der Betrachtung ab (Idee). Damit sind die wesentlichen Komponenten für die von *Werner Preißing* entwickelte Bildsprache zur Darstellung von Systemen umschrieben und in Abbildung 8 dargestellt.

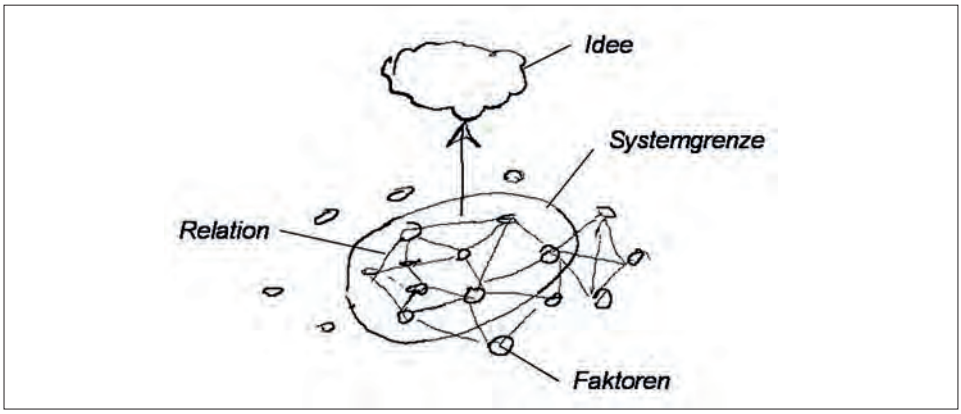


Abbildung 8: Systemvisualisierung. (Quelle: erweiterte Darstellung nach *Preißing, W.*[13]).

Auch ein Unternehmen ist ein System mit zueinander in Beziehung stehenden Faktoren. Die gemeinsame Idee steht dabei für die Existenzberechtigung des Unternehmens. Bei Neugründungen ist die Idee oft zuerst vorhanden, noch bevor die Struktur und alles weitere klar sind. Bei etablierten Betrieben wirkt die Idee als maßgeblicher Antriebsfaktor für die Weiterentwicklung. Innovation und Veränderungen resultieren vor allem aus der Fähigkeit, sich aus der Faktorenebene abzulösen und neue Ideen zu generieren. Diese Fähigkeit wird von *Preißing* als **Spindelhub** bezeichnet. Dabei lässt sich die Organisationsstruktur eines Unternehmens als Spindel darstellen, die aus Faktoren und Relationen besteht. Chaos herrscht bei „flachen Spindeln", wo die Führung in einer Art „Problemklumpen" von Faktoren eingewoben ist und sich aus dieser Ebene nicht mehr für neue Ideen, etc. ablöst[14], siehe Abbildung 9.

12 Siehe auch Bertram, U., Preißing, W. (2007): Navigieren im offenen System, S. 27ff.
13 Vgl. Preißing W. (2008), Visual Thinking, Systematik des Innovationsprozesses, S. 305.
14 Vgl. Preißing, W. (2007): Systemvisualisierung, Wahrnehmungs- und Bewusstseinsebenen, S. 29.

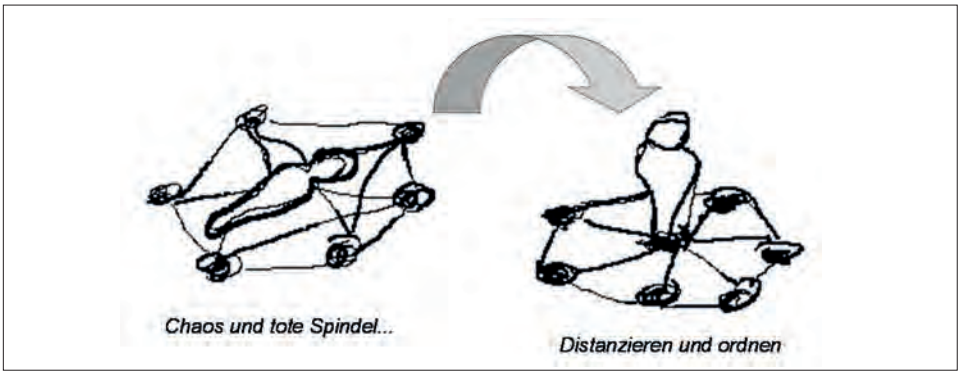


Abbildung 9: Problemklumpen und Distanz durch Ablösen. (Quelle: Darstellung nach *Preißing, W.* (2007) Systemvisualisierung, S. 29).

Das ist ein typisches Bild für die alltägliche Situation in vielen Unternehmen, wo das operative Geschäft so überhand zu nehmen droht, dass für die Entwicklung neuer Strategien, etc. keine Zeit zu bleiben scheint. Es droht die Gefahr einer „toten Spindel". Abbildung 10 zeigt die Ausrichtung eines Unternehmens als stabile Spindel, um das Prinzip des Spindelhubes zu ermöglichen.

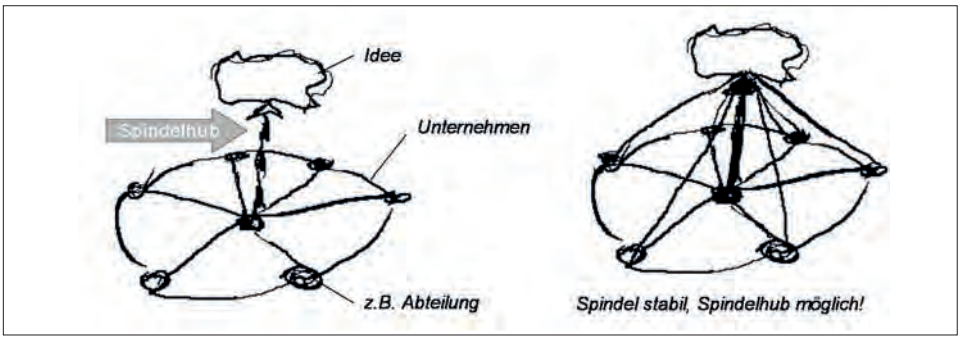


Abbildung 10: Unternehmen mit Spindelhub, stabile Spindel. (Quelle: Darst. nach *Preißing, W.* (2007): Systemvisualisierung, S. 29).

Betrachtet man die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH als Spindelmodell, so war auch hier der Spindelhub im Laufe der Zeit schwächer geworden. Alle Fäden im Unternehmen liefen bei dem Geschäftsführer zusammen, so dass eine Ablösung zur Generierung neuer Ideen zunehmend schwer fiel. Bei einem Ausfall dieses zentralen Punktes in der Spindel, drohte das ganze System schnell zusammen zu brechen. Es musste also Inhalt und Ziel des MBA-Projektes sein, zur Verbesserung und Stabilisierung beizutragen. Als wesentliche Projektziele wurden die Schaffung von mehr Transparenz, die Einführung eines Warenwirtschaftsystems (WWS) und der Aufbau eines methodischen Vertriebs vereinbart.

5 Projektdurchführung

Die Unstimmigkeiten in den Bereichen Kommunikation und Organisation mussten zuerst untersucht und angegangen werden, um auch eine stabile Basis für die Einführung eines WWS zu erhalten. Die Einführung wurde daher als Teilprojekt 2 identifiziert, ebenso wie die Optimierung der Prozessorganisation (Teilprojekt 1). Das Gesamtprojekt sollte zu der Entwicklung (Teilprojekt 3) und Implementierung einer Marketing- und Vertriebsstrategie bis 2009 führen. Abbildung 11 veranschaulicht den Aufbau des Projektes.

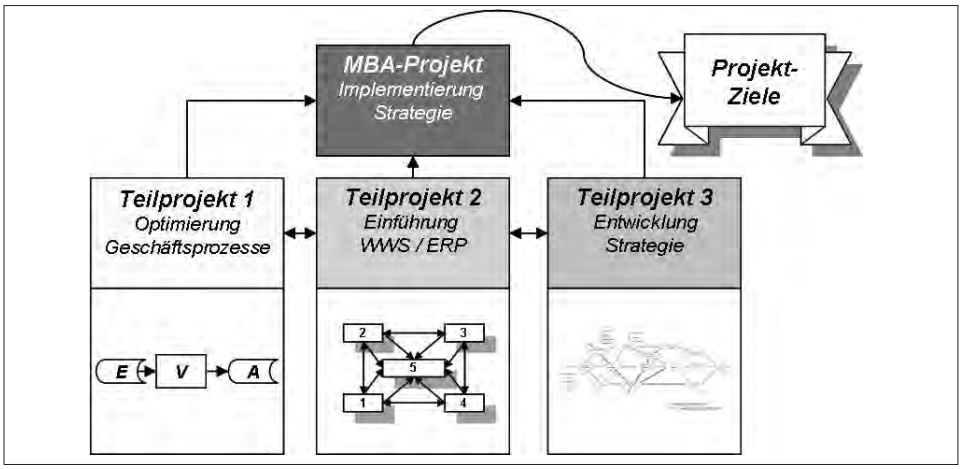


Abbildung 11: Aufbau Projekt. (Quelle: eigene Darstellung).

Das gesamte Projekt besteht danach aus drei Teilbereichen, die ihrerseits voneinander abhängige Prozesse beinhalten. Die Aufteilung in Teilprojekte entsprach daher keiner chronologischen, sondern einer inhaltlichen Zuordnung, mit Prozesscharakter. Im Grunde handelt es sich um ein Netzwerk mit unterschiedlichen Faktoren, wobei die Veränderung einzelner Faktoren zu Auswirkungen an einer ganz anderen Stelle im System führen kann. Die Teilprojekte werden im Folgenden vorgestellt.

5.1 Optimierung der Geschäftsprozesse – Teilprojekt 1

Das erste Teilprojekt wurde in die Unterprozesse 1.1 bis 1.7 unterteilt, die jeweils einzelnen Arbeitspaketen entsprechen, siehe Abbildung 12:

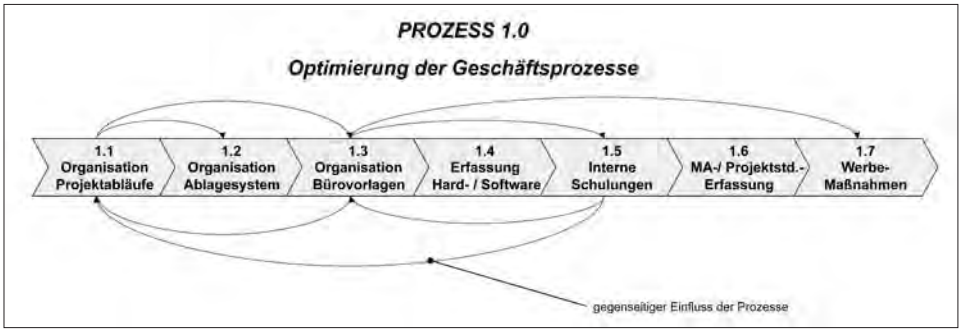


Abbildung 12: Unterteilung des Teilprojektes 1 nach Prozessen. (Quelle: eigene Darstellung).

Basierend auf den zuvor durchgeführten Analysen, wurden die strategischen Geschäftsfelder der KB zunächst identifiziert und definiert. Hierin lag die Grundlage für das Verständnis der Geschäftsprozesse bei KB, welche optimiert werden sollten. Im zweiten Schritt waren folgende Fragen relevant: Was gibt es wofür, wie finde ich es und wie wird es organisiert? Diese Fragen betrafen vor allem die Organisation und Ablage. Bezüglich der Prozesse waren folgende Fragen relevant: Wie wird etwas gemacht? Welche Dokumente werden dabei jeweils verwendet oder erzeugt? Wie können die Prozesse klassifiziert werden (Geschäftsprozesse oder unterstützende Prozesse)? Und schließlich: Was kann verbessert werden?

Verbesserungspotential schien vor allem in der **Organisation** zu liegen. Bei den im Büro verwendeten Vorlagen waren viele Redundanzen vorhanden, mit unterschiedlichem Stand, Dateiformaten und verschiedenen Speicherorten im System. Die im QM-Handbuch abgebildeten Prozesse waren nicht passgenau mit den tatsächlich existierenden Tätigkeiten. Die verfügbare Darstellung zeigte lineare Abfolgen von Vorgängen, ohne die damit vorhandenen Verknüpfungen und Auswirkungen einerseits, sowie die während des Prozesses anzuwendenden Dokumente andererseits zu veranschaulichen. Der potentielle und gedachte Unterstützungswert solcher Prozesspläne wurde somit weder erkannt noch verwendet. Der Charakter einer **gewachsenen Infrastruktur** war im gesamten Unternehmen spürbar. Die EDV-Landschaft beispielsweise war hinsichtlich der Betreuung durch externe Partner, der verwendeten Hardware, Software und Betriebssysteme, etc. unübersichtlich. Eine Herausforderung bestand darin, sich einen Überblick über das Vorhandene und die Zuständigen zu verschaffen und die Verwaltung der Bestände zu strukturieren. Aufgrund **fehlender Transparenz** war die Koordination aller Beteiligten und des Informationsflusses zwischen ihnen notwendig. Die eigentliche Ursache dafür, dass einige Mitarbeiter vehement an der alten Vorlage festhielten, kam erst zum Vorschein, als die gesamten Vorlagen von KB im Rahmen des MBA-Projektes geprüft und aktualisiert wurden. Die vorhandenen Mittel wurden nicht optimal angewendet und nach ihrem Potential bestmöglich eingesetzt. Neben der schon erwähnten Vorlagensuche, wurden umständliche und

überflüssige Bearbeitungsschritte durchgeführt. Erst durch die Einführung neuer bzw. aktualisierter und optimierter Vorlagen wurde das Wissensdefizit deutlich. Nicht erstaunlich ist, dass dieser Umstand bei einigen Mitarbeitern **Widerstand** bei der Anwendung neuer Vorlagen hervorrief und Veränderungen teilweise als unbequem und aufwändig erachtet wurden. Um den Qualifikationsstand im Unternehmen zu verbessern, musste erst der **variierende Wissenstand** je nach Anwendungsbereich und Mitarbeiter ermittelt werden, um daraufhin interne Schulungen bedarfsgerecht vorbereiten und durchführen zu können.

Ergebnisse

Nach der Analyse wurden die Prozesse in Datenflussplänen visualisiert. Es wurden nur Prozesse dargestellt, die anlässlich der Geschäftstätigkeiten bzw. hinsichtlich der geplanten Veränderungen (Einführung WWS, etc.) bei KB relevant erschienen. Abbildung 13 zeigt beispielhaft den Geschäftsprozess der Technischen Dokumentation.

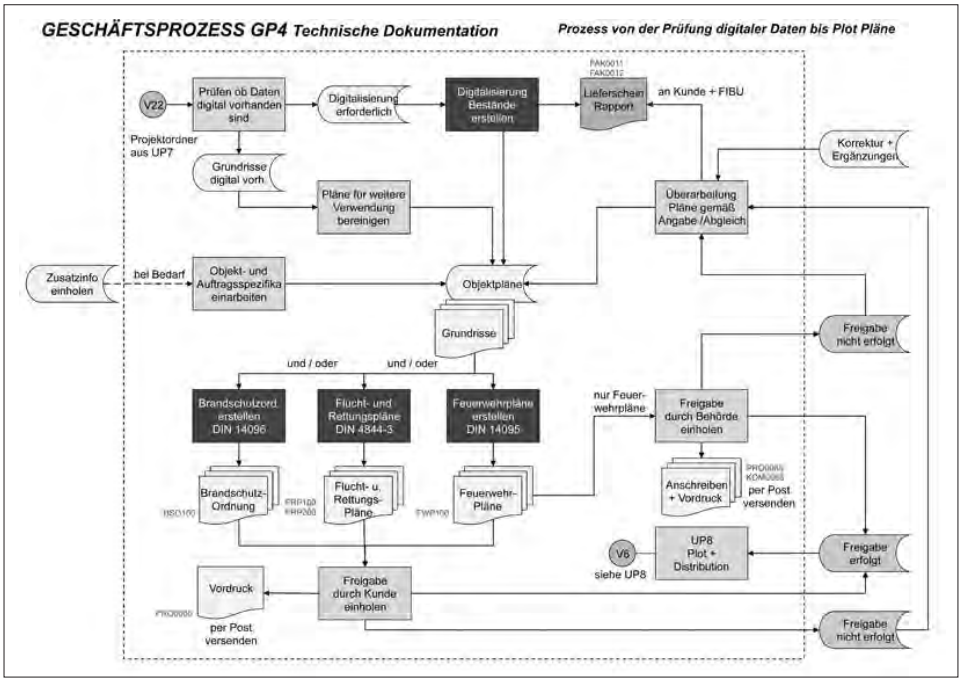


Abbildung 13: Datenflussplan GP 4 Technische Dokumentation. (Quelle: eigene Darstellung).

Der Datenflussplan veranschaulicht u. a. auf welche Vorlagen im Laufe der Plananfertigung zurück zu greifen ist. Dabei erfüllen die Pläne mehrere Funktionen: sie machen die komplexen Abläufe anschaulich sichtbar und können als „Leitfaden“ für bestehende oder neue Mitarbeiter verwendet werden. Außerdem dienten

sie als wichtige Basis, um bei der Implementierung des Warenwirtschaftsystems auch Betriebsfremden die unternehmensspezifischen Prozesse zu veranschaulichen. Durch die Aktualisierung, Vereinheitlichung und Ergänzung sowie der zentralisierten und strukturierten Erfassung aller im Unternehmen verwendeten Vorlagen (mittels eines Kennzeichen-Codes) kann jetzt jeder Mitarbeiter sehen, welche Dokumente wann anzuwenden sind. **Das Ergebnis ist mehr Transparenz.** Durch die Maßnahmen konnten zudem verkürzte Such- und Bearbeitungszeiten, eine Reduktion der Datenhaltung und die Sicherung der Qualität erzielt werden. Insbesondere das positive Feedback durch einige Mitarbeiter belegt, dass trotz anfänglicher Widerstände, die verbesserten Prozesse zu mehr Spaß an der Arbeit geführt haben. Die **Steigerung von Effizienz** (durch eine schnellere und qualitativ bessere Bearbeitung) und **Effektivität** (z. B. mehr Pläne in kürzerer Zeit erstellbar) sind somit als Ergebnisse des Teilprojektes 1 zu nennen.

5.2 Einführung eines ERP-Systems – Teilprojekt 2

Auch dieses Teilprojekt wurde bei der Erstellung des Projektstrukturplanes in mehrere Vorgänge unterteilt, die in Abb. 14 als Prozess dargestellt sind.

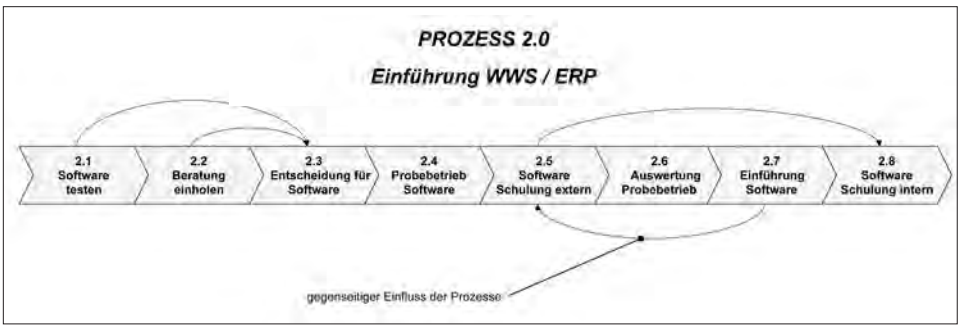


Abbildung 14: Unterteilung des Teilprojektes 2 nach Prozessen. (Quelle: eigene Darstellung).

Eine Besonderheit bei KB ist der Umstand, dass die Buchhaltung, sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung im eigenen Hause durchgeführt werden. Für die Buchhaltung wurde eine gängige Standardsoftware verwendet, während sämtliche kaufmännische Dokumente in einem Tabellenkalkulationsprogramm erstellt wurden. Insgesamt gab es keine automatisierten Bezüge zwischen den Bestellungen der Kunden, dem Warenein- und ausgang bei KB, den Rechnungen, Zahlungen und offenen Posten. Das offensichtlichste Problem lag vor allem in der Materialwirtschaft, wo Einkauf und Logistik nicht mehr optimal koordiniert waren. Es sollte daher ein Warenwirtschaftssystem eingeführt werden. Dazu standen zwei Optionen zur Auswahl: Erweiterung der bisherigen Software um ein Materialwirtschaftsmodul, oder Einführung einer neuen Software-Lösung. Im letzten Fall war zu bedenken, inwieweit die bisherige Finanzbuchhaltung durch das neue System eingebunden oder sogar ersetzt werden könnte. Auch die Begrifflichkeiten Wa-

renwirtschaftssystem (WWS) bzw. Enterprise-Ressource-Planning-System (ERP) wurden bei vielen Anbietern teilweise synonym verwendet. In folgendem Exkurs werden daher die Unterschiede zwischen beiden Systemen kurz erläutert.

Exkurs Warenwirtschaftsystem und ERP

Ein Warenwirtschaftssystem besteht aus den Informationsmodulen Einkauf, Wareneingang, Lagerwirtschaft, und Warenausgang und verbindet diese mit den Managementinformationen (Finanzbuchhaltung, Kundendaten, Lieferantendaten, Lagerbestände, etc.). Während bei einem WWS die Warenverwaltung im Vordergrund steht, sind bei einer ERP-Lösung weitere Komponenten eingebunden. Demzufolge kann ein Warenwirtschaftssystem als Insellösung betrieben werden. Bei einem ERP-System hingegen sollen die gesamten Ressourcen eines Unternehmens in einem System erfasst und damit plan- und steuerbar gemacht werden. Hier geht es um die Betrachtung und Verwaltung von miteinander verbundenen Prozessen. Das WWS ist dabei nur ein Modul innerhalb des Systems. Je nach Anbieter werden weitere Module zu Personalwirtschaft, Projektmanagement und Customer Relationship Management (CRM) angeboten. Abbildung 15 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen WWS und ERP.

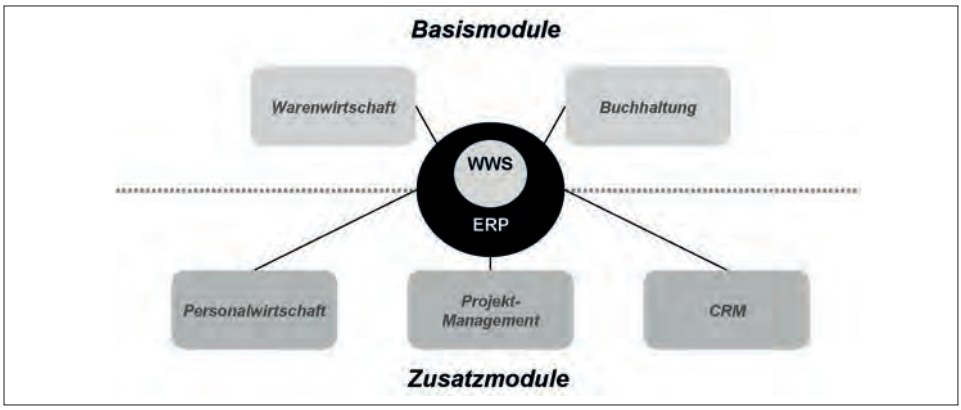


Abbildung 15: Komponenten WWS und ERP-System im Vergleich. (Quelle: eigene Darstellung).

In Anbetracht der Vielzahl an angebotenen und schwer miteinander vergleichbaren Systemen ist bei der Softwareauswahl darauf zu achten, dass Maß gehalten wird und die eingesetzten Mittel und Ressourcen adäquat zur Unternehmensgröße sind. Darüber hinaus gibt es in der Fachliteratur immer wieder geäußerte Bedenken, inwieweit die Einführung eines WWS oder ERP-Systems einen strategischen Wettbewerbsvorteil bewirken kann, oder nur als Hygienefaktor (d. h. ohne haben wir einen sicheren Nachteil, aber mit nicht automatisch einen Vorteil) dient. Die Risken wurde mehrfach gemeinsam mit der Geschäftsführung erörtert und

die Entscheidung für die Einführung trotz einiger Bedenken gefällt. Weil es sich bei der KB um einen Neueinstieg in eine entsprechende Softwarelösung für die zukünftige Verwaltung des Unternehmens handelte, schien es sinnvoller zu sein, gleich ein ERP einzuführen, um möglichst viele Unternehmensbereiche mit einer Investition und Software abdecken zu können.

Die Herausforderungen bei diesem Teilprojekt lagen vor allem in der **IT-Infrastruktur** und den Schnittstellen zwischen beteiligten Personen und Systemen. Der IT-Zustand allgemein war unübersichtlich und wie sich auch herausstellte risikoreich. Neben dem schon erwähnten Fehlen einer durchgängigen Dokumentation, war auch kein Notfall-Konzept[15] vorhanden, um den Unternehmensbetrieb trotz oder nach einer Katastrophe (Bsp. Brand-, Wasserschaden, Einbruch, etc.) aufrecht halten zu können bzw. möglichst schnell wieder herzustellen.[16] Eine weitere Herausforderung lag darin, dass **kein regulärer IT-Support** oder Administrator im Unternehmen vorhanden war. Klar war, dass zukünftig ein professioneller und bei Bedarf schnell verfügbarer IT-Support (Standortnähe!) eingesetzt werden sollte. Die zunehmende Vernetzung zwischen EDV, Internetzugang und Mailverwaltung, Büroserver-Administration und Telefonanlage bewirkt, dass **viele Schnittstellen** vorab berücksichtigt werden müssen, um den Weg für zukünftige Anwendungen zu ermöglichen. Wesentlich war daher das Erkennen der Zusammenhänge und Zuständigkeiten zur Vorbereitung der notwendigen IT- und EDV-relevanten Infrastruktur. Als wichtiges Kriterium mussten auch die möglichen Verbindungen zwischen ERP und den Lieferanten, über sogenannte „Datanorm- bzw. Eldanorm-Schnittstellen“ geklärt werden, zur Übergabe von Artikel-Daten.

Ergebnisse

Die Auswahl eines ERP-Systems für die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH konnte von über 600 Systemen auf 2 Systeme eingegrenzt werden. Abbildung 16 veranschaulicht den Prozess ab der Einschaltung eines externen Beraters bis zur geplanten Implementierung der Software.

15 Zu einem Notfallkonzept gehört die Vorhaltung sämtlicher Hard- und Softwaredaten, einschließlich der Installationsmaterialien, Lizenzen und Passwörter, etc. Außerdem sind Datensicherungszyklen, Zuständigkeiten und Aufbewahrungsorte festgelegt.

16 Vgl. Schaumann, P. (Internet, 2005) Katastrophen- und Notfallpläne.

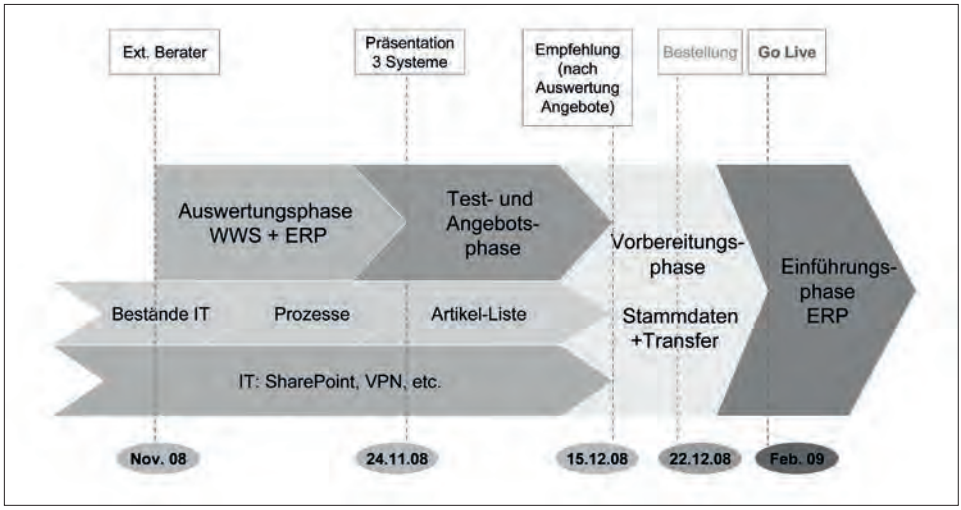


Abbildung 16: Aktionsplan zur Einführung ERP-Systems (Stand Nov. 2008). (Quelle: eigene Darstellung).

Neben dem Kostenaspekt war die Frage entscheidend, wie gut die Software auf Unternehmensspezifika eingehen kann, ohne dass zu viele individuelle Anpassungen am Standard-Produkt vorgenommen werden müssen. Die Erstellung eines Investitionsplans mit einem Anbietervergleich und Auswertung der verschiedenen Varianten diente als Entscheidungsgrundlage für den Kauf. Eingesetzt wird zukünftig ein Produkt mit einem Zusatzmodul für die Finanzbuchhaltung. Außerdem soll das Lohn- und Gehaltsmodul der bisherigen Software für die Abrechnungen im Personalbereich weitergeführt werden. Die Betreuung der ERP-Software wird durch einen separaten IT-Dienstleister, die Betreuung der übrigen EDV-Landschaft durch ein Unternehmen im nahen Umkreis erbracht. Insgesamt wurden wesentliche Informations- und Kommunikationstechnik-Bereiche auf **wenige Anbieter konzentriert**, um die Schnittstellen zu reduzieren. Darüber hinaus wurde ein **Notfall-Konzept** erstellt und eine einheitliche und durchgängige Sicherungssoftware als Business-Paket implementiert.

5.3 Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstrategie Teilprojekt 3

Auch dieses Teilprojekt wurde in Teilprozesse gegliedert, siehe Abbildung 17.

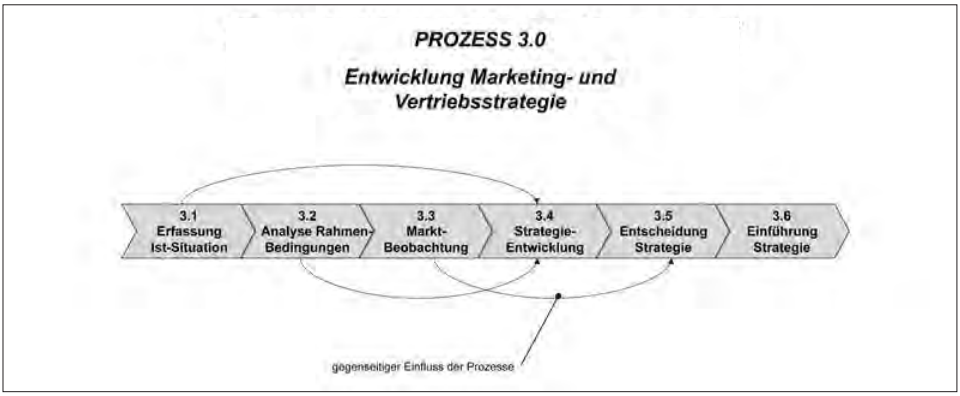


Abbildung 17: Unterteilung des Teilprojektes 3 nach Prozessen. (Quelle: eigene Darstellung).

Im Rahmen der Wettbewerbsuntersuchungen konnte ermittelt werden, dass die Zusammenarbeit mit nur einem Hersteller von Brandmeldeanlagen eine Besonderheit in der Branche darstellt. Damit war ein Alleinstellungsmerkmal von KB entdeckt worden. Ein weiteres schien in der „Dienstleistungstiefe“ zu liegen, weil bei KB von der Planung bis zur Inbetriebnahme und Instandhaltung, einschließlich aller erforderlichen und zusätzlich gewünschten Pläne, alles aus einer Hand geliefert werden kann.

Der Wunsch nach dem Aufbau eines methodischen Vertriebes war verständlich. Voraussetzungen hierfür sollten mit der Implementierung des ERP-Systems und der Schaffung von mehr Transparenz erzeugt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt fehlte aber: es gab kein gezieltes Marketing, das gemeinsam mit einer klaren Unternehmensstrategie als Input für den Vertrieb unerlässlich ist. Insbesondere dann, wenn der Vertrieb zukünftig zur Entlastung des Geschäftsführers (Spindelhub ermöglichen!) beitragen soll, indem Mitarbeiter hier mit tätig werden. Natürlich gibt es in kleinen Unternehmen keine Marketing-Abteilung, die Auseinandersetzung mit der Thematik ist aber notwendig. Ein Marketingkonzept zu erstellen ist ohne Ziele und Strategien oder Leitbild schwer, weil sich daraus Geschichten ableiten lassen. Schließlich sind die besten Vertriebler auch immer gute Geschichtenerzähler. Welche Geschichten können dem Kunden über unsere Produkte und Dienstleistungen erzählt werden? Wer sind wir? Wieso soll der Kunde mit uns Geschäfte machen und nicht mit unserem Wettbewerber? In dem Fehlen dieser Informationen und Materialien zur Unternehmenspräsentation bei KB lag aber auch die große Chance des „weißen Blattes“: alles kann und darf neu entwickelt werden!

Ergebnisse

Zur Ableitung strategischer Optionen wurden die Ergebnisse aus der Unternehmensanalyse und der Umfeldbetrachtung zusammengeführt. Die Stärken und Schwächen der KB sowie die Chancen und Risiken des Umfeldes konnten in einer SWOT-Analyse zur Entwicklung verschiedener strategischer Maßnahmen einfließen. Abbildung 18 zeigt die Ergebnisse der SWOT-Analyse in der Matrix.

SWOT-Matrix der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH		**Stärken** (S=Strengths) 1. Finanzielle Stärke 2. Kundenorientierung 3. Unternehmensgröße / -Flexibilität 4. Erfahrung und Referenzen 5. Bindung zum Hauptlieferanten	**Schwächen** (W=Weaknesses) 1. Abhängigkeit von A-Kunde 2. Abhängigkeit von Hauptlieferant 3. Info.-/ Kommunikationssystem 4. Organisation 5. Fehlende Marketingstrategie
		Unternehmensorientierung	
Chance (O=Opportunities) 1.Wachstumsmarkt Brandmeldetechnik 2.Auflagenverschärfung Versicherer / Gesetz 3.Klimawandel 4.Positives Produktimage 5.Steigendes Sicherheitsbedürfnis	**Umweltorientierung**	***S-O-Strategien "ausbauen"*** 1.Einführung von Controlling zur Kosten- und Aufwandskontrolle, damit die "Problembereiche" erfasst und verbessert werden können. 2.Bestehende Kunden auf andere Geschäftsfelder aufmerksam machen. **SGF 6 + SGF 7** 3.Entwicklung und Dokument. von Unternehmenszielen, -Vision und Mehrwert-argumenten.	***W-O-Strategien "aufholen"*** 1.Werbemassnahmen und gezielte Akquise zur Generierung neuer Kunden. 2.Verbesserung des I+K-Systems durch Standardisierung und Einführung regelmäßiger Besprechungen. 3.Verbesserung der Organisation durch Prozessoptimierung und Einführung WWS/ERP.
Risiken (T=Threats) 1. Preisempfindlichkeit der Abnehmer 2. Vorwärtsintegration der Lieferanten 3. Kein "Markenbewusstsein" 4. Viele Wettbewerber 5. Markteintritts-barrieren niedrig		***S-T-Strategien "absichern"*** 1.Ausbau der Kompetenzen und Qualifikationen zur Abgrenzung von Wettbewerbern. 2.Schaffung eines größeren Bewußtseins für Qualität / Preis bei den Abnehmern durch Informationstage, Beratungen,etc. 3.Erhaltung der A-Kunden-Bewertung beim Lieferanten, zur Reduzierung des Risikos	***W-T-Strategien "vermeiden"*** 1.Entwicklung einer Marketingstrategie. 2.Entwickeln einer Strategie zur Generierung weiterer A-Kunden, um die Umsatzverteilung zu streuen. 3.Bindung der A-Kunden durch stärkere Kundenausrichtung.

Rot = neue SGF
Orange = begonnene Prozesse seit September 2007
Grün = eingeführte Prozesse.

Abbildung 18: Ergebnisse der SWOT-Analyse. (Quelle: eigene Darstellung).

Danach ergeben sich vier strategische Optionen, mit unterschiedlicher Ausprägung. **Auszubauen** sind bei KB die Möglichkeiten der Kundenerweiterung und die Entwicklung von Zielen und Strategien, etc. **Absichern** sollte sich KB durch den Ausbau von Qualität und Kompetenz und Stärkung des Qualitätsbewusstseins bei Kunden sowie Sicherung der guten Position beim Hauptlieferanten. **Aufholen** ist vor allem durch die durchgeführten Verbesserungen des Informations- und Kommunikationssystems sowie Prozessoptimierungen und die Einführung des ERP möglich. **Vermeiden** von Benachteiligungen soll durch die Entwicklung von Strategien entgegengewirkt werden.

Bisher war die KB mit der Differenzierungs- bzw. Spezialisierungsstrategie[17] auf dem Markt für Errichter brandmeldetechnischer Anlagen sehr erfolgreich. Deshalb sollte das Augenmerk bei der Entwicklung von Strategien auch hinsichtlich bestehender und neuer Geschäftsfelder (oder Produkte) in Kombination mit der Ausweitung auf einem bestehenden oder Erschließung eines neuen Marktes gelegt werden. Dazu wurde eine Produkt-Markt-Matrix nach *Ansoff*[18] erstellt. Um mit gegenwärtigen Produkten auf bestehenden Märkten wachsen zu können, ist eine **Marktdurchdringung** erforderlich. Für die KB sind dabei Maßnahmen wie Preissenkungen durch Paketangebote, ein verstärkter Einsatz von Werbung zur Generierung neuer Kunden, sowie die Bindung bestehender Kunden durch Erinnerungen an Planupdates, etc. denkbar. Außerdem ist die Erweiterung des bestehenden Zwischenhandels, durch Eröffnung eines Ladens oder Internet-Shop möglich. Hier könnte zukünftig die Anbindung des ERP-Systems an eine (noch zu erstellende) Unternehmens-Website neue Wege des Handels zu Kunden und Lieferanten ermöglichen. Die Weichen dafür wurden mithilfe des MBA-Projektes gestellt. Abbildung 19 zeigt die Matrix mit den bislang erzielten Ergebnissen.

17 Vgl. Porter, M. (2002), über Carl, N., et al. (2005), S. 23.
18 Vgl. Ansoff, H. (1966), über Schmidt, T. (2007), S. 38.

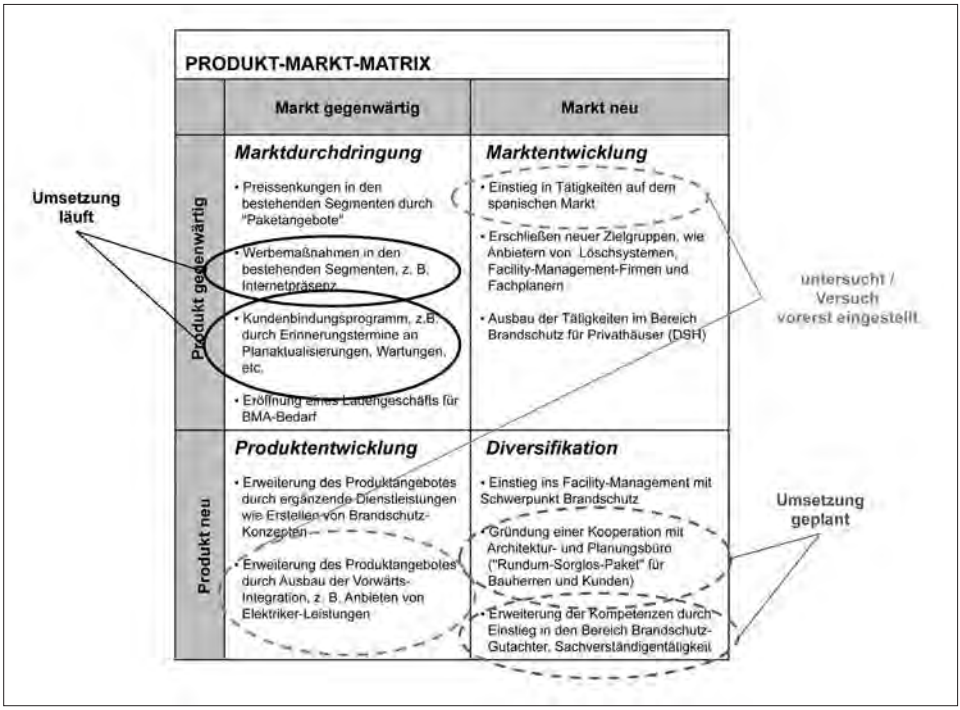


Abbildung 19: Produkt-Markt-Matrix – Umsetzung von Strategien. (Quelle: eigene Darstellung).

Sollen mit gegenwärtigen Produkten neue Märkte erschlossen werden, so empfiehlt sich die Strategie der Marktentwicklung. Eine Untersuchung dazu, wie der Einstieg in den spanischen Brandschutz-Markt aussehen könnte, wurde in einem Internationalisierungsplan untersucht. Auf dem heimischen Markt ist die Erschließung neuer Zielgruppen anzustreben, die bislang nicht berücksichtigt wurden. Außerdem ist die Ausdehnung der Tätigkeiten mit dem Produkt Rauchwarnmelder auf den Sektor des privaten Brandschutzes möglich. Die dritte Strategie heißt **Produktentwicklung** und besagt, dass neue Produkte auf den aktuellen Märkten eingeführt werden. Die KB könnte beispielsweise ihr Produktangebot in Kooperation mit einem Partner um die Erstellung von Brandschutzkonzepten erweitern. Ebenfalls möglich ist die Vorwärtsintegration, indem auch die elektrischen Installationen selbst durchgeführt werden. Hierzu wurde das SGF 8 Elektroservice geplant.

6 Zum guten Schluss

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse des gesamten Projektes in einem Resümee zusammengefasst, die Ergebnisse führen zu einer Handlungsempfehlung. Die Arbeit endet mit Fazit und Ausblick.

6.1 Resümee Gesamtprojekt

Das Erkennen der Gesamtzusammenhänge zwischen der Unternehmensorganisation, den Tätigkeiten bzw. Wertschöpfungsprozessen und strategischen Geschäftsfeldern, verbunden mit dem Einsatz und Know-how der beteiligten Mitarbeiter war eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe. Vernetzungen, Abhängigkeiten und Zuständigkeiten sollten transparent und sichtbar gemacht werden. Zu berücksichtigen war auch, dass in einem kleinen Unternehmen mit einer übersichtlichen Anzahl von Mitarbeitern eine Person jeweils für mehrere Funktionen und Tätigkeiten eingesetzt wird oder verantwortlich ist. Um die Zusammenhänge aufzuzeigen und für mehr Transparenz zu sorgen, wurden Prozessanalysen durchgeführt und Datenflusspläne zu den wesentlichen Geschäfts- und Unterstützungsprozessen erstellt. Dabei wurden bestehende Abläufe optimiert und mit entsprechenden Vorlagen, etc. zusätzlich für die Qualitätssicherung gesorgt. Um den Kundenservice zu verbessern wurde mit dem Aufbau eines CRM begonnen. Dieses kann mit der ausgewählten ERP-Lösung kommunizieren und eine redundante Datenvorhaltung (Bsp. Kunden- und Lieferantendaten) somit vermieden werden. Die Infrastruktur des Unternehmens ist strukturiert und die Betreuung der verschiedenen Kommunikations- und Informations-Systeme auf wenige Zuständige konzentriert worden. Erste Schritte zur Umsetzung eines Marketing- und Kommunikationskonzeptes wurden bereits gegangen und werden weiter verfolgt werden. Aber: alles hängt mit allem zusammen! Für die aussagestarke Präsentation des Unternehmens muss klar sein, wie das Unternehmen aufgestellt ist und worin genau die Kernkompetenzen bestehen. Kernkompetenzen sind relativ einmalig und repräsentieren ein Unternehmen. Wenn es gelingt, diese für die KB deutlich heraus zu stellen, ist damit eine gute Basis für die gesamte Marketingarbeit gelegt. Für die Aussagekraft der Präsentation gegenüber Kunden, aber auch nach innen gewandt – gegenüber Mitarbeitern – ist die Formulierung einer tragenden Unternehmensidee unbedingt zu empfehlen. Anhand dieser können Ziele abgeleitet und Strategien zur Zielereichung entwickelt werden. Mögliche Konzepte und strategische Optionen für die gesamte Unternehmensausrichtung wurden ausgearbeitet, ebenso wie detaillierte Entwicklungsmöglichkeiten für die Geschäftsfelder Brandmeldeanlagen (SGF 1) und Technische Dokumentationen (SGF 4) auf dem lokalen bzw. internationalen Parkett.

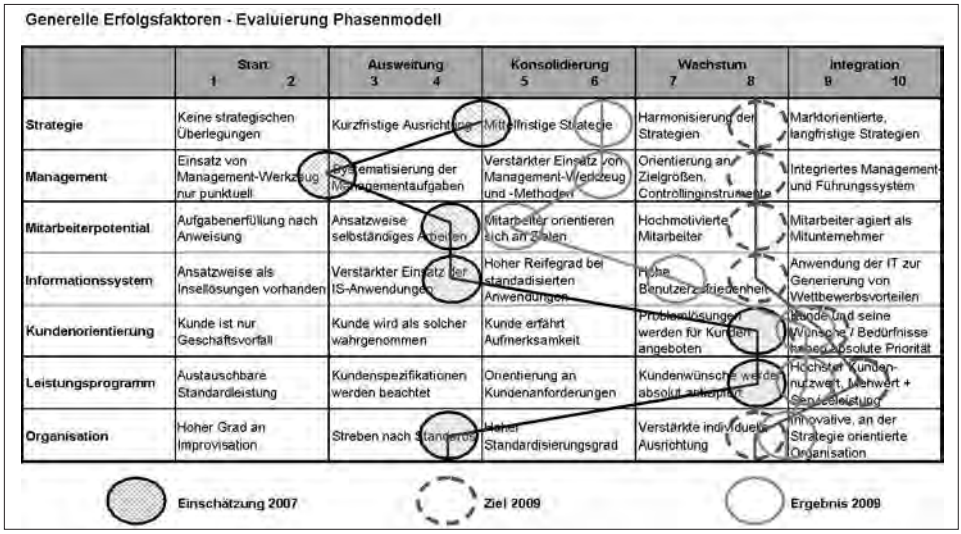


Tabelle 1: Evaluierung Erfolgsfaktoren zu Projektende. (Quelle: eigene Darstellung).

Ein Phasenmodell der generellen Erfolgsfaktoren[19], welches zu Projektbeginn erstellt worden war, wurde zum Projektende nochmals einer eigenen Einschätzung unterzogen (Tabelle 1). Demnach konnte in allen Bereichen eine Verbesserung erzielt werden, wenngleich auch nicht in dem Maße, wie ursprünglich angestrebt. Die Entwicklung ist aber als ein Prozess zu sehen, der ständig weiterlaufen sollte. Die Erreichung der angestrebten Zielgrößen könnte somit als Antrieb für ständige Verbesserung in der Zukunft wirken. Bei der Untersuchung der generellen Erfolgsfaktoren wurden zu Projektbeginn die Erfolgsfaktoren Innovation und Globalisierung als nicht so relevant für KB erachtet und durch den Erfolgsfaktor Leistungsprogramm ersetzt. Wieso diese Erfolgsfaktoren auch für die KB wichtig und relevant sind, wird im Folgenden erläutert. Vorher wird jedoch beleuchtet, warum auch dieses Projekt ein Wachstumsprojekt ist, obwohl in erster Linie die Konsolidierung als Ziel von der Geschäftsführung genannt worden war.

Warum dieses Projekt ein Wachstumsprojekt ist

Nach *Schumpeter* und *Faix*[20] bestimmen fünf Faktoren die ökonomische und damit unternehmerische Entwicklung: die Herstellung neuer Produkte und Dienstleistungen, das Erschließen neuer Absatzmärkte, die Einführung neuer Organisationsstrukturen, die Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, sowie die Einführung neuer Geschäftsprozesse und Produktionsmethoden. Die Notwendigkeit zu Veränderung und Wachstum ergibt sich für

19 Phasenmodell nach Schmidt, T. (2007), Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Teil 1, S. 17.
20 Vgl. Schumpeter, J. (1997) über Faix, W. et al. (Hrsg.) (2008), Management, Band 2, S. 19.

jedes Unternehmen allein aus der Tatsache, dass der Wettbewerb nicht schläft. Wer sich nicht proaktiv bewegt - sondern abwartet - fällt im Wettbewerb automatisch zurück. Der ständige Wandel ist daher eine Frage der Existenzsicherung. Die Veränderungen sollten sich dabei auf mindestens einen der genannten fünf Faktoren beziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH hat sich bewegt und ist dabei, **bestehende Organisationsstrukturen** zu verändern und neue Informations- und Kommunikationssysteme einzuführen. Für die Erschließung neuer Absatzmärkte wurden die vorgestellten Untersuchungen durchgeführt. Durch die Kooperation mit Elektrikerbetrieben könnten **neue Absatzmärkte** erschlossen werden. Vielleicht führt das MBA-Projekt sogar zu der Einführung neuer Geschäftsprozesse. Mindestens zwei der fünf Faktoren sind somit Bestandteil der unternehmerischen Entwicklung bei KB – damit ist dieses Projekt eindeutig als Wachstumsprojekt zu bezeichnen. Außerdem ist bei stetig steigenden Kosten selbst für eine Konsolidierung Wachstum notwendig.

Wieso Innovation wichtig ist

Aufgrund der bereits geschilderten Tatsache, dass sich das Umfeld, der Markt und die Wettbewerber ständig verändern, ist auch jedes Unternehmen dazu „verpflichtet“. Wer sich gegenüber Neuerungen und Veränderungen verschließt, bleibt automatisch stehen, während sich die Welt weiter dreht. Diejenigen Betriebe und Mitarbeiter, die in der Lage sind, Neues und Anderes zu entdecken und entwickeln, sichern sich einen Vorsprung im Wettbewerb. Ideen können dabei fast nicht abwegig genug sein: je unwahrscheinlicher eine Idee ist, desto höher ist auch ihr Innovationspotential. Durch die Einbindung und Gewinnung der Mitarbeiter für die gemeinsame Sache kann dabei viel mehr kreatives Potential freigesetzt werden, als es einem alleine möglich wäre. Im Ergebnis können Veränderungen plötzlich als Chancen und Motivatoren wahrgenommen werden.

Warum Internationalisierung nicht ausgeschlossen werden sollte

In Zeiten der Globalisierung sind mehr Wettbewerber im Spiel, als jemals zuvor. Gleichzeitig eröffnen sich auch neue Chancen, die es vorher nicht gab. Gerade bei dem SGF 3 Handel macht es nahezu keinen Unterschied aus, ob der bestellende Kunde in Deutschland, Europa oder sonst wo sitzt. Natürlich sind die entsprechenden Produkthaftungs- und andere Gesetze zu Gewährleistungsansprüchen und Handel verschieden und müssten im Falle einer Umsetzung geprüft werden. Aber in Deutschland hergestellte Produkte und die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen sind nach wie vor weltweit gefragt. Vor diesen Möglichkeiten sollte kein Unternehmen eine Ausweitung der geschäftlichen Tätigkeiten auf internationaler Ebene grundsätzlich ausschließen.

Erkenntnisse

Über die Ergebnisse der Analysen, mögliche Konzepte und aufkommende Herausforderungen fand während der gesamten Projektdauer ein regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsführung statt. Vor allem das Geschehen in dem Bereich der technischen Dokumentation wurde dabei betrachtet. In diesem Geschäftsfeld war das Verhältnis von eingesetztem Personal und Aufwand zu den hiermit erzielbaren Umsätzen im Vergleich zu den anderen Geschäftsfeldern ungleich verteilt. Zusammen mit den neu gewonnenen Einsichten über Arbeitsabläufe, fachliche Qualifikation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, führte dieses im Dezember 2008 zu der Entscheidung der Geschäftsführung, das Geschäftsfeld SGF 4 Technische Dokumentation auszulagern. In Zukunft soll die Konzentration wieder auf das Kerngeschäft Brandmeldesysteme gerichtet werden. Damit wurde eine wichtige Entscheidung getroffen, die laut *Faix* einer von fünf Darwinschen Überlebensprinzipien und ihrer Übertragung auf Unternehmen entspricht: *„Die Spezialisierung des Unternehmens da, wo es am leistungsfähigsten ist, d. h. Konzentration auf das Kerngeschäft"*[21]. Die Erstellung technischer Pläne passt besser in das Tätigkeitsfeld eines Architektenbüros. Um die Kernkompetenzen sinnvoll zu bündeln, wurde mir angeboten, das Geschäftsfeld zukünftig zu übernehmen. Hierzu plane ich die Neugründung eines Unternehmens, mit der KB als Kooperationspartner für die Erstellung von Plänen des technischen Brandschutzes. Die hieraus entstehende Win-win-Situation hat auch für die Kunden Vorteile: Nach wie vor könnte die KB Vorbeugender Brandschutz GmbH mit der gleichen „Dienstleistungstiefe" am Markt tätig sein. Über die Kooperation ist dabei für KB zukünftig der Aufwand geringer und die Qualitätsgarantie muss vorangig durch den kooperationspartner gewährleistet werden.

Handlungsempfehlung

Im Folgenden werden Auszüge aus der für KB erarbeiteten Handlungsempfehlung vorgestellt. Zwar sind die Projektziele größtenteils erreicht worden bzw. befinden sich im Aufbau, es bietet sich aber die Gelegenheit zu einem grundsätzlichen Überdenken der Unternehmensaufstellung. Dafür spricht vor allem, dass sich die KB durch die vielen Neuerungen und Veränderungen der Geschäftsfelder ohnehin gerade neu ausrichtet und positioniert. Abbildung 20 zeigt die Bausteine, die in der Handlungsempfehlung berücksichtigt wurden.

21 Faix, W. et al. (1996), Das Darwin Prinzip, Abbildung 7, S. 57.

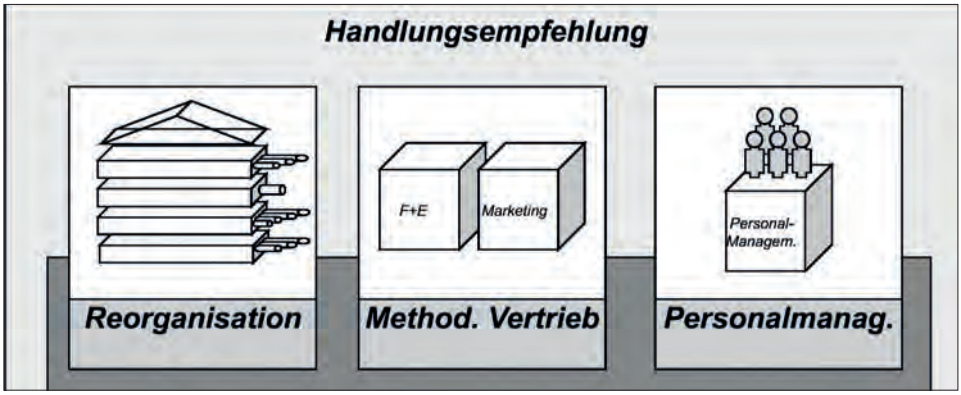


Abbildung 20: Bausteine der Handlungsempfehlung. (Quelle: eigene Darstellung).

Reorganisation jetzt!

Organisatorische Veränderungen können grundsätzlich auf zwei Herangehensweisen in Angriff genommen werden. Die „sanfte" Methode wird dabei als Organisationsentwicklung bezeichnet, die von *Paul*[22] auch mit dem Schlagwort *„Betroffene zu Beteiligten machen"* umschrieben wird. Die zweite Methode heißt Business Reengineering und gilt als radikalere Variante, der *„Bombenwurf-Strategie"*[23]. *Reengineering-Ansätze* bedeuten einen radikalen Eingriff, bei hoher Kunden- und Prozessorientierung.[24] Wesentlich ist dabei die Betrachtung der Unternehmensprozesse hinsichtlich der Schnittstellen zum Kunden. Außerdem ist die Identifikation der Kernprozesse vorzunehmen. Merkmale von Kernprozessen sind ein deutlich wahrnehmbarer Kundennutzen, die Einmaligkeit der Prozesse durch die unternehmensspezifische Nutzung von Ressourcen, die Eigenheit der Prozesse (nicht imitierbar) und die Nicht-Ersetzbarkeit durch andere Problemlösungen. Außerdem sind Kernprozesse Wertschöpfungsprozesse. Alle weiteren Prozesse im Unternehmen sind Unterstützungsprozesse. Ein Merkmal von Unterstützungsprozessen besteht darin, dass sie ausgelagert werden könnten, ohne dass dadurch die wesentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens aus Kundensicht beeinflusst wäre. Demzufolge haben Unterstützungsprozesse nur interne Kunden und sind für den strategischen Wettbewerbsvorteil (im Gegensatz zu den Kernprozessen) nicht relevant.[25] *Osterloh* und *Frost* stellen drei neue Ideen des Business Reengineering vor. Neben der Prozessidee spielt für die „kundenorientierte Rundumbearbeitung" auch die „Informationelle Vernetzung" (dezentraler Datenzugriff, simultane und papierlose Datenverarbeitung, etc.) und die „Triage-Idee" eine Rolle. Unter der „Triage-Idee" ist die horizontale Segmentierung innerhalb der Prozesse, nach Funktion, Problemhaltigkeit oder Kundengruppen zu verste-

22 Vgl. Paul, J. (2007), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 325.
23 Vgl. Kirsch, W., Esser, W., Gabele, E. (1979), über Paul, J. (2007), S. 324.
24 Vgl. Reichwald, R. et al. (1996), Erfolg von Reorganisationsprozessen, S. 30.
25 Vgl. Osterloh, M., Frost, J. (2003), Prozessmanagement, Kernprozesse, S. 34.

hen.[26] Bei der Reorganisation bzw. dem Reengineering von Unternehmen geht es also um das Erkennen von Kern- und Unterstützungsprozessen und die Ausrichtung dieser Prozesse – u. a. durch die Reduktion von Schnittstellen vom Lieferanten bis zum Kunden – im Sinne eines besseren Kundenservices und -Nutzens. Die Definition der Kernprozesse sollten aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden.[27] Für jeden Prozess sollten Mitglieder und Zuständigkeiten festgelegt werden. Bei Bedarf kann innerhalb eines Prozesses segmentiert werden. Aufgrund der modernen Informationstechnologien und -Systeme ist eine neue Basis vorhanden, die eine grundsätzliche Veränderung der Arbeitsabläufe bewirkt. Um einen Business Reengineering Ansatz zu starten, muss die folgende Frage (nach *Hammer* und *Champy*) gestellt werden: *„Wenn ich dieses Unternehmen heute mit meinem jetzigen Wissen und beim gegenwärtigen Stand der Technik neu gründen müsste, wie würde es dann aussehen.“*[28]

In der ersten Untersuchung wurde die sanftere Variante der Organisationsentwicklung für die KB in Betracht gezogen. Diese Methode ist der Unternehmensphilosophie näher, weil sie auf die langfristige Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz ausgelegt ist. Mit den bisherigen Erkenntnissen empfehle ich inzwischen die radikale Variante: **jetzt ist der richtige Zeitpunkt für Reengineering!** Für die Neuaufstellung der KB Vorbeugender Brandschutz GmbH schlage ich folgenden Aufbau vor: Neben den Management-Prozessen, ist die Konzentration auf **zwei Kernprozesse** zu empfehlen. Der erste Kernprozess heißt „Anlagenbau und Programmierung“, der zweite „Kunden-Assistenz“. Die Prozesse „Montage + Installation“, sowie „Technische Dokumentation“ wurden als **Unterstützungsprozesse** anerkannt. Für den Kunden spielt es eine untergeordnete Rolle, ob diese Leistungen von KB selber erbracht oder zugekauft werden. Für die Abwicklung aus Kundensicht sind die zuständigen Ansprechpartner im Prozessteam „Kundenassistenz“. Die Entscheidung, die Dokumentation auszulagern wurde bereits getroffen. Leistungen zu Montage und Installation werden teilweise von KB ausgeführt, aber auch zunehmend zugekauft. Abbildung 21 zeigt die neue Unternehmensaufstellung nach Prozessen.

26 Vgl. Osterloh, M., Frost, J. (2003), Prozessmanagement, Die Triage-Idee, S. 51.
27 Vgl. Osterloh, M., Frost, J. (2003), Prozessmanagement, Mod. Fließbandproduktion, S. 34.
28 Vgl. Hammer, M. , Champy, J. (1994) über Reichwald, R. et al. (1996), Erfolg von Reorganisationsprozessen, Reorganisationsansätze, S. 30.

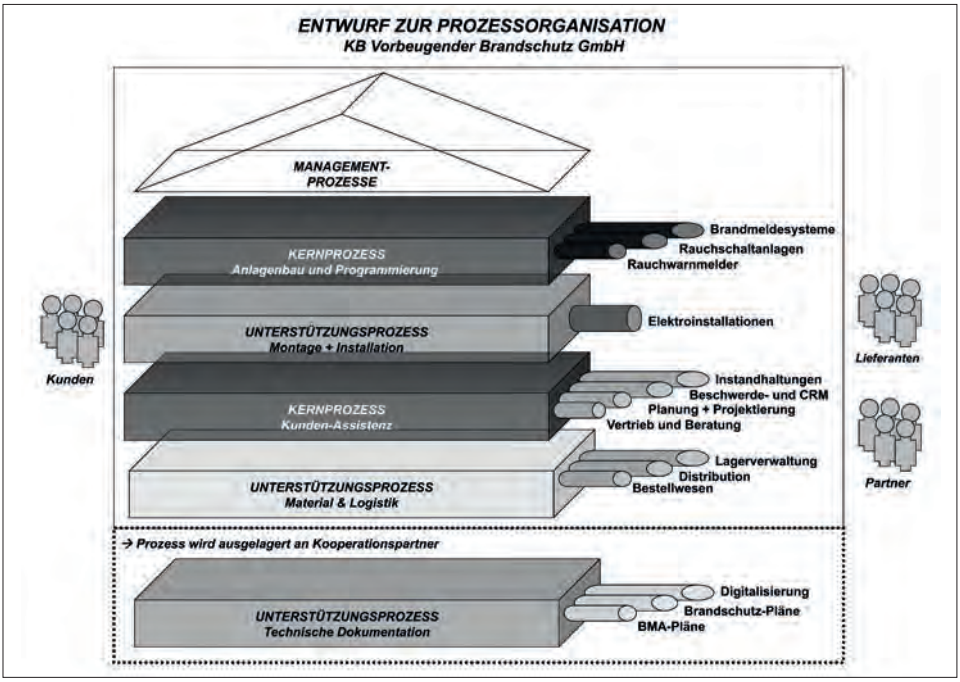


Abbildung 21: Entwurf zur Prozessorganisation neu. (Quelle: eigene Darstellung).

Zusätzlich wurde ein neuer Unterstützungsprozess „Material & Logistik“ eingeführt. Wie schon bei der Untersuchung der bestehenden Prozesse festgestellt werden konnte, bestand das SGF 3 Handel lediglich aus einer Aneinanderreihung von Unterstützungsprozessen und brachte selber keine wertschöpfende Leistung hervor. Es spielt für den Vorgang auch keine Rolle, ob eine Materialbestellung von intern oder extern ausgelöst wird, da sich die gleichen Abläufe ergeben. Die Ausrichtung als Prozess, mit einem klaren Prozessverantwortlichen (durch einen bestehenden Mitarbeiter), würde eine wesentliche Entlastung der GF gegenüber dem aktuellen Zustand bedeuten. Die hierzu erforderliche Schulung und Einführung des ERP bietet eine gute Gelegenheit um bestehende Mitarbeiter neu zu positionieren, zumal das SGF 4 Technische Dokumentation zukünftig wegfallen wird. Beispielhaft für die neue Aufstellung wird der Kernprozess „Kunden-Assistenz“ noch etwas näher betrachtet (Abb. 22).

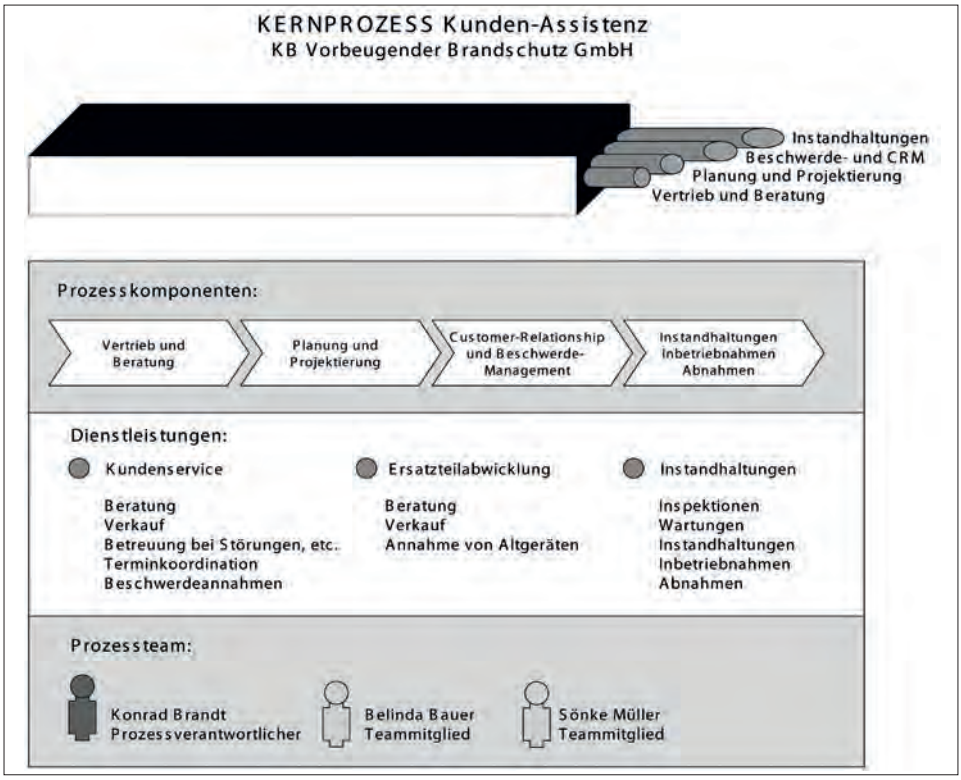


Abbildung 22: Aufbau des neuen Kernprozess „Kunden-Assistenz". (Quelle: eigene Darstellung).

Der Prozess „Kundenassistenz" besteht aus den Komponenten Vertrieb und Beratung, Planung und Projektierung, CRM und Beschwerde-Management sowie Instandhaltungen, Inbetriebnahmen und Abnahmen. Diese Bereiche setzten sich aus verschiedenen Dienstleistungen zusammen. Das Prozessteam besteht aus drei Personen, von denen eine Person als Prozessverantwortlicher klar definiert ist. Bei Bedarf kann die Zuständigkeit innerhalb des Prozesses, gemäß der Komponenten (Bsp. Instandhaltungen) unterteilt werden. Für den jetzigen Zustand im Unternehmen ist das nicht erforderlich, aber diese Aufstellung lässt zukünftiges Wachstum bei klarer Gliederung zu. Damit wurden die **Prozess-Idee** und die **Triage-Idee** umgesetzt. Durch die Implementierung der ERP-Software werden auch deutliche Veränderungen der **informationellen Vernetzung** hervorgerufen. Alle Vorbereitungen, um demnächst auch per VPN-Zugriff[29] von Extern auf das System zugreifen zu können, wurden bereits getroffen. Darüber hinaus wurde die Aktivierung und Nutzung der vorhandenen *SharePoint*-Groupware[30] durch das MBA-Projekt initi-

29 VPN steht für Virtual Private Network.

30 SharePoint ist eine Software-Anwendung aus dem Hause Microsoft. Diese ermöglicht die Einrichtung eines firmeninternen Intranets auf dem Server, welches für die gemeinsame Verwaltung und Verwendung von Daten für Gruppen ausgelegt ist (Groupware).

iert. Zunächst handelt es sich dabei um die Nutzung als firmeneigenes Intranet. **Der weitere Ausbau wird unbedingt empfohlen!** Hierüber könnten zukünftig die Vorlagen verwaltet werden. Außerdem ist der Zugriff auch für die Außendienstmitarbeiter möglich, die so ebenfalls immer über aktuelle Vorlagen und Dokumente verfügen könnten. Auch der Datentransfer zwischen Außendienst und Büro-Mitarbeitern könnte zukünftig über diese Plattform abgewickelt werden. Ein weiterer Punkt scheint dabei als noch fernere, aber starke „Vision" möglich: Kunden und Lieferanten könnten über die Homepage des Unternehmens (in Anbindung an die ERP) selber Bestellungen aufgeben oder Bedarf erkennen. In diesem Sinne ist auch die Prozessorganisation zur **kundenorientierten Rundumbearbeitung** möglich.

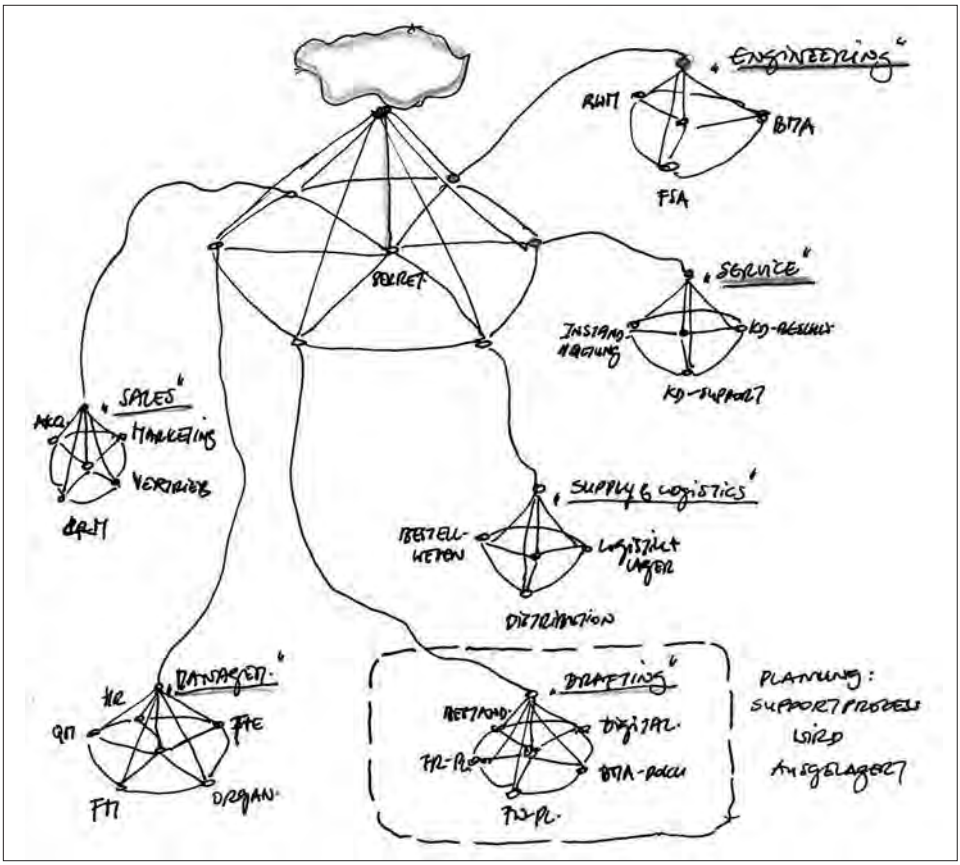


Abbildung 23: Spindelmodell nach der Prozessorganisation. (Quelle: eigene Darstellung).

Die Aufstellung lässt sich auch als Spindelmodell darstellen (Abb. 23), in dem der Personaleinsatz ebenfalls erfasst werden könnte. Weil eine Person jeweils in mehreren Bereichen tätig sein kann (bei klaren Zuständigkeiten nach Prozessen und -Teams), ist diese Art der Darstellung für die umfassende Übersicht und die Kontrolle (stabile Spindel, Spindelhub möglich?) gut geeignet.

Einführung von F+E & Marketing als Grundlage für den methodischen Vertrieb

Für die Ziel- und Strategiefindung und das Marketing ergeben sich aufgrund der Aufstellung des Unternehmens nach Prozessen neue Möglichkeiten zur Visualisierung und Präsentation. Die Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern könnte hierdurch anders kommuniziert werden. Die Unternehmensdarstellung bezieht sich nicht mehr nur auf die Geschäftsfelder, sondern kann dem Kunden einen Überblick über die konzentrierte Gesamtleistung bieten. Kunde und Servicegedanke stehen dabei im Vordergrund, erst im zweiten Schritt werden die Produktlinien (bislang Geschäftsfelder) und Produkte vorgestellt. Um die Unternehmenspräsentation konzeptionell fortzusetzen und eine starke Grundlage für den Vertrieb zu ermöglichen, empfehle ich die Etablierung eines kontinuierlichen Marketings. Dabei sollten auch Forschung und Entwicklung (F+E) als Bereich im Unternehmen eingeführt werden, ebenso wie ein gezieltes Personalmanagement.

6.2 Fazit und Ausblick

Zu Beginn des MBA-Projektes wurden folgende Projektziele vereinbart:

- Schaffung von mehr Transparenz
- Einführung eines Warenwirtschaftsystems / ERP
- Aufbau eines methodischen Vertriebs.

Mit der Strukturierung der Organisation, sowie der Abbildung und Optimierung der Geschäftsprozesse wurde Transparenz hergestellt. Die Einführung neuer Informationssysteme, wie das erworbene Enterprise Ressource Planning System, dient als weitere Basis für den Aufbau eines methodischen Vertriebs. Dieser benötigt außerdem den Unterbau durch ein gutes Marketingkonzept mit aussagekräftiger Unternehmenspräsentation, die auch von der strategischen Ausrichtung abhängt. Hierfür wurden die Weichen gestellt und mögliche Konzepte zur Umsetzung empfohlen. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen ist ein wesentliches Ergebnis aus dem MBA-Projekt. Dabei soll das Geschäftsfeld der technischen Dokumentation in Zukunft ausgelagert werden. Das Angebot von KB, zur gemeinsamen Kooperation bei Übernahme des Geschäftsfeldes, ist für beide Seiten von Vorteil und bietet den Kunden die exklusive Betreuung durch Spezialisten. Für KB besteht viel Ausbaupotential in neuen Tätigkeitsfeldern. Im Unternehmen KB Vorbeugender Brandschutz GmbH hat der Veränderungsprozess schon eingesetzt. Nicht jeder Beteiligte ist mit der neuen Situation gut zurechtgekommen. Es gilt aber, nicht zu früh aufzugeben und sich nicht mit halben Sachen zufrieden zu geben. Die Karten können jetzt neu gemischt und verteilt werden. Das kann ein

starker Motor sein, denn hierdurch ergeben sich für jeden Beteiligten neue Möglichkeiten, das eigene Potential einzusetzen. Dabei ist es wichtig, eine gemeinsame übergeordnete Idee zu finden, die den Motor mit Energie versorgen kann. Ein Feuer kann mit einem Funken entfacht werden. Die Gedanken und Träume eines Einzelnen werden so zu dem Traum vieler Menschen:

"Yes We Can"[31]

Barack Obama hat es mit dieser Idee geschafft, die Träume Vieler in einem gemeinsamen Traum zu bündeln. **Change** ist seitdem ein Zauberwort geworden. In Zeiten der globalen Vernetzung hat es bis nach Deutschland gewirkt, trotz Krisenstimmung. Jede Veränderung birgt in sich Chancen, auch die aktuelle Wirtschaftskrise. Die durch Auftragsrückgänge beruhigte Zeit kann sinnvoll genutzt werden, um sich neu aufzustellen und gezielt auf bessere Zeiten und Wachstum vorzubereiten.

Wer in der Kurve Schwung holt, weiß, wie viel Spaß es machen kann!

31 Wahlkampfslogan von Barack Hussein Obama vor seiner Wahl zum ersten schwarzen und 44. Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika. Damit wurde die Realisierung des Traumes von Martin Luther King weiter fortgeführt.

Anhang

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Personal und SGF 1993-2008. 446
Abbildung 2: Visualisierung SGF KB.
Bildnachweis: SGF 1, 2, 6: Hekatron GmbH;
SGF 3, 7, 8: gettyimages. 446
Abbildung 3: Identifizierte und potentielle SGF im Netzwerk KB. 447
Abbildung 4: Anteil der SGF an Gesamtumsatz 2008. 448
Abbildung 5: Untersuchungen zu Markt, Branchenstruktur und SGF. 449
Abbildung 6: Einordnung der SGF in McKinsey-Portfolio. 450
Abbildung 7: Froschschenkel, Wein und Entwicklungen im Unternehmen. 451
Abbildung 8: Systemvisualisierung. 452
Abbildung 9: Problemklumpen und Distanz durch Ablösen. 453
Abbildung 10: Unternehmen mit Spindelhub, stabile Spindel. 453
Abbildung 11: Aufbau Projekt. 454
Abbildung 12: Unterteilung des Teilprojektes 1 nach Prozessen. 455
Abbildung 13: Datenflussplan GP 4 Technische Dokumentation. 456
Abbildung 14: Unterteilung des Teilprojektes 2 nach Prozessen. 457
Abbildung 15: Komponenten WWS und ERP-System im Vergleich. 458
Abbildung 16: Aktionsplan zur Einführung ERP-Systems (Stand Nov. 2008). 460
Abbildung 17: Unterteilung des Teilprojektes 3 nach Prozessen. 461
Abbildung 18: Ergebnisse der SWOT-Analyse. 462
Abbildung 19: Produkt-Markt-Matrix – Umsetzung von Strategien. 464
Abbildung 20: Bausteine der Handlungsempfehlung. 466
Abbildung 21: Entwurf zur Prozessorganisation neu. 469
Abbildung 22: Aufbau des neuen Kernprozess „Kunden-Assistenz“. 471
Abbildung 23: Spindelmodell nach der Prozessorganisation. 472
Tabelle 1: Evaluierung Erfolgsfaktoren zu Projektende. 473

Abkürzungen und Begriffserläuterungen

Abb.	Abbildung
BMA	Brandmeldeanlage
BMZ	Brandmelderzentrale
CRM	Customer Relationship Management
Doku	Dokumentation, oder hier auch synonym für das Geschäftsfeld Technische Dokumentation verwendet.
FSA	Feststellanlagen, siehe auch RSA. Verwendung bei Türen oder Toranlagen, die im Normalzustand geöffnet sind, aber im Brandfall automatisch schließen müssen um die Ausweitung von Feuer und Rauch in den nächsten Brandabschnitt zu vermeiden. Auslösung über Brandmelder und elektrische Türhaftmagnete, etc.
GF	Geschäftsführung
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
MA	Mitarbeiter
MBA	Master of Business Administration
QM	Qualitätsmanagement
RM	Rauchmelder
RWM	Rauchwarnmelder
RSA	Rauchschaltanlagen, siehe auch FSA
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
VPN	Virtual Private Network
WWS	Warenwirtschaftssystem – verknüpft die Informationsmodule Einkauf, Wareneingang, Lagerwirtschaft und Warenausgang mit den Managementinformationen (Finanzbuchhaltung, Kundendaten, Lieferantendaten, Lagerbestände, etc.)

Literaturverzeichnis

Selbständige Bücher und Schriften

Bertram, U., Preißing, W. (2007): Navigieren im offenen System, 2. Auflage, Filderstadt, Container.

Carl, N., Fiedler, R., Jórasz, W., Kiesel, M. (2005): BWL kompakt und verständlich. Für IT-Professionals, praktisch tätige Ingenieure und alle Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium, 2. Auflage, Wiesbaden, Vieweg + Teubner.

Faix, W., Rasner, C., Schuch, M. (1996): Das Darwin Prinzip: Die Wiederentdeckung der Leistung, Landsberg / Lech, Moderne Industrie.

Kotler, P., Bliemel, F. (1995): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Krallmann, H., Frank, H., Gronau, N. (1999): Systemanalyse im Unternehmen. Partizipative Vorgehensmodelle, objekt- und prozeßorientierte Analysen, flexible Organisationsarchitekturen, 3. überab. Auflage, München, u. a., Oldenbourg.

Osterloh, M., Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4. aktual. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Paul, J. (2007): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Mit Beispielen und Fallstudien, Wiesbaden, Gabler.

Preißing, W. (2008): Visual Thinking. Probleme lösen mit der Faktorenfeldmethode, München, Haufe.

Reichwald, R., Höfer, C. Weichselbaumer, J. (1996): Erfolg von Reorganisationsprozessen. Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Sammel- und Nachschlagewerke

Faix, W., Schulten A., Keck, G., Sailer, J. und Mezger, P. (Hrsg.) (2006): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1. Steinbeis Edition.

Faix, W., Schulten A., Djalali, A., Hammer, C., Golisch, C. (Hrsg.) (2008): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 2. Steinbeis Edition.

Olfert, K., Rahn, H. J. (2000): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Ludwigshafen, Kiehl Friedrich.

Preißing, W. (2007): Systemvisualisierung. Faktorenfeldmethode und Spindelhub. Skript zum Seminar Architektur-Management, Januar 2007.

Schmidt, T. (2007): Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Seminarunterlagen 02.-04.08.2007.

Schneck, O. (Hrsg.) (2007): Lexikon der Betriebswirtschaft.7. Auflage, München, Deutscher Taschenbuch Verlag.

Stoi, R. (2007): Praktische Unternehmensführung 2. Grundlagen strategischer Unternehmensführung, Seminarunterlagen 13.-15.08.2007.

Gesetz, Kommentare und sonstige Quellen

DIN 4844-3: Sicherheitskennzeichnung. Teil 3: Flucht- und Rettungspläne

DIN 14095: Feuerwehrpläne für bauliche Anlagen

DIN 14675:2003: Brandmeldeanlagen. Aufbau und Betrieb

DIN 66001: Sinnbilder für Datenfluss- und Programmablaufpläne

DIN EN ISO 8402: 1995-08: frühere Definitionsnorm zu Qualitätsmanagement.

DIN EN ISO 9001:2000: Qualitätsmanagementsysteme

VdS 2095: VdS-Richtlinien für automatische Brandmeldeanlagen – Planung und Einbau

VDE 0833 Gefahrenmeldeanlagen für Brand, Einbruch und Überfall

Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.) (1996): Anleitung zur prozessorientierten Betrachtung von QM-Systemen nach DIN EN ISO 9001 bis 9003, Berlin, Wien, Zürich.

Elektronische Medien

Schaumann, P. (2005): Katastrophen- und Notfallpläne für den Mittelstand – Stichwort Business Continuity. Wie überlebt Ihr Unternehmen einen Katastrophenfall? – Business Continuity und Disaster Recovery, Auszug aus dem 2. Band des „Eisbergbuches“ – Sicherheitsmanagement und das Eisbergprinzip, verfügbar über http://sicherheitskultur.at/Notfallplanung.htm, Stand 04.12.2007.

Staimer, A. (2007): ZVEI Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.. Pressekonferenz am 14. Juni 2007. Der Markt für elektronische Sicherheitssysteme. Deutschland 2006.

Sekundärliteratur

Ansoff, H. (1966), Management-Strategie, München, Moderne Industrie.

Hammer, M., Champy, J. (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, 3. Aufl. Frankfurt / Main – New York.

Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Porter, M. (2002): Wettbewerbsstrategie. Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Auflage, Frankfurt, New York. Campus.

Schumpeter, J. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9.Auflage unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, München, u. a.

Weiterführende Literatur

Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Hrsg.) (2000): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin, Heidelberg, N.Y., Springer.

Eschenbach, R., Eschenbach, S., Kunesch, H. (2003): Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Hinterhuber, H., Pieper, R. (Hrsg.) (1993): Fallstudien zum Strategischen Management, Wiesbaden, Gabler.

Kruse, C. (1996): Geschäftsprozeßmanagement in vertriebslogistischen Systemen. Methodik und Umsetzung eines referenzmodellgestützten Ansatzes zur Gestaltung vertriebslogistischer Systeme bei kundenanonymer Lagerfertigung, Wiesbaden, Gabler (zugl. Diss. rer. oec. Univ. Saarland, 1995).

Scheer, A., Abolhassan, F., Jost, W., Kirchmer, M. (Hrsg.) (2003): Change Management im Unternehmen. Prozessveränderungen erfolgreich managen, Berlin, Heidelberg, New York, Springer.

Schütte, R., Vering, O. (2003): Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch standardisierte Warenwirtschaftssysteme. Marktanalyse, Produktübersicht, Auswahlprozess. Aus der Roland Berger Reihe: Strategisches Management für Konsumgüterindustrie und –Handel, Berlin, u. a., Springer.

Vester, F. (2004): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für den Umgang mit Komplexität. Der neue Bericht an den Club of Rome, 4. Auflage, München, Deutscher Taschenbuch Verlag.

Dipl.-Sozialarbeiterin/-pädagogin (FH),
Sandra Fietkau, MBA

Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg

Einführung eines Customer-Relationship-Management Systems beim Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V.

Inhalt

1 Summary 485
2 Der Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe und seine Mitglieder 486
3 Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg 489
4 Entwicklung und Einführung des Kundenbeziehungsmanagement-Systems für den Landesverband der Lebenshilfe 494
5 CRM als neue zentrale Aufgabe des Landesverbands Baden-Württemberg der Lebenshilfe 508

1 Summary

Unter dem Dach der „Lebenshilfe“ vereinen sich die Selbsthilfevereinigung für Menschen mit Behinderung, deren Eltern und Angehörige, der Trägerverband von Einrichtungen, Hilfen und Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung und der Fachverband der Behindertenhilfe. Darin bildet der Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe den landesweiten Zusammenschluss von Orts- und Kreisverbänden der Lebenshilfe und außerordentlichen Mitgliedern. Diesen bietet er Beratungs-, Vernetzungs- und Fortbildungsangebote, die die Mitglieder in ihrer Arbeit vor Ort unterstützen und wichtige aktuelle Trends und Weiterentwicklungen in der Behindertenhilfe vermitteln sollen.

Dabei nimmt die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg einen sehr hohen Stellenwert ein. Es gilt, die angebotenen Dienstleistungen des Landesverbandes zu kommunizieren und die Mitglieder im Rahmen von Kommunikation als eigenständige Dienstleistung über alle relevanten politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Neuerungen zeitnah und angemessen zu informieren. Die Mitglieder bilden die Hauptbezugsgruppe für den Landesverband, deswegen ist es wichtig, eine gute, gegenseitige Kommunikation zu ihnen als „Kunden“ zu pflegen.

Im Rahmen der hier dargestellten Master Thesis konzentrieren sich die Ansätze für das Customer Relationship Management-Projekt (CRM-Projekt) auf die Abläufe und Kommunikationsstränge der Geschäftsstelle des Landesverbands, um durch optimierte Abläufe und eine durchgängige Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder Verbesserungen in der Kommunikation zu erreichen. Auf Basis spezifisch formulierter Ziele für das CRM-Projekt des Landesverbands wurde anschließend die „kunden“-orientierte Strategie zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg formuliert:

> *„Umstellung auf eine grundsätzlich dialogorientierte Kommunikation, die alle Kommunikationskanäle umfasst und als grundlegende Unternehmenskultur beim Landesverband verankert ist.“*

Um diese Strategie in der Geschäftsstelle des Landesverbands der Lebenshilfe umsetzen zu können, wurde vorrangig ein neues Software-Programm zum Customer-Relationship-Management (CRM-Tool) gesucht. Ebenfalls wurden neben technischen Maßnahmen auch Aktionen zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation des Landesverbands erarbeitet. Alle geplanten Maßnahmen wurden mit Hilfe detaillierter Prozessbeschreibungen definiert und deren Implementierung im Rahmen des CRM-Projekts festgelegt. Ebenfalls wurden die im Rahmen des CRM-Projekts möglichen Risiken analysiert und beschrieben. Abschließend wurden alle einzuführenden Veränderungen in einem umfassenden Projekt-Zeit- und Ablaufplan dargestellt und gemäß diesem Plan beim Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V. Schritt für Schritt realisiert.

2 Der Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe und seine Mitglieder

Die Idee „Lebenshilfe“ entstand vor 50 Jahren, als Tom Mutters die erste „Lebenshilfe für das geistig behinderte Kind“ in Marburg gründete. Vor dem Hintergrund der schlimmen Ereignisse während des dritten Reichs war es sein Ziel, mit Hilfe des Selbsthilfevereins für Eltern Angebote für deren Kinder mit geistiger Behinderung zu entwickeln. Der Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V. wurde 1964 von den Lebenshilfe Orts- und Kreisvereinigungen in Baden-Württemberg gegründet. Derzeit gibt es 66 Orts- und Kreisverbände der Lebenshilfe in Baden-Württemberg. Zusätzlich sind weitere 30 Organisationen der Behindertenhilfe als sogenannte außerordentliche Mitglieder beim Landesverband registriert.

> *„Der Landesverband ist der Zusammenschluss der Orts- und Kreisvereinigungen der Lebenshilfe sowie weiterer der Zielsetzungen der Lebenshilfe verpflichteten Organisationen als Fachverband und Interessenvertretung der Menschen mit geistiger Behinderung, ihrer Eltern und Angehörigen.“ [aus der Präambel zum Leitbilds des Landesverbands Baden-Württemberg der Lebenshilfe; Lebenshilfe Baden-Württemberg 2006]*

Der Landesverband ist ein Dienstleister für seine Mitglieder und betreibt eine Geschäftsstelle mit 12 Mitarbeiterinnen[1] und Mitarbeitern in Stuttgart. Dort werden die verschiedenen Dienstleistungen des Landesverbands erbracht [vgl. Lebenshilfe Baden-Württemberg 2006b, §2 Zweck und Aufgaben] z.B. Beratungs- und Informationsangebote für Menschen mit Behinderung, Eltern und Angehörige, Mitarbeiter, Leitungskräfte aus Diensten und Einrichtungen; Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen und die Öffentlichkeitsarbeit des Landesverbands.

Insgesamt zeichnet sich der Landesverband der Lebenshilfe durch seine kundenzentrierte Organisationskultur aus. Er koordiniert und vernetzt die Aktivitäten der Lebenshilfen im Land Baden-Württemberg durch einen regelmäßigen Austausch mit ihnen. Hierbei ist anzumerken, dass es beim Landesverband keine eigene Mitarbeiterin für den Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gibt. Alle Aktivitäten der Kommunikation, sowohl mit den Mitgliedern, als auch nach außen mit der breiten Öffentlichkeit werden durch die Fach-Mitarbeiter des Landesverbandes zusätzlich und jeweils für ihren Fachbereich übernommen. Trotzdem können, durch die kleine Unternehmensgröße des Landesverbandes Aktivitäten innerhalb der Geschäftsstelle, speziell im Bereich der Kommunikation, schnell abgestimmt und Synergien aufgebaut werden. Dies verhilft zu einem regelmäßigen Dialog mit

1 Um kein Geschlecht zu benachteiligen, wird während der Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit zwischen der weiblichen und männlichen Sprachform abgewechselt. Sofern sich der jeweilige Kontext nicht direkt auf ein Geschlecht bezieht, sind damit selbstverständlich beide Geschlechter angesprochen.

den Mitgliedern bzw. Kunden und somit zu einer dauerhaften, für beide Seiten vorteilhaften Beziehung [vgl. Mast et al. 2005, S. 96 ff; Buttle 2006, S. 46; Heller 1998, S. 86]

Die Kunden des Landesverbandes

Der Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe hat für die Vielzahl seiner Dienstleistungsangebote unterschiedliche Kundengruppen. Im Rahmen dieser Arbeit, deren Ziel die direkte Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg ist, wird jedoch ausschließlich die sogenannte „Kernbezugsgruppe" des Landesverbandes betrachtet. Diese Gruppe ist im Vergleich zu den „Randbezugsgruppen" aus dem Fortbildungsbereich essenziell wichtig für die Arbeit des Landesverbandes: es sind seine 96 Mitglieder, für die er Dienstleistungen in seiner Funktion als Dachverband anbietet[vgl. Herbst 2003, S. 35].

Diese Mitglieder sollen im Folgenden näher betrachtet werden, denn sie sind als direkte Kunden des Landesverbandes unmittelbar daran beteiligt, wenn die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg verbessert werden soll. Sie stehen in direkter Beziehung zum Landesverband und bestimmen dessen Inhalte unmittelbar als Stakeholder:

> *„STAKEHOLDER (Anspruchsgruppen) sind diejenigen Menschen, die von Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind oder mit ihrem Handeln selbst die Aktionen einer Firma beeinflussen können." [Mast et al. 2005, S. 28]*

Um die Kommunikation des Landesverbandes mit seinen Kundengruppen detaillierter betrachten zu können, wird eine Kundenportfolioanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse ist es, mit Hilfe individuell für das Unternehmen erarbeiteter Segmentierungsvariablen unterschiedliche Kundengruppen zu erhalten, die dann gemäß verschiedener Kriterien weiter bewertet werden können [vgl. Buttle 2006, S. 100f]. Die Kundengruppen werden entsprechend ihrem Kundenwert eingeordnet, um ihnen jeweils unterschiedliche, ihren Ansprüchen entsprechend angepasste Dienstleistungen anbieten zu können [Buttle 2006, S. 100; Preißner 2009, S. 211].

Insgesamt lassen sich die Mitglieder gemäß den Segmentierungsvariablen Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter), Anzahl der Mitglieder und Anzahl der Angebote und Dienste für Menschen mit Behinderung in drei Gruppen einteilen:

- Gruppe 1 (29 Organisationen, davon 20 Lebenshilfe Orts- und Kreisverbände und 9 außerordentliche Mitglieder): große Mitgliedsorganisationen mit über 10 hauptamtlichen Mitarbeitern, mehr als 200 Mitgliedern und sowohl Wohn- als auch Arbeitsangebote für Menschen mit Behinderung.

- Gruppe 2 (20 Organisationen, davon 11 Lebenshilfe Orts- und Kreisverbände und 9 außerordentliche Mitglieder): mittlere Mitgliedsorganisationen mit weniger als 10 hauptamtlichen Mitarbeitern, einer durchschnittlichen Mitgliederzahl (Durchschnitt = 326 Mitglieder) und entweder Wohn- oder Arbeitsangeboten für Menschen mit Behinderung.
- Gruppe 3 (46 Organisationen, davon 35 Lebenshilfe Orts- und Kreisverbände und 11 außerordentliche Mitglieder): kleine Mitgliedsorganisationen mit weniger als drei hauptamtlichen Mitarbeitern, meist unterdurchschnittlicher Mitgliederzahl und mit wenigen oder keinen Angeboten für Menschen mit Behinderung.

Diese drei Hauptbezugsgruppen des Landesverbands lassen sich in das von FIOCCA entworfene Portfolio zur Kundenanalyse folgendermaßen einordnen [zit. nach Buttle 2006, S. 114f.]:

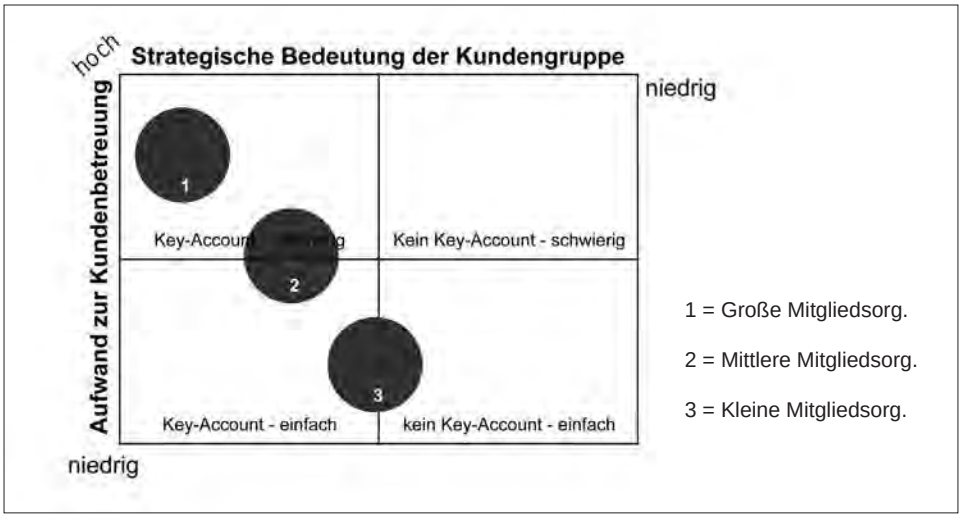


Abbildung 1: Kunden-Portfolioanalyse nach Fiocca.

Wie eingangs in der Beschreibung der Mitgliedergruppen bereits erwähnt, sind alle drei Gruppen sogenannte „Primärzielgruppen" des Landesverbands, da sie für die Arbeit und den Erfolg der Lebenshilfe Baden-Württemberg unbedingt mitverantwortlich sind. Deswegen wurden alle drei Gruppen als sogenannte „Key Accounts" bewertet. Entsprechend der Größe und Angebotsvielfalt der einzelnen Mitglieder steigt auch ihr Aufwand zur Kundenbetreuung. Deswegen wurde die Gruppe der großen Mitglieder im oberen Feld, die Gruppe der kleinen Mitgliedsorganisationen im unteren Feld verortet.

Insgesamt sind aber alle Mitgliedsgruppen sehr wichtig für den Landesverband und den Erfolg der Lebenshilfe Baden-Württemberg. Deswegen kann die Defini-

tion weiterer Strategien in Richtung Verbesserung der Beziehung, Beibehaltung der derzeitigen Beziehungsposition oder Beendigung der Beziehung im Bezug auf die drei Mitgliedergruppen nicht gemacht werden. Auf den zweiten Schritt der Portfolioanalyse von FIOCCA [zit. nach Buttle 2006, S. 116], die Kundengruppen in den Key Accounts gemäß der Attraktivität der Kunden für das Unternehmen und der Beziehungsstärke weiter zu unterteilen, wird daher verzichtet.

Die nun vorgenommene Einteilung der Kundengruppen mit ihrer graphischen Darstellung dient zur Gewichtung der Bedeutsamkeit der Beziehung zu den einzelnen Kundengruppen. Sie wird im Folgenden für die weitere Ausarbeitung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und zur differenzierten Ansprache der einzelnen Kundengruppen genutzt.

3 Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg

> *„Kundenbeziehungen wirken sich nur positiv aus, wenn die Unternehmen wirklich auf das hören, was die Kunden äußern. Es muss für die Kunden deutlich erkennbar sein, dass das Unternehmen auch auf Vorschläge und Kritik reagiert.“ [Bock/Fuchs 2001, S. 71]*

Als Dienstleister für seine Mitglieder hat der Landesverband der Lebenshilfe einerseits die Aufgabe, aktuelle Informationen über wichtige behindertenspezifische Themen an die Mitglieder zu kommunizieren, andererseits muss er seinen Mitgliedern über alle weiteren für sie angebotenen Dienstleistungen berichten. Hier kommt zum Tragen, dass bei der Kommunikation von Dienstleistungen großer Erklärungsbedarf besteht. Die vom Landesverband erbrachten Produkte sind nicht greifbar und deren direkter Nutzen teilweise schwer darstellbar. Deswegen gilt es, die Leistung bestmöglich zu vermitteln und die Mitglieder durch adäquate Kommunikation in die Leistungserstellung unmittelbar mit einzubeziehen [vgl. Herbst 2003, S. 314ff].

Um den Kontakt mit den Mitgliedern nicht zu verlieren, ist die Nähe zu ihnen wichtig. Sie müssen in die Vorgänge beim Landesverband eingebunden, an Entscheidungen beteiligt und in Überlegungen mit einbezogen werden. Diese Einbindung erreicht der Landesverband am besten durch angemessene und glaubwürdige Kommunikation, bei der sich die Mitglieder ernst genommen fühlen.

Insgesamt gibt es nach MAST fünf Trends der Kommunikation mit Kunden [Mast et al. 2005, S. 62 u. 126; Mast 2008, S. 305f]:

- Interaktivität: „Dialogkommunikation“ mit den Mitgliedern; Mitglieder als Partner im kommunikativen Austausch

- Individualität: persönliche Ansprache, um die Mitglieder emotional zu aktivieren
- Informativität: verwertbare Informationen mit Neuigkeitscharakter, die den Mitgliedern einen Mehrwert bringen
- Langfristigkeit: langfristige Ziele, die mit der Kommunikation erreicht werden sollen
- Kundendatenbank: Voraussetzung für gute Kommunikation; enthält sämtliche relevante Daten der Mitglieder und gibt Auskunft über Kommunikationsaktivitäten mit dem jeweiligen Mitglied.

Um mit den Mitgliedern in Kontakt zu bleiben, nutzen die Mitarbeiter des Landesverbands unterschiedliche Kommunikationsmittel [vgl. Mast et. Al 2005], z.B. persönliche Gespräche bei Treffen oder am Telefon, schriftliche Kommunikationsmittel in Form von Briefen. Hauptsächlich jedoch wird inzwischen auch bei der Lebenshilfe Baden-Württemberg elektronisch per Email kommuniziert.

Jedoch wird die Kommunikation bisher nicht durchgängig als dialogische, beidseitige Kommunikation erlebt. Den Mitarbeitern des Landesverbandes fehlt an vielen Stellen die Rückmeldung der Mitglieder, es fehlt der „kontinuierliche zielgerichtete Austausch“ [Becker 1998, S. 132; vgl. Tonnemacher 1998, S. 101; De Micco 2000, S. 198].Um Ansatzpunkte für Verbesserungen zu erhalten, wurden deswegen alle Beteiligten zur Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg schriftlich befragt:

Interne Befragung: Fachberater

Zunächst erfolgte im Dezember 2008 eine Befragung der Referentinnen und Referenten beim Landesverband. Diese sollten darüber Auskunft geben, wie sie mit den Mitgliedern kommunizieren. Ebenfalls sollten sie sich Gedanken dazu machen, welche Wünsche sie an die interne und externe Kommunikation beim Landesverband haben.

Ergebnis der Befragung war die relativ große Unzufriedenheit der Fachberater im Bezug auf die Kommunikation der Mitglieder mit dem Landesverband. Viele Informationen bleiben ohne Reaktion durch die Mitglieder. Ebenfalls werden viele interessante Entwicklungen vor Ort erst spät oder gar nicht an den Landesverband kommuniziert. Es mangelt zusätzlich innerhalb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesverbands an Austausch und internem Kontakt. Hier gilt es, andere Kommunikationsstrukturen aufzubauen, bzw. die Fachberater-Besprechungen besser zu strukturieren.

Als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kommunikation mit den Mitgliedern wünschten sich die Fachberater mehr Informationen über Aktuelles aus den Mitgliedsorganisationen und schnellere Rückmeldungen zu ihrer Arbeit und zu verschickten Informationen des Landesverbandes. Im Bezug auf die interne Kommu-

nikation innerhalb der Geschäftsstelle wurden gemeinsame Zielvereinbarungen, bzw. Fachbereichsziele und die bessere Vernetzung untereinander und gegenseitige Information der Fachberater gewünscht.

Mitgliederbefragung: Hauptamtliche Leitung

Auf Grundlage der von den Fachberatern gegebenen Antworten wurden im Januar 2009 alle Mitglieder der Lebenshilfe Baden-Württemberg befragt. Insgesamt wurden 89 Fragebögen an die Leitung der Mitgliedseinrichtungen mit folgendem Ergebnis verschickt:

- 41 Antworten, Rücklauf von 46%
- 44% fühlen sich ausreichend informiert, 34% finden die Informationsmenge genau richtig
- 41% finden den Kontakt zum Landesverband gut, 22% sogar sehr gut
- 68% finden den Kontakt passend
- Folgende Kritikpunkte werden öfter genannt:
  - Schlechte Erreichbarkeit der Rechtsberatung
  - Die Verteiler des Landesverband müssen überarbeitet werden (teilweise kamen die Fragebögen mehrfach an)

Die Befragung der Geschäftsführer bzw. der hauptamtlichen Leitungspersonen in den Mitgliedsorganisationen zeigt, dass die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg vor Ort deutlich positiver wahrgenommen wird, als von den Referenten eingeschätzt. Die meisten der Befragten sind mit der Situation zufrieden und fühlen sich gut informiert. Insgesamt ist das Ergebnis der Befragung zufriedenstellend und spricht, zumindest aus dem Blickwinkel der Geschäftsführer in Mitgliedsorganisationen für die bisherige Kommunikationsform des Landesverbandes.

Mitgliederbefragung: Vorstandsvorsitzende

Neben den Geschäftsführern wurden ebenfalls Fragebögen an Vorstandsvorsitzende der Mitgliedsorganisationen verschickt. Diese Personen sind für die Arbeit vor Ort sehr wichtig, haben einen großen Einfluss auf Entscheidungen der Mitgliedsorganisation und sollten ebenfalls mit Informationen des Landesverbandes versorgt werden.

Von den Mitarbeitern in der Geschäftsstelle des Landesverbandes wird angenommen, dass die Vorstände durch die Mitarbeiter in ihren Geschäftsstellen mit Informationen des Landesverbandes versorgt werden. Da es hierzu jedoch bisher

kaum Rückmeldungen gab, ob die Vorstände informiert werden, wie sie die Informationen erhalten und was sie darüber denken, wurden sie gesondert befragt. Von 82 verschickten Bögen kamen 21 ausgefüllt zurück, es gab somit einen Rücklauf von 26 Prozent.

- 43% beurteilen Informationsmenge als ausreichend, ebenfalls 43% als genau richtig
- 57% beurteilen den Kontakt zum Landesverband als gut
- 81% finden die Häufigkeit des Kontakts passend

Auch bei der Befragung der Vorstände überwiegen positive Rückmeldungen. Interessant ist, dass vermutlich auch aufgrund der Altersstruktur örtlicher Vorstände die Informationen eher in Schriftform per Post gewünscht werden. Dies wird vom Landesverband derzeit nicht berücksichtigt. Ebenfalls ist auffallend, dass viele der Befragten die speziell für Vorstände angebotenen Seminare kaum in Anspruch nehmen. Hier müsste differenziert nachgefragt werden, um die Vorstände stärker auf die speziell für sie angebotenen Seminare aufmerksam zu machen, bzw. um das Angebot entsprechend den Vorstellungen zu verändern bzw. aufgrund fehlender Nachfrage einzustellen.

Chancen zur Verbesserung der Kommunikation

Nach der vollständigen Betrachtung aller internen und externen Faktoren für die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg werden die ermittelten Punkte in einer SWOT-Betrachtung gegenübergestellt. Dabei werden gezielt alle Faktoren einbezogen, die die Kommunikation beeinflussen. Ebenfalls impliziert die Darstellung, welchen Mehrwert der Landesverband seinen Mitgliedern durch gute Kommunikation bieten kann [vgl. Preißner 2009, S. 61; siehe Darstellung auf der nächsten Seite].

Als Strategie, die sich aus der SWOT-Betrachtung zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg ableiten lässt, wird die Stärken-Risiken-Strategie gewählt:

Nutzen der vorhandenen Kompetenzen und des guten Netzwerks unter Einbindung aller Mitglieder zur besseren Kooperation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg und zur optimalen Außenwirkung der Marke Lebenshilfe.

Diese Strategie weist noch über die eigentliche Zielrichtung der besseren Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg hinaus, indem sie aufzeigt, dass durch die bessere Vernetzung auch eine andere Außenwirkung und ein Abwenden bzw. Verringern der in der SWOT-Betrachtung ermittelten Risiken gelingen kann. Somit beinhaltet diese Strategie neben dem Hauptauftrag auch noch einen weiteren sehr wichtigen Aspekt, der durch die bessere Kommunikation gelingen kann.

Lebenshilfe

Kommunikation bei der Lebenshilfe Baden-Württemberg

Unternehmensfaktoren	**Stärken** (**S**trengths): • gute Vernetzung in Baden-Württemberg • Kompetenzteam im Landesverband (breite Wissensbasis) • Basisdemokratische Strukturen (Ausschüsse unter Beteiligung der Mitglieder → Anlage 1) • Viele aktive Mitglieder (für Mitarbeit / Feedback einbinden)	**Schwächen** (**W**eaknesses): • Überalterung der Vereinsstruktur • Abhängigkeit von Außenfaktoren (Finanzierung) • Geringes technisches Know-How • Viele Aufgaben, wenig Zeit → Kommunikation kommt „zu kurz" • Ortsbezogenheit der Mitglieder (Landesverband ist gedanklich weit entfernt)
Umweltfaktoren	**Chancen** (**O**pportunities): • Viele technische Möglichkeiten für Kommunikation (Medienzeitalter), gute Infrastruktur • Gesamtgesellschaftliche Entwicklung: Offenheit für neue Medien, Veränderung von Kommunikationswegen • „Krise als Chance" – Veränderung der Lebenshilfen vor Ort, Zusammenrücken, engere Verzahnung und Chance zur Kommunikation	**Risiken** (**T**hreats): • Öffentliche Verschuldung (Finanzierung durch Zuschüsse) • „altmodische" Außenwahrnehmung (Lebenshilfe als Träger); sinkendes Interesse an Lebenshilfe • Schnelllebigkeit des Medienzeitalters → viele Informationen; Gefahr der Überschüttung

Abbildung 2: SWOT-Betrachtung zur Kommunikation bei der Lebenshilfe Baden-Württemberg.

Grundvoraussetzung hierfür ist, dass alle Mitarbeiter und Mitglieder unmittelbar in die Zielerreichung mit eingebunden werden. Als „wichtigste (Macht-) Ressourcen einer Mitgliederorganisation" [Bock/Fuchs 2001, S. 65] müssen beide Parteien für die bessere Kommunikation begeistert werden. Es gilt, zwischen den Mitarbeitern des Landesverbandes und seinen Mitgliedern eine partnerschaftliche Beziehung aufzubauen, die durch Gegenseitigkeit, Wertschätzung und Sympathie geprägt ist. Die Wünsche und Interessen beider Parteien müssen berücksichtigt und so gut wie möglich erfüllt werden [vgl. Sturmlechner 2003, S. 13ff].

Ebenfalls braucht es eine widerspruchsfreie, stimmige Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg, die unterschiedliche Kommunikationsinteressen berücksichtigt und sich durch effiziente Kommunikationsabläufe auszeichnet. Dies alles wird gestützt durch ein Kundenbeziehungsmanagement, das die Mitglieder durch hohen Mitgliedernutzen an die Lebenshilfe Baden-Württemberg bindet und dem Landesverband als gute Unternehmensstrategie einen großen Nutzen bringt [Herbst 2003, S. 25; Bock/Fuchs 2001, S. 66; Mast 2008, S. 255; Rüttimann 2003, S. 51].

Ziele für das Kundenbeziehungsmanagement des Landesverbandes

Bei Kundenbeziehungsmanagement-Systemen gibt es verschiedene Ansätze, diese zu definieren bzw. im Unternehmen auszugestalten. Für den Landesverband der Lebenshilfe allerdings gibt es nur eine passende Form: Customer Relationship Management (= Kundenbeziehungsmanagement = CRM) ist für den Landesverband nicht nur ein IT-Ansatz, beim dem eine leistungsfähige Software eingeführt wird, sondern ein umfassender Kundenbeziehungsansatz mit dem Ziel, langfristige, persönliche Beziehungen zu den Mitgliedern zu etablieren und die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg zu verbessern [Stührenberg et al. 2008, S. 8ff].

CRM beinhaltet beim Landesverband der Lebenshilfe Baden-Württemberg den „ganzheitlichen Ansatz der kundenorientierten Unternehmensführung“ [Töpfer 2008c, S. 629], bei dem alle Kommunikationskanäle mit eingebunden werden und der aufgrund seines umfassenden Unternehmensbezugs relativ komplex ist [Hippner/Wilde 2002, S. 28; Hubschneider 2006a, S. 13].

Ziel des CRM ist es, durch Beziehungspflege und verbesserte Kommunikation zufriedene, loyale Mitglieder zu gewinnen und zu halten, die für den Landesverband zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen und den Landesverband in seiner Position als Selbsthilfeorganisation in Baden-Württemberg stärken. Steigerung von Umsatz und Gewinn beinhaltet für den Landesverband jedoch nicht ausschließlich einen monetären Aspekt, sondern schließt ein positives Beziehungsklima innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg und die entsprechend daraus resultierende Außenwirkung mit ein. Hierfür ist CRM ein unverzichtbares Werkzeug.

4 Entwicklung und Einführung des Kundenbeziehungsmanagement-Systems für den Landesverband der Lebenshilfe

> *„Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens und damit aller Geschäftsprozesse auf den Kunden und seine spezifischen Bedürfnisse – sowohl hinsichtlich der genutzten Produkte und Dienstleistungen, als auch im Bezug auf die Art der Geschäftsabwicklung (laufende Betreuung, Beratung, Information, Lieferung, usw.) ist das Kernelement einer langfristig erfolgreichen CRM-Strategie.“ [Brunner 2003, S. 85]*

Um die bessere Vernetzung der Landes- und Ortsebene innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg durch eine optimierte Kommunikation zu erreichen, ist es wichtig, eine gute CRM-Strategie zu erarbeiten. Hierbei gilt es, die strategischen Maßnahmen so zu planen, dass die Mitglieder des Landesverbandes bei allen

durchzuführenden Maßnahmen als „Impulsgeber und Partner“ [Töpfer 2008b, S. 17] behandelt werden und eine symmetrische Kommunikation in Form eines Dialogs entsteht. Die mitgliederorientierte Strategie zur Verbesserung der Kommunikation bedeutet demnach die Umstellung auf eine grundsätzlich dialogorientierte Kommunikation, die alle Kommunikationskanäle umfasst und als grundlegende Unternehmenskultur beim Landesverband verankert ist.

In einem gemeinsamen Abstimmungsgespräch zwischen Geschäftsführung und Fachberatern des Landesverbandes wurde die Strategie der dialogorientierten Kommunikation herunter gebrochen auf Maßnahmen, die beim Landesverband durchgeführt werden müssen, um diese Strategie realisieren zu können. Bei der Einführung der geplanten Maßnahmen muss jeweils geprüft werden, ob sie unter Kosten-Nutzen-Aspekt durchführbar sind. Hierzu ist wichtig zu wissen, dass beim gemeinnützigen Verein des Landesverbands Lebenshilfe nur sehr geringe finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind, um Veränderungsprojekte durchzuführen. Ebenfalls muss bei jeder einzuführenden Maßnahme geprüft werden, welche Vorteile sie für die Mitarbeiterinnen des Landesverbands einerseits und für seine Mitglieder im Rahmen der Dialogkommunikation andererseits bringt. Nur wenn klare Vorteile erkennbar sind und die Maßnahmen mit den vorhandenen Ressourcen durchführbar sind, werden sie in Betracht gezogen. Insgesamt beziehen sich die betrachteten Maßnahmen auf drei Bereiche des CRM bzw. Kundenbeziehungsmanagements:

Technische Maßnahmen zum Kundenbeziehungsmanagement

Bisher werden alle Kunden- bzw. Mitgliederdaten mit Hilfe einer Microsoft Access-Datenbank verwaltet. Diese Datenbank liegt zentral für alle Mitarbeiter zugänglich auf dem Server, der Datenbestand ist somit auch durch jede Mitarbeiterin veränderbar. Inzwischen ist diese Datenbank jedoch sehr veraltet, es fehlen z.B. Eingabefelder für Handynummern oder private Emailadressen. Ebenfalls enthält die Datenbank wegen ungenügender Datenpflege bzw. Versäumen des Entfernens alter Datensätze sehr viele redundante Daten.

Um den Arbeitsalltag mit der vorhandenen Access-Datenbank zu bewältigen, hat sich jeder Mitarbeiter im Lauf der Jahre eigene Verfahrensweisen angeeignet bzw. Datensätze und Verteilerlisten lokal abgespeichert. Diese lokalen Ablagen führen neben der Bündelung von Wissen bei Einzelpersonen mit den damit verbundenen Zugangsproblemen bei Abwesenheit dieser Personen zusätzlich zu vielen verschiedenen Versionen von Informationen, was zu Problemen in den Kommunikationsabläufen führt.

Aufgrund der vielen Probleme, die direkt mit der Access-Datenbank verbunden sind, ist eine reine Erweiterung und Bereinigung der Datenbank nicht sinnvoll, da dies nur zu einer temporären Problembeseitigung führen würde. Somit beschlie-

ßen Geschäftsführung und Fachberater des Landesverbandes, sich nach einer neuen CRM-Software umzusehen, die alle Anforderungen des Landesverbandes erfüllt und die Probleme mit der alten Datenbank beseitigt.

Bei der Einführung eines CRM-Systems ist es wichtig, genau zu wissen, was man braucht bzw. haben möchte. Die Wünsche bzw. Vorstellungen ergeben sich erstens aus den Kommunikationszielen, zweitens aus der Kommunikationsstrategie und drittens aus den vorhandenen Strukturen bzw. Problemen mit der alten Datenbank, die verbessert bzw. behoben werden sollen.

Ganz allgemein gibt es fünf Aspekte von Customer Relationship Management. Diese fünf Aspekte bzw. Bereiche von CRM gehen zwar in ihrer Betrachtung über die Funktionen einer CRM-Software hinaus, machen aber für die folgende Formulierung der Anforderungen an das CRM-System deutlich, was beachtet werden muss[vgl. Buttle 2006, S. 4ff.; Hubschneider 2006b, S. 60; Schneider 2008, S. 83]:

- Strategisches CRM: Entwicklung einer kunden-/mitgliederzentrierten Unternehmenskultur, bei der die Kunden / Mitglieder an oberster Stelle stehen *(beim Landesverband bereits eingeführt)*
- Operatives CRM: Synchronisation und operative Unterstützung der Kundenkontaktpunkte des Unternehmens, Kundenbeziehungsmanagement in der täglichen Anwendung *(beim Landesverband unbedingt einzuführen bzw. auszuweiten)*
- Analytisches CRM: Zusammenführen und Auswerten sämtlicher Kundendaten / -informationen (z.B. im Marketing oder im Controlling), zur Verbesserung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Mehrwerte sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen *(beim Landesverband bisher eher vernachlässigt, muss im Hinblick auf die Verbesserung der Kommunikation stärker durchgeführt werden)*
- Kommunikatives CRM: Optimierung sämtlicher Kommunikationskanäle zum Kunden durch multimodale Kommunikation, Pflegen der Kundenbeziehung durch einheitliche, kundenorientierte Kommunikation *(großes Ziel beim Landesverband)*
- Kollaboratives CRM: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von CRM *(wird beim Landesverband bereits praktiziert; aufgrund der Unternehmensgröße auch leicht machbar)*

Demnach betrifft die Einführung einer CRM-Software für den Landesverband vier der fünf CRM-Bereiche. Im operativen CRM dient es der Synchronisation, für das analytische CRM werden Auswertungen ermöglicht, es zentriert und optimiert Kommunikationskanäle im Bereich des kommunikativen CRM und schafft eine einheitliche, zentrale Plattform für alle Mitarbeiter im Sinne des kollaborativen CRM. Somit können allein durch die Einführung einer technischen CRM-Maß-

nahme bereits viele der Probleme in Bezug auf die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg angegangen werden.

Die Angebote an CRM-Systemen sind vielfältig. Es gibt viele unterschiedliche Versionen, Funktionen und Systeme. Zusätzlich unterscheiden sich die Anforderungen an das beim Landesverband einzuführende CRM-System aufgrund der Besonderheiten in einer sozialen, gemeinnützigen Mitgliederorganisation von ganz allgemeinen Anforderungen z.B. bei Einführung von CRM-Software in einem großen Unternehmen der freien Wirtschaft. Viele angebotene Module, wie die automatische Anbindung an SAP-Planungssysteme oder ein Tool für die ständige Kundenakquise sind beim Landesverband nicht notwendig. In der Geschäftsstelle des Landesverbands werden gemäß der dort erledigten Aufgaben und Dienstleistungen folgende Anforderungen an ein CRM-System gestellt [vgl. Kölmel/Kühner 2006, S. 16ff]:

- Kontaktmanagement (Dokumentation von Kundeninteraktionen)
- Adressmanagement
- Dublettenerkennung
- Dokumenten-Management (zentrale Kundenakte mit allen relevanten Dokumenten)
- Kommunikationsmanagement (Verteilerlisten, Unterstützungsfunktion bei Mailings / Rundschreiben, zentrale Ablageplattform für Kommunikationsvorlagen)
- Zeit- und Aufgabenmanagement (Verwaltung des Teamkalenders, gemeinsamen Aufgaben mit Wiedervorlage)
- Kampagnenmanagement (Planung, Durchführung, Kontrolle aller Aktivitäten bei der Durchführung einer Aktion)
- Evtl. ein Workflow-Management (Übersicht für Arbeitspakete, Verteilung der Aufgaben auf einzelne Mitarbeiter → sehr nützlich bei Kampagnen)
- Analyse / Berichte (Datenabfragen)
- Angebotswesen und Auftragsverwaltung (bei Honorarverhandlungen, Referententätigkeit → für Seminare, die an externe Referenten vergeben werden)

Abgesehen von der zentralen Erfassung von Kundendaten gibt es also noch einige weitere Eigenschaften, die das CRM-System für den Landesverband der Lebenshilfe haben muss. Grundlegend wichtig ist hierbei, dass die Kundendaten, die in der Datenbank gespeichert werden, aktuell, vollständig und in den richtigen Eingabefeldern vorhanden sind. Nur so lassen sich die Potentiale der Kundendatenbank systematisch erschließen und ausschöpfen [vgl. Stadelmann/Wolter 2008, S. 21]. Deswegen müssen parallel zur Einführung eines passenden CRM-Systems auch Regeln bzw. Verantwortlichkeiten zur Dateneingabe und -pflege festgelegt werden.

Ziel der Einführung von CRM beim Landesverband ist die bessere Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg und die gute Vernetzung zwischen Orts- und Landesebene. Dies kann mit Hilfe eines passenden CRM-System sehr viel leichter erreicht werden als unter den derzeit bestehenden Bedingungen mit der Access-Datenbank. Durch einen aktuellen, lückenlosen, fehlerfreien und einheitlichen Adressbestand, der allen Mitarbeitern des Landesverbandes zugängig ist, erreicht man eine positive Außenwirkung, indem die Kundendaten effizient genutzt werden können. Das CRM-System hilft, alle Kommunikationskanäle zusammenzuführen und die gewünschte einheitliche, kundenorientierte Kommunikation zu erreichen. Somit erzielt man bessere, effizientere Abläufe, eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden [vgl. Matzer 2006, S. 30; Schimmel-Schloo 2006, S. 25; Buttle 2006, S. 20ff].

Deswegen werden in Bezug auf die Einführung eines Kundenbeziehungsmanagement-Systems folgende operative Ziel formuliert:

- „Einführung eines softwaregestützten CRM-Systems beim Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V., das den formulierten Anforderungen genügt und die Prozesse in der Geschäftsstelle des Landesverbands unterstützt bzw. ergänzt bis zum 3. Quartal 2009."
- „Festlegen der dafür notwendigen Standardabläufe zur Informationserfassung bzw. Datensammlung bis zum 4. Quartal 2009."

Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation

Um eine gute Vernetzung der Lebenshilfe Orts- und Landesebene zu erreichen, muss auch die interne Kommunikation innerhalb des Landesverbandes angepasst werden. Informationen, die von den Mitgliedern kommen, müssen möglichst an alle beteiligten Mitarbeiter des Landesverbandes weitergegeben werden.

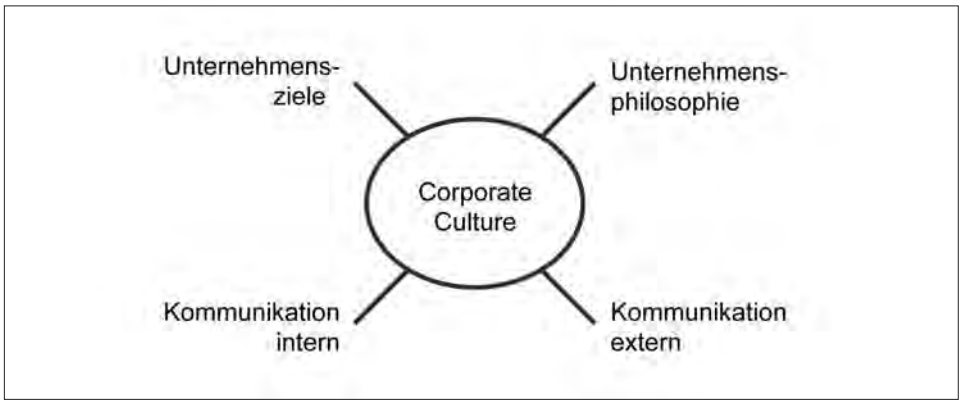


Abbildung 3: Aspekte der Unternehmenskultur nach Schwab/Zowislo [2002, S. 25].

Gemäß dieser Darstellung ist die interne Kommunikation ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur, der dabei hilft, Unternehmensziele zu erreichen und die Unternehmensphilosophie umzusetzen.

Ebenfalls zeigt die Darstellung, dass alle der vier Aspekte sich gegenseitig beeinflussen und als Gesamtsystem zusammenwirken. Somit führt die bestmögliche interne Abstimmung zu einem einheitlichen Auftreten nach außen, was für eine ganzheitliche Kundenorientierung unabdingbar ist.

Die interne Kommunikation sowie die Unternehmenskultur beim Landesverband sind geprägt durch offene und vertrauensvolle Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Viele Dinge können im direkten Gespräch geklärt werden. Da die Mitarbeiter aber in ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern verschiedene wichtige Informationen erlagen, ist ein regelmäßiger Austausch sehr wichtig. Kommunikation ist die Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung jeder Organisation. Hierbei hat die Kommunikation mit den Mitarbeitern nach MAST [2008, S. 254] eine wichtige Bedeutung:

- Bereitstellung von Informationen zur bestmöglichen Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter
- Know-How der Mitarbeiter fördern, das Engagement mobilisieren
- Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern
- Akzeptanz von Personen und Entscheidungen stärken
- Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen verbessern

Für den notwendigen grundsätzlichen Austausch fehlt im Alltagsgeschäft des Landesverbands bisher aber oft die Zeit. Deswegen wird zur Verbesserung der internen Kommunikation des Landesverbands folgender Ansatz festgelegt:

- Optimierung der Fachberater-Besprechungen
  In einer Organisation, die sich durch Kundenbeziehungsmanagement auszeichnet, sind die gegenseitige Information und die gemeinsame Abstimmung sehr wichtig – und müssen von allen Beteiligten auch als bedeutsam angesehen werden. Zur Strukturierung der Besprechungen werden Zeitlimits festgelegt, die für Information, Austausch und Planung zur Verfügung stehen. Mittels einer Sanduhr ist die Zeitbegrenzung für alle ersichtlich bzw. für alle gleich.
- Verlängerung und inhaltliche Ergänzung der Fachberater-Klausur
  Ein Mal im Jahr gibt es eine zweitägige Fachberater-Klausur. Neben der Abstimmung der Jahresplanung für das kommende Kalenderjahr und dem intensiven Austausch über die aktuellen Aufgaben jeder einzelnen Fachberaterin wird es eine gemeinsame Abstimmung zu Bereichs- und allgemeinen, operativen Zielen des Landesverbands geben.

- Prüfen der internen Abläufe
  Aufgrund der relativ kleinen Mitarbeiterzahl sind alle Mitarbeiterinnen auch bei vielen „Rahmentätigkeiten“ wie z.B. hauswirtschaftlichen Aufgaben, Materialbestellung, etc. eingespannt. Hier haben sich die Fachberater vorgenommen, gemeinsam zu prüfen, welche Abläufe wie vereinfacht bzw. abgegeben werden können, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren und mehr Zeit für Information bzw. interne Kommunikation zu gewinnen.

Der übergreifende Austausch von Informationen bzw. die Bereitstellung von Daten für alle Mitarbeiterinnen des Landesverbandes kann nach dessen Einführung zusätzlich über das CRM-System laufen, so dass viele der bisher notwendigen Abstimmungsprozesse entfallen. Durch die gemeinsame Dokumentenablage und eine zentrale Kundenakte sind Informationen schnell und effizient verfügbar.

Insgesamt nutzen die verbesserte interne Kommunikation und der gründliche Austausch von relevanten Informationen der Kundenorientierung des Landesverbands. Wenn wichtige Informationen zeitnah an die richtige Stelle gelangen und Abläufe bzw. aktuelle Vorkommnisse besser bekannt sind, kann im Kontakt mit den Mitgliedern direkt darauf eingegangen werden.

Die Überprüfung von Prozessen und Abläufen führt zu einer Standardisierung von Tätigkeiten, die bisher zu viel Zeit und Raum in Anspruch nehmen. Ebenfalls können Tätigkeiten gezielt einzelnen Mitarbeiterinnen zugewiesen werden, um klare Zuständigkeiten und dadurch eine Vereinfachung der Abläufe zu erreichen.

Somit werden im Bereich der internen Kommunikation folgende operativen Ziele formuliert:

- „Einführung von besserem Zeitmanagement in Form eines Zeitplans für die regelmäßigen Fachberater-Besprechungen ab sofort.“
- „Überarbeiten interner Prozesse und Standardabläufe zur Effizienzsteigerung bis zum 3. Quartal 2009.“
- „Durchführung einer zweitätigen Fachberaterklausur unter Beteiligung aller Fachberaterinnen und Fachberater mit gemeinsamer Absprache von Bereichszielen, Jahresplanung und gegenseitiger Information im Oktober 2009.“

Maßnahmen zur Verbesserung der externen Kommunikation

> *„Gute Beziehungen sind persönliche Beziehungen.“ [Morris/Wilcocks 1998, S. 107]*

Hierfür ist es wichtig, mit den Kunden ständig in Kontakt zu bleiben und sie durch persönliche Ansprache in einem Dialog zu halten. Gemäß der Mitgliederbefragung sind die Kunden des Landesverbandes größtenteils zufrieden mit der Kom-

munikation zwischen ihnen und dem Landesverband. Trotzdem gibt es, gerade auch aus der Sicht der Fachberater, noch einige Verbesserungsansätze.

Das Mediensystem eines Unternehmens muss die Kommunikationsstrategie und die Abläufe unterstützen. Es muss hierfür in hohem Maße leistungsfähig sein, somit also schnell, flexibel, präzise und effizient eingesetzt werden können. Es gilt, die externe Kommunikation des Landesverbandes nach diesen Maßstäben zu optimieren [Mast 2008, S. 179f].

Bisher werden die Kommunikationskanäle des Landesverbandes uneinheitlich und nebeneinander genutzt – dabei hat jede Fachberaterin bzw. jeder Fachbereich eigene Kommunikationsmittel, z.B. den fachbereichsbezogenen Newsletter, Sitzungen und Arbeitsgruppen, direkte Telefongespräche oder Emails. Hier gilt es, die Kommunikationskanäle zu bündeln, sie im Sinne von „Corporate Identity“ zu verbessern. Ziel hierbei ist die durchgängige Kundenorientierung und eine einheitliche, stimmige Kommunikation nach außen.

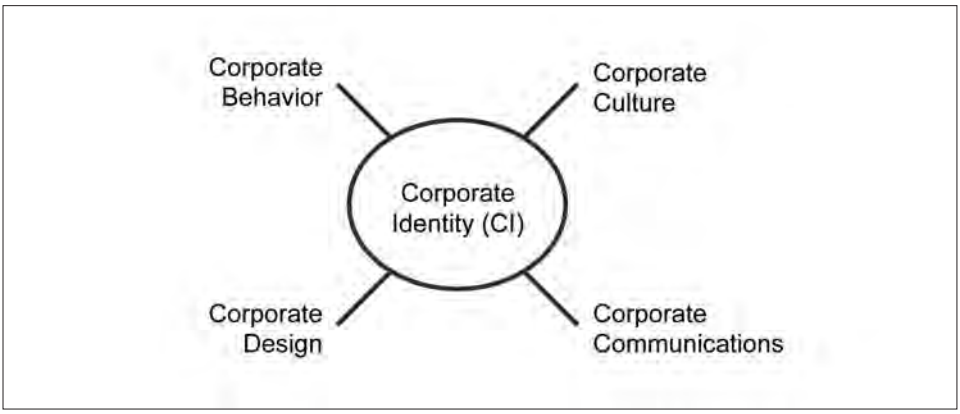


Abbildung 4: Aspekte der Corporate Identity nach Schwab/Zowislo [2002, S. 34].

Wichtig bei einer guten Corporate Identity ist das einheitliche Auftreten des gesamten Unternehmens. Alle Aspekte der Corporate Identity müssen abgestimmt werden, um eine gute Außenwahrnehmung und eine positive Präsenz in der Öffentlichkeit zu kommen:

- Coroporate Culture
  Die Unternehmenskultur ist ein „System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsmustern“ [Breyer-Mayländer 2006, S. 26] und soll beim Landesverband durch die Kundenorientierung geprägt sein.
- Corporate Behavior
  Auch das Verhalten innerhalb des Unternehmens muss auf die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Mitglieder ausgerichtet sein.

- Corporate Design
  Corporate Design ist eine Komponente der Corporate Identity, die Visualisierung der Unternehmensidentität, z.B. durch das Logo, einheitliche Briefbögen, Signaturen oder Präsentationsvorlagen. Sie ist aus der Unternehmensphilosophie abzuleiten [vgl. Schwab/Zowislo 2002, S. 34]. Ziel des Corporate Design ist es, mit Hilfe eines zeitgemäßen, einheitlichen und ästhetisch ansprechenden Layouts einen Wiedererkennungswert zu schaffen, mehr Aufmerksamkeit zu bekommen und eine andere Wahrnehmung zu erreichen.
- Corporate Communications
  Neben dem einheitlichen Design ist es für die Corporate Identity wichtig, abgestimmt und in gleicher Weise nach außen zu kommunizieren. Bei wichtigen Verbandswerten und –zielen gilt es, diese über alle Organisationsteile hinweg identisch nach außen zu bringen.

Nach HELLER [1998, S. 82] ist ein einheitliches Erscheinungsbild ein zentraler Baustein der Unternehmenskommunikation. Eine gute Corporate Identity des Landesverbandes im Sinne von abgestimmtem Verhalten und einem einheitlichen Auftritt der Mitarbeiterinnen in der Geschäftsstelle nach außen ist demnach für eine bessere Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg unabdingbar.

Wichtig ist, Elemente für eine Corporate Identity an den Stellen einzuführen, wo sie für die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg notwendig und sinnvoll erscheinen. Auf Aspekte, wie z.B. das Corporate Wording, die eher einschränkend wirken und deren Mehrwert für den Landesverband nicht ersichtlich ist, wird nach Abstimmung mit allen Beteiligten beim Landesverband verzichtet.

Bezogen auf die vier Aspekte der Corporate Identity werden folgende Verbesserungsansätze für die externe Kommunikation des Landesverbandes der Lebenshilfe entwickelt:

- Vereinheitlichung des Kommunikationsauftritts
  Im Sinne von Corporate Design werden Vorlagen für Kommunikationsmedien für den Landesverband erstellt.
- Vereinfachung von Kommunikationsabläufen
  Die bisher vorhandenen verschiedenen Vorgehensweisen für Kommunikation werden im Sinne von Corporate Behavior vereinheitlicht, abgestimmt und festgelegt. Besonders die einzuführende CRM-Software und eine Überarbeitung der Homepage werden viel zur Vereinfachung der Kommunikationsabläufe beitragen.
- Aufstellen von Kommunikationsstandards
  Es gilt, Erfolgsprinzipien der Kundenorientierung bezogen auf den Kontakt mit Mitgliedern schriftlich festzuhalten. Im Sinne von Corporate Communica-

tion werden Leitgedanken und Standards für den Kundenkontakt formuliert [vgl. Breyer-Mayländer 2006, S. 26f].

Die Verbesserung der externen Kommunikation des Landesverbandes ist der Bereich mit dem größten direkten Nutzen für die Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg.

Durch eine nutzerorientierte, effiziente Kommunikationsstruktur, welche die Abläufe innerhalb der Geschäftsstelle des Landesverbandes erleichtert und das Bild nach außen vereinheitlicht, können die Bedürfnisse der Mitglieder besser erfüllt werden.

Deswegen werden folgende Ziele für die Verbesserung des Kommunikationsauftritts vereinbart:

- „Erstellen einheitlicher Vorlagen für alle Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des Landesverbands für Briefpapier, Emails, Rundschreiben und PowerPoint Folien im Corporate Design bis zum 4. Quartal 2009."
- „Festlegen von Kommunikationsabläufen unter Beachtung aller Möglichkeiten der neuen CRM-Software bis zum 4. Quartal 2009."
- „Veröffentlichung der neuen Homepage des Landesverbands mit aktuellen Inhalten bis zum 3. Quartal 2009."
- „Umsetzung neuer Standards im Umgang mit Telefon und Email bis zum 04. Quartal 2009."

Implementierung des CRM-Konzepts

Nun gilt es, die in den vorangegangenen Ausführungen erarbeiteten Aspekte für ein CRM-Systems des Landesverbandes in ein realisierbares Implementierungskonzept zu packen, das den hier genannten Faktoren für eine erfolgreiche Einführung entspricht und alle wichtigen Gruppen innerhalb und außerhalb des Landesverbandes Baden-Württemberg beachtet [vgl. Hermann 2008, S. 54].

> *„Ein intelligenter und vollständiger Masterplan steuert das gesamte Transformationsvorhaben. Dieser ist ein Gesamtleitfaden zur erfolgreichen Umsetzung der zuvor generierten Inhalte. Die Inhalte, die es zu realisieren gilt, werden sukzessive in einzelnen Teilprojekten abgearbeitet." [Stadelmann et al. 2003, S. 114]*

Zur Entwicklung und Implementierung des CRM-Konzepts nach STADELMANN ET AL. [2003, S. 114f] wichtig, dass alle Planungen und Veränderungen in der Verantwortung des Top-Managements liegen und auf höchster Management-Ebene verortet werden. Nur dadurch gewinnt das Projekt die nötige Wichtigkeit

im Unternehmen. Ebenfalls müssen alle Schritte und Veränderungen möglichst detailliert geplant und im Hinblick auf die für die Implementierung benötigten Ressourcen betrachtet werden.

Daneben liegt ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor in der Beteiligung und dem Empowerment der Mitarbeiterinnen. Sie müssen frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen und über alle Planungen informiert werden. Im Verlauf der Umsetzung brauchen sie zusätzlich die erforderliche Handlungsmacht, um Veränderungen umzusetzen. Außerdem sind sie bei der Umsetzung auf klare Vorgaben und ein unmissverständliches Vorleben durch die Führungskräfte angewiesen. Nur dann können sie die CRM-Einführung auf angemessene Art und Weise mittragen bzw. mitgestalten.

Derzeit gibt es jedoch innerhalb des Teams des Landesverbands, in dem jede Mitarbeiterin verschiedene Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte hat, ganz unterschiedliche Einstellungen gegenüber dem zu beginnenden CRM-Projekt: Einige Mitarbeiter sehen den Veränderungen neutral entgegen. Sie haben keine Einwände, tragen aber auch nicht aktiv dazu bei, das Projekt nach vorne zu bringen. Daneben gibt es sowohl Mitarbeiter, die sich sehr für das Projekt einsetzen, als auch Mitarbeiterinnen, die versuchen, das CRM-Projekt zu blockieren. Hierbei gibt es unterschiedliche Gründe, sich für oder gegen das CRM-Projekt zu positionieren [vgl. Helmke et al. 2003, S. 314]: Neben dem „Fachopponenten“, der aus Angst vor einer Überforderung die Veränderung blockiert, gibt es den „Fachpromotor“, der sich durch das CRM-Projekt positive Veränderungen für seine Arbeit verspricht und das Projekt deswegen mitgestaltet und sich aktiv beteiligt. Neben fachlichen Aspekten spielen aber auch Machtverhältnisse im Unternehmen eine Rolle: Der „Machtopponent“ hat Angst, durch das CRM-Projekt an Einfluss und Reputation zu verlieren und ist deswegen gegen die Einführung. Der „Machtpromotor“ sieht im Gegenzug die Chance, durch das CRM-Projekt seine Einflussmöglichkeiten zu verbessern und setzt sich deswegen für das Projekt ein.

Für eine erfolgreiche Implementierung des CRM-Projekts gilt es, die verschiedenen Mitarbeitergruppen „zu harmonisieren“ und sie auf das gemeinsame Ziel der verbesserten Kundenorientierung einzuschwören. Die einzelnen Beweggründe oder Befürchtungen müssen wahr- und ernstgenommen werden, um die Mitarbeiter von der Bedeutung des CRM-Systems überzeugen zu können.

Dies ist Aufgabe der Geschäftsführung des Landesverbands. Sie muss die Mitarbeiter informieren, überzeugen und ihre Befürchtungen mit guten Argumenten entkräften. Ebenfalls sollte bei der Vorstellung deutlich werden, dass die Einführung des neuen CRM-Projekts auf einer klaren Management-Entscheidung beruht, die es umzusetzen gilt und gegen die nur bedingt Widersprüche möglich sind. Es gilt, wichtige Ziele durchzusetzen, um die Mitarbeiter am Ende durch die erzielten Ergebnisse vom Erfolg des neuen CRM-Projekts und der Wichtigkeit einer durchgängigen Kundenorientierung zu überzeugen [vgl. Stock-Homburg 2008, S. 289].

Alle die bis dato betrachteten relevanten Punkte zur Umsetzung des CRM-Projekts inklusive der für die drei Bereiche der Kommunikation vereinbarten Ziele werden nun als Teil des Masterplans in eine konkrete Prozessplanung überführt. Dabei werden für alle Ziele die jeweils benötigten Dokumente und Prozesse mit den jeweils verantwortlichen Personen des Unternehmens abgebildet. Aufgrund des großen Platzbedarfs der detaillierten Prozessbeschreibungen wird im Rahmen dieses Beitrags lediglich auf die Prozessbeschreibung zur Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung der externen Kommunikation eingegangen[2]:

Für die Veränderung der externen Kommunikationsmaßnahmen wurden folgende Ziele vereinbart:

- „Erstellen einheitlicher Vorlagen des Landesverbandes für Briefpapier, Emails, Rundschreiben und PowerPoint Folien im Corporate Design bis zum 4. Quartal 2009."
- „Festlegen von Kommunikationsabläufen unter Beachtung aller Möglichkeiten der neuen CRM-Software bis zum 4. Quartal 2009."
- „Veröffentlichung der neuen Homepage des Landesverbandes mit aktuellen Inhalten bis zum 3. Quartal 2009."
- „Definition von Standards im Umgang mit Telefon und Email bis zum 04. Quartal 2009."

Da die vier Ziele zur Verbesserung der externen Kommunikation jeweils unabhängig voneinander umgesetzt werden können, werden sie in separaten Prozessabbildungen dargestellt, die dann später im Zeitplan in Zusammenhang gebracht bzw. in gegenseitiger Abhängigkeit terminiert werden. Da die Standardisierung der Kommunikationsabläufe bereits in der Prozessbeschreibung zur Einführung technischer Verbesserungen der Kommunikation aufgeführt wurde, wird es hier nicht mehr separat aufgeführt.

2 Die ausführlichen Prozessbeschreibungen für alle drei Kommunikationsbereiche können bei Interesse gerne bei der Autorin angefordert werden.

Corporate Design:

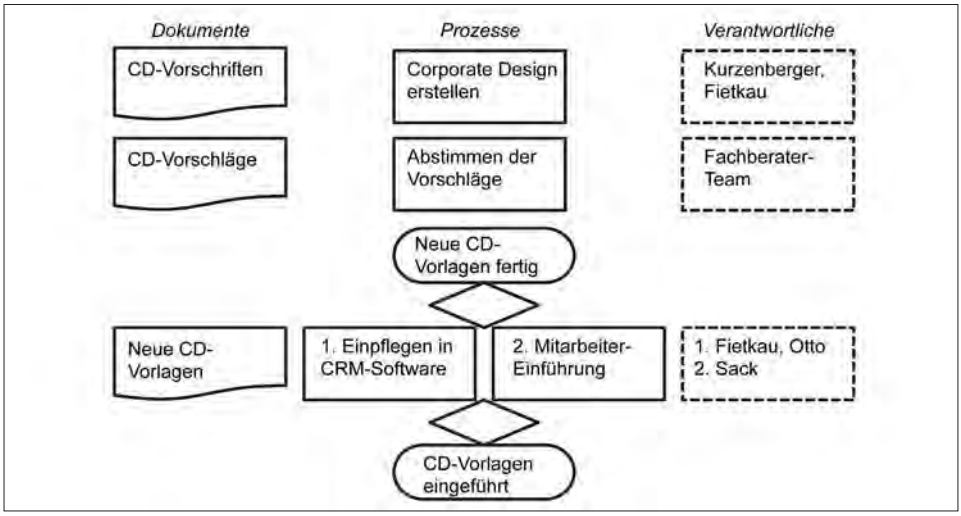


Abbildung 5: Prozessbeschreibung zur Einführung des neuen Corporate Designs.

Neue Homepage:

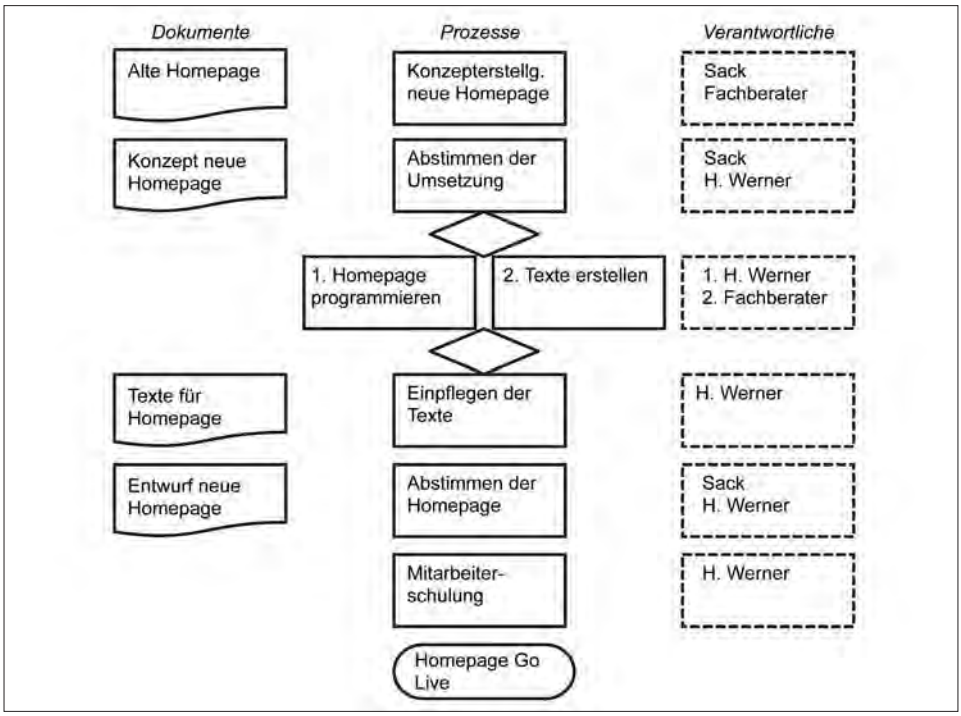


Abbildung 6: Prozessbeschreibung zur Einführung der neuen Homepage.

Kommunikationsstandards für Telefon und Email

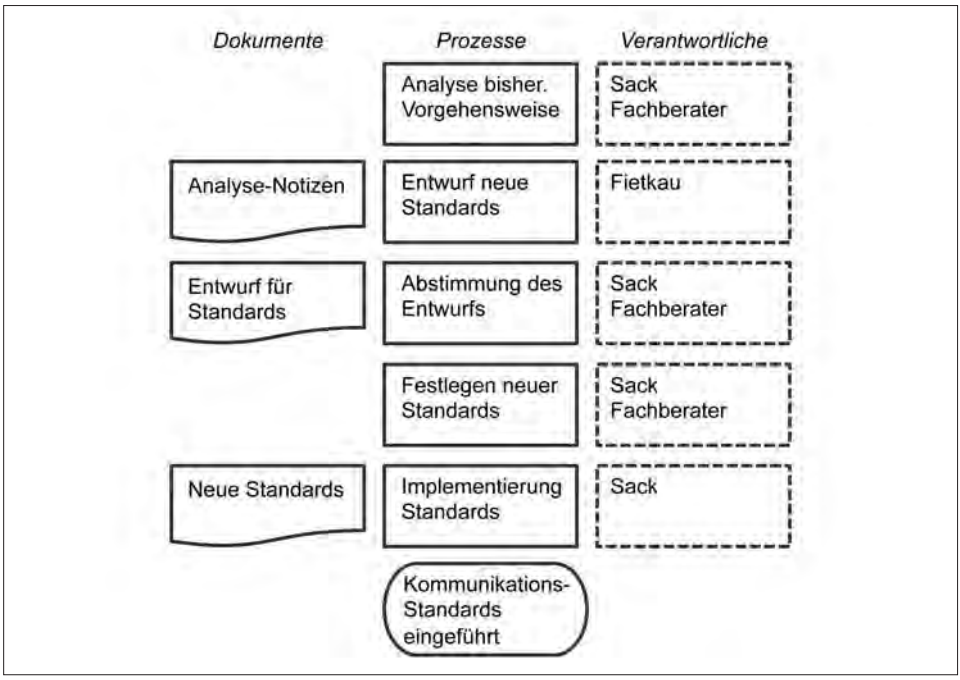


Abbildung 7: Prozessbeschreibung zur Einführung von Kommunikationsstandards.

Ablauf- und Terminplanung

Nachdem nun alle Arbeitspakete zur Umsetzung des CRM-Projekts mit Hilfe detaillierter Prozessplanungen definiert sind, werden alle Aufgaben bei der Einführung des CRM-Systems beim Landesverband in einem kompakten Ablauf- und Terminplan zusammengebracht. Dieser hat den Vorteil, dass alle Schritte auf einer kompletten Übersicht zusammengestellt sind, anhand derer dann die Einhaltung der Planung gut überprüft werden kann. Zeitliche Verzögerungen können dadurch schnell festgestellt und ggf. wieder aufgeholt werden.[3]

Risikoanalyse

Nachdem nun die gesamte Planung des CRM-Projekts abgeschlossen ist, wird mit Hilfe einer detaillierten Risikoanalyse ermittelt, welche möglichen Schwachstellen im Lauf der Umsetzung des Projekts auf den Landesverband zukommen könnten. Dabei ist das kontinuierliche Monitoring der Umsetzungsschritte des CRM-Projekts vor, während und nach der gesamten Implementierungsphase ein

3 Der Terminplan wird ebenfalls aus Platzgründen nicht abgedruckt und kann bei Interesse bei der Autorin angefordert werden.

ganz wichtiger systematischer Management- und Controllingprozess zur erfolgreichen Einführung des CRM-Systems [vgl. Brunner 2008, S. 182f.].

Durch die Betrachtung möglicher Risiken können diese frühzeitig erkannt und deren Auswirkungen mit Hilfe entsprechender Gegenmaßnahmen verringert werden. Ebenfalls erhöht eine detaillierte Risikoanalyse die Chance, keinen Aspekt des CRM-Projekts bei der Konzepterstellung vergessen zu haben. Dies würde bei der Risikoanalyse bemerkt werden und könnte entsprechend dem Eingangszitat durch eine Optimierung des Kommunikationskonzepts behoben werden.

Insgesamt gibt es einige Probleme, die bei vielen CRM-Projekten auftauchen [vgl. Thyen 2003, S. 100ff]. Für den Landesverband der Lebenshilfe und dessen CRM-Projekt sind es vor allem eigenschaftsbezoge Schwächen, z.B. unzureichende Information aller Beteiligten, oder Implementierungsschwächen, z.B. unzureichendes Change-Management, die während der Umsetzung auftreten können.

Obwohl im Rahmen der Planung und Vorbereitung des CRM-Projekts alle relevanten Aspekte ausführlich betrachtet wurden, muss während der Implementierung ein durchgängiges Risikomanagement mit regelmäßiger Evaluation der installierten Projektschritte vorgenommen werden, um mögliche Schwächen frühzeitig zu erkennen.

5 CRM als neue zentrale Aufgabe des Landesverbands Baden-Württemberg der Lebenshilfe

In einem Team, das seit vielen Jahren gut und in gewohnter Weise zusammenarbeitet, ist es schwierig, Veränderungen einzuführen. Mitarbeiter sind verunsichert und verstehen nicht, weshalb Abläufe, die sich über lange Zeit so entwickelt haben, nun plötzlich anders laufen sollen. Ebenfalls ist es im Sozialbereich sehr ungewohnt, die internen Abläufe und Prozesse mit einer „Managementbrille“ zu sehen, die alle Dinge im Unternehmen nach deren Effizienz und Effektivität beurteilt.

Diese beiden Aspekte zusammen machen es nicht einfach, das CRM-Projekt in der Geschäftsstelle des Landesverbandes der Lebenshilfe Baden-Württemberg zu installieren. Es brauchte viel Zeit, Aufklärungsarbeit und an der einen oder anderen Stelle auch ein geschicktes Agieren, um die gewünschten Veränderungen realisieren zu können.

Nachdem die Ziele für das CRM-Projekt feststanden, alle Beteiligten so gut wie möglich „ins Boot geholt“ wurden und die für das Projekt notwendigen Prozesse mittels der Prozessdefinitionen und des Ablaufplans festgelegt waren, konnte das CRM-Projekt Schritt für Schritt implementiert werden. Dabei diente der detaillierte Zeit- und Ablaufplan als große Hilfe bei der Umsetzung und unterstützte alle Beteiligten dabei, Termine einzuhalten und Arbeitspakete fertigzustellen.

In einem stetigen Prozess, der nun über ein Jahr gedauert hat, wurden die im Rahmen dieser Arbeit zusammengestellten Veränderungsprozesse eingeführt. Dabei war es sehr wichtig, dass sich die Geschäftsführung mit den ausführenden Mitarbeitern regelmäßig abstimmte und mögliche Abweichungen und Risiken im Blick behalten wurden.

Es galt, die Motivation der Mitarbeiter durch regelmäßige Feedback-Gespräche und das Aufzeigen bereits erreichter Teilerfolge zu halten bzw. bei manchen noch zu steigern. Fragen und Problemen, die während der Umsetzung aufkamen, mussten durch die Geschäftsführung offen begegnet werden. Es wurde versucht, die Bedenken aller Mitarbeiter ernst zu nehmen, um möglichst alle vom CRM-Projekt zu überzeugen und somit einen größtmöglichen Erfolg erzielen zu können.

Gerade im Hinblick auf die Auswahl und Einführung einer neuen CRM-Software gab es viele Bedenken und Widerstände. Diese wurden leider durch eine schleppende Anpassung der Software seitens der liefernden Firma noch unterstützt. Diese leider immer noch nicht vollständig umgesetzte Realisierung unserer Wünsche an die Software führte dazu, dass nicht alle gängigen internen Abläufe der Kommunikation wie gewünscht zeitnah und erfolgreich auf die Durchführung mittels der neuen CRM-Software übertragen werden konnten.

Die insgesamt hohe Arbeitsbelastung und der große Zeitaufwand für „Alltagsaktivitäten“ trugen ebenfalls dazu bei, dass Arbeitspakete des CRM-Projekts erst verspätet umgesetzt werden konnten. Insgesamt wurden aber die meisten der geplanten Schritte eingeführt. Dank der detaillierten Ablauf- und Prozessplanung sind die wenigen leider immer noch offenen Punkte klar ersichtlich und werden weiter verfolgt.

Trotz der Widrigkeiten und Verzögerungen ist für alle Beteiligten ein Erfolg des CRM-Projekts ersichtlich. Das Ziel, den hier beschriebenen und begonnenen „Pull“-Ansatz der gleichwertigen Interaktion zwischen dem Landesverband und seinen Mitgliedern konsequent weiter einzuführen, um die Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg weiter zu verbessern. [vgl. Breyer-Mayländer 2006, S. 7] sind wir ein großes Stück näher gekommen.

Durch die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und die gemeinsame Umsetzung der Veränderungen hin zu mehr Kundenorientierung sind wir auf dem Weg, das Kundenbeziehungsmanagement-System vom Customer Relationship Management zu einer Customer Managed Relationship (einer kundengesteuerten Beziehung) zu verändern. Die bisherige Orientierung an den Wünschen und Zielen des Landesverbandes wird abgelöst durch eine durchgängige, alle Abläufe bestimmende Kundenorienteriung. Die Rolle der Mitglieder wird weiter gestärkt und sie werden als wichtigste Einflussgröße innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg behandelt [vgl. Newell 2004, S. 22].

Als letzten wichtigen Schritt des CRM-Projekts gilt es nun, das Projekt zu evaluieren. Nach der kontinuierlichen Überprüfung des Implementierungsprozesses muss am Ende das gesamte CRM-Projekt auf die Probe gestellt werden. Um die Erfolge und die Vollständigkeit der Implementierung des CRM-Projekts überprüfen zu können, müssen alle Veränderungen daraufhin überprüft werden, ob sie vollständig umgesetzt wurden und ob sie die gewünschten Verbesserungen bringen. Falls im Rahmen der Evaluierung noch kleine Mängel oder Unstimmigkeiten festgestellt werden, braucht es eine Korrektur, um das Projekt trotzdem erfolgreich zu Ende zu bringen.

Diese Evaluierung wird im Rahmen der nächsten Fachberater-Klausur im November 2010 vorgenommen. Erst wenn dieser letzte Schritt abgeschlossen ist und die Zielerreichung mit Hilfe der Evaluation belegt wurde, ist die Implementierung des CRM-Projekts in der Geschäftsstelle des Landesverbandes beendet.

Sicherung der Nachhaltigkeit

„CRM ist eine kundenorientierte Servicephilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“[Hippner/Wilde 2002, S. 6]

Das CRM-Projekt beim Landesverband der Lebenshilfe durchzuführen, bedeutete einen großen Aufwand für alle Beteiligten. Es wurden viele Veränderungen eingeführt und Kommunikationswege optimiert. Teilweise sind Abläufe, wie oben ausführlich dargestellt, auch immer noch nicht komplett verändert bzw. müssen ständig überprüft und neu angepasst werden.

Bei der Realisierung eines so großen Projektes ist es wichtig, auf die Nachhaltigkeit zu achten, damit die Veränderungen auch über längere Zeit erhalten bleiben können. Würden die Abläufe nach kurzer Zeit wieder ins alte Schema zurückfallen, wäre nichts gewonnen und der Aufwand hätte sich nicht gelohnt. Deswegen war es wichtig, bereits am Anfang der Implementierung darüber nachzudenken, wie die Ergebnisse des Projekts langfristig gesichert werden können. Interne und externe Kommunikationsprozesse des Landesverbands mussten demnach so verändert werden, dass diese Neuerungen bestehen bleiben [vgl. Mast 2008, S. 47]. Hierfür musste ein Bewusstsein bei den Mitarbeiterinnen geschaffen werden, dass die Veränderungen sinnvoll sind, dass sie positive Effekte haben und dass sie die tägliche Arbeit erleichtern. Die erzielten Erfolge durch die Implementierung des CRM-Projekts sollten eine interne Dynamik erzeugen, die alle Beteiligten beim Landesverband anspornt, am Projekt zu bleiben und die installierten Prozesse beizubehalten.

Um diese längerfristige Nachhaltigkeit zu erreichen, wurde beim Landesverband Folgendes unternommen:

- Kommunikation und Datenmanagement als „Chefsache“
  Die Kommunikation ist sehr wichtig für den Landesverband und wird durch das CRM-Projekt in dieser hohen Bedeutung anerkannt. Insgesamt ist das Datenmanagement und die Überwachung der Kommunikation nun als Managementaufgabe direkt beim Geschäftsführer angesiedelt.
- Prozessunterstützung durch CRM-Software
  Die neuen Corporate Design-Vorlagen wurden direkt mit dem CRM-Programm verknüpft, so dass sie als Standardvorlagen automatisch benutzt werden müssen. Ebenfalls wurden die meisten der dem CRM-Tool ausführbaren Kommunikations-Abläufe direkt dort angesiedelt und werden inzwischen nur noch dort ausgeführt.
- Feste Aufgabenverteilung
  Im Rahmen der Prozessanalyse und –restrukturierung wurden die beim Landesverband anfallenden Standardprozesse sofern möglich mit einer festen Zuständigkeit versehen. Aufgabenbereiche wurden so verteilt, dass jeder Mitarbeiter des Landesverbandes seine Standardaufgaben hat, für die er unmittelbar zuständig ist und für dessen Einhaltung er im Team zu sorgen hat.
- Erfolg als Unterstützung zur Nachhaltigkeitssicherung
  Insgesamt wurden die mit der Einführung des CRM-Projekts verbundenen Erfolge dazu genutzt, die Mitarbeiterinnen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen der Veränderungen zu überzeugen. Dies trägt nachhaltig dazu bei, dass die Bereitschaft zur nachhaltigen Sicherung der erneuerten Prozesse bei den Mitarbeitern vorhanden ist.

Hauptziel der Einführung des CRM-Projekts beim Landesverband war und ist die Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Lebenshilfe Baden-Württemberg. Es gilt, durch Beziehungspflege und verbesserte Kommunikation zufriedene, loyale Mitglieder zu haben, die mit den Mitarbeiterinnen des Landesverbandes im Dialog stehen und somit als gleichberechtigte Partner mit den Vertretern des Landesverbandes kommunizieren.

Insgesamt hilft ein Kundenbeziehungsmanagement-System bei der Erreichung der in den Leitlinien des Landesverbandes enthaltenen Perspektiven der Weiterentwicklung [vgl. Lebenshilfe Baden-Württemberg 2001, Visionen und Perspektiven der Weiterentwicklung]:

- Steigerung des Interesses für Lebenshilfe als wichtige Selbsthilfevereinigung in Baden-Württemberg
- Mehr aktive Mitglieder
- Vermitteln von Impulsen für die Arbeit vor Ort
- Stärkere Realisierung der Lebenshilfe als Selbsthilfevereinigung für Menschen mit Behinderung

Am Ende der Implementierung des CRM-Projekts steht fest, dass es sich lohnt, den neuen Weg eingeschlagen und eine durchgängige Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder installiert zu haben. Gerade auch in Zeiten knapper Kassen mit den damit verbundenen Rückgängen von Zuschüssen und Fördermitteln gilt es, sich als sozialer Verband auf das Wesentliche zu konzentrieren und sich mit positiver Energie und einem starken, zeitgemäßen Auftreten nach außen zu wenden.

Durch die Verbesserungen der Kommunikation in der Lebenshilfe Baden-Württemberg, verbunden mit einer neuen Denk- und Sichtweise bei den Mitarbeiterinnen im Landesverband, schaffen wir ein professionelles Auftreten, eine gute Zusammenarbeit und Vertauensbeziehung mit den Orts- und Kreisverbänden. Somit erreichen wir eine gute Außenwahrnehmung, die das Image der Lebenshilfe insgesamt erhöht, die öffentliche Meinung verbessert und in die Öffentlichkeit ausstrahlt [vgl. Breyer-Mayländer 2006, S. 15f].

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kunden-Portfolioanalyse nach Fiocca. 488

Abbildung 2: SWOT-Betrachtung zur Kommunikation bei der Lebenshilfe Baden-Württemberg. 493

Abbildung 3: Aspekte der Unternehmenskultur nach Schwab/Zowislo [2002, S. 25]. 498

Abbildung 4: Aspekte der Corporate Identity nach Schwab/Zowislo [2002, S. 34]. 501

Abbildung 5: Prozessbeschreibung zur Einführung des neuen Corporate Designs. 506

Abbildung 6: Prozessbeschreibung zur Einführung der neuen Homepage. 506

Abbildung 7: Prozessbeschreibung zur Einführung von Kommunikationsstandards. 507

Literaturverzeichnis

Bock, H.; Fuchs, L. (2001). Vom trägen Tanker zum wendigen Schnellboot – Organisationsstrukturen als Chance für Kommunikation. In: Langen/Albrecht, S. 63 – 81.

Breyer-Mayländer, T. (2006). Managementaufgabe integrierte Unternehmenskommunikation. Renningen: Expert.

Brunner, J. (2003). CRM als Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung. In: Stadelmann et al. (2003), S. 81 – 96.

Brunner, J. (2008). Erfolgsmessung von CRM-Initiativen mittels Business Cases und Performance Management. In: Stadelmann/Wolter/Troesch, S. 171 – 185.

Buttle, F. (2006, 3. Aufl.). Customer Relationship Management. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Butterworth Heinemann.

De Micco, L.C. (2000). Kommunikationsmarketing. Der Weg zum mündigen Kunden. München: Econ.

Heller, S. (1998). Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann.

Helmke, S.; Brinker, D.; Wessoly, H. (2002). Change Management für den erfolgreichen Roll Out von CRM-Systemen. In: Helmke et al., S. 307 – 318.

Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2002, 2. überarb., erw. Aufl.). Effektives Customer Relationship Management. Wiesbaden: Gabler.

Herbst, D. (2003, 1. Aufl.). Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Berlin: Cornelsen.

Hermann, S. P. (2008). Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation. In: Huber, M.; O'Gorman, S. (Hrsg.). From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 51 – 62.

Hippner, H.; Wilde, K.D. (2002). CRM – ein Überblick. In: Helmke et al., S. 3 – 39.

Homburg, C. (Hrsg.) (2008, 7. Aufl.). Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler.

Hubschneider, M. (2006 a). Was ist CRM? Ist CRM ein neues Wundermittel? In: Hubschneider/Sibold, S. 12f.

Hubschneider, M. (2006 b). CRM als ganzheitliche Unternehmensstrategie: Ein ständiger Verbesserungsprozess. In: Hubschneider/Sibold, S. 59 – 63.

Hubschneider, M. ; Sibold, K. (Hrsg.) (2006). CRM-Erfolgsfaktor Kundenorientierung. Freiburg, Berlin, München: Haufe.

Kölmel, Dr. B.; Kühner, A. (2006). CRM-Ansätze und –Ebenen: Funktionen des erfolgreichen CRM. In: Hubschneider/Sibold, S. 14 – 22.

Langen, C.; Albrecht, W. (Hrsg.) (2001). Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Lebenshilfe Baden-Württemberg (2001). Leitbild der Lebenshilfe Baden-Württemberg. http://www.lebenshilfe-bw.de/leitbild.pdf; 20.02.2009

Lebenshilfe Baden-Württemberg (2006). Satzung des Landesverbandes Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V. in der Fassung vom 21.10.2006. Stuttgart: Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V.

Mast, C. (2008, 3. bearb., erw. Aufl.). Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Mast, C.K; Huck, S.; Güller, K. (2005). Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Matzer, M. (2006). Der Einstieg in CRM: Von der Adressverwaltung zum Kundenbeziehungsmanagement. In: Hubschneider/Sibold, S. 30 – 35.

Merten, K. (1998). Kommunikationsanalyse als Korrektiv der Unternehmenskommunikation. In: Merten/Zimmermann, S. 309 – 317.

Merten, K.; Zimmermann, R. (Hrsg.) (1998). Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Morris, S., Willcocks, G. (1998). Erfolgsfaktor Kundenorientierung (übersetzt von Jürgen Ulrich Lorenz).Niederhausen/Ts.: Falken.

Newell, F. (2004). Von CRM zu CMR. Lassen Sie den Kunden die Beziehung bestimmen. Frankfurt; New York: Campus.

Preißner, A. (2009). Kundenmanagement leicht gemacht. München: Redline Wirtschaft, FinanzBuch.

Rüttimann, Prof. Dr. R. (2003). CRM = Unternehmensstrategie. In: Stadelmann et al. (2003), S. 45 – 52.

Schimmel-Schloo, M. (2006). CRM aus Kundensicht: Was Kunden heute wollen - und warum CRM dabei helfen kann. In: Hubschneider/Sibold, S. 24 – 29.

Schneider, W. (2008). Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Marketing (CRM). München: Oldenbourg.

Schwab, H.; Zowislo, N. (2002). Praxishandbuch Kommunikationsmanagement. Frankfurt, New York: Campus.

Stadelmann, M.; Wolter, S. (2008a). Kundenorientierte Unternehmensgestaltung – CRM als integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip. In: Stadelmann/Wolter/Troesch, S. 19 – 36.

Stadelmann, M.; Wolter, S.; Tomczak, T.; Reinecke, S. (2003). Customer Relationship Management. Zürich: Orell Füssli.

Stadelmann, M.; Wolter, S.; Troesch, M. (Hrsg.) (2008). Customer Relationship Management. Zürich: Orell Füssli.

Stock-Homburg, R. (2008). Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, S. 285 – 310.

StühRenberg, L.; Meiners, N.; Behrens, H. (2008).Customer Relationship Management (CRM) und Konzepte zur Implementierung in B-to-B-Märkte. Renningen: expert.

Sturmlechner, A. (2003). Erfolgsfaktor Sympathie. Renningen: Expert.

Thyen, A. E. (2003). Erfolgsvoraussetzungen für die Einführung von Customer Relationship Management (CRM). In: Stadelmann et al. (2003), S. 97 – 120.

Tonnemacher, J. (1998). Mitarbeiterkommunikation. In: Merten/Zimmermann, S. 99 – 105.

Töpfer, A. (Hrsg.) (2008 a, 3. vollst. überarb. & erw. Aufl.). Handbuch Kundenmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer.

Töpfer, A. (2008 b). Phasen und Inhalte des Kundenmanagements: Prozess und Schwerpunkte für kundenorientiertes Handeln und Verhalten. In: Töpfer, A. (2008 a), S. 3 – 36.

Töpfer, A. (2008 c). Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Enticklungsfaktoren des CRM. In: Töpfer, A. (2008 a) S. 627 – 650.

Dipl.-Ing.
Michael Knoblauch, M.Eng., MBA

Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen bei Mergers & Acquisitions

Ein Ansatz, der die Kulturen in Unternehmen in den Fokus rückt.

Inhalt

1 Summary 521

2 Projekthintergrund 522

3 Ausgangssituation und Projektziel 523

4 Kulturgerechte Prozessgestaltung 525
4.1 Unternehmenskultur 526
4.2 Kulturdimensionen 526
4.3 Kulturanalyse 527
4.4 Analyse von Geschäftsprozessen 529
4.5 Kultureinfluss auf Geschäftsprozesse 529
4.6 Zusammenhang von Kulturdimensionen und Geschäftsprozessmerkmalen 531
4.7 Bewertung von Geschäftsprozessen 532
4.8 Methodisches Vorgehen 533
4.9 Fallbeispiel 534

5 Ergebnis und Ausblick 543

1 Summary

Im Rahmen zunehmender Globalisierung expandieren Organisationen auf internationalen Märkten. Die Internationalisierung des Wettbewerbs erfolgt häufig durch Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse. Das Merger & Akquisitions-Geschäft (M&A) gewinnt aufgrund dieser Entwicklung seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. Während der Integrationsphase z.B. nach einer Firmenübernahme kommt es jedoch häufig zu Problemen. Verschiedene Studien attestieren Misserfolgsquoten zwischen 20 und über 50 %. Als Hauptursache für das Scheitern von Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen werden häufig Kulturunterschiede identifiziert. Dabei erscheinen inkompatible Unternehmenskulturen als primäres Hindernis für die Nutzung von Synergieeffekten nach einer Fusion, obwohl eine Zusammenlegung von doppelten Funktionseinheiten umfangreich geplant, im Rahmen eines systematischen Change Management verfolgt und umgesetzt wird.

Zunehmend werden auch die persönlichen Aspekte berücksichtigt und Mitarbeiter über Standorte hinweg zu gemeinsamen „Integration Camp's" eingeladen. Was bislang jedoch häufig fehlt, ist die zusätzliche Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede bei der Definition der zukünftigen Verantwortlichkeiten, Aufgabenteilungen und insbesondere bei der Gestaltung einheitlicher Geschäftsprozesse. Hierfür gibt es bisher kaum Konzepte, die eine Berücksichtigung der kulturellen Aspekte bei der Prozessgestaltung und -optimierung ermöglichen.

Um im Rahmen der Post-Merger Integrationsberatung (PMI-Beratung) den oben beschriebenen Malus der mangelnden Berücksichtigung von kulturellen Aspekten insbesondere bei der Gestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse entgegenzuwirken, wird im Rahmen dieser Arbeit die vorhandene PMI-Toolbox erweitert. Es wird eine Methode für die Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen entwickelt, die insbesondere die kulturelle Tauglichkeit der Prozesse überprüft und Ansätze zur Optimierung verdeutlicht.

h&z ist eine international agierende Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Business Excellence, Procurement & Supply Chain, Production & Technology, Sales & Growth und Service. Seit 1997 werden mit „Hirn, Herz und Hand" sehr erfolgreich Großunternehmen und Mittelstandskunden in Industrie und Dienstleistungen unterstützt. Der Beratungsumfang reicht hierbei oft von der Analyse bis weit in die Umsetzung hinein. Für die Unterstützung bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen existiert bereits ein umfangreicher Beratungsansatz, in dem die wesentlichen Aspekte einer Integrationsstrategie systematisch zusammengeführt werden.

2 Projekthintergrund

Bei der Gründung neuer Niederlassungen sowie während der Integrationsphase nach Firmenübernahmen und -zusammenschlüssen kommt es häufig zu Problemen und Missverständnissen. Beispiele aus den USA zeigen, dass es nur in wenigen Fällen gelungen ist, Firmen im unternehmerischen Sinne erfolgreich zu fusionieren (vgl. auch [PORT87; S. 30ff.]). Zusammengefasst bestätigen verschiedene Studien Misserfolgsquoten zwischen 20 und über 50 % ([SCHR05; S. 19] nach [FRAN93; S. 135], [VISC99]).

Studie	Jahr	Land/ Region	Zeitraum	Anzahl Unternehmen	Misserfolgs-quote
Kitching	1973	Europa	1965-1970	407	47 %
Möller	1983	BRD	1967-1981	100	38 %
Porter	1987	USA	1959-1986	2021	53 %
Hoffmann	1989	BRD	1960-1987	80	20 %
Institut für M&A der Universität Witten/Herdecke	1999	BRD	1994-1998	103	56 %
Viscio et al.	1999	Europa	1994-1996	117	51,3 %

Abbildung 1: Misserfolgsquoten bei Unternehmensübernahmen.

Zum Teil ergibt sich die Misserfolgsquote aufgrund unglücklich gewählter Messgrößen. So sind eingesetzte finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie Return on Invest (ROI), Cash Flow Rentabilität, Buchwertabschreibung, Eigenkapitalverzinsung oder Bilanzsummen unzureichend zur ganzheitlichen Erfolgsbewertung von Akquisitionen oder Zusammenschlüssen. Auch andere Kenngrößen wie operatives Ergebnis, Umsatz oder Markanteil sind zur Messung des Integrationserfolges zu ungenau. Das tatsächlich zu erreichende Ziel wird so in den seltensten Fällen gemessen. Trotz schlechter genereller Messbarkeit kann jedoch aufgrund der Vielzahl von Studien mit ihren ernüchternden Ergebnissen festhalten werden, dass Übernahmen oder Fusionen offensichtlich alles andere als risikoarm sind.

Für die Misserfolgsquoten von Fusionen gibt es verschiedene Erklärungsansätze. Krathz nennt als Gründe eine überoptimistische Einschätzung des Managements (bzgl. Synergieerzielung, Marktentwicklung, etc.) sowie eine unzureichende rechtliche und betriebswirtschaftliche Abwicklung der Transaktion [KRAT89; S. 27ff.]. Möller benennt als Ursachen fehlende Mobilitätsbereitschaft, allgemeinen Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen sowie Identifikationsprobleme mit den Produkten. Als Hauptursache für das Scheitern von Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen werden häufig Kulturunterschiede identifiziert. Mangel-

hafte Kommunikation, unvollständige Integrationsstrategien, Kulturunterschiede zwischen den fusionierten Unternehmen sowie Managementfehler sind laut einer Untersuchung von Roffey Park Management mitverantwortlich für das Scheitern von Fusionen. Einer Umfrage des Forbes Institute unter 500 Finanzvorständen zufolge stellen inkompatible Unternehmenskulturen gar das primäre Hindernis bei der Erreichung der mit einer Fusion angestrebten Synergien dar ([ROFF99]). Auch weitere Studien und Untersuchungen von Ploenzke Management Consulting, Jansen & Pohlmann, A-C-R und Watson Wyatt Management Consutants bescheinigen immer wieder, dass kulturelle Unterschiede, die Nicht-Beachtung der „weichen Faktoren", Schwierigkeiten in der Integration von Kulturen, Strukturen und Abläufen sowie die Beschäftigung der Mitarbeiter mit sogenannten „Me-Issues" eine zentrale Rolle für die Probleme bei der Integration spielen ([PLOE99], [JANS00; S. 32], [A-C-01], [WATS01]).

3 Ausgangssituation und Projektziel

So, wie die Entscheidung für eine Akquisition auf Basis einer fundierten Bewertung im Rahmen der Due Diligence erfolgen sollte, ist es offensichtlich erforderlich, für die Phase nach der Fusion/ Übernahme eine klare Integrationsstrategie zu definieren und konsequent zu verfolgen. Die üblichen Schritte im Rahmen einer systematischen Integrationsunterstützung sind:

- Identifikation von Synergiepotentialen und Integrationsvorbereitung
- Entwicklung der Integrationsstrategie und PMI-Scorecard zur regelmäßigen Überwachung des Erfolgs und Identifikation des weiteren Handlungsbedarfes
- Kontinuierliches Programm, Risk und Transitions Management
- Unterstützung funktionaler Teams bei der Integrationsumsetzung

Inhaltlich werden Integrationen scheinbar zumeist sehr gut betreut. Auch persönlichen Aspekte werden berücksichtigt und Mitarbeiter über Standorte hinweg zu gemeinsamen „Integration Camp's" eingeladen. Dennoch reicht dies nicht aus. Es ist erkennbar, dass kulturelle Unterschiede zunächst bewusst wahrgenommen und akzeptiert werden müssen, um eine optimale Zusammenarbeit zu ermöglichen. Eine vollständige Harmonisierung der Kultur in einem global agierenden Unternehmen ist dabei kaum möglich. Offensichtlich ist jedoch, dass geographisch oder durch die Geschichte verankerte Werte, Normen und Symbole (die drei Säulen der Kultur [PODS04; S. 3]) nicht beliebig veränderbar sind. Somit kann es immer ein entsprechendes Delta zwischen den Unternehmenskulturen an verschiedenen Standorten geben. Umso wichtiger ist es daher, diese kulturellen Unterschiede aktiv bei der Integration, vor allem jedoch auch bei der Gestaltung der operativen Tätigkeiten zu berücksichtigen.

Was bislang häufig fehlt, ist die zusätzliche Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede bei der Definition der zukünftigen Verantwortlichkeiten, Aufgabenteilungen und insbesondere bei der Gestaltung einheitlicher Geschäftsprozesse. Hierfür gibt es bisher kaum Konzepte, die eine Berücksichtigung der kulturellen Aspekte bei der Prozessgestaltung und optimierung ermöglichen. Die h&z Unternehmensberatung möchte an dieser Stelle anknüpfen und die bisherige Toolbox erweitern.

In Abbildung 2 sind die einzelnen Bausteine des Beratungsansatzes für Integrationsprojekte bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen dargestellt. Die wesentlichen Aspekte bzw. Bausteine fügen sich zu einer systematischen Methodik zusammen.

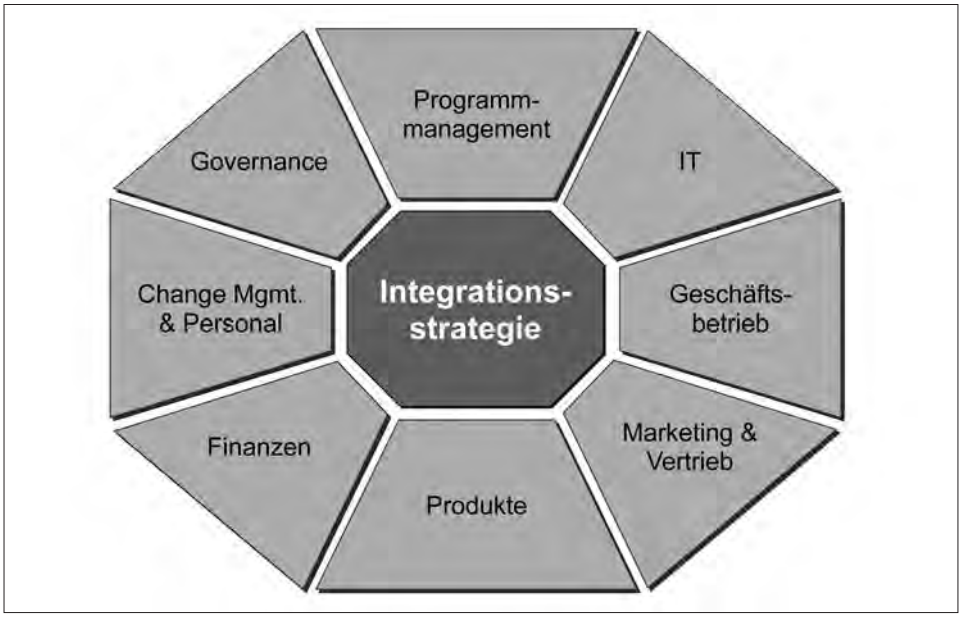


Abbildung 2: Beratungsansatz bei Integrationsprojekten.

Zu den wesentlichen Aspekten gehören

- **Integrationsstrategie:** Kern des Beratungsansatz und Ergebnis der Zusammenführung der einzelnen Aspekte: hier wird die Vorgehensweise zur Umsetzung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Integrationsziele und aller Restriktionen festgelegt.
- **Programm Management:** Systematisierung, Koordination und Controlling aller Integrationsprojekte von der Initialisierung bis zur Übergabe in die Linie
- **Governance:** Berücksichtigung externer Rahmenbedingungen wie Aufsicht, Recht und Steuern sowie Formulierung von Integrationsleitlinien unter Einbe-

ziehung interner Vorgaben; Eingliederung in die Gruppenstruktur und Neustrukturierung der Aufbauorganisation

- **Change Management & Personal:** Sicherstellung des Integrationserfolges durch Berücksichtigung kultureller Faktoren; Zusammenführung und Motivation des Humankapitals
- **Finanzen:** Harmonisierung des externen Rechnungswesen, Controllings und Risikomanagements; Realisierung von Synergien im Liquiditätsmanagement und in der Kapitalanlage
- **Produkte:** Definition der Produktstrategie und Durchführung des Produktmappings (auch für Dienstleistungen); Begleitung des Entscheidungsprozesses und der produktspezifischen Umsetzung
- **Marketing & Vertrieb:** Anpassung der Marketingstrategie im Hinblick auf Markenauftritt, Zielgruppen, Produkte und Kommunikation; Adjustierung des Vertriebsmodells, insbesondere Strukturen und Instrumente
- **IT:** Sicherung des laufenden Geschäfts während der Transformation; Festlegung der IT-Strategie; Definition der Zielarchitektur; Migration von Anwendungen und Daten
- **Geschäftsbetrieb:** Realisierung der Synergiepotenziale durch Harmonisierung der Ablauforganisation; Optimierung des internen und externen Sourcing-Konzepts

Der dargestellte Ansatz soll um eine Methodik für die Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen erweitert werden, die insbesondere die kulturelle Tauglichkeit der Prozesse überprüft und Ansätze zur Optimierung verdeutlicht. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Geschäftsprozesse nach Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen in allen bisherigen und neuen Unternehmenskulturen des Gesamtunternehmens stabile Prozessergebnisse liefern.

4 Kulturgerechte Prozessgestaltung

Zur Erarbeitung der Methode müssen für dieses Projekt zunächst Charakteristika für Unternehmenskulturen erarbeitet und definiert werden. Zur jeweiligen Bewertung von Unternehmenskulturen werden Kulturdimensionen festgelegt. Außerdem müssen für eine vollständige Integrationsberatung auch die Geschäftsprozesse analysiert werden. Diese bilden den zweiten Teil der Betrachtung. Dabei werden sowohl der IST- als auch der SOLL-Zustand aufgenommen. Mit Hilfe von Bewertungsmatrizen können dann im Anschluss die Unternehmenskulturen von Stamm- und Zielhaus bewertet werden. Zu allererst sind jedoch die relevanten Begriffe zu klären.

4.1 Unternehmenskultur

Für den Begriff der „Unternehmenskultur“ existiert heute eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen. Viele Vertreter wie z. B. Schein oder Adler & Jelinek leiten das Konzept explizit aus der Kulturanthropologie ab und fordern, die Unternehmung gewissermaßen als eine Art Miniaturgesellschaft mit eigener Kultur zu begreifen (vgl. [SCHE85], [ADLE86; S. 73ff.]). Unternehmenskulturen sind also ein soziales und kein individuelles Phänomen, obgleich die Manager in einem Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Kollektivierung von (gewollten) Werten spielen. Über latente Werte- und Normensysteme wirken sie (überwiegend unbewusst) verhaltenssteuernd. Da Unternehmenskulturen überliefert werden, sind sie im Sozialisationsprozess erlernbar und wandlungsfähig. Sie manifestieren sich dabei in Symbolen (kulturelle Artefakte), die kommunikations- (z. B. Geschichten, Mythen), handlungs- (z. B. Betriebsfeiern, -ausflüge) oder objektorientiert (z. B. Firmenwagen, Mobiltelefone) sein können. Für die Betrachtung von Einflussfaktoren auf Geschäftsprozesse reichen diese ganzheitlichen Beschreibungen von Kulturtypen für Unternehmenskulturen kaum aus. Vielmehr ist eine differenzierte Beschreibung der verschiedenen Variablen einer Kultur, den so genannten Kulturdimensionen, nötig.

4.2 Kulturdimensionen

Eine Kulturdimension ist eine Variable zur differenzierten Beschreibung einer Kultur. Für eine umfangreiche und möglichst viele Charakteristika abdeckende Beschreibung von Kulturen konnten dabei durch Vergleichen und Zusammenfassen von verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen elf unabhängige Dimensionen identifiziert werden.

Diese komprimierte Darstellung der Kulturdimensionen deckt somit einen umfangreichen Betrachtungsrahmen ab und erlaubt dadurch eine sehr differenzierte Analyse und Beschreibung von Kulturen in Unternehmen und Gemeinschaften, die für die Verwendung bei der kulturgerechten Gestaltung und Bewertung von Geschäftsprozessen nötig ist.

1. **Machtdistanz:** Sie beschreibt die Stellung des Menschen in der Gesellschaft bezüglich dessen Status, Wohlstand, Ansehen etc.
2. **Unsicherheitsvermeidung:** Diese bildet die Reaktionen einer Kultur auf die Gestaltung ihrer eigenen Zukunft ab.
3. **Beziehung zwischen den Menschen:** Sie beschreibt die grundsätzliche Einstellung einer Kultur gegenüber der Essenz des menschlichen Zusammenlebens. Ergänzt wird dies durch den Aspekt des sozialen Umgangs miteinander sowie dem diskutiven Verhalten und den damit verbundenen Fähigkeiten einzelner gegenüber anderen.

4. **Individualismus vs. Kollektivismus:** Individualistische Kulturen stellen die Individuen und das Wohl des Einzelnen in dem Vordergrund, wohingegen in kollektivistischen Kulturen die Gruppe und das Gemeinwohl Vorrang haben.
5. **Geschlechtergleichheit:** Diese Dimension beschreibt die geschlechterspezifische Stellung sowie die Rollenverteilung in der Gesellschaft und bewertet so die Gleichheit und Gleichberechtigung der verschiedenen Geschlechter.
6. **Zeitorientierung:** Durch diese Dimension wird zum einen die zeitliche Orientierung (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) beschrieben, zum anderen die Kurz- oder Langzeitorientierung.
7. **Leistungsorientierung:** Mit ihr wird bestimmt, inwiefern eine Gesellschaft leistungsorientiert ist.
8. **Kontextgestaltung:** Hier wird auf die Kommunikations- und Handlungsgestaltung von Kulturen eingegangen. Im Speziellen beschreibt sie auch die Verwobenheit der persönlichen und beruflichen Beziehungen der Mitglieder einer Kultur.
9. **Beziehung zur Umwelt:** Sie beeinflusst die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sowie die Produktqualität. Ist die Kultur die Natur beherrschend ausgerichtet, versucht das Unternehmen selber Standards in Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit zu setzen und nicht Gegebene als Status quo anzusehen.
10. **Raumorientierung:** Diese Dimension beschreibt unterschiedliche Verhältnisse zum Raum. Zur Differenzierung dienen die Begriffe Privatsphäre und Territorium.
11. **Informationsgeschwindigkeit:** Sie beschreibt, mit welcher Geschwindigkeit Informationen in Kommunikationssituationen kodiert und dekodiert werden.

4.3 Kulturanalyse

Mit den elf definierten Kulturdimensionen kann mittels einer Kulturanalyse der IST-Zustand der vorherrschenden Kultur detailliert beschrieben werden. Um zu einem umfassenden Bild der inhaltlichen Ausgestaltung einer Unternehmenskultur zu kommen, müssen Daten erhoben, analysiert und interpretiert werden. Die Vorgehensweise bei der Kulturanalyse lässt sich anhand von zwei auch miteinander kombinierbaren Arten unterscheiden ([SACK02; S. 133] nach [EVER81], [FETT89] [OSTE88]): Man unterscheidet die induktive und die deduktive Herangehensweise. Die deduktive Vorgehensweise ist dem positivistischen Wissenschaftsverständnis angelehnt. Auf der Basis existierender Konzepte, Modelle und Theorien werden neue Datenerhebungsinstrumente entwickelt oder bereits existierende verwendet. Hierbei werden bereits im Vorfeld der Untersuchung Annahmen getroffen und Modelle bzw. Konzepte in den zu untersuchenden Kontext eingeführt. Der Untersuchende nimmt dabei die Rolle eines emotional nicht involvierten Be-

trachters ein. Beispiele für die Kulturerfassung bei deduktiver Vorgehensweise sind standardisierte Fragebögen, die auf a priori Dimensionen basieren, also die Kultur in Bezug auf bestimmte Dimensionen hin untersuchen (z. B. [PÜMP84], [GORD85], [CAME91]). Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt klar in einer einfachen und vergleichbaren Analyse der erhobenen Daten, die mit Hilfe statistischer Auswertungsverfahren unterstützt werden kann. Nachteilig ist dabei die Tatsache, dass aufgrund der im Vorfeld festgelegten Dimensionen nur bestimmte Aspekte einer Kultur erkannt werden können und nicht der gesamte spezifische kulturelle Kontext aufgedeckt wird [SACK; S. 134].

Bei der **induktiven** Vorgehensweise liegt der Fokus auf dem Verstehen eines bestimmten und individuellem kulturellen „Settings". Hierbei werden die Modelle und Konzepte nicht im Vorfeld angenommen. Vielmehr entwickelt der Untersuchende durch die Interaktion mit den Mitgliedern des Unternehmens und durch die persönliche Involvierung Konzepte und Hypothesen, die kontextspezifisch und somit nicht generalisierbar sind. Das Vorgehen eignet sich daher besonders bei fehlender theoretischer Basis oder mangelndem Vorwissen [VANM79; S. 520ff.]. Ein typisches Beispiel für die Kulturerfassung ist die Methode der teilnehmenden Beobachtung [SAPI85; S. 66ff.]. Vorteil dieser Vorgehensweise ist hohe Situationsrelevanz der erhobenen Daten, jedoch ist die Gewinnung von Erkenntnissen, also die Analyse und Auswertung, im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen schwierig und langwierig. Die inhaltsanalytischen Auswertungen stellen zudem hohe Anforderungen an den Untersuchenden, von dem letztlich die Qualität der Erkenntnisse abhängt [SACK; S. 134f.].

Neben den bereits erwähnten standardisierten Fragebögen sowie der teilnehmenden Beobachtung gibt es noch weitere Erhebungsmethoden, die vorwiegend aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung und der Psychologie stammen und sich nicht ausschließlich der einen oder anderen Vorgehensweise zuordnen lassen. Sie können auf einem Kontinuum deduktiv-induktiv dargestellt werden ([SACK; S. 135]):

Abbildung 3: Induktive vs. Deduktive Datenerhebungsmethoden

Die ideale Methode für die Kulturanalyse gibt es dabei nicht, da jede Methode ihre spezifischen Vor- und Nachteile aufweist [SACK; S. 118]. Je nach Unternehmenssituation, Datenzugang und Zeitspanne sollten die jeweilig passenden Methoden ausgewählt werden.

4.4 Analyse von Geschäftsprozessen

Neben der Kulturanalyse müssen auch die Geschäftsprozesse in den unterschiedlichen Unternehmenseinheiten bewertet werden. Auch für den Begriff „Geschäftsprozess“ gibt es eine Fülle an Definitionen sowie Synonyme. Als umfassende Definition lässt sich nach Stapf ein „Geschäftsprozess definieren als ein

- objektorientiertes,
- über Ereignisse ausgelöstes
- auf Modellierungsebene definiertes und auf Ausführungsebene verwendetes
- aus verknüpften Teilgeschäftsprozessen bzw. Geschäftsprozessschritten zusammengesetztes,
- in verschiedene Geschäftsprozessvarianten spezialisiertes,
- sich anhand von Führungsgrößen dynamisch wandelndes

System aus GP-Zielen, Geschäftsobjekten, GP-Rollen, GP-Regeln und GP-Ressourcen, die über einen GP-Ablauf verknüpft sind, mit dem Zweck, als Teil einer Wertschöpfungskette nachgefragte bzw. potentielle Kundenbedürfnisse durch Geschäftsprozessleistungen zu befriedigen“ [STAP00; S. 80].

Wesentliches Instrument für die Analyse und Dokumentation von Geschäftsprozessen ist die Geschäftsprozessmodellierung. Nach Allweyer dient die Geschäftsprozessmodellierung der „Darstellung von Geschäftsprozessen und Sachverhalten, die für die Gestaltung von Prozessen relevant sind, wie z. B. die Aufbauorganisation oder Datenstrukturen.“ [ALLW05; S, 94].

4.5 Kultureinfluss auf Geschäftsprozesse

Eine Harmonisierung von Geschäftsprozessen zwischen verschiedenen Unternehmen z. B. im Rahmen der Post-Merger-Integration nach Unternehmensübernahmen oder -zusammenschlüssen führt zur Definition gemeinsamer Geschäftsprozessmodelle. Diese erlauben aus dem gemeinsamen Verständnis eine reibungslose Zusammenarbeit [AHLR06; S. 61]. Dennoch bleibt die Notwendigkeit zur Bildung von Prozessvarianten nicht aus. Besonders in großen oder verteilten Unternehmen ist die Definition einheitlicher Prozessmodelle meistens nicht ausreichend, da es in der betrieblichen Praxis nicht möglich ist, einen detaillierten Prozess überall völlig identisch zu leben. Die Definition von Geschäftsprozess-

varianten ist daher notwendig. Die Standardisierung sollte dabei jedoch so umfangreich wie möglich sein, da zu viele Geschäftsprozessvarianten die Kosten erhöhen [AHLR06; S. 63]. Als mögliche Gründe für Geschäftsprozessvarianten führen Ahlrichs und Knuppertz verschiedene Rechtssysteme oder Auftragsarten an den Standorten, verschiedene Gesellschaftsformen sowie verschiedene Religionen und Mentalitäten an [AHLR06; S. 63f.]. Sie weisen damit indirekt auch auf verschiedene Kulturen als Grund für Geschäftsprozessvarianten hin. Wie die meisten Forscher auf diesem Gebiet bleiben jedoch auch Ahlrichs und Knuppertz eine Antwort auf die Frage, WIE die Kulturen bei der Geschäftsprozessmodellierung zu berücksichtigen sind, schuldig. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen ersten Lösungsansatz auf diese Frage zu liefern.

Bei der Untersuchung von Geschäftsprozessen in Bezug auf ihre kulturelle Tauglichkeit stellt sich die Frage nach der Charakterisierung, also nach der Beschreibung der eigentümlichen und relevanten Merkmale von Geschäftsprozessen. Kruse hat erkannt, dass unterschiedliche Anforderungen an die betriebliche Leistungserstellung situativ angepasste Geschäftsprozesse erfordern. Um Geschäftsprozesse zu differenzieren und den Geschäftsprozessbegriff zu systematisieren, entwickelte Kruse ein umfangreiches Merkmalsschema, bei dem bezogen auf ein Merkmal einem Geschäftsprozess mehrere Merkmalsausprägungen zugeordnet werden können [KRUS96; S. 26]):

Merkmal	Ausprägung				
Bezugsprojekt	Realgut: Materiell (Ware)	Realgut: Immateriell (Dienstleist.)	Nominalgut (Kapital)	Information	Prozess (Meta-Objekt)
Gruppierungsobjekt	Produkt/Produktgruppe	Organisationseinheit	Aufgabe	Betriebsmittel/Ressource	Geschäftspartner
Betrieblicher Funktionsbereich	Beschaffung	Produktion	Absatz	Rechnungswesen	Organisation/ Unternehmensführung
Aufgabentypen	Führungsaufgaben: Planung/Kontrolle	Führungsaufgaben: Entscheidung	Adminstrativ-dispositive Aufgaben: Regelung/Steuerung	Adminstrativ-dispositive Aufgaben: Koordination	Operative Realisationsaufgaben
Phasenbezug der Aufgabe	Strategisch	Taktisch	Operativ		
Aufgabencharakter	Innovativ-kreativ	Projektbezogen	Regelbezogenen Durchführung	repetitive Routineaufgaben	
Strukturiertheitsgrad der Aufgabe	Schlecht	Gut			
Dynamik/Variabilität der Aufgabe	Hoch	Mittel	Gering		
Komplexitätsgrad	Hoch	Mittel	Gering		
Integrationsausrichtung	Funktionsorientiert (horizontal)	Phasenorientiert (vertikal)	Räumlich	Zeitlich	
Auslöser	Extern	Intern			
Organisatorische Reichweite	Innerbetrieblich	Unternehmensübergreifend			
Personale Reichweite	Mitarbeiter	Gruppe	Unternehmen		
Räumliche Reichweite	Verteilt	Lokal			
Zeitliche Reichweite	Asynchron	Synchron			

Abbildung 4: Merkmale von Geschäftsprozessen nach Kruse.

4.6 Zusammenhang von Kulturdimensionen und Geschäftsprozess-merkmalen

Die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Kulturdimensionen und den Geschäftsprozessmerkmalen erfolgt in Form einer Bewertungsmatrix, in der die Kulturdimensionen den Geschäftsprozessmerkmalen gegenübergestellt werden. Anhand dieser Matrix wurde im Rahmen dieser Arbeit und zusammen mit Experten bestimmt, welche Kulturdimensionen welche Geschäftsprozessmerkmale beeinflussen.

Im Folgenden wird beispielhaft ein identifiziertes Beeinflussungspaar genauer hinsichtlich der spezifischen Ausprägungen des Geschäftsprozessmerkmals und der Kulturdimensionen analysiert und bewertet, inwiefern eine bestimmte Ausprägung einer Kulturdimension einen Einfluss auf die Funktionalität der Geschäftsprozessmerkmale hat. Aufgrund der hohen Unschärfe und der großen Anzahl nicht messbarer „weicher" Faktoren ist eine exakte Analyse dabei nicht möglich. Für eine möglichst große Absicherung wurden die Ergebnisse durch Expertengespräche ermittelt oder mit Hilfe von Experten auf ihre Plausibilität hin überprüft. Eine positive Beeinflussung bzw. Begünstigung der Kultur auf das Geschäftsprozessmerkmal wird in den Matrizen durch ein Plus-Zeichen (+) ausgedrückt, eine negative Beeinflussung durch ein Minus-Zeichen (-). Bei einer nicht allgemein bewertbaren Beeinflussung erfolgt die Kennzeichnung durch eine Raute (#). Für den Fall einer derartigen Paarung sind weitere Betrachtungen unter Berücksichtigung der konkreten Gegebenheiten nötig. Erfolgt keine Kennzeichnung, so liegt keine bedeutende Beeinflussung vor. Anhand der folgenden Tabelle soll beispielhaft die Beeinflussung der Kultur auf das Merkmal „Gruppierungsobjekt" dargestellt werden. Insgesamt wurde 14 solcher Matrizen entwickelt.

		Gruppierungsobjekt				
		Produkt/ Produkt-gruppe	Organisa-tionsein-heit	Aufgabe	Betriebs-mittel/ Ressour-ce	Geschäfts partner
Beziehung zw. den Menschen	Sozial, emotional, menschlich		+			+
	Unsozial, sachlich, neutral		-		+	-
Individualis-mus vs. Kollektivismus	Individualismus		-			+
	Kollektivismus	+	+			
Geschlechter-gleichheit	Niedrig		#			#
	Hoch		#			#
Leistungs-orientierung	Niedrig		-	-		-
	Hoch		+	+	+	+
Raum-orientierung	Privatsphäre				#	+
	Territorium				#	

Tabelle 1: Einfluss der Kultur auf das Gruppierungsobjekt.

4.7 Bewertung von Geschäftsprozessen

Die systematische Bewertung von Geschäftsprozessen in Unternehmen in Bezug auf ihre kulturelle Tauglichkeit erfolgt anhand eines strukturierten Vorgehens. Zur Anwendung kann die Methode bei unterschiedlichen Ausgangssituationen kommen – jedoch immer mit dem Ziel, einen Prozess auf seine Tauglichkeit für eine bestimmte Kultur zu bewerten und Ansatzpunkte zur Optimierung zu liefern. Im Folgenden werden zwei beispielhafte Anwendungsszenarien kurz vorgestellt.

Geschäftsprozessharmonisierung nach Übernahme oder Fusion

Ausgangssituation: Nach Unternehmensübernahmen oder –fusionen sollen die Geschäftsprozesse harmonisiert werden, um Synergiepotentiale auszuschöpfen. Hierzu werden entweder bestehende Prozesse aus einem Unternehmen als zukünftiger Standard definiert oder zukünftige Prozesse für beide „Partner" neu modelliert.

Zielsetzung: Mit Hilfe der Methode werden die Soll-Prozesse bezüglich ihrer Tauglichkeit für die Anwendung in dem neuen kulturellen Umfeld bewertet, um Prozessstabilität und -ergebnisse abzusichern. Optimierungsbedarfe werden aufgezeigt.

Geschäftsprozessoptimierung bei konstanten Rahmenbedingungen

Ausgangssituation: In einem bestehenden Kulturumfeld sind die Prozessstabilität und -ergebnisse im Rahmen einer Geschäftsprozessoptimierung zu verbessern. Hierbei kann eine allgemeine Performancesteigerung oder aber Probleme mit der bisherigen Leistung als Auslöser dienen.

Zielsetzung: Mit Hilfe der Methode werden die bestehenden Prozesse bezüglich ihrer kulturellen Tauglichkeit bewertet und bestehende Schwachstellen identifiziert, um Prozessstabilität und -ergebnisse zu verbessern.

4.8 Methodisches Vorgehen

Die Verknüpfung der genannten Aspekte aus den vorangegangenen Untersuchungen führt zu einem methodischen Vorgehen, welches in Abbildung 5 dargestellt ist. Der Prozess lässt sich in vier Teile gliedern. Bei der Charakterisierung der Soll-Prozesse werden die zu betrachtenden Geschäftsprozesse erarbeitet. Daran schließt sich die Analyse der Zielkultur, welche in die Beschreibung der betrachteten Zielkultur fußt. In einem weiteren Schritt werden die Prozesse einer „Kulturtauglichkeits"-Prüfung unterzogen, um zu erfahren, in wie weit die Prozesse zu der Kultur passen. Abschließend wird der Optimierungsbedarf und Optimierungsansätze abgeleitet. Im folgenden Fallbeispiel wird das methodische Vorgehen an einem Praxisbeispiel dargestellt.

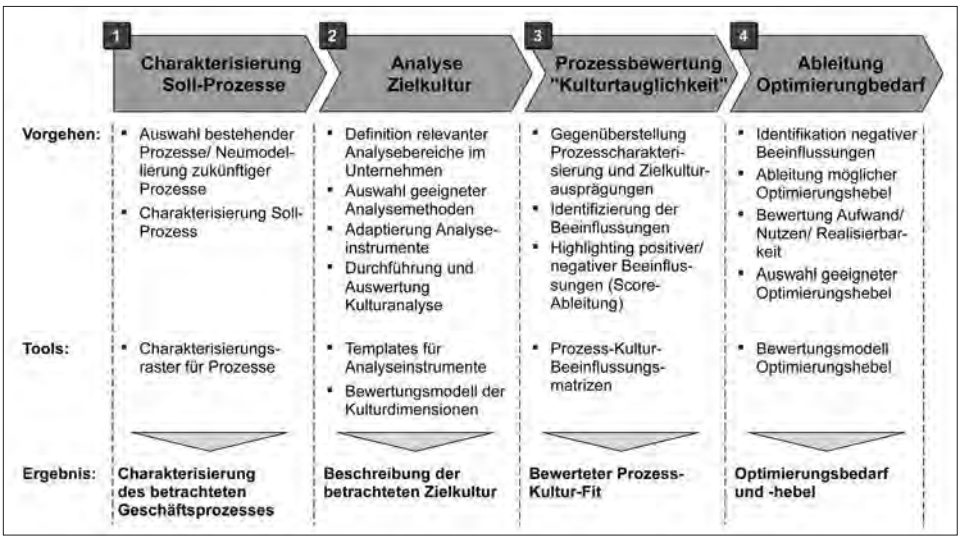


Abbildung 5: Methodisches Vorgehen.

4.9 Fallbeispiel

Hintergrund

Im vorliegenden Beispiel aus dem Sondermaschinenbau hat sich das betrachtete Unternehmen zum Ziel gesetzt, dem allgemeinen Trend zu folgen und sich von einem Maschinen- zu einem Anlagenhersteller zu wandeln, um so den steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Kunden fragen nicht mehr nur einzelne Anlagenkomponenten bzw. Maschinen verschiedener Anbieter an sondern möchten zunehmend komplette Anlagen aus einer Hand beziehen und so die Verantwortung der technischen Schnittstellen zwischen den einzelnen Anlagenkomponenten auf den Lieferanten übertragen. Im Zuge dieser Entwicklung wurden bei dem betrachteten Unternehmen innerhalb von drei Jahren insgesamt sechs Wettbewerber aus verschiedenen Ländern übernommen. Durch die Ergänzung von Kompetenzen und Infrastruktur ist das Unternehmen heute in der Lage, eine durchgehende Anlage mit verschiedenen Varianten für ein stark aufstrebendes Produktsegment anzubieten.

Projektziel

Im Zuge der zuvor beschriebenen Firmenübernahmen wurde im Rahmen eines Beratungsprojektes die Post-Merger-Integration, also die Integration der zugekauften Unternehmen in die betrieblichen Abläufe des Stammhauses, unterstützt. Insbesondere galt es dabei, die im Rahmen eines Business Process Reengineering definierten Soll-Geschäftsprozesse über alle Standorte hinweg auszurollen und Probleme bzw. Hemmnisse für eine Harmonisierung zu identifizieren. Für die Validierung der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Bewertungsmethodik beschränken sich die folgenden Erläuterungen auf einen neuen Standort in Österreich, der sich durch eine vom Deutschen Stammhaus stark unterschiedliche Unternehmenskultur charakterisiert.

Analyse der Stammhauskultur

Um einen Vergleich der Kulturen an den verschiedenen Standorten zu ermöglichen, erfolgte zunächst eine Analyse der Stammhauskultur. Für die Kulturanalyse steht grundsätzlich eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden zur Verfügung. Zur Anwendung kamen bei diesem Projekt Interviews und Beobachtungen, um die vorgefundene Kultur möglichst genau zu charakterisieren und anhand der definierten Kulturdimensionen zu beschreiben. Von Vorteil waren dabei die externe Beobachterperspektive sowie die Möglichkeit, das Unternehmen nicht ausschließlich in einer Momentaufnahme sondern über einen längeren Zeitraum beobachten zu können. Somit konnten auch aus verschiedenen Handlungen und Verhaltensweisen Rückschlüsse über die Kultur gezogen werden. Bewertet wurde die vorgefundene Kultur im Rahmen dieses Fallbeispiels auf einer vierstufigen Skala, um einerseits

den unterschiedlich starken Ausprägungen der einzelnen Eigenschaften gerecht zu werden, andererseits aber mit dieser eher groben Einteilung die Komplexität bei den folgenden Betrachtungen möglichst gering zu halten. Das Ergebnis der Analyse der Stammhauskultur ist in Tabelle 2 dargestellt.

		Dimensions-ausprägung				
		<<	<	>	>>	
Machtdistanz	Niedrig			•		Hoch
Unsicherheitsvermeidung	Niedrig			•		Hoch
Beziehung zwischen den Menschen	Sozial, emotional, menschlich		•			Unsozial, sachlich, neutral
Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus			•		Kollektivismus
Geschlechtergleichheit	Niedrig			•		Hoch
Zeitorientierung	Kurzzeitorientiert, Serialität				•	Langzeitorientiert, Parallelität
Leistungsorientierung	Niedrig				•	Hoch
Kontextgestaltung	Niedrig		•			Hoch
Beziehung zur Umwelt	Die Umwelt beherrschend		•			Der Umwelt unterwerfend
Raumorientierung	Privatsphäre				•	Territorium
Informations-geschwindigkeit	Niedrig		•			Hoch

Tabelle 2: Analyse der Stammhauskultur „Standort Deutschland".

Charakterisierung der Soll-Prozesse

Im zweiten Schritt ist die Charakterisierung der Soll-Geschäftsprozesse erfolgt. Für den vorliegenden Fall war dabei eine sehr gute Datenbasis vorhanden, da die Geschäftsprozesse im Stammhaus des Unternehmens erst in den vergangenen zwei Jahren im Rahmen eines größeren Business Process Reengineering auf die derzeitige Marktsituation hin ausgerichtet wurden. Die Dokumentation der Geschäftsprozesse erfolgte dabei für ein leichtes Verständnis und für das Qualitätsmanagementhandbuch als vereinfachte Kommunikationsstrukturanalyse.

Als Beispiel ist im Folgenden der Prozess der Angebotsanfrage bis zur Auftragseröffnung untersucht worden. Basis für die Bewertung ist die Charakterisierung des Prozesses mit Hilfe der bereits dargestellten Merkmale von Geschäftsprozessen. Der betrachtete Prozess lässt sich somit wie folgt charakterisieren:

Merkmal	Ausprägung		
Gruppierungsobjekt	Aufgabe	Geschäftspartner	
Betrieblicher Funktionsbereich	Absatz		
Aufgabentypen	Entscheidung	Koordination	Operative Realisationsaufgabe
Phasenbezug der Aufgabe	Taktisch	Operativ	
Aufgabencharakter	Projektbezogen	Regelbezogene Durchführung	
Strukturiertheitsgrad der Aufgabe	Gut		
Dynamik/ Variabilität der Aufgabe	Mittel		
Komplexitätsgrad	Mittel		
Integrationsausrichtung	Funktionsorientiert		
Auslöser	Extern		
Organisatorische Reichweite	Unternehmensübergreifend		
Personale Reichweite	Unternehmen		
Räumliche Reichweite	Lokal		
Zeitliche Reichweite	Synchron		

Tabelle 3: Merkmale des Geschäftsprozesses „Angebotsanfrage – Auftragseröffnung".

Analyse der Zielkulturen

Im dritten Schritt ist die Zielkultur analysiert worden. Im Rahmen dieses Fallbeispiels handelt es sich um ein zugekauftes ehemaliges Familienunternehmen aus Oberösterreich. Die Vorgehensweise bei der Analyse erfolgte dabei analog dem Vorgehen bei der Stammhauskultur. Das Ergebnis der Zielkulturanalyse ist in Tabelle 4 dargestellt.

		Dimensionsausprägung				
		<<	<	>	>>	
Machtdistanz	Niedrig				•	Hoch
Unsicherheitsvermeidung	Niedrig				•	Hoch
Beziehung zwischen den Menschen	Sozial, emotional, menschlich		•			Unsozial, sachlich, neutral
Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus			•		Kollektivismus
Geschlechtergleichheit	Niedrig			•		Hoch
Zeitorientierung	Kurzzeitorientiert, Serialität	•				Langzeitorientiert, Parallelität
Leistungsorientierung	Niedrig		•			Hoch
Kontextgestaltung	Niedrig		•			Hoch
Beziehung zur Umwelt	Die Umwelt beherrschend			•		Der Umwelt unterwerfend
Raumorientierung	Privatsphäre				•	Territorium
Informationsgeschwindigkeit	Niedrig		•			Hoch

Tabelle 4: Analyse der Zielkultur „Standort Oberösterreich".

Bewertung der Kulturtauglichkeit der Prozesse

Nachdem im Rahmen der Analysephase die notwendigen Grundlagen für die Bewertung des betrachteten Geschäftsprozesses erarbeitet wurden, erfolgt im Anschluss die eigentliche Bewertung anhand der Beeinflussungsmatrizen. Zur besseren Vergleichbarkeit und Deutung der Ergebnisse wird zunächst eine Bewertung des Prozesses in Bezug auf die Stammhauskultur durchgeführt. Anschließend erfolgt eine Bewertung für die Zielkultur. Im Folgenden sind jeweils Auszüge dieser Matrizen dargestellt.

Bewertung in Bezug auf die Stammhauskultur

		Gruppierungs-objekt		Betrieblicher Funktionsber.	Aufgabentypen			Phasenbezug der Aufgabe		Aufgaben-charakter	
		Aufgabe	Geschäfts-partner	Absatz	Entscheidung	Koordination	Operative Rea-lisationsaufgabe	Taktisch	Operativ	Projektbezogen	Regelbezogene Durchführung
Machtdistanz	Hoch			-	+	+		+			
Unsicherheits-vermeidung	Eher Hoch				-	+		+	+	-	+
Beziehung zwischen den Menschen	Eher Sozial, emotional, menschlich		+	+	-	+	+				
Individualis-mus vs. Kollektivismus	Eher Kollektivis-tisch				-		+	-	+	+	
Geschlechter-gleichheit	Eher Hoch		# (-)	# (-)	# ( )	# ( )					
Zeitorientie-rung	Langzeit-orientiert, Parallelität				+	+	-	+	-	+	
Leistungs-orientierung	Hoch	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Informations-geschwindig-keit	Eher Niedrig										
...	...										

Tabelle 5: Bewertung des Geschäftsprozesses für die Stammhauskultur (1).

		Strukturiert-heitsgrad	Dynamik/ Variabilität	Komplexitäts-grad	Integrations-ausrichtung	Auslöser	Organisatori-sche Reichw.	Personale Reichweite	Räumliche Reichweite	Zeitliche Reichweite
		Gut	Mittel	Mittel	Funktions-orientiert	Extern	Unternehmens-übergreifend	Unternehmen	Lokal	Synchron
Machtdistanz	Hoch				-		+	+		
Unsicherheits-vermeidung	Eher Hoch		-							
Beziehung zwischen den Menschen	Eher Sozial, emotional, menschlich				+		+	+		
Individualis-mus vs. Kollektivismus	Eher Kollektivis-tisch			+				+		
Geschlechter-gleichheit	Eher Hoch						# (-)	# ( )		
Zeitorientie-rung	Langzeit-orientiert, Parallelität				+					+
Leistungs-orientierung	Hoch			+				+		
...	....									

Tabelle 6: Bewertung des Geschäftsprozesses für die Stammhauskultur (2).

Eine weiterführende Betrachtung der nicht allgemein bewertbaren Paarungen hat ergeben, dass die eher hohe Geschlechtergleichheit in Bezug auf das Gruppierungsobjekt „Geschäftspartner“ und den Betrieblichen Funktionsbereich „Absatz“ sowie auf die unternehmensübergreifende organisatorische Reichweite eine negative Beeinflussung hat. Eine große Anzahl der Kunden des Unternehmens kommt aus zentralasiatischen Ländern, in denen die Geschlechtergleichheit i. d. R. sehr gering ist. Dies kann es in den zuvor genannten Punkten zu Akzeptanzproblemen führen. Die weiteren im Allgemeinen nicht genauer bewertbaren Beeinflussungen ergaben bei der genaueren Betrachtung keine weiteren besonderen Beeinflussungen (vgl. Bewertungen in Klammern).

Bewertung in Bezug auf die Zielkultur

		Gruppierungs-objekt		Betrieblicher Funktionsber.	Aufgabentypen			Phasenbezug der Aufgabe		Aufgaben-charakter	
		Aufgabe	Geschäfts-partner	Absatz	Entscheidung	Koordination	Operative Rea-lisationsaufgabe	Taktisch	Operativ	Projektbezogen	Regelbezogene Durchführung
Machtdistanz	Hoch			-	+	+		+			
Unsicherheits-vermeidung	Hoch				-	+		+	+	-	+
Beziehung zwischen den Menschen	Eher Sozial, emotional, menschlich		+	+	-	+	+				
Individualis-mus vs. Kollektivismus	Eher Kollektivis-tisch				-		+	-	+	+	
Geschlechter-gleichheit	Eher Hoch		# (-)	# (-)	# ( )	# ( )					
Zeitorientie-rung	Kurzzeit-orientiert, Serialität				-	-	+	-	+	-	+
Leistungs-orientierung	Eher Niedrig	-	-	-	-	-	-	-		-	
...	...										

Tabelle 7: Bewertung des Geschäftsprozesses für die Zielkultur (1).

		Strukturiertheitsgrad	Dynamik/ Variabilität	Komplexitätsgrad	Integrationsausrichtung	Auslöser	Organisatorische Reichw.	Personale Reichweite	Räumliche Reichweite	Zeitliche Reichweite
		Gut	Mittel	Mittel	Funktionsorientiert	Extern	Unternehmensübergreifend	Unternehmen	Lokal	Synchron
Machtdistanz	Hoch				-		+	+		
Unsicherheitsvermeidung	Hoch		-							
Beziehung zwischen den Menschen	Eher Sozial, emotional, menschlich				+		+	+		
Individualismus vs. Kollektivismus	Eher Kollektivistisch			+				+		
Geschlechtergleichheit	Eher Hoch						# (-)	# ( )		
Zeitorientierung	Kurzzeitorientiert, Serialität									-
Leistungsorientierung	Eher Niedrig									
...	...									

Tabelle 8: Bewertung des Geschäftsprozesses für die Zielkultur (2).

Eine weiterführende Betrachtung der nicht allgemein bewertbaren Paarungen ergibt aufgrund der Parallelitäten in Bezug auf die Kulturausprägungen der Stammhauskultur eine identische Bewertung (vgl. Bewertungen in Klammern).

Bewertungsergebnis

Bei der Untersuchung von Geschäftsprozessen in Bezug auf ihre kulturelle Tauglichkeit interessieren vor allem die negativen Beeinflussungen, da diese einen Hinweis auf eine mangelnde Tauglichkeit liefern. Aufgrund der teilweise auftretenden Polarität der Beeinflussungsbewertungen einer Kulturausprägung auf die verschiedenen Geschäftsprozessmerkmale ist jedoch eine eindeutige Aussage über die generelle Tauglichkeit häufig nicht möglich. Vielmehr müssen die Bewertungsergebnisse als ganzes betrachtet und interpretiert werden, um einzelne Schwachstellen zu erkennen und die Geschäftsprozesse bei Bedarf entsprechend anzupassen.

Bei der zuvor durchgeführten Bewertung des Geschäftsprozesses „Angebotsanfrage – Auftragseröffnung“ lässt die ganzheitliche Ergebnisbetrachtung und -interpretation erkennen, dass die in der Zielkultur als eher hoch eingestufte Geschlechtergleichheit, die Kurzzeitorientierung sowie die eher niedrige Leistungsorientierung zu verminderter Leistung und zu Problemen in Bezug auf die aktuelle Ausgestaltung des Geschäftsprozesses führen kann. Bei einem Vergleich der Zielkultur mit der Kultur des Stammhauses, für die die Geschäftsprozesse modelliert wurden, sind bei Zeit- und Leistungsorientierung deutlich gegensätzliche Ausprägungen erkennbar. Ein ähnliches Ergebnis liefert die den Prozess überwiegend negativ beeinflussende hohe Unsicherheitsvermeidung. Auch diese Kulturdimension ist am Stammhaus gegensätzlich ausgeprägt. Insgesamt wird die Tauglichkeit des Prozesses in Bezug auf die Stammhauskultur im Vergleich zu der Tauglichkeit in der Zielkultur deutlich positiver Bewertet.

Optimierungshebel

Zur Optimierung der identifizierten Schwachstellen sind im Rahmen des Projektes verschiedene Maßnahmen diskutiert worden:

Die hohe Geschlechtergleichheit kann wie bereits erläutert zu Akzeptanzproblemen bei der Zusammenarbeit mit Geschäftspartner führen. Da der Prozess in diesem Punkt nicht verändert werden kann und auch die Kultur sich nicht grundsätzlich ändern wird, ist hier „lediglich“ eine Erhöhung der Aufmerksamkeit bei Kundenkontakt möglich. Dies sollte in einem Vertriebshandbuch berücksichtigt und regelmäßig geschult werden.

Die Kurzzeitorientierung sowie die niedrige Leistungsorientierung werden als grundsätzliche Schwäche des übernommenen Unternehmens betrachtet. Hier soll daher nicht den Prozess sondern die Zielkultur mittel- bis langfristig an die Kultur des Stammhauses angepasst werden. Um einerseits diese Kulturanpassung voranzutreiben, auf der anderen Seite jedoch gute Prozessergebnisse sicherzustellen, wurde als Integrationsmaßnahme eine Entsendung von Mitarbeitern des Stammhauses an den neuen Standort in Oberösterreich vorgenommen. Dadurch soll sowohl die „Soll-Kultur“ vorgelebt als auch eine Prozessstabilität ermöglicht werden.

Gleiches gilt auch für die hohe Unsicherheitsvermeidung in der neuen Gesellschaft. Aufgrund der früheren Machtgefüge im Unternehmen haben die Mitarbeiter in der Vergangenheit jederzeit deutliche Vorgaben bekommen. Dies widerspricht dem neuen Gedanken des Inhabers, denn durch eine gesunde Portion „Risikofreude“ können Innovationen ermöglicht und selbständiges Arbeiten erleichtert werden. Auch hier ist eine langfristige Anpassung der Kultur durch „Aktives Vorleben“ erforderlich.

5 Ergebnis und Ausblick

Um im Rahmen der Post-Merger Integrationsberatung (PMI-Beratung) den Malus der mangelnden Berücksichtigung von kulturellen Aspekten insbesondere bei der Gestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse entgegenzuwirken, ist im Rahmen dieser Arbeit eine Methode für die Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen entwickelt worden, die insbesondere die kulturelle Tauglichkeit der Prozesse überprüft und Ansätze zur Optimierung aufzeigt.

Bereits in der Pilothaften Anwendung zeigen die Ergebnisse aus dem Fallbeispiel das Potential der entwickelten Methodik: Der oftmals schwer greifbare Aspekt der Geschäftsprozesse wird nicht nur beschreibbar, vielmehr werden bereits konkrete Schwachstellen erkannt und Ansatzpunkte zur Optimierung aufgezeigt. Hiermit können unmittelbare Handlungsbedarfe formuliert und Veränderungshürden beseitigt werden.

Neben den praktischen Aspekten schafft die Anwendung der vorgestellten Methodik jedoch eine weitere, für Veränderungen im Unternehmen wesentliche Voraussetzung: Die gewonnene Transparenz ist Basis für die Sensibilisierung und Voraussetzung für einen intensiven Dialog mit den Mitarbeiter und der Führungsmannschaft des Unternehmens. Denn für erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen im Unternehmen ist es unerlässlich, die Mitarbeiter umfangreich einzubeziehen und ihnen zu ermöglichen, ihre eigene Zukunft mit zu gestalten.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Misserfolgsquoten bei Unternehmensübernahmen.	522
Abbildung 2:	Beratungsansatz bei Integrationsprojekten.	524
Abbildung 3:	Induktive vs. Deduktive Datenerhebungsmethoden	528
Abbildung 4:	Merkmale von Geschäftsprozessen nach Kruse.	530
Abbildung 5:	Methodisches Vorgehen.	533

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einfluss der Kultur auf das Gruppierungsobjekt.	532
Tabelle 2:	Analyse der Stammhauskultur „Standort Deutschland“.	535
Tabelle 3:	Merkmale des Geschäftsprozesses „Angebotsanfrage – Auftragseröffnung“.	536
Tabelle 4:	Analyse der Zielkultur „Standort Oberösterreich“.	537
Tabelle 5:	Bewertung des Geschäftsprozesses für die Stammhauskultur (1).	538
Tabelle 6:	Bewertung des Geschäftsprozesses für die Stammhauskultur (2).	539
Tabelle 7:	Bewertung des Geschäftsprozesses für die Zielkultur (1).	540
Tabelle 8:	Bewertung des Geschäftsprozesses für die Zielkultur (2).	541

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
Dipl.-Ing.	Diplom Ingenieur
etc.	Et cetera
ff.	Fortfolgende
GP	Geschäftsprozess
i.d.R.	in der Regel

M&A	Merger & Aquisition
M. Eng.	Master of Engineering
PMI	Post Merger Integration
ROI	Return on Investment
S.	Seite
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

[A-C-01] A-C-R: Analyse-Concept-Realisierung von Akquisitionen. 2001.

http://www.a c r.de

[CAME91] Cameron, K. S.: Freeman, S. J.: Cultural Congruence, Strength, And Type: Relationships To Effectiveness. In: Woodman, R. W.; Pasmore, W. A. (Eds.): Research In Organizational Change and Development. Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT, S. 23-58.

[EVER81] Evered, R.; Louis, M. R.: Alternative Perspectives In The Organizational Sciences: “Inquiries From The Inside” And “Inquiries From The Outside”. Academy of Management Review, 3 (3), 1981, S. 385-389.

[FETT89] Fetterman, D. M.: Ethnography: Step By Step. Sage, Newbury Park, CA, 1989.

[FRAN93] Frank, G.; Stein, I.: Management von Unternehmensakquisitionen. Schäffer-Poeschel, Springer, 1993.

[GORD85] Gordon, G. G.: The Relationship Of Corporate Culture To Industry Sector & Corporate Performance. In: Kilmann, R.; Saton, M. J.; Sherpa, R.; Associates (Eds.): Gaining Control Of The Corporate Culture. Jossey-Bass, San Francisco, 1985, S. 103-125.

[JAES96] Jaeschke, P.: Geschäftsprozessmodellierung mit INCOME. In: Vossen; Becker (Hrsg.): Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management. Internat. Publishing, Bonn, Albany, 1996.

[JANS00] Jansen, S.; Pohlmann, N.: Anforderungen und Zumutungen: Das HR-Management bei Fusionen. In: Personalführung, 33(2), S. 30-39, 2000.

[KRAT89] Krathz, H.-J.: Ein wirkungsvoller Ansatz, sich zeitgerecht auf veränderte Verhältnisse einzustellen. In: Handelsblatt: Sonderbeilage Merger & Acquisitions. Düsseldorf, 19.04.1989.

[KRUS96] Kruse, Christian: Referenzmodellgestütztes Geschäftsprozeßmanagement. Ein Ansatz zur prozeßorientierten Gestaltung vertriebslogistischer Systeme. Gabler, Wiesbaden, 1996.

[OBER96] Oberweis, Andreas: Modellierung und Ausführung von Workflows mit Petri-Netzen. Teubner Verlag, Stuttgart, Leipzig, 1996.

[OSTE88] Osterloh, M.: Methodische Probleme einer empirischen Erfassung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Poeschel, Stuttgart, 1988, S. 139-151.

[PLOE99] Ploenzke Management Consulting: Erfolgsfaktoren für Merger und Akquisition Aktivitäten. Ergebnisse einer Kundenumfrage. 1999.

[PODS04] Podsiadlowski, Astrid: Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München, 2004.

[PÜMP84] Pümpin, C.: Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Präsentation auf der ATAG Konferenz „Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg ihres Unternehmens“, Zürich, 1984.

[ROFF99] Roffey Park Management: Post Merger Integration. In: The Economist, 09.01.1999.

[RUMP99] Rump, F. J.: Geschäftsprozessmanagement auf Basis ereignisgesteuerter Prozessketten. Teubner, Stuttgart, Leipzig, 1999.

[SACK02] Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur, Erkennen, Entwickeln, Verändern. Luchterhand, 2002.

[SAPI85] Sapienza, A. M.: Believing Is Seeing: How Organizational Culture Influences The Decisions Top Managers Make. In: Kilmann, R. H.; Saxton, M. J.; Serpa, R. (Eds.): Gaining Control Of The Corporate Culture. Jossey-Bass, San Francisco, 1985, S. 66-83.

[SCHE85] Schein, E. H.: Organizational culture and leadership. A Dynamic View. San Francisco, 1985.

[SCHE96] Scheerer, A.-W.; Jost, W.: Geschäftsprozessmodellierung innerhalb einer Unternehmensmodellierung und Workflow-Management. Internat. Publishing, Bonn, Albany, 1996.

[SCHR05] Schröer, Astrid: Post-Merger-Integration. Mentale Modelle von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen. Dissertation an der Universität Trier, 2005.

[SCHW93] Schwab, Klaus: Konzeption, Entwicklung und Implementierung eines computergestützten Bürovorgangssystemes zur Modellierung von Vorgangsklassen und Abwicklung und Überwachung von Vorgängen. Dissertation am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Bamberg, 1993.

[STAP00] Stapf, W.: Geschäftsprozeßmanagement. Eine Konzeption zur prozeßorientierten Unternehmens-(Re-)Organisation. Betriebswissenschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Stuttgart, 2000.

[VANM79] Van Maanen, J.: Reclaiming Qualitative Methods For Organizational Research. Administrative Science Quarterly, 24, 1979, S. 520-526.

[VISC99] Viscio, A.; Harbinson, J.; Asin, A.; Vitario, R.: Post Merger Integration. What makes mergers work? 1999. .

http://www.strategy business.com/press/article/13903 [Stand 12.01.2007]

[WATS01] Watson Wyatt Management Consultants: Wachstum mit Erfahrung als Erfolgsgarant bei Mergers & Acquisitions. Düsseldorf, 2001.

Caren Linnemann, B.A., MBA

Ausbau und Strukturierung der internen Kommunikation der Mercedes-AMG GmbH

Inhalt

1 Summary 551
2 Einleitung 552
3 Ausgangssituation plus Projektziel 553
4 Dokumentation strategischer Ansatz und operative Vorgehensweise 557
5 Resumée/Ausblick 565

1 Summary

Das vorliegende Exposee beschäftigt sich mit dem Aufbau der internen Kommunikation bei der Mercedes-AMG GmbH. Das Projektziel war es, eine zielgerichtete interne Kommunikation aufzubauen und in die integrierte Kommunikationsstrategie des Unternehmens einfließen zu lassen. Bei der Strategiefindung wurden vor allem die Unternehmensstrategie der Mercedes-AMG GmbH berücksichtigt, sowie die spezifischen kommunikativen Bedürfnisse des projektgebenden Unternehmens, die sich aus der damals aktuellen Situation des Unternehmens heraus ergaben. Auf Grundlage der theoretischen Überlegungen wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet und die zu verwendenden Kommunikationsinstrumente definiert. Neben dem Aufbau eines tragfähigen Aktionsplans war es das Ziel des Projektes, die Aktivitäten der internen Kommunikation in die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens zu integrieren und so einen Beitrag zu einer integrierten Kommunikationsstrategie zu leisten. Weitere Disziplinen der integrierten Kommunikation sind das Marketing und die Pressearbeit der Mercedes-AMG GmbH sowie die Kommunikationsaktivitäten der Daimler AG.

Auf Grundlage der definierten Ziele, die in einer BSC ausgearbeitet wurden, wurden Kennzahlen definiert, die die geplanten Maßnahmen und die festgelegten Instrumente auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen und in einem „lessons learned“ Prozess kontrolliert wurden. So konnten erstmals Prozesse in der internen Kommunikation aufgesetzt werden, die wiederum zum Erreichen der Kennzahlen beitragen. Abschließend wurden die Teilprojekte in festgeschriebene Prozesse im Rahmen der internen Kommunikation integriert und so als Leitfaden für die Maßnahmen in der internen Kommunikation festgeschrieben. Die Weltwirtschaftskrise, die das Unternehmen Ende 2008 erreichte führte zu der Möglichkeit, die Bedeutung von interner Kommunikation, sowohl in der Krise als auch in wirtschaftlich stabilen Zeiten zu beobachten und lieferte wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich des Stellenwerts, den interne Kommunikation in mittelständischen Unternehmen einnehmen kann.

2 Einleitung

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ Paul Watzlawik hatte es schon viel früher auf den Punkt gebracht, jedoch gilt diese Behauptung im Zeitalter von elektronischer Kommunikation, YouTube und Internet mehr denn je. Das Schweigen selbst ist ebenfalls eine Art der Kommunikation, die durch die Stakeholder eines Unternehmens auf völlig unterschiedliche Art und Weise interpretiert werden kann. Gut beraten ist ein Unternehmen dann, wenn es sich kommunikativ professionell aufgestellt hat und so in jeder Hinsicht den kommunikativen Herausforderungen gewachsen ist. Für die Kommunikation nach außen haben die meisten Unternehmen begriffen, dass ein professionelles Marketing und eine gezielte kommunikative Ansprache der medialen Öffentlichkeit das Ergebnis eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen können. Die Bedeutung die einer Kommunikation nach innen zukommt wird teilweise nur am Rande wahr genommen und ihr Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg als gering eingeschätzt. Das die Mitarbeiter, die für das Unternehmen neben ihrer wichtigen Multiplikatorenfunktion nach außen aber auch durch ihre persönliche Motivation entscheidenden Einfluss auf die Entwicklungen im Unternehmen haben, wird oftmals ignoriert. Es sollte im Interesse eines Unternehmens liegen, die eigenen Mitarbeiter durch eine transparente Kommunikationspolitik nach innen zu motivieren und das Unternehmen so in seinen Grundpfeilern zu stärken. Das Stichwort an dieser Stelle heißt „Interne Kommunikation“ und ist im Rahmen einer ganzheitlichen Kommunikationsplanung von den Verantwortlichen eines Unternehmens genauso zu behandeln, wie die Kommunikationsbemühungen nach außen. Die Frage, ob auch besonders kleine Unternehmen eine interne Kommunikation benötigen stellt sich an dieser Stelle nicht, denn alle Interaktionen in einem Unternehmen können ja zunächst der Kommunikation zugeordnet werden. Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen empfiehlt es sich daher für die Entscheider ihrer persönlichen Kommunikation mit Mitarbeitern bzw. den Kommunikationsstrukturen in ihrem Unternehmen eine bedeutsame Rolle zuzuweisen, denn wie eingangs bei Watzlawik erwähnt, das Aushebeln von Kommunikation ist nicht möglich und auch ein schweigender Chef kommuniziert auf einer non-verbalen Ebene, deren Interpretation für den Empfänger der Kommunikation, in diesem Fall der Mitarbeiter, deutlich schwerer ist. Für Unternehmen mit einer Vielzahl von Mitarbeitern gilt das Gebot der internen und strategisch zielgerichteten Kommunikation besonders. Wo viele gemeinsam arbeiten entstehen schnell Gerüchte und Mutmaßungen, die sich via „Flurfunk“ ausbreiten und ungewünschte Ausprägungen erreichen können. Um dies zu vermeiden empfiehlt es sich, den kommunikativen Ansatz nach innen an die generelle Unternehmensstrategie anzulehnen und einen den Bedürfnissen des Unternehmens angepassten Kommunikationsstil mit entsprechenden Instrumenten zu definieren. Dabei muss auch jeweils beachtet werden, welche Personen im Unternehmen als Kommunikatoren auftreten. Nichts ist schlimmer als eine Kommunikation, die nicht zum Kommunikator selbst passt. Er wird als unglaubwürdig wahr genommen, seine

Integrität wird infrage gestellt und eine negative Kommunikationswirkung könnte erzielt werden.

Es ist offensichtlich, dass heutige Unternehmen mit modernen Kommunikationsstrukturen nicht um eine planvoll agierende, in das kommunikative Gesamtkonzept passende interne Kommunikation herum kommen.

Mittelfristig wird so ein Erfolg für die Beteiligten wahrnehmbar, Arbeitsweisen werden vereinfacht, Prozesse können effizienter und effektiver gesteuert werden und das Betriebsklima kann auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stabil gehalten werden. All dies sind wichtige, den Unternehmenserfolg bestimmende Faktoren. Nichtsdestotrotz erkennen auch heute viele mittelständische Unternehmen den Mehrwert einer zielgerichteten internen Kommunikation nicht, da diese Disziplin sich nicht direkt monetär auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Sekundäre Erscheinungen, die sehr wohl positive Auswirkungen auf die Finanzsituation des Unternehmens haben, können nur mit einer ausgefeilten Strategie und den entsprechenden Kennzahlen den Maßnahmen der internen Kommunikation zugeordnet werden. Nicht der Wohlfühlfaktor einer internen Kommunikation ist entscheidend, sondern das Erreichen einer Messbarkeit hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für ein bestimmtes Unternehmensziel. Ist diese Messbarkeit erst einmal hergestellt, fällt es den Kommunikationsverantwortlichen leicht, die Notwendigkeit ihrer Maßnahmen bzw. deren Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmung darzulegen.

3 Ausgangssituation plus Projektziel

Die Firma Mercedes-AMG GmbH ist ein mittelständischer Betrieb und 100%ige Tochter der Daimler AG.

Bis zum Jahr 2005 wurde das Unternehmen durch den Gründer Hans-Werner Aufrecht geführt, ehe es von der Daimler AG in 2005 vollständig übernommen und in die Strukturen des Konzerns eingegliedert worden ist. Im Jahr 2007 feierte die Mercedes-AMG GmbH ihr 40. Jubiläum. In den 40 Jahren ihres Bestehens ist es ihr gelungen, vom Tuner von Mercedes-Benz Fahrzeugen zum hochwertigen Brand innerhalb der Mercedes-Markenwelt aufzusteigen. Dort ist Mercedes-AMG als eigenständige Marke neben Mercedes-Benz, smart und Maybach positioniert. Mit dem eigenen Markenverständnis ging ein Wandel in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit einher, die Markenwahrnehmung veränderte sich. Auch strukturell hat die Mercedes-AMG GmbH seit einigen Jahren weitreichende Veränderungen erfahren. Zunehmender Unternehmenserfolg führte zu einem erhöhten Bedarf an Humanressourcen, so dass die Mitarbeiterzahl zwischen 1999 und 2007 um 80 Prozent gestiegen ist. Aus dem historischen Verständnis der Firma heraus erklärt sich die Problemlage und die Ausgangssituation. Als ehemals inhabergeführtes Unternehmen war die Mercedes-AMG GmbH von den Macher- und Machtstruk-

turen eines inhabergeführten mittelständischen Unternehmens geprägt. Die strategische und an globalen Erfordernissen ausgerichtete Führungsstruktur eines Großkonzerns stand im Gegensatz zu den bisherigen Entscheidungswegen. Die Eingliederung in die Prozesse und Strukturen der Daimler AG fand schrittweise und teilweise gegen den Widerstand der Belegschaft statt. Eine verlässliche und strukturierte interne Kommunikation sollte helfen, die notwendigen Veränderungen in Organisationsabläufen zu kommunizieren und gleichzeitig die latent vorhandene Angst vor den unbekannten neuen Strukturen und der veränderten Arbeitsorganisation zu nehmen. Dazu bedurfte es einer ausgereiften internen Kommunikation, die es so bei der Mercedes-AMG GmbH nicht gab. Erste Versuche die interne Kommunikation einzuführen und weiter zu entwickeln gab es im Jahr 2006. Diese ersten Maßnahmen waren das Versenden von Mitarbeitermails, die Neuauflage der Mitarbeiterzeitschrift sowie der Relaunch des teilweise stark veralteten Intranets. Diese drei Instrumente bildeten die Grundlage und Ausgangssituation in der internen Kommunikation zum Projektstart.

Um die Ausgangssituation des Projektes vollständig zu erfassen muss man also die verschiedenen Arbeitsebenen einbeziehen und bedenken. Zum einen die unternehmerische Ausgangslage, geprägt durch den Übergangsprozess in dem sich das Unternehmen seit der kompletten Übernahme durch die Daimler AG befand. Damit verbunden waren diverse Unsicherheiten bezüglich Organisation, Struktur und Verantwortlichkeiten. Eine emotionale Grundstimmung, hervorgehend aus der Übernahme mit ihren strukturellen Unsicherheiten, belastete das Arbeitsklima. Zweitens die strategische Ausgangslage. Der Ansatz der integrierten Kommunikation wurde zum damaligen Zeitpunkt noch nicht praktiziert. Marketing, PR und Personal, wo die interne Kommunikation angegliedert war, hatten kein gemeinsames Konzept hinsichtlich ihrer Kommunikationsaktivitäten und Ziele erarbeitet. Dies führte zu Missverständnissen in der Belegschaft, da teilweise unterschiedliche Botschaften an unterschiedliche Zielgruppen kommuniziert wurden. Der Informationsfluss erfolgte oftmals zeitlich so versetzt, dass Mitarbeiter Neuigkeiten das Unternehmen oder seine Produkte betreffend erst aus der medialen Öffentlichkeit erfuhren. Dies führte zu Unverständnis der Belegschaft gegenüber den Kommunikationsstrukturen. Drittens die Anzahl der bisher verfügbaren Instrumente. Auch in der Projektphase, in der die interne Kommunikation stetig um Instrumente erweitert wurde, sollte eine bestmögliche Kommunikation gewährleistet werden. Die aktuell verfügbaren Instrumente mussten neben der strategischen Projektarbeit überprüft und ausgebaut werden.

Im Rahmen eines Projektauftrags wurden zunächst die Projektziele definiert und mit messbaren SMART-Kriterien hinterlegt. Der daraus resultierende Projektstrukturplan hielt die Vorgehensweise detailliert fest. Das Gesamtprojekt wurde in einzelne Teilprojekte untergliedert, die teilweise vom Projektverantwortlichen oder mithilfe kleiner interdisziplinärer Projektteams durchgeführt wurden. Bei der Zieldefinition wurden die „AMG-Werte“ berücksichtigt. Sie waren bei der Umsetzung

ein Leitfaden zur Erstellung der Inhalte, da diese der Schlüssel zu profitablem Wachstum und Erfolg sind, indem sie die Basis für die Faktoren bilden, die wir selbst aktiv beeinflussen können. Diese Werte wurden anhand von Workshops ermittelt und stehen so auf einer demokratischen Basis im Unternehmen. Sie lauten: Transparenz, Wertschätzung, Leidenschaft und Disziplin. Sie regeln unter anderem den täglichen Umgang miteinander im Arbeitsumfeld und sind von daher ein wichtiger Leitfaden für die interne Kommunikation. Vor allem der Praxistransfer ist bei der Definition der Unternehmenswerte ein relevanter Punkt. Es ist Auftrag der internen Kommunikation diesen zu unterstützen. Vor allem in Bezug auf Wertschätzung und Transparenz kann mithilfe der internen Kommunikation ein wichtiger Beitrag für die Praxis geleistet werden. Aber auch die Leidenschaft für die eigene Tätigkeit kann durch interne Kommunikation gefördert werden, nämlich dann, wenn sie verdeutlicht, dass der eigene Beitrag einem großen Ganzen nützt. Durch die Übermittlung von Informationen, die den Unternehmensalltag regeln, unterstützt die interne Kommunikation auch den Wert Disziplin. Da das AMG Leitbild erst im Projektverlauf erarbeitet wurde, war es nicht Bestandteil der Ausgangsanalyse, wurde jedoch im Projektverlauf zu einem ausnehmend wichtigen Faktor bei der Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen. Ein weiteres Vorhaben des Projekts war es, die Bedeutung von interner Kommunikation für das Unternehmen Mercedes-AMG GmbH aufzuzeigen und den Mehrwert einer professionell aufgestellten internen Kommunikation darzustellen und zu belegen. Denn nur, wenn auf Entscheiderebene Unterstützung für die Belange der internen Kommunikation gegeben ist, können letztlich die Weichen für eine erfolgreiche interne Kommunikation gestellt werden.

Die Ziele des Projekts wurden also wie folgt zusammen gefasst:

1 Auf- und Ausbau der internen Kommunikation unter Berücksichtigung strategischer Gesichtspunkte mithilfe eines integrierten Kommunikationsansatzes.

2 Entwicklung von Maßnahmen zum Auf- und Ausbau der internen Kommunikation, welche die Mitarbeitermotivation unterstützen und eine transparente Kommunikationskultur fördern, unter Berücksichtigung der AMG Werte (und später auch des AMG Leitbilds).

3 Motivation der Fachbereiche, Kommunikationsthemen zu generieren und die Beratungsfunktion der internen Kommunikation anzunehmen, so dass Kommunikationsprojekte nicht nur über die Jahresplanung der internen Kommunikation sondern auch durch Fachbereichs- und Projektverantwortliche eingebracht werden.

4 Aufstellung einer Jahresplanung für die interne Kommunikation.

Die Funktion der internen Kommunikation sieht sich in diesem Zielzusammenhang in einer Ordnungsfunktion. Sie ist für eine strukturierte und verlässliche Kommunikation verantwortlich, die hinsichtlich Wording, Gestaltung und Botschaft eine gewisse Regelmäßigkeit zulässt, ebenso fungiert sie als Beratungseinheit im Unternehmen und unterstützt Führungskräfte bei der Kommunikation in ihren eigenen Abteilungen oder Projekten. Besonders diese Beratungsaufgabe hat einen hohen Stellenwert. Strategisch wichtige Projekte benötigen eine professionelle kommunikative Begleitung, in das Projektteam hinein als auch vom Projekt hinaus an die restliche Belegschaft. Eine Kommunikation von verantwortlichen die an dieser Stelle nicht planvoll agiert kann den Erfolg eines Projektes gefährden, da die Kommunikation sich direkt auf die Motivation der Mitarbeiter und ihre Einstellung gegenüber dem Projekt auswirkt. Dies kann im schlimmsten Fall zu einer völligen Verweigerung führen. Im projektgebenden Unternehmen kann die Einführung von SAP als ein solches strategisch und funktional wichtiges Projekt angesehen werden. Die Kommunikation dieses Projektes, das enorm viele Fachabteilungen verbindet und dessen Einführungsphase eine große Herausforderung darstellte musste auch hinsichtlich seiner Kommunikation planvoll und sensibel dargestellt werden.

Aber auch die Übernahme einer Ordnungsfunktion in Bezug auf festgeschriebene Prozesse im Unternehmen und die Kontrolle der Kommunikationsstrukturen darf nicht unterschätzt werden. Mithilfe verbindlicher Kommunikationsregeln spart ein Unternehmen von der Größe der Mercedes-AMG GmbH wertvolle Ressourcen wie Zeit und auch Geld wenn alle Kommunikationsaktivitäten an einer Stelle gebündelt werden. Die Durchsetzung und das Leisten eines Beitrags zur gewünschten Unternehmenskultur kann durch zielgerichtete und planvolle Kommunikation ebenfalls positiv beeinflusst werden. Ein Unternehmen in dem ein offenes und progessives Klima vorherrscht wird deutlich messbar produktivere Mitarbeiter beschäftigen, die ihrer Arbeit mit Leidenschaft nachgehen. Die AMG Werte sind Leitfaden für diese Unternehmenskultur, das später erstellte AMG Leitbild betont noch einmal den Anspruch, den das Unternehmen an sich selbst und seine Mitarbeiter stellt.

4 Dokumentation strategischer Ansatz und operative Vorgehensweise

Abbildung 1: Operative Vorgehensweise - Eigene Darstellung.

Wie eingangs erwähnt wurden zusätzlich zum Dachprojekt weitere Teilprojekte aufgesetzt, wie das Management der Mitarbeiterzeitschrift oder die Implementierung von Fachbereichsseiten in das AMG Intranet. Mit dem Aufsetzen des Projektmanagements und der Definition der Meilensteine startete das Projekt. Im Projektverlauf kamen weitere Anforderungen an das Projekt hinzu. Diese mussten schlüssig in den Projektverlauf integriert werden. Im Rahmen einer IST Analyse wurden die bereits vorhandenen Maßnahmen katalogisiert und bewertet. Eine SOLL Analyse diente als Orientierungspunkt für die aufzusetzende Kommunikationsstrategie. Die Kommunikationsstrategie als grundlegender Bestandteil einer ganzheitlichen internen Kommunikation wurde im Projektverlauf hinsichtlich seiner Bedeutung deutlich hervorgehoben. Die sukzessive Erweiterung der Kommunikationsaktivitäten und die Nutzung einer Vielzahl von neuen Kommunikationsinstrumenten zeigten den Bedarf nach einer richtungsweisenden und festgeschriebenen Strategie jedoch schnell auf. Ursache dieser grundlegenden Erkenntnis war die zunehmende Anzahl an durchgeführten Aktivitäten, ohne ein strukturiertes Vorgehen bzw. eine Nutzenüberprüfung nach Abschluss der Maßnahmen. Somit wurde die BSC für die interne Kommunikation, angelehnt an die Unternehmensstrategie und auf Grundlage des Leitbilds und der Unternehmenswerte, der Dreh- und Angelpunkt für die strategischen Überlegungen. Praxisorientierte Kennzahlen wurden hinterlegt um eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen. Auf Grundlage der strategischen Zielsetzung konnten die Zielgruppen und die praktischen Ziele definiert werden. Eine genaue Definition der Zielgruppen und der Praxisziele führt zu der Möglichkeit, die interne Kommunikation noch passgenauer und am Bedarf der Kommunikationsempfänger orientiert zu gestalten. Die Positionierung ist ebenfalls ein wichtiger Schritt hin zu einer ganzheitlichen internen Kommunikation, ermöglicht sie doch das Beziehen einer bestimmten Position und definiert so den Kommunikationsstandard. Bei der Definition der Positionierung wurde vor allem die IST Situation in Bezug auf die Wahrnehmung der inter-

nen Kommunikation bei den Zielgruppen mit der erwünschten Wahrnehmung verglichen. Der Katalog der vorhandenen Instrumente wurde um neue Instrumente erweitert. Auf Grundlage dieser Instrumentarien wurde eine Maßnahmenplanung erstellt, die den Zielen angepasst wurde. In diesem Zusammenhang finden auch die Budgetvorgaben Erwähnung, ebenso wie das Controlling der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und den „lessons-learned".

Der abgebildete Projektverlauf bezieht sich auf den tatsächlichen Verlauf des Projektes im Rückblick. Durch die stetige und rasante Weiterentwicklung der Kommunikationsbedürfnisse der Mercedes-AMG GmbH erforderte die sinnvolle Durchführung des Projekts einen wesentlich stringenteren und analytischeren Ablauf als ursprünglich angenommen. Die wirtschaftlich günstige Ausgangsposition in den Jahren 2007 und 2008 nutzten die Projektverantwortlichen um eine umfassende Kommunikationsstrategie aufzustellen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Ausgestaltung der internen Kommunikation direkt durchzuführen. Um eine sinnvolle und richtungsweisende Strategie erarbeiten zu können wurden diverse Kommunikationsmodelle verglichen und praktische Anleitungen zur Erarbeitung grundlegender Kommunikationskonzepte als Ausgangspunkt und theoretische Grundlage für die praktische Arbeit zu Hilfe gezogen. Die ausgearbeitete Kommunikationsstrategie lehnt sich an die unternehmensweite Strategie „Performance 2015" an und unterstützt die Durchsetzung der Unternehmenswerte und des AMG-Leitbilds. Die AMG Strategie „Performance 2015" besteht aus verschiedenen Arbeitsbereichen. Technologie, Geschäftsmodell, Markt und Kommunikation. An dieser Stelle wird bereits die Bedeutung des Projekts als Beitrag zur Unternehmensstrategie deutlich, da bereits bei der Definition der Unternehmensstrategie Kommunikation als ein wichtiges Betätigungsfeld definiert wurde. Die AMG Werte fanden bereits Erwähnung und bilden die Grundlage für das später entwickelte AMG Leitbild. Gemeinsam mit dem Management Team wurde dieses im November 2008 den Mitarbeitern der Mercedes-AMG GmbH vorgestellt. Es stellt den „Mantel" dar, der die verschiedenen Komponenten wie die AMG Werte (wie wir etwas machen) und die strategischen Ziele (was wir machen), umhüllt und so die Daseinsberechtigung der Mercedes-AMG GmbH (warum wir etwas machen) begründet. Diese drei Komponenten machen im Wesentlichen die Unternehmenskultur der Mercedes-AMG GmbH aus. Das Leitbild besteht aus einem Hauptsatz – „Wir sind AMG und gestalten die Perfomance von morgen" – und vier Unterpunkten. Das Leitbild hat durch seine übergeordnete Bedeutung einen starken Einfluss auf die interne Kommunikation, da es vor allem intern wirken soll. Neben seiner identitiätsstiftenden Wirkung gibt es wertvolle Anhaltspunkte darüber, welche Kultur im Unternehmen gepflegt wird, welche Alleinstellungsmerkmale das Unternehmen kennzeichnen und wie die Führungsebene in die Mannschaft hinein kommuniziert. Deshalb ist die Berücksichtigung des Leitbilds bei der Erstellung der Kommunikationsstrategie grundlegend und bedeutsam, da es übergeordnete und allgemeingültige Ansprüche an die interne Kommunikation stellt.

Der Analyseprozess bestand nunmehr aus zwei verschiedenen Bausteinen. Zum Einen die kommunikationstheoretischen Voraussetzungen, welche auf Grundlage einschlägiger Literatur und Case Studys differenziert ausgearbeitet wurden, zum Anderen die unternehmerische Ausgangslage mit ihren strategischen Voraussetzungen.

Für die Erarbeitung der BSC wurden die durch das Leitbild vorgegebenen Standards auf eine Vision und Mission für die interne Kommunikation im Rahmen der Abteilung Personal, Recht und Organisation herunter gebrochen, da hier die interne Kommunikation angesiedelt ist. Die Interpretation der für die gesamte Abteilung gültigen Vision und Mission ergibt für die Umsetzung der internen Kommunikation in der BSC folgende Prämissen:

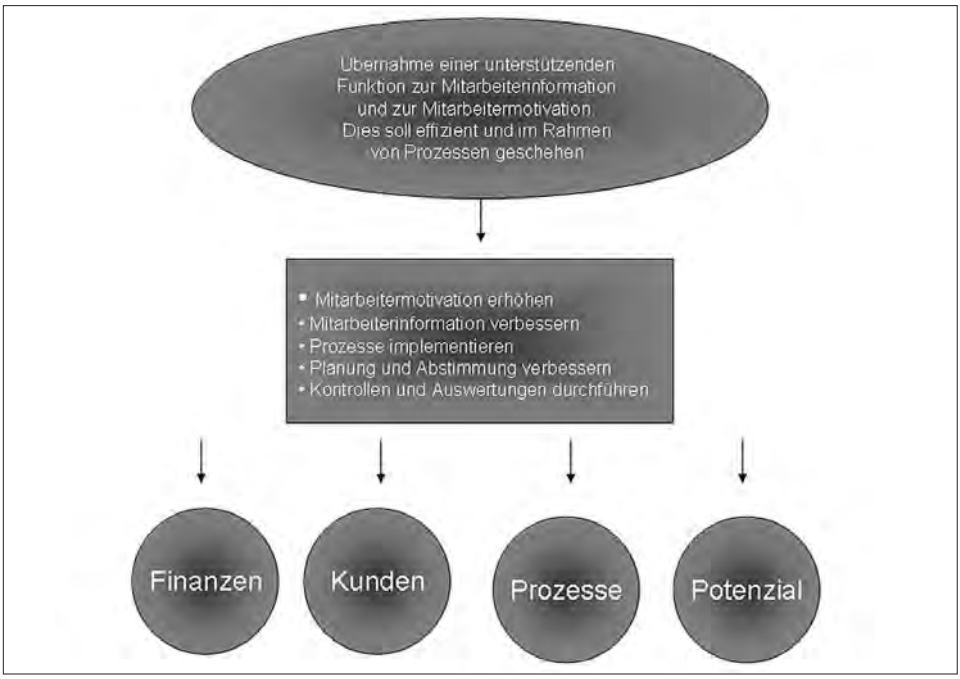


Abbildung 2: BSC - Eigene Darstellung.

Die BSC ist für die interne Kommunikation ein Instrument, dass den Bedürfnissen der Strategieentwicklung in dieser Disziplin gerecht wird. Die folgenden Ausführungen der Perspektiven der BSC beziehen sich also nicht auf das gesamte Unternehmen Mercedes-AMG GmbH, sondern auf die Organisationseinheit „interne Kommunikation“.

Finanzperspektive

Die Strategie der internen Kommunikation orientiert sich nicht primär an der finanziellen Perspektive. Dennoch ist der Sinn von interner Kommunikation, langfristig die Effizienz und die Effektivität der Mitarbeiter gleichermaßen zu steigern und so Kosten zu senken. Kurzfristig lassen sich durch zielgerichtete und schnelle Information Arbeitszeiten einsparen. Weiterhin erscheint es möglich, eine Senkung der allgemeinen „Pro-Kopf"-Kosten bei diversen Maßnahmen durchzusetzen.

Kundenperspektive

Kunden der internen Kommunikation sind die Mitarbeiter. Sie sind, allgemein betrachtet, die Zielgruppe aller Kommunikationsaktivitäten. Im Rahmen der Werte der AMG ist hier der Punkt „Wertschätzung" von besonderer und allgemeiner Bedeutung. Es ist Ziel der internen Kommunikation, die Wertschätzung der Mitarbeiterleistung durch die Geschäftsführung und das Management an die Mitarbeiter zu kommunizieren und zu erklären. Ebenfalls zu beachten im Rahmen der Kundenperspektive ist die Kommunikation von öffentlichem Feedback durch Kunden oder Presse an die Mitarbeiter. Positive Resonanzen erzeugen beim Mitarbeiter Leidenschaft für die eigene Tätigkeit und stärken die Identifikation mit den Produkten des Unternehmens.

Prozessperspektive

Effizientes Arbeiten erfordert logische und sinnvolle Prozessstrukturen, vor allem dann, wenn wie in der internen Kommunikation eine fachbereichsübergreifende Abstimmung notwendig ist. Die Bewertung von Informationen hinsichtlich ihrer Relevanz für den Mitarbeiter spielt ebenfalls in die Prozessperspektive hinein. Ob und wann Informationen weitergegeben werden erfolgt idealerweise in Abstimmung mit der internen Kommunikation um eine Informationsflut an den Mitarbeiter zu verhindern und sicher zu stellen, dass die vermittelten Informationen verständlich artikuliert sind. Die interne Kommunikation hat auch die Aufgabe, durchgeführte Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielsetzung auszuwerten und zu Dokumentationszwecken zu erfassen.

Potenzialperspektive

In Bezug auf die Mercedes-AMG GmbH bedeutet interne Kommunikation auch verstärkt Zusammenarbeit mit dem Mutterkonzern. Diese ist zu Beginn des Projektes noch nicht sonderlich ausgeprägt. Die interne Kommunikation kann einen unterstützenden Beitrag leisten, die verschiedenen Unternehmenswelten zusammen zu führen.

Mit der Ausarbeitung der Strategie konnten konkrete Ziele für die jeweiligen Perspektiven ausgearbeitet werden. Diese konkreten Ziele wurden im Anschluss mit Maßnahmen und Kennzahlen hinterlegt, so dass ein Zielerreichungsgrad messbar gemacht werden konnte.

Auf der Potenzialebene werden die Ziele dargestellt, die langfristige Möglichkeiten für die interne Kommunikation der Mercedes-AMG GmbH aufzeigen. Die Leitbildkommunikation ist hier ein gutes Beispiel, da mit der Kommunikation dessen Implementierung unterstützt, was wiederum Auswirkungen auf die mittelfristige Unternehmenskultur hat. Auch die Einbindung in die Strukturen des Daimler Konzerns erschien langfristig gesehen als eine Notwendigkeit. Die Prämisse für die Mercedes-AMG GmbH musste lauten, da wo Synergien geschaffen werden können, sollen diese sinnvoll genutzt werden. Jedoch müssen auch an den Stellen, an denen sich die Prozesse und die Unternehmenswelten (noch) stark unterscheiden eigene Lösungen für die Mercedes-AMG GmbH gefunden werden. Diese können Übergangslösungen darstellen, oder aber auch langfristig praktiziert werden. So wird die spezifische „AMG-Identität“ gewahrt ohne den Blick und die Anbindung zum Mutterkonzern zu verlieren.

Die Prozessperspektive spielt beim Aufbau der Kommunikationsaktivitäten eine wichtige Rolle. Nachdem einzelne Maßnahmen vom Projektstatus zum Prozess überführt worden sind, ist das weitere Vorgehen eindeutig und klar geregelt. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und ermöglicht es, Mitarbeiterwechsel mit relativ wenig Wissensverlust durchzuführen. Auch die Etablierung der internen Kommunikation als Beratungsdienstleister ist für die Prozessebene wichtig. Durch die Steuerung von Kommunikationsprojekten und –maßnahmen ausschließlich über die interne Kommunikation ist ein einheitlicher Auftritt bezüglich Aussehen, Wording und Message über alle Kommunikationsthemen und –mittel hinweg gewährleistet.

Die Kundenebene bezieht sich auf die Mitarbeiter der Mercedes-AMG GmbH, in diesem Fall die Kunden der internen Kommunikation. Neben dem Wunsch, dass möglichst viele Mitarbeiter an den Angeboten der internen Kommunikation partizipieren, soll vor allem der Informationsstand der Mitarbeiter verbessert werden.

Finanzielle Ziele lassen sich in der internen Kommunikation nur schwer definieren. Gewisse Wirkungen von interner Kommunikation, wie sie weiter oben bereits beschrieben wurden, haben eine indirekte Wirkung auf unternehmerische Kostenfaktoren. Weiterhin wurde beschlossen, dass die interne Kommunikation insofern effizient arbeiten muss, als dass die „Pro-Kopf“ Kosten für Kommunikationsmaßnahmen gesenkt werden können, um insgesamt die anfallenden Kosten zu optimieren, sei es über verringerte Lesezeiten von Massenmails, über die Nutzung von Synergieeffekten bei Lieferanten oder bei der Senkung von Veranstaltungskosten bei gleichbleibender oder höherer Qualität.

Mit der Formulierung klarer Ziele wurde ein wichtiger Faktor in das tendenziell eher „softe“ Gebiet der internen Kommunikation eingebunden. Zukünftig ließen

sich alle Kommunikationsaktivitäten an ihrem Beitrag zur Erreichung der oben genannten Ziele messen. Es ergibt sich ein einfacher Grundsatz zur Aktivitätenplanung. Mit der Überprüfung der Maßnahmen durch hinterlegte Kennzahlen kann die tatsächliche Bedeutung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zur Zielerreichung festgestellt werden.

Neben den ausformulierten Zielen spielte es im Projektverlauf eine wichtige Rolle, sich über die eigentliche Zielgruppe der Kommunikation klar zu werden. Die Analyse der unterschiedlichen Bezugsgruppen im Unternehmen ergab eine Vielzahl von heterogenen Gruppen, die teilweise vollumfänglich, aber auch bei bestimmten Projekten nur zu Teilen angesprochen werden musste. Der Vielschichtigkeit der Zielgruppen musste die Kommunikation hinsichtlich Tonalität, Medium und Gestaltung angepasst werden.

Grundsätzlich ließ sich im Rahmen der Zielgruppenanalyse zwischen folgenden Zielgruppen unterscheiden.

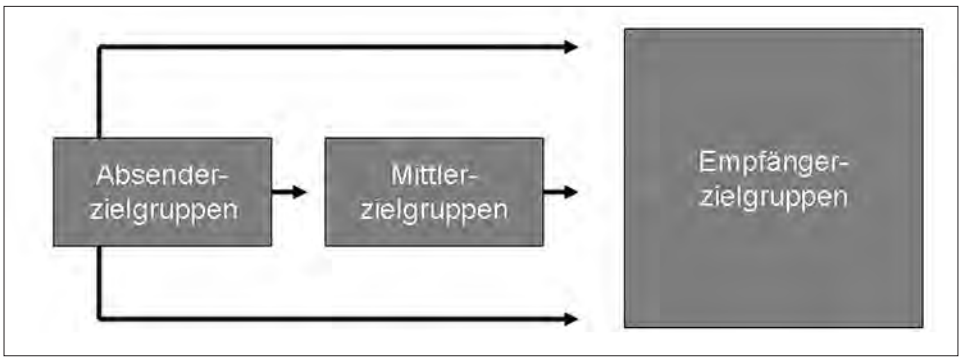


Abbildung 3: Zielgruppen, Quelle: Schmidbauer/Knödler-Bunte, Das Kommunikationskonzept 2004.

Die **Absenderzielgruppe** ist die Gesamtheit derer, die den Absender einer Kommunikation darstellt. Anders als man gemeinhin annehmen könnte ist meist nicht die interne Kommunikation selbst der Absender von Kommunikation. In der Regel sind es die Führungskräfte, die als Absender einer Kommunikation auftreten. Es ist also wichtig, dass sich der Absender mit der von der Kommunikationseinheit erstellten Kommunikation identifizieren kann und diese unterstützt. Die Absenderzielgruppe konnte in der Analyse unterschiedlichen Personengruppen zugeordnet werden. Zum einem dem Geschäftsführer, dann die Gruppe des erweiterten Führungskreises, das mittlere Management bei Kommunikationen, die einer bestimmten Abteilung oder Projektgruppe vorbehalten sind, die Personalabteilung als Absender von HR Themen, das Facility Management bei Einschränkungen auf dem Werksgelände. In Einzelfällen sidn auch Mitarbeiter selbst der Absender der Kommunikation, zum Beispiel bei projektinterner Kommunikation, aber auch, wenn es sich um eine Kommunikation von „unten nach oben“ handelt.

Die **Mittlerzielgruppe** steht zwischen Absender und Empfänger. Ihre Einstellung zur Kommunikation ist besonders wichtig, da diese Zielgruppe oftmals als Übermittler von Kommunikation auftritt. Über die Tonalität oder die persönliche Einstellung zur Kommunikation entscheidet der Mittler über die Frage, welche Botschaft wie beim Empfänger aufgenommen wird. Bei der Mercedes-AMG GmbH fanden sich hauptsächlich Führungskräfte in der Mittlerzielgruppe, vor allem aus der mittleren und unteren Managementebene. Ebenso traten die bereichs- und Abteilungsskretariate oftmals als Mittler auf, da zur Weitergabe der Informationen ihre logistische Hilfestellung oder ähnliches von Nöten war.

Die **Empfängerzielgruppe** ist die Schlüsselzielgruppe der Kommunikation. Es ist davon auszugehen, dass die Empfängerzielgruppe die zahlenmäßig größte Zielgruppe ist. Es ist von hoher Bedeutung, dass der Empfänger der Kommunikation in der Lage ist, die Botschaft aufzunehmen, zu verstehen und zu verinnerlichen. Dies ist das Ziel einer Jeden Kommunikation. Bei der oberflächlichen Betrachtung dieser drei Zielgruppen zeigt sich, dass die Kommunikation immer mehrere Zielgruppen zugleich im Auge haben muss. Eine Kommunikation ist zwar in erster Linie für den Empfänger gedacht, aber wenn diese nicht durch Absender und Mittler unterstützt wird, kann sie niemals ihre volle Wirkung entfalten. Die Empfängerzielgruppe der Mercedes-AMG GmbH ist in ihrer Gesamtheit stark heterogen. Unterschiede hinsichtlich ihrer demografischen Merkmale, unterschiedlichen Qualifikationen im Bereich Bildung, aber auch im fachlichen Know-how erforden eine Anpassung der Kommunikation an den „kleinsten gemeinsamen Nenner“. Bei spezifischer Kommunikation kann sich eine Empfängerzielgruppe aber auch immer auf einen teil der gesamten Zielgruppe beziehen, je nachdem welches Thema in welchem Kreis kommuniziert werden muss. Grundsätzlich gilt, jede Kommunikation muss für jede Zielgruppe spezifisch angepasst werden und sollte so anspruchsvoll wie nötig, aber so einfach wie möglich erklärt und gestaltet sein.

Mit der Analyse von Zielen und Zielgruppen ist bereits ein wichtiger Schritt zum Aufbau einer planvollen, effektiven internen Kommunikation getan. Um diese Position der Kommunikation zu schärfen und zu stärken ist die Positionierung ein hilfreiches Mittel. Sie legt ein anzustrebendes positives Vorstellungsbild fest und bietet somit einen Orientierungspunkt. Die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Positionierung der internen Kommunikation bei der Mercedes-AMG GmbH zu Projektbeginn und der angestrebten Zielorientierung kann folgendermaßen festgehalten werden.

IST-Positionierung: „Die interne Kommunikation im Hause Mercedes-AMG GmbH ist relativ jung mit einem mäßigen Durchdringungsgrad relevanter anderer Bereiche. Die Wahrnehmung bei den relevanten Zielgruppen ist unvollständig, auch wenn die Kommunikation hochwertig gestaltet ist.“

Im Gegensatz dazu ergibt sich folgende Ideal-Positionierung.

Ideal-Positionierung: „Die interne Kommunikation agiert als interner Berater und Kommunikator für unternehmensweite Themen, mit dessen Hilfe Informationen – hochwertig und ansprechend gestaltet wie unsere Produkte – an die Mitarbeiter getragen werden, denn wir legen nicht nur bei unseren Fahrzeugen Wert auf hohe Qualität und perfekte Performance."

In dieser Ideal-positionierung spiegelt sich das Markenverständnis der Mercedes-AMG GmbH wider, ebenso wie die Optimierungsbemühungen der internen Kommunikation auf der Prozessebene und vor allem und das ist von großer Bedeutung, auch die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, die am Erfolg des Unternehmens und seiner Produkte beteiligt sind. Die Aufgaben der internen Kommunikation werden klar umrissen und auf ihre Wirkungsbereiche herunter gebrochen. Aus der Ideal-Positionierung wurden Dachbotschaften entwickelt, die ein Nutzenversprechen, also den Mehrwert, den die interne Kommunikation in das Unternehmen einbringen kann, beinhalten. Diese Nutzenversprechen lauten

Kern	Begründung	Nutzenversprechen
Die interne Kommunikationbietet beratung in allen relevanten Kommunikationsfragen…	…weil wir großen Wert auf eine hochwertige und professionelle Kommunikation legen…	…und damit den Mitarbeitern verständliche Informationen und relevante Kommunikation/Information zukommen lassen.
In der Kommunikation legen wir großen Wert auf Professionalität und Performance…	…weil wir uns an dem hohen Standard unserer Produkte messen lassen möchten…	…und damit den Mitarbeitern die verdiente Wertschätzung entgegenbringen können.
Die interne Kommunikation führt alle Kommunikationsaktivitäten mit unternehmensweiter Relevanz durch…	…weil die Mitarbeiter stets verlässlich über alle relevanten Vorgänge im unternehmen informiert sein sollen…	…damit sie die Entscheidungen und Handlungen der Führungskräfte richtig einordnen können und diese mittragen.

Auf Grundlage der in diesem Kapitel beschriebenen theoretischen Überlegungen und praktischen Analysen wurden die Kommunikationsinstrumente erarbeitet. Dabei lassen sich diese in verschiedene Kategorien einteilen. Events und Veranstaltungen, Print und Multimedia. In diesen Kategorien lässt sich aus diversen Instrumenten, wie Mitarbeitermails, Mitarbeiterzeitschrift, Hausmesse, Intranet etc. jeweils das passende Medium für die zu überbringende Botschaft auswählen. Aus diesen Überlegungen heraus und im Zusammenhang mit dem zur Verfügung stehenden Budget wurden Maßnahmenpläne erstellt, die sich an der Erreichung der aufgestellten Kennzahlen messen mussten. Die Kontrolle der Maßnahmen erfolgte anhand der zuvor aufgestellten Kennzahlen, die nach dem SMART-Prinzip

entwickelt wurden und den verschiedenen Ebenen aus der BSC zugeordnet sind. Für den Projektverlauf und die in ihm erarbeiteten Ziele kann man festhalten, dass diese vollumfänglich erreicht wurden und das Projekt somit zu einem zufriedenstellen Abschluss gekommen ist. Nichtsdestotrotz ergeben sich aus dem Projektverlauf heraus weitere Handlungsfelder im Rahmen der internen Kommunikation, die im folgenden Kapitel aufgeführt werden.

5 Resumée/Ausblick

Der Ausbau und die Strukturierung der internen Kommunikation bei der Mercedes-AMG GmbH wurden im Jahr 2007 als Projekt aufgesetzt. Im Verlauf der zwei Jahre, auf die das Projekt angelegt war, konnte eine integrierte Kommunikationsstrategie aufgestellt werden, die sich nicht nur an den Kommunikationsaktivitäten der Mercedes-AMG GmbH orientiert, sondern auch den Bedürfnissen der diversen Zielgruppen gerecht wird. Neben einer Strategie, die sich an die Unternehmensstrategie anlehnt und sich im Einklang mit den Werten, dem Leitbild und der gesamten Unternehmenskultur der Mercedes-AMG GmbH befindet, konnten erstmalig Prozesse in der internen Kommunikation hinterlegt werden und Projekte in den Prozessstatus überführt werden. Die so entstandenen Prozesse vereinfachen die Kommunikationsaktivitäten und ermöglichen ein effektives und effizientes Arbeiten für die Kommunikatoren und alle am Kommunikationsprozess beteiligten. So kann die Produktivität des Einzelnen gesteigert werden und Fehler, bedingt durch unklare Freigabe- und Abstimmungsprozesse, werden vermieden. Hier ist durch klare Strukturen und Verantwortlichkeiten ein Mehrwert für die Prozessbeteiligten entstanden.

Aber auch auf der Ebene des gesamten Unternehmens konnten durch eine zielgerichtete Kommunikation Mehrwerte hinsichtlich unterschiedlicher Faktoren geschaffen werden. Eine schnelle und zielgerichtete Kommunikation verhindert die Bildung von Gerüchten via „Flurfunk“. Unstimmigkeiten unter den Mitarbeitern kommen so seltener auf. Durch eine ehrliche und offene Kommunikation wird Mutmaßungen und Gerüchten die Basis entzogen, selbst wenn unangenehme Fakten kommuniziert werden müssen. An dieser Stelle kann die Kommunikation beeinflussen, in welchem Ausmaß Fakten kommuniziert werden müssen, damit keine Gerüchte aufkommen, unter den Mitarbeitern eine Art „Beruhigung“ der Gesamtkommunikation eintritt und Maßnahmen trotzdem ehrlich und je nach Notwendigkeit sachlich oder emotional kommuniziert werden. Weiterhin können Arbeitsabläufe reibungsloser vonstatten gehen, da Mitarbeiter frühzeitig über Einschränkungen am Arbeitsplatz informiert werden. Das spart Zeit und Geld für das Unternehmen. Zusammenfassen kann man also feststellen, dass es gelungen ist, neben dem gefühlten Mehrwert durch eine Professionalisierung der internen Kommunikation, im Verlauf des Projekts durch die interne Kommunikation einen

realen Mehrwert für das Unternehmen, die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter zu schaffen. Dieser lässt sich in verschiedener Hinsicht finanziell messen (direkte Kostenreduzierung und Optimierung durch diverse Maßnahmen, indirekte Kostenoptimierung, zum Beispiel durch die Reduzierung von Lesezeiten im Rahmen des Mailverkehrs etc.) und trägt so zur Zielerreichung bei.

Gleichzeitig gilt es, die Punkte zu betrachten, die hinsichtlich ihrer Umsetzung oder ihrer Ausrichtung noch nicht ausgereift sind. Hier ist Verbesserungspotenzial vorhanden. Das gilt vor allem für das bereits angesprochene Thema des Issue Management. Ein umfassendes Issue Management ermöglicht es, zukünftig relevante Themen zu identifizieren und Maßnahmen zeitlich genauer aufzusetzen. Auch hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der internen Kommunikation bei den Fachbereichen der Mercedes-AMG GmbH können weitere Maßnahmen angedacht werden. Zwar konnte eine deutliche Verbesserung gegenüber 2007 erzielt werden und immer mehr Führungskräfte aus den Fachbereichen nahmen die Beratungsdienstleistung in Anspruch, doch werden bestehende Dienstleistungen oft nicht wahr genommen. Denkbar wäre an dieser Stelle eine Maßnahme im rahmen der Führungskräftekommunikation um eine Verbesserung der Bekanntheit zu erreichen. Die Auswertung einer Mitarbeiterbefragung Ende 2008 zeigte zudem, dass sich die Mitarbeiter gerade au sensiblen Themenfeldern wie der Unternehmensstrategie nicht gut informiert fühlen. Durch die Ergebnisse dieser Befragung lassen sich jedoch Themenfelder klar identifizieren und können so passgenau bearbeitet werden.

Schlussendlich muss man sich auch die Frage stellen, inwiefern man stets alle Zielgruppen so einbinden kann, dass sich jeder Einzelne zu 100 Prozent informiert fühlt. Es erscheint als unlösbare Herausforderung, stets alle Zielgruppen zur vollsten Zufriedenheit zu bedienen. Die Aufnahme von Informationen muss letztendlich auch vom Informationsempfänger gewollt sein. Dies kann jedoch nur annäherungsweise Ziel der internen Kommunikation sein. Der Fokus liegt darauf, dem Großteil der jeweiligen Bezugsgruppen und Mitarbeiter eine für sie relevante Information je nach Notwendigkeit, sachlich, emotional und offen zur Verfügung zu stellen.

Für die Entwicklung der internen Kommunikation bei der Mercedes-AMG GmbH sind verschiedene Szenarien denkbar. Diese hängen von der wirtschaftlichen Entwicklung und der damit verbundenen Unternehmensentwicklung ab. Durch eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage ist es möglich, dass die Kommunikationsmaßnahmen budgetär angepasst werden müssen. Bei einer angenommenen positiven Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Aktivitäten ausgeweitet werden und auch besondere Veranstaltungen, die über die pure Information hinausgehen ein fester Bestandteil der internen Kommunikation sind. Die Empfehlung an die Entscheider bei einer angespannten Situation lautet, Maßnahmen im Rahmen der internen Kommunikation in einer gemäßigten und angepassten Form durchzuführen. Das Absetzen jeglicher Kommunikationsmaßnahmen bzw.

aller Maßnahmen, die über das übliche Maß von Information hinausgehen, würde unter den Mitarbeitern möglicherweise einen falschen und zu negativen Eindruck der Gesamtsituation hinterlassen. Ein zu offensives Auftreten in der Krise könnte ebenfalls einen negativen Eindruck hervorrufen. Es ist anzunehmen, dass in diesem Fall der Mitarbeiter nach der richtigen Priorisierung von Kostenpunkten fragen wird und die Aktivitäten in den Vergleich zu anderen Sparmaßnahmen setzen würde.

Allgemein lässt sich feststellen dass sich die Vermutungen aus der Ausgangssituation bestätigt haben. Eine zielgerichtete und planvolle interne Kommunikation ist mehr als nur eine Ergänzung der klassischen externen Kommunikation. Im Rahmen eines integrierten Kommunikationskonzepts ist die interne Kommunikation ein unverzichtbarer Baustein. Das Projekt zum Aufbau der internen Kommunikation bei der Mercedes-AMG GmbH lässt Rückschlüsse auf den Stellenwert der internen Kommunikation in mittelständischen Unternehmen zu. Die besondere Situation der Zugehörigkeit zu einem Großkonzern verstärkt die Notwendigkeit der ausführlichen Mitarbeiterkommunikation noch einmal. Das Projekt wurde in einer wirtschaftlich prosperierenden Phase aufgenommen. Die große Weltwirtschaftskrise, mit der eine ausgeprägte Krise in der Automobilindustrie einher ging ermöglichte wichtige Erkenntnisse über den Stellenwert und die Notwendigkeit von Information sowohl in der Krise als auch im Aufschwung. Es lies sich feststellen, dass bei einer positiven Unternehmensentwicklung der Bedarf an Information hoch ist. Jedoch ist der Wunsch nach „Infotainment“ deutlich ausgeprägter als in der Krise. Informationen werden auf eine spielerische Weise angefordert, die Mischung aus Information und Unterhaltung muss stimmen, damit die Information in der gewünschten Wirkung beim Empfänger ankommt. Die Krise hingegen erfordert eine ernsthaftere Art der Kommunikation, die der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens angepasst ist. Der Informationsbedarf ist deutlich höher als der Unterhaltungsbedarf der Belegschaft. Transparenz im Rahmen von Einsparungsprozessen, organisatorischen Veränderungen oder bezogen auf die allgemeine Unternehmenslage muss das oberste Gebot der internen Kommunikation sein. Der Informationsbedarf sollte so weit gedeckt werden, dass ein geregelter Arbeitsablauf weiterhin möglich ist, ohne unnötige Ängste, Sorgen oder Gerüchte freizusetzen. Eine Kommunikation auch harter oder unangenehmer Fakten sollte nicht zu lange aufgeschoben werden. Hier ist es die Aufgabe der internen Kommunikation „den richtigen Ton“ in der Kommunikation zu finden. Abwechslung, nicht Ablenkung von der Krise lautet die Devise. Gute Nachrichten in der Krise, und sind sie noch so klein, sollten zur Stärkung der Motivation in der Kommunikation immer Berücksichtigung finden. Auch regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen wie die Mitarbeiterzeitschrift müssen in Krisenzeiten weiter geführt werden, auch wenn Budgets angespannt sind. Der Mitarbeiter benötigt eine verlässliche Kommunikation, die ein Gefühl der Gewohnheit vermittelt. Trotzdem sind Veranstaltungen, die für den Mitarbeiter eher einen Unterhaltungscharakter als einen

Informationscharakter haben zu verringern. Es darf auf keinen Fall der Eindruck entstehen, dass Unternehmen spare am Personal, um After-Work Partys oder Mitarbeiterfeste zu finanzieren.

Auch für den generellen Aufbau von interner Kommunikation, die sich in ein vielschichtiges Geflecht anderer Kommunikationsaktivitäten einbinden muss hat das Projekt einige Erkenntnisse zugelassen. Interne Kommunikation ist oftmals das letzte Rädchen im Kommunikationsgeschehen das aktiviert wird. Dies liegt oft an der Unwissenheit der Manager, meist aber an dem natürlichen Wachstum des Unternehmens, bei dem andere Strukturen prioritär aufgebaut werden. Dann erreicht die Unternehmung einen Punkt, an dem Kommunikation auf die herkömmliche Art nicht mehr zufriedenstellend zu bewältigen ist und die interne Kommunikation wird eingeführt. Die Berücksichtigung der verschiedenen Faktoren wie Unternehmensstrategie, Marketing und PR, bzw. Pressearbeit sind anhand des Projektes leicht zu erkennen und die Herausforderung der Integration der internen Kommunikation mit ihren möglichen Hindernissen können im Projekt zweifelsfrei aufgezeigt werden. Ebenso wird die Notwendigkeit einer klaren Strategie bei der Einführung von interner Kommunikation deutlich. Dies ist vor allem an den Stellen hilfreich, an denen bisher wenig nach klaren Konzepten, Kennzahlen und Prozessen gearbeitet worden ist. Unternehmen, die nach einer Wachstumsphase eine gewissen Größe erreicht haben stehen nicht nur in der Kommunikation vor der Herausforderung Strukturen einzuführen und diese dann auch noch nach dem ausgearbeiteten Konzept umzusetzen und zu kontrollieren. An dieser Stelle unterscheidet sich die interne Kommunikation nicht von der Einführung anderer organisatorischer Bereiche in einem Unternehmen wie etwa einer Personalabteilung. „Weiche“ Disziplinen bekommen gerade in mittelständischen Unternehmen oftmals nicht den Stellenwert der ihnen im Grunde gebührt zugeschrieben. Erst wenn man anhand „harter“ Fakten den Mehrwert solcher Disziplinen aufzeigen kann, werden diese auch in der Unternehmensorganisation einen entsprechenden Platz erhalten. Das Aufzeigen dieser harten Faktoren einer eher weichen Disziplin ist bei der Mercedes-AMG GmbH gelungen. Es war möglich einen realen finanziellen Mehrwert aufzuzeigen, der sich vor allem in der Balanced Scorecard für die interne Kommunikation und in den daraus abgeleiteten Kennzahlen widerspiegelt.

Die Handlungsanleitung, die sich daraus für Kommunikatoren in kleinen und mittelständischen Unternehmen ableiten lässt ist einfach umzusetzen. Zunächst muss ein Bedarf festgestellt werden anhand dessen eine Kommunikation geplant werden kann. Da es oftmals in solchen Unternehmungen keine niedergeschriebene Strategie gibt, sollte man sich Klarheit über die Ziele und Visionen des Unternehmens verschaffen. Wenn es eine ausgearbeitete Strategie gibt, ist diese Grundlage aller zukünftigen Überlegungen. Alle Kommunikationsmaßnahmen müssen vor der übergeordneten Strategie bestehen können. Daraus ableitend kann die Kommunikationsstrategie, im Einklang mit allen anderen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens, abgeleitet werden. Eine BSC ist hilfreich bei

der Identifizierung der relevanten Themenfelder. Anhand der Ziele aus der BSC können Maßnahmen und Kennzahlen abgeleitet werden. In einer geordneten Form müssen Sie dem Budget zugeordnet und geplant werden. Die Durchführung der Maßnahme ist nicht ihr Abschluss. Nur wenn ein „Lessons learned“ Prozess und eine Auswertung der Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirksamkeit stattfindet kann festgestellt werden, ob eine Kennzahl erfüllt worden ist. Nur so lassen sich fortlaufend alle Maßnahmen optimieren, anpassen und weiter entwickeln. Das Projekt hat die Bedeutung von interner Kommunikation gerade auch in kleineren Unternehmen deutlich aufgezeigt. Die Ausführungen können als Handlungsanleitung für andere Betriebe adaptiert werden. Das Vorgehen war planvoll, strukturiert und strategisch. Trotz eines dynamischen wirtschaftlichen Umfelds ist das Projekt durchgeführt worden und immer wieder hinsichtlich der aktuellen Wirtschaftslage überprüft worden. So wurde ein tragfähiges Konzept geschaffen, dass dank seiner Strategie auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten noch funktional und angemessen ist.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Operative Vorgehensweise 557

Abbildung 2: BSC 559

Abbildung 3: Zielgruppen 562

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
SMART	Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert

Literatur

Bruhn, Manfred: Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme ind Deutschland, Österreich und der Schweiz, Gabler, Wiesbaden, 2006

Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ullrich: Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2008

Herbst, Dieter: Das professionelle 1x1 interne Kommunikation. Cornelsen Verlag, Berlin, 1999

Knödler-Bunte, Eberhard; Schmidbauer, Klaus: Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren; university press UMC, Potsdam, 2004

Meckel, Miriam; Schmid, Beate F.: Unternehmenskommunikation, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Kommunikationsmangement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2008

Meier, Philip: Interne Kommunikation in Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet; Orell Füssli, 2002

Puttenat, Daniela: Handbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Gabler, Wiesbaden, 2007

Schmidt, Christopher M.; Neuendorff, Dagmar: Sprache, Kultur und Zielgruppen: Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft, DUV, Wiesbaden, 2007

Dirk Ulleweit, MBA

Neuorganisation und -ausrichtung des Contract & Claim Managements der Siemens IT Solutions and Services Deutschland

Inhalt

1 Summary 576

2 Einleitung 577

3 Ausgangssituation 578
3.1 Unternehmensprofil Siemens IT Solutions and Services 578
3.2 SIS Region Deutschland Organisation 579
3.3 Ziele und Strategie der SIS 579
3.3.1 Unternehmensziele 579
3.4 Wirtschaftliche Situation der SIS Deutschland 580
3.5 Analyse 581
3.5.1 SWOT-Analyse der SIS D 581
3.5.2 Abgeleitete Maßnahmen – SWOT-Normenstrategien 583

4 Contract & Claim Management 584
4.1 Contract Management 584
4.1.1 Definition 584
4.1.2 Bedeutung und Ziel 585
4.2 Claim Management 586
4.2.1 Definition 586
4.2.2 Bedeutung und Ziel 586

5 Problembeschreibung und Analyse 588
5.1 Vertragsmanagement in der Siemens IT Solutions and Services D 588
5.2 Analyse 588
5.2.1 Vor- und Nachteile einer dezentralen Organisation 588
5.2.2 7-S-Modell 589

6 Neuorganisation des Contract Managements und Einführung des Claim Managements 590
6.1 Übergeordnete Ziele 590
6.2 Projekt 591
6.2.1 Einbindung Projektziele in Unternehmensziele 591
6.2.2 Umorganisation und Struktur 591
6.2.3 Contract Management Prozess 591
6.2.4 Claim Management 591
6.2.5 Digitales Vertragsarchiv 592

6.3 Umsetzung Umorganisation und Prozess 592
6.3.1 Schaffung einer neuen Organisationseinheit 592
6.3.2 Kommunikation der Umorganisation 592
6.3.3 Überführung der Mitarbeiter 593
6.3.4 Organisation 594
6.3.5 Kulturwandel 595
6.3.6 Vereinheitlichung des Contract Management Prozesses 596

6.4 Einführung Claim Management 597
6.4.1 Prozesse, Strategien und Werkzeuge 598
6.4.2 Implementierung in der Organisation 601
6.5 Implementierung digitales Vertragsarchiv 602
6.5.1 Anforderungen aus Contract & Claim Management Sicht 602
6.5.2 Allgemeine Anforderungen 603
7 Reporting 603
7.1 Gründe für eine Messbarkeit 604
7.2 Erstellung von Reports und Kennzahlen 604
7.3 Messbarkeit des Contract & Claim Managements 604
7.3.1 Contract Management 605
7.3.2 Claim Management 606
8 Schlussbemerkung 607

1 Summary

Nach einer langen schwierigen Phase von unbefriedigenden Ergebnissen und mehrfachen Umstrukturierungen hat der Unternehmensbereich Siemens IT Solutions and Services (im Weiteren „SIS“ genannt) der Siemens AG den Turnaround geschafft. Um diesem Erfolg Nachhaltigkeit zu verleihen, gilt es nun, diese positive Entwicklung zu untermauern und auszubauen, insbesondere auch, um den Einflüssen der gegenwärtigen Weltwirtschaftskrise entgegenzuwirken.

Nach wie vor ist der Fehlleistungsaufwand der SIS hoch, was im Schwerpunkt auf unklare Regelungen in den Kunden- und Lieferantenverträgen, mangelnde Kenntnis der Projektbeteiligten sowie ein fehlendes Claim Management zurückzuführen ist.

Um diesen Umständen entgegenzuwirken, ist die Etablierung eines funktionierenden Contract & Claim Management erforderlich.

Um einen möglichst hohen Effekt zu erzielen, ist dabei ein hoher Grad an Standardisierung und Vereinheitlichung sowie eine zentrale Steuerung notwendig.

Die Neuorganisation und -ausrichtung des Contract & Claim Managements der Siemens IT Solutions and Services Deutschland bildet dabei folgende Schwerpunkte:

1. **Die organisatorische Zusammenfassung aller SIS Contract Manager inklusive der Beteiligungsunternehmen.**
2. Die **Vereinheitlichung des Contract Management Prozesses.**
3. Die **Einführung eines durchgängigen Claim Managements.**
4. Die Formulierung der **Anforderungen an die Implementierung eines digitalen Vertragsarchivs.**
5. Die **Einführung von Kennzahlen sowie eines Berichtswesens.**

2 Einleitung

Von jeher gehörte es zu den größten Leistungen menschlichen Fortschritts, Projekte von einmaliger, imponierender Größe und Komplexität auszuführen. Früher besiegelten Handwerker und Kaufleute ihre Aufträge per Handschlag.

Inzwischen sieht das Geschäftsleben völlig anders aus, denn alles wird vertraglich geregelt oder sollte zumindest vertraglich geregelt werden. Dies ist in erster Linie in der Tatsache begründet, dass die Projekte – in immer größerem Umfang und mit steigender Komplexität, nicht nur in technischer, vertraglicher und logistischer, sondern auch in kultureller Hinsicht – in immer kürzerer Zeit und gegen größere Konkurrenz zu leisten sind (Gregorc & Weiner, 2005, S. 14). Diese gestiegene Komplexität macht erforderlich, (teilweise in einer Vielzahl von Verträgen) den Leistungsgegenstand und das damit Geschuldete möglichst eindeutig sowie abschließend zu regeln. Zum Schutz des eigenen Unternehmens müssen vertragliche Risiken im Rahmen der Vertragsverhandlungen ausgeschlossen oder in der internen Bewertung transparent gemacht werden, um sie nach Abschluss des Vertrages bewusst zu steuern. Die erfolgreiche Durchführung von Vertragsverhandlungen ist jedoch nur der erste Schritt im Rahmen eines umfassenden Contract & Claim Managements. Nach Abschluss der Verhandlungen ist es Aufgabe des Contract & Claim Managements, ein konsequentes Controlling der bestehenden Verträge durchzuführen, um fortlaufend deren Konsistenz und Korrektheit sicherzustellen und jederzeit in der Lage zu sein, ungerechtfertigte Ansprüche abzuwehren und eigene berechtigte Ansprüche durchzusetzen.

Ray Carter, Direktor der englischen Beratungsgesellschaft DPSS Consultants LLP, hat treffend in einem Artikel die sechs ‚S' eines erfolgreichen Contract Managements beschrieben (Carter, 2009). Danach steht das erste ‚S' für „Success" und es stellt sich die Frage, wie Erfolg in diesem Zusammenhang zu definieren ist. Neben Kosten- und Zeitaspekten für Verhandlungen können Kundenzufriedenheit, Innovation, Nachhaltigkeit und andere Faktoren eine Rolle spielen, um von einem „Erfolg" zu sprechen.

Unter dem zweiten ‚S' versteht Carter „Stakeholder Engagement", also wie intensiv sich die wichtigsten am Vertragsabschluss Interessierten und ihre jeweiligen – manchmal auch gegensätzlichen – Meinungen eingebracht und diese umgesetzt haben. Dabei ist entscheidend, einen möglichst hohen Grad an Abdeckung der unterschiedlichen Interessen zu erfüllen oder es zumindest zu erreichen, dass alle relevanten Themen erörtert wurden.

„Shared Vision" als drittes ‚S' bedeutet die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses aller Anforderungen an einen Vertrag bzw. dessen Verhandlung.

Die Entwicklung einer entsprechenden „Specification" (das vierte ‚S'), also einer exakten Leistungsbeschreibung dessen, was geschuldet wird, ist als Schlüsselanforderung an einen erfolgreichen Vertrag und damit an das Contract Management

zu bewerten. Ungenaue oder gar abweichende Spezifikationen führen immer dazu, dass ein Vertrag zwangsläufig scheitern muss.

Um zu einem erfolgreichen Vertragsabschluss zu kommen, ist eine „Strategy“ als vorletztes ‚S’ Voraussetzung. Die Beteiligten müssen zu Beginn jeder Vertragsverhandlung eine Strategie unter Beachtung aller zeitlichen und strukturellen Aspekte sowie hinsichtlich Kompetenzen, Risiko- und Verhandlungsbereitschaft vereinbaren. Interne Grenzen und Freigaben müssen eruiert sowie die verantwortlichen Entscheider festgelegt werden. Fehlt eine solche Vereinbarung entsteht auf der anderen Seite des Verhandlungstisches leicht der Eindruck mangelnder Koordination und Professionalität – der Verlust des Geschäftes droht.

Der „Suitable“ Vertragstyp als abschließendes ‚S’ ist die Grundlage und stellt das Handwerkszeug dar. Passt der gewählte Vertragstyp zu den angebotenen Leistungen? Trifft dies die Kundenvorstellung? Stellt die Rechtswahl ein weiteres Risiko dar? Dies sind nur einige Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen.

Das Zusammenspiel dieser sechs ‚S’ von Carter beschreibt im Kern die Hauptaufgaben des Contract Managements, dessen Bedeutung im Laufe der letzten Jahre, eben auch aufgrund der gestiegenen Komplexität der vertraglichen Themen, insbesondere unter dem Aspekt von „Time is Money“ immer mehr zugenommen haben und heute in einem Wirtschaftsunternehmen nicht mehr wegzudenken sind.

3 Ausgangssituation

3.1 Unternehmensprofil Siemens IT Solutions and Services

Der im Januar 2007 formierte Bereich der Siemens AG erwirtschaftet mit ca. 41.000 Mitarbeiter etwa 5,3 Mrd. EUR Umsatz – rund 70 Prozent davon werden außerhalb des Siemens-Konzerns erzielt.

Hervorgegangen ist der Unternehmensbereich Siemens IT Solutions and Services (u.a.) aus der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG (SBS) und unterlag bis zu seiner Integration in die Siemens AG Mitte 2006 zahlreichen strukturellen Änderungen. Schwerpunktmäßig waren dies:

- der Verkauf und Carve-Out des Geschäftsbereiches Product Related Services (PRS),
- die sich hieran anschließende Zusammenführung der Geschäftsbereiche Solution (SOL) und Operation Related Services (ORS),
- Umfirmierung in Siemens IT Solutions and Services GmbH & Co. OHG.

3.2 SIS Region Deutschland Organisation

In Deutschland sind an 27 Standorten rund 10.000 Mitarbeiter für SIS tätig, davon rund 4.400 bei SIS D, einschließlich der von SIS D geführten Beteiligungen.

Im Geschäftsjahr 2008 erzielte Siemens IT Solutions and Services in Deutschland einen Umsatz von rund 2,3 Mrd. EUR, davon rund 50% bei SIS D und 50% in den Beteiligungen.

Die Vertriebsorganisation von SIS D gliedert sich in fünf Regionen: Bayern, Hanse & Mitte, Ost, Südwest & Rhein-Main, West. Darüber hinaus existiert ein sog. Deal Team, welches regionsübergreifend die Akquisition von größeren und komplexen Outsourcing-Deals zur Aufgabe hat.

3.3 Ziele und Strategie der SIS

3.3.1 Unternehmensziele

SIS hat sich die folgenden Unternehmensziele gesetzt:

a) Externes Wachstum

Im externen Geschäft zielt SIS – gerechnet über alle Branchen – auf eine Umsatzsteigerung größer als das doppelte Weltwirtschaftswachstum. Im Geschäft mit dem Kunden Siemens liegt der Schwerpunkt nicht auf Wachstum, sondern auf Produktivitätssteigerung.

b) Steigerung der Margen

Bereits in den seit 1. Januar 2008 zurückliegenden Quartalen hat SIS eine wichtige Hürde genommen und einen Group Profit von über fünf Prozent erwirtschaftet. Es ist das Ziel, das obere Ende des Margenkorridors von sieben Prozent so schnell wie möglich zu erreichen. Dieses ambitionierte Ziel ist notwendig, damit SIS weiter zu den führenden Wettbewerbern aufschließt, die bei beständigem Wachstum sehr gute Ergebnisse erreichen. Eine Reduzierung des Fehlleistungsaufwand (s. Ziffer A IV) hat dabei direkte Auswirkung auf die jeweilige Marge.

c) Return on Capital Employed

Die Kapitalkennzahl Return on Capital Employed (ROCE) zeigt, wie das im Unternehmen investierte Kapital verzinst wird. Das Ziel für SIS ist mit 50% ROCE deutlich höher als für die anderen Siemens-Einheiten. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Kapitalbindung im Dienstleistungsgeschäft bedeutend geringer ist als im Produktgeschäft.

d) Cash Conversion Rate

Die Kennzahl (1-growth) Cash Conversion Rate (CCR) gibt das Verhältnis des freien Cash Flow zum erwirtschafteten Gewinn an. Das heißt, sie zeigt, wie viel vom Gewinn als Cash im Unternehmen ankommt. Ziel ist eine CCR von eins

minus der Wachstumsrate, da Wachstum eine Investition in zukünftiges Geschäft darstellt.

e) Minimierung von Projektrisiken

Projektrisiken müssen weiter minimiert werden. Nach wie vor besteht ein hoher Verbesserungsbedarf bei der Durchführung von Projekten. Von der Vertragsgestaltung bis zum erfolgreichen Abschluss müssen alle Projekte durchgängig gesteuert und die vorhandenen Instrumente hierfür konsequent genutzt werden. Nur so werden kostspielige und langwierige Nachbesserungen vermieden. Hierbei ist es vor allem wichtig, die erforderliche Transparenz zu schaffen und mit den geeigneten Prozessen diese Risiken zu steuern. Ein funktionierendes und etabliertes Vertragsmanagement ist hierfür Grundvoraussetzung.

f) Compliance

SIS steht für Geschäfte mit höchstmöglichen ethischen Standards und verantwortlichen Umgang mit der Umwelt. Es gilt: Null Toleranz bei Verstößen gegen die Compliance-Regelungen. SIS verpflichtet sich voll und ganz auf gesetzestreues Handeln und wird die Einhaltung entsprechend überwachen.
Das zentrale Compliance-Programm von Siemens wird deshalb bei SIS konsequent umgesetzt. Das Programm umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, um

- Compliance-Verletzungen vorzubeugen,
- jedem Hinweis auf einen Verstoß nachzugehen,
- jede Zuwiderhandlung gegen die geltenden Regelungen konsequent zu ahnden.

Auch hier ist ein gut funktionierendes Vertragsmanagement (neben den entsprechenden Compliance-Organisationen) – nicht zuletzt aufgrund seiner zentralen Funktion im Rahmen von Vertragsverhandlungen und -abschlüssen – von erheblicher Bedeutung, um entsprechende Risikopotentiale frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

3.4 Wirtschaftliche Situation der SIS Deutschland

Der Umsatz der Siemens IT Solutions and Services Deutschland (SIS D) ging im Jahr 2006 im Vergleich zum Vorjahr um 10% zurück (PAC Report 2007). Gleichzeitig lag das Book-to-Bill-Ratio unter dem Wert „Eins“, was bedeutet, dass SISD sich nicht auf Wachstums-, sondern auf Reduktionskurs befand und lediglich vom Auftragsbestand zehrte. Zusätzlich waren die sog. Cost of Non-Conformance (Fehlleistungsaufwand) sehr hoch. Diese Nichtkonformitätskosten spiegeln eine Verschwendung von Ressourcen wieder, die bei der Abweichung von den Qualitätsanforderungen und inhaltlichen Anforderungen des vertraglich Vereinbarten bzw. Geschuldeten entstehen.

Dieser Fehlleistungsaufwand entstand schwerpunktmäßig in verschiedenen einzelnen hochvolumigen Projekten sowohl im Outsourcing-Segment als auch im Bereich des Lösungsgeschäfts der SIS D. Jahrelanges Fehlleisten bzw. „das Leisten am vertraglich Geschuldeten vorbei“ sowie die mangelhafte Steuerung von vertraglichen Wagnissen und Projektrisiken sind hierbei als Hauptgründe zu erkennen. Die mangelhafte Steuerung dieser Risiken ist in vielen Fällen auf Unkenntnis und Fehleinschätzungen zurückzuführen. Technische Ursachen sind eher selten.

Hauptursache dieser Fehleinschätzungen und nicht bekannten vertraglichen Risiken ist das Fehlen eines etablierten und über die gesamte Organisation einheitlichen Vertragsmanagements mit klaren Prozessen und unterstützenden Tools.

Ein sporadisch durchgeführtes und zumeist nicht vorhandenes Claim Management führt dazu, dass unberechtigte Forderungen gegen SIS D nicht abgewehrt und berechtigte Forderungen gegenüber dem Kunden oder gegenüber Dritten nicht durchgesetzt werden. Dies wirkt wiederum unmittelbar auf den Fehlleistungsaufwand und führt zu einer erheblichen Steigerung dessen um einen an sich vermeidbaren Betrag.

3.5 Analyse

Im ersten Schritt gilt es, die Hauptursachen für die unter Ziffer A IV genannten wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu analysieren.

3.5.1 SWOT-Analyse der SIS D

Eine SWOT-Analyse der SIS D stellt sich wie folgt dar:

Stärken	Chancen
1. Siemens als Brandname 2. Direkter Kundenzugang zu 98% der Industriekunden in Deutschland 3. Full-Service-Anbieter im IT-Outsourcing- und Lösungsgeschäft 4. Hohe Kompetenz im Projektmanagement komplexer und großvolumiger Projekte 5. Hohe Marktposition	1. „Siemens One" – alle Services aus einer Hand 2. Gemeinsame bereichsübergreifende Kundenakquisition 3. Wachstum in den Märkten „Systemintegration" und „Outsourcing" 4. Steigerung der Profitabilität durch konsequentes Contract & Claim Management
Schwächen	**Risiken**
1. Teilweise unklare, nicht eindeutige vertragliche Regelungen 2. Unkenntnis der vertraglichen Inhalte 3. Kein konsequentes Claim Management 4. Erhebliche Ertragseinbußen sind auf einige wenige Projekte zurückzuführen 5. Mangelnde Transparenz und Steuerung vertraglicher Risiken 6. Lessons Learned nicht konsequent umgesetzt	1. Claim Management der Kunden und Lieferanten hoch entwickelt 2. Aggressiver Wettbewerb (weitreichende vertragliche Zugeständnisse, Preisverfall) 3. Hoher Drittlieferantenanteil 4. Globale Finanzkrise führt zur Verschiebung von IT-Projekten 5. SIS künftig nur noch Querschnittsfunktion in der Siemens AG

Abbildung 1: SWOT-Analyse der SIS D.

Die SWOT-Analyse zeigt, dass die Anwachsung in die Siemens AG für SIS eine wesentliche Stärke darstellt, indem Siemens AG neue Kundenzugänge für SIS eröffnet und ‚Siemens' als gemeinsame Marke (Brandname) genutzt werden kann. Die Einbindung in die AG stärkt im externen Markt auch das Vertrauen in die Stabilität der SIS und eine Bekennung zur strategischen Ausrichtung der SIS im Gesamtkontext der Siemens AG.

Von erheblicher Bedeutung sind jedoch die Schwächen: die Tatsache, dass hohe Verluste aus einigen wenigen Projekten erheblichen Einfluss auf das Ertragsergebnis haben, gefährdet die in Ziffer A III Nr. 1 dargestellten unternehmerischen Ziele. Hierbei spielen mangelnde Kenntnis der vertraglichen Inhalte (sowohl mit Kunden als auch mit Lieferanten) sowie die mangelnde Transparenz und die damit verbundene nicht vorhandene Steuerung vertraglicher Risiken eine maßgebliche Rolle. Als eine der Schwachstellen kann somit das Contract Management identifiziert werden. Die stete Weiterentwicklung und wachsende Professionalität des Claim Managements der Kunden aber auch der Lieferanten verstärkt diesen Effekt erheblich. Dieser Entwicklung „läuft" SIS hinterher und kann derzeit nichts Wirksames entgegensetzen. Ein durchgängiger Transfer von erkannten vertraglichen Schwächen

(„Lessons Learned“) findet großteils nicht statt – damit kann eine Verbesserung (für künftige Verträge) auch nicht konsequent umgesetzt werden.

3.5.2 Abgeleitete Maßnahmen – SWOT-Normenstrategien

Aus der SWOT-Analyse (gem. Ziffer A V 1) können die hier nachfolgend dargestellten Maßnahmen abgeleitet werden (SWOT-Normenstrategien). Diese Normenstrategien sind noch keine echten Handlungsempfehlungen. Durchdeklinierte Aktionsprogramme könnten jedoch aus ihnen abgeleitet werden (Kerth, Asum & Nührich 2007, S. 228).

	Chancen	**Risiken**
	1. Bereichsübergreifende Kundenakquisition 2. Wachstum in Systemintegration / Outsourcing 3. Konsequentes Contract & Claim Mgt.	1. Aggressiver Wettbewerb 2. Claim Mgt. der Kunden und Lieferanten 3. Hoher Drittlieferantenanteil 4. Globale Finanzkrise
Stärken	**SO-Strategien**	**ST-Strategien**
[illegible]	• Stärker den verbesserten Kundenzugang / Netzwerk nutzen • Nutzung des gesamten Siemens-Leistungsspektrums zur Erweiterung des SIS-Leistungs-Portfolios • Schaffung und Ausbau einer Marktposition als DER kompetente IT-Projektmanager	• Nutzung des gesamten Siemens-Beziehungsnetzwerkes auf allen Ebenen • Abbau des Drittlieferantenanteils unter Ausnutzung des Siemens-Leistungsportfolios • Möglichkeiten zur Finanzierung schaffen unter Ausnutzung der bei Siemens (SFS) vorhandenen Absatzfinanzierungsmodelle
Schwächen	**WO-Strategien**	**WT-Strategien**
[illegible]	• Möglichst interpretationsfreie Abgrenzung vertraglicher Inhalte • Schaffung eines durchgängigen Contract & Claim Managements • Schaffung und konsequente Weiterentwicklung einer „Legal Strategy“ zur Gewinnung großer Outsourcing-Geschäfte	• Kompetenzaufbau im Claim Management • Entwicklung einer Claim Management Strategie • Überwachung vertraglicher Risiken, insbesondere hinsichtl. Lieferanten

Abbildung 2: SWOT-Normenstrategien der SIS D.

Die Schwerpunkte in den gezeigten Normenstrategien liegen neben der stärkeren Ausnutzung des verbesserten Kundenzugangs und dem damit verbundenen Beziehungsnetzwerkes im Bereich des Contract Managements.

Durch einen konsequenten Prozess-, Organisations- und Kompetenzaufbau in diesem Bereich kann sowohl internen Schwächen als auch externen Einflüssen wirksam begegnet werden.

4 Contract & Claim Management

4.1 Contract Management

4.1.1 Definition

Unter Contract Management ist der verantwortliche Umgang mit Verträgen und vertragsrechtlich relevanten Sachverhalten zu verstehen. Betroffen sind alle vertraglichen Vereinbarungen mit Kunden, Vereinbarungen mit SIS- und Siemens-internen Einheiten sowie Verträge mit Partnern.

Das Contract Management spielt eine wichtige Rolle insbesondere im Vorfeld, aber auch während der Realisierung eines Projektes. Es beginnt spätestens mit der Angebotserstellung, hat bei der Vertragsunterzeichnung einen Zwischenschritt erreicht und findet dann im „Contract Management während der Abwicklungsphase“ mit Schwerpunkt im Claim- und Change Order Management seine Fortsetzung.

Das Contract Management unterstützt die regionalen Geschäftseinheiten (in Deutschland) in enger Zusammenarbeit mit Corporate Legal and Compliance (Rechtsabteilung der Siemens AG, nachfolgend Legal genannt) bei vertragsrechtlichen Sachverhalten und Verträgen. Die Einbeziehung von Legal erfolgt dabei durch den jeweiligen Contract Manager, womit Contract Management die Schnittstelle bzw. Brücke zu Legal, aber auch zu weiteren im Einzelfall relevanten Abteilungen wie Arbeitsrecht (HR), Steuer (WTS oder CFS Tax) etc. darstellt. Die disziplinarische Zuordnung bzw. der Berichtsweg variiert und beeinflusst den Umfang und den Fokus seiner Rolle.

Der Contract Manager ist erster Ansprechpartner für alle vertragsrechtlichen Fragen. Er berät und unterstützt die Projekte im Sales-Prozess bei der Angebots-/Vertragserstellung und bei der Vertragsverhandlung bis zum Vertragsabschluss. Bei Bedarf unterstützt der Contract Manager auch während der Projektdurchführung beim Change Request-, Claim- und Risikomanagement bezüglich der Vertragsauslegung. Der Contract Manager nimmt dabei eine Art „Sandwich-Rolle“ ein, so dass er einen hohen Grad an Druck sowie unterschiedlichen Interessenslagen aushalten und „unter einen Hut bringen“ muss (IACCM, 2009).

Die folgende Grafik stellt die Beratungs- und Unterstützungsaufgaben des Contract Managements im Überblick dar:

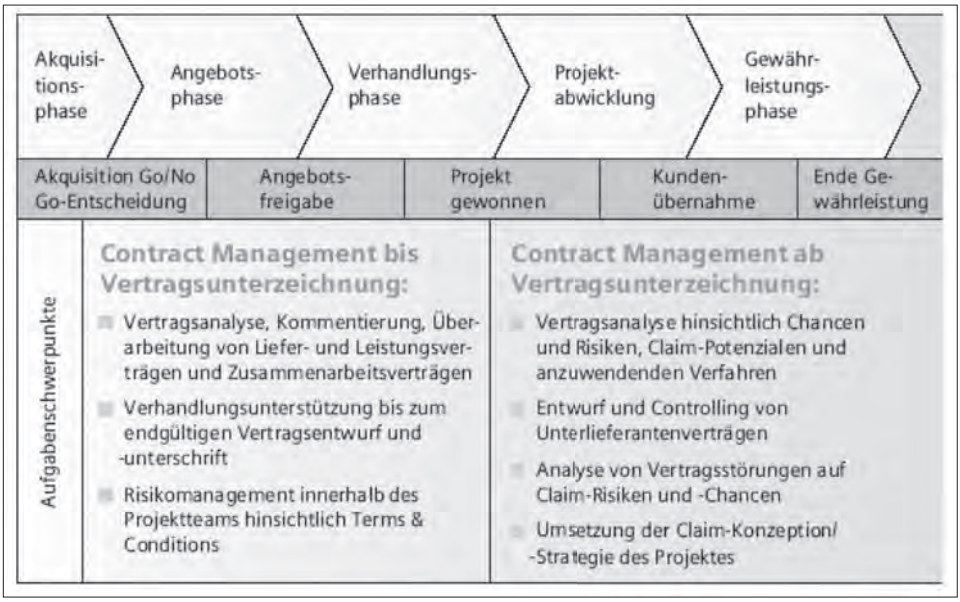


Abbildung 3: Übersicht der Contract Management Themenfelder.

4.1.2 Bedeutung und Ziel

Klare Verträge durch professionelles Contract Management sind ein entscheidender Beitrag zur Sicherung des Projekterfolges. Der Schwerpunkt des Contract Managements liegt vor der Vertragsunterzeichnung und beinhaltet Ausarbeitung und Verhandlung des konditionellen Vertragsteils. Wichtig ist, bereits hier vertragliche Voraussetzungen für das Change-Request- und Claim Management (s. Ziffer C II) zu schaffen sowie die vertragliche Berücksichtigung von (in dieser Phase bereits) identifizierten Risiken.

Nach der Vertragsunterzeichnung liegt der Schwerpunkt des Contract Managements im Claim Management und im Change-Request Management. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Gestaltung und Verfolgung von Unterlieferantenverträgen zur Claim-Abwehr und -Durchsetzung. Während der Vertragsabwicklung gehört dazu das Feststellen vertragsrelevanter Ereignisse und Prüfung auf Claim-Risiken wie Claim-Chancen mit Dokumentation dieser Ereignisse und der daraus resultierenden Konsequenzen und die Nachweisführung zur Abwehr eingehender wie Begründung ausgehender Claims.

Die nachfolgende Darstellung zeigt im Überblick die verschiedenen Themengebiete des Contract Managements, insbesondere das Claim Management als Untergruppe des Contract Managements.

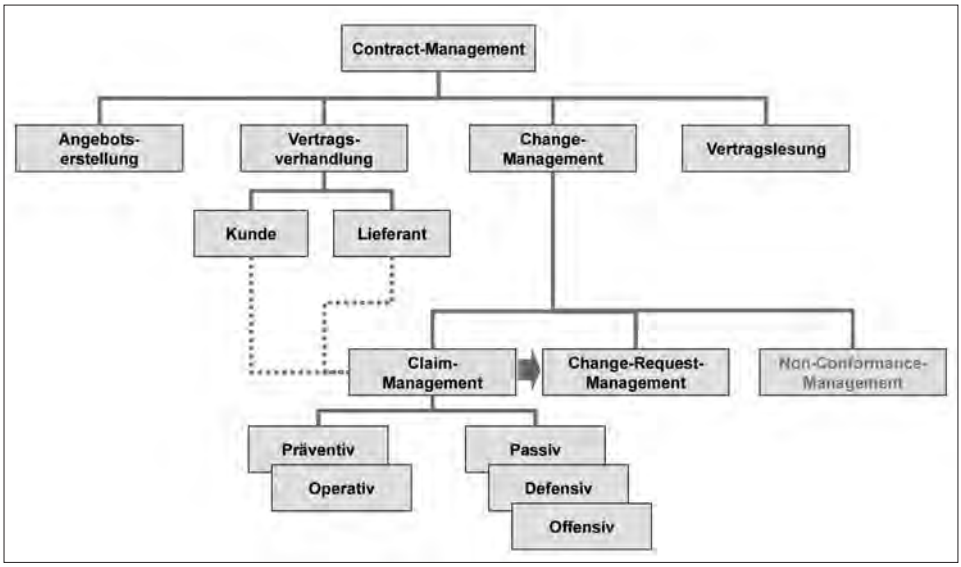


Abbildung 4: Contract Management im Projekt.

4.2 Claim Management

4.2.1 Definition

Unter Claim Management versteht man das Management von Ansprüchen (Eigen und Fremd) und bezeichnet die Summe aller Maßnahmen, um systematisch berechtigte Forderungen durchzusetzen bzw. unberechtigte Forderungen abzuwehren.

4.2.2 Bedeutung und Ziel

Der Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist die entscheidende Basis eines jeden Projekts oder Outsourcing Engagements. Das Vertragsverhältnis kann dabei zwischen zwei Gesellschaften innerhalb des Siemens Konzerns oder einer Siemens Gesellschaft und einem externen Kunden bestehen. Meistens kommen Verträge mit Unterauftragnehmern oder Konsorten hinzu. Aufgabe des Claim Management ist es, das vertragsgemäße Verhalten aller Vertragspartner sicherzustellen und ggf. auch Ersatz von Schäden aus nicht vertragskonformer Leistung geltend zu machen oder – umgekehrt – unberechtigte Ansprüche der anderen Vertragspartner abzuwehren.

Frühzeitiges Analysieren, Aufbereiten und Verfolgen vertraglich relevanter Ansprüche ist primäres Ziel des Claim Managements, um vertraglich nicht begründeten Forderungen der Vertragspartner besser begegnen und drohenden vertraglichen Abweichungen frühzeitig entgegenwirken zu können.

Claim Management bedeutet aber nicht, ungerechtfertigte Forderungen gegenüber anderen Vertragspartnern durchsetzen oder die Erfüllung gerechtfertigter Forderungen anderer Vertragspartner verweigern zu wollen.

Ziel des Claim Managements ist es, eine Senkung der Cost of Non-Conformance zu erreichen. Negative NCC sind Mehrkosten zu den kalkulierten Auftragskosten der Auftragseingangskalkulation (AEK) über die gesamte Projektlaufzeit inkl. Gewährleistung. Erfolgreich abgewehrte Fremd-Claims oder durchgesetzte Eigen-Claims können die NCC reduzieren (Positive NCC).

NCC können verschiedene Ursachen haben, wie folgende Abbildung zeigt:

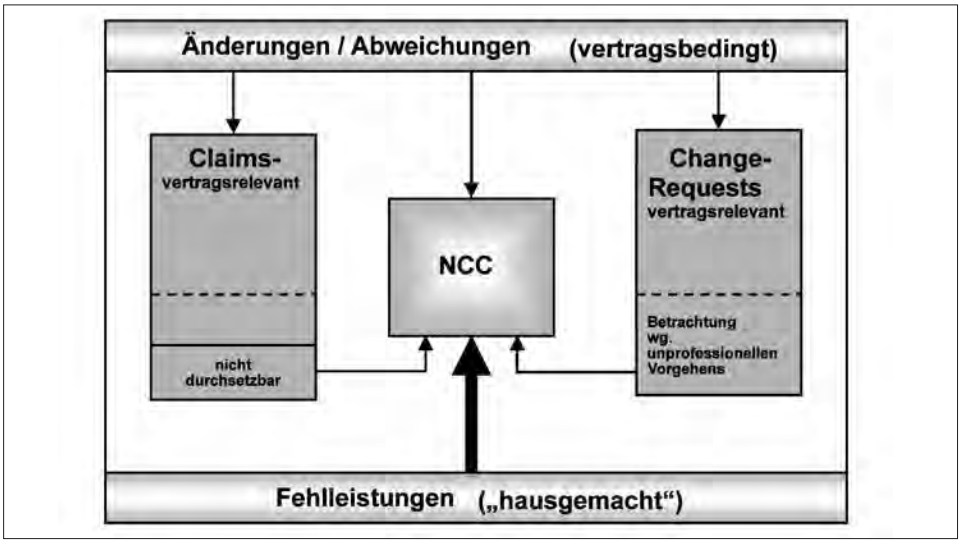


Abbildung 5: Non-Conformance Costs.

Claim Management hat demzufolge eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Der durchschnittliche Anteil des Claim-Volumens am Projektvolumen liegt bei über fünf Prozent. Dies ist ein Wert, der häufig in der Größenordnung der Zielmargen von Projekten gilt. Ein Claim-Manager, der z.B. Vertragsstrafen mit 10% des Auftragswertes verhindert, leistet gegebenenfalls einen höheren Unternehmensbeitrag als das gesamte, mit 6% Ergebnis (EBIT) kalkulierte Projekt. Er sichert hiermit das Projektergebnis, deckt seine Personalkosten ab und zeigt Kompetenz beim Auftraggeber. Claim Management kommt damit als Instrument der Ertragssicherung eine besondere Bedeutung zu.

Claim Management ist allerdings nicht das Instrument zur Aufbesserung schlechter Projekte oder zur nachträglichen Bereicherung einer Vertragspartei.

5 Problembeschreibung und Analyse

5.1 Vertragsmanagement in der Siemens IT Solutions and Services D

Innerhalb der Organisation der SIS D existiert kein zentrales Contract & Claim Management. Es gibt einzelne Personen, die als Contract Manager bezeichnet werden, diese Funktion (s. nachfolgend Ziffer C) aber nicht oder nur teilweise erfüllen. Insbesondere das sog. Claim Management ist nur sporadisch vorhanden. Die zentrale Funktion, in der alle vertraglich relevanten Themen zusammenlaufen (sollten), ist bei SIS D der Contract Manager. Historisch bedingt ist bisher keine einheitliche Organisation des Contract Managements in der SIS D vorhanden. Dies führt u.a. dazu, dass die Einbindung eines Contract Managers nicht regelmäßig und in unterschiedlichen Ausprägungen stattfindet.

Jeder dieser Contract Manager ist organisatorisch in der jeweiligen Vertriebsregion verankert (im sog. Deal Team findet sich kein Contract Manager) und berichtet üblicherweise an den kaufmännischen Leiter der jeweiligen Region (innerhalb von Deutschland). Dementsprechend werden diese Mitarbeiter unterschiedlich geführt. Sie haben damit unterschiedliche Rollenverständnisse, Funktionen oder Aufgaben. Teilweise agieren diese Mitarbeiter sehr autark (praktisch ohne Führung). Ein Controlling und eine Messbarkeit sind ebenfalls nicht vorhanden. Aufgrund dieser dezentralen Struktur fällt die Gewichtung der Bedeutung dieses Themas bzw. dieser Funktion von Region zu Region sehr unterschiedlich aus.

Diese Contract Manager sehen sich überwiegend nicht in der Rolle eines Claim Managers, was dazu führt, dass erhebliches Claimpotential nicht ausgeschöpft wird und andererseits Ansprüchen gegen SIS D entsprochen wird, die – zumindest teilweise – hätten vermieden werden können. Es gibt kein einheitliches Vorgehen im Claim Management innerhalb der SIS D.

5.2 Analyse

5.2.1 Vor- und Nachteile einer dezentralen Organisation

Die Vor- und Nachteile der heutigen, nicht-zentralen Organisation stellen sich wie folgt dar:

Vorteile	Nachteile
1. Jeder regionale Kaufmann hat seinen „eigenen" Contract Manager 2. Immer gleicher fester Contract Manager als Ansprechpartner 3. Hohe Kenntnis der regionalen Verträge	1. Mangelnde Transparenz aufgrund nicht vorhandener zentraler Steuerung 2. Kein einheitlicher Vertragsbearbeitungsprozess 3. Fehlen einer einheitlichen Claim Strategie 4. Vorgesetzter ist kein „Vertrags-Fachmann" (zumeist Kaufmann) 5. Keine Vertretungsregelung 6. Contract Manager Community zum Wissensaustausch unregelmäßig

Abbildung 6: Vor- und Nachteile einer dezentralen CM Organisation.

Gemäß dieser Aufstellung kann man feststellen, dass die Nachteile deutlich überwiegen. Auch Ziffer 1 der Vorteile („eigener Contract Manager") könnte als weiterer Nachteil gesehen werden, wenn man dies unter den Aspekten der Transparenz und einheitlichem Prozess betrachtet. Vorteilhaft ist sicherlich aus Sicht des betroffenen Kaufmanns die feste Zuordnung und der jederzeitige „Zugriff" auf den Kollegen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass darauf geachtet werden muss, dass nach Möglichkeit Bewährtes erhalten bleibt sowie Nachteiliges verändert wird.

5.2.2 7-S-Modell

Besonders deutlich werden die einzelnen Zusammenhänge und Schwachstellen der heutigen Aufstellung des Contract Managements anhand des 7-S-Modells.

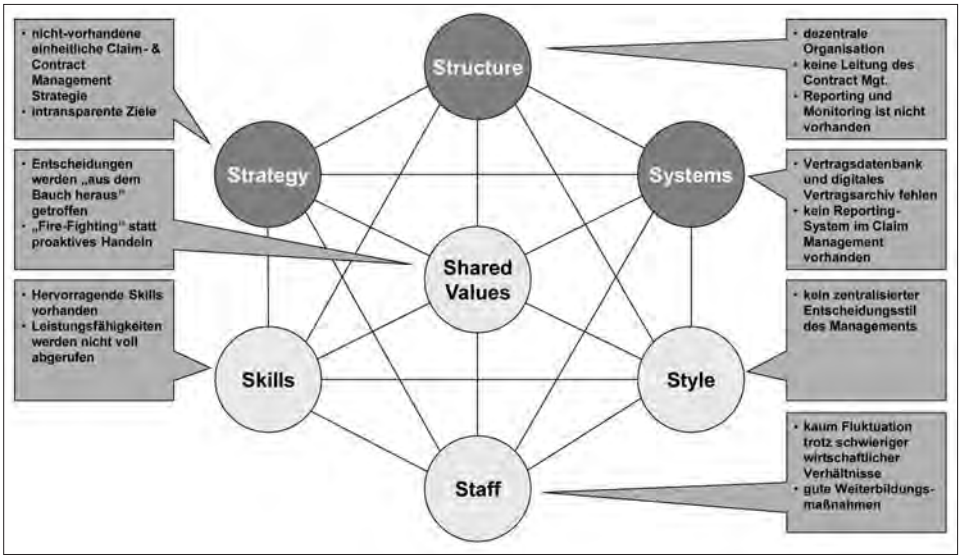


Abbildung 7: 7-S-Modell Contract Management.

Fazit: Jeder Contract Manager hat einen separaten Vorgesetzten, so dass die Steuerung thematisch und personell sehr unterschiedlich erfolgt. Eine entsprechende Messbarkeit und Vergleichbarkeit ist nicht gegeben, dementsprechend ist auch kein Reporting vorhanden. Mangelnde Kommunikation und Abstimmung führen zu häufigen Doppelarbeiten, was damit in hohem Maße Ineffizienz und Intransparenz zur Folge hat. Claim Management findet nur teilweise und nicht mit der nötigen Stringenz statt. Es gibt darüber hinaus weder eine durchgängige Vertretungsregelung noch gemeinsam genutzte Wissensquellen o.ä. (Knowledge-Sharing).

6 Neuorganisation des Contract Managements und Einführung des Claim Managements

6.1 Übergeordnete Ziele

Die angestrebten übergeordneten Ziele dieses Projektes sind die Verbesserung der Vertragsqualität, die Identifizierung und Reduzierung von Vertragsrisiken und die damit verbundene Reduzierung der „Cost of Non-Conformance".

Um die vorgenannten Ziele umzusetzen und nachhaltig zu unterstützen, bedarf es einer Neuorganisation und Neuausrichtung des Contract & Claim Managements in der SIS D.

Die Beteiligung des Contract & Claim Managements sowie die Leistung und Unterstützung im Rahmen der verschiedenen Prozesse (Vertriebs-, Einkaufs-, Claim-Prozesse etc.) soll effizient erfolgen und überprüfbar gemacht werden.

Das übergeordnete Gesamtziel wird wie folgt festgehalten:

„Mit Beendigung des Projektes (GJ 2009/09) ist in der Organisation der SIS D ein zentrales Contract & Claim Management etabliert, um damit messbar (Kennzahlen) einen Beitrag zur Minimierung vertraglicher Risiken sowie bei der Abwehr von (ungerechtfertigten) Fremdforderungen und bei der Durchsetzung eigener (gerechtfertigter) Forderungen einen maßgeblichen Beitrag zu leisten."

6.2 Projekt

6.2.1 Einbindung Projektziele in Unternehmensziele

Ziel ist es, durch die frühzeitige Einbindung des Contract Management in der Pre-Sales Phase die Angebots- und Vertragsqualität deutlich zu verbessern, die Angebots- und Vertragsrisiken signifikant zu reduzieren und einen deutlich positiveren Ergebnisbeitrag durch Reduzierung der "Cost of Non-Conformance" zu erreichen. Durch das Einbinden des Contract Managements in der Postsales Phase wird eine kontinuierliche vertragsrechtliche Begleitung der Projekte gewährleistet. Die Ausprägung eines Claim Managements ist ein weiterer Baustein zur Ergebnissicherung und -steigerung eines Projektes.

6.2.2 Umorganisation und Struktur

Eine zentrale Geschäftseinheit Contract & Claim Management ist innerhalb der SIS D Organisation zu schaffen und die relevanten Mitarbeiter sind in diese neue Geschäftseinheit zu überführen. Innerhalb der Geschäftseinheit ist eine klare Zuständigkeiten- und Vertretungsregelung zu schaffen.

6.2.3 Contract Management Prozess

Ein einheitlicher und durchgängiger Contract Management Prozess ist zu erarbeiten und in die Organisation einzuführen. Weiterhin muss diese Vorgabe einem ständigen Verbesserungsprozess unterliegen, um Erfahrungen aus sog. „Lessons Learned" Veranstaltungen unmittelbar umzusetzen, um somit eine Minimierung der vertraglichen Risiken zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Kulturwandel der Contract Manager bzgl. der eigenen Sicht auf seine Rolle herbeizuführen.

6.2.4 Claim Management

Claim Management Prozesse sowie eine Claim Management Strategie ist zu erarbeiten und in der Organisation entsprechend umzusetzen. Ebenfalls sind die erforderlichen Werkzeuge zu erarbeiten sowie im Rahmen der Claim Management Einführung vorzustellen und deren Anwendung als obligatorisch zu etablieren.

6.2.5 Digitales Vertragsarchiv

Bezüglich der Einführung eines digitalen zentralen Vertragsarchivs sollen die Anforderungen analysiert und festgelegt werden.

6.3 Umsetzung Umorganisation und Prozess

Zur Umsetzung der genannten Ziele sind die nachfolgend dargestellten Einzelmaßnahmen erforderlich. Darüber hinaus ist mit Barrieren und Widerständen zu rechnen, die ebenfalls dargestellt werden.

6.3.1 Schaffung einer neuen Organisationseinheit

a) Maßnahme

Als erste Maßnahme ist die neue Organisationseinheit SIS D CM zu schaffen. Diese Einheit ist über den festegelegten Meldeweg der SIS D in den Organisationsplan aufzunehmen und entsprechend mit einer sog. ORG ID sowie einer Kostenstelle auszustatten.

SIS D CM ist in die Organisation der SIS D einzubinden und soll aufgrund seiner Bedeutung einen direkten Berichtsweg an die Geschäftsleitung der SIS D haben.

b) Barrieren und Widerstände

Barrieren und Widerstände sind bei dieser Maßnahme nicht erkennbar.

6.3.2 Kommunikation der Umorganisation

a) Maßnahme

Beim Aufsetzen der Maßnahmen, um den Kulturwandel möglichst schonend und reibungslos verlaufen zu lassen, ist vor allem darauf abzustellen, dass es oberstes Ziel sein muss, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, das Ganze vor den Teilen zu sehen und zur erfolgreichen Gestaltung sowohl der Teile als auch des Ganzen initiativ und kreativ beizutragen (Hinterhuber, 2004, S. 4).

Gerade in Zeiten starker Veränderungen im Unternehmen sollten diese nicht erst kommuniziert werden, wenn sie bereits eingetreten sind. Es erscheint deutlich zweckmäßiger, Mitarbeiter bereits in der Phase der Entscheidungsfindung informativ miteinzubinden (Dotzler in Bruhn, 1999, S. 673).

Zur Kommunikation der anstehenden Veränderungen wird zu einem Treffen des künftigen Teams eingeladen („Team Building Meeting“), in dem alle Entscheidungsfaktoren sowie die künftige Organisation klar dargestellt werden und anschließend offen diskutiert werden können. Hierbei ist vor allem der Beitrag zur Steigerung des Unternehmensergebnisses durch die anstehenden Maßnahmen deutlich zu machen. Ziel ist es, die Angst vor einem neuen Vorgesetzten und einer befürchteten (neuen) Transparenz durch offene Kommunikation sowie mit der Vermittlung des „Wir-sind-ein-Team“-Gefühls zu nehmen.

b) Barrieren und Widerstände

Die Änderung der Struktur von einer dezentralen Organisation hin zu einer zentralen und zentral geführten Einheit stellt für die Mitarbeiter (nicht zuletzt) aufgrund der Historie einen Kulturwandel dar. Dies gilt ebenso für die Veränderung der Rolle des Contract Managers und das (bisherige) Rollenverständnis.

Die Tätigkeit der Mitarbeiter wird transparenter, da die Verteilung der Arbeiten „von oben" stattfindet und damit ein regionsübergreifender Überblick geschaffen wird. Dies, sowie die mit der Umorganisation in Zusammenhang stehende Versetzungen, könnten von Mitarbeitern als „feindlicher Akt" angesehen werden. Auch die Tatsache, künftig einen Vorgesetzten zu haben, der ebenfalls „vom Fach" ist (und damit die „Gefahr" besteht, viele Themen zu hinterfragen), und die Einführung eines Kennzahlen- und Messbarkeitssystems könnten dies verstärken.

Es ist deutlich zu machen, dass es durch die Neuorganisation künftig eine starke Vertretung des Themas Contract Management und seiner Mitarbeiter gegenüber der gesamten Organisation gibt. Wichtig ist, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ihnen damit „der Rücken gestärkt wird" und ihr neuer Vorgesetzter als Eskalationsinstanz in schwierigen Situationen eingesetzt werden kann und sollte. Damit soll das Selbstwertgefühl der Rolle in der Gesamtorganisation gehoben werden: Contract Management spielt als sichtbare Zentralfunktionen eine wichtige Rolle und ist in den Entscheidungsgremien vertreten.

6.3.3 Überführung der Mitarbeiter

a) Maßnahme

Im zweiten Schritt sind die entsprechenden Mitarbeiter, die als Contract Manager in der regionalen Zuteilung vorhanden sind, in die neue Organisationseinheit SIS D CM zu überführen. Dies betrifft Mitarbeiter, die in der bestehenden Deutschland-Organisation bereits vorhanden sind und Mitarbeiter aus Beteiligungsgesellschaften der SIS D.

Mitarbeiter, die nicht die oben genannten Anforderungen erfüllen, werden nicht in die neue Organisationseinheit überführt und werden künftig keine Contract Manager-Aufgaben mehr wahrnehmen. Für diese Mitarbeiter müssen anderweitige Aufgaben gefunden oder das Arbeitsverhältnis gelöst werden.

Hinsichtlich der Mitarbeiter, die sich bereits organisatorisch in der SIS D befinden, müssen entsprechende Versetzungen und evtl. Umzüge vorgenommen werden. Hierzu sind die jeweils zuständigen HR-Stellen einzubinden, die wiederum das Einverständnis der betroffenen Mitarbeiter sowie erforderliche Zustimmungen des Betriebsrates einzuholen haben. Zum heutigen Zeitpunkt sind von Versetzungen sieben Mitarbeiter betroffen, von Umzügen ein Mitarbeiter.

Für die Mitarbeiter aus Beteiligungsunternehmen muss ein sog. Übertritt vorgenommen werden. Auch hierfür sind die Personalorganisation sowie der Betriebs-

rat zu involvieren. Die Besonderheit hierbei ist, dass für die betroffenen Mitarbeiter zuerst aus arbeitsrechtlichen Gründen eine entsprechende Stelle bei SIS D CM geschaffen werden muss.

b) Barrieren und Widerstände

Von der Personalorganisation sowie Betriebsräten sind keine Barrieren zu erwarten.

Es ist aber nicht auszuschließen, dass es seitens der Mitarbeiter zu Widerständen kommen könnte. Anstehende Umzüge und Versetzungen werden persönlich und im „Vier-Augen"-Gespräch erörtert. Dabei ist in erster Linie auf soziale Verträglichkeit zu achten und durch unterstützende Maßnahmen, wie z.B. Sonderurlaub, Kompensationszahlungen u.ä. zu begleiten.

6.3.4 Organisation

a) Maßnahme

Entscheidend ist eine klare Aufgabenzuteilung. Jeder Mitarbeiter muss seine Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten kennen, damit er diese auch zielgerichtet umsetzen kann und gleichzeitig eine Orientierung hat. In diesem Zusammenhang ist eine entsprechende Zuordnung bestimmter Regionen und/oder bestimmter Themen (bspw. ein bestimmter Kunden-Account) vorzunehmen.

Hierzu gehört auch die klare Regelung von gegenseitigen Vertretungen während urlaubs- und krankheitsbedingter Abwesenheiten. Bisher mussten sich die Mitarbeiter hierum selbst bemühen, was teilweise zu Schwierigkeiten geführt hat.

In den organisatorischen Part gehört auch die Übernahme der Leitungsfunktion der neu geschaffenen Einheit SIS D CM, was voraussichtlich durch einen bisherigen Contract Manager erfolgen wird.

Die Zielstruktur:

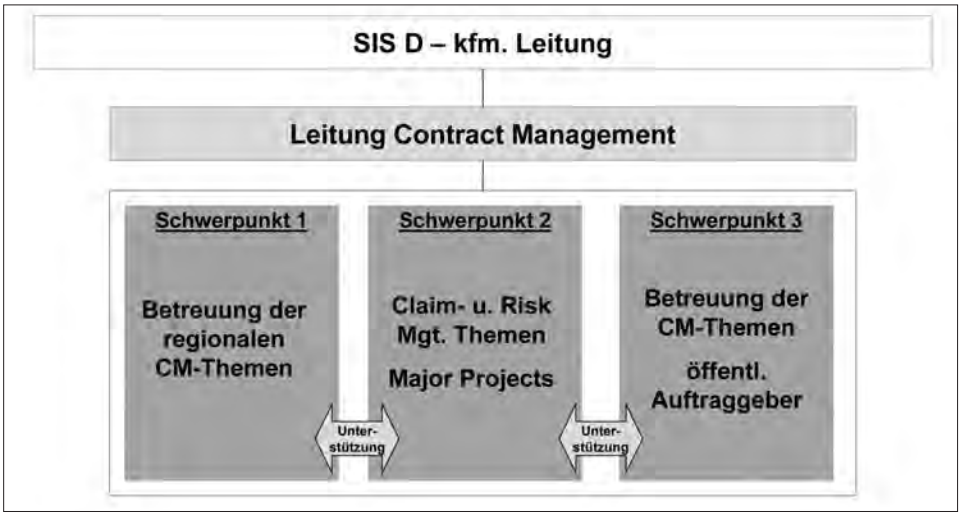


Abbildung 8: Zielstruktur SIS D CM.

b) Barrieren und Widerstände

Bezüglich der Organisation sollte laufend eine klare Kommunikationsstrategie verfolgt werden. Der Mitarbeiter muss sich eingebunden fühlen. Dotzler nennt dies „Prozesskommunikation" (Dotzler in Bruhn, 1999, S. 673). Danach bringt der Einzelne der Geschäftsleitung eine höhere Loyalität entgegen, gepaart mit einer höheren Motivation und einem höheren Verständnis der Gesamtzusammenhänge. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, stets zur offenen Meinungsäußerung und Feedback aufzufordern.

Zur Umsetzung dieser Kommunikationskultur wird ein regelmäßiger Jour Fixe (vierzehntägig) eingeführt. Dieser Jour Fixe findet aufgrund der Verteilung der Mitarbeiter auf die Standorte München, Berlin, Frankfurt, Köln und Gelsenkirchen telefonisch (Telefonkonferenz) statt. Im Jour Fixe werden aktuelle Themen erörtert, zudem soll jeder einzelne seine derzeit in Bearbeitung befindlichen Themen kurz erläutern, um einen gegenseitigen Informationsaustausch zu befruchten.

Alle drei Monate wird darüber hinaus ein CM-Team-Meeting angesetzt, zu dem alle Mitarbeiter anreisen. Die Agenda wird von allen Mitarbeitern im Vorfeld mitgestaltet, so dass die Themenauswahl nicht vorgegeben, sondern selbst gewählt ist.

6.3.5 Kulturwandel

a) Maßnahme

Die Veränderung bzw. Erweiterung der Rolle des Contract Managers, um das Thema Claim Management, ist in zwei Schritten anzugehen.

Zum Einen soll diese Änderung offen angesprochen und als Chance für künftige, vor allem auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Durch den aktiven Beitrag zu zusätzlichen Erlösen wird der „Wert" jedes Einzelnen für das Unternehmen gesteigert, der Contract Manager finanziert sich quasi selbst und macht sich durch die laufende Steigerung seiner Erfahrungen zu einem überall benötigten Mitarbeiter („unentbehrlich"). Zu einem späteren Zeitpunkt kann auch über eine Gewinnbeteiligung bzw. ein Incentive-System nachgedacht werden. Es muss vermittelt werden, dass sich die Rolle des Contract Managers auch über die Zeit automatisch verändert, was einerseits an einem professionelleren Claim Management der Kunden und Lieferanten liegt, andererseits aber auch den Veränderungen im Siemens-Konzern. In der Folge der aktuellen Problematik der Compliance- und Korruptionsvorfälle geht die derzeitige Tendenz dahin, dass alle Parteien, die im engeren Sinne vertragsgestaltend tätig sind, unter die Führung von Legal gestellt werden. Damit würde ein großer Teil der heutigen Umsetzung des Contract Managements entfallen. Durch den Aufbau eines zweiten Standbeins (Claim Management) würde die Funktion jedoch erhalten bleiben.

Der zweite Schritt erfolgt begleitend und langwieriger, indem laufend auf mögliches Claimpotential und die damit verbundenen Chancen der Ergebnissteigerung, insbesondere durch den Beitrag eines Contract Managers hingewiesen wird.

b) Barrieren und Widerstände

Die Veränderung der Rolle des Contract Managers nährt zwei Befürchtungen:

Zum Einen besteht die Angst der Mehrbelastung und zum Anderen die Aufgabe eines herrschaftlichen Bereichs, nämlich die „Hoheit" über die Verträge und die damit verbundene (nicht korrekte) Meinung, als quasi zweite Rechtsabteilung zu agieren.

Der Sorge von Mitarbeitern hinsichtlich Mehrbelastung wird dahingehend entgegengewirkt, dass es zu ein bis zwei Neueinstellungen kommt, die für eine Entlastung des gesamten CM Teams sorgen sollen.

6.3.6 Vereinheitlichung des Contract Management Prozesses

a) Maßnahme

Um einen möglichst gleichmäßigen Qualitätsstandard und eine entsprechende Bearbeitungsweise zu erreichen, muss ein Standard Contract Management Prozess erstellt werden, der sich in die bestehenden Risikoprozesse der SIS D einfügt und diese teilweise adaptiert. Hierdurch soll auch für die Contract Manager Klarheit bzgl. Verhandlungsspielräumen und akzeptablen Risiken geschaffen werden. Insbesondere die Bewertung von Ausschreibungen und Verträge im Bereich der öffentlichen Auftraggeber fielen in der Vergangenheit unterschiedlich aus, was mit einer Standardisierung vermieden werden kann.

In diesem Zusammenhang steht auch die Entwicklung einer wettbewerbsgerechten Legal Strategy zur Gewinnung großer Outsourcing Deals, da SIS in jüngerer Vergangenheit die Erfahrung gemacht hat, aufgrund sehr restriktiver interner Vorgaben (bspw. in Bezug auf Haftungsregelungen) das eine oder andere Geschäft verloren zu haben.

Ein wesentlicher Bestandteil eines Contract Management Prozesses und gleichzeitig Grundstein für das Claim Management ist die verpflichtende Einführung einer Vertragslesung zum Zeitpunkt des erfolgreichen Abschlusses eines Vertrages. Hierbei werden unter der Moderation des an den Verhandlungen beteiligten Contract Managers die weiteren Teilnehmer (der Vertragsverhandlungen) zu einem Workshop eingeladen, um das Ergebnis den an der Umsetzung betroffenen Mitarbeitern des Business Managements sowie der Delivery vorzustellen und gemeinsam den Vertrag mit allen Stärken und Schwächen aufzuarbeiten. Auch hier ist Transparenz oberstes Gebot. Nur so kann gewährleistet werden, dass jeder den Vertrag anschließend kennt und damit umgehen kann. Das Ergebnis wird dokumentiert und als Vertragshandbuch an die Teilnehmer im Nachgang verteilt. Dadurch wird dem Nutzen Nachhaltigkeit verliehen und Contract Management kann zur weiteren Akzeptanz seiner Organisationseinheit beitragen.

b) Barrieren und Widerstände

Die Vereinheitlichung des Contract Management Prozesses führt dazu, dass althergebrachte Gewohnheiten in der Bearbeitung der jeweiligen Vertragsthemen aufgegeben werden müssen. Dies kann zu Widerständen bei den Contract Managern führen. Dies kann dadurch wirksam begegnet werden, indem aufgezeigt wird, welchen Nutzen das Unternehmen und aber auch der einzelne Contract Manager aus einem solchen Vorgehen zieht.

6.4 Einführung Claim Management

Folgende Arbeitsergebnisse müssen erreicht werden:

In der ersten Stufe:

- Definition eines Claim Prozesses
- Erstellung eines Claim Handbuchs zur Verteilung in der Organisation
- Definition eines Claim Registers zur Nachhaltung aller Claims
- Erstellung einer Standard-Vorlage zur Erstellung einer Claim Strategie für die einzelnen Projekte
- Erstellung des Coaching- und Trainings Materials
- Erstellung einer Vorlage für das Melden eines Claims (Claim Bericht)

In der zweiten Stufe:

- Etablierung eines Claim Berichtssystems
- Erarbeitung eines Claim Community Konzepts

6.4.1 Prozesse, Strategien und Werkzeuge

a) Claim-Management Prozess

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie sich der Claim-Management Prozess in die zentralen Sales- und Delivery-Management-Prozesse einbettet. Darüber hinaus sind auch gegenseitige Abhängigkeiten ersichtlich gemäß des finalen Ziels des Claim-Managements: Erweiterung des Auftrags-/Projektvolumens durch Umwandlung eines Claims in Change-Request, welche wiederum gegenüber dem Kunden berechnet werden können.

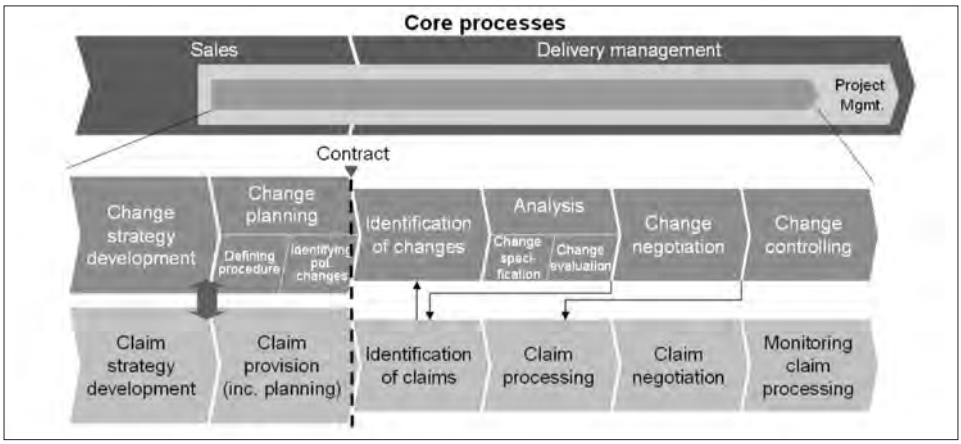


Abbildung 9: Claim-Management Prozess.

b) Claim-Management Pyramide

Der konzeptionelle Aufbau im Claim-Management wird über drei Ebenen gewählt.

Abbildung 10: Claim Pyramide.

Jede Ebene erfordert sehr spezifische Definitionen und Regelungen für Bereich und Geschäftsgebiet.

i. Claim-Management Ziele

Ziele im Claim-Management können nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind immer im Kontext der anderen Disziplinen zu sehen und zu verfolgen.

Herausragende Ziele sind:

- Ergebnissicherung
- Prozessoptimierung
- Ergebnisoptimierung

ii. Claim-Management Strategien

Strategien im Claim-Management beinhalten Vorgehensweisen für die Umsetzung von Claim-Management und Vorgehensweisen für die Installation und Förderung von Prozess und Know-how in der Geschäftseinheit.

Um die Projektleiter der SIS D zu befähigen, entsprechende Strategien für ihre Projekte erarbeiten zu können, ist es erforderlich, im Rahmen dieses Projektes

- das Bewusstsein für Claim-Management zu fördern,
- Internes Know-how aufzubauen,
- den Prozess zu optimieren und
- die Organisation optimieren.

iii. Claim-Management Tools

Tools im Claim-Management einzusetzen, bedeutet vorrangig die Nutzung standardisierter Templates und IT-Tools. Dies bedeutet aber ebenfalls die Nutzung bewährter Verfahren aus Projekt- und Contract-Management.

- Templates für Umsetzung und Controlling
- Tools für Dokumentation und Kommunikation
- Claim-Management ist weiterhin integraler Bestandteil des Projektmanagements und nutzt daher auch dessen Sprache und Begrifflichkeiten.

c) Methoden und Werkzeuge

Für ein erfolgreiches Claim-Management ist eine gute Dokumentation zwingende Voraussetzung. Eine Dokumentation ist wichtig für die relevanten Information im Projekt und eben genau so wichtig für die Durchsetzung eventueller Ansprüche nach außen. Claim-Management ist häufig ein sehr zeitkritischer Prozess und daher muss die Dokumentation hohen Standardanforderungen genügen sowie für einen schnellen Gebrauch selbst erläuternd aufgebaut sein. Sinnvoll ist eine Auflistung claim-relevanter Ereignisse mit Controlling- und Bewertungsmöglichkeit über die gesamte Claim- oder Projektlaufzeit. Wichtig ist eine abgestimmte Geschäftsgebiet-übergreifende einheitliche Berichterstattung. Voraussetzung dazu ist die systematische

- Verwendung standardisierter Formulare und Templates
- Umsetzung vorgegeben Verfahren und Regelungen
- Nutzung eines Standard-Tools für den Claim-Prozess von Erkennen bis Abschluss

i. Vertragslesung

Spätestens mit erfolgreichem Vertragsabschluss sind die Ergebnisse aus der Salesphase an den Projektleiter zu übergeben und eine Vertragslesung ist durchzuführen.

Im Rahmen der Vertragslesung muss der Kundenvertrag sowie ggf. Konsortial- und Lieferantenverträge u. a. daraufhin untersucht werden, welche Regelungen zum Claim Management festgelegt worden sind und somit verbindlich zu beachten sind.

Besonders wichtig ist die Frage nach Regelungen für den Umgang mit Änderungen und abgeleiteten Ansprüchen aus dem Vertrag und welche Form- und Verfahrensvorschriften, z.B. frühzeitige Anmeldung von Änderungen, Zustimmung des Kunden vor Durchführung, der Vertrag enthält.

In der Vertragslesung sind auch die aus der Vertragsverhandlung erfolgten Kom-

promisse auf eventuelle potentielle Claims hin zu untersuchen und zu bewerten.

Teilnehmer der Vertragslesung sind: Projekt Manager, Vertrieb, Teilprojektleiter, ggf. Einkauf unter Federführung des Contract & Claim Managements.

ii. Protokolle

Ein typisches Problem bei der Umsetzung von Änderungen tritt häufig beim späteren Geltendmachen der zusätzlichen Leistungen mit dem Verweis der anderen Seite auf Nichteinhalten oder Verstöße gegen vertragliche Regelungen auf. Dann wird deutlich, dass viele Änderungen, die zu zusätzlichen Leistungen führen, mit Projektverantwortlichen des Kunden bei Besprechungen zwar mündlich geklärt, aber nicht schriftlich festgelegt werden. Um dieses Problem zumindest zu reduzieren, beseitigen kann man es nur mit hohem Aufwand, ist insbesondere bei einem vor-Ort-Einsatz eine konsequente Protokollierung und Dokumentation jeder „Änderungen-Kommunikation" erforderlich.

iii. Vertragsspezifische Formulare

Verträge enthalten häufig eine Vielzahl von Form- und Verfahrensvorschriften, die insbesondere bei der Anmeldung und Realisierung von Claims berücksichtigt werden müssen, da ansonsten die Durchsetzung von Claims wegen Formfehler von vornherein scheitern kann. Sinnvoll ist die Nutzung von Standardformularen und ggf. weiterer im Projekt standardisierter Formulare für die Kommunikation im Projekt, da dadurch die vertraglichen Form- und Verfahrensvorschriften wesentlich erleichtert werden können.

iv. Claim Templates

Die direkten Dokumente für den Claim-Prozess und die zugehörenden Dokumente für die Claim-Durchsetzung können in loser Form geführt, archiviert und bei Bedarf entsprechend genutzt werden. Diese Form wird auf Dauer nicht erfolgreich sein können, denn gerade bei straffen Terminvorgaben z.B. durch Vereinbarungen im Claim Procedere ist eine schnelle konsequente und gesicherte Reaktion unbedingt wichtig. Besser ist auf Dauer der Einsatz eines Tools mit zentraler Führung und Archivierung aller benötigten Unterlagen im Projekt.

6.4.2 Implementierung in der Organisation

Die Implementierung des Claim Managements erfolgt anhand von Trainingseinheiten, die im Rahmen einer Vertragslesung erfolgen. Dies bedeutet, dass für jedes Projekt in der SIS D ab einem noch festzulegenden Volumen eine Vertragslesung durchgeführt und damit gleichzeitig die oben genannten Methoden und Tools dargestellt werden.

Im Anschluss an eine solche Maßnahme ist der jeweilige Projektleiter für die wei-

tere Festlegung der Claim-Strategie sowie für die Fortsetzung des Claim Managements verantwortlich.

6.5 Implementierung digitales Vertragsarchiv

Die Einführung eines geschäftlich (bereits aus Revisionsgründen) notwendigen digitalen Vertragsarchivs soll die Arbeit des Contract Managements erleichtern.

6.5.1 Anforderungen aus Contract & Claim Management Sicht

Um einen möglichst hohen Nutzungsgrad eines digitalen Archivs für die SIS D zu erreichen, muss die Möglichkeit eines dezentralen Zugriffs auf das Archiv bestehen. Die Pflege des Archivs sollte hingegen ausschließlich zentral und kanalisiert erfolgen. Ferner muss das Archiv ermöglichen, nach den folgenden Attributen zu suchen:

- Kundenname: Vollständige Bezeichnung des Kunden
- Kundenkurzbezeichnung: Häufig verwendete Kurzbezeichnung des Kunden, ggf. mit Teilmengensuche (z.B. EON, BMF)
- Projektname: Vollständige Bezeichnung des Projekts
- Schlagwortfeld (kein Pflichtfeld): Häufig verwendete Kurzbezeichnung oder Schlagwortsuche, ggf. mehrere Möglichkeiten zulassen und Teilmengensuche ermöglichen

Darüber hinaus sind folgende Anforderungen an einen Archivierungsprozess zu stellen:

- Festlegung der zu archivierenden Dokumente.
- Stringentes Zugriffs- und Rechtekonzept, nicht zuletzt aufgrund der hohen Geheimhaltungsstufe bestimmter Verträge.
- Keine Vernichtung der Originaldokumente: Originaldokumente (nur ab einem zu bestimmenden Projektvolumen) sind nach erfolgter Archivierung an zentraler Stelle aufzubewahren.
- Organisatorische Veränderungen sind wg. der Veränderung der Attribute (z.B. andere PSP) zu “übersetzen”, dies gilt für die Archivierung laufender Projekte sowie für abgeschlossene Projekte.
- Eindeutiger Lead für Scannen notwendig: Welche Dokumentenarten von wem in das Archiv einzustellen sind, ist eindeutig festzulegen und zu kommunizieren; ggf. sind unterschiedliche Prozessverantwortliche nach Belegart sinnvoll.
- Eindeutiger Zeitpunkt der Archivierung: Der Zeitpunkt, wann genau zu archivieren ist, ist eindeutig zu definieren.

6.5.2 Allgemeine Anforderungen

Die sogenannte optische Archivierung von aufbewahrungspflichtigen Unterlagen muss den Grundsätzen ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssystemen (GoBS) entsprechen und folgenden Anforderungen genügen:

Der vollständige Entstehungs-, Archivierungs-, Wiederfindungs- (Retrieval) und Reproduktionsprozess muss sicher, nachvollziehbar, ordnungsgemäß und im Ganzen dokumentiert sein. Weiterhin sind die Dokumente auf einem Medium zu speichern, das nachträgliche Veränderungen an diesem Dokument ausschließt.

Für die Dokumenten-Management- und elektronischen Archivsysteme sind die vom Verband Optische Informationssysteme e.V. (VOI) erarbeiteten, nachfolgend aufgeführten Grundsätze zu beachten:

- Jedes Dokument muss unveränderbar archiviert sein.
- Es darf kein Dokument auf dem Weg ins Archiv oder im Archiv selbst verloren gehen.
- Jedes Dokument muss mit geeigneten Retrievaltechniken wieder auffindbar sein.
- Es muss genau das Dokument wiedergefunden werden, das gesucht worden ist.
- Kein Dokument darf während seiner vorgesehenen Lebenszeit zerstört werden.
- Jedes Dokument muss in genau der gleichen Form, wie es erfasst wurde, wieder angezeigt und gedruckt werden können.
- Jedes Dokument muss zeitnah wiedergefunden werden können.
- Alle Aktionen im Archiv, die Veränderungen in der Organisation und Struktur bewirken, sind derart zu protokollieren, dass die Wiederherstellung des ursprünglichen Zustands möglich ist.
- Elektronische Archive sind so auszulegen, dass eine Migration auf neue Plattformen, Medien, Softwareversionen und Komponenten ohne Informationsverlust möglich ist.
- Das System muss dem Anwender die Möglichkeit bieten, die gesetzlichen Bestimmungen (BDSG, HGB/AO etc.) sowie die betrieblichen Bestimmungen des Anwenders hinsichtlich Datensicherheit und Datenschutz über die Lebensdauer des Archivs sicherzustellen.

7 Reporting

Im Rahmen der Neuorganisation und -ausrichtung des Contract & Claim Managements der SIS D ist auch ein Reporting einzuführen.

7.1 Gründe für eine Messbarkeit

Obwohl man argumentieren könnte, dass es sich bei den Tätigkeiten des Contract & Claim Managements zumeist um kaum messbare Vorgänge handelt, sprechen verschiedene zahlreiche Gründe dafür:

- Die Schaffung von Transparenz über die Leistungsfähigkeit dieser Einheit.
- Vereinbarte Service Level Agreements können hierdurch überwacht werden.
- Berichte können im Rahmen der regelmäßigen Geschäftsdurchsprachen verwendet werden.
- Wesentliche Informationen für (Risk) Board-Termine kommen aus dem Contract & Claim Management.
- Die Zahlen und Berichte können in weiteren Systemen, bspw. Risk Management Systemen, Vertrags-Datenbanken etc. verwendet werden.
- Es können Benchmarkings (Vergleich mit anderen Mitbewerbern) durchgeführt werden.
- Nicht zuletzt dient die Darstellung der Leistungsfähigkeit auch dem internen Marketing und führt damit auch zu einer Erhöhung der Akzeptanz.

7.2 Erstellung von Reports und Kennzahlen

Bei der Einführung von Kennzahlen und Reports sollen die Mitarbeiter des Contract & Claim Managements im Rahmen eines Workshops mitarbeiten, um maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung dieses sensiblen Themas nehmen zu können, da ein solches Thema u.U. bei dem einen oder anderen Mitarbeiter die Befürchtung auslöst, künftig „zu transparent“ zu sein.

Dieses Messinstrument soll den generierten Mehrwert durch CM aufzeigen und somit u.a. der Eigenvermarktung dienen, aber auch verlässlich Auskunft darüber geben, was an zusätzlichen Werten in Projekten erwirtschaftet werden konnte.

7.3 Messbarkeit des Contract & Claim Managements

Bezüglich der Methodik ist zwischen Contract Management und Claim Management zu unterscheiden, da es bei der Messung der Themen aus dem Contract Management weniger auf durchgesetzte oder abgewehrte Forderungen ankommt als vielmehr auf die Gesamtanzahl der verhandelten Verträge sowie bearbeiteten Ausschreibungen.

7.3.1 Contract Management

Neben den allgemeinen Informationen wie

- Vertragspartner,
- Vertragsart (z.B. Dienstvertrag),
- Typus (z.B. Vertragverlängerung),
- Delivery (Leistungserbringer),
- (Leistungs-) Inhalt,
- TCV (Total Contract Volume),
- ….. etc.

können folgende Informationen gesammelt, zur Verfügung gestellt und ausgewertet werden:

- geforderte und verhandelte Haftung,
- geforderte und verhandelte Vertragsstrafen,
- Risikokategorisierung (LOA-Prozess).

Darüber hinaus ist noch die Gesamtanzahl der Vorgänge relevant.

Ein Beispiel zur Auswertung der gesammelten Informationen:

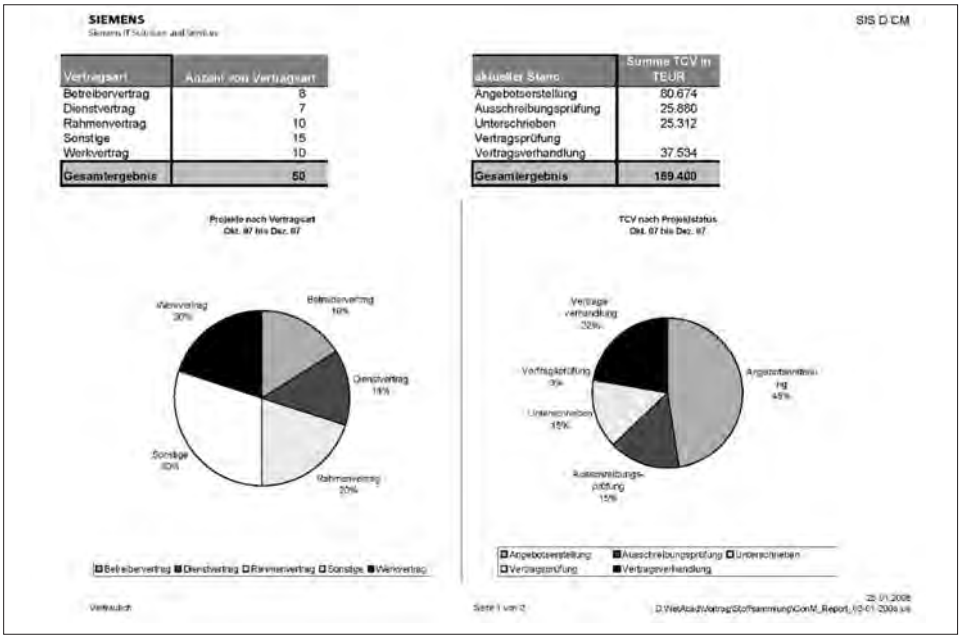


Abbildung 11: Auswertung Contract Management Report.

Die Datenerhebung hat im ersten Schritt mittels manueller Erfassung zu erfolgen. Dies gilt ebenfalls für die Auswertung selbst. Eine Erweiterung und Automatisierung ist für einen zweiten Schritt vorgesehen.

7.3.2 Claim Management

Beim Claim Management wird der Erfolg saldiert am Ergebnisbeitrag gemessen.

Die Messung des Claim Managements erfolgt – vereinfacht dargestellt – anhand dieser Kennzahlen:

- Anzahl und Wert der Eigen-Claims gegen Auftraggeber und Unterauftragnehmer
- Anzahl und Wert der Fremd-Claims vom Auftraggeber und von den Unterauftragnehmern

Der Erfolg spiegelt sich dabei in der Summe der durchgesetzten oder abgewehrten Forderungen wieder.

Beispiele für Kennzahlen im Claim Management:

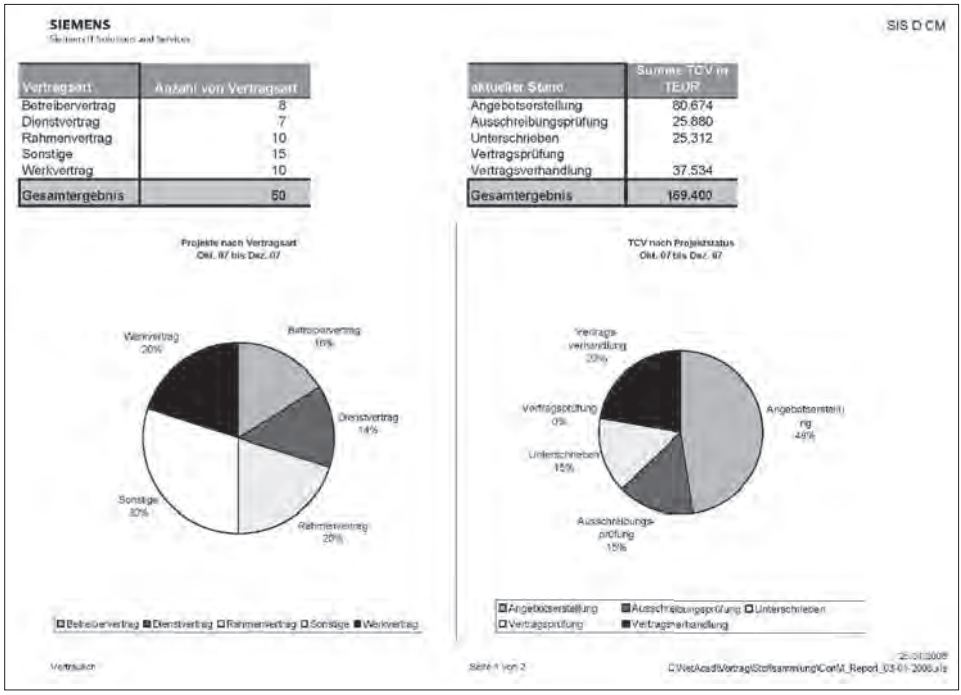


Abbildung 12: Claim Management Kennzahlen.

8 Schlussbemerkung

Mit der Neuorganisation und -ausrichtung des Contract & Claim Managements wird es zu einer nachhaltigen Verbesserung der Projektergebnisse in der SIS D kommen. Es wird aber auch deutlich, dass eine Veränderung von äußeren Einflüssen (bspw. Vorgehen von Kunden und Lieferanten) und inneren Bedingungen (bspw. Prozessänderungen) ein laufendes Nachjustieren erforderlich macht.

Darüber hinaus ist es wichtig, sich ständig der Bedeutung des Themas bewusst zu sein und sich vor Augen zu halten, dass sich jede Nachlässigkeit, die sich im Laufe der Zeit aufgrund Bequemlichkeit und „Abnutzung“ einschleicht, unmittelbar rächen wird. Dies wird sofort spürbar in Ergebnisverschlechterungen durch ein nicht stringent durchgeführtes Claim Management oder durch mangelhafte, nachlässig verhandelte Verträge, deren Risiken sich realisieren. Den perfekten Vertrag gibt es nicht – ein Vertrag ist immer interpretierbar, in die eine oder andere Richtung. Contract & Claim Management kann jedoch dafür sorgen, dass der Interpretationsspielraum so schmal wie möglich ausfällt.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SWOT-Analyse der SIS D. 582
Abbildung 2: SWOT-Normenstrategien der SIS D. 583
Abbildung 3: Übersicht der Contract Management Themenfelder. 585
Abbildung 4: Contract Management im Projekt. 586
Abbildung 5: Non-Conformance Costs. 587
Abbildung 6: Vor- und Nachteile einer dezentralen CM Organisation. 589
Abbildung 7: 7-S-Modell Contract Management. 590
Abbildung 8: Zielstruktur SIS D CM. 595
Abbildung 9: Claim-Management Prozess. 598
Abbildung 10: Claim Pyramide. 599
Abbildung 11: Auswertung Contract Management Report. 605
Abbildung 12: Claim Management Kennzahlen. 606

Literaturverzeichnis

1. Selbständige Bücher und Schriften

Bruhn, M. (1999). Internes Marketing. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Grant, R., Nippa, M. (2006). Strategisches Management. 5. aktualisierte Auflage. München: Verlag Pearson Studium.

Gregorc, W., Weiner, K.-L. (2005). Claim Management – Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam. Erlangen: Verlag Publicis Corporate Publishing.

Handelsblatt Management Bibliothek (2005). Die besten Management-Tools. Finanzen und Wachstum. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Hinterhuber, H. (2004). Strategische Unternehmensführung II, Strategisches Handeln. 7. Auflage. Berlin, New York: Walter de Gruyter Verlag.

Kerth, K., Asum, H., Nührich K. P. (2007). Die besten Strategietools in der Praxis. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Lombriser R., Abplanalp P. (1998). Strategisches Management. Zürich: Versus Verlag.

Malik, F. (2001). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.

Nagel, K. et al. (2007). General Management Tools. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Nellis, J., Parker, D. (2002). Principles of Business Economics. Harlow: Pearson Education Limited.

Porter, M. (1998). Competitive Advantage. New York: The Free Press.

Sargeant, A., West, D. (2001). Direct and interactive Marketing. Oxford, New York: Oxford University Press.

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services (2009). Auf einen Blick 2009. München o. Verlag.

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services (2008). Auf einen Blick 2008. München o. Verlag.

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services (2007). Handbuch Claim Management. München o. Verlag.

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services (2007). Handbuch PM@Siemens. München o. Verlag.

2. Elektronische Medien

12manage (2009). Erklärung der SWOT-Analyse. http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_de.html (Zugriff: 17.04.2009).

akademie.de (2009). Wie formuliere ich die Ziele meines Projektes? http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/projektmanagement/kurse/projektmanagement-kopie/projektdefinition/projektziele-formulieren.html (Zugriff: 12.04.2009).

Carter, Ray (2009). The Six ‘S’ of successful contract management. International Association of Contract and Commercial Management. http://www.iaccm.com/newsitem.php?id=1068 (Zugriff: 16.04.2009).

International Association of Contract and Commercial Management (2009). Sales Contracting – Latest Trends In Role & Organization. http://www.iaccm.com/contractingexcellence.php?storyid=837 (Zugriff: 20.04.2009).

Lowe, David (2009). Developing commercial and contract management skills and competencies in an MBA for commercial executives - survey findings. http://www.iaccm.com/contractingexcellence.php?storyid=866 (Zugriff: 21.04.2009).

Wikipedia (2009). 7-S-Modell. http://de.wikipedia.org/wiki/7-S-Modell (Zugriff: 17.04.2009).

3. Präsentationen
Siemens AG (2009), Siemens IT Solutions and Services Division Präsentation.

Siemens AG (2008), Siemens IT Solutions and Services Bereichs-Präsentation.

Siemens AG (2008), Siemens IT Solutions and Services Way of Working (WoW) @ SIS, Version 1.2.

4. Sammelwerke und Reports
Pierre Audoin Consultants (2007), PAC Report SITSI – Software and IT Services Industry.

Pierre Audoin Consultants (2008), Inform, Ausgabe 1.

Abkürzungen und Begriffserläuterungen

aaO	am angegeben Ort
AE	Auftragseingang
Book-to-Bill-Ratio	Verhältnis zwischen Auftragseingang und Umsatz
bspw.	beispielsweise
BU	Business Unit
bzw.	beziehungsweise
Claims	Ansprüche oder Nachforderungen, die aus einer Leistungsstörung oder Leistungsänderung resultieren und für die es keine eindeutige Regelung im Vertrag gibt
CM	Contract Management
Contract Manager	steht für Contract Manager und Contract Managerin
Contract Management	Vertragsmanagement
d.h.	das heißt
EBIT	Earning Before Income and Tax
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls

i.d.R.	in der Regel
NCC	Non-Conformance Costs
Nr.	Nummer
PRO	Professional Services (Beratung/Lösungs¬geschäft der SIS)
s.	siehe
SG&A	Selling, General & Administrative Expense
SIS	Siemens IT Solutions and Services
SIS D	Siemens IT Solutions and Services Deutschland
sog.	sogenannt(es)
u.a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen

V. Erschließung neuer Absatzmärkte

Dipl.-Ing. (FH)
Christoph Daniel Baum, MBA

Markterschließungskonzept für den Standort Südamerika aus der Sicht der STEMME AG

Inhalt

1 Summary 617

2 Einleitung 618

3 Das MBA Projekt 620
3.1 Projekt Definition und Ziel 621
3.2 Projektplanung 621
3.3 Projektherausforderungen 621

4 Marktpotentialanalysen 623
4.1 Scoring-Modell 623
4.2 STEMME Marktanalyse „Kleinflugzeuge“ 627

5 Chancen und Risiken für STEMME in Südamerika 628
5.1 STEMME Niederlassung in Brasilien 629
5.2 Chancen und Risiken 630
5.3 Strategieempfehlungen 632

6 Der Marketing Mix 633

7 Finanzplanung 639

8 Resumée 640

1 Summary

Die STEMME AG ist ein High-Tech-Hersteller im Sportflugzeugbereich. Nachdem ihr erstes Flugzeug als Hochleistungsmotorsegler mit Erfolg weltweit an anspruchvolle Piloten verkauft wurde, stehen nun Neuentwicklungen kurz vor der Markteinführung, mit denen STEMME sich auf eine Expansion vorbereitet.

In dieser speziellen Situation des Auftraggebers erschien die Initiierung eines Steinbeis-MBA Wachstumsprojektes zur Entwicklung eines Informationssystems für Vertrieb und Marketing vollkommen folgerichtig. Damit erhielt Vertrieb und Marketing eine systematische und standardisierte Unterstützung bei der Überprüfung und Auswahl von Vertriebsgebieten und der dort geplanten Aktivitäten.

Im Rahmen der Projektinhalte war ein globales Vertriebsinformationssystem zu erstellen und zu implementieren. Dieses bildete die Basis für eine Marktanalyse, verbunden mit einer qualitativen Schätzung regional abgegrenzter Absatzmöglichkeiten.

Ein weiteres Ziel des Projektes war die Identifizierung und Überprüfung einer aussichtsreichen neuen Marktregion. Exemplarisch wurde hierfür ein bei STEMME neues Vertriebskonzept aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzen analysiert.

Südamerika wurde in allen Analysen als derjenige neue Markt mit dem höchsten Potential für STEMME- Flugzeuge identifiziert. Zwecks Beurteilung eines neuen Vertriebskanals in der südamerikanischen Region wurde eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse erstellt, aus der sich Strategien für den erfolgreichen Aufbau der Niederlassung ableiten ließen.

Das im Rahmen des Steinbeis MBA-Projektes aufgebaute und implementierte Vertriebsinformationssystem steht heute bei der STEMME AG im Einsatz und wird als wertvolle Informationsquelle angesehen.

Die aus einer Strategieanalyse abgeleiteten strategischen Maßnahmen zur Gründung einer Vertriebsniederlassung in Brasilien, zusammen mit einem Finanzplan, haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Markterschließung über eine STEMME-eigene Niederlassung in dieser Region möglich und empfehlenswert ist.

Damit wurde eine bisher bei STEMME nicht realisierte Methode genauer betrachtet und hat zu einer Änderung der Vorgehensweise bei der Entwicklung von Markterschließungskonzepten der STEMME AG geführt.

2 Einleitung

Die STEMME AG, ein Hersteller von Motorsegelflugzeugen, befindet sich in der Einführungsphase einer neuen Produktfamilie. Mit diesen Produkten werden neue Marktsegmente bedient werden und der jährliche Gesamtabsatz soll von derzeit 20 Flugzeugen auf 100 Stück innerhalb von fünf Jahren gesteigert werden.

Diese Situation bedingt eine Restrukturierung und Erweiterung der Marketing- und Vertriebsabteilung der STEMME AG. Damit bot sich eine optimale Voraussetzung für ein Wachstumsprojekt im Rahmen des MBA-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Zu Beginn des Projektes stand der Aufbau eines Informationssystems im Vordergrund der Zielsetzung. Im Laufe der Projektdurchführung erweiterte sich diese Vorgabe zu dem Ziel, einen Wachstumsmarkt für STEMME Flugzeuge auf Basis der gewonnenen Informationen zu finden. Des Weiteren sollten die Chancen und Risiken in diesem Markt eingeschätzt werden.

Der letzte Punkt der Zielsetzung war, einen für STEMME neuen Vertriebskanal für diese Geschäftsregion in Form einer eigenen Niederlassung aus Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzbereich zu analysieren.

Ziel der Master Thesis war die Darstellung der erforderlichen Vorgehensweisen, Systematiken und entscheidungsrelevanten Kriterien von Analysen die verwendet wurden, um Wachstumsmärkte identifizieren, sowie Marketing Strategien ableiten und prüfen, zu können.

Der STEMME Geschäftsführung sollte die Arbeit zusätzlich als Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Gründung einer STEMME-Vertriebsniederlassung in Brasilien dienen.

Die STEMME AG

Die STEMME AG ist ein in Strausberg bei Berlin ansässiger Fabrikant von High-Tech Sportflugzeugen und wurde 1984 von Dr. Reiner Stemme in West- Berlin gegründet. Nach dem Fall der Mauer zog STEMME nach Strausberg, östlich von Berlin, in das Land Brandenburg. Mit den öffentlichen Verkehrsmitteln von Berlin aus in weniger als einer Stunde zu erreichen und mit einem werksgeländenahen Verkehrslandeplatz (Kennung: EDAY) hat die STEMME AG einen Standort mit optimalen Voraussetzungen gefunden.

Mit 50 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa 3,5 Mio. € jährlich gehört STEMME in die Kategorie der mittelständischen Betriebe. Die internationale Ausrichtung der Kunden und Geschäftspartner, sowie die verwendeten anspruchsvollen Technologien machen STEMME zu einem wichtigen und prestigeträchtigen Unternehmen im Land Brandenburg, das sich dem Aufbau der Flugzeugindustrie

verschrieben hat. Der größte Aktionär des Unternehmens ist die Brandenburg Capital GmbH, eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft dieses Bundeslandes. Die übrigen Aktionäre sind Privatleute aus aller Welt.

Die STEMME AG produziert nicht nur hochinnovative Sportflugzeuge, sondern ist mit den 100-prozentigen Töchtern STEMME F&D und STEMME UMS auch in anderen Geschäftsfeldern aktiv. STEMME F&D nimmt neben Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für die STEMME AG vornehmlich Aufgaben der Entwicklung und des Verkaufs von Produktionsunterlagen und -anlagen wahr.

STEMME UMS hat sich insbesondere auf den Einsatz von Umwelt-Messflug-Systemen spezialisiert und ist mit dem Aufbau des Geschäftsfeldes „Commercial Aircraft“ betraut, das sich hauptsächlich an öffentliche und private Forschungs- und Fernerkundungseinrichtungen richtet.

Seit der Firmengründung produziert STEMME Motorsegelflugzeuge. Motorsegelflugzeuge sind Luftfahrzeuge, die sowohl im Motorflugmodus – wie ein konventionelles Motorflugzeug – als auch im Segelflug – wie ein reines Segelflugzeug – betrieben werden können. Die Kapazität der Flugzeuge ist auf 2 Personen, und eine maximale Abflugmasse von 850kg beschränkt.

Die STEMME S10-VT ist das Hauptprodukt der STEMME AG. Dieses Hochleistungsmotorsegelflugzeug ist im Hochpreissegment positioniert und bringt Spitzenleistungen im Segelflug wie auch im Motorflug. In dieser Kombination ist die STEMME S10-VT weltweit konkurrenzlos.

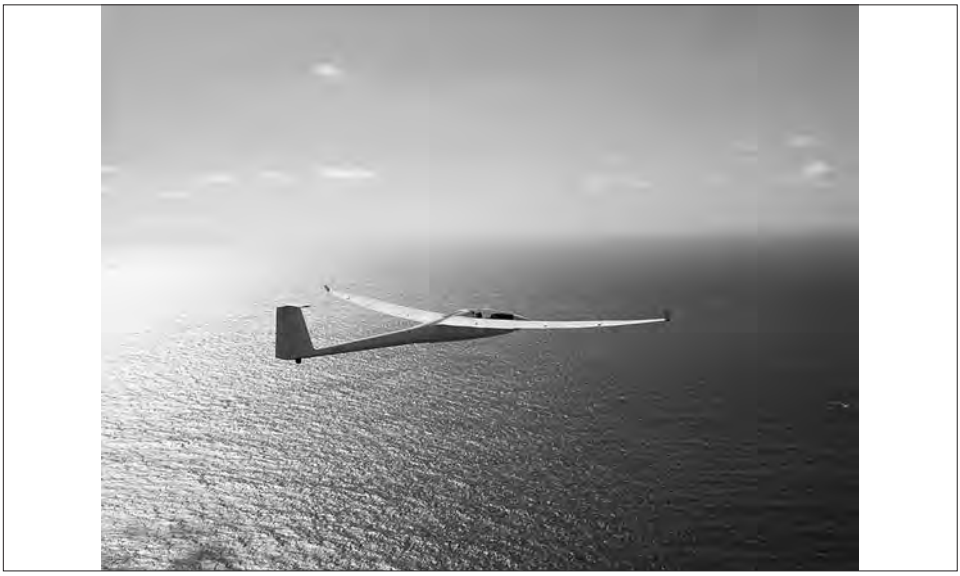


Abbildung 1: STEMME S10-VT.

Zusätzlich zur STEMME S10-VT hat STEMME drei weitere Flugzeuge im Produktportfolio. Diese drei Flugzeuge stehen derzeit kurz vor der Markteinführung. Zu ihnen gehören zwei weitere Motorsegelflugzeuge (STEMME S6 und S8) sowie ein Segelflugzeug (STEMME S2).

3 Das MBA Projekt

Durch die Einführung der neuen Flugzeugfamilie und dem damit verbundenen erwarteten Anstieg der Absatzmenge ist es notwendig, die vertrieblichen Strukturen des Unternehmens neu zu organisieren. Dazu gehört die Einführung eines globalen Vertriebsinformationssystems, das im Rahmen des Steinbeis MBA Projektes erstellt und implementiert wird. Eine Marktanalyse erlaubt eine Einschätzung des qualitativen Verkaufspotentials, die Definition neuer Märkte und die Analyse der für STEMME geeigneten neuen Vertriebskanäle für die jeweilige neue Geschäftsregion (eine eigene Niederlassung) aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzbereich.

Das endogen ausgelöste Projekt trägt den Titel:

„Aufbau eines globalen Informationssystems zur Entwicklung einer geeigneten Vertriebsinformationsstruktur und Evaluierung neuer Absatzregionen zur Unterstützung einer Markteinführung in neu definierten Kernregionen." Der Kurztitel lautet: GDIS (Global Distribution Information System).

Im Rahmen des Projektes wurden Daten über die Absatzmärkte von Kleinflugzeugen recherchiert und daraus ein Informationssystem aufgebaut. Auf dessen Basis wurden die bereits von STEMME erschlossenen Märkte ihrem heutigen und zukünftigen Absatzpotenzial nach kategorisiert. Diese Einteilung erlaubte die Identifizierung neuer interessanter Märkte.

Um an die notwendigen Daten zu kommen, stand zu Beginn eine umfangreiche Recherchearbeit im Vordergrund der Tätigkeit. Auf Basis der gesammelten Daten wurden Marktpotentialanalysen durchgeführt und neue Märkte identifiziert. Unter Anwendung einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Betrachtung wurde die neue Geschäftsregion Brasilien/Südamerika für die STEMME AG analysiert, um geeignete Strategien für die Implementierung eines neuen Vertriebskanals abzuleiten. Die Entwicklung eines Finanzplans für drei aufeinander folgende Wirtschaftsjahre bildete den Abschluss des Projektes.

Das Projekt kann in die einzelnen Projektphasen des Phasenmodells 2[1] unterteilt werden.

1 vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 21.

Projekt Definition

Projekt Planung

Projekt Durchführung

Projekt Abschluss

3.1 Projekt Definition und Ziel

Noch vor der Detailplanung war es notwendig, die grobe Struktur und das Projektziel abzugrenzen. Im Falle des hier behandelten Projektes geschah dies durch das Festsetzen wichtiger Meilensteine und der Erstellung des Projektauftrages. Im Zuge dessen wurde auch das Projektziel festgelegt.

In mehreren Projektbesprechungen mit Vertretern der Marketing- und Vertriebsabteilung wurden die für notwendig erachteten Daten, derzeitige Kernregionen und Luftfahrzeugkategorien definiert.

Des Weiteren wurde darauf Wert gelegt, dass das Projekt und das Projektziel den SMART- Kriterien (Spezifisch, Messbar, Ausführbar, Realistisch und Termingerecht) entspricht.

3.2 Projektplanung

Die Projektplanung umfasst folgende Bereiche:

Aufgabenplanung

Terminplanung

Sachmittelplanung

Kostenplanung

Die Planungsvorgaben waren aus dem Projektauftrag ersichtlich. Einzig die Kostenplanung konnte zu Beginn nicht im vollen Umfang konkretisiert werden. Zum Zeitpunkt der Planung des Projektes sind nicht alle notwenigen strategischen Entscheidungen, bezüglich der Art und Weise des Projektschrittes Markteinführung, von der Geschäftsführung getroffen worden.

3.3 Projektherausforderungen

Um den Punkt Realisierbarkeit der SMART Kriterien analysieren zu können war es notwendig, die Schwächen und Risiken des Projektes vor Beginn der Aktionsphase abzuschätzen. Dadurch konnten im Vorfeld Maßnahmen festgelegt werden um den Schwächen und Risiken entgegen zu wirken.

Schwächen:

Qualität der Datengenauigkeit

Recherchierbarkeit der Daten

Risiken:

Aussagefähigkeit der Informationen

Fehlinterpretation der Daten

Verzögerungen durch nicht beeinflussbare Faktoren

Schwächen

Die Herausforderungen der Qualität der Datengenauigkeit und der Recherchierbarkeit der Daten traten in der Anfangsphase des Projektes auf. Vor Beginn einer Recherche mussten die Informationen die ausgeforscht wurden genau definiert werden. Im besten Fall konnte während der Recherche schnell auf konsistente Daten von verlässlichen Quellen zurückgegriffen werden. Im schlechtesten Fall konnten keine Daten in der benötigten Qualität gefunden werden. Eine Korrektur der Anfangskriterien wurde hierauf notwendig.

Risiken

Die Aussagefähigkeit der Informationen wurde als Risiko eingestuft. Die Informationen der Staatlichen Luftverkehrsstatistiken sind nur selten aufeinander abgestimmt veröffentlicht. Abweichungen der Statistiken der einzelnen Staaten sind aufgrund der unterschiedlichen Datenbankstrukturen nicht immer ersichtlich. Unschärfen waren aber nicht in solchen Größenordnungen zu erwarten, dass der Sinn des Projektes in Frage gestellt werden konnte. Offensichtliche Abweichungen wurden durch einen Schlüssel auf andere Datensätze angepasst.

Auf Basis der Schwäche „Aussagefähigkeit der Informationen“ wurde das Risiko erkannt, dass das Marktpotential einiger Länder und Regionen falsch eingeschätzt wird. Um einer Fehlinterpretation vorzubeugen, wurden die Daten jener Regionen, deren Aussagekraft angezweifelt wurde, durch Vergleichswerte ähnlicher Regionen berichtigt; bei der Recherche wurde auf verschiedene Quellen zurückgegriffen.

Ein weiteres Risiko waren Verzögerungen durch nicht beeinflussbare Faktoren. Dieses Risiko kam während des Projektes zum Tragen und führte zur Verschiebung zweier Projektschritte. Durch die Verzögerung der Musterzulassung der neuen Flugzeugtypen mussten die Projektteile „Präsenz am Zielmarkt etablieren “ und „Vertriebsstruktur etablieren“ auf einen anderen Zeitpunkt verlegt werden.

4 Marktpotentialanalysen

Im Rahmen von Marktpotentialanalysen wurden Daten bezüglich des Sportflugzeugmarktes evaluiert und ausgewertet. Dadurch konnte ein neuer Markt für STEMME Flugzeuge gefunden werden. Um einen potentiell interessanten Markt abgrenzen zu können, wurde ein Scoring-Modell der unterschiedlichen Geschäftsregionen entwickelt. Des Weiteren wurde eine Marktanalyse des Unternehmens bezüglich der weltweit registrierten Kleinflugzeuge beurteilt.

4.1 Scoring-Modell

Das entwickelte Scoring-Modell bietet einen Überblick über die globale Situation und Entwicklung der allgemeinen Luftfahrt. Damit konnten Wachstums- und neue Märkte für STEMME definiert werden.

Mit dem Scoring-Modell werden Informationen über die marktrelevante Umwelt kategorisiert und bewertet, um Aufschluss über die Art und Stärke ihres Einflusses auf das Unternehmen zu gewinnen. Da die gesamte Umwelt zu umfassend ist, um sie beschreiben und bearbeiten zu können, wird sie in Segmente unterteilt.[2] Diese Segmente, strategische Geschäftsfelder (SGF), wurden zu Beginn des MBA Projektes definiert. Dabei wurde als Abgrenzungskriterium die kontinentale Geografie gewählt, da sich an diesen Demarkationen, wie aus Erfahrungswerten bekannt, auch die kulturell bedingten Kundenbedürfnisse ändern.

Als geografische Gruppen wurden folgende Regionen definiert:

Europa, Nordamerika, Mittelamerika, Südamerika, Ozeanien, Arabischer Raum, Nordafrika, Mittel- und Südafrika, Asien und Fernostasien. STEMME ist bereits in den Märkten Europa, Nord-Amerika und Ozeanien verstärkt tätig. In Südamerika, im Arabischen Raum und in Mittel- und Südafrika sind erste Kontakte und Geschäftsbeziehungen aufgebaut. Als gänzlich neue Märkte werden Mittelamerika, Asien und Fernostasien betrachtet.

2 vgl. Mueller-Stewens, G.; Lechner, C.; Strategisches Management, 2005, S. 159.

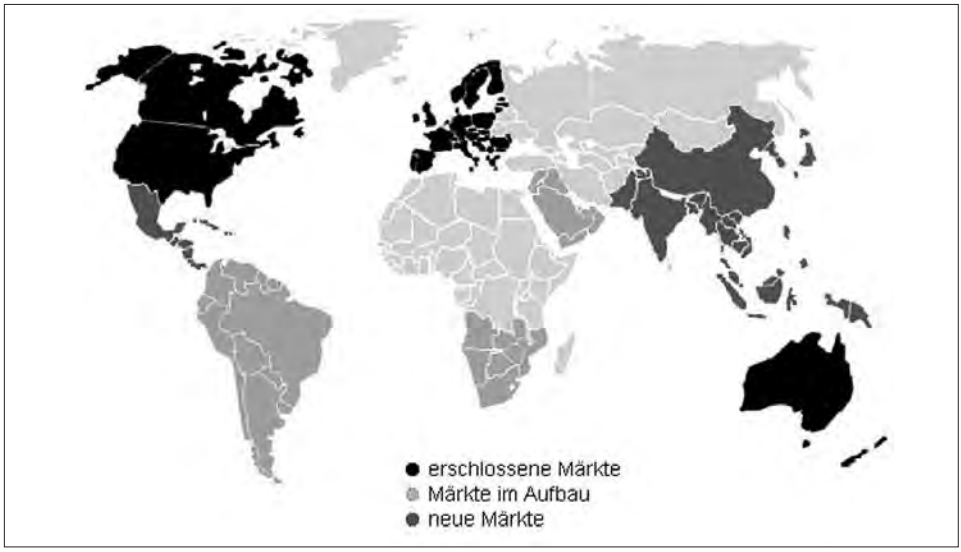


Abbildung 2: Abgrenzung der Geschäftsregionen.

Anspruchsgruppen/Stakeholder

Die einzelnen Bedarfsträger (Anspruchsgruppen) werden aus den folgenden Informations- und Datenbasen gewonnen:

- eigene Vertreter am globalen Markt
- eigene Produkte am globalen Markt
- Situation der Allgemeinen Luftfahrt
- Publikationen
- Absatzmarkt
- Hersteller
- Vertretungen von Mitbewerbern

Die Informationen aus den Datenbasen sind im ersten Projektteil in unterschiedlichem Umfang (inhaltlich wie auch geographisch) bearbeitet worden, da es ein wesentliches Ziel war, Daten zu erheben, die im operativen Vertrieb und Marketing als Informationsgrundlage genutzt werden können.

Datenauswahl und Gewichtung

Aus den vorhandenen Datensätzen wurden die für eine Auswertung im Sinne des Auftrages geeigneten Daten ausgewählt, da nicht alle Kategorien zur Findung einer Geschäftsregion relevant sind. Insbesondere war hierbei auf die geographische Abgrenzung und die inhaltliche Aussagekraft zu achten. Inhaltlich wurde auf

die Besonderheit der Märkte durch die Fragen:

1. Wer bildet den Markt? (Marktteilnehmer) und

2. Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekte)

eingegangen.

Des Weiteren war es notwendig Korrelationen zu erkennen, zu bewerten und eventuell Datensätze aufgrund einer Korrelation auszuschließen.

Die Informationen wurden im Bewertungsmodell verschieden stark nach ihrer Aussagekraft bezüglich neuer Märkte gewichtet, um von den allgemeinen Informationen auf Markttendenzen schließen zu können. Die Gewichtungsbandbreite liegt zwischen 0,1 und 1,0.

Folgende Daten wurden in das Scoring-Modell miteinbezogen und beantworteten die Fragen nach den Besonderheiten und der Bedeutung der Märkte:

Hersteller (Kaufobjekte)

Publikationen (Marktteilnehmer)

STEMME Vertretergebiete (Marktteilnehmer, Kaufobjekte)

Vertreter von Mitbewerbern (Kaufobjekte)

STEMME Flugzeuge am Markt (Kaufobjekte)

In der nächsten Abbildung ist das im Microsoft Programm Excel erstellte Tabellenblatt des Scoring-Modells zu sehen, wobei die Länderspalten ausgeblendet wurden um nur die Ergebnisse zu den globalen Regionen sichtbar zu machen.

Gewichtung	0-1	Europa	Nord Amerika	Mittel Amerika	Süd Amerika	Ozeanien	Arabischer Raum	Nord Afrika	Mittel- und Südafrika	Asien	Fernost Asien
Hersteller		**29**	**12**	**0**	**4**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gewichtung	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Σ		2,9	1,2	0	0,4	0,1	0	0	0	0	0
Presse		**51**	**29**	**0**	**12**	**10**	**4**	**0**	**3**	**1**	**1**
Gewichtung	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Σ		35,7	20	0	8,4	7	2,8	0	2,1	0,7	0,7
STEMME Vertreter Gebiete		**9**	**2**	**0**	**2**	**1**	**10**	**0**	**1**	**2**	**0**
Gewichtung	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Σ		3,6	0,8	0	0,8	0,4	4	0	0,4	0,8	0
Konkurrenten Vertretungen		**73**	**4**	**0**	**10**	**4**	**0**	**1**	**2**	**1**	**9**
Gewichtung	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Σ		65,7	3,6	0	9	3,6	0	0,9	1,8	0,9	8,1
STEMME Flugzeuge am Markt		**86**	**63**	**0**	**5**	**10**	**3**	**0**	**3**	**0**	**0**
Gewichtung	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Σ		17,2	13	0	1	2	0,6	0	0,6	0	0
Σ Gesamt		**125**	**39**	**0**	**20**	**13**	**7,4**	**0,9**	**4,9**	**2,4**	**8,8**

Abbildung 3: GDIS Scoring Modell.

Die Gewichtung des Scoring-Modells wurde in einem Workshop gemeinsam mit der Marketingleiterin und dem Vertriebsleiter der STEMME AG erarbeitet.

Die Übersicht des Scoring-Modells zeigt die derzeitige Marktsituation und hier deutlich die zwei wichtigsten Märkte für STEMME. Diese sind Europa und Nordamerika. Des Weiteren haben die Märkte Südamerika und Ozeanien ein hohes Potential. Südamerika qualifiziert sich damit als neue Geschäftsregion für STEMME durch das höchste Verkaufspotentialranking unter den bislang nicht bearbeiteten Märkten. In einer ersten Einschätzung wird vermutet, dass ein verstärktes Engagement von STEMME in den südamerikanischen Ländern gute Verkaufschancen bringen würde.

Mittelamerika sowie der gesamte afrikanische Raum scheiden aufgrund ihrer niedrigen Wertung aus dieser Analyse aus.

Eine gute Wertung in dieser Analyse hat auch der Asiatische Raum (Summe Asien und Fernostasien). Auf diesem Markt hatte bis dahin das Hauptaugenmerk zur Markterweiterung bei STEMME gelegen. Allerdings ist aufgrund behördlicher Restriktionen eine mittelfristige gute Performance dieses Marktes eher fraglich.

4.2 STEMME Marktanalyse „Kleinflugzeuge"

Die STEMME Marktanalyse „Kleinflugzeuge" basiert auf den Zahlen der Luftfahrtbehörden der untersuchten Länder und auf Daten, die über die zugekaufte Datenbank IRCA (International Register of Civil Aircraft) zur Verfügung gestellt wurden. Inkonsistenzen dieser Datenbank, insbesondere im Bereich der Segelflugzeuge und Leichtflugzeuge, wurden durch Abgleich mit den Originaldaten der Luftfahrtbehörden weitgehend beseitigt beziehungsweise über die internationale Durchschnittsverteilung überbrückt.

Eine lückenlose Dokumentation sämtlicher international zugelassener Flugzeuge ist aufgrund der inkonsistenten Aufbereitung der Zulassungszahlen durch die einzelnen Länderbehörden nicht möglich. Die Datenanalyse wurde deshalb auf die heute und künftig für STEMME wichtigen Märkte für Leichtflugzeuge unter 5.7 Tonnen maximaler Abflugmasse und Segelflugzeuge beschränkt. Einige für STEMME relevante Länder sind nicht in der IRCA erfasst. Mit den Behörden dieser Länder wurde direkt Kontakt aufgenommen, um auf diesem Wege die Daten zu beschaffen.

Zu den betrachteten Regionen gehören:

EU (Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien, Finnland, Schweden, Dänemark, Italien, Spanien, Polen, Belgien, Griechenland, Irland, Luxemburg, Niederlande)

Nicht EU (Schweiz, Norwegen)

Nordamerika (USA, Kanada, Mexiko)

Südamerika (Brasilien, Argentinien)

Ozeanien (Australien, Neuseeland)

Afrika (Südafrika)

Die Luftfahrzeuge wurden in folgende Kategorien unterteilt:

Flugzeuge Gesamt

Segelflugzeuge (Nicht motorisierte Segelflugzeuge [1-sitzig - 2-sitzig], Motorisierte Segelflugzeuge [1-sitzig - 2-sitzig])

TMG in den neun gängigsten Modellen

Motorflugzeuge (Motorflugzeuge mit 2 und mehr Triebwerken, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk bis 5.700 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 2.001 kg bis 5.700 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 751 kg bis 2.000 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk bis 750 kg)

Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 751kg bis 2000kg, nach Sitzplatzkapazität unterteilt

Die Zulassungszahlen zeigen, dass Südamerika einen großen Anteil an den gesamten registrierten Flugzeugen aufweist und daher als neuer Markt mit großem Absatzpotential gelten kann.

Zusätzlich zu den Gesamtregistrierungszahlen der Luftfahrtbehörden wurde auch die zeitabhängige Veränderung der Zulassungen analysiert und so eine Altersstrukturverteilung abgeleitet. Untenstehende Abbildung zeigt zum Beispiel die Altersstruktur der insgesamt zugelassenen Flugzeuge in der Kategorie „Kleinflugzeuge".

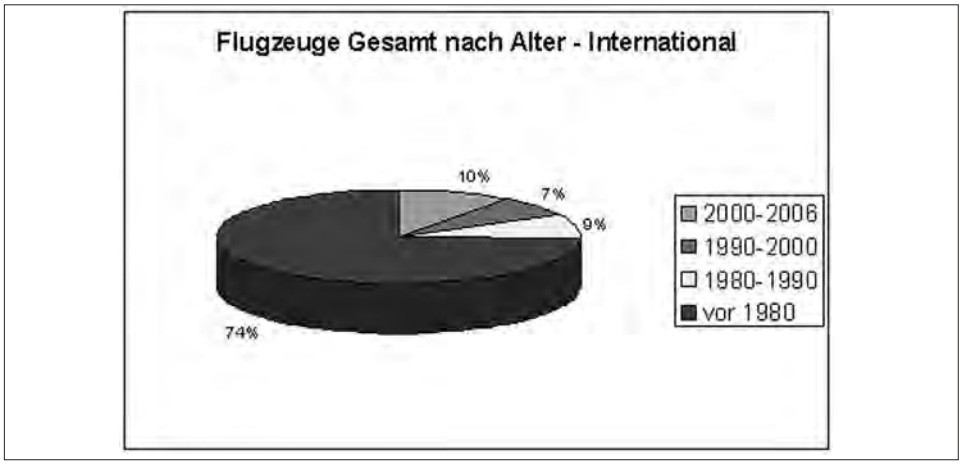


Abbildung 4: Altersstruktur der „Kleinflugzeuge".

Zusammenfassung der Marktpotentialanalysen

Unter Zuhilfenahme eines für STEMME entwickelten Scoring-Modells und einer Aufstellung von Luftfahrt-Register-Daten wurde der südamerikanische Markt als Wachstumsregion für die STEMME AG definiert.

5 Chancen und Risiken für STEMME in Südamerika

STEMME Wachstumsmarkt Südamerika

Vertrieblich optimal organisiert ist Nordamerika, der derzeit wichtigste Markt für STEMME außerhalb Europas (mit etwa 30% des Absatzes). Dort wurde im Jahr 2006 eine Reorganisation der Vertriebskanäle durchgeführt, indem eine enge Partnerschaft mit einer US-amerikanischen Firma geschlossen wurde, über die der Vertrieb von STEMME Flugzeugen in den USA stattfindet.

Der südamerikanische Markt wurde bisher vom deutschen Hauptsitz der STEMME AG aus bearbeitet. Diese Vorgehensweise ist nicht optimal, denn beispielsweise müssen Demonstrationsflüge mit Flugzeugen von STEMME Kunden in den jeweiligen Ländern durchgeführt werden, die deren Besitzer meist selbst pilotieren, da STEMME keinen Firmen-Demonstrator vor Ort stationiert hat. Der erste persönliche Kontakt eines Interessenten zu STEMME findet somit nicht mit STEMME-Mitarbeitern statt, sondern mit STEMME-Kunden, die im Rahmen der Vorführung ihre persönliche Meinung über STEMME kommunizieren. Zudem weiß STEMME nur wenig über den technischen und optischen Zustand dieser Flugzeuge und die fliegerischen Fähigkeiten der Besitzer. Dadurch ist eine optimale und standardisierte Vorführung nicht gesichert.

Die Käufer von Sportflugzeugen sind in der Regel durchaus bereit, eine größere Strecke zu reisen, um sich auf einer internationalen Messe über die Neuigkeiten auf dem Markt zu informieren. Der südamerikanische Markt ist außerdem eng mit dem nordamerikanischen Markt verknüpft. Viele Südamerikaner besuchen die Fachmessen in den USA. Für STEMME-Interessenten, die aus Ländern des südamerikanischen Kontinents stammen, wird so der Kontakt über die US-Vertretung hergestellt. Dies ist effektiver als der Vertrieb von Deutschland aus, jedoch nicht als optimal zu bewerten.

Daher wurde von der STEMME-Geschäftsführung die Entscheidung getroffen, dass der südamerikanische Markt vertrieblich neu gestaltet werden muss.

Der für den Projektschritt „Markteinführung“ definierte Zielmarkt war somit Südamerika.

5.1 STEMME Niederlassung in Brasilien

Vertrieb und Marketing von STEMME wurden bisher weltweit von Deutschland aus, oder mit Hilfe externer Firmen, als Repräsentanten von STEMME, betrieben. Im Falle Südamerikas wird nun überlegt, eine STEMME-eigene Niederlassung in Brasilien zu etablieren.

Die Geschäftsbeziehungen mit den STEMME-Repräsentanten basieren auf Provisionsverträgen und binden den Vertriebspartner über Vorgaben in den geplanten Verkaufszahlen und Marketingrichtlinien. Diese Art der Steuerung ist unzureichend. Die Repräsentanten sind nicht verpflichtet, Flugzeuge zu verkaufen und betreiben den Vertrieb der STEMME-Flugzeuge als Nebengeschäft. Viele Vorgaben von STEMME werden unzureichend umgesetzt. Dies zeigt sich auch bei der formalen Präsentation beispielsweise auf Messen, Internetseiten und Flyern.

STEMME hat in Brasilen derzeit einen Repräsentanten, der den STEMME-Vertrieb als Nebengeschäft betreibt. Dies hat dazu geführt, dass in den letzten fünf Jahren keine Aktivitäten in dieser Region stattgefunden haben. Derzeit wird die Aufhebung der Vertretungsvertrages diskutiert.

Vorteilhaft bei dem Vertrieb über solche Repräsentanten ist die finanzielle Unabhängigkeit von STEMME, da die Vertreter verpflichtet sind, ihre Marketingausgaben größtenteils selber zu tragen.

Ein hauptberuflicher STEMME-Vertreter in einer solchen Region kann jedoch mehr Flugzeuge verkaufen als ein Repräsentant, für den STEMME nur ein Nebengeschäft bedeutet. Im Weiteren wird daher als neuer Vertriebskanal eine neu zu gründende STEMME Vertriebs-Niederlassung in Brasilien betrachtet.

5.2 Chancen und Risiken

Aus der Chancen-Risiken-Abwägung wird in diesem Abschnitt eine Strategieempfehlung abgeleitet für den erfolgreichen Aufbau eines neuen Vertriebskanals im Südamerikanischen Markt durch die Gründung einer Vertriebsniederlassung in Campinas (Brasilien). Dies entspricht dem Projektziel.

Die SMART-Kriterien einer Zielformulierung sind wie folgt definiert:[3]

Spezifisch: Die Anforderungen sollten deutlich beschrieben sein.

Messbar: Es muss eine Methode geben, um das Erreichte zu messen.

Ausführbar: Die Ziele müssen mit den gegenwärtig verfügbaren Ressourcen erreicht werden können.

Realistisch: Die Ergebnisse sollten mit dem momentanen Wissen und ohne großartige Risiken erreicht werden können.

Termingerecht: Das Projekt ist eingegrenzt durch einen Zeitrahmen, der auf realen und bekannten Anforderungen beruht.

Das Ziel für STEMME in Brasilien nach den SMART-Kriterien:

Die STEMME AG verkauft seit mehr als 10 Jahren Flugzeuge in alle Teile der Welt. Daher existiert bei STEMME ein hoher Erfahrungsschatz bezüglich der Gepflogenheiten in anderen Kulturen. Für STEMME ist klar, dass deutsche Organisations-Strukturen sich nicht einfach auf Brasilianische übertragen lassen.

Das Ziel von STEMME in Südamerika nach den SMART-Kriterien ist es daher, einen neuen Vertriebskanal (in Form eines Vertriebsbüros) aufzubauen. Dieser muss den gesellschaftlichen und kulturellen Bedürfnissen der südamerikanischen Kunden angepasst sein und einen jährlichen Umsatz von 17 Flugzeugen bis zum dritten Geschäftsjahr generieren. Nachdem die Geschäftsführung von STEMME eine positive Entscheidung zur Gründung der Niederlassung getroffen hat, soll der Vertriebskanal innerhalb eines Jahres aufgebaut sein. Die erfolgreiche Anpassung an den südamerikanischen Markt soll am Ende des ersten Jahres durch

3 vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 54.

eine Umfrage unter den südamerikanischen STEMME Interessenten evaluiert werden.

Durch die Stärken–Schwächen- und Chancen–Risiken-Betrachtung (SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats) werden die Einflusskräfte der Umwelt der neuen Geschäftsregion und die der STEMME AG untersucht. Dabei sollen ihr Aufbau, ihr Zusammenspiel und ihre Wirkungsweise ergründet und daraus folgend mögliche strategische und operative Marketing-Maßnahmen abgeleitet werden. Dies geschieht unter Zuhilfenahme der SWOT-Analyse, da sie wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Unternehmen komprimiert und im Überblick darstellt. Durch deren „Konfrontation" kann eine Vielzahl strategischer Optionen gewonnen werden.[4]

Ein SWOT Diagramm ist eine zweidimensionale Matrix mit einer Unternehmens- und einer Umweltachse. Die beiden Achsen haben je ein positives und ein negatives Wertungsfeld. Zur Umwelt gehören die Kategorien Opportunities und Threats, das Unternehmen wird in Strengths und Weaknesses unterteilt. Diese vier Eigenschaftsfelder werden in den Schnittfeldern kombiniert. Aus der Kombination werden direkt strategische Maßnahmen abgeleitet, welche Chancen und Stärken maximieren und Schwächen und Bedrohungen minimieren sollen.

Es ergeben sich vier Optionsfelder.

1. SO Strategien: Unternehmensstärken werden zur Nutzung von Umweltchancen eingesetzt.
2. ST Strategien: Mit internen Stärken werden externe Bedrohungen neutralisiert.
3. WO Strategien: Durch die optimale Ausnutzung von Chancen soll der Einfluss von Unternehmensschwächen minimiert werden.
4. WT Strategien: Durch die Reduktion von Schwächen im Unternehmen soll das Unternehmen auf Bedrohungen von außen weniger anfällig werden.

4 vgl. Mueller-Stewens, G.; Lechner, C.; Strategisches Management, 2005, S. 224.

Umweltfaktoren / Unternehmensfaktoren	**Opportunities**	**Threats**
	• Neuer Wachstumsmarkt mit großem Potential • Markt ist noch nicht gesättigt • Rechtliche Voraussetzungen sind gegeben	• Konkurrenz hat sich schon vor Ort etabliert • Neue Konkurrenz aus Fernost • Mögliche wirtschaftliche Veränderungen
Strengths • jahrelange Erfahrung im Bau von Motorsegelflugzeugen • jahrelange Erfahrung im weltweiten Vertrieb • großes internationales Netzwerk in der Luftfahrtbranche	**SO-Strategien** • Vertriebsoffensive im neuen Markt starten • Markteintritt über internationales Kontaktnetz aufbauen	**ST-Strategien** • Marketing Strategie auf die Überlegenheit gegenüber neuen Konkurrenten (Aufgrund der langjährigen Erfahrung im Flugzeugbau) aufbauen • Vertriebliche Kooperationen über Netzwerk aufbauen
Weaknesses • fehlender Marktzugang • fehlendes Expertenwissen über Brasilien	**WO-Strategien** • Bildung von Joint Ventures mit Kooperationspartnern vor Ort • Vertreterakquise vor Ort betreiben	**WT-Strategien** • Kontaktaufbau vor Ort vorantreiben • Brasilianischen Experten beim Aufbau der neuen Niederlassung mitwirken lassen

Abbildung 5: SWOT Matrix.

5.3 Strategieempfehlungen

Die Analyseergebnisse der SWOT Matrix werden so kombiniert, dass Strategieansätze für den Markteintritt formuliert werden können. Für den erfolgreichen Aufbau eines neuen Vertriebskanals für den Südamerikanischen Markt durch die Gründung einer Vertriebsniederlassung in Campinas (Brasilien) sind folgende Strategien ausgewählt worden:

Alle vier Strategiefelder zeigen, dass es unbedingt notwendig ist, Kontakte vor Ort aufzubauen, um in Brasilien Fuß fassen zu können. Um dies zu erreichen, soll das STEMME-Netzwerk genutzt werden.

Des Weiteren muss eine Kontaktperson in Brasilien gefunden werden, die als Experte des Landes und der dortigen Luftfahrt den Aufbau des Vertriebes vor Ort übernimmt. Ihm muss ein erfahrener STEMME Mitarbeiter zur Seite stehen, der die STEMME Unternehmensphilosophie transportieren kann und eine optimale Kommunikation zwischen dem deutschen Hauptsitz und der südamerikanischen Vertriebsniederlassung gewährleistet. Bevor weitere Aktivitäten seitens STEMME in Brasilien getätigt werden, muss dieses „Gründerteam“ feststehen.

6 Der Marketing Mix

Das Ziel der Marketing- und Vertriebsaktivitäten in Brasilien ist die Steigerung der jährlichen Absatzmenge der S10-VT auf sechs und die Anzahl der TSA Produkte auf 11 Flugzeuge innerhalb der nächsten fünf Jahre. Gleichzeitig soll der Bekanntheitsgrad der Marke STEMME in Südamerika angehoben werden.

Die angestrebte Absatzmenge pro Jahr leitet sich aus der Marktanalyse und dem Scoring-Modell im Vergleich zu Referenzmärkten ab.

Dem strategischen Aspekt des Marketings für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes sind für die operative Durchführung im Marketing verschiedene Instrumente aus der Betriebswirtschaft zugeordnet. Die Kombination dieser Mittel wird als Marketing Mix bezeichnet.

Die Basis des Marketing-Mixes bilden die vier P‘s:

Product (Produktpolitik)

Price (Preispolitik)

Place (Distributionspolitik)

Promotion (Verkaufsförderungsmaßnahmen)

Zusätzlich kann der Marketing-Mix um 3 weitere P’s erweitert werden.[5]

People (Personalpolitik)

Processes (Prozessmanagement)

Physical Facilities (Ausstattungspolitik)

Der Marketing Mix (7P) wurde im Projektschritt „Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstruktur“ verwendet, um das Marketingkonzept von STEMME für Brasilien festzulegen.

P1: Product– Die Produktpolitik

„Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die sich auf die markt- und kundenorientierte Gestaltung des Leistungsprogramms des Unternehmens beziehen.“[6]

Die S10, das Hauptprodukt der STEMME AG seit Firmengründung, ist ein Hochleistungsmotorsegler mit hervorragender Segelflugperformance und sehr guten Motorflugleistungen. Das hervorstechende Merkmal dieses Flugzeuges ist ein einfaltba-

5 vgl. Woodruff, A.; Marketing Management, 2007, S. 119.

6 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 139.

rer Propeller. Er lässt sich im Segelflugmodus komplett im Rumpf integrieren. Durch diesen Faltmechanismus und das Einziehfahrwerk ergibt sich trotz der Eignung zum Motorflug im Segelflug eine optimierte Aerodynamik. Durch die Anordnung des Motors in der Mitte des Rumpfes, im Schwerpunkt der Maschine, wird zusätzlich eine flugmechanische Optimierung erzielt. Damit ist die S10 gleichzeitig ein vollwertiges Motorflugzeug und Segelflugzeug der Spitzenklasse mit einer Gleitzahl bis zu 1:50 (50 Kilometer Segelflug bei nur einem Kilometer Höhenverlust).

Derzeit befindet sich die Entwicklung einer bisher einmaligen „Flugzeug – Plattform“ in der Endphase. Sie basiert auf den bewährten Design-Komponenten Mittelmotor und Side-by-Side Cockpit. Hierdurch wird es möglich, unter weitgehender Nutzung gleicher Teile eine Vielzahl verschiedener Muster zu produzieren, die sich für ein breites Spektrum von Anforderungen eignen.

Vorerst werden drei neue Flugzeuge, basierend auf dem TSA-Plattformkonzept, auf den Markt kommen: zwei Motorsegelflugzeuge (S6, S8) und ein reines Segelflugzeug (S2).

Mitbewerber

Um STEMME-Flugzeuge mit den Produkten der Mitbewerber vergleichen zu können, muss zwischen der S10-VT und den TSA-Produkten unterschieden werden.

Die S10 hat vom Blickwinkel der Leistungsdaten aus keinen direkten Konkurrenten am Markt. Dennoch müssen andere Hersteller als Mitbewerber angesehen werden, da für einige Kunden oft nur ein Teil der Leistungsdaten sowie der Preis im Vordergrund steht.

Die TSA-Produkte müssen für die Betrachtung der Mitbewerber aufgeteilt werden. Hierbei können die S6 und die S8 (als Motorsegelflugzeuge) zusammengefasst werden. Die S2 als reines Segelflugzeug ist in einer anderen Kategorie beheimatet.

Für die S6/S8 gilt ein ähnliches Prinzip wie für die S10. Bezogen auf die Leistungsdaten (Kombination Segelflug- und Motorflugmodus) gibt es kaum Flugzeuge, die an die Leistung der STEMME-Motorseglflugzeuge anschließen. Die neuen Produkte liegen jedoch in einem Preisniveau, in dem auch andere Flugzeughersteller ihre Produkte positioniert haben.

Die S6 und S8 bieten sich zusätzlich als Alternative zu zweisitzigen Motorflugzeugen, sowohl im „VLA (Very Light Aircraft)“ Segment (bis 750 kg) als auch in höheren Gewichtsklassen bis zwei Tonnen, an. Damit weitet sich die Anzahl der indirekten Konkurrenten entsprechend aus.

Die S2 als reines Segelflugzeug steht in Konkurrenz zu den Produkten der Segelflugzeughersteller.

P2: Price - Das STEMME Preissegment

„Die Preisstrategie enthält mittel- bis langfristige Verhaltenspläne, die angeben, mit welchen preispolitischen Schwerpunkten die preispolitischen Ziele im Planungszeitraum erreicht werden sollen.“[7]

Die STEMME S10-VT ist mit ihrem Verkaufspreis von etwa € 300.000,- (inklusive Ausstattung) ein Motorsegelflugzeug im Premium Preis Segment . Die S10 Kunden sind meist vermögende Piloten, die Exklusivität gewohnt sind, und gehören zum klassischen Marktsegment der „Upper Middle Class“ . Zum STEMME-Kundenkreis gehören arabische Prinzen genauso wie Besitzer von Großunternehmen, erfolgreiche Börsenmakler aber auch Haltergemeinschaften (Zusammenschluss von zwei oder mehreren Personen, die gemeinsam ein Flugzeug kaufen und dieses abwechselnd nutzen), die sich das ganz besondere Flugvergnügen gönnen.

STEMME war immer ein Hersteller von exklusiven Flugzeugen und will dies auch bleiben. Um die dafür notwendige Qualität bieten zu können, sind hochwertige Materialien sowie die Entwicklung besonders leistungsfähiger Technik notwendig. Dieser Aufwand spiegelt sich in den Preisen der Produkte wieder. Die neue TSA-Familie wird preislich deutlich unter der S10 liegen, ist jedoch in ihrer Klasse immer noch im Hochpreissegement beheimatet (eine STEMME S6-RT kostet etwa € 200.000,- (inklusive Ausstattung)).

Die TSA-Familie spricht durch den niedrigeren Preis andere Kunden an als die S10, dennoch bleibt der Fokus auf Piloten gerichtet, die gewillt sind für gute Qualität und Leistung auch mehr Geld auszugeben. Zielkunden sind für die TSA-Familie neben Privatpersonen auch Flugvereine und Flugschulen. In Brasilien sind diese Kunden hauptsächlich in den südlichen Bundesländern und an der Ostküste zu finden.

P3: Place - Die Distributionspolitik

„Vertriebspolitik (= Distributionspolitik) sind alle Marketing-Maßnahmen, die sich auf den Weg des Produktes vom Hersteller (= von der Produktion) bis zum Endkäufer (= Konsum oder gewerbliche Verwendung) beziehen.“[8]

Ein Interessent für STEMME Flugzeuge hat die Möglichkeit, sich in einer Vertriebsniederlassung über die Produkte zu informieren und auch Probeflüge mit einem STEMME Demonstrations-Flugzeug durchzuführen. Des Weiteren können Interessenten im Rahmen von STEMME-Promotion-Touren die STEMME Produkte kennen lernen.

Der Vertrieb der Flugzeuge in der Region soll künftig über eine STEMME Vertretung in Südamerika stattfinden. Als optimaler Standort für eine neue STEMME Niederlassung in Südamerika wurde, aufgrund ihrer Infrastruktur und Lage, die Stadt Campinas in Brasilien ausgewählt.

7 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 166.
8 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 221.

Die gesamte Kundenbetreuung für die Region soll über diese Niederlassung bearbeitet werden. Alle Anfragen aus dieser Region an andere der weltweit verteilten STEMME-Vertretungen werden nach Campinas weitergeleitet. Das bei der STEMME AG derzeit im Aufbau begriffene CRM System wird mit der brasilianischen Repräsentanz verbunden. Es soll die Möglichkeit bestehen, direkt von Brasilien auf die Datenbank in Deutschland zugreifen zu können.

Die Flugzeuge der STEMME AG werden auf Bestellung gebaut. Der Kunde erhält sein Flugzeug nach den üblichen Vertragsbedingungen „ex works". Das heißt die STEMME AG stellt dem Käufer die Ware nach Fertigstellung ab dem Werk in Strausberg zur Verfügung. Mit der Übergabe an den Käufer oder mit der Übergabe an den Frachtführer gehen Kosten und Gefahren auf den Käufer über.

Um dem Kunden die Arbeit zu ersparen, den Transport des Flugzeuges organisieren zu müssen, bietet STEMME dies als Zusatzleistung an.

P4: Promotion – Die Verkaufsförderungsmaßnahmen

„Verkaufsförderungen sind zeitlich befristete Aktionen mit dem Ziel, andere Marketing-Maßnahmen zu unterstützen und durch Anreize bei Händlern und Kunden die Kommunikationsziele zu erreichen."[9]

Die drei wichtigsten Kanäle in der Allgemeinen Luftfahrt, durch die der Endkunde erreicht wird, sind:

Veranstaltungen (z.B. Messen, Flugtage,…)

Presse (Fachzeitschriften)

Meinungsträger in den einzelnen Flugsportvereinen oder in den Flugschulen

Messen/Flugtage

Es gibt verschiedenste Veranstaltungen in der Luftfahrtbranche. Diese reichen von großen internationalen Messen über Flugshows bis hin zu Treffen regionaler Vereine im kleineren Rahmen. Da es einige Veranstaltungen gibt, die nicht das STEMME-Zielpublikum ansprechen, ist es auch nicht notwendig auf allen Veranstaltungen präsent zu sein. Eine angemessene Anzahl von Veranstaltungen muss jedoch jährlich besucht werden.

Pressemedien

Die Fachpresse ist eines der stärksten Kommunikationsmittel der privaten Luftfahrt, da sie weltweite und regionale Neuigkeiten in gebündelter Form für alle Luftfahrer zusammenfasst.

Für STEMME ist es notwendig, die für die Steigerung der Bekanntheit der Marke STEMME bei dem Zielkunden richtige Presse ausfindig zu machen und in diesen

9 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 207.

Magazinen (bzw. Internetportalen) Artikel über STEMME veröffentlichen zu lassen, oder auch Werbeeinschaltungen zu platzieren.

Es ist geplant, regelmäßig Artikelreihen über die Firma STEMME in den überregionalen Zeitschriften veröffentlichen zu lassen. Auch ist geplant, Werbeeinschaltungen in einigen Magazinen zu positionieren.

Persönlicher Kontakt zu Meinungsträgern

Die positive Ansicht eines Meinungsträgers in Flugsportvereinen oder in Flugschulen über einen Flugzeugtyp ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den guten Ruf einer Marke und damit auch für den Verkauf eines Sportflugzeuges. Egal in welchem Kontinent oder Land, die Fliegerei beginnt für alle Piloten in der Flugschule. Meistens übernimmt der angehende Pilot die dort vorherrschende Meinung über Flugzeugtypen. Später, wenn er seine fliegerische Laufbahn in einem Verein fortsetzt, vertraut er den Ansichten der erfahrenen Piloten. Wenn er in den Flugschulen und über die Vereinskollegen Positives über eine Flugzeugmarke hört, so ist die Chance groß, dass er sich beim Kauf eines eigenen Flugzeuges auch über Flugzeuge dieser Marke informiert.
Ziel muss es daher sein, die Meinung dieser Schlüsselpersonen positiv auf die Marke STEMME einzustellen. Natürlich sind Marketingmaßnahmen in Zeitschriften oder Messeauftritte in dieser Hinsicht wirkungsvoll, jedoch ist der persönliche Kontakt zu diesen Piloten, verbunden mit einem Testflug, der Weg, der am meisten Erfolg verspricht. Dieser Kontakt zu den Flugsporttreibenden soll im Vordergrund stehen. Er soll nicht allein durch Messen und andere Veranstaltungen hergestellt werden, sondern auch durch den Besuch der größten Flugsportvereine. Im Rahmen eines solchen Besuches wird eine STEMME vorgeflogen und Probeflüge werden angeboten.

P5: People – Die Personalpolitik

Die Personalpolitik der STEMME Niederlassung in Brasilien sieht in den ersten drei Jahren drei STEMME Mitarbeiter vor. Einer der Mitarbeiter wird ein Mechaniker sein, der die Demonstratorflugzeuge betreut.

Die beiden anderen Vertriebsmitarbeiter arbeiten direkt im Produktmanagement. Einer der beiden wird ein Experte für den Bereich der Allgemeinen Luftfahrt in Brasilien sein. Der zweite Produktmanager wird ein STEMME-erfahrener Angestellter sein. Diese Kombination verspricht den höchsten Verkaufswirkungsgrad, da sich beide Produktmanager ergänzen.

P6: Processes - Das Prozessmanagement

„Ein Prozess ist allgemein eine Folge von wiederholt ablaufenden Aktivitäten mit messbarer Eingabe (Input), messbarer Wertschöpfung (Throughput) und messbarer Ausgabe (Output) durch systematisches Zusammenwirken von Menschen,

Maschinen, Materialien und Methoden entlang einer Wertschöpfungskette zur Erreichung eines Ziels (Produkt/Dienstleistung).“[10]

Die notwendigen Verkaufsprozesse in Brasilien sollen weitestgehend standardisiert werden. Diese Standards ermöglichen es, die von der Marketing Leitung in Deutschland vorgeschriebene Vorgehensweise im Verkaufsprozess umzusetzen.

Durch ein schlagkräftiges CRM System wird die STEMME-Niederlassung mit dem STEMME Hauptquartier in ständiger Verbindung stehen. Ein gemeinsam verwendetes System mit integrierten Standardroutinen soll genutzt werden. Das bedingt das gleiche Vorgehen sowohl in Deutschland als auch in Brasilien bei der Bearbeitung von zum Beispiel Interessentenanfragen oder bei der Angebotserstellung.

Die Kommunikation mit der deutschen Hauptniederlassung wird unter anderem über eine eigene „Marketing-Homepage“ stattfinden. Dort wird es möglich sein, mit einem gesicherten Zugang, auf die neusten Unterlagen, Preislisten, Corporate Design Vorgaben und ähnliches zuzugreifen. Die Marketingmaterialien, die speziell für den südamerikanischen Markt erstellt werden, können nach Rücksprache mit der deutschen Marketing-Leitung in Brasilien oder Deutschland erarbeitet werden.

P7: Physical Facilities – Die Ausstattungspolitik

Wie unter Punkt P3 beschrieben, wird die STEMME Niederlassung in der Stadt Campinas gegründet. Campinas gilt als Technologiezentrum der Region. Die Stadt hat mit einer Bevölkerung von 1 Million Einwohnern (etwa 2,5 Millionen im Ballungsraum) eine Größe, die es erlaubt, vom Stadtzentrum in geringer Zeit an einen Flughafen zu kommen, der für eine Vertriebsniederlassung von Motorsegelflugzeugen geeignet ist. Der internationale Flughafen von Campinas, Viracopos/ Campinas International Airport, bietet diese Voraussetzungen. Er liegt nahe der Stadt und verfügt über eine gute Verkehrsanbindung.

Ein Vertriebsbüro wird am Flughafen eingerichtet werden. Das Büro soll neben den Räumlichkeiten für die Mitarbeiter auch einen eigenen Kundenraum aufweisen. Der Kundenraum muss mit Video-Beamer, Leinwand und Internetanschlussmöglichkeiten versehen sein. Dies ist notwendig um vor Ort Präsentationen und Schulungen für Interessenten, Kunden und Presse durchführen zu können.

Die Demonstrationsflugzeuge werden im Bereich der „Allgemeinen Luftfahrt“ des Flughafens untergebracht. Dort sind sie für Interessenten zugänglich und von dort aus können auch Probeflüge durchgeführt werden. Die Räumlichkeiten müssen von den übrigen dort untergebrachten Flugzeugen abgeschieden sein. Es soll ein „Showroom“ entstehen, der in den STEMME Corporate Design Farben Rot und Weiß gestaltet ist.

10 Pepels, W.; ABWL, 1999, S. 592.

7 Finanzplanung

Eine STEMME-eigene Niederlassung in Brasilien kann einen signifikant höheren Umsatz generieren als eine örtliche Repräsentanz. Dies leitet sich aus dem Fakt ab, dass eine Repräsentanz in der Regel STEMME nur als Nebengeschäft betrachtet. Ein reines STEMME Vertriebsbüro hingegen ist alleine auf den Verkauf von STEMME Flugzeugen ausgerichtet. Daher kann ein erheblich höherer Aktivitätsgrad angenommen werden.

Die Frage, die in diesem Abschnitt der Arbeit geklärt werden sollte, ist, ob die Mehrverkäufe die Mehrkosten des Betriebes eines Vertriebsbüros rechtfertigen.

Die Niederlassung in Brasilien wird als reine Vertriebsorganisation (Dienstleistungsunternehmen bei dem keine Variable Kosten anfallen) betrachtet. Nur so ist es möglich einen Vergleich zu einem STEMME-Repräsentanten herzustellen.

Es fallen für das Vertriebsbüro keine variablen Kosten (VK) beim Verkauf eines Flugzeuges an, da die variablen Kosten der Fertigung der Flugzeuge immer von der STEMME Hauptniederlassung getragen werden, unabhängig davon, ob die Vertriebsniederlassung oder ein Repräsentant ein Flugzeug verkauft. (Die variablen Kosten sind Kosten deren Höhe sich bei einem Wechsel des Beschäftigungsgrades ändern.)

Der Umsatz, auf den sich dieser Finanzplan bezieht, stammt von Verkäufen, die der STEMME-Niederlassung in Campinas zuzuschreiben sind. Alle weiteren Einnahmen, die sich durch die Verkäufe ergeben (z.B. Einnahmen aus dem After Sales Service), werden nicht berücksichtigt.

Für die Umsatzplanung wurde die Schätzung der Verkaufszahlen herangezogen, die sich aus der Marktanalyse und dem Scoring-Modell in Verbindung mit dem aktuellen Business Plan der STEMME AG ableiten. Die Plandaten für die Kosten einer STEMME-Niederlassung in Campinas basieren auf Telefon-, Email- und Internetrecherchen, sowie auf deutschen Durchschnittswerten, mit denen bei der STEMME AG kalkuliert wird.

Ein Großteil der Kosten des brasilianischen Vertriebsbüros werden Marketingkosten sein. Die notwendigen Marketingaktivitäten zum Verkauf der definierten Absatzmenge wurden im vorhergehenden Kapitel dargestellt.

Die STEMME-Niederlassung wird kein rechtlich eigenständiges Unternehmen sein, sondern ist der STEMME AG zugehörig. Trotzdem wird die Niederlassung in dieser Arbeit als weitgehend selbständig betrachtet (Profit-Center Betrachtung), um eine Aussage über deren alleinige Wirtschaftlichkeit treffen zu können.

Der Finanzplan und die Kennzahlen der Gesamtunternehmensplanung auf Basis der oben genannten Annahmen zeigen, dass ein STEMME-eigenes Vertriebsbüro in Südamerika aus finanzieller Sicht empfehlenswert ist. Die Unternehmung

erwirtschaftet ab dem zweiten Jahr einen Gewinn. Die Entwicklung würde sogar schon in den ersten Jahren eine Aufstockung der Flotte an Demonstrationsflugzeugen in Campinas und zusätzliche Vertriebsmitarbeiter zulassen.

Im Vergleich zum derzeitigen Vertriebsystem durch Repräsentanten hat eine eigene Niederlassung nicht nur aus der Sicht des Vertriebes und des Marketing sondern auch aus der des Finanzbereichs Vorteile.

8 Resumée

Die STEMME AG ist ein High-Tech-Hersteller im Sportflugzeugbereich. Nachdem ihr erstes Flugzeug als Hochleistungsmotorsegler mit Erfolg weltweit an anspruchvolle Piloten verkauft wurde, stehen nun Neuentwicklungen kurz vor der Markteinführung. Da bei diesen neuen Flugzeugen die breitere Masse der Freizeitpiloten mit dennoch hohen Qualitätsansprüchen die Zielgruppe darstellt, bereitet sich STEMME derzeit auf eine Expansion vor.

In dieser speziellen aktuellen Situation des Auftraggebers erscheint die Initiierung eines Steinbeis-MBA Wachstumsprojektes zur Entwicklung eines Informationssystems für Vertrieb und Marketing vollkommen folgerichtig. Damit erhalten Vertrieb und Marketing eine systematische und standardisierte Unterstützung bei der Überprüfung und Auswahl von Vertriebsgebieten und der dort geplanten Aktivitäten.

Projekttitel:

„Aufbau eines globalen Informationssystems zur Entwicklung einer geeigneten Vertriebsinformationsstruktur und Evaluierung neuer Absatzregionen zur Unterstützung einer Markteinführung in neu definierten Kernregionen."

Mittels der üblichen Vorgehensweise des Projektauftrags, Projektstrukturplans und des Projektterminplans wurden Aufgaben und Ziele detailliert geplant und danach umgesetzt. Im Rahmen der Projektinhalte waren ein globales Vertriebsinformationssystem zu erstellen und zu implementieren. Dieses bildete die Basis für eine Marktanalyse, verbunden mit einer qualitativen Schätzung regional abgegrenzter Absatzmöglichkeiten.

Ein weiteres Ziel des Projektes war die Identifizierung und Überprüfung einer aussichtsreichen neuen Marktregion. Exemplarisch wurde hierfür ein bei STEMME neues Vertriebskonzept aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzen analysiert. Die Effizienz einer STEMME-eigenen Niederlassung gegenüber den bisherigen freien Vertretern wurde geprüft.

Zwei Marktpotentialanalysen (Scoring-Modell, Marktanalyse) wurden durchgeführt. So konnten neue und die von STEMME bereits erschlossene Geschäftsregionen ihrem Verkaufs-Potential nach klassifiziert und verglichen werden.

Südamerika wurde in allen Analysen als derjenige neue Markt mit dem höchsten Potential für STEMME- Flugzeuge identifiziert.

Zwecks Beurteilung des neuen Vertriebskanals in der südamerikanischen Region wurde eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse erstellt, aus der sich Strategien für den erfolgreichen Aufbau der Niederlassung ableiten ließen.

Um in einem neuen Markt Fuß fassen zu können, sind umfangreiche Marketingmaßnahmen notwendig. Diese Maßnahmen wurden für Brasilien weitestgehend festgelegt und werden dem „Marketing Mix“ entsprechend beschrieben. Um den Marketing Mix zu systematisieren, wurde auf die „7P“s der klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente zurückgegriffen.

Die genaue Festlegung der Marketingmaßnahmen, basierend auf den Erfahrungswerten aus anderen Märkten, war notwendig, um dem „Finanzplan“ der Niederlassung eine Plan- und Vergleichsbasis zu bieten.

Das Ergebnis der Analyse der Vertriebsform „STEMME-eigene Niederlassung“ weist im Vergleich mit dem der freien Vertreter klare Vorteile auf, sowohl in Hinsicht auf die zu erwartende Absatzmenge, als auch bezüglich der Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten für die deutsche Unternehmensführung.

Fazit

Das im Rahmen des Steinbeis MBA-Projektes aufgebaute und implementierte Vertriebsinformationssystem steht heute bei der STEMME AG im Einsatz und wird als wertvolle Informationsquelle angesehen.

Analysen, die auf den Daten dieses Systems basieren, haben ein erhebliches unerschlossenes Absatzpotential für STEMME am Weltmarkt ausgewiesen.

Die aus einer Strategieanalyse abgeleiteten strategischen Maßnahmen zur Gründung einer Vertriebsniederlassung in Brasilien, zusammen mit einem Finanzplan, haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Markterschließung über eine STEMME-eigene Niederlassung in dieser Region möglich und empfehlenswert ist.

Damit wurde eine bisher bei STEMME nicht realisierte Methode genauer betrachtet und hat zu einer Änderung der Vorgehensweise bei der Entwicklung von Markterschließungskonzepten der STEMME AG geführt.

Zukünftige strategische Markterschließungspläne werden bei STEMME auf der Basis des implementierten Informationssystems in Verbindung mit ähnlichen Recherchen, wie sie dieser Arbeit zugrunde liegen, erarbeitet werden. Das positive Abschneiden der „STEMME-eigenen Vertretung“ führt derzeit im Unternehmen zu einem Umdenken bezüglich der weltweiten Vertriebsstrategie.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: STEMME S10-VT. 619
Abbildung 2: Abgrenzung der Geschäftsregionen. 624
Abbildung 3: GDIS Scoring Modell. 626
Abbildung 4: Altersstruktur der „Kleinflugzeuge“. 628
Abbildung 5: SWOT Matrix. 632

Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
GDIS	Global Distribution Information System
IRCA	International Register of Civil Aircraft
TMG	Touring Motor Glider
TSA	Two Seat Aircraft
STEMME F&D	STEMME Flugzeuge & Dienstleistungen
STEMME UMS	STEMME Umwelt und Messflugsysteme

Literaturverzeichnis

Selbständige Bücher und Schriften

[1] KECK, Gerhard. Projektmanagement. GeneralMBA Kurs: WO24. Vorlesungsskriptum. Herrenberg [Druckort]: o. Verlag, 2006

[2] MUELLER-STEWENS, Günter; LECHNER, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, 2005

[3] PEPELS, Werner (Hrsg.) : ABWL. Eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 1999

[4] PESCH, Jürgen: Marketing. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 1. Auflage, 2005

[5] WOODRUFF, Alex: Marketing Management. Managing markets, customers, products and brands. Vorlesungsskriptum. Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2007

Anika Vanessa Heiny, BBA, MBA

Vom Produzenten zum Dienstleister

Marketingplanung für die Neupositionierung von Faller als Anbieter pharmazeutischer Dienstleistungen

Inhalt

1 Summary 647

2 Einleitung 648
- 2.1 Projektgebendes Unternehmen August Faller KG 648
- 2.2 Kunden und Produktportfolio 648
- 2.3 Das Projekt „PharmaLogistikCenter Berlin“ 649
- 2.4 Aufgabenstellung für den Marketingplan 650

3 Strategische Lösungsansätze 652
- 3.1 Analyse der Ausgangssituation 652
  - 3.1.1 Analyse und Bewertung generelle Erfolgsfaktoren 652
  - 3.1.2 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren 653
  - 3.1.3 PESTLE 654
  - 3.1.4 Marktanalyse 655
  - 3.1.5 Analyse der Wettbewerbskräfte Porter´s Five Forces 656
  - 3.1.6 Entwicklung strategischer Handlungsoptionen 657
- 3.2 Zielbestimmung und Strategiedefinition 660
- 3.3 Positionierungsbeschreibung und neuer Außenauftritt 661

4 Operative Durchführung der Marketingplanung: Der Marketing-Mix 662
- 4.1 Product 662
- 4.2 Place 664
- 4.3 Price 664
- 4.4 Promotion 665

5 Fazit & Ausblick 666

1 Summary

Homogene Märkte erfordern neue Wege der Differenzierung und Profilierung gegenüber Mitbewerbern und ein hohes Maß an Orientierung am Kunden. Dienstleistungskonzepte versprechen hier, unter Einbezug des Kunden bei der Leistungsausgestaltung, die gewünschte Unterscheidung zum Wettbewerb und darüber hinaus auch Kundenbindung.

Die pharmazeutische Sekundärpackmittelbranche ist geprägt durch austauschbare Produkte (Faltschachteln, Packungsbeilagen und Haftetiketten), viele Wettbewerber, starken Preisdruck und einen begrenzten Kundenkreis. Dies führte dazu, dass auch die August Faller KG, welche sich primär als Produktionsunternehmen verstanden hat, gezwungen wurde, sich neu am Markt auszurichten und ihr Produktportfolio um Dienstleistungen zu ergänzen.

Dabei wurde dieser Schritt von Faller durch grundlegende Veränderungsprozesse des Pharmamarktes unterstützt: Das Resultat von z.B. auslaufenden Patenten von Blockbuster-Medikamenten und neuen Vertriebswegen sind sinkende Umsätze der pharmazeutischen Industrie und damit einhergehender Druck zur Kostensenkung, beispielsweise durch die Verlagerung nicht wertschöpfender Prozesse an externe Anbieter. Dies ermöglicht es der zuliefernden Industrie sich am Markt als Outsourcing-Partner der pharmazeutischen Kunden zu positionieren.

Die August Faller KG ist Anbieter von Sekundärpackmitteln und seit mehr als 20 Jahren auf die Bedürfnisse der Pharmaindustrie spezialisiert. Marktaktivitäten beschränken sich weitestgehend auf den Heimatmarkt. Um dennoch weiter Unternehmenswachstum zu generieren hat sich Faller 2007 dazu entschlossen, das Leistungsportfolio von Sekundärpackmitteln auf Dienstleistungen im Bereich der Lohnverpackung auszuweiten. Hierfür wurde das Projekt „Gründung des PharmaLogistikCenter Großbeeren bei Berlin“ ins Leben gerufen. Während meines Master-Studiums begleitete ich den Aufbau des Dienstleistungsstandortes und erstellte in meiner Master-Thesis einen kompletten Marketingplan für die Markteinführung der Lohnverpackungs-Dienstleistungen.

2 Einleitung

2.1 Projektgebendes Unternehmen August Faller KG

Die August Faller KG ist Systemlieferant von Sekundärverpackungen aus Karton und Papier. Das Unternehmen produziert an drei Standorten in Süddeutschland in vier Werken (Waldkirch (2), Binzen und Schopfheim) Faltschachteln, Packungsbeilagen und Haftetiketten für die pharmazeutische Industrie und den Healthcare-Markt. Alle Niederlassungen von Faller befinden sich regional im Südwesten Deutschlands, was einen Mangel an Kundennähe und Präsenz auf den Gesamtmarkt Deutschland mit sich bringt. Neben dem deutschen Markt ist das 1882 gegründete Unternehmen wesentlich in der Schweiz und Österreich tätig.

Als oberste Unternehmensziele lassen sich langfristiges Unternehmenswachstum, die Erlangung der Marktführerschaft im Bereich der Pharma- Faltschachteln sowie der kontinuierliche Ausbau der Marktposition charakterisieren. Faller hat sich bis heute strategisch auf die Bearbeitung der Branchen Pharma und Healthcare ausgerichtet und strebt fokussiert eine Ausweitung der Kernkompetenzen für diese beiden Branchen an.

2.2 Kunden und Produktportfolio

Kunden von Faller sind pharmazeutische Unternehmen (forschende Pharmaindustrie, Generikahersteller sowie auch Lohnhersteller) und Hersteller von Gesundheitsprodukten.

Bislang hat sich Faller als Systemanbieter, d.h. Verkauf von Faltschachteln, Packungsbeilagen und Haftetiketten aus einer Hand, bei den pharmazeutischen Kunden am Markt positioniert. Dies stellt auch einen Vorteil gegenüber Konkurrenzanbietern dar, da diese meist nur ein oder zwei dieser Produkte fertigen. Die Sekundärpackmittel stellen auch für die Zukunft die wesentliche Säule im Produktbaum von Faller.

Der Einstieg in den Bereich pharmazeutischer Dienstleistungen stellte eine strategische Weiterentwicklung des Leistungsportfolios am Markt dar und erweiterte das Grundangebot um komplementäre Services zu den Produkten.

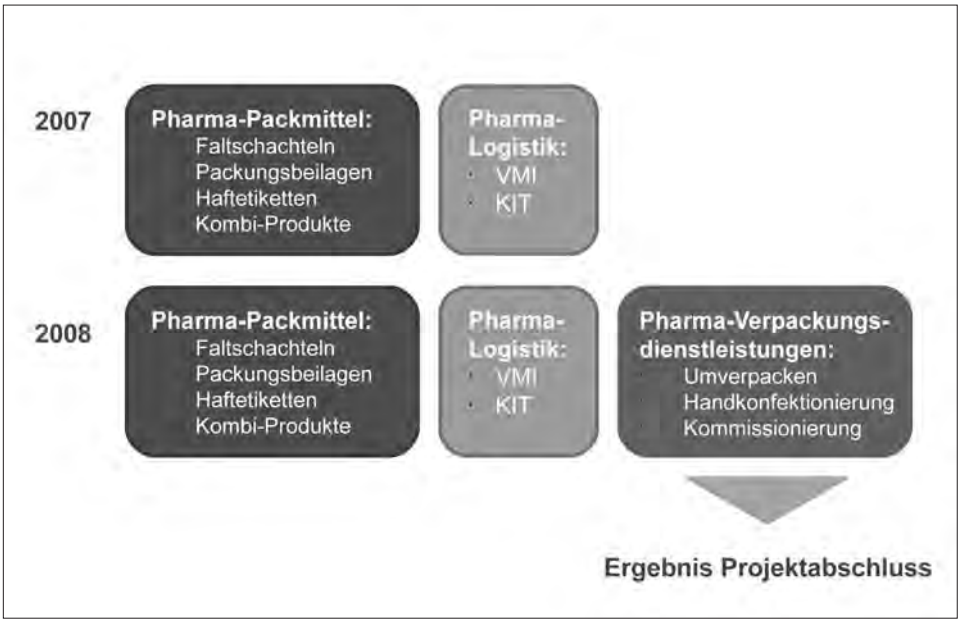


Abbildung 1: Erweiterung des Produktbaumes um pharmazeutische Dienstleistungen.

Exkurs: Verwendung des Begriffes pharmazeutische Dienstleistungen

In dieser Zusammenfassung der Master-Thesis wird der neue Dienstleistungsbereich bei Faller mit verschiedenen Begriffen belegt: Pharmazeutische Dienstleistungen, Lohnverpackungsleistungen, pharmazeutisches Konfektionieren oder Umverpacken. Hintergrund ist, dass sich erst im Zuge des Projektverlaufs die erste Idee pharmazeutischer Dienstleistungen hin zu konkreten Leistungen wie z.B. dem Umverpacken entwickelt hat. Da in dieser Kurzfassung der Entwicklungsprozess weder chronologisch noch detailliert dargelegt werden kann, kann es zu einer Überschneidung der Begriffsnutzung kommen.

2.3 Das Projekt „PharmaLogistikCenter Berlin"

Dem Wandel vom Produzenten zum Dienstleister lag das Unternehmensprojekt „PharmaLogistikCenter Berlin"[1] zu Grunde. Dieses Projekt wurde 2006/2007 bei Faller mit der Intention der Erreichung von zwei grundlegenden Ergebnissen ins Leben gerufen:

- Nationalisierung von Faller, d.h. Schaffung von Kundennähe durch die Gründung eines Unternehmensstandortes in einem Ballungsgebiet von pharmazeutischen Großkunden.
- Diversifikation von der Konkurrenz sowie Unternehmenswachstum durch die Erweiterung des Leistungsportfolios.

1 Nachdem der Standort gefunden war, wurde der der Arbeitstitel des Projektes zwar beibehalten, aber häufig gleich verwendet mit PharmaLogistikCenter Großbeeren bei Berlin.

Besonders hervorzuheben ist die Projektbegründung, denn die Entscheidung ein neues Geschäftsfeld zu erschließen, beruhte, neben der Steigerung des Gewinns und der Generierung von Unternehmenswachstum, zu großen Teilen auf konkreten Wünschen von Kunden. So hat man sich vor der Entscheidung einen neuen Unternehmensstandort mit Dienstleistungsangebot zu gründen nicht mittels Marktanalysen über potentielle neue Geschäftsfelder informiert, sondern ist dem Wunsch wichtiger Großkunden im Berliner Raum gefolgt.

Dies hatte zu Projektbeginn zwar auf der einen Seite den Vorteil, dass zwei wichtige Rahmenbedingungen gegeben waren: Den neuen Unternehmensstandort in Großbeeren bei Berlin sowie den Beschluss eine Erweiterung des Leistungsportfolios im Bereich der Lohnverpackungsleistungen durchzuführen. Auf der anderen Seite bedeutete dies jedoch für die Erstellung des Marketingplans, dass Analysen und Bewertungen sowie Strategiedefinitionen sich strikt an diesen Rahmenbedingungen ausrichten mussten. Auch wenn dies der klassischen Vorgehensweise zur Erschließung neuer Märkte bzw. Marktsegmente widerspricht, ist es doch eine Projektherangehensweise, die für Faller als mittelständisches Unternehmen geeignet war.

2.4 Aufgabenstellung für den Marketingplan

Im Rahmen der zweijährigen Projektbegleitung für die Gründung des PLC bei Faller war es ein wichtiges Ziel einen vollständigen, schriftlich fixierten Marketingplan mit strategischen und konzeptionellen Elementen als Arbeitsgrundlage für die Unternehmenspraxis bereitzustellen. Dies ermöglichte es, die Neupositionierung des Unternehmens am Markt, den Wandel vom Sekundärpackmittellieferanten zum Dienstleister, über die Planung hinaus auch kontrolliert auszuführen und die Ergebnisse der Markteinführung zu evaluieren. Dieses schrittweise Vorgehen, siehe hierzu Abbildung 2, ist bei Faller in der Vergangenheit (bei Produkt- Launches) aufgrund fehlender Personalressourcen und Knowhow nicht durchgeführt worden. Folglich gab es bislang keine fundierten Marketingpläne, weder auf Unternehmens- noch Produktebene und das Beispiel für das PLC bildete den Piloten.

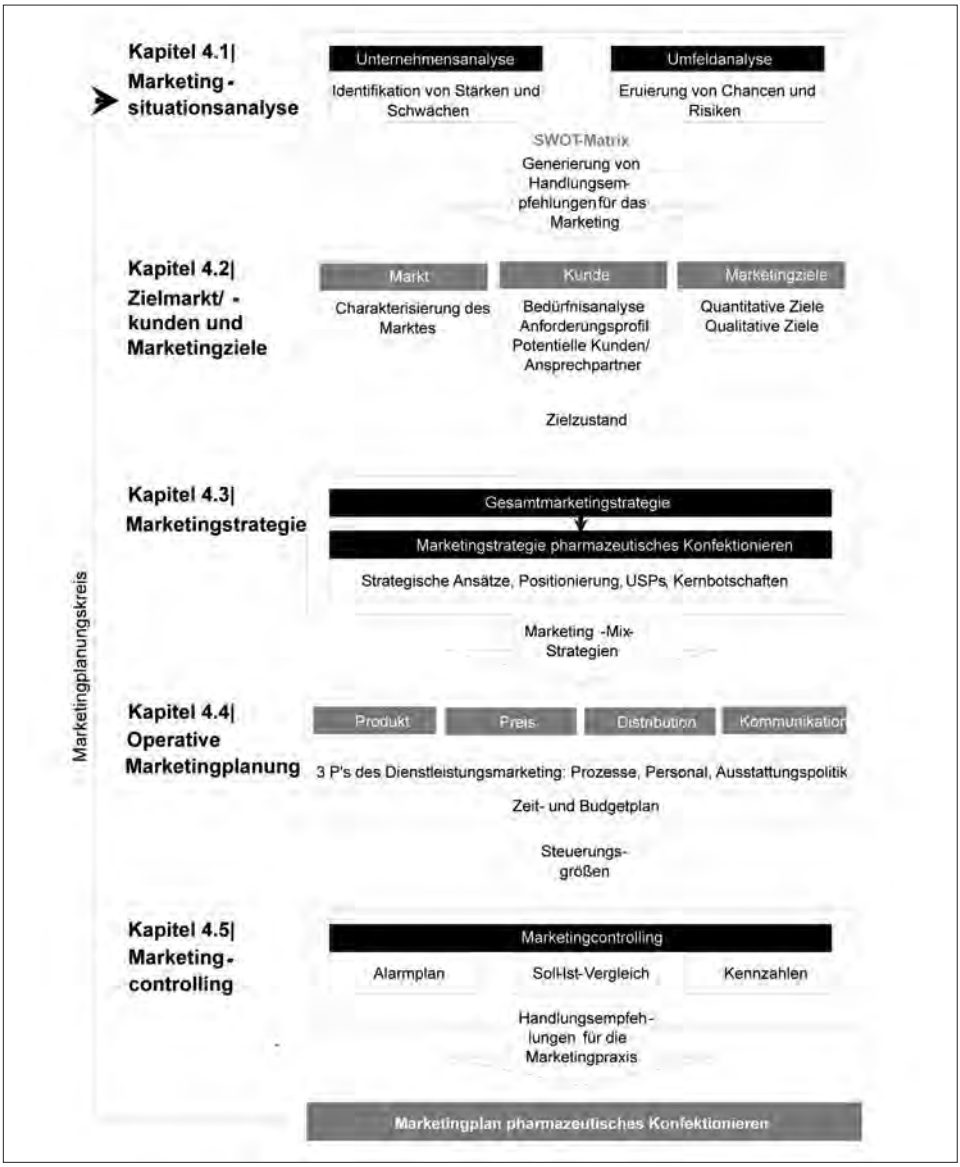


Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Marketingplanung.

3 Strategische Lösungsansätze

3.1 Analyse der Ausgangssituation

Mit Startschuss zur Planung der Markteinführung wurden zunächst das externe Umfeld (globales Umfeld, Markt und Wettbewerb) sowie die internen Rahmenbedingungen untersucht. Dieser Analyse kam besonders große Bedeutung zu, da, wie einleitend bereits aufgezeigt, die Entscheidung der Produkterweiterung zu großen Teilen auf Kundenwünschen basierte und folglich strategische Analysen vor Beginn des Projektes zur Bestimmung der Ausgangssituation nicht umfassend genug Einsatz fanden.

Zur Gestaltung einer marktorientierten Produkteinführung benötigte man jedoch ein umfassendes Verständnis vom Markt, Wettbewerb und den Kunden. Nur mit diesem Wissen war eine Bestimmung der eigenen Position im neuen Marktumfeld und die optimale Ausgestaltung des Marketing-Mix machbar.

Ziel der strategischen Analysen war auch die Zusammenführung von Stärken und Schwächen sowie externer Einflussfaktoren in Form von Chancen und Risiken, um daraus Handlungsoptionen für die Markteinführung und Vermarktung abzuleiten.[2]

3.1.1 Analyse und Bewertung generelle Erfolgsfaktoren

Die Auswertung der **generellen Erfolgsfaktoren** erfolgte im Rahmen des Projektes anhand einer schriftlichen Befragung im Führungskreis. Hierbei bediente man sich der sechs generellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens nach Nagel[3] (Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, technisches sowie soziales Informations- und Kommunikationssystem und Kundennähe) erweitert um zwei „neuere“ Faktoren aus dem aktuellen Wirtschaftsumfeld: (Produkt-) Innovation und Globalisierung.[4] Als Ergebnis der Befragung sind die Dimensionen Grad der Unternehmensentwicklung (Start-, Konsolidierungs-, Wachstums- bis Reifephase) sowie Bedeutung des jeweiligen Erfolgsfaktors für das nachhaltige Wachstum der August Faller KG beurteilt:

2 [Dillerup/ Stoi, 2006].
3 [Nagel 2007].
4 [Sailer 2006].

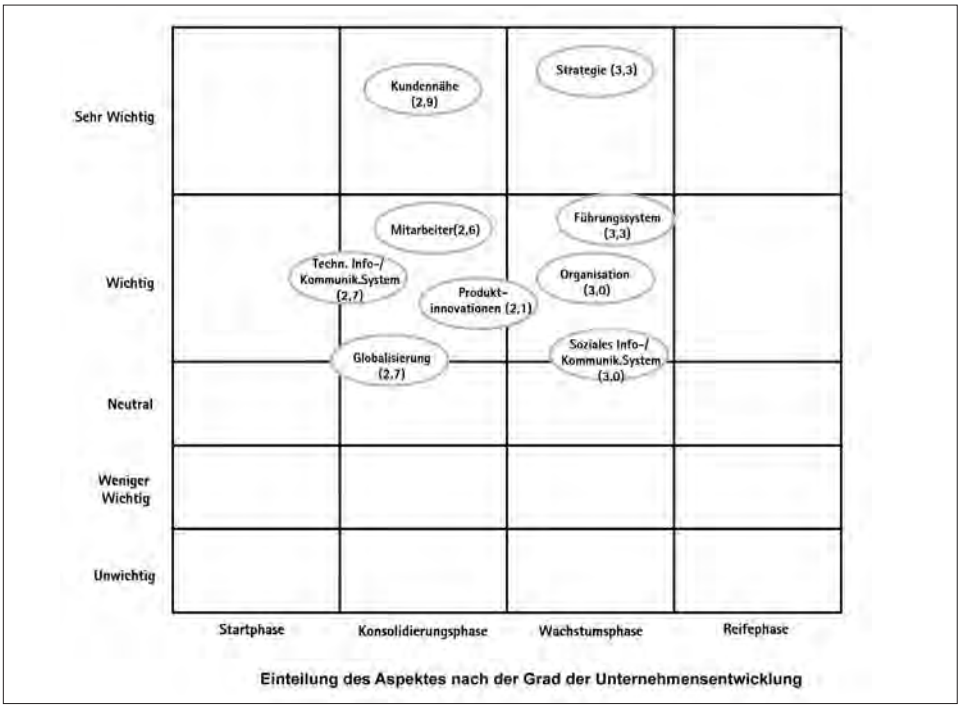


Abbildung 3: Kategorisierung der generellen Erfolgsfaktoren für Faller. [5]

Mit Blick auf die Ergebnisse in Abbildung 3 lassen sich Kundennähe und Strategie als wichtigste Aspekte für das nachhaltige Unternehmenswachstum notieren. Im Gegensatz zur Kundennähe befindet sich die Strategie bereits in der Wachstumsphase, was auf die bereits klar formulierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens hinsichtlich der Pharmabranche zurückzuführen ist. Für die Markteinführung des pharmazeutischen Konfektionierens lässt sich ableiten, dass das Unternehmen positiv gegenüber Wachstum eingestellt ist und eine kontinuierliche Weiterentwicklung anstrebt. Zu verbessern ist zwingend die Orientierung am Kunden, denn der Erfolg eines Dienstleistungsangebots ist unmittelbar abhängig von der Akzeptanz des Adressaten.

3.1.2 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren

Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren orientieren sich an den Fähigkeiten und Ressourcen über die ein Unternehmen verfügt.[6] Bei der Analyse für das Projekt bei Faller floss ergänzend zur Sicht des Managements (generelle Erfolgsfaktoren) auch die Kundenperspektive mit ein:

Im Rahmen der Kundenbefragung 2007 befragte Faller – unter dem Ziel seine

5 Im Rahmen der Befragung: Grad der Unternehmensentwicklung = Phasenzugehörigkeit.
6 [Bea/ Haas,2005].

Kunden die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren aus Kundensicht zu eruieren – welche Erfolgsfaktoren Ihnen generell bei Ihrem Sekundärpackmittellieferanten wichtig seien. Dabei wurden **Lieferzeit, Termintreue und Produktqualität** als *sehr wichtig* identifiziert. Gefolgt von einer Bewertung mit *wichtig* von **Preisen, Flexibilität, Betreuung und Beratung sowie einer Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems**. Aus Sicht der Kunden spielen Mitgliedschaft in internationalen Allianzen sowie das Corporate Design bzw. der Firmenauftritt eine *untergeordnete Rolle*.

Diese unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren aus Kundensicht ergänzen sich um Faktoren, welche aus der Mitarbeitersicht (Mitarbeiterbefragung durch alle Unternehmensebenen hinweg) für den Markterfolg als entscheidend charakterisiert werden, z.B. **Ausrichtung auf die Pharma-Branche** sowie eine **nachhaltige Unternehmenskultur**. Mittels Zusammenführung beider Erhebungsquellen und einer Wertung über Schulnotensystem konnte für das Projekt abgeleitet werden: Sehr gut ausgeprägt sind alle Faktoren, welche einen reinen Pharma-Zulieferer ausmachen: Prozess- und Qualitätskontrollen (100%ig), umfassende Dokumentation – einhergehend mit dem Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe und umfassende Beratungskompetenz des bestehenden Mitarbeiterstamms bei Sekundärpackmitteln. Die hohe Marketingkraft und das positive Image als Qualitätsführer und Branchenspezialist können Faller bei der Markteinführung pharmazeutischer Dienstleistungen zu Gute kommen.

3.1.3 PESTLE

Der Pharmamarkt ist durch eine Vielzahl an äußeren Einflüssen als sehr dynamisch zu charakterisieren: Eine Analyse der Bereiche Politik und Recht, soziokulturelles Umfeld, makroökonomisches und natürlich-ökologisches Umfeld sowie Technologie zielte auf eine Identifikation gegenwärtiger und zukünftiger Chancen und Risiken dieser globalen Umweltfaktoren im Vermarktungsprozess des pharmazeutischen Konfektionierens ab.

Nachfolgend ein Auszug besonders hervorzuhebender Umstände nach der PESTLE Analyse:

- **Reformen im Arzneimittel- und Gesundheitswesen** wie z.B. die Wirkstoff-Ausschreibung der deutschen Krankenkassen in 2007 führen zur Bildung strategischer Partnerschaften auf dem Gesundheitsmarkt.
- Mergers bewirken eine **Globalisierung** der Pharmaindustrie, was einen Gegensatz zum Ansatz der Pharmazeuten bei der Suche nach lokalen Zulieferern steht.
- Der tertiäre Sektor[7] ist zwingend abhängig vom **Faktor Mensch** und qua-

7 Dienstleistungssektor.

lifiziertem Fachpersonal. Weiterhin von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Lohnstrukturen sowie Prozessen.

- **Ökonomische Trends:** Das Kostenbewusstsein im Gesundheitswesen steigt und neue Vertriebswege wie das Internet etablieren sich zusehends. Auch der Wettbewerb steigt mit Zunahme auslaufender Patentgeschützter Arzneimittel, Outsourcing ist als Weg zur Abschaffung Fixkostenbindender Prozesse definiert.
- **Technologische Anforderungen** steigen und gehen mit verschärften Standards und Auflagen an Qualitätsmanagement einher. Beispielsweise neue Verordnungen der FDA (Foreign Drug Administration) zu cGMP.[8]
- Das Dienstleistungsgeschäft an sich benötigt wenig Einsatz **natürlicher Ressourcen**. Hinsichtlich des Rohstoffes Holz für die Fertigung der Sekundärpackmittel besteht aktuell kein Risiko von Lieferengpässen.

Die soeben genannten einzelnen Einflussbereiche wurden hinsichtlich Ihrer Bedeutung, Ausprägung und Entwicklungsprognose bewertet. Es zeigte sich, dass das technologische Umfeld besonders attraktiv ist, was insbesondere auf dem starken Outsourcing-Trend der Pharmazeuten basiert. Ebenfalls tragen die Veränderungen im Rahmen des politisch-rechtlichen Umfelds positiv zur Markteinführung bei. Abschließend konnte für die PESTLE-Analyse festgehalten werden, dass Technologietrends, soziokulturelle Veränderungsprozesse und veränderte Gesetzesanforderungen an die Pharmaindustrie unter globalerem Blickwinkel Dienstleistungsprozesse, d.h. die Entwicklung vom Produzenten zum Dienstleister von Faller, positiv unterstützen.

3.1.4 Marktanalyse

Bei Faller hatte man sich bereits für den Einstieg in den Bereich pharmazeutischer Dienstleistungen, insbesondere Lohnverpackung, entschieden bevor der Markt und die Tiefe dieses Leistungsangebots überhaupt näher betrachtet wurden.[9] Um den daraus entstehenden Informationsmangel zu schließen und ein Verständnis für das neue Marktumfeld zu bekommen wurden im Rahmen der Master-Thesis grundlegende Strukturen und Eigenschaften des Zielmarktes analysiert. Hierbei ergab sich folgende Detaillierung des Marktangebots und auch die Abgrenzung wichtiger Begriffe bzw. Dienstleistungsbeschreibungen:

8 [IBM Business Consulting Services, 2004].
9 Vgl. Kapitel 2.2.

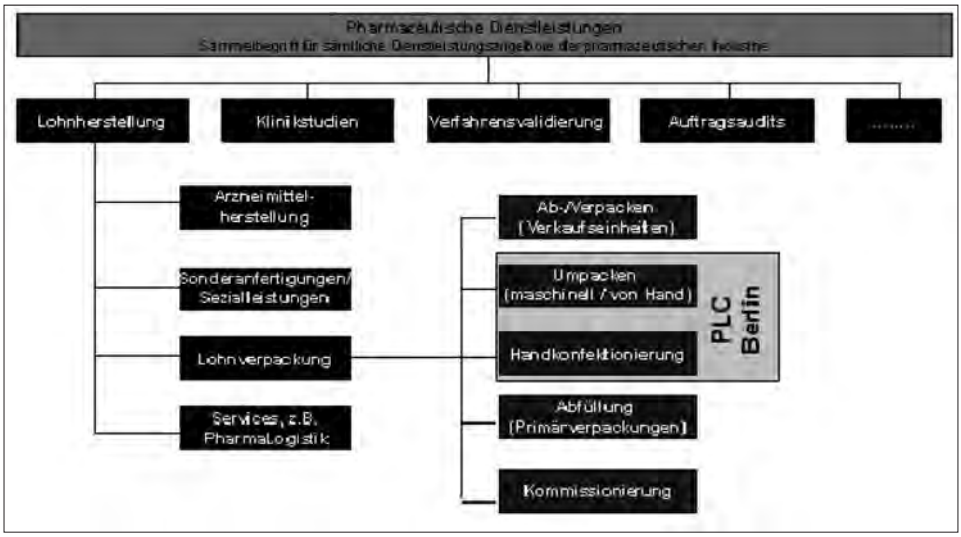


Abbildung 4: Leistungsabgrenzung pharmazeutische Dienstleistungen.[10]

Als Ergebnis zeigte sich, dass die Lohnverpackungsbranche aus fünf Kernbereichen besteht: Ab-/ Verpacken, Umverpacken, Handkonfektionieren, Abfüllen und Kommissionieren. Dabei ist es wichtig, diese Leistungen anhand gesetzlicher Rahmenbedingungen voneinander zu unterscheiden: Im Pharmaumfeld existieren sehr hohe regulatorischen Anforderungen und Gesetze. Ein Abpacken oder Abfüllen von Arzneimitteln stellt höchste Anforderungen an Produktionsstandards an Unternehmen (Good Manufacutring Practice, Qualified Person). Beim Umverpacken hingegen hat man es ausschließlich mit bereits primärverpackten Arzneimitteln zu tun, so dass der Aufbau des Produktionsstandortes und die Qualifizierung von Personal weniger starken gesetzlichen Regelungen unterliegt.

3.1.5 Analyse der Wettbewerbskräfte Porter´s Five Forces

Mit der Analyse des neuen Branchensegments nach Porter´s Five Forces wurden Chancen und Risiken identifiziert, welche aus den fünf Wettbewerbskräften Rivalität, Lieferanten, Ersatzprodukte, Abnehmer und neue Anbieter am Markt hervorgehen.[11] Die Wahl dieses Analysekriteriums soll beleuchten:

- **Rivalität:** Wie aggressiv wird im neuen Marktsegment vorgegangen, auch auf die Preise bezogen, und wie stellt sich uns der Wettbewerb gegenüber?
- Wie stark ist die Position und Verhandlungsmacht der **Abnehmer** zu bewerten?

10 Eigene Illustration in Anlehnung an das Branchenportal Lohnherstellung im März 2008.

11 Im Rahmen der Master-Thesis wurde auch eine detaillierte Wettbewerbsanalyse durchgeführt. Diese wird hier nicht detailliert dargestellt. Ebenso die durchgeführte Erfolgsfaktorenanalyse speziell für Pharmazulieferer.

- Existieren **Ersatzprodukte** bzw. Dienstleistungen zu pharmazeutischen Umpack- und Handkonfektionierungsdienstleistungen und falls ja, wie positionieren sich diese im Vergleich zum Angebot des PLC Großbeeren?
- Welche Position nehmen die **Lieferanten** ein und wie entscheidend sind sie für den Erfolg des PLCs?
- Besteht Gefahr, dass **neue Anbieter** den Markt erschließen und falls ja, wer sind diese potentiellen Konkurrenten?

Die wichtigsten Ergebnisse aus den fünf Wettbewerbskräften sind in Abbildung 5 beigefügt.

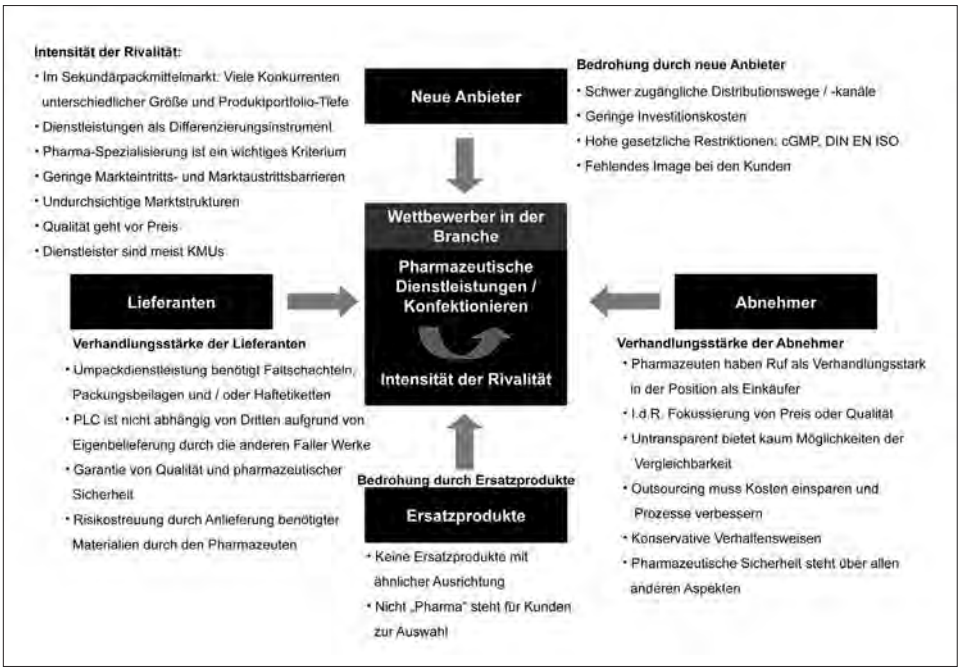


Abbildung 5: Chancen und Risiken als Resultat der Wettbewerbskräfte der Branche.[12]

3.1.6 Entwicklung strategischer Handlungsoptionen

Als Ergebnisse aus der Unternehmensanalyse und der externen Umfeldanalyse wurden ermittelte Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in der SWOT-Matrix charakterisiert, verknüpft und bewertet. Als Ergebnis wurden Marketingproblemstellungen für die Einführung der pharmazeutischen Dienstleistungen herausgearbeitet. Die Generierung von Handlungsoptionen für diese Problemstellungen stellte eine wichtige Hilfe für die Positionierung des Marktangebots,

12 [Porter´s Five Forces Modell, 2007].

der Konzeption der Marketingstrategie und den damit verbundenen operativen Maßnahmen dar.[13] Aus der Darstellung der Stärken und Schwächen, gespiegelt an den Möglichkeiten der Risiken und Chancen des Marktes in Abbildung 6, ergab sich nachfolgendes Strategieprofil:

Abbildung 6: Die SWOT-Matrix.

Dadurch wurden nachfolgende, als Auszug dargestellte, Handlungsoptionen definiert:

13 [Dillerup/ Stoi 2006].

Stärken-Chancen-Strategien

Die Neupositionierung von Faller vollzieht sich parallel zu dem Markt- Veränderungsprozess der Pharmabranche: Konzentrationen, auslaufende Patente und dem daraus resultierenden Kostendruck. Hervorgerufen durch die Erfordernisse des Marktwandels findet sowohl ein Umdenken bei Prozessen als auch strategischen Fragestellungen statt. Dies äußert sich in einer offeneren Einstellung gegenüber neuen Lösungswegen und größerer Risikofreudigkeit. Positiv unterstützt wird dies durch das Aufeinandertreffen der kontinuierlichen Ausrichtung von Faller auf den Pharmamarkt und auf das Bedürfnis der Pharmazeuten nach Sicherheit und Qualität.

Stärken-Risiken-Strategien

Um in dem intransparenten Markt nicht in der Masse unterzugehen, bietet die hohe Marketingkraft des Unternehmens die Möglichkeit, sich über gezielte Nutzung dieser Kompetenz zu positionieren, abzugrenzen oder sogar hervorzustechen. Generell zeichnet sich Dienstleistungsmarketing durch Schnelligkeit und Innovation aus, d.h. direkte Kommunikationskanäle zum Kunden wie etwa Direct Mails oder Roadshows eignen sich zum Einsatz. Dies steht zwar im Gegensatz zur einer eher konservativen Zurückhaltung der Pharmazeuten, bietet jedoch die Möglichkeit über einen 1:1 Dialog mit dem Kunden schnell am Markt zu agieren und der Konkurrenz bei der Akquise einen entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Schwächen-Chancen-Strategien

Auch wenn mit Einführung des pharmazeutischen Konfektionierens im Juni 2008 fast keine Erfahrung innerhalb dieser Branche und nur wenig Kenntnisse über das Geschäft mit Dienstleistungen bei Faller vorlagen, gibt der Markt durch das bisherige Nicht-Vorhandensein von Pharma ausgerichteten Anbietern die Möglichkeit sich hier schnell durch Zielgruppenorientierung und Qualität zu etablieren: „Learning by Doing“ sozusagen. Der Neuaufbau des PLCs bietet darüber hinaus die Möglichkeit das Leistungsportfolio kundennah, nämlich durch den direkten Einbezug der Kunden, auszugestalten.

Schwächen-Risiken-Strategien

Die größte Schwäche von Faller ist mit Sicherheit die mangelnde Erfahrung im Dienstleistungsgeschäft, welche auch in der fehlenden Beratungskompetenz des Vertriebspersonals Ausdruck findet. Da diese Schwäche auf bislang unbekannte Kundenakzeptanz (ungeachtet der Kunden, welche Dienstleistungen angefragt haben) das Dienstleistungsangebot trifft, heißt es hier mit besonderer Vorsicht bzw. Aufmerksamkeit vorzugehen. Das Vertriebspersonal muss folglich umfassendend geschult werden und zwar unter den Aspekten: „Warum bietet Faller Lohnverpackung?“ (Strategie) und „Wie vollzieht sich das Angebot?“ (Produkt). Hier kommt noch erschwerend hinzu, dass die bisherigen Werbung und Marktkommunikation Faller als Produzenten mit Systemlieferung darstellte und das Unternehmen in den Köpfen folglich auch so angesehen wird.

3.2 Zielbestimmung und Strategiedefinition

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der SWOT-Analyse und den einleitend definierten Unternehmenszielen[14] wurden im nächsten Schritt die Marketingziele für den neuen Dienstleistungsbereich aufgestellt. Diesem Abschnitt des Marketingplanungsprozesses kam insofern besondere Bedeutung zu, da mit der Formulierung der Marketingziele die gewünschten Zustände mit dem neuen Leistungsportfolio bestimmt wurden – und zwar inhaltlich, zeitlich und auch in ihrer Intensität. Die Ziele stellten eine Richtlinie für die Strategieauswahl dar und haben darüber hinaus Motivationscharakter für das Unternehmen sowie eine Steuerungs- und Kontrollfunktion. Hierzu wurden Ziele präzise nach den SMART-Kriterien ausformuliert und unterteilt in: **Quantitative Ziele** (Ökonomische Ziele) und **Qualitative Ziele** (Psychologische Ziele). Diese beiden Zieldimensionen können nicht unabhängig betrachtet werden, da die Qualitativen Ziele die Erreichung der Quantitativen Ziele beeinflussen.[15] Ergänzend wurden die Ziele in **langfristige** (strategische) und **kurzfristige** (operative) **Zielhorizonte** für die Markteinführung unterteilt.[16] Als Ergebnis zeigte sich eine ausführliche, detaillierte Zielübersicht, z.B. im Bereich der Kommunikationspolitik auf die Anzahl der Messeteilnahmen.

Abbildung 7: Zusammenhang Marketingziele und -strategie.

14 Strategisches Ziel von Faller: Bevorzugter Partner für Unternehmen der Pharmaindustrie sämtlicher Lösungen rund ums Pharma Packaging zu werden.

15 [Bruhn, 2007].

16 Langfristig: 3-10 Jahr Planungszeitraum; Kurzfristig: 1- 2 Geschäftsjahre.

3.3 Positionierungsbeschreibung und neuer Außenauftritt

Wie zu Beginn dieses Marketingplans bereits erwähnt, führt die Erweiterung des Leistungsportfolios in gleicher Weise zur Weiterentwicklung des Unternehmens Faller: einer strategischen Neuausrichtung und Neupositionierung am Markt. In diesem Zuge wurde die bisherige Positionierungsbeschreibung, in welche Faller als Systemanbieter mit dem Alleinstellungsmerkmal 3in1(Faltschachteln, Packungsbeilagen und Haftetiketten aus einer Hand) als Premium-Marke charakterisiert ist, mit der Markteinführung des PharmaLogistikCentes abgelöst:[17]

„Die Marke Faller verbindet traditionelle Werte wie Zuverlässigkeit, Sachkenntnis, Vertrauen und Qualität mit konsequenter Zukunftsorientierung. Sie steht für Innovation und Nachhaltigkeit. Wir entwickeln für unsere Kunden wertschöpfende Lösungen aus Produkten und Dienstleistungen, die sich präzise in die Prozesse der Pharmaindustrie eingliedern und diese modifizieren."

Es ist ersichtlich, dass der Dienstleistungsbereich einen grundlegenden Bestandteil der neuen Positionierung bildet. Ferner rücken der Kunde selbst sowie die strikte Orientierung am Kunden ins Zentrum der Positionierung.

Diese Veränderung in der Unternehmensausrichtung spiegelten sich auch in der Marketingkommunikation, der Markt- und Markenkommunikation, wieder.

- **Markenkommunikation:** Bearbeitung von Imagethemen, um sicher zu stellen, dass die Zielgruppe das veränderte Unternehmen Faller realistisch und glaubwürdig wahrnimmt. Diente der Durchsetzung und der Unterstützung des Verkaufs der neuen pharmazeutischen Dienstleistungen.
- **Marktkommunikation:** Darstellung des Leistungsangebots pharmazeutischen Konfektionierens am Markt und dessen Kommunikation von Verkaufsschwerpunkten.

Zu beachten ist, dass Marken- und Marktkommunikation in einer Wechselwirkung stehen und folglich der Positionierung untergeordnet sind. Beispielsweise bestärkt die Einführung der pharmazeutischen Dienstleistungen das Vertrauen der Zielgruppen in die Innovationsfähigkeit der Marke Faller Marke und eine gelungene Imagekommunikation der Marke wiederum stützt die Argumentation für die neuen Dienstleistungen, z.B. Zuverlässigkeit.

Um die Wahrnehmung bestehender und potentieller Kunden auf den neuen Leistungsbereich zu lenken, wurde ein Kreativkonzept mit der Werbeagentur entwickelt. Hierbei sollte in Sprache und Bild die Positionierungsbeschreibung greifbar gemacht werden. Anfang 2008 wurde hierzu nachfolgendes Key-Visual mit der Werbeagentur entwickelt und am Markt eingeführt.

Das Key-Visual steht symbolisch für Produkte (Faltschachteln, Packungsbeilagen und Haftetiketten), das Liefern als Systemanbieter (alle drei Produkte sowie Kom-

17 In Zusammenarbeit mit exxtrakt Werbeagentur 09/2007 – 03/2008.

binationsprodukte aus einer Hand) und dem Dienstleister. Es stellt den Kernbestandteil eines kompletten Gestaltungskonzeptes dar.

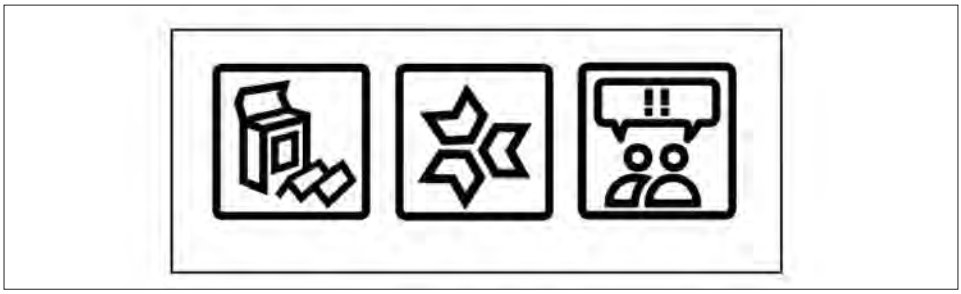


Abbildung 8: Graphische Darstellung der Neupositionierung: Produktlieferant, Systemlieferant, Dienstleister.

4 Operative Durchführung der Marketingplanung: Der Marketing-Mix

Nach Festlegung des strategischen Rahmens für die Markteinführung pharmazeutischen Konfektionierens lag die Basis für die operative Ausgestaltung des Marketing-Mix vor. Hierbei stellte sich die Frage wie mit dem nun vorhandenen Wissen Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikation optimal und zielgerichtet ausgestaltet werden können.

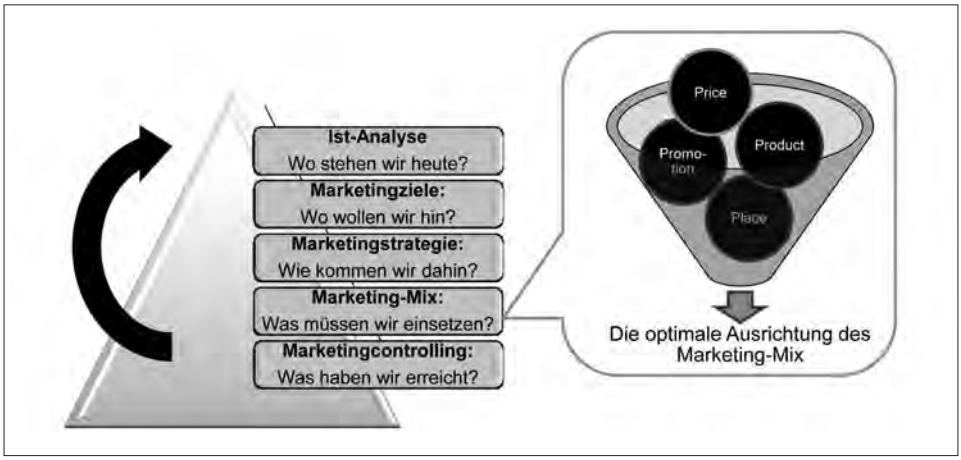


Abbildung 9: Operative Marketingplanung: Der Marketing-Mix.

4.1 Product

Im Rahmen der Marktanalyse zeigte sich bereits, dass unter Lohnverpackung eine Vielzahl an Teilleistungen zusammengefasst wird. Diese unterscheiden sich

insbesondere beim Zielmarkt Pharma in der Anforderung regulatorischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen. Daher wurden der Charakterisierung des Dienstleistungsportfolios nachfolgende Faktoren zu Grunde gelegt:

- Unternehmensbezogene Faktoren, z.B. Erfahrung oder Finanzkraft
- Kundenbezogene Faktoren, z.B. Produktqualität
- Konkurrenzbezogene Faktoren, z.B. Produkteigenschaften
- Umweltbezogene Faktoren, z.B. rechtliche Aspekte

Mit Betrachtung dieser Faktoren ergab sich für Faller, dass das Dienstleistungsportfolio die Kerndienstleistung Umverpacken haben sollte, u.a. aufgrund des Vorteils, dass weniger gesetzliche Anforderungen für den Aufbau eines Produktionsstandortes nötig waren und somit die Time-to-Market bedeutend kürzer ist.

Weiterhin wurden gewisse Bundle Angebote für Produkt und Dienstleistung[18] entwickelt und zusätzliche Serviceangebote für z.B. Eilaufträge an Umverpacken innerhalb von 48 Std. oder ein Abhol- und Lieferservice umzupackender Arzneimittel, Exportvorbereitung und -bearbeitung sowie Wareneinlagerung.

Eine besondere Stärke bzw. ein Verkaufsvorteil ergab sich, da Faller im Vergleich zu Konkurrenten nicht nur Dienstleister, sondern auch Produzent neuer Packmittel ist und somit zwei Aufgaben erfüllt: Als Produzent und Dienstleister agieren.

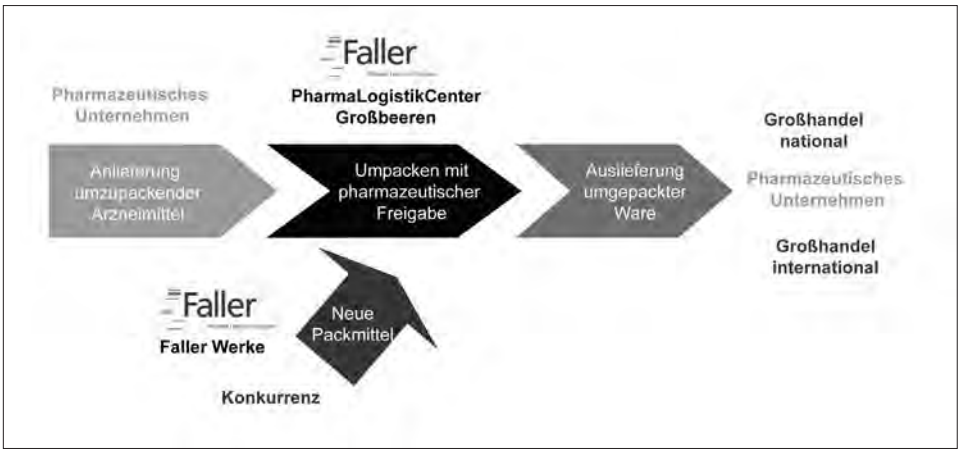


Abbildung 10: Dienstleistungsprozess am Beispiel Umpacken.

18 USP, da Vorteil gegenüber reinen Anbieter an Sekundärpackmittel bzw. Dienstleistungen / Lohnverpackung

4.2 Place

Da es sich beim Konfektionierungsangebot um ein Outsourcing interner Produktionsprozesse des Pharmazeuten (Kunde) zum externen Dienstleister (Faller) handelt, sind eine detaillierte Absprache und ein intensiver Kontakt erforderlich. Nur durch den nahtlosen Transfer der Kundenprozesse in die Produktion von Faller können die hohen Qualitätsansprüche gedeckt werden. Aus diesen Umständen geht hervor, dass ein direkter, persönlicher Kontakt zwischen Kunde und Faller zwingend nötig ist.

Um die Vertriebswege für den Dienstleistungsverkauf bei Faller zu definieren, wurden im Rahmen der Vertriebspolitik nachfolgende Einflussfaktoren analysiert:

- Leistungsbezogene Faktoren: Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistungen
- Kundenbezogene Faktoren, z.B. geographische Verteilung oder Bedarfshäufigkeit
- Konkurrenzbezogene Faktoren, z.B. Absatzwege
- Unternehmensbezogene Faktoren, z.B. Bekanntheit
- Rechtliche Faktoren, z.B. Dokumentation

Als Ergebnis entschied man sich, auch aus Kostengründen, das vorhandene Vertriebsnetzwerk zu nutzen. Dies hatte den Vorteil, dass die Außendienstmitarbeiter aus dem Sekundärpackmittelgeschäft bereits über gute Kontakte zu den Ansprechpartnern bei den Kunden verfügten. Zusätzlich wurden Task Forces gebildet, so dass ein Experte aus dem Dienstleistungsbereich zu Verkaufsgesprächen hinzugezogen werden konnte. Mittelfristig wurde auch die Einführung eines Internet-Portals zur Abwicklung von Verkaufs- und Bestellprozessen fokussiert.

4.3 Price

Bei der Preisgestaltung der Dienstleistungen kam insbesondere der Funktion des Preises als Qualitätsindikator Bedeutung zu, was in der stark qualitätsorientierten und tendenziell eher hochpreisigen Pharmabranche besonders relevant ist. Der Preis einer Dienstleistung steht neben deren Leistungsinhalt auch für Qualität, deren Einzigartigkeit und Nutzen sowie das Image des Anbieters. Blickt man auf die Ergebnisse der SWOT und die strategischen Statements zurück, kann gesagt werden, dass sowohl Qualität, Einzigartigkeit des Angebots und des Kundennutzens sowie das Marktimage von Faller gegeben sind. Folglich müssen diese Aspekte im Prozess der Preiskalkulation berücksichtigt werden.

Zusätzlich wurden zur Preisfindung die Einflussfaktoren des strategischen Dreiecks[19] mit einbezogen:

19 [Ohmae, 1982].

- Kenntnis der Nachfrage
- Kenntnis der eigenen Kosten
- Kenntnis der Konkurrenz

sowie

- Entscheidung über kostenorientierte Preispolitik oder marktorientierte Preispolitik
- Orientierung an den definierten Zielen (qualitativ / quantitativ)

Letztlich hat man sich zur Einführung an marktüblichen Preisen orientiert. Kosten im Rahmen der Leistungserstellung waren noch nicht bekannt. Dieses Vorgehen barg somit zwar das Risiko von nicht kostendeckendem Wirtschaften, aber eine andere Preisgestaltung war zu diesem Zeitpunkt nicht möglich. Ein Skonti- und Rabattmodell wurde ebenfalls in einem späteren Schritt ausgearbeitet.

4.4 Promotion

Nachdem strategische Kommunikationsinhalte und -elemente, sprich mit welchen Botschaften das neue Leistungsportfolio pharmazeutischen Konfektionierens an die Kunden kommuniziert werden soll, definiert sind, ging es an der Stelle der operativen Marketingplanung darum, wie diese Inhalte zieladäquat den verschiedenen Anspruchsgruppen zugestellt werden konnten.

Zur Bestimmung von Medien für die zieladäquate Vermarktung wurden berücksichtigt:

- Konservative Marktansprache bei Pharma
- Bevorzugte Kommunikationskanäle des Kunden
- Kommunikationsmaßnahmen unterscheiden sich nach Marken- oder Marktkommunikation
- Vorhandenes Marketingbudget
- Zeitliche Taktung zwischen Neu- / Bestandskunden
- Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen, insbesondere Vertrieb, Produktion und Qualitätsmanagement

Wichtige Ergebnisse für die Ausgestaltung der Marktkommunikation waren u.a. die Teilnahme an einer neuen Messe (Dienstleistungsmesse für die chemisch-pharmazeutische Industrie), die Entwicklung eines Roadshow-Konzeptes für Bestandskunden sowie mittelfristig der Aufbau von Web-Seminaren über eine Communication-Plattform.

Sämtliche Maßnahmen am externen Markt wurden durch eine interne Kommunikationskampagne für Mitarbeiter und Stakeholder begleitet. Diese zielte darauf ab, das Unternehmen intern mit einem Vorlauf von ca. vier Wochen vor der externen Kommunikation zu informieren, um so Akzeptanz und Identifikation mit dem „neuen Faller“ zu fördern.

5 Fazit & Ausblick

Blickt man am Ende dieser Zusammenfassung noch einmal auf das Ziel der Master-Thesis: Erstellung eines vollständigen, schriftlich fixierten Marketingplan mit strategischen und konzeptionellen Elementen als Arbeitsgrundlage für die Einführung von pharmazeutischen Dienstleistungen bei Faller, kann man diese Aufgabe als erfüllt ansehen. Darüber hinaus ging es während der Projektlaufzeit aber auch um die operative Umsetzung und Ausgestaltung von Kommunikationsmaßnahmen wie z.B. neuen Messeauftritten und den Transport des neuen Gestaltungskonzeptes auf die anderen Produktbereiche und alle Medien. Darüber hinaus konnte ich während meiner Tätigkeit sich Faller den Marketing-Planungskreise als festen Baustein der Marketingplanung, d.h. die Aufgaben in regelmäßigen Intervallen Ziele, Strategie und Maßnahmen an aktuelle externe und interne Rahmenbedingungen anzupassen, integrieren.

Die im Rahmen der Thesis generierten Markt- und Kundeninformationen lassen die Prognose zu, dass das Dienstleistungsangebot am PLC Großbeeren mehr Potential hat als nur eine reine Kundenbindungsmaßnahme zu sein. Folglich stehen die Chancen sehr gut, dass Faller mit dem Leistungsangebot in Unterstützung der neuen Marketingstrategie vom Produzenten zum Dienstleister entwickeln und etablieren kann. Damit würde sich Faller in eine einzigartige Marktposition katapultieren: Sekundärpackmittellieferant mit Dienstleistungsangebot an Umpacken und Handkonfektionierung.

Ein Ausblick in die Zukunft erlaubt darauf zu schließen, dass die pharmazeutische Industrie auch zukünftig mit neuen Anforderungen und Herausforderungen an ihre Zulieferer herantreten wird. Zunehmender Regulierungsdruck und neue aufstrebende Pharmamärkte (Asien und Südamerika) werden die pharmazeutische Industrie in den nächsten Jahren beschäftigen.[20] Es ist daher nicht auszuschließen, dass auch neue Dienstleistungsanfragen, welche von den Kunden an Faller herangetragen werden, postitiv aufgenommen und umgesetzt werden.

20 [Harms/ Drüner, 2003].

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erweiterung des Produktbaumes um pharmazeutische Dienstleistungen. 649
Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Marketingplanung. 651
Abbildung 3: Kategorisierung der generellen Erfolgsfaktoren für Faller. 653
Abbildung 4: Leistungsabgrenzung pharmazeutische Dienstleistungen. 656
Abbildung 5: Chancen und Risiken als Resultat der Wettbewerbskräfte der Branche. 657
Abbildung 6: Die SWOT-Matrix. 658
Abbildung 7: Zusammenhang Marketingziele und -strategie. 660
Abbildung 8: Graphische Darstellung der Neupositionierung: Produktlieferant, Systemlieferant, Dienstleister. 662
Abbildung 9: Operative Marketingplanung: Der Marketing-Mix. 662
Abbildung 10: Dienstleistungsprozess am Beispiel Umpacken. 663

Abkürzungsverzeichnis

GMP	current Good Manufacturing Practice
EF	Erfolgsfaktoren
PLC	PharmaLogisitkCenter
QM	Qualitätsmanagement
QM	Qualitätsmanagement
SMART	Spezifisch, messbar, angemessen, relevant, terminiert
VMI	Vendor Managed Inventory

Literaturverzeichnis

Bücher

Bea, Franz X.; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart, Lucius&Lucius, 2005.

Bruhn, Manfred: Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2007.

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, München, Verlag Franz Vahlen, 2006.

Harms, Fred; Drüner, Marc: Pharma-Marketing, Innovationsmanagement im 21. Jahrhundert, Lucius & Lucius, Band 4, 2003, Stuttgart.

Ohmae, Kenichi: Mind of the Strategist, Mcgraw-Hill, 1982, England.

Magazine | Sonstige Veröffentlichungen

IBM Business Consulting Services (Hrsg.): Pharma 2010: The value-creating supply chain, IBM Corporation, 2004, United States.

Studienschriften und Vorlesungsskripte

Sailer, Joachim Dr.: Seminar Praktische Unternehmensführung 1, Steinbeis-Hochschule Berlin, Stuttgart, 10.08.-11.08.2006.

Internet | Elektronische Medien

August Faller KG, o.V.: www.august-faller.de, Stand März 2008.

Branchenportal Lohnherstellung für Fertigarzneimittel weltweit, o.V.:

http://www.lohnherstellung.de, Informationen zu Leistungen der Lohnherstellung und –verpackung, 13.10.2007.

Dipl. Verw.-Wiss.,
Florian Fritz, MBA

Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper

Inhalt

1 Summary: Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper 673

2 Einleitung 674
- 2.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit 673
- 2.2 Ausgangslage und Ziele von Voith Paper 674
  - 2.2.1 Das Unternehmensumfeld in Bezug auf Porters „Five Forces“ 675
  - 2.2.2 Voith Paper und die Fünf Kräfte wirtschaftlicher Entwicklung nach Schumpeter 676
- 2.3 Das Unternehmen: Voith Paper 677
  - 2.3.1 Die Voith Unternehmensgruppe 677
  - 2.3.2 Voith Paper 678

3 Megatrends in der Papierindustrie 679
- 3.1 Megatrend 1: Nachhaltigkeit 679
- 3.1.1 Nachhaltigkeit - Chance und Herausforderung 681
- 3.1.2. Nachhaltigkeitstrend „Carbon Footprint“ 682
- 3.2 Megatrend 2: Die zunehmende Rolle der Politik 683
- 3.3 Schlussfolgerungen aus den dargestellten Megatrends 685

4 Internationale Marktauswahl 686
- 4.1 Formen des Auslandsengagements 687
- 4.2 Entscheidung für eine Strategie 688
- 4.3 Methode: Regressionsanalyse 688
  - 4.3.1 Ziel von Regressionsmodellen 688
  - 4.3.2 Die Datengrundlage und Interpretation von Ergebnissen 689
  - 4.3.3 Papierkonsum als Indikator für Papierproduktion 689
  - 4.3.4 Regression des pro Kopf BIP mit dem Papierkonsum 690
  - 4.3.5 Einschränkungen der Prognosefähigkeit 691
- 4.4 Produktion in den BRIC Staaten und den Next-11 692
- 4.5 Kritische Anmerkungen zu Goldman Sachs 693
- 4.6 Beispiel Bangladesch 694
- 4.7 Marktattraktivität der Next-11 695

5 Schlussfolgerungen und Ausblick 697

1 Summary: Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper

Die Voith Unternehmensgruppe war vielen meiner Steinbeis Kommilitonen zu Beginn des Studiums unbekannt. Ein wahrer „Hidden Champion“ (Simon 2007), denn das Unternehmen ist in allen Konzernbereichen – Papiermaschinen, Wasserkraft, Antriebstechnik und Industriedienstleitungen – unter den Weltmarktführern. Mein Konzernbereich Voith Paper ist der weltweit führende Systemanbieter für Papiermaschinen. Mehr als jedes dritte Blatt Papier weltweit wird auf einer Voith Papiermaschine produziert. Dennoch lösen Papiermaschinen zunächst wenig Begeisterung aus. Gängige Vorurteile beziehen sich auf schwerfälligen, konservativen Maschinenbau, wenig Innovationskraft und einem Endprodukt Papier, das wegen des Internets und des iPads ohnehin bald der Vergangenheit angehören wird. Diese Vorurteile sind leicht zu widerlegen. Papiermaschinen sind riesige Hightechanlagen, die größten Maschinen sind länger als drei Fußballfelder, beinhalten Stahl für zwei Eifeltürme und Schaltkreise für fünf Airbusse. Voith Paper als Technologieführer leistet einen wichtigen Beitrag dafür, dass beispielsweise Papier basierend auf 100% Altpapier hervorragende Qualitätsstandards erreicht. Insgesamt gibt es ungefähr 3000 verschiedene Papiersorten. Neben Hygienepapieren wie Taschentüchern, Spezialpapieren wie Geldscheinen oder Zigarettenpapier, graphischen Papieren wie Zeitungspapier sind dies vor allem auch Verpackungen. Handel ist ohne Verpackungspapier nicht vorstellbar. Bildung ohne Papier zum Schreiben eine Unmöglichkeit. Papier als Kulturträger ist nicht wegzudenken. In der Tat ist aber der Konsum graphischer Papiere wie Zeitungs- und Magazinpapier sowie Druck- und Schreibpapier in vielen entwickelten Ländern rückläufig.

Die europäischen Staaten, Nordamerika sowie Japan sind gesättigte Märkte. Der Papierkonsum steigt nur sehr langsam oder stagniert. Hier werden vorhandene Maschinen durch neue Produkte und Serviceleistungen optimiert, aber nur wenige neue Anlagen installiert. Wie und in welchen Ländern unter diesen Voraussetzungen Wachstum erreicht werden kann, zeige ich in dieser Arbeit.

Denn auch sogenannte „gesättigte“ Märkte bergen großes Wachstumspotential. Dafür analysiere ich relevante „Megatrends“ der Papierindustrie wie Nachhaltigkeit und den wichtiger werdenden Einfluss der Politik. Weltweit strenger werdende Umweltauflagen und Anforderungen an die „Nachhaltigkeit“ der Papierproduktion bieten große Chancen für Voith Paper. Produkte und Services, die den „ökologischen Fußabdruck“ der Papierproduktion weiter optimieren, werden weiterhin stark an Bedeutung gewinnen.

Neue Wachstumsmärkte identifiziere und bewerte ich mit Hilfe eines Prognosemodells. Dieses basiert auf der erwarteten Bevölkerungsentwicklung und der prognostizierten wirtschaftlichen Entwicklung in einem Land. Dieses bietet die Grundlage dafür, die Internationalisierungsstrategie von Voith Paper in einem

Land zu bewerten. Neben den BRIC Staaten Brasilien, Russland, Indien und China gewinnen insbesondere die sogenannten „Next-11“ Länder (v.a. Korea, Indonesien, Mexiko und die Türkei) an Bedeutung.

2 Einleitung

2.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit

In der Vergangenheit hat Voith Paper rechtzeitig auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert und ist in allen wichtigen Wachstumsmärkten vertreten. Nach der erfolgreichen Umsetzung von Markterschließungsstrategien in der Vergangenheit kehrt das „Strategy Loop“ an den Ausgangspunkt zurück (Stephan 2007: 3ff). Mit dieser Arbeit evaluiere ich den Status Quo der Internationalisierung und gebe Empfehlungen für eine Neuausrichtung. Diese sollen zukunftsorientiert und quantitativ unterfüttert sein. Wissen um künftige Marktentwicklungen ist entscheidend für den Geschäftserfolg. Mit einem optimalen Internationalisierungsgrad ist Voith Paper in der Lage, in wichtigen Märkten Kundenbedürfnisse schneller und besser erfüllen zu können als die Konkurrenz. Wachstum kann aber nicht nur in neuen oder unzureichend erschlossenen Märkten erreicht werden. Auch bereits optimal erschlossene bzw. gesättigte Märkte bieten Wachstumschancen. Ziel dieser Arbeit ist es, Wachstumspotentiale für Voith Paper im Produkt- und Servicegeschäft wie auch im Anlagenbau zu identifizieren. Dafür analysiere ich zunächst relevante Megatrends der Papierindustrie und ihre Wirkung auf Voith Paper (Kapitel 3). Danach beschreibe ich Wege der Selektion und Priorisierung von Wachstumsmärkten (Kapitel 4). Dieses Ziel der Identifikation von Wachstumspotentialen war Teil meiner Arbeit in meiner Zeit als Steinbeis Student im Strategischen Marketing bei Voith Paper. Übergeordnetes Projektziel war damals der Aufbau der Abteilung Strategisches Marketing, um eine optimale Informationsversorgung der Geschäftsführung und des Top Managements mit Marktinformationen sicherzustellen.

2.2 Ausgangslage und Ziele von Voith Paper

Voith Paper versteht sich als „Partner und Wegbereiter der Papierindustrie“. Der Status als Technologieführer soll weiter ausgebaut werden. Wachstum im Produkt- und Service-Geschäft ist seit einigen Jahren ein wichtiges Ziel. Die Formulierung dieses Zieles erfolgte wegen folgender Rahmenbedingungen:

- Die europäischen Staaten, Nordamerika sowie Japan sind gesättigte Märkte. Der Papierkonsum steigt nur sehr langsam oder stagniert. Hier werden vorhandene Maschinen durch neue Produkte und Serviceleistungen optimiert, aber nur wenige neue Anlagen installiert.
- Neue Maschinen wurden in der Vergangenheit insbesondere in die „BRIC

Staaten“ Brasilien, Russland, Indien und China verkauft. Papierkonsum, insbesondere von Verpackungen und Karton, hängt stark von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Daher kam es durch die Wirtschaftskrise auch in diesen Ländern zu einem Einbruch im Anlagengeschäft.

- Neuanlagen sind wegen der hohen Investitionssummen sehr kapitalkostenintensiv. Die Papierfabrik Palm beispielsweise investiert 330 Millionen Pfund in eine neue Zeitungspapierfabrik in England. Kapitalkosten machen 20-30% der Gesamtkosten aus (Fritz 2008: 19). Trotz weiterhin extrem niedriger Leitzinsen werden diese nicht an die Kapitalmärkte weitergegeben. Dabei spielt Unsicherheit und zu erwartende strengere Regulierungen der Finanzmärkte wie z.B. Basel III eine Rolle.

Voith Paper hat lange vor Eintreten der Wirtschaftskrise auf diese Entwicklungen reagiert. Diese frühzeitige Fokussierung auf das weniger zyklische Produkt- und Servicegeschäft hat der Firma geholfen, gut durch die Krise zu kommen. Wachstum ist dennoch kein Selbstläufer mehr. Wie, und in welchen Märkten trotz dieser Ausgangslage Wachstum erreicht werden kann, zeige ich in dieser Arbeit. Auch in anderen Bereichen wird das Unternehmensumfeld zunehmend herausfordernder. Porters „Five Forces“ und Schumpeters „Kräfte wirtschaftlicher Entwicklung“ dienen als Analyserahmen für einen Überblick der derzeitigen Situation.

2.2.1 Das Unternehmensumfeld in Bezug auf Porters „Five Forces“

Simon (2007: 29) beschreibt die „Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“, darunter auch Voith Paper. Diesen Firmen ist gemein, dass sie unter 3 Milliarden Euro Umsatz machen, Platz 1-3 in ihrem Segment auf dem Weltmarkt einnehmen und über einen geringen öffentlichen Bekanntheitsgrad verfügen. Simon nennt sie daher die „Hidden Champions“ des 21. Jahrhunderts. Ihnen ist auch gemein, dass sie den „Five Forces“ von Porter nur begrenzt ausgesetzt sind (Simon 2007: 228). Porter bezieht in seinem Analyserahmen den Wettbewerb entlang der Wertschöpfungskette mit ein (z.B. Nagel u.a. 2007: 92f). Die Akteure der Wertschöpfungskette konkurrieren um ihren Anteil. Für die „Hidden Champions“ sind die Voraussetzungen, sich in diesem Wettbewerb zu behaupten, sehr gut. Für Voith Paper trifft dies inzwischen nicht mehr uneingeschränkt zu.

+/- Es gibt intensiven Wettbewerb zwischen den Papiermaschinenlieferanten. Dabei geht es zwar primär um Leistung und Innovation, allerdings gibt es mehr und mehr Produkte, die einem harten Preiswettbewerb ausgesetzt sind. Dabei handelt es sich vor allem um technologisch weniger anspruchsvolle Produkte.

\+ Lieferanten von Voith Paper spielen keine dominierende Rolle, sie haben wenig Verhandlungsmacht. Es gibt ausreichend Bezugsquellen und damit Wettbewerb unter den Lieferanten.

+/- Die Abhängigkeit von Kunden ist groß, weil es weltweit nur ca. 2000 größere

Papierfabriken[1] gibt. Diese Abhängigkeit beruht zwar auf Gegenseitigkeit, allerdings steigt mit weltweit rückläufigen Projekten und Investitionen die Verhandlungsmacht der Kunden.

+ Der Markteintritt für neue Konkurrenten ist wegen der technologisch extrem anspruchsvollen Produkte gegen die etablierten existierenden Anbieter sehr schwierig.

- Substitute, insbesondere im Bereich Internet und neue Medien, haben einen verstärkt negativen Effekt auf den Papierkonsum und damit auch auf die Nachfrage nach Maschinen.

In der Vergangenheit war Voith Paper ein „Hidden Champion", der sich Porters „Five Forces" in der von Simon beschriebenen Art stellen konnte. Damit dies in Zukunft so bleibt, müssen allerdings weitere Wachstumspotentiale genutzt werden.

2.2.2 Voith Paper und die Fünf Kräfte wirtschaftlicher Entwicklung nach Schumpeter

Schumpeter (1952: 100f) beschreibt fünf Kräfte wirtschaftlicher Entwicklung. Firmen, die sich nicht entlang dieser Kräfte weiterentwickeln, fallen automatisch im Wettbewerb zurück (Nagel u.a. 2007: 3).

- Durchführung einer Neuorganisation
- Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten
- Einführung einer neuen Produktionsmethode
- Herstellung eines neuen Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes

Permanente Innovation stellt demnach eine Grundvoraussetzung für das Fortbestehen einer Firma dar. Prozesse, die zum gewünschten Ergebnis führen, unterliegen ständigem Wandel und sind a priori nicht auf Dauerhaftigkeit ausgelegt. Schumpeter spricht hier von „schöpferischer Zerstörung". Eine strukturelle Neuorganisation zur besseren Anpassung an Kundenwünsche wurde 2009 durchgeführt. Verwandte Materialien wie zum Beispiel Stahl werden fortlaufend in Bezug auf Kosten und Qualität geprüft und gegebenenfalls ersetzt. Der auch für die Automobilindustrie so interessante Rohstoff Karbon wird beispielsweise in der Papierproduktion schon erfolgreich genutzt. Durch die Einführung von Six Sigma werden Produktionsmethoden und Prozesse ständig evaluiert und weiter verbessert. Die Weiterentwicklung entlang den letzten beiden Kräften bildet den Kern dieser Arbeit. Forschung und die Entwicklung neuer Produkte muss sich an

1 Papierfabriken mit mindestens einer Papiermaschine mit einer Kapazität größer als 20.000 Tonnen pro Jahr (Quelle: interne Datenbank)

den Bedürfnissen der Kunden und des Markets orientieren. Megatrends der Industrie müssen berücksichtigt werden (Kapitel 3). Auswahl und Priorisierung von Wachstumsmärkten beschreibe ich in Kapitel 4.

2.3 Das Unternehmen: Voith Paper

2.3.1 Die Voith Unternehmensgruppe

Voith Paper ist ein Konzernbereich der Unternehmensgruppe Voith. Im Folgenden stelle ich Voith und Voith Paper ausführlich vor – Verständnis der Organisation, Strukturen und Philosophie sind für die Einordnung dieser Arbeit unerlässlich. Beginnen will ich zunächst mit einigen die Voith Gruppe prägenden Aspekten, die ich kurz und knapp zusammenfasse, bevor ich mich genauer meinem Konzernbereich Voith Paper widme.

Tradition

Die Erfolgsgeschichte der Firma Voith begann 1825 mit der Werkstatt des Schlossermeisters Johann Matthäus Voith und fünf Arbeitern. Offizielles Gründungsjahr der Firma ist 1867, als Friedrich Voith die Schlosserwerkstatt seines Vaters übernahm. Im 142. Jahr nach der Gründung hat die Voith AG über 39.000 Mitarbeiter an über 280 Standorten auf allen Kontinenten und generiert einen Umsatz von 5,1 Milliarden Euro (Geschäftsjahr 2008/09). Die Büros der Geschäftsleitung von Voith Paper befinden sich im Geburtshaus von Friedrich Voith auf dem Werksgelände.

Dezentralität

Voith ist den „Ursprungsmärkten“ Papier (Voith Paper) und Energie (Voith Hydro) treu geblieben und ist nach und nach in die Märkte „Mobilität“ (Voith Turbo seit 1920) und Dienstleistungen (Voith Industrial Services seit 2000) hineingewachsen. Die vier operativen Geschäftsfelder besitzen rechtliche Selbständigkeit und agieren autonom. Dezentralität ist zentraler Aspekt der Organisationsstruktur und -kultur, und findet sich auch innerhalb der Geschäftsbereiche wieder. Voith Paper ist mit rund 34 Prozent des Umsatzes größter Geschäftsbereich.

Rechtsform „Familien AG“

Die Dachgesellschaft – die Voith AG – ist in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft strukturiert. Die Aktien befinden sich aber bei der Familie Voith – eine „Familien AG“ (Spahn 2007a: 29). Thomas Manns „die Buddenbrooks“ bietet eine literarische Illustration dessen, was traditionellen Familienunternehmen passieren kann. Die erste Generation baut das Geschäft auf, die zweite hält es aufrecht und die dritte richtet es zu Grunde. Die Voith-Familie dagegen hat sich Anfang der 70er Jahre aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Ende 2010 wird die Voith AG in eine GmbH überführt.

Langfristigkeit

Langfristigkeit ist zentraler Wert der Firmenphilosophie und Grundlage strategi-

scher Entscheidungen. Die Investition von Voith-Hydro in Wellenkraftwerke beispielsweise ist eine Investition in die Zukunft, die keine kurzfristigen Gewinne abwerfen wird (Küffner 2007). Voith unterhält langfristige Kundenbeziehungen, mit „Zanders Feinpapiere“ seit 1888, „Scheufelen“ seit 1904 oder „Haindl“ seit 1905. Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit der Mitarbeiter beträgt um die 17 Jahre.

Innovation

Innovation stellt einen wichtigen „Erfolgsfaktor“ (Faix u.a. 2006: 33) für Voith dar. Über alle Geschäftsbereiche hinweg besteht der Anspruch, Premiumprodukte für den Weltmarkt zu entwickeln. Im Geschäftsjahr 2008/2009 lagen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei 254 Millionen Euro, was einer F&E Quote von 5,0% des Umsatzes entspricht. Voith besitzt über 10.000 aktive Patente und jedes Jahr kommen durchschnittlich 400 neue hinzu. Mit einer Investitionssumme von rund 75 Millionen Euro und 140 angestellten wissenschaftlichen Fachkräften (PTC 2007) leistet sich Voith Paper am Standort Heidenheim das „modernste Papierforschungszentrum der Welt“ (Spahn 2007b: 30).

Globalisierung

Im österreichischen St. Pölten gründet Voith 1903 wegen bestehender Zollschranken seine erste Auslandsniederlassung mit 230 Beschäftigten. Von dort aus wurde der österreichisch-ungarische, der russische sowie der Markt in Fernost beliefert (Voith 2007c: 18). Heute generiert die Voith Gruppe 76 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands, Globalisierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Bei den Mitarbeitern sieht die Situation dagegen anders aus. Trotz über 280 Standorten weltweit arbeiten 45 Prozent der Beschäftigten in Deutschland, 22 Prozent im übrigen Europa, 25 Prozent in Amerika, 7 Prozent in Asien und 1 Prozent in sonstigen Ländern (Voith 2007c:11).

2.3.2 Voith Paper

Es gibt ungefähr 3000 verschiedene Sorten Papier: Grafische Papiere wie Schreibpapier oder Zeitungsdruckpapier, Karton und Verpackungspapiere, Tissuepapier wie Küchenpapier oder Toilettenpapier und Spezialpapiere wie Banknoten oder Zigarettenpapier. Die Produkte von Voith Paper umfassen komplette Anlagen, Umbauten, Teilprodukte und Serviceleistungen zur Produktion aller Sorten Papier, von der Zellstoffaufbereitung bis zum fertigen Produkt. Papiermaschinen sind riesige Hightechanlagen. Die größten Maschinen sind länger als drei Fußballfelder, beinhalten Stahl für zwei Eiffeltürme und Schaltkreise für fünf Airbusse.

3 Megatrends in der Papierindustrie

Der Begriff „Megatrend“ wurde von dem amerikanischen Politikwissenschaftler John Naisbitt (1982) geprägt. Seine Megatrends haben einen langen Zeithorizont, eine weite Verbreitung über mehrere Regionen und enorme Auswirkungen. Beispielsweise hat er sehr früh auf die Bedeutung von Informationsgewinnung und Verteilung für die Weltwirtschaft hingewiesen und damit einen Megatrend identifiziert. Für Unternehmen hatte die Nichtbeachtung oder Negierung dieses Megatrends dramatische Auswirkungen. Megatrends sollten daher von Unternehmen identifiziert und genutzt werden (Unger u.a. 2005: 96). Ziel des Kapitels ist es, für Voith Paper relevante Megatrends in der Papierindustrie zu identifizieren. Darauf aufbauend können Strategien für Wachstum entwickelt werden. Selbstverständnis von Voith Paper ist es, „Partner und Wegbereiter“ der Papierindustrie zu sein. Dafür ist es unerlässlich, künftige Trends frühzeitig zu erkennen. Die dargestellten Megatrends wurden der Geschäftsleitung von Voith Paper präsentiert und in einem „Megatrend-Report“ als Nachschlagewerk veröffentlicht. Der 2008 veröffentlichte Megatrend Report beschreibt insgesamt 24 relevante Megatrends. Im Oktober 2010 veröffentlichte das Strategische Marketing eine Neuauflage. Die damals identifizierten Trends besitzen ohne Ausnahme heute noch Gültigkeit. Im Rahmen dieses Beitrages gehe ich näher auf zwei Trends ein: Nachhaltigkeit und die zunehmende Rolle der Politik.

3.1 Megatrend 1: Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist die „[…] Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 46). Der Themenkomplex Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren weltweit und vor allem auch in der Papierindustrie massiv an Bedeutung gewonnen. Dabei ist Nachhaltigkeit kein neues „Phänomen“ (z.B. Buscher u.a. 2007: 132). Die 1972 veröffentlichte Studie des „Club of Rome“ über „die Grenzen des Wachstums“ und der 1987 veröffentlichte Bericht der Brundtland-Kommission „Unsere gemeinsame Zukunft“ schlugen bereits hohe Wellen. Beide wiesen eindringlich auf die Endlichkeit von Rohstoffen und die Folgen für künftige Generationen hin. In der Folgezeit wurden insbesondere bei den Vereinten Nationen Konferenzen zum Thema einberufen und Kommissionen eingesetzt. Diese haben vieles bewegt, ohne jedoch „nachhaltige“ internationale Erfolge verzeichnen zu können. Einzelne Staaten wurden durch eine starke Umweltbewegung Vorreiter nachhaltiger Entwicklung, weltweit verpflichtende und messbare Zielsetzungen konnten aber lange nicht erreicht werden. Hier ist in den letzten Jahren ein klares Umdenken eingetreten. Die weitestgehende Anerkennung, dass der Klimawandel menschenverursacht ist und die Verleihung des Friedensnobelpreises an Al Gore im Jahr 2007 wegen seinen Leistungen in nachhaltigem Umweltengagement zeugen davon. Das im Jahr 2005 angelaufene Kyoto-

Protokoll war ein erster Schritt in Richtung internationale Regelungen, allerdings sind Entwicklungsländer und beispielsweise die USA noch nicht eingeschlossen. Auf dem Klimagipfel in Bali im Dezember 2007 wurde eine Entscheidung darüber auf Dezember 2009 vertagt. Doch auch auf der Klimakonferenz in Kopenhagen konnte keine internationale Einigung erzielt werden. Dennoch werden Regelungen strenger, sind aber regional sehr unterschiedlich angelegt.

Auch in der Papierindustrie ist dieser Trend stark ausgeprägt. Die Zahl der großen Papierproduzenten, die einen Nachhaltigkeitsreport veröffentlichen, hat in den letzten Jahren stark zugenommen (vgl. Abd. 1). Hierin kommt die Bedeutung, die das Thema erfährt zum Ausdruck.

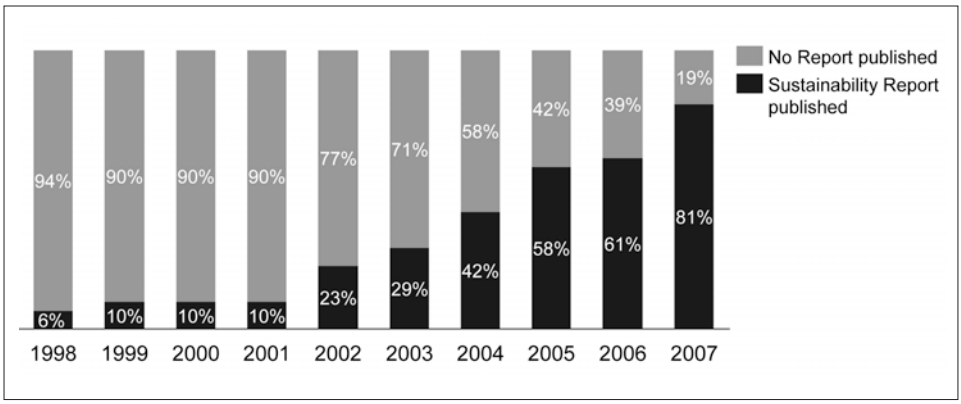


Abbildung 1: Nachhaltigkeitsreports der Top 31 Papierproduzenten. Quelle: Eigene Recherche; Top 31 Produzenten nach Umsatz (PWC 2008).

Diese Entwicklung wird zum einen von der wichtiger werdenden Rolle der Politik bedingt. Umweltauflagen und Nachweispflicht weltweit werden strenger. Nachweis von Verbesserungen und Fortschritt ist zudem unabdingbar für Lobbyarbeit, um Entwicklungen und Regelungen beeinflussen zu können. Zum anderen wachsen die Anforderungen durch die Kunden der Papierindustrie wie Papierhändler, große Supermarktketten oder Verlage. Wal-Mart beispielsweise führte im Februar 2008 eine „Packaging Scorecard“ ein, in der Lieferanten die Nachhaltigkeit ihrer Verpackung – unabgängig vom Material – nachweisen müssen. Der Axel Springer Verlag gibt genau Auskunft über die Herkunft seines Papiers und überwacht die Einhaltung von Nachhaltigkeitsauflagen entlang der Wertschöpfungskette (Axel Springer 2007). Dabei kooperieren sie unter anderen mit Greenpeace.

Nachhaltigkeit hat sich von einer Herausforderung an die Industrie zunehmend vor allem zu einer Chance entwickelt. Papierproduzenten versuchen diese zu nutzen. Dies geschieht in erster Linie aus vier Gründen:

1. Der Megatrend Nachhaltigkeit kann im Sinne der Industrie mit gestaltet werden
2. Papierabnehmer wie z.B. Walmart legen Wert auf nachweislich nachhaltige Produktion

3. Nachhaltige Produktion bietet Chancen der Differenzierung zum Wettbewerber
4. Es besteht die Chance für Papierproduzenten, sich gegen potentielle Substitute wie z. B. Plastik zu positionieren. Im Gegensatz zu Plastik basiert Papier auf einem nachwachsenden Rohstoff und speichert zudem während des ganzen Produktlebenszyklus CO^2.

Diese Entwicklung wird in den Veröffentlichungen des Europäischen Papierverbandes CEPI deutlich (Abb. 2). 1999 sprach man noch von „Umweltherausforderungen“, heute sieht man Nachhaltigkeit mehr als Chance.

Abbildung 2: CEPI - Publikationen 1999-2007. Quelle: Eigene Recherche in CEPI Publikationen unter www.cepi.com.

3.1.1 Nachhaltigkeit - Chance und Herausforderung

Die Papierindustrie ist energieintensiv, benötigt viel Wasser und basiert auf Holz. Drei Aspekte die im Zentrum der Nachhaltigkeitsdiskussion stehen. Dies macht die Industrie zunächst angreifbar und kritisierbar. Die Papierindustrie gehört zu den sogenannten „energieintensiven Industrien“, ist allerdings aber auch die Industrie mit dem größten Anteil regenerativer Energien wie Bioenergie in der Produktion. Ungefähr 1,2 Milliarden Menschen oder beinahe ein Fünftel der Weltbevölkerung lebt in Gegenden, die unter Wasserarmut leiden (FAO 2007: 4). Durch die stark wachsende Weltbevölkerung, Urbanisierung und einem steigenden pro-Kopf Verbrauch durch sich verbessernde Lebensstandards wird das Problem der Wasserknappheit in Zukunft noch größer werden. Größer wird damit auch der Druck auf industrielle Verwender von Wasser. Der weltweite Waldbestand geht zurück. Dieser Rückgang hat sich zwar von 8,9 Millionen Hektar pro Jahr zwischen 1990 und 2000 auf 7,3 Millionen Hektar pro Jahr zwischen 2000 und 2005 verlangsamt (FAO 2005: 3). In Zukunft wird die Nachfrage nach Holz als Bau- und Heizstoff jedoch weiter zunehmen. Insbesondere in ärmeren Ländern Afrikas und Südamerikas weicht der Wald auch dem Nahrungsmittelanbau. In Europa und

Nordamerika dagegen ist nachhaltiges Waldmanagement weitestgehend verwirklicht. Das bedeutet, dass nicht mehr Holz geerntet wird als nachwächst.

Eben diese Herausforderungen bieten auch viele Chancen. Holz ist bei nachhaltiger Bewirtschaftung ein nachwachsender und recyclebarer Rohstoff, ein geschlossener Wasserkreislauf bei der Papierproduktion ist heute Standard, Papierprodukte speichern zudem während des Produktlebenszyklus CO^2. Insgesamt wurden bereits viele Fortschritte erzielt. Nachhaltigkeit wird das prägende Thema der Zukunft sein. Kommunikation des erreichten Fortschritts und der Vorteile von Papier ist für die Industrie sehr wichtig. Verbraucher in den wichtigen Märkten China und USA schätzen Papier weit umweltschonender ein als Plastik, trotz aller auch im Bereich Plastik erreichten Verbesserungen (Abd. 3).

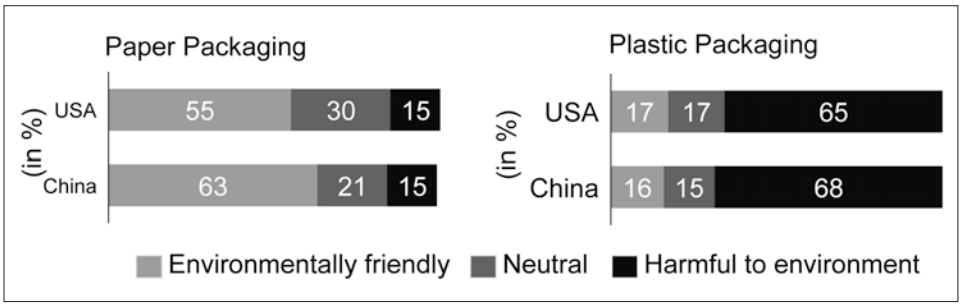


Abbildung 3: Verbraucherwahrnehmung Papier und Plastik. Quelle: Eigene Darstellung nach Miller (2008: 25).

3.1.2 Nachhaltigkeitstrend „Carbon Footprint"

Einige Papierproduzenten versuchen bereits den Nachhaltigkeitstrend für sich zu nutzen. Mit der Berechnung des „Carbon Footprint" wird zum einen den oben beschriebenen politischen Forderungen in Bezug auf CO^2 Emissionen Rechnung getragen, zum anderen auch dem Nachhaltigkeitstrend. Der „Carbon Footprint" bilanziert alle CO^2 Emissionen, die über einen kompletten Produktlebenszyklus hinweg entstehen. Durch den hohen Anteil CO^2 neutraler regenerativer Energie in der Produktion – vor allem in Skandinavien – und der Eigenschaft von Holz als CO^2-Speicher kann diese Bilanz sehr positiv ausfallen. Investiert wird daher in energiesparende oder erzeugende Produkte oder eigene Bio-Kraftwerke. CO^2 neutrales Papier wird bisher nur durch „carbon offsetting" erreicht, durch Investitionen in Umweltprojekte im Ausland, um eigene Emissionen auszugleichen. Technisch wäre dies allerdings möglich.

3.2 Megatrend 2: Die zunehmende Rolle der Politik

Derzeit gibt es insbesondere zwei Herausforderungen für die internationale Politik: die Bewältigung der Wirtschaftskrise und den Klimawandel. Beide erfordern unmittelbare politische Handlungen, die das langfristige Unternehmensumfeld prägen werden. Diese zunehmende Rolle der Politik wird deutlich wenn man die Entwicklung der Staatsquote – den Anteil der Staatsausgaben am BIP - betrachtet.

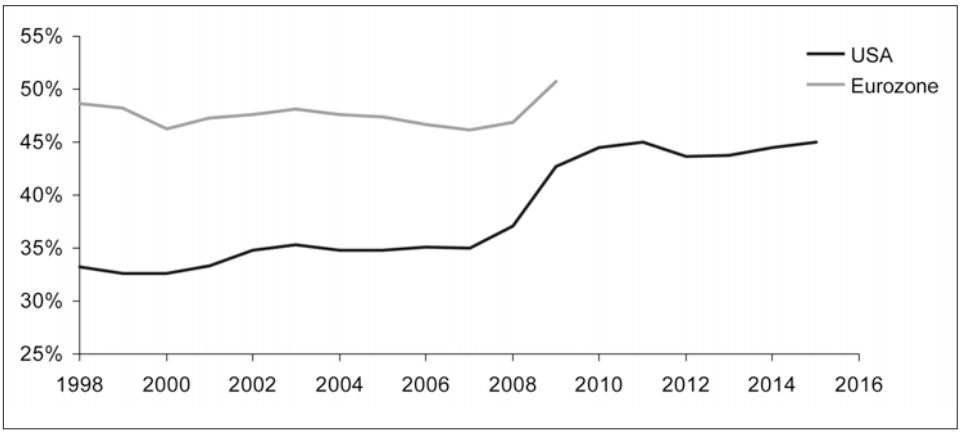


Abbildung 4: Staatsausgaben als Prozent des BIP. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach EUROSTAT, usgovernmentspending.com.

Die Papierindustrie und insbesondere das Anlagengeschäft ist sehr kapitalintensiv und daher stark von wirtschafts- und finanzpolitischen Entscheidungen betroffen. Zudem basiert Papierproduktion auf der Verwendung von Holz, Wasser und Energie, drei Rohstoffe die im Zentrum der Klimawandeldiskussion stehen. Der direkte und indirekte Einfluss politischer Entscheidungen auf die Papierindustrie wird daher in Zukunft stark zunehmen. Die Wahrscheinlichkeit aber, dass es international einheitliche Regelungen bezüglich Energie- und Umweltpolitik geben wird, ist vor allem aus drei Gründen sehr gering.

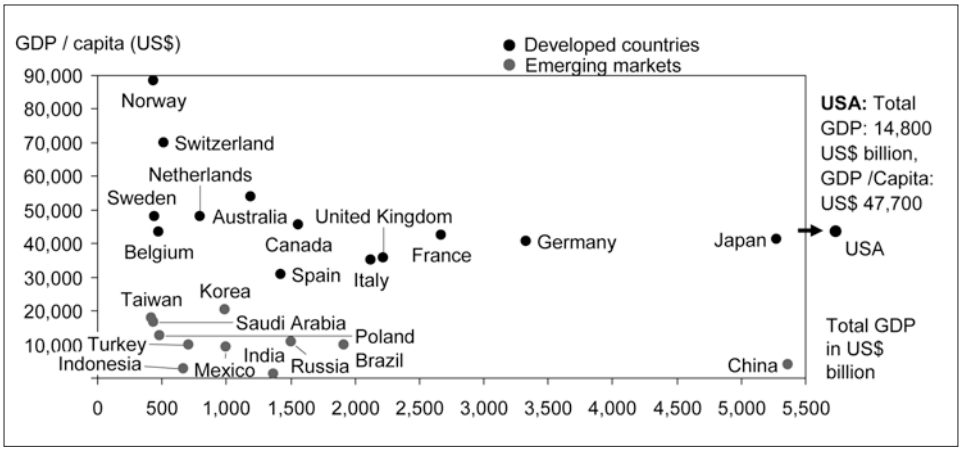


Abbildung 5: Erwartetes GDP der 25 wirtschaftstärksten Länder im Jahr 2010. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IMF (2010).

1. Die politische Bedeutung der Entwicklungsländer steigt mit ihrer Wirtschaftskraft. Eine zunehmende Anzahl wichtiger Akteure erschwert das Zustandekommen internationaler Abkommen. Das Scheitern des „Klimagipfels“ in Kopenhagen zeugt davon.

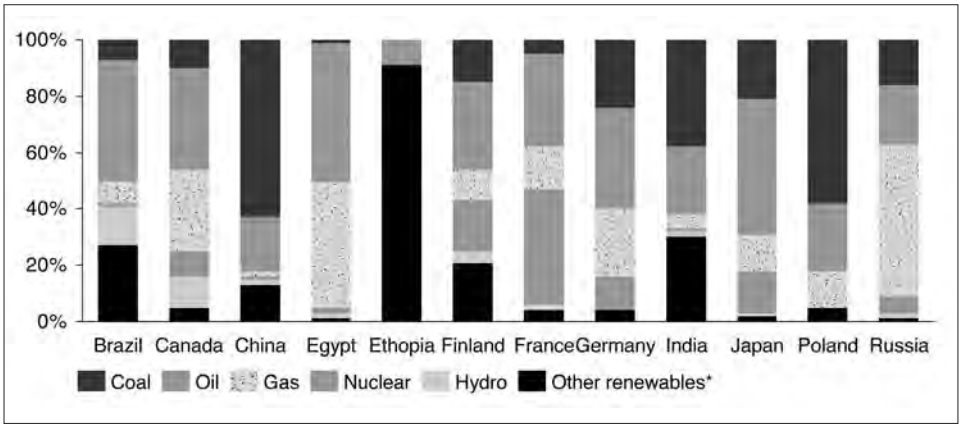


Abbildung 6: Energiemix in ausgewählten Ländern. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach World Energy Council (2009). *Beinhaltet auch Heizen und Kochen.

2. Der Energiemix unterscheidet sich stark zwischen den einzelnen Ländern. Dies steht einer gemeinsamen Energiepolitik im Weg. Die zunehmende Bedeutung des oben beschriebenen „Carbon Footprint“ benachteiligt Papierproduzenten in Ländern mit einem hohen Anteil fossiler Energien.

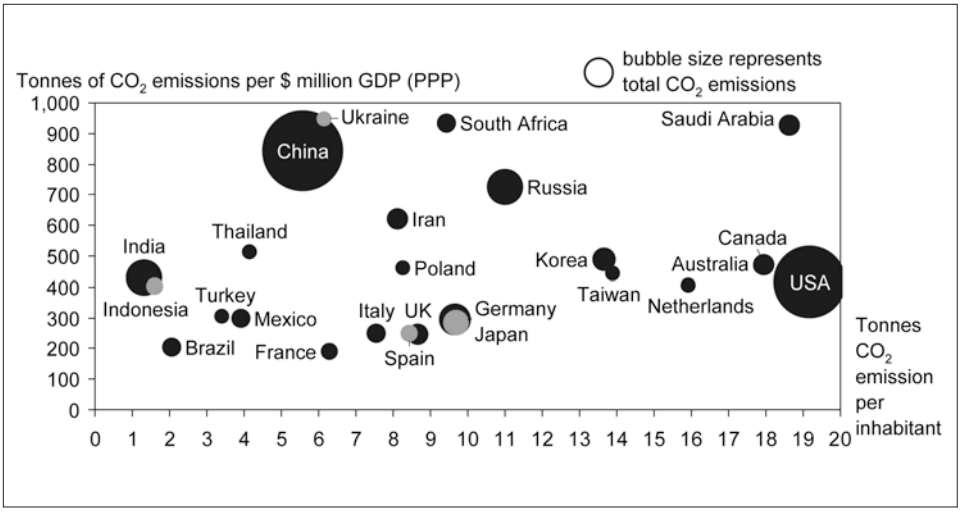


Abbildung 7: CO² Emissionen in ausgewählten Ländern (Top 25 Emittenten). Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IWR (2010).

3. Die verschiedenen Ansätze CO² Emissionen zu vergleichen stehen einer gemeinsamen Umweltpolitik im Weg. China setzt sich für eine Politik ein, die einen Schwerpunkt auf absolute bzw. historische Emissionen setzt. Die USA setzten sich für einen an Technologie und Effizienz orientierten Vergleich ein (Emissionen pro BIP). Eine Einigung ist schwierig und wird zu regional unterschiedlichen politischen Lösungen führen.

3.3 Schlussfolgerungen aus den dargestellten Megatrends

Der Einfluss der Politik auf die Papierindustrie wird zunehmen. Umwelt- und Energieregelungen werden strenger werden. Allerdings gibt es große regionale Unterschiede und dadurch die Gefahr einer Verzerrung des Wettbewerbes. Produktionsstandorte könnten benachteiligt werden. In den nächsten Jahren stehen einige wichtige politische Entscheidungen an. In Europa beispielsweise über die genaue Ausgestaltung der Phase III (2013-2020) des CO² Emissionshandels, in den auch die Papierindustrie verstärkt eingebunden werden wird. Insgesamt nimmt die Bedeutung des Staates zu. Papierproduzenten könnten auf der einen Seite von staatlichen Subventionen beispielsweise für Bioenergie profitieren. Auf der anderen Seite könnten sie auch die Leidtragenden dieser Subventionen sein, wenn direkte Wettbewerber profitieren. Zudem ist zu erwarten, dass durch die staatliche Förderung regenerativer Energien wie beispielsweise Bioenergie die Nachfrage nach Biomasse und dadurch auch nach Holz zunimmt. Der Druck auf Holzpreise wird weiter zunehmen. Dadurch werden die Kosten für die Papierproduzenten weiter steigen.

Der Megatrend Nachhaltigkeit hat sich von einer Herausforderung zu einer Chan-

ce für die Papierindustrie entwickelt. Es sind viele Fortschritte erreicht worden: Die Nutzung geschlossener Wasserkreisläufe, der stark gesunkenen Energieverbrauch sowie der hohe Anteil regenerativer Energie. Bei entsprechender Bewirtschaftung ist Holz als Ausgangsmaterial zudem ein optimal nachhaltiger Rohstoff: nachwachsend, kompostierbar, recyclebar und zudem CO^2 Speicher. Viele Papierproduzenten sind dabei, diese positive Ausgangslage verstärkt zu kommunizieren. Damit können sie sich gegen Konkurrenten positionieren, sich von Substituten wie Plastik absetzen und politische Entscheidungen mit gestalten.

Voith Paper hat viele Möglichkeiten, die Umweltbilanz der Papierproduzenten auch in gesättigten oder schrumpfenden Märkten zu verbessern. Forschung und Entwicklung muss sich auf entsprechende Produkte konzentrieren, die den Faser- und damit Holzeinsatz verringern oder den Energieverbrauch senken. Neben Aspekten wie Amortisationsrate, Kostenreduzierung oder Qualitätsverbesserung könnte das CO^2 Reduktionspotential von Produkten ein zunehmend wichtiges Verkaufsargument werden. Die Faserknappheit führt auch dazu, dass der Einsatz von Altpapier in Zukunft noch wichtiger werden wird. Die Technologieführerschaft in diesem Bereich muss weiter ausgebaut werden und die technologischen Möglichkeiten kommuniziert werden. Papiere mit einem hohen Anteil Altpapier können sehr gute Qualitätsstandards erreichen.

4 Internationale Marktauswahl

Die europäischen Staaten, Nordamerika sowie Japan sind gesättigte Märkte. Neue Maschinen werden insbesondere in die „BRIC Staaten“ Brasilien, Russland, Indien und China verkauft. Der Begriff BRIC wurde vom Goldman Sachs Chefvolkswirt Jim O’Neill im Jahr 2003 geprägt. Heute übertreffen die Wachstumszahlen in diesen Ländern alle Prognosen (O’Neill u.a. 2005: 3; 2007: 5ff). Voith Paper ist in diesen Märkten hervorragend aufgestellt und baut seine Präsenz weiter aus. Bereits 1964 war in Brasilien das erste Werk außerhalb Europas eröffnet worden, seit 1996 produziert Voith auch in China (Voith 2007b: 44). Rechtzeitig war die Bedeutung dieser Länder erkannt worden. In absehbarer Zeit wird sich am Stellenwert der BRIC-Länder nichts ändern. Zusätzlich werden jedoch langfristig weitere Länder in den Kreis der „Wachstumsmärkte“ aufgenommen werden. Goldman Sachs Analysten sehen hier insbesondere die „Next 11“-Länder (O’Neill u.a. 2005). Globalisierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Voith Paper. Über 80% des Umsatzes werden außerhalb Deutschlands erzielt. Für den Geschäftserfolg ist es daher entscheidend, die Bedeutung dieser Märkte frühzeitig zu erkennen. Dann kann die Form des Auslandsengagements rechtzeitig entsprechend angepasst werden. Mit einem optimalen Internationalisierungsgrad ist Voith Paper in der Lage, in wichtigen Märkten Kundenbedürfnisse schneller und besser erfüllen zu können als die Konkurrenz. „Früher Markteintritt“ ist einer der 10 Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft (Faix u.a. 2006: 164). Firmen, die frühzeitig internationalisieren, sind statistisch gesehen erfolgreicher (Gleason 2007: 323).

Für Voith Paper ist daher die entscheidende Frage, wann sich dieses Potential entfalten wird. Dies gilt sowohl für das Produkt- als auch für das Anlagengeschäft.

4.1 Formen des Auslandsengagements

In der Literatur werden die verschiedenen Formen des Auslandsengagements häufig in vereinfachender Form aufbauend auf der Darstellung von Meissner und Gerber (1980: 224) systematisiert (Weber und Kabst 2000: 17, Govindarajan und Gupta 2002, u.a.). Die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten und die Marktpräsenz dienen dabei als Unterscheidungskriterien: Einfache Exportbeziehungen bilden die erste Stufe, die Intensität des Auslandsengagements kann schrittweise erhöht werden.

Das in der Literatur beinhaltete Franchising als Strategie hat für einen Anlagenbauer wie Voith keine Bedeutung, dafür aber die Eröffnung von Service- und Vertriebsniederlassungen. Voith Paper kann in jedes Land dieser Erde Maschinen liefern. Exportbeziehungen können „direkt“ oder „indirekt“ (Kutschker u.a. 2004: 16ff) durch Vermittlung eines Agenten ausgelegt sein. Lizenzvereinbarungen spielen in der Branche durchaus eine Rolle.

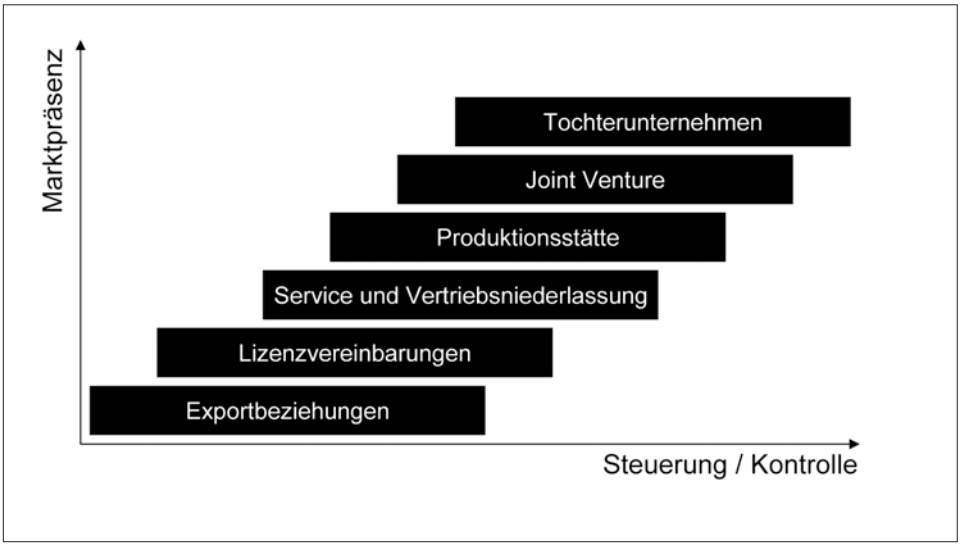


Abbildung 8: Maßnahmen einer Internationalisierungsstrategie. Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Weber u.a. 2000: 17.

Besonders wichtig ist das Service- und Vertriebsnetz. Der Verkauf einer Maschine geht häufig mit langfristigen Service- und Schulungsverträgen einher. Kaufentscheidungen von Kunden werden daher stark von der Verfügbarkeit und Qualität von Serviceleistungen beeinflusst. Maschinen werden auch noch lange nach der Inbetriebnahme betreut. Beispielsweise müssen Walzen in regelmäßigen Abstän-

den neu bearbeitet und justiert werden. Insbesondere in Märkten mit vielen bereits installierten Maschinen ist das After-Market Business von entscheidender Bedeutung. Standorte für Service und Vertrieb sind daher wichtige strategische Entscheidungen. Die Nähe zum Kunden kann durch Produktionsstätten weiter erhöht werden. Tiefergehende Internationalisierungsstrategien sind für wichtige Märkte wie die BRIC-Staaten von Bedeutung, die auch entsprechende Absatzmöglichkeiten bieten.

4.2 Entscheidung für eine Strategie

Im Zuge der Globalisierung hat die Geschwindigkeit der Internationalisierung zugenommen und auch das „Überspringen" von Stufen durch sogenannte „born globals" (Holtbrügge 2007: 173f). Hashai und Almor (2005) dagegen argumentieren, dass selbst „born globals" bei genauer Analyse einen inkrementellen Markteintritt durchführen. Zugenommen hat auch das Scheitern von Firmen in ihrem „going global", die fälschlicherweise dem „siren song of globalization" verfallen wären (Alexander u.a. 2008: 72f). Eine genau Analyse der Rahmenbedingungen im Vorfeld ist demnach entscheidend. Voith Paper geht dabei inkrementell entsprechend der Bedürfnisse vor. Die Wahl einer tiefer gehenden Internationalisierungsstrategie hängt von verschiedenen Faktoren ab. Grundlegende Vorraussetzung ist zunächst das erwartete Marktwachstum. Zweitens müssen bereits vorhandene Maschinen berücksichtigt werden. Diese bieten Potential für das Products- and Services Geschäft. Märkte mit geringem Marktwachstum und geringer Installed Base können durch Export und eventuell Lizenzvergaben bedient werden. Als grober Richtwert sollte ab einer Produktionsmenge von ca. 5 Millionen Tonnen über eine Service und Vertriebsniederlassung[2] nachgedacht werden. Ist zudem weiterhin großes Marktwachstum zu erwarten, sollte eine tiefer gehende Internationalisierungsstrategie in Betracht gezogen werden. Ist bei einer gewissen Marktgröße noch keine Vertiefung der Strategie erfolgt, kann es zu spät sein. Wenn sich Kunden langfristig an Wettbewerber gebunden haben ist ein vertiefter Markteintritt schwer zu bewerkstelligen. Von großem Interesse ist also zunächst das erwartete Marktwachstum. Dieses sage ich mit Hilfe einer Regressionsanalyse voraus.

4.3 Methode: Regressionsanalyse

4.3.1 Ziel von Regressionsmodellen

Das Grundprinzip aller Regressionsmodelle ist das gleiche. Ziel ist es, eine mathematische Gleichung zu finden, die es erlaubt die abhängige Variable – den Papierkonsum bzw. die Papierproduktion – mit einer oder auch mehreren unabhängigen Variablen – z.B. dem BIP Wachstum – möglichst akkurat abzubilden und vorherzusagen.

2 Entspricht der Produktionsmenge, um in die derzeit Top-15 Produzenten der Welt aufzusteigen.

Verschiedene Regressionsmodelle können unterschieden werden. Mit zunehmender Komplexität sind dies: lineare Einfachregression, multiple Regression, nicht-lineare Regression und logistische Regressionsmodelle. Letztere eignen sich für kategoriale nicht-numerische abhängige Variablen (Papierproduktion ja oder nein, Endprodukt Newsprint oder Graphic Papers). Normales Vorgehen ist mit einer linearen Einfachregression anzufangen, die Erklärungskraft des Modells zu testen, um dann gegebenenfalls die Komplexität zu erhöhen.

4.3.2 Die Datengrundlage und Interpretation von Ergebnissen

Bei einer Regressionsanalyse ist die Sparsamkeit des Modells von entscheidender Bedeutung. Modelle bilden die Wirklichkeit in möglichst einfacher Form ab. Von einer Komplexitätssteigerung – zum Beispiel durch die Hinzunahme einer weiteren Variablen – ist abzusehen, wenn das Modell nur unwesentlich besser „erklärt". Elementar zum Verständnis statistischer Ergebnisse ist, dass diese meistens auf Schätzungen und Annäherungen beruhen. In dieser Arbeit beruhen die BIP Angaben auf der IMF World Economic Outlook Data Base. Langfristige Prognosen des BIP basieren auf Goldman Sachs (O'Neil 2005; 2007). Angaben zu Papierkonsum und Produktion beruhen auf Auswertungen von Handelsstatistiken und Schätzung von RISI, „the leading information provider for the global forest prodcts industry" (RISI 2008). Die Datengrundlage zu Produktion und Konsum ist die beste verfügbare und auch eine in der Praxis sehr bewährte Approximation der Wirklichkeit – aber trotzdem immer noch eine Schätzung. In entwickelten Ländern ist diese akkurater als in weniger entwickelten Ländern. In China beispielsweise wird eine Vielzahl kleiner, sehr alter Maschinen von den offiziellen Statistiken nicht erfasst. Deren Produktion kann nur geschätzt werden. Bei der Interpretation von Ergebnissen ist also zu beachten: bereits die Datengrundlage bildet die Wirklichkeit lediglich annäherungsweise ab.

Eine Regressionsanalyse liefert verschiedene Kenngrößen. Am bekanntesten ist das Korrelationsmaß „r^2". Es kann einen Wertebereich von $-1 \leq r \leq 1$ annehmen. Die Interpretation ist alles andere als einfach. Fahrmeir u.a. (2001: 139) bezeichnen alle Korrelationen unter I0,5I als „schwach". Diese Interpretation greift zu kurz. Das „r^2" wird zum Einen von der Größe der Stichprobe beeinflusst. Bei einem kleinen „n" ist der errechnete Zusammenhang tendenziell höher und wird oft überschätzt. In diesem Fall ist die Grundgesamtheit groß genug. Zweitens spielt der „Faktor Mensch" eine Rolle. Diese Analyse beruht auf „harten" Fakten, alles unter einem r^2 von 0,7 ist nicht akzeptabel.

4.3.3 Papierkonsum als Indikator für Papierproduktion

Eigentlich bin ich an der zu erwartenden Papierproduktion interessiert. Der Papiersektor ist ein sehr geschlossener und geschützter Markt. Papier wird nahe am Absatzmarkt produziert. Mit statistischen Mitteln habe ich gezeigt, dass Papier-

konsum weiterhin als Indikator für die Papierproduktion in einem Land angesehen werden kann, wenn im Einzelfall folgende Aspekte überprüft werden (Fritz 2009: 51ff).

1. Geographische Nähe zu großen Absatzmärkten
2. Kommen Freihandelsabkommen oder Zonen hinzu, ist die Vorhersagekraft des Modells im Einzelfall zu prüfen und zu analysieren, woher der steigende Konsum gedeckt werden wird.
3. Selbst unter Berücksichtigung hoher Transportkosten gibt es Länder wie Brasilien oder Indonesien, die insbesondere wegen vorteilhafter klimatischer Bedingungen sehr billig produzieren können.
4. Durch technischen Forschritt erreichen Papiersorten aus Altpapier bzw. Karton vergleichbare Qualitätsstandards. Sehr hohe Produktionskosten wegen der schweren Verfügbarkeit von Zellstoff können bei billiger Verfügbarkeit recycelten Materials ausgeglichen werden. Preise für Altpapier steigen jedoch.
5. Ein Abwarten über die Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Erfolgs vor einer Investitionsentscheidung ist wahrscheinlich. Statistisch gesehen beginnt ein Land bei einem Konsum von 20.000 Tonnen mit der Produktion.

Diese Faktoren lassen sich nicht ohne weiteres statistisch erfassen. Nähe zum Absatzmarkt und Mitgliedschaft in Freihandelsabkommen sind dichotome Variablen (ja oder nein), die sich nicht problemlos in das Modell integrieren lassen. Hier wird das Modell daher um qualitative Elemente ergänzt.

4.3.4 Regression des pro Kopf BIP mit dem Papierkonsum

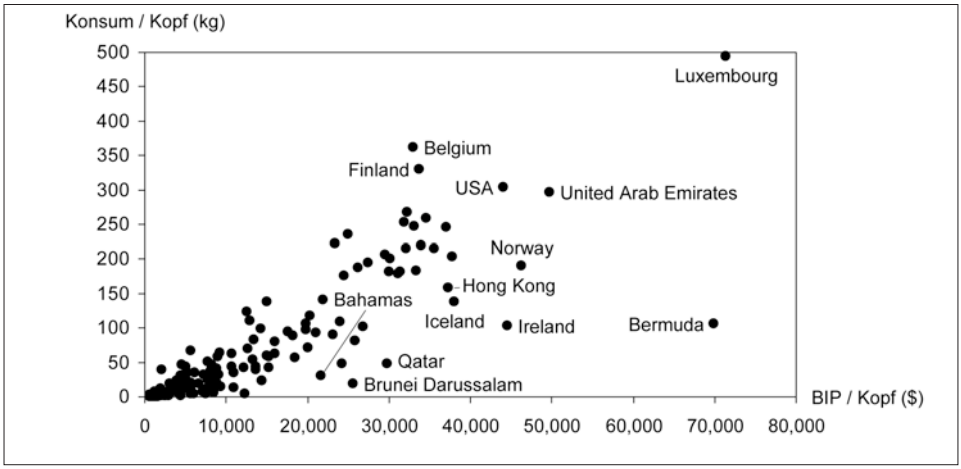


Abbildung 9: BIP pro Kopf (US$) und Papierkonsum (kg) pro Kopf 2006. Quelle: Eigene Darstellung (Daten von RISI und IMF).

Abbildung 9 legt eine lineare Regression nahe, auch wenn sofort einige Ausreißer auffallen (n= 177).

$Y = -7 + 0{,}005 * x$

Das r^2 stellt einen hohen Zusammenhang von 0,8 fest. Steigt das BIP / Kopf um 1.000$ werden statistisch 5 Kilogramm Papier und Karton pro Kopf mehr verbraucht. Auf keinen Fall darf aber der Fehler begangen werden, sich nur auf diese eine Kenngröße zu verlassen. Kohler u.a (2001: 198ff) beschreiben einige Fälle, in denen selbst ein sehr hohes Zusammenhangsmaß eingeschränkt werden muss. Die Prognosefähigkeit des hier erarbeiteten Modells wird durch eine Eigenschaft der zugrunde liegenden Daten relativiert. Statistisch ausgedrückt wird die Homoskedastizitätsannahme verletzt, weil die Varianz der Residuen mit steigendem BIP pro Kopf ebenfalls zunimmt. Einfach ausgedrückt weichen die tatsächlichen Werte mit wachsendem BIP stärker von den prognostizierten Werten - der Geraden – ab. Die durchschnittliche Länge der Residuen kann als durchschnittliches „Verschätzen" interpretiert werden. Das durchschnittliche Verschätzen bei Prognosen liegt bei 43 Kilogramm, einem sehr hohen Wert. Das Problem der Verletzung der Homoskedastizitätannahme umgehe ich, indem ich mich auf das Papierkonsumwachstum pro zusätzlicher BIP Einheit ausgehend vom aktuellen Papierkonsum konzentriere.

Für Ausreißer lassen sich zudem Erklärungen finden. Länder wie Bermuda oder die Bahamas erreichen ihren Reichtum vor allem durch Finanzdienstleitungen, die ohne großen Papierkonsum auskommen. Andere Länder wie Qatar oder Brunei erzielen weit über die Hälfte ihres BIP durch Öl und Gasförderung (CIA 2007). Dadurch lässt sich auch der Unterschied zwischen beispielsweise Norwegen und Finnland erklären. Während Norwegen einen großen Teil des BIP durch wenig papierintensive Öl und Gasförderung erzielt, ist die finnische Industrie differenzierter. Einfach ausgedrückt: Handies brauchen mehr Papierverpackung als Öl. Die europäische Bürokratie katapultiert Belgien an den zweiten Platz des weltweiten pro Kopf Papierkonsums. Nur die 480.000 Luxemburger verbrauchen mehr und profitieren von ihrem prosperierenden Finanzdienstleistungen und ausländischen Arbeitskräften (CIA 2007).

4.3.5 Einschränkungen der Prognosefähigkeit

1. durch die Zusammensetzung des BIP
   Eine durch einen Sektor stark dominierte BIP-Zusammensetzung kann zu Verzerrungen führen. Insbesondere Gas und Öl sowie Finanzdienstleistungen kommen ohne größeren Papierkonsum aus.
2. durch die „Sättigung" des Papierkonsums
   Es leuchtet ein, dass der Papierkonsum nicht unendlich steigen wird, wie es

im linearen Regressionsmodell eigentlich erwartet wird. Der durchschnittliche Papierkonsum in entwickelten Ländern beträgt ungefähr 207 kg, hier ist eine Sättigung zu erwarten. Eine Nicht-lineare Regression liefert jedoch ein nur unwesentlich besseres r^2 und ist aus Gründen der Sparsamkeit unnötig (Abschnitt 4.3.2). Eine andere Möglichkeit ist die Einkommenselastizität der Nachfrage nach einzelnen Ländern zu kontrollieren. Diese setzt die Änderung der Nachfrage nach einem Gut mit der Änderung des Einkommens ins Verhältnis. Ein Wirtschaftswachstum von 5% ginge dann mit einer Steigerung des Konsums um 5% einher. Ein Ergebnis von unter 0,5 im Zeitraum von 2000 – 2006 kann als Indikator für eine Sättigung genommen werden. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass in diesem Fall der Papierkonsum seit 2000 um über die Hälfte langsamer gewachsen wäre als das BIP. Damit ist die zentrale Annahme des Modells nicht erfüllt. Eine Elastizität zwischen 0,5 und 0,7 lässt eine stärkere Verzerrung erwarten, dennoch ist eine Einzelfallprüfung angebracht. Ergebnisse über 0,7 sind akzeptabel. Ergebnisse über 1 können ein Hinweis auf eine Unterschätzung des Modells sein. Alle analysierten Wachstumsmärkte weissen Werte über 0,7 aus.

4.4 Produktion in den BRIC Staaten und den Next-11

Die Studie mit der Goldman-Sachs Analysten der Frage nachgingen, wie die Welt im Jahre 2025 bzw. 2050 aussehen wird (O'Neil u.a. 2003) hat bleibende Spuren hinterlassen. Der Begriff „BRIC" ist in der Diskussion um Wachstumsmärkte nicht mehr wegzudenken. Die BRIC Staaten sind auch in der Papierindustrie die wichtigsten Wachstumsmärkte. Für langfristige Prognosen beziehe ich mich auf die Vorhersagen von Goldman Sachs (O'Neil 2005, 2007). China ist dabei der mit weitem Abstand wichtigste Markt. Ich erwarte ungefähr 60 Millionen Tonnen mehr Konsum als in den anderen BRIC Staaten. Diese können die großen Erwartungen noch nicht erfüllen. (Abd. 10). Für keines der Länder gibt es Einschränkungen wegen sinkender Einkommenselastizität der Nachfrage. Für Russland muss meine Prognose etwas eingeschränkt werden. Die Wirtschaftskraft basiert in großem Ausmaß auf dem Export von Rohstoffen und Energie. Dabei wird vergleichsweise wenig Papier verbraucht. Die Regierungen strebt jedoch mehr Wertschöpfung im eigenen Land an. Russland erhebt beispielsweise seit einiger Zeit hohe Exportzölle auf Holz, um mehr Produktion im Land zu halten.

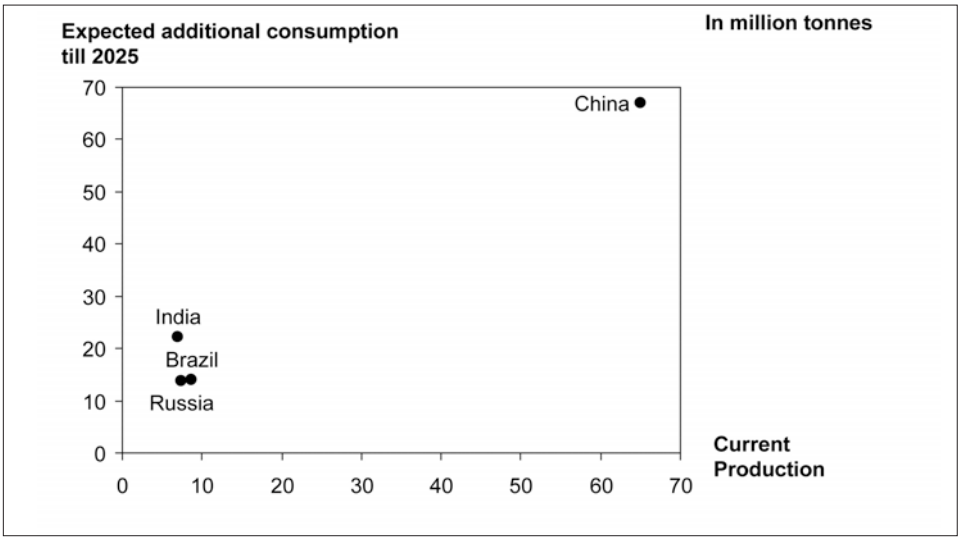


Abbildung 10: Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025 in BRIC Staaten (Millionen Tonnen). Quelle: Eigene Berechnung.

Die vier BRIC-Staaten sind weiterhin die vier wichtigsten Wachstumsmärkte für Voith Paper. Voith ist in allen Ländern mit Service- und Vertriebsniederlassungen und Produktionsstandorten optimal aufgestellt.

Auf der Suche nach Ländern mit ähnlichem Potential haben die Analysten die Next-11 etabliert (O'Neil u.a. 2005; 2007). Deren Voraussetzungen messen sie mit dem „Growth Environment Score" und vergeben Punkte entsprechend der PEST-Darstellung. Gutes Abschneiden in jedem Aspekt ist Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaftswachstum.

4.5 Kritische Anmerkungen zu Goldman Sachs

Prognosen treffen selten zu. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Prognose über einen derart langen Zeitraum zutrifft, ist gering. Die Goldman Sachs Analysten sind daher auch vorsichtig in ihren Formulierungen. „If everything went right, then China could become the largest economy of the world by 2041" (O'Neill u.a. 2005: 3). Aus wissenschaftlicher Sicht ein Satz der zur sofortigen Disqualifikation der Arbeit führen würde. Zudem bewegen sich die meisten der 11 Länder in einem instabilen politischen und sozialen Umfeld, dass selbst eine Prognose über nur einige wenige Jahre sich sehr schwierig gestaltet.

Welt Rang	Land (Bevölkerung in Mio)	Welt Rang	Land (Bevölkerung in Mio)
1	China (1330)	11	Mexiko (110)
2	Indien (1147)	12	Philippinen (93)
3	USA (304)	13	Vietnam (86)
4	Indonesien (238)	14	Deutschland (82)
5	Brasilien (192)	15	Ägypten (82)
6	Pakistan (168)	16	Äthiopien (78)
7	Bangladesch (154)	17	Türkei (72)
8	Russland (141)	18	Kongo (67)
9	Nigeria (138)	19 …	Iran (66)
10	Japan (127)	… 24	Süd-Korea (49)

Abbildung 11: Bevölkerung der weltgrößten Länder (Next-11 Länder hervorgehoben). Quelle: CIA World Fact Book 2008

Aus praktischer Sicht verdienen diese Länder trotzdem alle Aufmerksamkeit. Neben der Einschätzung der Rahmenbedingungen durch die Analysten und der aufwendigen Berechnung von Maßzahlen ist nämlich insbesondere ein Aspekt von entscheidender Bedeutung: es sind die bevölkerungsreichsten nicht entwickelten Länder der Welt – mit Ausnahme Äthiopiens und des Kongo (vgl Abd. 11). Alle haben dadurch enormes Marktpotential. Bevölkerung gewinnt zudem als Einflussgröße für den Papierkonsum an Bedeutung (Fritz 2009: 36). „Früher Markteintritt" ist einer der 10 Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft (Faix u.a. 2006: 164). Die entscheidende Frage ist daher, wann sich dieses Potenzial entfalten wird.

4.6 Beispiel Bangladesch

Bangladesch ist es gelungen, den Fuß auf die „unterste Sprosse der Entwicklungsleiter" (Sachs 2005: 27) zu setzen. Für die rund 150 Millionen Menschen hat sich die Lebenssituation seit der Unabhängigkeit von Pakistan 1971 enorm verbessert. Der ro-Kopf Papierkonsum in Bangladesch im Jahr 2006 ist mit 3,5 Kilogramm der geringste unter den Next-11 Ländern. Die Vereinten Nationen schätzen eine Bevölkerung von 254 Millionen im Jahr 2050 (UN 2006). Bei „normaler" wirtschaftlicher Entwicklung erwarte ich einen Pro-Kopf Konsum von ca. 24 Kilogramm im Jahr 2050 und damit einen Gesamtkonsum von rund 6 Millionen Tonnen (Vgl. Abd. 12). Da im Modell 80 Prozent der Variation erklärt werden kann, verschiebe ich die Prognosekurve im Best- und Worst Case Szenario um jeweils 20 Prozent. Märkte können so einfach nach Wachstumskategorien kategorisiert werden. Bangladesch wird ungefähr im Jahr 2045 die 5-Millionen Papierkonsumgrenze erreichen.

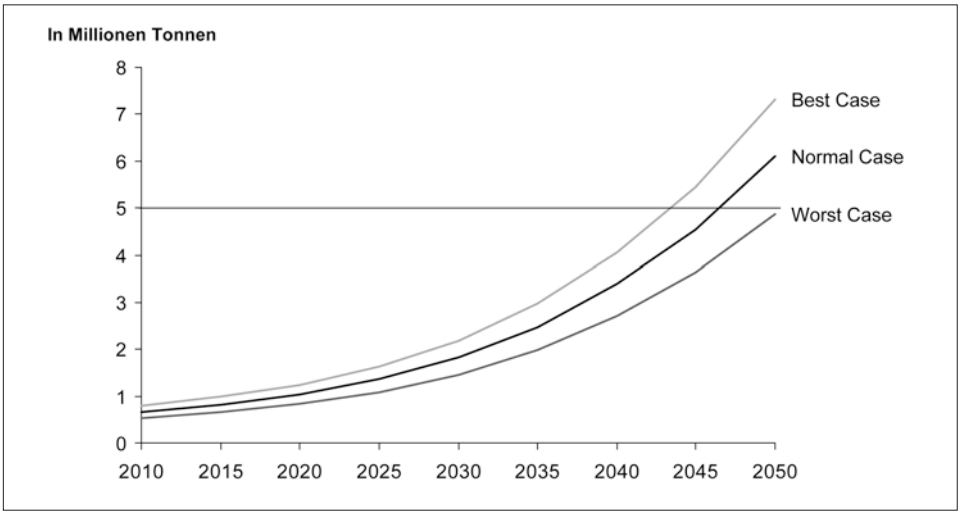


Abbildung 12: Case Szenario Bangladesch - Papierkonsum. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung.

4.7 Marktattraktivität der Next-11

Bisher habe ich mich vor allem auf den zu erwartenden Papierkonsum konzentriert. Implizit deckt er auch bereits das politische und ökonomische Umfeld sowie die Bevölkerungsentwicklung ab.

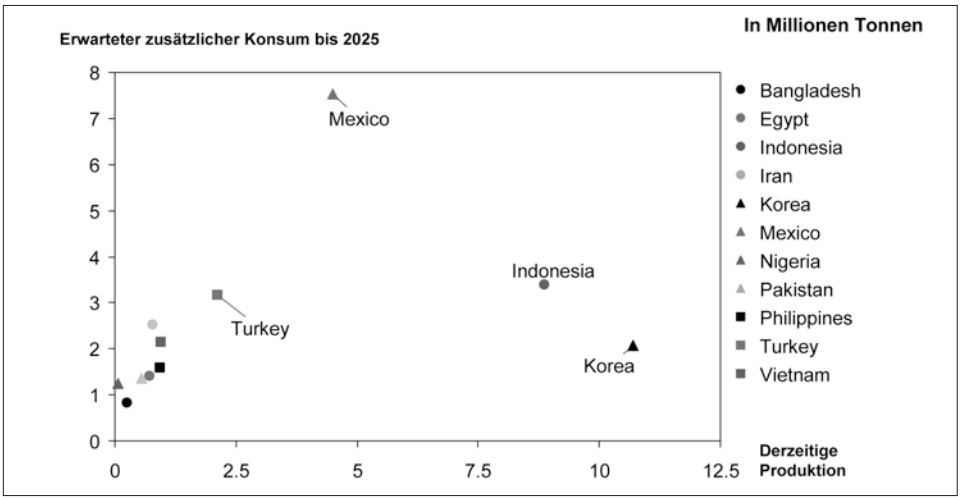


Abbildung 13: Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025 (in Millionen Tonnen). Quelle: Eigene Berechnung nach dem Prognosemodell.

Die Entscheidung, eine tiefer gehende Internationalisierungsstrategie in einem Land zu verfolgen, hängt jedoch nicht allein vom zu erwartenden Papierkonsum ab. Die Entscheidung für eine Service Niederlassung beispielsweise sollte erst getroffen werden, wenn bereits ausreichend Maschinen im Land vorhanden sind. Aktuelle und künftig zu erwartende Produktion werden berücksichtigt. Der erwartete Papierkonsum ist daher nicht der einzig entscheidende Faktor für die Attraktivität eines Marktes. Daher berücksichtige ich die „Installed Base" als zweiten wichtigen Aspekt. Damit sind die bereits in einem Land installierten Papiermaschinen gemeint. Diese bieten Chancen für das Produkt und Service Geschäft.

In der Matrix-Darstellung (Abd. 13) werden die Unterschiede zwischen den 11 Ländern sofort sichtbar. Süd-Korea, Indonesien aber auch Mexiko verfügen bereits über beachtliche Papierkapazität und unterscheiden sich so vom Rest der Gruppe. Die Türkei führt die Verfolgergruppe an.

Für die Einschätzung der Marktattraktivität betrachte ich aber nicht nur die vorhandene Produktion, sondern auch das durchschnittliche technische Alter der Maschinen. Dies ergibt nur Sinn in Ländern mit entsprechend vorhandener Installed Base. Unter den Next-11 sind dies Süd-Korea, Indonesien und Mexiko.

Im Unterschied zum Gesamtalter gemessen am Erbauungsjahr berücksichtigt das technische Alter jede technische Verbesserung die an einer Maschine durchgeführt wurde. Dadurch ist das durchschnittliche technische Alter aller Maschinen in einem Land ein guter Indikator für den Modernisierungsstand. Um Verzerrungen durch unterschiedliche Maschinengrößen zu vermeiden, gewichte ich das technische Alter mit der Gesamtkapazität der jeweiligen Maschine. Dadurch fällt beispielsweise eine kleine, sehr alte Maschine weniger ins Gewicht.

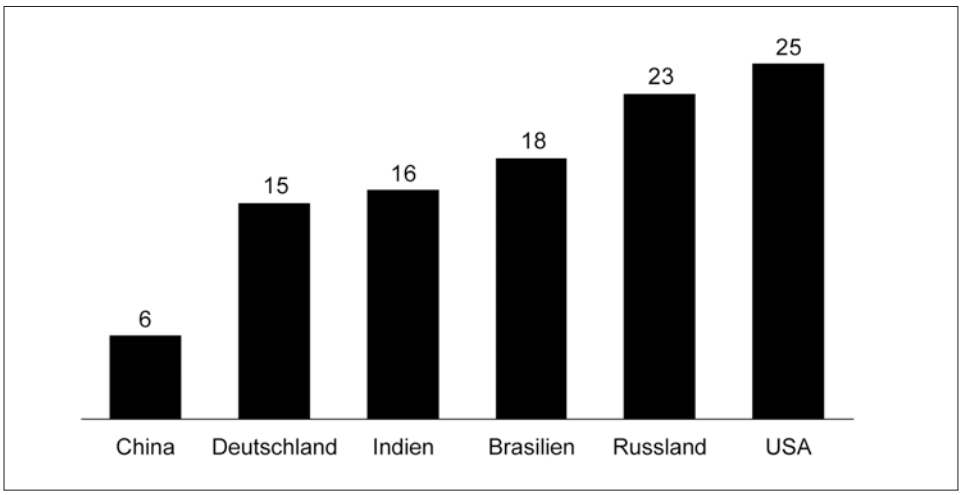


Abbildung 14: Technisches Maschinenalter nach ausgewählten Ländern. Quelle: Eigene Berechnung basierend auf interner Datenbank.

China hat weltweit die jüngsten und damit modernsten Maschinen. Das technische Alter südkoreanischer und indonesischer Maschinen ist fast 10 Jahre jünger als das der mexikanischen. Je älter die Installed Base ist, desto mehr kann im Normalfall mit Investitionen gerechnet werden. Alte Maschinen sind weniger wettbewerbsfähig. Im Gegensatz zu Südkorea und Indonesien ist in Mexiko wegen des vergleichsweise hohen technischen Alters verstärkt mit Investitionen zu rechnen, die die Performanz und Energie- oder Umweltbilanz der Maschinen verbessern.

Mit obiger Analyse kann die Marktattraktivität der Next-11 abgeschätzt werden und mit der aktuellen Internationalisierungsstrategie abgeglichen werden. Korea, Indonesien, Mexiko und die Türkei sind dabei von besonderer Bedeutung.

5 Schlussfolgerungen und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, Wachstumspotentiale für Voith Paper zu identifizieren. Dies geschah zum einen durch eine Analyse der wichtigsten Wachstumsmärkte. Voith Paper ist in den wichtigsten Wachstumsmärkten – den BRIC Staaten – sehr gut positioniert. Die Bedeutung der Next-11 Länder ist unterschiedlich. Wann diese Länder voraussichtlich die Schwelle zu einem für Voith Paper wichtigen Markt überschreiten, kann nun abgeschätzt werden. Insbesondere die Bedeutung Mexikos und der Türkei wird sich kurz- bis mittelfristig noch weiter erhöhen.

Neue Wachstumspotentiale ergeben sich zudem auch aus den identifizierten Megatrends. Von den im Jahr 2008 identifizierten Megatrends (Fritz 2008) wurden zwei beispielhaft beschrieben: Nachhaltigkeit und die wichtiger werdende Rolle der Politik. In Zukunft sind stärkere regionale Unterschiede in Bezug auf politische Regelungen im Bereich Umwelt- und Energiepolitik zu erwarten. Dies führt zu einer Verschärfung des Standortwettbewerbs für Papierproduzenten. Zudem ergeben sich unterschiedliche neue Anforderungen an Papierproduzenten in verschiedenen Regionen. Gesetzgebung in Nordamerika zielt auf Energieeffizienz und die Förderung regenerativer Energien. In Asien steht vor allem auch die schonende Verwendung von Wasser im Vordergrund. Insgesamt gibt es einen klaren Trend zu strengeren Auflagen weltweit, auch in den Entwicklungsländern wie China. Voith Paper kann davon als Technologieführer profitieren. Die Bedeutung von Altpapier wird wegen der zu erwartenden Holzfaserknappheit noch weiter zunehmen. Das CO^2 Einsparungspotential von Produkten könnte an Bedeutung gewinnen. Papierproduzenten gehen zudem verstärkt dazu über, eigene Energie aus ihren Abfallstoffen zu produzieren. Wirtschaftlich ist dies noch nicht rentabel, wird aber von der Politik massiv gefördert. Durch die langfristigen Energieziele vieler Staaten besteht über diese staatliche Förderung Investitionssicherheit. Die Kunden der Papierproduzenten fragen verstärkt „nachhaltige“ Produkte nach. Dadurch besteht für diese zum Einen die Möglichkeit sich von Wettbewerbern ab-

zusetzen. Zum Anderen können sich Papierproduzenten mit einer guten Umweltbilanz besser gegenüber Substituten wie Plastik, die nicht auf nachwachsenden Rohstoffen beruhen, positionieren. Voith Paper ist Technologieführer insbesondere auch in „grünen“ Technologien. Nicht nur die oben beschriebenen Wachstumsmärkte sondern auch die sogenannten „gesättigten“ Märkten bieten daher großes Wachstumspotential.

Anhang

Abbildungsverzeichnung

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsreports der Top 31 Papierproduzenten. Quelle: Eigene Recherche; Top 31 Produzenten nach Umsatz (PWC 2008). 680

Abbildung 2: CEPI - Publikationen 1999-2007. Quelle: Eigene Recherche in CEPI Publikationen unter www.cepi.com. 681

Abbildung 3: Verbraucherwahrnehmung Papier und Plastik. Quelle: Eigene Darstellung nach Miller (2008: 25). 682

Abbildung 4: Staatsausgaben als Prozent des BIP.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach EUROSTAT, usgovernmentspending.com. 683

Abbildung 5: Erwartetes GDP der 25 wirtschaftstärksten Länder im Jahr 2010 .
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IMF (2010). 684

Abbildung 6: Energiemix in ausgewählten Ländern.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach
World Energy Council (2009). 684

Abbildung 7: CO^2 Emissionen in ausgewählten Ländern (Top 25 Emittenten).
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IWR (2010). 685

Abbildung 8: Maßnahmen einer Internationalisierungsstrategie.
Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Weber u.a. 2000: 17. 687

Abbildung 9: BIP pro Kopf (US$) und Papierkonsum (kg) pro Kopf 2006.
Quelle: Eigene Darstellung (Daten von RISI und IMF). 690

Abbildung 10: Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025
in BRIC Staaten (Millionen Tonnen).Quelle: Eigene Berechnung. 693

Abbildung 11: Bevölkerung der weltgrößten Länder. Quelle: CIA World Fact Book 2008 694

Abbildung 12: Case Szenario Bangladesch - Papierkonsum.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung. 695

Abbildung 13: Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025
(in Millionen Tonnen). Quelle: Eigene Berechnung nach dem
Prognosemodell. 695

Abbildung 14: Technisches Maschinenalter nach ausgewählten Ländern.
Quelle: Eigene Berechnung basierend auf interner Datenbank. 696

Literatur

Alexander, Marcus und Korine, Harry 2008: When you shouldn't go global. In: Harvard Business Review, Dezember 2008: S. 70-77.

Axel Springer 2007: Nachhaltigkeitsbericht 2007. http://www.axelspringer.de/nachhaltigkeit. (eingesehen Dezember 2007).

Buscher, Herbert, Dornau, Robert u.a. 2007: Grundlagen der Wirtschaft. Transfer-Dokumentation Report, Sonderausgabe für die Steinbeishochschule Berlin. Bibliographisches Institut: Mannheim.

CIA 2007: World Fact Book. Datenbank der CIA.

Fahrmeir, Ludwig, Künstler, Rita, Pigeot, Iris und Tutz Gerhard 2001: Statistik – Der Weg zur Datenanalyse. 3. Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.

Faix, Werner G., Kisgen, Stefanie, Lau, Alexander, Schulten, Annette und Zywietz, Tassilo 2006: Praxishandbuch Außenwirtschaft – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Gabler: Wiesbaden.

FAO 2005: Global Forest Resources Assessment. Veröffentlichung der "Food and Agricultural Organization" der Vereinten Nationen.

FAO 2007: Coping with water scarcity - challenge of the twenty-first century. Veröffentlichung der "Food and Agricultural Organization" der Vereinten Nationen.

Fritz, Florian 2008: Papierfabrik Palm in England – lohnt sich die Investition? Projektstudienarbeit 4 an der Steinbeishochschule Berlin.

Fritz, Florian 2009: Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper. Master Thesis an der Steinbeishochschule Berlin.

Gleason, Kimberly C. und Wiggenhorn, Joan 2007: Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. In: Journal of World Business 42: S. 322-335.

Govindarajan, Vijay und Gupta, Anil 2002: Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien. Wiley: Weinheim.

Hashai, Niron und Almor, Tamar 2004: Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? In: International Business Review 13: S. 465-483.

Hauff, Volker (Hrsg.) 1987: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp: Greven.

Holtbrügge, Dirk und Wessely Birgit 2007: Initialkräfte und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms. In: Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg): Internationales Management im Umbruch: Globalisierungsbedingte Einwirkung auf Theorie und Praxis internationaler Unternehmensführung. Gabler. S.169-206.

IMF 2010: World Economic Outlook Database.

IWR 2010: Institute of the Renewable Energy Industry. www.iwr.de (eingesehen: September 2010)

Kohler, Ulrich und Kräuter, Frauke 2001: Datenanalyse mit Stata. Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung. R. Oldenburg: München und Wien.

Küffner, Georg 2007: Wellenkraftwerke - Mit der Kraft des frei bewegten Wassers. In: FAZ Nr. 95, 24.04.2007: T1.

Kutschker, Michael und Schmid, Stefan 2004: Internationales Management. 3. Auflage. Oldenburg Verlag: München.

Meissner, Hans Günther und Gerber, Stephan 1980: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32/3: S. 217-228.

Miller, Doug 2008: The global business climate. Green preferences for paper vs. plastic packaging. Globescan: Präsentation auf der 'Pulp and Paper Strategies Conference' in Miami, 13. Februar 2008.

Nagel, Kurt in Zusammenarbeit mit Faix, Werner, Schulten, Anette, Keck, Gerhard und Sailer, Joachim (Hrsg.) 2007: General Management Tools - Transfer Documentation Report. Steinbeis Edition: Stuttgart.

Naisbitt, John 1982: Ten new directions transforming our lives. Warner: New York.

O'Neill, Jim 2003: Dreaming with BRICs: The Path to 2050. Global Economics Paper Nr. 99: Goldman Sachs.

O'Neill, Jim, Wilson, Dominic, Purushothaman, Roopa und Stupnytska, Anna 2005: How solid are the BRICs? Global Economics Paper Nr. 134: Goldman Sachs.

O'Neil, Jim 2007 (Hrsg.): BRICs and beyond. Goldman Sachs.

PTC 2007: Eckdaten des Voith Paper Technology Center: http://www.ptc.voith-paper.com/vp_ptc_de_eckdaten.htm (eingesehen September 2008).

PWC 2008: Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey. Analyse veröffentlicht von PriceWaterhouseCoopers. Jährliche Veröffentlichung seit dem Jahr 2000.

RISI 2008: Informationsportal. www.risiinfo.com (eingesehen Dezember 2008).

Sachs, Jeffrey D, 2005: Das Ende der Armut. Schriftenreihe der bpb, Bd. 511: Bonn.

Schumpeter, Joseph 1952: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 5. Auflage. Duncker & Humblot: Berlin.

Simon, Hermann 2007: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus: Frankfurt / New York.

Spahn, Günther 2007a: Ein Plädoyer für Familienunternehmen am Beispiel Voith: Eine berechenbare und glaubwürdige Unternehmenspolitik. Wirtschaftskurier 50. Jahrgang Mai 2007: S. 29.

Spahn, Günther 2007b: Head Office und Paper Technology Center – Signale für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Wirtschaftskurier 50. Jahrgang Mai 2007: S. 30.

Stephan, Mario B. 2007: Strategie- und Change Management. Skript zum Seminar für die Steinbeishochschule Berlin 30.08–01.09.2007.

UN 2006: World Population Prospects: the 2006 revision population data base. Herausgegeben von den Vereinten Nationen. http://esa.un.org (eingesehen November 2008).

Unger, Fritz und Fuchs Wolfgang 2005: Management der Marketing-Kommunikation. Springer.

Voith AG 2007b: 140 Jahre – Erfindungen, Entwicklungen und Ereignisse des Welt-Familienunternehmens Voith. Report International – Sonderausgabe: Voith.

Voith 2007c: Zahlen. Daten. Fakten. Broschüre Voith AG.

Weber, Wolfgang und Kabst Rüdiger 2000: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. In: Gutmann, Joachim und Kabst, Rüdiger (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Gabler: Wiesbaden, S. 3-89.

World Energy Council 2009: World Energy and Climate Policy - 2009 Assessment. World Energy Council: London.

Dipl.-Betriebswirt (FH)
Henning Ruppersberg, MBA

Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie am Beispiel der Zielgruppe Industrieanalysten

Inhalt

1 Summary 707

2 Einleitung 708
2.1 Das Unternehmen T-Systems 708
2.2 Die Bedeutung von Industrieanalysten 708
2.3 Die Rolle von Analyst Relations 709

3 Strategy Map Analyst Relations 710
3.1 Definition der strategischen Ziele Analyst Relations 711
3.2 Herleitung der Strategy Map Analyst Relations 712

4 Die zentralen Erfolgsfaktoren der Kommunikationsstrategie von Analyst Relations 713
4.1 Wissensbilanz und Kompetenzmanagement der Analyst Relations Mitarbeiter 714
4.2 Portfolioprioriserung für proaktive Kommunikation mit Industrieanalysten 721
4.3 Zielgruppendefinition 724
4.4 Kommunikation mit Analysten 727
4.5 Analyst Relations als integraler Bestandteil einer Marketing- und Kommunikationsstrategie 730

5 Handlungsempfehlungen, Fazit und Ausblick 733

1 Summary

Industrieanalysten spielen heute als neutrale Mittler zwischen Anbietern und Abnehmern besonders in der IT- und TK-Branche eine große Rolle und sind zunehmend in Kaufentscheidungsprozessen aktiv involviert. T-Systems hat die Bedeutung von Industrieanalysten erkannt und im Jahr 2005 die Abteilung Analyst Relations als die zentrale Kontaktstelle zwischen T-Systems und Industrieanalysten gegründet. Damit wurde der erste Schritt getan, um auch diese Personengruppe als weiteren Kanal der Marketing- und Kommunikationsstrategie von T-Systems zu nutzen. Aufgrund begrenzter Ressourcen, aber einer großen Anzahl an Themen, ist die Kommunikationsstrategie zur Erreichung der gesetzten Kommunikationsziele für Analyst Relations erfolgskritisch und muss weiter verbessert werden.

Der Autor hat entsprechend dem „Six Loop Concept“ und analog zu den vier Feldern der „Balanced Scorecard“ die strategischen Ziele von Analyst Relations hergeleitet, ihre Wirkungen untersucht und Antworten auf folgende Fragen geliefert:

- Was sind die strategischen Ziele Analyst Relations und wie sind deren Wirkungsstärken?
- Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren der Kommunikationsstrategie und wie können diese weiterentwickelt werden?
- Durch welche Indikatoren werden die Einflussfaktoren messbar und wie kann besonders die Systematik verbessert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die richtigen Informationen weitergegeben werden und welche Informationen sind „richtig“?
- Wie werden die relevanten Industrieanalysten identifiziert, die für das Unternehmen den größten Mehrwert bringen?
- Welche wesentlichen Formen der Kommunikation mit Industrieanalysten gibt es und was muss hierbei beachtet werden?
- Welchen Beitrag kann Analyst Relations zum Erfolg einer Marketing- und Kommunikationsstrategie leisten und wie wird diese erstellt?
- Wie erreicht Analyst Relations den höchsten ROI, sowohl für die Abteilung als auch für das Gesamtunternehmen?

Der Autor zeigt, dass es zentrale Erfolgsfaktoren für eine Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten gibt und dass diese eindeutig bestimmbar sind. Schritte und Prozesse sind notwendig, um diese Erfolgsfaktoren systematisch weiterzuentwickeln. Durch Indikatoren wird diese Entwicklung messbar und dadurch auch steuerbar. Genau dies ist der Grund, warum die Kenntnis der Erfolgsfaktoren für den wachsenden Erfolg von Analyst Relations mittelfristig entscheidend ist.

2 Einleitung

2.1 Das Unternehmen T-Systems

T-Systems ist die Geschäftskundenmarke der Deutschen Telekom mit der Firmenzentrale, der Arbeitsstätte des Autors, in Frankfurt am Main. Im Jahr 2007 erwirtschaftete das Unternehmen mit 56.500 Mitarbeitern einen Umsatz von 12 Milliarden Euro.[1] Am 5. November 2008 gab die Deutsche Telekom in einer Pressemitteilung[2] bekannt, dass unter dem Motto „Mehr Kundennähe – besserer Service für Geschäftskunden" eine Neuausrichtung des Geschäftskundensegments der Deutschen Telekom erfolgt. T-Systems konzentriert sich ganz auf das ICT-Lösungsgeschäft[3] mit den rund 400 nationalen und internationalen Großkunden der Telekom und ist darüber hinaus der erste Ansprechpartner für öffentliche Auftraggeber und das Gesundheitswesen. T-Systems konzentriert sich fortan voll auf die in Großprojekten mit internationaler Reichweite erprobte ICT-Lösungskompetenz. Diese stützt sich zum einen auf die Fähigkeit zur integrierten Produktion von IT- und TK-Lösungen, zum anderen auf eine breitgefächerte Branchenkompetenz, die T-Systems im Bereich Systems Integration aufgebaut hat. Mit dem neuen T-Systems CEO Reinhard Clemens haben seit November 2007 umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen begonnen, bei denen das Unternehmen seine bisherige internationale Ausrichtung weiter fortsetzt.

2.2 Die Bedeutung von Industrieanalysten

Die Bedeutung von Industrieanalysten ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.[4] Bereits um die Jahrtausendwende hatten sie laut der Kensington Group Einfluss auf etwa 50% der Kaufentscheidungen im ICT-Umfeld. Nach einer Umfrage des Darwin Magazins konsultierten zu dem Zeitpunkt etwa 55% aller IT-Entscheider Industrieanalysten bei strategischen Kaufentscheidungen. Allein in Westeuropa hatten sie damit Einfluss auf die Vergabe von etwa 100 bis 125 Milliarden US Dollar. Es wird geschätzt, dass diese Summe seitdem um etwa 10% pro Jahr ansteigt. Die Marktforschungsbranche ist so erfolgreich, dass ihr eigener Umsatz mittlerweile mehrere Milliarden US Dollar ausmacht.

Doch warum benötigen IT-Entscheider die Hilfe von Industrieanalysten? Es ist die Komplexität moderner Technologie und die Angst vor Fehlentscheidungen. Die Wahl einer falschen IT-Infrastruktur, einer nicht optimalen Software-Lösung, einer unangebrachten Netzwerkstruktur oder schlechter Supportleistungen kann

1 Vgl. Deutsche Telekom, Connected life and work. Das Geschäftsjahr 2007, 2008, S. 78f.
2 Vgl. zu diesem Abschnitt: Deutsche Telekom, Pressemitteilung 76/08: Strategische Neuausrichtung des Geschäftskundensegments der Deutschen Telekom, 2008.
3 ICT ist die englische Abkürzung für Information and Communications Technology. Auf deutsch: Informations- & Telekommunikationstechnologie.
4 Vgl. zu diesem Kapitel: DARA – Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis (Hrsg.), Industry Analyst Relations in Deutschland, 2008, S. 1ff.

direkten Einfluss auf den Umsatz eines Unternehmens haben. Industrieanalysten helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Sie stellen zunächst einmal die richtigen Fragen, aus denen sich dann die Kriterien für die jeweilige Kaufentscheidung ableiten. Sie bewerten unterschiedliche Anbieter nach den entscheidungsrelevanten Gesichtspunkten und zeigen verschiedene mögliche Szenarien auf.

Industrieanalysten (im Folgenden auch „Analyst" genannt) erreichen demnach den Kunden ganz gezielt, denn sie sprechen mit den Entscheidern genau zu dem Zeitpunkt, an dem eine Kaufentscheidung ansteht. Der Einfluss von Analysten ist daher enorm. Aber nicht nur Kunden und die Presse greifen auf ihr Wissen zurück. Auch Händler und potentielle Geschäftspartner beachten ihre Äußerungen genau. Zudem gibt es Verbindungen zwischen Industrieanalysten und Finanzanalysten, die sich gegenseitig hervorragend ergänzen. **Finanzanalysten empfehlen Firmen zur Finanzanlage für Investoren**, benötigen aber auch regelmäßig die technische Bewertung einer neuen Technologie. **Industrieanalysten empfehlen die Leistungen und Produkte von Anbietern an Anwender** und potenzielle Käufer. Sie sind aber natürlich auch am wirtschaftlichen Hintergrund von Anbietern interessiert, um ihren Kunden keine Zusammenarbeit mit einem Hersteller zu empfehlen, der vielleicht kurz vor finanziellen Schwierigkeiten steht.[5]

Die Bedeutung eines Analysten ist für die meisten Bezugsgruppen und Multiplikatoren ähnlich: Ein Analyst ist eine Person, die Fakten im IT- und im Kommunikationsumfeld unabhängig bewertet, also nicht von einzelnen Herstellern oder anderen Organisationen abhängig ist. Er ist damit eine ideale Quelle für eine unvoreingenommene Analyse und ein stets gern gesehener Gast als unabhängiger Redner auf Konferenzen oder Tagungen.[6]

2.3 Die Rolle von Analyst Relations

Die Abteilung „Analyst Relations" (im Folgenden auch „AR" genannt) ist organisatorisch dem Bereich Marketing von T-Systems zugeordnet und die zentrale Kontaktstelle und Fachabteilung für alle Prozesse mit Analysten (gemäß dem „One-Voice Prinzip"). AR hat letztlich den Auftrag, durch die Zusammenarbeit mit den einflussreichsten Analystenhäusern T-Systems beim Erreichen der Vertriebsziele zu unterstützen und zwar unter Berücksichtigung der vorgegebenen globalen Kommunikations- und Marketingpläne sowie der Vision und Strategie des Managements und aufgrund strategischer Programme, die auf diesen Vorgaben basieren. Zu diesen Programmen zählen Briefings zum Produktportfolio und zur Unternehmensausrichtung, um eine bestmögliche Positionierung von T-Systems im Markt, in Analystenpublikationen und bei Kundenprojekten zu er-

5 Wenn der Autor im Folgenden von Analysten spricht, meint er Industrieanalysten und nicht Finanzanalysten.

6 Vgl. DARA – Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis (Hrsg.), Industry Analyst Relations in Deutschland, 2008, S. 1.

zielen.[7] Analyst Relations plant Events, Consulting- & Strategie-Workshops zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie Executive Programme und vermittelt Referenzkunden-Kontakte. Analyst Relations ist verantwortlich für das Monitoring von Analysten-Publikationen sowie Events und erstellt regelmäßig eine Zielgruppendefinition. Die strategische Ausrichtung von T-Systems wird auch unterstützt, indem AR in sogenannten „Analyst Infusions" bestimmte Märkte und die Wahrnehmung der Analysten zu T-Systems untersucht. Dadurch wird sichergestellt, dass die externe Sicht auf Markt, Kundenbedürfnisse und Wettbewerb bei T-Systems in die strategische Planung mit eingeht. Neben Telefonbriefings oder Einzelgesprächen (One-on-ones), organisiert AR auch Analystentage (Briefings mit einem Analystenhaus) oder Analyst Summits (Briefings mit mehreren Analystenhäusern). Bei diesen werden mehreren Analysten die Strategie von T-Systems und die zentralen Portfoliothemen präsentiert. AR unterstützt auch weltweit die Landesgesellschaften von T-Systems bei deren Interaktionen mit den wichtigen Analysten in den lokalen Märkten. Zudem stellt AR intern Publikationen und Stellungnahmen von Analysten zur Verfügung und engagiert sich als Partner und Sponsor bei Veranstaltungen großer Analystenhäuser.

Falsch ist die Annahme, dass nicht informierte Analysten nichts sagen. Die Unabhängigkeit von Analysten schließt auch eine selbständige Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen und deren Dienstleistungen ein. Nicht mit Analysten zu kommunizieren, führt meist zu einer Bewertung aufgrund veralteter oder unvollständiger Informationen, die in der Regel für T-Systems wesentlich schlechter ausfällt, als es den Tatsachen entspricht. T-Systems läuft damit auch Gefahr, nicht in allen Fällen beim Kunden empfohlen oder nur genannt zu werden.

3 Strategy Map Analyst Relations

In Management-Publikationen wird oft nicht sauber zwischen gesteckten Zielen und der Strategie zur Zielerreichung getrennt. Die Strategie weist den Weg zum Ziel. Bei eindeutig definierten Zielen kann es immer noch unterschiedliche Strategien zur Zielerreichung geben.[8] Die Ziele von Analyst Relations bestimmen die Ausrichtung der Abteilung und zwar unter Berücksichtigung der Potenziale und Rahmenbedingungen. Zur Strukturierung der Strategien zur Zielerreichung wird das Konzept der Balanced Scorecard[9] als Leistungsmessungssystem eingesetzt. Darin werden die traditionellen Finanzkennzahlen durch eine Kunden-, interne

7 Vgl. Analyst Relations, Ansprechpartner „Corporate Marketing & Communications", [Intranet 2007].

8 Es gibt in der Wissenschaft viele Modelle, die die Methoden der Zielfindung und Zieldefinition beschreiben. Dabei sind Ziele oft eng verbunden mit Strategie, die den Weg zum Ziel beschreibt. Verwiesen sei auf Joseph A. Schumpeter (30er), Edith Penrose (50er), Kenneth R. Andrews (60er), Harry I. Ansoff (60er), Ohmae Kenichi (80er), Michael E. Porter (80er) und die Lehren der Harvard Business School, The Boston Consulting Group und McKinsey & Company.

9 Vgl. Kaplan, R. S.; Norton D. P., Balanced Scorecard, 1997, S. 23ff.

Prozess- und schließlich Potenzialperspektive ergänzt.[10] Für jede der vier Perspektiven werden aus der Unternehmens- oder Abteilungsstrategie strategische (Teil-)ziele abgeleitet.[11] Auch die Ziele von Analyst Relations lassen sich nach diesen vier Perspektiven definieren und klassifizieren.

3.1 Definition der strategischen Ziele Analyst Relations

Der Autor hat entsprechend dem Six Loop Concept[12] und analog zu den vier Feldern der Balanced Scorecard die strategischen Ziele von Analyst Relations hergeleitet. Für jede Perspektive wurde eine ganze Reihe von Zielen definiert. Die identifizierten Ziele wurden nach Maßnahmen, Basiszielen und strategischen Zielen getrennt. Die strategischen Ziele wurden dann wiederum nach strategischem Wettbewerbsvorteil und operativer Handlungsnotwendigkeit aus Unternehmenssicht bewertet. Nur die in beiden Bereichen als hoch eingestuften strategischen Ziele werden später in die Strategy Map übernommen.

Potenzialperspektive: Die Potenzialperspektive beschreibt die Basis der strategischen Ziele von AR und stellt die „Infrastruktur" dar, die notwendig ist, um die Ziele der weiteren drei Perspektiven zu erreichen. Hierzu gehören weiterhin Ziele, die sich auf die Weiterentwicklung und das Ausschöpfen des Potenzials von AR fokussieren. Identifizierte strategische Ziele der Potenzialperspektive sind:

- Anzahl an Kundenreferenzen, die bereit sind, mit Analysten zu sprechen, verdoppeln
- Wissen und Kompetenz der Analyst Relations Mitarbeiter steigern
- Kooperation mit interner und externer Kommunikationsabteilung erhöhen

Prozessperspektive: Die Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, diejenigen Prozesse abzubilden, die vornehmlich von Bedeutung sind, um die Ziele der finanziellen Perspektive und Kundenperspektive zu erreichen.[13] Ziele sind hier eine hohe Prozessqualität und möglichst geringe Prozessdurchlaufzeiten.[14] Identifizierte strategische Ziele der Prozessperspektive sind:

- Ergebnisse der AR Arbeit intern kommunizieren
- Freigabeprozess für Kundenreferenzen automatisieren
- Portfoliopriorisierung verbessern
- Identifizierungsprozess der relevanten Zielgruppe (intern und extern) effizienter gestalten

10 Vgl. GWV Fachverlag GmbH, Gabler Wirtschaftslexikon A-Be, 2005, S. 297f.
11 Vgl. Dillerup, R.; Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 621f.
12 Vgl. Stephan, M., Strategie- und Changemanagement, 2007, S. 2ff.
13 Vgl. GWV Fachverlag GmbH, Gabler Wirtschaftslexikon A-Be, 2005, S. 298.
14 Vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C., Strategisches Management, 2001, S. 528.

- Informationsversand stärker automatisieren

Kundenperspektive: Die Kundenperspektive soll darstellen, wie die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden durch AR-Leistungen erfüllt werden.[15] Zu beachten ist, dass AR dabei zwei Kundenkreise bedient: Die Fachabteilungen als interne Kunden und Analysten als externe Kunden. Identifizierte strategische Ziele der Kundenperspektive sind:

- Mehr Consulting- und Strategie-Workshops veranstalten
- Anzahl Case Studies mit Analysten verdoppeln
- Firma und Themen in mehr Analystenpublikationen, -präsentationen und -vorträgen verankern
- Kommunikation mit Analysten intensivieren
- Analysten stärker als Multiplikator für PR-Marketingzwecke nutzen
- Verstärkt Analysten als Sprecher einladen
- Mehr Analystenevents als Multiplikator nutzen

Finanzperspektive: Die Finanzperspektive dient dazu, sowohl die Wirtschaftlichkeit des AR-Bereiches selbst darzustellen als auch den Beitrag von AR zur finanziellen Stabilität und zum Unternehmenswert zu belegen. Identifizierte strategische Ziele der Finanzperspektive sind:

- Vertriebsunterstützung deutlich steigern
- Beitrag zur positiven ROI der Abteilung und zum Unternehmenserfolg verbessern
- Einfluss auf Kaufentscheider erhöhen

3.2 Herleitung der Strategy Map Analyst Relations

Die identifizierten strategischen Ziele Analyst Relations wurden analog zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard diskutiert und kurz vorgestellt. Auf diesen Überlegungen aufbauend hat der Autor die Wirkungszusammenhänge der strategischen Ziele untersucht sowie die gegenseitige Einflussstärke bewertet und in einem firmeninternen Strategieworkshop dargelegt. Die folgende Grafik zeigt die Strategy Map von Analyst Relations als Ergebnis der Ursache-Wirkungskette. Der Hauptwirkungspfad, also der Backbone der Strategy Map[16], liegt schwarz hervorgehoben in der Mitte der Darstellung:

15 Vgl. Dillerup, R.; Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 622.
16 Vgl. Stephan, M., Strategie- und Changemanagement, 2007, S. 36ff.

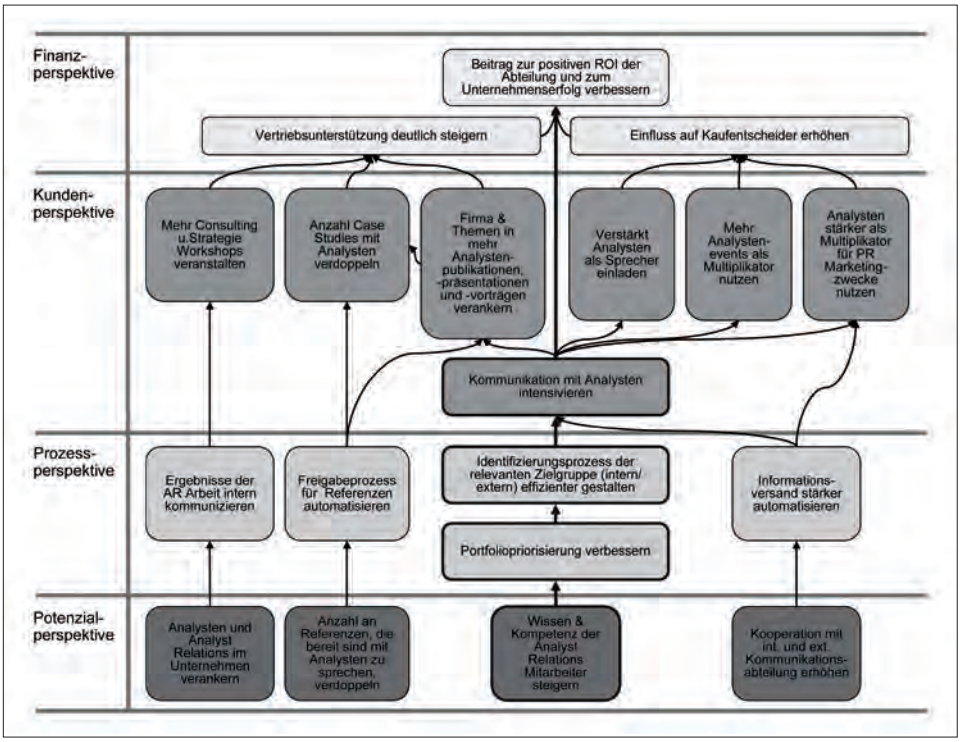


Abbildung 1: Strategy Map Analyst Relations.

Der Autor hat nun in Form der Strategy Map die strategischen Ziele von Analyst Relations und ihre Wirkungen ermittelt. Im Fokus von AR steht der Analyst in seiner Rolle als neutraler Berater und Fachmann für den ICT-Markt, sowie als „Kunde“ von Analyst Relations. Aufgrund begrenzter Ressourcen, aber einer großen Anzahl an Themen, ist eine kontinuierliche Verbesserung der Kommunikationsstrategie zur Erreichung der gesetzten Kommunikationsziele für Analyst Relations erfolgskritisch. Der Autor zeigt im nächsten Kapitel die zentralen Erfolgsfaktoren dieser Kommunikationsstrategie, die sich aus dem Backbone obiger Strategy Map ergeben.

4 Die zentralen Erfolgsfaktoren der Kommunikationsstrategie von Analyst Relations

Der Backbone der Strategy Map Analyst Relations stellt zentrale Erfolgsfaktoren der Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten dar, denn er liefert Antworten auf die folgende zentrale Frage der Kommunikationsstrategie: **Wer vermittelt ein Briefing zu welchem Thema zwischen wem und wie findet dieses statt?**

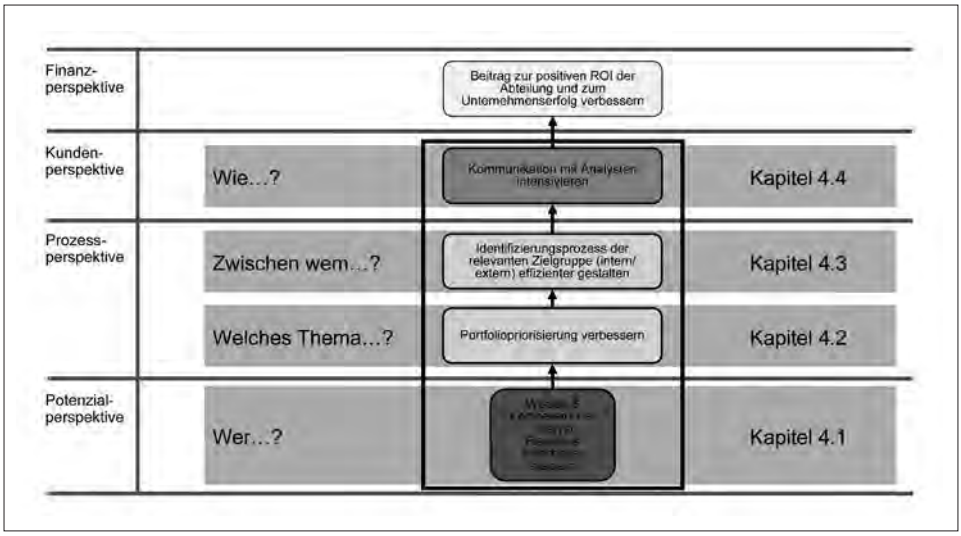


Abbildung 2: Backbone der Strategy Map Analyst Relations.

4.1 Wissensbilanz und Kompetenzmanagement der Analyst Relations Mitarbeiter

Wesentliches strategisches Ziel der Potenzialperspektive und damit auch Element des Backbones der Strategy Map ist „Wissensbilanz und Kompetenzmanagement der Analyst Relations Mitarbeiter". Schon Benjamin Franklin meinte im 18. Jahrhundert: „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen".[17] Das Wissensmanagement beschreibt dabei Wissen im engeren Sinne (nur expliziert), während sich das Kompetenzmanagement mit Wissen im weiteren Sinne (impliziert & expliziert) beschäftigt. Beide Faktoren, also sowohl Wissensbilanz als auch Kompetenzmanagement, sind die Basis für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten. Erst das Messen und Bewerten der jeweiligen Dimensionen und Wechselwirkungen zeigt, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren haben und welche besonders risikoanfällig sind oder welche stabilisierend wirken. Hierüber können letztlich die Stellschrauben und Generatoren sichtbar gemacht werden, mit denen Analyst Relations in Zukunft die Kommunikationsstrategie weiter verbessern kann. Der Autor hat eine Wissensbilanz für den Bereich AR sowie ein Kompetenzprofil im Sinne eines Anforderungsprofils für einen AR Mitarbeiter erstellt.[18]

17 Zitat = citare (herbeirufen), Wissen, [Internet 2008].

18 Vgl. zu diesem Kapitel: Erpenbeck, J., Wissensmanagement und Kompetenzmanagement, Leitfaden Tag 1 und Leitfaden Tag 2, 2008.

a) Erstellung Wissensbilanz der Analyst Relations Abteilung

Die Wissensbilanz[19] ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals von AR. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den Abteilungszielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg von Analyst Relations auf und beschreibt diese Elemente mittels definierten Indikatoren. Das übergeordnete Ziel des Autors bei der Wissensbilanzierung besteht darin, den immateriellen Abteilungswert von Analyst Relations strukturiert darzustellen und zu bewerten, sowie Schwachstellen und Potenziale aufzudecken. Die Wissensbilanz weist prinzipiell das Vermögen Analyst Relations aus, das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den Erfolg der Abteilung in der Zukunft ist. Denn das vorhandene, erfolgskritische Wissen, das sogenannte intellektuelle Kapital, trägt maßgeblich dazu bei, dass AR auch in den nächsten Geschäftsjahren seine Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten kontinuierlich verbessern kann, um schließlich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erhöhen. Die Stärkung der AR-spezifischen Kernkompetenzen kann mit der Wissensbilanz geplant und überwacht werden, um notwendige Maßnahmen systematisch abzuleiten. Die immateriellen Vermögenswerte von Analyst Relations werden als Ressourcen aufgefasst und der Struktur des intellektuellen Kapitals folgend in Humankapital (Bsp.: Mitarbeiter-Kompetenzen und Mitarbeiter-Verhalten), Strukturkapital (Bsp.: IT, geistiges Eigentum, Organisationskultur und Prozessorganisation) und Beziehungskapital (Bsp.: Analystenbeziehung und Beziehungen zu Unternehmenssprechern) unterteilt.

Das erstmalige Erstellen der Wissensbilanz war ein über drei Monate währender kontinuierlicher Prozess, begleitet von mehreren Workshops mit Analyst Relations-Mitarbeitern. Für die Erstellung bildeten Hinterfragung und Reflexion etablierter Vorgänge und Abläufe einen wichtigen Ausgangspunkt. Die gemeinsame Diskussion über die Einflussfaktoren und deren Bewertung, sowie die ganzheitliche Perspektive auf Analyst Relations und die Zusammenhänge zwischen Mitarbeitern, Strukturen, Beziehungen und letztlich dem Erfolg von Analyst Relations, waren die Basis für das erfolgreiche Einführen der softwaregestützten Wissensbilanz Toolbox.[20] Sie zeigt im Ergebnis Ausprägungen von Einflussfaktoren nach Quantität, Qualität und Systematik (QQS), sowie Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Einflussfaktoren. Über definierte Indikatoren sind die Einflussfaktoren messbar, dadurch werden Veränderungen durch das gezielte Drehen an einzelnen Stellschrauben überprüfbar. Die Auswertung der Ergebnisse der Wissensbilanz umfasst alleine über 120 Seiten und hat damit den Umfang einer Master Thesis überschritten. Der Autor beschränkt sich in daher auf die Darstellung der wesentlichen Ergebnisse.

19 Vgl. zu diesem Kapitel: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Wissensbilanz – Made in Germany, 2005.

20 Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz, Wissensbilanz-Toolbox (V1.0) zum Downloaden, [Internet 2008].

Das folgende Potenzial-Portfolio zeigt das Ergebnis der Wirkungsstärken bezüglich vorher definierter Einflussfaktoren mit den zwei Dimensionen „Bewertung“ (Durchschnitt der QQS-Bewertung) und „Einflussgewicht“. Je höher dabei das Einflussgewicht, desto stärker die Wechselwirkung dieses Faktors gegenüber anderen Faktoren (Aktivsumme).

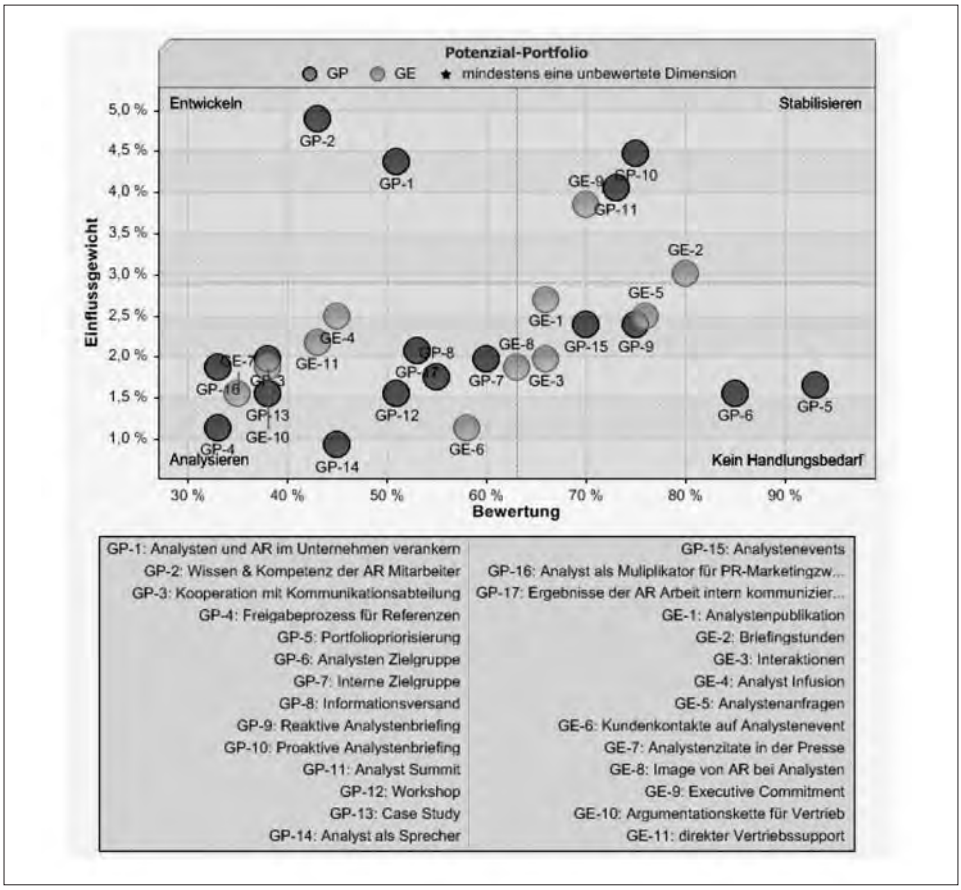


Abbildung 3: Potenzial-Portfolio Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge.

Je schlechter die Bewertung, desto höher ist das Entwicklungspotenzial. Der Autor empfiehlt, priorisiert diejenigen Faktoren zu entwickeln, die hohes Entwicklungspotenzial, d.h. niedrige Bewertung und gleichzeitig ein hohes Einflussgewicht, haben. Der Maßnahmenerfolg kann in nachfolgenden Bilanzierungszyklen überprüft und mittels definierter Indikatoren gemessen werden. Bei der folgenden Definition von möglichen Maßnahmen wird mit dem Quadranten „Entwickeln“ links oben in der Abbildung begonnen und im Uhrzeigersinn fortgefahren.

1. Quadrant „Entwickeln“:

- **GP-1:Analysten und AR im Unternehmen verankern:** z.B. regelmäßige Intranetberichte, Ergebnisse der AR-Arbeit breiter im Unternehmen streuen z.B. über regelmäßige Teilnahme von AR-Mitarbeitern an Vertriebs- und Portfolio-Meetings, das Anbieten von Sprechertrainings, neue potenzielle Sprecher automatisch über Analysten sowie die Rolle von AR zu informieren, bevor dies im Rahmen einer Interaktion mit Analysten geschieht.
- **GP-2: Wissen und Kompetenz der AR Mitarbeiter:** z.B. das Etablieren einer Wissensbilanz, Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungen, ein Mentor-Programm für neue AR-Mitarbeiter, Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen.

2. Quadrant „Stabilisieren“: Diese Einflussfaktoren haben zwar ein hohes Einflussgewicht, sind aber schon gut ausgeprägt. Diese Faktoren können auch weiterentwickelt werden, allerdings besteht kein großes Entwicklungspotenzial.

3. Quadrant „Kein Handlungsbedarf“: Diese Faktoren sind gut ausgeprägt und haben keinen starken Einfluss auf andere Faktoren.

4. Quadrant „Analysieren“: Diese Faktoren haben zwar nur ein kleines Einflussgewicht, haben aber wegen der schlechten QQS-Bewertung ein hohes Entwicklungspotenzial. Hier sollten zumindest die Faktoren mit höherem Einflussgewicht betrachtet werden, bspw.

- **GE-4: Analyst Infusion:** z.B. die Anzahl der internen Publikationen „Analyst Infusion“ deutlich erhöhen und breiter an den Vertrieb streuen, mehr Themen für eine mögliche „Analyst Infusion“ identifizieren, eine fertige „Analyst Infusion“ auch per Intranet bewerben.
- **GP-8: Informationsversand:** z.B. gesichertes Bereitstellen einer Pressemitteilung noch vor dem externen Versand durch die Presseabteilung, um diese dann synchron auch an alle relevanten Analysten zu versenden, das Einführen eines monatlichen „T-Systems Update-Newsletter“ für die Analystenzielgruppe.
- **GE-11: Direkter Vertriebssupport:** z.B. Anzahl der direkten Kundenkontakte auf Analystenevents erhöhen, Anzahl der Argumentationsketten für den Vertrieb steigern, die Beziehung zum Vertrieb verbessern, um somit auch gezielter Analysten steuern zu können, wenn bekannt ist, wer als Consultant beim Kunden sitzt, Anzahl der „Analyst Infusions“ erhöhen.

Das folgende Potenzial Portfolio zeigt das Ergebnis der Wirkungsstärken bezüglich der Einflussfaktoren „Humankapital“, „Strukturkapital“ und „Beziehungskapital“ mit den zwei Dimensionen „Bewertung“ (Durchschnitt der QQS-Bewertung) und „Einflussgewicht“.

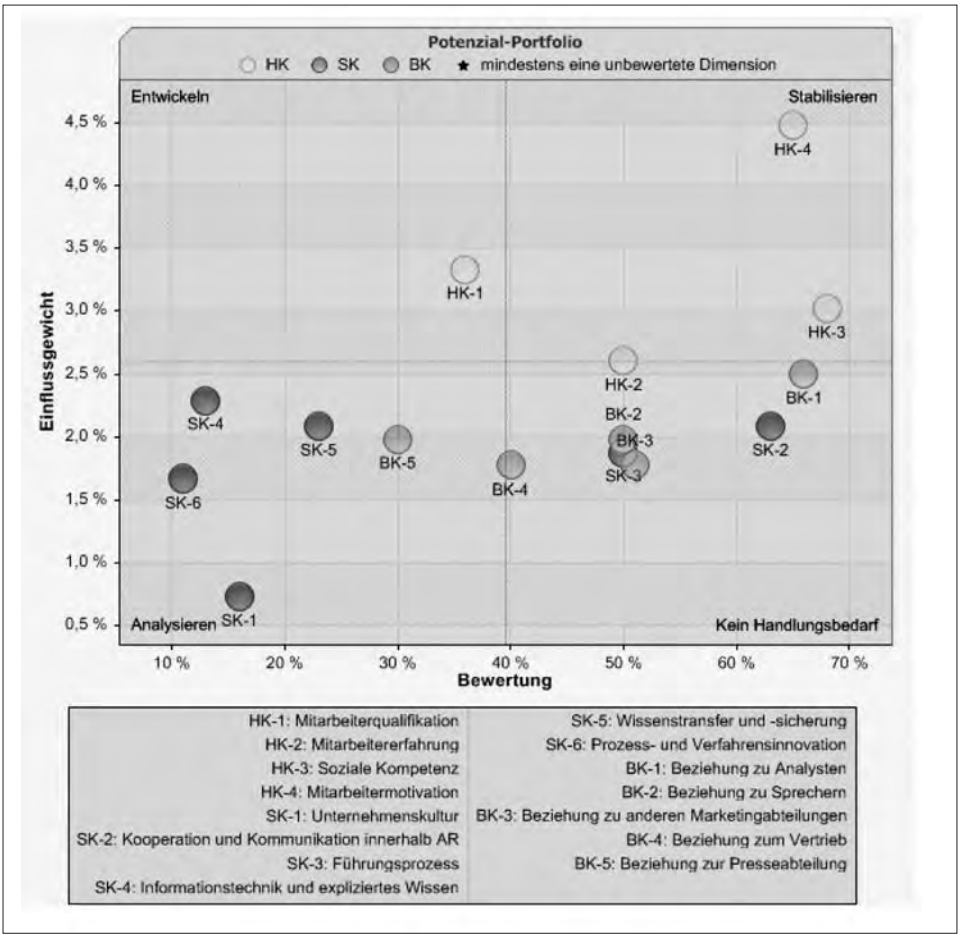


Abbildung 4: Potenzial-Portfolio Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital.

1. Quadrant „Entwickeln“:

- **HK-1: Mitarbeiterqualifikation:** z.B. Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungen, ein Mentor-Programm für neue AR-Mitarbeiter, Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen.

2. Quadrant „Stabilisieren“: Diese Einflussfaktoren haben zwar ein hohes Einflussgewicht, sind aber schon gut ausgeprägt. Diese Faktoren können auch weiterentwickelt werden, allerdings besteht kein großes Entwicklungspotenzial.

3. Quadrant „Kein Handlungsbedarf“: Diese Faktoren sind gut ausgeprägt und haben keinen starken Einfluss auf andere Faktoren.

4. Quadrant „Analysieren“: Diese Faktoren haben zwar nur ein kleines Einflussgewicht, haben aber wegen der schlechten QQS-Bewertung ein hohes Entwick-

lungspotenzial. Hier sollten zumindest die Faktoren mit höherem Einflussgewicht betrachtet werden, bspw.

- **SK-4: Informationstechnik und expliziertes Wissen:** z.B. das Einführen einer zentralen Datenbank mit allen wesentlichen Informationen, wie Monitoringlisten, Analystenbiografien, Analystenstatements, Analysten Kontaktdaten, Sprechermatrix, verwendete Präsentationen aus Analystenbriefings, etc.
- **SK-5: Wissenstransfer und -sicherung:** z.B. das Erstellen einer nachhaltigen Wissensbilanz, das Einführen eines Mentor-Programms bei neuen AR-Mitarbeitern, das Einführen einer zentralen Datenbank.
- **BK-5: Beziehung zur Presseabteilung:** z.B. Austauschprogramm zwischen AR und der Presse, d.h., Mitarbeiter arbeiten mal wochenweise in der jeweiligen anderen Abteilung, gemeinsame Treffen bzw. Regelmeetings.
- **SK-6: Prozess- und Verfahrensinnovation:** z.B. Incentivierungsprogramm für Prozess- und Verfahrensinnovationen, monatlicher Ideen-Cycle, ständiges Überprüfen und Hinterfragen des Wertschöpfungsprozesses.

Die vom Autor erstellte Wissensbilanz ermöglicht noch ein Auswerten der Wirkungszeiträume und das Erstellen von Wirkungsnetzen. Auch sind die Auswirkungen einzelner Maßnahmen mittels der Indikatoren auf die Einflussfaktoren und damit auch die Wechselwirkungen darstellbar.

b) Erstellung Kompetenzprofil des Analyst Relations Mitarbeiters

Als weitere Maßnahme hat der Autor im Rahmen eines Strategieworkshops am 3.11.2008 zusammen mit allen Mitarbeitern von Analyst Relations ein Kompetenzprofil nach dem KODE®X Verfahren[21] für einen AR-Mitarbeiter erstellt. Kern des KODE®X-Verfahrens ist der sogenannte Kompetenzatlas. Er ordnet 64 der in Unternehmen und Weiterbildung meistgebrauchten Kompetenzbegriffe den vier menschlichen Grundkompetenzen, der personalen Kompetenz, der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenz, der fachlich-methodischen Kompetenz und der sozial-kommunikativen Kompetenz zu. Diese 64 Teilkompetenzen sind mit präzisen Definitionen und möglichen betrieblichen Beurteilungsmerkmalen unterlegt.[22] Basierend auf dieser Grundlage wurden im Rahmen des Strategieworkshops 16 AR-spezifische Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung ermittelt, die sogenannten charakteristischen Basiskompetenzen. In einem nächsten Schritt wurden den 16 Basiskompetenzen Mindest- und Maximalausprägungen zugeordnet. Diese differenzierte Einschätzung erlaubt, einen Kompetenzkorridor in das Anforderungsprofil einzuzeichnen. Dieser Kompetenzkorridor ist zugleich auch ein Entwicklungsraum im Rahmen zukünftiger differenzierter Personalentwicklung.

21 Vgl. Audit - Coaching – Training, KODE®X, [Internet 2008].

22 Vgl. zu diesem Abschnitt: Barthel, E.; et al., Kompetenzkapital heute, 2007, S. 23ff.

Jeder Analyst Relations-Mitarbeiter kann durch Selbst- und Fremdeinschätzungen beurteilen, hinsichtlich welcher Kompetenzen er sich innerhalb dieses Kompetenzkorridors befindet und wo er links bzw. rechts daneben liegt. Aus dem Ergebnis lassen sich Maßnahmen ableiten, um die für den Job des Analyst Relations Manager relevanten Kompetenzen weiter zu entwickeln.

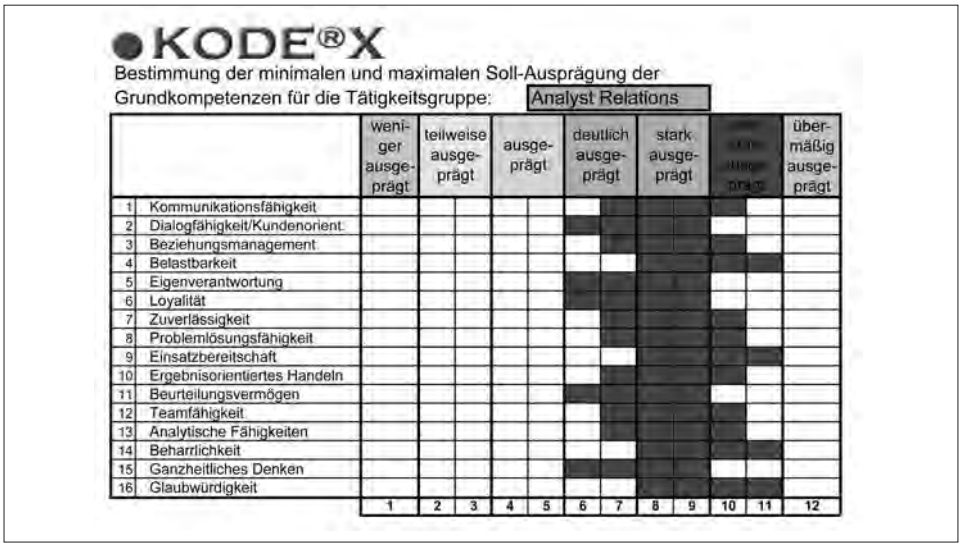


Abbildung 5: Kompetenzprofil Analyst Relations Mitarbeiter.

Das Soll-Kompetenzprofil kann auch als Basis für zukünftige Einstellungen verwendet werden. Zum einen dient es dem Personalverantwortlichen als Hilfsinstrument, um die Kompetenzen des Bewerbers mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Zum anderen kann das Kompetenzprofil aber auch schon im Vorfeld zur Stellenbeschreibung dienen und ein potenzieller Bewerber kann für sich entscheiden, ob er sich in diesem Kompetenzprofil wiederfindet. Sieht ein Bewerber seine Kernkompetenzen in Humor, Akquisitionsstärke, sozialem Engagement, schöpferischen Fähigkeiten und Experimentierfreude, ist er für den Job als Analyst Relations Manager weniger geeignet. Er wird sich in der Rolle des Analyst Relations Manager nicht wohl fühlen, denn diese Kompetenzen finden sich ganz am Ende des Rankings der 64 Kompetenzen für Analyst Relations wieder. Generell lässt sich sagen, dass es keine falschen oder richtigen Kompetenzen gibt. Wichtig ist, dass die Kompetenzen eines Mitarbeiters mit den Kompetenzanforderungen der jeweiligen Stelle übereinstimmen, denn nur so bringt der Mitarbeiter für das Unternehmen die erwartete Leistung und erreicht für sich die nötige Zufriedenheit.

Der Autor hat in diesem Kapitel aufgezeigt, wie wichtig beide Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie sind. Eine Wissensbilanz und ein Kompetenzmanagement sind demnach **der erste zentrale Erfolgsfaktor** für die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalyst.

4.2 Portfoliopriorisierung für proaktive Kommunikation mit Industrieanalysten

Welche Themen priorisiert proaktiv kommuniziert werden, wird durch die Portfoliopriorisierung aus Marketingsicht bestimmt und muss zeitlich der Auswahl der Analystenzielgruppe und Fachsprecher vorauslaufen. Denn erst wenn die richtigen Themen bekannt und priorisiert sind, kann die jeweilige Zielgruppe genau bestimmt werden. Portfolioanalysen zählen dabei zu den am häufigsten eingesetzten strategischen Analyseinstrumenten.[23] Der Autor unterscheidet zwischen den folgenden drei Portfolien:

- **Vertriebsportfolio:** Das Vertriebsportfolio beinhaltet alle Service-, Lösungs- oder Produktangebote, die potenziellen Kunden verkauft werden können.
- **Strategisches Portfolio:** Das strategische Portfolio ist eine Teilmenge des Vertriebsportfolios und beinhaltet die Service-, Lösungs- oder Produktangebote, die priorisiert unter strategischen Gesichtspunkten den Kunden angeboten werden.
- **Marketing Portfolio:** Das Marketing Portfolio ist eine Teilmenge des strategischen Portfolios und beinhalten ausgewählte Angebote, deren Absatz durch Marketing- oder Kommunikationsaktivitäten unterstützt werden soll.

Die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten kann nur erfolgreich sein, wenn die Angebote kommuniziert werden, die sich im Marketingportfolio wiederfinden. Denn nur eine synchronisierte Kommunikation über alle Kanäle hinweg erzeugt die bestmögliche Wirkung beim Kunden. Die T-Systems Angebote, die sich nicht im priorisierten Marketing Portfolio wiederfinden, sollten nicht Bestandteil einer proaktiven Analystenkommunikation sein. Sehrwohl können diese Angebote aber Thema eines Analystenbriefings sein, wenn ein Analyst reaktiv nach Informationen zu diesem Angebot nachfragt. Der Autor zeigt im Folgenden die relevanten Planungsstufen auf, um ein priorisiertes Marketingportfolio zu erhalten.

Stufe 1: Definition der Angebote, auf die sich die Portfolioanalyse bezieht
In dieser Stufe erfolgt die Definition der Form der Portfolioanalyse. Ebenfalls wird festgelegt, auf welche Analyseobjekte sich die Portfolioanalyse bezieht. Damit die begrenzten Ressourcen zur Durchführung der Marketing- und Kommunikationsstrategie von T-Systems möglichst effektiv eingesetzt werden und um eine einfache Handhabung des Marketingportfolios zu gewähren, erfolgt eine Priorisierung des Angebotes nach zwei zentralen Schlüsselfaktoren: **Imagerelevanz und Umsatzrelevanz für T-Systems**[24]. Diese Stufe liefert also die Antwort auf die Frage: Welche Service-, Lösungs- oder Produktangebote von T-Systems haben eine Image- und Umsatzrelevanz für T-Systems?

23 Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K., Produkt- und Servicemanagement, 2006, S. 137.
24 Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 351.

Stufe 2: Definition der zwei Dimensionen sowie deren Operationalisierung
In dieser Stufe erfolgt Identifikation und Auswahl der relevanten Erfolgsfaktoren für die Messung der beiden Dimensionen Image- und Umsatzrelevanz. Wichtig ist, dass die Erfolgsfaktoren folgende Kriterien erfüllen:[25]

- **Reliabilität:** Die Messung der Erfolgsfaktoren muss zuverlässig sowie konsistent sein und bei wiederholter Messung das gleiche Ergebnis erzielen.
- **Validität:** Es muss mit dem jeweiligen Erfolgsfaktor tatsächlich das gemessen werden, was zu messen beabsichtigt wird.
- **Aktualität:** Die verwendeten Zahlen müssen möglichst aktuell sein.
- **Relevanz:** Der Erfolgsfaktor muss in der Lage sein, die Beantwortung der jeweiligen Dimension zu unterstützen.
- **Vollständigkeit:** Alle notwendigen Informationen müssen berücksichtigt werden.

Aus folgenden Erfolgsfaktoren wird mittels Kennzahlen in einer toolbasierten Auswertung die Image- und Umsatzrelevanz ermittelt.

Imagerelevanz

- **Bedeutung für die ICT-Ausrichtung von T-Systems:** Welche Bedeutung hat das Angebot für die Vision von T-Systems, „der führende ICT-Anbieter in Westeuropa“ zu werden?
- **Stärke des USP/ Differenzierungsmerkmal:** Gibt es ein klares Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb? Hat das Angebot einen klaren und eindeutigen USP oder ist es ein „me-too Angebot“?
- **Anzahl und Qualität der verfügbaren Referenzkunden:** Gibt es für die Kommunikation freigegebene Referenzen?
- **Innovationsgrad:** Wie innovativ ist das Angebot?
- **Medienrelevanz:** Ist das Angebot für Massenmedien oder nur für die Fachpresse geeignet?

Umsatzrelevanz

- **Kundenabdeckung:** Wie breit ist die Kundenabdeckung? Ist das Angebot horizontal branchenübergreifend oder eine vertikale Lösung mit kleiner Zielgruppe?
- **Länderabdeckung:** Wird das Angebot in Deutschland, Westeuropa, Europa oder weltweit angeboten?
- **Standardisierungsgrad:** Liegen detaillierte Leistungsbeschreibungen, Preis-

25 Vgl. Bruhn, M.; Hadwich, K., Produkt- und Servicemanagement, 2006, S. 149f.

modelle und Vertriebsunterlagen vor? Ist das Angebot jederzeit lieferbar und standardisiert?

- **Umsatz Vorjahresperiode:** Wie viel Umsatz wurde mit dem Angebot in der Vorjahresperiode erzielt?
- **Erwarteter Umsatz der betrachteten Jahresperiode:** Wie viel Umsatz erwartet der Vertrieb in der betrachteten Periode. Liegt ein Vertriebscommitment vor?
- **Marktwachstum:** Wie hoch ist das Marktwachstum CAGR des jeweiligen Angebotes?

Stufe 3: Erstellung Marketing Portfolio
Entsprechend der oben definierten relevanten Erfolgsfaktoren erfolgt die Messung der beiden Dimensionen Image- und Umsatzrelevanz. Dabei werden für die einzelnen Faktoren vordefinierte Punkte vergeben, in einer Excel Datenbank eingetragen und gewichtet. Das Ergebnis ist jeweils ein Index für Image- und Umsatzrelevanz für alle in Stufe 1 identifizierten Angebote.

Stufe 4: Bildung von Business Initiativen
Aus der großen Anzahl an jetzt nach Image- und Umsatzrelevanz bewerteten Angeboten werden Business Initiativen gebildet, die aus Marketing- aber auch aus Business-Sicht strategische Bedeutung haben und jeweils aus mehreren Portfolioelementen bestehen. Die Business Initiativen müssen Kommunikationspotenzial haben, der Fokus muss aber auf der Vertriebsinitiative liegen. Nur so ist garantiert, dass aus einem Marketingthema eine Erfolgsstory werden kann. Business Initiativen benötigen daher den vollen Support der Geschäftsleitung über alle Unternehmensbereiche hinweg, denn sie müssen auch durch den Vertrieb am Markt positioniert werden. Eine gewisse Marketingaffinität der Geschäftsleitung ist wichtig, um Verständnis und damit auch Unterstützung für den Entwicklungsprozess der Business Initiativen zu haben.

Der Autor hat in diesem Kapitel aufgezeigt, wie wichtig eine Priorisierung der Marketingthemen ist, gerade auch unter dem Aspekt sinkender Marketingressourcen und -budgets und nach welchen Kriterien eine Priorisierung erfolgen kann. Die Portfoliopriorisierung ist demnach **der zweite zentrale Erfolgsfaktor** für die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalyst.

4.3 Zielgruppendefinition

Ist das Portfolio priorisiert und sind damit die Themen bekannt, die proaktiv an Analysten kommuniziert werden sollen, ist die Zielgruppendefinition der nächste logische und wichtige Schritt. Denn nur, wenn den richtigen Analysten über die richtigen Sprecher die priorisierten Themen vermittelt werden, kann die Kommunikationsstrategie erfolgreich sein. Es gilt also in diesem Schritt, die interne und externe Zielgruppe zu definieren.

a) Fachsprecher als interne Zielgruppe
Das Etablieren eines Netzwerkes an Sprechern und Experten für die priorisierten Themen ist eine Kernaufgabe von Analyst Relations und sollte ständig aktualisiert und erweitert werden. Dieses Netzwerk muss sich von der Vorstands- und Managementebene bis zum Produktmarketing und der Produktentwicklung erstrecken. Analyst Relations braucht ein Set an Unternehmenssprechern für Analysten Briefings, die als ideale Vermittler gegenüber Analysten folgende Kriterien aufweisen sollten:

Fachexperte im jeweiligen Bereich
Ein Sprecher muss in seinem Thema sattelfest sein. Für ihre anschließenden Bewertungen wollen Analysten das gesamte Spektrum eines Themas erfassen. Dazu gehören auch technische Details oder Feedback aus Kundenprojekten. Hierzu muss die richtige Auswahl und Kombination der jeweiligen Fachexperten für einzelne Analysten Briefings vorgenommen werden.

Benannt und längerfristig verfügbar
Jeder Sprecher wurde als solcher benannt, weil er im Unternehmen eine zentrale Rolle für relevante Themen einnimmt. Diese Aufgabe als Sprecher konkurriert natürlich mit den Hauptaufgaben im Unternehmen. Es ist daher notwendig, klare und verbindliche Absprachen zur Benennung und Freistellung der Sprecher für Analysten Briefings zu treffen. Sowohl der Sprecher als auch sein Management sollten dieser zusätzlichen Aufgabe zugestimmt haben. Analyst Relations kann dann verbindlich mit den jeweiligen Sprechern ihre Analysteneinsätze längerfristig planen, aber auch schnell auf Analystenanfragen reagieren. Kontinuität in der Sprecherauswahl ist von Vorteil, da die Erfahrung im Umgang mit Analystenanfragen und der persönliche Kontakt wichtig sind. Sollte es zu Personalveränderungen innerhalb eines Bereiches kommen, so muss frühzeitig und möglichst automatisiert auch ohne konkret anstehende Analysten Briefings geregelt werden, welche Person die Rolle des Sprechers für Analyst Relations übernimmt.

Trainiert
Oft wird von der Annahme ausgegangen, dass ein Leiter eines Bereiches oder ein Experte eines Faches damit auch automatisch ein guter Vermittler von Informationen ist. Das sollte bei der Auswahl von Sprechern für Analysten Briefings kritisch hinterfragt werden. Da oft nur eine einmalige Chance für das Briefen von Analysten besteht, ist es ratsam, generelle Medientrainings für Unternehmens-

sprecher auch für Analyst Relations zu nutzen und darüber hinaus die speziellen Herausforderungen von Analysten Briefings den Sprechern zu vermitteln und das erfolgreiche Auftreten zu trainieren.

Mit übergreifenden Firmenzielen und Positionierungen vertraut
Analysten müssen Einzelthemen in die Gesamtstrategie eines Unternehmens einsortieren können. Dazu benötigen sie auch Informationen zur Relevanz des aktuellen Themas für den Firmenerfolg generell und die Wechselbeziehungen mit anderen strategischen Themen des Unternehmens. Der Sprecher muss in der Lage sein, die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen seiner Firma aktuell richtig wiederzugeben, sein Thema in die Firmenstrategie einzuordnen und die Kernbotschaften erklären zu können.

b) Industrieanalysten als externe Zielgruppe
Analyst Relations stehen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Um diese möglichst zielorientiert einsetzen zu können, ist es notwendig die Zielgruppe der Analysten sorgfältig zu bestimmen. Mittlerweile nennen sich die Vertreter von über 500 Firmen weltweit „Analysten“. Es gilt daher, die Analysten zu identifizieren, die den größtmöglichen Einfluss im relevanten Marktsegment haben. Um ein Ranking der wichtigsten Analysten aus T-Systems Sicht zu erstellen, müssen zuerst folgende Punkte verstanden werden:

Bedeutung des Analystenhauses für T-Systems
Um die Bedeutung eines Analysten einschätzen zu können, gehört auch das Wissen um das jeweilige Geschäftsmodell des Analystenhauses. Erst wenn man verstanden hat, nach welchen Zielvorgaben das jeweilige Analystenhaus arbeitet, wird man auch verstehen, wie der Arbeitsauftrag des einzelnen Analysten aussieht. Dabei ist zum Beispiel maßgeblich, inwieweit die Bereiche „Research“ und „Consulting“ voneinander getrennt sind (wie bei Gartner) oder aber von denselben Personen abgedeckt werden (wie bei PAC). Auch die Abdeckung und das Know-how des Analystenhauses für einzelne Themengebiete und Länder oder Regionen sind maßgeblich. Was nutzt es, einen Experten auf Analystenseite identifiziert zu haben, wenn dieser aber nicht in den für T-Systems relevanten Regionen bekannt ist, Kundenkontakte besitzt oder publiziert? Wichtig ist auch, das Portfolio des Analystenhauses, also dessen Angebot zu kennen. Werden neben selbst ausgewählten Themen und Publikationen auch andere Formen wie Multiklienten-Studien und Umfragen abgedeckt oder werden Case Studies erstellt? Gibt es eigene Konferenzen oder Events? Wie ist die Sichtbarkeit in den Medien? Vor allem ist zu klären, ob und wie viel Umsatz das Analystenhaus über Anwender generiert. Denn Anwender sind potentielle Kunden für T-Systems. Ein Analystenhaus, das zu einem hohen Prozentsatz von Anwendern genutzt wird, hat einen direkteren Einfluss auf Kunden oder sogar Kaufentscheidungen, als ein Analystenhaus, das mehrheitlich von anderen Anbietern genutzt wird und demzufolge keinen oder nur sehr geringen Anwenderkontakt besitzt. Das Analystenhaus

mit hohem Anwenderfokus ist für die Positionierung bei Kunden natürlich weitaus attraktiver für T-Systems. Hier muss genau analysiert werden, welche Reichweite welches Analystenhaus auf Anwender (mögliche Kunden) oder Anbieter (mögliche Konkurrenz) hat.

Bedeutung des einzelnen Analysten für T-Systems
Ein Kriterium um die Bedeutung eines Analysten abzuschätzen, ist dessen Fachkompetenz. Diese ist an der Qualität seiner Publikationen, an dem Wissens- und Fragelevel im Rahmen von Briefings, an der beruflichen Erfahrung und an der derzeitigen Einsicht in Markt- und Kundentrends erkennbar. Die Häufigkeit und Qualität der Kundenkontakte ist ein weiteres Kriterium in der Auswahl der relevanten Analysten. Oft haben Analysten nur Kundenkontakt über Befragungen, zu denen sie Anwendermeinungen einholen. Ganz anders ist die Wichtigkeit der Analysten einzuschätzen, die als Berater in der Rolle des Consultant selbst direkten Kontakt zu Anwendern haben und in Beratungsprojekten die Bedürfnisse des Kunden kennen lernen, wie auch dessen Planung und Anbieterauswahl mit bestimmen. Neben den Kundenkontakten lohnt es sich, eine Einschätzung zu den derzeitigen Netzwerken des Analysten versuchen vorzunehmen. Wie gut ist er mit relevanten Marktgrößen verdrahtet, auf welchem Level verfügt er über Kontakte zu Kunden, Wettbewerbern, den Medien, etc.?

Darüber hinaus ist die Sichtbarkeit des Analysten maßgeblich. Neben der bereits erwähnten Qualität der Publikationen, ist auch die Quantität der Veröffentlichungen wichtig. Dies gilt nicht nur für die eigenen Publikationen, sondern auch für die Häufigkeit der Nennung in den Medien, besonders der Fachpresse. Ein Analyst, der dort oft zitiert wird und damit die Presse prägt sowie berät, hat eine weitaus wichtigere Multiplikatorenrolle, als ein Analyst, der in den Medien nicht sichtbar ist. Weiterhin ist festzustellen, dass Analysten, die oft als Redner zu ihren Themen auftreten, eine größere Streuung ihres Meinungsbildes aufweisen. Dies kann sowohl bei eigenen Konferenzen des Analystenhauses geschehen, wie auch bei branchen- oder themenspezifischen Veranstaltungen.

Zu der Auswahl der richtigen Analysten kommt die Priorisierung der relevanten Analystenpublikationen hinzu. Hierbei ist nicht nur die Abdeckung der Themen, Trends, Anbieter bzw. Wettbewerber und Regionen von Bedeutung, die zu der Positionierung der eigenen Firma passen sollten, sondern auch der Leserkreis. Analysten Reports, die von Anwendern und damit möglichen Kunden gelesen werden, sind einflussreicher und damit höher zu priorisieren. Leider ist die Auswahl der Analysten nicht immer deckungsgleich mit den Autoren der Publikationen. Vielmehr ziehen sich einflussreiche Analysten oft aus dem reinen Publikationsgeschäft zurück und überlassen die umfangreiche Arbeit der Anbieterevaluierung oftmals den jüngeren Kollegen. Es kann also sehr wohl notwendig sein, auch den Publikationen von Analysten, die als Einzelperson nicht zu der fokussierten Zielgruppe gehören würden, Beachtung zu schenken, soweit sie in der jeweiligen Thematik zu den meist gelesenen gehören.

Diese Kriterien liefern ein erstes Ranking der Analysten aus ganz T-Systems Sicht. Nun ist es aber wichtig, für die jeweils aus der Marketing- und Kommunikationsstrategie priorisierten Themen die wichtigsten Analysten zu identifizieren, denn Analysten sind oft auf wenige Themengebiete spezialisiert. Für das jeweilige Thema und die jeweilige Region werden relevante Analystenpublikationen identifiziert, ausgewertet und priorisiert. So erfährt man nicht nur, welcher Analyst was publiziert, sondern bekommt auch einen ersten Eindruck über den Wissenstand der relevanten Analysten über das eigene Unternehmen. Das rechtzeitige Wissen, wann welcher Analyst welche Publikation plant, muss bei der Planung eines Analysten Briefings berücksichtigt werden.

Der Autor hat einen Identifizierungsprozess entwickelt, der hilft, schnell und effizient die für T-Systems relevanten Analysten bestimmen zu können.[26] Wichtig ist dabei, vorher Informationen über die weiter oben genannten Punkte zu sammeln. Im Rahmen des Identifizierungsprozesses werden für einzelne Rubriken vordefinierte Punkte vergeben, die gewichtet und kumuliert das Ranking ergeben.

Der Autor hat in diesem Kapitel aufgezeigt, wie wichtig eine Zielgruppendefinition ist, besonders da es durch die Konsolidierung des Analystenmarktes zu verstärkten Fluktuationen innerhalb der Analystengemeinde gekommen ist und sich zeitgleich immer wieder neue Firmen etablieren. Die Zielgruppendefinition ist demnach **der dritte zentrale Erfolgsfaktor** für die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalyst.

4.4 Kommunikation mit Analysten

Paul Watzlawick formulierte als sein metakommunikatives Axiom: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“[27]. Sobald es zu einem Kontakt zwischen einem Analysten und Analyst Relations kommt, findet eine Kommunikation statt. Dies kann über eine nicht beantwortete Analystenanfrage erfolgen („Anfrage ist T-Systems nicht wichtig“) oder über das Zusenden einer Pressemitteilung per eMail als einen Kanal und damit auch eine Form der Kommunikation. Der Autor liefert hier zwei Antworten und beschränkt sich dabei auf den Klassiker und die häufigste Form der Analystenkommunikation, einem „one-on-ones Analysten Briefing“ sowie der Königsdisziplin der Analystenkommunikation, einem „Analyst Summit“.

a) One-on-ones Analysten Briefing als häufigster Kanal der Kommunikation
Als **„Analysten Briefing“** wird die direkte Informationsweitergabe an einen Analysten bezeichnet. Der AR-Mitarbeiter übernimmt dabei die Rolle des Moderators zwischen einem Unternehmenssprecher, der Experte in dem jeweiligen Gebiet

26 Der Autor hat 2007 das Konzept des Identifizierungsprozesses mit entworfen, das 2008 unter der Leitung von Wolfgang Messidat (Analyst Relations) optimiert wurde.

27 Watzlawick, P., Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinns, 2005, S. 53.

ist, und dem Analysten. Das Briefing findet telefonisch oder persönlich statt und erfolgt reaktiv aufgrund einer Anfrage des Analysten oder proaktiv durch AR. Nur die proaktive Informationsweitergabe an Analysten kann dabei als Element einer Strategie geplant werden. Daneben ist es auch Aufgabe von AR, reaktiv Analystenanfragen entsprechend der Bedeutung des einzelnen Analysten sowie des Analystenhauses zu beantworten. In einem Briefing wird dem Analysten entweder die Strategie von T-Systems und die zentralen Portfoliothemen präsentiert, in Form eines „Deep Dives" detaillierte Informationen zu einem Themenschwerpunkt vermittelt oder es erfolgt ein Update zu bereits prinzipiell bekannten Themen. Die Auswahl und Einschränkung der Themen richtet sich einmal nach der firmeneigenen angestrebten Positionierung aber auch nach der Markt-Segmentierung, der Terminologie und dem Wissensstand des Analysten.

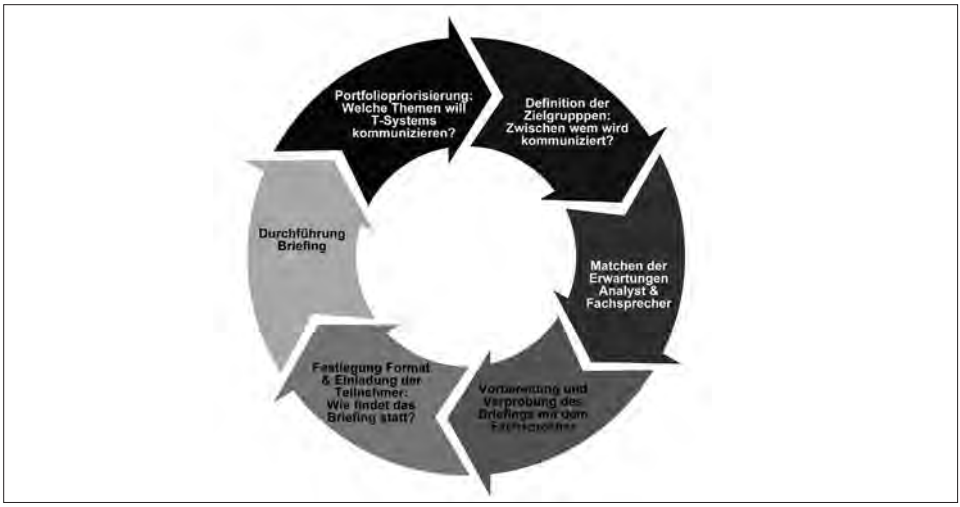


Abbildung 6: Die 6 Phasen eines proaktiven Analystenbriefings.

Bei der Bestimmung der Inhalte zu einem Einzelthema, wie beispielsweise einem neuen Produktangebot, kann man sich an die Vorgaben der Analystenhäuser halten. Bei Evaluierungen anlässlich einer bestimmten Publikation geben die Analystenhäuser meist klare Kriterienkataloge vor, nach denen die Informationsweitergabe zu erfolgen hat. Und bei allen geplanten Briefings sollte mit den teilnehmenden Analysten ein Gesprächsleitfaden oder Fragenkatalog abgesprochen sein. Dies ermöglicht es einerseits, die Erwartungen an das Briefing richtig zu setzen, aber auch die interne Vorbereitung mit den Sprechern optimal zu gestalten.

Es ist ratsam, intern den Aufbau und die Themenbereiche eines Analysten Briefings generell aufzubereiten und mit den Sprechern zu erproben, wie auch für jedes Briefing individuell die Auswahl und Aktualität der Inhalte zu hinterfragen. Eine Präsentation zum jeweiligen Thema dient als Leitfaden und enthält meist Informationen zu Gesamtportfolio (Einordnung des Themas in die Gesamtstrate-

gie), Vermarktungs- und Vertriebsstrategien, Marktanforderungen, USPs, Lösungen, Zielsetzung (angestrebter Umsatz oder Marktanteil, Kundensegment, Region, etc.), Partner und Referenzen. Die Präsentation sollte dabei anschauliche Grafiken beinhalten aber keine Marketingfloskeln und auch nicht textlastig sein.

Der Autor empfiehlt als ein Ziel innerhalb AR, für die priorisierten Themen einen Meilensteinplan zu erstellen, um die proaktive Kommunikationsplanung mit der Planung auf Analystenseite in Einklang zu bringen. Dies ermöglicht eine interne rechtzeitige Vorbereitung, wie auch ein frühzeitiges Adressieren der Verfügbarkeit der Analysten für die persönlichen Meetings, Roadshows oder Telefonbriefings. So ist auch sichergestellt, dass der Analyst für seine anstehende Publikation die aktuellsten Informationen über T-Systems hat.

b) Analyst Summit als die Königsdisziplin der Analysten Briefings

Im Rahmen eines T-Systems Analyst Summit treffen die einflussreichsten Industrieanalysten aus aller Welt mit dem Vorstand („C-Level“) und Executives sowie Fachexperten von T-Systems zusammen mit dem Ziel:

- direkte Interaktion auf C-Level Niveau
- Strategieupdate als Basis für weitere Analystenbriefings
- direktes Feedback von Analysten und Abgleich mit der eigenen Meinung
- Aufbau von Beziehungen und Vertrauen

Diese Veranstaltung ist einer der zentralen Meilensteine von AR und zugleich eine große Herausforderung, denn sie muss nicht nur absolut perfekt und professionell organisiert sein, sondern auch die richtige Auswahl, Aufarbeitung und Präsentation der Inhalte - für die AR verantwortlich ist - ist komplex. Letztlich müssen die internen Kunden, die T-Systems Führungskräfte, zufrieden sein und die externen Kunden, die Analysten, sollen nicht nur die nötigen und gewünschten Informationen und Gespräche erhalten, sondern den Gesamtevent positiv erleben. Fehler in der Vorbereitungszeit können selten am Veranstaltungstag behoben werden.

Der Autor hat in diesem Kapitel aufgezeigt, wie wichtig die gut geplante und vorbereitete Kommunikation mit Analysten ist. Die gut geplante und vorbereitete Kommunikation mit Analysten ist demnach **der vierte zentrale Erfolgsfaktor** für die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalyst.

Damit hat der Autor analog des Backbones der Strategy Map von Analyst Relations vier zentrale Erfolgsfaktoren der Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten dargestellt. Nun ist sichergestellt, dass Analyst Relations die relevanten Analysten professionell mit allen nötigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt versorgt. Damit ist die Kommunikationsstrategie aus Sicht der Analysten erfolgreich, denn sie sind in der Lage, T-Systems nicht nur in den wichtigen Publikationen entsprechend zu berücksichtigen und zu bewerten, sondern auch

in ihrer Rolle als Consultant in Kundenprojekten zu empfehlen. Da AR allerdings keinen direkten Einfluss darauf hat, was ein Analyst aus dem Ergebnis der Kommunikationsstrategie macht, sieht der Autor dieses „passive Ergebniss" nur als einen Teilerfolg der Kommunikationsstrategie aus T-Systems Sicht. Offen bleibt die Frage: **Wie nutzt T-Systems die gebrieften Analysten?**

Damit die Kommunikationsstrategie auch aus T-Systems Sicht den größtmöglichen Erfolg erzielt, müssen die gut informierten Analysten in ihrer Rolle als neutrale Marktexperten aktiv für Vertriebs- und Marketingzwecke über sämtliche Kanäle genutzt werden. Der Autor sieht genau hier eine große Chance, denn die eigentliche Arbeit (das Briefen der Analysten) ist erledigt, nun gilt es, das Ergebnis dieser Arbeit möglichst erfolgreich zu nutzen. Wie dies geschieht, zeigt der Autor im nächsten Kapitel.

4.5 Analyst Relations als integraler Bestandteil einer Marketing- und Kommunikationsstrategie

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Vielfalt der Marketing- und Kommunikationsinstrumente und deren Kombinationsmöglichkeiten wird die Notwendigkeit einer Koordination und Integration der Aktivitäten deutlich. Die integrierte Kommunikation beschäftigt sich mit der bewussten und synchronisierten Gestaltung der auf die Unternehmensumwelt gerichteten Informationen, da bei Einzelaktionen, die versuchen, zu viele unterschiedliche oder sich widersprechende Inhalte zu vermitteln, kein eindeutiges Image transportiert werden kann.[28] Sie zielt ebenfalls darauf ab, die medialen Inhalte auf den unterschiedlichen Kanälen der internen und externen Kommunikation systematisch so zu gestalten, dass sämtlichen Zielgruppen der Kommunikation ein vorab definiertes, einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird.[29] Dabei ist die Orchestrierung bzw. Synchronisation der Botschaften über alle Kanäle wichtig, denn nur wenn trotz unterschiedlicher Ansprachen die Werbung und Kommunikation in Presse, Anzeigen, Publikationen, Messen, TV, Radio und Online die gleichen Kernmarkenbotschaften vermitteln, ist crossmediale Kommunikation laut Wolfgang Twardawa (Marketingchef GfK) gelungen. Nach seiner Meinung wird in den zuständigen Marketingabteilungen nach wie vor rund 90 Prozent der Zeit über die Inhalte der Werbung diskutiert und nur 10 Prozent der Zeit über die Wahl der Kommunikationskanäle auf dem Weg zum Konsumenten. Dieses Verhältnis sollte nach seiner Ansicht besser 50:50 betragen.[30]

Eine wesentliche Einflussgröße für den Erfolg einer Marketing- und Kommunikationsstrategie ist die Glaubwürdigkeit des Absenders der Kommunikation.[31] Analys-

28 Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 683ff.
29 Vgl. Mast, C., Unternehmenskommunikation, 2002, S. 48.
30 Vgl. Hegele-R.; Seeger, C., Abschied vom Durchschnitt. In: Harvard Business Manager, Oktober 2007, S.58 ff.
31 Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 695.

ten können als anerkannte Experten ein hohes Maß an positiver Produktwahrnehmung und Glaubwürdigkeit vermitteln.[32] Sie verfügen über eine große Bedeutung hinsichtlich der Weitergabe von relevanten Informationen und haben aufgrund ihrer Persönlichkeit eine Verstärkerfunktion auf das weitergeleitete Informationsvolumen, eine Leitbildfunktion infolge ihrer unterstellten Kompetenz sowie letztlich eine Funktion der Risikoreduktion durch die Weitergabe von Orientierungsmaßstäben.[33] Wie AR mittels einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie die relevanten Analysten mit den nötigen Informationen versorgt, hat der Autor analog des Backbones der Strategy Map von AR aufgezeigt. Dadurch wird der Analyst erst in die Lage versetzt, sich eine fundierte, idealerweise positive Meinung zu T-Systems zu bilden. Nun gilt es aber auch, den Analysten in die Marketing- und Kommunikationsstrategie zu integrieren. Dies ist aus zwei Gründen erforderlich: Einerseits lassen sich durch einen integrierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente Kostensenkungspotenziale realisieren und andererseits Synergieeffekte nutzen. Im Sinne einer interinstrumentellen Integration ist es das Ziel, durch einen kombinierten Einsatz von Analysten im Verbund mit weiteren Kommunikationsinstrumenten Synergiewirkungen für die gesamte Marketing- und Kommunikationsstrategie zu erzielen.[34]

Der Autor sieht für T-Systems gerade in der Funktion des Analysten als Meinungsführer und Multiplikator den größten Nutzen, der zusätzlich proaktiv abgerufen werden sollte. In der Marketing- und Kommunikationsstrategie wird festgelegt, mit welchen zentralen Botschaften T-Systems sich am Markt positionieren will. Die Priorisierung dieser Botschaften und die zeitliche Planung müssen bekannt und inhaltlich abgeglichen sein, nur dann ist eine synchronisierte Kommunikation der priorisierten Themen an die Analysten möglich. Zwar sind die Informationsbedürfnisse bei Presse, Kunden sowie Analysten unterschiedlich und müssen in der jeweiligen Kommunikationsstrategie berücksichtigt werden, die Inhalte müssen jedoch auf identische Kernaussagen hinauslaufen und auf die wieder erkennbare Grundpositionierung T-Systems einzahlen. Die Aussagen gegenüber Analysten sollten daher stimmig sein mit den weiteren Botschaften an den Markt. Bekommt der Analyst andere Botschaften übermittelt als es in der Kundenkommunikation oder Pressearbeit der Fall ist, hebeln sich die Positionierungsbemühungen am Markt im Extremfall gegenseitig aus. Denn spätestens bei Kundenberatung durch Analysten oder Analystenzitaten in der Presse wird sichtbar, ob die gleichen Botschaften platziert wurden und bei der jeweiligen Zielgruppe angekommen sind. Der Autor empfiehlt, den Analysten in seiner Rolle als neutralen Fachmann unterstützend für alle Kommunikationsinstrumente und -kanäle zu nutzen um somit die jeweilige Wirkung zu erhöhen. Ein Beispiel für direkte und indirekte Wirkung von Analysten auf den Kunden im Rahmen einer synchronisierten Kommunikation ist in folgender Grafik dargestellt:

32 Vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 129.
33 Vgl. Bruh, M., Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2005, S. 903f.
34 Vgl. Bruh, M., Unternehmens- und Marketing Kommunikation, 2005, S. 786ff.

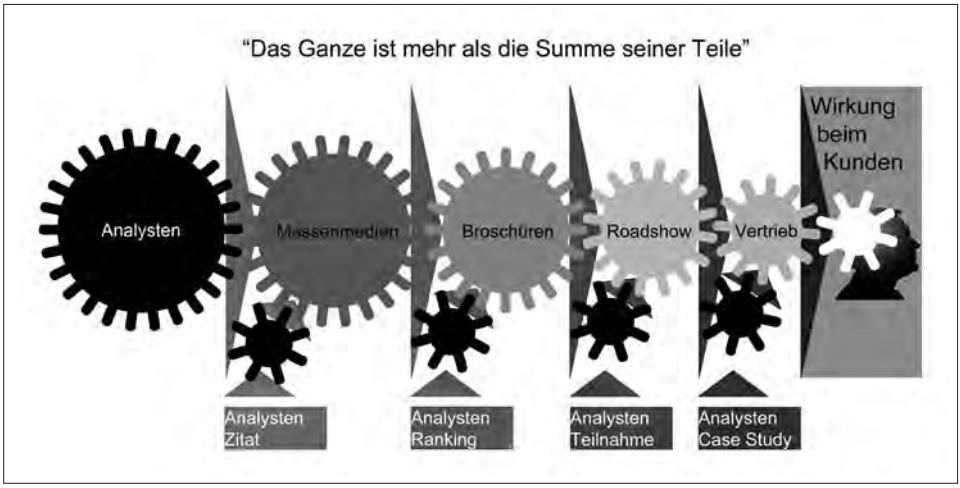


Abbildung 7: Analysten als Multiplikatoren unterstützen die Wirkung weiterer Kanäle.

Je mehr Kommunikationskanäle synchronisiert die gleiche Botschaft vermitteln, desto höher ist die Wirkung beim Kunden. Dabei kann die Wirkung einzelner Kanäle bzw. Instrumente durch die akzeptierte Rolle des Analysten als neutralem Fachmann gesteigert werden. Beispiele hierzu sind:

- **Analystenzitate** unterstützen die Glaubwürdigkeit von Berichterstattung in Presse und Anzeigen, da „das Wort des Analysten Gewicht hat"[35].
- **Analysten Rankings** helfen, da die Positionierung von T-Systems im Vergleich zum Wettbewerb die Glaubwürdigkeit von Broschüren oder Produktflyern erhöht.
- **Analysten als Teilnehmer** unterstützen in ihrer Rolle als neutraler Fachmann die Wirkung von Roadshows, Kundenworkshops und Hausmessen.
- **Analystenpublikationen und Case Studies** dienen der Vertriebsunterstützung, indem sie direkt dem Kunden zur Verfügung gestellt werden, Teil einer Präsentation sind oder für Marketingzwecke genutzt werden.

Damit hat der Autor auch Antworten auf die zweite wichtige Frage geliefert: **Wie nutzt T-Systems die gebrieften Analysten?**

Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie am Beispiel der Zielgruppe Industrieanalysten bestehen demnach aus dem Backbone der Strategy Map von Analyst Relations sowie einer konsequenten Umsetzung aller strategischen Ziele aus der Kundenperspektive der Strategy Map im Sinne einer synchronisierten Marketing- und Kommunikationsstrategie über alle Kanäle hinweg.

35 DARA – Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis (Hrsg.), Industry Analyst Relations in Deutschland, 2008, S.10.

Die konsequente und synchronisierte Umsetzung aller strategischen Ziele aus der Kundenperspektive ist demnach **der fünfte zentrale Erfolgsfaktor** für die Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalyst.

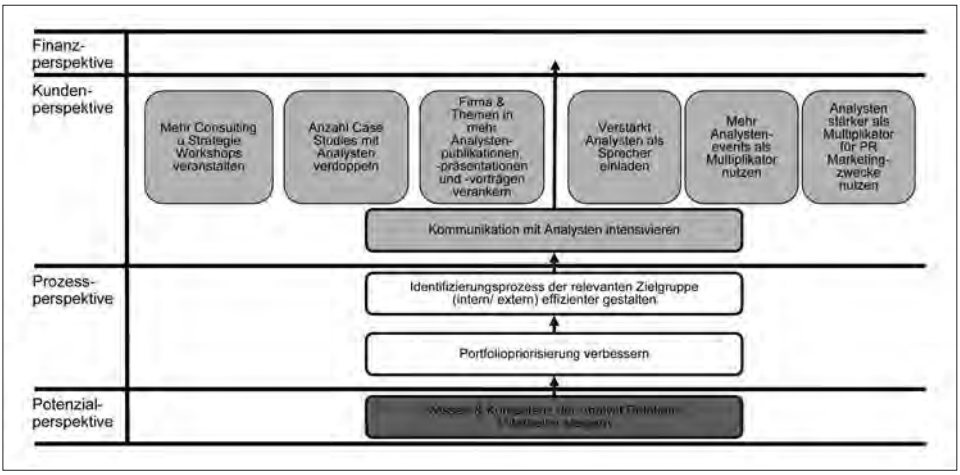


Abbildung 8: Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie am Beispiel der Zielgruppe Industrieanalysten.

5 Handlungsempfehlungen, Fazit und Ausblick

Der Autor hat die fünf zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten aufgezeigt und in den jeweiligen Kapiteln die Stellschrauben genannt, die bekannt sein müssen, um die Kommunikationsstrategie kontinuierlich zu verbessern. Die Qualität der Analyst Relations Arbeit ist aus Sicht des Autors gut bis sehr gut. Dies verleitet zur Annahme, dass es keinen Handlungsbedarf gibt, doch das ist falsch. Der Autor sieht trotz der guten Qualität noch großes Verbesserungspotenzial, vor allem in der Systematik der AR Arbeit. Aus Sicht des Autors ist die Qualität derzeit noch zu stark personen- und zu wenig prozessgebunden. Die Gefahr ist groß, dass der Wegfall von Mitarbeitern (sei es durch Arbeitgeberwechsel, Krankheit oder internen Wechsel) zu einem starken Wissens- und Qualitätsverlust führt. Um dies zu verhindern, empfiehlt der Autor, nicht an allen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen. Vielmehr müssen zuerst die wichtigen kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert und priorisiert betrachtet werden. Eine kontinuierliche Erfolgsmessung zeigt den aktuellen Wirkungsgrad von Veränderungen und damit auch den AR-Mitarbeitern, an welchen Stellschrauben in Zukunft weiter gedreht werden muss.

Ein detailliertes Monitoring aller Analysten-Interaktionen mit Briefingstunden, Thema, Art der Interaktion (pro-/ reaktiv), Ergebnis (Publikation, Zitate, etc.) ist wichtig, um die Arbeit und Entwicklung von AR zu dokumentieren und um den Nutzen

für T-Systems aufzeigen zu können. Die Darlegung des ROI für AR ist nicht trivial. In der Regel verfügt AR über ein klar definiertes Budget für die eigenen Mitarbeiter und die Analysten-Programme (wie Briefings, Consulting-Workshops, Events, etc.). Mit dem vorgegebenen Einsatz von finanziellen Mitteln (Input) muss das bestmögliche Ergebnis (Output) erzielt werden. Mögliche Indikatoren bzw. Messgrößen (KPIs) sind hierbei auszugsweise:[36]

- Anzahl der Analysten, die pro- und reaktiv mit Informationen versorgt werden
- Anzahl an Interaktionen oder Briefings mit Analysten
- Anzahl an Consulting- und Strategie-Workshops mit Analysten
- Anzahl an Case Studies mit Analysten
- Anzahl und Qualität (Tonalität) der Nennungen in Analysten-Publikationen und der Presse – im Vergleich zum Wettbewerb
- Anzahl der für Marketingzwecke genutzten Analystenpublikationen und -zitate
- Anzahl und Output (Kundenkontakte) der gesponserten Analystenveranstaltungen
- Anzahl der Platzierungen von Unternehmenssprechern auf Events von Analystenhäusern oder von Analysten auf Kundenveranstaltungen
- Messung der Kunden- (hier: Analysten-) Zufriedenheit

Zu bedenken ist hierbei, dass alleine die output-orientierten Kriterien noch nichts über das tatsächlich Erreichte (dem „Outcome“) aussagen und somit nicht alleine ausgewertet werden dürfen. Ebenso wenig kann hinter jeder Aktion eine klare Ertrags- oder Umsatzzahl gestellt werden. Was ist eine positive Analystenpublikation wert? Wie viel trägt sie zur Umsatzsteigerung bei? Wie sehr beeinflussen Analystenmeinungen das Image T-Systems und damit den Wert der Marke?

Das regelmäßige Erstellen der Wissensbilanz liefert mittels der definierten Indikatoren die Möglichkeit, jedem Einflussfaktor einen Wert zuzuordnen. Der Autor empfiehlt daher, die Wissensbilanz auch als Erfolgsmessungsinstrument zu nutzen und regelmäßig zu erstellen. So werden Entwicklungen auch über mehrere Messperioden sichtbar und können in Form einer Bilanz jederzeit auch Dritten vorgelegt werden. Ebenfalls empfiehlt der Autor, die jährlich durch eine Agentur durchgeführte anonyme Online-Befragung der wichtigsten Analysten weiterhin durchzuführen. Die Analysten ranken in dieser Befragung das Team von Analyst Relations und T-Systems als Unternehmen anhand einzelner Kriterien. Somit werden Veränderungen in ihrer Wahrnehmung sichtbar. Ebenfalls bieten offene Fragen die Chance für ein direktes Feedback und zeigen dem AR-Team, wo Analysten Verbesserungspotential bei der Arbeit von AR sehen und welche Wünsche und Erwartungen sie für die Folgeperiode haben.

36 Im Rahmen der Erstellung der Wissensbilanz hat der Autor jedem Einflussfaktor Indikatoren zugeordnet, die hier genannten Indikatoren sind daher nur ein kleiner Auszug.

Der Autor hat gezeigt, dass es folgende zentrale Erfolgsfaktoren für eine Kommunikationsstrategie mit der Zielgruppe Industrieanalysten gibt und dass diese eindeutig bestimmbar sind:

- **Wissen und Kompetenz der Analyst Relations Mitarbeiter**
- **Portfolioprioriserisierung**
- **Identifizierungsprozess der relevanten Zielgruppe**
- **Kommunikation mit Industrieanalysten**
- **Synchronisation mit der Marketing- und Kommunikationsstrategie**

Schritte und Prozesse wurden festgelegt, die notwendig sind, um diese Erfolgsfaktoren systematisch weiterzuentwickeln. Durch Indikatoren wird diese Entwicklung messbar und dadurch auch steuerbar. Genau dies ist der Grund, warum die Kenntnis der Erfolgsfaktoren für den wachsenden Erfolg von Analyst Relations mittelfristig entscheidend sein wird. Im Gegensatz dazu ist kurzfristiger Erfolg nicht unbedingt von der Kenntnis der Erfolgsfaktoren abhängig, sondern kann sehr wohl auch immer ein Zufallsprodukt, begünstigt durch das Engagement und der Fachkenntnis einzelner Personen sein. Wenn Analyst Relations aber wissenschaftlich, systematisch, nachhaltig und messbar sowie prozess- statt personengebunden seinen Beitrag zum Erfolg T-Systems steigern will, müssen die Erfolgsfaktoren als feste Bestandteile in der täglichen AR-Arbeit etabliert werden.[37] Ohne diesen Schritt und ohne eine konsequente Umsetzung der konkret genannten Handlungsempfehlungen wird sich der Erfolg von Analyst Relations in Zukunft nicht weiter entwickeln oder sogar abnehmen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass auch für eine Kommunikationsstrategie mit einer anderen Zielgruppe Erfolgsfaktoren definiert werden können. Die in dieser Arbeit ermittelten Erfolgsfaktoren gelten aber nur für die Zielgruppe Industrieanalysten.

Der Autor empfiehlt in einem **nächsten Projekt** zu untersuchen, ob die Auswirkungen der steigenden Qualität der AR-Arbeit erforschbar, messbar und damit auch belegbar sind. Dabei bietet es sich an, die Untersuchung zuerst intern bei den Mitarbeitern zu beginnen, die direkten Kontakt mit Kunden und Analyst Relations haben: Der T-Systems Vertrieb. In welchem Umfang hat der Vertrieb die zur Verfügung gestellten Ergebnisse der AR-Arbeit regelmäßig genutzt, welche Wirkungen wurden erzielt und wie können diese weiter verbessert werden? Beispiele sind:

- Wie werden Analystenpublikationen durch den Vertrieb genutzt?
- Welchen Nutzen haben Argumentationsketten als Sprachregelung für den Vertrieb und wie kann der Nutzen gesteigert werden?

37 Die bisherige Erfahrung des Autors hat gezeigt, dass die genannten Tools sinnvoll in der täglichen Arbeit genutzt werden können und damit nicht nur Theorie sind.

- Wird die Fachkompetenz von Analysten für Consulting- und Strategie-Workshops optimal und ausreichend genutzt?
- Wer liest eine „Analyst Infusion“ und wie kann diese verbessert werden?
- Welche Ergebnisse liefern Kundenkontakte auf Analystenevents und wie können diese optimiert werden?

Zum Abschluss dieser Arbeit will der Autor noch Friedrich Nietzsche zitieren: „Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.“[38] Die AR-Mitarbeiter müssen in Zukunft die notwendige Disziplin haben, um hartnäckig die genannten Erfolgsfaktoren weiterzuentwickeln und die Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung umzusetzen. Dies bedeutet, den bisher eingeschlagenen Weg zu verlassen und ein Umdenken in zentralen Prozessen zu beginnen.

38 Sprechgeraet.de: Sprüche, Zitate, Aphorismen und Weisheiten berühmter Persönlichkeiten. [Internet 2009]

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Strategy Map Analyst Relations.	713
Abbildung 2:	Backbone der Strategy Map Analyst Relations.	714
Abbildung 3:	Potenzial-Portfolio Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge.	716
Abbildung 4:	Potenzial-Portfolio Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital.	718
Abbildung 5:	Kompetenzprofil Analyst Relations Mitarbeiter.	720
Abbildung 6:	Die 6 Phasen eines proaktiven Analystenbriefings.	728
Abbildung 7:	Analysten als Multiplikatoren unterstützen die Wirkung weiterer Kanäle.	732
Abbildung 8:	Die zentralen Erfolgsfaktoren einer Kommunikationsstrategie am Beispiel der Zielgruppe Industrieanalysten.	733

Abkürzungsverzeichnis

Abb	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AR	Analyst Relations
Aufl	Auflage
BK	Beziehungskapital
Bsp	Beispiel
bspw	beispielsweise
bzw	beziehungsweise
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heißt
DARA	Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis
Dr	Doktor

f	folgende
GE	Geschäftserfolg
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GP	Geschäftsprozess
HK	Humankapital
Hrsg	Herausgeber
hrsg	herausgegeben
ICT	Information and Communications Technology
incl./ inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
PAC	Pierre Audoin Consultants
PR	Public Relations
QQS	Quantität, Qualität und Systematik
ROI	Return on Investment
SK	Strukturkapital
TK	Telekommunikation
USP	Unique Selling Proposition
Vgl	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Selbständige Bücher und Schriften

Barthel, Erich et al.: Kompetenzkapital heute. Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2007.

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Verlag Franz Wahlen GmbH, 2005.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten: Produkt- und Servicemanagement. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2006

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden, München: PRpetuum, 2005.

DARA – Deutscher Analyst Relations Arbeitskreis (Hrsg.): Industry Analyst Relations in Deutschland. Berlin: scm c/o prismus GmbH, 2008.

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung. München: Verlag Franz Wahlen GmbH, 2006.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen (The Balanced Scorecard. Translating into Action, deutsch), übers. von Péter Horváth, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2002.

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000.

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Watzlawick, Paul: Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinns. München: Piper Verlag GmbH, 2005.

Sammel- und Nachschlagewerke

GWV Fachverlag GmbH (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon A- Be. 16. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2005.

Zeitungen, Magazine und Berichte

Deutsche Telekom: Connected life and work. Vernetzt denken. Vernetzt handeln. Vernetzt leben. Das Geschäftsjahr 2007. Deutsche Telekom AG. Bonn [Druckort]: o. Verlag, 2008.

Deutsche Telekom (Hrsg): Pressemitteilung 76/08: Strategische Neuausrichtung des Geschäftskundensegments der Deutschen Telekom. Bonn: Deutsche Telekom, 2008.

Hegele-Raih, Cornelia; Seeger, Christoph: Abschied vom Durchschnitt. In: Harvard Business Manager, Oktober 2007, S. 58-62.

Gesetz, Kommentare und sonstige Quellen

Erpenbeck, John: Wissensmanagement und Kompetenzmanagement. Leitfaden Tag 1, Vorlesungsskript Kurs WO31. 19.06.2008, Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2008.

Erpenbeck, John: Wissensmanagement und Kompetenzmanagement. Leitfaden Tag 2, Vorlesungsskript Kurs WO31. 20.06.2008, Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2008.

Stephan, Mario B.: Strategie- und Changemanagement. Fallstudie Strategieimplementierung, Vorlesungsskript Kurs WO31. 30.08. – 01.09.2007, Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2007.

Elektronische Medien

Analyst Relations: Ansprechpartner „Corporate Marketing &Communications“. http://systemsnet.telekom.de/cms/tsid/de/templateId=renderInternalPage/contentId=110244/id=1336.html, [Intranet], 08.06.2007.

Arbeitskreis Wissensbilanz: Wissensbilanz-Toolbox (V1.0) zum Downloaden, http://www.akwissensbilanz.org/Toolbox/toolbox-download.htm, [Internet], 30.06.2008.

Audit - Coaching - Training: KODE®X, http://www.act-regensburg.de/pages-act/kodeX02.html, [Internet], 24.10.2008.

Sprechgeraet.de: Sprüche, Zitate, Aphorismen und Weisheiten berühmter Persönlichkeiten. http://www.sprechgeraet.de/Viele-sind-hartnaeckig-in-Bezug-auf-den-einmal-eingeschlagenen-Weg-wenige-in-Bezug-auf-das-Ziel.z1546.html, [Internet], 02.01.2009.

Zitat = citare (herbeirufen): Wissen. http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_benjamin_franklin_thema_wissen_zitat_3430.html, [Internet], 29.09.2008.

Dipl.-Psychologin
Juliane Müller, MBA

Hochschulmarketing bei Bosch Power Tools

Gesamtkonzeption unter besonderer Berücksichtigung von Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit

Inhalt

1 Summary 745

2 Einleitung 746

3 Ausgangssituation 748
- 3.1 Projekt-Rückblick 2007-2009 748
- 3.2 Problemerörterung 750
- 3.3 Zielsetzung der Arbeit 754

4 Strategische Lösungsansätze 755
- 4.1 Die Arbeitgebermarke als Basis der Kommunikation 755
- 4.2 Wann setze ich welche Kommunikationsbotschaft ein? 762
- 4.3 Welche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind geeignet? 765
- 4.4 Wie kann Hochschulmarketing in wirtschaftlich schwierigen Zeiten betrieben werden? 766

5 Resumée und Ausblick 768

1 Summary

2007 – das Jahr des Aufschwungs...
Um auch in Zeiten des Fachkräftemangels die hohen Bedarfszahlen an Kaufmännischen und Technischen Absolventen mit „High-Potentials“ decken zu können, hat der Bereichsvorstand von Bosch Power Tools im Jahr 2007 das Projekt *Hochschulmarketing* neu initiiert. Im Fokus der Projekttätigkeit stand die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Power Tools bei den relevanten Zielgruppen – als Voraussetzung für die Gewinnung der *Zielgruppe* für den Geschäftsbereich und als direkte Antwort auf den *war for talents.*

Die ersten Projektjahre...
Wenngleich der Projektverlauf in den ersten beiden Jahren als sehr positiv eingestuft werden kann, so war stets offensichtlich, dass man sich im Bereich *Hochschulmarketing* in einem sehr dynamischen Feld mit vielerlei Einflussfaktoren bewegt, die – teils geplant, teils ad hoc – eine Konzeptdetaillierung, -anpassung und -erweiterung erfordern. Zudem müssen die „Lessons Learned“ aus den bisherigen Projektaktivitäten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in die Projektgestaltung einfließen.

2009 – das Jahr der „Umbrüche“...
Die Dynamik der Einflussfaktoren zeigte sich im Jahr 2009 sehr deutlich und stellte das Projekt *Hochschulmarketing* vor teilweise fundamental neue Herausforderungen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisteten wirtschaftliche und hochschulpolitische Einflussfaktoren, die starke Auswirkungen auf die damalige Situation bei Power Tools und damit auch auf die Projektsituation hatten.

Die neuen Herausforderungen...
Insbesondere die wirtschaftliche Krisensituation führte zu der Notwendigkeit, das Projekt noch stärker an den Kriterien der *Effektivität, Effizienz* und *Nachhaltigkeit* auszurichten.

Die Lösung?
Eine neue Gesamtkonzeption für das Hochschulmarketing-Projekt, die im Besonderen
... einen wesentlichen Schwerpunkt auf den Erfolgsfaktor der „Zielgruppenkommunikation“ legt und diese basierend auf konzeptionellen & empirischen Analysen auf eine neue Basis stellt

... unterschiedliche Projekt-Szenarien in Abhängigkeit von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorschlägt

Die Herangehensweise?
Ziel dieses Beitrags ist es, die wesentlichen Schritte auf dem Weg zu einer neuen Gesamtkonzeption als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen zu beschreiben.

2 Einleitung

***Be QIK, be Better, be Bosch* –** das interne Leitbild der Robert Bosch GmbH beinhaltet einen klaren Appell an die Mitarbeiter: durch Leistungsstärke, Innovationsfreude, Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen, den Erfolg von Bosch langfristig zu sichern.

Eine eindeutige Anforderung mit einer weitaus komplexeren Umsetzung, wie sich bei näherer Betrachtung zeigt... Analysiert man das Leitbild etwas genauer und blickt hinter die Fassade des eingängigen Slogans, so kristallisiert sich folgendes „Spannungsfeld" heraus:

Leistungsstärke und -motivation sowie Commitment gegenüber dem Unternehmen sind keine Selbstläufer, sondern setzen voraus, dass eine hohe fachliche und persönliche Passung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen besteht. Diese erste wesentliche Voraussetzung muss jedoch gekoppelt sein mit einer Verfügbarkeit des (potenziellen) Mitarbeiters zu dem Zeitpunkt und an dem Ort, an dem das Unternehmen seine Arbeitsleistung benötigt. Mitarbeiter können folglich erst dann als „Erfolgsfaktor für das Unternehmen" handeln und wirken, wenn alle Kriterien der Passung erfüllt sind.

Bezieht man die Situation auf dem Arbeitsmarkt in die Betrachtung mit ein, so stellt man jedoch sehr schnell fest, dass der Faktor der „Passung" für sich alleine genommen nicht mehr ausreicht, um *den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort* zu haben:

So hat sich bedingt durch die Tatsache, dass dem erhöhten Fachkräftebedarf der letzten Jahre keine ausreichende Anzahl qualifizierter Nachwuchskräfte entgegenstand, der Wettbewerb der Unternehmen um die Rekrutierung der besten Kandidaten drastisch verschärft – der **war for talents** begann.

Die offensichtlich „aggressiven" Konnotationen dieses Ausdrucks verdeutlichen, dass um das „knappe Gut der hoch qualifizierten Bewerber" ein regelrechter „(Image-)Kampf" entbrannt ist, bei dem die Unternehmen um die Gunst der Kandidaten werben müssen:

Die „Passung" von (potenziellem) Mitarbeiter und Unternehmen ist somit stets im Verhältnis zur „wahrgenommenen Attraktivität" des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern zu beurteilen.

Es liegt auf der Hand, dass diese neuen Rahmenbedingungen sowie die damit einhergehende Verschiebung der „Entscheidungsmacht" die Personalauswahl vor völlig neue Herausforderungen stellen: So wandelte sich die klassische „Personalrekrutierung" zum sehr viel komplexeren Ansatz der „Personal*gewinnung*", der mit den Schlagwörtern „Attraction", „Selection", „Integration" auch bei Bosch zur neuen Erfolgsformel der Personalbeschaffung wurde.

Die grundlegende Neuausrichtung des Ansatzes der Personalgewinnung ist darin zu sehen, dass der Faktor der *wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität* als „kritischer Erfolgsfaktor“ dahingehend betrachtet wird, bei welchen Unternehmen sich die hoch qualifizierten Kandidaten bewerben.

Im Geschäftsbereich *Power Tools* am Standort Leinfelden stellte sich die wirtschaftliche Situation vor ca. vier Jahren wie folgt dar: Mit einem Umsatz von rund 2,8 Mrd Euro im Jahr 2006 konnten die Vorjahreszahlen um 6% gesteigert werden. Zudem wurden 36% des Umsatzes mit Produkten generiert, die jünger als zwei Jahre sind.

Um diese hervorragende Marktposition weiterhin zu sichern und auszubauen, wurden in den Jahren 2007 und 2008 viele neue Stellen im Kaufmännischen und Technischen Bereich geschaffen, für die speziell hoch qualifizierte Top-Absolventen und Young Professionals gesucht wurden.

Die folgende Grafik veranschaulicht die vor allem im Technischen Bereich drastisch gestiegenen Einstellungszahlen am Standort Leinfelden im Vergleich der Jahre 2006 - 2008:

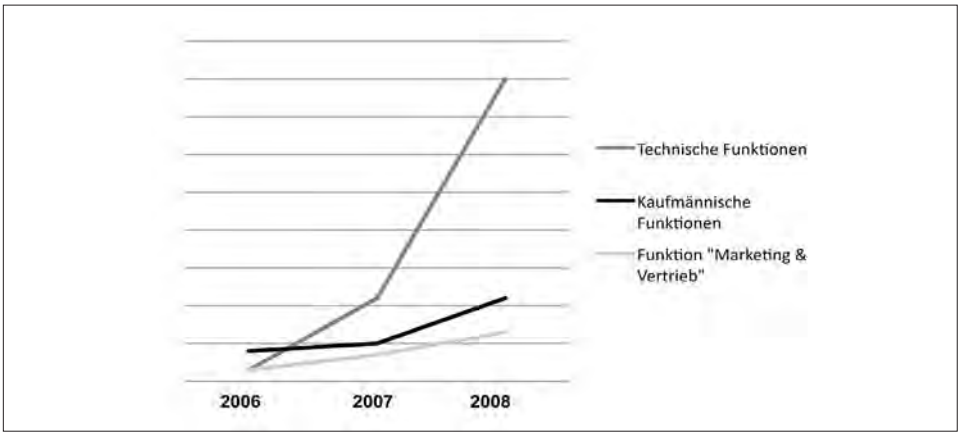


Abbildung 1: Vergleich Einstellungszahlen Absolventen und Young Professionals 2006-2008.

Um diesen hohen Bedarf auch in Zeiten des Fachkräftemangels mit Absolventen decken zu können, die sich durch eine in jeder Hinsicht hohe Passung mit dem Geschäftsbereich *Power Tools* auszeichnen, hat der Bereichsvorstand im Jahr 2007 das Projekt „Hochschulmarketing“ initiiert.

Im Fokus der Projekttätigkeit steht die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von *Power Tools* bei den relevanten Zielgruppen – als Voraussetzung für die Gewinnung der Zielgruppe und als direkte Antwort auf den *war for talents.*

3 Ausgangssituation

3.1 Projekt-Rückblick 2007-2009

Die Zielsetzung der ersten beiden Projektjahre (06/2007 - 06/2009) bestand darin, *Hochschulmarketing* als strategisch hoch bedeutsames Thema der Personalarbeit im Geschäftsbereich *Power Tools* zu verankern.
Basierend auf einer an externen Markterfordernissen und internen Bedarfen orientierten Gesamtkonzeption, lag der Fokus auf der Umsetzung des Konzeptes im Rahmen vielfältiger (Marketing-)maßnahmen.

So zeigte *Power Tools* mit Aktivitäten wie Praxisworkshops, Exkursionen, Inhouse Recruitings, Unternehmensplanspielen, Fachvorträgen an Universitäten, Messeauftritten, Sponsoring universitärer Veranstaltungen und studentischer Initiativen, Vergabe von Stipendien etc. eine hohe Präsenz bei den studentischen Zielgruppen.
Auf die entscheidende Frage, *wie erfolgreich* die Umsetzung der Hochschulmarketing-Konzeption bis dato war, sind jedoch die Quantität und Vielfalt der Maßnahmen an sich noch keine verlässlichen Indikatoren:
Entscheidend ist viel mehr, wie effektiv die Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirkung bei den studentischen Zielgruppen (kaufmännische und technische Fachrichtungen) zu beurteilen sind, oder anders formuliert:
Wie haben die Studenten Power Tools wahrgenommen, bevor sie an einer Veranstaltung des Geschäftsbereichs teilgenommen haben, und wie nehmen sie den Geschäftsbereich danach wahr?

Um hierfür valide Daten zu erhalten und um die Projektaktivitäten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne des PDCA-Zyklus zugänglich zu machen, wurde ein kriterienorientierter, standardisierter Fragebogen entwickelt.
Mit Hilfe dieses Evaluationsinstrumentes wurden alle Aktivitäten bewertet, bei denen Studenten den Geschäftsbereich *Power Tools* im Rahmen einer (Recruiting-) Veranstaltung gezielt kennen lernen konnten.
Nach den ersten beiden Projektjahren wurden die Befragungsergebnisse von fünf unterschiedlichen Großveranstaltungen einer Meta-Evaluation unterzogen und auf differenzielle Effekte (sowohl zwischen Veranstaltungsarten als auch zwischen studentischen Zielgruppen) untersucht.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **durchschnittliche Gesamtbewertung der Veranstaltungen: 1,47 ***
- **Bewerbungsintention (Praktikum, Trainee oder Direkteinstieg): 95%**
- **Wahrnehmung Arbeitgeberattraktivität im Prä-Post-Vergleich: 1,95 * (prä) – 1,17 * (post)**

  (erhoben auf einer Notenskala von 1-6)

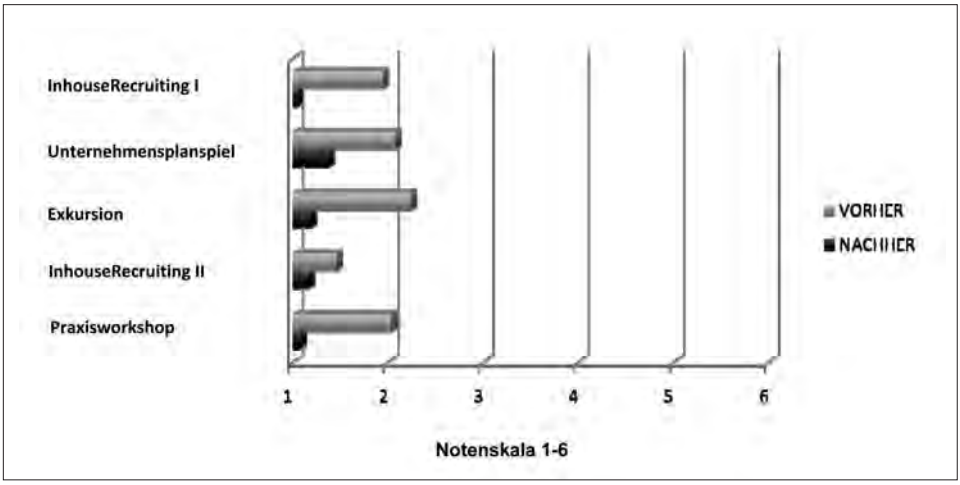


Abbildung 2: Bewertung Arbeitgeberattraktivität Power Tools (prä-post-Vergleich).

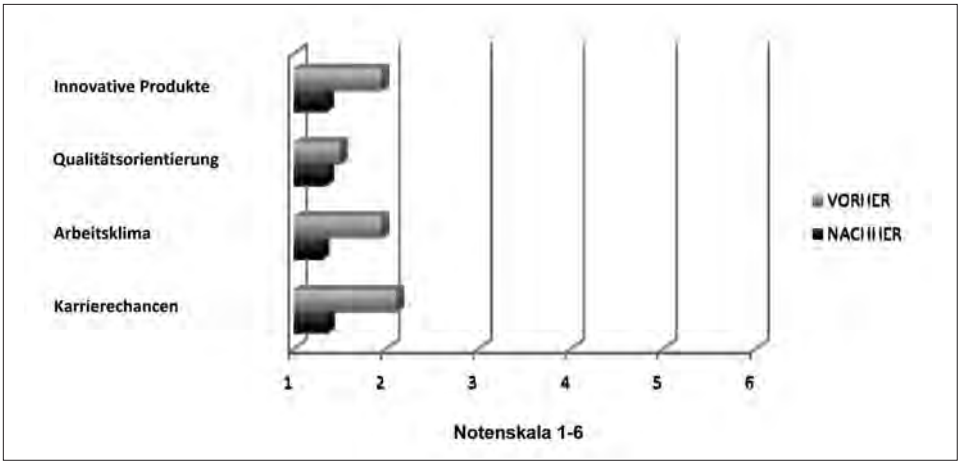


Abbildung 3: Wahrnehmung verschiedener Aspekte von Power Tools (prä-post-Vergleich).

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität bei den studentischen Zielgruppen wird im Rahmen der Projektaktivitäten stets als Voraussetzung dafür betrachtet, dass Power Tools im „mind set" der potenziellen Arbeitgeber ist und sich die Studenten schließlich im Geschäftsbereich bewerben.

Da Bewerbungen häufig zeitversetzt und in Abhängigkeit vom persönlichen Studienverlauf erfolgen, ist die zeitnahe Erhebung von Erfolgsindikatoren schwierig. Es kann jedoch festgehalten werden, dass basierend auf den Projekttätigkeiten der ersten beiden Jahre bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine Vielzahl von fachlich sehr geeigneten, motivierten und „power-tools-begeisterten" Studenten für eine Tätigkeit im Geschäftsbereich (Praktikum, Praxisstudententätigkeit, Direkteinstieg) gewonnen werden konnten.

3.2 Problemerörterung

Wenngleich demnach der Projektverlauf in den ersten beiden Jahren als sehr positiv eingestuft werden kann, muss stets berücksichtigt werden, dass man sich im Bereich Hochschulmarketing in einem sehr dynamischen Feld mit einer Vielzahl an Einflussfaktoren bewegt, die – teils geplant, teils ad hoc – eine Konzeptdetaillierung, -anpassung und -erweiterung erfordern.

2009 – das Jahr der „Umbrüche"...
Die Dynamik der Einflussfaktoren zeigte sich im Jahr 2009 sehr deutlich und stellte das Projekt Hochschulmarketing vor teilweise fundamental neue Herausforderungen...

Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisteten wirtschafts- und hochschulpolitische Einflussfaktoren, die starke Auswirkungen auf die damalige Situation bei Power Tools und damit auch auf die Projektsituation hatten.

Wirtschaftliche Situation:
die Wirtschaftskrise und der drastische Rückgang der weltweiten Nachfrage nach Wirtschaftsgütern
Der lang anhaltende Abschwung in der Bauindustrie sowie die Nachfrageeinbrüche auf vielen Konsumgütermärkten führten dazu, dass der Weltmarkt für Elektrowerkzeuge mit Beginn des Jahres 2009 schrittweise schrumpfte.

Trotz des rückläufigen Weltmarktes entwickelte sich Power Tools im Jahr 2009 in den Geschäftsfeldern handgehaltene Elektrogeräte, Stationärgeräte, Gartengeräte und Zubehör zwar besser als der jeweilige Markt, aber dennoch bekam der Geschäftsbereich die Auswirkungen der weltweiten Krise stark zu spüren.

Dies hatte unmittelbare Konsequenzen für die Personalpolitik:
Wurden die letzten 2 Jahre zuvor aufgrund eines rasanten Umsatzanstiegs und hoher Mitarbeiterbedarfe auf breiter Basis Absolventen und Young Professionals eingestellt, so wurden nun infolge der wirtschaftlichen Krisenlage temporäre Maßnahmen wie „Einstellungs-Stopp" und Kurzarbeit erforderlich.

Einhergehend mit diesen Akut-Maßnahmen ist auch das Hochschulmarketing-Projekt mit einer „neuen Realität" konfrontiert worden:

So standen für die Projekt-Aktivitäten nunmehr sehr viel weniger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung und die Projekt-Kontinuität war aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen gefährdet.

Folgende Fragen traten auf:

- **Wie kann das Projekt trotz „restriktiver Zeiten" fortgeführt werden?**
- **Wie kann die Zielgruppen-Kommunikation konstant & nachhaltig gestaltet werden?**

Die wesentliche Herausforderung bestand somit darin, das Projekt noch stärker als bisher nach effektivitäts- und effizienzbezogenen Gesichtspunkten auszurichten und zu steuern, um die Kontinuität auch in Krisensituationen sicherstellen zu können.

...eine Frage, die *nicht* gestellt wurde, war die der Beendigung des Projektes:
dies beruhte auf der grundlegenden Philosophie bei Power Tools, dass die Überzeugung der Studenten von der Arbeitgeberattraktivität des Geschäftsbereichs eine strategisch sehr bedeutsame Aufgabe ist, die losgelöst von konjunkturellen Schwankungen wahrgenommen werden muss...

Hochschulpolitische Situation:
die Bologna-Reform und die vollständige Ablösung des alten Studiensystems

Die in der Bologna-Erklärung (1999) von den europäischen Bildungsministern verabschiedete Neuregelung der Studienstruktur zur Schaffung eines gemeinsamen europäischen Hochschulrahmens, hat bereits in den letzten Jahren zu massiven strukturellen Änderungen der deutschen Hochschullandschaft geführt.
Mittlerweile ist das neue zweiphasige Studiensystem mit Bachelor- und Masterabschlüssen flächendeckend an allen Universitäten, Hochschulen und Berufsakademien etabliert, der Diplom-Titel gehört der Vergangenheit an...

Die Auswirkungen der Bologna-Reform sind sowohl vielfältig als auch vielschichtig –

- Wie wirkte sich die „Flexibilisierung“ der Studienstrukturen im Personalbereich bei Power Tools in Leinfelden aus?
- Welche Konsequenzen hatte die Umstellung auf Bachelor & Master speziell für das Thema „Hochschulmarketing“?

Einhergehend mit dem parallelen Auslaufen der Diplom-Studiengänge traten die direkten Auswirkungen der Bologna-Reform im Jahr 2009 erstmalig vollumfänglich zu Tage...

Erster und gleichermaßen schmerzlicher Indikator waren die massiven Rückgange der Bewerbungen für ein 6-monatiges Pflichtpraktikum – ein solches ist nämlich im Rahmen des Bachelor-Studiums in vielen Studienordnungen nicht mehr vorgesehen. Alternativ werden Kurzpraktika von 2-3 Monaten während der Semesterferien *empfohlen...*

Ein weiteres Opfer des komprimierten Erststudiums sind die wissenschaftlichen Abschlussarbeiten, die mit einer Bearbeitungsdauer von häufig nur wenigen Wochen auf den Umfang von Seminararbeiten reduziert wurden.

Zumindest ist an diesen Punkten von Flexibilisierung wenig zu spüren...
Was jedoch sind die unmittelbaren Folgen?

Für Power Tools wird es zukünftig schwieriger werden, „potenzielle Mitarbeiter" bereits während eines mehrmonatigen Praktikums oder einer forschungsorientierten Abschlussarbeit zu identifizieren und im Rahmen eines Bindungsprogramms bis zum Studienabschluss zu begleiten.
Für die Studenten wird die Möglichkeit eingeschränkt, „potenzielle Arbeitgeber und Einsatzgebiete" durch eine mehrmonatige, fachlich vertiefte Mitarbeit im Unternehmen kennen zu lernen.

Es stellen sich somit folgende Fragen:

- **Welche neuen Anforderungen an die Zielgruppen-Kommunikation müssen mit dem Wechsel der Studienstruktur beachtet werden?**
- **Welche Optionen jenseits von mehrmonatigen praktischen Unternehmenstätigkeiten gibt es, sehr gute Studenten zu identifizieren und an Power Tools zu binden?**

Die projektbezogenen Herausforderungen bezogen sich somit insbesondere darauf, die Kommunikationsstrategie auf die geänderten Rahmenbedingungen abzustimmen und neue „Angebote" für die studentischen Zielgruppen jenseits klassischer Praktika zu entwickeln.

Zwischenfazit
Wie die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, bestimmen sowohl wirtschaftliche als auch hochschulpolitische Entwicklungen die Parameter für das Thema „Hochschulmarketing" in sehr wesentlichem Ausmaß, was im Jahr 2009 in völlig neuen Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung gipfelte.

Es wäre jedoch verfehlt, nur die massiven externen Auswirkungen auf die Projektsituation zu beleuchten. So ergaben sich auch aus projektinterner Sicht nach einer zweijährigen Projektlaufzeit neue Perspektiven, Erfordernisse und Optimierungspotenziale, die sowohl auf den Projekt-Reifegrad als auch auf die „Lessons Learned" zurückzuführen sind.

Projektinterne Situation I:

Implikationen aus Projekt-Reifegrad
Einhergehend mit den starken Umsatzanstiegen und dem damit verbundenen großen Bedarf an Absolventen und Young Professionals in den Jahren 2007 und 2008, lag der Fokus der Hochschulmarketing-Aktivitäten folgerichtig auf der „Pre Sales Phase":

Es ging um „Attraction & Selection" mit dem Ziel, zeitnah vakante Stellen mit sehr guten Kandidaten besetzen zu können.

Der bis dato in kurzer Zeit vorgenommene starke Personalaufbau brachte auch

für das Hochschulmarketing-Projekt neue Anforderungen mit sich...
Neben der „Pre Sales Phase“ rückte nun verstärkt auch die „After Sales Phase“ in den Mittelpunkt der Betrachtungen, denn:
Die Arbeitgeberattraktivität ist nicht nur bei der Personalgewinnung von entscheidender Bedeutung, sondern spielt auch bei der Mitarbeiterintegration und -bindung eine wesentliche Rolle.
Ziel ist die zunehmende persönliche Identifikation mit Power Tools sowie eine steigende Begeisterung und Motivation, für den Geschäftsbereich tätig zu sein.

Für das Thema Hochschulmarketing trat damit folgende Fragestellung in den Fokus:

- ***Welche Aktivitäten kann das Projekt bieten, die Bindungsphase der neu gewonnenen Absolventen zu unterstützen?***

Zielsetzung war es folglich, die Projekt-Aktivitäten in effizienter Art und Weise auf die Bindungsphase zu erweitern, um damit die gesamte Prozesskette von „Attraction“, über „Selection“ bis hin zu „Integration“ abzudecken.

Projektinterne Situation II:

Implikationen aus Lessons Learned
Neben der Ausdehnung des Projekt-Fokus ergab sich aus den bisherigen Projekt-Aktivitäten noch ein zweiter wesentlicher Aspekt für die weitere Projektumsetzung: die gezielte Nutzung von Evaluationsergebnissen und Erfahrungswerten.
Wie bereits einleitend erwähnt, wurden sämtliche (Recruiting-)Veranstaltungen (Ausnahmen: Messen, Fachvorträge) von allen studentischen Teilnehmern systematisch nach verschiedenen Kriterien evaluiert.

Den allgemeinen Teil der Befragung bildeten die prä-post-Einschätzungen des Geschäftsbereichs Power Tools (Wahrnehmung vor und nach der Teilnahme an der Veranstaltung) in Bezug auf Aspekte wie Arbeitgeberattraktivität und Markenimage.

Neben diesen eher kognitiv und affektiv geprägten Bewertungen, die im wesentlichen eine Einstellung / Einstellungsänderung der Teilnehmer erfassen, war mit dem Aspekt der „Bewerbungsintention bei Power Tools“ auch ein handlungsbezogenes Element in die Erhebung integriert.

Im spezifischen Teil der Befragung wurden die Veranstaltungen selbst sowohl in ihrer Gesamtheit als auch detailliert in Bezug auf die einzelnen Programmpunkte bewertet.
Zudem wurde der Grund für die Teilnahme an der Veranstaltung erfasst sowie das Medium erfragt, über das die Teilnehmer auf die Veranstaltung aufmerksam geworden sind (z.B. Flyer, Homepage, Plakate, Ankündigung in Vorlesungen).

Neben der quantitativen Erfassung des „Veranstaltungserfolges“ im Rahmen der Teilnehmerbefragungen wurde jede Veranstaltung in einem qualitativen Auswertungsverfahren von den Organisatoren nach Aspekten wie „Kosten“, „Aufwand von Organisation & Durchführung“, „Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern“ und „Gesamteindruck“ ausgewertet.

Um das Projekt im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beständig weiter optimieren zu können, wurden die Ergebnisse sämtlicher Feedback-Verfahren nach 2 Jahren Projektlaufzeit einer Meta-Evaluation mit folgenden Leitfragen unterzogen:

- ***Welche Implikationen ergeben sich generell in Bezug auf die Projektkonzeption?***
- ***Welche Optimierungspotenziale bestehen hinsichtlich der Zusammensetzung des Maßnahmen-Portfolios?***
- ***Welche Potenziale zur Steigerung von Effektivität & Effizienz der Maßnahmen können identifiziert werden?***

3.3 Zielsetzung der Arbeit

Aufbauend auf den zuvor skizzierten Einflussfaktoren und den sich daraus ergebenden Herausforderungen, bestand das übergeordnete Ziel der Master Thesis in der **Ableitung einer neuen Gesamtkonzeption für das Projekt „Hochschulmarketing bei Bosch Power Tools“.**

- Ein erstes Teilziel hierbei war es, in Bezug auf Inhalt und Zeitpunkt passgenaue Kommunikationsbotschaften für die studentischen Zielgruppen auf Basis des Employer Branding Konzeptes sowie unter Einbezug empirischer Befunde abzuleiten
- Darauf aufbauend bestand das zweite Teilziel in der Ausarbeitung eines Integrierten Kommunikationskonzeptes für alle Ziel- und Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung der aktuellen situativen Einflussfaktoren
- Das dritte Teilziel umfasste die Ausarbeitung unterschiedlicher Projektszenarien in Abhängigkeit von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Der Aufbau der Arbeit kann wie folgt visualisiert werden, wobei der Schwerpunkt des hier vorliegenden Artikels speziell auf der Kommunikationsgestaltung mit den studentischen Zielgruppen liegt.

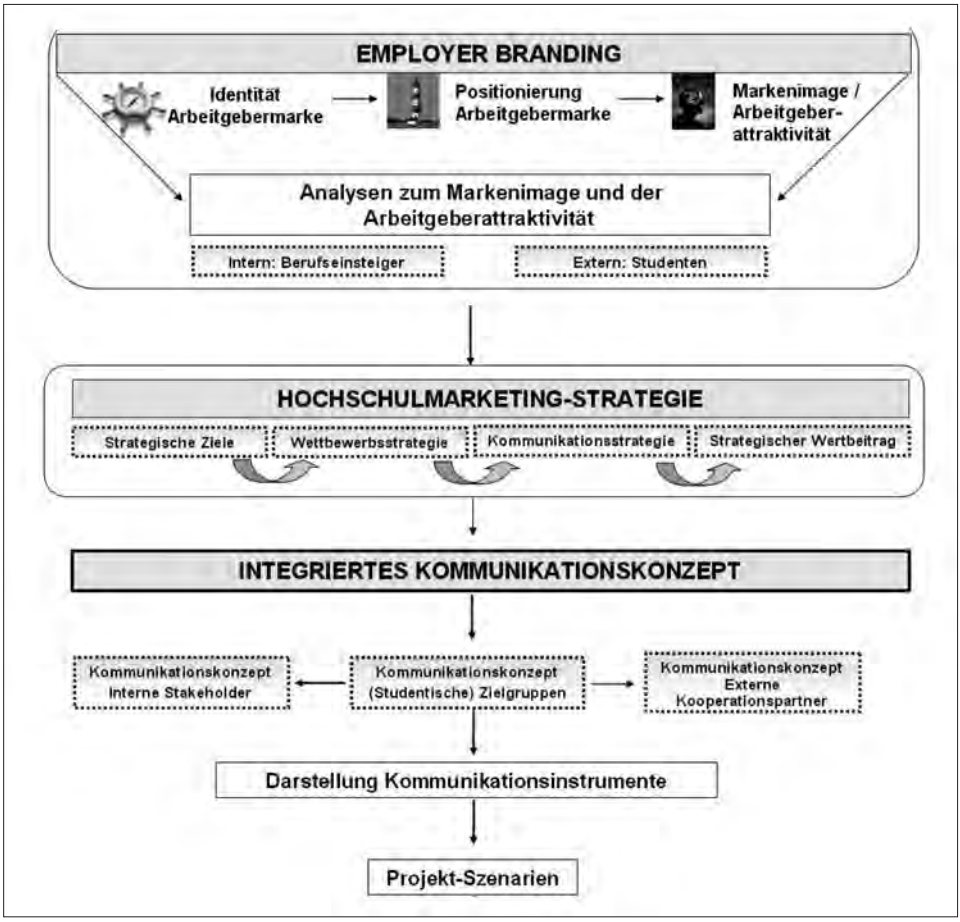


Abbildung 4: Aufbau der Arbeit.

4 Strategische Lösungsansätze

4.1 Die Arbeitgebermarke als Basis der Kommunikation

Ziel einer Arbeitgebermarkenstrategie ist „die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten, verbunden mit der Zielsetzung, ein unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner internen und externen Zielgruppen […] zu realisieren.“ [Beck, 2008]

Was auf den ersten Blick plausibel erscheint, stellt sich bei näherer Betrachtung als komplizierteres Unterfangen heraus:
Wie gelingt es, ein in der Zielgruppenwahrnehmung unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber zu erzeugen?

Diese Frage beinhaltet zwei „Kernelemente“:

1.) Welche Eigenschaften als Arbeitgeber und welches Angebot an (potenzielle) Arbeitnehmer zeichnen Bosch Power Tools aus?

2.) Welche Eigenschaften/Angebote sind den studentischen Zielgruppen bei der Wahl des Arbeitgebers am wichtigsten?

Dies impliziert, dass eine erfolgreiche Zielgruppenkommunikation erst dann zustande kommt, wenn basierend auf dem „Selbstbild als Arbeitgeber“ die Positionierungsstrategie auf dem Rekrutierungsmarkt so gewählt wird, dass die gesendeten Kommunikationsbotschaften den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und für diese relevant sind.
Die Kommunikation als solche ist jedoch kein Selbstzweck, sondern zielt auf die Erzeugung eines positiven *Markenimages*, das die Basis für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität bildet.

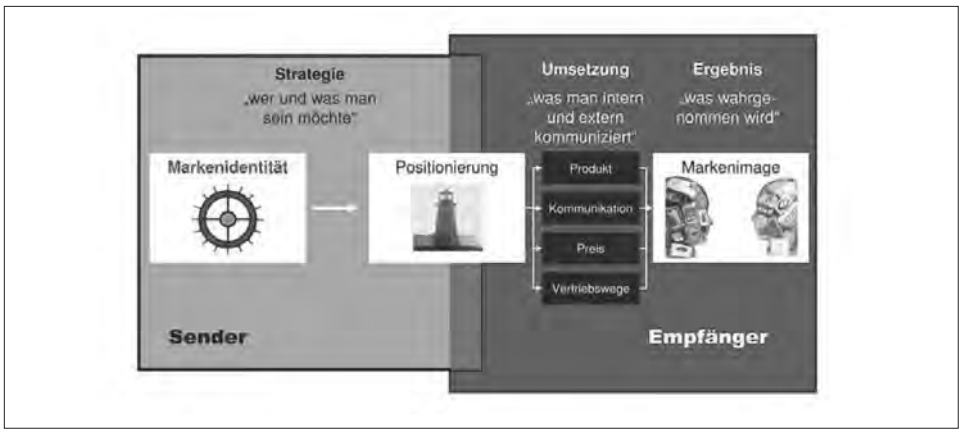


Abbildung 5: Markenidentitätsmodell [Esch & Fischer, 2009].

Ein erster Schritt auf dem Weg zur Ableitung passgenauer Kommunikationsbotschaften bestand gemäß dieser Annahmen darin, einen Abgleich des „unternehmerischen Selbstbildes“ von Bosch (Power Tools) mit der Einschätzung der studentischen Zielgruppen sowie den Berufseinsteigern von Power Tools vorzunehmen. Zusätzlich wurde die Beurteilung von Bosch hinsichtlich der spezifischen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren mit der angegebenen Wichtigkeit dieser Faktoren bei der Arbeitgeberwahl in Beziehung gesetzt.

Empirische Analyse der Arbeitgeberattraktivität
Um die Wirkung der Arbeitgebermarke Bosch auf die studentischen Zielgruppen (kaufmännisch & technisch) sowie die Berufseinsteiger bei Power Tools näher untersuchen zu können, wurde das Global Bosch Survey 2007 als Basisdatenmaterial herangezogen.

Im Rahmen dieser Studie befragte das Marktforschungsinstitut UNIVERSUM im Auftrag von Bosch in 08-09/2007 deutschlandweit 843 Technische Studenten und 224 Kaufmännische Studenten zu verschiedenen Aspekten rund um das Thema „Arbeitgeberattraktivität" [„Bosch – Global Employer Image Survey, Result Report Germany", Universum, 2007].

Für die Zwecke der hier vorliegenden Forschungsabsicht, wurden nun speziell diejenigen zwei Skalen einer Re-Analyse unterzogen, die eine direkte Erhebung der *Markenattribute* und *Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren* beinhalten:

Skala 1: MARKENIMAGE („Bitte geben Sie an, welchen Eindruck Sie von Bosch haben")

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
	1	2	3	4	5
zukunftsorientiert	☐	☐	☐	☐	☐
unternehmerisch kompetent	☐	☐	☐	☐	☐
ertragsorientiert	☐	☐	☐	☐	☐
zuverlässig	☐	☐	☐	☐	☐
qualitativ hochwertige Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
International	☐	☐	☐	☐	☐
innovativ	☐	☐	☐	☐	☐
modern	☐	☐	☐	☐	☐
selbstbewusstes understatement	☐	☐	☐	☐	☐
kundenorientiert	☐	☐	☐	☐	☐
partnerschaftlich	☐	☐	☐	☐	☐
Sozial engagiert	☐	☐	☐	☐	☐
offen und dialogorientiert	☐	☐	☐	☐	☐
werteorientiert	☐	☐	☐	☐	☐
nutzenorientiert	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 6: Skala „Markenimage".

Skala 2: SPEZIFISCHE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN
(„Bitte geben Sie an, wie Sie Bosch in Hinblick auf die folgenden Kriterien beurteilen“)

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
	1	2	3	4	5
positives Arbeitsklima	☐	☐	☐	☐	☐
kooperativer Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐
Teamarbeit & Teamkultur	☐	☐	☐	☐	☐
gute Entwicklungsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
gute Aufstiegsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
umfangreiche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
attraktives Einkommen	☐	☐	☐	☐	☐
flexible Gestaltung der Arbeitszeit	☐	☐	☐	☐	☐
gute Work-Life-Balance	☐	☐	☐	☐	☐
hohe Arbeitsplatzsicherheit	☐	☐	☐	☐	☐
überlegenes technisches know-how	☐	☐	☐	☐	☐
Internationalität	☐	☐	☐	☐	☐
herausfordernde Aufgaben	☐	☐	☐	☐	☐
Freiräume für selbständige Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
schnelle Verantwortungsübernahme	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 7: Skala „Spezifische Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren“.

Befragung Neueinsteiger bei Power Tools

Diese Skalen für die Re-Analyse bildeten auch die Grundlage für eine analoge Erhebung bei den Berufseinsteigern von Power Tools der Jahre 2008 und 2009. Die Idee zu einer solchen „Parallel-Erhebung“ von Studenten und Berufseinsteigern resultierte aus dem Forschungsgegenstand dieser Arbeit, wonach zukünftig der Fokus der Hochschulmarketing-Aktivitäten auf die Bindungsphase der neu gewonnenen Absolventen erweitert werden sollte.

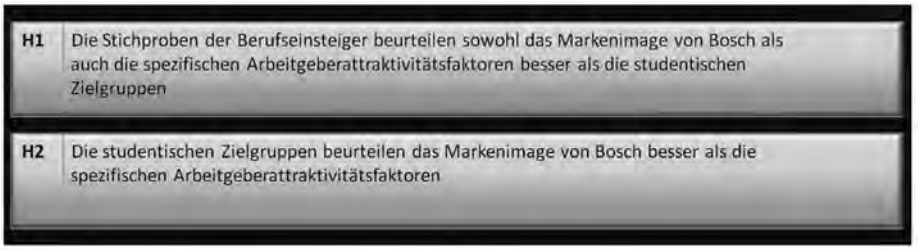
Durchführung der Befragung

Der Fragebogen wurde mit einem kurzen Einleitungstext per mail an die Zielgruppe gesendet.

Im Sinne der Gewährleistung der Anonymität wurde die „paper&pencil-Version“ (Fragebogen ausdrucken, ausfüllen und per Hauspost zurücksenden) empfohlen, eine Online-Bearbeitung des Bogens war jedoch gleichermaßen möglich. Die Rücklaufquote betrug mit 51 gültigen Fragebögen über 70 %, was auf ein sehr hohes Commitment der Zielgruppe gegenüber derartigen Fragestellungen zurückgeführt werden kann.

Die Beteiligung von Technischen und Kaufmännischen Berufseinsteigern war mit 25 vs. 26 Teilnehmern sehr ausgewogen.

Allgemeine Hypothesen



Die Hypothesen basieren auf folgenden Annahmen:
Während das Markenimage stärker an emotional-affektive Assoziationen auf der Wahrnehmungsebene gebunden ist, sind die spezifischen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nur bei verstärktem situativen Involvement umfassend zu beurteilen. Diese vertiefte *kognitive* Auseinandersetzung mit dem Unternehmen beginnt mutmaßlich erst in späteren Phasen der Arbeitgeberwahl und spielt auch in der Phase des Neueintritts eine entscheidende Rolle.

Folglich wird im Sinne der Hypothesen vermutet, *dass die Einschätzung des Markenimages (affektive Beurteilung) der Bewertung der spezifischen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren (kognitive Beurteilung) hinsichtlich der Positivität der Bewertung vorausgeht.*

Ergebnisdarstellung Indizes „Arbeitgeberattraktivität Bosch“
In der folgenden Matrix werden die Ergebnisse auf Skalenebene (Indexbildung) für jede „Sub-Stichprobe“ gegeneinander abgetragen, wodurch ein guter Vergleich der allgemeinen Positionierung von Bosch vorgenommen werden kann. Statistisch betrachtet ist das vergleichende „Mapping“ der Indexwerte dahingehend gerechtfertigt, als das Aggregationsniveau beider Skalen mit jeweils 15 Fragen identisch ist.

In Bezug auf die Ergebnisse lässt sich festhalten, dass diese bei beiden Befragungen insgesamt sehr positiv ausgefallen sind. So lag der schlechteste Skalenmittelwert bei 2,4 (kognitive Beurteilung BUSINESS Studenten), der beste bei 1,69 (kognitive + affektive Beurteilung TECHNICAL Berufseinsteiger).

Im Detail lässt sich der Grafik entnehmen, dass die beiden Sub-Stichproben der Berufseinsteiger das Unternehmen Bosch auf beiden Skalen besser beurteilen als die Studentenstichproben, was durch die Positionierung im oberen rechten Quadranten zum Ausdruck kommt. Hiermit konnte Hypothese 1 bestätigt werden. Was differenzielle Effekte zwischen den beiden Skalen anbelangt, so zeigt sich mit Ausnahme der Gruppe „TECHNICAL Berufseinsteiger“, dass die affektive Beurteilung stets etwas günstiger ausfällt. Dieser Trend wurde im Besonderen für die studentische Stichprobe vorhergesagt, so dass auch Hypothese 2 als bestätigt angesehen werden kann.

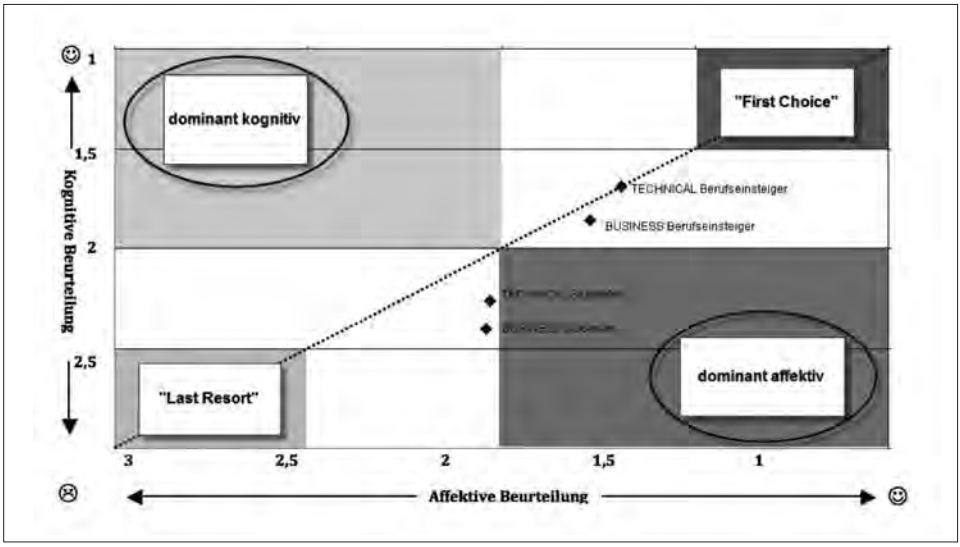


Abbildung 8: Vergleichende Darstellung affektive und kognitive Unternehmensbewertungen.

Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren: Welche Aspekte führen die Rangliste der Studenten an?

Aufbauend auf der Darstellung der allgemeinen Positionierung von Bosch in der Wahrnehmung der Zielgruppen, wurde eine detaillierte Auswertung der Skala *Spezifische Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren* vorgenommen. Hierbei wurde die kriterienorientierte Beurteilung von Bosch, kombiniert mit der Wichtigkeit der jeweiligen Aspekte bei der Arbeitgeberwahl analysiert.

Die folgende Abbildung zeigt die „Top Five" der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren aus Sicht der studentischen Zielgruppen:

Ranking Top-Antworten BUSINESS Studenten	
Platz 1	positives Arbeitsklima
Platz 2	gute Entwicklungsmöglichkeiten
Platz 3	gute Aufstiegsmöglichkeiten
Platz 4	attraktives Einkommen
Platz 5	herausfordernde Aufgaben

Ranking Top-Antworten TECHNICAL Studenten	
Platz 1	positives Arbeitsklima
Platz 2	gute Entwicklungsmöglichkeiten
Platz 3	attraktives Einkommen
Platz 4	gute Aufstiegsmöglichkeiten
Platz 5	Qualifizierungsmaßnahmen

Abbildung 9: Top Five der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren.

Der größte (kommunikative) Handlungsbedarf ergibt sich nun aus der Bewertungsdifferenz zwischen den als am wichtigsten eingestuften Arbeitgeberkriterien („Importance-Faktor“) und der analogen Beurteilung von Bosch („Performance-Faktor“). Wie die Auswertung ergab, lag die Bewertung von Bosch bei den Top Five tendenziell etwas schlechter als der Wichtigkeitsindex, so dass der strategisch wichtigste Ansatzpunkt für eine gezielte Steigerung der Arbeitgeberattraktivität insbesondere bei diesen Faktoren liegt.

Zielgruppenbezogene Kommunikationsportfolios

Auf Basis dieser detaillierten Analysen konnten schließlich „Argumentationsbäume“ entwickelt werden, die neben einer an Bedeutsamkeitsaspekten orientierten Markenpositionierung (ausgewählte Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale) auch passgenaue, zielgruppenorientierte *Kommunikationsbotschaften* enthalten.

Die folgende Darstellung zeigt eine beispielhafte Ableitung von Nutzenargumenten aus den Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren.

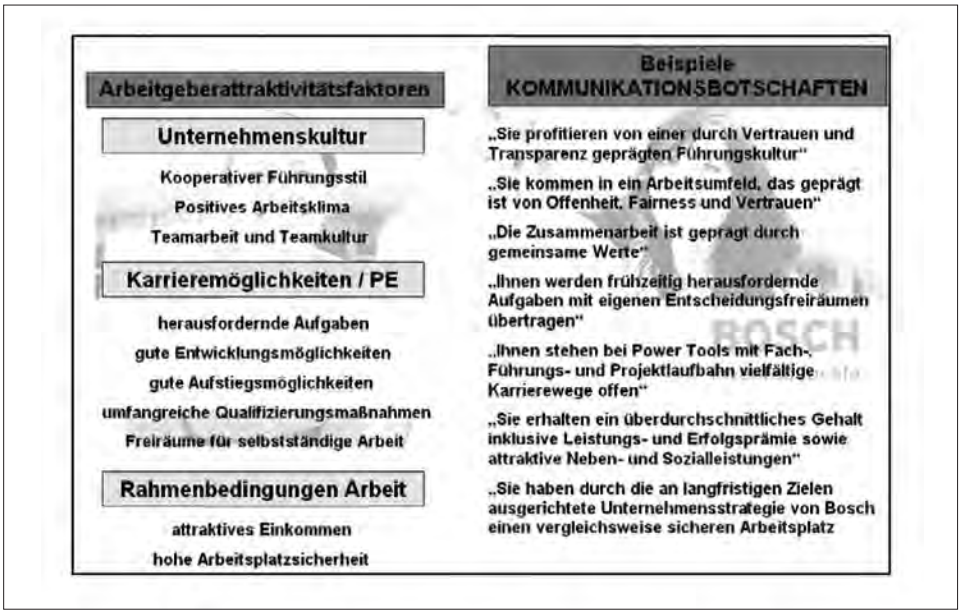


Abbildung 10: Zielgruppenbezogene Kommunikationsportfolios.

Neben der gezielten Kommunikation der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren spielt weiterhin auch die Kommunikation der imagebezogenen Aspekte eine wichtige Rolle. Basierend auf den Analyseergebnissen ist der Schwerpunkt hier insbesondere auf die Konsolidierung der positiven Wahrnehmung von *Zuverlässigkeit, Zukunftsorientierung, Innovativität sowie unternehmerische Kompetenz* zu legen.

4.2 Wann setze ich welche Kommunikationsbotschaft ein?

Aufbauend auf die Ableitung der zielgruppenbezogenen Kommunikationsbotschaften, stellte sich die Frage, zu welchem Zeitpunkt im Studienverlauf welche Botschaft die größte Wirkung zeigt.

Daher wurde in einem nächsten Schritt ein strategisches Basis- und Rahmenmodell für die Kommunikationsgestaltung entworfen, das sich an den Ansatz des Präferenz-Managements anlehnt.

Übertragt man dieses Modell der Präferenzentscheidung auf die Wahl des Arbeitgebers / Arbeitsplatzes, so wird deutlich, dass eine solche Entscheidung nicht *einmalig* getroffen wird, sondern dass hierbei ein *mehrstufiger* Prozess durchlaufen wird. Das nachfolgende Präferenz-Modell [in Anlehnung an Beck, 2008] zeigt die iterativen Präferenzentscheidungen im Prozessablauf:

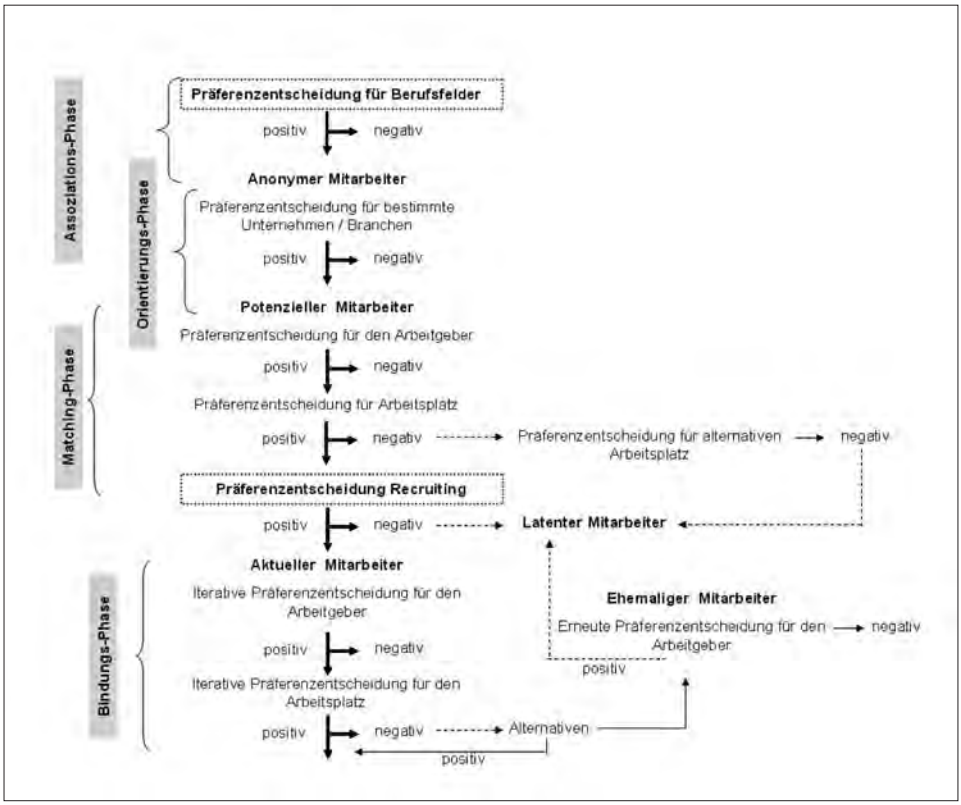


Abbildung 11: Präferenz-Modell [Beck, 2008].

Als eine wesentliche Determinante des Entscheidungsverhaltens soll nun **Situative Involvement** in den einzelnen Phasen näher betrachtet werden. Dies ist insbesondere auch vor dem Hintergrund der Gestaltung eines effektiven und effizienten Kommunikationskonzeptes unabdingbar, da der Grad an situativer In-

volviertheit ein unterschiedliches Informations- und Entscheidungsverhalten nach sich zieht [Beck, 2008].

Exkurs „Situatives Involvement“

Allgemein wird der Begriff des Involvements gebraucht, um das „Maß an innerer Beteiligung sowie die Tiefe und Qualität der Informationsverarbeitung zu beschreiben, mit denen sich der Kunde einer Werbe- oder Kaufsituation zuwendet“ [Felser, 2001]. Darauf aufbauend bezeichnet das *situative* Involvement die „zeitpunktbezogene Relevanz bzw. Sensibilität des Individuums zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung“ [Beck, 2008].

Übertragen auf den Kontext der Arbeitgeberwahl bedeutet dies, dass Informationen über Arbeitgeber bzw. Arbeitsplätze zu unterschiedlichen Zeitpunkten eine unterschiedliche Relevanz besitzen. Damit verknüpft ist folglich auch eine unterschiedliche Offenheit und Bereitschaft, sich mit arbeits- und berufsbezogenen Informationen auseinanderzusetzen.

Betrachtet man nun die Höhe des Situativen Involvements in den einzelnen Phasen des Präferenz-Modells, so ergibt sich ein sehr differenziertes Muster, aus dem sich (kommunikative) Teilziele der Hochschulmarketing-Aktivitäten direkt ableiten lassen:

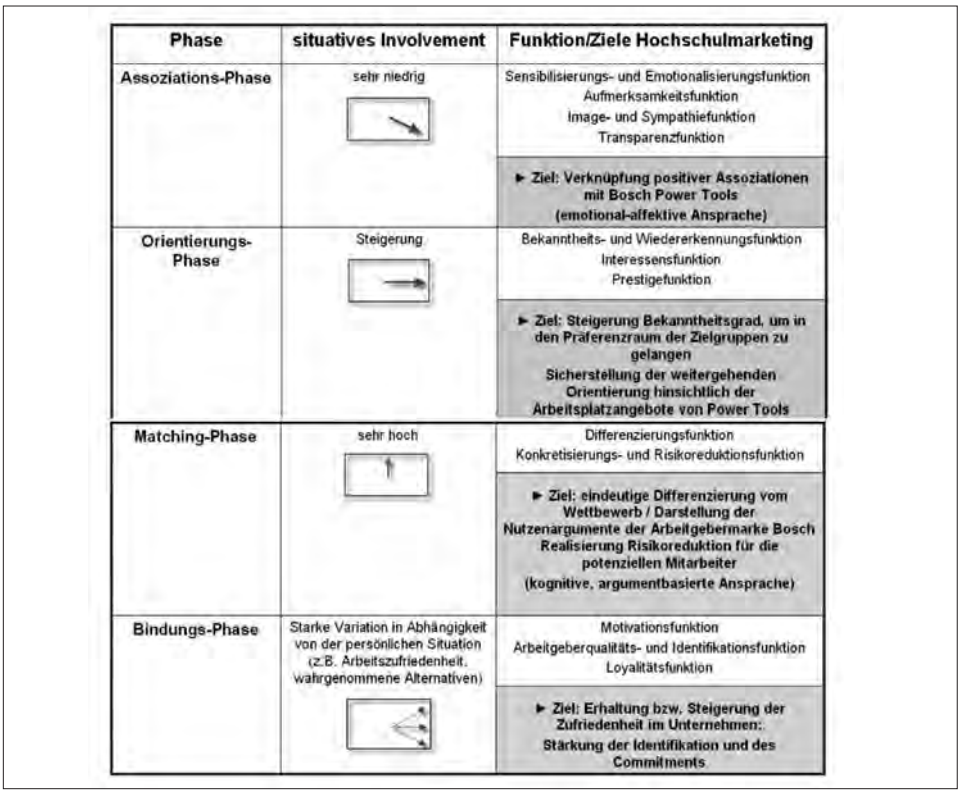


Abbildung 12: Präferenz-Management & Situatives Involvement.

In einem letzten Schritt wurden die einzelnen Modell-Phasen auf die verschiedenen Studienphasen mit Einbezug der neuen Studienstruktur übertragen. Die nachfolgende integrative Darstellung verknüpft hierbei den allgemeinen Ansatz mit dem Konzepttransfer. Dies beinhaltet gleichermaßen auch eine Integration differenzieller Verläufe in die prototypische Involvement-Kurve:

- so kann ein höheres Involvement auch in frühen Prozess-Stufen (insbesondere in der Orientierungs-phase) auftreten, wenn z.B. ein Praktikum absolviert wird und der/die Student/-in erstmals in den Bewerbungsprozess eintritt
- weiter verstärkt werden kann dieses frühzeitige hohe Involvement dann, wenn im Anschluss an eine praktische Tätigkeit die Aufnahme in ein Studentenbindungsprogramm erfolgt und der Kontakt zum Unternehmen gehalten wird
- in Bezug auf das neue Studiensystem ist der Aspekt der „verlängerten Orientierungsphase“ von Bedeutung, wenn direkt im Anschluss an das Bachelorstudium ein Masterstudium aufgenommen wird

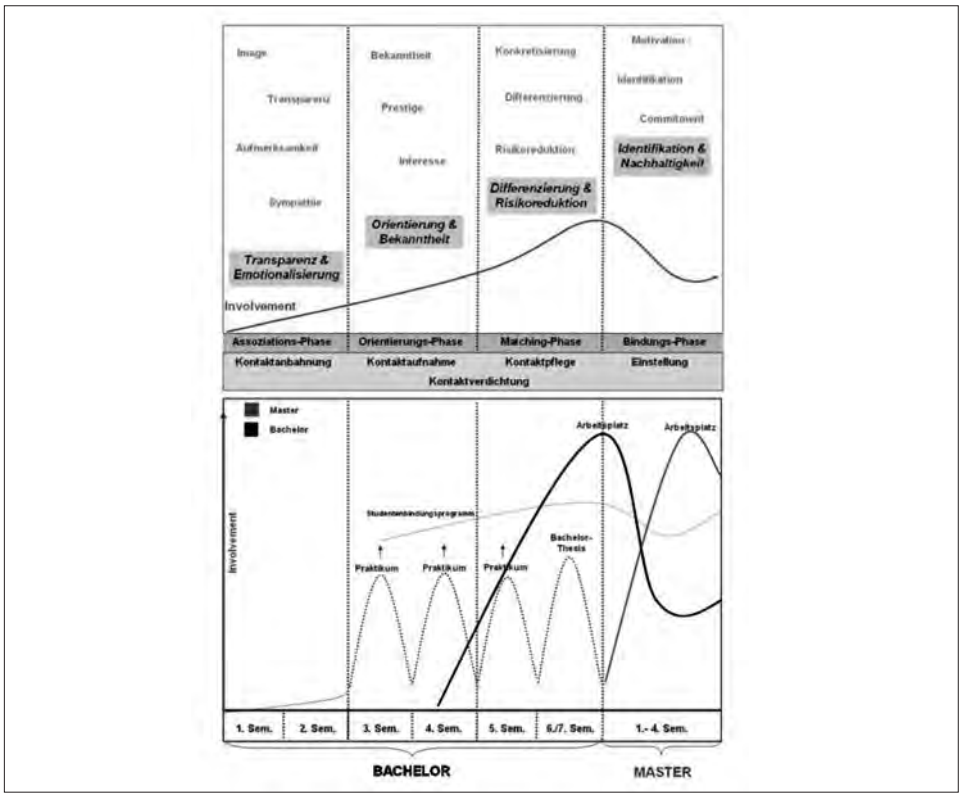


Abbildung 13: Gesamtmodell Präferenzmanagement im Studienverlauf.

Interpretiert man Hochschulmarketing als Präferenz-Management, so beinhaltet dies die vollständige Ausrichtung der Informations- und Kommunikationsaktivitäten an der Maxime, eine Sicherstellung der Arbeitgeber- und Arbeitsplatzpräferenzentscheidung zugunsten des eigenen Unternehmens bei den externen und internen Zielgruppen zu erreichen.

Zieht man die Erkenntnisse aus der Konsumforschung hinzu, wonach emotionale Eindrücke stets den kognitiven vorausgehenden, kann man schlussfolgern, dass Hochschulmarketing in frühen Prozess-Stufen vorwiegend mit emotionalen Botschaften gestaltet werden muss, wohingegen mit zunehmender Nähe zum Entscheidungszeitpunkt die kognitiven Botschaften überwiegen müssen [Simon et al., 1995].

4.3 Welche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind geeignet?

Basierend auf den Evaluationsergebnissen der Hochschulmarketing-Aktivitäten der ersten 2 Projektjahre (s. Kap. 2.1), wurden in einem ersten Schritt diejenigen Maßnahmen ausgewählt, die sich im Sinne ihrer Wirkung bei den Zielgruppen als effektiv erwiesen haben. In einem zweiten Schritt wurden die Maßnahmen gemäß ihrer inhaltlichen Ausrichtung, ihrer Kommunikationsschwerpunkte und ihrer Zielsetzung näher analysiert und in die einzelnen Modellphasen eingeordnet.

Ergänzend hierzu wurden Bindungsmaßnahmen für die Neueinsteiger definiert, die bspw. auch direkt in der Unterstützung des Projektes liegen können (z.B. als Vortragsreferent oder Beobacher bei Assessment Center). Somit unterstützen die Bindungsmaßnahmen gleichzeitig auch die

Personalentwicklungsmaßnahmen bei Neueinsteigern, was zu einer „win-win-Situation“ führt.

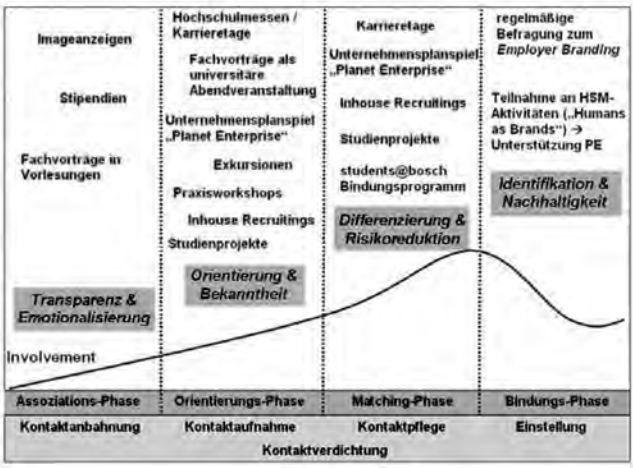


Abbildung 14: Phasenbezogenes Kommunikationskonzept.

Dem hier visualisierten Kommunikationskonzept liegt folgende Planungsprämisse zugrunde:

„Es wird ein ausgewogenes Kommunikations-Portfolio dahingehend implementiert, dass Studenten in allen Studienphasen (Assoziations-, Orientierungs-, Matchingphase) eine jeweils optimale Ansprache mit Hilfe geeigneter Kommunikationsinstrumente und –botschaften erhalten. Gemäß der Differenzierung vom Wettbewerb ist vor allem in der Orientierungs- und Matchingphase auf den „Event-Charakter" der Maßnahmen zu achten, um den Studenten einen nachhaltigen Erlebniswert zu vermitteln. Die Neueinsteiger von Power Tools werden systematisch in alle Maßnahmen mit eingebunden, wo dies sinnvoll ist."

4.4 Wie kann Hochschulmarketing in wirtschaftlich schwierigen Zeiten betrieben werden?

Es kann nicht bestritten werden, dass Hochschulmarketing seine Legitimation im Besonderen daraus bezieht, aufbauend auf der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, sehr gute Absolventen zu gewinnen.

Im Umkehrschluss könnte man nun zunächst einmal schlussfolgern, dass der Projektzweck in Zeiten, in denen nicht eingestellt wird, quasi wegfällt. Und in der Tat ist in Bezug auf die wissenschaftlichen Publikationen zum Personalmarketing das Phänomen zu beobachten, dass diese einen deutlichen Zusammenhang mit der konjunkturellen Lage aufweisen: So wird in Zeiten der Hochkonjunktur verstärkt auf *externes* Personalmarketing gesetzt, wohingegen in Zeiten schwächerer Konjunktur der Fokus auf das *interne* Personalmarketing und die Mitarbeiterbindung gelegt wird.

Der Fehlschluss dieser *selektiven* Strategien als Antwort auf die Konjunkturlage liegt hierbei darin, dass Personal- bzw. Hochschulmarketing nur dann glaubwürdig sein kann, wenn eine Konstanz im Handeln erkennbar ist:

„Ein umfassendes Personalmarketing-Konzept sollte für alle denkbaren Rahmenbedingungen der Umwelt anwendbar sein und nicht nur Folgeinstrument von aktuellen Problemfällen" [Fröhlich, 2004, S. 22].

Aus der hier beschriebenen Notwendigkeit von *ganzheitlichen* Konzepten für das Personalmarketing geht gleichermaßen hervor, dass die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auf dem externen Markt zunächst einmal unabhängig davon gesehen werden muss, ob aktuell eingestellt wird. Vielmehr muss hierbei eine langfristige Strategie verfolgt werden, um High-Potentials dann an Bord zu bekommen, wenn es wirtschaftlich wieder bergauf geht. „Verschläft" man die Phase davor, wenn es darum geht, als Unternehmen in den *Präferenzraum* der potenziellen Arbeitgeber zu gelangen, wird dies schwerlich gelingen.

Aus diesen Gründen soll für die Modell-Variante der Projektumsetzung in wirt-

schaftlich restriktiveren Zeiten auch kein neues (Teil-)Modell entwickelt werden, sondern vielmehr eine Spezifikation des gesamtheitlich ausgerichteten Ideal-Modells vorgenommen werden. Ziel hierbei ist es, weiterhin jede einzelne Modellphase durch kommunikative Maßnahmen abzudecken, wobei sich die Auswahl der Maßnahmen nunmehr verstärkt an den Kriterien „Organisatorischer Aufwand", „Personalbedarf für die Umsetzung", „Kosten" sowie der „generellen Zielsetzung der Aktivität" (Individualbezug vs. Großveranstaltung) ausrichtet.

Betrachtet man sämtliche (wählbaren) Maßnahmen im Kommunikations-Portfolio hinsichtlich dieser Aspekte, kann eine Empfehlung dahingehend ausgesprochen werden, welche Maßnahmen ressourcenbezogen (finanziell und personell) am effizientesten sind und auf welche man unter wirtschaftlich schwierigen Randbedingungen – temporär betrachtet – am ehesten verzichten sollte (schwarz umrandet).

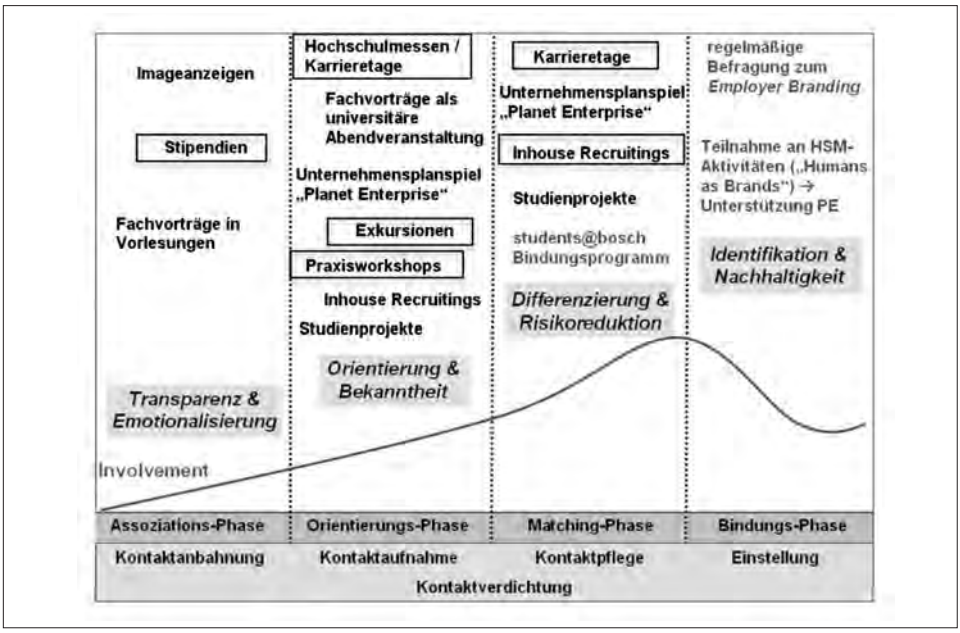


Abbildung 15: phasenbezogenes Kommunikationskonzept: wirtschaftlich schwierige Rahmenbedingungen.

5 Resumée und Ausblick

Attraction – Selection – Integration:
Soll es gelingen, diese Schlagwörter in die Erfolgsformel für Personalgewinnung zu verwandeln, so bedarf dies einer an Effektivitäts- und Effizienzzielen ausgerichteten Hochschulmarketing-Strategie. Dies impliziert zunächst einmal, dass sich der Erfolg des Projektes auf unterschiedlichen Ebenen bestimmen lässt.

Hierbei muss die Effektivität (= angestrebte Wirkung bei den Zielgruppen) in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden, denn: ohne „Attraction" keine „Selection" – und damit keine Effizienzgewinne bei der Personalauswahl…

Wenngleich sich diese Wirkungskaskade als „roter Faden" durch die Projektgestaltung zieht, so tritt gerade in wirtschaftlich restriktiveren Zeiten wie dieser ein weiterer „Gradmesser" in den Vordergrund: die verstärkte Betrachtung des gesamten Projektes unter dem Aspekt der Effizienz.

Da es im Falle des Hochschulmarketings bei Power Tools nicht im existenziellen Sinne um eine Entscheidung „für oder gegen das Projekt" geht, muss eine *Optimierung* dahingehend angestrebt werden, auch mit *geringeren finanziellen und personellen Ressourcen* einen optimalen Wirkungsgrad zu erzielen.

Wie die Ausführungen in dieser Arbeit zeigen, liegt der Erfolgsfaktor einer Projektoptimierung sowohl unter effektivitäts- als auch unter effizienzbezogenen Gesichtspunkten in der *Kommunikationsgestaltung.*

Wie der Gang der Analyse jedoch gezeigt hat, kann Kommunikation nur dann zur Wertschöpfung beitragen, wenn angefangen bei der Ableitung der (zielgruppenorientierten) Kommunikationsbotschaften, über die Gestaltung des Kommunikations-Modells bis hin zur Auswahl der Kommunikationsinstrumente eine stringente und integrative Gesamtkonzeption angestrebt wird.

Das im Rahmen dieser Arbeit erstellte *Kommunikationskonzept* besitzt somit für die weiteren Projekttätigkeiten den entscheidenden Vorteil, nicht nur einen Gesamt*rahmen* für die Kommunikationsgestaltung zu liefern, sondern auch konkrete Empfehlungen für eine effektive und effiziente Projektgestaltung auf der *Handlungsebene* zu geben.

Diese Empfehlungen sind im speziellen daran ausgerichtet, unter welchen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Projektdurchführung erfolgt und beinhalten somit wichtige *Freiheitsgrade* bei der Gestaltung – ohne die Gesamtkonzeption zu „fragmentieren".

Mit der Integration des systematischen Feedback-Modells kann die Zielerreichung zudem in einem kontinuierlichen Prozess für alle strategischen Projektziele gemessen werden.

Die Verwendung des Modells im Rahmen des Projektes ist prinzipiell ab sofort

möglich, da die neue Konzeption direkt auf den bisherigen Projektaktivitäten aufbaut, diese integriert, differenziert und erweitert.

Damit können die Ausführungen in dieser Arbeit als konkreter Leitfaden für die weitere Projektgestaltung aufgefasst werden, der gleichermaßen auch die Sinnhaftigkeit (und Durchführbarkeit) des Projektes unter schwierigen Rahmenbedingungen unterstreicht:

Gelingt es gerade in diesen Zeiten, die (potenziellen) Arbeitnehmer von der Arbeitgeberattraktivität zu überzeugen, so ist dies nicht nur eine wesentliche Voraussetzung für ein entsprechendes Bewerbungsverhalten in Zeiten nach der Krise, sondern gleichermaßen ein elementarer Wettbewerbsvorteil.

Abstrakt betrachtet verdeutlichen all diese Aspekte die hohe strategische Bedeutsamkeit des Projektes, das bei entsprechender Gestaltung einen hohen Wertschöpfungsgrad „von der Imagewirkung bei den Studenten bis hin zur Stärkung der Bindung bei Neueinsteigern“ erzielen kann.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich Einstellungszahlen Absolventen und Young Professionals 2006-2008. 747

Abbildung 2: Bewertung Arbeitgeberattraktivität Power Tools (prä-post-Vergleich). 749

Abbildung 3: Wahrnehmung verschiedener Aspekte von Power Tools (prä-post-Vergleich). 749

Abbildung 4: Aufbau der Arbeit. 755

Abbildung 5: Markenidentitätsmodell [Esch & Fischer, 2009]. 756

Abbildung 6: Skala „Markenimage“. 757

Abbildung 7: Skala „Spezifische Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren“. 758

Abbildung 8: Vergleichende Darstellung affektive und kognitive Unternehmensbewertungen. 760

Abbildung 9: Top Five der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren. 760

Abbildung 10: Zielgruppenbezogene Kommunikationsportfolios. 761

Abbildung 11: Präferenz-Modell [Beck, 2008]. 762

Abbildung 12: Präferenz-Management & Situatives Involvement. 763

Abbildung 13: Gesamtmodell Präferenzmanagement im Studienverlauf. 764

Abbildung 14: Phasenbezogenes Kommunikationskonzept. 765

Abbildung 15: Phasenbezogenes Kommunikationskonzept: wirtschaftlich schwierige Rahmenbedingungen. 767

Literaturverzeichnis

BECK, C. (2008). Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, C. (Hrsg.). Personalmarketing 2.0 – vom Employer Branding zum Recruiting. Köln, S. 9-53.

ESCH, F.-R. & FISCHER, A. (2009). Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Bruhn, M.; Esch, F.-R. & Langner, T. (Hrsg.). Handbuch Kommunikation. Wiesbaden, S. 379-396.

FELSER, G. (2001). Werbe- und Konsumentenpsychologie. Heidelberg.

FRÖHLICH, W. (2004). Nachhaltiges Personalmarketing – Entwicklung einer Rahmenkonzeption mit praxistauglichem Benchmarking-Modell. In: Fröhlich, W. (Hrsg.). Nachhaltiges Personalmarketing. Frechen, S. 15-43.

SIMON, H.; WITTLINGER, K., SEBASTIAN, K.-H. & TACKE, G. (1995). Effektives Personalmarketing – Strategien, Instrumente, Fallstudien. Wiesbaden.

UNIVERSUM (2007). Bosch – Global Employer Image Survey- Result Report Germany. Interne Ressource: Abteilung C/HMR.

Dipl.-Betriebswirtin (BA)
Anja Neumann, MBA

Systematische Marktforschung in Industriegüter-Unternehmen

Konzeption und Umsetzung am Beispiel eines Unternehmensbereichs der BASF SE

Inhalt

1 Executive Summary 775
2 Informationen sind notwendig … 776
3 Was ist Marktforschung? 776
4 Was kann bei der Marktforschung für Lackrohstoffe besser gemacht werden? 780
4.1 Vorhandenes nutzen … 780
4.2 …und darauf bauen 783
5 Der Weg zur „Systematischen Marktforschung“ 786
5.1 Marktanalysen: Mit Wort und Zahl 786
5.2 Performance Benchmarks: Den Wettbewerb einschätzen 791
5.3 Konjunkturbeobachtung: Abhängigkeiten des eigenen Geschäftes verstehen & prognostizieren 792
5.4 Was wurde im Gesamten umgesetzt? 795
6 Wie erfolgreich war das Projekt? 797
7 Das Projekt in Summe 100

1 Executive Summary

Jedes Unternehmen ist Teil eines komplexen Systems. Um in diesem Umfeld zielgerichtet handeln zu können, muss Ungewissheit reduziert werden. Die Marktforschung kann einen wesentlichen Beitrag zu deren Reduktion und damit zur Effizienzsteigerung leisten. Die Industriegütermarktforschung stellt dabei besondere Anforderungen. Die derivativen und meist globalen Strukturen des Marktes bilden herausfordernde Rahmenbedingungen.

Im Rahmen des Projektes „Systematische Marktforschung“ konnten durch die Analyse der Istsituation sowie der gestellten Anforderungen an die Market Research-Funktion für Lackrohstoffe innerhalb der BASF SE Optimierungsfelder identifiziert werden. Diese umfassen alle vier wesentlichen Dimensionen der Market Research: das Informationsmanagement, die Leistungen der Funktion, ihre Zielgruppen und die Distribution der Dienstleistungen.

Anhand von Lösungspaketen wurde die Umsetzung des Projektes vollzogen.

So wurde die langfristige Markterforschung durch die Einführung quantitativer Marktuntersuchungen etabliert, sodass die kontinuierliche Marktanalyse und -prognose heute die Basis für strategische Entscheidungen bildet.

Die Einführung der kontinuierlichen Konjunkturbeobachtung in den Regionen Nordamerika, Asien und Südamerika wurde im zweijährigen Projektverlauf mithilfe von Frühindikatoren für die verarbeitende Industrie etabliert.

Die Wettbewerbsforschung wurde durch die Einführung eines effizienten und flexiblen Datenmanagements für die quantitative, periodische Unternehmensbeobachtung so weiterentwickelt, dass Branchentrends erkannt werden können.

Die Einführung von Kundenanalysen hat sich vor allem für den Vertrieb als wertvolle Informationsquelle etabliert – eine Wechselwirkung, da internes Wissen der Kundenbetreuer ebenfalls bei der Erstellung genutzt werden kann.

Die Innovationsanalyse bildet seit ihrer Einführung eine Grundlage, von der Innovationstätigkeit der Wettbewerber Rückschlüsse auf deren zukünftiges Portfolio und Marktverhalten zu ziehen.

Übergreifend stellt zudem die Optimierung des Informationsmanagements eine intelligente Verknüpfung verschiedener Leistungen und Themengebiete sicher.

Wie erfolgreich war das Projekt? Die neuen Leistungen haben sich zu integralen Bestandteilen unternehmerischer Entscheidungsprozesse entwickelt und auch monetär hat das Projekt dem Unternehmensbereich eine hohe Einsparung erbracht, die bei weitem die Projektkosten aufwiegt.

2 Informationen sind notwendig ...

„ …wo sie fehlen, entsteht kein Vakuum, da machen sich viel eher […] Missverständnisse breit.“[1]

Jedes Unternehmen ist Teil eines komplexen Systems. Um in diesem Umfeld agieren und reagieren zu können, muss die Ungewissheit für das gegenwärtige und zukünftige Handeln reduziert werden.

Die BASF strebt die konsequente Nutzung von Informationen über Märkte und deren Teilnehmer an, um Geschäftsentscheidungen und -prozesse nachhaltig zu optimieren.

Durch das Schaffen einer Marktforschungsfunktion, die gezielt Informationen über Märkte und deren Teilnehmer sammelt, vorhält und interpretiert, sollen Entscheidungen im Unternehmen schneller getroffen werden können bei gleichzeitiger Reduktion von Unsicherheiten und Fehlentscheidungen.

Deshalb wurde 2002 für die globale Einheit der Veredlungschemikalien für Lacke und Kunststoffe der BASF SE eine Market Research Funktion (MR-Funktion) mit dem Ziel gegründet, ein Informationssystem zur Markt- und Wettbewerbsbeobachtung zu etablieren. Dieses Informationssystem wurde durch kontinuierliche Beobachtung von Wettbewerbern, Kunden & Märkten gefüllt und ist damit eine Basis zur systematischen Analyse und Interpretation der Daten.

Der Projekttitel „Strategische Marktforschung und Analyse der für Veredlungschemikalien für Lacke relevanten Märkte zur Weiterentwicklung der Market Research-Funktion“ zeigt bereits, dass nun vertieft systematische Untersuchungen & Auswertungen angestrebt sind.

Das Projekt beinhaltet dementsprechend:

- Die Konzeption einer systematischen Marktforschung in Industriegüterunternehmen.
- Die Analyse des Optimierungspotentials innerhalb der Market Research Funktion für Lackrohstoffe.
- Die Umsetzung anhand der entwickelten Lösungsansätze.

3 Was ist Marktforschung?

Die Marktforschung als Funktion soll Daten über Märkte, deren Teilnehmer und Produkte sammeln, auswerten und den richtigen Personen zur Verfügung stellen[2]. So kann die Funktion helfen, Risiken und Chancen frühzeitig erkennen (Frühwarnung) und systematisch erkunden (Prognose).

1 Zitat des deutschen Publizisten Hans Christian Altmann.
2 Vgl. Koch, J. (Marktforschung), 2004, S.11.

Die Reichweite der Marktforschung lässt sich grob in drei Dimensionen darstellen. Zum einen gilt es, Marktteilnehmer (Kunden, Wettbewerber und Lieferanten) zu analysieren und zu beobachten. Zum anderen sollen Geschehnisse in Branchen und Märkten erfasst und interpretiert werden. Die dritte Dimension ist die der Produkte und Technologien.

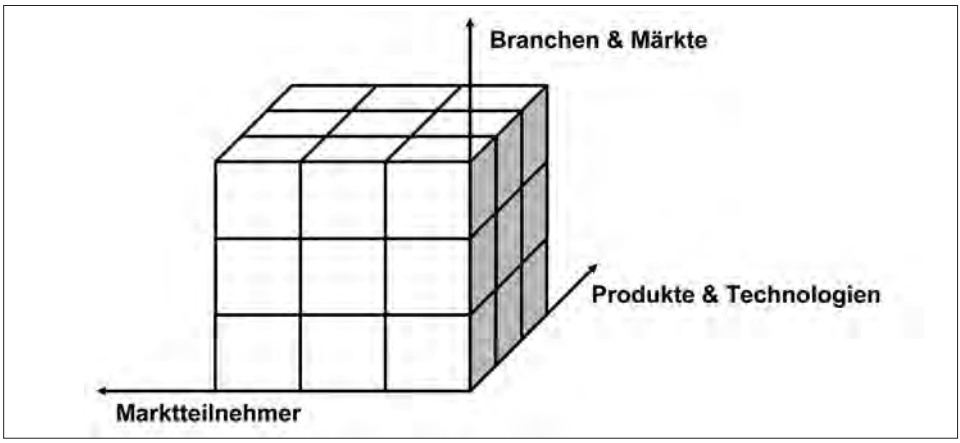


Abbildung 1: Dimensionen der Marktforschung. (Quelle: Eigene Darstellung.).

Die Einsatzgebiete umfassen dabei unter anderem alle relevanten Umweltfaktoren eines Unternehmens.[3]

Durch die Forschungsfelder Markterforschung, Konkurrenz-, Käuferforschung sowie Lieferantenforschung schafft die Marktforschung einen wesentlichen Informationsbeitrag zur Umweltanalyse sowie zur Beleuchtung der Wettbewerbskräfte in der eigenen Branche.

Weiterhin hat aber die Funktion der Marktforschung auch die Aufgabe, Analysefelder entlang des Marketing Mix abzudecken. Hierzu zählt die Produkterforschung, die Werbe- und Mediaforschung, die Preisforschung, Distributionsforschung und Absatzmittlerforschung.

Nun stellt sich die Frage: Ist Marktforschung gleich Marktforschung oder gibt es branchenspezifische Unterschiede? Grundlegende Erfolgsfaktoren einer Marktforschungsfunktion sind zunächst unabhängig von der Branche. Folgende Ziele sollten immer im Vordergrund stehen:

3 Vgl. Weis, H.; Steinmetz, P. C. (Marktforschung), 2002, S. 20.

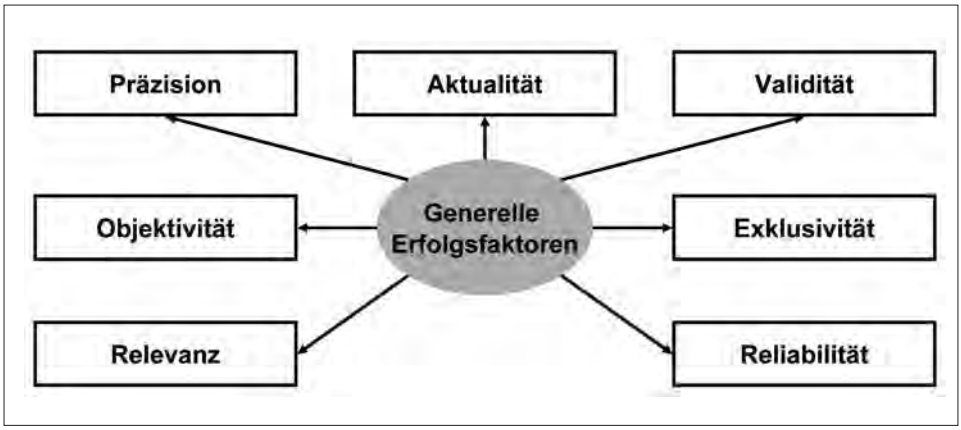


Abbildung 2: Generelle Erfolgsfaktoren der Marktforschung.[4]

Nichtsdestotrotz gibt es branchenspezifische Unterschiede in dem Tätigkeitsfeld der Marktforschung. Die wesentlichen Unterschiede der Marktforschung sind zwischen Business-to-Consumer Unternehmen (BtC) und Business-to-Business (BtB) Unternehmen, so zum Beispiel:

- Die Art der Märkte: Der Industriegüterbedarf lässt sich von Konsumgütern ableiten (derivative Märkte)
- Die geringe Anzahl der Marktteilnehmer bei BtB Märkten: Deshalb lassen sich einige Erhebungsmethoden nicht anwenden und eine kontinuierliche Beobachtung von Wettbewerbern und Kunden ist notwendig.[5]

Diese und weitere Merkmale haben Einfluss auf den **Prozess der Marktforschung** und sind in Abbildung 3 abgebildet.

Natürlich ist auch die **Auswahl der Dienstleistungen** entscheidend für den Erfolg der Marktforschungsfunktion. Der Schwerpunkt bei den zu untersuchenden Sachgebieten liegt eindeutig auf der Umweltanalyse. Die Anforderungen an das Portfolio werden in Abbildung 4 dargestellt.

4 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Faschinger, G. (Onlineumfragen), 2008, S. 18.
5 Vgl. Stangl, U. (Industriegüter), 2005, S. 343.

Prozessschritte	Merkmale des BtB Bereichs	Erfolgsfaktoren der Industriegüter-Marktforschung
Problemdefinition	Zusammenarbeit mit überwiegend fachlichen Funktionsträgern	• Enger Kontakt mit den Auftraggebern der Recherche zur Kombination von Fach- und Methodenwissen
Informations-bedarf	Derivative Märkte	• Erforschung über alle relevanten Stufen der Wertschöpfungskette
Marktforschungs-design	Geringe Anzahl der von Marktteilnehmern	• Fokus auf Sekundärmarktforschung • Primärmarktforschung bei spezifischen Fragestellungen
Durchführung	Geringe Anzahl von Marktteilnehmern Internationalität der Märkte	• Verstärkte qualitative Datenermittlung • Globaler Fokus von Erhebungen
Aufbereitung	Fokus auf Sekundärmarkt-forschung Qualitative Informationen	• Sicherung der Vergleichbarkeit von Daten • Verstärkte Interpretation von Informationen
Bericht-erstattung	Zusammenarbeit mit überwiegend fachlichen Funktionsträgern	• Adressatengerechte Aufbereitung der Infos • Hohe Güte in der Kommunikation
Daten-management	Kontinuierliche Marktbeobachtung notwendig	• Design, Implementierung und Pflege eines Marktinformationssystems für qualitative und quantitative Daten

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren des Marktforschungsprozesses bei Industriegütern. (Quelle: Eigene Darstellung)[6].

Sachgebiete	Merkmale des BtB Bereichs	Analysegebiete der Industriegüter-Marktforschung
Markt-erforschung	Internationalität der Märkte Derivative Nachfrage	• Langfristige MaFo entlang der WSK zur Erforschung der Rahmenbedingungen • Kurzfristige MaFo (Konjunkturbeobachtung)
Konkurrenz-forschung	I.d.R. wenige Wettbewerber	• Wettbewerbsprofile • Kontinuierliche Wettbewerbsbeobachtung • Benchmarks (technologisch & wirtschaftlich)
Käufer-forschung	Geringe Anzahl der Abnehmer	• Fokus auf Sekundärmarktforschung • Primärmarktforschung bei spezifischen Fragestellungen
Produkt-forschung	Produktinteresse in den Produkteigenschaften und dem Leistungsvermögen	• Analyse der technologischen Entwicklung • Produktlebenszyklusanalyse & Patentanalyse • Technische Benchmarks
Preisforschung	Derivative Nachfrage Abhängigkeiten von Rohstofflieferanten	• Beobachtung der Preisentwicklung bei wesentlichen Rohstoffen, der Preise vom Wettbewerb und der Kunden
Erforschung des restlichen Marketing Mix	Produktinteresse in den Produkteigenschaften und dem Leistungsvermögen	• Untergeordnete Bedeutung aufgrund der Vormachtstellung der Produkt- und Preiseigenschaften

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Sachgebiete der Industriegüter-Marktforschung. (Quelle: Eigene Darstellung).

6 eigene Darstellung in Anlehung an: Stengl, U. (Industriegüter), 2005, S. 343 ff.

4 Was kann bei der Marktforschung für Lackrohstoffe besser gemacht werden?

Diese Ergebnisse der Erfolgsfaktorenanalyse ergeben die Grundlage für die Entwicklung einer systematischen Marktforschung für Lackrohstoffe bei der BASF SE.

Ausgehend davon wurde die Ausgangssituation der Market Research-Funktion mit den Bedürfnissen unserer Kunden abgeglichen. Herausgekommen ist ein spezifisches Anforderungsprofil für die MR-Funktion, die gleichzeitig den Projektrahmen definiert hat.

4.1 Vorhandenes nutzen ...

Als interner Dienstleister bietet die Market Research Services in Bezug auf Informationen über die Märkte, das Marktumfeld sowie die Marktteilnehmer auf dem Arbeitsgebiet der Veredlungschemikalien für Lacke an.

Grundlegende Aufgaben der Market Research liegen in der Datensammlung, deren Verarbeitung und Interpretation. Die Bereitstellung, Aufbereitung und Analyse von selektierten Informationen bilden die Grundlage für Geschäftsentscheidungen über Strategien, Investitionen, Devestitionen, Akquisitionen, Produktion & Logistik sowie Vertrieb.

Durch die kontinuierliche Beobachtung des Marktes lassen sich Trends frühzeitig erkennen. Schnellere und besser abgesicherte Entscheidungen mit weniger Irrtümern führen somit zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmensbereichs.

Um die Funktion in ihrer Leistungsfähigkeit zu verstehen, wurde die Ist-Situation zu Beginn des Projektes analysiert. Vier wesentliche Elemente sind dabei untersucht worden:

1. Das Leistungsspektrum der Market Research
2. Das Informationsmanagement der Funktion
3. Die angesprochenen Zielgruppen und deren Segmentierung sowie
4. Das Distributions- und Kommunikationskonzept der MR

Die MR-Funktion bietet sowohl periodisch wiederkehrende Leistungen als auch die Bearbeitung von individuellen Kundenanfragen an. Die folgende Abbildung fasst das Portfolio zum Projektstart zusammen.

Leistung	Beschreibung	Forschungsfeld
Systematische Dienstleistungen		
Wettbewerbs-profil	Unternehmensübersicht über Finanzdaten, die Strategie und einen Rückblick über das Akquisitions-, Devestition- und Investitionsverhalten der letzten Jahre. In den einzelnen Segmenten sind das Produktportfolio, Segmentstrategien und Produktionsstandorte erläutert.	Konkurrenzforschung
Konjunktur-beobachtung	Monatliche Auswertung des IFO-Index zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und der Prognose des nächsten Halbjahres in Europa.	Kurzfristige Markterforschung
Newsletter	Monatlicher, ca. 100-seitiger Newsletter im pdf-Format, in dem redaktionell überarbeitete und gekürzte Artikel zur Marktumgebung systematisch aufgearbeitet werden. Bestandteile des Newsletter sind: - Meldungen zum Markt und zur Marktumgebung - Meldungen Wettbewerber betreffend - Meldungen von und über Kunden - Veröffentlichungen zu Produktneuerungen und Trends - Preismitteilung entlang der WSK - Regionale Verschiebungen der WSK	Alle wesentlichen Forschungsgebiete der Industriegüter-marktforschung
Jahresrückblick / Halbjahres-rückblick	Zusammenfassung der letzten 6 bzw. 12 Newsletter mit besonderem Fokus auf Neuinvestitionen, Unternehmensaufkäufe und -zusammenschlüsse, Devestionen und regionalen Verschiebungen.	Alle wesentlichen Forschungsgebiete der Industriegüter-marktforschung
Ad hoc Informationen	Direkte Verteilung von Informationen mit hoher aktueller Relevanz wie Force-Majeur-Meldungen, Preiserhöhungen. Die Dienstleistung umfasst die Arbeitsgebiete: - Markt- und Unternehmensinformationen - Überwachung von Preispublikationen - Informationen zu Produkten und Innovation	Alle wesentlichen Forschungsgebiete der Industriegüter-marktforschung
Performance Benchmarks	Quartalsweiser Vergleich wichtiger Finanzkennzahlen wie Umsatz und Ergebnis.	Konkurrenzforschung Käuferforschung
Ad hoc Dienstleistungen		
Projekt-unterstützung	Auf Anfrage unterstützt die MR bei strategischen Projekten, Business Cases oder ähnliches mit quantitativen und qualitativen Informationen, Auswertungen und Coaching.	Schwerpunkt Markterforschung und Konkurrenzforschung
Ad hoc Analyse	Auf Anfrage sammelt die MI Informationen zu bisher unbekannten oder nicht analysierten Arbeitsgebieten, wertet diese aus und interpretiert sie.	Schwerpunkt Markterforschung und Konkurrenzforschung
Single-Client-Studien	Planung und Betreuung von Mono-Client-Studien.	Langfristige Markterforschung
Betreuung von Benchmark-studien	Planung und Betreuung in Auftrag gegebenen technischen Benchmarkstudien. Die Durchführung des Benchmarks wird von externen Consultants geleistet.	Produkt-/Technologie-forschung Konkurrenzforschung

Abbildung 5: Leistungsspektrum der Market Research, Stand November 2007. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Einheit Market Research realisiert die **Informationsbeschaffung** und -selektion vorrangig durch systematische, sekundäre Recherchen.

Eine wesentliche Quelle ist ein automatisierter Nachrichtenservice der BASF. Single-Client-Studien werden ebenso wie Multi-Client-Studien je nach Bedarf gesammelt, beschafft und ausgewertet.

Die **Informationen** werden anschließend redaktionell **aufgearbeitet** und **archiviert.** Das wesentliche Werkzeug hierfür ist ein Marktinformationssystem namens Competitive Intelligence System (CIS). Das System dient der strukturierten Ablage von Unternehmens- und Marktinformationen.

Die Leistungen richten sich grundsätzlich an alle Funktionen des Unternehmensbereiches. Die **Zielgruppen** sind in Abbildung 6 zusammengefasst.

Die primäre Zielgruppe ist das strategische Management. Die beiden weiteren Zielgruppen sind anhand der Größe des Informationsbedarfs sowie anhand des tendenziellen Zeitbezugs des Informationsbedarfs (kurz-, mittel- oder langfristig) zusammengestellt.

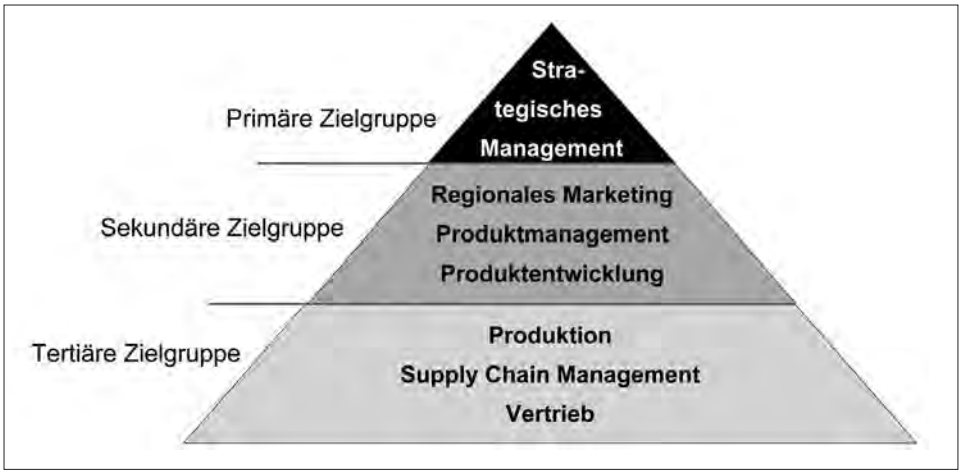


Abbildung 6: Zielgruppensegmentierung in der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Market Research unterscheidet zeitlich in zwei wesentliche Distributionsarten: ad hoc und systematische/periodische Distribution.

Der wesentliche Distributionskanal ist per E-Mail mit Verlinkung zu Dokumenten in Teamrooms oder dem MR-Intranetauftritt. Kurzfristige und systematische Verteilung findet hauptsächlich an einzelne Personen bzw. an definierte Funktionsgruppen per Mail direkt statt.

Zusammenfassend ergibt sich daraus die Ist-situation der MR-Funktion, die nochmal kurz & bündig in folgender Abbildung dargestellt ist:

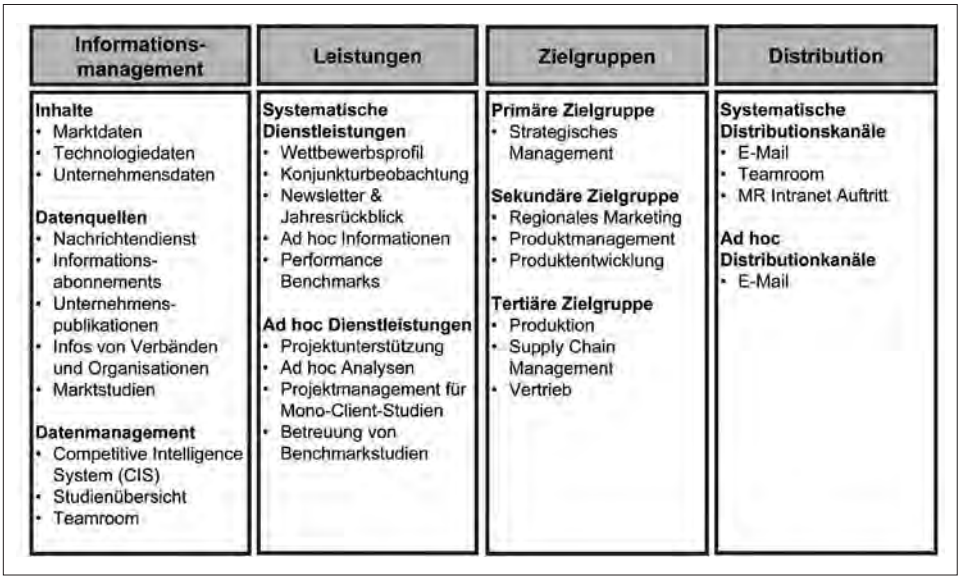


Abbildung 7: Dimensionen der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

4.2 ... und darauf bauen

Im Projektfortschritt „Systematische Marktforschung“ wurde nach der Ist-Analyse der Market Research ein Sollprofil entwickelt. Basis dafür ist eine zielgruppenspezifische Anforderungsanalyse. Deshalb wurden repräsentative Interviews mit Vertretern der Zielgruppen durchgeführt und eine Gap-Analyse zwischen den Bedarfen und der Ist-Situation durchgeführt. So konnten die Entwicklungspotentiale entsprechend der Dimensionen der Market Research ermittelt werden. Schwerpunkte waren die Portfolio- und Datenmanagementverbesserungen, auf die näher eingegangen werden soll.

In Bezug auf das **Portfolio** ergeben sich folgende Anforderungen:

Der derzeit nicht abgedeckte Bedarf (in der Abbildung 8, Titel grau hervorgehoben) erstreckt sich z.B. auf die quantitative und qualitative systematische Marktanalyse, hier Marktprofil genannt.

Ebenso werden die kurzfristigen Marktbeobachtungen, die Supply-Demand-Betrachtungen nicht systematisch geliefert.

Die Nachfrage nach der Innovationsanalyse ist derzeit ebenfalls nicht abgedeckt, sodass auch hier eine Portfoliolücke vorhanden ist.

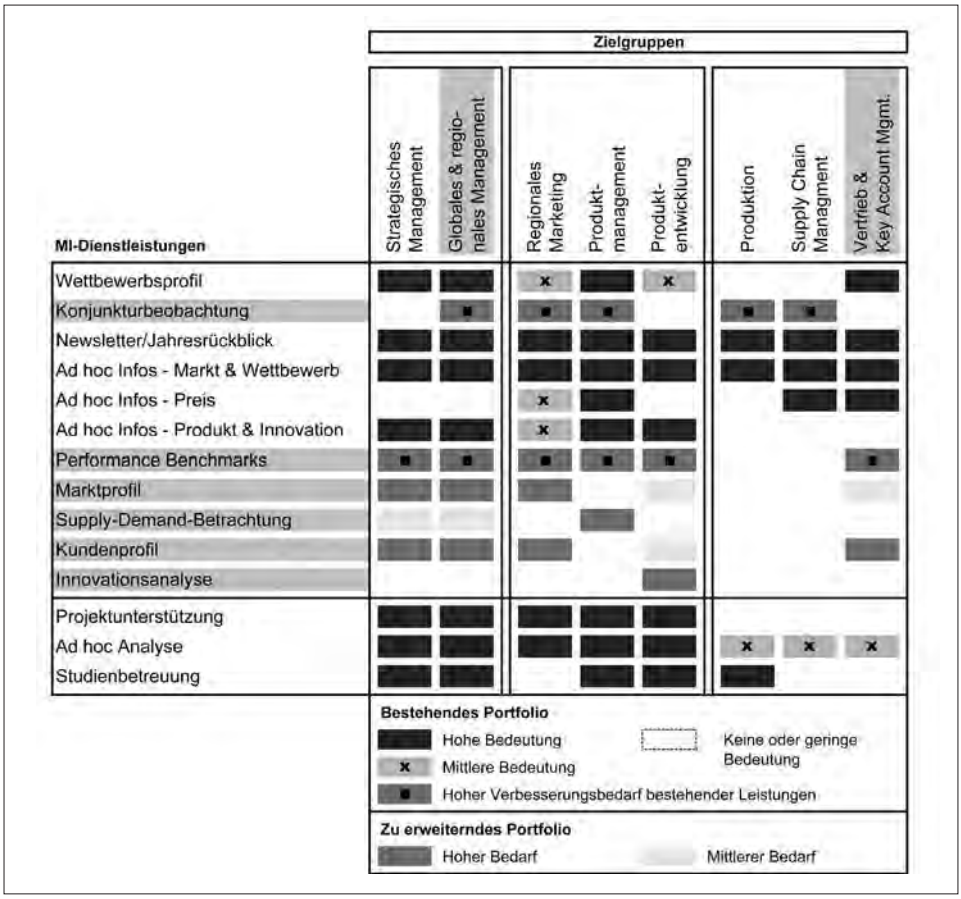


Abbildung 8: Sollportfolio der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

Darüber hinaus sind Dienstleistungen derzeit nicht optimal an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet (in der Abbildung mit Quadrat dargestellt). Dies betrifft die Konjunkturbeobachtung. Stand November 2007 wird ausschließlich die Region Europa analysiert. Es fehlen Nordamerika, Südamerika und auch Asien. Weiterhin ist der Vergleich zur Geschäftssituation der Geschäftsbereiche nicht inkludiert.

Weiterhin sind die quartalsweisen Performance Benchmarks optimierungsbedürftig: Die Anforderung nach einem stets abrufbaren Datenset von wesentlichen Finanzkennzahlen in der Entwicklung der letzten Jahre kann derzeit nicht erfüllt werden.

Auch die Käuferforschung im Rahmen einer Leistung wie Kundenprofilen würde vielen Funktionen einen Mehrwert bringen.

Die derzeit nicht erfüllten **Anforderungen an das Informationsmanagement** beziehen sich vorrangig auf das Datenmanagement.

Es zeigt vor allem Schwächen in der Auswertbarkeit der Informationen. Vor allem quantitative Informationen sind schwer zu extrahieren und auszuwerten. Weiterhin werden derzeit interne Datenquellen zu wenig genutzt, sodass hier Optimierungsbedarf besteht.

Daraus lassen sich konkret nachfolgende Handlungsfelder ableiten:

1. Der derzeitige Studienkatalog bedarf einer umfassenden Überarbeitung. Derzeit ist die Funktion MR nicht in der Lage, direkt den Inhalt und Umfang zur Verfügung stehender Studien akkurat einzuschätzen und Kundenanfragen effizient zu bearbeiten.
2. Dem Performance Benchmark fehlt zurzeit das effektive Datenmanagement.
3. Zur quantitativen Analyse von Märkten und Supply/Demand-Betrachtungen ist ein abgestimmtes Datenset nötig, welches in einer leicht auswertbaren Form zur Verfügung stehen sollte.
4. Die Nutzung interner Daten durch enge Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, Marketing und auch Key Account Management muss intensiviert werden.

Das Optimierungspotential innerhalb der vier strategischen Säulen der Market Research ist zur besseren Übersicht in Abb. 9 zusammengefasst. Auch die Verbesserungspunkte der hier nicht beschriebenen Säulen – Zielgruppen und Distribution – sind der Vollständigkeit halber aufgeführt. Dieses Resümee ist die Grundlage der Projektumsetzung im nachfolgenden Kapitel.

Abbildung 9: Optimierungspotential der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

5 Der Weg zur „Systematischen Marktforschung"

Aus dem Optimierungspotential ergaben sich folgende Arbeitspakete:

- Die Verbesserung des Studienmanagements
- Die Einführung quantitativer Marktanalysen
- Die Optimierung der Performance Benchmarks
- Die Entwicklung der Konjunkturbeobachtung
- Die Einführung von Kundenanalysen
- Die Durchführung von Innovationsanalysen
- Die Einführung einer Portallösung zur Kundenkommunikation

Da die maßgeblichen Verbesserungen im Datenmanagement & den Dienstleistungen eingeführt wurden, sind nachfolgend die Einführung von Marktanalysen sowie die Weiterentwicklung der Konjunkturbeobachtung & Performance Benchmarks beschrieben.

5.1 Marktanalysen: Mit Wort und Zahl

Zur Einführung quantitativer Marktanalysen sind im Wesentlichen zwei Schritte zu betrachten: Zum einen gilt es, ein entsprechendes Datenmanagement einzurichten. Zum anderen sind die daraus resultierenden Leistungen festzulegen und inhaltlich zu definieren.

Die Datensammlung und -aufbereitung bildet den Grundstock für eine gute Verwertbarkeit und vor allem erleichterte Wiederverwertbarkeit der Informationen. Ziel ist es, die Daten möglichst einfach für mehrere Dienstleistungen und ad hoc Anfragen nutzen zu können.

Als Basis für abgestimmte und systematische Marktanalysen dienen konsistente und vollständige Marktdaten. Ein **Datenmanagement** für eben diese Marktanalysen ist nötig.

Eine entsprechende Datenbank (im Folgenden Octopus Marktdatenbank genannt) gewährleistet, dass

- die Daten in der Marktdatenbank durch Top-Down und Buttom-Up-Vergleiche modifiziert und verifiziert werden können.
- regionale, branchenspezifische und Produktgruppen bezogene Abgleiche und Abschätzungen ermöglicht werden.
- teilautomatisierte Marktberichte erstellt werden können, basierend auf vervollständigten und gleichbleibenden Datenstrukturen.

Um das **Datenmodell** festzulegen, wird zuerst definiert, welche quantitativen Daten pro Datensatz benötigt werden. Wesentliche sind:

- Marktgröße in Tonnen
- Marktwachstum des Volumens in Prozent
- Marktwert in Euro
- Marktwachstum des Wertes in Prozent
- Marktanteile in Euro der Marktteilnehmer (z.B. Lackhersteller)

Anschließend werden die Parameter definiert, die die Zugehörigkeit des Datensatzes im Gesamtmarkt festlegen. Die relevanten Charakteristika im Falle des Lackmarktes sind:

- Der Zeitpunkt (Jahr)
- Die regionale Zugehörigkeit z.B. (Region, Land)
- Die Klassifizierung der Branche (z.B. Branche, Segment)
- Angaben zur Technologie & Applikation (z.B. das Lacksystem wie wässrig, lösemittelbasiert etc.)
- Die Produkthierarchie (z.B. Produktgruppe, -klasse, -typ)

All diese Parameter klassifizieren den Datensatz und ermöglichen so die eindeutige Zuordnung der quantitativen zu spezifischen Marktsegmenten.

Weiterhin werden diesem Datensatz Unternehmen zugeordnet, die einen bestimmten Marktanteil an dem entsprechenden Marktdatensatz aufweisen können.

Schematisch lässt sich solch ein Datensatz der Octopus Marktdatenbank und dessen Beziehungen wie folgt darstellen.

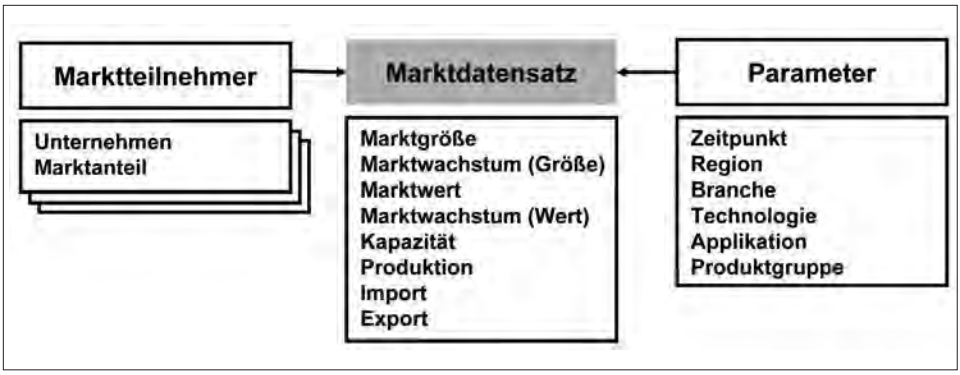


Abbildung 10: Schematische Darstellung eines Marktdatensatzes: (Quelle: Eigene Darstellung).

Durch die Parameter, die den Datensatz flexibel beschreiben, bietet dieses Datenmodell die Möglichkeit vielfältige Stufen der vor-, gleich- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen des Lackmarktes in dem System abzubilden, währenddessen gleiche Strukturen mehrfach genutzt werden können.

Diese Datenstruktur wurde in einer Microsoft Access-Datenbank als Prototyp abgebildet, um anschließend in eine Oracle Datenbank umgewandelt zu werden.

Bildlich dargestellt (Abbildung 11) ist somit das gesamte System „Lackmarkt“ wiederum ein mehrdimensionaler Würfel, dessen Dimensionen den Markt charakterisieren und die Rahmenbedingungen für die Quantifizierungen liefern.

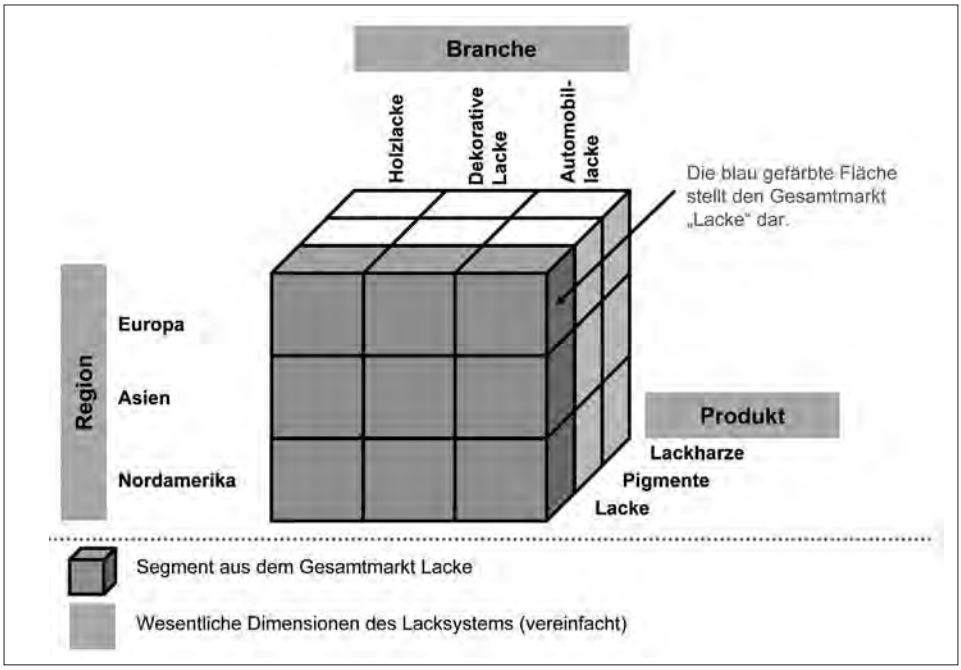


Abbildung 11: Vereinfachte, schematische Abbildung des Systems „Lackmarkt“. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die einzelnen Subsysteme des Marktes, wie z.B. der Markt für Lacke, für Pigment oder Lackharze stellen eine Teilmenge des Würfels/des Systems dar. So ist z.B. die dunkel eingefärbte Fläche der Abbildung 11 der globale Markt für Lacke jeglicher Branchen.

Quantitative Daten der Octopus Marktdatenbank und qualitativen Aussagen durch Interpretation werden in **Marktprofilen** miteinander verbunden. Ziel ist es, teilautomatisierte Berichte zu erstellen, die in der Struktur und den inhaltlichen Angaben standardisiert sind.

Grundlage des Templates für Marktprofile sind die Anforderungen der Zielgruppen. Die Auswertung soll einen ganzheitlichen sowie mehrdimensionalen Über-

blick über den Markt und seine Entwicklung geben. Die Einschätzung der derzeitigen Situation sowie der Entwicklung innerhalb der nächsten fünf Jahre für folgende Marktbetrachtungen wurden in der detaillierten Marktanalyse als wesentlich erachtet:

- Darstellung des Gesamtmarktes
- Regionale Segmentierung
- Segmentierung anhand der Anwendung, also branchenspezifisch
- Technologische Unterteilung des Marktes
- Industriestruktur inklusive der Wertschöpfungsketten und der Marktanteile der Marktteilnehmer

Ein Marktprofil stellt dabei die Analyse und Prognose eines Systems oder Subsystems dar, wie es in der Octopus Marktdatenbank abgebildet ist. Aus den Anforderungen ergibt sich die in Abbildung 12 dargestellte Struktur der Marktprofile.

Thema	Inhalt

Marktüberblick	• Qualitative Beschreibung des Marktes
	• Quantitative Beschreibung des Marktes, beinhaltet:
	  • Marktgröße
	  • Marktwachstum
	  • Relation zu gleichwertigen Subsystemen und zum System
	• Schätzung der quantitativen und qualitativen Marktentwicklung

Regionale Segmentierung	• Unterteilung des globalen Marktes in die Regionen Nordamerika, Europa, Südamerika, Asien-Pazifik und Afrika/Naher Osten • Quantitative und qualitative Beschreibung des Marktes • Schätzung der Marktentwicklung • Identifikation derzeitiger und zukünftiger Migrationen
Branchen-segmentierung	• Unterteilung des globalen und regionalen Marktes nach Anwendungsgebieten / Branchen • Quantitative und qualitative Beschreibung des Marktes • Schätzung der Marktentwicklung • Identifikation derzeitiger und zukünftiger Anwendungstrends
Technologische Segmentierung	• Unterteilung des globalen und regionalen Marktes nach Technologien • Quantitative und qualitative Beschreibung des Marktes • Schätzung der Marktentwicklung • Identifikation derzeitiger und zukünftiger Produkttrends und Substitute
Industrie-struktur	• Beschreibung der Wertschöpfungskette in den einzelnen Branchen • Analyse und Prognose des Konsolidierungsgrades der Branchen • Identifikation der wesentlichen globalen Marktteilnehmer und deren Marktanteile • Aufzeigen regionaler Besonderheiten

Abbildung 12: Struktur der Marktprofile. (Quelle: Eigene Darstellung).

Da die Marktprofile und somit auch die quantitativen Marktdaten Grundlage für das strategische Management innerhalb des Unternehmensbereichs sind, ist die allgemeine Akzeptanz der abgestimmten Daten für den Erfolg grundlegend. Schließlich sind diese Daten die Basis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Bereichs- und Produktstrategien sowie Investitionsprojekten.

Deshalb wurde im Rahmen des Projektes folgender Prozess zur Ermittlung und Überarbeitung der Daten sowie der Erstellung der Marktprofile entwickelt. Der Prozess untergliedert sich in drei Schritte (Abbildung 13).

1. Zuerst werden die Rohdaten gesammelt, verarbeitet und gespeichert. Verantwortung dafür hat die Market Research.
2. Anschließend werden die quantitativen Marktdaten ermittelt. Abhängig von der Wertschöpfungsstufe wird der Prozessschritt von der MR-Funktion oder dem strategischen Management geleitet. Gemeinsam mit anderen marktorientierten Funktionen im Unternehmensbereich wird die quantitative Marktanalyse so verfeinert, dass letztendlich ein abgestimmtes Bild in der Octopus Marktdatenbank abgelegt werden kann.
3. Im dritten Schritt wird durch die MR-Funktion das Marktprofil auf Basis der quantitativen und qualitativen Daten erstellt und kommuniziert.

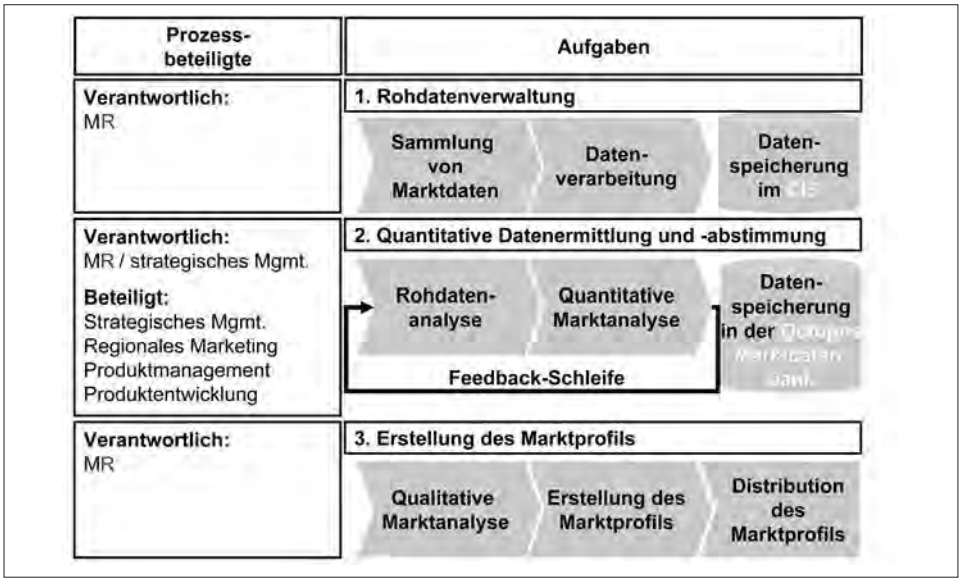


Abbildung 13: Entstehungsprozess der Marktprofile. (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Prozess gewährleistet, dass im Unternehmensbereich abgestimmte, anerkannte und einheitliche Marktdaten die Grundlage für Geschäfts- und Entscheidungsprozesse bilden. Gleichzeitig ist durch die Verantwortung der MR gewährleistet, dass die Daten objektiv und verlässlich sind.

5.2 Performance Benchmarks: Den Wettbewerb einschätzen

Die Gap-Analyse zeigte, dass die derzeitige Abbildung quantitativer Unternehmensdaten durch das etablierte Marktinformationssystem ungenügend abgedeckt ist. Vor allem Finanzinformationen werden nur lückenhaft abgelegt. Entsprechend ist auch die Leistung „Performance Benchmarks" optimierungswürdig. Ziele des **Datenmanagements** für quantitative Unternehmensdaten sind:

- Vorhalten von vollständigen Finanzinformationen wesentlicher Wettbewerber und Kunden. Das beinhaltet Kennzahlen wie Umsatz, Unternehmensergebnis vor Steuern (EBIT), Unternehmensergebnis vor Steuern und Abschreibungen (EBITDA) des Unternehmens sowie relevanter Segmente.
- Quartalsweise und jährliche Auswertbarkeit der Daten pro Unternehmen.
- Möglichkeit, die Daten nach bestimmten Kriterien zusammenzufassen, z.B. nach Produktklassen.
- Abbilden der Historie der Geschäftsentwicklung der einzelnen Unternehmen.
- Vergleichbarkeit der Daten zu den Geschäftsfeldern des Unternehmensbereiches.
- Nutzung der Daten als Basis für die Abschätzung von Branchen- und Marktentwicklungen.

Auf Basis dieser Anforderungen wurde deshalb eine zweistufige Lösung in der Tabellenkalkulation umgesetzt. Je Unternehmen wurde eine Excel-Datei entwickelt, in der die originären Finanzdaten abgelegt sind. Eine zweite, unternehmensbezogene Excel-Datei ist mit dieser originären Datei verknüpft. Diese Datei dient der quartalsweisen und automatisierten Auswertung der Finanzergebnisse sowie der Speicherung historischer Auswertungen.

Schematisch lässt sich das Datenmanagement wie in Abbildung 14 darstellen.

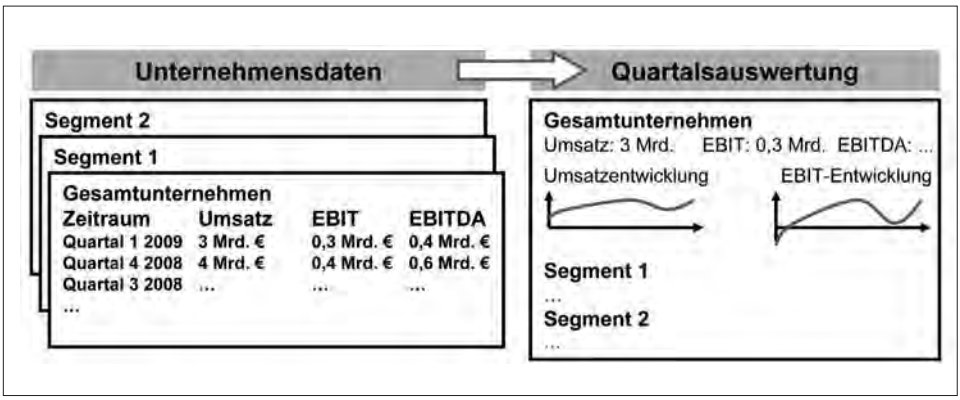


Abbildung 14: Schematische Darstellung des Datenmanagements für quantitative Unternehmensdaten. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die originären Daten lassen so zu, einen historischen Abriss über die Entwicklung der Segmente schnell zu erstellen. Sie ermöglichen aufgrund der Standardisierung allerdings auch gleichzeitig den Vergleich zu anderen Unternehmen, um z.B. branchenspezifische Auswertungen durchzuführen.

Die Excellösung ist ein relativ einfacher, aber effektiver Ansatz, der mit geringem Aufwand eine standardisierte und langfristige Lösung ermöglicht.

Die **Quartalsauswertung** ist das aus den quantitativer Unternehmensdaten entstehende standardisierte Produkt, welches unternehmensbezogen direkt einen Überblick über die Entwicklung des Wettbewerbs und der Kunden gibt.

War im Vorfeld der Optimierung die Leistung mit viel manueller Tätigkeit verbunden, erleichtert die Umsetzung in Excel die Handhabung und reduziert den Aufwand in der Erstellung.

Hervorzuheben ist die Möglichkeit, nun branchen- oder produktspezifische Segmente von Unternehmen zusammenzufassen, um so die Entwicklung des Marktes zu quantifizieren.

Damit steht die Lösung im direkten Zusammenhang zu den Marktprofilen. Durch die Quantifizierung der Unternehmen lassen sich nämlich Marktentwicklungen ebenfalls leichter quantifizieren, sodass die Effizienz in der Überarbeitung und Aktualisierung der Marktprofile gesteigert wird. Durch die Auswertungen können somit erstmals direkt Rückschlüsse auf die quantitative Entwicklung des Marktes für Lacke und Lackrohstoffe gezogen werden.

5.3 Konjunkturbeobachtung: Abhängigkeiten des eigenen Geschäftes verstehen & prognostizieren

Die Bedarfsanalyse hat ein gesteigertes Interesse an Konjunkturauswertungen und -prognosen außerhalb der Region Europa offenbart. Vier wesentliche Maßnahmen wurden daraus abgeleitet:

- Entwicklung einer Konjunkturbeobachtung für den nordamerikanischen Raum
- Aufbau einer Management Summary für das regionale und globale Management
- Erstellung einer Konjunkturbeobachtung für den asiatischen Raum
- Entwicklung einer Konjunkturbeobachtung für Südamerika

Die Maßnahmen selbst resultieren in systematischen Dienstleistungen. Einige Services werden beispielhaft in diesem Abschnitt in der Vorgehensweise und im Aufbau erläutert.

Um das **Konjunkturmonitoring auf den US-amerikanischen Raum** auszudehnen, wurden folgende Schritte unternommen:

Zuerst wurden verschiedene Konjunkturindices identifiziert, die einen Vorlaufcharakter zur US-amerikanischen verarbeitenden Industrie haben, so genannte Leading Indicators.

Untersucht wurden die folgenden Indikatoren:

- Traffic & Capacity Analysis von der International Air Transport Organization
- PMI Index, veröffentlicht vom Institute of Supply Management
- Leading Index, welchen das Conference Board veröffentlicht
- Wirtschaftsindikatoren (Economic Indicators) des U.S. Census
- Empire State Manufacturing Survey, publiziert von der Federal Reserve Bank of New York

Mittels einer Korrelationsanalyse wurden im Anschluss die Indices mit dem indizierten Umsatz der regionalen Geschäftseinheit Nordamerika verglichen. Dabei zeigte vor allem der Purchasing Manager Index, kurz PMI, eine besonders gute Korrelation mit dem Nettoumsatz.

Der PMI ist ein Index, der monatlich erhoben wird. US-amerikanische Einkaufsmanager von Industrieunternehmen werden über deren Geschäftssituation im laufenden Monat im Vergleich zum Vormonat befragt. Die Fragen sind qualitativer Art, d.h. die Einkaufsmanager müssen einschätzen, ob das Aktivitätsniveau „höher“, „gleich“ oder „tiefer“ liegt als im vorhergehenden Monat. Der Index setzt sich dabei aus sechs Komponenten zusammen: dem Auftragseingang, der Produktion, dem Lagerbestand, der Beschäftigungsrate, der Entwicklung der Rohstoffpreise sowie die Veränderung in der Lieferfähigkeit.

Nachdem der PMI Index ausgewählt worden ist, wurde im Dialog mit der regionalen Geschäftseinheit eine monatliche Auswertung etabliert, die zur optimierten Prognosefähigkeit operativer Kennzahlen wie Umsatzentwicklung, Auftragseingang und Lagerbestand genutzt wird.

Vor allem der Auftragseingang hat sich in der Analyse als sehr guter Prognoseindikator für die kommenden ein bis drei Monate erwiesen.

Als Dienstleistung entstand eine monatliche Auswertung des PMI und seiner Komponenten mit Ausblick auf die Entwicklung der kommenden Monate. Ein Ausschnitt dieser Auswertung ist in der Abbildung 15 dargestellt.

Genau wie das europäische Pendant, die Auswertung des IFO Indikators, fließen die Informationen in die kurzfristige Geschäftsteuerung der Produktionsplanung, Logistik sowie Lagerwirtschaft ein und helfen somit, gebundenes Umlaufvermögen zu optimieren.

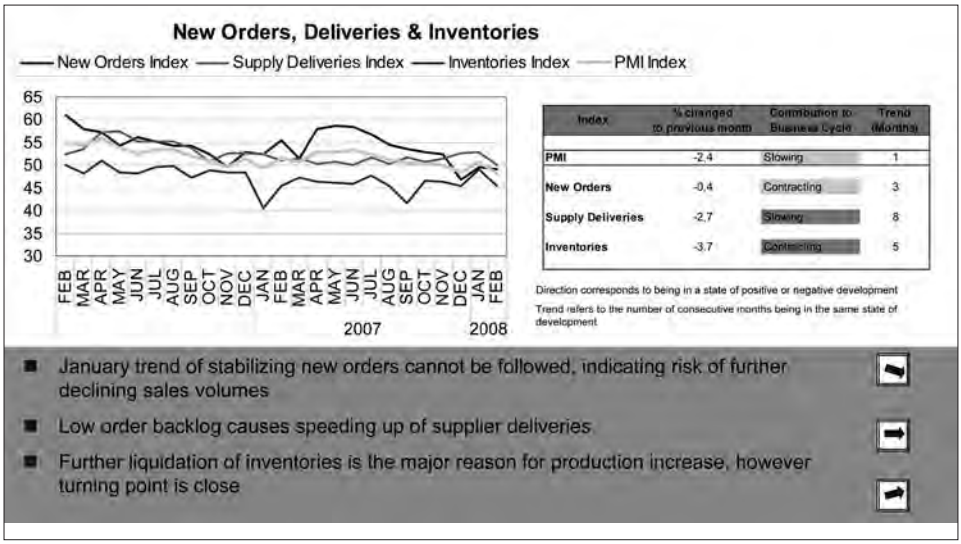


Abbildung 15: Ausschnitt der PMI-Auswertung. (Quelle: Eigene Darstellung).

Analog zum Vorgehen bei der Erstellung des PMI Indexes wurden Wirtschaftsindikatoren für die verarbeitende Industrie in Asien bzw. in China identifiziert, die einen Vorlaufcharakter haben.

Die Besonderheit in dieser Analyse zeigte sich darin, dass sich keinerlei relevante Indikatoren für das gesamte Geschäft der regionalen Geschäftseinheit in Asien finden ließen. Das bedeutet, um relevante Aussagen ableiten zu können, müssen länderspezifische Analysen durchgeführt werden. Da China neben Japan und Korea der bedeutendste Umsatzträger in der Region Asien ist, fokussiert sich die Konjunkturauswertung im ersten Schritt auf dieses Land.

Folgende Indikatoren wurden mit dem indizierten Umsatz in China korreliert:

- Consumer Confidence Index vom National Bureau of Statistics
- PMI Index, publiziert von Credit Lyonnais Securities Asia
- PMI Index von der Chinese Federation of Logistics and Purchasing
- Automobilproduktion, veröffentlicht von J.D. Powers

Als relevant für das eigene Geschäft haben sich die beiden PMI Indices erwiesen. Da allerdings nur der von den chinesischen Behörden veröffentlichte Index auch branchenspezifische Indices veröffentlicht, wird dieser Index zur Auswertung genutzt.

Der Index bietet wie der US-amerikanische PMI die Unterteilung in Sub-Indices wie z.B. Auftragseingang, Bestand der Fertigwarenlager, Produktion. Die Branchenindices sind lediglich als Gesamtindex abrufbar, was sich allerdings für die Beurteilung der Branchenentwicklung als vollkommen hinreichend erwies.

Einen Ausschnitt aus der Pilotauswertung zum chinesischen PMI zeigt Abbildung 16. Die Auswertung ist untergliedert in die allgemeine Situation der verarbeitenden Industrie (Bild 1 der Abbildung) sowie branchenspezifische Auswertungen der relevanten Industrien (Bild 2 der Abbildung).

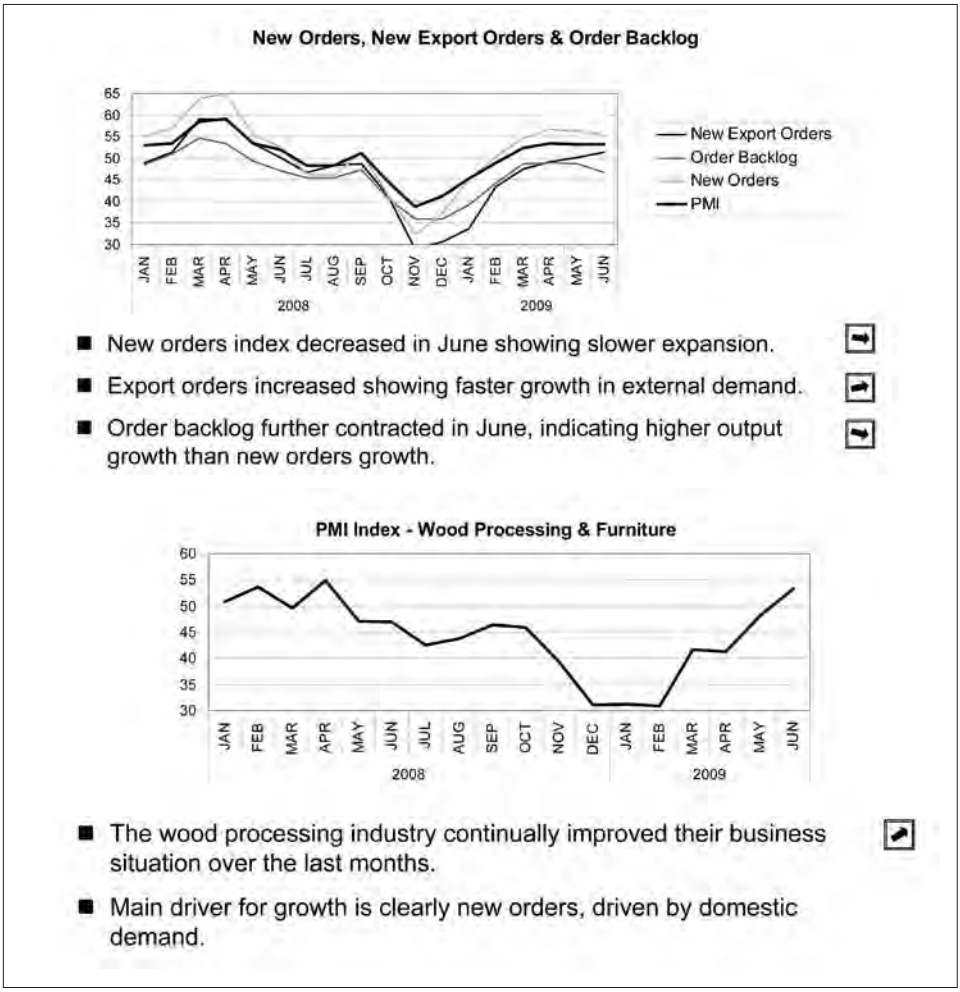


Abbildung 16: Ausschnitt der PMI China Auswertung. (Quelle: Eigene Darstellung).

5.4 Was wurde im Gesamten umgesetzt?

Die beschriebenen Verbesserungen und neuen Lösungen haben einen wesentlichen Beitrag zur Projektrealisierung geleistet.

Durch die Einführung der systematischen Datenablage sowohl bei den Marktdaten als auch der Unternehmensdaten konnte das Datenmanagement verbessert werden.

Durch den Entstehungsprozess der Marktprofile können viele interne Experten eingebunden werden und so Wissen besser genutzt werden.

Die Marktprofile sowie die Konjunkturauswertungen erweiterten das Leistungsspektrum der Market Research.

Darüber hinaus wurden hier nicht beschriebene Optimierungen durchgeführt, die nun noch kurz zusammengefasst werden sollen:

- Durch die Schaffung von Kundenanalysen kann das Wissen des Key Account Management besser genutzt werden und der gesamte Vertrieb besser mit Informationen versorgt werden.
- Die Studienübersicht wurde in einen systematischen Katalog umgewandelt, der allen Zielgruppen auf dem Intranet-Auftritt zugänglich gemacht wurde. So herrscht eine bessere Übersicht über das vorhandene Wissen und die Studien können einfacher den Interessenten zur Verfügung gestellt werden.
- Durch die Einführung von Innovationsanalysen über Hersteller von Pigmenten und Lackharzen entstand ein guter Überblick über die Patente und Produktveröffentlichungen der Wettbewerber. Diese Analysen fanden Einfluss in die Innovationsstrategien.
- Für die Zielgruppe „globales & regionales Management“ wurde das Konjunkturmonitoring in einer Executive Summary zusammengefasst.
- Zur verbesserten direkten Kommunikation wurde eine personifizierte Portallösung geplant.

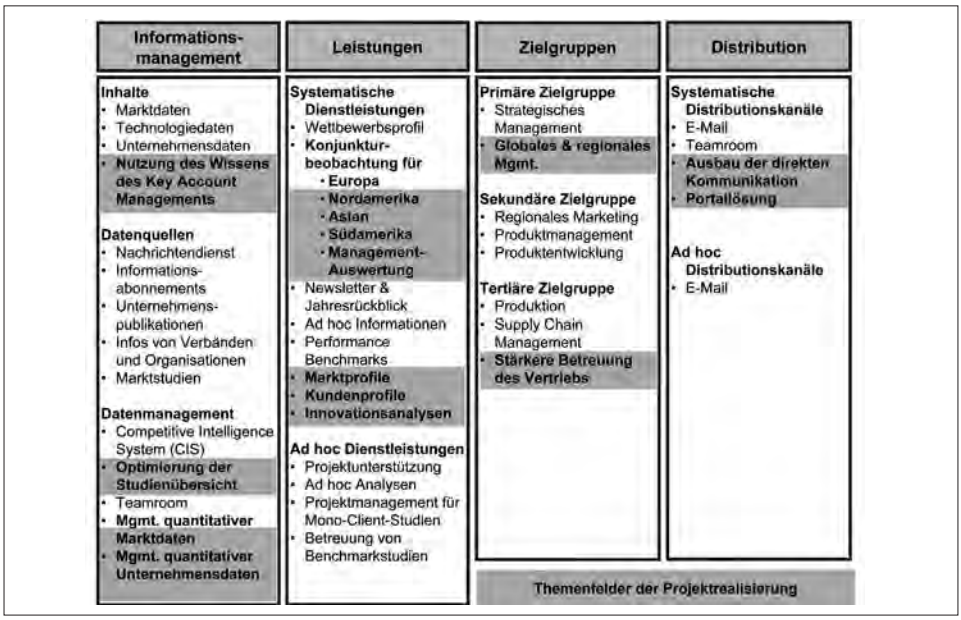


Abbildung 17: Zusammenfassung der Projektrealisierung. (Quelle: Eigene Darstellung).

All diese Lösungen sind noch mal in der vorherigen Abbildung zusammengefasst, die die Optimierungen in den einzelnen Säulen der Market Research darstellt.

6 Wie erfolgreich war das Projekt?

Die Erfolgskontrolle ist ein wesentliches Werkzeug eines jeden Projektes, um die qualitativen und quantitativen Maßstäbe zu überprüfen. Anhand der im Verlauf der Projektplanung festgelegten Leistungsindikatoren wird im Folgenden ermittelt, welchen Einfluss das Projekt „Systematische Marktforschung" auf die qualitative Verbesserung der Market Research hat. Durch zu Projektbeginn definierte Zielwerte werden die Optimierungspotentiale spezifiziert und messbar gemacht. Die Beurteilung erfolgt durch eine Abstufung, ob das Ziel gar nicht, teilweise oder vollständig erfüllt worden ist.

Der finanzielle Beitrag des Projektes wurde natürlich auch gemessen. Um dies vorweg zu nehmen: Der Beitrag ist deutlich positiv, die Details werden in dieser Zusammenfassung allerdings nicht beleuchtet.

Die Optimierungsfelder des Projektes „Systematische Marktforschung" lagen in den Sachgebieten Markterforschung, Konkurrenzforschung, Käuferforschung und Produktforschung. Abbildung 18 zeigt deutlich, dass durch das Projekt eine starke Verbesserung des Portfolios der Market Research erzielt werden konnte.

Die **Einführung von Marktprofilen** ist auf der Wertschöpfungsstufe des Lackmarktes sehr erfolgreich gewesen. Die Marktprofile bilden eine fundierte und nachvollziehbare Basis für derivative Marktbetrachtungen der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Sie unterstützen das strategische Management bei der Marktanalyse für Strategiekonzepte. Durch das abgestimmte und allgemein gültige Marktbild wurde zudem ein wesentlicher Beitrag zur Vergleichbarkeit von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Entwicklungsprojekte und Investitions-, Devestitions- und Akquisitionsprojekte geleistet. Weiterhin hat der Erstellungsprozess die enge Verknüpfung mit dem regionalen Marketing, Produktmanagement und der Produktentwicklung gefördert, sodass Wissen und Erfahrungen aus der Organisation heraus wesentlich besser genutzt werden.

Abbildung 18: Bewertung der Leistungsentwicklung der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die **Weiterentwicklung der Konjunkturbeobachtung** hat zu einer signifikanten Portfolioausweitung geführt, sodass das Ziel als voll erfüllt einzustufen ist. Die monatlichen Auswertungen fließen in die Produktionsplanung, die Lagerbestandsplanung und die Prognose der Umsatzentwicklung ein und tragen damit zu einer optimierten Geschäftssteuerung bei. Der Vergleich der Indikatoren mit den regionalen Umsätzen des Unternehmensbereichs lässt zusätzlich Interpretationen der Marktgeschehnisse zu und hilft so, die langfristige Planung zu verbessern.

Die **Optimierung der Performance Benchmarks** hat sowohl inhaltlich als auch bezüglich des Ressourcenbedarfs einen hohen Mehrwert erzielt. Die Anforderungen konnten durch das intelligente Datenmanagement voll erfüllt werden: Die Transparenz über die Wettbewerber wurde durch eine standardisierte quartalsweise Auswertung erhöht.

Die **Einführung von Kundenprofilen** ist eine erhebliche Portfolioergänzung, um die Käuferforschung zu optimieren. Da die Profile allerdings lediglich erste Pilotprofile sind, ist die Leistungserbringung zum Projektende nicht vollständig abgeschlossen. Nichtsdestotrotz ist durch die Einführung ein wesentlicher Schritt hin zur optimierten Nutzung des internen Wissens (in diesem Fall Wissen des Vertriebs) gemacht werden. Ebenso ist durch die Verzahnung der Kundenprofile mit den Marktprofilen ein wesentlicher Beitrag zur fokussierten Marktbeobachtung erzielt worden. Davon profitiert nicht nur das Key Account Management in der Planung und Umsetzung der Kundenkonzepte, sondern auch verstärkt das Marketing und das strategische Management.

Die **Innovationsanalyse** ist eine wertvolle Ergänzung des MR-Portfolios. Die Produktentwicklung ist dank der Analysen in der Lage, die Wettbewerbspositionierung zu erfassen und zu interpretieren, was essentiell die eigene strategische Positionierung unterstützt.

Durch das Projekt „Systematische Marktforschung“ wurde der **Prozess der Leistungserbringung in der MR-Funktion** wesentlich verbessert. Die Bewertung der Leistungsindikatoren entlang der Prozessschritte findet sich in Abbildung 19 wieder.

Durch das Etablieren von Kundenprofilen und Marktprofilen in enger Zusammenarbeit mit den Funktionen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement konnte eine **Feedbackschleife** institutionalisiert werden. Im Rahmen der Projektdauer wurde somit eine wesentliche Systematisierung des internen Wissenstransfers erzielt. Natürlich gibt es vor allem langfristig noch Verbesserungspotential, z.B. durch die verstärkte Auswertung von Besucherprofilen, was allerdings weitere Ressourcen erfordert.

Der **Aufbau der quantitativen Marktforschung** ist vollständig gelungen: Die Octopus Marktdatenbank bildet die Struktur des Informationsbedarfs flexibel ab, sodass die eigene und sowie vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen quantitativ mit diesem Werkzeug analysiert werden können.

Im Rahmen des Marktforschungsdesigns wurden vor allem durch die Einführung der Marktprofile und Kundenprofile die **Experteninterviews** etabliert. Sie gewährleisten die verbesserte Nutzung des internen Wissens über Kunden, Märkte, Produkte und Technologien, sodass sie einen wesentlichen Beitrag zu einem verdichteten Wissensmanagement darstellen.

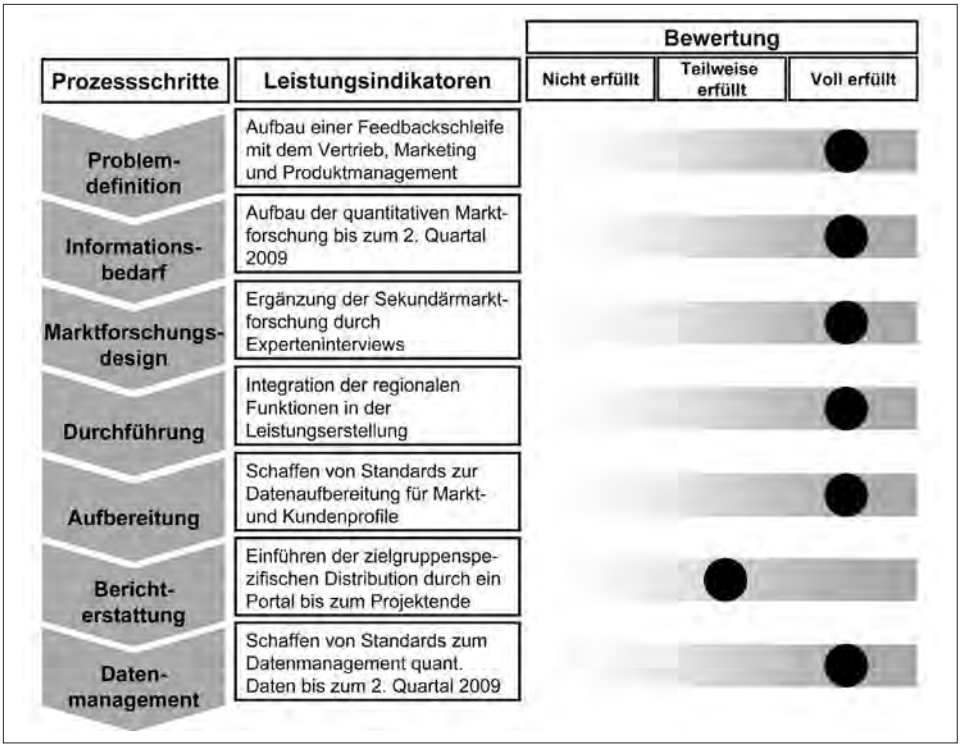


Abbildung 19: Bewertung der Prozessoptimierung der Market Research. (Quelle: Eigene Darstellung).

In enger Verknüpfung stehen die Experteninterviews mit der Einbindung der regionalen Funktionen in der Leistungserstellung. Diese konnten ebenfalls bei den Marktprofilen aber auch bei der Konjunkturbeobachtung verstärkt genutzt werden.

Die Umsetzung einer kundenspezifischen Distribution ist konzeptionell abgeschlossen. Allerdings konnte die Umsetzung aufgrund BASF-interner Reorganisation und Kostengründen bisher lediglich teilweise erfolgen, sodass dieses Ziel als teilweise erfüllt einzuschätzen ist.

Grundlegend für das Projekt war die systematische Vorgehensweise, zu der auch die Schaffung von Standards gehört. Bei allen Leistungen, also der Datenaufbereitung und bei den Werkzeugen des Datenmanagements, war die Prämisse, nachhaltige Lösungen zu etablieren, die die Effizienz in der Erstellung der Leistungen und auch in der Nutzung dieser steigern. Nur so kann die enge Verzahnung der Leistungen untereinander und auch die einfache Handhabung durch die

MR-Funktion und die Kunden sichergestellt werden. Diese Standards konnten in allen Fällen etabliert werden, sei es bei den Marktprofilen, den Konjunkturbeobachtungen aber auch für die quantitativen Markt- und Unternehmensdaten.

7 Das Projekt in Summe

Market Research ist eine zukunftsorientierte Funktion, deren Ergebnisse und Leistungen dazu beitragen, den Markt sowie Marktzusammenhänge besser zu verstehen und eine Grundlage für fundierte Entscheidungen zur Sicherung, Umgestaltung und Weiterentwicklung des Geschäfts zu liefern. Das Projekt „Systematische Marktforschung“ erreichte eine Vielzahl von Veränderungen in der MR-Funktion.

Die Industriegütermarktforschung stellt dabei besondere Anforderungen an den engen Kontakt mit den fachlichen Funktionsträgern. Erst durch die Kombination von Fach- und Methodenwissen können zuverlässige und geschäftsrelevante Rechercheergebnisse erzielt werden. Die komplexe Struktur des Industriegütermarktes verursacht, dass meist nur qualitative Daten zur Verfügung stehen, sodass hohe Anforderungen an das Datenmanagement und die zielgerichtete Interpretation gestellt werden. Mit diesen Herausforderungen sah sich auch das Projekt „Systematische Marktforschung“ konfrontiert.

Die Optimierungsfelder entlang der vier strategischen Säulen der Market Research-Funktion warfen Verbesserungsbedarf im Informationsmanagement, in den Leistungen, deren Zielgruppen und der Distribution der Leistungen auf.

Durch die Einführung quantitativer Marktanalysen konnte ein wesentlicher Beitrag zur kontinuierlichen Marktbeobachtung und -analyse geleistet werden. Die Verknüpfung zwischen einem durchdachten Datenbankkonstrukt mit einem stringenten Leistungsentstehungsprozess sichert ein nachhaltiges Wissensmanagement, bei dem auch das interne Wissen der verschiedenen Funktionen wie Marketing oder strategisches Management optimal integriert ist.

Die Verbesserung der Performance Benchmarks stellt nicht nur eine effiziente Arbeitsweise sicher. Durch die flexible Struktur des Datenmanagements können unter anderem auch Rückschlüsse auf Branchenentwicklungen gezogen werden.

Der Ausbau der Konjunkturbeobachtung in den Regionen Nordamerika, Asien und Südamerika ist eine wesentliche Weiterentwicklung im Bereich der kurzfristigen Markterforschung. Durch die verbesserte Prognosefähigkeit der kurzfristigen Wirtschaftsentwicklung können Planungsprozesse in der Lagerhaltung, Produktion und in der Absatzentwicklung abgesichert werden. Der Vergleich mit der eigenen Geschäftsentwicklung gibt zudem dem regionalen und globalen Management Anhaltspunkte zu Abhängigkeiten im Markt und damit zur verbesserten Geschäftssteuerung.

Die Einführung von Kundenanalysen ist vor allem für den Vertrieb eine zusätzliche, wertvolle Orientierungsgröße: Durch eine strukturierte Darstellung des Unternehmens und seiner Positionierung am Markt kann der Key Account Manager seine Kunden besser verstehen und damit zielgerichtet betreuen. Die Leistung ist wiederum ein wichtiges Medium zum Wissensmanagement, denn durch den systematisierten Kommunikationsprozess mit dem Key Account Managment kann die MR-Funktion Schlüsselthemen identifizieren und selbst Informationen erhalten.

Die Innovationsanalyse bildet seit ihrer Einführung die Grundlage, von der Innovationstätigkeit der Wettbewerber Rückschlüsse auf deren zukünftiges Portfolio und Marktverhalten zu ziehen. Zudem ist die Produktentwicklung durch die Patent- bzw. Produktentstehungsanalyse besser in der Lage, die technologische Entwicklung am Markt einzuschätzen und Trendwenden frühzeitig zu erkennen.

Darüber hinaus kann die Optimierung des Distributionskonzeptes im Rahmen einer Portallösung sichergestellt werden, sodass die technischen Funktionsträger zielgerecht angesprochen werden – bei gleichzeitiger Minimierung des Aufwands für die Market Research.

Zusammenfassend ist das Projekt sowohl qualitativ als auch quantitativ als sehr erfolgreich einzustufen. Durch die Optimierung des Informationsmanagements ist es gelungen, die Verknüpfung verschiedener Leistungen und Themengebiete der Market Research herzustellen. Daraus entsteht nicht nur hochwertige Information, sondern auch die Funktion an sich kann die Effizienz in der Leistungserstellung steigern. Durch die Ausweitung des Produktportfolios ist ein wesentlicher Schritt hin zu einer umfangreichen Marktforschung geschehen, die sich an den Bedürfnissen der Entscheidungs- und Funktionsträger ausrichtet. Die Leistungen haben sich zu integralen Bestandteilen wichtiger unternehmerischer Entscheidungsprozesse entwickelt und dienen somit nachhaltig einer verbesserten Geschäftssteuerung der betroffenen Geschäftssegmente des Unternehmensbereichs. Das Projekt hat dem Unternehmensbereich eine hohe Einsparung erbracht, die bei weitem die Projektkosten aufwiegt.

Trotz des erfolgreichen Projektes „Systematische Marktforschung“ bleiben noch viele Optionen zur Weiterentwicklung der Market Research Funktion offen. Mittelfristig wird es das Ziel sein, die Projekterfolge nachhaltig durch die Institutionalisierung der Maßnahmen im Bereich des Datenmanagements, der Produkte, der Zielgruppen und der Distribution zu sichern. Langfristig ist die weitere Ausrichtung der Funktion an der regionalen Geschäftstätigkeit des Unternehmensbereiches anzustreben.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Marktforschung. 777
Abbildung 2: Generelle Erfolgsfaktoren der Marktforschung. 778
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren des Marktforschungsprozesses bei Industriegütern. 779
Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Sachgebiete der Industriegüter-Marktforschung. 779
Abbildung 5: Leistungsspektrum der Market Research, Stand November 2007. 781
Abbildung 6: Zielgruppensegmentierung in der Market Research. 782
Abbildung 7: Dimensionen der Market Research. 783
Abbildung 8: Sollportfolio der Market Research. 784
Abbildung 9: Optimierungspotential der Market Research. 785
Abbildung 10: Schematische Darstellung eines Marktdatensatzes. 787
Abbildung 11: Vereinfachte, schematische Abbildung des Systems „Lackmarkt“. 788
Abbildung 12: Struktur der Marktprofile. 789
Abbildung 13: Entstehungsprozess der Marktprofile. 790
Abbildung 14: Schematische Darstellung des Datenmanagements für quantitative Unternehmensdaten. 791
Abbildung 15: Ausschnitt der PMI-Auswertung. 794
Abbildung 16: Ausschnitt der PMI China Auswertung. 795
Abbildung 17: Zusammenfassung der Projektrealisierung. 796
Abbildung 18: Bewertung der Leistungsentwicklung der Market Research. 797
Abbildung 19: Bewertung der Prozessoptimierung der Market Research. 799

Abkürzungsverzeichnis

BtB	Business-to-Business
BtC	Business-to-Consumer
CI	Competitive Intelligence
CIS	Competitive Intelligence System, engl. für Wettbewerbsinformationssystem
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
KAM	Key Account Management
MaFo	Marktforschung
Mgmt.	Management
MI	Market Intelligence
MR	Market Research
PMI	Purchasing Manager Index
WSK	Wertschöpfungskette

Literaturverzeichnis

Bruhn, Manfred (Marketing): Marketing, 6. Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag/GWV Fachverlage, 2002.

Faschinger, Gernot (Onlineumfragen): Erhöhung der Akzeptanz von Onlineumfragen durch den Einsatz multimedialer Elemente, Norderstedt: GRIN Verlag, 2008.

Gerberich, Claus W. (Controlling): Praxishandbuch Controlling: Trends, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag/GWV Fachverlage, 2005.

Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf (Marktforschung): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., München: Oldenbourg Velag, 2002.

Jenster, Per; Soilen, Klaus (Market Intelligence): Market Intelligence: Building Strategic Insight, Kopenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009.

Koch, Jörg (Marktforschung): Marktforschung: Begriffe und Methoden, 4. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2004.

Koch, Jörg (Organisation): Organisation der Marktforschung, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Marktforschung- Organisation und praktische Anwendung, 2. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2008, S.17-52.

Macharzina, Klaus; Wolf, Jochen (Unternehmensführung): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen-Konzepte-Methoden-Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

Nolden, Rolf-Günther; Bizer, Ernst; Körner, Peter (Geschäftsprozesse): Geschäftsprozesse, 5. Aufl. Troisdorf: Bildungsverlag EINS, 2006.

Pepels, Werner (Market Intelligence): Market Intelligence: Moderne Marktforschung für Praktiker: Datenauswahl-Datenerhebung-Datenauswertung-Praxisanwendungen-Absatzprognose, Frankfurt: Publicis , 2007.

Pepels, Werner (Marktforschung): Lexikon der Marktforschung – Über 1000 Begriffe zur Informationsgewinnung im Marketing, Nördlingen: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1997.

Rónai-Horváth, János von (Controlling): Hat die Marktforschung das Controlling wirklich im Stich gelassen? – 2. Teil, in: Marktforschung, 1981(25), 4, S. 20-24.

SCIP (About): About Scip, http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492, About SCIP,16.06.09.

Stangl, Ulrich (Industriegüter): Besonderheiten der Industriegüter-Marktforschung, in Fröhlich-Gantschnig, Elisabeth (Hrsg.): Marketing im Perspektivenwechsel, Berlin: Springer, 2005, S. 341-362.

Weber, Günter (Marktforschung): Strategische Marktforschung, R. Oldenbourg Verlag: Wien, 1996.

Weis, Hans; Steinmetz, Peter Chr. (Marktforschung): Marktforschung, 5. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2002.

Wersig, Gernot (Information): Information, Kommunikation, Dokumentation: Ein Beitrag zur Orientierung der Informations- und Dokumentationswissenschaften, München-Pullach, Berlin: Verlag Dokumentation, 1971.

Glossar

Absatzmittlerforschung	Untersuchung und Optimierung von Absatzmittlern
Chinese Federation of Logistics and Purchasing	Chinesisches Ministerium für Logistik und Einkauf
Competitive Intelligence System	Engl. für Wettbewerbsinformationssystem; Acronym für das Marktinformationssystem der Market Research-Funktion

Conference Board	Privates Institut für Wirtschaftsforschung
Consumer Confidence Index	Engl. für: Index des Verbrauchervertrauens
Credit Lyonnais Securities Asia	Kreditanstalt
Distributionsforschung	Untersuchung und Optimierung von Absatzwegen und Standorten
Empire State Manufacturing Survey	Engl. für: Umfrage in der verarbeitenden Industrie des Bundesstaates New York; publiziert von der Federal Reserve Bank of New York
EUROSTAT	Statistisches Amt der EU
Federal Reserve Bank of New York	Engl. für: Nationalbank des Bundesstaates New York
Full Report on Manufacturers' Shipments, Inventories and Orders	Engl. für: Bericht über die Umsätze, Lagerbestände und Aufträge der verarbeitenden Industrie; Monatliche Publikation des U.S. Census zu branchenspezifischen Umsätzen, Lagerbeständen und Auftragseingängen der verarbeitenden Industrie in den USA
IFO-Index	Monatlich vom IFO-Institut München publizierter Index zur Wirtschaftsentwicklung, der eine Prognosefähigkeit für den kurzfristigen Verlauf des verarbeitenden Gewerbe besitzt
Institute of Supply Management	Unabhängiges, privates Institut für Wirtschaftsforschung
International Air Transport Organization	Engl. für: Internationale Flugtransport Organisation; Wirtschaftsverband
J.D. Powers	Unabhängiges, privates Institut für Marktforschung in der Automobilbranche

Käuferforschung	Identifikation und Beobachtung von Kundenunternehmen, der Strukturen in der Abnehmerbranche und des Käuferverhaltens
Konkurrenzerforschung	Siehe „Competitive Intelligence“
Kundenforschung	Siehe „Käuferforschung“
Leading Index	Definition siehe „Leading Indicators“; Monatlicher Wirtschaftsindikator für die USA mit vorrangig Bestandteilen aus der Finanzbranche, publiziert vom Conference Board
Leading Indicators	Engl. für: Vorlaufende Indikatoren; Wirtschaftsindikatoren, die retrospektiv statistisch einen Vorlauf zur Wirtschaftsentwicklung aufzeigen und somit Prognosecharakter haben
Lieferantenforschung	Identifikation und Beobachtung von Lieferunternehmen, Strukturen in der Branche und deren Verkäuferverhalten
Market Intelligence	In der Praxis ein Begriff für die Sammlung und Auswertung von relevanten Marktinformationen
Markterforschung	Lehre von der Gewinnung, Ordnung und Nutzung von Informationen, sowie deren Analyse und Interpretation über Märkte
Marktforschung im engeren Sinne	Siehe „Markterforschung“
Marktforschung im weiteren Sinne	Lehre von der Gewinnung, Ordnung und Nutzung von Informationen, sowie deren Analyse und Interpretation über Märkte, deren Teilnehmer und Produkte
Mediaforschung	Der Vergleich und Optimierung von Werbemitteln und -trägern sowie deren Erfolgskontrolle
Mono-Client-Studien	Auf Anfrage eines einzelnen Kunden erstellte Marktstudie, deren Ergebnisse ausschließlich dem auftraggebenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Multi-Client-Studien	Für eine Vielzahl von Kunden durch Marktforschungsinstitute angefertigte Marktstudien
National Bureau of Statistics	Statistisches Amt von China
Octopus Marktdatenbank	Relationale Datenbank, die im Rahmen des Projektes „Systematische Marktforschung“ entwickelt wurde, um quantitative Marktdaten zu verwalten
PMI-Index	Monatlich publizierter Indikator, der eine Prognosefähigkeit für die kurzfristige wirtschaftliche Entwicklung der verarbeitenden Industrie besitzt
Preisforschung	Analysen von Preisen, deren Ermittlung sowie die Reagibilität des Marktes auf Preisveränderungen
Produkterforschung	Analyse von Produkten, deren Lebenszyklus und Akzeptanz im Markt
Single-Client-Studien	siehe „Mono-Client-Studien“
Teamroom	Bezeichnung für einen virtuellen Ort zur Kommunikation sowie Ablage, Archivierung und den Austausch von Dokumenten innerhalb von Gruppen
Traffic & Capacity Analysis	Engl. für: Verkehrs- und Kapazitätsanalyse; Monatliche Auswertung über das weltweite Verkehrsaufkommen wesentlicher Verkehrsmittel und deren Kapazitätsauslastung, publiziert von der International Air Transport Organization
U.S. Census	Statistisches Amt der USA
Werbeforschung	Siehe „Mediaforschung“

Beate Kahlhammer, M.A. (FH), M.Sc.

Zukunftstrend: Kundenloyalität als Unternehmenserfolg

Erhöhung der Kundenloyalität bei der TRANSEARCH Managementberatung München GmbH

Inhalt

1 Summary 811

2 Einleitung 812

3 Ausgangssituation 813
3.1 Unternehmensvorstellung 813
3.2 Projektvorstellung 819
3.3 Interne Marktanalyse – die Kundenzufriedenheitsmessung 821
3.3.1 Zielgruppe und Art der Befragung 822
3.3.2 Forschungsdesign 823
3.3.3 Datenanalyse, Informationsauswertung und Dokumentation 824
3.4 Analyse des Geschäftsumfeldes 828
3.4.1 Untersuchung des Mikroumfeldes mittels Porter's Five Forces 831
3.4.2 Untersuchung des Makroumfeldes mittels der PEST-Analyse 831

4 SWOT-Analyse zur Ableitung strategischer Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenloyalität 832

5 Resumée und Ausblick 836

1 Summary

Die globale Zunahme der Wettbewerbsintensität gepaart mit den steigenden Qualitätsanforderungen und -erwartungen des Kunden hat dazu geführt, dass der Begriff der Kundenloyalität nicht nur bei der TRANSEARCH Managementberatung München GmbH[1], sondern auch bei anderen Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. Ziel heutiger Gesellschaften ist es, die Kunden zu loyalisieren. Jedoch ist eine solide Kundenzufriedenheit nicht mehr der Schlüssel zur Kundenloyalität. Zahlreiche Untersuchungen dieser Thematik haben ergeben, dass die Verhaltensweisen eines loyalen Kunden, welche sich durch den Wiederkauf, den Kauf von Zusatzleistungen oder die Weiterempfehlung kennzeichnen, nicht zwangsläufig auf einen Zustand der Zufriedenheit zurückzuführen sind. Obwohl Zufriedenheit nicht selbstverständlich Loyalität zur Folge hat, bleibt sie dennoch eine relevante Voraussetzung für diese. Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „Erhöhung der Kundenloyalität bei der TRANSEARCH Managementberatung München GmbH“ angestoßen.

Um zu einem besseren Verständnis für das gegebene Rahmenumfeld des Projekts beizutragen, wurde im ersten Schritt das Geschäftsumfeld analysiert. Hierzu wandte man einerseits die Porter’s Five Forces und andererseits die PEST-Methode (Analyse der politischen, wirtschaftlichen, sozial-demografischen und technologischen Faktoren) an. Das zentrale Thema des gesamten Projektes war die Methode zur Messung der Zufriedenheit und Loyalität, die unter anderem als Kontroll- und Steuerungsinstrument fungierte. Im Vordergrund stand dabei das Forschungsdesign des Fragebogens, welches sich mit den verschiedenen Bewertungsstufen und -methoden zur Analyse der Wichtigkeit und Zufriedenheit einzelner Leistungsmerkmale einer Personalberatung auseinandersetzte. Dabei haben sich Erfolgsfaktoren und Entwicklungsfelder der TRANSEARCH herauskristallisiert. Aufbauend auf den zentralen Erkenntnissen der internen und externen Marktforschung wurden strategische Handlungsoptionen formuliert. Ein wichtiger Punkt hierbei war die Gestaltung der Prozesslandschaft des Unternehmens. Somit lag hinter einer angestrebten erhöhten Kundenloyalität ein kundenorientiertes Prozessmanagement gekoppelt mit einer webintegrierten Wissensplattform für die Mitarbeiter des Unternehmens. Auch TRANSEARCH blieb von der globalen Wirtschaftskrise im Jahre 2008/2009 nicht verschont. Somit waren die Projektergebnisse davon stark beeinflusst. Jedoch hat sich ein eindeutiger Mehrwert für das Unternehmen gezeigt: niedrige Abbruchsraten in Relation zu den vergangenen Jahren, eine höhere Anzahl an Neukunden sowie die Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen. Zudem wurden Innovationanstöße der Kunden, wie z.B. der Aufbau einer internationalen Präsenz durch die Erstellung eines Strategiekonzepts für den Markteintritt in Osteuropa aufgenommen und zu Papier gebracht.

1 Der komplette Unternehmensname, TRANSEARCH Managementberatung München GmbH, wird fort laufend mit der Abkürzung TRANSEARCH ersetzt.

2 Einleitung

Seit kurzer Zeit schmücken die Begriffe „Fachkräftemangel“ und „demografischer Wandel“ die deutschen Tageszeitungen. In Spezialistenkreisen des Personalmanagements der deutschen DAX-Unternehmen stellen diese Schlagwörter die aktuelle Herausforderung dar. Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte hat sich zu einem Bewerbermarkt entwickelt, wo sich nun Unternehmen bei qualifizierten, zukünftigen Mitarbeitern als Arbeitsgeber bewerben müssen. Aus der Sicht des Personalberaters scheint dieser Kampf um Talente äußerst profitabel zu sein. Demnach hat der Mangel an kompetenten Führungskräften dazu geführt, dass die Nachfrage nach Personalberatungsdienstleistungen, so genanntes Headhunting, gestiegen ist. Aufgrund dieses erhöhten Wettbewerbsdrucks findet sich TRANSEARCH, eine Personalberatung für Fach- und Führungskräfte, in einem „war for customers“ [Schüller, 2005a]. In diesem Kampf um den Kunden können keine Unternehmen bestehen, die ihre Kunden nur zufriedenstellen wollen, sondern jene, die es verstehen, den Kunden zu loyalisieren. Heutzutage kann es sich kein Berater mehr leisten, Kundenloyalität nicht als ein entscheidendes, strategisches Unternehmensziel zu begreifen: Kundenloyalität steigert die Wertschöpfung eines Unternehmens. Daher kaufen loyale Kunden unsere Dienstleistung öfter, arbeiten auf internationaler Ebene mit uns zusammen und darüber hinaus, reagieren sie weniger empfindlich auf Preisveränderungen. Aber das ist noch nicht alles. Loyale Kunden generieren Zusatzgeschäft, indem sie ihre positive Erfahrung mit TRANSEARCH weitererzählen und so Mund-zu-Mund-Geschäft generieren. Sie entwickeln sich vom Stammkunden zum aktiven Empfehler unseres Geschäfts.

Daher beschreibt der Ausdruck der Kundenloyalität die verringerte Wechselbereitschaft der Kunden und deren positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen. [Wolf, Zerres, Zerres, o.O.] Wer die Loyalität seines Kunden gewinnt und dauerhaft bewahren kann, sichert sich mehr Umsatz und reduziert gleichzeitig seine Akquisekosten. Bekanntermaßen liegt die Herausforderung der Neukundenakquise im veränderten Kundenverhalten, den „variety seekers“. Die Qualitätsanforderungen sowie die Erwartungshaltungen der Kunden von heute sind gestiegen, wobei sie mit der Leistung eigentlich nie richtig zufrieden sind. Daher suchen sie stets nach Einsparmöglichkeiten, Bequemlichkeit und Abwechslung. Personalberater, die sich zukünftig erfolgreich positionieren wollen, sollten eine Loyalisierungsstrategie verfolgen. Kundenzufriedenheit allein ist nicht mehr ausreichend, für die Sicherung der Marktstellung. Die Loyalität ist definitiv die schärfste Waffe des Kunden. [Schüller, 2005b, Schüller, 2005a]. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie loyal sind die Kunden von TRANSEARCH und wie wird ihre Loyalität bekräftigt?

In Organisationen wird häufig angenommen, dass ein zufriedener Kunde gleich ein gebundener bzw. loyaler Kunde ist. Im diesem Fall ist von einer Zufrieden-

heitsfalle die Rede. Ein Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen besteht sicherlich und wurde durch zahlreiche Studien aufgezeigt. Es bleibt jedoch umstritten, ob Kundenzufriedenheit zwangsläufig zur Kundenloyalität führt? Marktforschungsstudien haben bewiesen, dass allein durch die Einstellung oder Zufriedenheit des Kunden es nicht möglich ist, auf das Verhalten, sprich auf die Wiederkaufswahrscheinlichkeit zu schließen. Deshalb folgt nicht immer auf die Kundenzufriedenheit ein Wiederkauf. Gemäß einiger Marktforschungen über den Zusammenhang der Kundenzufriedenheit und der Treue zum Unternehmen, trägt die Zufriedenheit einen geringen Anteil an der Wiederkaufswahrscheinlichkeit sowie die Unzufriedenheit an der Bereitschaft, zu einem anderen Anbieter zu wechseln, bei. [o.V., 2003, Wolf, Zerres, Zerres, o.O., Homburg, Brucerius, 2006, Wiegran, 2004, Töpfer, Wieder, 1999].

Vor diesem Hintergrund beschloss die Geschäftsführung von TRANSEARCH das Projekt „Erhöhung der Kundenloyalität“ einzuführen. Die Entwicklung und Implementierung eines kundenorientierten Prozessmanagements, das die Dienstleistungsqualität gewährleistet und zugleich die Anforderung und Erwartungen der Kunden zufriedenstellt, stand dabei im Vordergrund. Unternehmen, „[…] denen es tatsächlich gelingt, den Blickwinkel zu wechseln, die eigene Welt mit der Brille des Kunden zu betrachten, den Kundennutzen und nicht die eigenen Vorteile zu sehen […] haben gute Chancen, Kundenloyalität zu erlangen und dauerhaft zu halten.“ [Schüller, 2005a, S. S. 18].

3 Ausgangssituation

3.1 Unternehmensvorstellung

Die TRANSEARCH Managementberatung München GmbH, Mitglied im Dachverband der TRANSEARCH International, wurde im Jahr 1989 von Roland Rabe gegründet. Das Unternehmen hat sich ausschließlich auf die Suche, Auswahl und Besetzung von Fach- und Führungskräften spezialisiert. TRANSEARCH arbeitet rein über die Direktsuche oder auch bekannt unter dem englischen Begriff „Headhunting“. Potentielle Kandidaten werden direkt und aktiv über die Mitarbeiter angesprochen. Eine gepflegte Datenbank sowie persönliche Beziehungen und die Nutzung virtueller, sozialer Netzwerke sind dabei von besonderer Bedeutung. Als Personalberatung nimmt TRANSEARCH eine Vermittlerrolle zwischen seinen Kunden und den Kandidaten ein. Der Kandidat selbst wird nicht als Produkt einer Dienstleistung, sondern als zukünftiger Kunde gesehen. Im Vordergrund der Executive Search steht grundsätzlich die individuelle Beratung des Kunden bei der Auswahl kompetenter Führungskräfte für sein Unternehmen. Grundsätzlich kann die Dienstleistung der TRANSEARCH in drei Phasen unterteilt werden (siehe Abbildung 1).

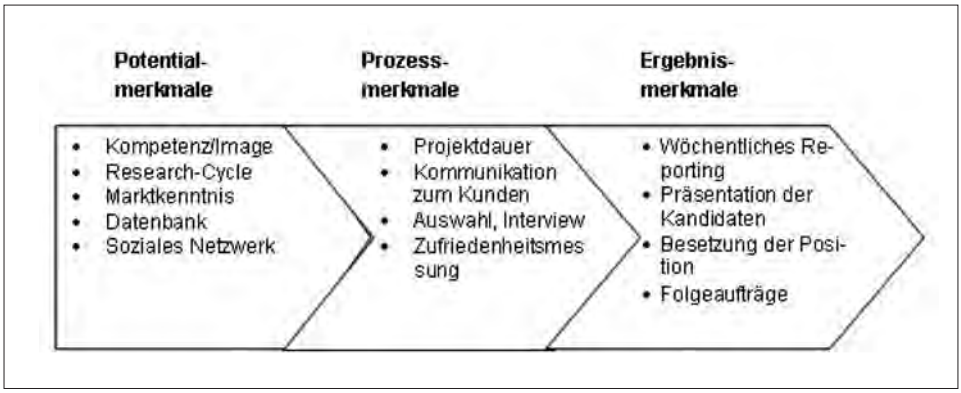


Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell bei TRANSEARCH. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Bruhn, 2006, S. 32.

Leistungspolitik

Das Leistungsangebot von TRANSEARCH beschreibt ein Leistungsergebnis, das den externen Faktor (z.B. den Kunden) in den Leistungsprozess in einem hohen Maße integriert. Zudem werden die Prozesse individuell für den Kunden erstellt und angepasst. Kurzum kennzeichnet sich die Dienstleistung von TRANSEARCH durch einen hohen Integrations- und Individualisierungsgrad aus.

Der Kaufentscheidungsprozess bei den Kunden weist einen hohen Grad an Kollektivität der Entscheidungsfindung auf. Abhängig von der Unternehmensgröße des Kunden partizipieren mehrere Entscheidungsträger am Kauf der Personalberatung, was wiederum den Grad an Kollektivität ansteigen lässt. Dies lässt sich anhand der folgenden Rollen deutlicher erklären:

- **Informer:** Personalleiter bzw. Personalreferent (liefert Informationen und Fakten).
- **Influencer:** persönlicher Kontakt im Unternehmen (z.B. Vorstände, Geschäftsführung; vertritt subjektive oder objektive Interessen und beeinflusst den Entscheidungsprozess).
- **Decider:** Geschäftsführer, Personalleiter (eigentlicher Kaufentscheider; bestimmt den Kaufzeitpunkt, das Budget und den Dienstleister).
- **Buyer:** Personalleiter (führt die Kaufentscheidung durch).
- **User:** Personalleiter und ggf. Geschäftsführung (nützt die gekaufte Dienstleistung).

Auch bei TRANSEARCH teilt sich der Kaufentscheidungsprozess in drei Phasen ein: Die Merkmale Honorarnote, Vorgehensweise und Methodik der Suche, usw. eines Personalberatungsunternehmens werden der *Phase des Vor-Konsums* zugeordnet. Für den Kunden dienen sie als Kennzeichen für die zu erwartende Ergebnisqualität während und nach Abschluss des Suchauftrages. Zusätzlich werden Preis/Leistungsangebote der Mitbewerber von TRANSEARCH sowie Fachzeitschriften des Personalberatungssektors zur Bewertung herangezogen. Aufgrund der Intangibilität der Dienstleistung spielt das Image und die Marke in diesem Sektor eine entscheidende Rolle. Schlussendlich versucht der Kunde, ein Risiko einer Fehlentscheidung bei der Auswahl des Personalberaters zu minimieren.

Während der Inanspruchnahme des Executive Search, der *Phase des eigentlichen Konsums*, gewinnt der Kunde die ersten Erfahrungen mit der Prozess- und Ergebnisqualität von TRANSEARCH. In dieser zweiten Phase entsteht ein intensiver Kontakt mit dem Research Consultant/Projektleiter des Suchauftrages. Der Kunde ist in der Lage, den Projektprozess bzw. die Dienstleistung zu steuern (interne Kontrolle).

Nach Abschluss des Projekts beginnt die dritte Phase des Kaufprozesses, die *Nach-Konsumphase*. Das Resultat und die Qualität der Dienstleistung liegen dem Kunden vor. Das wahrgenommene Ergebnis des Projekts wird vom Kunden bewertet. Zufriedene oder unzufriedene Kunden reagieren auf die wahrgenommene Leistung mit Abwanderung, negative / positive Kommunikation oder Loyalität. Insbesondere für die Bewertung der Dienstleistungsqualität liegen vertrauensgebundene Merkmale an erster Stelle. Im Falle von TRANSEARCH kommen grundsätzlich beziehungsbedingten Merkmalen eine besondere Bedeutung bei der Beurteilung von Qualität hinzu.

Aufgrund eines intensiven Wettbewerbs im Personalberatungssektor ist es für TRANSEARCH zweckmäßig ein attraktives Dienstleistungsprogramm zu gestalten. Das Leistungsprogramm differenziert sich durch zwei Ebenen: der Kernleistung (Core Service Level) und der Zusatzleistung (Secondary Service Level). Die folgende Abbildung 2 zeigt das festgelegte Leistungsprogramm des Unternehmens. Sie gibt eindeutig wieder, dass die Beschaffung bzw. die Lieferung von qualifizierten Kandidaten die *Kernleistung* des Unternehmens ist. Das Differenzierungsmerkmal von TRANSEARCH gegenüber dem Wettbewerb in Deutschland liegt jedoch in der *Zusatzleistung*, wie z.B. soziales Netzwerk, Reporting, Employer Branding usw..

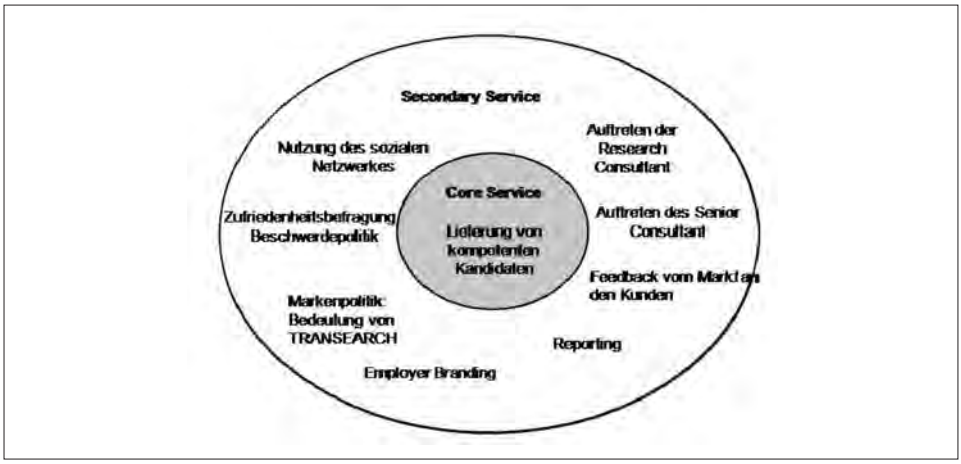


Abbildung 2: Leistungsprogramm. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Bruhn, 2006, S. 392.

Abgesehen von ökonomischen Zielen verfolgt TRANSEARCH im Rahmen der Leistungspolitik psychologische Ziele: *Profilierungsziel, Kundenbindungs- und Loyalitätsziele.* Die Gestaltung der Prozesse nach individuellen Kundenanforderungen ermöglicht dem Unternehmen, sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren (Profilierungsziel). Zudem wird versucht, die Loyalität des Kunden zu gewinnen und ihn an TRANSEARCH zu binden (Kundenbindungs- und Loyalitätsziele). Im Bezug auf die Instrumente der Leistungspolitik ist zu sagen, dass das Angebot von TRANSEARCH einem Leistungsbündel gleicht, das neben der Kernleistung, der Rekrutierung von Führungskräften, eine große Anzahl von Zusatzleistungen beinhaltet. Die Markenpolitik, als ein weiteres Instrument der Leistungspolitik des Unternehmens, besteht aus der Kombination eines Symbols, einem Design und einer Farbgebung. Bei TRANSEARCH steht neben den optischen Kennzeichen einer Marke gleichzeitig der Bekanntheitsgrad der Gründer von TRANSEARCH International Deutschland hinter dem Unternehmensnamen.[2]

Im Bezug auf die Positionierung / Segmentierung des Marktes ist festzuhalten, dass sich TRANSEARCH im Personalberatungssektor auf die Nische des Executive Search in den Bereichen der Automobil-, Sport- und Konsumgüterindustrie fokussiert. Um das Risiko von sektoralen Wirtschaftskrisen zu streuen, wurden Ende des Jahres 2008 Kunden aus der Gastronomie- und Pharmabranche ebenfalls akquiriert. Die Stufe der Segmentierung erfolgt unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße potentieller Kunden. Die Organisation TRANSEARCH International Deutschland hat es sich zum Ziel gesetzt, bei DAX-Unternehmungen der jeweiligen Branche Fuß zu fassen. Somit erfolgt eine branchenbezogene bzw. soziodemografische Segmentierung des Marktes.

2 Die Resultate des Projekts zeigen auf, dass das Alleinstellungsmerkmal von TRANSEARCH der Bekanntheitsgrad bzw. die Beraterpersönlichkeit ist. Bei der Auswahl eines Personalberaters spielen beide Komponenten eine wesentliche Rolle.

Preispolitik

Grundsätzlich arbeitet TRANSEARCH nicht auf Erfolgsbasis. Die Honorarnote für einen Auftrag von Neukunden liegt bei 33 % des Brutto-Jahresgehaltes des zu besetzenden Kandidaten. Die Zahlung dieser Honorarnote kann in drei Raten erfolgen. Zusätzlich zur Honorarnote fallen ca. 20 % der Honorarnote als Nebenkosten an. Die Honorarnote sowie die Nebenkostenverrechnung sind verhandelbar. TRANSEARCH bietet dem Kunden für wiederholte Suchaufträge oder für mehrere Projekte in einem gewissen Zeitraum einen konditionierten Vertrag an (Preferred Supplier Agreement – PSA). Dieser Vertrag beinhaltet eine mindere Honorarnote und eine geringere Nebenkostenaufstellung. Dieses Mittel dient zur Kundenbindung und sollte TRANSEARCH von den Mitbewerbern am Markt unterscheiden. Um den hohen Preis der Dienstleistung zu kompensieren, garantiert TRANSEARCH eine kostenlose, neue Suche, wenn der besetzte Kandidat in den ersten sechs Monaten die Arbeitsstelle beim Kunden verlässt oder gekündigt wird. Diese kurze Erläuterung der Preispolitik lässt den Schluss zu, dass TRANSEARCH eine konditionenbezogene Preisstrategie verfolgt. Das Unternehmen bietet Teilzahlungsoptionen an und nimmt ein hohes wahrgenommenes Risiko bei einem Abbruch des geschaffenen Arbeitsverhältnisses zwischen dem Kunden und dem Vermittelten wahr.

Prozessmanagement

Eine exzellente Prozessorganisation in allen Teilbereichen führt zu einem optimalen Qualitätsempfinden des Kunden. Ein effizienter Aufbau der Leistungsabläufe und eine entsprechende Organisationsstruktur ermöglichen, die Leistungserstellung zu optimieren. [Wiesner, Sponholz, 2007]. Das Prozessmanagement bei TRANSEARCH gliedert sich in drei Ebenen (siehe hierzu Abbildung 3).

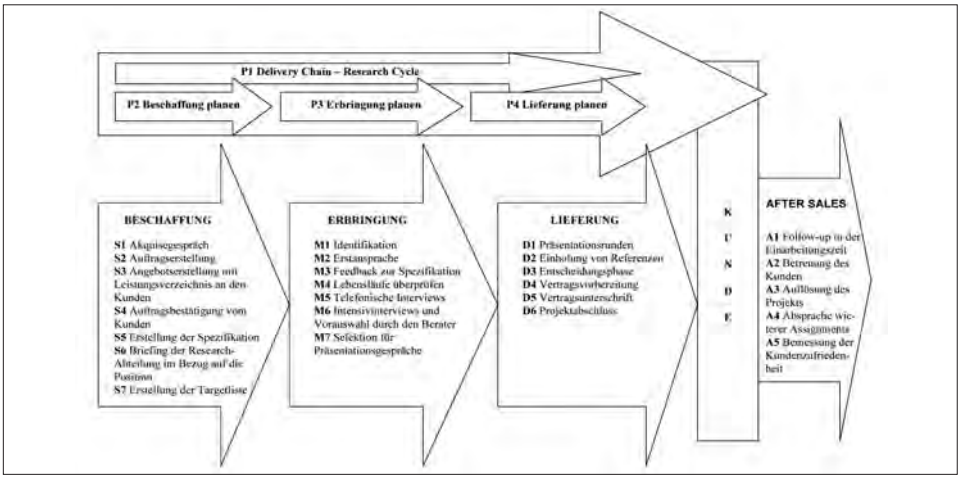


Abbildung 3: Darstellung der Delivery Chain bei TRANSEARCH. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulze, 2007, S. 77.

Die erste Ebene schildert die Kernprozesse des Unternehmens (Beschaffung, Erbringung der Dienstleistung, Lieferung, After Sales). Die zweite Ebene beschreibt die Planung der Kernprozesse. Eine detaillierte Darstellung der Kerndienstleistung erfolgt erst in der dritten Ebene. Aus der Abbildung 3 ist erkennbar, dass der Kernprozess der Beschaffung die Aktivitäten rund um die Kundenakquise beinhaltet. Die Erbringung der Dienstleistung startet mit der Identifikation der potentiellen Kandidaten bis hin zur Auswahl kompetenter Kandidatenprofile. Lernt der Kunde die Kandidaten persönlich kennen, beginnt der Prozessabschnitt der Dienstleistungslieferung. Die Prozesskette bei TRANSEARACH endet nicht mit dem Projektabschluss, sondern mit der Kategorie des After Sales. Die Teilprozesse dieser Kategorie beschreiben die Aktivitäten der Nachbetreuung des Kunden. Mit der Bemessung der Kundenzufriedenheit schließt dieser Prozessabschnitt ab. Grundsätzlich führt ein effektives Prozessmanagement in Dienstleistungsunternehmen zu einer steigenden Kundenzufriedenheit, wenn „[…] ausgehend von den identifizierten Kundenwünschen die Leistung in der angestrebten Qualität möglichst fehlerfrei, zu möglichst geringen Kosten und Möglichst termingerecht erstellt wird." [Sibbel, 2004, S. 136]. Der Zusammenhang wird in der Abbildung 4 dargestellt.

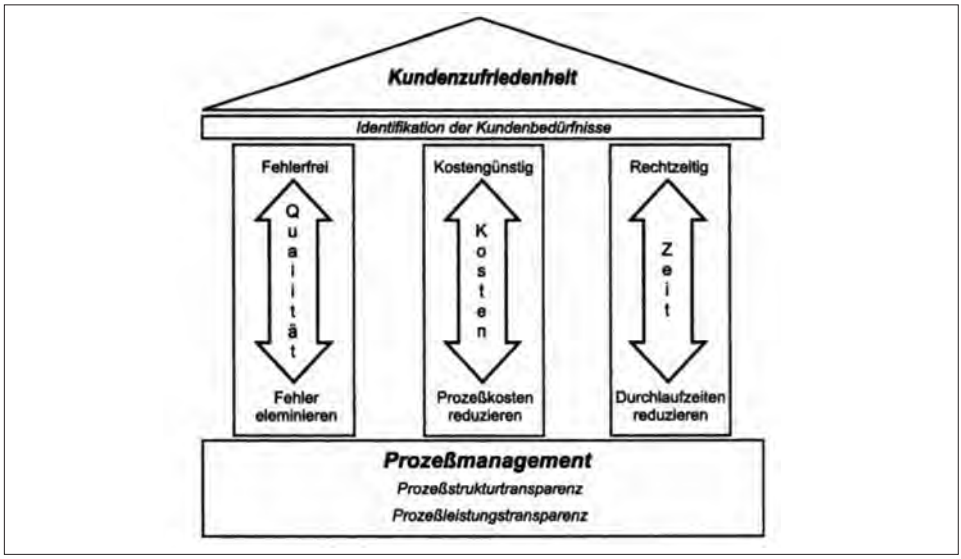


Abbildung 4: Säulen des Prozessmanagements eines Dienstleistungsunternehmens. Quelle: übernommen von Sibbel, 2004, S. 137.

Unter Berücksichtigung der Aspekte, Qualität, Kosten und Zeit, wird eine Prozessanalyse des Unternehmens aufgestellt, um detaillierte Kenntnisse über die Leistungsprozessabläufe zu erhalten. Hierzu werden im ersten Schritt die Prozesse anhand von Kundenkontaktpunkten mit TRANSEARCH identifiziert. Dabei sollten die prozessbegleitenden sowie vor- und nachgelagerten Geschäftstätigkeiten des Kunden in der Prozesskette festgehalten werden. Der Kunde wird die

gesamten Leistungsaktivitäten des Unternehmens nicht wahrnehmen können. Aus diesem Grund fordert die interne Prozessanalyse, diese Aktivitäten ebenso in die Gesamtstruktur der Prozesskette aufzunehmen. Die kundenorientierte Prozessanalyse von TRANSEARCH wird in der Abbildung 5 veranschaulicht. Der Prozessplan beinhaltet die Interaktionen des Projektleiters (Research Consultant, RC) mit dem Kunden. Die Qualitätswahrnehmung des Kunden ist durch die „Line of Visiblity" gekennzeichnet. [Büttgen, 2001].

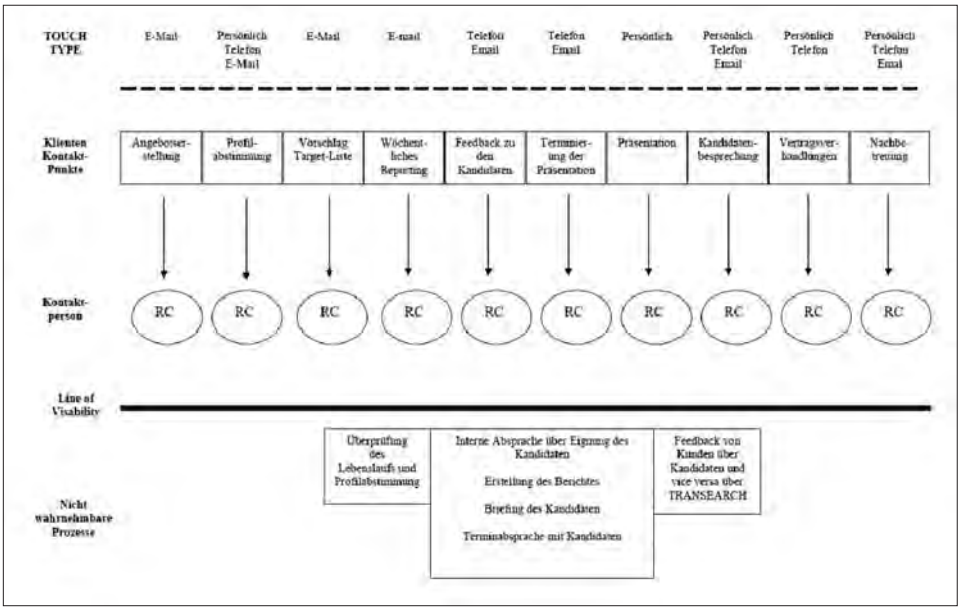


Abbildung 5: Kundenprozesskette. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Büttgen, 2001, S. 157.

Die ergänzenden Angaben wie z.B. die Art der Kontaktaufnahme des Projektleiters mit dem Kunden (persönlich, Telefon, E-Mail) sowie die Erfassung der Zuständigkeitsperson ermöglichen, zum einen Fehlerursachen zu identifizieren und zeitgerecht zu handeln und zum anderen, Erfolge durch Verantwortungszuweisung zu kontrollieren.

3.2 Projektvorstellung

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass eine qualitätsorientierte und kundenausgerichtete Sichtweise heute Pflicht ist, um dauerhaft und vor allem langfristig gewinnbringende Geschäftsbeziehungen durch Zufriedenheit aufzubauen. Bei TRANSEARCH war weder ein Werkzeug zur Messung der Kundenzufriedenheit vorhanden, noch wurden Beschwerden bzw. Anregungen der Kunden erfasst und dokumentiert. Daher war es für den Geschäftsführer naheliegend, diese Instrumente in Zusammenarbeit mit der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin und

im Rahmen eines Projekt-Kompetenz-Studiums einzuführen. Somit wurden die Konzeption und die Auswertung der Kundenzufriedenheitsmessung als erster und zugleich wichtigster Projektmeilenstein definiert. Sie stellen die Ausgangssituation des Unternehmens dar. Mit der Aufstellung eines klaren Projektauftrages wurden die wesentlichen Punkte des Projekts „Erhöhung der Kundenloyalität" schriftlich festgehalten (siehe hierzu Tabelle 1).

WOZU	Verbesserung des Kundenservice Erhöhung des Empfehlungsgeschäfts / Steigerung des Bekanntheitsgrades Mehr Preferred Supplier Agreements Senkung der Akquisekosten Steigerung des Umsatzes
FÜR WEN	Die **Research Consultants** nehmen eine Key Account Funktion ein und betreuen die Kunden und deren Projekte. Der **Kunde** hat seinen ihm zugeteilten Ansprechpartner, der sein Unternehmen und seine Philosophie kennt. Somit besteht die Möglichkeit zu einem Beziehungsaufbau zwischen dem Research Consultant und dem Kunden. Eine Beziehung entsteht zwischen zwei Menschen und nicht zwischen einem Mensch und einem anonymen Unternehmen. [Schüller, 2006b]
ENDERGEBNIS	Mittels der Primärdatenerhebung werden die **Erfolgsfaktoren** für die Loyalitätsführerschaft ersichtlich, die gezielt eingesetzt werden können. Die **Steigerung der Kundenloyalität** soll zu einer **Neukundengewinnung durch aktive Empfehler** führen. Um die Kundenzufriedenheits- sowie die Loyalitätsquote regelmäßig zu messen, werden **Kennzahlen** aufgestellt. Nach Beendigung des Projekts sollten mindestens zwei neue **Preferred Supplier Agreements** unterschrieben sein. Hinzu kommt die **Verringerung der Abbruchsrate.**
MESSKRITERIEN	Die Mittel zur Kontrolle und Steuerung des Projekts sind die jeweiligen Kennzahlen. - Weiterempfehlungsrate (NPS) - Ermittlung der Kundenzufriedenheit - Abbruchsrate pro Jahr - Neukunden pro Jahr - Preferred Supplier Agreements pro Jahr

Tabelle 1: Inhalte des Projektauftrags. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Erfüllung der Loyalitätsziele beinhaltet unter anderem die Erreichung monetärer (z.B. Umsatzsteigerung) und nicht-monetäre (z.B. Kundenzufriedenheit) Unternehmensziele. Grundsätzlich geht das Unternehmen davon aus, dass die Steigerung der Kundenloyalität zu einem Umsatzwachstum sowie zu einer Verringerung des Akquisekosten führt. Die Weiterempfehlung bzw. die Mund-zu-Mund Propaganda weist einen hohen Grad an Glaubhaftigkeit auf, da sie auf einem interpersonalen Übertragungsweg stattfindet. Daher schließen Neukunden eher mit TRANSEARCH einen Suchauftrag ab, wenn ihnen das Unternehmen empfohlen wurde. Ein weiterer positiver Aspekt, der sich durch das Empfehlungsgeschäft ergibt, ist die Steigerung des Bekanntheitsgrads von TRANSEARCH im Bereich des Executive Search. [Schüller, 2005a, Kaiser, 2005, Markert, Bruhn, 2008].

Nach der Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung wurden in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen die folgenden Projektziele für den 31. Oktober 2009 definiert:

- Zweite Messung der Kundenzufriedenheit: Gesamtzufriedenheit der Dienstleistung erreicht einen durchschnittlichen Wert von Minimum 80 %.
- Der Net Promotor Score (Weiterempfehlungsquote) erreicht den Nullwert.

Dies wird erreicht, sofern sich die Anzahl der Promotoren erhöht und/oder sich die der Kritiker vermindert.

- Zwei neue PSA sind unterzeichnet.
- Die Abbruchsrate reduziert sich um ca. 20 % zum Ausgangsjahr 2007.

3.3 Interne Marktanalyse – die Kundenzufriedenheitsmessung

Die Bedürfnisse bzw. die Erwartungshaltungen der Kunden an eine Personalberatung wurden mittels einer expliziten Messmethode, der direkten Befragung, ermittelt. Bei einem Telefoninterview mit einer kleinen Anzahl von 12 aktuellen Kunden der TRANSEARCH wurden die Anforderungen im Allgemeinen an eine Personalberatung ermittelt. Das zentrale Element der Kundenzufriedenheit ist jedoch der Kundennutzen. Demnach stellt man sich anschließend die Frage, welchen Nutzen der Kunde vom Dienstleistungsangebot hat, wenn man davon ausgeht, dass sich der strategische Nutzen materialisiert? [Schüller, 2007]. Die folgenden Merkmale werden als strategischer Nutzen im Bezug auf TRANSEARCH betrachtet:

- Eingehen auf Kundenwünsche
- Markt- und Branchenkenntnisse im Automobil- und im Sportsektor
- Soziales Netzwerk in diesen eben genannten Branchen
- Kompetenz des Senior Beraters
- Kommunikation bzw. Reporting während des Projekts.

Die angeführten Eigenschaften stellen neben den Kundennutzen zugleich den Erfolgsfaktor des Unternehmens dar und könnten daher auch als Unique Selling Proporsition (USP) am Personalberatungssektor kommuniziert werden. [Meffert, Bruhn, 2006]. Nach der Ausarbeitung des strategischen Nutzens wurde der Kundenwert zur Auswertung herangezogen. Im ersten Schritt wurde der aktuelle Kundenstamm von TRANSEARCH ermittelt und in verschiedene Käuferstufen (Erstkäufer, wiederholter Käufer und Stammkunde) unterteilt. Aufbauend auf den Ergebnissen der Käuferstruktur wurde ein zukünftiges Kundenportfolio abgeleitet. In die Kategorie der aktuellen Kunden fallen jene Unternehmen, die laut Vertrag mit TRANSEARCH nach Beendigung des Projekts zwei Jahre lang vor weiteren Abwerbungen geschützt sind. Das Resultat dieser Recherche zeigt auf, dass sich die Dauer der Kooperation mit TRANSEARCH bei einer Vielzahl von Kunden auf ein bis maximal zwei Jahren reduziert. Diese Kunden zählen entweder zu den Erstkäufern[3] oder zu den wiederholten Käufern[4]. Zu den Stammkunden zählen

3 Der Begriff „Erstkäufer" wird wie folgt definiert: Ein Erstkäufer ist jener Kunde, der mit TRANSEARCH nicht länger als ein Jahr zusammengearbeitet hat und dessen Projekt abgeschlossen oder abgebrochen wurde. Die Merkmale dieser Kategorie wurden zusammen mit dem unternehmensinternen Projektbetreuer bestimmt.

4 Unter dem Ausdruck des Wiederholten Käufers wird im Rahmen dieser Studie jener Kunde verstanden,

jene Kunden, die bereits seit drei Jahren mit TRANSEARCH zusammenarbeiten und eine Anzahl von acht Aufträgen pro Jahr vergeben. Das Unternehmensziel ist es, die Kunden langfristig an sich bzw. an die Dienstleistung zu binden und deren Loyalität zum Unternehmen zu festigen. Auf langer Sicht wird versucht, die Entwicklung der Wiederholten Käufer sowie die der Schlafenden Käufer[5] zu einem Stammkunden voranzutreiben.

3.3.1 Zielgruppe und Art der Befragung

Die Entscheidung über die richtige Kundenauswahl ist besonders wichtig für die Bestimmung der Stichprobe. Bei genauerer Betrachtung der Kundengruppen ist es in der Regel notwendig, zwischen potenziellen, existierenden und ehemaligen Kunden zu unterscheiden. Bei TRANSEARCH wurde die Primärdatenerhebung bei existierenden Kunden sowie bei einer bestimmten Anzahl von ehemaligen Kunden durchgeführt. Das Motiv für die Befragung ehemaliger Kunden war zum einen, den Grund des Abbruchs der Zusammenarbeit zu erfahren, zum anderen, eine Rückgewinnung dieser zu ermöglichen. Die potentiellen Kunden wurden im Rahmen dieser empirischen Untersuchung nicht für die Bemessung berücksichtigt. [Beutin, 2006, o.V., 2003, Scharnbacher, Kiefer, 2003].

Ziel dieser Messung war es, alle 22 aktuellen Kunden von TRANSEARCH zu befragen. Zu Berücksichtigen bei der Identifikation der Ansprechpartner eines Kunden war die Anzahl der Projekte mit diesem, wobei nicht zwangsläufig jedes Projekt den gleichen Ansprechpartner hatte. Die Befragungsstichprobe bei den aktuellen Kunden entsprach einer Vollerhebung. Sie umfasste alle Kunden und stellte eine repräsentative Erhebung dar.[6] Der Stichprobenumfang der Befragung von ehemaligen Kunden war eine Teilerhebung. Es wurden jene Kunden für die Messung herangezogen, die ab dem Jahre 2004 mit TRANSEARCH zusammengearbeitet haben. Bei der Befragung dieser Kundengruppe war es von Bedeutung, die jeweiligen Ansprechpartner zu identifizieren.

Insgesamt wurden 54 Ansprechpartner als Stichprobe definiert. Aufgrund der Einhaltung des zeitlichen Terminplans für das Projekt wurde die Befragung Ende September 2008 eingestellt. 4,7 % der Ansprechpartner hatten das Unternehmen, mit dem TRANSEARCH zusammen arbeitete, verlassen. 16,7 % der Kunden hat-

---

der mehr als ein Jahr und weniger als drei Jahre mit TRANSEARCH kooperiert. Zudem hat er mehr als ein Projekt mit dem Personalberater abgeschlossen oder abgebrochen. Die Dienstleistung von TRANSEARCH wurde wiederholt vom Kunden in Anspruch genommen. Diese Definition wurde zusammen mit dem Projektbe treuer im Unternehmen niedergeschrieben.

5 Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Schlafender Käufer" wie folgt definiert: ein „Schlafender Käufer" ist ein Kunde, der jahrelang mit dem Unternehmen zusammenarbeitet, aber zum Umsatz des Unternehmen einen geringen Teil beiträgt.

6 Die Durchführung einer Voll- oder Teilerhebung hängt von zwei Einflussfaktoren ab: Kosten und Praktibilität. Die Größe des Kundenstamms eines Unternehmens ist entscheidend für eine der beiden Erhebungsmethoden. Bei einer geringen Anzahl an Kunden ist eine Vollerhebung zu bevorzugen. [Scharnbacher, Kiefer, 2003].

ten an der Befragung nicht teilgenommen. Der zeitlich vorgegebene Rahmen der Zufriedenheitsmessung führte dazu, dass 24,1 % der Ansprechpartner noch nicht befragt werden konnten. Die Antworten von ca. 50 % der 54 Ansprechpartner flossen in die Informationsauswertung ein.

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsmethoden und unter der Berücksichtigung der Rahmenbedingung, hat sich TRANSEARCH dazu entschieden, die Kundenzufriedenheit mittels einer telefonischen Befragung zu messen. Diese Entscheidung basierte auf der Annahme, dass der Interviewer Missverständnisse über den Inhalt des Fragebogens aufklären sowie detaillierte Informationen des Kunden über seine Bewertung erfragen konnte. Zu den Vorteilen dieser Befragungsart zählen grundsätzlich die geringen Kosten, die Interaktionsmöglichkeiten bei Rückfragen, die hohe Validität und die Durchführungsprobleme. Demgegenüber stehen die etwas geringere Teilnehmerbereitschaft und die Möglichkeit einer geringen, prozentuellen Beeinflussung des Interviewers.

3.3.2 Forschungsdesign

Für die Messung wurden geschlossene und offene Fragen eingesetzt. Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit war die Gewichtung einzelner Komponenten von großer Bedeutung. Einige Merkmale sind prinzipiell für den Kunden wichtiger als andere. Demnach wurde die relative Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale im Allgemeinen ermittelt. In einem standardisierten Verfahren verwendete man geschlossenen Fragen, wie folgt dargestellt:

1. Messung der Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale
2. Direkte Messung der Zufriedenheit mit jenen Leistungsmerkmalen
3. Direkte Messung der allgemeinen Zufriedenheit mit der Dienstleistung von TRANSEARCH.

Aus den Resultaten der Wichtigkeitsmessung können generell Maßnahmen abgeleitet werden, um Wettbewerbsnachteile, die sich in der Unzufriedenheit bei einem relativ, wichtigen Leistungskomponenten widerspiegelt, zu verringern [Scharnbacher, Kiefer, 2003, Matzler, Bailom, 2006].

Für die Erfassung der Zufriedenheit und Wichtigkeit durch den Einsatz von geschlossenen Fragen verwendete man Likert-Skalen (Rating-Skalen). Es wurde eine numerische und ungerade Skala von Eins bis Fünf für die Bewertung der

Zufriedenheit und Wichtigkeit einzelner Kriterien eingesetzt.[7] Zudem hatte der Befragte die Möglichkeit, die Option „keine Aussage möglich" zu bestimmten Fragen zu treffen. Dadurch wurde versucht, die Anzahl der Personen, die die Mitte ankreuzen, um ihre Unsicherheit bezüglich einer Frage auszudrücken, zu verringern. Die Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt der Bewertungsskala. [Beutin, 2006, Matzler, Bailom, 2006, Dahnke, Reiner, 2001].

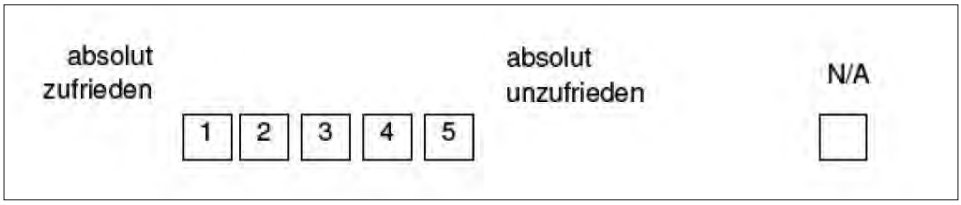


Abbildung 6: Bewertungsskala. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 90.

Um die Reihenfolge der Fragen festzulegen, wurde ein Pretest durchgeführt. Somit hat der Aufbau des Fragebogens wie folgt ausgesehen:

- Punkt 1: einleitende Sätze zur Intention und Hintergrund der Kundenzufriedenheitsmessung
- Punkt 2: Zufriedenheitsbeurteilung einzelner Leistungsmerkmale
- Punkt 3: Bewertung der Gesamtzufriedenheit
- Punkt 4: Ermittlung der Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale
- Punkt 5: Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit
- Punkt 6: Wiederkauf
- Punkt 7 und 8: strategische Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotential

3.3.3 Datenanalyse, Informationsauswertung und Dokumentation

Nach Durchführung der Primärdatenerhebung, wurde die gewonnene Information ausgewertet, analysiert und interpretiert. Nicht auswertbare Fragebögen sortierte man aus. Die Auswertung des restlichen Datenmaterials wurde mit computerunterstützten Statistikprogrammen, wie z.B. SPSS oder Excel, ausgeführt. Die Informationsauswertung unterteilte sich hierbei in drei Dimensionen:

- Darstellung der Ergebnisse aus geschlossenen Fragen (Zufriedenheits- und Wichtigkeitsanalyse unterschiedlicher Leistungsmerkmale, die Wiederkaufsbereitschaft der Dienstleistung und die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit)
- Darstellung qualitativer Daten (Erfolgsfaktoren sowie Verbesserungsmerkmale)

7 Die verwendete Rating-Skala für die Befragung bei TRANSEARCH erfüllte die folgenden Anforderungen: befriedigende Breite der Skala, Diskriminierungsfähigkeit der Skala, Einführung einer Ausweichkategorie.

Um die Ergebnisse eindeutig und klar präsentieren zu können, wurden die quantitativen Daten einem Koordinatensystem, welches in der Abbildung 7 graphisch dargestellt wird, zugeordnet.

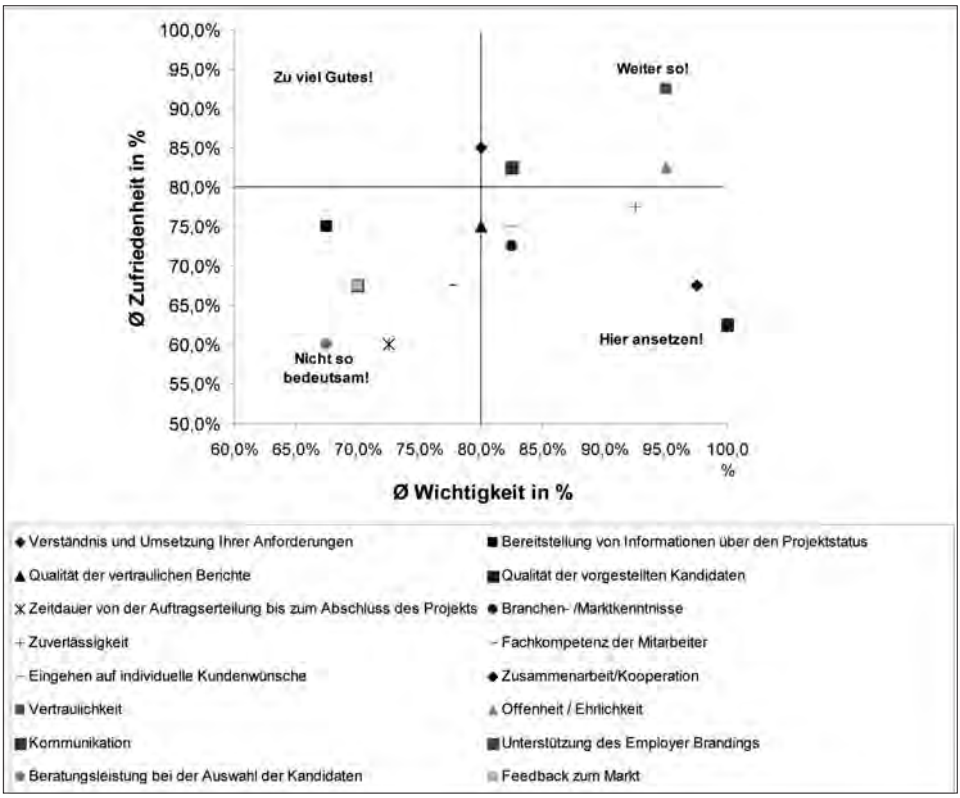


Abbildung 7: Vier-Felder-Matrix. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 104.

Dieses Koordinatensystem unterteilt sich in vier Quardranten, woraus eine eindeutige Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens erkennbar ist. Jene Punkte, die sich im vierten Quadranten, „Hier ansetzen!“, befinden, wurden mit einer Wichtigkeit höher als 80 % definiert. Bei der Zufriedenheitsmessung wurden diese Merkmale mit weniger als 80 % bewertet. Somit spiegelt dieser Quadrant die Schwächen eines Unternehmens wider. Wie aus der Abbildung 7 abzulesen ist, befinden sich in diesem Quadranten die Kerndienstleistung einer Personalberatung: *Qualität der Kandidaten, Verständnis und Umsetzung der Kundenanforderungen, Zuverlässigkeit,* usw.. An diesen Punkten muss TRANSEARCH Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entwickeln und umsetzen, um die Zufriedenheit zu erhöhen und folglich den Unternehmenserfolg zu sichern. [Scharnbacher, Kiefer, 2003, Quartapelle, Larsen, 1996].

Die Leistungsmerkmale, die sich im zweiten Quadranten „Weiter so!“ befinden, zeichnen sich als solide Erfolgsfaktoren des Unternehmens aus. Aus der Betrach-

tung des Kunden stellen diese die Unternehmensstärken dar. Zu den Stärken zählen die Merkmale *Vertraulichkeit, Offenheit / Ehrlichkeit* und *Kommunikation.* Diese Vorteile stellen jedoch keine konkrete Unique Selling Proposition (USP) dar, da der zahlende Kunde ein Teil solcher Eigenschaften, wie z.B. *Vertraulichkeit,* bei Personalberatungen voraussetzt. Somit haben sich rein aus den quantitativen Ergebnissen keine Alleinstellungsmerkmale für TRANSEARCH identifizieren lassen.[8] [Scharnbacher, Kiefer, 2003, Quartapelle, Larsen, 1996].

Der nächste zu bearbeitende Punkt war die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit. Hierzu galt der Index des Net Promotor Scores (NPS) als Richtwert. Zur Berechnung des NPS wurde die folgende Frage an die repräsentative Zielgruppe der Kundenzufriedenheitsmessung gestellt:

„Wie wahrscheinlich oder unwahrscheinlich ist es, dass Sie uns an einen Kollegen weiterempfehlen werden?“ [o.V., 2007, S. 2]

Kunden, die diese Frage bei einer Skala von 0 bis 10 mit einer 9 oder 10 bewerten haben, werden als Promotoren bezeichnet. „Passive Zufriedene“ Kunden sind jene, die mit einer 7 oder 8 auf diese Frage beantworten. Für die Berechnung des NPS wird diese Kundengruppe nicht herangezogen. Jene Kunden, die einen Wert von 6 oder weniger angeführt haben, werden als „Kritiker“ betrachtet. Für die Berechnung des NPS werden ausschließlich die Gruppen der Promoter und der Kritiker herangezogen. Der Wert der Empfehlungsrate ergibt sich durch die Subtraktion des prozentuellen Anteils der „Kritiker“ von den „Promotoren“. Die Ableitung der Maßnahmen für die Erhöhung der Weiterempfehlungsrate basiert auf der Treiberanalyse. Somit ist das Verständnis seiner Treiber, nicht aber der Index für das Unternehmen entscheidend. Die Treiber sind jene Größen, die für den Kunden eine hohe Wichtigkeit haben. Aus diesem Grund stellt die Kundenzufriedenheitsmessung eine exzellente Basis für die Treiberanalyse dar. Infolgedessen war für TRANSEARCH die Identifizierung der relevanten Merkmale, die bei hoher Wichtigkeit gleichzeitig vom Kunden unterdurchschnittlich bewertet wurden, von besonderer Bedeutung für die Erhöhung des NPS. Diese Lücke bietet wiederum Potentiale, die durch gezielte Handlungen zur Verbesserung der wahrgenommen Dienstleistung und somit zu einer erhöhten Kundenloyalität führen. Wurden die gewonnenen Daten der Kundenbefragung für die Berechnung des NPS verwendet, so ergab sich ein negativer Wert von 22,2 (siehe Abbildung 8). Je näher sich der NPS bei 100 befindet, desto höher ist die Anzahl der Promotoren (Empfehler der Dienstleistung) und folglich, die Anzahl der loyalen Kunden. Der negative NPS sagt aus, dass TRANSEARCH einen größeren Anteil an Kritikern als an Promotoren hat. [Bauer, Bössow, Studzinski, 2007, o.V., 2007].

8 Durch die telefonische Kundenbefragung ist hervorgegangen, dass einige Kriterien wie z.B. „Vertraulichkeit“, „Offenheit / Ehrlichkeit“ oder „Zuverlässigkeit“ als allgemeine Merkmale vom Kunden wahrgenommen werden. Sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

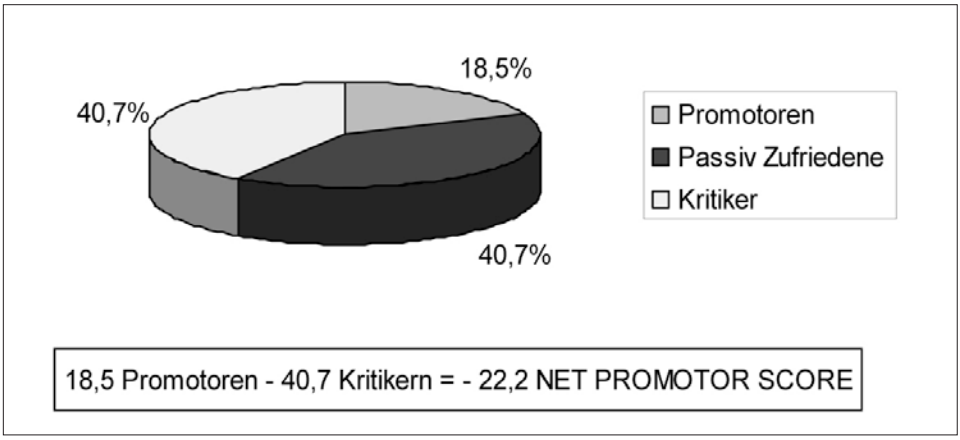


Abbildung 8: Net Promotor Score 2008. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse der qualitativen Ergebnisse benötigte die Kodierung der gewonnen Daten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die gesammelten Informationen in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen in sechs Kategorien unterteilt [Raithel, 2006]:

- 1. Kategorie: Kundenorientierung,
- 2. Kategorie: Soziales Netzwerk,
- 3. Kategorie: Markt- und Branchenkenntnisse,
- 4. Kategorie: Organisationsstruktur / Funktion des Beraters,
- 5. Kategorie: Kerndienstleistung einer Personalberatung,
- 6. Kategorie: Honorar und Rechnungslegung.[9]

Wurden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien zusammengefasst, hat die Auswertung ergeben, dass das wichtigste Kriterium einer Personalberatung die Kerndienstleistung ist und die Fähigkeit, diese zu gewährleisten. Demnach fällt der Aspekt, die passenden Kandidaten zu finden und zu platzieren in diese Kategorie.

Mit der Frage nach dem Erfolgsfaktor von TRANSEARCH ist eine weite Streuung in der Häufigkeitsanalyse erkennbar (siehe hierzu Abbildung 9). Der Erfolgsfaktor von TRANSEARCH liegt in der Kategorie der Kundenorientierung.

9 Die einzelnen Aussagen des Kunden definieren die vorgestellten Kategorien. Die Festlegung der Kategorien wurde in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen durchgeführt.

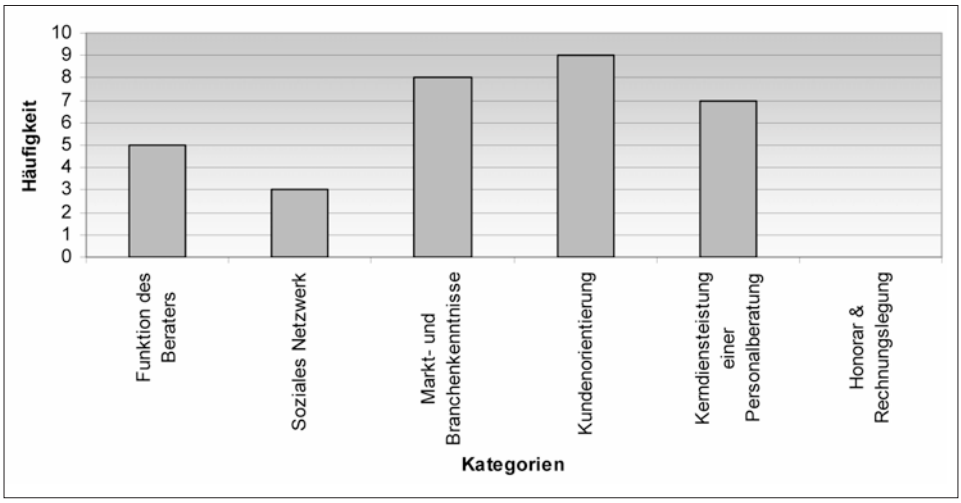


Abbildung 9: Erfolgsfaktoren von 2008. Quelle: Eigene Darstellung.

Folgende Anmerkungen der Kunden fallen in diese Kategorie: das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche, die schnelle Reaktion von TRANSEARCH, die regelmäßigen Reports, die Erreichbarkeit, usw.. Als ein weiterer Erfolgsfaktor werden die Markt- und Branchenkenntnisse der Personalberatung in den Industriesektoren des Sports und Lifestyles sowie in der Automobilbranche gesehen.

Die angeführten Resultate decken sich mit den Ergebnissen aus der Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten bei TRANSEARCH. Unter Berücksichtigung des Anteils der Kunden (ca. 30 %), die zu dieser Frage keine Aussage getroffen haben, fällt der überwiegende Anteil an verbesserungsnotwendigen Aspekten in die Kategorie „Kompetenz der Dienstleistung“.

3.4 Analyse des Geschäftsumfeldes

3.4.1 Untersuchung des Mikroumfeldes mittels Porter's Five Forces

Um die Wettbewerbssituation innerhalb des Personalberatungssektors definieren zu können, wurde die allbekannte Methode der „Five Forces“ von Michael E. Porter angewendet. Ausgehend von dem Gedanken, dass aus Unternehmersicht die Attraktivität eines Marktes von den Marktstrukturen und -erfolgen abhängt, wurden fünf unterschiedliche Komponenten (Kandidaten, Ersatzprodukte, Abnehmer und potenzielle Konkurrenten) herangezogen. Die Abbildung 10 zeigt das Modell passend zugeschnitten auf Personalberatungsunternehmungen im Allgemeinen.

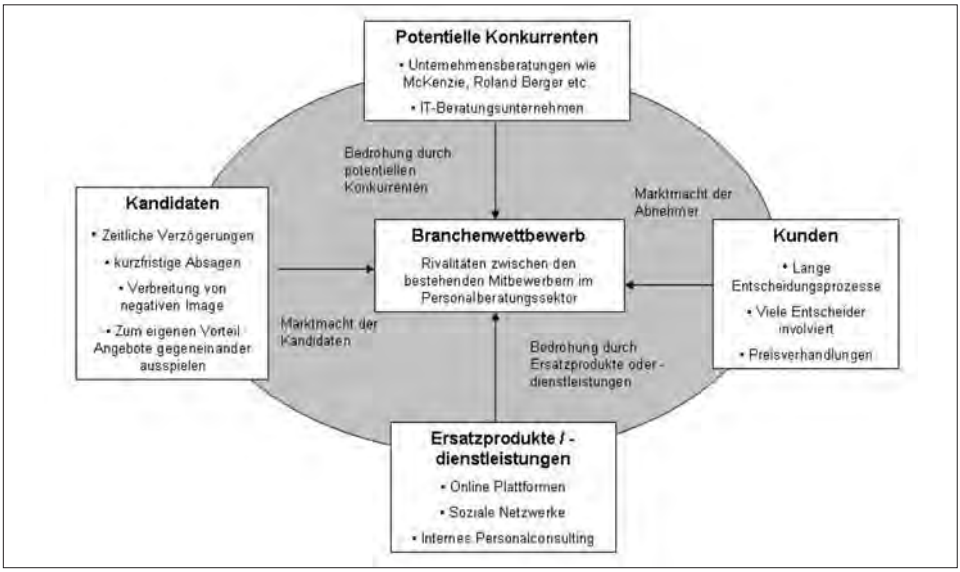


Abbildung 10: Porter's Modell für Personalberatungsunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, 2004, S. 99.

Mitbewerber innerhalb der Branche „Personalberatung"

Die Untersuchung der Branchenstruktur basierte auf der Marktstudie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. vom Jahr 2007 mit Ausblick auf das Jahr 2008.[10] Gemäß der Studie zählten Kienbaum Executive Consultants GmbH, Egon Zehnder International GmbH und Baumann Unternehmensberatung AG zu den umsatzstärksten Firmen in dieser Branche. Kienbaum sowie Egon Zehnder generierten je einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro. Hierbei war zu beachten, dass der Umsatz des jeweiligen Unternehmensverbandes in Deutschland als Wert herangezogen wurde. Insgesamt waren rund 1.945 Unternehmungen im Personalberatungsmarkt in Deutschland tätig. Im Vergleich zum Jahr 2006 wurde ein Zuwachs an Personalberatungsunternehmen von 3 % im Jahre 2007 verzeichnet. 91,2 % des Branchenumsatzes des Wirtschaftsjahres 2007 wurde durch die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräfte generiert. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2008].

Potentielle neue Mitbewerber

Die Gefahr für TRANSEARCH, dass Kunden neue Marktteilnehmer in der Personalberatungsbranche finden, wurde als ausgesprochen hoch eingestuft. Fakt ist, dass keine Markteintrittsbarrieren bestehen. Zudem sind hohe Kapitalausstattungen, um als Personalberater in Deutschland tätig zu sein, nicht notwendig. Aus diesem Grund besteht dieser Sektor aus einer relativ großen Anzahl an Kleinun-

10 An der Umfrage dieser Marktstudie haben über 190 Personalberatungsunternehmen teilgenommen. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V, 2008].

ternehmer oder Einzelberater. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2008]. Unternehmensberatungen, die ihre Dienstleistung in den Bereichen „Organisations- und Prozess, IT, Human Ressource und Strategieberatung“ anbieten, wurden als potentielle Konkurrenz im Executive Search gesehen. Dies lag daran, dass bereits einige Unternehmensberatungen wie zum Beispiel Kienbaum GmbH oder Heidrick & Struggles Unternehmensberatung GmbH & Co. KG neben der klassischen Unternehmensberatung zusätzlich Executive Search anbieten und somit ein komplettes Beratungspaket für den Kunden zur Verfügung stellen. Wurde das Geschäftsfeld der reinen Unternehmensberatung genauer betrachtet, so zeigt eine Marktstudie der BDU „Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/2007“, dass rund 14.250 Unternehmensberatungen in Deutschland registriert waren. Dies entsprach einem Zuwachs von ungefähr zwei Prozent zum Vorjahr 2005. Somit befürchtet TRANSEARCH, dass es am Markt an potentiellen Mitbewerbern künftig nur so wimmeln wird. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2007a].

Marktmacht der Kunden

Laut der BDU-Marktstudie besteht ein stetiger Bedarf an Beratungsleistungen. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2007a]. Die steigende Anzahl an Personalberatungsunternehmungen in Deutschland führte dazu, dass dem Kunden eine reichliche Auswahl an verschiedenen Dienstleistungsangeboten zur Verfügung steht. Wie in einigen Abschnitten zuvor bereits angeführt, kennzeichnet sich das Verhalten des Kunden heutzutage durch seinen Drang nach Abwechslung. Wird der Kaufentscheidungsprozess zur Analyse der Machtverhältnisse herangezogen, kommen die folgenden Merkmale für eine vorhandene Marktmacht im Geschäftsmodell von TRANSEARCH zum Vorschein: Verhandlungsmacht über Honorarnote, Verhandlungsmacht über Terminplanung und Projektdauer, Weiterempfehlung der Dienstleistung und positive oder negative Mundwerbung.

Ersatzprodukte und -dienstleistungen

Ersatzdienstleistungen im Bereich des Executive Search sind prinzipiell gering am deutschen Markt ausgeprägt. Zu den Substituten der Personalberatungsbranche zählen hauptsächlich Web 2.0 Plattformen, wie z.B. Xing oder Linkedin. [www.xing.com, 16.09.2010, www.linkedin.com, 16.09.2010]. Mittels dieser virtuellen Plattformen können Kunden persönliche Netzwerke aufbauen und zudem vakante Stellen annoncieren. Virtuelle Jobbörsen, wie z.B. Experteer oder ExecutiveBase, die speziell Führungskräfte ansprechen, können TRANSEARCH substituieren. [www.experteer.de, 16.09.2010, www.executivebase.com, 16.09.2010]. Unter Berücksichtigung des Geschäftsmodelles dieser virtuellen Jobbörsen, wurden sie von TRANSEARCH nicht als reine Ersatzdienstleistungen betrachtet. Jedoch sind die „Inhouse Consulting“ Einheiten der Kunden eine wesentliche Bedrohung. Eine

Studie der Bayer Business Services GmbH zeigt auf, dass *„Inhouse Consulting Einheiten […] konsequenterweise zunehmend als unternehmensinterner Talentpool betrachtet [werden]. Dazu passt, dass 66 Prozent der Berater nach 3 – 4 Jahren Tätigkeit im Inhouse Consulting in Linienfunktionen des Mutterkonzerns wechseln."* [Bayer Business Services GmbH, 2009, S. 8].

Marktmacht der Kandidaten

Die Macht der Kandidaten auf die Dienstleistungsprozesse im Unternehmen ist nicht zu unterschätzen. Sie beeinflusst die Qualität der Dienstleistungserbringung und folglich die Kundenzufriedenheit. Indem der Kandidat seinen Entscheidungsprozess für die offerierte Stelle hinauszögert und / oder mit mehreren Angeboten von Personalberatungsunternehmen gleichzeitig verhandelt, übt er Zeitdruck auf TRANSEARCH aus. Die Wahrscheinlichkeit eines kurzfristigen Absprungs des Kandidaten vor Vortragsunterschrift liegt nach Einschätzung der Mitarbeiter von TRANSEARCH bei ca. 10 %. Dieser Prozentwert zeigt ebenfalls die Macht der Kandidaten über den Unternehmenserfolg bzw. die Abhängigkeit TRANSEARCH von der Zuverlässigkeit der Kandidaten.

3.4.2 Untersuchung des Makroumfeldes mittels der PEST-Analyse

Um die externen Rahmenbedingungen ausführlich bearbeiten zu können, wurde ein zweites Verfahren, die PEST-Analyse, angewendet. Die Abkürzung PEST steht für vier Umweltfaktoren, die das Geschäftsumfeld des Unternehmens beeinflussen können [Paxmann, Fuchs, 2005]:

- **Political** wie z.B. die EU-Erweiterung, freie Mobilität des Arbeitsfaktors innerhalb der EU, hohe Regulierungsdichte und Lohnstruktur, usw.
- **Economical** wie z.B. die aktuelle Finanzkrise, steigende Arbeitslosenquote, Exporteinbrüche, wieder steigende Geschäftsklima-Index, sinkende ausländische Direktinvestitionen in Deutschland, usw.
- **Social** wie z.B. der „war of talents" – Mangel an Fach- und Führungskräfte, zunehmende Zuwachs an ausländischen Fachspezialisten, Abwanderung von High Potentials ins Ausland, wenig Markenloyalität im Dienstleistungssektor, usw.
- **Technological** wie z.B. starke Abhängigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche, Verfolgung der Lissabon-Strategie, Zunahme der virtuellen Kommunikationsplattformen (Web 2.0), Aufbau von „Wissensbilanz" in KMUs, usw.

Die PEST-Analyse behandelt somit alle externen Faktoren, auf die das Unternehmen prinzipiell keinen Einfluss nehmen kann. Als Marktanalysemethode ermöglichte sie TRANSEARCH, Rückschlüsse auf Entwicklungspotentiale und -risiken am Markt zu ziehen.

4 SWOT-Analyse zur Ableitung strategischer Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenloyalität

Verknüpft man die interne und externe Marktanalyse, so ergibt sich die SWOT-Analyse, die in der Abbildung 11 in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt wird. Aus der Matrix haben sich bereits jene strategische Handlungsoptionen ableiten lassen, die einen Mehrwert für TRANSEARCH darstellten und auch im Rahmen dieses Projekts umgesetzt wurden. Prinzipiell gibt es vier strategische Wege, die die interne und externe Geschäftsfeldanalyse zusammenlegen. Die Anwendung der OS-Strategie nutzt die Unternehmensstärken zur Realisierung der Chancen. Mit der OW-Strategie werden Ansätze gesucht, die die Schwächen durch die gegebenen Chancen abbauen und zu Stärken entwickeln lassen. Bei TS-Strategien werden vorhandene interne Unternehmensstärken eingesetzt, um den Eintritt bestimmter Gefahren abzuwenden. Zuletzt werden mit dem Weg der TW-Strategie Schwächen abgebaut um Risiken zu verringern.

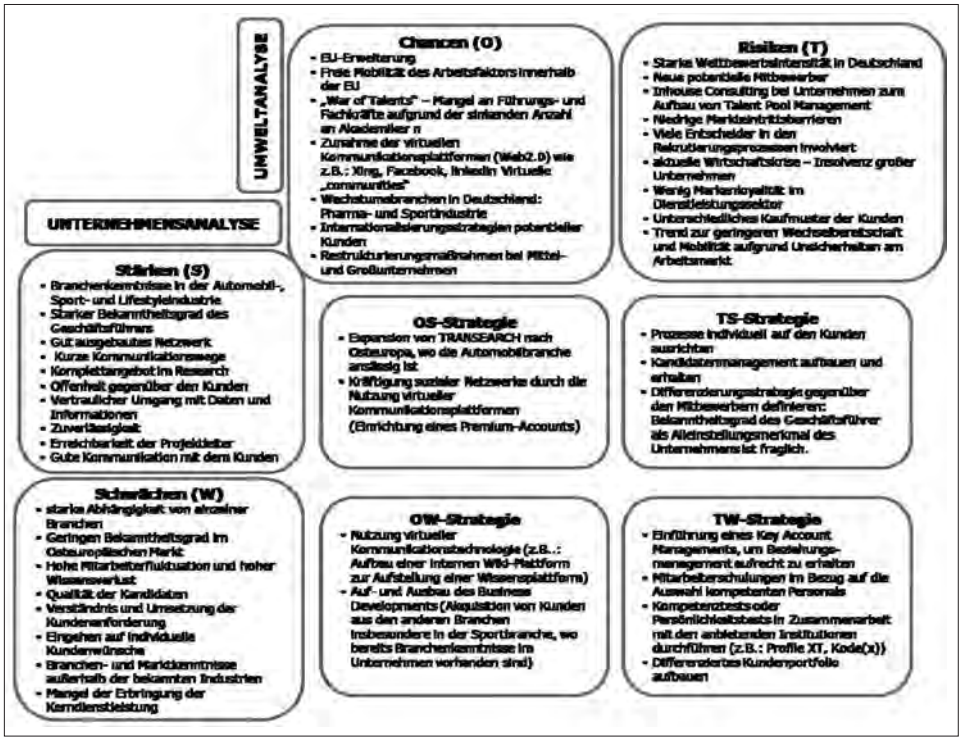


Abbildung 11: SWOT-Analyse. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Camphausen, 2008, S. 129.

Einführung neuer und Verbesserung bestehender Prozesse

Um weitere Risiken zu vermeiden, wurden Dienstleistungsprozesse individuell auf den Kunden ausgerichtet. Wie schon erwähnt, sind nicht alle Erwartungen und

Anforderungen für den Kunden gleich wichtig. Daher war es für TRANSEARCH von großer Bedeutung zu wissen, welche Anforderungen an eine Personalberatung wichtiger und weniger wichtig sind. Für die Ausrichtung der einzelnen Teilprozesse nach deren Erwartungen wurde die absolute Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale bereits bei Projektanfang ermittelt. Die Wichtigkeitsanalyse diente dazu, die Prioritäten des Kunden zu ermitteln. Nach Abschluss jedes Projekts führten die Projektleiter eine Kundenzufriedenheitsmessung durch. Die Ergebnisse der Wichtigkeitsanalyse einzelner Leistungsmerkmale wurden in Beziehung zu den Ergebnissen der Kundenzufriedenheit gesetzt. Die Darstellung dieser Abweichungsanalyse zeigte die strategische Vor- und Nachteile des Unternehmens im Bezug auf die Projektführung und auf die Erbringung der Dienstleistung auf. Zusätzlich war aus diesem Vergleich erkennbar, ob die Kerndienstleistung und die erbrachte Qualität den Erwartungen des Kunden entsprochen hatten.

Unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen einzelner Leistungsmerkmale zueinander, wie z.B. Zeitdauer des Projekts und Qualität der Kandidaten, hat TRANSEACH versucht, die Kundenzufriedenheit in diesen Aspekten nicht ausschließlich durch die Einführung neuer Teilprozesse zu steigern, sondern ebenso durch die Verbesserung der bestehenden Prozesskette. Persönlichkeitsmerkmale sowie notwendige Qualifikationen, so genannte „Must Have's" in der Fachsprache der Personalberater, wurden in Übereinstimmung mit dem Kunden schriftlich abgelegt. Ein großes Augenmerk lag hierbei auf der persönlichen Komponente des Kandidaten. Somit wurde die Suche nach dem idealen Profil verfeinert und Prioritäten festgelegt.

Die beiden Jahre bei TRANSEARCH haben gezeigt, dass Wissen an einzelne Mitarbeiter gebunden ist. Mit der Unterstützung einer Wissensplattform wird der Wissensverlust über die Kundenanforderungen und -erwartungen sowie über das Prozessmanagement im Unternehmen minimiert. TRANSEARCH hat daher ein prozessintegriertes Dokumentationswerkzeug, eine so genannte „Wiki-Technolgie" als Unterstützung des Prozessmanagements implementiert (siehe hierzu Abbildung 12). Die Plattform wird heute mit Hintergrundinformationen zu einzelnen Projekten, Kunden, Vorlagen, Arbeitsschritte und mit Information zu Stellenbezeichnungen usw. gefüllt und ist folglich für jeden Mitarbeiter zugänglich. Neben der Verminderung des Wissensverlusts verringert diese Plattform die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter. Einzelne Prozessschritte des Projektzyklus werden durch das interne Wiki dem neuen Mitarbeiter näher gebracht. Der Erfolg dieses Wissensmanagementtools setzt die kontinuierliche Nutzung und Bearbeitung von Informationen und Daten der Anwender voraus.

Abbildung 12: Teilausschnitt der internen Wissensplattform. Quelle: übernommen aus der internen Wiki-Plattform des Unternehmens.

Überarbeitete Organisationstruktur

Laut der Auswertung der Kundenbefragung erwarteten die Kunden von einem Personalberater ausgezeichnete Marktkenntnisse und ein weites soziales Netzwerk in seiner Branche. Um diese Erwartungen zur höchsten Zufriedenheit erfüllen zu können, war der Aufbau einer divisionalen Organisationsstruktur nach Branchen notwendig. Mit der Aufstellung eines Key Account Management Systems (siehe hierzu Abbildung 13) stärkten die jeweiligen Projektleiter ihre Branchenkenntnisse und Informationen über den Kunden und sein Geschäftsumfeld. Infolgedessen konnten sich Beziehungen zwischen dem Unternehmen (den Mitarbeitern) und den Kunden einfacher aufbauen, was wiederum die Kundenloyalität steigert. Ziel dieser branchenorientierten Organisationsstruktur ist es, in einzelnen verschiedenen Marktsegmenten ein solides Wissen sowie fundierte Kenntnisse über die dynamischen Veränderungen aufzubauen, was TRANSEARCH von den Mitbewerbern differenzieren sollte. Positive Auswirkungen hat diese Ausrichtung unter anderem auf einzelne Dienstleistungsprozesse der Direktsuche. 60 % der Kunden kommen aus dem Automobilsektor. Somit war ein weiteres Ziel dieser divisionalen Organisationsstruktur bei TRANSEARCH die Diversifikation, um sektoralen Wirtschaftskrisen entgegenwirken zu können.

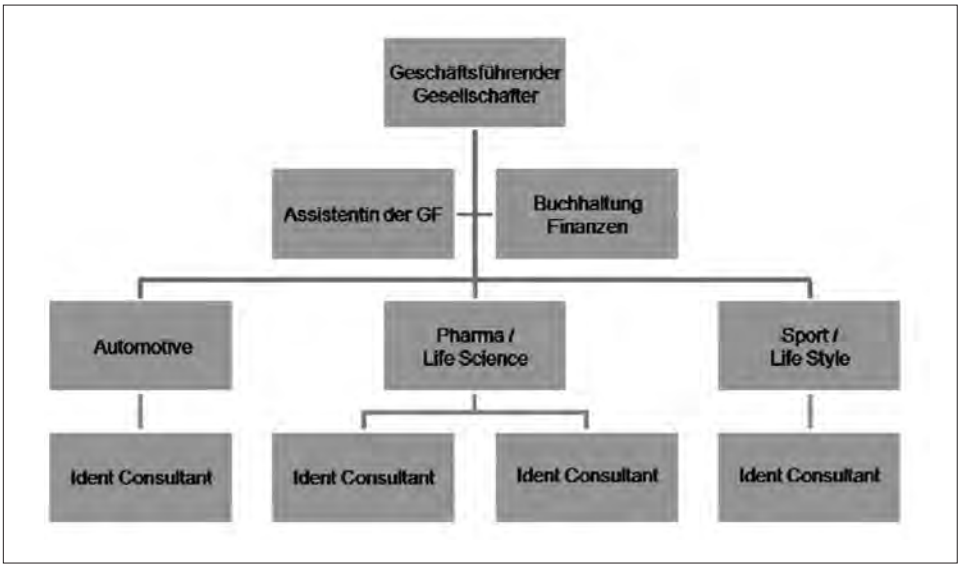


Abbildung 13: Branchenorientierte Organisationsstruktur. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Bezug auf die Kundenzufriedenheit ermöglichte diese Unternehmensaufstellung, den Kundenerwartungen durch einen intensiven Kontakt und eine individuelle Betreuung des jeweiligen Key Account Manager (Research Consultant) gerecht zu werden. Wesentlicher Nachteil dieser Organisationsstruktur im Allgemeinen ist die Wissensbündelung über ein bestimmtes Marktsegment in einer Person (Key Account Manager). Der Verlust dieses Key Account Managers würde für TRANSEARCH stärker ins Gewicht fallen, da kein qualifizierter Mitarbeiter mit den gleichen Kenntnissen für die Betreuung jenes Kundenstammes kurzfristig zur Verfügung stünde.

Im Falle der starken Wettbewerbsintensität empfiehlt sich für TRANSEARCH die Konzeption einer Differenzierungsstrategie am deutschen Markt. Hierbei gewinnen die angebotenen Zusatzleistungen, die bereits in der Leistungspolitik vorgestellt wurden, an Bedeutung. [Freiling, Reckenfelderbäumer, 2004].

Gerade in der Wirtschaftskrise war es für das Unternehmen von Vorteil, durch verschiedene Akquisitionsstrategien das Kundenportfolio auf unterschiedliche Industriezweige zu erweitern. Diese Maßnahme verringerte die Abhängigkeit des Unternehmens von den wirtschaftlichen Veränderungen speziell in der Automobilbranche. Die Sportgüter- und Pharmaindustrie sowie die Medizintechnik haben die Dynamik des Wirtschaftsabschwungs kaum gespürt. TRANSEARCH versuchte für die Zukunft, ein Business Development Management einzuführen, welches sich genau diesem Thema der Erweiterung des Kundenportfolios zu widmen hatte.

5 Resumée und Ausblick

Die zentrale Kenntnis der Kundenbefragung bestand darin, dass die Persönlichkeit des Geschäftsführers bzw. Senior Consultant der Erfolgsfaktor des Unternehmens ist. Abgesehen von den allgemeinen Leistungsmerkmalen wie z.B. Vertraulichkeit, Zuverlässigkeit, Offenheit / Ehrlichkeit, die sich als zusätzliche Unternehmensstärken herauskristallisiert haben, steht und fällt das Geschäftsmodell von TRANSEARCH mit seinem Geschäftsführer. Diese Feststellung deckte sich mit den Ergebnissen einer Studie des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., die besagt, dass die Beraterpersönlichkeit das wichtigste Kriterium bei der Partnerauswahl ist. [Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2007].

Eine grundlegende Determinante der Zufriedenheit des Kunden ist die Erfüllung der Anforderungen im Bezug auf die Kerndienstleistung einer Personalberatung, die sich rein auf die „Lieferung" kompetenter Kandidaten für die gesuchte Position beschränkt. Die Verbesserung dieses Leistungskriteriums erfordert die Kenntnisnahme über die Erwartungen und Anforderungen des Kunden. Hierzu wurden die Kontaktpunkte des Kunden analysiert und ein verbessertes Prozessmanagementsystem einführt. Die Prozesse gehen heute auf die Spezifika des Kunden ein und forcieren den Aufbau eines soliden Kundenbeziehungsmanagement durch Key Account Manager für die unterschiedlichen Kundengruppen bzw. Branchen.

Von den implementierten Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -loyalität wurden bereits erste kleine Erfolge verzeichnet. Diese haben sich durch eine verringerte Abbruchsrate der Suchaufträge, durch einen erhöhten Kundenloyalitätsindex sowie eine höhere Anzahl an Neukunden im Vergleich zum Vorjahr erkennen lassen. Zudem wurde die Kommunikation zwischen den Projektleitern der TRANSEARCH und dem Kunden durch die Prozessoptimierung verstärkt. Die Qualität der Kerndienstleistung wurde durch die neu geschaffene Prozesskultur verbessert, so dass sich dieses Kriterium laut einer zweiten Erhebung sogar zu einem Erfolgsfaktor entwickelt hatte.

Die Durchführung sowie die abschließenden Ergebnisse des Projekts haben uns gezeigt, dass der Erfolg eines Projekts zum einen von der Zusammenarbeit des Kunden abhängt. Insbesondere die Erreichbarkeit sowie die Kommunikation des Kunden mit TRANSEARCH kann eine Herausforderung darstellen. Zum anderen werden die Weichen für den Erfolg bereits im Akquisegespräch mit der Geschäftsführung bzw. dem Senior Beraters des Unternehmens gestellt. Hierbei ist von grundlegender Bedeutung das anschließende Briefing der Research Abteilung bzw. des jeweiligen Key Account Managers. Bei TRANSEARCH lässt sich eindeutig erkennen, dass der strategische vom operativen Vertrieb getrennt wird. Das hat zur Folge, dass relevante Informationen des Kunden über die Spezifika des gesuchten Profils sowie Erwartungen an TRANSEARCH durch den indirekten Kommunikationsweg verloren gehen. Der Senior Consultant nimmt in dieser

ersten Phase des Prozessmanagements die Rolle des Vermittlers bzw. des Verkäufers ein. Es empfiehlt sich hierbei, die Key Account Manager der bestimmten Kundengruppe bei den Akquisegesprächen mitzunehmen und vorzustellen. Somit können die einzelnen Leistungsmerkmale wie z.B. die Qualität der vorgestellten Kandidaten insbesondere die Umsetzung der Anforderungen des Kunden zusätzlich verbessert werden.

Um langfristig am Personalberatungsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, spielen neben einer optimalen Kerndienstleistung die Gestaltung der zusätzlichen Leistungen eine wichtige Rolle. Daher ist die Differenzierungsstrategie von TRANSEARCH noch ausbaufähig, sofern die Geschäftsführung bereit ist, Investitionen für die Sicherstellung des Markterfolges zu tätigen. Schließlich zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die Mehrheit der Kunden mit anderen Personalberatungsunternehmen zusammenarbeitet, um selbst nicht von einem einzigen Personalberater bzw. Lieferanten abhängig zu sein. Das Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass der Kunde seine Leistungen stets in Verhältnis zu den Leistungen alternativer Personalberatungsunternehmungen bewerten wird und demnach sein Kaufverhalten verändert. [Giering, 2000].

Die grundlegende Erkenntnis des Projekts „Erhöhung der Kundenloyalität“ ist, dass ein zufriedener Kunde nicht zwangsläufig ein loyaler Kunde zu sein scheint. Forschungsstudien haben zwar eine positive Korrelation zwischen diesen beiden Variablen bestätigt, im Rahmen dieser Arbeit konnte ein Zusammenhang nicht eindeutig bewiesen werden. Wiedersprüche sind zwar in der Gesamtauswertung nicht eindeutig erkennbar, kommen jedoch bei einer detaillierten Betrachtung einzelner Fragebögen zum Vorschein: Zum einen hat die Auswertung der Loyalitätsfragen ergeben, dass die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit des Kunden nicht mit der bereits vollzogenen Empfehlung zusammenhängt. Kunden, die als Kritiker der Dienstleistung eingestuft wurden (Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ist weniger als 60 %), haben TRANSEARCH bereits weiterempfohlen. Wird die Gesamtdienstleistung aus Sicht des Kunden als „absolut zufrieden“ (Wert 1) oder als „zufrieden“ (Wert 2) bewertet, fiel die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit in den Bereich der „passiv Zufriedenen“ (Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit 70 % oder 80 %). Zum anderen zeigt sich ein Wiederspruch in der Bewertung der loyalen Kunden, die in der Befragung als „Promotoren“ gekennzeichnet wurden. Einige der Promotoren haben bei der Frage nach einem Wiederholungsauftrag nicht eindeutig mit einem „Ja“ geantwortet. Sie empfehlen TRANSARCH zu 90% bis 100% weiter, greifen jedoch bei der nächsten Besetzung nicht zwangsläufig wieder auf das Dienstleistungsangebot zurück. Ein möglicher Grund für die Widersprüche könnte das „variety seeking“-Motiv sein, welches in der Einleitung bereits erwähnt wurde. Das Bedürfnis des Kunden nach Abwechslung zeichnet den Wechsel zu einer anderen Personalberatung aus. Eine weitere Begründung für die Schwächung des Verhältnisses der Kundenzufriedenheit zur Kundenloyalität besteht „in einem Nachlassen der Qualität des Zufriedenheitsempfindens

in der Form, dass Zufriedenheit nicht nur als eindimensionales in der Intensität schwankendes, sondern vielmehr als komplexes Konstrukt mit unterschiedlichen affektiven, kognitiven und intentionalen Komponenten zu betrachten ist.“ [Kaiser, 2000, S. 33]. Unter Berücksichtigung der genannten Komponenten ergeben sich unterschiedliche Zufriedenheitstypen mit einer differenzierten Ausprägung der Loyalität. Der genaue Zusammenhang der zwei Komponenten, Kundenzufriedenheit und -loyalität benötigt eine Treiberanalyse, die sich näher mit dem Kundenverhalten auseinander setzt, was aber nicht das Ziel dieses Projekts gewesen ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass TRANSEARCH aus den Projektergebnissen reichlich an Erkenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen sowie über das tatsächliche Kundenverhalten gewonnen hat.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell bei TRANSEARCH. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Bruhn, 2006, S. 32. 814

Abbildung 2: Leistungsprogramm. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Bruhn, 2006, S. 392. 816

Abbildung 3: Darstellung der Delivery Chain bei TRANSEARCH. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulze, 2007, S. 77. 817

Abbildung 4: Säulen des Prozessmanagement eines Dienstleistungsunternehmens. Quelle: übernommen von Sibbel, 2004, S. 137. 818

Abbildung 5: Kundenprozesskette. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Büttgen, 2001, S. 157. 819

Abbildung 6: Bewertungsskala. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 90. 824

Abbildung 7: Vier-Felder-Matrix. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 104. 825

Abbildung 8: Net Promotor Score 2008. Quelle: Eigene Darstellung. 827

Abbildung 9: Erfolgsfaktoren von 2008. Quelle: Eigene Darstellung. 828

Abbildung 10: Porter's Modell für Personalberatungsunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, 2004, S. 99. 829

Abbildung 11: SWOT-Analyse. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Camphausen, 2008, S. 129. 832

Abbildung 12: Teilausschnitt der internen Wissensplattform. Quelle: übernommen aus der internen Wiki-Plattform des Unternehmens. 834

Abbildung 13: Branchenorientierte Organisationsstruktur. Quelle: Eigene Darstellung. 835

Tabelle 1: Inhalte des Projektauftrags Quelle: Eigene Darstellung 820

Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bund Deutscher Unternehmensberater
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
DAX	Deutscher Aktienindex
etc.	etcetera
ggf.	Gegebenenfalls
NPS	Net Promotor Score
RC	Research Consultant
usw.	und so weiter
SWOT	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

Literaturverzeichnis

Bauer, Florian; Bössow, Oliver; Studzinski, Jörg: Über Sinn und Unsinn des Net Promoter Score (NPS), in: Planung und Analyse, Nr. 4, 2007, S. 69–72.

Bayer Business Services GmbH: Der Inhouse Consulting Markt in Deutschland, 2009, Online unter URL: http://www.presse.bayer.de/baynews/baynews.nsf/id/2009-0024-de/$File/Studie.pdf, [letzter Zugriff: 19.09.2009].

Beutin, Nikolas: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 121–169.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Personalberatung in Deutschland 2007/2008, Bonn, 2008.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Personalberatung in Deutschland 2006/2007, Köln, 2007.

Büttgen, Marion: Kundengerechte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen, in: Bruhn, Manfred; Strauß, Bernhard (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2001. Interaktion im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2001, S. 143-164.

Camphausen, Bernd: Unternehmensführung, in: Camphausen, Bernd (Hrsg.): Grundlagen der Betriebswirtswirtschaftslehre. Bachelor Kompaktwissen, München, 2008, S. 111–173.

Dahnke, Simone; Reiner, Gerald: Kundenzufriedenheit messen und beurteilen, in: Jammernegg, Werner; Kischka, Peter (Hrsg.): Kundenorientierte Prozessverbesserungen. Konzepte und Fallstudien, Heidelberg, 2001, S. 33–62.

Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin: Markt und Unternehmen. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 2004.

Giering, Annette: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden, Univ., Diss., 2000.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse – Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden, 2004.

Homburg, Christian; Brucerius, Matthias: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 53–90.

Kaiser, Marc-Oliver: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Auflage, Berlin, 2005.

Markert, Gunnar; Bruhn, Manfred: Weiterempfehlung als Marketingziel: Analyse empirische Prüfung und Managementimplikationen, Wiesbaden, Univ. Diss., 2008.

Matzler, Kurt; Bailom, Franz: Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 241–270.

Meffert, Heribert, Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden, 2006.

o.V.: Kundenzufriedenheit sinnvoll messen, in: Vocatus / Feedback, 2003, Ausgabe 4, S. 1–5.

o.V.: Die Aussagekraft des Net Promoter Score, in Vocatus / Feedback, 2007, Ausgabe 1, S. 1–5.

Paxmann, Stephan A;. Fuchs, Gerhard: Der unternehmensinterne Businessplan. Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen, Frankfurt, 2005.

Quartapelle, Alberto Q.; Larsen, Georg: Kundenzufriedenheit. Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin, 1996.

Raithel, Jürgen: Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, Wiesbaden, 2006.

Scharnbacher, Kurt; Kiefer, Guido: Kundenzufriedenheit, Analyse- Messbarkeit-Zertifizierung, 3. Auflage, München, 2003.

Schüller, Anne: Zukunftstrend Kundenloyalität. Endlich erfolgreich durch loyale Kunden, 2. Auflage, Göttingen, 2005a.

Schüller, Anne: Kundenloyalität. Scharfe Waffe, in: Handelsjournal, Nr. 3, 2005b, S. 10–11.

Schüller, Anne: Mit Total Loyalty Marketing zum Unternehmenserfolg, in: Baustoff-Jahrbuch 2006/07, 2006a, S. 111–115.

Schüller, Anne: Kunden begeistern und binden, in: Bankmagazin, 2006b, Nr. 7, S. 42–44.

Schüller, Anne: Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 4. Auflage, Wiesbaden, 2007.

Schulze, Manuel: Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten, Wiesbaden, Univ., Diss., 2007.

Sibbel, Rainer: Produktion integrativer Dienstleistungen. Kapazitätsplanung und Organisationsgestaltung am Beispiel von Krankenhäusern, Wiesbaden, Univ., Habil., 2004.

Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Auflage, Neuwied, 1999, S. 225–265.

Wiegran, Gaby: Zufriedene Kunden sind nicht treue Kunden, in: Business Guide Kundenmanagement, 2004, S 6–7.

Wiesner, Knut A., Sponholz, Uwe: Dienstleistungsmarketing, München, 2007.

Wolf, Enno, Zerres, Christopher; Zerres, Michael: Kundenbindung, 1.Auflage, Nürnberg, o.O.

VI. Erschließung neuer Einkaufsmärkte

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
Jan Späth, MBA

Analyse des globalen Methanol-marktes im Allgemeinen und des chinesischen Marktes im Besonderen

Inhalt

1 Summary 849

2 Einleitung 851

3 Der globale Methanolmarkt 852
- 3.1 Hintergründe zum Produkt Methanol 852
- 3.2 Angebotsseite 855
- 3.3 Nachfrageseite 858

4 Der chinesische Methanolmarkt 861
- 4.1 Aktuelle Situation in China 861
- 4.2 Spezifische Anwendungsgebiete von Methanol in China 865
- 4.3 Politische Gegebenheiten 866
  - 4.3.1 Föderale Entwicklungspolitik 866
  - 4.3.2 Regionale bzw. lokale Entwicklungspolitik 873
  - 4.3.3 Ziele der zentralen Entwicklungspolitik 873
- 4.4 Logistische Situation in China 874
  - 4.4.1 Aktuelle Gegebenheiten 874
  - 4.4.2 Zukünftige logistische Projekte 876
- 4.5 Regionale Produktionszentren und deren Kostenstrukturen 878
  - 4.5.1 Spezifische Besonderheiten der analysierten Produktionsregionen 880
  - 4.5.2 Zusammenfassung der Analyse 882
- 4.6 Zukünftige Angebot- und Nachfragebilanz 883
- 4.7 Auswirkung auf den globalen Methanolmarkt 885

5 Schlussbetrachtung 886

1 Summary

In der Vergangenheit wurde innerhalb des BASF-Rohstoffeinkaufs der chinesische Methanolmarkt als „Black Box“ bezeichnet. Begründung hierfür war, dass der chinesische Markt nicht eingehender beobachtet wurde und folglich die zukünftigen Entwicklungen nicht explizit prognostiziert werden konnten. Die nachfolgende Arbeit stellt den chinesischen Methanolmarkt nun explizit dar.

Struktur des chinesischen Marktes
Der chinesische Markt ist bis zum Jahr 2015 dadurch gekennzeichnet, dass die Produktionskapazitäten vervielfacht werden. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf das strategische Ziel der Regierung, die Abhängigkeit von Erdölimporten zukünftig zu reduzieren und durch einheimische Energieträger (z.B. Kohle) teilweise zu substituieren. Als eine der Konsequenzen wird die chinesische “National Development and Reform Commission” (NDRC) in den kommenden Jahren entsprechende Regulierungen aussprechen, um einen effizienteren Ressourceneinsatz der Kohle zu erreichen und kleine ineffiziente und unsichere Produktionsanlagen zu schließen.

Import-/Exportbilanz
Aufgrund zu erwartender geringer Exportvolumen sowie aufgrund stagnierender Importmengen werden die globalen Auswirkungen des chinesischen Marktes begrenzt sein. Dadurch wird China eine isolierte Stellung auf dem Methanolmarkt einnehmen. Nur bei deutlichen Preisunterschieden zwischen chinesischen Marktpreisen und den weiteren asiatischen Marktpreisen wären signifikante chinesische Export- bzw. Importmengen zu erwarten. Dadurch würde die chinesische Handelsmenge den globalen Markt regulieren, wodurch das Land zukünftig eine „Balancing-the-Market“-Funktion einnehmen würde.

Kostenstruktur chinesischer Produzenten
Aufgrund günstiger Kohlepreise und höchster Rohstoffqualität sind die zukünftigen kohlebasierten Anlagen in der nördlichen Provinz Chinas (Inner Mongolia, Shaanxi) vorzufinden. Neben diesen Regionen sind die Provinzen Sichuan und Hainan als Netto-Produktionsregionen zu nennen. Hainan weist neben geringer Rohstoffpreise eine ideale Anbindung zu den Abnehmermärkten als Vorteil auf. Die Provinz Sichuan ist dadurch gekennzeichnet, dass eine direkte Flussanbindung (Yangtze) und damit eine optimale und kostengünstige Transportroute zum Hauptabnehmermarkt Shanghai vorzufinden ist. Die bedeutendsten chinesischen Abnehmermärkte stellen die Küstenregion und insbesondere die Regionen um Shanghai und Hong Kong dar. Aufgrund geringer Entfernungen und dem damit einhergehenden Transportvorteil sind auch Produzenten entlang der chinesischen Küste vorzufinden, die vergleichsweise hohe Rohstoffkosten und ineffiziente, kleine Anlagen aufweisen. Die bereits abgeschriebenen Anlagen entlang der Küste haben weiterhin eine konkurrenzfähige Kostenstruktur,

wodurch das Ziel der Regierung, kleine, ineffiziente Anlagen zum Schließen zu drängen, einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen kann als ursprünglich geplant.

2 Einleitung

"China is every [chemical] consultant's nightmare."
(Etienne Dor [Vice President of Europe]: Jim Jordan & Associates, 16.Oktober 2007, während des 5. Methanol Forums 2007 in Toronto)

Problemstellung
Durch mehrere globale Marktbeobachtungen wurde im Vorfeld der Arbeit festgestellt, dass die Methanol-Produktionskapazitäten in China zukünftig exorbitant ansteigen werden. Zu diesem Zeitpunkt konnte der Kapazitätsausbau jedoch nicht explizit begründet und die damit einhergehenden Auswirkungen auf den globalen Markt nicht genau prognostiziert werden. Innerhalb des Einkaufs bei BASF wurde folglich der chinesische Methanolmarkt auch als „Black Box" bezeichnet. Zurück zu führen war dies auf die fehlende Kenntnis beziehungsweise auf die Intransparenz des lokalen, chinesischen Marktes. Um die möglichen Entwicklungen und Auswirkungen des chinesischen Marktes zu eruieren, wurde ein Projektteam gebildet, welches die chinesische Marktentwicklung vor Ort explizit analysieren sollte.

Ziele und Relevanz der Arbeit

Die explizite Darstellung des chinesischen Marktes soll im Vordergrund der Arbeit stehen. Insbesondere die Gründe für die prognostizierte Kapazitätsverfünffachung in China sollen dargestellt werden. Die möglichen Auswirkungen auf den weltweiten Methanolmarkt durch die chinesischen Entwicklungen sind insbesondere für den globalen Einkauf von besonderer Relevanz, um langfristige, globale und regionale einkaufsspezifische Entscheidungen besser treffen zu können. Beispielsweise werden bei Vertragsverhandlungen mit Produzenten immer wieder die Argumente genannt, dass China zukünftig enorme Mengen importieren und damit den globalen Markt verknappen würde. Diese Aussage gilt es durch fundiertes Wissen bestätigen oder revidieren zu können, um Verhandlungen entsprechend opportunistisch zu beeinflussen. Speziell hierfür soll die Arbeit eine wesentliche Hilfe darstellen.

Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit den allgemeinen Marktstrukturen des globalen Methanolmarktes. Im Hauptkapitel der Arbeit wird der aktuelle und zukünftige chinesische Methanolmarkt explizit beschrieben. Insbesondere der Markteinfluss sowie die strategischen Ziele einer regierungsnahen Kommission werden dabei dem Leser näher gebracht.

3 Der globale Methanolmarkt

Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu wissen,
sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein“
(Perikles, griechischer General ; 493 v. Chr. - 429 v. Chr.)

3.1 Hintergründe zum Produkt Methanol

Methanol ist ein primärer und einwertiger Alkohol, der sich vom einfachsten Alkan Methan durch Ersetzung eines Wasserstoffatoms durch die Hydroxylgruppe ableitet. Die farblose Flüssigkeit ist auch unter den Namen Methylalkohol, Karbinol, MeOH und Holzgeist bekannt. Der Kohlenwasserstoff hat darüber hinaus folgende Eigenschaften:

- Schmelzpunkt: -97,8°C
- Siedepunkt: 65 °C
- Summenformel: CH3OH
- Geruch: süßlich

Nachdem im Jahr 1661 Robert Boyle Methanol aus Holzessig gewinnen konnte und 1834 die Zusammensetzung von Methanol von Jean Baptiste Dumas und Eugene Peligot endgültig geklärt wurde, entwickelte Matthias Pier in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts für die BASF einen Prozess, um aus Kohle und Wasserstoff Methanol zu synthetisieren.[1]

Als Rohstoff für die Methanolherstellung kann neben Erdgas auch Benzin, Rückstandsöle der Erdölaufbereitung und Kohle verwendet werden.

Die Mehrzahl der heutigen Anlagen nutzt jedoch als Ausgangsstoff ausschließlich Erdgas. Begründet wird dies mit der guten Verfügbarkeit des Rohstoffs, den geringeren Kosten und dem günstigeren Investment bei den Anlagen.

So lagen beispielsweise die Kosten in den 70er Jahren für eine erdgasbasierte Anlage bei 77 Mio. € (spezifisches Invest: ~ 130 €/t) und für eine kohlebasierte Anlage bei etwa 220 Mio. € (spezifisches Invest: ~360 €/t). Aktuell werden die spezifischen Investments erdgasbasierter Anlagen auf 500 -700 €/t beziffert.

Aufgrund der enormen Kohlevorkommen, den günstigen Förderkosten sowie den vergleichsweise sehr teuren Erdgaspreisen, hervorgerufen durch Importe, wird in China trotz des deutlich höheren Investments, Methanol aus Kohle gewonnen.

1 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 173 f.

Herstellungsverfahren:

- **Methanol aus Erdgas:**

(1) $CH_4 + H_2O \rightleftharpoons CO + 3\ H_2$

Erdgas besteht fast vollständig aus Methan [CH_4]. Durch die Reaktion von Methan mit Wasser [H_2O] entsteht bei der endothermen Reaktion Kohlenmonoxid [CO] und Wasserstoff [H_2].

(2) $CO + H_2O \rightleftharpoons CO_2 + H_2$

Das Kohlenmonoxid reagiert weiter mit Wasserdampf, so dass sich neben Kohlenmonoxid zusätzlich auch Kohlendioxid [CO_2] bildet. Aus Kohlenmonoxid bzw. Kohlendioxid entsteht mit Wasserstoff dann das Endprodukt Methanol [CH_3OH]

(3) $CO + 2\ H_2 \rightleftharpoons CH_3OH$

(4) $CO_2 + 3\ H_2 \rightleftharpoons CH_3OH + H_2O$

- **Methanol aus Kohle:**

Kohle wird unter Hitze und Zugabe von Sauerstoff vergast (Synthesegas). Nach Abkühlung des Gases sowie nach Entfernung der schwefelhaltigen Verunreinigungen reagiert das Synthesegas [$CO + 2\ H_2$] analog dem Prozess mit Erdgas (Schritt (3)) in einem weiteren Schritt zu Methanol.[2] (vgl. Abbildung 1)

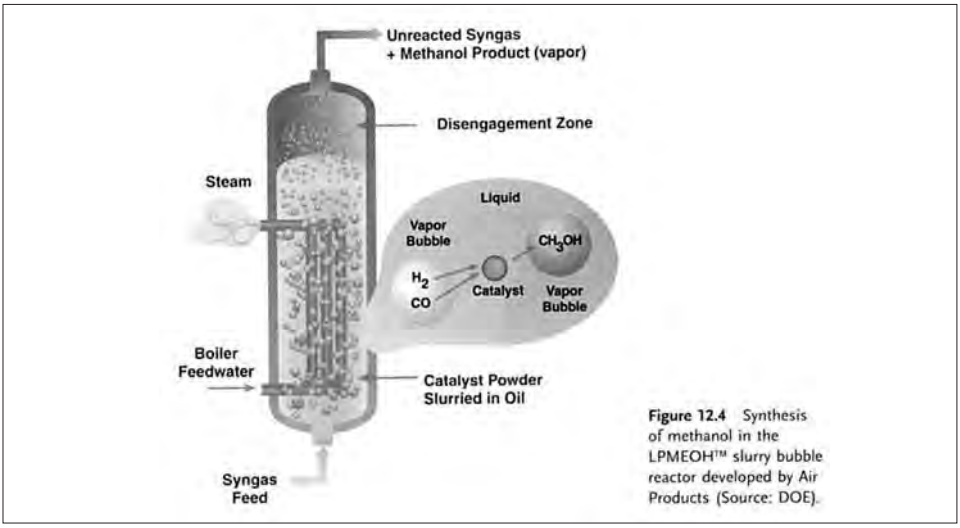


Abbildung 1: Methanolherstellung aus Synthesegas (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 214).

2 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 175.

Die Anwendungsformen für Methanol sind sehr unterschiedlich und können in Energie/Kraftstoffanwendung sowie in chemische Anwendung unterteilt werden.

Als Kraftstoff kann der Kohlenwasserstoff zum einen als Gasgemisch für Brennstoffzellen oder zum anderen in Form der direkten Verbrennung von Methanol eingesetzt werden.

Aufgrund der hohen Oktanzahlen ist es möglich, Methanol mit Fahrbenzin zu mischen (Oktanbooster)[3]. Speziell in China ist dieser Methanoleinsatz verbreitet. Zur Produktion von Biodiesel, einem weiteren Kraftstoff, wird Methanol als Veresterungsprozess für Rapsöl benötigt.[4]

Neben dem Kraftstoffeinsatz wird Methanol in der Chemie unter anderem zur Herstellung folgender Produkte benötigt:

- MTBE (Zusatzstoff für Ottokraftstoffe – Oktanerhöhung)
- Formaldehyd (Einsatz in der Baustoff- und Holzindustrie)
- Essigsäure (Vorprodukt für Farben und Lacke)
- Methylmetacrylat (Bestandteil für Acrylpanels)
- Methylamine (Vorprodukt für Farbstoffe, Medikamente, Pflanzenschutz)
- Dimethyl Terephthalat (Einsatzstoff in PET-Flaschen)[5]

Aktuell dient Methanol hauptsächlich als Rohstoff für die chemische Industrie. Etwa 38% der globalen Methanolnachfrage ist für die Formaldehydproduktion bestimmt, weitere 20% für MTBE und etwa 11% für die Essigsäureherstellung (vgl. Abbildung 2).

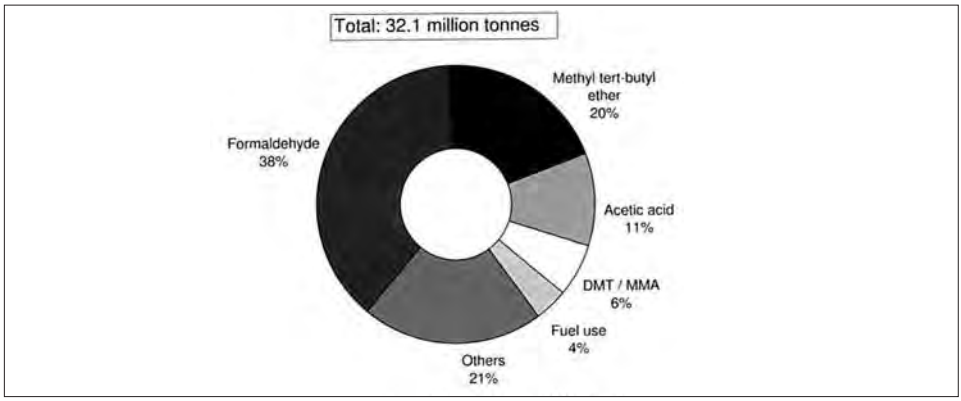


Abbildung 2: Methanolverwendung (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2005, S.176)

3 Aufgrund der hohen Oktanzahlen wird Methanol auch bei Motorsportveranstaltungen in Europa und Nordamerika eingesetzt. Beispiel hierfür ist die nordamerikanische Nascar-Serie.

4 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 175.

5 BASF-interne Quellen.

An den Daten vom Jahr 2006 kann der Leser erkennen, dass der bedeutendste Anteil nicht für Energie- und Kraftstoffzwecke wie Biodiesel oder Methanol-Beimischung in Fahrbenzin, sondern für chemische Anwendungen benötigt wird. Um ein Ergebnis der Arbeit vorwegzunehmen: Die Nachfrageanteile von Methanol (chemische Industrie vs. Energie/Kraftstoff) werden in den kommenden Jahren deutlich in Richtung „Energie/Kraftstoff" verschoben werden. Die zukünftige Nachfrageentwicklung, speziell in China, wird in den weiteren Kapiteln noch intensiv analysiert.[6]

3.2 Angebotsseite

Der Methanolmarkt ist durch ein heterogenes Oligopol auf einem unvollkommenen Markt gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass etwa ein Dutzend weltweiter Methanol-Produzenten auf dem Markt vorzufinden sind, bei dem die Marktteilnehmer die Preisforderungen der anderen Marktseite nicht oder nur bedingt kennen und damit eine Intransparenz am Markt vorzufinden ist.[7]

Die **globale Methanolkapazität** betrug im Jahr 2006 zwischen 40 und 50 Mio. Tonnen. Im vergangenen Jahr sind dabei basierend auf einer globalen Produktionsrate von ca. 80% weltweit etwa knapp über 35 Mio. Tonnen produziert worden.

In den vergangenen sechs Jahren war die Produzentenseite von einem kontinuierlichen Kapazitätsanstieg von unter 40 Mio. Tonnen auf die zuvor erwähnte Zahl geprägt. Trotz dieser Kapazitätserhöhung um knapp 20% veränderte sich die Angebotsstruktur von einem Polypol hin zu einem Oligopol, da insbesondere im nordamerikanischen und europäischen Raum eine Vielzahl von Produzenten vom Markt verdrängt wurden.

Der Grund für die **Marktverdrängung** einiger Produzenten ist eindeutig auf die deutlich erhöhten Produktionskosten, hervorgerufen durch angestiegene Erdgaskosten innerhalb dieser Regionen, zurückzuführen. Folglich war die globale Wettbewerbsfähigkeit dieser Hersteller nicht mehr gegeben[8] (vgl. Abbildung 3).

6 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 175.

7 Vgl: Dr. Buscher, Herbert, u.a.: Grundlagen der Wirtschaft, 2006, S. 81.

8 Die Produktionskosten von Methanol sind zu über 80% von den Erdgaspreisen abhängig. Dies bedeutet, dass der Rohstoff Erdgas der wichtigste Anteil der Produktionskosten darstellt.

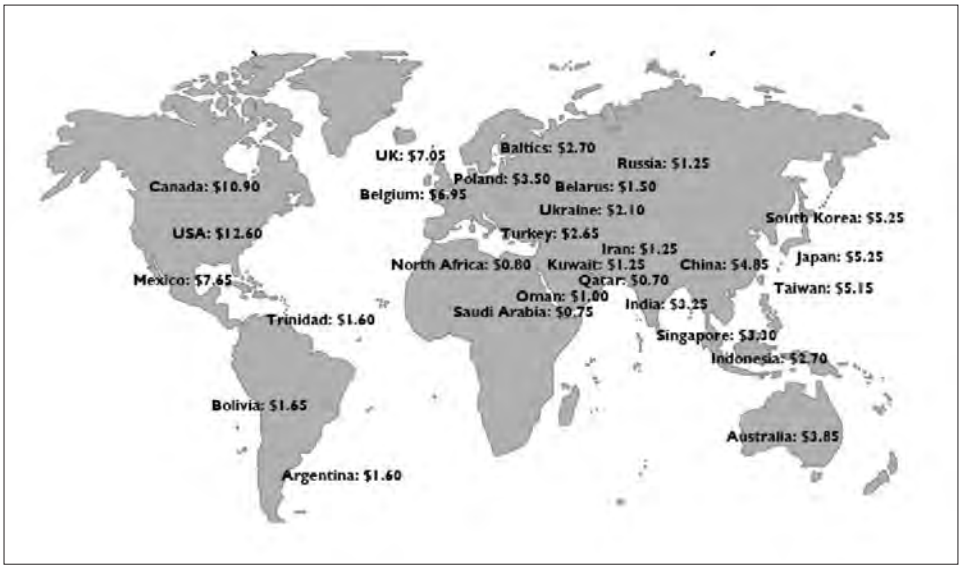


Abbildung 3: Globale Erdgaspreise in US Dollar/mmBtu. Stand: September 2005 nach den Wirbelstürmen „Katrina" und „Rita" (Quelle: Energy Information Administration [Internet, 2005]: www.eia.com, 13.10.2005).

Die Produzentenansiedlung hat sich dabei von Nordamerika hin nach Südamerika und in den Nahen Osten verlagert. Die Verlagerung ist auf die konkurrenzfähigen Erdgaspreise und folglich auf wettbewerbsfähige Produktionskosten[9] in diesen Regionen zurückzuführen.

In Abbildung 3 sind die weltweiten **Erdgaspreise** zum Zeitpunkt September 2005 dargestellt. Zwar stellt die Graphik eine „Momentaufnahme" der Preise nach den Wirbelstürmen „Rita" und „Katrina" im September 2005 dar, jedoch sind eklatante Preisunterschiede zu erkennen. Während auf der arabischen Halbinsel der Rohstoff zu einem Preis von etwa 1 US$/mmBtu bezogen werden konnte, sind zum gleichen Zeitpunkt etwa 7 US$/mmBtu in Europa bzw. über 12 US$/mmBtu im nordamerikanischen Raum als Marktpreis dargestellt.[10] Weitere „Low-gas-cost-Regions"[11] sind gemäß der Abbildung in Südamerika, Russland, Nordafrika und Südostasien zu erkennen.

Folglich sind die heutigen wettbewerbsfähigen Produktionsanlagen insbesondere in Südamerika (Venezuela, Trinidad und Chile), in Russland, im Nahen Osten (Iran, Saudi Arabien) und in Südostasien (Malaysia, Brunei) zu finden.

9 Einsatzkosten für 1 Tonne Methanol: 32-38 mmBtu Erdgas; abhängig vom Alter der Produktionsanlage und der Qualität des Rohstoffes.

10 Als Vergleichsrechnung: Rohstoffkosten Saudi Arabien gemäß Abbildung 3: 1 USD/mmBtu * 32mmBtu/t = 32 USD/t; Rohstoffkosten USA gemäß Abbildung 3: 12 USD/mmBtu * 32mmBtu/t = 384 USD/t.

11 Low-gas-cost-Region: Erdgaspreis unter 1 US Dollar/mmBtu.

In diesen Ländern sind in den vergangenen Jahren größtenteils **„Mega-Methanol“-Anlagen** entstanden, welche mehr als eine Million Tonnen Produktionskapazität pro Jahr aufweisen. Diese Großanlagen erlauben es den Produzenten, Mengendegressionseffekte (Economies of Scale) abzuschöpfen und damit konkurrenzfähig am Markt zu agieren. Durch diesen Kostenvorteil, verbunden mit einem günstigen Zugang zu Erdgas, wurde der Verdrängungswettbewerb in den „High-gas-cost“-Regionen intensiviert.

Die Produzenten in den Ländern mit hohen Erdgaspreisen (USA, Europa) waren folglich gezwungen, aufgrund mangelnder Konkurrenzfähigkeit, ihre Methanolproduktionen einzustellen.

Die Produzentenseite ist darüber hinaus dadurch geprägt, dass verschiedene Hersteller nicht auf dem Verkaufsmarkt tätig sind, sondern Methanol ausschließlich für nachgelagerte Prozesse im eigenen Unternehmen produzieren (so genannter „captive use“ – Produktion für den Eigenbedarf). Beispiele hierfür sind die zahlreichen russischen und europäischen Produzenten, welche teilweise nur sehr geringe Mengen Methanol produzieren bzw. konsumieren.

Neben der **Standortverlagerung** gen Südamerika bzw. Naher Osten wurden die Eigenproduzenten (captive user) in den vergangenen Jahren zunehmend durch die großen Hersteller von Markt verdrängt. Dadurch sind Dutzende von Produktionsanlagen insbesondere in den USA geschlossen worden, was dazu führte, dass das für Folgeproduktionen benötigte Methanol von externen Lieferquellen beschafft werden musste.

Die auf dem globalen Markt gehandelten Mengen (merchant market - Vermarktungsmengen) werden durch die bedeutendsten Methanolproduzenten selbst vermarktet (Methanex, Sabic, Helm oder Petronas). Andererseits treten weltweit operierende Vermarkter auf, beispielsweise Solvadis oder Mitsui, um die Mengen opportunistisch am Markt zu platzieren.

Den größten **„Market Player“** stellt die Methanex mit einem Volumen von etwa sechs Millionen Tonnen pro Jahr dar. Das kanadische Unternehmen besitzt damit einen Marktanteil um 15%. Darüber hinaus gibt es weitere Unternehmen, die Jahreskapazität von mehreren Millionen Tonnen aufweisen.

Diese Unternehmen haben gemein, dass diese in den vergangenen Jahren kontinuierlich neue Mega-Anlagen in Regionen mit geringen Gaspreisen in Betrieb genommen haben und damit wettbewerbsfähig am Markt agieren können. Darüber hinaus gibt es weitere große Produzenten und Vermarkter wie Sabic, Mitsubishi, Mitsui, Pequiven, Ampco, Statoil oder BP, sodass die erwähnten Unternehmen einen Anteil von etwa 50% des Gesamtmarktes vereinen.

In der folgenden Abbildung sind die aktuellen Methanolproduktionsstandorte dargestellt. Es existieren global 73 Anlagen (exklusive China, diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellt). Dabei besitzen verschiedene Konzerne (z.B. Methanex) mehrere globale Produktionsanlagen.

Folglich reduziert sich angebotsseitig die oben genannte Anzahl von einigen Dutzend Anlagen auf wenige Konzerne, wodurch zu Recht von einem Oligopol gesprochen werden kann.

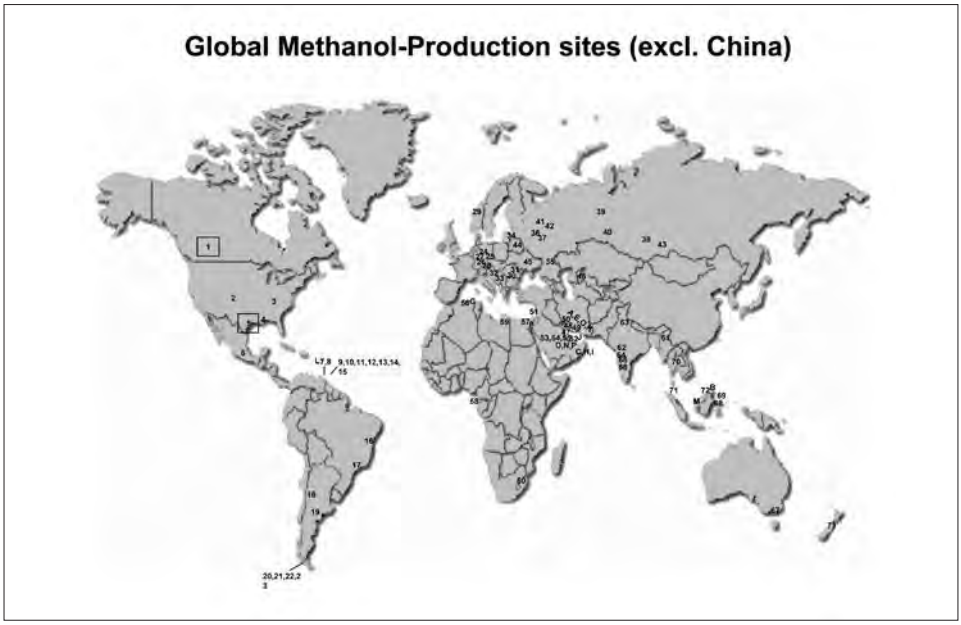


Abbildung 4: Weltweite Produktionsstandorte exklusive China (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen).

Im Jahr 2006 lag die globale Kapazität zwischen 40 und 50 Mio. Tonnen. Bei einer durchschnittlichen weltweiten „Operating Rate“[12] von etwa 80% wurde die Nachfrage von über 35 Mio. Tonnen gedeckt. Folglich spielt die globale Kapazität in Verbindung mit der Produktionsauslastung die wesentliche Rolle dafür, welche Produktionsmenge angeboten werden kann bzw. ob eine Über- oder Unterdeckung am Markt vorhanden ist (balanced oder imbalanced Market).

3.3 Nachfrageseite

Die **globale Nachfrage** ist in den letzten Jahren durch einen kontinuierlichen Anstieg geprägt gewesen. Innerhalb der vergangenen sechs Jahre erhöhte sich die globale Nachfrage von ca. 31 Mio. t auf über 35 Mio. t im Jahr 2006.

Insbesondere Nordostasien, Westeuropa und Nordamerika stellen dabei die be-

12 Operating rate: Produktionsrate, welche bei einer Anlage zwischen 60 und 95% liegt. Durchschnittliche globale Produktionsrate liegt seit Jahren konstant bei etwa 80%: Zurückzuführen ist die vergleichsweise geringe Auslastung auf Reparaturen (Katalysatoren, Dichtungen,...) und infrastrukturelle Engpässe (keine Erdgaslieferung, o.ä.).

deutendsten Nachfrageregionen dar. In den vergangenen Jahren hat jedoch die nordostasiatische Region den amerikanischen und europäischen Markt als Nachfrageprimus abgelöst.

Geografisch gesehen ist zu erkennen, dass die Produktionsstandorte nicht in Einklang mit den Nachfrageregionen stehen (vgl. Abbildung 5).[13] Aufgrund der gegebenen Geografie resultieren einerseits unterschiedliche logistische Anforderungen und wirtschaftliche Chancen (Stichwort: Arbitrage) auf der Produzentenseite und andererseits entsprechende Risiken (Stichwort Abhängigkeiten) auf der Nachfrageseite.

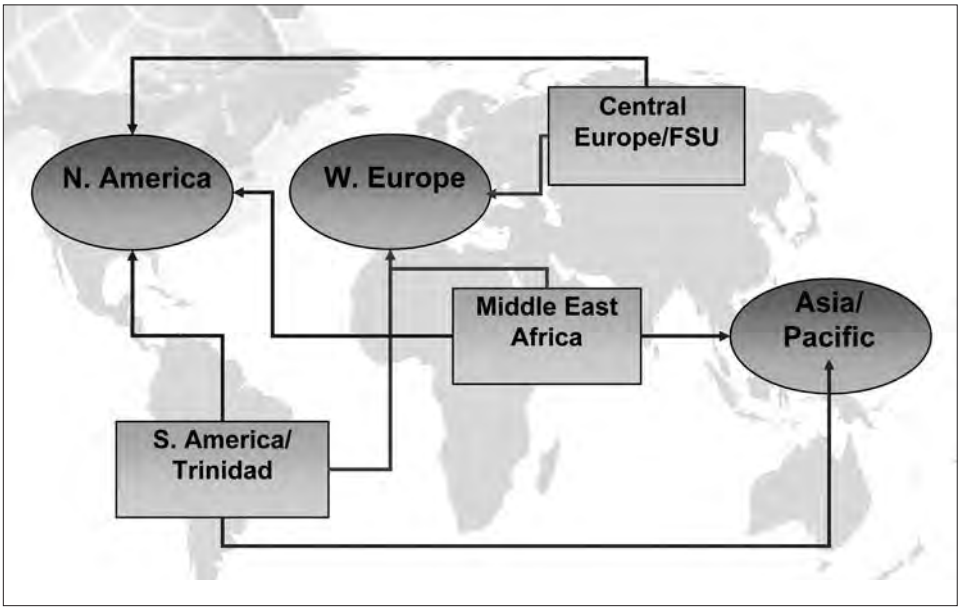


Abbildung 5: Methanol-Welthandel (Quelle: Eigene Darstellung).

Die **Distribution** des Kohlenwasserstoffs vom Produzenten zum Abnehmer erfolgt in mehreren Phasen:

- Lagerung am Produktionsstandort
- Transport per Seeschiff
- Lagerung am Löschhafen
- Weitertransport zum Endkunden per Binnenschiff, Schienenverkehr, LKW

13 Die bedeutendsten Methanolverbraucher sind die globalen Chemieunternehmen wie Celanese oder BASF.

Nach der Produktion wird die „Commodity“ in speziellen Methanol-Ozeantankern, deren Größe zwischen 15.000 und 100.000 brt[14] erreichen kann, zu den großen Häfen in den Abnehmerregionen wie beispielsweise Rotterdam oder an die Golfküste Nordamerikas transportiert (einer der aktuell größten so genannten „Super Tanker“ ist in Abbildung 6 dargestellt). In den Häfen werden die Tanker gelöscht und in speziellen Tanks, die zumeist von den Produzenten oder Vermarktern unterhalten werden, gelagert. Der Kohlenwasserstoff kann nun entweder mit so genannten „Barges“ (Fassungsvolumen etwa 2.000 t) auf inländischen Flüssen, mit Kesselwagen auf der Schiene (Fassungsvolumen pro Waggon: 25 t [2-Achser] bzw. 65 t [4-Achser]) oder per LKW auf der Strasse (Fassungsvolumen 23 t) zum Endverbraucher transportiert werden. Eine weitere Transportmöglichkeit stellt die Pipeline dar, wobei diese Alternative nur wirtschaftlich sinnvoll ist, falls mehrere Abnehmer lokal konzentriert und in unmittelbarer Entfernung liegen (Texanische Golfküste zwischen Houston und Beaumont als Beispiel).[15]

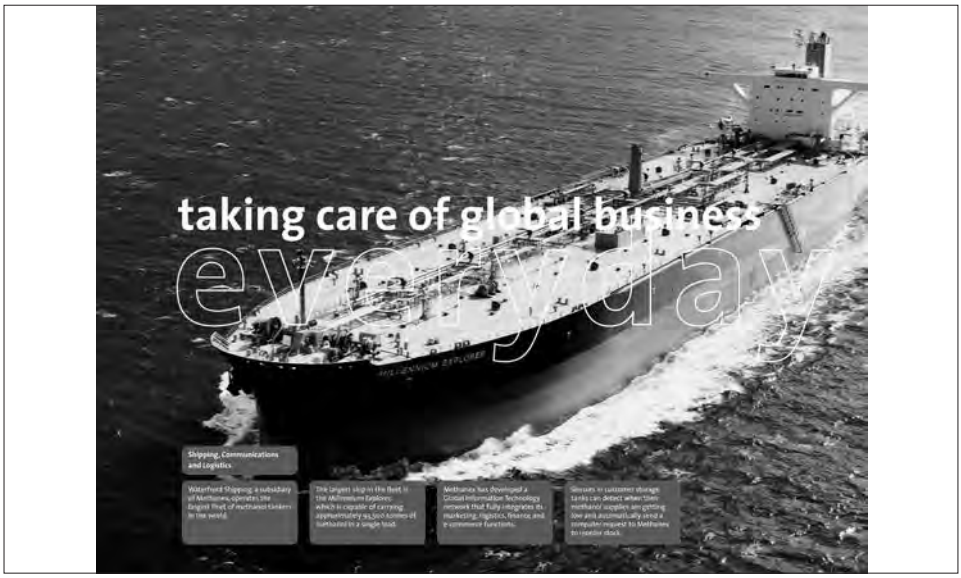


Abbildung 6: Methanol Super Tanker [100.000 brt] „Millennium Explorer“ (Quelle: Methanex [Internet, 2007], www.methanex.com/ourcompany/documents/mx_corpprofile.pdf, 16.09.2007).

14 brt: Bruttoregistertonnen.

15 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 199.

4 Der chinesische Methanolmarkt

„Quis custodiet ipsos custodes?“ (Wer überwacht den Wächter)
(Decimus lunius luvenalis [Juvenal], römischer Dichter; 60 -138 n. Chr.)

4.1 Aktuelle Situation in China

Basierend auf einer Jahreskapazität von etwa 10 Millionen Tonnen wurden 2006 in China zirka 7,5 Millionen Tonnen Methanol produziert. Bei einem Nettoimport von etwa einer Million Tonnen resultiert daraus für das vergangene Jahr ein chinesischer Verbrauch von 8,5 Millionen Tonnen. Durch den Importbedarf von etwa 11% ist eine leichte „Short-Position“ für das Jahr 2006 in China zu erkennen (administrative Karte Chinas: Abbildung 7).

Zu erwähnen ist, dass bei höherer Auslastung aller chinesischen Produktionskapazitäten eine mindestens ausgeglichene Angebot/Nachfragebilanz festzuhalten wäre.

Im Vergleich zu den sonstigen weltweiten Anlagen, liegt die geringe Kapazitätsauslastung chinesischer Anlagen darin begründet, dass einige chinesische Produzenten ältere Anlagen besitzen, die technologisch nicht auf aktuellen Ständen basieren. Darüber hinaus verringern so genannte Swing-Kapazitäten[16], speziell kleinerer Anlagen, die durchschnittliche Produktionsauslastung.

Abbildung 7: Administrative Landkarte Chinas (Quelle: Nedemex S.A. de C.V [Internet, 2007]: Landkarte Chinas, www.china9.de/landkarten/landkarten-china.php, 07.01.2008).

16 Swing-Anlage: Betreiber kann je nach Nachfrage bzw. Marktpreisen entweder Ammoniak oder Methanol produzieren

■ Geringe durchschnittliche Produktionskapazitäten

Bei der Gesamtkapazität ist zu berücksichtigen, dass sich diese auf über 90 Produktionsanlagen verteilen und folglich die durchschnittliche Größe einer chinesischen Anlage bei nur knapp über 100.000 tpa liegt. Im Vergleich hierzu sind die sonstigen globalen Anlagen zu nennen, die mit einer durchschnittlichen Kapazität von über 400.000 tpa deutlich höhere Mengendegressionseffekte abschöpfen können. Dieser Vergleich deutet daher auf eine Ineffizienz einiger chinesischer Anlagen in China hin.

In Abbildung 8 sind die chinesischen Produktionsanlagen dargestellt. Es ist zu erkennen, dass die Mehrzahl der Anlagen in den Provinzen nahe der Küste (Shandong, Henan, Hebei und Shanxi) angesiedelt ist. Aufgrund der geringen Kapazitäten von teilweise illegalen Produzenten in den genannten Provinzen, ist deren Wirtschaftlichkeit jedoch zu hinterfragen.[17]

Abbildung 8: Ansiedlung der Produktionsanlagen in China 2006 (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen).

■ Produktion auf Basis Kohle

Eine weitere Besonderheit des chinesischen Marktes stellt der Einsatzstoff für die Methanolproduktion dar. Während global als Ausgangsstoff überwiegend Erdgas eingesetzt wird, sind in China etwa 71% aller Methanolanlagen auf Basis des Rohstoffs Kohle.

17 Vgl: Wagner, Wieland: Großer Verschwender in Spiegel Special – Der Kampf um Rohstoffe, Ausgabe 5/2006, 2006, S. 40.

Der Grund für den Kohleeinsatz liegt in den enormen Kohlevorkommen begründet, die speziell im chinesischen Hinterland (Inner Mongolia, Shaanxi, Shanxi oder Xinjiang) vorzufinden sind. Die Reserven Chinas werden auf etwa 1.400 Mrd. Tonnen geschätzt, was zu einer statistischen Reichweite für den inländischen Bedarf von über 1.000 Jahren führt.[18]

■ Internationale Qualitätsstandards

Aus der Industrie wurde in den vergangenen Jahren immer wieder der Einwand hervor gebracht, dass kohlebasiertes Methanol einen zu hohen Ethanolanteil habe und daher die Qualität des Kohlenwasserstoffs zu gering sei.

Speziell in den vergangenen zwei Jahren sind jedoch die technologischen Fortschritte der chinesischen Methanolindustrie deutlich zu erkennen gewesen, sodass heutzutage die internationalen Spezifikationen durch die chinesischen Produzenten erfüllt werden können.[19]

■ Nachfrage an der Küstenregion

Die einheimische Nachfrage konzentriert sich vorwiegend auf die chinesische Küstenregion im Osten. Das Delta zwischen Peking und Tianjin im Norden, die Yangtze-Mündung bei Shanghai im Osten, sowie das Perlflussdelta zwischen Guangdong, Shenzhen und Dongguan im Süden, bilden dabei den größten Nachfragemarkt.

Diese Regionen generieren, volkswirtschaftlich gesehen, mehr als 70% des Bruttoinlandproduktes und sind folglich auch zu einem hohen Anteil für die gesamte chinesische Methanolnachfrage verantwortlich.[20] Dabei weisen die Provinzen um Shanghai (Jiangsu, Zheijang) sowie um Hong Kong (Guangdong, Fujian) aufgrund fehlender Produktionskapazitäten ein enormes Handelsdefizit auf.

18 Vgl: Bökelmeier, Rolf: Höllenfahrt durch China, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2002, Ausgabe: 9. September 2002, S. 112.

19 Aktuell werden von bestimmten chinesischen Methanolproduzenten Ethanolanteile von 5ppm publiziert, was deutlich unter den internationalen Spezifikationen (IMPCA) von 50ppm liegt! Daher sind qualitative Mängel der bedeutendsten kohlebasierten Methanolhersteller in China nicht mehr zu erwarten.

20 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 92.

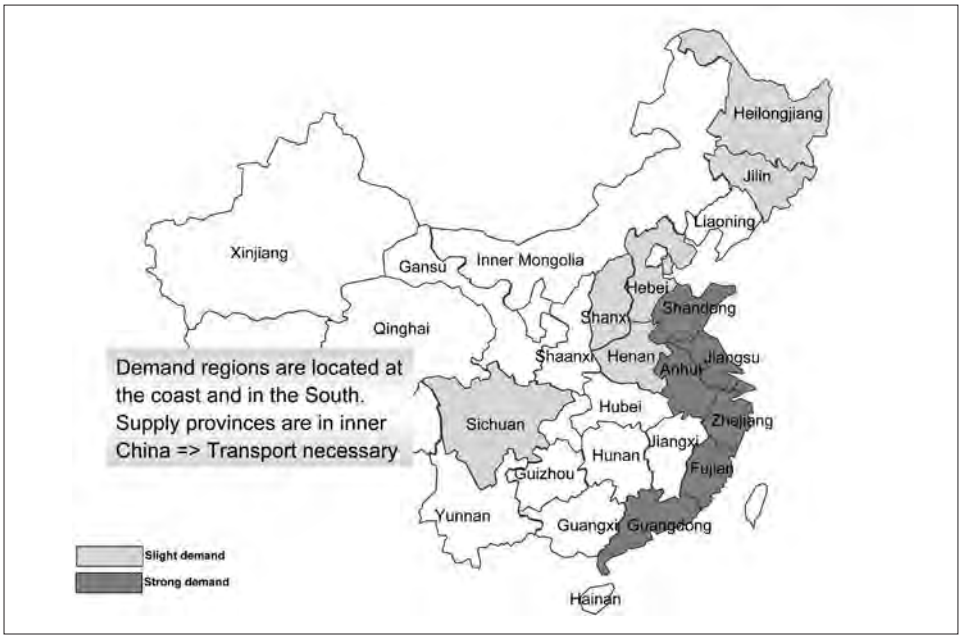


Abbildung 9: Nachfrageregionen in China (Quelle: Eigene Darstellung nach mehreren Gesprächen mit Marktteilnehmern).

■ Angebotsausbau in den kommenden Jahren

Für die kommenden Jahre (bis 2015) wird ein intensiver Ausbau der chinesischen Methanolkapazitäten um mehrere hundert Prozent gegenüber der aktuell vorhandenen Kapazität prognostiziert, welcher insbesondere auf staatliche Unternehmen zurückzuführen ist. Der Grund für den drastischen Ausbau der hiesigen Kapazität liegt in den strategischen Zielen der chinesischen Regierung begründet die in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden. Am prognostizierten Kapazitätsausbau ist zu erkennen, dass sich der chinesische Markt in einem Wandel befindet und die Auswirkungen des Wandels nicht nur den regionalen, sondern auch den globalen Methanolmarkt beeinflussen können.

■ Logistische Infrastruktur

Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, sind einige Produktionsanlagen im chinesischen Hinterland vorzufinden. Da der Absatzmarkt jedoch an der Küste vorzufinden ist (vgl. Abbildung 9), muss die Kohlenwasserstoffverbindung teilweise über mehrere hundert Kilometer zur Küstenregion transportiert werden. Hierzu ist jedoch folgender Grundsatz zu beachten:

Je größer die Distanz zu den Wirtschaftszentren an der Ostküste, desto gravierender kommen – trotz aller Anstrengungen und Investitionen – die infrastrukturellen Schwächen zum Tragen. Trotz fortschreitender Reformen und einer stän-

digen Modernisierung sowie Anpassung an die modernen Erfordernisse kann der Transportbedarf nicht gedeckt und seine Anforderungen nicht erfüllt werden. Das Ungleichgewicht begründet sich vor allem im mangelnden Netzwerk der Verkehrsträger, deren Zustand sowie durch das gestiegene Gütervolumen.[21] Die logistische Problematik wird in Kapitel 4.4. noch eingehend thematisiert.

4.2 Spezifische Anwendungsgebiete von Methanol in China

Global gesehen sind Fuel-Blending und DME aktuell keine bedeutenden Methanolapplikationen. In China sind insbesondere diese beiden Anwendungen jedoch für den exorbitanten Kapazitätsausbau verantwortlich. Da die beiden Applikationen durch die Regierung unterstützt werden, um ihre strategischen Ziele zu erreichen, werden diese kurz dargestellt.

- **Fuel-Blending:**

Methanol-Blending in Fahrbenzin ist aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten bei hohen Erdölpreisen – wie zurzeit vorherrschen – durchaus sinnvoll. Bei sinkenden Erdölpreisen wird Methanol als Substitut unattraktiver. Es ist zu erwähnen, dass Methanol-Fuel-Blending auf dem globalen Markt eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Demgegenüber wird dieser Anwendung in China eine enorme Zukunft vorhergesagt:

Im Jahr 2008 ist davon auszugehen, dass die chinesische Regierung eine Gesetzesgrundlage die Freigabe von 15-prozentigem Methanol-Blending (M15) in Fahrbenzin bestätigt, um damit auch den illegalen Methanolhandel einzuschränken.

Für die kommenden Jahre wird daher erwarten, dass flächendeckend Benzin zu etwa 10% durch Methanol ersetzt wird.[22]

- **DME:**

Aktuell wird in China DME in LPG[23] „beigemischt“. LGP wird nachfolgend bei Endverbrauchern für Anwendungen wie Kochen, Heizen oder als Kraftstoff (LPG-Fahrzeuge) eingesetzt. Im industriellen Bereich kann das Gas auch als Einsatzstoff für die Elektrizitätserzeugung sowie als Vorprodukt für petrochemische Erzeugnisse eingesetzt werden.

DME kann dabei LPG bis zu 20% ohne Qualitätsverlust substituieren. Aufgrund aktuell hoher LPG-Preise und vergleichsweise günstiger DME-Produktionskosten, wird das Substitut auch teilweise illegal und folglich ohne Wissen des Endverbrauchers in LPG „geblendet“.

21 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 186.
22 Berggren, Mark (Managing Director): Methanol Market Services Asia LTD, 09.11.2007, Singapur.
23 LPG: Liquefied Petroleum Gas.

Auch bei dieser Anwendung ist eine Regulierung der NDRC[24] zu erwarten, die einen 20-prozentigen Einsatz von DME in LPG flächendeckend zulassen möchte.

Darüber hinaus ist es langfristig möglich, DME als Dieselsubstitut einzusetzen. Hierbei ist interessant, dass vor einigen Monaten die ersten Fahrzeuge (Busse) in Shanghai in Betrieb genommen worden sind. Folglich kann die Nachfrage nach DME und folglich nach Methanol kurzfristig als LPG-Zusatz und langfristig als Diesel-Substitut enorm ansteigen.

4.3 Politische Gegebenheiten

4.3.1 Föderale Entwicklungspolitik

Der chinesische Markt ist durch planwirtschaftliche Fünfjahrespläne der chinesischen Regierung geprägt, die damit immer noch aktiv in den Wirtschaftskreislauf eingreift.[25]

Die „National Development and Reform Commission“ (NDRC), eine Behörde der staatlichen Regierung in Peking, ist für die strategische, energiepolitische Ausrichtung des Landes verantwortlich und hat somit die Möglichkeit, den chinesischen Methanolmarkt direkt zu beeinflussen und zu steuern. Dieser Einfluss der NDRC wird durch verschiedene Mechanismen vorgenommen.

Einerseits kann die NDRC auf der Nachfrageseite bestimmte Restriktionen oder Verordnungen für den Einsatz von Methanol in verschiedene Energieträger festlegen und andererseits kann durch eine Steuerung der geplanten Projekte (Freigabe oder Verweigerung) direkt die Angebotsseite beeinflusst werden. Diese Möglichkeiten nutzt die NDRC, um damit die strategische Ausrichtung bzgl. der Energieversorgung des Landes festzulegen.

Insbesondere der Einfluss der NDRC auf die Angebotsseite wird an dieser Stelle kurz erläutert:

- **Projektfreigabe und strategische Ausrichtung der NDRC**

Jedes Methanolprojekt muss durch die NDRC zentral freigegeben werden (vgl. Abbildung 10). Folglich kann die zukünftige Angebotsstruktur des Marktes explizit durch die NDRC gesteuert werden.

24 NDRC: National Development and Reform Commission.

25 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 97.

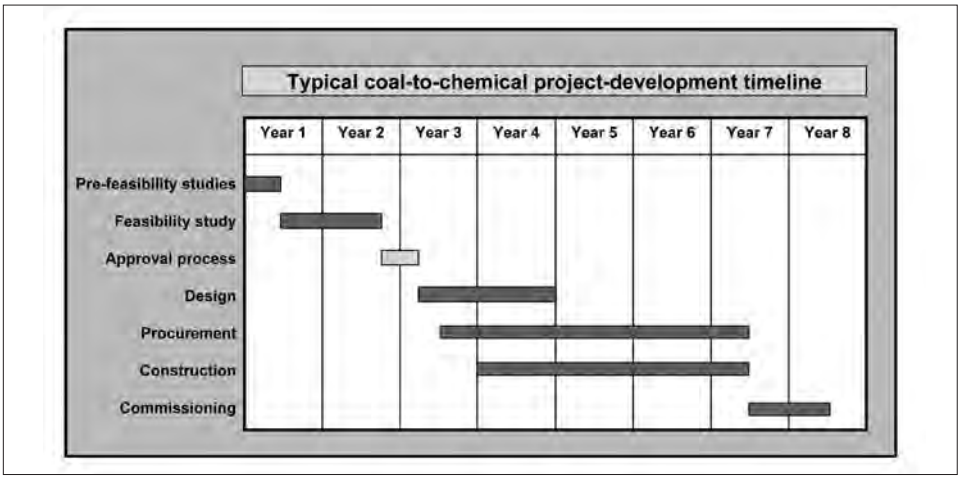


Abbildung 10: Zeitstrahl einer Projektrealisierung (Chemiekomplex) in China (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China's hand in coal-to-oil substitution, in: CLSA Blue Books, Ausgabe Dezember 2006, S. 22).

Die strukturellen Grundlagen auf der Angebotsseite sind durch die chinesische Zentralregierung bzw. durch die NDRC im elften „5-Jahresplan", welcher zwischen 2006 und 2010 Gültigkeit besitzt, vorgegeben worden. Dieser besagt, dass der „Aufbau nationaler Champions" im Vordergrund steht![26]

Es wird durch die NDRC daher versucht, zukünftig vermehrt große Spieler am Markt zu platzieren, zumeist staatliche Unternehmen (state-owned enterprises)[27], damit die aktuell vorherrschende polypolistische Grundstruktur ersetzt und eine ökonomischere Methanolproduktion vorangetrieben wird. Darüber hinaus sind folgende Stoßrichtungen im aktuellen 5-Jahresplan festgelegt worden:

- „Entwicklung kohlebasierter Chemie- sowie kohlebasiertem Kraftstoff, um den Erdgasengpass auszugleichen"
- „Verbesserung Kohlekonvertierung auf Basis „Methanol-to-Olefins", damit die industrielle Grundlage für die kommenden 10 Jahre geschaffen wird"
- „Förderung (Steuervorteile) kommerzieller, umweltbewusster Kohletechnologien"
- „Wirtschaftliche Kohleverwendung für „Coal-to-Oil", Methanol und DME-Projekte und Bau von chemischen Produktionszentren in den Provinzen Shaanxi, Innere Mongolei, Ningxia, Guizhou"[28]

26 Göritz, Leif (Managing Director): German Centre for Industry and Trade Beijing, 26.10.2007, Beijing.

27 Vgl: Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China's hand in coal-to-oil substitution, in: CLSA Blue Books, Ausgabe Dezember 2006, S. 34.

28 Auszüge aus dem aktuellen 5-Jahresplan der NDRC entnommen aus: CBI (Hrsg.) 2nd International Methanol Conference; 22./23.Oktober 2007 in Hong Kong; Beitrag von Fengqi Zhou (Energy Research Institute of National Development and Reform Commission)

Neben den dargestellten Entwicklungszielen sind dabei noch weitere strategische Leitlinien der NDRC festgelegt worden, die nun im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläutert werden.

- **Verbot erdgasbasierter Anlagen und Nutzung einheimischer Kohle**

Neben den erwähnten politischen Rahmenbedingungen ist darüber hinaus festgelegt worden, dass durch den chinesischen Erdgasengpass zukünftig keine weiteren erdgasbasierten Methanolanlagen mehr genehmigt werden. Vielmehr soll die knappe Ressource Erdgas für die Elektrizitätserzeugung als industrieller Kraftstoff oder für zivile Zwecke (Heizen) eingesetzt werden.

Durch die ausschließliche Freigabe kohlebasierter Anlagen werden die wirtschaftlich förderbaren Kohlevorkommen immer bedeutungsvoller. Damit bestimmen die Förderkosten und Qualität der Kohlevorkommen die Attraktivität der Standorte in China.

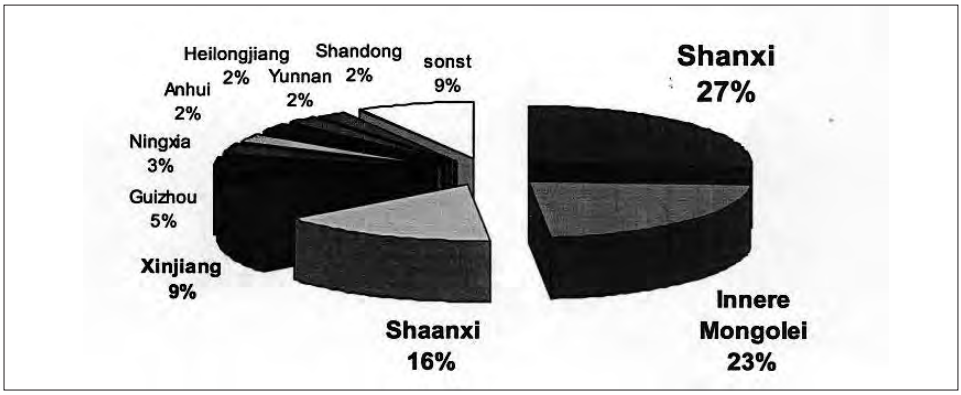


Abbildung 11: Kohleförderung der Provinzen 2001 (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 20).

Die Abbildungen 11 und 12 zeigen die Förderprovinzen sowie die Kohlevorkommen in China. Es wird ersichtlich, dass insbesondere die Provinzen im Norden (Inner Mongolia, Shanxi, Shaanxi) in einem zusammenhängenden Kohlebecken lokalisiert sind und daher insbesondere in diesen Regionen neue Methanolprojekte zu erwarten sind.

Abbildung 12: Kohlevorkommen in China (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 21).

- **Mindestgröße der zukünftigen Anlagen**

Wie zuvor dargestellt, haben die aktuell vorhandenen, teilweise illegalen Anlagen nur sehr geringe Kapazitäten und die wirtschaftliche Nutzung der Kohle bei diesen Anlagen ist sehr fragwürdig.

Diesem intensiven Ressourceneinsatz in Verbindung mit sehr geringen Sicherheitsstandards und Arbeitsbedingungen (illegale Produzenten sind teilweise Ursache der Flözbrände durch unsachgemäß betriebene Schachtanlagen![29]) will nun die NDRC einen Riegel vorschieben. So werden zukünftig von der Behörde nur noch Projekte akzeptiert, die eine jährliche Produktionskapazität von einer Million Tonnen aufweisen.[30]

Ziel dieser Verordnung ist es, die aktuell sehr geringen durchschnittlichen Produktionskapazitäten von etwas über 100.000 tpa deutlich zu erhöhen, um damit einerseits „Ecomonies of Scale"-Effekte zu realisieren und andererseits die Bodenschätze des Landes ökonomischer und ökologischer zu nutzen.

Darüber hinaus versucht man die Produzenten mit den sehr geringen Kapazitäten (teilweise Kapazitäten mit weniger als 10.000 tpa) zu schließen, um damit die oben erwähnten Sicherheitsrisiken und die ineffiziente Ressourcennutzung dieser Anlagen zu eliminieren.

29 Vgl: Bökelmeier, Rolf: Höllenfahrt durch China, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2002, Ausgabe: 9. September 2002, S. 118.

30 Vgl: Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China's hand in coal-to-oil substitution, in: CLSA Blue Books, Ausgabe Dezember 2006, S. 24.

Produktivität und Konsolidierung sind dabei schon in den vergangenen Jahren vorangetrieben worden und es wird erwartet, dass diese Entwicklung weiter anhalten wird. So ist beispielsweise die Anzahl der chemischen Einrichtungen von 34.000 auf 14.000 in den vergangenen fünf Jahren gesunken, um die eigenen Ressourcen wirtschaftlicher nutzen zu können.[31]

- **Entwicklung der Provinzen im Hinterland Chinas**

Aufgrund der zunehmenden Landflucht aus den westlichen Provinzen in die Ballungszentren an der Küste wie Shanghai, Guangdong oder Beijing, versucht die Regierung durch Subventionen vermehrt Industrien innerhalb der westlichen Provinzen anzusiedeln und damit dieser sozialen Entwicklung entgegenzuwirken. Folglich ist eine große Anzahl der im Bau befindlichen Methanolanlagen in den westlichen und nördlichen Provinzen wie der Inneren Mongolei, Shaanxi oder auch Xinjiang lokalisiert.

Mit der Entwicklung neuer Ballungszentren einschließlich Industrieanlagen in den ärmlicheren Provinzen möchte die Politik einerseits die erwähnte Landflucht der Bevölkerung reduzieren und andererseits die Provinzen wirtschaftlich und infrastrukturell entwickeln.

Durch den erwünschten wirtschaftlichen Aufschwung kann auch das in China latent vorhandene soziale Konfliktpotenzial (Stichwort Bauernaufstand) aufgrund der ungleichen Einkommensverteilungen zwischen der ländlichen und der städtischen Bevölkerung reduziert und folglich zur Stabilität des Landes beigetragen werden.[32]

- **Steuerung der Nachfrage**

Die Unterstützung der Produzenten (Subventionen) auf der einen Seite muss jedoch auch mit der Entwicklung der Nachfrage auf der anderen Seite in Einklang stehen.

Die Kommission in Beijing versucht daher indirekt auch die Nachfrage zu beeinflussen bzw. zu erhöhen. Insbesondere der Einsatz von Methanol in den Benzinpool sowohl die Substitution von LPG sind dabei zu nennen. So werden in den kommenden Jahren Verordnungen der NDRC zu erwarten sein, die den prozentualen Einsatz von beispielsweise Methanol in Fahrbenzin gesetzlich regeln wird, um damit auch die Abhängigkeit Chinas von Erdölimporten zu reduzieren.

Aktuell gibt es keine einheitlichen Bestimmungen hierzu, was dazu führt, dass lokal unterschiedliche prozentuale Mengen „geblendet“ werden. Beispielsweise

31 Vgl: Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China's hand in coal-to-oil substitution, in: CLSA Blue Books, Ausgabe Dezember 2006, S. 25.

32 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 57.

ist in der Region Shaanxi M15[33] im Testbetrieb bzw. im öffentlichen Personennahverkehr gar ein M100[34] im Einsatz. Auch der Einsatz von Methanol in LPG soll spätestens zum Jahr 2009 durch die NDRC flächendeckend geregelt werden.[35]

- **Koordination des Angebot- und Nachfragewachstums**

Nachdem in den kommenden Jahren die Angebotsseite sowohl die Nachfrageseite im „Land der Mitte" enorm ansteigen wird, überwacht die NDRC die Entwicklung beider Seiten und wird versuchen, dass beide in Einklang zueinander stehen.

Die staatliche Behörde wird versuchen, dass langfristig keine Über- oder Unterdeckung des chinesischen Methanolmarktes vorhanden sein wird.

Nichts desto trotz kann es kurzfristig zu einem Überschuss bzw. Defizit am Markt kommen, da der „Streamline" beider Seiten nach theoretischen Plänen erfolgen muss und Verspätungen von Produktionsstarts nur sehr schwer auf der Nachfrageseite durch eine zentrale Koordinationsstelle ausgeglichen werden können.

- **Regulierung der Import- und Exportzölle**

Bei Betrachtung der prognostizierten Produktionsmengen in China kann der Schluss gezogen werden, dass die Produzenten ihre Mengen am internationalen Markt platzieren und dementsprechend zukünftig exportieren werden. Im vergangenen Jahr wurden aus China auch vermehrt Mengen speziell nach Korea und Japan exportiert.

Dieser Strategie hat nun die chinesische Regierung einen Riegel vorgeschoben und den Exportzoll für Methanol deutlich erhöht. Vor dieser Neuerung galt die Regelung für Exportvolumina ex China, dass von der Mehrwertsteuerabgabe 13% rückerstattet wurden. Da die Mehrwertsteuer aktuell in China für chemische Erzeugnisse bei 17% liegt, war folglich ein Methanol-Exportzoll von 4% vorhanden.

Seit dem 1. Juli 2007 hat nun die NDRC den Prozentsatz der Mehrwertsteuer-Rückerstattung von 13% auf 5% reduziert. Dies kommt einem Anstieg des Exportzolls um 8% von 4% auf 12% gleich (vgl. Abbildung 13)[36].

Als Konsequenz ist festzuhalten, dass es für chinesische Produzenten unattraktiver wird, ihre Mengen zu exportieren. Aus diesem Grund wird prognostiziert, dass zukünftig geringere Mengen Methanol von China aus in die benachbarten Staaten exportiert werden.

33 M15: Methanolanteil im Fahrbenzin: 15%.
34 M100: Methanolanteil im Fahrbenzin: 100%.
35 Berggren, Mark (Managing Director): Methanol Market Services Asia LTD, 09.11.2007, Singapur.
36 Jiang, Brenda (Business Analyst): CBI Shanghai Co. Ltd., 16.08.2007, Shanghai.

China versucht mit dieser Maßnahme seine Exportstruktur zu optimieren, indem neue Restriktionen mit Kürzungen der Mehrwertsteuerrückerstattungssätze kombiniert werden. Damit soll die Exportkontrolle für schadstoffemittierende, energie- und rohstoffintensive Produkte angezogen werden.

Da die Umweltverschmutzung ein großes Problem in China darstellt, möchte die Regierung mit dieser Restriktion verhindern, dass die Schadstoffe ins Land generiert, die Produkte jedoch im Ausland verbraucht werden. Nach Angaben der Weltbank befinden sich unter den Top 20 der Städte mit der höchsten Umweltbelastung weltweit 16 chinesische Städte.[37] Dieser Umweltbelastung möchte die Regierung entgegenwirken. Daher wird zukünftig erwartet, dass die Regierung weitere Maßnahmen unternehmen wird, um diesen nun eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.[38]

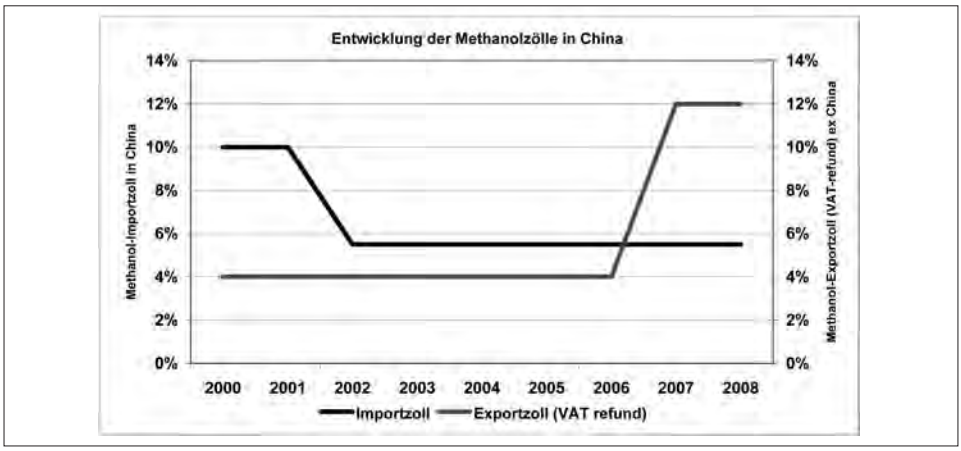


Abbildung 13: Entwicklung der Import-/Exportzölle (Quelle: Eigene Darstellung).

Prinzipiell ist der Importzoll in China von der Verfügbarkeit des Produkts abhängig. Beispielsweise sind auf Erdöl keine Zölle erhoben worden, da landeseigenes Erdöl in China begrenzt ist und das Land auf Importe speziell aus dem Nahen Osten, angewiesen ist.[39]

Für Methanol wurde im Jahr 2001 der Importzoll von 10% auf 5,5% gesenkt. Der Grund hierfür lag im Eintritt Chinas in die WTO[40] begründet. Am 11.12.2001 trat das bevölkerungsreichste Land zu der Welthandelsorganisation bei und die Importkonditionen wurden an den internationalen Standard angepasst. Darüber hinaus wurden China klare Vorgaben zum Abbau von Restriktionen und Handelshemmnissen gemacht.[41]

37 Vgl: o.V.: An Kohle führt in China kein Weg vorbei, in: Süddeutsche Zeitung, 2007, Ausgabe 24.09.2007, S. 21.
38 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 51.
39 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 13.
40 WTO: World Trade Organisation.
41 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 22 ff.

Trotz dieser Vorgaben ist der Importzoll für Methanol im internationalen Vergleich als sehr hoch zu bezeichnen (im Vergleich Europa: 2%). Dies liegt darin begründet, dass die chinesische Regierung mit der Zollhöhe die landeseigenen Produzenten gegen günstigere Importe schützen möchte.

Hierzu ist zu erklären, dass trotz des enormen Kapazitätsanstiegs in China die Methanol-Weltmarktpreise und damit auch die Preise auf dem asiatischen Markt nicht durch chinesische Produzenten, sondern von Methanolherstellern aus dem Nahen Osten bestimmt werden (global günstigsten Rohstoffpreise auf Basis Erdgas; vgl. Abbildung 4).

4.3.2 Regionale bzw. lokale Entwicklungspolitik

Neben der zentralen Entwicklungspolitik gibt es in den verschiedenen Provinzen regional gesteuerte Entwicklungspolitiken. Dabei ist es das Ziel der Provinzregierungen, die eigene Region zu entwickeln damit die Bevölkerung an dem wirtschaftlichen Aufschwung partizipieren kann.

Folglich müssen die Provinzen versuchen, die Attraktivität der eigenen Region in der Industrie zu erhöhen, indem Subventionen oder Steuervergünstigungen gewährt werden. Als Beispiel ist die Provinz Shaanxi zu nennen, die aktuell die drittgrößte chinesische Provinz in der Kohleförderung darstellt (vgl. Abbildung 11).

Da jedoch ein großer Teil der geförderten naturellen Ressourcen in benachbarte Provinzen transportiert wird, um dort weiter verarbeitet zu werden, ist die Partizipation der Bevölkerung an seinen Bodenschätzen bisher nur begrenzt.

Durch Steuervergünstigungen und durch günstigen Zugang zu den Kohlevorkommen, die an bestimmten Bedingungen geknüpft sind, werden nicht nur nationale sondern auch internationale Unternehmen angelockt, um ihre Projekte in der kohlereichen Provinz zu realisieren.

Die Attraktivität Shaanxis ist durch die Maßnahmen erhöht worden, sodass sich nun nationale und internationale Konzerne in der Provinz ansiedeln werden. Dabei soll die chemische Industrie bis zum Jahr 2015 in einem Ballungsgebiet nahe der Stadt Yulin entstehen und soll somit die ländliche Region entwickeln.

Die Provinzregierung erhofft sich von dieser Maßnahme, dass neben einer Industrieansiedlung auch die infrastrukturellen Einrichtungen gebaut werden. Durch das geschaffene Arbeitsangebot und dem Bau der Infrastruktur soll auch die Bevölkerung vom wirtschaftlichen Aufschwung der Region profitieren.

4.3.3 Ziele der zentralen Entwicklungspolitik

Die folgende Aufstellung soll nun die föderale und regionale Entwicklungspolitik nochmals übersichtlich zusammenfassen:

- Entwicklung kohlebasierter Chemie- sowie kohlebasiertem Kraftstoff, um den Erdgasengpass auszugleichen und um die Abhängigkeit von Erdölimporten zu reduzieren
- Verbesserung der Kohlekonvertierung auf Basis „Methanol-to-Olefins", um damit die industrielle Grundlage für die kommenden 10 Jahre zu schaffen
- Förderung (Steuervorteile) umweltbewusster Kohletechnologien
- Wirtschaftliche Kohleverwendung für „Coal-to-Oil", Methanol und DME-Projekte und Bau von chemischen Produktionszentren in den Provinzen Shaanxi, Innere Mongolei, Ningxia, Guizhou
- Nutzung einheimischer Kohle und ausschließliche Verwendung von Erdgas für Elektrizitätserzeugung, industriellen Kraftstoff oder für zivile Zwecke
- Ökonomische Nutzung einheimischer Kohle durch Einführung von Mindestgrößen zukünftiger Methanolanlagen
- Wirtschaftliche und infrastrukturelle Entwicklung der Provinzen im Hinterland Chinas durch Steuervergünstigungen und sonstigen Subventionen
- Koordination des Angebot- und Nachfragewachstums durch Freigabe der Projekte auf der Angebotsseite sowie durch Restriktionen bzw. Verordnungen im Bereich „Fuel-Blending" und Einsatz in LPG auf der Nachfrageseite
- Regulierung der Import- und Exportzölle um einheimische Ressourcen für den chinesischen Bedarf zu nutzen und chinesische Produzenten vor günstigen Importen zu schützen.

4.4 Logistische Situation in China

4.4.1 Aktuelle Gegebenheiten

Die aktuelle logistische Situation stellt eindeutig die limitierende Größe auf dem chinesischen Methanolmarkt dar.

Grundsätzlich gilt: Je größer die Distanz zu den Wirtschaftszentren an der Ostküste, desto gravierender kommen die infrastrukturellen Schwächen des Landes zu Tage.[42] Da Methanol größtenteils in den Kohleprovinzen im Norden Chinas und in den Regionen Sichuan bzw. Hainan produziert wird, der Absatzmarkt jedoch an der Küste vorzufinden ist, muss der Kohlenwasserstoff zum „Point-of-use" transportiert werden.

Aus diesem Grund ist als Methanolverbraucher auf dem chinesischen Markt neben einer Einkaufskompetenz vielmehr auch das Wissen bzw. die Erfahrung in der Logistik erforderlich, um eine erfolgreiche Beschaffung zu realisieren.

Die logistischen Probleme in China sind dabei so groß, dass sogar von außerta-

42 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 186.

riflichen Handelsbarrieren gesprochen wird. Die infrastrukturellen Einrichtungen in den Großstädten sind zwar vorhanden, jedoch ist außerhalb dieser Zentren die Infrastruktur eher spärlich.

Um die logistische Situation Chinas zu verdeutlichen, soll ein Vergleich mit Deutschland helfen: In Deutschland belaufen sich die gesamten Logistikkosten auf etwa 10% des BIP[43], während in China mit etwa 20% gerechnet werden muss. Andere Studien sagen aus, dass zwischen 30 und 40% der Gesamtproduktkosten in China für Transport und Lagerhaltung anfallen und damit die ineffizienten Lieferketten verdeutlichen.[44]

Straßentransport
Da die chinesische Regierung die Kontrolle über den gesamten Schienenverkehr vereint, sind die teilweise illegalen Produzenten darauf angewiesen, ihr Produkt per Straße zum Abnehmer zu transportieren.

Der interessante Aspekt dieses Distributionsweges ist darin zu sehen, dass der Staat relativ schwer einerseits diese Produktionsmengen und andererseits den Absatz der Mengen kontrollieren oder gar reglementieren kann. Demgegenüber stehen die exorbitant hohen Kosten des Straßentransports.

Da in verschiedenen Provinzen Methanol – für den Endverbraucher unwissentlich – in Fahrbenzin „geblendet" wird und damit eine Täuschung einerseits des Endkunden und andererseits des Staates einhergeht, sind jedoch Produzent und Kunde (Tankstellenbetreiber) an einem „illegalen" Handel und damit an einem Straßentransport von Methanol stark interessiert und profitieren von diesem Distributionsweg.[45]

Schienentransport
Insbesondere der aktuelle Methanoltransport aus den nördlichen Provinzen Chinas wird größtenteils über die Schiene abgewickelt. Das chinesische Schienennetzwerk ist insgesamt etwa 75.000 km lang, jedoch sind nur 24.000 km zweispurig ausgebaut. Darüber hinaus sind aktuell nur etwa 18.000 km an das Elektrizitätsnetz angebunden.

Aufgrund des Fehlens eines zweispurigen Schienennetzes wird einerseits der Transport erschwert und andererseits resultiert ein Nachteil in der Transportzeit gegenüber dem Straßentransport.[46] Dadurch wird der teilweise illegale Handel per LKW weiter unterstützt und stellt somit eine reale Transportalternative dar.

Transport per Binnenschiff
Einen alternativen Verkehrsträger stellt das Binnenschiff dar. Die Binnenschifffahrt ist besonders in Südchina für die Beförderung von Schüttgütern und Flüssigkeiten

43 BIP: Bruttoinlandsprodukt.
44 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China;Ausgabe 5/07, 2007, S. 13.
45 Brock, James M. (Senior Associate): Cambridge Energy Research Associates, 07.08.2007, Beijing, China.
46 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China;Ausgabe 5/07, 2007, S. 17.

von großer Bedeutung. Der billige aber äußerst langsame Transport über den Fluss- und Seeweg ist jedoch in China im Allgemeinen nur begrenzt ausgebaut.

Die wichtigste Transportroute stellt der Yangtze-Fluss dar, der die Metropolen Chongqing und Shanghai miteinander verbindet. Im Jahr 2000 wurden beispielsweise etwa 186 Mio. t Güter auf dem Yangtze transportiert. Bis zum Jahr 2010 wird mit einem Anstieg auf etwa 300 Mio. t gerechnet.[47] Für Methanolproduzenten die an den Flusslauf angeschlossen sind, stellt der Yangtze folglich eine günstige Transportalternative dar.

Aufgrund der geringen Anzahl schiffbarer Flüsse ist jedoch der Gütertransport per Binnenschiff sehr begrenzt. Der Yangtze bildet dabei die große Ausnahme und ist schon heute für die Industriegebiete entlang des Flusses unerlässlich.

Weitere Schwerpunkte bilden darüber hinaus der Kaiserkanal und einige Kanäle in den Provinzen Hubei und Hunan. Auch entlang der chinesischen Küste wird die Schifffahrt als kostengünstige Transportalternative eingesetzt.

Im Norden Chinas verbindet der Gelbe Fluss die Innere Mongolei mit der Ostküste. Er wäre daher ideal, um das in Inner Mongolia produzierte Methanol direkt an die Küste zu transportieren.

Jedoch ist der Gütertransport chemischer Produkte über den Gelben Fluss aufgrund unzuverlässiger Wasserführung von den chinesischen Behörden untersagt worden und stellt daher keine Alternative für die Methanolproduzenten im Norden Chinas dar.[48] Im Sommer 1998 beispielsweise erreichte der Flusslauf des stark mäandrierenden Flusses an 250 Tagen nicht mehr das Meer. Damit entfällt der Methanoltransport über den Gelben Fluss.[49]

4.4.2 Zukünftige logistische Projekte

Ausbau des Schienennetzes

Da das Schienennetz besonders im Küstenbereich gut ausgebaut ist und zum Westen hin an Dichte verliert, soll ein Großteil der geplanten Investitionen, welche im Fünf-Jahresplan festgelegt sind, in den Provinzen im Westen eingesetzt werden.[50] Vorgesehen ist, dass das chinesische Netz im Jahr 2010 etwa 100.000 km aufweisen soll. Aktuell werden zwischen 60 und 80%[51] des gesamten Schienenverkehrs für den Transport von Kohle benötigt. Deshalb ist es zurzeit notwendig, Transporte langfristig zu planen und frühzeitig Transportkapazitäten zu reservieren.

47 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China; 2004, S. 188.
48 Vgl: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe: Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien, Heft. 26, 2001, S. 49.
49 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China; Ausgabe 2/07, 2007, S. 63.
50 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 188.
51 Fang, David (General Manager)/Hao Xiang, Bin (Deputy Director): China Coal Transport and Distribution Association, 09.08.2007, Beijing.

Weitere Engpassfaktoren sind die technische Ausstattung (z.B. Kühltransporte), geringe Transportgeschwindigkeiten und fehlende Standards (unterschiedliche Containergrößen).[52] Für die weitere chinesische Wirtschaftsentwicklung ist es daher unerlässlich, dass das Schienennetz, welches in Staatsbesitz ist und daher zentralistisch geplant und überprüft wird, weiter auszubauen. Dies ist auch im aktuellen und kommenden 5-Jahresplan festgelegt.

Hafenausbau

Der Hafen von Tianjin liegt rund 150 km von Peking entfernt und verfügt über das größte künstliche Becken in China. Dort werden mehr als 100 Millionen Tonnen an Gütern umgeschlagen. Der Hafen, der nicht nur für die Verbindung der chinesischen Flüsse von Bedeutung ist, kann auch Hochseeschiffe empfangen und entwickelt sich immer mehr zu einer internationalen Handelsdrehscheibe.[53] Aktuell werden hohe Investitionen in den Hafen getätigt, um zukünftig vermehrt chemische Güter umschlagen zu können.

Nach dem Schienentransport zur Küste können in Tianjin zukünftig mehr Kapazitäten auf Barges umgeladen werden, um nachfolgend per Seeweg die Verbraucherzentren entlang der Küste zu erreichen. Somit ist es zukünftig für die in Nordchina angesiedelten Methanolproduzenten einfacher, ihre Produkte entlang der Küste kostengünstiger abzusetzen.

Alle infrastrukturellen Ausbaupläne (vgl. Abbildung 14) in China sollen eine optimale, kostengünstige logistische Kette unterstützen und damit den wirtschaftlichen Aufstieg Chinas von einem Entwicklungsland (offizielle Klassifizierung im Kyoto-Protokoll)[54] hin zu einer Industrienation ermöglichen. Folglich haben sämtliche Logistikprojekte in China folgenden Hintergrund:

- Versorgungssicherheit der Küstenregion
- Entwicklung des Hinderlandes Chinas durch Industrieansiedlung

52 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 189.
53 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 194.
54 Vgl: Wörtz, Tilman/Hanig, Florian/Lu, Guang: China – Der schwarze Riese, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2007, Ausgabe: November 2007, S. 130.

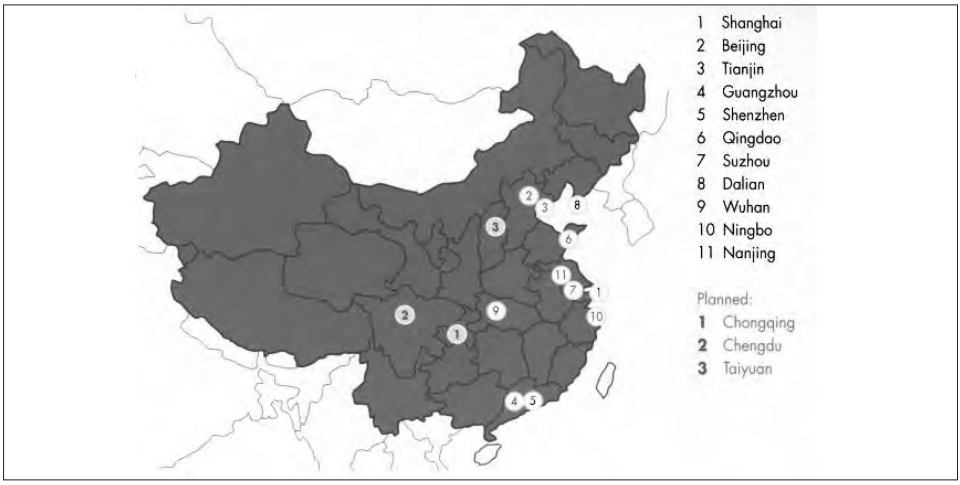


Abbildung 14: Die bedeutendsten Logistikzentren (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 17).

4.5 Regionale Produktionszentren und deren Kostenstrukturen

Wie zuvor erläutert, sind die Methanolproduzenten weit über das gesamte Land verteilt. Die Anlagen reichen von Shanghai bis in die westlichste Provinz Chinas Xinjiang sowie vom nördlichen Heilongjiang bis in das südchinesische Meer (Insel Hainan).

Trotz dieser geografischen Verteilung stellen sich sechs Produktionszentren als die relevanten heraus (vgl. blaue Kreise in Abbildung 15):

- Inner Mongolia/Shaanxi (ein zusammenhängendes Kohlebecken)
- Hainan
- Sichuan
- Henan/Anhui (traditionelle Anlagen)
- Küstenregion um Shandong/Jiangsu (traditionelle Anlagen)
- Shanghai (traditionelle Anlagen)

Die erwähnten Zentren unterscheiden sich jedoch erheblich voneinander. Einerseits werden in den zwei erstgenannten Provinzen intensiv neue Mega-Methanolanlagen gebaut, andererseits sind in den Regionen Henan/Anhui, Shandong/Jiangsu sowie um Shanghai bereits vorhandene und teilweise wirtschaftlich abgeschriebene Anlagen mit geringeren Kapazitäten vorzufinden.

Durch die Kapazitätserhöhungen in Inner Mongolia und Shaanxi um mehrere Millionen Tonnen zwischen 2006 und 2015 und den damit verbundenen ansteigen-

den Wettbewerbsdruck sind die unterschiedlichen traditionellen und zukünftigen Produktionszentren auf deren Kostenstrukturen hin zu untersuchen.

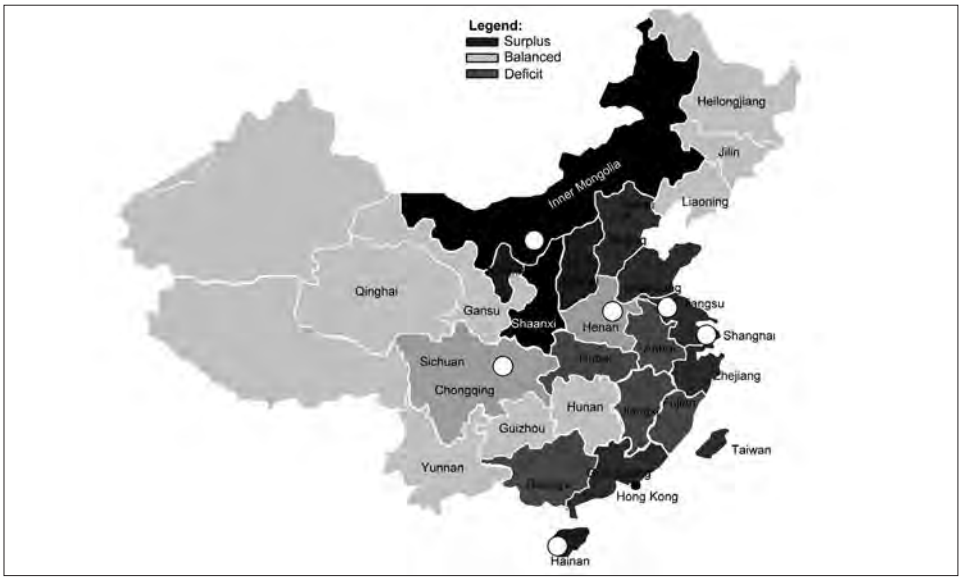


Abbildung 15: Produktionsgebiete in China (Quelle: Eigene Darstellung).

Basierend auf dem wichtigsten Absatzmarkt Shanghai soll ein Ergebnis resultieren, um die unterschiedlichen Kostenstrukturen der Regionen vergleichen zu können. Folglich müssen neben den Rohstoffkosten auch „Overhead-Kosten" und die entsprechenden Transportkosten berücksichtigt werden, um eine explizite Gegenüberstellung der Produktionszentren gewährleisten zu können.

Damit die regionale Gegenüberstellung realisiert werden kann, müssen die Kostenstrukturen sämtlicher Produktionszentren auf Basis derselben Incoterms berechnet werden. Hierfür wurde der Incoterm „CFR[55] Shanghai" als Maßstab genommen. Dies bedeutet, dass die analysierten Kostenstrukturen, Vollkosten sowie Frachtkosten beinhalten, um die Ware zum benannten Bestimmungshafen (Shanghai) zu befördern.[56]

Bei der durchgeführten Wirtschaftlichkeitsanalyse der unterschiedlichen Produktionsregionen wurden folgende Kriterien berücksichtigt, die jedoch an dieser Stelle nicht näher dargestellt werden können:

- Einsatzstoff
- Rohstoffkosten
- Kapazität

55 CFR: Cost and Freight.
56 Vgl: International Chamber of Commerce: Incoterms 2000, 2000, S. 61.

- Investitionskosten
- Anlagenalter (Abschreibung)
- Logistik

4.5.1 Spezifische Besonderheiten der analysierten Produktionsregionen

- **Inner Mongolia/Shaanxi**

Eine Problematik in Inner Mongolia bzw. Shaanxi stellt die Wasserversorgung dar. Insbesondere in diesen Regionen wird die Wasserknappheit durch die zunehmende Versteppung der Region intensiviert. Dadurch, dass Wasser jedoch durch die Regierung subventioniert wird, werden große Mengen an Trinkwasser durch die Industrie verschwendet.[57] Bei einem zwangsläufigen Wasserpreisanstieg muss daher in Zukunft mit steigenden Produktionskosten in dieser Region gerechnet werden.

Abbildung 16: Kohlebasierte Produktionsanlage im Bau in Inner Mongolia (Quelle: Eigene Photografie).

- **Hainan**

Iin der Provinz Hainan wird Methanol auf Basis Erdgas, welches bei der Erdölexploration nahe der Insel als so genanntes „Associated Gas" anfällt, produziert. Hainan ist aufgrund seiner Insellage flexibel hinsichtlich Auswahl der Methanoldestination (gesamtes Küstengebiet Chinas von Shanghai bis Hong Kong).

57 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China, Ausgabe 2/07, 2007, S. 63.

Abbildung 17: Erdgasbasierte Produktionsanlage CNOOC Kingboard Chemical Limited (Quelle: Eigene Photografie).

- **Sichuan**

Die Region um Chongqing in Sichuan ist eines der Zentren der chemischen Industrie. Am oberen Ende des mehr als 600 km langen Drei-Schluchten-Stausees wuchert die Megastadt Chongqing. 32 Millionen Menschen leben in ihrem Einzugsbereich.[58]

Der Vorteil Sichuans liegt in der optimalen Anbindung an den Yangtze-Fluss begründet, der einen vergleichsweise günstigen Transport nach Shanghai erlaubt.

- **Henan/Anhui**

Der Vorteil der Produzenten ist insbesondere in der geografischen Nähe zur Nachfrageregion Shanghai begründet. Gegenüber den Produzenten aus dem Norden (Shaanxi, Inner Mongolia) kann daher mit vergleichsweise geringen Transportkosten kalkuliert werden.

- **Küstenregion um Shandong/Jiangsu sowie Shanghai**

Die Kostenstrukturen der Produzenten in der Küstenregion Shandong/Jiangsu sind vergleichbar mit denen der Provinzen Henan/Anhui. Insbesondere die geografische Nähe zu Shanghai wirkt sich positiv aus.

58 Vgl: Bork, Henrik: Der See der giftigen Blüte, in: Süddeutsche Zeitung, 2007, Ausgabe am 6.11.2007, S. 3.

4.5.2 Zusammenfassung der Analyse

In Abbildung 18 ist eine allgemein gültige Einteilung möglicher Produzenten dargestellt. Es ist zu erkennen, dass „Inland China“ einen eindeutigen Kostenvorteil gegenüber „Coastal China“ besitzt.

Laut der Abbildung genießen die Produzenten an der chinesischen Küste eine höhere Zuverlässigkeit am Markt. Dieser grundsätzliche Sachverhalt, insbesondere der Kostenvorteil „Inner Chinas“ gegenüber „Coastal China“, ist nach Analyse der Kostenstrukturen auch auf dem Methanolmarkt zu erkennen.

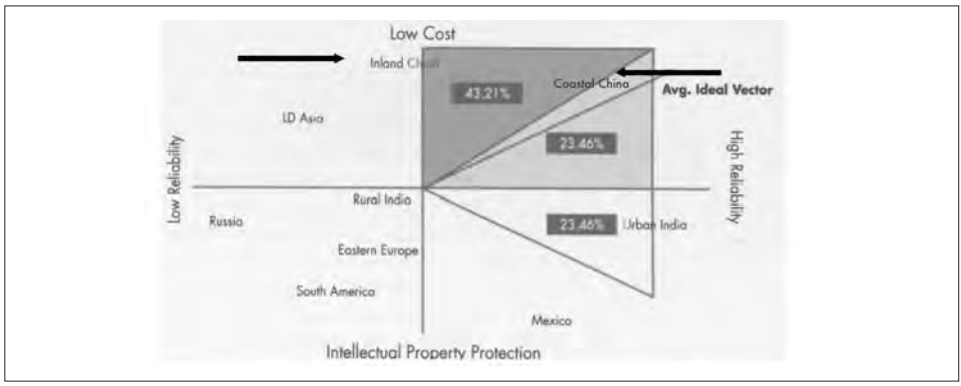


Abbildung 18: Produzenteneinordnung (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 11).

Nach Analyse der sechs bedeutungsvollsten Produktionsstandorte in China sind folgende Ergebnisse festzustellen:

Auf Basis **Vollkosten** einschließlich der Transportkosten nach Shanghai, stellt die Region Hainan den attraktivsten Produktionsstandort dar (langfristig erzielbarer Preis für ein Unternehmen, um wirtschaftlich zu sein). Auch die kohlebasierten, rückwärtsintegrierten Produzenten im Norden sind, basierend auf Vollkosten, konkurrenzfähig.

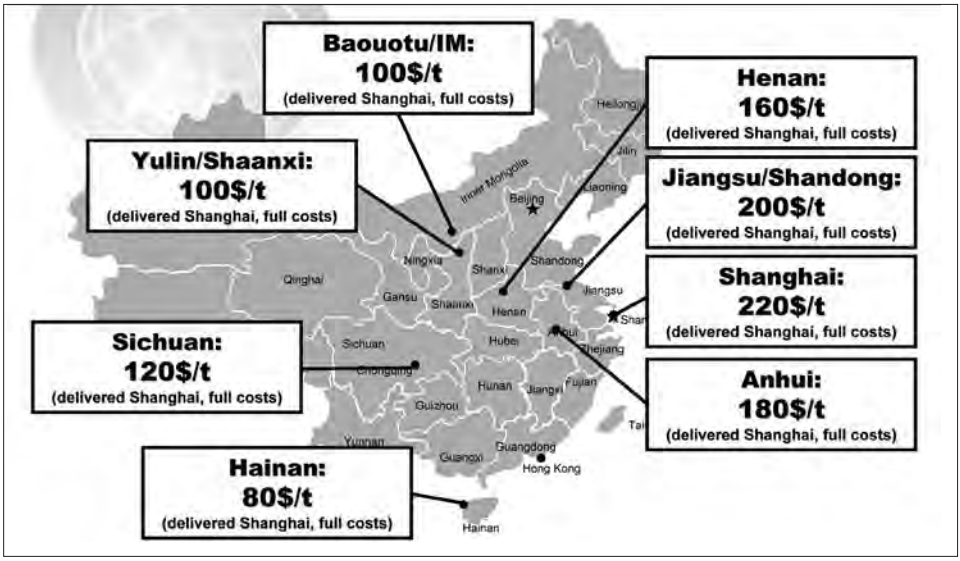


Abbildung 19: Überblick der regionalen Vollkosten (Quelle: Eigene Darstellung mit anonymisierten Werten).

Gegenüber den beiden vorher genannten Regionen ist die Provinz Sichuan bedingt konkurrenzfähig.

Neue Anlagen an der Küstenregion sind am Markt eindeutig nicht konkurrenzfähig. Nach Betrachtung der Vollkostenstruktur ist daher davon auszugehen, dass die küstennahen Produzenten (Provinzen Shandong, Jiangsu, Shanghai, Henan, Anhui) mit noch nicht abgeschriebenen Anlagen zukünftig am Markt schwer zu kämpfen haben.

4.6 Zukünftige Angebot- und Nachfragebilanz

Für die kommenden acht Jahre (bis 2015) wird ein intensiver Ausbau der chinesischen Methanolkapazitäten – insbesondere in den Provinzen Inner Mongolia und Shaanxi – prognostiziert. Der Grund für den drastischen Ausbau der hiesigen Kapazität liegt im strategischen Ziel der chinesischen Regierung begründet, die Abhängigkeit von Erdölimporten in China deutlich zu verringern.

Abbildung 20: Methanolkapazitäten 2015 nach Provinz (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SRI Consulting: China Report - Chemical Product Trends, 2005, S. 448 ff. mit anonymisierten Werten).

Absatzmarkt

Bei einem Kapazitätszuwachs um mehrere hundert Prozent in den kommenden Jahren gegenüber dem Basisjahr 2006, muss zwangsläufig die Frage nach der Größe des Absatzmarktes gestellt werden:

Die traditionellen Methanolapplikationen Formaldehyd, Essigsäure oder auch Methyl Chlorid werden in den kommenden Jahren zwar deutlich wachsen, jedoch ist der eklatante Zuwachs der Methanolkapazitäten durch diese Downstream-Produkte nicht zu erklären.

Vielmehr erklären Absatzapplikationen wie „Methanol-to-Olefins[59]“, DME oder „Methanol-to-Fuel[60]“ die weltweit bisher keinen signifikanten Methanolbedarf hatten, den drastischen Kapazitätsanstieg (vgl. Abbildung 20).

Wie schon in Kapitel 4.1. erwähnt, ist zukünftig mit einer deutlichen Nachfrage für den „Benzinpool“ zu rechnen. Ähnlich verhält es sich für die Anwendung DME aufgrund der prognostizierten Teilsubstitution des Diesels durch DME.

Als Ergebnis der Angebot- und Nachfrageentwicklung ist festzuhalten, dass zwar die Kapazitäten drastisch ansteigen, jedoch die Zuwächse durch die Applikati-

59 Methanol to Olefins: Einsatz von Methanol, um Propylen und Ethylen (Olefine) zu produzieren. Diese Produkte werden in einem weiteren Schritt benötigt, um Polypropylen (Kunststoff) und Polyethylen (Plastik) herzustellen. Aktuell werden Propylen und Ethylen durch Ölderivate wie Naphtha oder Rohbenzin hergestellt.

60 Beimischung von Methanol in Fahrbenzin.

onen DME und Fuel-Blending vollständig kompensiert werden und damit auch zukünftig keine langfristigen Über- oder Unterdeckungen am chinesischen Markt zu erwarten sind.

4.7 Auswirkung auf den globalen Methanolmarkt

Aufgrund des erhöhten Exportzolls wird erwartet, dass die chinesischen Landesausfuhren zukünftig deutlich reduziert werden. Nur wenn sich die chinesischen Marktpreise und die weiteren asiatischen Indizes signifikant unterscheiden, sodass Arbitrage-Geschäfte für chinesische Produzenten möglich sind, können Exporte aus China kurzfristig erwartet werden.

Die Methanolproduzenten im Nahen Osten stellen die preisbestimmenden Anlagen (günstigsten Rohstoffkosten) dar. Diese werden mit ihren Kostenstrukturen (einschließlich Transportkosten und Importzoll) nicht nur den chinesischen Marktpreis, sondern den gesamten globalen Preis bestimmen.

Aufgrund des vergleichsweise hohen Importzolls Chinas werden die inländischen Produzenten vor günstigen Importen, beispielsweise aus dem Nahen Osten, geschützt. Auch in Zukunft wird die Strategie eines isolierten Marktes (Ein- und Ausfuhrmengen gering) durch die Regierung vorangetrieben werden, sodass der chinesische Einfluss auf den asiatischen und globalen Markt vergleichsweise gering bleiben wird.

Durch die geringen Import- und Exportmengen wird China daher versuchen, den eigenen Markt vom regionalen bzw. globalen Markt abzuschotten.

Durch regionale Preisunterschiede wird es jedoch auch in Zukunft möglich sein, dass China kurzfristig einen Nettoexporteur bzw. Nettoimporteur darstellt. Diese Situation wird jedoch temporär begrenzt sein, sodass China den regionalen, asiatischen Marktpreis opportunistisch ausgleichen wird („Balancing the market“).

Diese Marktposition wird insbesondere durch die NDRC unterstützt, um von Energieimporten unabhängiger zu werden und darüber hinaus die einheimischen Energieträger für den internen Bedarf zu nutzen.

5 Schlussbetrachtung

„Alec iacta sund“ – Die Würfel sind gefallen
(Gaius lulius Caesar, römischer Staatsmann; 100 v. Chr. - 44 v. Chr.)

Nach Betrachtung des chinesischen Marktes ist festzuhalten, dass der zukünftige Kapazitätsausbau in China enorm ist und mit einer Erhöhung um mehrere hundert Prozent im Vergleich zur aktuell vorhandenen Kapazität in den kommenden acht Jahren zu rechnen ist.

Insbesondere in den Regionen Inner Mongolia und Shaanxi wird mit einem eklatanten Anstieg der Produktionskapazitäten mit konkurrenzfähigen Kostenstrukturen zu rechnen sein. Weitere Netto-Produktionsregionen werden zukünftig die Provinzen Hainan und Sichuan darstellen.

Trotz Transportkostenvorteile ist jedoch, aufgrund vergleichsweise hoher Rohstoffkosten sowie aufgrund der Investitionskosten, dringend von neuen Produktionsanlagen an der Küste abzuraten. Allerdings werden die bereits abgeschriebenen Anlagen an der Küste weiterhin am lokalen Markt konkurrieren können.

Abhängig vom geplanten Kapazitätsaufbau steht dieser dabei in Einklang mit dem chinesischen Nachfrageanstieg, der insbesondere auf den Bereich der Energie- und Kraftstoffanwendung (Fuel-blending, DME) zurückzuführen ist. Aufgrund des strategischen Ziels der chinesischen Regierung die Erdöl- bzw. Energieimportabhängigkeit deutlich zu reduzieren, wird der Methanoleinsatz in Fahrbenzin bzw. die Anwendungen DME in LPG sowie DME als Dieselsubstitut zentral gefördert. Der resultierende Nachfrageanstieg geht folglich mit einem langfristig ausgeglichenen Markt einher.

Daraus resultierend ist zukünftig nur mit geringen chinesischen Exportmengen zu rechnen, was insbesondere durch die Maßnahme der NDRC, die Erhöhung der Exportzölle (um 8% auf 12%), im vergangenen Jahr bekräftigt wurde.

Aufgrund auch zu erwartender, stagnierender Importmengen wird folglich der chinesische Einfluss auf den globalen Methanolmarkt begrenzt sein. Es ist vielmehr zu erwarten, dass China eine „Balancing-the-market-Funktion“ auf dem asiatischen und möglicherweise auch auf dem globalen Markt zukünftig einnehmen wird.

Anhang

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Methanolherstellung aus Synthesegas (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S.214). 853

Abbildung 2: Methanolverwendung (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2005, S.176) 854

Abbildung 3: Globale Erdgaspreise in US Dollar/mmBtu. Stand: September 2005 nach den Wirbelstürmen „Katrina“ und „Rita“ (Quelle: Energy Information Administration [Internet, 2005]: www.eia.com, 13.10.2005). 856

Abbildung 4: Weltweite Produktionsstandorte exklusive China (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen). 858

Abbildung 5: Methanol-Welthandel (Quelle: Eigene Darstellung). 859

Abbildung 6: Methanol Super Tanker [100.000 brt] „Millennium Explorer“ (Quelle: Methanex [Internet, 2007], www.methanex.com/ourcompany/documents/mx_corpprofile.pdf, 16.09.2007). 860

Abbildung 7: Administrative Landkarte Chinas (Quelle: Nedemex S.A. de C.V [Internet, 2007]: Landkarte Chinas, www.china9.de/landkarten/landkarten-china.php, 07.01.2008). 861

Abbildung 8: Ansiedlung der Produktionsanlagen in China 2006 (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen). 862

Abbildung 9: Nachfrageregionen in China (Quelle: Eigene Darstellung nach mehreren Gesprächen mit Marktteilnehmern). 864

Abbildung 10: Zeitstrahl einer Projektrealisierung (Chemiekomplex) in China (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China’s hand in coal-to-oil substitution, in: CLSA Blue Books, Ausgabe Dezember 2006, S. 22). 867

Abbildung 11: Kohleförderung der Provinzen 2001 (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoff wirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 20). 868

Abbildung 12: Kohlevorkommen in China (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 21) 869

Abbildung 13: Entwicklung der Import-/Exportzölle (Quelle: Eigene Darstellung). 872

Abbildung 14: Die bedeutendsten Logistikzentren (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 17). 878

Abbildung 15: Produktionsgebiete in China (Quelle: Eigene Darstellung). 879

Abbildung 16: Kohlebasierte Produktionsanlage im Bau in Inner Mongolia (Quelle: Eigene Photografie). 880

Abbildung 17: Erdgasbasierte Produktionsanlage CNOOC Kingboard Chemical Limited (Quelle: Eigene Photografie). 881

Abbildung 18: Produzenteneinordnung (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 11). 882

Abbildung 19: Überblick der regionalen Vollkosten (Quelle: Eigene Darstellung mit anonymisierten Werten). 883

Abbildung 20: Methanolkapazitäten 2015 nach Provinz (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SRI Consulting: China Report - Chemical Product Trends, 2005, S. 448 ff. mit anonymisierten Werten). 884

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
BASF:	Badische Anilin- und Soda-Fabrik
BIP:	Bruttoinlandsprodukt
BP:	British Petroleum
brt:	Bruttoregistertonnen
bzw:	beziehungsweise
ca.:	zirka
CH_3OH:	Chemisches Zeichen für Methanol
CH_4:	Chemisches Zeichen für Methan

CFR:	Cost and Freight
CNOOC:	China National Oil and Offshore Company
CO:	Chemisches Zeichen für Kohlenmonoxid
CO_2:	Chemisches Zeichen für Kohlendioxid
C1:	Produkte, die auf Methan [CH4] basieren
C°:	Celsius
DME:	Dimethylether
EIA:	Energy Information Administration
€:	Euro (europäische Währung)
Hrsg:	Herausgeber
H_2:	Chemisches Zeichen für Wasserstoff
H_2O:	Chemisches Zeichen für Wasser
ICIS:	International Chemical Information System
IEA:	International Energy Agency
IMPCA:	International Methanol Producers&Consumers Association
km:	Kilometer
kt:	Kilotonne
ktpa:	Kilotonne per annum
LKW:	Lastkraftwagen
LPG:	Liquefied Petroleum Gas
MeOH:	Methanol
Mio.:	Million
mmBtu:	Million metric British terminal unit
Mrd.:	Milliarden
mt:	Metrische Tonne
MTBE:	Methyl Tertiary Butyl Ether
MTO:	Methanol to Olefins
M15:	15-prozentiger Methanolanteil im Fahrbenzin
M100:	100-prozentiger Methanolanteil im Fahrbenzin
NDRC:	National Development and Reform Commission

o.ä.:	oder ähnliches
PET:	Polytehylenterephthalat
ppm:	Parts per million
t:	Metrische Tonne
tpa:	Tons per annum
US:	United States
USD:	US Dollar (amerikanische Währung)
USA:	United States of America
US$:	US Dollar (amerikanische Währung)
u.a.:	unter anderem
VAT:	Value added tax
Vgl.:	Vergleiche
v. Chr.:	vor Christus
WTO:	World Trade Organisation
z.B.:	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Selbstständige Bücher und Schriften:

Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, Centrum für Supply Management GmbH, o. Verlag, o. J., 2004.

Brock, Jim/Driscoll, Andrew: Dragon alchemy – China's hand in coal-to-oil substitution, in CLSA Blue Books, 2006, Ausgabe Dezember 2006.

Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, Heft XXVI, o. Verlag, Hannover, 2003.

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken, 6. Auflage, Walter de Gruyter & Co, Berlin/New York, 1996.

International Chamber of Commerce: Incoterms 2000, o. Verlag, Köln, 2000.

Iske, Thorsten: Verbundgeschäfte; Verlag Peter Lang GmbH; Frankfurt am Main; 1986.

Kerth, Klaus/Pütmann, Ralf: Die besten Strategietools in der Praxis, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2005.

Müller-Stewens, Güter/Lechner, Christoph: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001.

Müller-Stewens, Güter/Lechner, Christoph: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, Stuttgart; 2005.

Nagel, Kurt; u.a.: General Management Tools, o. Verlag, Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2007

Nagel, Reinhart/Wimmer, Rudolf: Systematische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Stuttgart, 2002

Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2006.

Process Economic Program: The 2005 PEP Yearbook International, o. Verlag, Menlo Park, 2005.

Späth, Jan: Konzeption einer „Make-or-Buy - Entscheidung" im Rohstoff- und Basisprodukte-Einkauf der chemischen Industrie am Beispiel der BASF AG, Hochschule Pforzheim, 2006 (zugl. Diplomarbeit Dipl. Wirt.-Ing. Hochschule Pforzheim, 2006).

SRI Consulting: China Report - Chemical Product Trends, o. Verlag, Menlo Park, 2005.

Stephan, M.: Strategic Management and Change; Vorlesungsskript aus dem MBA (General Management)-Seminar „Strategiemanagement" der Steinbeis-Business School Berlin, o. Verlag, Zürich, 2006.

Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk: Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.

Zeitungen, Magazine und Berichte:

Bökelmeier, Rolf: Höllenfahrt durch China, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2002, Ausgabe: September 2002.

Bork, Henrik: Der See der giftigen Blüte, in: Süddeutsche Zeitung, 2007, Ausgabe am 6.11.2007, S.3.

German Industry and Commerce China Co..: BusinessForum China, Ausgabe September/Oktober 2007 (5/07), gic-Deutschland Verlag, Shanghai.

German Industry and Commerce China Co..: BusinessForum China, Ausgabe März/April 2007 (2/07), gic-Deutschland Verlag, Shanghai.

Wagner, Wieland: Großer Verschwender in: Spiegel Special – Der Kampf um Rohstoffe, 2006, Ausgabe5/2006zWörtz, Tilman/Hanig, Florian/Lu, Guang: China – Der schwarze Riese, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2007, Ausgabe: November 2007.

o.V.: An Kohle führt in China kein Weg vorbei, in: Süddeutsche Zeitung, 2007, Ausgabe am 24.09.2007, S. 21.

Sonstige Quelle:

CBI Shanghai (Hrsg.): 2nd International Methanol Conference – Conference Profile vom 22./23.Oktober 2007, o. Verlag, Hong Kong, 2007.

Elektronische Medien:

Energy Information Administration [Internet, 2005]: Global Natural Gas prices 2005, www.eia.com, 13.10.2005.

Nedemex S.A. de C.V [Internet, 2007]: Landkarte Chinas, www.china9.de/landkarten/landkarte-china.php, 07.01.2008.

Methanex [Internet, 2007]: Corporate Brochure, www.methanex.com/ourcompany/documents/mx_corpprofile.pdf, 16.09.2007.

Wikipedia [Internet, 2007]: Methanol, www.wikipedia.de/Methanol, 23.11.2007.

Weiterführende Literatur:

Bruch, Heike: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1998.

German Industry and Commerce China Co.: BusinessForum China, Ausgabe Mai/Juni 2007 (3/07), gic-Deutschland Verlag, Shanghai.

Kerkhoff, Gerd: Zukunftschance Global Sourcing, Wiley-VCH Verlag GmbH Co. KGaA, 1. Auflage, Weinheim, 2005.

Yergin, Daniel: Der Preis – Die Jagd nach Öl, Geld und Macht, S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt an Main, 1991.

VII. Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
Christian Martin Buske, MBA

Aufbau eines Außendienstes zur deutschlandweiten Vermarktung des Produktes Stromfonds im Segment Industriekunden

bei der MVV Energie AG

Inhalt

1 Summary 899

2 Einleitung 900

3 Ausgangssituation und Projektziel 901
- 3.1 MVV Energie AG 901
- 3.2 Der Energiemarkt in Deutschland 904
- 3.3 Der Stromfonds 906
- 3.4 Analyse des Status quo 908
- 3.5 Wie agiert MVV Energie im Segment Industriekunden? 911
- 3.6 Zielsetzung: Aufbau eines Außendienstes 912

4 Wie kann MVV Energie noch profitabler werden? 913
- 4.1 Auswahl von Außen- und Innendienstmitarbeitern 913
- 4.2 Steuerung des Außendienstes 914
- 4.3 Das neue Vertriebskonzept 916

5 Zielerreichung und Zusammenfassung des Projekterfolgs 923

6 Wie MVV Energie in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt 924

1 Summary

Im Zuge der Strommarktliberalisierung 1998 wurde für alle deutschen Stromverbraucher die Grundlage geschaffen, ihren Stromversorger frei zu wählen. Das Versorgungsmonopol der örtlichen Energieversorger wurde aufgebrochen und ermöglicht einen bisher ungekannten Wettbewerb um Kunden, segmentspezifische Marktanteile und Produktinnovationen.

Der Marktanteil der MVV Energie Gruppe im Industriekundenbereich bezogen auf das Absatzpotenzial liegt deutschlandweit unter 3%. Seit der Strommarktliberalisierung ist jedoch vor allem in diesem Bereich eine hohe Wechselbereitschaft der Kunden vorhanden. Um den Erfolg, den MVV Energie in der Region Mannheim/ Rhein-Neckar mit dem Stromfonds erzielt, auf Deutschland zu übertragen, soll ein Außendienstvertriebskanal aufgebaut werden, der die Wachstumsziele des Konzerns profitabel unterstützt.

Die Schwerpunkte dieser Master Thesis stellen deshalb der Aufbau des Außendienstmanagements und die Neugestaltung des Vertriebskonzeptes dar.

Außendienstmanagement

Neben der Gebietsaufteilung und der Auswahl sowie Einarbeitung der Außendienstmitarbeiter wird die Steuerung des Außendienstes implementiert, welche maßgeblich durch die drei Kernfelder Zielsystem, Anreizsystem sowie Steuerungs- und Kontrollsystem geprägt ist. Hierbei werden quantitative und qualitative Zielvorgaben erarbeitet und umgesetzt.

Vertriebskonzept

Die Einführung eines deutschlandweiten Außendienstes erfordert eine Restrukturierung sämtlicher Neu- und Bestandskundenprozesse.

Aktive persönliche Kundenansprachen, standardisierte Prozesse und professionelle Marketingunterstützung sind entscheidend für den Neukundengewinnungsprozess von MVV Energie. Ein Verkaufstrichter wurde erarbeitet, der den Ablauf des Akquisitionsprozesses beschreibt. Als Ziel wird dabei eine Steigerung der Kundenbesuche pro Monat und eine Steigerung der Abschlussquote verfolgt.

Um dies zu realisieren ist ein Marketingkonzept notwendig, das die mangelnde Bekanntheit von MVV Energie erhöht. Gezielte Maßnahmen werden angewendet um verkaufsfördernde Aktionen für den Stromfonds zu platzieren.

Zielerreichung

Die Businessplanung des Außendienstes konnte bereits im ersten Jahr übertroffen werden. Der Aufbau des Außendienstes ist wirtschaftlich und die gewünsch-

ten Mehrwerte für MVV Energie sind eingetreten. Der Außendienstvertriebskanal hat sich als feste Größe in die Vertriebsbereichsstruktur eingefügt.

2 Einleitung

Seit der Strommarktliberalisierung 1998 können alle deutschen Stromverbraucher ihren Stromversorger frei wählen. Das Versorgungsmonopol der örtlichen Energieversorger wurde aufgebrochen und ermöglicht einen bisher ungekannten Wettbewerb um Kunden, segmentspezifische Marktanteile und Produktinnovationen.

Für die Energieversorger ergibt sich dadurch die Chance, erstmalig Kunden außerhalb ihres eigenen Netzgebietes mit Strom zu beliefern, was jedoch mit der Notwendigkeit verbunden ist, sich vertrieblich und somit kundenorientiert aufzustellen.

Auch MVV Energie hat die Marktliberalisierung genutzt und das Kerngeschäft um das Geschäftsfeld „externer Stromvertrieb“ erweitert. Durch die langjährige Erfahrung in der regionalen Stromversorgung war eine Ausdehnung der Aktivitäten in das externe Geschäft vorgezeichnet, um Kundenverluste im eigenen Netzgebiet durch Zuwachs im externen Geschäft überzukompensieren. Industrielle Großkunden (>10 GWh), Filialisten (mehr als 20 Abnahmestellen) und öffentliche Auftraggeber (Ausschreibungsverfahren) werden seit 1998 sukzessive von MVV Energie aktiv über Key Account Manager akquiriert.

Zu den Referenzkunden zählen viele namhafte Unternehmen.

Der Stromvertrieb für mittelständische Industriekunden (0,5 bis 10 GWh) bietet mit etwa 45.000 Kunden ein enormes Potenzial. Nur wenige Wettbewerber haben allerdings ein flächendeckendes Vertriebsnetz und können somit deutschlandweit diese Kundenklientel bedienen. Auch MVV Energie hat bisher dieses Segment nicht direkt, sondern eher unsystematisch über mehrere Vertriebspartner bearbeitet. Im Rahmen der Liberalisierung hat sich nicht nur der Wettbewerb gebildet, auch der Markt an sich hat sich gewandelt. Durch die Etablierung eines börslichen Großhandelsmarktes für Energie haben sich auch die Vertragsmodelle für Industriekunden geändert; der Energiemarkt ist mehr und mehr mit üblichen Warentermingeschäften vergleichbar.

Mit dem Stromfonds hat MVV Energie ein intelligentes Produkt entwickelt, das auf die Bedürfnisse der Zielkunden aufgrund der geänderten Marktbedingungen eingeht. Die zunehmende Bereitschaft der Kunden, ihren Versorger zu wechseln, möchte MVV Energie mit einem Außendienstvertriebskanal nutzen, um ihren Marktanteil über den Stromfonds auszubauen.

Das Ziel dieser Master Thesis liegt darin, einen Außendienstvertriebskanal für den

externen Stromvertrieb für Industriekunden aufzubauen, der die Wachstumsziele von MVV Energie profitabel unterstützt.

Maßgeblich hierfür sind die Implementierung eines Außendienstmanagementsystems und die Ausgestaltung eines Vertriebskonzeptes, das auf die Bedürfnisse der Interessenten sowie Kunden eingeht und so zur erfolgreichen Erschließung des Segmentes führt.

Zielsystem, Anreizsystem sowie ein Steuer- und Kontrollsystem stellen dabei die drei Kernfelder des neuen Außendienstmanagements dar. Das Außendienstmanagementkonzept soll optimale organisatorische Rahmenbedingungen für die Vertriebssteuerung schaffen, um darauf aufbauend mit einem durchdachten Vertriebskonzept Interessenten für MVV Energie gewinnen zu können.

3 Ausgangssituation und Projektziel

3.1 MVV Energie AG

Vorstellung MVV Energie AG

MVV Energie bietet ihren Kunden ein Produktportfolio, welches Strom, Wärme, Gas, Wasser, Restmüllverwertung und Dienstleistungen aus einer Hand liefert. Als siebtgrößter Stromkonzern in Deutschland hat MVV Energie im Geschäftsjahr 2006/2007 einen Umsatz von 2,26 Milliarden Euro und ein EBIT von 215 Millionen Euro erzielt. Innerhalb des MVV Energie-Konzerns sind ca. 6.300 Mitarbeiter beschäftigt [MVV Energie 2006a].

In den vergangenen Jahren hat der Konzern ein Stadtwerke-Netz aufgebaut, dem in Deutschland neben MVV Energie Mannheim die Energieversorger bzw. Stadtwerke in Offenbach, Ingolstadt, Solingen, Kiel, Köthen und Buchen angehören. In Polen zählen drei und in Tschechien sieben Fernwärmegesellschaften zu der Unternehmensgruppe.

Mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und der Kostensenkung wurden im Jahr 2006 fünf Shared-Services-Gesellschaften gegründet. Die Organisationseinheiten waren bisher in der Muttergesellschaft MVV Energie AG oder in den Beteiligungen jeweils einzeln organisiert und agieren heute konzernweit in den Feldern IT, Handel, Netze, Abrechnung und Metering[1].

Neben dem organischen Zusammenwachsen verfolgt die MVV Energie-Gruppe eine externe Wachstumsstrategie. Durch den Erwerb von weiteren Beteiligungen an Stadtwerken und an Gesellschaften in den Bereichen Umwelt und Energiedienstleistungen will MVV Energie auch künftig profitabel wachsen. Seit 1999 ist MVV Energie als erstes kommunales Versorgungsunternehmen in Deutschland an der Börse notiert.

1 Zählerablesung und Datenaufbereitung.

Ziele und strategische Ausrichtung

Um das Ziel eines weiteren profitablen Wachstums zu erreichen, ist eine ausgewogene Mischung von Geschäftsfeldern in regulierten Märkten, wie Strom und Gas, sowie in nicht regulierten Märkten, wie Fernwärme und Dampf, notwendig.

Im nationalen Stromvertrieb für Industriekunden gewinnt MVV Energie mit innovativen, kundenorientierten Stromprodukten und einer marktfähigen Beschaffungsstruktur kontinuierlich Marktanteile. In den nächsten Jahren möchte MVV Energie als einer der führenden deutschen Stromversorger alle Kundensegmente flächendeckend wirtschaftlich versorgen. „In fünf bis zehn Jahren wird es etwa 15 nationale Stromanbieter geben. Mannheim will einer davon sein“ [Mannheimer Morgen 2008].

Darüber hinaus hat MVV Energie die Geschäftsfelder Energiedienstleistungen und Umwelt zu ihren Wachstumsfeldern erklärt. Das Kerngeschäft sowie die Wachstumsfelder von MVV Energie werden in Abbildung 1 verdeutlicht.

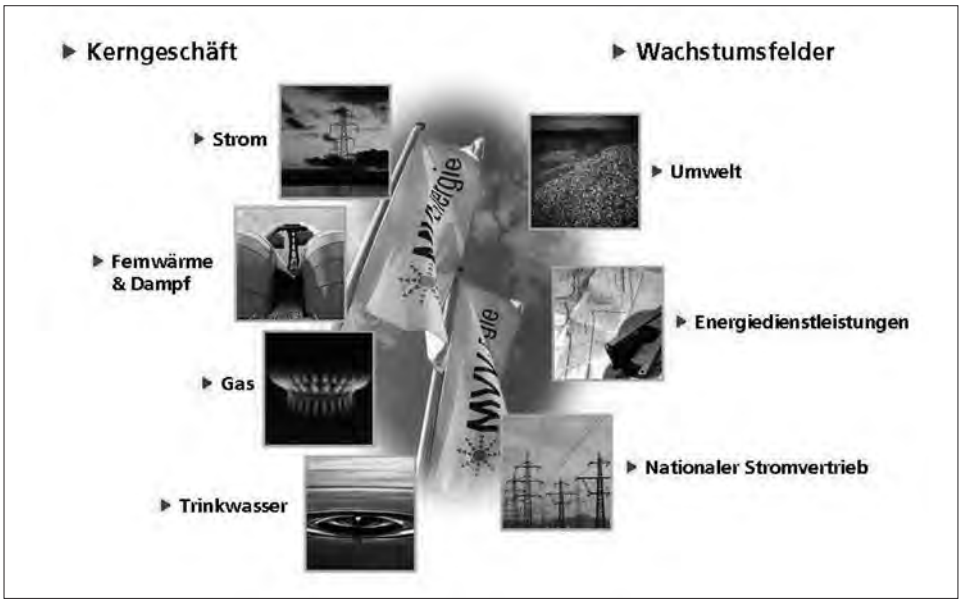


Abbildung 1: Kerngeschäft und Wachstumsfelder von MVV Energie [MVV Energie 2006b].

Ausgehend von dieser Unternehmensstrategie wurden die Zielsetzungen des Vertriebs abgeleitet. Im externen Stromgeschäft für Industrie- und Privatkunden möchte MVV Energie weiteres Wachstum generieren und somit auch zukünftig Marktanteile gewinnen. Innerhalb des Netzgebietes von MVV Energie besteht das Ziel, die regionale Marktführerschaft weiter zu festigen und als Partner rund um die Energieversorgung wahrgenommen zu werden. Das folgende Schaubild stellt die Zielsetzungen und die damit verbundene Strategie dar und vergleicht diese mit erfolgreichen Vorbildern aus der Wirtschaft.

Abbildung 2: Ziele und Strategie des Vertriebs [MVV Energie 2006b].

Im Fokus der regionalen Marktführerschaft steht das Massenkundengeschäft. Unter Massenkundengeschäft werden Privat- und Geschäftskunden ohne Leistungsmessung[2] bis 100.000 kWh verstanden.

Das Ziel, weiteres Wachstum im externen Stromvertrieb für Großkunden zu erreichen, wird durch einen kundenorientierten Ausbau der Vertriebsstrategie in den Bereichen innovative Produkte, aktiver Vertrieb, effiziente Abwicklung und Mehrwert durch After-Sales-Services erreicht. Im Folgenden sollen diese Bereiche näher erläutert werden.

Innovative Produkte

Innovative Stromprodukte sind die Grundlage für das externe Wachstum von MVV Energie in der Abteilung Großkunden. Hierzu hat der Vertrieb in den vergangenen Jahren unter anderem das Produkt „Stromfonds" erfolgreich am Markt eingeführt. Mittlerweile bilden der Stromfonds sowie seine Produktvarianten die Grundlage für das externe Stromverkaufsgeschäft. Seit dem Jahr 2006 ist MVV Energie auch im Stromrückkauf[3] aktiv und wird die Produktpalette im Jahr 2008 um den Regelenergiepool[4] ergänzen. Um ab dem nächsten Gaswirtschaftsjahr (1. Oktober 2008) auch in die deutschlandweite Gasversorgung einzusteigen, arbeitet das Produktmanagement mit Hochdruck an kundenfreundlichen Gasprodukten.

2 Bei einer Leistungsmessung wird „die in Anspruch genommene Leistung in einem bestimmten Zeitraum gemessen: In der Regel 96 Stunden oder 15 Minuten. Für die Abrechnung ist der höchste Verbrauch während 96 Stunden oder 15 Minuten [...] innerhalb eines Abrechnungsjahres maßgebend", o.V. [Internet]: Leistungsmessung, Zugriff: 29.05.2006.

3 Einspeiser sind Industriekunden, die über eigene Kraftwerke verfügen und deren Eigenerzeugung am Großhandelsmarkt von MVV Energie vermarktet wird.

4 Regelenergiepool: Zusammenschluss von Erzeugungsanlagen, die Regelenergie zur Verfügung stellen können. Mit dem Regelenergiepool nimmt die MVV Energie an Ausschreibungen teil, über diese die Übertragungsnetzbetreiber ihren Bedarf an Regelenergie decken.

Aktiver Vertrieb

Um den Bedürfnissen der Kunden optimal zu entsprechen, erfolgte eine Aufgabenteilung der Kundenmanager entsprechend der Kundenklientel.

Industrielle Großkunden, Filialkunden, öffentliche Auftraggeber und Stromeinspeiser werden über Kundenmanager zentral aus Mannheim betreut. Mittelständische Industriekunden sollen über einen Außendienstmitarbeiter „vor Ort" betreut werden. Wichtig sind die gezielte Neukundenansprache durch eine neue Vertriebsoffensive und geeignete Vertriebsmitarbeiter, die neben der Betreuung auch Kapazitäten für Kundenkaltakquise haben.

Effiziente Abwicklung

Eine effiziente Abwicklung der Bestandskunden bei der Vertragsabrechnung und bei der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Netzgesellschaften sichert MVV Energie ein profitables Vertriebsgeschäft. Hierzu wurden in den vergangenen Jahren Datenbanksysteme entwickelt, die automatisiert die täglich anfallenden Prozesse sicher und zur Zufriedenheit der Kunden abwickeln.

Mehrwert durch After-Sales-Services

Mit einer aktiven Betreuung der Bestandskunden generiert MVV Energie ihren industriellen Großkunden einen Mehrwert im Bereich der After-Sales-Services. Neben Verbrauchsanalysen bietet MVV Energie ihren Kunden Standortreportingsysteme, die online über das Internet abgerufen werden können.

3.2 Der Energiemarkt in Deutschland

Mit der Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts vom 24.04.1998 wurde die bisher monopolistisch geprägte Energieversorgerstruktur in Deutschland grundlegend geändert. „Bis zur Liberalisierung des Strommarktes im April 1998 wurde die klassische Versorgungssituation für ein bestimmtes Versorgungsgebiet dadurch bestimmt, dass der jeweilige Energieversorger für alle Stromabnehmer Lieferant war" [Maatz 2001].

Die Strommarktliberalisierung löste diese monopolistische Versorgungsstruktur auf. Sämtliche Netzbetreiber wurden gesetzlich verpflichtet, fremden Stromerzeugern und -händlern die Nutzung ihrer Netze via Durchleitung einzuräumen. Damit hatten alle Stromkunden in Deutschland quasi über Nacht die Möglichkeit, ihren Energieversorger frei zu wählen.

Deutschlandweit stehen nun über 1.100 Energieversorgungsunternehmen im Wettbewerb, wobei viele kleine Stadtwerke nach wie vor ausschließlich Kunden in ihrem bisherigen Netzgebiet mit Strom versorgen [Bundesministerien 2006].

Im Unterschied zu den Privatkunden nutzt vor allem die Industrie die Strommarktliberalisierung, um einen „besseren“ Energieversorger zu finden. Mit 41 % der Kunden, die ihren Versorger gewechselt haben, und 59 %, die bei ihren bestehenden Stromlieferanten einen neuen Vertrag abgeschlossen haben, konnten 100 % der Industriekunden im Jahr 2006 eine Veränderung ihrer Stromlieferverträge erwirken [VDEW/VDN 2006].

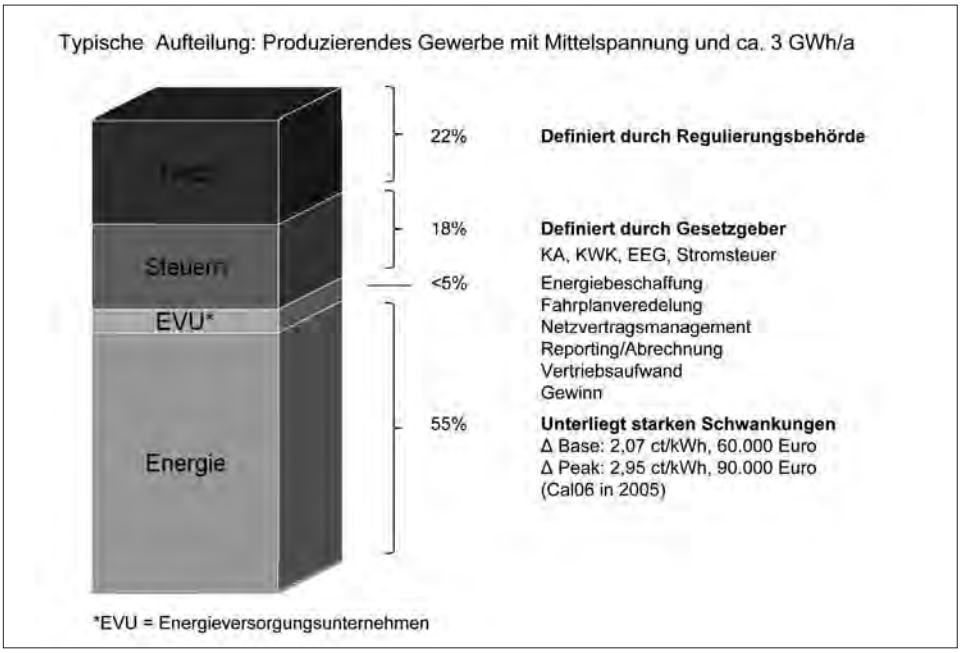


Abbildung 3: Preiszusammensetzung [MVV Energie 2008a].

Der Strompreis für ein mittelständisches Industrieunternehmen besteht im Wesentlichen, wie in Abbildung 3 dargestellt, aus vier Preisbestandteilen, die aber noch weiter aufgegliedert werden können. Netznutzung und Steuern werden über den Gesetzgeber bzw. die staatliche Regulierungsbehörde für alle Energieversorger einheitlich festgelegt. Die Dienstleistungsvergütung kann der Kunde mit seinem Versorger verhandeln. Den größten Einfluss auf den Strompreis eines Industriekunden hat mit einem Anteil von >50 % der Energiepreis, der enorme Preisschwankungen im zeitlichen Verlauf aufweisen kann. Für einen Kunden mit einem Jahresverbrauch von einer Gigawattstunde liegt die Schwankungsbreite vom günstigsten zum teuersten Zeitpunkt innerhalb des Jahres 2007 beispielsweise bei bis zu 20.000 EUR.

Energie wird seit der Einführung der Terminmarktkontrakte in der Energiewirtschaft am Großhandelsmarkt (OTC-Markt[5]) über Broker und Internetplattformen oder direkt an der Strombörse EEX gehandelt.

5 OTC: Over the Counter – Großhandelstätigkeit über Voice- oder Internetbroker.

Die Industrieunternehmen sind seit der Liberalisierung mit stark schwankenden Märkten konfrontiert, welche auch die Volatilität beispielsweise des DAX weit überschreiten [24/7 Trading 2007]. Aus finanziellen Aspekten ist es für die Unternehmen somit entscheidender, den „richtigen" Einkaufszeitpunkt zu wählen, als an einem bestimmten Stichtag den günstigsten Energieversorger zu finden. Da es nahezu unmöglich bzw. extrem spekulativ ist, diesen „richtigen" Einkaufszeitpunkt zu finden, ist eine risikostreuende Einkaufsstrategie erforderlich.

Für Industriekunden mit einem Stromverbrauch unter 30 GWh ist der Einsatz eigener Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Energiehandel auseinandersetzen, nur bedingt wirtschaftlich. Durch die Besonderheiten der Energiegroßhandelsmärkte haben solche Unternehmen aber bisher auch nicht die Möglichkeit, ihr Einkaufsrisiko auf mehrere Einkaufszeitpunkte zu streuen – genau hier setzt das Produkt Stromfonds von MVV Energie an.

3.3 Der Stromfonds

Ziel des Stromfonds ist es, das Einkaufsrisiko der Kunden zu streuen und die Kunden zeitlich (von der Marktbeobachtung) zu entlasten – der Kunde überlässt den Stromeinkauf den Experten von MVV Energie und kann je nach Stromfondsmodell die Einkaufsstrategie individuell steuern.

Durch den Stromfonds kann die historisch gewachsene zeitliche Befristung auf Ein- bis Zweijahresverträge gelöst werden, da der Energiepreis ähnlich wie bei einer Preisgleitklausel variabel mit dem Kunden verrechnet wird. Der Stromfonds ist eine eigens von MVV Energie entwickelte Einkaufsstrategie zur risikominimierten Beschaffung von Strom für Industriekunden und öffentliche Verbraucher mit einem Jahresverbrauch ab 300.000 kWh.

Die Möglichkeit der strukturierten Beschaffung, das heißt des systematischen Einkaufs von Energie über einen längeren Zeitraum hinweg, war bisher – durch die komplexen Strukturen am Energiegroßhandel – ein Privileg, das nur größeren Unternehmen mit einem hohen Stromverbrauch eingeräumt war. Die Mindestmenge, die am Großhandelsmarkt gehandelt werden kann, liegt bei einem 1-MW-Base-Band[6], welches etwa 10 GWh entspricht. Ein Kunde mit einem Bedarf von 50 GWh hat somit also die Möglichkeit, aufgrund seines eigenen Energiebedarfs auf fünf Einkaufszeitpunkte verteilt seine Energie zu beschaffen, was Kunden mit einer deutlich geringeren Menge verwehrt bleibt.

Um dieses Manko zu kompensieren, bündelt MVV Energie den Bedarf von vielen Industrieunternehmen in einer Art Einkaufsgemeinschaft und generiert so eine Nachfragemenge, die es auch kleineren Kunden ermöglicht, die von ihnen benötigte Energie über mehrere Teilmengen zu beschaffen.

6 Base-Band: energiewirtschaftlicher Fachbegriff; definiert eine gleichbleibende Grundlastversorgung, handelbares Produkt an der Strombörse.

Entgegen der allgemeinen Erwartungshaltung der Kunden ist es nicht möglich, durch eine größere Nachfragemenge einen besseren Gesamtpreis zu realisieren.[7] Dennoch ist eine Bündelung mit anderen Kunden für jedes einzelne Unternehmen ein Vorteil, da durch die Zusammenfassung des Bedarfs eine Streuung der Einkaufszeitpunkte auf bis zu 24 Teilmengen erfolgen kann. Darüber hinaus hat jeder Kunde losgelöst von der Einkaufsgemeinschaft die Möglichkeit, individuelle Strategien und Kaufentscheidungen durchzuführen. Der Mehraufwand durch die Aufteilung der Energiemengen wird durch hoch automatisierte Prozesse von Experten des Stromfondsmanagements abgebildet. Durch geschickte IT-Anwendungen ist der personelle Aufwand im Produktmanagement gering, wodurch die Dienstleistungsentgelte für die Mitgliedsunternehmen wettbewerbsfähig gehalten werden können.

Mit dem Stromfonds von MVV Energie wurde eine Beschaffungsstrategie entwickelt, bei der die Energiemenge nicht an einem Tag, sondern in mehreren Teilmengen – über ein Jahr verteilt – strategisch eingekauft wird. Gemeinsam mit dem MVV Energie Kundenbetreuer legt der Kunde seinen gewünschten Beschaffungs- und Belieferungszeitraum fest. Die physische Belieferung mit Strom erfolgt erst nach der Beschaffung aller Teilmengen.

Ziel des Stromfonds ist es, einen Energiepreis zu erzielen, der günstiger als der durchschnittliche Marktpreis ist. Handelsexperten von MVV Energie ermitteln durch die aus dem Aktienmarkt bekannte „gleitende Stop-Loss-Strategie“ günstige Einkaufszeitpunkte und kaufen die gebündelten Teilmengen am OTC-Markt ein. Mit dieser Einkaufsstrategie konnte MVV Energie regelmäßig den Durchschnittspreis an der Strombörse EEX unterbieten.

Der Stromfonds wird in die Modelle „classic“ und „horizont“ sowie in die Option „flex“ unterteilt. Die Modelle „classic“ und „horizont“ unterscheiden sich durch die Beschaffungszeitpunkte bzw. die Vorlaufzeit. Mit der Option „flex“ kann der Kunde die Gewichtung seiner Einkaufsmenge in beiden Modellen jeden Monat selbst bestimmen. In Tiefpreisphasen kann so mehr Energie beschafft werden und in Hochpreisphasen setzt der Kunde die monatliche Beschaffung aus.

7 Portfolioeffekte durch Mengen- und Lastgangeffekte wurden durch zunehmend differenziertere Beschaffungsmöglichkeiten kompensiert.

3.4 Analyse des Status quo

Marktbearbeitung durch MVV Energie

Abhängig von der Verbrauchsmenge und dem damit verbundenen Anspruch der Kunden an die Betreuungs- und Beratungsintensität nutzt MVV Energie unterschiedliche Vertriebskanäle und -teams für die Erschließung des jeweiligen Segments.

Großkunden (>10 GWh) werden zentral von Mannheim über Key Account Manager betreut. Für Filialkunden (>20 Abnahmestellen) sind Key Account Manager in einem Nachbarteam aktiv, um den besonderen Serviceansprüchen durch die Vielzahl der Abnahmestellen gerecht zu werden. Öffentliche Einrichtungen werden aufgrund der komplexen gesetzlichen Ausschreibungssituation ebenfalls über ein separates Team bei MVV Energie betreut.

Industriekunden (0,5 bis 10 GWh) sollen über Außendienstmitarbeiter in den jeweiligen Regionen akquiriert und betreut werden. Für das Gewerbekundensegment (0,1 bis 0,5 GWh) findet derzeit kein nationaler Vertrieb statt, da die Wirtschaftlichkeit der Kundenbetreuung durch den Außendienst für dieses Segment nur bedingt gegeben ist. Die einzelnen Beteiligungen der MVV Energie-Gruppe versorgen Kunden in dieser Größenordnung ausschließlich in den jeweiligen Netzgebieten.

Privat- und Geschäftskunden (<0,1 GWh) werden ab dem 1. Januar 2008 durch die SECURA Energie GmbH, einem hundertprozentigen Tochterunternehmen der MVV Energie-Gruppe, bundesweit mit SECURA Ökostrom versorgt.

	Großkunden	Industriekunden	Gewerbekunden	Privat-/ Geschäftskunden
Bedarf/a	**> 10 GWh**	**0,5 – 10 GWh**	**0,1 – 0,5 GWh**	**< 0,1 GWh**
Vertriebs-kanal	KAM	Außendienst	Kundenzentrum/ Vertriebsmitarbeiter	Kundenzentrum/ Call-Center
Vertriebs-gebiet	National	National	Regional	National
Entwicklung	Geringer Ausbau geplant	Erneute Erweiterung prüfen	Nationale Erschließung AD? Prüfung erforderlich	300.000 Kunden bis ins Jahr 2013 geplant
Kunden-potenzial[8]	ca. 1.800	ca. 43.000	ca. 200.000	ca. 42 Mio., davon 39 Mio. Haushalte

Abbildung 4: Kundensegmente MVV Energie AG.

Im Folgenden wird hauptsächlich die Entwicklung im Segment Industriekunden 0,5 - 10 GWh beschrieben.

Marktpotenzial

„Im Vergleich zu Haushalt, Handel und Gewerbe, Öffentlichen Einrichtungen, Verkehr und Landwirtschaft ist die Industrie mit 251,4 Milliarden Kilowattstunden im Jahr der größte Stromverbraucher in Deutschland. Ein Viertel des gesamten Stromverbrauchs entfällt auf die rund 39 Millionen Haushalte. 2005 bezogen sie 141,8 Milliarden Kilowattstunden Strom. In Deutschland betrug der Netto-Stromverbrauch im Jahr 2005 536,8 Milliarden Kilowattstunden“ [EnviaM 2008].

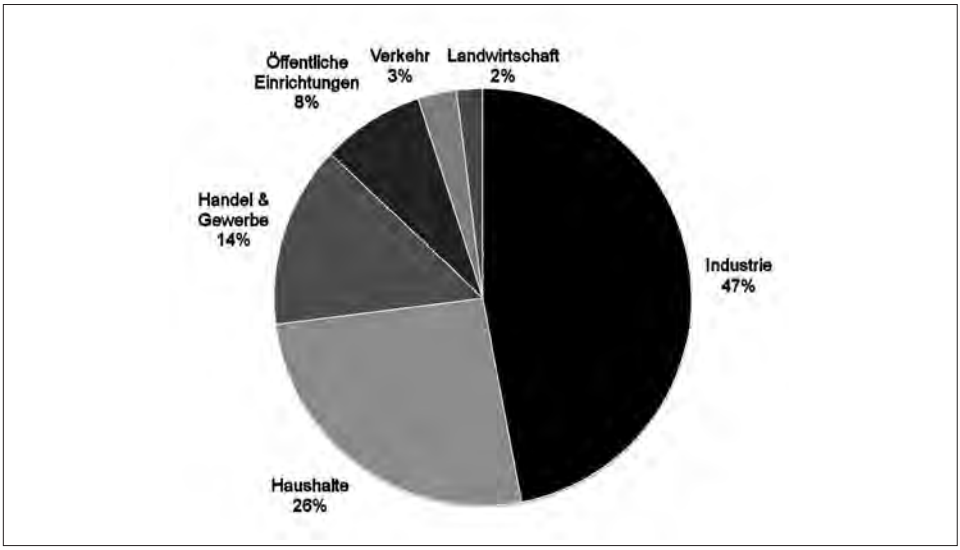


Abbildung 5: Anteil Kundengruppen am deutschen Stromverbrauch 2005 [nach EnviaM 2008].

Der in Abbildung 5 aufgezeigte Industriekundenanteil wird von MVV Energie intern in die Segmente Industriekunden (0,5 - 10 GWh/a) und Großkunden (>10 GWh) unterteilt. Das in der Master Thesis beschriebene Segment Industriekunden (0,5 - 10 GWh) verfügt über einen Gesamtmarktanteil von etwa 23 %, was einem Potenzial von ca. 123 Terrawattstunden entspricht [Langenbein 2007].

Potenzialabschöpfung

Mit einem Gesamtabsatz von 9,85 TWh [MVV Energie 2006a] über alle Segmente (Privatkunden, Geschäftskunden und Industriekunden) hat die MVV Energie-Gruppe in Deutschland einen Absatzmarktanteil von 1,85 %.

Wettbewerbsstruktur

In der Energieversorgerlandschaft werden überregionale Versorger, größere Stadtwerke sowie mittlere und kleine Stadtwerke unterschieden. Zu diesen etwa 930 Energieversorgungsunternehmen ergänzen weitere 100 private Versorger und 70 reine Stromerzeuger den deutschen Energieerzeugungs- und Energieversorgungsmarkt. Deutschlandweit sind somit ca. 1.100 Stromversorger aktiv [Bundesministerien 2006].

Abbildung 6: Energieversorger in Deutschland [BDEW 2007].

Seit der Liberalisierung dominieren die vier großen Verbundunternehmen RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW mit einem Energieerzeugungsanteil von >90 % und einem 80%igen Anteil an der Stromverteilung in Oligopolform den deutschen Markt. Im Industriekundensegment sind etwa 40 national agierende Wettbewerber und je Region ein bis fünf regionale Wettbewerber aktiv [MVV Energie 2008b].

Prognose der Marktentwicklung

Im Wesentlichen wird die Marktentwicklung nach wie vor durch die politische Zwangsliberalisierung und den daraus resultierenden Zusammenschluss der Stadtwerke zu größeren Unternehmen sowie den Eintritt neuer Marktteilnehmer beeinflusst. Die stark negativ geprägte Öffentlichkeit und die Ermittlungsverfahren des Bundeskartellamtes erschweren zumindest eine Machtausdehnung der vier großen Verbundunternehmen.

Diese erwartete Entwicklung bietet MVV Energie die Chance, ihre Netzwerkstruktur weiter auszubauen und ein noch stärkerer Player am deutschen Energiemarkt zu werden.

3.5 Wie agiert MVV Energie im Segment Industriekunden?[8]

Die Vertriebsstruktur von MVV Energie im Industriekundensegment ist seit der Liberalisierung regional unterteilt.

In den Jahren 2003 und 2005 mussten in der Region Rhein-Neckar durch den Anstieg der Großhandelspreise und den verschärften Wettbewerb Kundenverluste hingenommen werden. Durch den engagierten persönlichen Einsatz der regionalen Vertriebsmitarbeiter konnten viele Kunden auf das Produkt Stromfonds überführt werden – der Rücklauf des Segments in Mannheim konnte gestoppt und die Deckungsbeitragssituation bis ins Jahr 2006 deutlich verbessert werden. Der Kundengewinnungsprozess wurde in der Region überwiegend mit lokalen Informationsveranstaltungen und direkten Kundenbesuchen durchgeführt.

Zu Beginn der Liberalisierung konnten über Vertriebspartner, die bisher unsystematisch regional eingesetzt wurden, zahlreiche Kunden für MVV Energie gewonnen werden, da die Preise von MVV Energie äußerst wettbewerbsfähig und die Aktivitäten der deutschlandweit agierenden Wettbewerber gering waren. Durch die enormen Preissteigerungen im Jahre 2003 und die erweiterte Marktdurchdringung der Wettbewerber ist dieses Segment jedoch rückläufig.

Kundenbesuche können aus Kapazitätsgründen und durch unwirtschaftliche Anfahrtszeiten nicht durchgeführt werden. Die Kosten einer Anreise aus Mannheim für einen Kundenbesuch, kombiniert mit einer relativ niedrigen Auftragsquote, machen dieses Segment für eine Betreuung aus Mannheim unwirtschaftlich.

Bei weiter entfernten Interessenten wurde versucht, das Produkt Stromfonds über telefonische Beratungstermine zu verkaufen, jedoch mit sehr geringem Erfolg. Daher ist das Produkt Stromfonds im Wesentlichen auf die Vertriebsregion Mannheim/Rhein-Neckar bzw. auf die Heimatregion der MVV-Beteiligungen beschränkt.

Aufgrund der guten Erfahrungen bei der Vermarktung des Produktes Festpreis über Vertriebspartner wurde die Vermarktung des Produktes Stromfonds zunächst ebenfalls über diesen Vertriebskanal durchgeführt. Nach einer Testphase wurde jedoch deutlich, dass dies nicht den gewünschten Erfolg liefert. Einer exklusiven Vermarktung des Stromfonds – wie von MVV Energie gewünscht – wollten bzw. konnten die Vertriebspartner, die auch Verträge zu anderen Energieversorgern halten, nicht nachkommen.

8 Das vorliegende Kapitel beschreibt die Vertriebsstruktur bis zum Mai 2006.

3.6 Zielsetzung: Aufbau eines Außendienstes

Unter der skizzierten Situation und nach Abwägung der nachfolgenden Chancen und Risiken wurde Anfang März 2006 folgendes Projekt genehmigt: Um den Erfolg, den MVV Energie in der Region Mannheim/Rhein-Neckar mit dem Stromfonds erzielt hat, auf Deutschland zu übertragen, wird ein deutschlandweiter Stromvertrieb über Außendienstmitarbeiter aufgebaut. Hierfür wird ein neues Team „Vertrieb Industrie- und Gewerbekunden" gegründet, in das sowohl einige bisherige Mitarbeiter überführt, als auch neue Mitarbeiter eingestellt werden. Der projektverantwortliche Teamleiter überträgt das bestehende Segment Industrie und Gewerbe mit allen laufenden Geschäftstätigkeiten an das neue Team. Das bisherige Stromfondsmanagement wird ebenfalls in die neue Organisation integriert, wobei die Betreuung der anderen Vertriebsteams und Beteiligungen während der Umstrukturierung nicht vernachlässigt werden darf.

Die Vertriebsgebiete der Außendienstmitarbeiter müssen über eine zu erstellende Potenzialanalyse eingeteilt und Schnittstellen zu den bestehenden Vertriebsteams und Beteiligungsgesellschaften von MVV Energie definiert werden.

Der Vertriebserfolg wird in Kooperation mit dem Vertriebscontrolling überprüft und die bestehenden Prozesse im Berichtswesen werden an das neue Produkt und Segment angepasst.

Der Aufbau muss geplant, durchgeführt, verfolgt und entsprechend gesteuert werden. Das neu zu gestaltende Vergütungssystem muss kritisch überprüft und je nach Deckungsbeitragsentwicklung entsprechend angepasst werden. Vertriebsstrategien, wie z. B. Kundenansprache über Informationsveranstaltungen oder Mailings, müssen erarbeitet und ausgebaut oder ersetzt werden.

Der neue Außendienst soll bis März 2007 aufgestellt, eingearbeitet und handlungsfähig sein.

Chancen- und Risikenbetrachtung

Eine eingeführte und zentral gesteuerte Vertriebseinheit bietet für MVV Energie weiterführende Chancen:

- Durch die Außendienstmitarbeiter fließen zahlreiche Informationen über den Markt zurück, die im Vertriebsgeschäft in anderen Segmenten oder Vertriebseinheiten von MVV Energie gewinnbringend eingesetzt werden können.
- Im Zuge weiter steigender Strompreise können Beratungsleistungen zur Kostenreduktion und Energieeinsparung (z. B. Lastmanagement) durch Cross-Selling als neue Produkte ausgebaut werden. Die Stromfondskunden sind hierfür die ersten Zielkunden und der Außendienst ist der Vertriebskanal.
- Mit dem Stromfonds „classic" wurde der Grundstein für die Einkaufsstrategie

Stromfonds gelegt, die Produktfamilie wurde um das Modell „horizont“ und die Option „flex“ erweitert. Das Stromfondsmanagement geht davon aus, durch die kontinuierliche Produktentwicklung immer marktfähigere Produkte für den Außendienst bereitstellen zu können.

Folgende Punkte müssen sorgfältig beobachtet werden, da sonst ein Scheitern des Projektes droht:

- Die Außendienstmitarbeiter können das Produkt nicht verkaufen, da MVV Energie in anderen Regionen nicht über die Bekanntheit wie in der angestammten Region verfügt.
- Die lokalen Wettbewerber haben ähnliche Produkte aufgebaut und unterbieten MVV Energie preislich.
- Andere Anbieter haben ein besseres Produkt entwickelt.

Sollten diese Punkte zutreffen und kann die Vertriebsleitung von MVV Energie auf die veränderte Situation nicht reagieren, so müssten der Vertriebskanal Außendienst wieder geschlossen und die Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt werden.

4 Wie kann MVV Energie noch profitabler werden?

4.1 Auswahl von Außen- und Innendienstmitarbeitern

In der Energiebranche sind durch die historische Monopolstellung kaum erfahrene „Vertriebler“ vorhanden. Die Notwendigkeit zur Kundenausrichtung war in der Vergangenheit nicht gegeben und die Kundenbetreuung war lediglich auf Bearbeitung und nicht auf Neukunden-Akquisition ausgerichtet. Um den Vertriebserfolg für das neue Team zügig sicherzustellen, sollen gezielt erfahrene Vertriebsmitarbeiter aus anderen Branchen eingestellt werden. Dabei wird neben der verkäuferischen Kompetenz auch auf deren Fachkompetenz viel Wert gelegt.

Fachkompetenz

Während einer zweimonatigen Einarbeitungsphase durchläuft der neue Vertriebsmitarbeiter – gecoacht von dem zuständigen Innendienstmitarbeiter und dem Gebietsverkaufsleiter – in der Zentrale in Mannheim den Einarbeitungsplan. Schwerpunkte stellen die Einführung in die Besonderheiten des Energiemarktes, die Begleitung der Außendienstkollegen bei Kundenterminen sowie die Einarbeitung in die Angebotskalkulation und das CRM-System dar.

Um ihre Fachkompetenz zu erweitern, erhalten die Außendienstmitarbeiter wöchentlich Berichte des Energiehandels zu Preisentwicklungen sowie aktuellen Entwicklungen in der Energiebranche. Darüber hinaus können die Vertriebsmitarbeiter täglich online auf die Fachmagazine „TradeNews aktuell“ und „EnergieNews aktuell“ zugreifen.

Verkäuferische Kompetenz

Bei der Einstellung der neuen Außendienst-Mitarbeiter wird bewusst auf das verkäuferische Potenzial und die B2B-Vertriebserfahrung Wert gelegt. Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiter zu fördern, nimmt jeder Außendienstmitarbeiter zweimal jährlich an einer zweitägigen Vertriebsschulung teil, in der die Verhandlungssicherheit, Ansprache des Kunden, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik durch externe Verkaufstrainer geschult werden. Die Außendienst-Mitarbeiter werden darüber hinaus regelmäßig bei Kundenbesuchen von dem Gebietsverkaufsleiter begleitet und gecoacht.

Im Gegensatz zu dem Außendienst wird der Vertriebsinnendienst durch interne Mitarbeiter besetzt. Der ideale Vertriebsinnendienstmitarbeiter hat eine kundenorientierte Denkweise, ist in der Lage, die Kundenbetreuung und Neukundenakquise mit einer vertriebsorientierten Arbeitseinstellung zu unterstützen, und kann sicher mit den verwendeten Datenbanken und IT-Anwendungsprogrammen umgehen.

4.2 Steuerung des Außendienstes

Das Außendienstmanagement ist die zentrale Stellschraube bei dem Ziel, den Kundenstamm in den nächsten Jahren weiter sukzessive auszubauen. „Außendienststeuerung ist die Einflussnahme auf das Verhalten von Außendienstmitarbeitern zum Erreichen der mit ihnen vereinbarten Ziele“ [Kairies 2003].

Das vertriebsorientierte Verhalten der Außendienstmitarbeiter wird maßgeblich durch die drei Kernfelder Zielsystem, Anreizsystem sowie Steuerungs-/Kontrollsystem gesteuert.

Zielsystem

Das Zielsystem besteht sowohl aus quantitativen als auch qualitativen Zielvorgaben. Zunächst dienen im Rahmen der quantitativen Vorgaben die Auftragseingänge als Bewertungsgrundlage. Diese werden im Laufe der Zeit durch Bestandskundenkennzahlen ergänzt. Ziel der qualitativen Vorgaben ist eine möglichst schnelle Einarbeitung in die verwendeten Systeme und die Besonderheiten des Energiemarktes, sodass Kundentermine zeitnah von den neuen Mitarbeitern eigenständig durchgeführt werden können.

Anreizsystem

Das Anreizsystem für den Außendienstmitarbeiter wird über mehrere Bestandteile umgesetzt:

- Variables Gehaltssystem (im Sinne verschiedener Provisionen),
- Dienstwagen in Abhängigkeit des Vertriebserfolges,

- Incentives,
- wertschätzende Anreize.

Der bedeutendste Aspekt hierbei ist der hohe variable Gehaltsanteil.

Im Rahmen dieses Anreizsystems werden bewusst auch Individualziele vereinbart, durch die es möglich ist, den Außendienst-Mitarbeiter auch für andere Aufgaben neben der Kundenbetreuung finanziell zu motivieren.

Neben dem Außendienst wird auch der Innendienst erfolgsabhängig bezahlt. Das Fixgehalt liegt jedoch höher als bei den Außendienstkollegen. Bei der variablen Beurteilung der Innendienstmitarbeiter wird das leistungsorientierte Erfolgsbeteiligungsmodell „LoEb“ genutzt, das sowohl Pflichtkriterien als auch individuelle Wahlkriterien beinhaltet, die jährlich angepasst werden können.

Neben der Grundvoraussetzung einer angemessenen leistungsbezogenen Bezahlung hat die Wertschätzung des Vertriebsmitarbeiters eine besondere Bedeutung. Eigenverantwortlichkeit, Anerkennung, Stolz, „Bedeutendsein“ haben einen enormen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft des Außendienstmitarbeiters [Kairies 2003].

Die Anerkennung der Leistung der Vertriebsmitarbeiter hat bei MVV Energie einen sehr hohen Stellenwert. Um die Leistung eines Vertriebsmitarbeiters zu bewerben und zu honorieren, werden vielseitige interne Marketingmöglichkeiten angewendet. So werden z. B. monatlich an einer Aushangtafel direkt neben der Kantine der Konzernzentrale die Top-Neukunden und der betreuende Außendienstmitarbeiter präsentiert.

MVV Energie verfügt außerdem über eine quartalsweise erscheinende Mitarbeiterzeitung, in der Informationen rund um MVV Energie, aktuelle Projekte und Veranstaltungen vorgestellt werden. Sie wird auch von dem Bereich Vertrieb genutzt, um einzelne Mitarbeiter bei besonderen Leistungen hervorzuheben.

In dem Internetportal der MVV Energie[9] sowie in der jeweils aktuellen Auflage des Kundenmagazins „business“ sind die Außendienstmitarbeiter mit Foto und Kontaktdaten aufgeführt. Neben der Kundenorientierung wird durch die persönliche Aufstellung im Internet auch der Faktor „Bedeutendsein“ berücksichtigt, da auf den gesamten Homepages der MVV Energie nur sehr wenige, ausgewählte Ansprechpartner mit Foto abgebildet sind.

Steuerungssystem/Kontrollsystem

Da jedes CRM-System nur so gut ist, wie die Daten, die eingepflegt werden, sind alle Außendienstmitarbeiter zur sorgfältigen Pflege dieser Daten angehalten. Für den Außendienstmitarbeiter ist das CRM-System auch ein wichtiges Hilfsmittel, um das Kundenmanagement optimal zu gestalten. Eine monatliche Auswertung

9 www.mvv-business.de.

dieser Daten wird an alle Außendienst-Mitarbeiter versendet, wodurch automatisch ein Wettbewerb unter den Verkäufern entsteht. „Jeder richtige Verkäufer will auf der Liste der erfolgreichsten Verkäufer ganz oben stehen – mit dem zweiten Platz gibt man sich nur ungern zufrieden“ [Zuppak 2006].

4.3 Das neue Vertriebskonzept

Im Gegensatz zu dem bisherigen Ansatz über Vertriebspartner, die ausschließlich in der Akquisitionsphase als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar sind, erfordert die grundlegende Neuausrichtung des Vertriebskonzepts über einen Außendienstvertrieb eine Restrukturierung sämtlicher Neu- und Bestandskundenprozesse.

Eine Neuheit im Vertriebskonzept ist die persönliche Kundenbetreuung durch MVV-interne Vertriebsmitarbeiter direkt beim Kunden vor Ort; somit erhält MVV Energie für den Kunden ein Gesicht. Durch gute Betreuung qualifizierter Mitarbeiter soll nach erfolgreicher Akquise ein späterer Wechsel zu einem Wettbewerber aufgrund der persönlichen Kundenbeziehung verhindert werden. Sofern es dem Außendienst-Mitarbeiter gelingt, auf der zwischenmenschlichen Ebene Vertrauen aufzubauen und ein angenehmes Klima zu schaffen, soll der Kunde durch den „On-face-to-the-customer-Ansatz“ deutlich stärker als bisher an MVV Energie gebunden werden.

Bei der Neukundengewinnung wird bei der Betrachtung der 4 Ps des Marketings-Mix besonderes Augenmerk auf die „Promotion“ – Vertriebsunterstützung gelegt, um die teilweise ungenügende Bekanntheit von MVV Energie zu kompensieren.

Durch die ausschließliche Vermarktung über einen Außendienstvertriebskanal sind die Kundentermine mit erheblichen Personal- und Reisekosten verbunden. Bis die standardisierten Neu- und Bestandskundenprozesse greifen, wird daher die Erschließung des Segmentes Gewerbekunden (100.000 bis 500.000 kWh) aus wirtschaftlichen Gründen (Verhältnis Aufwand zu Deckungsbeitrag) vorerst vernachlässigt.

Neukundengewinnungsprozess

Aktive persönliche Kundenansprachen, standardisierte Prozesse und professionelle Marketingunterstützung sind entscheidend für den Neukundengewinnungsprozess von MVV Energie.

Aktive persönliche Kundenansprache
Viele Kunden beauftragen Energieberater mit der Stromvertragsausschreibung, um sich mit dem Thema Strom nicht beschäftigen zu müssen oder um in einem undurchsichtigen Markt auf Experten zurückgreifen zu können. Die Energieberater erhalten in der Regel eine Provision für die Suche nach dem günstigsten

Anbieter, daher fordern sie bis zu 20 Energieversorger zur Abgabe eines Angebotes für ihre Klienten auf. Den Stromfonds über Energieberater zu vermarkten ist allein schon aus dem Grund schwierig, da die Bezahlungsmodelle der meisten Energieberater auf einen Preisvergleich am Stichtag ausgelegt sind, andere Zuschlagskriterien außer dem Gesamtstrompreis werden kaum berücksichtigt, das Schwankungsverhalten des Energiepreises wird in der Regel nicht beachtet.[10] Auch Kunden, die ohne Energieberater von sich aus aktiv werden, fordern erfahrungsgemäß bis zu 10 Angebote an.

Allein durch die Vielzahl der Anfragen ist die Auftragschance gering – ein Wandel vom Reagieren hin zum aktiven Ansprechen durch gut vorqualifizierte Kontakte erscheint erfolgversprechender.

Hierzu ist es erforderlich einen Kalt- und Warmakquiseprozess aufzubauen und durch gezielte PR- und Marketingaktionen den Außendienst zu unterstützen.

Standardisierte Prozesse

Für den Neukundenprozess wurde im August 2006 ein Verkaufstrichter erarbeitet, der die einzelnen Phasen, die durchlaufen werden, beschreibt. Wichtig ist eine Steigerung der monatlichen Kundenbesuche und der Abschlussquote. Im Oktober 2006 wurde eine zentrale Vorgehensweise bei der Kundenansprache durch den Verkaufstrichter eingeführt. Kundentermine, die für MVV Energie aufgrund verschiedener Charakteristika uninteressant sind, sollen dadurch vermieden werden.

Der ausgearbeitete Verkaufstrichter definiert die einzelnen Schritte bei der Neukundenakquise, die vom Außendienst durchlaufen werden sollen.

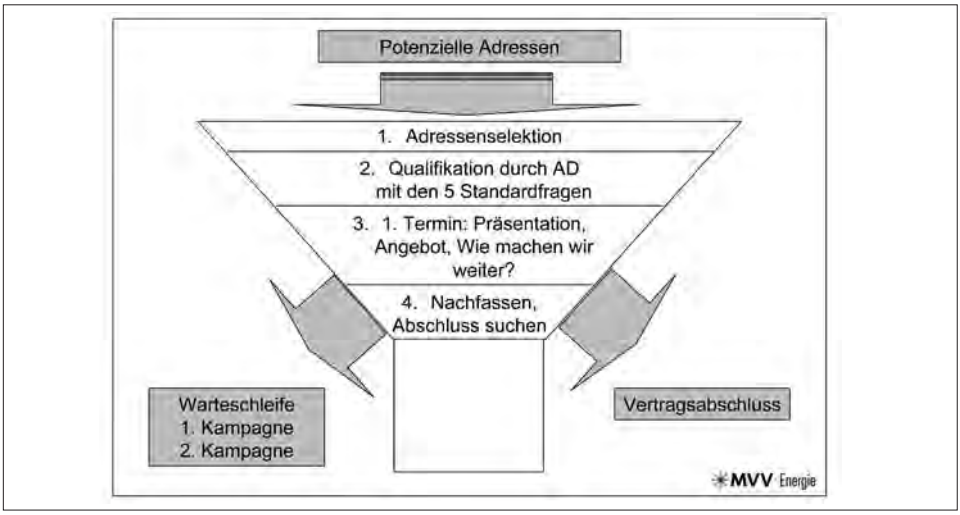


Abbildung 7: Verkaufstrichter Neukundenakquise [Ulm 2006].

10 Parth, T., Abteilungsleiter Energieberater BFE, Meeting November 2007.

Marketingunterstützung – Die 4 Ps

Produkt: MVV Energie hat als unabhängiger Stromhändler mit geringer Eigenerzeugung im Gegensatz zu den vier großen Stromerzeugern kein Interesse an hohen Energiepreisen. Dies unterscheidet MVV Energie grundlegend von den vier Oligopolisten, die durch die enormen Preisanstiege das Image der Energieerzeuger stark negativ besetzt haben. Von vielen kleineren Energieversorgern hebt sich MVV Energie durch einen eigenen Energiehandel und somit eine starke Marktnähe ab.

Neben der Differenzierung von einer Vielzahl der Wettbewerber wird mit dem Stromfonds ein umfangreiches Servicespektrum angeboten. So kann der Kunde im Internet seine Preise einsehen, sich Rechnungen ausdrucken oder den Energiepreisverlauf der letzten Monate vergleichen.

Informationen zur aktuellen Marktentwicklung werden von dem MVV Energie Energiehandel wöchentlich in das Internetportal gestellt und können so jederzeit vom Kunden abgerufen werden. Darüber hinaus wird ihm jährlich eine Verbrauchsanalyse ausgearbeitet.

Mit diesem Serviceangebot unterstreicht MVV Energie die Marktnähe und Kompetenz im Energiehandel und bestätigt so die Entscheidung des Kunden zu Gunsten von MVV Energie.

Platz: MVV Energie beliefert als nationaler Energieversorger alle Regionen direkt oder indirekt über Tochtergesellschaften mit Strom. Entsprechend wurden den Außendienst-Mitarbeitern, die im Homeoffice arbeiten, auf Grundlage einer Potenzialanalyse gleichstarke, abgegrenzte Vertriebsgebiete zugewiesen.

Preis: Der Strompreis setzt sich aus bis zu 15 unterschiedlichen Preisbestandteilen zusammen (siehe Abbildung 3), die abhängig von der Netzanschlusssituation und dem tages- und jahreszeitabhängigen Energiebedarf stark variieren können. Für die Funktionsweise des Stromfonds ist es erforderlich, die Dienstleistungsvergütung des Energieversorgers losgelöst von den anderen Preisbestandteilen (Netz, Steuern, Energiebörsenpreis) zu betrachten.

MVV Energie hat als Energiehändler mit geringer Eigenerzeugung bei der Strompreiskalkulation lediglich Einfluss auf die Dienstleistungsvergütung. Für einen durchschnittlichen Kunden liegt diese bei <5% der Stromgesamtkosten. Alle anderen Preisbestandteile sind für MVV Energie durchlaufende Posten und werden an den Kunden ohne Aufschlag weitergereicht.

Promotion – Verkaufsförderung: Ziel der Verkaufsförderung ist es, die dreifache Erklärungsbedürftigkeit bereits vor dem Kundentermin zu unterstützen:

- Vorstellung der MVV Energie AG
- Risiken und Besonderheiten des Energiemarktes
- Kunden-Produktnutzen Stromfonds

Der herausforderndste Schwachpunkt ist die mangelnde Bekanntheit der Marke MVV Energie in Regionen, die weit von der Konzernzentrale entfernt sind.

In der Promotion werden folgende Medien und Instrumente eingesetzt:

- Internet
- Fachartikel in Zeitschriften
- Newsletter für Kunden und Interessenten
- Jahresrechenschaftsbericht für Kunden und Interessenten
- Produktbroschüre Stromfonds
- Vertriebspräsentationen
- Mailings
- Börsenspiel
- Werbegeschenke

Zu Beginn der ersten Außendienstaktivitäten wurden in allen relevanten Gebieten Verkaufsveranstaltungen bzw. Roadshows durchgeführt. Der Erfolg dieser Veranstaltungen war allerdings geteilt, da er eng mit der Markenbekanntheit innerhalb der Region gekoppelt ist.

Aktuell wird in der Verkaufsförderung beispielsweise das quartalsweise erscheinende Kundenmagazin „business“ sowohl für Bestandskunden als auch für Interessenten von MVV Energie eingesetzt. Durch interessante Artikel und Marktinformationen sowie dem publizierten Leistungsspektrum von MVV Energie sollen Interessenten für eine zukünftige Zusammenarbeit sensibilisiert werden. Im Kundenmagazin werden aktuelle Themen aus der Energiewirtschaft aufbereitet und neue Produkte oder Zusatzleistungen von MVV Energie dargestellt.

Frühling 2007

MVV Energie

business

Inhalt

03 | Börsen-Psychologe Joachim Goldberg: Richtig handeln

04 | Fody's Kantinen: Schlemmen am Büffet

06 | Stressfrei arbeiten – besser leben

Willkommen am neuen Markt

Beim Strom kannten viele Einkäufer bisher nur eine Strategie: Früh kaufen, weil die Richtung des Strompreises vorgezeichnet schien – und zwar nach oben. Das stimmt heute so nicht mehr.

Heldmanns Einblicke

0621 290-3854

m.heldmann@mvv.de

Wer sich die Preisentwicklungen der letzten Monate ansieht, weiß, dass der Strompreis nicht mehr ununterbrochen steigt: Im April 2006 kostete die Megawattstunde für die Grundlast (Base) 60 Euro, elf Monate später – Anfang März – war sie für rund 48 Euro zu haben. Und wer kurzfristig jetzt noch Strom fürs laufende Jahr benötigt, kauft ihn für rund 40 Euro. Das sind Erfahrungen, die die Branche seit der Liberalisierung nicht mehr gemacht hat. Sie zeigen, dass der Strommarkt den bisherigen Mantel ablegt und sich zu einem Markt wie jedem anderen auch entwickelt – mit ständigem Auf und Ab. Willkommen auf dem neuen Strommarkt!

Jetzt gilt es, diese neue Dynamik in die eigene Einkaufsstrategie zu integrieren. Sich nicht langfristig an einen Preis zu binden, der sich an einem beliebigen Tag aus Angebot und Nachfrage gebildet hat. Mehr als deutlich sprechen die Preisentwicklungen dafür, Strom strukturiert zu beschaffen: in mehreren Tranchen zu verschiedenen Zeitpunkten.
Nur so können Sie sich sicher sein, Ihren gesamten Strombedarf für die nächsten ein bis drei Jahre nicht zum falschen Zeitpunkt zu Höchstpreisen einzukaufen. Sondern zu echten Marktpreisen, unabhängig von den Spekulationen der großen Erzeuger und internationaler Broker.

Matthias Heldmann, Vertriebsleiter für das bundesweite Größtkundengeschäft, berichtet künftig in MVV business über Entwicklungen an den Energiemärkten

Verehrte Geschäftspartner,

wir brauchen mehr Wettbewerb auf dem deutschen Gasmarkt. Ich plädiere deshalb für die schnelle Einführung einer Gasbörse. Denn noch gibt es zu viele Handelshemmnisse, der Wettbewerb zwischen den über 700 Stadtwerken ist nicht richtig in Schwung gekommen. Eine Gasbörse würde handelsrelevante Schwachstellen beim Netzzugang aufdecken. Sie festigt den Standort Deutschland als Drehscheibe des europäischen Gasmarkts und leistet einen wesentlichen Beitrag für eine sichere und kostengünstige Gasversorgung in Deutschland.

Ihr Dr. Rudolf Schulten, Vorstandsvorsitzender

www.mvv-business.de

MVV Energie

Abbildung 8: Informationen für Interessenten – Newsletter „business" [MVV Energie 2007].

Bestandskundenprozess

Die Erhaltung der Kundenzufriedenheit und damit eine langfristige Kundenbindung stellen in einem Verdrängungswettbewerb mit differenzierten Kundenansprüchen eine zentrale Herausforderung für MVV Energie dar. Ein auf die Bedürfnisse der Stromfondskunden abgestimmter Bestandskundenprozess wird bis

zum Geschäftsjahr 2008/09 umgesetzt. Bisher hat das Vertriebsteam eher unstrukturiert auf verschiedene Bausteine im Betreuungsprozess zugreifen können, die nun durch die Umsetzung des professionellen Bestandskundenprozesses abgelöst werden.

Grundlagen
Gemessen wird der Erfolg des Bestandskundenprozesses jährlich an der Quote der Auftragsverlängerungen. Als oberste Priorität des Bestandskundenprozesses werden eine ABC-Kundenanalyse und eine Clusterung eingeführt. Somit können die Marketingkommunikationselemente verbunden mit dem entsprechenden Budget nach Priorisierung der Kunden aufgeteilt werden. Die Umsetzung der ABC-Analyse, die Abbildung im CRM-System und die daraus resultierende differenzierte Betreuung der Kunden sind für Juni 2008 vorgesehen.

Um die Vielzahl der Bestandskundenbausteine strukturieren zu können, ist ein verbindlicher Jahresbetreuungsplan erforderlich. Hierbei sind zeitpunktbezogen (Beschaffungsphase, Belieferungsphase, Weihnachtszeit, Jahreswechsel) unterschiedliche Aktionen oder Kontaktaufnahmen zum Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter definiert.

Kommunikationsbausteine
Zu den wichtigsten Bausteinen im Betreuungsprozess gehört das bereits erwähnte Kundenmagazin. Um eine tiefere Kundenbindung zu erzeugen, werden dort in Berichtform auch regelmäßig Kunden vorgestellt.

Des Weiteren erhalten die Kunden in Form eines Jahresrechenschaftsberichts eine zusammenfassende Rechtfertigung des Produktmanagements über den abgeschlossenen Stromeinkauf, analog zu den Jahresrechenschaftsberichten von Investmentbanken und Aktienfonds. Den Kunden wird dabei die Möglichkeit geboten, neben einem Ausblick für das nächste Beschaffungsjahr die einzelnen Preisverläufe der letzten Beschaffungsperiode nachzuvollziehen. Außerdem werden sie für weitere Produkte von MVV Energie im Rahmen des Cross-Selling sensibilisiert.

In den letzten 3 Jahren sind im Nachbarteam „Vertrieb Industrielle Großkunden“ regelmäßig Großkundenworkshops durchgeführt worden. Bei diesen Workshops wurden mit ausgewählten Kunden aktuelle energiewirtschaftliche Themen diskutiert und die bisherige geleistete Kundenbetreuung mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden abgeglichen. Für Kunden und MVV Energie stellt dieser Informationsaustausch eine wichtige Plattform dar, um gegenseitig Vertrauen aufzubauen und die Geschäftspartnerschaft zu festigen. Abgerundet wurden die Workshops mit einer hochwertigen Incentiveveranstaltung (Besuch von Eishockeyspielen, Konzerten etc.). Die Befragungsergebnisse der Kunden über die Qualität und Sinnhaftigkeit der durchgeführten Workshops waren sehr positiv, sodass Kundenworkshops auch für das Zielsegment des neuen Teams „Vertrieb Industrie- und Gewerbekunden“ übertragen werden sollen.

Im Vorfeld mit den Kunden abgestimmte Themengebiete werden ausgearbeitet und von Fachreferenten vorgetragen, Zeit für anschließende Diskussion wird ebenfalls eingeplant.

Um eine hohe Teilnehmerzahl zu erhalten, werden die Veranstaltungen dezentral deutschlandweit durchgeführt, um die Anfahrtswege der Kunden zu verkürzen. Im Juni 2008 erfolgt im Großraum Stuttgart der Startschuss für diese Art der Kundenpflege, sieben weitere Veranstaltungen sind deutschlandweit für das Jahr 2008 geplant.

Als weitere Betreuungsleistung ist im Rahmen einer günstigen Marktentwicklung eine Einkaufsberatung durch Vertriebsmitarbeiter für Kunden mit der Stromfonds Option „flex“ gewährleistet. Sobald der Energiepreis im Vergleich zu dem Niveau der letzten Wochen deutlich fällt, wird vom Produktmanagement eine Einkaufsempfehlung ausgesprochen. Die Kunden werden informiert, um gegebenenfalls einen Mehrmengenkauf in der günstigen Preisphase durchzuführen.

Segmenterschließung 0,1 bis 0,5 GWh

Wie bereits erwähnt, ist ein strategisches Ziel der MVV Energie, durch den deutschlandweit intensiveren Ausbau des Außendienst-Vertriebskanals das Gewerbe-Segment (0,1 – 0,5 GWh) wirtschaftlich zu erschließen. Zum jetzigen Zeitpunkt kann das Segment mit einer aktiven, kostenintensiven Kundenkaltansprache nach dem bisherigen Außendienst-Modell nicht rentabel erschlossen werden.

Die Prüfung, wie durch den Außendienstvertriebskanal und eine gegebenenfalls modifizierte Variante des Produktes Stromfonds die Bearbeitung des Gewerbekundensegmentes wirtschaftlich umgesetzt werden kann, erfolgt erst im Geschäftsjahr 2008/09.

5 Zielerreichung und Zusammenfassung des Projekterfolgs

Die Zielsetzung, noch im Geschäftsjahr 2006/07 einen funktionsfähigen Außendienst einzusetzen, wurde erreicht.

Ein Großteil der Bestandskunden mit Festpreis-Verträgen konnte in das Produkt Stromfonds überführt werden. Die Anzahl der überführten Kunden liegt im erwarteten Bereich. Die zu Beginn im Businessplan festgelegte Anzahl von Neukundenakquisitionen konnte bis zum September 2007 sogar übertroffen werden.

Die Anforderung, ein außendienstscharfes Vertriebscontrolling aufzubauen, wurde durch eine Vielzahl von Auswertungen oder monatliche Rankingtabellen umgesetzt. Eine transparente Auswertung der individuellen und mitarbeiterübergreifenden Zielerreichung und Kosten wird monatlich an die Außendienstmitarbeiter kommuniziert.

Die sicherlich anspruchsvollste Herausforderung stellte die Einführung des neuen Vergütungssystems dar. Die Erfahrungsberichte und Steuerungsansätze der beiden besuchten Vertriebssteuerungsseminare vom Management Circle und der Nürnberger Absatz Akademie wurden auf MVV Energie übertragen. Das Provisionsmodell wird vom Außendienst akzeptiert und erfüllt die erwartete Anreizfunktion.

Auch die Zielsetzung, deutschlandweit Neukunden durch persönliche professionelle Betreuung vor Ort zu gewinnen, wurde erfüllt.

Die Rahmenbedingungen für einen Bestandskundenprozess wurden definiert, viele Bausteine werden bereits angewendet. Planmäßig ist die vollständige Implementierung der Bestandskundenprozesse zum Geschäftsjahr 2008/09 vorgesehen, eine frühere Umsetzung wird erwartet.

Die Ausdehnung auf das Gewerbekundensegment steht noch aus und wird im Geschäftsjahr 2008/09 umgesetzt.

Die überplanmäßige Zielerreichung, die Integration der Vertriebe der Tochtergesellschaften, die massive Einarbeitung und die Integration der Mannheimer Vertriebseinheit liefern eine sehr positive Gesamtbetrachtung des Projektes „Aufbau eines Außendienstes zur deutschlandweiten Vermarktung des Produktes Stromfonds im Segment Industriekunden“.

Der Aufbau des Außendienstes ist wirtschaftlich, die gewünschten Mehrwerte für MVV Energie sind eingetreten und der Außendienstvertriebskanal hat sich als feste Größe in die Vertriebsbereichsstruktur eingefügt.

6 Wie MVV Energie in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt

Der Weg zu einem erfolgreichen Vertrieb über Außendienstmitarbeiter ist eingeschlagen, aber einige organisatorische Punkte und Systemschnittstellen müssen angepasst, standardisiert und automatisiert werden, um den Außendienstvertriebskanal weiterhin effizient und zielorientiert aufzustellen und zu erweitern. Vor allem der Bestandskundenprozess und die Erweiterung des Vertriebs auf das Gewerbekundensegment deutschlandweit weisen noch Entwicklungsbedarf auf.

Bei den Kunden wird MVV Energie zunehmend positiv wahrgenommen, die mangelnde Bekanntheit der Marke MVV Energie wird mit der installierten Vertriebsstärke zunehmend geringer. Die gestarteten Marketingkampagnen werden deutschlandweit angewendet, die Overheadkosten (Vertriebsleitung, Marketing, Energiehandel) sinken anteilig durch die gestiegene Anzahl der aktiven Vertriebsmitarbeiter. Der Einstieg in den deutschlandweiten Gasvertrieb wird ein zweites Standbein für den Außendienst darstellen und bietet die Chance zum Cross-Selling – die erweiterte Produktpalette kann durch die Vielzahl der Vertriebsmitarbeiter schnell am Markt platziert werden.

Zusammenfassend ist die Ausgangssituation von MVV Energie sehr gut, um in dem vorherrschenden Verdrängungswettbewerb weiter Marktanteile zu gewinnen und profitabel zu wachsen. Dies erfordert eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft sämtlicher Mitarbeiter des Vertriebs von MVV Energie. Die Chance, einer der großen Player im deutschen und vielleicht auch europäischen Markt zu werden, ist trotz zahlreichen Wettbewerbern vorhanden und wird zielstrebig verfolgt.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kerngeschäft und Wachstumsfelder von MVV Energie [MVV Energie 2006b]. 902

Abbildung 2: Ziele und Strategie des Vertriebs [MVV Energie 2006b]. 903

Abbildung 3: Preiszusammensetzung [MVV Energie 2008a]. 905

Abbildung 4: Kundensegmente MVV Energie AG. 908

Abbildung 5: Anteil Kundengruppen am deutschen Stromverbrauch 2005 [nach EnviaM 2008]. 909

Abbildung 6: Energieversorger in Deutschland [BDEW 2007]. 910

Abbildung 7: Verkaufstrichter Neukundenakquise [Ulm 2006]. 917

Abbildung 8: Informationen für Interessenten – Newsletter „business“ [MVV Energie 2007]. 920

Literaturverzeichnis

24/7 Trading GmbH (2007). Analyse Schwankungsverhalten Energiemarkt Deutschland – interne Präsentation.Anmerkung: Die 24/7 Trading GmbH ist eine der Shared-Service-Gesellschaften im MVV-Energie-Konzern.

BDEW - Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V (2007). Vielfalt im Strommarkt, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Bundesministerium für Umweltschutz, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2007). Energieversorgung in Deutschland. Statusbericht für den Energiegipfel http://www.bmu.de/files/download/application/pdf/statusbericht_0603.pdf, 03.04.07.

Envia Mitteldeutsche Energie AG: Internet. Energieverbrauch Deutschland, www.enviam-welt.de/welt/energie_und_wissen/energie_statistik/energie _statistik-energie_verbrauch.html, 01.02.08.

Kairies, Peter (2003). So setzen Sie Ihren Außendienst optimal ein. expert Verlag, Renningen.

Langenbein, Marc (2007). Referent Marketing: Interne Kundenpotentialstudie 2007, Mannheim.

Maatz, Svenja (2001). Netznutzung und Netznutzungsentgelte für Strom nach dem EnWG sowie GWB/EBV. In: Becker, Peter; Held, Christian; Riedel, Martin; Theobald, Christian (Hrsg.). Energiewirtschaft im Aufbruch: Analysen-Szenarien-Strategien. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.

Mannheimer Morgen (Hrsg.) (2008). MVV verkauft Ökostrom in Baumärkten. Ausgabe 18. Januar 2008, Mannheim.

MVV Energie (2008a). Vertriebspräsentation Stromfonds.

MVV Energie (2008b). Konkurrenzdatenbank, Mannheim.

MVV Energie (Hrsg.) (2007). business, Ausgabe Frühling 2007.

MVV Energie (Hrsg.) (2006a). Geschäftsbericht 2006/2007, Im Netzwerk stark: Wertorientiertes Wachstum. Mannheim.

MVV Energie (2006b). Vertriebsstrategie von MVV Energie Geschäftsjahr 2006/2007.

Ulm, Andreas (2006). Kundenmanager Vertrieb Industriekunden: Interne Präsentation Verkaufstrichter, Mannheim.

VDEW/VDN (Hrsg.) (2006). VDEW/VDN-Länderberichte, Aktuelle Daten der Stromwirtschaft zu 35 europäischen Ländern. Berlin.

Zuppak, Miriam (2007). Erfolgsmotivation International – diverse Schulungen, Mannheim.

Dipl.-Kulturwirtin
Barbara Reyer, MBA

Kommunikation, Empowerment, Wissenstransfer – Grundlagen der Organisationsentwicklung

Analysen, Konzepte und Praxisbeispiele zur Unterstützung des Change Prozesses im Bereich Global Assignment Management der Daimler AG

Inhalt

1 Summary 931

2 Einleitung 932

3 Ausgangssituation 933
- 3.1 Warum Daimler Mitarbeiter ins Ausland entsendet 933
- 3.2 Das Arbeitsumfeld wird komplexer 933
- 3.3 Der Bereich stellt sich neu auf 934
- 3.4 Service rund um den Einsatz – Das Portfolio 935
- 3.5 Zwei große Zielgruppen – Die Kunden 935
- 3.6 „Polizist“ und Dienstleister – Die Rollen des Bereichs 936
- 3.7 „Wettbewerber“ und Schnittstellen – Das Marktumfeld 936
- 3.8 „Kommunikation & Empowerment“ unterstützt die Organisationsentwicklung 936

4 Analysen zur Projektumgebung 937
- 4.1 Konsequenzen aus der Dienstleistungsfunktion 938
- 4.2 Die Stakeholder und ihre Bedürfnisse 939
- 4.3 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Bereichs – SWOT-Analyse 940
- 4.4 Interkulturelle Faktoren 942
- 4.5 Global Employee Commitment Survey (GECS) und interne Kommunikation 942

5 Lösungsansätze 945
- 5.1 Funktionierende Kommunikation ist Grundlage für Prozesssicherheit 945
- 5.2 Befähigung der Mitarbeiter: Kompetenzmanagement und Qualifizierungskatalog 946
  - 5.2.1 Ausgangssituation und Zieldefinition 946
  - 5.2.2 Umsetzung des Kompetenzmanagements 947
  - 5.2.3 Evaluation des Tools und der Seminare 951
  - 5.2.4 Marketing mit der Mehrwertargumentation 951
- 5.3 Bereichsweite Wissensdatenbank 952
  - 5.3.1 Ausgangssituation und Zieldefinition 952
  - 5.3.2 Umsetzung der Wissensdatenbank 952
  - 5.3.3 Aufmerksamkeit und Interesse nutzen – Marketing mit AIDA 956
  - 5.3.4 Evaluation schafft Anpassungsfähigkeit 957
- 5.4 Resumée und Ausblick 957

1 Summary

Internationale Mitarbeitereinsätze sind für den Daimler Konzern ein unternehmerisches Kernelement. Kompetenter Partner rund um den Auslandseinsatz ist der Bereich Executive Management Development / Global Assignment Management (EMD/G).

Die Komplexität der internationalen Mitarbeitereinsätze ist in den vergangenen Jahren durch eine Ausweitung der Zielgruppen und damit verbunden einer steigenden Anzahl von Entsendungen gestiegen. Darüber hinaus müssen mehr länder- und gesellschaftsspezifische Regelungen beachtet werden. Auch Compliance-Aspekte sind immer mehr im Fokus. Um diesen geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, hat sich der Bereich umstrukturiert und ist nun an fünf Standorten auf drei Kontinenten vertreten.

Die Umstrukturierung wird von der Funktion „Kommunikation und Empowerment" begleitet. Da EMD/G als Dienstleister auf funktionierende Prozesse und kompetente, prozesssichere Mitarbeiter angewiesen ist, sind die Maßnahmen zur Kommunikation, zur Qualifizierung und zum Wissensmanagement besonders wichtig.

Eine Stakeholderanalyse schafft die Basis für eine zielgruppengerechte Ansprache aller Beteiligten. Darüber hinaus werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Bereichs erläutert. Besonders wird darauf eingegangen, dass der Bereich über viel Wissen an den einzelnen Standorten verfügt, dieses aber nicht der Gesamtorganisation zur Verfügung steht. Ebenso fasst die Arbeit die Ergebnisse der Global Employee Commitment Survey 2007 und der internen Befragung zur Kommunikation zusammen. Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die in beiden Umfragen erkennbar ist, wird als Folge der Umstrukturierung und der damit verbundenen Verunsicherung interpretiert.

Daraus leitet die Verfasserin in ihrer Funktion „Kommunikation und Empowerment" Maßnahmen ab, die in der vorliegenden Arbeit dokumentiert werden:

Durch das Bewusstmachen der Problematik Informationsflut vs. Informationsmangel wurde die Kommunikationskaskade deutlich verbessert, d.h. der Informationsfluss läuft besser, relevante Info kommt schneller an.

Es wurde von der Verfasserin ein Kompetenzmanagementsystem eingeführt. Darin kann neben dem bereichsweit gültigen Qualifizierungsbedarf auch der individuelle Entwicklungsbedarf erfasst werden. Um auf das erweiterte Aufgabengebiet des Bereichs zu reagieren, werden Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Damit gewinnen die Mitarbeiter an Prozesssicherheit.

Um den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Standorten zu ermöglichen, wurde eine bereichsweite Wissensdatenbank implementiert.

Durch die Umsetzung der Maßnahmen werden wesentliche Voraussetzungen für

die Organisationsentwicklung geschaffen: die relevante Information kommt an, die Mitarbeiter sind für ihre Aufgaben qualifiziert und das vorhandene Wissen wird weitergegeben. Damit trägt die Funktion „Kommunikation und Empowerment" wesentlich zur Organisationsentwicklung des Bereichs EMD/G und damit zur Globalisierung der Daimler AG bei.

2 Einleitung

In einer zunehmend globalisierten Welt stellen internationale Mitarbeitereinsätze einen strategischen Stellhebel für Großunternehmen dar. Dies hat die Daimler AG schon seit langem erkannt; die ersten Mitarbeiter wurden bereits vor 50 Jahren entsandt. Heutzutage kümmert sich der Bereich Executive Management Development / Global Assignment Management (EMD/G) um Mitarbeiter im internationalen Einsatz.

Um der zunehmenden Komplexität internationaler Mitarbeitereinsätze gerecht zu werden, wird der Bereich EMD/G seit 2005 umstrukturiert hin zu einer internationaleren Aufstellung. Im Rahmen dieser Umstrukturierung (Projekt „Global Assignment Management", GAM) kam es nicht nur zu einer neuen Organisationsstruktur und wachsenden Mitarbeiterzahlen, sondern darüber hinaus zu einem erweiterten Verantwortungsbereich und damit verbunden zu neuen, international gültigen Prozessen.

Als interner Dienstleister legt der Bereich ein besonderes Augenmerk auf kompetente, selbstbewusste Mitarbeiter und ausgeprägte Prozesssicherheit. Durch die Umgestaltung der Prozesse sowie den steigenden Mitarbeiterzahlen muss diese Sicherheit neu aufgebaut werden. Hinzu kommt, dass der Bereich seit 2005 an Standorten rund um die Welt vertreten ist und vor organisatorischen, strukturellen sowie interkulturellen Herausforderungen steht. Nicht zuletzt führt die Umstrukturierung zu einer neuen Organisations- bzw. Bereichskultur. Der notwendige Wissenstransfer, sowie die Gestaltung der GAM Organisationskultur sollen durch Kommunikations- und Empowerment-Maßnahmen erreicht werden.

Dadurch wird eine stärkere Vernetzung des Bereichs und eine zunehmende Prozesssicherheit hergestellt, welche die Mitarbeiter befähigt, ihre Aufgaben zeitgerecht, effizient und mit hoher Qualität umzusetzen. An eine kurze Einführung in die Ausgangssituation des Bereichs EMD/G schließen sich Analysen der Projektumgebung an. Darin wird die Soll- mit der Ist-Situation abgeglichen und Handlungsbedarfe abgeleitet, wie die Organisationsentwicklung unterstützt werden kann. Abschließend werden Teilprojekte, wie die Verbesserung der internen Kommunikation, die Einführung eines Kompetenzmanagements und einer bereichsweiten Wissensdatenbank illustriert.

3 Ausgangssituation

3.1 Warum Daimler Mitarbeiter ins Ausland entsendet

Die Daimler AG ist als einer der weltweit führenden Automobilhersteller bekannt. Sie vertreibt ihre Produkte in nahezu allen Ländern der Welt und hat Produktionsstätten auf fünf Kontinenten. Mehr als zwei Drittel des Umsatzes der Daimler AG werden außerhalb Deutschlands erwirtschaftet. Ausländische Aktionäre halten über ein Drittel des Aktienkapitals. Spitzenleistungen im internationalen Wettbewerb erfordern Ausbau und Pflege weltweiter Kommunikation und Kooperation. Die Ausrichtung auf den Weltmarkt sowie Globalisierungs- und Regionalstrategien brauchen daher international orientierte und handlungsfähige Mitarbeiter für grenzüberschreitende Kooperationen in allen Geschäftsbereichen. Aus diesem Grund sind die Arbeit in multinationalen und interdisziplinären Teams sowie internationale Rotationen und Einsätze ein wichtiges Instrument der Personalplanung und -entwicklung und ein bedeutendes Mittel der Globalisierung.

Der internationale Mitarbeitereinsatz ist daher ein **unternehmerisches Kernelement:**

- zum Transfer und Erhalt spezifischen Fachwissens
- zur beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften
- zur Erschließung des weltweiten Mitarbeiter- und Arbeitsmarktpotentials
- zur Stärkung der internationalen Handlungsfähigkeit

Um die Mitarbeiter im weltweiten Einsatz für die Daimler AG und ihre Tochtergesellschaften kümmert sich der Bereich Executive Management Development / Global Assignment Management (EMD/G).

3.2 Das Arbeitsumfeld wird komplexer

Eine Erweiterung des Verantwortungsbereich führte 2005 zur **Umstrukturierung des Bereichs:** vor der Umstrukturierung wurden von Deutschland aus nur Expatriates mit deutschem Heimatvertrag betreut. Inzwischen werden alle Mitarbeitereinsätze weltweit über EMD/G begleitet. Dadurch kam es zu einer steigenden Komplexität der Auslandseinsätze. Der Bereich arbeitet in einem internationalen Umfeld, konzernweit und weltweit. Das erfordert sicheres Umgehen mit unterschiedlichen rechtlichen, steuerrechtlichen und landesspezifischen Standards. Einsätze finden gesellschaftsübergreifend statt; die unterschiedlichen Gesellschaftsregelungen müssen dabei beachtet werden. Last but not least ist die individuelle Situation des Transferees zu berücksichtigen: Hierarchieebene, Familiensituation, persönliche Motivation etc.

Die Organisationsentwicklung des Bereiches wurde 2005 mit der Umstrukturierung angestoßen, findet aber kontinuierlich statt. Prozesse werden laufend angepasst (KVP), ebenso entwickelt sich die Organisationskultur weiter. Die Umstrukturierung betrifft sowohl die Aufbauorganisation (organisatorische Struktur des Bereichs) als auch die Ablauforganisation (Prozesse und Schnittstellen).

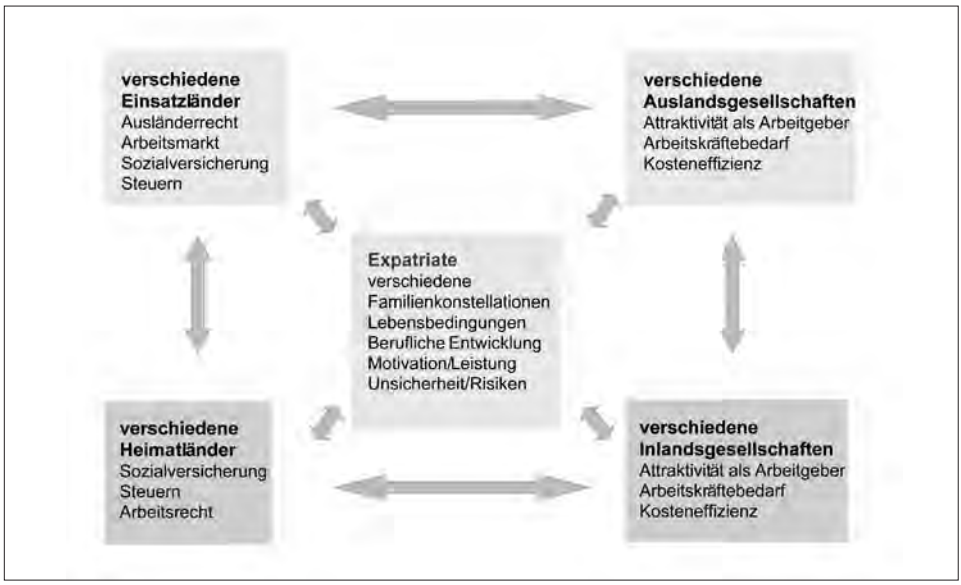


Abbildung 1: Komplexes Umfeld.

3.3 Der Bereich stellt sich neu auf

Der Bereich beschäftigt derzeit ca. 100 Mitarbeiter an fünf Standorten (Stuttgart, Berlin, Detroit, Beijing, Tokio). Bis 2005 fand die – damals deutschlandzentrierte – Expat-Betreuung von Stuttgart aus statt. Mit der Neuaufstellung bezweckt der Bereich, näher am Kunden vor Ort zu sein und schneller auf regionale Besonderheiten reagieren zu können. Seit Anfang 2008 sind alle Standorte arbeitsfähig. Als Organisationsstruktur wurde das Drei-Ebenen-Modell (3-tier-Model) gewählt.

- Zentrale Elemente, wie z.B. die Policy und allgemeingültige Prozesse oder die Gehaltsüberprüfung werden weltweit vom **Global Competence Center (GCC)** in Stuttgart entwickelt bzw. durchgeführt. Damit ist das GCC verantwortlich für Leitlinien und Rahmenbedingungen.
- Daran angeschlossen sind die sogenannten **„Hubs“**, operative Einheiten in Stuttgart, Detroit und Peking. Sie bündeln und kanalisieren die Kommunikation zwischen den jeweils betroffenen Gesellschaften und sind zuständig für den Betrieb und die Servicequalität.

- Darüber hinaus gibt es für die große Transferee-Population in Japan ein eigenes **Local Office** in Tokio. Da die Daimler Financial Services (DFS) anderen Rahmenbedingungen unterliegen als der Rest des Konzerns (z.B. nicht IG-Metall, anderes Vergütungsmodell etc.) und daraus teilweise abweichende Prozesse resultieren, wurde ein weiteres Büro in Berlin eröffnet. Dieses kümmert sich um alle Transferees der DFS weltweit.

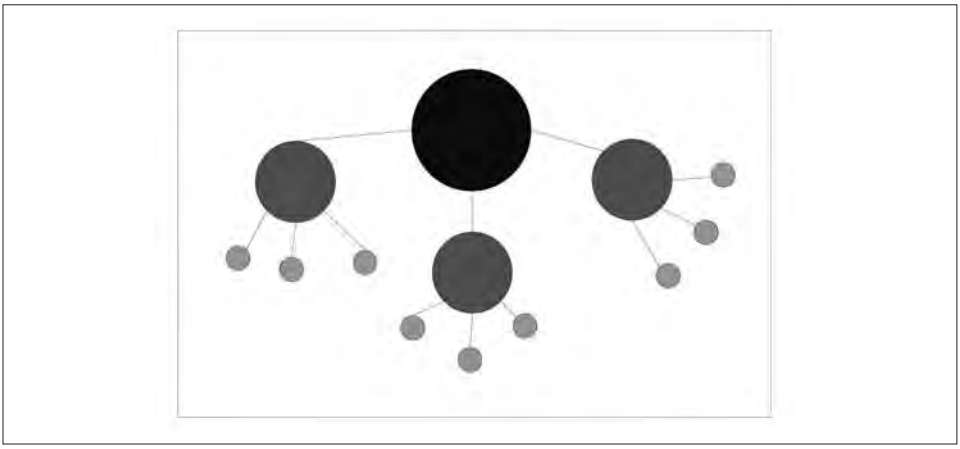


Abbildung 2: Drei-Ebenen-Modell.

3.4 Service rund um den Einsatz – Das Portfolio

EMD/G bietet **Servicedienstleistungen rund um den Auslandseinsatz** entlang des Transferee-Lifecycles für Transferees, Fachbereiche und das Gesamtunternehmen. Es gibt verpflichtende Leistungen, wie z.B. Visa-Organisation, Gehaltsabrechnung, etc. Darüber hinaus ist die Erstellung und Überwachung der Going Global Policy[1] und der Compliance-Richtlinien zentrale Aufgabe des Bereiches für den gesamten Konzern. Freiwillige Angebote, bspw. Vorbereitungsseminare für Transferees, Unterstützung bei Stellenausschreibung und -besetzung für die Fachbereiche oder Angebote zur Personalentwicklung, sind ebenfalls Teil des EMD/G-Portfolios.

3.5 Zwei große Zielgruppen – Die Kunden

Hauptkunden für EMD/G sind die **Transferees** und Fachbereiche. Derzeit befinden sich in über 50 Ländern rund 1.400 Transferees im Einsatz [DAIMLER Geschäftsbericht 2007, S. 104]. Dabei ergeben sich eine Vielzahl von Herkunftsland/Zielland-Kombinationen. Die definierten Prozesse müssen diese unterschiedlichen Konstellationen berücksichtigen (z.B. Visa-Vorschriften).

1 Die Going Global Policy ist die Grundlage für den Auslandseinsatz. In ihr werden die Ansprüche und Verpflichtungen der Transferees geregelt.

Die **Fachbereiche** werden unterschieden in aufnehmende und abgebende, bzw. Reintegrations-Bereiche. Sie nehmen die Leistungen von EMD/G vor allem bei der Personalauswahl, bei Personalentwicklungsmaßnahmen und der Nachfolgeplanung in Anspruch.

In der Stakeholderanalyse wurden darüber hinaus **weitere Kundengruppen** identifiziert, wie z.B. die Familien der Transferees oder potentielle Transferees.

3.6 „Polizist" und Dienstleister – Die Rollen des Bereichs

EMD/G hat eine **Doppelrolle**. Zum einen übernimmt der Bereich eine **Ordnungsfunktion** gegenüber Transferees und Fachbereichen. Der Bereich achtet auf die Einhaltung der Compliance-Standards und der Führungsorganisation bei Auslandsentsendungen. Er ist Prozessowner der Going Global Policy und zuständig für die Einkommensüberprüfung. Damit bietet EMD/G dem Gesamtkonzern eine Dienstleistung.

Offensichtlicher ist die **Servicefunktion** gegenüber den Transferees und Fachbereichen, die rund um den internationalen Mitarbeitereinsatz von EMD/G beraten und betreut werden.

3.7 „Wettbewerber" und Schnittstellen – Das Marktumfeld

Das Marktumfeld ist monopolistisch, bzw. schwach oligopolistisch geprägt: das konzerninterne Umfeld und die strikte Abgrenzung von Zuständigkeiten durch die Konzernorganisation verhindern einen direkten Wettbewerb. Andere Bereiche, die genau abgegrenzten Zielgruppen ähnliche, allerdings sehr spezifische Angebote machen, bewirken eine Art **indirekten Wettbewerb** – nicht beim Leistungsangebot, wohl aber beim Ringen um Aufmerksamkeit. Sie sind damit „kommunikative Konkurrenz".

Die **Schnittstellen** sind mit der Umstrukturierung noch **vielfältiger** geworden. Je nach Ebene, Werk, Sparte oder Land unterscheiden sich die Schnittstellen (Personalabteilung, Key Accounts, ...) und damit notwendigerweise die EMD/G-Prozesse.

3.8 „Kommunikation & Empowerment" unterstützt die Organisationsentwicklung

Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg der Umstrukturierung sind **Können** (entsteht durch Lernen, Kommunizieren, Teamarbeit, Selbsteinschätzung) und **Wissen**. Funktionierende Prozesse und qualifizierte Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle für die Kundenzufriedenheit. Die Prozesse, und damit verbunden auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, haben sich durch die Umstrukturierung des Bereichs in den letzten Jahren entscheidend verändert. Um den

Change-Prozess zu begleiten, wurde die Funktion „Kommunikation & Empowerment“ eingeführt. Sie unterstützt die Umstrukturierung durch:

- umfassende, zeitnahe und detaillierte Information zum GAM-Großprojekt (nach innen und außen), den einzelnen Teilprojekten, personellen Veränderungen und strukturellen Neuerungen.
- Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung unter Berücksichtigung der strategischen Neuausrichtung des Bereichs, Bedarfsanalysen und Hygienefaktoren mit dem Ziel der Sicherstellung und Optimierung der Kommunikations- und Arbeitsabläufe.

Die durchgeführten Projekte legten den Schwerpunkt auf interne Kommunikation, Befähigung der Mitarbeiter und Wissensvermittlung (als Schnittstelle von Kommunikation und Empowerment), wichtige Säulen der Organisationsentwicklung.

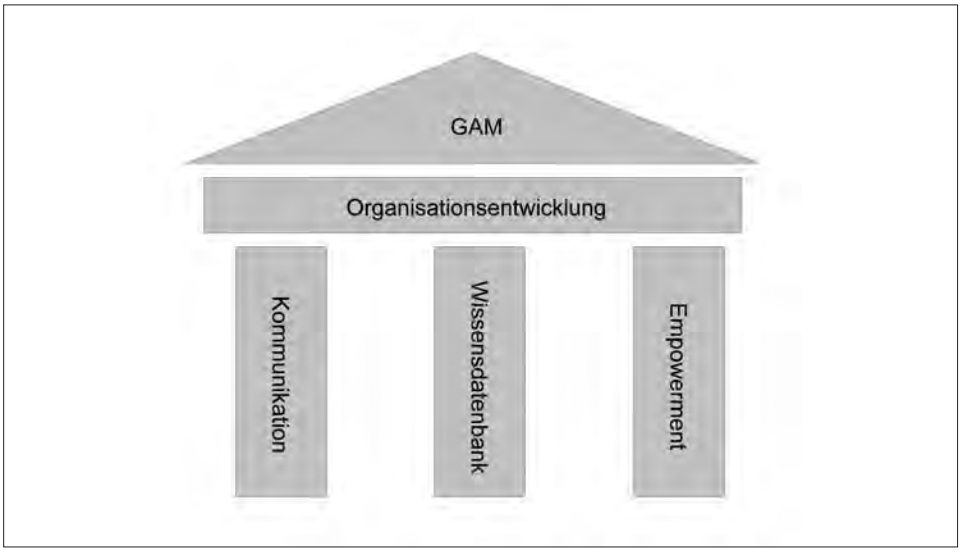


Abbildung 3: Drei Säulen der Organisationsentwicklung.

4 Analysen zur Projektumgebung

Nur wenn die Rahmenbedingungen bekannt sind, kann sich der Bereich angemessen entwickeln und den an ihn gestellten Ansprüchen gerecht werden. Deshalb war es grundlegende Aufgabe der Kommunikationsfunktion, Analysen zur Projektumgebung durchzuführen. Betrachtet wurden allgemeine Merkmale von Dienstleistungen und deren Bedeutung für EMD/G, die Stakeholder, sowie Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Bereichs. Die Ergebnisse werden

im Folgendem kurz zusammengefasst. Ebenso wird die Bedeutung interkultureller Faktoren kurz dargestellt, da sie für den Bereich ausschlaggebend ist. Daran anschließend wird die interne Wahrnehmung, gestützt durch Ergebnisse einer Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit, sowie der Mitarbeiterbefragung zur internen Kommunikation aufgezeigt.

4.1 Konsequenzen aus der Dienstleistungsfunktion

Als Dienstleistungsbereich ist EMD/G von den Merkmalen von Dienstleistungen [Meffert/Bruhn 2006, S. 425] betroffen.

Dienstleistungen sind **immateriell.** Dies trifft auch auf die meisten Produkte von EMD/G zu. Aufgabe der Kommunikation ist daher eine Visualisierung greifbarer Leistungselemente. Dies gilt besonders für Leistungsversprechen, bei denen ein hoher Erklärungsbedarf besteht.

Aus dem Merkmal der Immaterialität ergibt sich auch die **Problematik der Qualitätsbeurteilung** von Dienstleistungen. Fehlende Prüfeigenschaften, ein hoher Grad an Abstraktion und Komplexität, sowie Nichtgreifbarkeit erschweren die objektive Qualitätsbeurteilung [Ramme 2003, S. 10f]. Das Image ist damit der wichtigste Ersatzindikator bzw. Qualitätskriterium für den Kunden [Meffert/Bruhn 2006, S. 425].

Ein weiteres Merkmal von Dienstleistungen ist die **Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit**. Bei Dienstleistungen ist die Leistungserstellung identisch mit der Leistungsabgabe **(Uno-Actu-Prinzip)**. Der Bereich muss die Fähigkeit zur Leistungserbringung permanent bereitstellen (sowohl die personellen als auch die materiellen Ressourcen), noch bevor die Leistung abgesetzt werden kann. Das bedeutet z.B. auch, dass während der Bürozeiten immer jemand erreichbar sein muss [Meffert/Bruhn 2006, S. 61-65].

Der Kunde (externer Faktor) ist für das Erbringen der Dienstleistung ein unabdingbarer Bestandteil; d.h. der Dienstleistungsnachfrager hat eine **Doppelfunktion als Abnehmer und Mitproduzent** der Leistung (z.B. im Beratungsgespräch) und ist damit mitverantwortlich für das Endergebnis [Berndt 1998, S. 900f, Ramme 2003, S. 8f].

Damit geht die **begrenzte Reversibilität** der Dienstleistung einher. D.h. fehlerhafte oder unbefriedigende Dienstleistungen können nicht oder nur schwer umgetauscht oder rückgängig gemacht werden. Für den Nachfrager besteht dadurch ein höher wahrgenommenes Kaufrisiko. Um dem entgegenzuwirken, muss das Image des Bereichs überzeugend sein [Meffert/Bruhn 2006, S. 63].

Je höher die Interaktivität mit dem Kunden ist, umso eher werden die Qualität der Dienstleistung und das Vertrauen in die Leistung durch die Intensität des Kontakts bestimmt. Daher kommt der **Beziehungsqualität** zwischen Anbieter und Nach-

frager eine herausragende Rolle zu. Dies erfordert eine besondere Qualifikation der Mitarbeiter, vor allem aufgrund des interkulturellen Kontextes. Ebenso ist der Drahtseilakt zwischen **Standardisierung** (für Effizienz und Qualitätssicherung) und **individueller Lösungsfindung** nur mit bestens qualifizierten Mitarbeitern möglich [Meffert/Bruhn 2006, S. 198].

Das Image des Bereichs wird als Ersatzindikator herangezogen. Ziel muss es daher sein, den Bekanntheitsgrad zu steigern und vor allem das **Image** des Bereichs auch nach der Umstrukturierung weiterhin positiv zu prägen [von Lackum 2004, S. 24]. Grundlage dafür sind funktionierende Prozesse und geschultes Personal.

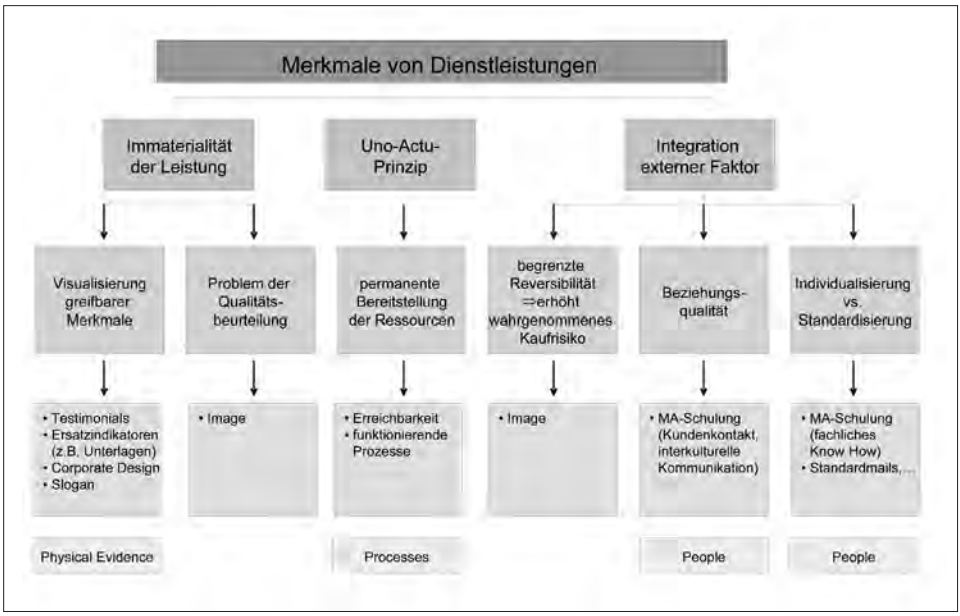


Abbildung 4: Merkmale von Dienstleistungen und damit verbundene Maßnahmen.

4.2 Die Stakeholder und ihre Bedürfnisse

Um den Fokus auf die Kundenbedürfnisse legen zu können, müssen der Kunde und sein Anliegen bekannt sein. Dazu wurde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt. Zentrale Stakeholder (Transferee, Fachbereiche, Schnittstellen, mitausreisende Partner, potentielle Transferees) wurden ebenso berücksichtigt wie andere Gruppen (Gesamtheit der Daimler-Mitarbeiter, einzelne Gremien), die nicht ausschlaggebend für die Kernaufgabe sind, aber Foren bieten, das Image des Auslandseinsatzes bzw. des Bereiches positiv zu prägen. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder wurden, ebenso wie die sich daraus ergebenden Anforderungen an den Bereich und erste Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

Es würde zu weit führen, die Ergebnisse im Detail vorzutragen. Beispielhaft seien hier das **Sicherheits- und Informationsbedürfnis** des Transferees erwähnt, welchem z.B. durch Bereitstellen von Information im Self Service entgegengekommen wird. Wichtig ist bei dieser Zielgruppe auch, eine realistische Erwartungshaltung an den Bereich von Anfang an zu etablieren, indem man die Doppelrolle des Bereichs von vornherein deutlich kommuniziert. Ein anderes Beispiel ist das **Informationsbedürfnis** der verschiedenen Schnittstellen; Prozessabstimmung und regelmäßige Information stehen hier im Vordergrund. Durch klar kommunizierte und fixierte Prozesse wird die Effizienz gesteigert.

Die wichtigsten Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder sind in Abbildung 5 aufgeführt.

	Sicherheits-bedürfnis	Informations-bedürfnis	Service-Orientierung	Abstimmung zu Prozessen
Transferee	X	X		
Reintegrationsbereich		X	X	
Aufnehmender Fachbereich			X	
Potentieller Transferee		X		
Mitausreisender Partner	X	X		
Schnittstellen (Personal Inland)				X
Gremien			X	
Bereichs-/Unternehmens-Leitung			X	X

Abbildung 5: Stakeholder und ihre Bedürfnisse.

Im Umgang mit den einzelnen Stakeholder-Gruppen hilft diese Analyse, sich auf die spezifischen Anliegen einzustellen und diese entsprechend zu bedienen.

4.3 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Bereichs – SWOT-Analyse

Durch die globale Aufstellung ist der Bereich nah am Kunden ohne den Kontakt zur Zentrale zu verlieren.

Dadurch wird für das Gesamtunternehmen das Risiko minimiert, welches mit Auslandseinsätzen verbunden ist (Kosten durch vorzeitigen Abbruch des Einsatzes, Compliance, arbeitsrechtliche Aspekte etc.). Außerdem wird dadurch das Detail-

wissen der Hubs und die Kenntnisse lokaler, spezifischer Regelungen mit dem Gesamt-Überblick des Global Competence Center kombiniert.

Eine SWOT-Analyse sollte herausfinden, ob die mit der Umstrukturierung verbundenen Absichten erreicht werden und wo es Verbesserungspotential gibt. Wichtig ist für den Bereich außerdem zu wissen, wie er und seine Produkte wahrgenommen werden, wie sein Image ist. Auch dies wurde in der Analyse berücksichtigt.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass auf Seiten der Stärken vor allem das lokale Know How, die jahrelange Erfahrung der EMD/G-Mitarbeiter in Stuttgart sowie das dichte Netzwerk an Partnerunternehmen weltweit angeführt werden. Das Wissen, über das der Bereich in seinen einzelnen Hubs, Local Offices und im Global Competence Center verfügt, war durch die Umstrukturierung jedoch für den Gesamtbereich zeitweise nicht verfügbar bzw. nicht nutzbar. Hauptgrund war ein fehlendes gemeinsames Wissensmanagement, in dem auch notwendige Abweichungen von Regelprozessen dokumentiert werden konnten.

Die zeitliche und räumliche Nähe zum Kunden, die durch die Hub-Struktur gegeben ist, wird positiv eingeschätzt und kommt dem Sicherheitsbedürfnis der Kunden entgegen. Andererseits führten kulturelle Unterschiede teilweise zu Missverständnissen.

Durch die Umstrukturierung kam es bei Schnittstellen und Mitarbeitern zu Prozess-Unsicherheit, was für den Bereich problematisch war, da sich die Konsequenzen direkt auf das EMD/G-Image auswirkten. Darüber hinaus verließen Mitarbeiter den Bereich; dadurch ging zusätzlich Wissen verloren.

Viel hängt für den Konzern davon ab, welche Konsequenzen aus der wirtschaftlichen Entwicklung gezogen werden. Die Internationalisierung des Konzerns wird weiter zunehmen; dies führt zu mehr Entsendungen.

Das EMD/G-Wissen wird nachgefragt, vor allem da bei unsicherer allgemeiner Wirtschaftslage das Sicherheitsbedürfnis der Transferees zunimmt. Dadurch wird die Bedeutung des Bereichs bewusster wahrgenommen. Bedingt durch das zunehmend internationale Arbeitsumfeld ist eine besondere Berücksichtigung der interkulturellen Faktoren wichtig. Wird an dieser Stelle gespart, stellt dies ein Risiko nicht nur für den Bereich, sondern für den gesamten Konzern dar. Während der Finanzkrise musste leider bei den Rückkehrern schon in diesem Bereich gekürzt werden. Auch die Qualität der Betreuung während der Arbeitszeitverkürzung aufrechtzuerhalten, war schwierig.

Sparmaßnahmen könnten auch eine entgegengesetzte Entwicklung der Transferee-Zahlen bewirken. Weniger Entsendungen stellen für den Bereich kurzfristig noch kein Risiko da; Einsparungen machen den Auslandseinsatz letztendlich aber unattraktiver und erhöhen zudem den Unsicherheitsfaktor bei den Transferees.

Der Bereich will als kompetenter Partner rund um den Auslandseinsatz wahrge-

nommen werden. Die Analyse hat ergeben, dass die Absichten, die der Bereich mit seiner Organisationsstruktur verfolgt, noch **nicht vollständig erreicht** werden. Die Hauptgründe dafür sind:

- Zwar ist umfassendes Wissen und jahrelange Erfahrung in der Transferee-Betreuung vorhanden, durch mangelndes Wissensmanagement, Qualifizierungsangebote und Kommunikation wird dieses aber nicht ausreichend bewusst gemacht bzw. genutzt.
- Durch die noch nicht vorhandene gemeinsame IT-Infrastruktur ist es schwierig, Prozesse zu standardisieren.
- Die Nähe zum Kunden ist ausgeprägter als die Nähe zum Global Competence Center.
- Diese Schwierigkeiten werden durch die kulturellen Unterschiede noch verstärkt.

Um globale Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren, werden Kommunikations- und Empowerment-Maßnahmen vorgeschlagen, die den Bereich dabei unterstützen, als kompetenter Ansprechpartner rund um den internationalen Mitarbeitereinsatz gesehen zu werden.

4.4 Interkulturelle Faktoren

Der Bereich arbeitet mit Mitarbeitern an fünf Standorten, in vier Ländern zusammen und hat Kontakt zu Daimler-Standorten rund um die Welt. Die Kenntnisse interkultureller Faktoren und eine gewisse Sensibilität in Hinblick auf die Unterschiede sind deswegen unverzichtbar.

Die unterschiedlichen „EMD/G-Kulturen“ bieten dem Bereich eine Vielzahl von **Handlungsmöglichkeiten** und erlauben es, nach außen in der jeweiligen Kultur angepasst aufzutreten. Bereichsintern entstehen dadurch aber manchmal **Missverständnisse** und **Arbeitsverzögerungen**. Der Aspekt der interkulturellen Faktoren darf deswegen keineswegs vernachlässigt werden.

4.5 Global Employee Commitment Survey (GECS) und interne Kommunikation

Nicht nur das externe Projektumfeld, sondern auch die interne Situation muss, gerade bei einem Change-Projekt, herangezogen werden. Eine erste Umfrage, der Global Employee Commitment Survey (GECS) 2007, findet Daimler-weit alle zwei Jahre statt und untersucht die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Befragung wurde von einem externen Institut durchgeführt.

Im Thema Compliance erzielte der Bereich sehr gute Ergebnisse. Darin spiegelt sich die Konzentration auf Compliance-Aspekte im Bereich und bei allen rele-

vanten Transferee-Prozessen wider, welche in den letzten Jahren stark im Fokus von EMD/G stand. Die Ergebnisse in den Feldern Mitarbeiterzufriedenheit und Führungsverhalten waren dem Bereich nicht genügend. Deswegen wurde eine interne Umfrage zur Kommunikationspraxis durchgeführt.

Mit einem Fragebogen wurde zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuell verwendeten Kommunikationswege und -plattformen gemacht, dann um eine Einschätzung (Stärken und Schwächen), sowie um Verbesserungsvorschläge gebeten. Der Fragebogen wurde an eine Stichprobe der Mitarbeiter verteilt. Bemerkenswerterweise lag der Rücklauf bei über 100 %, da die Mitarbeiter den Fragebogen vervielfachten und an ihre Kollegen weitergaben. Hier zeigt sich neben einer gewissen Unzufriedenheit mit der damaligen Situation auch das hohe Engagement, diese Situation zu verbessern.

In der Analyse wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter in Stuttgart mit der aufgabenbezogenen Kommunikation zufrieden sind. Die Information über die Arbeit und das Aufgabenfeld der Nachbar- und Projektteams aber ist noch ausbaufähig, ebenso der Informationsfluss zwischen den Hubs und dem Global Competence Center. Im „neuen" Bereich EMD/G gibt es noch kein ausgeprägtes „Wir-Gefühl". Die **Kommunikation über die reinen Arbeitsabläufe** hinaus, z.B. Hintergründe und Bereichsinformationen, wird von allen Mitarbeitern als verbesserungsbedürftig bewertet.

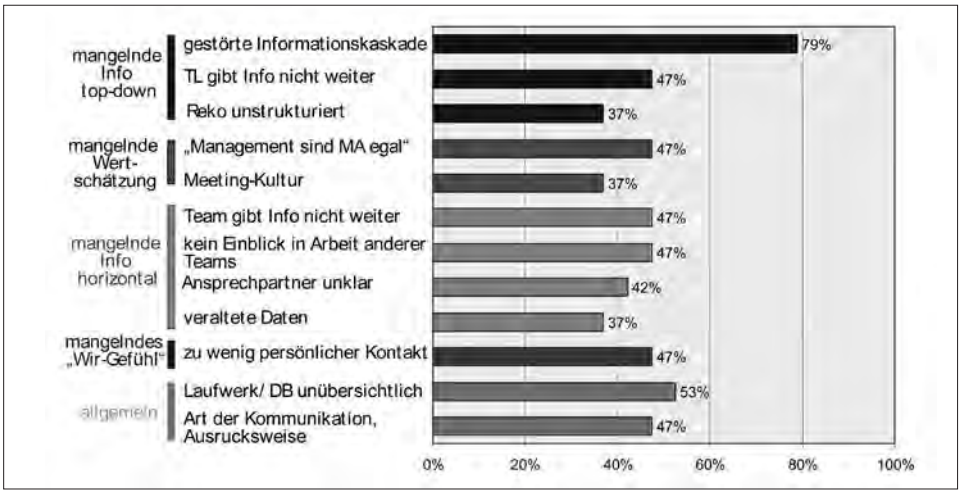


Abbildung 6: Schwachstellen in der internen Kommunikation EMD/G.

Etwas, was sich durch alle Antworten zieht ist die Diskrepanz zwischen **Informationsüberflutung** einerseits und fehlender Information andererseits [siehe dazu auch Mast 2000, S. 66f, S. 80f]. Die Mitarbeiter sehen sich mit einer erheblichen Menge an neuen Aufgaben und Prozessen, aber auch vielen Mitteilungen des Konzerns oder des Bereichs konfrontiert. Gleichzeitig fehlen ihnen die für die Ar-

beit nötigen Informationen ebenso wie eine transparente Kommunikation über die Ausrichtung des Bereiches. Die Änderungen im Rahmen des Change-Prozesses, das große Ziel der Umstrukturierung, sowie der aktuelle Zwischenstand („Wo stehen wir gerade?“) sind den Mitarbeitern nicht transparent.

Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten war 2008 nur bedingt positiv. Hauptproblem war der mangelnde Informationsfluss und die – zumindest gefühlte – nicht vorhandene Wertschätzung durch die Vorgesetzten. Dies hatte zur Folge, dass das Vertrauen in die Führungskräfte schwand [von Schönfels 2007, S. 297f]. Auslöser dafür war der **schleppende Informationsfluss** vor allem bei Hintergrundinformationen zum Change-Prozess, sowie unregelmäßige und unstrukturierte Teammeetings. Ziel und Strategie waren nicht transparent.

Die Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen ist im Alltagsgeschäft nur begrenzt vorhanden. Fachliche Dinge werden meist bilateral geklärt, sofern der Ansprechpartner bekannt ist. Das bestätigten auch die Ergebnisse der Umfrage: Je weniger Schnittstellen ein Team mit anderen Teams hat, umso zufriedener war es in Bezug auf die horizontale Kommunikation.

Da **Arbeits-Prozesse nicht überall gleich umgesetzt** werden, kommt es zu Effizienz-Verlusten und macht eine Übergabe und Einarbeitung für neue Mitarbeiter unnötig schwer.

Häufig kritisiert wurde die **Laufwerkstruktur**, bzw. die Undurchsichtigkeit der darauf vorhandenen Materialien und Präsentationen. Viel Wissen, aber auch viel Zeit (um die gleiche Präsentation ein zweites oder drittes Mal zu erstellen) ging dadurch verloren. Die vorhandene Datenbank (Going Global Kachel) wurde einerseits genutzt und für an sich gut befunden, auf der anderen Seite wurde ihre mangelnde Aktualität kritisiert.

In der Kommunikation mit den Hubs und Local Offices intensiviert sich dieses Problem durch den fehlenden persönlichen Kontakt. Da die Kollegen keinen Zugriff auf z.B. das Bereichs-Laufwerk haben, erreichten viele Informationen (z.B. in Form von Protokollen oder Präsentationen) die Mitarbeiter an anderen Standorten nicht. Dadurch waren sie noch stärker vom Informationsfluss abgeschnitten, was ihre Arbeit teilweise extrem erschwerte.

Die projektbezogene Kommunikation innerhalb der GAM-Teilprojekte wurde positiv beurteilt. Meetings in den Projektgruppen fanden regelmäßig statt und der Informationsfluss innerhalb der Projektgruppen funktionierte. Nach „außen“ wurden allerdings wenige Informationen über den aktuellen Stand der Projekte bekannt gemacht. Neben der reinen Information sollten vor allem die Ergebnisorientierung

und der Mehrwert im Mittelpunkt stehen. Also: was bedeutet das für mich in meiner täglichen Arbeit? Wie setze ich die neuen Vorgaben um?

5 Lösungsansätze

5.1 Funktionierende Kommunikation ist Grundlage für Prozesssicherheit

Die durchgeführten Analysen ergeben, dass der Erfolg von EMD/G als Dienstleister im wesentlichen auf Prozesssicherheit, effizienter Kommunikation und qualifizierten Mitarbeitern beruht. Die Analysen ergeben aber auch, dass es hier jeweils Schwachstellen gibt, die es zu verbessern gilt. Bei allen Maßnahmen wurden die zielgruppenspezifischen Bedürfnisse und Anforderungen in den Mittelpunkt gestellt. Ein neu entworfenes **Kommunikationskonzept** umfasst neben der internen Kommunikation auch die Kommunikation mit Kunden und Schnittstellen. Mittelfristig kann so eine **integrierte Kommunikation** umgesetzt werden [Ahlers 2006]. Eine gemeinsame Dachbotschaft vereint die verschiedenen Teilkonzepte.

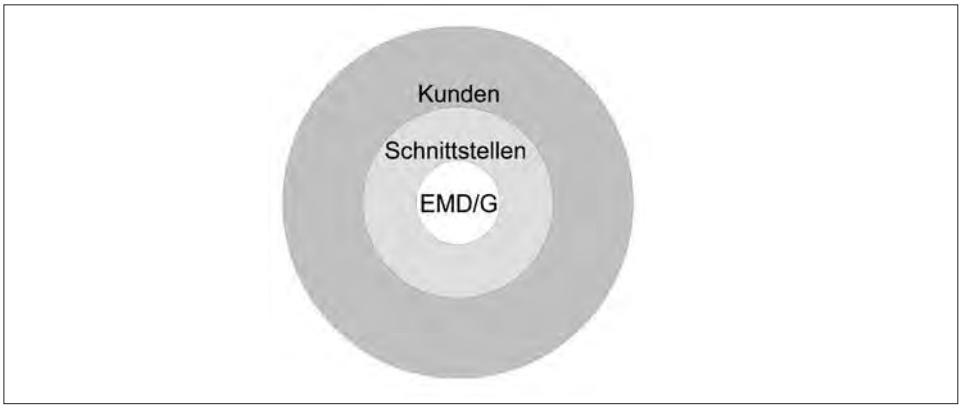


Abbildung 7: Zielgruppen der Kommunikationsmaßnahmen.

In Richtung der Kunden wurden bspw. Informationsbroschüren überarbeitet und stärker an die Kundenbedürfnisse angepasst. Das Intranet wird neu gestaltet und bietet mehr Übersichtlichkeit und Information im Self Service. Gemeinsam mit den Schnittstellen wurden Prozesse überarbeitet und effizienter gestaltet.

Grundlage für Kundenorientierung oder funktionierende Schnittstellenkommunikation ist aber Prozesssicherheit. Deshalb wird auch der **internen Kommunikation** eine große Bedeutung beigemessen. Um diese zu verbessern, wurde das Thema Informationsflut vs. Informationsmangel angegangen.

Ansatzpunkt waren die nicht regelmäßig stattfindenden Rücksprachen (Regelkommunikation = Reko) des Bereichs einerseits – und die unstrukturierte Weiter-

gabe unnötiger Information andererseits. Aus diesem Grund wurde zunächst eine Übersicht aller derzeit stattfindenden regelmäßigen Treffen erstellt, mit Teilnehmerkreis, Zeitangabe und Inhalt. Wo möglich, wurden Rekos zusammengelegt oder der Inhalt präzisiert. Parallel dazu wurde vom Leitungsteam auf die Reko-Disziplin hingewiesen und auch ein „Selbst-Commitment" kommuniziert.

Die Anzahl und Regelmäßigkeit der Rekos hat seitdem stark zugenommen und die **Informationsweitergabe funktioniert besser**. Trotzdem gibt es immer noch Verbesserungsbedarf, vor allem, was die Informationen über Abteilungen oder Teams hinweg betrifft; d.h. die Information top-down und bottom-up funktioniert besser, die vertikale Kommunikation kann weiter optimiert werden. Möglichkeiten bieten sich hier bspw. in internen Schnittstellenworkshops oder in abteilungsübergreifenden Projektteams.

Spätestens durch die überwältigende Rückmeldung aus der internen Umfrage wurde den Führungskräften die kritische Kommunikations-Situation bewusst, ebenso wie die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit. Die Wahrnehmung wurde in diesem Bereich geschärft und die Situation in den letzten 1,5 Jahren deutlich verbessert.

5.2 Befähigung der Mitarbeiter: Kompetenzmanagement und Qualifizierungskatalog

EMD/G ist ein sehr wissensintensiver Bereich mit hoher Zukunftsorientierung. Nur wenn die Mitarbeiter sicher sind in dem was sie tun, können sie sicher und effizient arbeiten. Deswegen ist die Qualifizierung der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Im Projekt wurden u.a. ein Kompetenzmanagement-Tool entwickelt und eingeführt, Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und durchgeführt, sowie das Onboarding, also die Einarbeitung für neue Mitarbeiter, neu gestaltet.

5.2.1 Ausgangssituation und Zieldefinition

Einmal jährlich wird der individuelle Qualifizierungsbedarf im Mitarbeitergespräch besprochen. Um die Personal- und Organisationsentwicklung zu unterstützen, wurde im Rahmen der Neuausrichtung des Bereiches ergänzend ein Kompetenzmanagement ins Leben gerufen. Der Fokus liegt dabei auf der **bereichsweiten Qualifizierung**.

Frühere Ansätze der bereichsweiten Mitarbeiterqualifizierung wurden nicht nachhaltig verfolgt. Unruhe wegen Personalwechsel, wenig Einarbeitung und Unsicherheit aufgrund der Change-Situation haben sich auf die Mitarbeiter übertragen, die gegenüber allem Neuen zunächst skeptisch waren. Gleichzeitig forderten die Mitarbeiter eine stärkere Förderung und das Aufzeigen interner Karrierewege.

Ziel des Kompetenzmanagement ist es, Mitarbeiter und Führungskräfte zu be-

fähigen, **ihre Aufgaben kompetent** und **effizient** zu **erledigen**. Die Entwicklung erfolgt bedarfs- und bereichsorientiert und stellt einen strategischen Stellhebel dar. Fachkompetenzen werden gezielt aufgebaut und gefördert; methodische und soziale Kompetenzen, sofern sie für die Arbeit relevant sind, ebenso. Der Begriff „Kompetenz" umfasst hierbei nicht nur Kompetenzen im engeren Sinne, sondern schließt auch Qualifikationen und Kenntnisse mit ein [Nauendorf 2004, S. 153-210].

5.2.2 Umsetzung des Kompetenzmanagements

Das Kompetenzmanagement nimmt vier Aspekte in Angriff:

1. Soll-, Ist- und Gap-Analyse
2. Ableitung strategischer Kompetenzen und Qualifizierungsangebot
3. Unterstützung bei der Identifizierung individueller Qualifizierungsbedarfe
4. Onboarding: Integration neuer Mitarbeiter

Vom Anforderungskatalog zum Anforderungsprofil
Zunächst wurden für jedes Stellenprofil Kompetenzen und Qualifikationen beschrieben, die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben notwendig sind.

Dabei wurden auch neue Anforderungen, bedingt durch den Organisationswandel und das neue Aufgabengebiet, berücksichtigt.

Die Aufgabenbeschreibung ist damit zukunftsorientiert. Aus den identifizierten Kompetenzen und Qualifikationen wurde ein EMD/G-weiter **Anforderungskatalog** mit fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen erstellt.

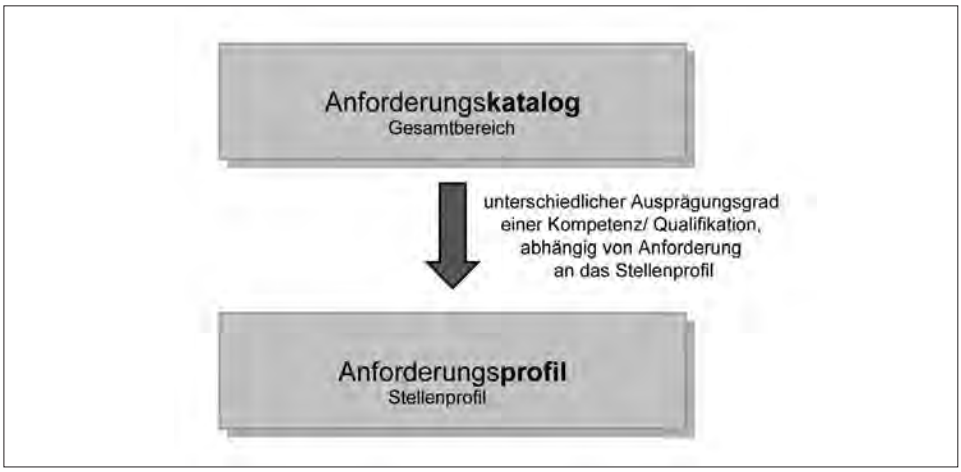


Abbildung 8: Anforderungskatalog und Anforderungsprofil.

Dieser bereichsweite Anforderungskatalog wurde in Abteilungs-Workshops (Teamleiter, Abteilungsleiter, Fachberatung, Empowerment) bezogen auf die Stellenprofile der Abteilung abgeglichen. Die für wichtig erachteten Kompetenzen

wurden daraufhin in ihrem erwünschten **Ausprägungsgrad bewertet**. Dabei wurde eine Skala von 1 (Basiskenntnisse) bis 5 (Umfassende Kenntnisse) verwendet.

Daraus ergibt sich ein **Soll-Profil je Stellenprofil** mit den Kompetenzen, die der Abteilung notwendig erscheinen, die zukünftige Aufgabe möglichst optimal zu erfüllen. Dadurch leitet sich aus dem EMD/G-weiten Anforderungskatalog ein stellenspezifisches Anforderungsprofil ab.

Schlüsselkompetenzen des Bereich EMD/G
Desweiteren wurden in den Abteilungsworkshops strategische Schlüsselkompetenzen für den Bereich EMD/G identifiziert. Leitfragen zur Identifizierung waren:

1. Welche beruflichen Situationen sind erfolgsentscheidend? Welche Anforderungskriterien (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Verhaltensweisen) sind zur Bewältigung dieser Situation erforderlich?
2. Was macht einen Mitarbeiter aus dem Bereich EMD/G erfolgreich?
3. Welche ausgeprägten Stärken muss ein Mitarbeiter haben, um auch die zukünftigen Anforderungen, bzw. Veränderungen erfolgreich zu meistern?
4. Hinsichtlich welcher Aspekte müssen die Mitarbeiter Experten sein (nicht nur Kenner oder Könner)?

Übereinstimmend wurden interkulturelle Kompetenz, sicherer Umgang im Kundenkontakt und Englisch als Schlüsselkompetenzen benannt. Für die interkulturelle Kompetenz und den Kundenkontakt wurden bereichsweite Schulungen beschlossen. Die Schulungen sind unabhängig vom persönlichen Ausprägungsgrad für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Spracherwerb findet individuell statt.

Ziel der Workshops war es nicht nur, die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen zu identifizieren und zu bewerten, sondern auch, ein gemeinsames Verständnis der Begriffe zu bekommen – und nebenbei das Kompetenzmanagement im Bereich bekannt zu machen.

Kompetenzerhebung und Gap-Analyse
Im Mitarbeitergespräch kommt das Kompetenzprofil zur praktischen Anwendung. Im Vorfeld des Gesprächs bekommt der Mitarbeiter sein Soll-Profil ausgehändigt, damit er frühzeitig seine eigenen Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren kann. Der Vorgesetzte macht ebenfalls eine Einschätzung des Mitarbeiters.

Auf dieser Basis wird über den Qualifizierungsbedarf des Mitarbeiters gesprochen. Aus dem Soll-Ist- Vergleich ergibt sich der **Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsbedarf** [Nauendorf, 2004].

Dabei sind drei Konstellationen möglich:

1.) Erfüllt der Mitarbeiter die an die Stelle gestellten Anforderungen im gewollten Maße, werden keine weiteren Qualifizierungs- oder Entwicklungsmaßnahmen ergriffen **(Soll = Ist)**.

2.) Ergibt sich ein Defizit zwischen dem Anforderungsprofil und dem individuellen Qualifikationsprofil des Mitarbeiters, besteht der Bedarf zur weiteren Qualifizierung. Betrifft der Bedarf einen einzelnen Mitarbeiter, wird dieser über die Corporate Academy (Fachbereich für Weiterbildung) abgefangen. Besteht der Bedarf bei mehreren Mitarbeitern des Bereichs, werden bereichsinterne Schulungen organisiert. Dazu wird derzeit ein Qualifizierungskatalog erstellt **(Soll > Ist).**

3.) Wird aus dem Soll-Ist-Abgleich deutlich, dass der Mitarbeiter die Qualifikationen übererfüllt, schließt sich eine Personalentwicklungsmaßnahme an. Das kann durch Job Enlargement, Job Enrichment oder Mitarbeiterrotation geschehen. Vor allem können die Stellenprofile auch zur internen Nachfolgeplanung herangezogen werden. Wird eine Stelle im Bereich frei kann diese unter Umständen von einem „Rotations-Kandidaten" besetzt werden **(Soll < Ist)**.

Das Befüllen der individuellen Kompetenzprofile, sowie die Gap-Analyse ist Aufgabe des Vorgesetzten. Die Fachfunktion Empowerment erfüllt dabei eine beratende Aufgabe, falls Fragen zum Kompetenzmanagement-Tool auftreten. Sie ist nicht aktiv an der Bewertung der Mitarbeiter beteiligt. Damit ist das Kompetenzmanagement vom Projektstatus in die Linie überführt.

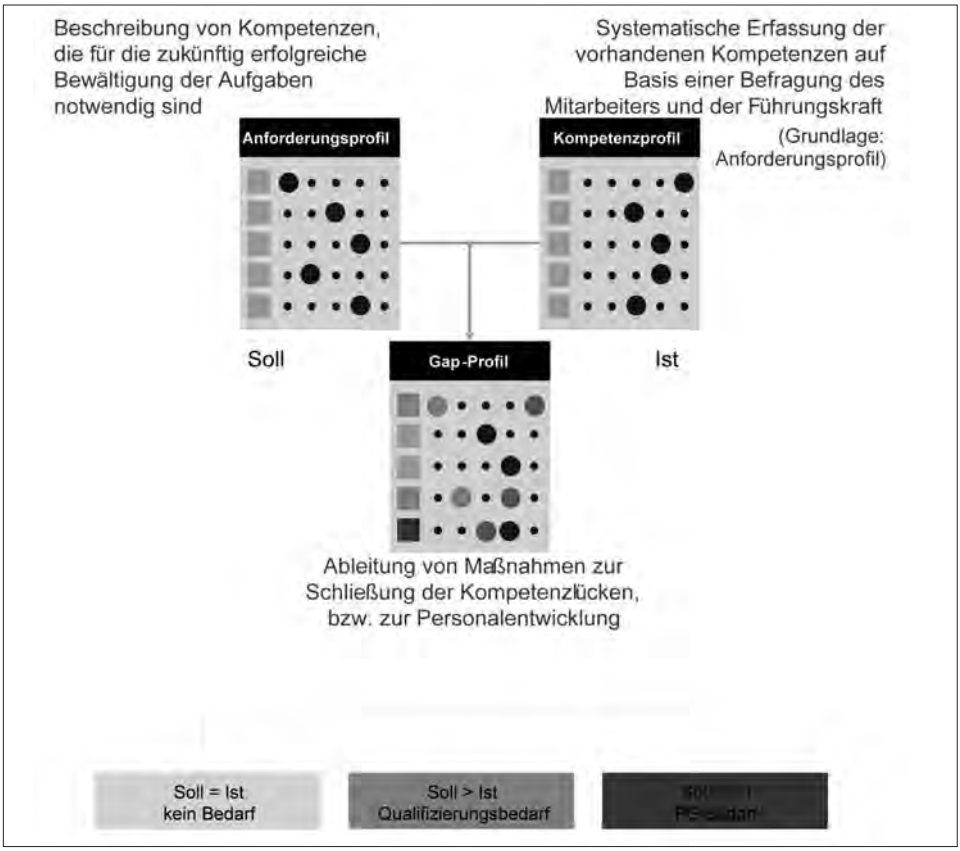


Abbildung 9: Grundlagen des Kompetenzmanagement.

Kompetenzentwicklung und Transfer: Der Qualifizierungskatalog

Um die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter kontinuierlich und nachhaltig sicherzustellen, werden **bereichsweite Qualifizierungen** angeboten und in einem Katalog zusammengefasst. Der Qualifizierungskatalog identifiziert zentrale, für den Gesamtbereich relevante Seminarinhalte, die in einem regelmäßigen Turnus spätestens alle zwei bis drei Jahre angeboten werden sollen. Dadurch wird die fachliche Qualität der Mitarbeiter, Kontinuität und Nachhaltigkeit sichergestellt.

2008 wurde zunächst der Fokus auf die strategischen Kernkompetenzen gelegt. Für 2009 und 2010 werden auch weitere, bereichsweite Qualifizierungsbedarfe angegangen. Abgeleitet werden die Bedarfe aus den Kompetenzprofilen, bzw. der Gap-Analyse.

Abbildung 10: Ableitung der Qualifizierungsbedarfe.

Das Soll-Profil wird dabei immer auf Aktualität überprüft. Daraufhin wird ausgewertet, welche Bedarfe bereichsweit von Bedeutung sind. Diese werden dann entweder in Abstimmung mit der Corporate Academy angepasst oder neu konzipiert und selbst umgesetzt. Dann werden die Programme zentral kommuniziert, durchgeführt und entweder von der Corporate Academy oder der Fachfunktion Empowerment evaluiert.

Ziel ist es, die Mitarbeiter in den für sie relevanten Themen umfassend zu schulen. In Zeiten der Arbeitszeitverkürzung ist es bei rein fachlichen Themen allerdings nicht zweckmäßig, die Mitarbeiter dafür längere Zeit aus dem Arbeitsbetrieb zu nehmen. Um den Umgang mit knappen (personellen) Ressourcen zu schonen, sind die Seminare so konzipiert, dass sie in Einheiten von ca. zwei Stunden stattfinden.

Die Seminare werden mit dem Kompetenzmanagement-Tool verknüpft, so dass zu jeder Kompetenz oder Qualifikation ein entsprechender Link gesetzt ist, wie diese Qualifikation erworben werden kann. Der Aufbau des Qualifizierungskatalogs folgt dem Aufbau des Kompetenzmanagement-Tools.

5.2.3 Evaluation des Tools und der Seminare

Da die Ergebnisse der Gap-Analyse in die Seminarbedarfsplanung für die folgenden Jahre einfließt, wird transparent, wie das „Kompetenzmanagement-Tool“ während der Mitarbeitergespräche genutzt wird. Auch die Seminare werden ausgewertet. Bisher bezieht sich das Feedback allerdings rein auf die Umsetzung des Seminars, also auf die Organisation, die fachliche Qualität des Trainers etc.

Ein Kritikpunkt ist die **fehlende „Transferanalyse“**. Es findet keine direkte Abfrage statt, inwieweit das Erlernte im Alltag eingebracht und umgesetzt werden kann. Allerdings kann das Mitarbeitergespräch genutzt werden, rückblickend eine Einschätzung abzugeben, wie sinnvoll Zeitpunkt und Inhalt der Qualifizierungsmaßnahme waren und ob die erwartete Wirkung eingetreten ist. Die Führungskraft muss das Feedback an die Funktion Empowerment weiterleiten, damit es bei der weiteren Seminarplanung berücksichtigt werden kann.Das Thema Monitoring und Evaluation muss 2009 und 2010 verstärkt beachtet werden.

5.2.4 Marketing mit der Mehrwertargumentation

Leider wurde das Kompetenzmanagement-Tool 2008 nur vereinzelt von den Führungskräften genutzt. Dies lag weniger am geringen Bekanntheitsgrad des Tools, als vielmehr daran, dass der Mehrwert nicht erkannt wurde. Die Mitarbeitergespräche sind schon jetzt sehr zeitintensiv und vollgepackt mit Themen. Ein weiteres zu besprechendes Thema, verbunden mit einem gewissen Aufwand, schreckt zunächst ab. Zudem kann die Einführung eines Kompetenzmanagement-Tools unter Umständen als Abwertung der Führungsleistung („Sie können das nicht, Sie brauchen ein Tool.“) aufgefasst werden.

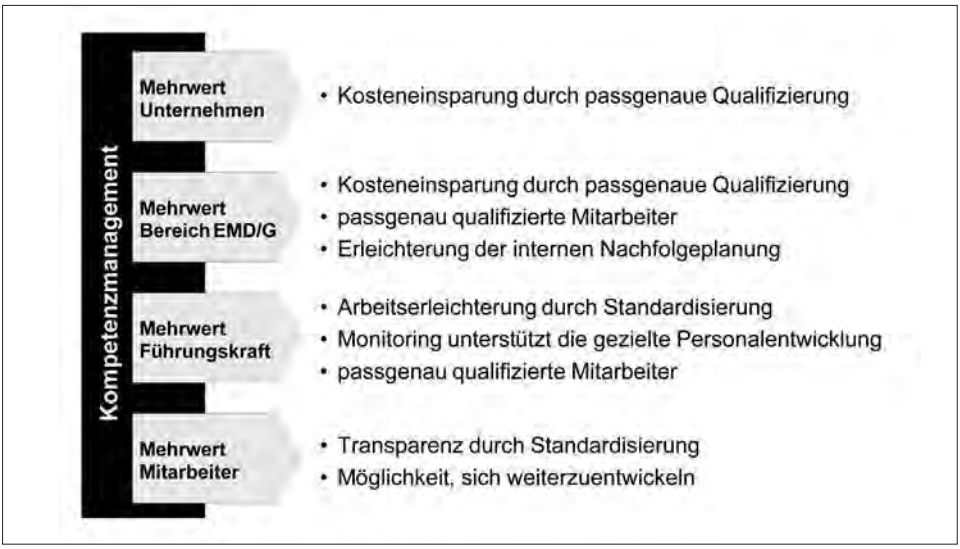


Abbildung 11: Mehrwert des Kompetenzmanagement-Systems.

Aus diesem Grund ist es essentiell, den **Mehrwert des Tools** für das Unternehmen, den Bereich, die Führungskraft und den Mitarbeiter zu betonen. Darüber hinaus muss eine Einführung in die Handhabung des Tools geschehen und deutlich gemacht werden, dass damit keine „Herabwürdigung" der Führungskompetenzen verbunden ist, sondern das Tool als Hilfestellung zur Standardisierung dient. Ohne einen Soll-Ist-Abgleich kann keine fundierte Bereichsqualifizierung stattfinden. Personal- und Organisationsentwicklung ist damit noch stärker Führungsaufgabe als bisher.

5.3 Bereichsweite Wissensdatenbank

5.3.1 Ausgangssituation und Zieldefinition

Eine Schwachstelle des Bereichs ist das **fehlende Wissensmanagementsystem**. Die verschiedenen Standorte arbeiten jeweils mit ihrem eigenen Datenablagesystem. Die größte Datenbank besteht am Standort Stuttgart; die darauf hinterlegten Prozesse sind allerdings auf deutsch dokumentiert und die Hubs können nicht auf die Datenbank zugreifen. Teilweise sind die Dokumente nicht mehr aktuell oder sie sind inzwischen in andere Systeme (bspw. GAM-IT) überführt worden; dadurch ergibt sich eine **doppelte Datenhaltung** und damit doppelter Pflegeaufwand. Außerdem berücksichtigen die Prozesse nicht durchgehend die globale GAM-Logik, sondern sind teilweise aus der lokalen Sicht geschrieben. Diese lokalen Prozesse der Hubs sind mit dem Global Competence Center in Stuttgart nicht abgestimmt. Dies bedeutet, dass **Prozesse nicht standardisiert** sind, was wiederum zu uneinheitlichen Vorgehen und damit zu Mehrarbeit für die Mitarbeiter und Unsicherheit für die Kunden und Schnittstellen führt.

Das bedeutet, das Wissen des Bereichs kann nicht genügend genutzt werden, die Hub-übergreifende Zusammenarbeit ist erschwert und Transferees werden nicht einheitlich behandelt, da Prozess-Unsicherheit besteht. Als Schnittstelle von Kommunikation und Empowerment war die Einführung einer bereichsweiten Wissensdatenbank (WDB) Aufgabe der Verfasserin.

Ziel ist die Implementierung einer einheitlichen globalen Wissensdatenbank als Ablösung der vorhandenen Datenbanken, die an den White Book Prozessen (für alle Hubs) orientiert ist und damit globale Standards ebenso abbildet wie lokale Besonderheiten.

5.3.2 Umsetzung der Wissensdatenbank

Das Projekt Wissensdatenbank umfasst zwei wesentliche Aspekte: zunächst muss eine **Struktur** erstellt werden, die die **GAM-Logik** widerspiegelt, d.h. die zentrale / globale (Global Competence Center) und lokale / regionale (Hubs) Prozesse erfasst, policy- und prozessorientiert ist und sowohl bereichs-interne (z.B. Telefonlisten), wie arbeitsrelevante, externe Informationen vermittelt. Daran an-

schließend findet die **prozessweise Überführung** aller relevanten Informationen von verschiedenen Datenbanken auf die Wissensdatenbank, und damit verbunden die Überprüfung aller EMD/G-Prozesse auf Aktualität und Einheitlichkeit statt.

Als IT-System entschied sich der Bereich für die auf Lotus Notes basierte WorkBox, da diese bereits 2007 für Projektarbeit eingekauft worden war.

Projektgruppe

Da die Going Global (GG) WorkBox länderübergreifend das führende Wissensmanagementsystem des Bereichs sein soll, sollen **Mitarbeiter aus allen Hubs** in die Projektgruppe eingebunden werden. Die Projektleitung liegt im Global Competence Center in Stuttgart. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass es aufgrund der großen Zeitverschiebung nicht möglich ist, regelmäßig Termine mit allen Mitgliedern der Projektgruppe gleichzeitig zu machen. Deshalb nehmen die Hubs an den Projektgruppenterminen abwechselnd teil; das jeweils andere Hub wird in einem gesonderten Telefonat über die Ergebnisse des Treffens informiert. Außerdem werden die Treffen dokumentiert und in der GG WorkBox für die Projektgruppenmitglieder hinterlegt. Projektsprache ist Englisch.

Vorüberlegungen

Um die GG WorkBox umsetzen zu können und eine realistische Einschätzung des Arbeitsaufwandes zu bekommen, müssen drei Fragen beantwortet werden:

1.) Welche **Datenquellen** gibt es derzeit und müssen diese bei der Umsetzung einer globalen Wissensdatenbank berücksichtigt werden?

Derzeit gibt es im Hub Europa und im Global Competence Center zwei Datenbanken, auf der Unterlagen rund um die verschiedenen Transferee-Gruppen abgelegt sind. Diese sind die größten und komplexesten Dokumentationssysteme im Bereich. Die Hubs nutzen eigene Ablagesysteme für ihre Daten.

2.) Wie werden die Daten der relevanten Datenquellen genutzt, wie sehen die **Nutzungsmuster** aus?

Die beiden großen Datenbanken, vor allem die Going Global Kachel werden täglich von den Betreuerinnen aufgerufen und Dokumente geändert. Das bedeutet, dass man die beiden Datenquellen nicht einfach für die Migration abschalten kann. Außerdem muss die neue Wissensdatenbank übersichtlich gestaltet sein und darf nicht weniger Wissen enthalten als die derzeit genutzten Datenquellen. Nur so kann die Akzeptanz der neuen Datenbank sichergestellt werden. Ein Mehrwert für die täglichen Nutzer muss deutlich erkennbar sein.

3.) Welche **Inhalte** gibt es derzeit auf den verschiedenen Datenquellen und können diese ohne weiteres **übernommen** werden?

Von den insgesamt 955 Dokumente auf den beiden großen Datenbanken, werden 430 regelmäßig genutzt.

Dazu kommen zusätzlich 810 Anhänge, die diesen Dokumenten zugeordnet sind. Die übrigen 516 Dokumente haben einen lokalen Fokus und müssen aus diesem Grund nicht ins Englische übersetzt oder überarbeitet werden. Sie werden mit Priorität B behandelt.

Der überwiegende Teil der Prio A-Daten muss auf ihre globale Gültigkeit hin untersucht und u.U. angepasst werden. Dies bedeutet Abstimmungsschleifen und einen großen Zeitaufwand. Darüber hinaus müssen die Dokumente ins Englische übersetzt werden. Die Überführung findet themenweise statt. Erst wenn alle Dokumente zu einem Prozess, bzw. einem Thema komplett überarbeitet wurden und den Qualitätscheck bestanden haben, wird der Themenkomplex aus allen übrigen Datenbanken herausgenommen und auf einmal in die GAM Wissensdatenbank migriert. In den alten Datenbanken findet sich ein Hinweis, wo auf der Wissensdatenbank das Thema zu finden ist. Danach wird der nächste Prozess, bzw. das nächste Thema geprüft. Dokumente, die nicht der GAM-Logik entsprechen, werden in einem gesonderten Projekt überarbeitet und angepasst.

Struktur der Wissensdatenbank
Ein Ziel der Wissensdatenbank ist es, die neue GAM-Logik widerzuspiegeln; dies greift die Struktur auf.

Auf der obersten Ebene gibt es einen Ordner für Allgemeine Informationen, in denen Präsentationen über den Bereich, Telefonlisten etc. eingeordnet werden. Für die GAM-Struktur relevant sind die Ordner „02 – Global Competence Center“, „03 – Operative Business (Hub)“ und „04 – Country Information“, sowie der Ordner „05 – Assignee Documents“. Desweiteren gibt es noch Ordner zur Kommunikation (sowohl intern, als auch extern an Kunden und Schnittstellen) und einen Ordner für Veranstaltungen. Hier werden z.B. Protokolle hinterlegt.

Die Aufteilung in Global Competence Center und Operatives Tagesgeschäft bildet die Organisationsstruktur des Bereichs ab. Im **GCC-Ordner** finden sich die Standardprozesse, so wie sie als Soll-Prozesse im White Book definiert wurden. Außerdem werden hier die compliance- und steuerrelevanten Themen hinterlegt.

Damit ist alles, was länderübergreifend gleich ist, hier abgelegt. Die Unterordner sind wie die Going Global Policy strukturiert, damit ein leichtes Auffinden der Themen durch ein einheitliches Schema ermöglicht wird.

Da es von Hub zu Hub unterschiedliche Regelungen gibt (bedingt z.B. durch unterschiedliche rechtliche Regelungen) kann der Standardprozess nicht immer eingehalten werden. Diese Abweichungen werden im Ordner **„Operatives Tagesgeschäft“** erfasst. Hier folgt die Gliederung ebenfalls der Going Global Policy.

Unter jedem Prozess, bzw. unter jedem Thema wird zunächst der Standardpro-

zess aufgegriffen (durch eine Verlinkung auf den GCC-Ordner; es gibt also keine doppelte Datenhaltung!), dann bekommt jedes Hub und Local Office einen eigenen Unterordner, in dem regionale Besonderheiten abgelegt werden. Weicht der Prozess vom Standardprozess ab, wird dies im Rahmen der Migration mit dem Global Competence Center abgestimmt und entweder der Prozess angepasst oder die Ausnahme dokumentiert. Dadurch wird transparent, in welchen Themen der Bereich schon einheitlich arbeitet und wo es noch Unterschiede (und warum) gibt.

Der Ordner **„Länderinformationen“** erleichtert den Betreuern rund um die Welt ihre Arbeit, da sie hier Informationen über Länderregelungen und Gesellschaften ablegen können und dies nicht im Einzelfall nachrecherchieren müssen. Dies entlastet die Betreuerinnen vor allem inw Vertretungssituationen.

In einem weiteren Ordner liegen alle **Standard-Dokumente** und **-Formulare**. Durch eine Verlinkung sind sie auch den jeweiligen Prozessen im GGC- und im Hub-Ordner hinterlegt – die Betreuer können also über den Prozess einsteigen oder direkt auf die Dokumente zugreifen.

Diese Struktur bietet den Vorteil, dass der Nutzer über verschiedene Wege zu den gleichen Dokumenten kommt. Eine doppelte Datenhaltung ist trotzdem nicht nötig, da Dokumente einmal abgelegt sind, über Verlinkungen aber an mehreren Stellen erscheinen können. Dadurch werden Übertragungs- und Versionsfehler minimiert.

Zudem wird in jedem Thema zunächst der Standardprozess aufgezeigt; erst eine Ebene tiefer kommen die abweichenden Hub-Prozesse. Dadurch ist der Anspruch, als einheitlicher Bereich mit einheitlichen Prozessen aufzutreten, sichtbar. Abweichungen kann es geben, sollten aber die begründete Ausnahme und nicht die Regel sein.

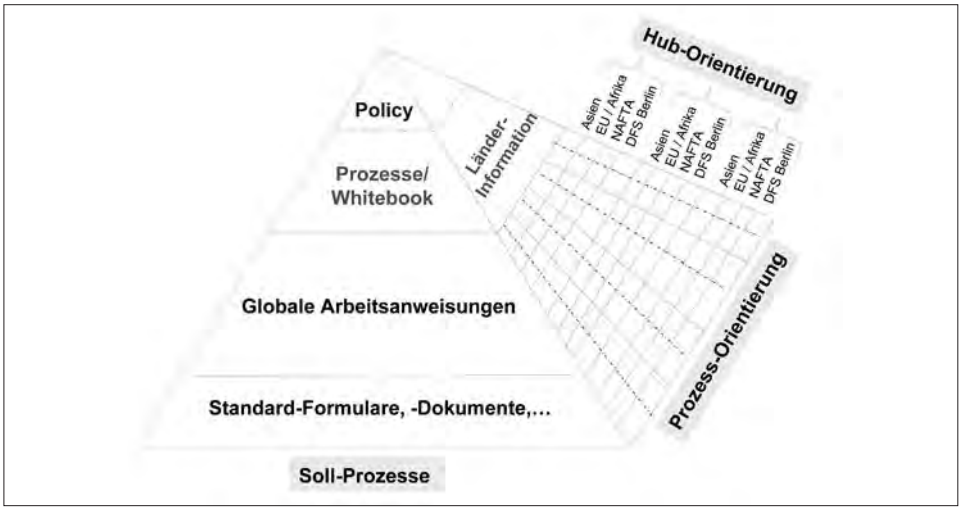


Abbildung 12: Schematische Darstellung der Struktur der GG WorkBox.

5.3.3 Aufmerksamkeit und Interesse nutzen – Marketing mit AIDA

Die Wissensdatenbank ist zentral für die Entwicklung des Bereichs. Deshalb muss die Akzeptanz des Instruments sichergestellt werden. Am leichtesten geschieht das, indem der Mehrwert verdeutlicht wird. Aus deutscher Sicht ist der Mehrwert allerdings auf den ersten Blick gering. Es gibt bereits zwei bedeutende Datenquellen, die regelmäßig genutzt werden – der Bedarf nach einer weiteren Datenquelle besteht im Hub Europa und im Global Competence Center so nicht. Darüber hinaus bedeutet das Projekt GAM Wissensdatenbank für alle Beteiligten eine zusätzliche Arbeitsbelastung - und in der Übergangsphase müssen alle Betreuerinnen in Stuttgart parallel in mehreren Datenbanken arbeiten. Widerstand gegen die Wissensdatenbank ist vorprogrammiert.

Damit dies nicht geschieht, ist die richtige Kommunikation entscheidend. Diese Kommunikation darf nicht erst beginnen, wenn das Projekt schon läuft, sondern muss im Vorfeld die Mitarbeiter für sich gewinnen. In der EMD/G-internen Umfrage zur Kommunikationssituation wurde der mangelnde Informationsfluss zwischen den Hubs und dem Global Competence Center ebenso kritisiert wie die doppelte Datenhaltung. Die Hubs forderten eine stärkere Einbindung in die Kommunikation, die Stuttgarter Mitarbeiter wollten ihre Arbeit stärker selbst mitbestimmen. Schon zu diesem Zeitpunkt setzte die Kommunikation zu allen Beteiligten, und vor allem zu den möglichen Bedenkenträgern ein. Im Gespräch mit den Mitarbeitern in Stuttgart wurde nach einer praktikablen Lösung der Situation gesucht. Nach Rücksprache mit dem Leitungsteam entwarf die Verfasserin eine erste, grobe Struktur für die Wissensdatenbank. Diese Struktur wurde daraufhin Mitarbeitern aus jedem Team im Einzelgespräch vorgestellt, die Zielsetzung erläutert und Verbesserungsvorschläge und Anregungen eingeholt. Die Ideen wurden jeweils direkt im Anschluss an das Gespräch eingearbeitet und das verbesserte Konzept dem nächsten Mitarbeiter präsentiert. Da die Verfasserin auch die Umfrage zur Kommunikation durchgeführt hatte, war es leicht, von den EMD/G-Kollegen die notwendige **Aufmerksamkeit (Attention)** für das Thema zu bekommen. Da die Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, dieses Tool bereits in der Planung aktiv mitzugestalten, ist auch das **Interesse (Interest)** an der Wissensdatenbank gegeben. Dies ging sogar so weit, dass die Mitarbeiter bei ihren Führungskräften aktiv für das Instrument Werbung gemacht haben und immer wieder nachfragen, wann denn endlich die Going Global-WorkBox kommt. Der **Wunsch (Desire)**, dieses Tool zu nutzen, ist gegeben. Sobald die Einladung zur GG WorkBox verschickt wird, wird sich zeigen, wie gut diese weitere Datenquelle angenommen werden wird. Um eine **Nutzung (Action)** der WorkBox werden die Mitarbeiter nicht herumkommen.

Bei diesem sehr positiven bisherigen Verlauf darf nicht vergessen werden, dass die Einführung der GAM Wissensdatenbank zunächst eine **zusätzliche Belastung für die Mehrzahl der Mitarbeiter** bedeutet.

Deshalb muss die projektbegleitende Kommunikation gezielt und durchdacht erfolgen. Die Freischaltung der Datenbank wird in den Abteilungs- und Teamrekos von Mitgliedern der Projektgruppe angekündigt werden.

Hier können bei Bedarf auch Fragen beantwortet und Hintergründe erläutern werden. Gleichzeitig werden Bereichs-interne Schulungen und eine „Hotline“ bei Anwenderfragen angeboten. Zusammen mit der Begrüßungsmail zur Wissensdatenbank wird ein Plan über das weitere Vorgehen verschickt, damit alle Mitarbeiter wissen, in welcher Reihenfolge die Themen überführt werden. Danach wird nach jedem abgeschlossenen und überführten Themengebiet eine Mail von der Projektgruppe verschickt, in der über den Fortschritt des Projekts berichtet wird.

5.3.4 Evaluation schafft Anpassungsfähigkeit

Die Wissensdatenbank eignet sich hervorragend als Organisationsinstrument, da sie Transparenz schafft und Wissen bündelt. Dies ist für die Entwicklung des Bereichs von großer Bedeutung. Die Vorfreude auf das neue IT-Tool ist – überraschender Weise – sehr groß; die Datenbank wird aktiv eingefordert. Auch die Nachfrage nach Nutzer- und Multiplikatorenschulungen ist groß. Insofern ist die Implementierung der Wissensdatenbank als sehr gut zu beurteilen. Ein regelmäßiges Controlling (wie häufig wird zugegriffen?), aber auch das Einholen von Feedback zu **Übersichtlichkeit und Verständlichkeit** wird von der Projektgruppe durchgeführt, bzw. eingeholt werden. Das erste Feedback wird zeitnah eingeholt, um notfalls die Struktur ohne allzu großen Aufwand anpassen zu können, sollte sich trotz mehrfacher Abstimmungsschleifen ein Änderungsbedarf ergeben.

5.4 Resumée und Ausblick

Um das Risiko eines Auslandseinsatzes – immerhin bedeutet ein internationaler Mitarbeitereinsatz hohe Kosten für den Konzern – so gering wie möglich zu halten, hat sich EMD/G als alleiniger Ansprechpartner rund um den Auslandseinsatz seit 2005 ebenfalls international aufgestellt. Die Leitung erfolgt über das Global Competence Center in Stuttgart, die operativen Einheiten sitzen in Hubs in Stuttgart, Detroit und Beijing und in Local Offices in Berlin und Tokio.

Die Umstrukturierung des Bereichs wurde erforderlich durch die zunehmende Bedeutung und die wachsende Komplexität internationaler Einsätze durch

- steigende Zahl von Entsendungen
- neu hinzugekommene Betreuung von Transferees aus anderen Ländern
- mehr Daimler-Gesellschaften in mehr Ländern
- damit verbunden mehr länderspezifische Regelungen
- damit verbunden mehr gesellschaftsspezifische Regelungen

- stärkere Konzentration auf Compliance-Aspekte.

Die Umstrukturierung und Internationalisierung des Bereichs hat zu einiger Unruhe geführt, wie die Analyse der internen Kommunikation ergab. Als interner Dienstleister ist EMD/G auf effiziente Prozesse und selbstbewusste, motivierte Mitarbeiter angewiesen, um als kompetenter Partner wahrgenommen zu werden.

Dabei ist EMD/G ein wissensintensiver Bereich mit hoher Zukunftsorientierung und äußerst komplexem Umfeld. Durch den Change-Prozess, und damit verbunden umgestaltete Prozesse und neue Mitarbeiter, war die Prozesssicherheit und der Wissenstransfer nicht gegeben.

Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg der Umstrukturierung sind aber Können und Wissen. Aus diesem Grund unterstützte die Verfasserin in der Funktion „Kommunikation und Empowerment“ in den vergangenen zwei Jahren den Bereich in seinem Umstrukturierungsprozess.

Die durchgeführten Analysen beschreiben das komplexe Umfeld und definieren Transferees und Fachbereiche als die Hauptzielgruppe des Bereichs. Durch die Charakterisierung dieser beiden, sowie weiterer Stakeholder findet die Kommunikation und Interaktion inzwischen zielgerichtet und priorisiert statt.

In der SWOT-Analyse wurde das mangelnde Wissensmanagement als zentrale Schwierigkeit ausgemacht.

Der Bereich verfügt in den einzelnen Standorten über umfangreiches Wissen; dieses steht dem Gesamtbereich aufgrund eines nicht vorhandenen Wissensmanagements aber nicht zur Verfügung.

Interkulturelle Unterschiede und ihre Bedeutung für die Bereichskultur wurden ebenso untersucht wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die interne Kommunikation. Die dabei festgestellte Unzufriedenheit ist Folge des Change-Prozesses und der daraus resultierenden Unsicherheit.

Durch die von der Autorin vorgeschlagenen und ergriffenen Maßnahmen, wurde den Schwachpunkten entgegengewirkt und die Stärken unterstützt.

- Durch die Thematisierung der Kommunikations-Problematik Informationsflut vs. Informationsmangel wurde die Kommunikationskaskade deutlich verbessert, d.h. der Informationsfluss läuft besser, relevante Info kommt schneller an. Dazu wurden die Kommunikationsrunden überarbeitet, zusammengelegt bzw. gegebenenfalls gestrichen. Trotz einer deutlichen Verbesserung der Situation, kann den Mitarbeitern durch konsequente zielgruppenorientierte Informationsweitergabe noch mehr Klarheit, und damit Sicherheit, vermittelt werden.
- Es wurde von der Verfasserin ein Kompetenzmanagement eingeführt. Darin kann neben dem bereichsweit gültigen Qualifizierungsbedarf auch der individuelle Entwicklungsbedarf erfasst werden. Um auf das erweiterte Aufgabengebiet des Bereichs zu reagieren, werden

Qualifizierungsmaßnahmen mit Schwerpunkt auf den Fachkompetenzen angeboten; methodische und soziale Kompetenzen werden, sofern sie für die Arbeit relevant sind, ebenfalls geschult. Damit gewinnen die Mitarbeiter an Prozesssicherheit, die für den Bereich als Dienstleister essentiell ist.

- Um den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Standorten zu ermöglichen, wurde eine bereichsweite Wissensdatenbank installiert. Die Struktur ist bereits implementiert, die Inhalte werden laufend eingestellt. Die Mitarbeiter aller Standorte nutzen die Datenbank bereits. Das an den einzelnen Standorten vorhandene Wissen wird dem ganzen Bereich zugänglich gemacht.

Durch die Umsetzung der Maßnahmen werden wesentliche Voraussetzungen für die Organisationsentwicklung geschaffen:

- die relevante Information kommt an
- die Mitarbeiter sind für ihre Aufgaben qualifiziert
- das vorhandene Wissen wird weitergegeben

Die drei Säulen Kommunikation, Empowerment und Wissenstransfer werden damit abgedeckt; die Ziele von „Kommunikation und Empowerment“ erreicht.

Nachhaltigkeit und ein stetiges Monitoring der laufenden Projekte, immer in Hinblick auf den Einfluss auf die Organisationsentwicklung, sollten auch im weiteren Verlauf nicht aus den Augen verloren werden.

Der Bereich ist bereits jetzt kompetenter Ansprechpartner und verfügt über viel Erfahrung und Wissen. Um die Internationalisierung des Bereiches zu unterstützen, müssen die vorhandenen Stärken weiterhin ausgebaut und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Dies geschieht durch einen stringenten Kommunikations- und Informationsfluss ebenso wie durch ein konsistentes Kompetenzmanagement inkl. Qualifizierungskonzept und ein bereichsweites Wissensmanagementsystem. In Folge wachsen die Professionalität, die Effizienz der Arbeit und die Wirtschaftlichkeit des Bereichs. Durch die gelungene Organisationsentwicklung trägt EMD/G zur professionellen Betreuung der Transferees und damit zur Globalisierung der Daimler AG bei.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komplexes Umfeld. 934
Abbildung 2: Drei-Ebenen-Modell. 935
Abbildung 3: Drei Säulen der Organisationsentwicklung. 937
Abbildung 4: Merkmale von Dienstleistungen und damit verbundene Maßnahmen. 939
Abbildung 5: Stakeholder und ihre Bedürfnisse. 940
Abbildung 6: Schwachstellen in der internen Kommunikation EMD/G. 943
Abbildung 7: Zielgruppen der Kommunikationsmaßnahmen. 945
Abbildung 8: Anforderungskatalog und Anforderungsprofil. 947
Abbildung 9: Grundlagen des Kompetenzmanagement. 949
Abbildung 10: Ableitung der Qualifizierungsbedarfe. 950
Abbildung 11: Mehrwert des Kompetenzmanagement-Systems. 951
Abbildung 12: Schematische Darstellung der Struktur der GG WorkBox. 955

Literaturverzeichnis

Ahlers, Grit Mareike (2006). Organisation der Integrierten Kommunikation. Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes. Wiesbaden.

Berndt, Ralph (1998). Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Anton Meyer (Hrsg.),Handbuch Dienstleistungsmarketing Band 2. Stuttgart.

DAIMLER Geschäftsbericht 2007

von Lackum, Karl-Heinz (2004). Mit Branding an die Spitze. Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln. Wiesbaden.

Mast, Claudia (2000). Effektive Kommunikation für Manager. Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg/Lech.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2006). Dienstleistungsmarketing Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden.

Nauendorf, Wolfgang (2004). Total Quality Management als Vertrauensmanagement – Ein Modell.

integrativer Unternehmensdidaktik unter besonderer Berücksichtigung von Ungewissheitstoleranz,Vertrauen und Wissen. München/Hohengehren.

Ramme, Iris (2003). Darstellung und Bedeutung von Dienstleistungen. In: Werner Pepels (Hrsg.).Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Herne/Berlin.

Dr. med.
Oliver Patrick Mayer, MBA

Organisationsentwicklung im Klinikum Esslingen (KE) zur Generierung von Wachstum

anhand des EFQM - Modells für Business Excellence – Recognized for Excellence in 2010

Inhalt

1 Summary 966

2 Einleitung 967

3 Kapitel 969
- 3.1 Klinikum Esslingen 969
- 3.2 Der Kliniksektor: Rahmenbedingungen heute – Auszug 969
  - 3.2.1 Patient 969
  - 3.2.2 Medizinischer und technischer Fortschritt 970
  - 3.2.3 Wettbewerb 970
  - 3.2.4 Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen 970
- 3.3 Krankenhausfinanzierung – DRG 971
  - 3.3.1 Grundlagen der Krankenhausfinanzierung 971
  - 3.3.2 Entwicklung der Finanzierung der Betriebskosten – DRG 971
  - 3.3.3 Aktuelle Situation 972
- 3.4 Prozessorientierte Strukturen – bereit für den Wandel? 973
- 3.5 POS® (Patientenorientierte Organisationsstrukturen) 974
  - 3.5.1 Restrukturierung nach POS® 975
- 3.6 Das EFQM-Modell für Business Excellence – generell und im KE 975
- 3.7 Einbettung von POS® in das Exzellenz-Modell der EFQM 977
- 3.8 Das Projekt 977

4 Kapitel 979
- 4.1 Zusammenhang Projekt – Unternehmensstrategie 979
  - 4.1.1 The Strategic Planning Process 979
  - 4.1.2 Business-Level Strategy 979
- 4.2 Projekt/Unternehmensstrategie (EFQM) – SWOT-Analyse 980
- 4.3 Projektdefinition und -einordnung – Funktion und Tätigkeit des Autors 980
- 4.4 Projektdurchführung 981
- 4.5 Selbstbewertung 2008 – Ergebnisse und Analysen 981
- 4.6 Projektvorschläge 982
- 4.7 Beauftragung von Verbesserungsprojekten 984
- 4.8 Projektabschluss des Autors/Ausblick/Vorschläge für das weitere Vorgehen 984
- 4.9 Marketing 985
  - 4.9.1 SWOT-Analyse (Marketing KE) 985
- 4.10 POS® als Unternehmensberatungskonzept für schweizerische Spitäler – Investition in den Wachstumsmarkt Gesundheitswesen 986
  - 4.10.1 Wirtschaftliche Gegebenheiten 986
  - 4.10.2 Chancen zur Investition im Gesundheitswesen 986
  - 4.10.3 SWOT-Analyse Schweiz 986
  - 4.10.4 Gesundheitskosten 987

4.10.5 Krankenhäuser und Krankenhausbetten 987
4.10.6 Krankenversicherung und Krankenhausfinanzierung 987
4.10.7 Gesundheitspolitische Rahmenbedingungen – DRG 987
4.10.8 POS® als Lösung 988
4.10.9 Nutzen für das KE – pekuniär/nicht monetär 988

5 Kapitel 989
5.1 Nutzen und Vorteile durch POS® – nicht pekuniär 989
5.2 Monetärer Nutzen durch POS® im Rahmen des EFQM-Projektes 989
5.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren 2005–2008 und Prognose 2009 (Stand 16.11.09) mit Entwicklung markanter Kennzahlen 990
5.2.2 Fazit 990
5.3 Resumée 991
5.3.1 EFQM-Projekt und POS® 991
5.3.2 Krankenhausunternehmen KE 992

1 Summary

Organisationsentwicklung im Klinikum Esslingen (KE) zur Generierung von Wachstum anhand des EFQM - Modells für Business Excellence – Recognized for Excellence in 2010

Die Arbeit hat zum Ziel, das Klinikunternehmen Esslingen weiter zu entwickeln, um es auch zukünftig im zunehmenden Wettbewerb zu anderen Dienstleistern auf dem Gesundheitsmarkt zu positionieren. Dies wird anhand des Exzellenz-Modells der EFQM vollführt. Bereits im Jahr 2003 erlangte das KE den Level 1 (Committed to Excellence). Für das Jahr 2010 besteht nun die Zielvorgabe, den Level 2 zu erreichen. Dazu musste der Durchdringungsgrad der Organisation mit einem systematischen Geschäftsprozessmanagement (GPM) erweitert werden. Hierzu entwickelte das Klinikum Esslingen die Patientenorientierten Organisationsstrukturen (POS®). Dieser Aspekt der Prozess- bzw. Fallorientierung hängt mit der seit 2004 durch die Politik vorgegebenen veränderten Finanzierung der Betriebsleistung zusammen, da seit diesem Zeitpunkt die DRGs (Diagnosis Related Groups, deutsch Diagnosebezogene Fallgruppen) bundesweit eingeführt wurden. Dadurch wird jeder Patient als Fall betrachtet und bewertet, was zur Folge hat, dass der Patient mit seinem individuellen Wertschöpfungsprozess, der sich von seiner Aufnahme bis zur Überleitung in die Nachsorge nach dem Klinikaufenthalt erstreckt, von nun an im Mittelpunkt steht. Die erfolgreiche Umstrukturierung der Klinikorganisation zur Erlangung von EFQM Level 2 in 2010 wird anhand der Einbettung von POS® in den EFQM-Prozess als zentrales Element vollzogen.

2 Einleitung

Der Krankenhaussektor befindet sich derzeit in einem Umbruch.

Durch ein gestiegenes Anspruchsdenken wird der Patient zum „Kunden", der fortschrittliche Behandlungsmethoden, eine exzellente medizinische Beratung und eine qualitativ hochwertige Krankenpflege verlangt. Dieser steigende Anspruch führt jedoch gleichermaßen zu steigenden Behandlungskosten, insbesondere im stationären Bereich.

Folglich müssen heute auch Krankenhäuser zunehmend als Wirtschaftsunternehmen agieren und sich an den Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen orientieren, um langfristig ihren Erfolg zu sichern. Das zukünftige Überleben hängt somit in hohem Maße von der Anpassungsfähigkeit der sich ständig verändernden Marktbedingungen und der Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserbringung ab. Es entsteht ein Wettbewerbsumfeld, wie es bisher überwiegend in industriellen Sektoren existiert, welches das Krankenhausmanagement vor neue Herausforderungen stellt. Alle Krankenhäuser spüren den zunehmenden Wettbewerb. Um hier bestehen zu können, sind hochqualifizierte Leistungsangebote zu den gesetzlich vorgegebenen Preisen notwendig. Der sich verstärkende Wettbewerbsdruck bei der Erbringung stationärer Krankenhausleistungen wird mehr und mehr zu einem reinen Kostenwettbewerb.

Ein großes Problem ist, dass die Entwicklung der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen nicht absehbar ist, was wiederum bedeutet, dass Kliniken in ihrer Organisationsstruktur so aufgestellt sein müssen, dass sie schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren können. Krankenhäuser, die angemessen und schnell auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren, haben eine Chance, wirtschaftliche Engpässe zu verhindern oder zu minimieren und sich eigenständig und langfristig im Wettbewerb zu behaupten. Weniger anpassungsfähige Häuser werden Einschnitte erfahren oder dem Wettbewerb nicht standhalten können. Unflexible Häuser, die mit dem Entgelt der Kassen nicht auskommen und deren Defizite durch die Träger nicht mehr gedeckt werden können, werden vollständig geschlossen.

Verschiedene wissenschaftliche Studien ergaben, dass für eine Vielzahl von Krankenhäusern die Schließung unausweichlich sein wird (Abb. 1, S.968). Die Krankenhausverbände befürchten, dass viele Kliniken in den kommenden Jahren zahlungsunfähig werden. Nach Meinung von Volkswirt Beivers vom Münchener Institut für Gesundheitsökonomik werden viele Kliniken ihre Türen nicht für immer schließen, sondern fusionieren, privatisiert werden oder in Form eines Medizinischen Versorgungszentrums weiterarbeiten.[1]

1 Vgl. Kolbeck, C.: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, 08/2008, S. 16 - 18.

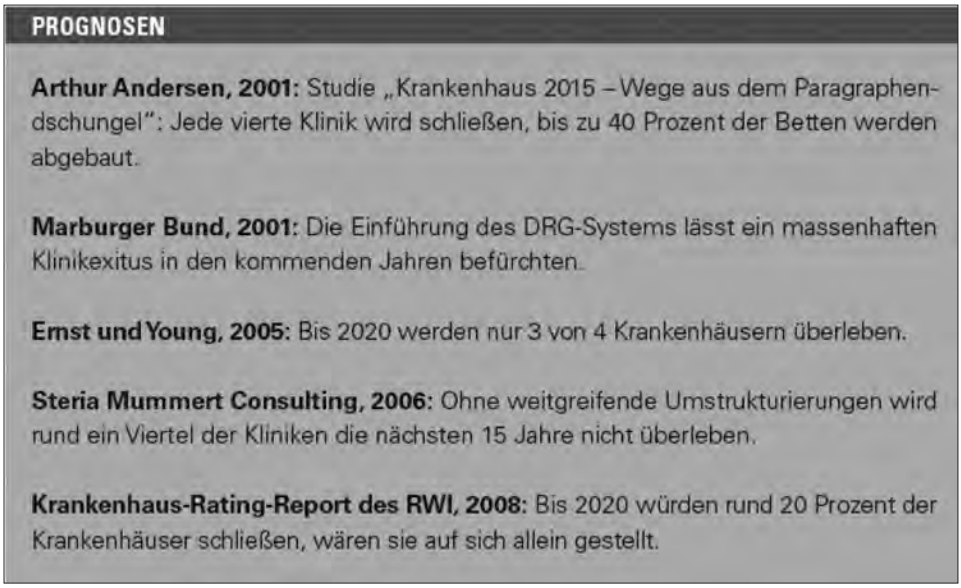


Abbildung 1: Prognosen.

Um auf die beschriebenen Szenarien als Dienstleistungsunternehmen, mit der Gesamtheit der darin verborgenen Komplexität des Klinikmanagements im heutigen gesundheitspolitischen Umfeld, angemessen reagieren zu können, werden zunehmend Strategien und strategische Instrumente für Krankenhäuser benötigt. Eine strategische Unternehmensplanung ist für Krankenhäuser somit ebenso von großer Bedeutung wie für Unternehmen der freien Wirtschaft, dabei zielt diese auf eine langfristige Sicherung des Erfolgs und damit das Fortbestehen des Krankenhauses ab.

Wer also langfristig überleben will, muss sich unabdingbar mit Organisationsentwicklung, (Infra-) Struktur- und Ablauforganisation sowie dem Wertschöpfungsprozess seines Klinikunternehmens beschäftigen.

3 Kapitel

3.1 Klinikum Esslingen

Das 1862 gegründete Klinikum Esslingen ist ein modernes kommunales Krankenhaus (KH) der Schwerpunktversorgung mit dem Anspruch, Leistungen auf dem Niveau der Maximalversorgung anzubieten. Betriebsgegenstand ist insbesondere die bedarfsgerechte medizinische Versorgung der Bevölkerung im Einzugsbereich des Klinikums Esslingen, dies umfasst rund 515.000 Einwohner. Krankenhausträgerin ist die Stadt Esslingen am Neckar. Das KE soll nach Vorgabe der Trägerin ein ausgeglichenes Jahresergebnis inklusive Abschreibungen und Zinsen erwirtschaften. Die Gewinnerzielungsabsicht ist satzungsgemäß ausgeschlossen.

Das KE steht mit seinem Markenleitbild für Erstklassige Medizin, Soziale Kompetenz und Liebevolle Zuwendung und erhebt für sich den Anspruch, Marktführer im Einzugsgebiet Esslingen (Stadt Esslingen und umliegender Landkreis) zu sein. Als Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Tübingen hat sich das Klinikum Esslingen verpflichtet, seine Patientinnen und Patienten nach aktuellen klinisch-wissenschaftlichen Erkenntnissen interdisziplinär zu versorgen. Neben der stationären und ambulanten Diagnostik und Therapie in den jeweiligen medizinischen Schwerpunkten und Zentren spielen auch gesundheitliche Aufklärung, Vorsorge und Rehabilitation sowie Fortbildung und Patientenschulung eine besondere Rolle.

Jahr für Jahr werden im Klinikum Esslingen rund 26.000 stationäre (Verweildauer durchschnittlich 6,5 Tage) und 87.000 ambulante Patienten versorgt, sowie 8.700 operative Eingriffe durchgeführt. Hierfür beschäftigt das KE 1.380 Mitarbeiter [ca. 20% Ärzte und 50% Pflegefachkräfte (Medizinische Mitarbeiter)], zudem stehen in den 19 modern ausgestatteten Kliniken und medizinischen Fachabteilungen 619 Betten bereit.[2]

Die Betriebsleistung lag in den vergangenen Jahren bei etwa 100 Millionen Euro.

3.2 Der Kliniksektor: Rahmenbedingungen heute – Auszug

3.2.1 Patient

Erwartungen und Ansprüche der Patienten erstrecken sich nicht nur auf die medizinische Leistungserbringung und Pflege, sondern auch auf einen adäquaten persönlichen Umgang, ein angemessenes Umfeld, Ambiente und Service etc. Sie wollen in der gesamten Gesundheitsversorgung weniger als abhängiger Patient, sondern mehr als *Konsument* wahrgenommen werden.[3] Die Kunden möchten künftig besser über ihre Erkrankungen informiert sein und legen großen Wert auf

2 Stand: 31.12.2008.

3 Vgl. Wais, K.: AnyCare GesundheitsManagement, 09/2008, Newsletter.

Kooperation und Datenweitergabe zwischen den Dienstleistern. Indikatoren für eine gute Versorgung sind Information und Kommunikation. Dies bedeutet steigende Anforderungen an die Qualität der Leistungen, die Qualifikation und die soziale Kompetenz der Mitarbeiter, denn Service und Tempo sind ein wichtiger Schlüssel für die Patientenzufriedenheit. Dies hat zur Folge, dass die Anspruchshaltung der Patienten und der wirtschaftliche Anpassungsdruck der Mitarbeiter nachhaltig das Betriebsklima im Krankenhaus beeinflussen.

Zusätzlich erfordert die soziodemographische Entwicklung, mit einer steigenden Lebenserwartung aufgrund verbesserter medizinischer, hygienischer, sozialer und ökonomischer Lebensverhältnisse, einen starken Leistungsanstieg sowie einen erhöhten Komplexitätsgrad bei der Leistungserbringung, welche zu einem vermehrten Ressourcenverbrauch führen.

3.2.2 Medizinischer und technischer Fortschritt

Wissenschaft und Technik sind die Kräftefelder mit der höchsten Veränderungsdynamik im Krankenhaus, denn in immer kürzeren Abständen werden immer mehr neue Behandlungsmethoden, technische Verfahren und Medikamente entwickelt. Der Medizinische und technische Fortschritt fordert neben einer hohen Anpassungsfähigkeit und einem vermehrten Qualifikationsbedarf zusätzlich einen beträchtlichen finanziellen Investitionsaufwand.

3.2.3 Wettbewerb

In Folge der Etablierung der DRGs (siehe Kapitel 3.3) machen Krankenhäuser erstmals Bekanntschaft mit den Regeln des Marktes, denn plötzlich sind Kenntnisse über Angebot, Nachfrage und Preis erforderlich.

Durch den Leistungseinkäufer Krankenkasse entsteht ein Wettbewerb um finanzielle Mittel und Patienten.

Angesichts eines steigenden ambulanten Potentials und auf Grund von Verschmelzungen zwischen dem ambulanten und stationären Bereich entsteht ein steigender Wettbewerb um Patienten und damit ein Konkurrenzkampf mit niedergelassenen Ärzten und anderen Krankenhäusern.

3.2.4 Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen

Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen verstärken den ökonomischen Druck auf die Krankenhäuser und steigern den strategischen Handlungsbedarf, Kosten zu senken und gleichzeitig die Qualität weiter zu verbessern.

3.3 Krankenhausfinanzierung – DRG

3.3.1 Grundlagen der Krankenhausfinanzierung

Mit der Einführung des Krankenhausfinanzierungsgesetzes (KHG) vom 29. Juni 1972, unterliegen deutsche Krankenhäuser der dualen Finanzierung. Ziel der Krankenhausfinanzierung und des KHG ist, gemäß § 1 KHG, die wirtschaftliche Sicherung der Krankenhäuser zur bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung, mit leistungsfähigen und eigenverantwortlich wirtschaftenden Krankenhäusern zu sozial tragbaren Pflegesätzen unter Beachtung der Trägervielfalt (öffentlich-rechtliche, frei-gemeinnützige und private Krankenhäuser). Charakteristisch für die duale Finanzierung ist die Trennung der Kosten in Investitionskosten, die durch die Bundesländer aufgebracht werden und pflegesatzfähige Kosten, die von den Versicherten bzw. deren Krankenkassen zu tragen sind. Das bedeutet, dass die Betriebskosten der Krankenhäuser von den Patienten bzw. ihren Krankenkassen durch Erlöse aus Pflegesätzen getragen werden.

3.3.2 Entwicklung der Finanzierung der Betriebskosten – DRG

Zunächst wurden den Krankenhäusern über einen hausübergreifenden, tagesgleichen Pflegesatz die nachgewiesenen Selbstkosten ersetzt, sofern die Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserbringung eingehalten wurde (Selbstkostendeckungsprinzip). Mit dem 1992 verabschiedeten Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) wurden tagesgleiche Abteilungspflegesätze zuzüglich Basispflegesatz für Unterkunft und Versorgung eingeführt, so dass relativ autarke medizinische Funktionseinheiten begünstigt wurden, dabei spricht man von funktionsorientierten Strukturen. Darüber hinaus wurden in den operativen Fächern für bestimmte Erkrankungen mit operativer Therapie zum ersten Mal Fallpauschalen eingeführt, die mit den Abteilungsbudgets verrechnet wurden. Durch die Einführung dieser Neuerung wurde gleichzeitig das Selbstkostendeckungsprinzip aufgegeben und eine feste Budgetierung (Budgetdeckelung) vorgegeben, die sich an den durchschnittlichen Lohnsummensteigerungen pro Jahr orientierte und bundesweit jährlich einheitlich festgelegt wurde. Die Budgets wurden mit den gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) jährlich prospektiv verhandelt. Diese Zielvorgabe wurde jedoch durch Verhandlungstermine im Spätjahr oft unterlaufen. Komplizierte Ausgleichsmechanismen bei abweichenden Leistungszahlen sollten sowohl den Krankenhäusern als auch den Krankenkassen Planungssicherheit geben. Ziel war, die immense Kostenexplosion in den Griff zu bekommen, die seit den 80er Jahren beobachtet wurde und mit zwei Neuordnungsgesetzen (1984 und 1987) dennoch nicht gestoppt werden konnte. Letztendlich führte auch das Gesundheitsstrukturgesetz von 1992 nicht zum gewünschten Erfolg und die Kosten stiegen weiter.

Deshalb wurde im Jahr 2000 die „Gesundheitsreform 2000“ verabschiedet, mit der das System der tagesgleichen Pflegesätze verlassen wurde und die Diagnosis Related Groups (DRG) eingeführt wurden.[4]

4 Vgl. Fischer, W.: Huber, 2002.

Nach einer Vorbereitungszeit wurde dieses System zur Finanzierung der Krankenhausleistungen über die DRG-Fallpauschalen seit 2004 für alle Krankenhäuser verbindlich (Abb. 2).

Abbildung 2: Krankenhausfinanzierung – DRG.

Bis zum 31.12.2009 bestand noch eine Konvergenzphase, in der ein Ausgleich zwischen den tatsächlichen Fallkosten im Krankenhaus (Krankenhausfallwert) zum landeseinheitlichen Basisfallwert erfolgte. Ab 01.01.2010 haben die DRGs alleinige Gültigkeit, d.h. es gilt nur noch der landeseinheitliche Basisfallwert (Festpreissystem). Durch dieses fallbezogene Pauschalvergütungssystem, entsprechend der DRG-Eingruppierung pro Diagnostik, Therapie, Pflege, Unterkunft, Verpflegung und pro Krankheitsfall (Behandlungspfad), kommt es zu einer (fall) prozessorientierten Finanzierung der erbrachten Leistungen.

Alle Mitarbeiter eines Krankenhauses müssen vom tagesbezogenen Preis je Organisationseinheit (= Pflegesatz) zum diagnosebezogenen, interdisziplinären Festpreis (= DRG-Erlös) umdenken lernen. Dadurch ist das Gesundheitswesen in Deutschland einem tiefgreifenden Wandel unterworfen.

3.3.3 Aktuelle Situation

Das Geld im staatlich regulierten Gesundheitssystem ist knapp und die Finanzierungsprobleme der öffentlichen Hand und der Sozialversicherungen nehmen zu. Die finanziellen Mittel für den medizinischen und technischen Fortschritt müssen von den Krankenhäusern trotz des weiter geltenden dualen Systems meist allein erwirtschaftet werden, denn aufgrund der Mittelknappheit ziehen sich die Bun-

desländer zunehmend aus der Krankenhausfinanzierung zurück.[5,6] Gleichzeitig verschlechtert sich die Erlössituation: Das Vergütungssystem auf Basis der Diagnosis Related Groups (DRG) und reduzierte Leistungen der Krankenhausträger üben finanziellen Druck auf Krankenhäuser aus und führen häufig zu erheblichen wirtschaftlichen Engpässen. Einnahmeverluste und Konkurrenzdruck führen zu Bettenabbau und zur Verdrängung von Krankenhäusern.

3.4 Prozessorientierte Strukturen – bereit für den Wandel?

Die Tatsache, dass Subventionierungen der Investitionskosten zunehmend weniger werden und eine „1:1"-Bezahlung der laufenden Kosten durch die GKV aufgrund der Mittelknappheit nicht mehr gegeben ist, erfordert in Krankenhäusern die Umorientierung von funktions- zu prozessorientierten Strukturen, um wirtschaftlich überlebensfähig zu bleiben. Dies verdeutlicht die Studie „Gesundheitsversorgung 2020"[7] von Ernst & Young. In ihr prognostizieren Böhlke et al., dass jedes vierte Krankenhaus bis 2020 schließen wird und von derzeit 2.157 Krankenhäusern nur 1.500 überleben werden. Die Bettenzahl wird von derzeit 570 / 100.000 Einwohner auf 293 schrumpfen. Insbesondere den kommunalen Krankenhäusern droht das Aus. Ihre Zahl wird von 723 auf 225 sinken, d.h. ca. zwei von drei kommunalen Häusern werden ihre Pforten schließen oder in private Hände übergehen. Gerade eine fehlende Wirtschaftlichkeit, nicht vorhandene prozessorientierte Strukturen, eine fehlende strategische Ausrichtung und die mangelnde Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter, beschleunigen das Krankenhaussterben. Die Überlebensstrategie für Krankenhäuser ist die prozessorientierte Verschlankung (Lean Management im Krankenhaus) sowie die Anpassung der Ablaufstrukturen an das DRG-System, denn eine Effizienzsteigerung kann nur durch die Optimierung der Leistungserbringung erfolgen. Da das KE trotz Mittelknappheit und starkem Leistungsanstieg noch immer funktional und pflegesatzorientiert, d.h. in Berufsgruppen mit selbständigen und klar voneinander abgegrenzten Organisationseinheiten gegliedert war, hat die Geschäftsleitung nach einer Strategietagung in 2006 alle verantwortlichen Mitarbeiter des KE mit der Entwicklung und Erarbeitung einer hausspezifischen geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur beauftragt. Es entstanden die Patientenorientierten Organisationsstrukturen (POS®, siehe Kapitel 3.5). Der prozessorientierten Unternehmenskultur soll dadurch ein Fundament verliehen werden.

5 Vgl. Murzin, G.: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, 09/2008, S. 3.
6 Vgl. Erens, O.: Ärzteblatt Baden - Württemberg, 09/2008, S. 398.
7 Vgl. Böhlke, R. et al.: Ernst & Young – Studie, 02/2005.

3.5 POS® (Patientenorientierte Organisationsstrukturen)

Mit Einführung der DRG steht der Patient mit seinen Behandlungspfaden (Prozesse) während eines stationären Klinikaufenthalts im Mittelpunkt. Um dem gerecht zu werden, wurde das hausspezifische Modell prozessorientierter Organisationsstrukturen POS® als grundlegendes Organisationsmodell und lernendes System am 01.07.2007 gestartet. POS® hat zum Ziel, die Wertschöpfung zu erhöhen und sämtliche Wertschöpfungsprozesse an den Bedürfnissen der Patienten auszurichten. POS® ist wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben eine Eigenentwicklung des KE und als geschützte Marke eingetragen.

Was ist demnach Prozessorientierung im KH?

Die wesentlichen Prozesse sind diejenigen, welche den Patienten die erforderliche medizinische Leistung zukommen lassen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit fördern, d.h. dafür sorgen, dass Patienten bzw. deren Einweiser ein bestimmtes KH auswählen. Voraussetzung dafür sind die auf die jeweiligen Patientenanforderungen zugeschnittenen Geschäftsprozesse, denn Verursacher aller Aktivitäten im KH ist der Patient. Somit steigert Geschäftsprozessmanagement die Effektivität und Effizienz der Behandlungsabläufe und erhöht so durch optimale Patientenzufriedenheit die Wettbewerbsfähigkeit des KH.

Das GPM umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Behandlungspfade hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Patientenzufriedenheit.

Die Prozessorientierung entspricht somit der Patientenorientierung (POS®) und geht entlang der Wertschöpfungskette des Patienten. Die Wertschöpfung ist die Statusveränderung des Patienten vom Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme bis zur Überleitung in die Nachsorge (Abb. 3).

Abbildung 3: POS®. Quelle: Eigene Darstellung.

3.5.1 Restrukturierung nach POS®

Um die klassische, hierarchische und sehr starre 3-Säulen-Organisation (Ärztlicher Dienst, Pflegedienst, Verwaltung) aufzubrechen und zu lockern wurden im Zuge der Restrukturierung der Organisation (POS®) im Klinikbereich Ärztliche Koordinatoren (Oberärzte) sowie pflegerische Abteilungsleitungen mit höherer Kompetenz anstelle von Stationsleitungen im Bereich aller Betten führenden Stationen und den Medizinischen Leistungszentren (MLZ) eingeführt. In den neu geschaffenen und überschaubaren Abteilungen sind die pflegerischen Abteilungsleitungen den Ärztlichen Koordinatoren gleichgestellt. Durch eine enge Zusammenarbeit wird ein starkes Steuerungsteam gebildet, welches sich gemeinsam um die Belegungssteuerung der Stationen kümmert. Die ehemaligen Stationsleitungen jeder Station wurden in die Position eines Prozessmanagers erhoben, da in einem Klinikum eine Fülle an Prozessen und Schnittstellen vorhanden sind. Sie fungieren dabei als prozessorientierte Teamführer ihrer Station, überprüfen und überwachen die Umsetzung der Prozesse und sichern deren Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Diese neue Dreieckskonstellation schafft den Rahmen für rege Kommunikation und einen regelmäßigen Informationsaustausch, sowie die Weiterentwicklung von Prozessen und Projekten, und ermöglicht zudem eine enge Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder untereinander.

Die Verknüpfung der Verwaltungsprozesse zu den Prozessen in der Behandlung und Pflege ist durch die neue Abteilung Medizinische Administration institutionalisiert. In ihr arbeiten u.a. Medizinische Codierfachkräfte (MC), die die immer komplexer werdende Fallkodierung übernehmen und den Ärztlichen Dienst von administrativen Aufgaben entlasten.

3.6 Das EFQM – Modell für Business Excellence – generell und im KE

Das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) bildet den Rahmen für die Bewertung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) im KE. In 9 Kriterien mit 32 Unterkriterien und 174 Anhaltspunkten wird im EFQM-Modell beschrieben, was Merkmale einer umfassenden und exzellenten Qualität einer Organisation sind. Das Modell setzt sich aus den folgenden 9 Kriterien zusammen: 1. Führung, 2. Politik und Strategie, 3. Mitarbeiter, 4. Partnerschaften und Ressourcen, 5. Prozesse, 6. Kundenbezogene Ergebnisse, 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse und 9. Schlüsselergebnisse.

Entsprechend ausgebildete EFQM-Assessoren aus allen Berufsgruppen des KE arbeiten den EFQM-Kriterienkatalog durch und sammeln in 9 Kriteriengruppen die Informationen, welche nach dem EFQM-Modell den Merkmalen einer exzellenten Qualität entsprechen. Aus dieser Informationssammlung wird ein Selbstbewertungsbericht erstellt, der rund 75 Seiten umfasst.

Nach einem von der EFQM detailliert vorgeschriebenen Bewertungsschema (RADAR – Results, Approaches, Deploy, Assess, Review –, deutsch: Ergebnisse, Vorgehensweisen, Umsetzen, Bewerten, Überprüfen) werden Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert und eine Punktebewertung vorgenommen. Das ausgereifte EFQM-Bewertungssystem garantiert, dass Selbst- und Fremdbewertungen nur gering voneinander abweichen, zumal Unternehmen auf dem Weg zur Exzellenz keinen Vorteil aus einer nicht exakt durchgeführten Selbstbewertung ziehen können, da die Selbstbewertung Grundlage für die Unternehmensentwicklung ist. Die identifizierten Stärken und Verbesserungsbereiche sind Basis für die Priorisierung von Verbesserungsprojekten, die dann bis zur nächsten Selbstbewertung umgesetzt werden.

Entscheidend für die Wirksamkeit eines QMS ist der Umsetzungsgrad der Vorgehensweisen in der gesamten Organisation. Um die hohen Ansprüche dieses Bewertungsmodells erfüllen zu können bedarf es umfassender, in ihrer Wirkung nachgewiesener Methoden im Qualitätsmanagement.

Selbstbewertungen nach EFQM werden im KE im Abstand von etwa zwei Jahren durchgeführt. Der Zyklus wird so lange wiederholt, bis eine Gesamtpunktzahl von ca. 600 Punkten erreicht ist, die eine Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis (EQA) erfolgreich erscheinen lässt. Nach einer Bewertung von extern erfolgt eventuell die Vergabe einer Auszeichnung, einer Anerkennung als Finalist oder eben des EQA. Da der EQA nur von einer Organisation einer Branche gewonnen werden kann, validiert die EFQM Unternehmen, die eine exzellente Qualität nachweisen können und stellt Zertifikate über den Reifegrad des Qualitätsmanagements einer Organisation in Form von Levels aus. Es gibt zwei Level: 1. Die Verpflichtung zur Exzellenz und 2. Der Nachweis von Exzellenz. Das Zertifikat „Nachweis von Exzellenz“ setzt voraus, dass die Organisation bei einer Fremdbewertung gemäß der Bewerbung um den EQA mindestens 300 Punkte für Level 2 *** (400 für **** und 500 für *****) erreicht. Wenn die entsprechende Qualität im täglichen Arbeiten objektiv erreicht ist, dann ist die Verleihung des nächsten Levels die Bestätigung dafür. Mit dem Erreichen der verschiedenen Levels, der Finalistennominierung und letztendlich des Awards, wird es möglich, diese Qualität transparent und objektivierbar nach außen darzustellen. Diese Auszeichnungen sind somit die Folge der Bemühungen, sich ständig zu verbessern. Aus diesem Zusammenhang wird klar ersichtlich, dass der Erfolg im EFQM-Modell vom Gemeinschaftswerk aller Mitarbeiter des Klinikums abhängt. Darum ist jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter wichtig und trägt als Teil des Mosaiks dazu bei.

3.7 Einbettung von POS® in das Exzellenz-Modell der EFQM

Unabhängig von Branche, Größe und Struktur brauchen Organisationen ein geeignetes Managementsystem, wenn sie erfolgreich am Markt agieren wollen. Seit dem Jahr 2000 ist das geschäftsprozessorientierte Managementkonzept des KE das Exzellenz - Modell der European Foundation for Quality Management. Das Modell für Business Excellence ist ein praktisches Werkzeug, das dem Unternehmen eine Hilfestellung gibt und durch Transparenz aufzeigt, wo es sich auf der Reise nach Exzellenz befindet. Durch dieses an Prozessen orientierte Total Quality Management (TQM) soll zugleich das eigene Geschäftsprozessmodell POS® vorangetrieben werden. Es stellt folglich die Umsetzung von TQM sicher und steigert die Durchdringung mit der an der Wertschöpfung ausgerichteten Prozessorientierung (Abb. 4).

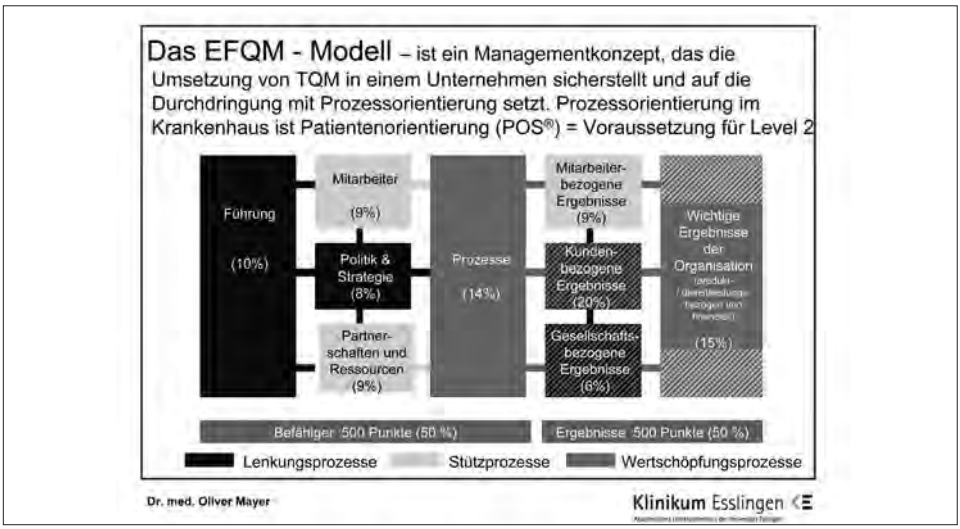


Abbildung 4: Das EFQM-Modell und POS®.

Der Wertschöpfungsprozess im Krankenhaus ist wie bereits beschrieben die Statusveränderung des Patienten vom Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme bis zur Überleitung in die Nachsorge. Mit Hilfe des im EFQM-Modell implementierten Prozessmanagements wird eine exzellente Qualität in den Bereichen Patienten- und Einweiserorientierung, Führung, Mitarbeiterorientierung und Kooperationen entwickelt und kontinuierlich verbessert. In der EFQM-Welt geht es also in erster Linie nicht nur um Zertifikate, sondern um die kontinuierliche Entwicklung von erlebbarer Qualität.

3.8 Das Projekt

Das KE befindet sich in der Region Stuttgart in einer Konkurrenzsituation zu verschiedenen Anbietern von Gesundheitsleistungen. Aus diesem Grund benötigt

das KE ein Alleinstellungsmerkmal. Laut Beschluss der Eigentümerin (Stadt Esslingen) ist dieses u.a. auch durch exzellente Qualität sicher zu stellen.

Bereits im November 2003 erhielt das Management des Klinikums Esslingen als erstes kommunales Krankenhaus der III. Versorgungsstufe (Schwerpunktversorgung) den 1. EFQM-Level „Committed to Excellence in Europe“ durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität – DGQ – (im Auftrag des Deutschen EFQM-Centers) zuerkannt.

Für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation Klinikum Esslingen ist der Level 2 („Recognized for Excellence in Europe“) der nächste Meilenstein hin zur ständigen Verbesserung in Richtung Exzellenz.

Dieser Exzellenznachweis soll mit Hilfe des EFQM-Modells bis zum Jahr 2010 erbracht sein.

Die Anerkennung dieses nächst höheren Levels setzt in allen Bereichen einen hohen Durchdringungsgrad voraus, der durch die große Restrukturierung nach dem POS®-Modell erreicht werden sollte. Dadurch wird eine neue Dimension patientenorientierter Exzellenz in einem Krankenhaus erst möglich.

Prozessorientierung im KE und somit Patientenorientierung (POS®) ist folglich Voraussetzung für EFQM Level 2 und darauf basieren die Verbesserungsprojekte innerhalb des TQM (Abb. 5).

Abbildung 5: Prozesslandkarte eines Krankenhauses.

4 Kapitel

4.1 Zusammenhang Projekt – Unternehmensstrategie

Das Großprojekt ist im Leitbild des KE und somit in der Strategieausrichtung des Klinikunternehmens explizit verankert.

4.1.1 The Strategic Planning Process

Corporate Mission

Die Erfüllung unseres Versorgungsauftrags bei höchster Behandlungsqualität und Patientenorientierung unter Beachtung des ökonomischen Prinzips!

Corporate Vision

Das Klinikum Esslingen bleibt Marktführer im Einzugsgebiet Esslingen und wird von seinen unternehmerisch denkenden und werteorientierten Mitarbeitern getragen.

Major Corporate Goals

Das Klinikum Esslingen ist bis 2010 ein durch die EFQM anerkanntes exzellentes Krankenhausunternehmen der Stufe EFQM-Level II***. Bis 2012 haben wir den EFQM-Level II***** erreicht. Das Klinikum Esslingen soll ein ausgeglichenes Jahresergebnis inklusive Abschreibungen und Zinsen erwirtschaften.

4.1.2 Business-Level Strategy

Aus dem Leitbild leitete der Autor die Business-Level Strategy des KE ab. Auf Geschäftsfeldebene wird die Differenzierungsstrategie verfolgt.[8] Anhand der sechs Methoden der Differenzierung nach Henry Mintzberg et al. unterscheidet sich das KE durch Qualitätsführerschaft von seinen Mitbewerbern.[9] Zudem wird die Marke Klinikum Esslingen weiterentwickelt, um ein unverwechselbares Image bei den Kunden zu erzeugen.[10] Der Erfolg eines Krankenhauses hängt in erheblichem Maße von externen Faktoren ab. Der stark regulierte Gesundheitsmarkt stärkt jedoch nicht zwangsläufig die Einrichtungen mit guten Managementleistungen, sondern stützt kurzfristig auch diejenigen mit schlechten Methoden, gleichwohl Letzteres nicht zu nachhaltigem Erfolg führt. Gerade diese Tatsache muss Ansporn sein, Managementmethoden und Managementleistungen im Gesundheitswesen mehr in den Fokus zu stellen. Das EFQM-Projekt ist das übergeordnete Ziel des KE und somit von zentraler Bedeutung für die Unternehmensentwicklung des Klinikums. Es dient dazu Corporate Mission, Corporate Vision and Major Corporate Goals umzusetzen, zu erreichen und zu leben.

8 Vgl. Porter, M. E.: Competitive Strategy, 1980.
9 Vgl. Mintzberg et al.: The Strategy process, 1995.
10 Vgl. Glatzer, U.: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, 09/08, S. 70 - 73.

4.2 Projekt/Unternehmensstrategie (EFQM) – SWOT-Analyse

Um die Begründung für das Projekt zu bestätigen und zu untermauern, hat der Autor eine SWOT-Analyse erstellt, die einerseits bereits vorhandene Instrumente darstellt andererseits aber auch weiterführende Ideen beinhaltet, um die Fülle von Chancen, die sich dem KE auftun, darzustellen. Die Ergebnisse sind in der SWOT-Matrix dargestellt:

S trengths (Stärken)	**W eaknesses (Schwächen)**
► Zertifizierungen nach EFQM/QM - System der EFQM	► Führung/Strategie
► POS®	► Hohe politische Einflussnahme/bürokratische Verwaltung
► Klinische Behandlungspfade	► Fehlende Transparenz in vielen Bereichen
► Hochqualifiziertes medizinisches Personal	► Unternehmenskultur
► Pflegedienst im KE	► Personalentwicklung/-management nicht vorhanden
► Mitarbeiter-/Patienten- und Zuweiserbefragung	► Marktanalyse nicht institutionalisiert
► Richtiges Portfolio	► Information/Kommunikation/Kundenbindung
► Leistungsspektrum/Interdisziplinäre Zentren u. Schwerpunkte	► Finanzen
► Medizinische Großgeräte	► Kostenträgerrechnung nicht vorhanden
► Leistungsentwicklung	► Risikomanagement nicht vorhanden
► Ambulante und stationäre Kooperationen	
► Verpflegungs - Service (Essen) Firma Schubert	
► IT/Datenbankbasierte Systeme	
► BWKG DRG Benchmark	
O pportunities (Chancen)	**T hreats (Risiken)**
► EFQM Level 2	► Krankenhausfinanzierung
► Marke/Image Klinikum Esslingen	► Zunehmender Wettbewerb/DRG
► Produktentwicklung	► Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen
► Medizinische Versorgungszentren/Ambulante Leistungen	► Personalaufwand/Personalkosten/Ärztemangel
► Ambulantes OP - Zentrum am KE	► Abbau von Krankenhausbetten
► Patientenhaus	► Sinkende Verweildauer/geringer Anstieg der Fallzahlen
► Einzugsgebiete	► Anstieg d. Fremdkapitalbedarfs/Ratingverfahren f. Kliniken
► Servicekräfte	► Mindestmengen
► Convenience Food	
► PPP/Private Equity	
► gGmbH/Fusion	

Abbildung 6: SWOT-Matrix: KE.

4.3 Projektdefinition und -einordnung – Funktion und Tätigkeit des Autors

Das Projekt ist in der Organisationseinheit Qualitätsmanagement angesiedelt. Der Autor bereitet, in seiner Funktion als Projektleiter des EFQM-Projekts, das KE auf den Level 2 vor. Sein Assessorenteam, mit dem er zusammenarbeitet und das er koordiniert, setzt sich ausschließlich aus Führungskräften aller Berufssparten des Klinikums zusammen (d.h. die gesamte Krankenhausleitung, Chefärzte,

Abteilungsleitungen aus Pflege und Verwaltung, etc.). Das Projekt kann durch das EFQM-Modell und durch die Implementierung und Umsetzung von POS® innerhalb des TQM verschiedenen Projekttypen zugeordnet werden bzw. stellt eine Mischung aus diesen dar. So ist es zum einen ein QM-Projekt. Zum anderen kann es durch POS® und die daraus resultierenden neuen Prozesse unter „Innovation/Entwicklung“ angesiedelt bzw. durch Changemanagement und Änderung der Prozessarchitektur als Infrastrukturprojekt bezeichnet werden. Beim Projekt EFQM Level 2 handelt es sich um das größte zentrale Projekt der Geschäftsführung bis Ende 2010. Es zeichnet sich durch eine Dauer von zwei bis drei Jahren aus, bis der Level 2 formal erreicht werden kann. Das Projektvolumen beläuft sich auf über 200.000 Euro und das Risiko ist als mittel bis hoch einzustufen. Dadurch, und auf Grund der Tatsache, dass das Projekt von großer unternehmerischer Bedeutung ist, eine hohe Komplexität mit sich bringt und sich über das gesamte KE erstreckt, ordnet der Autor das Projekt der Projektkategorie Großprojekt zu. Als Voraussetzung für den Start des Projekts wurde am 19.03.2008 der Projektauftrag verabschiedet.

4.4 Projektdurchführung

Die einzelnen Phasen des Projekts sind in der folgenden Abbildung 7 zusammengefasst:

Assessorenschulung	11. KW 2008
Kick - off - Meeting	14. KW 2008
Festlegung Kriterienverantwortliche	16. KW 2008
Informationsaufnahme und Datensammlung	17.- 37. KW 2008
Erstellung Teilberichte pro Kriterium	36.- 39. KW 2008
Zusammenführung Teilberichte	41. KW 2008
Erstellung Gesamtbericht durch Projektleiter	42.- 50. KW 2008
Versand des EFQM - Selbstbewertungsberichts 2008 an alle Assessoren	51. KW 2008
Einzelbewertung des Berichts durch Assessoren	52. KW 2008- 3. KW 2009
Konsensbewertungsworkshop	4. KW 2009
Erstellung Feedbackbericht durch Projektleiter	4.-8. KW 2009
Vorpriorisierung durch Assessoren	8.-10. KW 2009
Priorisierungsworkshop	12. KW 2009
Erstellung Abschlußbericht/Vorlage GF und KHL durch Projektleiter	13.- 16. KW 2009
Präsentation Projektvorschläge GF und KHL durch Projektleiter/Beauftragung Verbesserungsprojekte	29. KW 2009
Projektmanagement der drei Verbesserungsprojekte/Projektübergabe an QMB des KE	30. KW 2009- 4. KW 2010

Abbildung 7: Übersicht: Projektphasen.

4.5 Selbstbewertung 2008 – Ergebnisse und Analysen

Im Jahr 2008 führte das Klinikum Esslingen (Autor als Projektleiter) zum dritten Mal eine Ist-Erhebung, eine Selbstbewertung und eine Priorisierung der Verbesserungspotenziale (Vpe) nach dem EFQM-Modell durch. Die Priorisierung der

Verbesserungspotenziale fand im Priorisierungsworkshop am 19.03.2009 statt, an den sich die Auswertung der Ergebnisse durch den Projektleiter anschloss. Der Projektleiter entwickelte eine dreidimensionale Vierfeldermatrix bestehend aus den Dimensionen Punktwert der Priorisierung (X-Achse), Gewichtung des Themenclusters (Y-Achse) sowie Umsetzungszeitraum (Z-Achse). Durch die Platzierung der priorisierten Einzelverbesserungspotenziale in die Vierfeldermatrix, ließ sich so deren Wertigkeit in Bezug auf die Auswirkung auf den Qualitätsfortschritt und Politik und Strategie erkennen sowie der geschätzte Umsetzungszeitraum, in dem sich eine Beeinflussung des Verbesserungspotenzials (Vp) realisieren lässt (Abb. 8).

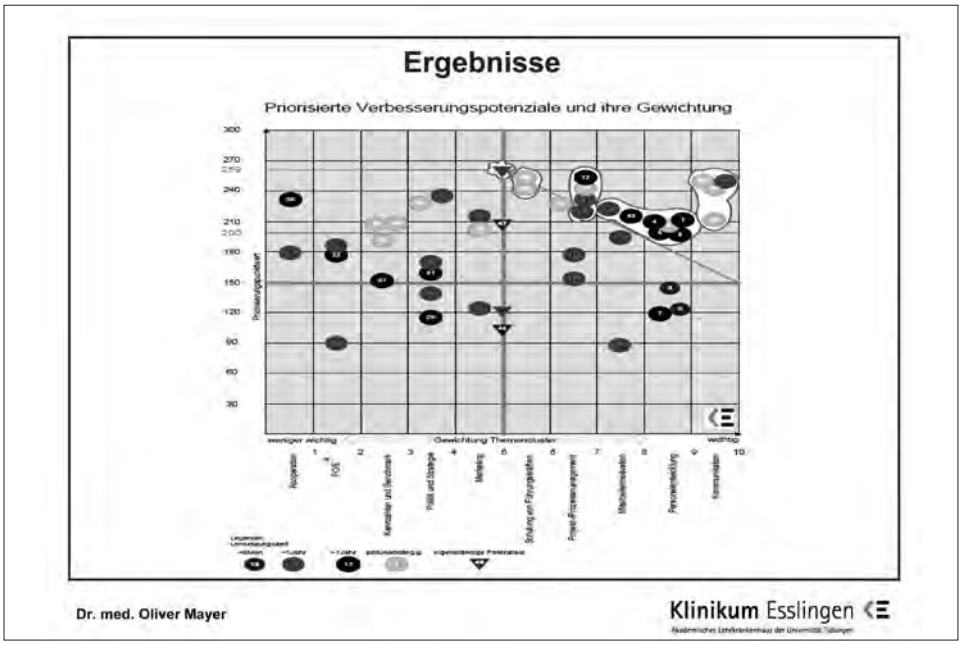


Abbildung 8: Vierfeldermatrix: Priorisierte Verbesserungspotenziale und ihre Gewichtung.

Wenn nun Projekte entwickelt werden, welche die Verbesserungspotenziale beeinflussen, die sich im rechten oberen Quadranten oberhalb der Diagonalen zwischen dem höchsten Priorisierungspunktwert (259) und der Hälfte (150) von maximal möglichen 300 Punkten befinden, haben diese den größten Wirkungsgrad auf Qualitätsfortschritt sowie Politik und Strategie. Zusätzlich sind hoch eingestufte Vpe zu beachten und zu verfolgen (jeweils über 200 Priorisierungspunkte).

4.6 Projektvorschläge

Durch diese Ergebnisse war es dem Autor im Anschluss an diesen Selbstbewertungszyklus möglich, eine objektive Entscheidung herbeizuführen, welche Projekte den größten Nutzen für das KE hervorbringen können und welche Projek-

te im Rahmen des EFQM-Verbesserungszykluses in Auftrag gegeben werden sollten. Er erarbeitete gezielte Projektvorschläge für die Krankenhausleitung, deren Durchführung das Klinikum näher zur „Exzellenz“ bringt und damit zum Erreichen des EFQM-Level 2. Entsprechende Projektvorschläge, resultierend aus der EFQM-Selbstbewertung 2008, wurden dem Geschäftsführer und der Krankenhausleitung am 15.07.2009 in der Krankenhausleitungssitzung präsentiert. Anhand der Vierfeldermatrix empfahl der Autor folgende Projektvorschläge die, anhand des EFQM-Modells für Business Excellence, der Erarbeitung eines einzigartigen Images und der Weiterentwicklung der Marke Klinikum Esslingen („KE“) dienen:

1 Erstellung eines **Schmerzkonzeptes** für das gesamte Klinikum.

2 Erarbeitung einer unternehmensinternen **Kommunikation**sstrategie, die verbindliche Regeln für das gesamte KE festlegt.

3 Aufbau einer systematischen **Personalentwicklung** (Kompetenzen, Wissensmanagement orientiert an Politik und Strategie). Damit wird auch die **Mitarbeitermotivation** maßgeblich beeinflusst.

4 Implementierung eines gesteuerten, systematischen **Projekt-/Prozess-Managements**.

5 Schulung von Führungskräften (Managementkompetenzen, Führungsaufgaben).

6 Entwicklung und Implementierung eines **Marketing**konzepts für das Klinikum Esslingen unter Einbeziehung des EFQM-Kriterienkatalogs mit der Wiedereinführung einer **Marketing**abteilung (geht aus den unten aufgeführten Vpen a bis e hervor); externes **Marketing**/Zuweiserportal.

Weitere Verbesserungspotenziale mit hohem Priorisierungswert

Zusätzlich zu den 6 vorgeschlagenen Projekten sind folgende hoch eingestufte Vpe zu beachten und ggf. zu verfolgen (jeweils über 200 Priorisierungspunkte):

Eine Balanced Scorecard für das gesamte KE (237)

a. Strategische Vernetzung der vorhandenen (und zukünftigen) Kooperationen (231)

Aufbau einer Kostenträgerrechnung (229)

Einbeziehung aller Interessengruppen bei Veränderungsprojekten (228)

b. Verbesserung der kontinuierlichen Kommunikation mit den Einweisern [z.B. Einrichtung eines Einweiserportals; (216)]

c. Kennzahlen/Benchmark und Ausrichtung an Best Practice (209)

d. Trendverbesserung in den Patientenumfragen (209)

   Überprüfung des Patientenbetten-Wechsel-Service [Neigung zu Engpässen; (206)]

e. Umfassendes Marketingkonzept [Marktanalyse, Markenbildung; (201)]

4.7 Beauftragung von Verbesserungsprojekten

Die Präsentation, die Vierfeldermatrix sowie der erstellte Abschlussbericht zur EFQM-Selbstbewertung 2008, mit seinen klaren Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsniveaus im KE, dienten dem Geschäftsführer und der Krankenhausleitung (Ärztlicher Direktor, Pflegedirektorin und Verwaltungsdirektor) als Entscheidungsgrundlage zur Beauftragung von Verbesserungsprojekten. Um im EFQM-System zu bleiben, müssen zumindest drei Projekte durchgeführt werden, die sowohl im „Strukturierten Qualitätsbericht" dargestellt, als auch in der Validation zum Level 2 als Nachweis vorgelegt werden können. Von diesem Gremium wurden noch in derselben Sitzung (15.07.2009) Projektvorschlag **1 (Schmerzkonzept), 4 (Projekt-/Prozess-Management)** sowie die **Überprüfung des Patientenbetten-Wechsel-Services** [Neigung zu Engpässen, (206)] als konkrete Projekte beauftragt.

4.8 Projektabschluss des Autors/Ausblick/Vorschläge für das weitere Vorgehen

Inzwischen haben die Projekte, die allesamt nach den klassischen Elementen des Projektmanagements angelegt sind, begonnen und deren Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse werden in die Selbstbewertung 2010 einfließen. Alle drei Projekte erfuhren eine hohe Ansiedlung, was sich in der Auswahl der jeweiligen Projektleiter widerspiegelt. Projektvorschlag 1 verantwortet die Abteilungsleiterin der IBFW, Projektvorschlag 4 die Assistentin des Geschäftsführers und der Überprüfung des Patientenbetten-Wechsel-Services steht die Pflegedirektorin vor. Die Aufgabe der EFQM-Projektleitung (Autor) besteht in der Koordination und der Projektstandsüberwachung der drei Verbesserungsprojekte sowie der Erzielung der zeitgerechten Projektabschlüsse und deren Bewertung im Sinne von RADAR zum Ende Januar 2010 (Projektabschluss). Der Autor übergibt sein Projekt anschließend an den QMB des KE. Dieser hat ab Februar zur Aufgabe, die nächste Selbstbewertung einzuleiten, welche das Ziel hat, die Bewerbung um den Level 2 vorzubereiten. Der Aufwand wird nach der gründlichen Arbeit zur Selbstbewertung 2008 deutlich geringer ausfallen, da die Erstellung der Selbstbewertung 2010 auf der Basis von 2008 erfolgen wird. Der QMB hat den EFQM-Selbstbewertungsbericht 2008 lediglich aufzuarbeiten, der Grundlage für die Selbstbewertung und den Bericht 2010 ist, welchen er für die Bewerbung um den EFQM-Level 2 verwendet. Um extern die 300 Punkte zu

erreichen, muss darauf geachtet werden, dass für den aktualisierten Bericht 2010 klare Maßnahmen aus der Patientenumfrage abgeleitet werden und eine aktuelle Mitarbeiterumfrage durchgeführt und nachgewiesen wird, die im Bericht 2008 fehlte, um in den Kriterien 6 und 7 des EFQM-Models eine Wertung von jeweils 30 Punkten zu erhalten. Des Weiteren sollte ein Assessment simuliert werden, um vor Ort zu überprüfen, inwieweit das im Bericht Beschriebene in allen Bereichen umgesetzt wird. Hierzu wird die Assessorengruppe deutlich kleiner sein als bei der Erstellung des Berichtes 2008, was eine Ressourceneinsparung ermöglicht. Der Einstieg in die Validation zum EFQM-Level 2 ist dann Ende 2010 anzusetzen.

4.9 Marketing

Da die Wiederbelebung eines Unternehmensmarketings für den Autor eine Überlebensfrage für das KE darstellt, sollte sich die Geschäftsführung unabhängig von den drei oben genannten Projekten mit der Thematik Marketing nachhaltig auseinandersetzen. Aktuell werden im Klinikum Esslingen so gut wie keine Analysen in dem für die Unternehmensführung relevanten Themenschwerpunkt Marketing durchgeführt.

Deshalb hat der Autor proaktiv auf das signifikante Defizit einer fehlenden Marketingabteilung reagiert und eigenverantwortlich exemplarisch im Rahmen seines EFQM-Projekts ausführliche Marktanalysen betrieben.

Seine SWOT-Analyse bezieht er auf die aktuell wichtigsten Themenbereiche des Klinikmarketings. Sie zeigt auf, in welcher der vier Kategorien (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) diese Themenfelder im Klinikum Esslingen einzuordnen sind. Die 3 - 5 Hauptthemen jeder Kategorie sind zukünftig unbedingt zu verfolgen. Sie können späteren regelmäßigen Analysen, Beobachtungen und Aufgabenstellungen einer zukünftig wieder eingeführten Marketingabteilung (Empfehlung Autor) als „Starthilfe“ dienen.

4.9.1 SWOT-Analyse (Marketing KE)

Zusammenfassende Darstellung der SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
► Mitarbeiter-, Patienten-, Zuweiserbefragung	► CRM/Kommunikation
► Leistungsspektrum/Portfolio	► Marktanalyse
► Kooperationen	► Ressourcenplanung
► POS®	
Chancen	**Risiken**
► Kundenorientierung	► Wettbewerb/DRG
► Geomarketing/Soziodemographische Entwicklung	► Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen
► Geschäftsfelder/Wachstumsmärkte	► Fallzahlen/Verweildauer
► Marke/Image Klinikum Esslingen	
► Medizinischer und technischer Fortschritt	

Abbildung 9: SWOT-Matrix: Marketing KE.

4.10 POS® als Unternehmensberatungskonzept für schweizerische Spitäler – Investition in den Wachstumsmarkt Gesundheitswesen

POS® eignet sich optimal als Unternehmensberatungskonzept für andere Kliniken und speziell für den großen und wachsenden Gesundheitsmarkt und Kliniksektor in der Schweiz. Warum?

4.10.1 Wirtschaftliche Gegebenheiten

Die Schweiz gehört zu den wohlhabendsten Ländern der Welt. Gemessen am BIP pro Kopf (41.152 €) lag sie 2007 auf dem 6. Platz. Im Global Competitiveness Report 2008 - 2009 des Weltwirtschaftsforums, das die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern misst, rangiert die Schweiz nach den Vereinigten Staaten auf dem zweiten Platz. Die Volkswirtschaft der Schweiz ist unbestritten eine der stabilsten der Welt; als Erfolgsfaktor gilt insbesondere die Preisstabilität. Der größte Teil des Bruttoinlandsproduktes wird im sekundären und tertiären Sektor erwirtschaftet, der bei weitem auch die meisten Erwerbstätigen (72 %) zählt. Dominant sind hierbei der Handel, das Gesundheits- und Bildungswesen sowie das Banken- und das Versicherungswesen. Der wichtigste Export- und Importpartner der Schweiz ist Deutschland.

4.10.2 Chancen zur Investition im Gesundheitswesen

Insgesamt gesehen steht die Schweiz wirtschaftlich gut da und wird nach Ansicht von Fachleuten auch diese aktuelle Finanzkrise überstehen. In den Jahren vor der Krise entwickelten sich die Staatsfinanzen positiv und ein Absinken der Verschuldungsquote konnte verzeichnet werden. Da die kaum konjunkturabhängige Nachfrage nach Gesundheitsleistungen auch in der Rezession stabil bleibt, dürfte insbesondere der Gesundheitssektor ausländischen Firmen Geschäftschancen bieten.

4.10.3 SWOT-Analyse Schweiz

S trengths (Stärken)	**W eaknesses (Schwächen)**
► stabiles politisches System, hochentwickeltes Rechtssystem	► Investorenschutz
► erstklassige Infrastruktur	► unzureichende Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes
► hohe Produktivität	
► effizienter Kapitalmarkt	
► exzellentes Ausbildungsniveau	
O pportunities (Chancen)	**T hreats (Risiken)**
► Gesundheitswesen, Medizintechnik und Energiebereich	► hohe Abhängigkeit vom Finanzwesen
► Infrastruktur	► hohe Exportabhängigkeit einzelner Branchen
► PPP - Modelle	

Abbildung 10: SWOT-Matrix: Schweiz.

4.10.4 Gesundheitskosten

Die Schweiz ist eines der vielen OECD-Länder, in denen die Gesundheitskosten stärker wachsen als das BIP. Nach den Resultaten einer großen Studie des Institut de recherches économiques, Université de Neuchâtel[11], steigen die Gesamtkosten zwischen 2004 und 2030 von 51,6 auf 122,8 Milliarden Franken, und damit um das 2,4 fache an. Der BIP-Anteil steigt von 11,5 auf 16,7%. Die mittlere jährliche Erhöhung der Gesamtkosten des Gesundheitswesens für den Prognosezeitraum bewegt sich zwischen 2,8 und 3,8%.

Nach Berechnungen der Konjunkturforschungsstelle KOF haben die Gesundheitsausgaben 2008 um 4,2% zugelegt und werden 2009 um 4,0% steigen. Für 2010 sagte das Institut einen Zuwachs um 3,8% voraus.

4.10.5 Krankenhäuser und Krankenhausbetten

Mit 4,3 Krankenhäusern pro 100.000 Einwohner [(BFS 2007); BRD: 2,5 in 2008 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder)] und 5,4 Krankenhausbetten pro 1000 Einwohner [(BFS 2007); BRD: 6,2 in 2008 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder)] bietet die Schweiz einen enorm großen Zielmarkt.

4.10.6 Krankenversicherung und Krankenhausfinanzierung

Die Schweiz hat wie Deutschland ein duales System der Krankenhausfinanzierung mit den bereits für Deutschland weiter vorne beschriebenen Finanzierungsproblemen.

4.10.7 Gesundheitspolitische Rahmenbedingungen – DRG

Wie in den meisten westlichen Ländern ist auch in der Schweiz die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen ein Dauerthema mit wechselnden Schuldzuweisungen und immer neuen Ideen, wie man die Trendwende herbeiführen könne. Im Rahmen von politischen Gegenmaßnahmen werden unter anderem Krankenhaus-Finanzierungssysteme eingeführt, welche die Kosten eindämmen sollen (Fallpauschalen/DRG). Im Dezember 2005 entschied sich das zuständige Gremium der Schweiz zur Einführung eines DRG-Systems auf Grundlage des deutschen Modells. Durch den Prozess der „Helvetisierung“ (Anpassung an die schweizerische Behandlungswirklichkeit) werden daraus die SwissDRG entstehen. Die SwissDRG AG, gegründet am 18. Januar 2008 in Bern, ist gemäß der gesetzlichen Vorgaben (Art. 49 KVG) zuständig für die Erarbeitung und Weiterentwicklung sowie die Anpassung und Pflege des SwissDRG-Fallpauschalensystems zur Abgeltung der stationären Leistungen der Spitäler. Die landesweite tarifwirksame Einführung erfolgt am 1. Januar 2012.

11 Vgl. Vuilleumier, M. et al.: Office fédéral de la statistique (OFS), 2007.

4.10.8 POS® als Lösung

Die vom BFS in Auftrag gegebene Studie „Effizienz und Produktivität in den Schweizer Spitälern“ liefert darin eine Kostenanalyse der Schweizer Spitäler. In der im März 2006 publizierten Erweiterung des ersten Berichts (Juni 2004) sind die durchschnittliche Aufenthaltsdauer, sowie die Größe und der Spezialisierungsgrad des Betriebes die wichtigsten Faktoren zur Erklärung der Kostenunterschiede zwischen den Schweizer Spitälern. Für diese Faktoren bietet das Geschäftsprozessmodell POS® einen möglichen Lösungsansatz. Am 17.01.2008 wurde POS® markenrechtlich geschützt. Durch dieses geschäftsprozessorientierte Managementmodell wird die Ablauforganisation verbessert, Schnittstellenprobleme bereinigt und der Patient mit seinen während eines klinischen Aufenthaltes durchlaufenen Stationen und Prozessen (Wertschöpfung) in den Vordergrund gestellt. Erst dadurch ist es möglich, komplizierteste Fälle in kürzester Zeit selbst in großen Spitälern effektiv und effizient mit höchster Qualität reibungsarm zu begleiten und wirtschaftlich zu behandeln. Durch die mit POS® einhergehenden Maßnahmen zur Effizienzförderung und verstärkten Kostenkontrolle kommt es zu Erlössteigerungen, durch die sich die Spitäler auch in Zukunft erfolgreich am Markt positionieren werden. Somit wird die Erfüllung des Versorgungsauftrags bei höchster Behandlungsqualität und Patientenorientierung unter Beachtung des ökonomischen Prinzips erst möglich.

4.10.9 Nutzen für das KE – pekuniär/nicht monetär

Neben dem direkten pekuniären Nutzen, den das KE mit POS® als Unternehmensberatungskonzept generieren wird, sind es zudem indirekte Vorteile, die sich im weiteren Verlauf ebenfalls monetär niederschlagen werden. Dazu gehört die damit verbundene Erfolgskommunikation nach innen zur Stärkung und Unterstützung des eigenen Organisationsmodells (kontinuierliche innerbetriebliche Weiterentwicklung der Restrukturierung nach POS®) und zur Förderung der Motivation sowie des Empowerments der Mitarbeiter. Dieser innovative Schritt würde gleichzeitig einen zusätzlichen Imagegewinn für das Klinikum Esslingen mit sich bringen und zugleich ein optimales Marketingkonzept darstellen. Die Marke Klinikum Esslingen wird dadurch automatisch weiterentwickelt, um ein unverwechselbares Image bei den Kunden aufzubauen und somit das Klinikunternehmen KE in Richtung exzellentes Krankenhausunternehmen (EFQM Level 2 in 2010) voranzubringen und auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu positionieren. Das Klinikum Esslingen bleibt Marktführer im Einzugsgebiet Esslingen und wird von seinen unternehmerisch denkenden und werteorientierten Mitarbeitern getragen.

5 Kapitel

5.1 Nutzen und Vorteile durch POS® – nicht pekuniär

Prozesse und Qualität
Seit dem Start von POS® sind nachweislich mehr definierte Prozesse und Fallpfade entstanden und aktuell vorhanden. Zudem kommt es durch POS® (Prozessmanagement) zu einer merklichen Verbesserung der Prozesse. Im KE gehen die Anstrengungen folglich dahin, dass durch gut aufeinander abgestimmte Prozesse die erlebte Qualität und damit die Zufriedenheit der Patienten, Einweiser und Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert wird. Damit einhergehend kommt es zu einer Effizienzsteigerung und es werden umfassend gute Ergebnisse bei den medizinischen Leistungen erzielt.

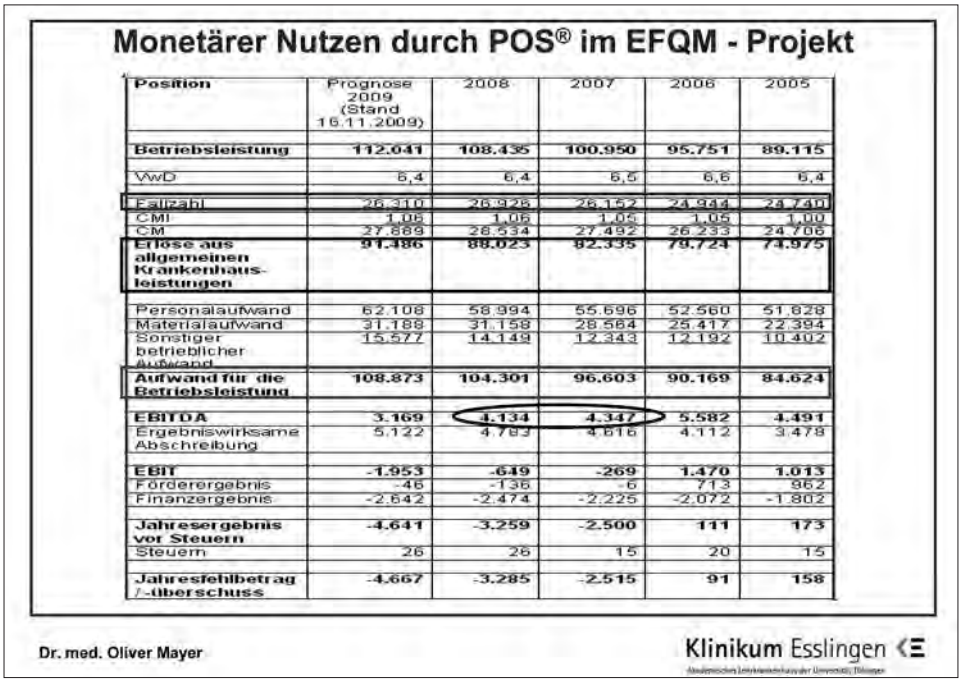
Personalentlastung und sichere Abläufe
Durch POS® kommt es zu sichereren Abläufen und folglich zu einer deutlichen Entlastung des Personals in den patientennahen Bereichen.

Marke und Image
Durch POS® entwickelt sich einerseits das KE auf seinem Weg hin zu einem exzellenten Krankenhausunternehmen weiter, andererseits wird gleichzeitig die Marke „KE“ ausgebaut; dadurch wird ein unverkennbares Image bei den Kunden erzeugt.

5.2 Monetärer Nutzen durch POS® im Rahmen des EFQM-Projektes

Durch POS® wurden im Geschäftsjahr 2008 große Leistungssprünge und -erweiterungen im medizinischen Spektrum des Klinikums Esslingen möglich, die sich auch in der vermehrten Behandlung von Patienten höherer Schweregrade widerspiegeln. Aufgrund der starken Auslastung des Klinikbetriebs nach dem Start der Implementierungsphase von POS® und einer positiven Leistungsentwicklung, mit einer daraus resultierenden Erlösbudgetsteigerung, war der Betrieb des Klinikums Esslingen im Geschäftsjahr 2008 außerordentlich profitabel. Mit Hilfe der durch POS® entstandenen Impulse für eine straffere Prozessorganisation, war es trotz stark wachsendem Aufwand für die Betriebsleistung (v.a. Personal- und Materialaufwand) möglich, einen monetären Nutzen in Form eines beinahe Nullergebnisses (nach EBITDA) im Vergleich zu 2007 zu erzielen (siehe Kapitel 5.2.1, Seite 990).

5.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren 2005 – 2008 und Prognose 2009 (Stand 16.11.09) mit Entwicklung markanter Kennzahlen



Monetärer Nutzen durch POS® im EFQM - Projekt

Position	Prognose 2009 (Stand 16.11.2009)	2008	2007	2006	2005
Betriebsleistung	**112.041**	**108.435**	**100.950**	**95.751**	**89.115**
VwD	6,4	6,4	6,5	6,6	6,4
Fallzahl	26.310	26.926	26.152	24.944	24.740
CMI	1,06	1,06	1,05	1,05	1,00
CM	27.889	28.534	27.492	26.233	24.706
Erlöse aus allgemeinen Krankenhaus-leistungen	**91.486**	**88.023**	**82.335**	**79.724**	**74.975**
Personalaufwand	62.108	58.994	55.696	52.560	51.828
Materialaufwand	31.188	31.158	28.564	25.417	22.394
Sonstiger betrieblicher Aufwand	15.577	14.149	12.343	12.192	10.402
Aufwand für die Betriebsleistung	**108.873**	**104.301**	**96.603**	**90.169**	**84.624**
EBITDA	**3.169**	**4.134**	**4.347**	**5.582**	**4.491**
Ergebniswirksame Abschreibung	5.122	4.783	4.616	4.112	3.478
EBIT	**-1.953**	**-649**	**-269**	**1.470**	**1.013**
Förderergebnis	-46	-136	-6	713	962
Finanzergebnis	-2.642	-2.474	-2.225	-2.072	-1.802
Jahresergebnis vor Steuern	**-4.641**	**-3.259**	**-2.500**	**111**	**173**
Steuern	26	26	15	20	15
Jahresfehlbetrag /-überschuss	**-4.667**	**-3.285**	**-2.515**	**91**	**158**

Dr. med. Oliver Mayer

Klinikum Esslingen

Abbildung 11: Zusammengefasster Erfolgsplan für die Jahre 2005 - 2009 in T Euro.

Durch den zweimaligen Geschäftsführerwechsel, und die dadurch entstandene Unruhe sowie strategische Unsicherheit und Unklarheit über die organisatorischen Vorgaben der täglichen Arbeitsabläufe und -prozesse, reduziert sich im Geschäftsjahr 2009 bei den Mitarbeitern die Motivation und das Bewusstsein zur Fallzahlsteigerung sowie zum ökonomischen und unternehmerischen Denken unter POS® in einem starken Wettbewerbsumfeld. Folglich kam es im Jahr 2009 zu erheblichen Einbrüchen von wichtigen Kennzahlen wie Verweildauer (VwD), Fallzahl, Case Mix Index (CMI) und CM (Case Mix). Diese elementaren Kennzahlen blieben konstant oder sanken im Vergleich zu 2008, was sich auch in einer deutlichen Verschlechterung im EBITDA, EBIT und dem wachsenden Jahresfehlbetrag 2009 niederschlagen wird.

5.2.2 Fazit

Auf das Klinikum Esslingen werden schwierige Zeiten zukommen, was mitunter die eben gezeigten Kennzahlen widerspiegeln. Hauptursache für die wirtschaftliche Situation des KE sind frühere Managementfehler. Unkoordinierte Bautätigkeiten führten zu einer Verschuldung mit resultierender Zinsbelastung und hohen

Abschreibungen, welche die Ertragslage auf lange Zeit erheblich belasten. Im Gegensatz dazu ist der Klinikbetrieb, mit einer hohen Auslastung und einem positiven Jahresergebnis in 2008 (EBITDA), außerordentlich profitabel, lässt er jedoch kaum noch Steigerungsmöglichkeiten zu. Um dieses hervorragende Resultat des Geschäftsjahres 2008 erneut zu erreichen ist die Wiederaufnahme bzw. Weiterentwicklung von POS®, d.h. gezieltes und koordiniertes Geschäftsprozessmanagement im Rahmen des EFQM-Prozesses, Grundvoraussetzung. Hierunter ist die vermehrte Behandlung von Patienten höherer Schweregrade wieder möglich, die für einen zukünftigen Anstieg der Betriebsleistung notwendig sein wird. Ansonsten wird sich der in 2009 zu verzeichnende Abwärtstrend fortsetzen und an die Stelle einer Anpassung des Stellenplans an eine positive Leistungsentwicklung, werden Personalmaßnahmen als reines Einsparprogramm ohne Nachhaltigkeit rücken.

5.3 Resumée

5.3.1 EFQM-Projekt und POS®

Changemanagement kann nur durch eine konsequente Unterstützung der Geschäftsleitung „Top-down" funktionieren und zum Erfolg führen. Die Unterstützung der Eigentümerin bei der Umsetzung der „Patientenorientierten Organisationsstrukturen" war gewiss, da sie sich eindeutig hinter POS® gestellt hatte und signalisierte, dass der nachfolgende Geschäftsführer (seit 01.01.2009) dieses Konzept ebenso als Zielvorgabe beibehalten werde. In zahlreichen Gesprächen mit der Geschäftsführung sicherte diese ihre Unterstützung der Assessoren sowie die aller Führungskräfte zu. Dieser Beistand war für den Autor als Projektleiter von großer Bedeutung, da er keine eigenständige Weisungsbefugnis besaß. Durch eigene Beobachtungen im KE stellte der Autor fest, dass die Mitarbeiter, welche aktiv durch ihre Teilnahme an Projekten an der Verbesserung von Prozessen mitwirkten sowie bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze mithalfen, dies als persönliche Chance sahen; dennoch ist es zukünftig wichtig durch Motivation und Kontinuität eine hohe Durchdringung zu erreichen (Abbildung 12, Seite 992). In Anlehnung an ein Zitat von Albert Einstein *„Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden, die sie erzeugt haben"* setzt eine erfolgreiche Organisationsveränderung neue Strategien und Ziele voraus. Organisationsveränderungen, die mit der Umstellung eines ganzen Systems (wie im Gesundheitsbereich) verbunden sind, müssen auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgerichtet sein (POS®). Doch bis das POS®-System verinnerlicht und gelebt wird und die Qualitätsverbesserungen im Rahmen des EFQM-Weges sichtbar werden, wird es einige Zeit benötigen, Zeit in der viel Kraft sowie viel Anstrengung und Durchhaltevermögen von allen Beteiligten abverlangt wird. Zudem stellt das Erreichen des Levels 2 in 2010 (Leistungsstarkes Gesundheitszentrum von überregionalem Rang) nur ein Zwischenerfolg des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hin zum möglichen Erreichen des EQA und höchster Qualität dar.

Im Rahmen des Großprojekts EFQM Level 2 war es dem Autor möglich mitzuhelfen und seinen Teil dazu beizutragen, das Krankenhausunternehmen und die Marke Klinikum Esslingen kontinuierlich weiter zu entwickeln.

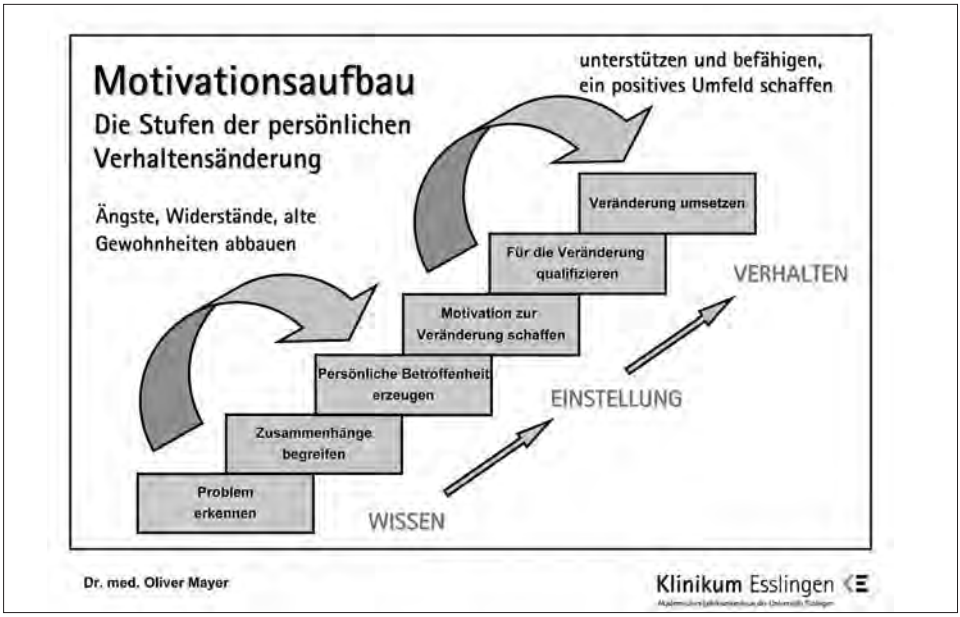


Abbildung 12: Motivationsaufbau.

5.3.2 Krankenhausunternehmen KE

Einrichtungen des Gesundheitswesens sind Unternehmen, die in einem ganz besonderen Markt ganz besondere Dienstleistungen für Menschen in ganz besonderen Lebenssituationen erbringen. Das erfordert, auf Grund der bereits jetzt schon hohen und immer weiter zunehmenden Komplexität des Klinikmanagements im heutigen gesundheitspolitischen Umfeld, besonders gute Managementleistungen.

Gerade kommunale Krankenhäuser wie das Klinikum Esslingen sind zukunftsfähig und nicht weniger effizient als private Häuser, wenn sie sich als Unternehmen ausrichten.[12] Erkenntnisse aus Literaturrecherchen zeigen, dass die von der Leitung eines Krankenhauses beeinflussbaren Faktoren dieselben internen Themen beinhalten, die auch in klassischen Wirtschaftsunternehmen eine Rolle spielen.

Das sind u.a. Führung, Strategie, Marketing, Kunden, Mitarbeiter, Ressourcen, Innovation und Prozesse.

12 Vgl. Richter, H.: KU Gesundheitsmanagement, 05/2008, S. 14 - 16.

Erfolgreiche Unternehmen sind kundenorientierter und können durch eine systematische Personalentwicklung besser qualifizierte Mitarbeiter vorweisen. Dies wird insbesondere durch durchdachte Unternehmensstrategien und nachhaltig aufgestellte Prozesse erreicht. Sie rücken dabei Marketingmaßnahmen zur Akquisition und Bindung von Patienten und Einweiser für Kliniken als wichtige Marktteilnehmer in den Vordergrund. Die Strategische Unternehmensplanung einschließlich Marketing und Organisationsentwicklung ist somit für Krankenhäuser ebenso bedeutend wie für Unternehmen der freien Wirtschaft und zielt auf die langfristige Sicherung des Erfolgs und damit auf das Fortbestehen des Krankenhauses ab. Genau diese Themen sind es, die die Unternehmen vor ihre größte Herausforderung stellen.[13] Die Ausrichtung an Qualität, der Grad der medizinischen Spezialisierung und das konsequente Eingehen auf die regionalen Bedarfsstrukturen, sind die entscheidenden Faktoren für den zukünftigen Markterfolg der Klinik. Infolge eines weiter zunehmenden Wettbewerbs zwischen den verschiedenen Anbietern auf dem Gesundheitsmarkt, wird der effiziente, von höchster Qualität und Kundenzufriedenheit geprägte Wertschöpfungsprozess, die zentrale und überlebenswichtige Rolle einnehmen (Abb. 13).

Abbildung 13: Fazit – Handlungsempfehlungen an die Geschäftsführung.

Die Patientenorientierten Organisationsstrukturen (POS®) sind aus diesem Grund nicht nur für das Klinikum Esslingen unerlässlich, sondern bieten auch für andere Krankenhäuser (siehe Kapitel 4.10) eine gute Möglichkeit sich am Ge-

13 Vgl. Kaerkes, W. M.; Becker, R.: ExBa 2007, Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft, 12/2007, S. 4 Vorwort.

sundheitsmarkt zu behaupten. Mit der Entwicklung eines auf alle Krankenhäuser anwendbaren innovativen Geschäftsprozessmodells hat sich das KE somit das Potential erarbeitet, einen neuen, über ihren bisher rein regionalen Wirkungsbereich hinausgehenden Markt zu erschließen.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognosen. 968
Abbildung 2: Krankenhausfinanzierung – DRG. 972
Abbildung 3: POS®. 974
Abbildung 4: Das EFQM-Modell und POS®. 977
Abbildung 5: Prozesslandkarte eines Krankenhauses. 978
Abbildung 6: SWOT-Matrix: KE. 980
Abbildung 7: Übersicht: Projektphasen. 981
Abbildung 8: Vierfeldermatrix: Priorisierte Verbesserungspotenziale und ihre Gewichtung. 982
Abbildung 9: SWOT-Matrix: Marketing KE. 985
Abbildung 10: SWOT-Matrix: Schweiz. 986
Abbildung 11: Zusammengefasster Erfolgsplan für die Jahre 2005 - 2009 in T Euro. 990
Abbildung 12: Motivationsaufbau. 992
Abbildung 13: Fazit – Handlungsempfehlungen an die Geschäftsführung. 993

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BFS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BWKG	Baden-Württembergische Krankenhausgesellschaft
CM	Summe der effektiven Relativgewichte (Case Mix)
CMI	Durchschnitt der effektiven Relativgewichte (Case Mix Index)

CRM	Customer Relationship Management
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
Dr. med	Doktor der Medizin
DRG	Diagnosis Related Groups, deutsch: Diagnosebezogene Fallgruppen
€	Euro
EBIT	earnings before interest and taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award, deutsch: Europäischer Qualitätspreis
ES	Esslingen
et al.	und andere
etc.	et cetera
FP	Fallpfad
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GKV	gesetzliche Krankenversicherung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GSG	Gesundheitsstrukturgesetz
IBFW	Innerbetriebliche Fort- und Weiterbildung
IT	Informationstechnik
KE	Klinikum Esslingen
KH	Krankenhaus
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
KHL	Krankenhausleitung
KOF	Konjunkturforschungsstelle
KVG	Krankenversicherungsgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KW	Kalenderwoche
MBA	Master of Business Administration
MC	Medizinische Codierfachkraft
MLZ	Medizinisches Leistungszentrum
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OFS	Office fédéral de la statistique
POS®	Patientenorientierte Organisationsstrukturen
PPP	Public Private Partnership
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RADAR	Results, Approaches, Deploy, Assess, Review deutsch: Ergebnisse, Vorgehensweisen, Umsetzen, Bewerten, Überprüfen
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
T	Tausend
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
Vp(e)	Verbesserungspotential(e)
VwD	Durchschnittliche Verweildauer in Tagen

Literaturverzeichnis

Böhlke, R.; Söhnle, N.; Viering, S.: Gesundheitsversorgung 2020, in: Studie Ernst & Young, Eschborn/ Frankfurt/M., 2005.

Erens, O.: Rettung der Krankenhäuser, in: Ärzteblatt Baden-Württemberg, Stuttgart, 63. Jahrgang, Ausgabe 9, Alfons W. Gentner Verlag GmbH & Co. KG, 2008, S. 398.

Fischer, W.: Diagnosis Related Groups (DRGs) und Pflege. Grundlagen, Codierungssysteme, Integrationsmöglichkeiten, Bern: Verlag Hans Huber, 2002.

Glatzer, U.: Erfolg mit Transparenz, in: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, Heft 147, Wegscheid: WIKOM GmbH Kommunikation für die Gesundheitswirtschaft, 2008, S. 70-73.

Kaerkes, W. M.; Becker, R.: Wer Führt, Führt., in ExBa 2007, Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft, Frankfurt, Mainz: 2007 forum! Marktforschung GmbH, DGQ – Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 2007, S. 4 Vorwort.

Kolbeck, C.: Totgesagte leben länger, in: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, Heft 146, Wegscheid: WIKOM GmbH Kommunikation für die Gesundheitswirtschaft, 2008, S. 16-18.

Mintzberg, H.; Quinn, B. J.; Ghoshal, S.: The Strategy process, New York: Prentice-Hall, 1995.

Murzin, G.: Ausgezehrte Krankenhäuser, in: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, Wegscheid: WIKOM GmbH Kommunikation für die Gesundheitswirtschaft, 2008, S. 3.

Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction/Michael E. Porter, New York: Free Press, 1980.

Richter, H.: Das Krankenhaus muss sich völlig neu erfinden, in: KU Gesundheitsmanagement, Kulmbach: Baumann Fachverlage GmbH & Co. KG, 2008, S. 14-16.

Vuilleumier, M.; Pellegrini, S.; Jeanrenaud, C.: Déterminants et evolution des coûts du système de santé en Suisse – Revue de la littérature et projections à l`horizon 2030, in: Studie Office fédéral de la statistique (OFS), Neuchâtel, 2007.

Wais, K.: Der Patient von morgen – Veränderungen und Trends im Gesundheitswesen, in: AnyCare GesundheitsManagement, Newsletter Nr. 5, Stuttgart: AnyCare GmbH, 2008.

Dipl.-Ing. (FH)
Tobias Ebi, MBA

Migration of Former Siemens Distributed Control Systems to SPPA-T3000 within a Market-Oriented Innovation Management

Inhalt

1 Summary 1003

2 Introduction 1004
- 2.1 Vision of Siemens E F IE 1004
- 2.2 Vision of Siemens E F IE for the HMI Replacement 1004
- 2.3 Description of the HMI Replacement 1005

3 Current Conditions 1006
- 3.1 To lock the customer in 1006
- 3.2 Status Quo at project start 1006
- 3.3 The Market Definition Business Cases 1007
- 3.4 Survey of the market 1009
  - 3.4.1 Market segmentation 1009
  - 3.4.2 TELEPERM ME business case 1009
  - 3.4.3 SPPA-T2000 (SIMATIC S5 and S7) business case 1009

4 Analysis 1010
- 4.1 Porter‘s 5 forces 1010
- 4.2 SWOT 1011

5 Market difference Strategy for the HMI Replacement 1011
- 5.1 Continuity of existing DCS 1012
- 5.2 Marketing strategy 1012
  - 5.2.1 Product 1013
  - 5.2.2 Place & Promotion 1013

6 Summary 1014
- 6.1 Achieved projects goals 1014
- 6.2 Future prospects 1015

1 Summary

Siemens E F IE offers its customers state-of-the-art products, systems, and solutions. As a solution provider, Siemens E F IE has close ties to its customers and needs to build a customer friendship with trust to be able to continue to find the customer coming back to ask for new solutions. As a strategic move to assure customer satisfaction, Siemens E F IE has promised that the customers' I&C investments will be protected.

The key advantage for the customer in the competitive deregulated power markets is to provide him with a quick, modular, scalable, and stepwise migration concept so Siemens E F IE and their customers can continue to operate profitable businesses. Full-scale modernizations with long-term shut downs are out-of-the-question in many competitive markets.

The heart of this business idea is the plug-in concept enabled by the SPPA-T3000 system architecture. As detailed in the Master Thesis, the customer will be able to move into the 4th Generation of DCS systems, but also retain major parts of his initial investments. As indicated by sales, this alone will generate immediate additional business and, hopefully, a few years later, the customer will again come back to Siemens E F IE to update their system. This represents Siemens E F IE strategic customer lock-in strategy.

For the marketing difference strategy, the marketing mix model shows that with the HMI Replacement the customers will achieve a position where they will have the basis for their full SPPA-T3000 DCS by small modernization steps. With the decision matrix, the place & promotion mix proved that the printed documents with their basic slides for management, flyers and success stories is an investment that must be done to publish the product and to show that the HMI Replacement will run with success. The most powerful and important events where the HMI Replacement needs to be shown are the I&C forums, like the VGB KELI and the ISA POWID Symposium. These are the focus exhebitions where the new conception, which the customer can use to receive the new innovated DCS platform in the 4th generation, needs to be presented.

2 Introduction

The project is based on the Energy sector of Siemens AG of which the former Power Generation (PG) forms part.

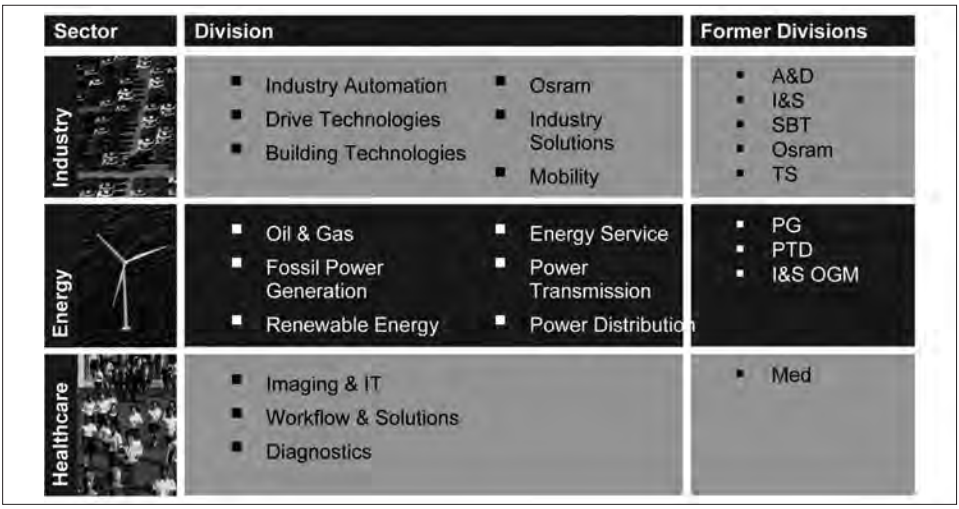


Chart 1: The divisions in the sector Energy.[1]

The Energy sector is divided into business units. One of the business units is the Energy Fossil Instrumentation, Controls & Electrical (E F IE). The Siemens E F IE offers plant solutions for power plants and one of the main businesses is the sale of Distributed Control Systems (DCS) for the automation of power plants. This is the sector where the project is located.

2.1 Vision of Siemens E F IE

The Master Thesis gives an overview of the general conditions and describes the strategy plan of the HMI Replacement and how the growth of the business with HMI Replacement by the DCS SPPA-T3000 will be managed. It gives information about relevant markets, strategic objectives, competitor marketing positioning as well as of the marketing actions. Additional to that, it gives an idea of how cooperation between the Siemens foreign region and partners can be done for the HMI Replacement.

2.2 Vision of Siemens E F IE for the HMI Replacement

With the HMI Replacement, it is not possible to increase the market share as well as to win a new customer group. The reason is that these customers are those

1 Siemens AG, Intranet, Access: September 28, 2008.

who already have a Siemens DCS. The business case is intended to focus on those customers that already have former Siemens DCS. Therefore, the HMI Replacement is focused on customer lock-in.

The vision of Siemens E F IE is also that there will be a win-win-situation under economic aspects. To achieve such a win-win-situation, the following questions should be discussed.

- Economics of Siemens E F IE view
- Economics of customer view

For new customers, the Siemens E F IE offers small and new SPPA-T3000 solutions.

There is a two-step concept to, first, provide an HMI Replacement with a plug-in concept as customer lock-in, and to exchange, in a second step, obsolete automation hardware with engineering data conversion to save as much as possible of the investments that have already been made. The plug-in concept is in progress for development, but the second step needs to be further evaluated.

2.3 Description of the HMI Replacement

Siemens E F IE is a global solution provider and a market leader in the world market for power plant control. Only by offering competitive solutions on a world-wide scale while locking in customers who are market leaders, Siemens E F IE can continue to thrive as years to come. Former migration concepts have proved to be effective over the last 40 years. Siemens E F IE provides lifelong support and can continue to strengthen its position mainly by continuing to deliver strategies that lock-in customer loyalty and block-out competition.

As detailed below, the customer will be able to move into the 4th generation of DCS systems by a migration concept and also to retain major parts of his existing investments. As indicated later in the Master Thesis, the HMI Replacement will generate immediate additional business and, hopefully, a few years later, the customer will come back again to Siemens E F IE to update the remaining part of the system as well.

SPPA-T3000 has an innovated software architecture where subsystems are not necessary anymore. The web-based architecture allows the use of standard IT devices for user terminals. The engineering, the diagnosis as well as the operation and the control became very user-friendly with the new DCS system. With the HMI Replacement, this new benefit will allow to use these aspects also with the former Siemens DCS systems.

3 Current Conditions

3.1 To lock the customer in

The ambition of the HMI Replacement is to lock the customer in. As mentioned before, the plan consists of a step-by-step modernization of the customer's DCS. The benefit of the step-by-step modernization for the customer is that the customer does not need to make such a big investment at once. Siemens E F IE offers the customer to update the DCS continuously so that, under these circumstances, the big investment every approximately 15 years will not exist anymore. With this offer, the Siemens E F IE gives the customer satisfaction because the step-by-step modernization meets the customer's expectations according to their needs of scalable investments.[2]

This satisfaction will be used to increase the degree of brand awareness by mouth-to-mouth propaganda and for customers to show that Siemens offers a solution around the whole DCS and not only the solution for a complete modernization. By the specific solution, the Siemens E F IE appears on the market as differentiator.

Additionally, the goal is to keep the engineered data. This will be done by offering data conversion to save as much as possible of the engineering investments that have already been made. Thanks to this, the customer will be able to move into the 4th generation of the DCS, but also to retain some of his existing investments. By saving the customers invest, the Siemens E F IE will win the customer over.

3.2 Status Quo at project start

The current status is that it is not possible to migrate all generations of Siemens DCS systems to the SPPA-T3000. Some of the DCS systems are able to connect via the SPPA-T3000 communication module to SPPA-T3000. These DCS systems are TELEPERM ME, SPPA-T2000 and SIMATIC PCS7 PS.

In the past, Siemens E F IE has developed control systems to cover all specified requirements for power plant process control.

TELEPERM ME time began in the early 80´s and was one of the first computer based DCS systems. TELEPERM ME was revolutionized by SPPA-T2000 (TELEPERM XP). First, it was known under the name TELEPERM XP. Recently, Siemens changed the name for marketing reasons to SPPA-T2000. In the beginning, SPPA-T2000 automation system was based on the SIMATIC S5 controllers, later Siemens integrated the new SIMATIC S7 controllers, which are still sold.

The new high end Siemens DCS for Power Plants is called SPPA-T3000. Beyond the pure plant controlling task, Siemens E F IE provides comprehensive solutions

2 Backhaus, Voeth, 2007, p. 18.

designed to perform value-added power plant automation tasks:

- Turbine Control SPPA-R3000
- Process Optimization SPPA-P3000
- Diagnostic Suite SPPA-D3000
- Energy Management Suite SPPA-M3000
- Electrical Solution SPPA-E3000
- Simulator SPPA-S3000

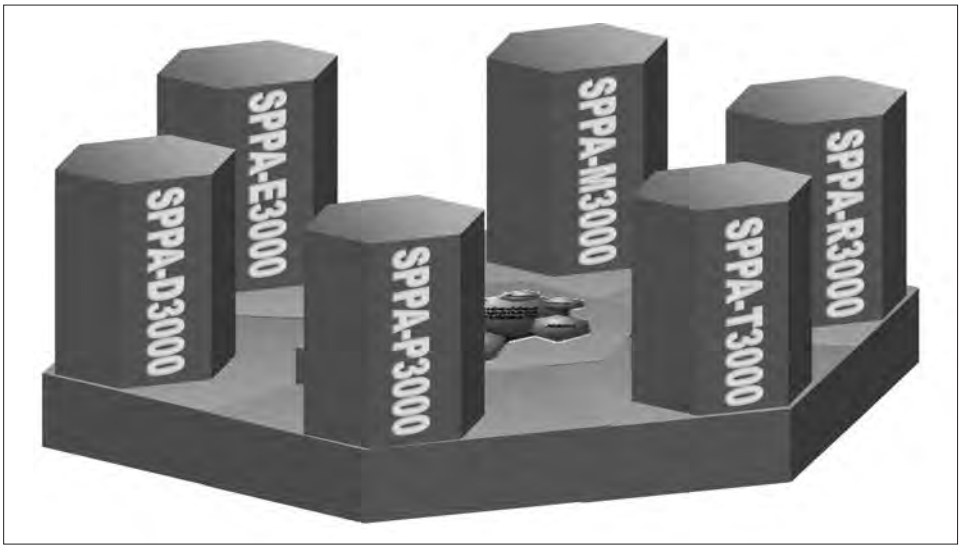


Chart 2: Siemens E F IE platform software concept based on ECSTM.

SIMATIC PCS7 PS is an extension of the basic system SIMATIC PCS7 which is used for industrial process control. The „Power Solution“ library is tailored to meet power plant requirements. Since October 2007, SIMATIC PCS7 PS is not offered anymore for Siemens E F IE projects. The 2nd sales enquiry mentioned later proved that SIMATIC PCS7 has not enough market volume in the power plant business for the HMI Replacement.

3.3 The Market Definition Business Cases

The following business cases describe the concept of the migration steps that will be offered to the customers. The goal of the concept is to migrate the customers DCS system step by step. If this concept is followed, Siemens E F IE will achieve a high customer loyalty and the customer’s benefit is to get a modernization step by step, to increase the plant operation profitability as well as the plant availability.

There are three steps for the modernization. Depending on the investment, each modernization step is possible at any time for the customer.

- **Business case 1:** HMI Replacement

  HMI Replacement based on the new HMI concept in connection with the existing automation hardware component and original engineering.

  (PC obsolescence every 5-10 years or system discontinuation, e.g. TELEPERM ME abandoned from 2018).

- **Business case 2:** partial modernizations

  Exchange of some of SIMATIC S5-based automation systems and HMI Replacement in connection with existing automation systems.

  DCS migration including automation system upgrade with engineering data conversion.

  (With connection to plant parts which are controlled by TELEPERM ME / TELEPERM XP. Step-by-step migration)

- **Business case 3:** 100% modernization

  Exchange of the entire hardware for HMI and automation system in once

  (Due to system obsolescence, e.g. TELEPERM ME with LTE till 2018 – but expensive)

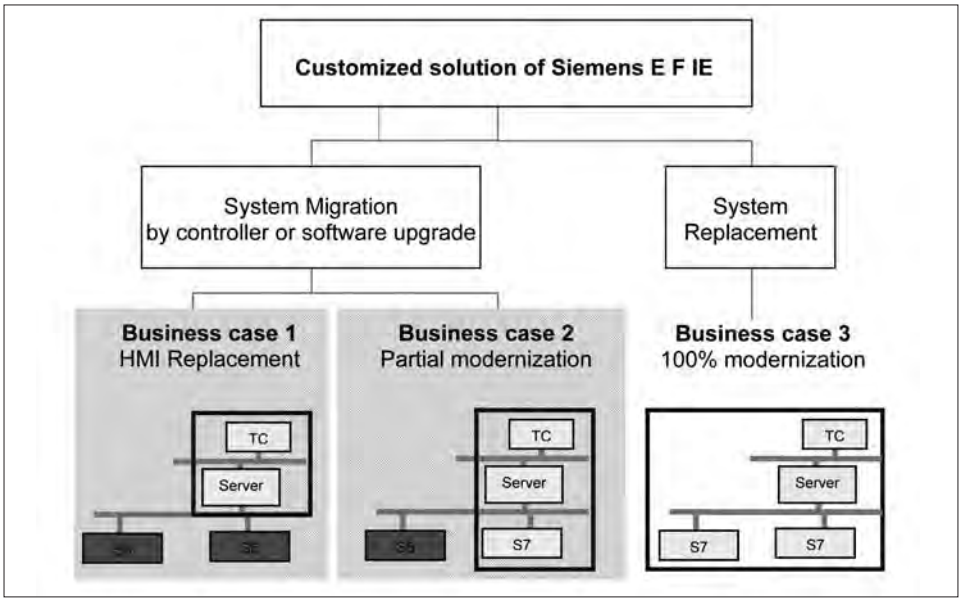


Chart 3: Siemens E F IE three business cases.

The scope of the business plan is considered for variant 1 & 2. Variant 3 is so far the standard solution that is available. As already mentioned, the goal will be to increase our solutions for the customer as well as to win the customer over.

3.4 Survey of the market

The evaluation of the market potential is based on the 2nd sales enquiry that was realized in the first quarter of 2008. This sales enquiry proved that the Siemens E F IE will focus on two business cases, which are the TELEPERM ME and the SPPA-T2000 (SIMATIC S5 and S7) installed base. As mentioned before, the 2nd sales enquiry proved that, economically, SIMATIC PCS7 has not sufficient market volume for the HMI Replacement.

For the region of the “Gulf States, Near & Middle East, Africa, Italy” and the “USA and Canada” the 2nd sales enquiry could not be used because of the poor quality of the feedback data.

3.4.1 Market segmentation

The HMI Replacement is developed for customers with installed TELEPERM ME or SPPA-T2000 (SIMATIC S5 and S7). As mentioned, the idea is to bring the customer step by step to SPPA-T3000 and to keep the customer with this strategy without further competition.

3.4.2 TELEPERM ME business case

It is identifiable that the major market for the HMI Replacement with TELEPERM ME is “Northern Europe and CIS” together with the region of “Latin America, Spain and Portugal”.

The two markets with the biggest potential of those regions are Mexico and Russia, where a lot of TELEPERM ME systems have been installed. In Mexico, especially the state-owned oil company PEMEX holds the biggest potential capacity for the HMI Replacement.

3.4.3 SPPA-T2000 (SIMATIC S5 and S7) business case

The major markets are the region of “Latin America, Spain and Portugal” together with the region of “Germany”. A big potential for the HMI Replacement is Germany. Germany has high requirements on power generation. In the last decades, investments have been postponed and only a few plants went for a modernization. Now, several modernization projects are on stock and it is expected that makes the German market important.

4 Analysis

This chapter shows analyses in various environmental scopes. Porter's 5 forces describe the microenvironment followed by the SWOT analysis for auditing the project organization and the respective environment. Finally, the competitor analysis focuses on the two major competitors of the DCS market, which are Emerson and ABB.

4.1 Porter's 5 forces

Porter's 5-forces analysis is a framework for industry analysis and business strategy development developed by Michael E. Porter. The framework is for diagnosing industry structure, built around five competitive forces that erode long-term industry average profitability. The industry structure framework can be applied at the level of the industry, the strategic group or even the individual firm. Its ultimate function is to explain the sustainability of profits against bargaining and against direct and indirect competition.

The following figure briefly describes the subtitles of the Porter's 5-forces models for the HMI Replacement.

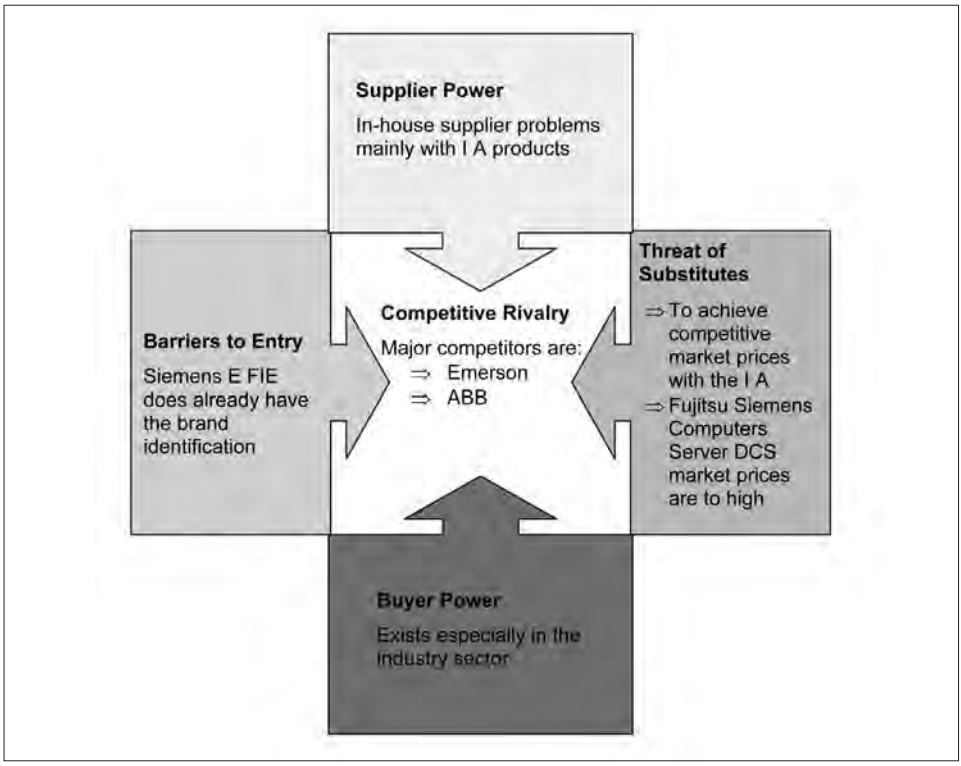


Chart 4: 5-forces model.

4.2 SWOT

SWOT analysis is a tool for auditing an organization and its environment. It is the first stage of planning and helps marketers to focus on key issues. SWOT stands for strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Strengths and weaknesses are internal factors. Opportunities and threats are external factors. SWOT can be used in conjunction with other tools for audit and analysis purposes, such as Porter's 5-forces analysis.

SWOT-Analysis		Intern Analysis	
		Strengths	**Weaknesses**
Extern Analyse	**Opportunities**	*S-O-Strategies*: ⇒ Future platform ⇒ Never goes obsolete ⇒ Scalable migration	*W-O- Strategies*: ⇒ Retain already installed field cables, I/Os and cabinets ⇒ Concepts to be able to enter SPPA-T3000 with a low budget (HMI Replacement)
	Threats	*S-T- Strategies*: ⇒ Continuity of existing DCS ⇒ In-house know-how for modernization projects ⇒ Stepwise migration concept to avoid competition	*W-T- Strategies*: ⇒ Retain existing application data for SPPA-T3000 (engineering data)

Chart 5: SWOT – Analysis.

5 Market difference Strategy for the HMI Replacement

As mentioned before, Siemens E F IE is a global solution provider and a market leader in the world market for power plant control. Siemens E F IE promises the customer that their investments will be safe. However, Siemens E F IE always offers the possibility for customers to modernize the system to stay on track with the latest technological trends. Although it is not a requirement, a partial modernization via migration while leaving a big part of original investment in place is

welcomed by the customer. Whether it is Siemens E F IE or another solution provider, the customer will be persuaded to update and the best fit is Siemens E F IE. Additionally, this strategy avoids the open bid as a customer will choose Siemens E F IE to migrate its old system to the new system.

5.1 Continuity of existing DCS

SPPA-T3000 differs from the other DCS by the innovation level that distinguishes the system from the competitors. With SPPA-T3000 Siemens E F IE enters the 4th generation of the DCSs.

5.2 Marketing strategy

The marketing mix model, also known as the 4 P's, can be used by marketers as a tool to assist in defining the marketing strategy. The method is used to attempt to generate the optimal response in the target market by blending 4 variables in an optimal way.[3]

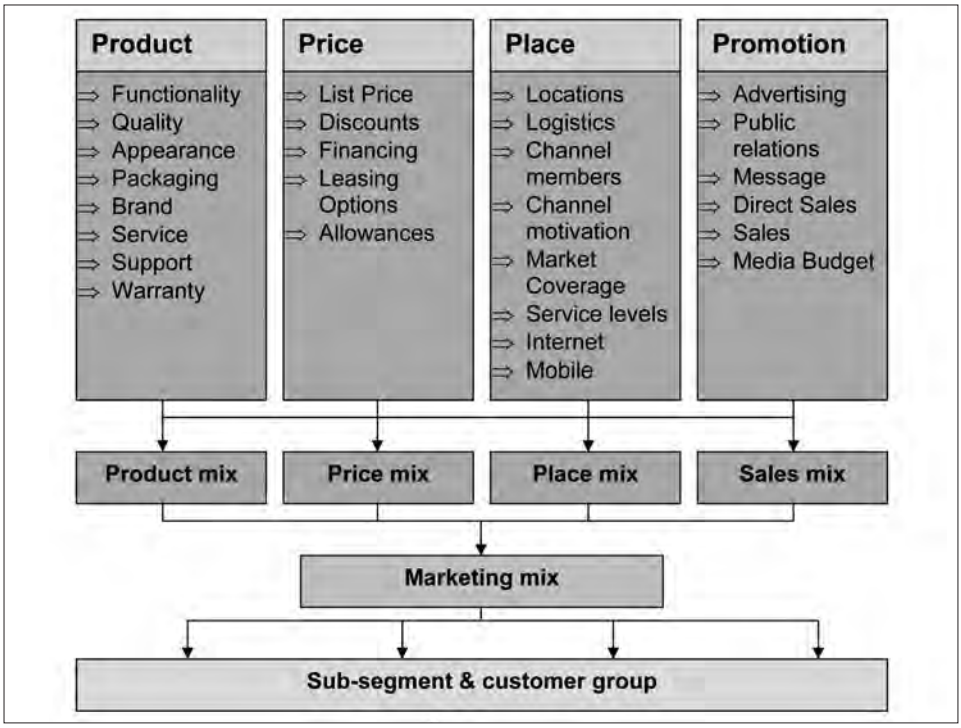


Chart 6: 4'P according to McCarthy.[4]

3 McCarthy, Access: September 28th, 2008.
4 Emes, Produktpolitik, 2008, p. 2.

5.2.1 Product

The HMI Replacement is an “add on” to the basic software product SPPA-T3000. The HMI Replacement gives the customers the chance to get added values to his already existing former Siemens DCS. With the HMI Replacement, the customers will archive a position where they will have the basis for there full SPPA-T3000 DCS by small modernization steps.

5.2.2 Place & Promotion

This chapter describes the number of distribution channels that the Siemens E F IE is able to use to promote the HMI Replacement.

The different channels to be used for the place & promotion will be discussed in a basic workshop. The following figure describes the communication to the customers.

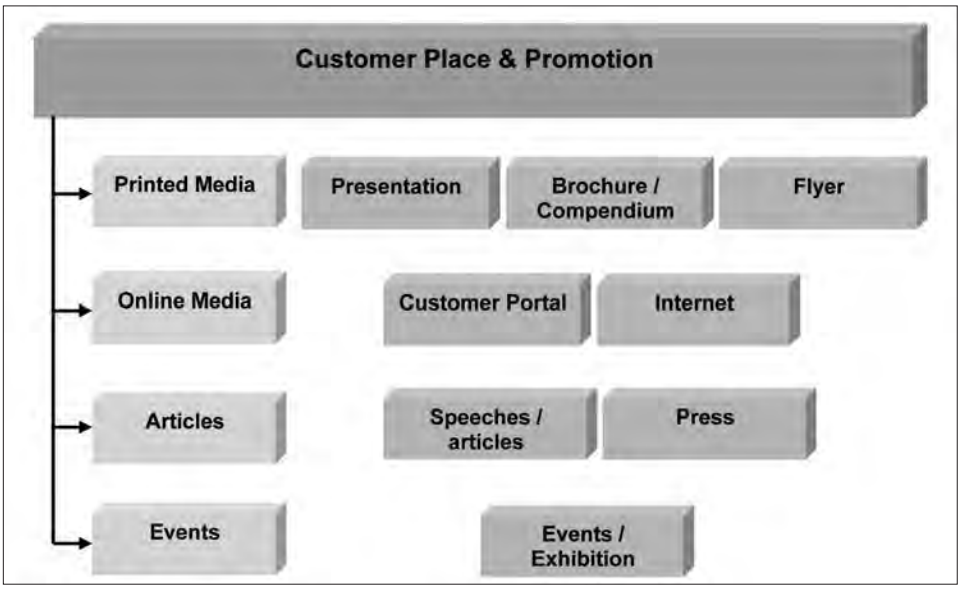


Chart 7: Customer Distribution & Communication.

Market and customer communication is categorized into print media, online media, articles and events. These four channels will be used to distribute the HMI Replacement.

6 Summary

The heart of this business idea is the migration concept enabled by the SPPA-T3000 system architecture. As detailed above, the customer will be able to move into the 4th generation of DCS systems, but also to retain some of his existing investments. As explained in this Master Thesis and mentioned in chapter 2.3 Description of the HMI Replacement, this migration of former Siemens DCS to SPPA-T3000 within the shown market-oriented innovation management will generate immediate additional business and profit where, a few years later, the customer will come back again to Siemens E F IE to update the remaining part of the system.

This represents Siemens E F IE strategic customer lock-in concept and means that, with that strategy, Siemens E F IE will win over the customer. The customers' benefit of this strategy is that they will be able to migrate their existing DCS system step by step, so the customers' invest will be staggered. As a result, the partnership between Siemens E F IE and the customer will become a win-win situation. With this business case, the Siemens E F IE is able to strengthen their market positioning and to achieve the increasing business goals.

6.1 Achieved projects goals

As seen in the Master Thesis, the customers will have access to what they need to perform better on the market at a lower cost. A major cost advantage is less engineering and this enables Siemens E F IE to increase sales to maintain the high growth and profitability. This is considered as an expansion of the strategic offering beyond just meeting customer's basic needs as explained.

Within this Master Thesis, the requirement to develop a market-oriented sales and marketing plan for the HMI Replacement has been met. The product management has benefited from the consolidated findings of the SWOT analysis and Porter's 5-forces analysis and from the marketing strategy.

The marketing strategy that has been explained in detail by the marketing mix model formed the decision matrix where the timing strategy has been developed by the detailed roadmap.

All principle results of the Master Thesis can be applied for the development project HMI Replacement due to the performed summaries and analysis. Especially the contribution for marketing roadmap and strategy can be used for the development project. The ideas of market area strategy are vital ideas to improve common business models to increase the business volume and profit.

6.2 Future prospects

For the further development works, it is important that the pilot projects will be successful so that the following HMI Replacement projects will be realized according to the best practice method. Technical expertise should push the development works in the next month. The technical expertise and to push the development of the HMI Replacement will be the major key, so that the Siemens E F IE will be able to go on the market in time.

It is important that the first plants with HMI Replacement can start as scheduled to avoid a further time delay in the business plan. Otherwise, the consequences would be that the breakeven point would not be as scheduled. In this case, the whole project might be jeopardized.

Appendix

Register of Illustrations

Chart 1: The divisions in the sector Energy. 1004
Chart 2: Siemens E F IE platform software concept based on ECSTM. 1007
Chart 3: Siemens E F IE three business cases. 1008
Chart 4: 5-forces model. 1010
Chart 5: SWOT – Analysis. 1011
Chart 6: 4'P according to McCarthy. 1012
Chart 7: Customer Distribution & Communication. 1013

Register of Abbreviations

Abbreviation	Full Name
A&D	Automation and Drives
ABB	Asea Brown Boveri
CIS	Commonwealth of Independent States is a regional organization whose participating countries are former Soviet Republics.
DCS	Distributed control system
DCS SIMATIC PCS7 PS	Branch specific solution for power plants
E F IE	Energy Fossil Instrumentation, Controls & Electrical
e.g.	from Latin: exempli gratia, "for example"
ECSTM	Embedded Component ServicesTM
ff	et seq. - and the following
HMI	Human Machine Interface
I A	Industry Automation
I&C	Instrumentation & Controls
I&S	Industrial Solutions and Services
I&S OGM	Industrial Solutions and Services Oil, Gas, Marin

I/O	Input / Output
ISA POWID	Instrumentation, Systems, and Automation Society Power Industries Division
IT	Internet Technology
KELI	K onferenz – Conference
	E lektrotechnik, – Electrical Engineering
	L eittechnik, – Instrumentation and Control
	I nformationsverarbeitung – Information
LTE	life time extension (program to extend TME life cycle till 2018)
Med	Medical
PC	Personal Computer
PG	Power Generation
PTD	Power Transmission and Distribution
SBT	Siemens Building Technologies
SIMATIC PCS7	Siemens DCS
SIMATIC PCS7 PS	Siemens Power Plant DCS, Process Optimization Solutions
SIMATIC S5 (S5)	Siemens PLC
SIMATIC S7 (S7)	Siemens PLC
S-O-Strategies	Strengths Opportunities Strategies
SPPA	Siemens Power Plant Application
SPPA-D3000	Siemens Power Plant Diagnostic Suite
SPPA-E3000	Siemens Power Plant Electrical Solution
SPPA-M3000	Siemens Power Plant Energy Management Suite
SPPA-P3000	Siemens Power Plant DCS, Process Optimization Solutions
SPPA-R3000	Siemens Power Plant Turbine Control
SPPA-S3000	Siemens Power Plant Simulator
SPPA-T2000	Siemens Power Plant DCS
SPPA-T3000	Siemens Power Plant DCS

S-T- Strategies	Strengths Threats Strategies
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, and threats
TC	Thin Client
TELEPERM ME	Former Siemens Power Plant DCS
TELEPERM XP	Former Siemens Power Plant DCS
VGB	VGB PowerTech e.V; Verband der Großkessel-Besitzer
W-O- Strategies	Weaknesses Opportunities Strategies
W-T- Strategies	Weaknesses Threats Strategies

Bibliography

Emes, Prof. Dr. Jutta: Marketing-& Vertriebsmanagement II, Distributionspolitik, München 2008.

Emes, Prof. Dr. Jutta: Marketing-& Vertriebsmanagement II, Kommunikationspolitik, München 2008.

Emes, Prof. Dr. Jutta: Marketing-& Vertriebsmanagement I, Produktpolitik, München 2008.

Faix, Prof. Dr. Werner G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, in collaboration with Schulten, Annette / Keck, Dr. Gerhard / Sailer, Dr. Joachim / Mezger, Patricia: Management von Wachstum und Globalisierung, Steinbeis-Edition, Stuttgart 2006.

Siemens AG, Energy Sector: External Communication plan for SPPA-T3000, Version 0.02, by Messmer, Ute, Karlsruhe 2007.

Siemens AG, Energy Sector: Customer Portal, Access: September 25, 2008. https://www.cp4ic.siemens.com

Wikipedia: The free encyclopedia, Porter five forces analysis, Access: March 15, 2009. http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_Strategy

Wikipedia: The free encyclopedia, SWOT analysis, Access: March 15, 2009. http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

12Manage, The executive Fast Track: What is the Marketing Mix, by McCarthy, E. Jerome, Access: September 28, 2008. http://www.12manage.com/methods_marketing_mix.html

Dipl.-Ing.
Ulrich Karl, MBA

Verlagerung von Produktions- und Entwicklungs-Verantwortung für mobile C-Bögen nach China – Projekt C2C

Inhalt

1	Summary	1023
2	Einleitung	1024
	2.1 Vorstellung des Sektors Healthcare	1024
	2.2 Vorstellung der BU SP und Einbindung in die Organisation	1025
	2.3 Problemstellung und Ausgangssituation	1025
3	Situationsanalyse / Ausgangssituation auf BU - ebene	1026
4	Umsetzung	1026
	4.1 Erster Lokalbezug und DTC	1027
	4.2 Fullassembly (Komplettmontage des C – Bogens)	1028
	4.3 Lokalisierung	1029
	4.4 Weitere Schritte zur Anpassung an den chinesischen Markt	1029
5	Resumé und weiterer Ausblick	1029

1 Summary

Im Oktober 2006 startete das Projekt SIREMOBIL Compact L (SMC L) für China.

Das SMC L ist ein mobiles Röntgensystem für verschiedene chirurgische Anwendungen wie Allgemeinchirurgie, Orthopädie, Unfallchirurgie, Schmerzmanagement und ambulante Pflege.

Es besteht aus dem C-Bogen System selbst und einem Fernsehwagen, auf dem die Röntgenbilder dargestellt und gespeichert werden können.

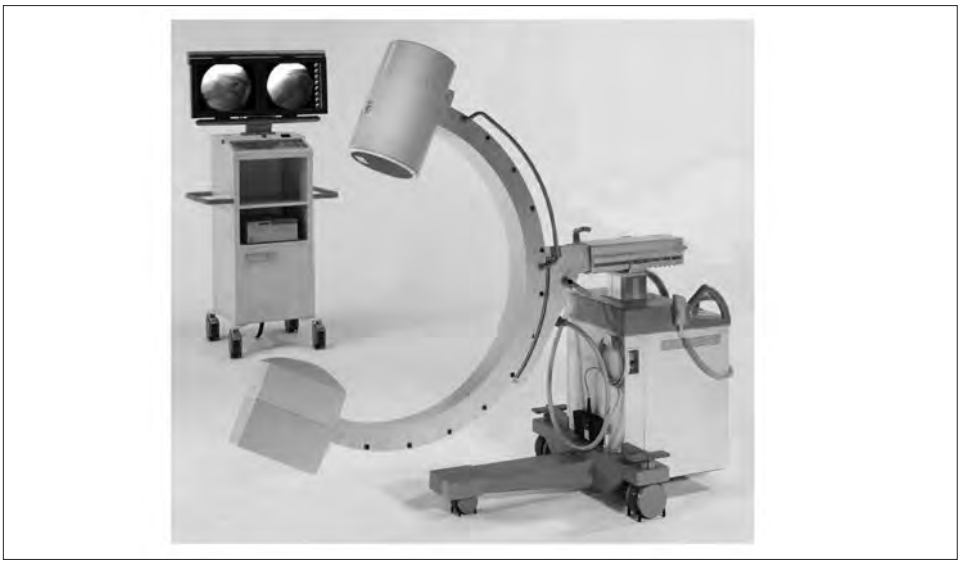


Abbildung 1: SMC L: C-Bogensystem mit Trolley (Fernsehwagen).

Für das SMC L sollte zunächst ein zweiter Fertigungsstandort in China, zusätzlich zu dem Fertigungsstandort in Deutschland, aufgebaut werden. Mittelfristig soll dann die Weltmarktproduktion des SMC L von China aus bedient werden.

Um den Effekt der Globalisierung optimal zu nutzen, soll dabei nicht nur Produktions- Know-How nach China verlagert werden, sondern auch Entwicklungs–Know-How. Damit soll gewährleistet werden, dass die Möglichkeit besteht, das SMC L für den stark wachsenden asiatischen Markt anzupassen.

Zusammenfassend können die folgenden maßgeblichen Aspekte des Projektes genannt werden:

Der Produktionsanlauf in China konnte mit 0 Fehlern und ohne Qualitätseinbußen erreicht werden. Auch die Installationen im Krankenhaus (bisher ca. 50 Stück) konnten ohne Probleme bewerkstelligt werden. Es konnten die gleichen Verkaufszahlen wie bei der bisherigen deutschen Produktion gehalten werden. Das „Made in China“ -Label beeinflusste die Verkaufszahlen und den Verkaufspreis nicht.

2 Einleitung

Wesentliche Voraussetzung für profitables Wachstum heutzutage ist ein auf attraktive Zukunftsmärkte ausgerichtetes Portfolio. Ein aktives und fokussiertes Portfoliomanagement nimmt daher eine Schlüsselrolle zum Erreichen dieser Ziele bei Siemens ein.

Da sich die Märkte laufend verändern, ist Portfoliomanagement eine kontinuierliche Aufgabe.

Die Portfoliopolitik bei Siemens wird von dem Grundsatz geleitet, bei allen Geschäften in attraktiven Märkten eine Nr. 1 oder Nr. 2 Position einzunehmen und zudem doppelt so stark wie der Weltmarkt zu wachsen.

Dieses konzernweite Programm läuft unter dem Namen Fit 4 2010.

Es sind besonders drei Applikationsfelder mit hohem Zukunftspotential, in denen Siemens zu den führenden Anbietern gehört:

- Energy and Environmental Care Automation & Control
- Industrial and Public Infrastructures
- Healthcare[1]

2.1 Vorstellung des Sektors Healthcare

Der Sektor Healthcare ist seit dem 4.Quartal des Geschäftsjahres 07/08 (Bei der Siemens AG sind Geschäftsjahr und Kalenderjahr unterschiedlich. Das Geschäftsjahr beginnt am 1.Oktober des Kalendervorjahres und endet im darauf folgenden Kalenderjahr zum 30. September der weltweit größte Anbieter im Gesundheitswesen.

Aus der Mail an alle Siemensmitarbeiter weltweit vom Siemens Vorstandsvorsitzenden, Peter Löscher, am 13.11.2008:

„…Besonders gefreut hat mich, dass wir im Sektor Healthcare im vierten Quartal erstmals in unserer Geschichte an unserem größten Wettbewerber vorbei gezogen sind und uns die Marktführerschaft erobert haben…."[2]

Siemens ist bekannt für innovative Produkte, Dienstleistungen und Komplettlösungen. Abgedeckt wird das gesamte Spektrum von bildgebenden Systemen für die Diagnose und Therapiegeräten für die Behandlung über die Elektromedizin und die Audiologie bis hin zu IT-Lösungen, die Arbeitsabläufe in Kliniken und Praxen optimieren und zu einer höheren Effizienz führen. Rund 48.000 Menschen integrieren Medizintechnik, IT Service und Beratung zu innovativen Lösungen mit nachweisbarem Kundennutzen.

1 MED Intranet, eingesehen am 15.11.2008.
2 Mitarbeitermail, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, Peter Löscher vom 13.11.2008.

Für diese Kurzfassung ist es ausreichend, wenn nur kurz auf die Business Unit (BU) SP, Spezialarbeitsplätze, innerhalb des Sektors Healthcare eingegangen wird.

2.2 Vorstellung der BU SP und Einbindung in die Organisation

In der BU SP werden die Arbeitsabläufe unserer Kunden mit innovativen Produkten und Lösungen optimiert. SP gliedert sich in die Bereiche Urologie, Womens Health, Handelswaren und die Chirurgie auf. In der Chirurgie (SP S) kommen verschiedene mobile Röntgengeräte zum Einsatz. Für das MBA Projekt sind nur die mobilen C-Bögen relevant.

SP S untergliedert sich in die Marketing-(SP S M) und in die Entwicklungsabteilung (SP S R&D). SP S R&D 8, SP S R&D untergeordnet, ist für die Betreuung und Weiterentwicklung des SIREMOBIL Compact L (SMC L), einem mobilen C-Bogen Röntgengerät für das untere bis mittlere Marktsegment, sowie für alle im Feld befindlichen Altanlagen (insgesamt knapp 10000 Systeme weltweit) verantwortlich. Die Leitung von SP S R&D 8 liegt bei Herrn Ulrich Karl.

In diesem Rahmen leitet er das Projekt C2C (Compact to China), welches wiederum das Thema für das MBA Projekt und die Master Thesis ist.

Die Business Unit SP ist der „Inverkehrbringer“ des SMC L und hat die Entwicklungsverantwortung hierfür. SP hat keine eigene Fertigung und lässt bei CV ID (Geschäftsgebiet Components and Vacuum Technology Imaging Devices and Patient handling), CV (Components and Vacuum Technology) untergeordnet, in Kemnath und seit dem Abschluss des Projektes C2C (schon während des MBA-Projektes von Herrn Karl als Projektleiter begonnen und abgeschlossen) seit Sommer 2008 auch in Shanghai fertigen.

2.3 Problemstellung und Ausgangssituation

Das in der Einleitung angesprochene konzernweite Siemensprogramm Fit 4 2010, bei allen Geschäften in attraktiven Märkten eine Nr. 1 oder Nr. 2 Position einzunehmen und zudem mit dem doppelten Weltwirtschaftswachstum zu wachsen, bedeutet auf die BU SP heruntergebrochen, bis zum Jahr 2010 den Marktanteil der C-Bögen im unteren und mittleren Marktsegment zu verdoppeln und durch die Produktion in China erhebliche Einsparungen zu erzielen. Gleichzeitig muss dabei das SMC L weiterentwickelt werden und mehr Features bekommen.

Die räumliche sowie die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und China macht dieses Projekt zu einer sehr großen Herausforderung sowohl für die Projektleitung als auch für die Projektmitarbeiter. Projektrisikomanagement und Qualitätsmanagement müssen sehr genau und kontinuierlich während der gesamten Projektlaufzeit betrachtet werden.

Zu dem kommt, dass pro Arbeitstag aufgrund der Zeitverschiebung nur 2-3 Stunden überlappende Arbeitszeit zwischen China und Deutschland möglich ist. Hier ist eine äußerst disziplinierte und abgestimmte Arbeitsweise notwendig.

3 Situationsanalyse/Ausgangssituation auf BU-Ebene

Die BU SP hat bisher noch keine Fertigung und Entwicklung im Low Cost Country (LCC) China, während die Konkurrenz wie Philips und General Electric (GE) hier schon seit mehreren Jahren aktiv ist. Da die BU SP aufgrund ihrer Größe keine eigene Fertigung besitzt, ist es notwendig, einen geeigneten Partner für die internationale Ausrichtung und die zukünftigen Aktivitäten in den Low Cost Countries zu suchen.

SP lässt bei CV fertigen. CV ist schon seit mehreren Jahren aktiv in China und kann schon einiges an Erfahrung mitbringen. Die Mitarbeiter von CV haben durch die enge Zusammenarbeit mit ihren Kollegen in Deutschland in den letzten Jahren umfangreiche internationale Erfahrung sammeln können. Aus diesem Grund, weil CV schon in China aktiv ist und auch unsere C-Bögen schon seit mehreren Jahren fertigt, hat man sich für CV als Partner für die globale Ausweitung der C-Bogen-Fertigung entschieden. Der Standort China ist hierbei ebenso eine sehr gute Wahl, da der asiatische Markt stark wächst mit einem hohen Potential und es dabei von großem Vorteil ist im Land selbst zu den im Vergleich zu Deutschland sehr geringen Lohnkosten zu fertigen sind und man gleichzeitig näher am Kunden ist. Unterstützt wird diese Entscheidung von der Tatsache, dass die Regierung in China das Investieren von mobilen C-Bögen ermutigt, um die öffentliche Grundversorgung zu verbessern.

Bei der Fertigung im Land wird man eher bei staatlichen Ausschreibungen berücksichtigt als man dies als Importeur erwarten kann.

Für die Verlagerung nach China eignet sich das SIREMOBIL Compact L sehr gut, da es aufgrund der langjährigen Fertigung keine „Kinderkrankheiten“ mehr besitzt und über eine einfache und ausgereifte Technik verfügt.

4 Umsetzung

Um das komplexe Projekt zu strukturieren, wurde es in mehrere Phasen aufgeteilt. Jede Phase hat das Ziel das Know How der chinesischen Kollegen schrittweise sowie nachhaltig aufzubauen und dabei gleichzeitig Kosteneinsparungen zu realisieren. In der ersten Phase, der reinen Fertigungsverlagerung, wurde darauf verzichtet, technische Änderungen am Produkt durchzuführen. Dies hätte eine unnötige Komplexität bei der Fertigungsverlagerung mit nach sich gezogen.

Zudem wurde darauf geachtet, die Fertigungstiefe so gering wie möglich zu halten und es wurden fast 100% vorgefertigte Komponenten aus Deutschland nach China gesendet. Diese mussten dann nur noch kundenspezifisch fertig montiert und geprüft werden.

Die erste Phase beinhaltet die reine Verlagerung mit Zulassung für den chinesischen und japanischen Markt. In ihr findet der Dokumententransfer statt. Wichtig ist hierbei, dass es dann zwei Fertigungsstandorte gibt. Die Dokumente müssen somit so angepasst werden, dass sie für beide Standorte gelten. Die Entwicklungsverantwortung bleibt in den ersten Phasen hierbei in Deutschland. So bleibt bei Änderungen alles in einer Hand. Sonst würde die Gefahr bestehen, dass die Produktionen auseinander laufen können. Dies ist vor allem beim „local sourcing" von einzelnen Baugruppen in China wichtig. Nur so kann vermieden werden, dass nicht zwei verschiedene mobile C-Bogen Systeme, eines in China und eines in Deutschland, entstehen. Das gleiche gilt für die Ersatzteile. Hier muss ebenso die Entwicklungshoheit in Deutschland bleiben, damit die Ersatzteile, welche in Zukunft durchaus aus China kommen können, auch rückwärtskompatibel bleiben. Die zukünftige Ersatzteilstrategie hängt entscheidend von den Erfolgen beim Lokalbezug in China ab. Hier soll bei ausreichender Einsparung die bisher aus Europa kommenden Ersatzteile durch die aus China ersetzt werden.

In der nächsten Phase wird bereits mit dem Lokalbezug und Design to Cost (DTC) in China begonnen.

4.1 Erster Lokalbezug und DTC

Das System SIREMOBIL ist in zwei Hauptbaugruppen, den C-Bogen selber und den Fernsehwagen, auch Trolley genannt, aufgebaut. Da der Trolley wesentlich weniger komplex ist im Vergleich zum C-Bogen und ein abgeschlossenes System, soll mit der Lokalisierung des Trolley und Design to Cost Maßnahmen an dieser Baugruppe begonnen werden. So ist ein schrittweises Heranführen der chinesischen Kollegen an die Komplexität des System SMC L möglich.

Da aufgrund der geringen Fertigungstiefe zu Projektstart der Trolley über einen Dealer in China eingeführt wurde, war dies in der ersten Phase nur zu einem Mehrpreis im Vergleich zur deutschen Produktion möglich. Daraufhin wurde von der Projektleitung das Ziel ausgegeben, den Trolley für die chinesische Produktion in Zukunft 50% billiger als heute zu beziehen um möglichst schnell wieder kostendeckend zu werden und dann sogar weitere Kosten einzusparen. Da dieser Trolley in China gefertigt werden soll und somit nicht mehr aus Deutschland importiert werden muss, werden hierfür auch gleichzeitig die Logistikkosten von Deutschland nach China sowie der Einfuhrzoll gespart.

Diese Phase beinhaltet somit bereits parallele Entwicklungstätigkeiten in China und Deutschland. In einem weiteren Schritt soll dann gleich ein höherwertiger

Trolley in China entwickelt werden. Dieser höherwertige Trolley hat zwei entscheidende Vorteile. Zum Einen passt er aufgrund der umfangreicheren „Features" auch besser zu dem zukünftigen höherwertigen SIREMOBIL und zum Anderen ergibt sich die Chance durch den besseren „Made in China"-Trolley dem Vorurteil gegenüber vielem mit „Made in China" zu entgegnen. Da dieser neue Trolley gleichzeitig mit der neuen Kamera, welche in Deutschland unter Mithilfe der chinesischen Kollegen entwickelt wird, einfließt, kann sehr gut auf die Kooperation zwischen China und Deutschland verwiesen werden. Wichtig ist es auf „Made by SIEMENS" hinzuweisen und dem Kunden zu verdeutlichen, dass manche Baugruppen günstiger in China und manche günstiger in Deutschland zu entwickeln sind.

Weitere Schritte der Lokalisierung:
Generell machen alle arbeitsintensiven Baugruppen mit überschaubarer Komplexität Sinn für eine Lokalisierung in China.

Insgesamt wird damit gerechnet bis zu 50% der SMC L-Baugruppen in China lokalisieren zu können.

Um beim Lokalisieren einzelner Baugruppen durch die Kollegen in China erfolgreich zu sein, muss zunächst das Know How über die Zusammenhänge im Gesamtsystem des C-Bogens vermittelt werden. Aus diesem Grund wird in der nächsten Phase die Fertigungstiefe schrittweise erhöht.

4.2 Fullassembly (Komplettmontage des C-Bogens)

Um die Komplettmontage des C-Bogens verstehen zu können, ist es notwendig die Monteure aus China im Fertigungswerk in Deutschland zu schulen. Hierfür wurde ein umfangreicher Trainingsplan aufgesetzt, der sich zurzeit in der Umsetzung befindet.

Da aber nicht alles in der Montagelinie in kurzer Zeit erlernbar ist und nicht auf alle Eventualitäten vorbereitet werden kann, wurden zusätzlich sogenannte „Trouble Shooter" (Problemlöser) ausgebildet. Diese sollen dann in China zum Einsatz kommen, wenn es in der Montage oder Prüfung unvorhergesehene Probleme gibt.

Eine solche Spezialausbildung kann am besten über die Ausbildung des technischen Dienstes vermittelt werden und es wurde ein C-Bogen Kurs beim Service für die „Trouble Shouter" veranlasst und gebucht.

Wenn dann nach einigen Monaten Vollmontage des C-Bogens die Zusammenhänge der einzelnen Baugruppen bekannt sind und alles „rund" läuft, kann mit der Lokalisierung der Baugruppen des C-Bogens in China begonnen werden.

4.3 Lokalisierung

Als erste größere Baugruppe des C-Bogens soll der Fahrrahmen in China lokalisiert werden.

Der Fahrrahmen ist eine Blech – Biege – Schweißkonstruktion, die von der Technik her überschaubar ist und dadurch leicht in China lokal bezogen werden kann. Zudem ist diese eine der größten und schwersten Baugruppen, die sehr viel der Logistikkosten und auch Importzölle auf dem Weg von Deutschland nach China verschlingt.

4.4 Weitere Schritte zur Anpassung an den chinesischen Markt

Um die Arbeitsweise der Ärzte in China kennenzulernen, soll in verschiedenen Krankenhäusern in China durch Hospitanzen der klinische Workflow beobachtet werden. In einem nächsten Schritt sollen dann auch Kundenworkshops mit den Ärzten durchgeführt werden um weitere Erkenntnisse über die Kundenanforderungen in China zu erlangen. Diese sollen dann in die Entwicklung des neuen Trolleys einfließen.

5 Resümee und weiterer Ausblick

Alle Tätigkeiten in den verschiedenen Phasen dienen gleichzeitig auch dem Hauptziel, Entwicklungs Know-How in China aufzubauen.

Bereits für die Durchführung der Tests, die für die Chinazulassung nötig sind, wird in der ersten Phase Entwicklungs Know How in China aufgebaut.

Da diese Tests Entwicklungswissen erfordern, wurden hierfür bereits die chinesischen Kollegen vor Ort trainiert. Diese Kollegen sollen dann selbstständig die vorgeschriebenen Tests mit den chinesischen Behörden durchführen. Für Fragen während der Tests stehen die Kollegen aus Deutschland telefonisch oder per Mail zur Verfügung. Dies ist ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Know-How Aufbau und Selbständigkeit der chinesischen Kollegen.

Auf der einen Seite ist diese Strategie, nur in „kleinen Schritten“ weiterzuentwickeln sehr gut, um die chinesischen Kollegen anzulernen und um das größte Risiko hierbei herauszunehmen, aber auf der anderen Seite muss man aufpassen, dass dadurch nicht „zu kurz gesprungen“ wird und diese Entwicklung wirklich gut genug ist, für die nächsten 3-5 Jahre die Absatzzahlen zu sichern.

Die in Kapitel 2.3 angegebenen Ziele wurden durch die Geschäftsleitung vorgegeben. Dadurch wurde rechts im Diagramm (Abbildung 5) im Kästchen „Definition der unternehmerischen Ziele“ eingestiegen.

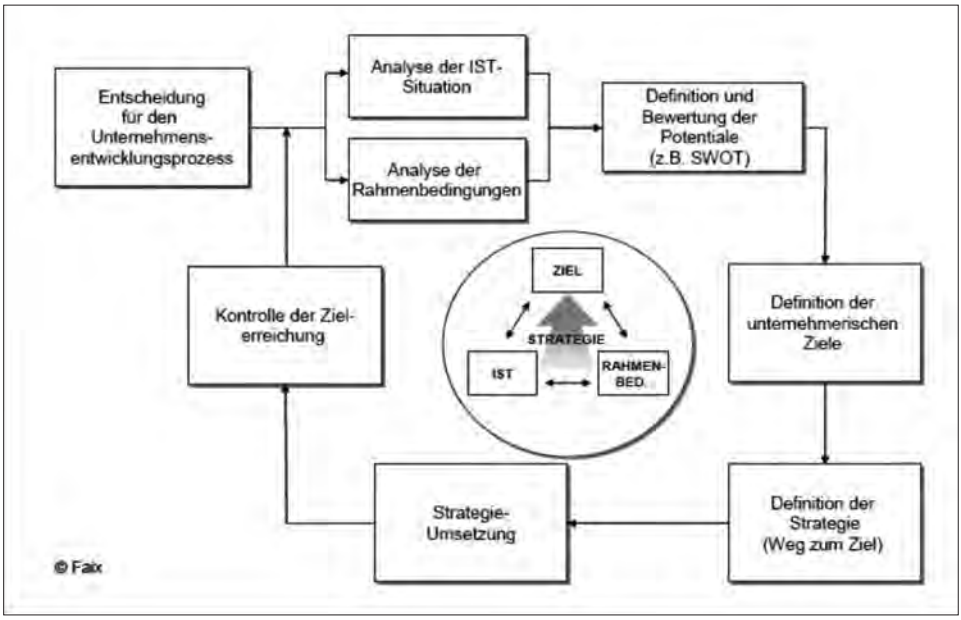


Abbildung 2: Strategie nach Faix.

Die Aufgabe des Projektleiters war es diese, zu Projektbeginn sehr groben Ziele, im Rahmen der Produktdefinition zu verfeinern, zu konkretisieren und letztendlich umzusetzen. Diese Vorgehensweise entspricht einem evolutionären Erkenntnisgewinn. Durch dieses Vorgehen ist überhaupt erst die exakte und detaillierte Formulierung der Strategie möglich und sie ist die Basis für die zielgerichtete Projektabwicklung im interdisziplinären und interkulturellen Team.

Hierbei ist der Projektleiter für die folgenden Nachweise verantwortlich:

- Nachweis des Kundennutzens
- Nachweis des SP Nutzens, der Wirtschaftlichkeit
- Nachweis der Machbarkeit (Technologie, Qualität, Kosten, Termine)
- Nachweis der Serienstabilität

Summa Summarum ist seine Aufgabe die Sicherung der Produkt- und Business Performance im Gesamtprojekt auf Basis einer tragfähigen Strategie.

Hierbei spielt die realistische Einschätzung von Projektrisiken und die Definition der Maßnahmen zur Minderung der Risiken und deren konsequente Umsetzung eine entscheidende Rolle für den Projektverlauf.

Hierbei ist das Ziel nicht die Vermeidung aller Risiken, sondern viel mehr der kontrollierte Umgang mit ihnen. Dieser bewusste Umgang eröffnet dann erst die Möglichkeiten für eine rechtzeitige Erkennung der Risiken, das Entwickeln von

Chancen und das Umsetzen der daraus abgeleiteten Maßnahmen.

Neben der wirtschaftlichen Notwendigkeit, vorhandene Chancen optimal zu nutzen und Risiken bestmöglich zu handhaben, ist ein funktionsfähiges Risiko-Management auch durch regulatorische Anforderungen vorgeschrieben.[3]

Zur Projektaufgabe gehört es, das gesamte Projektteam (verteilt auf 3 Geschäftsgebiete, 3 Standorte in zwei Ländern) zu leiten, aus den Zielen die einzelnen Aufgaben für das Projektteam abzuleiten, die Prioritäten festzulegen und gemeinsam mit den Projektmitarbeitern das Projekt umzusetzen. Hierbei muss kontinuierlich der Projektfortschritt und die Zielerreichung kontrolliert und schnell auf Veränderungen reagiert werden.

Die Strategie war es, in kleinen Schritten vorzugehen und sich dabei den Rückweg nicht zu verbauen. Bei Scheitern der Verlagerungsaktivitäten sollte immer noch auf die deutsche Fertigung zurückgegriffen werden können. Die Dokumente mussten somit so angepasst werden, dass sie für beide Produktionsstandorte gelten.

Zusammen mit der Fertigung in Deutschland wurden die Schulungspläne für die Kollegen aus China aufgesetzt, reviewt und freigegeben. Ziel war es, das Know How in kleinen Schritten und nachhaltig aufzubauen und dabei gleichzeitig die Kollegen aus China bei „der Stange zu halten“, sie kontinuierlich durch schrittweisen Verantwortungsaufbau zu motivieren und somit die Fluktuation möglichst gering zu halten.

Dabei mussten den Kollegen aus China die Zusammenhänge verdeutlicht werden und ihnen das Denken und Handeln in Prioritäten schrittweise beigebracht werden. Gleichzeitig mussten dabei ihre Potentiale erkannt und gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass genau nach der Darstellung (Abbildung 2) vorgegangen wurde.

Es wurden Ist-Situation und Rahmenbedingungen auf Business Unit- und Projektebene analysiert, die Potentiale und Risiken der Fertigung in China definiert und bewertet. Dadurch konnten die Ziele erst durch das Projektteam und die Projektleitung verfeinert und konkretisiert werden.

Aufgrund der hierdurch erworbenen Erkenntnisse wurde die Strategie entwickelt in kleinen Schritten vorzugehen, um die Qualität zu erhalten und um das Know How nachhaltig aufzubauen. Oberstes Ziel der Projektleitung war es, wie oben schon angesprochen, sich dabei den Rückweg nicht zu verbauen. Dieses Konzept ist aufgegangen, da zum Einen alle aus chinesischer Produktion gelieferten Anlagen (bisher über 50 Stück) in Ordnung und fehlerlos waren und da zum Anderen auf jeden Fall für mindestens die nächsten zwei Jahre die Fertigung in Deutschland erhalten bleibt. Die Belieferung des europäischen Marktes ist aufgrund der Logis-

3 SP Navigator [eingesehen am 10.11.2007].

tikkosten aus Deutschland heraus heute wesentlich wirtschaftlicher als von China aus. So kann heute je nach Logistikkosten in das Zielland entweder auf die eine oder die andere Produktion zurückgegriffen werden. Dies ist auch von großem Vorteil, wenn hohe Kapazitätsschwankungen auftreten, oder in einer der beiden Produktionen unerwartet Qualitätsmängel auftreten.

Anhang

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: SMC L: C-Bogensystem mit Trolley (Fernsehwagen). 1023

Abbildung 2: Strategie nach Faix. 1030

Literaturverzeichnis

Werner G. Faix / Stefanie Kisgen / Alexander Lau / Annette Schulten / Tassilo Zywietz: Praxishandbuch Außenwirtschaft 1. Auflage November 2006.

Siemens AG: Siemens MED Intranet.

Siemens AG: Siemens MED Sales Intranet.

Gerhard Buchholtz: SP-Prozeßmanagement Produktentstehungsprozeß („SP-Methodenkonzept“) Febr. 1997, Mai 1998.

Peter Löscher Siemens AG: Mitarbeitermail vom 13.11.2008.

Dipl.-Kauffrau (FH)
Melanie Reinholz, MBA

Kaufmännische Optimierungsschritte von einer IT-Abteilung hin zum IT-Dienstleister

Inhalt

1 Summary 1037

2 Einstieg in das Projekt 1038
2.1 Motivation für das Projekt SWP SIS IT 1038
2.2 Ausgangssituation im Projekt 1038
2.3 Die abgeleiteten kaufmännischen Projektziele 1039

3 Optimierung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Erfolgsfaktorenanalyse 1040
3.1 Analyse der Ist-Situation zum Projektstart 1040
3.2 Umsetzungsaktivitäten 1042
3.2.1 Schnelligkeit der Organisation 1042
3.2.2 Prozess-Strukturiertheit der Organisation 1042
3.2.3 Zuverlässigkeit der Organisation 1043
3.3 Analyse der Ist-Situation zum Projektende 1043

4 Organisatorische Optimierung 1044
4.1 Theoretische Grundlage: Die Organisationsmodelle der IT 1044
4.1.1 Idealtypische IT-Organisationsmodelle 1045
4.1.2 Grundvoraussetzungen der IT-Organisationsmodelle 1049
4.2 Change Management als Voraussetzung für IT-Organisationsmodelle 1050
4.3 Der Mehrwert der IT 1051
4.4 Empfehlung einer Handlungsalternative eines IT-Organisationsmodells für die SWP SIS IT 1053

5 Finanzielle Optimierung 1054
5.1 Das Serviceportfolio der SWP SIS IT 1054
5.2 Die Optimierung der Kostenstruktur innerhalb des Serviceportfolios 1055
5.3 Darstellung der kumulierten Optimierung 1056

6 Die SWP SIS IT heute 1056
6.1 Erzielte Projektergebnisse 1056
6.2 Ausblick 1057

1 Summary

Der Siemens-Konzern initiierte im Jahr 2004 das Programm „Shared Services IT“. Ziel war unter anderem, die IT-Kosten des Konzerns bei optimierter Qualität der IT-Services drastisch zu senken. Auf Grund der Initiative Shared Services IT wurden die IT-Dienstleistungen von Siemens Wind Power auf den lokalen Dienstleister SIS Dänemark überführt. Siemens Wind Power stellt auf Grund ihrer im Vergleich zu den anderen Siemens-Einheiten überproportionalen Wachstumsgeschwindigkeit sehr hohe Ansprüche an die Flexibilität und Abwicklungsgeschwindigkeit ihres IT-Dienstleisters. Die SIS Dänemark war jedoch mit ihren teils langen Entscheidungswegen lediglich auf die Erbringung eines konstanten und stabilen IT-Betriebs ausgelegt. SIS Dänemark konnte der Dynamik des Kunden nicht ausreichend gerecht werden. In einem daraufhin initiierten Krisenprojekt wurde die Entscheidung getroffen, die IT Services näher beim Kunden und an der Kundenschnittstelle zu erbringen. Am 1. August 2007 wurde hierfür die Abteilung SWP SIS IT gegründet und alle IT-Infrastrukturservices in diese Einheit zurücktransferiert. Hervorzuheben ist hierbei, dass diese Einheit organisatorisch eine Abteilung innerhalb der SWP ist und lediglich fachlich durch SIS geführt wird.

Das Projekt beinhaltete die effiziente und schnelle Umsetzung der folgenden vier kaufmännischen Projektziele, die den erfolgreichen Abschluss des Krisenprojektes maßgeblich unterstützten:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit.
- Empfehlung eines Organisationsmodells für die SWP SIS IT zur Optimierung des Beziehungsmanagement zum Kunden.
- Reduzierung der IT-Kosten um 22% bis Ende Geschäftsjahr 2010 auf Basis Volumen 2007.
- Aufbau von Controlling- und Reporting-Strukturen innerhalb der SWP SIS IT.

Die Projektziele sollen in einem Zeitraum von 24 Monaten vollständig umgesetzt und erzielt werden.

2 Einstieg in das Projekt

2.1 Motivation für das Projekt SWP SIS IT

Eingebettet in die drei Säulen „Innovation“, „Customer Focus“ und „Global Competitiveness“ des „top+“-Programms, ist die „Initiative Shared Services“ als Bestandteil der Säule „Global Competitiveness“ angesiedelt. Das „top+“-Programm ist ein zentrales Maßnahmenprogramm zur systematischen Verbesserung von Geschäftserfolg im Siemens-Konzern. Im Rahmen der Initiative Shared Services wurde die Zielsetzung ausgegeben, in den Siemens-Sektoren redundant vorliegende unterstützende Prozesse und Fachbereiche, wie z. B. Personalverwaltung, Einkauf, IT-Infrastruktur zukünftig von einem zentralen Anbieter erbringen zu lassen und nicht mehr in jedem Siemens-Sektor einzeln vorzuhalten. Diese Zentralisierung soll dem Siemens-Konzern Einspareffekte und verbesserte Servicequalität verschaffen.

Da sich das Projekt auf die kaufmännische Optimierung der IT der Siemens Wind Power (SWP) konzentriert, wird aus der Initiative Shared Services der Fachbereich IT und die Initiative „Shared Services IT“ (ShS IT) herausgegriffen und in den Fokus gestellt. In der Vergangenheit wurden IT-Infrastrukturdienstleistungen in unterschiedlichen Ausprägungen durch mehrere interne und externe Dienstleister erbracht. In einem ersten Schritt wurde beschlossen, die gesamte IT-Infrastruktur im Bereich Siemens IT Solutions and Services (SIS) als exklusivem internen Provider zusammenzuführen. Auf den konzerneigenen IT-Dienstleister SIS werden dafür zuerst sämtliche IT-Infrastrukturdienstleistungen der Siemens-Sektoren, -Länder und verbundenen Unternehmen übertragen. Nach erfolgter Transformation der IT-Services in den zukünftigen optimierten Regelbetrieb „Future Mode of Operation“ stellt SIS für diese Kunden einen für sämtliche IT-Infrastrukturservices standardisierten Leistungskatalog zur Verfügung, aus dessen Umfang sie ihren Bedarf an IT-Dienstleistungen eigenständig auswählen und bestellen können. Sämtliche Siemens-Sektoren, Länder und verbundene Unternehmen des Konzerns in Europa und Nordamerika nehmen an ShS IT teil, daher müssen sie ihre IT-Infrastrukturservices aus dem ShS IT-Leistungskatalog bestellen und sind als solche Kunden der SIS. Im Vordergrund der Anstrengungen steht das Ziel, durch die Schaffung von Transparenz bestellter Mengen und Qualitäten der IT-Services sowie durch die zentrale Leistungserbringung die IT-Kosten des Konzerns dauerhaft zu senken. Der zu Grunde liegende Vertrag, d. h. die rechtliche Grundlage für den Transfer und die IT-Betreiberleistung ist das **G**eneral **A**greement IT **IN**frastructure (GAIN).

2.2 Ausgangssituation im Projekt

Der Kunde SWP mit Hauptsitz in Dänemark, ist eine Business Unit in der Division Renewable Energy des Siemens-Sektors Energy. Mit rund 5200 Mitarbeitern

stellt SWP Windenergieanlagen her. SWP firmierte aus dem Kauf des ehemaligen dänischen mittelständischen Unternehmens BONUS Energy durch den Siemens-Konzern Ende 2004. Zu diesem Zeitpunkt war die IT der SWP als eine interne IT-Abteilung eines mittelständischen Unternehmens ausgerichtet. Die IT-Abteilung der SWP stand vor der schwierigen Herausforderung, als kleine interne IT-Abteilung mit hoher Ressourcenknappheit sowohl die Integration der IT-Landschaft der ehemaligen BONUS Energy in den Siemens-Konzern zu leisten als auch das Wachstum der neuen SWP und den damit verbundenen stark steigenden Bedarf an IT-Services abzudecken. So hat sich die Mitarbeiterzahl von SWP seit Ende 2004 verfünffacht. Jedoch stößt der Bereich mittlerweile in Dänemark an Kapazitätsgrenzen, insbesondere die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich schwierig: in Dänemark finden sich kaum geeignete Mitarbeiter, da die Arbeitslosenquote sehr gering ist und es durch den Boom der Windkraftproduktion in ganz Dänemark deutlich weniger qualifizierte Personen als offene Stellen gibt

Auf Grund der Umsetzung der Initiative ShS IT wurden entsprechend der Transition & Transformation Roadmap die IT-Dienstleistungen von SWP auf den lokalen Dienstleister SIS Dänemark überführt. Die SIS DK mit ihren teils langen Entscheidungswegen, war jedoch lediglich auf die Erbringung eines konstanten und stabilen IT-Betriebs ausgelegt. SIS DK konnte der Dynamik des Kunden nicht ausreichend gerecht werden, was schnell zu Unmut und Eskalationen seitens SWP führte. In einem daraufhin initiierten Krisenprojekt wurde die Entscheidung getroffen, die IT Services näher beim Kunden und an der Kundenschnittstelle zu erbringen. Am 01. August 2007 wurde hierfür die Abteilung SWP SIS IT gegründet und alle IT-Infrastrukturservices in diese Einheit zurücktransferiert. Hervorzuheben ist hierbei, dass diese Einheit organisatorisch eine Abteilung innerhalb der SWP ist und lediglich fachlich durch SIS geführt wird.

2.3 Die abgeleiteten kaufmännischen Projektziele

Im Hinblick auf die Ausgangssituation sollten die Ziele des Projektes maßgeblich zur Beilegung des Krisenprojektes beitragen. Eines der insgesamt vier gestellten Projektziele lautete daher, die Kundenbeziehung mit entsprechenden Aktivitäten nachhaltig zu verbessern. Ein zweites Projektziel sollte sich der Analyse der vorliegenden IT-Organisation widmen und als Ergebnis eine Ausarbeitung einer Handlungsempfehlung für die organisatorische Optimierung der SWP SIS IT vorlegen. Das dritte Projektziel war kaufmännisch geprägt und bezog sich auf die Generierung von IT-Kosteneinsparungen, d. h. der finanziellen Optimierung der SWP SIS IT. Um sowohl der Initiative ShS IT / GAIN als auch dem SG&A-Kosteneinsparungsprogramm des Siemens-Konzerns gerecht zu werden. Ziel ist, die IT-Kosten bis zum Ende des Geschäftsjahres 2010 um 22% bezogen auf das Volumen und den konsumierten Services des Geschäftsjahres 2007 zu reduziert. Die generierten Einsparungen aus GJ 2008 und GJ 2009 sollen ausgewiesen

werden. Die restlichen im GJ 2010 noch zu realisierenden Kosteneinsparungen werden kalkuliert.

Des Weiteren lagen keine Controlling- und Reporting-Strukturen vor, da es die SWP SIS IT in dieser Form noch nicht gab. Um einen IT-Betrieb sinnvoll zu steuern und zu lenken, mussten diese allerdings erarbeitet und etabliert werden. Unter Controlling- und Reporting-Strukturen sind hier insbesondere der Budgetierungs- und Forecast-Prozess, Bewertung von Investitionsprojekten, Projektfortschrittskontrollen und SOLL-IST-Reporting der Actuals im Finanzmanagement zu verstehen.

Im Rahmen des Projekts wurden die folgenden vier Projektziele verfolgt:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit.
- Empfehlung eines Organisationsmodells für die SWP SIS IT zur Optimierung des Beziehungsmanagement zum Kunden.
- Reduzierung der IT-Kosten um 22% bis Ende GJ 2010 auf Basis Volumen 2007.
- Aufbau von Controlling- und Reporting-Strukturen innerhalb der SWP SIS IT.

Die SIS hatte also knapp 2 Jahre Zeit, die geeigneten Maßnahmen zu ergreifen und den Betrieb zukunftsgerichtet aufzustellen. Die Projektziele sollten die Beilegung des Krisenprojektes unterstützten und die SWP SIS IT effizienter und schneller in einen geregelten Betrieb überführen.

3 Optimierung der Kundenzufriedenheit mit Hilfe der Erfolgsfaktorenanalyse

3.1 Analyse der Ist-Situation zum Projektstart

Durch den Einsatz der Erfolgsfaktorenanalyse wurden Faktoren aus Kundensicht aufgezählt, die für eine gute Partnerschaft und Kundenzufriedenheit erfüllt sein müssen. In der nachfolgenden Tabelle 1 wurde die Ist-Situation am Anfang des Projektstarts aufgenommen. Das Feld „Realisierung“ beschreibt hierbei die Ist-Situation und das Feld „Bedeutung“ die zu erreichende Soll-Situation. Aus der Differenz zwischen Ist- und Soll-Ausprägung wurden die Prioritäten für Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Tabelle 1: Die Erfolgsfaktoren am Anfang des Projekts

Faktoren	Realisierung	Bedeutung	Priorität
Schnelligkeit	0	3	1
Flexibilität	2	3	6
Vorausschauendes Arbeiten	1	3	4
Zuverlässigkeit	1	3	3
Qualifikation	2	3	7
Kosten	1	2	8
Transparenz	1	3	5
Prozess-Strukturiertheit	0	2	2
Summe	**8**	**22**	

Tabelle 1: Die Erfolgsfaktoren am Anfang des Projekts.
Legende der Erfüllungsgrade: 3 = hoch, 2 = mittel, 1 = niedrig, 0 = schlecht

Wie der Faktorenanalyse zu entnehmen ist, ergeben sich bei allen dem Kunden wichtigen Erfolgsfaktoren Handlungsbedarfe. Es wurden in Summe über alle Faktoren nur 8 von 22 angestrebten Punkten erreicht. Diese schlechte Kundenbewertung der SWP SIS IT trug maßgeblich zur Initiierung des Krisenprojektes bei. Es wird im Folgenden intensiv auf die Analyse der ersten drei zugewiesenen Prioritäten eingegangen.

Der Faktor „Schnelligkeit unserer Organisation“ wurde auf Grund der außergewöhnlich hohen Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand, mit der höchsten Priorität für Veränderungsbedarf bewertet. Seitens des Kunden wurde häufig keine oder eine nicht ausreichende Strukturierung aller Aktivitäten bzw. Teilprojekte bemängelt und daher mit der Priorität 2 eingestuft. Diese Aussage zielte insbesondere auf das Fehlen von definierten und eingespielten Prozessen ab. Mit Priorität 3 wurde der Faktor „Zuverlässigkeit“ bewertet, der in einer Kunden-Dienstleister-Beziehung immer eine entscheidende Rolle spielt.

Die aufgezeigten Schwachstellen bzw. identifizierten Felder für Handlungsbedarf zeigten, dass es notwendig war, einen gezielten Aktivitätenplan auszuarbeiten, um die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand so weit wie möglich zu verringern oder gar den Optimalzustand zu erzielen.

3.2 Umsetzungsaktivitäten

3.2.1 Schnelligkeit der Organisation

Als Hauptschwachstelle innerhalb der SWP SIS IT wurde die Fähigkeit genannt, nicht angemessen schnell auf das hohe Wachstum der SWP zu reagieren. Als Grund wurde von mir die geringe Personalstärke der SWP SIS IT identifiziert, die das Wachstum des Kunden mit entsprechenden IT-Dienstleistungen, wie der Arbeitsplatzausstattung mit IT, unterstützen muss.

Die SWP SIS IT wies im GJ 2007 eine Personaldecke von 15 Mitarbeitern auf. Die offenen Stellen in der SWP SIS IT wurden identifiziert, definiert und zur Besetzung freigegeben. Es wurden im GJ 2008 zehn Stellenausschreibungen veröffentlicht und im Laufe des Jahres besetzt. Da das starke Wachstum des Kunden bei SWP SIS IT besonders in der Produktgruppe Desktop Services eine stark steigende Arbeitslast zur Folge hat, wurden hier vier neue Stellen besetzt. Die Stelle des Service Delivery Managers (SDM) wurde lokal besetzt. Der SDM ist verantwortlich für die Führung der SWP SIS IT und somit für die Einführung der IT-Standards des Siemens-Konzerns. Zur Unterstützung des SDM wurden zwei Stellen im Bereich Solution Design Authority ausgeschrieben, die für Kunden- und interne IT-Projekte das Design der IT-Architektur festlegen, beschreiben und als IT-Projektmanager bei der Umsetzung der Projekte fungieren. Als weitere Stelle wurde ein lokaler Kaufmann für die SWP SIS IT eingestellt. Des Weiteren wurden zwei neue Stellen im Bereich Data Center geschaffen. Mit der somit besetzten Personaldecke von 25 Personen im GJ 2008 konnten die wichtigsten Projekte umgesetzt und das Wachstum des Kunden begleitet werden.

Im GJ 2009 kam es zur weiteren Besetzung von sieben Stellen. Die Wachstumsprognose für die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl des Kunden SWP lag im GJ 2009 bei 26%. Die gleiche Wachstumsprämisse wurde auch für die SWP SIS IT umgesetzt; hier entspricht ein Wachstum von 26% sieben Vollzeitstellen. Für das GJ 2010 wird ein Personalzuwachs von zwei neuen Stellen im Bereich Data Center und Network geplant, da die Hauptprojekte des Kunden in diesem GJ höchstwahrscheinlich in den Bereichen Data Center und Network liegen werden. Mit dieser Personalbesetzung kann die SWP SIS IT ihren Aufgaben im täglichen Servicebetrieb und der Projektarbeit nachkommen, aber auch kurzfristige Projektanforderungen des Kunden bedienen.

3.2.2 Prozess-Strukturiertheit der Organisation

Als zweite Priorität beim Handlungsbedarf der SWP SIS IT wurde das Fehlen von Prozess-Strukturiertheit der Organisation identifiziert. Vor allem fehlte es an definierten und gelebten Prozessen, aber auch klare Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten waren mangelhaft ausgeprägt. Zu diesem Zweck wurden die Rollen und Verantwortlichkeiten, sowohl beim Kunden als auch bei der SWP SIS IT, in einem Organisationsmodell beschrieben.

In einem zweiten Schritt wurden die beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten, vom Kunden und vom SWP SIS IT SDM in Aktivitäten heruntergebrochen. Darauf aufbauend wurden Prozessbeschreibungen angefertigt, die beispielsweise beschreiben, wie neue ungeplante IT-Kundenprojekte beauftragt werden. Hierfür wurde ein IT-Demand-Tool eingesetzt. Es wurde auch ein Commercial Handbook angefertigt, um die kaufmännischen Prozesse, über Bestellanforderung bis hin zur Inventarisierung abzubilden. Projektmanager und Projektmitglieder nahmen an Siemens-Projektmanagementschulungen teil, um zukünftig alle IT-Projekte der SWP SIS IT nach den standardisierten Siemens-Projektprozessen auf- und umzusetzen. Es fanden entsprechende Schulungen für die IT-Mitarbeiter statt. Alle Prozessbeschreibungen sind für die IT-Mitarbeiter der SWP SIS IT und für die IT-Mitarbeiter des Kunden abrufbar auf einem gemeinsamen Gruppenlaufwerk dokumentiert.

3.2.3 Zuverlässigkeit der Organisation

Die zuvor genannten und umgesetzten Maßnahmen des Personalaufbaus und der Prozessdokumentation kamen ebenfalls maßgeblich dem Erfolgsfaktor „Zuverlässigkeit der Organisation“ zugute. Auf kurzfristige Kundenprojekte konnte mit entsprechender Personalverfügbarkeit schneller reagiert werden, und mit definierten Prozessen wurde Verantwortungsklarheit im Projekt geschaffen, was der Kunde als deutliche Steigerung der Zuverlässigkeit wahrnahm. Es wurde ebenso eine Meetingstruktur mit dem Kunden festgelegt, die aufkommende ungeplante Projekte, aber auch Engpässe und Schwierigkeiten in der Serviceerbringung frühzeitig adressieren soll. Ein entsprechender Projektstatusreport überwacht den Projektfortschritt hinsichtlich der Projektdimensionen Qualität – Zeit – Kosten.

3.3 Analyse der Ist-Situation zum Projektende

Durch die umgesetzten Maßnahmen schafft die SWP SIS IT Vertrauen und Transparenz für den Kunden.

Tabelle 1: Die Erfolgsfaktoren am Ende des Projekts

Faktoren	Realisierung	Bedeutung
Schnelligkeit	3	3
Flexibilität	3	3
Vorausschauendes Arbeiten	2	3
Zuverlässigkeit	3	3
Qualifikation	3	3
Kosten	2	2
Transparenz	3	3
Prozess-Strukturiertheit	1	2
Summe	**20**	**22**

Tabelle 2: Die Erfolgsfaktoren am Ende des Projekts.
Legende der Erfüllungsgrade: 3 = hoch, 2 = mittel, 1 = niedrig, 0 = schlecht

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren aus Kundensicht fallen nach abgeschlossenem Projekt deutlich besser aus als bei Projektstart. Die erreichte Bewertungszahl beträgt jetzt 20 von 22 angestrebten Punkten, wie Tabelle 2 aufzeigt.

4 Organisatorische Optimierung

4.1 Theoretische Grundlage: Die Organisationsmodelle der IT

Im Gegensatz zum vorherigen Projektziel, das sich mit der Behebung von Schwachstellen und identifizierten Nachholbedarf der vorhandenen SWP SIS IT Organisation beschäftigte, widmet sich der nachfolgende Abschnitt der Analyse der Organisationsform der SWP SIS IT und möglichen IT-Organisationsmodellen.

Als Organisationsmodelle unterscheidet das Marktforschungsinstitut Experton zwischen vier verschiedenen Modellen.[1]

- Modell 1: Vertikal versus horizontal
- Modell 2: Zentralisiert, dezentralisiert oder hybrid
- Modell 3: Intern, ausgelagert oder gemischt
- Modell 4: Shared Services

1 Vgl. König, A. (2008). Verbesserung durch organisatorischen Wandel. CIO.de. http://www. cio.de/strategien/methoden/856905/index.html (Zugriff: 28.April 2009).

Da die SWP SIS IT nur für den Kunden SWP in Dänemark Services erbringt, also zentral als ein IT-Dienstleister und auch horizontal für alle Geschäftsbereiche die gleichen Services anbietet, wurden die vertikal/horizontalen oder zentral/dezentralen Organisationsformen nicht weiter betrachtet. Im Folgenden stehen die idealtypischen Modelle wie die interne IT-Abteilung, Outsourcing oder IT Shared Service Center (SSC) im Fokus der Betrachtungen.[2]

4.1.1 Idealtypische IT-Organisationsmodelle

Ausgehend von den vier genannten Modellen nach Experton können sich aufgrund verschiedener Formen des Sourcings unterschiedliche Ausprägungen und Mischformen ergeben, was die Sourcing-Frage mit der Organisationsfrage oft vermischt und eng verbindet. Das folgende Schaubild verdeutlicht diesen Zusammenhang.

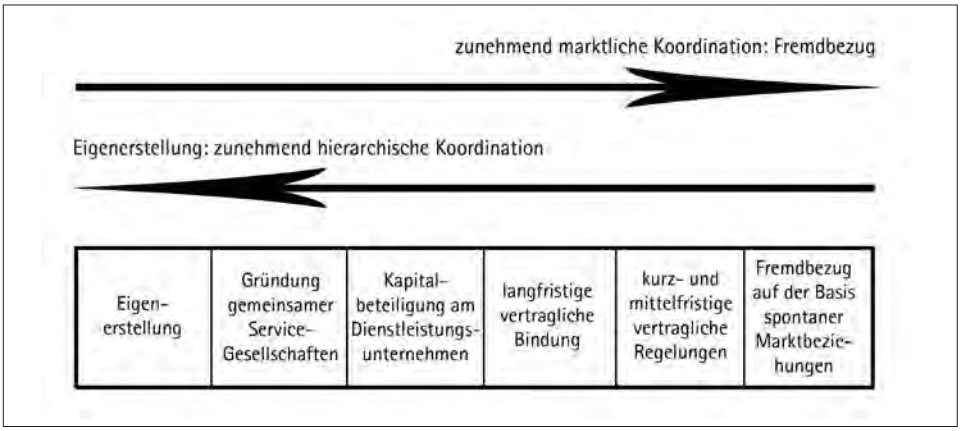


Abbildung 1: Sourcing Kontinuum.[3]

Der Aufbau als interne IT-Abteilung (ganz links im Schaubild) sowie das vollständige Outsourcing (ganz rechts im Schaubild) stellen die beiden Reinformen des Sourcings dar.

Die interne IT-Abteilung

Die IT-Abteilung ist wohl die ursprünglichste Form der IT-Organisation. Die IT-Abteilung kann einen zentralisierten oder dezentralisierten Charakter besitzen, wobei stets eine „föderalistische" Komponente unternehmensweit vorhanden sein sollte, die als übergreifende und hierarchisch übergeordnete Instanz verstanden werden kann. Wie die IT-Abteilung organisiert ist, hängt nicht zuletzt mit der Unternehmenskultur und der -philosophie zusammen. Zudem sind die internen IT-Abteilungen praktisch immer über lange Zeiträume historisch im Unternehmen

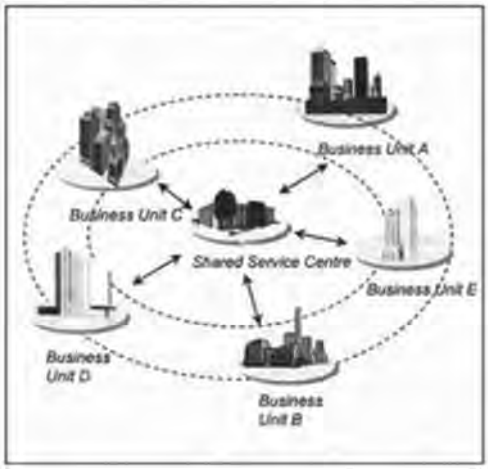
2 Vgl. Arthur D. Little AG (2004). Vom IT-Outsourcing zum IT Shared Service Center. Zürich: Studie.
3 Vgl. Krcmar, H. (2003). Informationsmanagement. Berlin: Springer Verlag.

organisch gewachsen, was zum Teil sehr fragmentierte IT-Landschaften entstehen ließ und die Applikationslandschaft einem Wildwuchs gleichkommen lässt, der mit viel Aufwand reorganisiert werden muss, um mittelfristig einen effizienten IT-Betrieb einzuführen.[4]

In vielen Unternehmen besteht oft ein großer Unmut über die eigene IT-Abteilung. Viele Vorstände halten ihre IT für unproduktiv und wollen sie sanieren. Zeit- und Budgetüberschreitungen sind oft die Regel. Wachsender Unmut entsteht zudem, weil Geschäftsführer und IT-Manager noch immer selten eine gemeinsame Sprache gefunden haben. Ebenso fehlt noch vielerorts die Servicementalität der IT-Abteilungen. Die internen IT-Abteilungen haben infolgedessen gegen ein schlechtes Bild beim Top Management anzukämpfen.[5]

Das IT Shared Service Center

Ein SSC ist ein Teil eines Unternehmens (z. B. eine eigenständige Business Unit) oder eine Tochtergesellschaft. Es erbringt Leistungen an seine Eigentümer unternehmensweit oder auch an Dritte, aber an mindestens zwei organisatorische Units des/der Eigentümer(s). Das SSC bietet seine Leistungen als klar definierte, homogene Produkte an und berechnet die Kosten der Dienstleistungserbringung als Preise an die Leistungsempfänger.[6] Es findet eine Konzentration der IT-Service-Aktivitäten anstatt der Absicht, Prozesse und Ressourcen zu optimieren. Abbildung 2 zeigt das Konzept eines SSCs sowie grundlegende Merkmale eines SSC auf.



Zusammenfassung
gleicher Prozesse
mehrerer Business Units
in einen wirtschaftlich und/oder
rechtlich selbstständigen
Verantwortungsbereich
(Shared Service Center)
zur Unterstützung mehrerer
Organisationseinheiten
mit der Absicht, die Prozesse
und den Ressourceneinsatz zu
optimieren

Abbildung 2: Grundlegende Merkmale eines IT Shared Service Center.[7]

4 Vgl. Krcmar, H. (2003). Informationsmanagement. Berlin: Springer Verlag.
5 Vgl. Vaske, H. (2002). IT-Frust beschleunigt den Outsourcing-Trend. Computerwoche.de. http://www.computerwoche.de/it_strategien/weitere_beitraege /528217/.
6 Vgl. Arthur D. Little AG (2004). Vom IT-Outsourcing zum IT Shared Service Center. Zürich: Studie.
7 Vgl. Köhler-Forst, W. (Hrsg.). (2000). Outsourcing. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

SSC sind klar von klassischem Outsourcing zu differenzieren, obwohl es für die einzelnen Business Units eigentlich ein Auslagern der IT-Leistungen darstellt. Dies ist unter anderem ein Grund, weshalb in der Praxis Outsourcing hin und wieder mit einem SSC verwechselt wird: Aus Sicht der Business Units spielt die Unterscheidung keine große Rolle, die Anwender setzen das SSC oftmals mit Outsourcing gleich. Oft wird daher auch vom „Inhouse-Outsourcing" gesprochen. Folgende Übersicht zeigt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Outsourcing und einem SSC auf:

	Organisationsform / Kriterium	IT Shared Service Center	Outsourcer
Unterschiede	Besitzverhältnisse	Vollständig oder teilweise Eigentum der/des gründenden Unternehmens	Keine besonderen Besitzverhältnisse
	Kunden	primar besitzende(s) Unternehmen, teilweise auch Leistungsbringung an Dritte	Leistungsbringung an beliebige Unternehmen
	Leistungen	Standardisiert, ausgerichtet auf die Bedürfnisse des gründenen Unternehmens	Stark standardisiert, evtl. ausgerichtet auf Industriecluster
	Zielsetzung	Als internes SSC, kostendeckend operieren: Bei Leistungserbringung an Dritte: Profit-Center	Profit-Center
	Leistungsverrechnung	Intern mit eigenem Unternehmen oder mit beauftragendem Mutterhaus basierend auf SLAs	Extern, mit beauftragenden Unternehmen basierend auf SLAs
Gemeinsamkeiten	Leistungserbringung	Zentral	Zentral
	Prozesse	Standardisiert	Standardisiert
	Ressourcen	Ressoucen zentral verwaltet und verteilt	Ressoucen zentral verwaltet und verteilt
	Entwicklung	Bewusste Einführung: Projekt	Bewusste Einführung: Projekt

Abbildung 3: Unterschiede Outsourcing vs. IT Shared Service Centers.[8]

Das Konzept eines SSC ist ebenfalls klar von einer reinen Zentralisierung abzugrenzen, obwohl ein Zentralisierungsprojekt in der unternehmerischen Praxis oft mit der Einführung eines SSC gleichgesetzt wird. Ein SSC versucht die Vorteile einer Zentralisierung zu nutzen, ohne deren Nachteile zu übernehmen. Tabelle 3 zeigt die Unterschiede zwischen SSC und Zentralisierung:

8 Vgl. Arthur D. Little AG (2004). Vom IT-Outsourcing zum IT Shared Service Center. Zürich: Studie.

IT Shared Service Center	Zentralisierung
- Zusammenführung von Prozessen in einer oder mehreren Organisationseinheit(en)	- Zusammenfassung von Funktionen in einer Zentralstelle
- Planung und Kontrolle der Leistungserbringung verbleiben bei lokalen Geschäftseinheiten	- Zentrale Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserbringung
- Wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit	- Wirtschaftlich unselbstständige Organisationseinheit
- Verhandlungsprozess mit Verrechnungspreisen	- Planungs-/Budgetierungsprozess mit Umlagen
- Bei Marktleistungen besteht häufig Wettbewerbsdruck	- Leistungserstellungspflicht und Abnahmepflicht

Tabelle 3: Unterschied Zentralisierung vs. IT Shared Service Center.[9]

Outsourcing

IT-Outsourcing kann sehr vielfältig betrachtet werden. Grundsätzlich geht es darum, dass IT-Leistungen nicht selber erbracht, sondern ausgelagert werden. Dabei gibt es verschiedene Formen, wie Outsourcing organisiert werden kann:

- Totales oder komplettes Outsourcing (full IT Outsourcing): Auslagern der gesamten IT-Services an einen externen Anbieter.
- Partielles Outsourcing (Outtasking) und Multi-Sourcing (Multi-Vendor-Outsourcing): Auslagern einzelner IT-Services an einen respektive Auslagern von Services an mehrere Anbieter.
- Offshore Outsourcing: Auslagern einzelner Serviceleistungen in Offshore/Low-Cost-Länder.
- Application Service Providing: Auslagern von Software und Softwarebetrieb an einen externen Anbieter.
- Business on Demand: Auslagerung der IT-Grundversorgung und Bereitstellung durch über das Netz abrufbare, variable IT-Kapazitäten sowie die Integration der Geschäftsprozesse intern und extern mit den Prozessen der Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner.
- Business Process Outsourcing: Auslagern ganzer Geschäftsprozesse an externe Dritte.
- Business Transformation Outsourcing: Transformation und Neuausrichtung strategischer Geschäftsfelder durch einen externen Anbieter.

9 Vgl. Köhler-Forst, W. (Hrsg.). (2000). Outsourcing. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

4.1.2 Grundvoraussetzungen der IT-Organisationsmodelle

Jedes der aufgezeigten IT-Organisationsmodelle bedingt spezifische Voraussetzungen. Bei mangelndem Vorhandensein dieser Grundlagen können organisatorische Probleme auftreten.

Voraussetzungen einer internen IT-Abteilung

Wie bereits kurz angesprochen, herrscht oft im Unternehmen Unmut über die eigene IT-Abteilung. Fehlende Servicementalität und unterschiedliche Sichtweisen und Ziele des IT-Managers versus des Top Managements müssen überwunden werden.

Voraussetzungen eines IT Shared Service Centers

Mögliche organisatorische Voraussetzungen können für ein SSC in den folgenden Punkten genannt werden:

- Aufbau des SSC unter Berücksichtigung des Change Managements: Veränderungsprozesse führen nicht immer zum geplanten Ziel und verursachen große Reibungskosten. Oft werden bei der Vorbereitung der Änderungen wichtige Erfolgsfaktoren verletzt oder ungenügend betrachtet. Häufig werden auch einfach Konzepte kritiklos übernommen, ohne wahrzunehmen, dass jeder Wandel einen individuellen Charakter besitzt. SSC müssen sorgfältig geplant und auf die unternehmensspezifischen Eigenschaften angepasst werden. Mögliche Probleme beim Change Management entstehen durch Ängste des Personals und dessen dadurch begründeten Widerstands, den starken kulturellen Wandel zu vollziehen. Die Mitarbeiter müssen daher am Projekt mitwirken können. Ebenso wichtig sind die Kommunikation, der Zeitfaktor sowie die Rolle des Managements.
- Management Attention: Ein uneingeschränktes Sponsorship und ein starkes Engagement durch das Top Management ist unumgänglich, um ein SSC überhaupt aufbauen zu können. Fehlt diese Management Attention, kann das SSC nicht die Funktion und Stellung einnehmen, die es braucht.

Voraussetzungen bei Outsourcing-Projekten

Bei Outsourcing-Projekten sind organisatorische Probleme nicht selten anzutreffen. Insbesondere bei großen, komplexen Projekten, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Diese liegen in folgenden Punkten:

- Vertragsgestaltung: Die Vertragsgestaltung kann diverse Probleme mit sich bringen, da die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Anbieter auf mehrere Jahre ausgelegt ist. Über einen solchen Zeitraum ergibt sich zwangsläufig an verschiedenen Stellen der Leistungserbringung Anpassungsbedarf.
- Personalwechsel: Oft wird das Personal der ausgelagerten IT-Abteilungen ei-

nes Unternehmens von der IT-Dienstleistungsgesellschaft übernommen. Damit können sich personalpolitische Probleme ergeben. Die Übertragung des Personals zum Outsourcing-Anbieter ist eine große Herausforderung, da oft auch Widerstand des Personals vorhanden ist. Zudem können unternehmenskulturelle Unverträglichkeiten den Übergang behindern.

4.2 Change Management als Voraussetzung für IT-Organisationsmodelle

In den aufgezeigten Voraussetzungen für die verschiedenen IT-Organisationsmodelle wird auf das Vorhandensein von Change Management und auf bestimmtes Mitarbeiterverhalten bei Organisationsveränderungen verwiesen. Die Mitarbeiter gestalten und begleiten die Veränderung ihrer alten Organisation hin zur neuen Organisation und nicht selten trifft man auf Widerstände und Ängste. Change Management setzt hier an und unternimmt den Versuch, die an der Veränderung beteiligten Personen in den Veränderungsprozess einzubinden und leistet unter anderem Kommunikationsarbeit. Aber was genau ist Change Management, wie sollte es aufgebaut und in der Organisation platziert sein? Dieser Frage soll kurz nachgegangen werden.

Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse einerseits auf Unternehmensebene und andererseits auf persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter. Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig.[10]

Der Erfolg von Veränderungen hängt maßgeblich von der Fähigkeit einer Organisation ab, seine Mitarbeiter in einen pragmatischen Veränderungsprozess zu integrieren.[11] Allerdings ist die statistische Erfolgsquote von betrieblichen Veränderungsprozessen sehr gering und beträgt im durchschnitt nur ca. 10%. Dabei werden bei den Gründen für den Misserfolg am häufigsten eine vernachlässigte Umsetzung (80% der Antworten) und eine falsche Zielsetzung (20% der Antworten) genannt. Hier zeigt sich, dass zu wenig Augenmerk auf die Umsetzung gelegt wird und die Entwicklungsphasen von Veränderungen bei Mitarbeitern nicht beachtet werden. Als Folge davon bereuen viele Firmen ihre Restrukturierungsmaßnahmen. Geschehene Fehler und Versäumnisse sind dabei häufig kaum wieder gutzumachen. Beispielsweise sind die Mitarbeiter oftmals demotiviert und ver-

10 Vgl. Kostka, C., Mönch, A. (2005). Change Management. München: Carl Hanser Verlag, 3. Auflage, S. 6.
11 Vgl. Kostka, C., Mönch, A. (2005). Change Management. München: Carl Hanser Verlag, 3. Auflage, S. 8.

unsichert, Schlüsselmitarbeiter verlassen das Unternehmen oder das Vertrauen zum Top Management wird nachhaltig gestört. Daher sind die Berücksichtigung der sieben Entwicklungsphasen, der Einsatz der richtigen Maßnahmen bzw. Instrumente zur richtigen Zeit und die nachhaltige sowie konsequente Konzentration auf die Umsetzung von entscheidender Bedeutung. Die sieben Entwicklungsphasen sind Schock, Ablehnung, Rationale Einsicht, Emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis und die Phase der Integration.

4.3 Der Mehrwert der IT

Anhand einer Online-Umfrage wird der Versuch unternommen, die Frage nach der optimalen IT-Organisation durch die Schaffung von Mehrwert durch IT zu beantworten. Die Online-Umfrage, die Marktforscher von IDG Research unter 550 IT-Verantwortlichen betrieben haben, zeigt dass als weltweit wichtigstes Geschäftsziel die Kostenreduktion genannt wird.

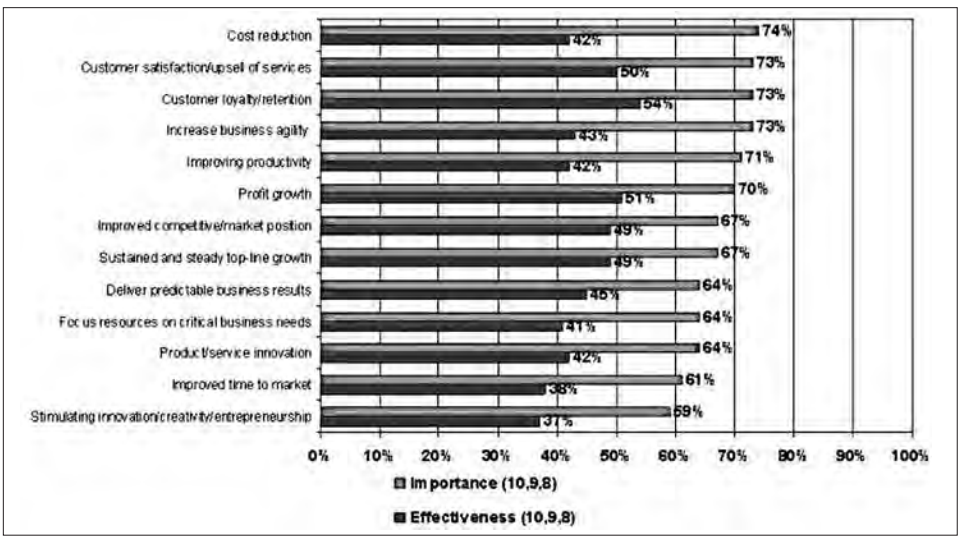


Abbildung 4: Business Outcomes: Importance vs. Effectiveness - Worldwide.[12]

In vielen Firmen ist die eigene IT-Abteilung nicht immer in der Lage, maßgeblich zu diesen im Schaubild genannten Zielen beizutragen. So schätzen nur 139 IT-Leiter, das entspricht einem Viertel der Befragten, die Verwaltung ihrer IT als so effektiv ein, dass diese die Geschäftsstrategie und wichtige Business-Ziele unterstützt.

12 Vgl. IDG, Unisys (2008). Studie. Die IT muss mehr zum Geschäftserfolg beitragen. Computerwoche.de. http://www.computerwoche.de/knowledge_center /it_services/1867960/.

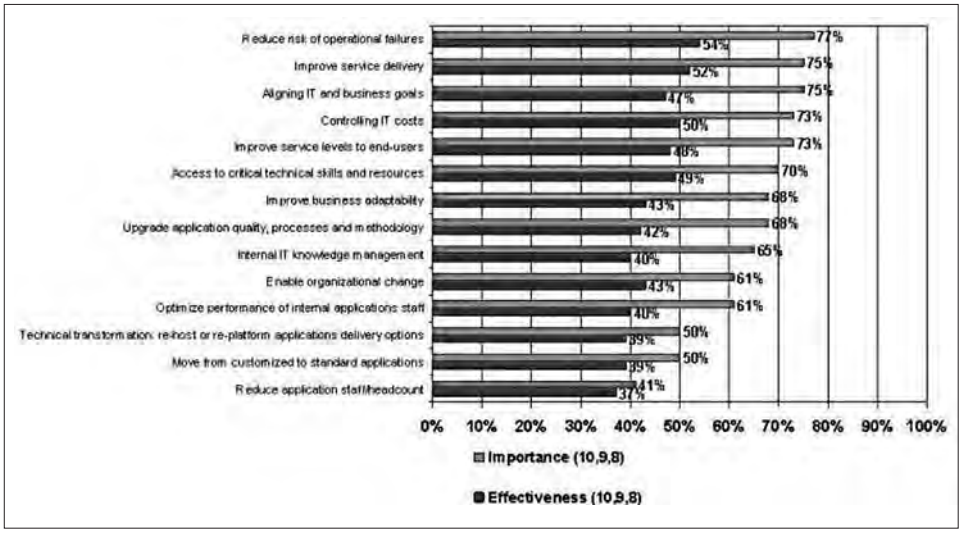


Abbildung 5: IT Management Priorities: Importance vs. Effectiveness - Worldwide.[13]

Es wurde klar herausgefunden, dass die IT einen um so effektiveren Beitrag zu den Geschäftszielen und -prozessen leistet, je verstärkter IT Management-Methoden, d. h. Best Practices, eingesetzt werden. Am häufigsten anzutreffen sind hier ITIL-basierende Prozesse bei der Serviceerbringung und -verwaltung, Knowledge Management-Techniken und Tools im Support, Frameworks für die Lösungsentwickung, Modelle zur Serviceautomatisierung sowie Multi-Sourcing. So erklären die Hälfte der Befragten CIO's ihre IT für effektiv und Geschäftsstrategie unterstützend, wenn der Outsourcing-Partner seine Best Practices kontinuierlich verbessert. Den größten Outsourcing-Nutzen sehen die Anwender/CIO's im Zugang zu technischen Skills und Ressourcen. Mehr als die Hälfte der in der Studie Befragten gab an, dass ihr Provider in dieser Hinsicht „extrem effektiv" ist.

Gespiegelt an der SIS als interner IT-Dienstleister aller Siemens-Bereiche und somit als SSC besteht der Mehrwert und die Alleinstellungsmerkmale für den konkreten Geschäftsnutzen der SIS-Kunden in den folgenden Punkten:

- Branchenverständnis der Geschäftsabläufe der Kunden,
- Zugang zu technischen Skills und Know-how mit globaler Präsenz,
- umsetzungsstark im Bereich Innovationen,
- zuverlässiger und engagierter Partner.

13 Vgl. IDG, Unisys (2008). Studie. Die IT muss mehr zum Geschäftserfolg beitragen. Computerwoche.de. http://www.computerwoche.de/knowledge_center /it_services/1867960/

4.4 Empfehlung einer Handlungsalternative eines IT-Organisationsmodells für die SWP SIS IT

Die gewonnenen Erkenntnisse der Betrachtungen und Vor- und Nachteilsabwägungen der möglichen Handlungsalternativen deuten darauf hin, dass der Transfer zur SIS DK sowohl für die SIS als auch für die SWP hohe Erfolgsaussichten aufweisen würde. Diese Win-Win Situation bietet dem Kunden Zugang zu technischem Know-how und Innovationen, langfristige Kosteneinsparung und klare, einklagbare Servicedefinitionen. Die SIS wiederum kann das Standard-Geschäftsmodell und ihre Delivery-Prozesse leben. Auch vor dem Hintergrund, dass das Krisenprojekt gemeinschaftlich von SWP und SIS erfolgreich geschlossen wurde und somit ein stabiler IT-Betrieb vorliegt, entfällt der Grund bzw. der Auslöser für die derzeitige IT-Organisationsform der SWP SIS IT.

Abbildung 6: Handlungsempfehlung eines Organisationsmodells für die SWP SIS IT.

Bei dem Transfer zur SIS DK müssen speziell die Voraussetzungen eines SSC, d. h. Aufbau eines Change Managements und starke Management Attention, gegeben sein.

5 Finanzielle Optimierung

5.1 Das Serviceportfolio der SWP SIS IT

Eines der vier formulierten Projektziele hatte den Anspruch, durch eine finanzielle Optimierung der SWP SIS IT die IT-Infrastrukturkosten um mindestens 22% bis Ende GJ 2010 auf Basis der konsumierten Services und Mengen aus GJ 2007 zu reduzieren. Im Folgenden wird die Serviceerbringung für den Kunden SWP unter dem Blickwinkel der Kostenoptimierung betrachtet.

Das Serviceportfolio der SWP SIS IT gliedert sich in vier Produktgruppen. Es handelt sich um die Produktgruppen:

- Desktop Services
- Network Services
- Voice Services
- Data Center Services

In der Betrachtung der einzelnen Produktgruppen wurde am Anfang des Projekts die Kostenentwicklung in den Kostenarten und -bereichen analysiert. Im Anschluss wurde durch eine Stückkostenbetrachtung der Einfluss von Mengenveränderungen in den GJ 2007 bis 2010 eliminiert und die in den vergangenen Geschäftsjahren erreichte Produktivität auf Basis der konsumierten Mengen und Services im GJ 2007 kalkuliert. Das GJ 2010 weist darüber hinausgehend Aktivitäten auf, die für die Erzielung der Gesamtkosteneinsparung von 22% auf Basis der Servicemengen im GJ 2007 nötig sind.

In den jeweiligen Produktgruppen wurden die Kosten in Standard Services und Neue Services/Projekte unterschieden, um die Vergleichbarkeit der erbrachten Services und deren Optimierung in den einzelnen Geschäftsjahren zu gewährleisten. Die Kostenoptimierung in Höhe von mindestens 22% fand nur für Services statt, die im GJ 2007 von SWP konsumiert wurden. Diese bereits in GJ 2007 konsumierten Services wurden als Standard Services aufgeführt. Neue Services und Projekte wurden nicht in die Kostenoptimierung einbezogen.

5.2 Die Optimierung der Kostenstruktur innerhalb des Serviceportfolios

Die Planungsgrundlage für SWP SIS IT stellten die Ist-kosten aus der Finanzbuchhaltung und die Werte und Annahmen aus der Kostenrechnung für die abgeschlossenen Geschäftsjahre 2007 und 2008 dar. Für das laufende GJ wurden die Ist-Werte und konkrete Planungen bis Geschäftsjahresende herangezogen. Für das GJ 2010 wurde für das Standardgeschäft verglichen, ob eine Transformation der Services in GAIN-Services und GAIN-Preisliste, d. h. eine Überführung

der IT-Infrastrukturservices von der lokalen Serviceerbringung in ein Global Production Center, eine finanzielle Optimierung im Vergleich zur lokal vorliegenden Kostenstruktur beinhaltet. Neue Services und Projekte wurden für 2010 basierend auf der Kostengrundlage aus 2009 fortgeschrieben. Diese wurden separat aufgeführt, beplant und in der kumulierten Betrachtung ausgewiesen. Für die Kostenplanung der Projekte bildete die Grundlage die Stundenabschätzungen für extern einzukaufende Berater, die zur Umsetzung des Projektes veranschlagt wurden und entsprechende Stundensätze für Beratungsleistungen. Zusätzliche neue Services und Projekte wurden aufgrund von aktuellen IT-Markttrends und Kapazitätseinschätzungen additiv geplant.

5.3 Darstellung der kumulierten Optimierung

Bis zum Ende des GJ 2009 wird bereits eine Produktivität von 16% realisiert. Mit Hilfe der geplanten Transformation der Services im Bereich Desktop, Network und Voice in den GAIN-Vertrag können durch die garantierten Festpreise der GAIN-Preisliste für das GJ 2010 weitere 6% Produktivität gehoben werden. Insgesamt wird das Projektziel, die Kosteneinsparung von 22% auf Basis der konsumierten Mengen und Services in GJ 2007 mit der vollumfänglichen Einführung der GAIN-Services und Verrechnung nach der GAIN-Preisliste erreicht.

Die Optimierungen, die dazu beitrugen das Projektziel zu erreichen, sind zusammengefasst folgende:

- Aufsetzen eines professionellen Help Desk und Training der Help Desk-Mitarbeiter
- Aufbau einer Citrix-Plattform für das Einbinden neuer Standorte
- Review der Position sonstige Kosten. Reduzierung derselben durch effizienteren Einsatz von Lizenzen, Tools, sowie Einsparungen bei IT-Mitarbeiterbezogenen Kosten und sonstigen Kosten.
- Erstellung neuer Prozesse, z. B. Arbeitsplatzausstattung bei Neueinstellungen
- Reduzierung von Umzügen der SWP-Mitarbeiter
- Netzwerkrestrukturierungsprojekt
- Neue Serviceerbringung: Voice Service wird aus Global Production Center bezogen
- Redesign des Backup-Konzepts
- Transformation in den GAIN-Vertrag

Die Aktivitäten und Maßnahmen zur finanziellen Optimierung der SWP SIS IT konnten bis heute knapp 400.000 Euro an Kosteneinsparung generieren. Bis zum Ende des GJ 2010 können auf Basis der konsumierten Mengen und Services aus GJ 2007 insgesamt eine halbe Million Euro eingespart werden.

6 Die SWP SIS IT heute

In den nunmehr einundzwanzig Monaten seit Bestehen der SWP SIS IT kann auf erfolgreich umgesetzte Projekte und neue Errungenschaften geblickt werden. Die Probleme wurden erkannt, analysiert und im Team gelöst. Dadurch wurde erreicht, dass die SWP SIS IT im normalen Delivery-Status geführt wird.

6.1 Erzielte Projektergebnisse

Unter Zuhilfenahme der verschiedenen eingesetzten Methoden, Analysetools und herangezogener Fachliteratur konnten die Projektziele strukturiert, eine Lösung entworfen und umgesetzt werden. Nicht zuletzt gab es mit den im Strategieplan definierten Mess-punkten für die Zielereichung ein eindeutiges und klares Richtmaß, mit dem festgestellt werden konnte, welche Bedingungen für das Erreichen des gestellten Projektziels erfüllt sein mussten.

Bei der Optimierung der Kundenzufriedenheit, dem ersten Projektziel, wurde für die Identifikation der Handlungsfelder zu Beginn des Projektstarts durch den Einsatz der Erfolgsfaktorenanalyse eine Standortbestimmung durchgeführt. Die daraufhin aufgesetzten Aktivitäten im Bereich Schnelligkeit, Prozess-Strukturiertheit und Zuverlässigkeit der Organisation, wie z. B. der Personalaufbau, führten zu einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Dies ließ sich nach Abschluss der Aktivitäten ebenfalls mit einer Erfolgsfaktorenanalyse nachweisen.

Das Messkriterium für das Erreichen des zweiten Projektziels war die Ausarbeitung einer nachvollziehbaren und für alle Beteiligten tragbaren Handlungsempfehlung für ein zukünftiges Organisationsmodell der SWP SIS IT. Für diese theoretische Ausarbeitung wurden sowohl die in der Literatur einschlägigen IT-Organisationsmodelle, als auch Change Management und der Mehrwert der IT betrachtet und in die Beurteilung einbezogen. Innerhalb der SWP SIS IT und dem SIS Headquarter wurde durch die Vorstellung der verschiedenen Handlungsalternativen Transparenz und Klarheit über die möglichen Alternativen, aber auch über die damit einhergehenden, zwingend notwendigen Voraussetzungen erzeugt. Die für die Entscheidung einzubeziehenden Interessensgruppen sind sich darüber einig, dass es langfristig sinnvoll ist, der vorgestellten Handlungsempfehlung zu folgen.

Für das Projektziel der Optimierung der IT-Kosten wurde ein Fahrplan mit durchzuführenden Aktivitäten erstellt. Bis zum GJ 2009 konnten bereits erste Einsparungen in

den Standard Services in Höhe von 16% über die vier Produktgruppen erzielt werden. Die Einsparungen wurden beispielsweise durch ein neues Servicedesign in der Produktgruppe Netzwerk sowie gezieltes Training und eine Prozessumstellung im Bereich Desktop erzielt, um nur zwei der wichtigsten Veränderungen zu nennen. Die im letzten betrachteten GJ 2010 kalkulierten und ausgewiesenen Reduzierungen von 6% resultieren aus der Transformation der Standard Services für die Produktgruppen Desktop, Network und Voice in GAIN-Services und der damit verbundenen Anwendung der GAIN-Preisliste.

Das letzte und kaufmännisch sehr operative Projektziel des Aufbaus von Controlling- und Reporting-Strukturen innerhalb der SWP SIS IT konnte in den knapp zwei Jahren Projektlaufzeit erreicht werden. Es wurde von mir ein jährlicher Budgetierungsprozess etabliert. Der Prozess basiert auf dem Bottom-up-Planungsansatz, in dem Kostenarten und Projekte von der kleinsten Planungsebene weiter nach oben bis zum Gesamtbudget für die SWP SIS IT aggregiert werden. Im Zuge der Budgetplanung werden die Investitionsvorhaben für das folgende GJ nach Dringlichkeit und Nutzen vom SDM, Kaufmann, Kunden und von Projektmitgliedern bewertet und für die Jahresplanung eingestellt. Unterjährig wurden monatliche Soll-Ist-Vergleiche und quartalsweise ein Forecast-Reporting initiiert, um den Kostenauflauf zu kontrollieren und eventuell Fehlplanungen oder bei Mehrkosten den Forecast-Wert zu berichtigen. Für die Geschäftsjahre 2008 bis 2010 wurden Budgetplanungen im Projektzeitverlauf fertig gestellt. Eine entsprechende Plan-Ist-Abweichungsanalyse wurde für das abgeschlossene GJ 2008 erstellt. Als Messpunkt für das Erreichen des Projektzieles wurde das Vorliegen eines kaufmännischen Handbuchs (Commercial Handbook) definiert. Das kaufmännische Handbuch für die SWP SIS IT wurde fertig gestellt.

Die gestellten Projektziele wurden messbar in Zeit, Qualität und Kosten erreicht. Das Projekt und die effiziente Umsetzung der Projektziele haben maßgeblich zur Beilegung des Krisenprojekts geführt.

6.2 Ausblick

Die SWP SIS IT befindet sich ca. zwei Jahre nach Initiierung des Krisenprojekts in einem stabilen Betriebsstatus und konnte das Krisenprojekt und die größten Problemstellungen erfolgreich schließen. Mit einer heutigen Personalstärke von 32 Mitarbeitern und unter der fachlichen Führung der SIS konnte die Transformation von der mittelständischen IT-Abteilung zu einem konzernintegrierten IT-Dienstleister umgesetzt werden.

Das Verhältnis zum Kunden und die Zusammenarbeit miteinander, haben sich nachhaltig zum Positiven verändert. Das aufgebaute Vertrauen muss jedoch auch zukünftig weiter gepflegt und intensiviert werden, so dass auf ein jederzeit belastbares Kunden-Dienstleister-Verhältnis zurückgegriffen werden kann. Der in der Handlungsempfehlung beschriebene Transfer zu SIS DK würde durch ein bereits etabliertes Vertrauensverhältnis erheblich erleichtert werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Sourcing Kontinuum.	1045
Abbildung 2:	Grundlegende Merkmale eines IT Shared Service Center.	1046
Abbildung 3:	Unterschiede Outsourcing vs. IT Shared Service Center.	1047
Abbildung 4:	Business Outcomes: Importance vs. Effectiveness - Worldwide.	1051
Abbildung 5:	IT Management Priorities: Importance vs. Effectiveness - Worldwide.	1052
Abbildung 6:	Handlungsempfehlung eines Organisationsmodells für die SWP SIS IT.	1053

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Erfolgsfaktoren am Anfang des Projekts.	1041
Tabelle 2:	Die Erfolgsfaktoren am Ende des Projekts.	1044
Tabelle 3:	Unterschied Zentralisierung vs. IT Shared Service Center.	1048

Abkürzungen

CIO	Chief Information Officer
GAIN	General Agreement IT Infrastructure
GJ	Geschäftsjahr
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
SDM	Service Delivery Manager
ShS IT	Shared Services IT
SIS	Siemens IT Solutions and Services
SIS DK	Siemens IT Solutions and Services Dänemark
SSC	IT Shared Service Center
SWP	Siemens Wind Power
SWP SIS IT	Siemens Wind Power Siemens IT Solutions and Services

Literaturverzeichnis

Arthur D. Little AG (2004) Vom IT-Outsourcing zum IT Shared Service Center. Zürich: Studie.

IDG, Unisys (2008) Studie. Die IT muss mehr zum Geschäftserfolg beitragen. Computerwoche.de. http://www.computerwoche.de/knowledge_center /it_services /1867960/ (Zugriff: 28. April 2009).

Kostka, C., Mönch, A. (2005) Change Management. München: Carl Hanser Verlag, 3. Auflage, S. 8.

Kotter, John P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. in: Harvard Business Review No. 2.

Krcmar, H. (2003) Informationsmanagement. Berlin: Springer Verlag.

Köhler-Forst, W. (Hrsg.). (2000) Outsourcing. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

König, A. (2008)Verbesserung durch organisatorischen Wandel. CIO.de. http://www.cio.de/strategien/methoden/856905/index.html (Zugriff: 28.April 2009).

Schmitt, K. (2005)ITIL ist Überlebenstraining für die IT. Silicon.de. http://www.silicon.de/cio/strategie/0,39038989,39173654,00/itil+ist+ueberlebenstraining+fuer+die+it.htm (Zugriff: 28. April 2009).

Vaske, H. (2002)IT-Frust beschleunigt den Outsourcing-Trend. Computerwoche.de. http://www.computerwoche.de/it_strategien/weitere_beitraege /528217/ (Zugriff: 28. April 2009).

Autoren-Biografien

Dipl.-Ingenieur (FH) Christoph Baum, MBA

Christoph Baum, geboren 1978, studierte einige Semester technische Physik an der Technischen Universität Graz. Seine Begeisterung, seit frühester Kindheit für die Luftfahrt, veranlassten ihn zum Ingenieursstudium: Luftfahrt/Aviation an der FH-Joanneum/Graz mit der Ausrichtung Aviation Management.
Sein erster Arbeitgeber, nach Abschluss des Studiums war die STEMME AG in Strausberg bei Berlin – Produzent von Hochleistungssportflugzeugen.
Christoph Baums umfangreicher Verantwortungsbereich bei der STEMME AG war im Bereich Marketing und Vertrieb zu finden. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten – wie Vertriebscontrolling, internationales Vertragswesen, internationale Event- und Messeorganisationen, Projekt Management, Projekt Management System Einführung, Kundenbetreuung, Überstellungsflüge als Werkspilot und die Einführung von SAP Business ByDesign – erweiterten Christoph Baums fachliche Qualifikation.
Parallel zur Berufstätigkeit begann er ein Aufbaustudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin, welches er zu Beginn 2008 mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) absolvierte.
Im Jahr 2009 gründete Christoph Baum als selbständiger Unternehmensberater das ABIMI management service – ein Orientierung gebendes Unternehmen in Österreich für Marketing, Strategie, Werbedesign und Webdesign.
Als Firmenteilhaber der COSMOLIGHT I. Baum GmbH – Hersteller hochwertiger biologischer Mikronährstoffe – wirkt Christoph Baum einerseits als Marketing-, Vertriebsleiter und andererseits als Schulungsleiter in dem zur Firma gehörenden Fortbildungszentrum – dem COSMOLIGHT Mikronährstoffkolleg.

Luise Baumann, M.A. MBA

Luise Baumann, geboren 1983 in Dachau absolvierte 2002 ihr Abitur in Neu-Ulm. Danach begann sie ihr Magisterstudium in Saarbrücken mit dem Hauptfach Französische Kulturwissenschaften und interkulturelle Kommunikation. Mit den Nebenfächern Sozialpsychologie und Personalmanagement spezialisierte sie sich schon während des Studiums auf den Bereich Personalentwicklung und führte interkulturelle Trainings als Co-Trainerin durch. Während ihres Studiums verbrachte sie ein Jahr in der französischsprachigen Provinz Québec. Sie studierte an der Université Laval in Québec und absolvierte ein Praktikum in Québec und ein Praktikum in Montréal. Für die Magisterarbeit kehrte sie nach Montréal zurück und Befragte dort Personalverantwortliche verschiedener Unternehmen zu deren Umgang mit kultureller Diversität. Die Magisterarbeit mit dem Titel „Angewandtes Diversitätsmanagement bei der Integration von ethnischen Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt Montréals“ wurde 2009 mit dem Prix d’excellence der Regierung Québec ausgezeichnet. Nach Ende des Studiums 2008 begann Luise Baumann das duale Studium an der Steinbeis Hochschule und ihre Tätigkeit als Referentin für Personalentwicklung in der BASF SE. Sie wollte damit den Transfer von Erlernten in die Praxis erleben. Dabei bekam sie große Unterstützung in der PerForm Academy, wo sie seit Beginn ihres Studiums als Referentin angestellt ist. Die PerForm Academy ist eine interne Qualifizierungsacademy, die für die einheitsspezifische Personalentwicklung und Kundenqualifizierung des Unternehmensbereichs performance chemicals der BASF SE zuständig ist. Neben der Entwicklung des neuen Formates für den MBA war sie zuständig für die Konzeption, Durchführung und Evaluation zielgruppenspezifischer Qualifizierungsmaßnahmen, die Bildungsbedarfsanalysen und die Beratung der Führungskräfte bei der Wahl von Qualifizierungsmaßnahmen und -methoden.

Dipl.-Wirtschaftsingenieur Christian Buske, MBA

Christian Buske, geb. am 09.06.1980 in Heidelberg, studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Energiewirtschaft und Controlling an der Fachhochschule Mannheim. Seine Diplomarbeit schrieb Buske 2004 über das Produktkonzept Stromfonds bei MVV Energie. Dieses Produkt für B2B Kunden führte er in den deutschen Strommarkt ein und integrierte die notwendigen internen und externen Prozesse wie Kalkulation, Hedging, Vertriebsstrategie, Abrechnung sowie Kundeninternetportale.

In den Jahre 2006 bis 2008 nahm Christian Buske berufsbegleitend an der Steinbeis-Hochschule Berlin am MBA-Studiengang General Management teil, seine Masterthesis schrieb er über den Aufbau eines Außendienstes zur deutschlandweiten Vermarktung des Produktes Stromfonds im Segment Industriekunden. Bei MVV Energie war Buske nach der praktischen Umsetzung der Thesis bis heute als Leiter für diesen bundesweiten Außendienstvertriebskanal mit etwa 35 Mitarbeitern verantwortlich; neben Strom wird in diesem Segment bis Dezember 2010 auch Gas für Industriekunden angeboten. Im August 2010 konnten 1.000 Industriekunden für die von Buske entwickelten Produkte akquiriert werden, das Umsatzvolumen ist auf über 500 Mio. EUR/a angestiegen.

Seit September 2010 promoviert Buske an der Steinbeis-Hochschule über die Gestaltung von Kunden-Lieferantenbeziehungen im zukünftigen Energiemarkt.

Seit Januar 2011 ist Christian Buske als Leiter der Abteilung Vertrieb/Technik für die Contracting Energieeffiziensrate bei der MVV Energiedienstleistung GmbH verantwortlich.

Ardin Djalali, M.A., MBA

Ardin Djalali, geb. 1972 in Ostfildern, studierte Politikwissenschaft mit den Nebenfächern Mittlere und Neuere Geschichte und Iberische und Lateinamerikanische Geschichte an der Universität zu Köln.

Er absolvierte ein Traineeship beim North-South Centre des Eurporates, „Transmediterranean Programme“ in Lissabon und arbeite als freier Mitarbeiter beim Westdeutschen Rundfunk (WDR) in Köln.

Seit 2010 ist er Direktor des Transfer Instituts MBA und International Programs der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dort absolvierte er zudem berufsbegleitend ein Studium zum Master of Business Administration(MBA).

Dipl.-Ingenieur (FH) Tobias Ebi, MBA

Tobias Ebi, born in 1980, graduated from the "Realschule" (Secondary School) in Grenzach-Wyhlen / Germany in 1996. To improve his English skills, he went to the United States in summer of 1996 to spent one year at the "Marjory Stoneman Douglas High School" in Coral Springs / Florida. When he returned to Germany, he moved to Heidelberg where he graduated from the "Carl-Bosch-School" in 1999 obtaining the "Fachhochschulreife" [High School Certificate]. After serving the German military service in Warendorf / Germany at Germany's elite sport support company for the top 15 swimmers, in 2000, he began to study Electric Engineering at the private university for applied science in Heidelberg / Germany. The focus there was set to Communications and Media Technology as well as to Automation Technology.

After he finished his studies with the degree "Diplom-Ingenieur (FH)" [graduated engineer] at the end of 2003, he joined the trainee program at ABB Utilities GmbH in Mannheim / Germany at the beginning of 2004. The focus of the trainee program was set to project engineering for process instruments & analysis and Tobias continued working as project engineer after completing the trainee program.

In 2006, he changed to the technical area of distributed control systems of Siemens Power Control GmbH in Langen / Germany. There, Tobias worked as a project manager for several projects before he changed to Siemens AG in Mannheim / Germany in 2007.

In Mannheim, he worked as a sales representative for industrial customers in the area of South-West Germany. At the end of 2009, he moved to Munich / Germany. Since then, he has been working at the headquarters of Siemens in a strategic department as a methodology consultant.

Dipl.-Geograph Christoph Ellsel, MBA

Christoph Ellsel wurde 1980 in Dresden geboren und studierte nach Erhalt des Abiturs an der Technischen Universität Dresden Wirtschaftsgeographie mit den Nebenfächern Stadt-/ Regionalplanung sowie BWL. Nach einer zweijährigen Tätigkeit als Firmenkundenberater bei der Sächsischen Aufbaubank in Dresden wechselte er 2007 als Projektleiter zur Steinbeis Beratungszentren GmbH nach Stuttgart und war dort in verschiedenen Beratungsprojekten für öffentliche Kunden tätig. So leitete er u.a. für ein Jahr lang im Rahmen eines Interim-Managements die Stabstelle der Wirtschaftsförderung in der Gemeinde Karlsbad im Landkreis Karlsruhe. Berufsbegleitend absolvierte er in dieser Zeit auch ein Aufbaustudium zum Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit Mai 2009 ist Christoph Ellsel Leiter des Bereichs Wirtschaftsförderung in der Europastadt Görlitz-Zgorzelec GmbH. In dieser Position verantwortet er gemeinsam mit einem Team von drei Mitarbeitern alle Aktivitäten zur Ansiedlung neuer sowie zur Begleitung bestehender Unternehmen und Wirtschaftsakteure in der Großen Kreisstadt Görlitz in Sachsen.

Prof. Dr. Werner G. Faix

geb. am 21.08.1951 in Gärtringen/Württemberg.

Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999); Gründer, geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit 7 Transfer-Instituten und über 800 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management. Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen 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) auf dem Gebiet der Reinststoff-Forschung/Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-PIanck-Institut für Metallforschung und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter (1978-1982). Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988-1996), der Freien Universität Berlin (1990-1992) und der Universität Heidelberg (1995–1996) und von 1996 bis 1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.

Dipl.–Sozialpädagogin (FH) Sandra Fietkau, MBA

Nach Abitur und einem mit Auszeichnung abgeschlossenen Studium der Sozialarbeit / -pädagogik setze Sandra Fietkau ihre praktische Tätigkeit im Feld der Behindertenhilfe fort. Dort war sie sowohl in der Verwaltung als auch im Förderbereich eines Vereins für Menschen mit körperlicher und mehrfacher Behinderung tätig. Durch die Verwaltungstätigkeit sah sie für sich einen Bedarf an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und dem Erweb von Management-Fähigkeiten und begann 2007 mit dem MBA-Studium General Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis Hochschule Berlin.

Frau Fietkau arbeitete während ihres MBA-Studiums als Projektleiterin für das Projekt „BRIDGE- Brücken bauen in die Gemeinde“ beim Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung e.V. (www.bridge-lebenshilfe.de). Ebenfalls war sie im Rahmen ihres Studiums Teil des Organisationsteams der MBA-Vortragsreihe in Stuttgart (www.mba-vortragsreihe.de).

Nach Abschluss ihres MBAs im Jahr 2009 und dem Ende des Projekts BRIDGE im Juni 2010 arbeitet Frau Fietkau weiterhin beim Landesverband Baden-Württemberg der Lebenshilfe und leitet dort das Projekt UNBEDINGT! zur Gemeindeintegration von Menschen mit besonderem Hilfebedarf. Parallel dazu ist Frau Fietkau seit Frühjahr 2010 als Doktorandin am Institut für Erziehungswissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen angenommen und erforscht im Rahmen ihrer Dissertation Unterstützerkreise für Menschen mit Behinderung.

Dipl.-Verw.-Wiss. Florian Fritz, MBA

Florian Fritz, geboren 1980, studierte in Konstanz Politik- und Verwaltungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Politikfeldanalyse und Evaluationsforschung. Seine Themenschwerpunkte waren dabei Forschungslogik, Methoden empirischer Sozial- und Wirtschaftsforschung sowie Statistik. Anwendungsgebiete waren insbesondere Fragen der Gerechtigkeit in der lokalen Demokratie sowie Analysen der Entscheidungsfindungsprozesse in der Europäischen Union. Ein Auslandsjahr verbrachte er an der University of Warwick und der Warwick Business School in England. Praktische Erfahrung sammelte er als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Public Sector Reform und im Forschungsprojekt „10 Jahre Neues Steuerungsmodell“ (New Public Management), beim Ifo Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo Geschäftsklima Index), dem Statistischen Landesamt Baden-Württemberg und bei Eurosoc, einer Beratergruppe für europäische Fragen.

Bei der Voith AG (heute Voith GmbH) arbeitete er dann im Rahmen des Steinbeis-MBA-Studiums in der Abteilung Strategisches Marketing im Konzernbereich Voith Paper. Schwerpunkthemen hier waren Kunden-, Wettbewerber- und Marktanalysen, die Identifizierung von Wachstumsmärkten sowie die Analyse von Megatrends in der Papierindustrie. Heute arbeitet er als Referent Strategisches Marketing in der gleichen Abteilung.

Melanie Fritz, B.A., MBA

Melanie Fritz wurde 1983 in Böblingen geboren. Nach Erhalt des Abiturs studierte sie Medien- und Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Calw mit dem Abschluss „Bachelor of Arts (B.A.)“ im Jahre 2005.

Im Anschluss absolvierte Frau Fritz 2008 berufsbegleitend ein zweijähriges MBA-Studium mit der Vertiefung Internet und Neue Medien an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Währenddessen war Frau Fritz bei der mentasys GmbH (seit Oktober 2010 Become Europe GmbH) in Karlsruhe für das Projektmanagement im Bereich Online-Beratungssysteme tätig. Parallel etablierte sie erfolgreich ein unternehmensweites Intranet, das im Mittelpunkt ihrer Master Thesis stand.

Frau Fritz entschied sich nach Erlangen des MBA-Abschlusses bei dem damals zur Pangora GmbH fusionierten Unternehmen zu bleiben (seit Oktober 2010 Become Europe GmbH). Hier ist Frau Fritz bis heute erfolgreich als Head of Key Account Management tätig. Ihre Hauptaufgabengebiete umfassen dabei die Leitung des Key Account Teams sowie die Betreuung und erfolgreiche Weiterentwicklung namhafter Portalpartner des E-Commerce hinsichtlich Umsatzgenerierung und Reichweiten-Ausbau.

Dipl.-Ingenieur (BA) Sebastian Haury, M.Sc.

Im Rahmen seines BA-Studiums von 1998 bis 2001 im Fach Engineering – International Technology Management bereitete Sebastian Haury die Markteinführung von Handscannern für die SICK AG in Waldkirch vor und arbeitete u. a. in Tokio als Sales Engineer.

Von 2002 bis 2005 erweiterte er sein Portfolio mit einer Weiterbildung zum Organisationsberater und unterstützte als Junior-Berater lokale Entwicklungsprojekte in sieben afrikanischen Ländern. Ziel der Arbeit war die Effizienzsteigerung und generelle Professionalisierung ländlicher Wasserversorgungs- und Entwicklungsprojekte, ihrerseits Partner der Hilfsorganisation Misereor. Von 2005 bis 2008 übernahm er – ebenfalls für Misereor – die Professionalisierung lokaler Entwicklungsprojekte in Westafrika vom Standort Ouagadougou aus. Er unterstütze in diesen drei Jahren Projektpartner in Senegal, Benin, Togo und Burkina Faso bei der Planung, Überwachung und Umsetzung ihrer Ziele.

Zum Wiedereinstieg in die Industrie nahm Sebastian Haury 2008 sein MSc-Studium auf und arbeitete als Produktmanager bei der Hexagon Metrology GmbH. Durch Maßnahmen der Produktentwicklung und Marktdurchdringung unterstützte er das lokale Management dabei, die Produktlinie auf Wachstumskurs zu bringen. Heute leitet er das Produktmanagement und ist als Product Line Manager maßgeblich verantwortlich für das Wachstum der in Deutschland produzierten High-End Marke Leitz.

Anika Vanessa Heiny, BBA, MBA

Anika Heiny absolvierte 2002 ihr Abitur am Max-Weber-Wirtschaftsgymnasium in Freiburg i. Breisgau. Anschließend machte sie ihren Bachelor of Business Administration an der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Bielefeld mit den Studienschwerpunkten International Marketing und Management. Parallel dazu arbeitete sie von 2002 bis 2005 bei der Deutschen Telekom AG im Business-to-Business Vertrieb und Marketing. Nach der Rückkehr von einem sechsmonatigen Marketing- und PR- Praktikum in Portland/ Oregon, USA begann sie 2006 das berufsbegleitende Master-Studium an der Steinbeis-Hochschule. Projektgebendes Unternehmen war die August Faller KG in Waldkirch bei Freiburg i. Breisgau. Hier verantwortete Anika Heiny sämtliche Marketingaktivitäten und erstellte die Marketingplanung zur Neupositionierung des Unternehmens. Nach erfolgreichem Abschluss des MBAs erfolgte im November 2008 ein Wechsel zur SAP Deutschland. Im Consulting für Customer Relationship Management Lösungen arbeitete sie in internationalen Kundenprojekten im Projekt- und Programmmanagement. Seit Juni 2010 ist Anika Heiny bei der Bayer Technology Services GmbH in Leverkusen als Marketing Managerin für die Vermarktung von Supply Chain & Logistik Produkten und Dienstleistungen verantwortlich.

Stefan Heyens, B.Sc., MBA

Stefan Heyens, geboren am 14.05.1985 in Barßel / Niedersachsen absolvierte zunächst eine schulische Ausbildung zum Technischen Assistenten der Informatik, in Kombination mit einer Fachhochschulreife an den berufsbildenden Schulen Cloppenburg (2003).
Nach seinem anschließenden Wehrdienst begann Stefan Heyens mit einem dualen Studium der Wirtschaftsinformatik an der Berufsakademie Oldenburg (2004). Während seines dreijährigen Studiums arbeitete Herr Heyens als SAP Inhouse Consultant bei der CeWe Color AG & Co. OHG bereits an internationalen Projekten (u.a. in England, Frankreich, Polen) und absolvierte nebenher eine Ausbildung zum Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung. Nach seinem Abschluss an der Berufsakademie begann Herr Heyens ein weiteres duales Studium zum Bachelor of Science welches er im Jahr 2008 erfolgreich abschloss.
Sein Zweitstudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin begann er bereits während des letzten Semesters an der Hochschule Oldenburg. Er belegte den Studiengang „Growth Management“ und arbeitete zugleich als Management-Assistent im SAP-Bereich der Bank-Verlag GmbH. Seit Abschluss des MBA-Studiums im Januar 2010 ist Herr Heyens in den Bereich Unternehmensentwicklung und –strategie der Bank-Verlag GmbH gewechselt, in der er Anwendungsmanager für diverse Systeme des Unternehmens ist.

Dipl.-Theol. Annette L. Horne

Annette L. Horne, 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 zur Steinbeis-Hochschule Berlin, wo sie zunächst für das Transfer-Institut Akademie für Unternehmensführung und später die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) arbeitete. Neben Vertrieb und Marketing von internationalen Geschäftsentwicklungsprogrammen in Deutschland war sie vor allem für die Rekrutierung internationaler Teilnehmer und die Entwicklung internationaler Kooperationspartner in den Ländern Brasilien, Russland, Indien, China und Osteuropa verantwortlich.

Seit Januar 2011 leitet sie das Büro der SIBE in San Diego, CA, USA.

Mehr über Annette Horne finden Sie auf LinkedIn unter www.linkedin.com/in/annettehorne.

Beate Kahlhammer, M.A. (FH), M.Sc.

Beate Kahlhammer, geboren am 31.03.1985 in Salzburg, studierte internationale Wirtschaft und Management an der Fachhochschule Kufstein in Österreich. Während ihres Studiums verbrachte sie knapp zwei Jahre in Lateinamerika. An der Universidad Católica de Córdoba in Argentinien setzte sie sich intensiv mit den internationalen Außenhandelsbeziehungen des MERCOSUR (Gemeinsamer Markt Südamerikas) auseinander. Das starke Interesse an diesem Thema bewegte sie dazu, ihre Diplomarbeit über die Auswirkungen der Osterweiterung auf die Außenhandelsbeziehung der Europäischen Union und dem MERCOSUR zu verfassen.

Nach Abschluss ihres Magistra-Studiums in Kufstein im Jahr 2007 begann sie das berufsbegleitende Studium des Master of Science in International Management an der SIBE der Steinbeis-Hochschule-Berlin in Kooperation mit TRANSEARCH Managementberatung München GmbH. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist die internationale Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften. Gerade in der Dienstleistungsbranche ist das Beziehungsmanagement zu den Kunden von besonderer Bedeutung. Daher wurde das Projekt zur Erhöhung der Kundenloyalität in ihre Hände gelegt. Nach Abschluss des Master-Studiums im Jahr 2009 wurde Frau Kahlhammer vom Personalberatungsunternehmen als Internationaler Recruitment Consultant übernommen.

Dipl.–Ingenieur Maschinenbau Ulrich Karl, MBA

Ulrich Karl, geb. am 31.12.1970 in Bamberg, studierte Maschinenbau mit den Schwerpunkten Konstruktion und Fördertechnik an der Technischen Universität Chemnitz. Seine Diplomarbeit verfaßte er 1996 über ein teleskopisches Hubkonzept für Patientenlagerungstische bei Siemens Healthcare in Kemnath und arbeitete dort im Anschluß als Werkstudent mit darauf folgender Festanstellung.

Während des Studiums absolvierte er das Praktikumssemester bei Procter & Gamble in Manchester. Bis 2002 arbeitete Ulrich Karl in der Entwicklung und Konstruktion verschiedener Röntgengeräte sowie Magnetresonanztomographen und übernahm dann die Projektleitung für Entwicklung- und Fertigungseinführung von Urologie- und Lithotripsieanlagen.

2006 wechselte Ulrich Karl als Teamleiter nach Erlangen und übernahm die Verantwortung, weiterhin bei Siemens Healthcare, für die Betreuung und Weiterentwicklung mobiler C-Bögen in der Chirurgie und verantwortete damit eine installierte Basis von über 10.000 Systemen weltweit.

2007 bekam er die Aufgabe KnowHow für Fertigung und Entwicklung für ein mobiles C-Bogen Gerät nach China zu verlagern und begleitete den Aufbau einer dortigen Produktion.

Dieses Projekt lief parallel zum berufsbegleitenden Executive MBA Studiengang, General Growth Management (2007 – 2009) und diente als Grundlage für die Masterthesis.

Seit 2010 verantwortet Karl als Teamleader die gesamte Elektomechanik aller, ca. 60 verschiedenen, Röntgensysteme bei Siemens Healthcare im Bereich Clinical Products, X-Ray Products.

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 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 MA- und 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 ‚Erfolgsfaktoren der Praktischen Unternehmensführung', ‚Internationales Projektmanagement' ‚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 Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei der BOMAG GmbH sowie im Bayerischen Wirtschaftsministerium hat sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA absolviert.

Während dieser Zeit hat sie das Programm Master of Science (MSc) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Als Programmleiterin ist sie verantwortlich für den Master of Science in International Management sowie die wissenschaftlichen Projektvertiefungen Logistics und HR Development im Rahmen des Master of Science in International Management. Seit 2008 ist sie Direktorin des STI International Management. Publikationen v. a. zum chinesischen und internationalen Recht, zum internationalen Management sowie zum Kompetenzmanagement.

Dipl.-Ingenieur Michael Knoblauch, M.Eng., MBA

Michael Knoblauch, geb. 1979, studierte Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Produktionstechnik an der RWTH Aachen. Weiterhin hat Herr Knoblauch als Stipendiat des DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) einen Masterabschluss in Industrial Engineering an der Tsinghua Universität in Peking, China, erworben. Neben dem Studium absolvierte Herr Knoblauch verschiedene Praktika, unter anderem bei BMW und MTU Aero Engines.

Herr Knoblauch arbeitet heute als Projektleiter bei der h&z Unternehmensberatung AG, die auch projektgebendes Unternehmen im Rahmen des MBA-Studiums an der SIBE, der Steinbeis Hochschule Berlin, war. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Business Excellence und Transformation, im Rahmen dessen auch das MBA-Projekt durchgeführt wurde. Schwerpunkt der Projektarbeit während des MBA-Studiums war die Erweiterung der Beratungstoolbox für Unternehmenszusammenschlüsse. Hierbei standen in der Vergangenheit überwiegend die „harten“ Veränderungsthemen wie z. B. Standortzusammenlegung, Produktportfolio-Anpassungen o.ä. im Fokus. Für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss ist es jedoch ebenso wichtig, auch die sog. „weichen“ Aspekte zu berücksichtigen. Aus diesem Grund hat Herr Knoblauch eine Methodik entwickelt, die die Kulturen in Unternehmen in den Fokus rückt. Dies ist grundsätzlich erforderlich, um die nachhaltige Optimierung von Unternehmen sicherzustellen. Für langfristigen Projekterfolg wird den Mitarbeitern des Klienten besondere Aufmerksamkeit gewidmet: Durch spezielle Beratungsmethoden werden Mitarbeiter für die nötigen Veränderungen sensibilisiert und konsequent in die Erarbeitung neuer Ansätze eingebunden.

Dipl.-Kaufmann Ralph Kuntz, MBA

Ralph Kuntz wurde 1973 in Stuttgart Bad-Cannstatt geboren. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Eberhard-Karls Universität Tübingen. Im Studium verlegte er seine Schwerpunkte auf die internationale Rechnungslegung & Wirtschaftsprüfung, Strategische Planung & Organisation sowie Controlling. Während seiner Studienzeit arbeitete Ralph Kuntz am Lehrstuhl für Planung & Organisation von Prof. Dr. Franz X. Bea. Dem erfolgreichen Studienabschluss im Jahr 2002 folgte zunächst eine Anstellung als kaufmännischer Leiter und Assistent des Geschäftsführers eines mittelständischen Unternehmens im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs.

Als weitere Station in seinem beruflichen Werdegang gründete Ralph Kuntz im Jahr 2004 die plug and clean GmbH mit Sitz in Stuttgart und Frankfurt/Main. Als Geschäftsführender Gesellschafter übernahm er Führungsverantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Kunden sowie die Ausrichtung des Unternehmens. Während des MBA-Studiums war er Projektleiter an der SIBE und wurde mit der wissenschaftlichen Ausrichtung zum Thema des „Generationenwechsels im Mittelstand“ betraut.

Heute leitet Ralph Kuntz das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensnachfolge und ist als Entrepreneur verantwortlich für die strategischen und operativen Erfolgsaussichten des Unternehmens im Verbund der Steinbeis-Stiftung.

Ralph Kuntz wurde bereits während des MBA-Studiums als Bundespreisträger des Bundeswirtschaftsministeriums Berlin für die neuen Erkenntnisse in der Beratung zur Unternehmensnachfolge ausgezeichnet. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Caren Linnemann, B.A., MBA

Caren Linnemann, Jahrgang 1983 legte 2002 das Abitur am Johannes Kepler Gymnasium in Ibbenbüren ab. Sie studierte Politik und Soziologie an der Humboldt Universität zu Berlin, wo sie 2005 mit dem Titel Bachelor of Arts abschloss.

Im Anschluss an ihr Studium absolvierte sie ein einjähriges Trainee in der PR-Abteilung bei Procter&Gamble im Bereich Professional Hair Care (Wella AG). Nach dem Trainee wechselte sie 2007 zur Mercedes-AMG GmbH. Neben ihrer Tätigkeit in der internen Kommunikation begann Sie das MBA Studium an der SIBE der Steinbeis Hochschule Berlin. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit war der Aufbau und die strategische Ausrichtung der internen Kommunikation. In diesem Zusammenhang leitete sie diverse Aufbauprojekte in interdisziplinären Teams, organisierte Events, übernahm redaktionelle und strategische Aufgaben. Nach Abschluss des MBA's wechselte sie in die Presseabteilung der Mercedes-AMG GmbH.

Seit März 2010 ist Frau Linnemann als Head of Marketing Communications für die Firma MeisterSinger GmbH & Co. KG in Münster tätig. Sie ist verantwortlich für die Einführung eines strategisch ausgerichteten integrierten Marketings, alle Fragestellungen rund um das integrierte Marketing und seine Instrumente sowie die PR. Die Firma MeisterSinger ist Hersteller hochwertiger mechanischer Uhren mit besonderer Zeitphilosophie.

Bettina Marquardt, M.A., MBA

Bettina Marquardt, geb. 1979, war während ihrer Schulzeit mehrere Jahre aktiv in der Kinder- und Jungendbetreuung der ev. Kirche tätig. Nach ihrem Abitur im Jahre 1998 absolvierte sie ein einjähriges Auslandspraktium des ev. Missionswerkes Hermannsburg in Südafrika. Dort war sie für die hauswirtschaftliche Leitung eines Jungenfreizeitheimes zuständig.

Im Anschluss studierte sie an der Universität Osnabrück Social Sciences mit dem Nebenfach Volkswirtschaftslehre. Sie ist eine der ersten Bachelorabsolventen dieser Studienrichtung in Deutschland gewesen. Darauf folgte das Masterstudium International vergleichende Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt auf politscher Ökonomie an der Universität Osnabrück. Während dieses Studiums absolvierte sie ein Auslandsemester an der Universität Örebro, Schweden.

In den Jahren 2003–2004 wurde Frau Marquardt im Anschluss an ein Praktikum in ein einjähriges Mentorenkonzept der Personal-Planung und -Betreuung der Daimler AG, Mercedes Werk Bremen aufgenommen.

Im Januar 2006 fing Frau Marquardt als Management Assistentin im Vertrieb der Uelzener Versicherungen an zu arbeiten. Nebenbei absolvierte sie ihr MBA-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin.
Nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums wurde sie im Januar 2008 Leiterin der Agenturbetreuung und war hier vor allem in den Bereich Koordination, Coaching und Weiterentwicklung tätig. Im September 2010 wurde sie zur Datenschutzbeauftragten und Prozessmanagerin der Uelzener Versicherungen ernannt.

Dr. med. Oliver Patrick Mayer, MBA

Nach der schulischen Ausbildung in seiner Geburtsstadt Schramberg im Schwarzwald immatrikulierte sich Oliver Mayer an der Eberhard Karls Universität Tübingen und studierte Humanmedizin. Nach erfolgreich absolvierten Teilen des Praktischen Jahres im Ausland (Lyon, New York, Zürich) schloss er mit der Ärztlichen Prüfung im Mai 2001 sein Medizinstudium ab. Seine medizinische Laufbahn begann er noch im selbigen Jahr als Arzt im Praktikum (AiP) am Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart. Am 1. April 2003 wurde ihm die Approbation als Arzt erteilt. Im November des gleichen Jahres verlieh ihm die Medizinische Fakultät den Grad eines Doktors der Medizin. Er promovierte an der Medizinischen Universitätsklinik und veröffentlichte zwischen 2001 und 2004 insgesamt vier medizinisch wissenschaftliche Abstracts bzw. Publikationen. Im Anschluss an sein AiP vervollständigte er seine Assistenzarztausbildung an verschiedenen Kliniken und Arztpraxen in Stuttgart und München in den Gebieten Innere Medizin, Chirurgie, Psychiatrie, Kinderheilkunde und Allgemeinmedizin. Im Juni 2007 erteilte ihm die Bezirksärztekammer Nordwürttemberg die Anerkennung als Facharzt für Allgemeinmedizin. Im März 2008 begann Herr Dr. med. Oliver Mayer eine zweite berufliche Karriere als MBA-Student an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Hierbei arbeitete er zwei Jahre als Projektleiter im Bereich Qualitätsmanagement am Klinikum Esslingen und schloss das postgraduale Studium im Januar 2010 mit dem akademischen Grad eines Master of Business Administration (MBA) ab. Im April 2010 begann Herr Dr. med. Oliver Mayer, MBA seine nebenberufliche Lehrtätigkeit als Projektdozent für Studenten der SIBE. Als Business Mentor begleitet und unterstützt er Studenten des Kurses MBA02 über ihre zweijährige Studiendauer. Seit Januar 2011 arbeitet er in der Stabsstelle Qualitätsmanagement des Klinikumsvorstandes des Universitätsklinikums Tübingen.

Dipl.-Germanist Jens Mergenthaler

Jens Mergenthaler wurde 1976 in Bamberg geboren. Bereits während seiner Schulzeit war er mehrere Jahre als Assistent einer Marketingabteilung tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbeagentur.

Anschließend studierte er Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geisteswissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte er sowohl an Hochschulen wie auch in der Kommunikationsbranche berufliche Erfahrungen. Nach dem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter an Hochschulen und als freier Journalist. Während dieser Zeit befasste er sich mit verschiedensten Aspekten der menschlichen Psyche wie auch der Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis. Derzeit arbeitet er an Büchern über das Seelenkonzept von Aristoteles und über die sozio-historische Gebundenheit menschlicher Erfahrung.

Berufsintegriert absolvierte er das MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship. Heute ist er an dieser Hochschule als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig. An der LMU München promoviert er gegenwärtig über das Thema „Leadership Education“.

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 Aufbaustudium, das sie 2007 mit dem Titel Master of Business Administration (MBA) abschloss. Im selben Jahr übernahm sie die Leitung des SIBE-Standortes in Berlin.

Parallel dazu bekleidet sie seit 2010 das Amt des Director SAPHIR Master Programs bei der Personalvermittlung SAPHIR, einem Tochterunternehmen der SIBE. Weiterhin ist sie für die Redaktion der vorliegenden Edition „Management von Wachstum und Globalisierung – Band 4“ verantwortlich.

Dipl.-Psychologin Juliane Müller, MBA

Juliane Müller wurde 1981 in Stuttgart geboren.
Nach dem Abitur im Jahr 2001 studierte sie Diplom-Psychologie an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und der Universität Mannheim. Ihre Studienschwerpunkte lagen in den Bereichen Arbeits- und Organisationspsychologie, Betriebswirtschaft sowie Markt- und Werbepsychologie.

Während des Studiums absolvierte sie Praktika in den Themengebieten Wissensmanagement und Organisationsentwicklung in Zentralbereichen der Robert Bosch GmbH.
Ihre Diplomarbeit hat Frau Müller bei Bosch Diesel Systems zum Thema „Kommunikationserfolgsmessung in Veränderungsprojekten: Konzeption und empirische Modell-Validierung“ geschrieben.
Nach dem Studienabschluss in 2007 hat sie ein MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule absolviert und war während der Dauer des Studiums bis Juli 2009 bei Bosch Power Tools in der Personalabteilung tätig.

Nach Beendigung des MBA-Studiums wechselte Frau Müller in die Kölner Unternehmensberatung Superior Consulting Services. Hier ist sie seitdem hauptsächlich in der Beratung von Großunternehmen der Telekommunikationsbranche im Technologieumfeld tätig. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategiemanagement, Prozessmanagement & Organisation sowie Projektmanagement.

Dipl.-Betriebswirtin (BA) Anja Neumann, MBA

Geboren wurde Anja Neumann 1984 in Ludwigsfelde bei Berlin. Nach dem Abitur studierte sie Betriebswirtschaftlehre mit der Fachrichtung „International Business Administration“ in Stuttgart und zeitweise Birmingham, UK.

Parallel zum Studium sammelte Anja Neumann bei der IBM in Deutschland und den USA praktische Erfahrungen vor allem in den Bereichen Marketing und Strategie. Ebenfalls in den USA entwickelte und implementierte sie im Rahmen ihrer Diplomarbeit ein Marketingkonzept für Hardwareschulungen.
Nach Abschluss des Studiums betreute sie als Vertriebsbeauftragte der IBM Deutschland GmbH Kunden im bundesbehördlichen Umfeld.

Ende 2007 wechselte Anja Neumann als Referentin der Marktforschung zur BASF SE. Im Rahmen der zweijährigen Projektarbeit plante und steuerte sie als Projektleiterin die Einführung einer systematischen Marktforschung für Lack- und Kunststoffchemikalien. Im Zuge dessen entwickelte und etablierte sie unter anderem Methoden zur Konjunktur-, Markt- und Wettbewerbsanalysen.

Begleitend absolvierte sie an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin das MBA-Programm.

Seit dem erfolgreichen Abschluss des MBA im Oktober 2009 ist Anja Neumann Projektmanagerin zur Restrukturierung der globalen Pigmentproduktion der BASF SE.

Dipl.-Kaufmann (FH) Markus Noltemeier, MBA

Markus Noltemeier wurde 1979 in Lübeck geboren. Nach dem Abschluss seines Abiturs nahm er an der TFH Berlin das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik auf. Innerhalb des Studiums lernte er insbesondere praxisnah und projektbezogen wie betriebswirtschaftlicher Geschäftsprozesse in einer Unternehmens IT-Landschaft abgebildet werden. Interkulturelle Erfahrungen sammelte Herr Noltemeier während seines Studium bei einem Praktikum in der chinesischen Landesgesellschaft von Siemens in Peking.

Nach dem Studium konnte Herr Noltemeier auf die so erworbenen Kenntnisse weiter aufbauen als er seine erste Tätigkeit für Siemens als Berater für Unternehmenssoftware begann. In den sechs Jahren seiner Tätigkeit war er in zahlreichen internen und externen Projekten involviert, zuletzt als Teamleiter. In dieser Zeit absolvierte Herr Noltemeier auch sein berufsbegleitendes MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Nach Abschluss des MBA-Studiums wechselte Herr Noltemeier in die Energie Sparte der Siemens AG, wo er in globaler Verantwortung für die IT-Prozesse im Accounting und Controlling tätig ist.

Dipl.-Wirtschaftsingenieur Roland Österle, MBA

Ein Qualitätler aus Leidenschaft. Der studierte Wirtschaftsingenieur Roland Österle fand schon während der ersten Praxisphase des Studiums ersten Kontakt zum Qualitätswesen und erkannte die strategische Vorteile eines Qualitätsmanagementsystems. Während seines Studium von 2002 bis 2006 am schwäbischen Meer in Weingarten hatte er die Möglichkeit sich umfangreiches Wissen in vielen Fachbereichen anzueignen. Das Studium fand seinen Abschluss mit der Diplomarbeit „Einführung eines Umweltmanagementsystem“ bei der Homag AG im Schwarzwald. Basierend auf seinem Diplomwissen führte Österle sein ersten System für Qualitätsmanagement bei der Tochtergesellschaft Homag Sroda in Polen ein. Anschließend zog es ihn nach Nordrheinwestfalen zum Maschinenbauer Bütfering Schleifmaschinen GmbH um als Leiter Qualitätswesen eine weitere Einführung eines Qualitätsmanagementsystem durchzuführen.

Dieses Projekt nutzte er auch um berufsbegleitend ein MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule zu absolvieren und dabei sein Fachwissen sowie Methodiken zu erweitern. Nach dem MBA-Studium widmete er sich einer neuen Herausforderung als Leiter Materialwirtschaft und Qualitätswesen bei Bütfering. Als sich ihm Mitte 2010 die Möglichkeit bot das Qualitätswesen in einem Kundenbetreuungscenter eines internationalen Automobilzulieferer mit zu gestalten, ergreift Österle die Chance und lebt seither in der Nähe von Frankfurt. Dort ist er als Quality Manager bei dem internationalen Automobilzuliferer Yazaki Ltd. tätig.

Dipl.-Volkswirt Max R. Pfeiffer, MBA

Max R. Pfeiffer wurde 1980 in Überlingen am Bodensee geboren. Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Konstanz. Im Hauptstudium vertiefte er sich in die Richtungen Unternehmensführung und Organisation sowie Wirtschaft und Staat. In seiner Diplomarbeit befasste er sich mit Organisationsstrukturen von Universitäten, wobei er in seinem internationalen Systemvergleich auch auf die Herausforderungen der Zukunft einging.

Nach dem Abschluss zum Diplom-Volkswirt begann er im Februar 2006 bei der Steinbeis-Stiftung in Stuttgart als Assistent des Vorstandsvorsitzenden. Berufsbegleitend absolvierte er das Projekt-Kompetenz-Studium zum Master of Business Administration an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Neben der Unterstützung des Vorstands-vorsitzenden sowie interner Projekte stand der Ausbau des Dienstleistungsbereiches Gutachten und Expertisen in seinem Projektfokus. In seiner Master Thesis erstellte er eine Konzeption zur Implementierung eines Institutes für wissenschaftliche Studien im Steinbeis-System. Der Transfer seiner Master Thesis in die Praxis erfolgte im März 2008 mit der Gründung des Ferdinand-Steinbeis-Institutes (FSTI), einem zentralnahen Steinbeis-Transferzentrum. Seit dessen Gründung leitet Herr Pfeiffer das Zentrum. Neben der Erstellung der „SiFo-Studie 2009/10 – Know-how-Schutz in Baden-Württemberg“ im Auftrag des Sicherheitsforums (SiFo) Baden-Württemberg, welche vom FSTI und der School GRC der SHB erstellt wurde, fand die Ende 2010 erschienene Steinbeis-Studie „Werte im Wandel?“ große Beachtung. Letztere wurde vom Steinbeis-Beratungszentrum MIC in Kooperation mit den Wirtschaftsjunioren Deutschland erstellt.

Herr Pfeiffer gab 2009 mit Prof. Dr. Andreas Aulinger in der Steinbeis-Edition den Sammelband „Kollektive Intelligenz“ heraus.

Dipl.-Ing., Architektin Sarymah Abdul Rahman, MBA

Sarymah Abdul Rahman wuchs dreisprachig auf zwei Kontinenten auf. Der hierdurch bedingte häufige Wohnort- und Schulwechsel war ein früher Lehrmeister darin, Veränderungen als Chancen zu verstehen und sie zu nutzen.

Nach dem Architektur und Design Studium an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart war sie einige Jahre als Projektarchitektin in Entwurf, Ausführung und Umsetzung im In- und Ausland tätig.

Der Wunsch nach Vertiefung der beruflichen Kenntnisse in den Bereichen Brandschutz und Management führte Sarymah Abdul Rahman schließlich in ein Unternehmen mit dem Schwerpunkt Vorbeugender Brandschutz. Als Assistenz der Geschäftsführung absolvierte sie berufsbegleitend das postgraduale Studium zum Master of Business Administration mit der Vertiefungsrichtung Architektur-Management an der School of International Business and Entrepeneurship (SIBE) der Steinbeis University Berlin.

Heute ist Sarymah Abdul Rahman für die Unternehmenskommunikation und strategische Ausrichtung in einem Unternehmen der ITK-Branche zuständig. Darüber hinaus ist sie als Kooperationspartner für das MBA-projektgebende Unternehmen und andere Kunden als freiberufliche Architektin tätig und engagiert sich aktiv in diversen Ehrenämtern.

Dipl.-Kauffrau (FH) Melanie Reinholz, MBA

Melanie Reinholz, legte 1996 das Abitur am Gymnasium Finow in Eberswalde ab. Danach schloss sich ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der FHTW in Berlin an. Dieses schloss sie mit den Schwerpunktfächern Finanzwirtschaft und Rechnungswesen in 2001 als Diplom Kauffrau ab. Parallel legte sie im Mai 1999 in einem Austauschstudienjahr in Irland das Diplom in Marketing am DIT in Dublin ab.

Nach dem Studium erfolgte die Anstellung bei der Siemens AG. Als Commerical Manager war sie kaufmännisch für den Aufbau des Outsourcing Geschäft im Telekommunikationsbereich verantwortlich. Hier lag der Schwerpunkt auf dem Aufsetzen eines Asset Managementsystems, der kaufmännischen Prozessanalyse und -optimierung sowie der Budgetverwaltung. Während dieser Zeit wurde sie in den Nachwuchsführungskreis berufen. Nach erfolgreicher Implementierung und Etablierung der kaufmännischen Prozesslandschaft wechselte sie als Management Consultant in den Beratungsbereich von Siemens Business Services. Als Berater unterstützte sie Kunden bei Due Diligances, Kosten- und Preiskalkulation bei Vertragsverhandlungen sowie Shared Services Themen.

Im Mai 2006 wechselte sie in den Sales Bereich, als Principal Commercial Manager verantwortlich für North America. 2007 übernahm sie zusätzlich die kaufmännische Linienverantwortung für die ITBereitstellung der Siemens IT Solutions and Services beim Kunden Siemens Windpower in Dänemark. Berufsbegleitend absolvierte sie ein MBA-Programm mit dem Schwerpunkt „General Management“ an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das sie im Jahr 2009 erfolgreich abschloss. Seit 2009 ist Melanie Reinholz bei der Siemens IT Solutions and Services Inc. in den USA für Umgestaltung der kaufmännischen Abrechnungs- und Reporting-prozesse des verantwortlich.

Dipl.-Kulturwirtin Barbara K. Reyer, MBA

Barbara Reyer wurde 1980 in Bonn geboren. An der Universität Passau studierte sie Sprachen, Wirt- schafts- und Kulturraumstudien. Ihren Studienschwer- punkt legte sie dabei auf interkulturelle Kommunikati- on und den ibero-romanischen Kulturraum. Praktische Erfahrungen sammelte sie u.a bei der Konrad Ade- nauer-Stiftung in Madrid und der Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit (V-EZ, InWEnt) in Bonn. Ihre Diplomarbeit zum Thema „Reintegration nach dem Auslandseinsatz“ schrieb sie bei Allianz Global Investors in München. Internationale Erfahrun- gen sammelte sie bei ihren Auslandsaufenthalten in Polen, Spanien und den USA.

Seit 2007 arbeitet Frau Reyer im Bereich Global As- signment Management der Daimler AG. Im Rahmen ihres MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin begleitete sie die Umstrukturierung des Bereichs mit Kommunikations- und Empowerment- maßnahmen. Darüber hinaus war sie in der interna- tionalen Personalentwicklung der Transferees tätig. Noch vor Abschluss des Studiums wurde sie in das Talent-Programm der Daimler AG aufgenommen.

Derzeit macht Frau Reyer eine Ausbildung zum syste- mischen Berater. Nach ihrer Elternzeit wird sie neben ihren bisherigen Aufgaben auch als interner Trainer für die Daimler AG arbeiten.

Dipl.-Betriebswirt Henning Ruppersberg, MBA

Henning Ruppersberg war direkt nach seinem Abitur von 1993 bis 1996 als Geschäftsführer der Milliways GmbH im Bereich Messe- und Bühnenbau tätig. In dieser Zeit organisierte er auch die ersten Großveranstaltungen mit jeweils über 30.000 Besuchern. 1996 gründete Ruppersberg das Unternehmen Splitter Promotion und war ab 2001 Vorstandsvorsitzender der Beteiligungsgesellschaft Splitter Holding AG mit ca. 230 Mitarbeitern. In den Jahren 1996 bis 2006 eröffnete Ruppersberg insgesamt 21 Gastronomieobjekte im Saarland, veranstaltete zahlreiche Konzerte, war Mitgründer des Electricity Festivals und übernahm die Gastronomie bei vielen Großevents. Parallel studierte Ruppersberg bis 2001 an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes BWL mit Schwerpunkt Marketing.

Anfang 2007 wechselte Ruppersberg in die IT und TK Branche zu T-Systems International GmbH, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom, und war dort bis 2009 im Bereich Analyst Relations unter anderem für die Kommunikation mit Industrieanalysten bezüglich der Branchenlösungen für den öffentlichen Sektor und das Gesundheitswesen verantwortlich. Parallel studierte er im dualen System den Studiengang MBA an der Steinbeis University Berlin. Nach dem Studium wechselte Ruppersberg intern für 1,5 Jahre in den Bereich Vertriebsmarketing. Seit Sommer 2010 berichtet Ruppersberg als Senior Programm Manager direkt an den internationalen Marketingleiter T-Systems.

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. Wirt.-Ing. (FH) Jan Späth, MBA

Nach Erhalt des Abiturs im Jahr 1999 und nach Absolvierung des Wehrersatzdienstes studierte Jan Späth zwischen 2001 und 2006 Wirtschaftsingenieurwesen mit den Vertiefungsfächern Logistik und Marketing an der Hochschule Pforzheim.
Zahlreiche nationale und internationale Erfahrungen sammelte er während seines Studiums. Beispielsweise befasste er sich innerhalb eines Praktikums bei der Porsche AG mit der Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen.
Im Rahmen eines weiteren Praxissemesters bei „Prettl Electric Corp." in Greenville, SC/USA beschäftigte er sich im „Engineering Department" u.a. mit Lebenszyklusanalysen von „After Market"-Produkten. Darüber hinaus gründete bzw. leitete Jan Späth „Campus X" (2003/2004) und studierte zudem 2005 an der „University of Westminster – Business School", London/GB.

Im Anschluss an das Studium stieg er 2006 als „Manager Strategic Projects" bei der BASF AG ein. In der Abteilung Globaler Rohstoffeinkauf arbeitete er u.a. im Rahmen eines „Project Assignment" mehrere Monate in China. Ziel und Inhalt des Projekts war die Analyse des chinesischen Methanolmarktes sowie die Prüfung sich daraus ergebender Handlungsempfehlungen.
Berufsbegleitend absolvierte er parallel dazu ein Aufbaustudium an der „Steinbeis Business School" in Berlin, welches er im Jahr 2008 mit dem Titel „Master of Business Administration (MBA)" erfolgreich abschließen konnte.

Im Anschluss an eine zweijährige Tätigkeit als „Procurement Manager" im Rohstoffeinkauf ist Jan Späth heute als Referent und „Global Lead Buyer Coal" sowie „Lead Buyer Industrial Gases" bei BASF tätig.

Dipl.–Betriebswirtin (FH) Anika Thun, MBA

Anika Thun wurde 1982 in Sondershausen (Thüringen) geboren. Nach Erhalt des Abiturs im Jahre 2001 absolvierte sie mit Auszeichnung eine Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation mit Zusatzqualifikation zur Fremdsprachenkorrespondentin bei der Roche Diagnostics GmbH in Mannheim.

Von 2003 bis 2007 studierte sie an der Hochschule Worms Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Touristik/Verkehrswesen. Während des Studiums sammelte sie nicht nur Berufs- und Auslandserfahrung – u. a. in Venezuela – sondern engagierte sich auch ehrenamtlich für verschiedene studentische Gremien wie dem AStA. Im Rahmen ihrer Diplomarbeit setzte sie sich mit den „Implikationen dienstleistungsspezifischer Besonderheiten für das Management“ auseinander.

Nach erfolgreichem Abschluss ihres Studiums arbeitete sie als Manager für Marketing, PR und Cooperations bei der Kalypso Media GmbH in Worms. Mitte 2008 begann sie ein Aufbaustudium zum Master of Business Administration bei der Steinbeis-Hochschule Berlin. Parallel war sie bei der Robert Bosch GmbH in Karlsruhe als Management-Assistentin im Bereich Hochschulmarketing tätig.

Heute ist Anika Thun als Head of Marketing bei der Kalypso Media Group tätig und Geschäftsführerin der Mediaagentur BlueIce Marketing GmbH.

Dirk Ulleweit, MBA

Dirk Ulleweit, Jahrgang 1969, absolvierte 1990 das Abitur am Gymnasium der Benediktiner in Kloster Schäftlarn. Nach seiner Laufbahn als Offizier (d.R.) der Bundeswehr folgte das Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Regensburg sowie an der LMU München. Seine berufliche Laufbahn begann er 1999 als Projekt-Mitarbeiter (später Senior Project Manager) bei Siemens Financial Services GmbH. Die Tätigkeitsschwerpunkte lagen neben der Projektarbeit zur Einführung eines Verwaltungs- und Accounting-systems zum Ankauf von Forderungs-Portfolien (Factoring) in verschiedenen pan-europäischen Business Reengineering-Projekten (insbesondere im Rahmen verschiedener Jurisdiktionen) sowie in der Einführung eines elektronischen Absatzfinanzierungsprogramms für Hersteller in der Großindustrie. 2004 folgte dann der Wechsel zu KORDOBA GmbH & Co. KG (seinerzeit Tochterunternehmen der Siemens Business Services), um dort eine Contract Management Abteilung aufzubauen und zu etablieren. In diesen Bereich fielen die Verhandlung der Kunden- und Lieferantenverträge sowie das Vertragsmanagement im Rahmen verschiedener IT-Outsourcing-Projekten von Banken. Im Januar 2006 wechselte er zu Siemens Business Services GmbH & Co. OHG (inzwischen Siemens IT Solutions and Services) in die leitende Funktion des Contract Managements Deutschland. Aufgabenschwerpunkte waren hier der Neuaufbau und Etablierung des Contract Managements sowie die operationelle Durchführung des gesamten Vertragsmanagements der IT-Projekte der Siemens IT Solutions and Services Deutschland inkl. der Einführung eines stringenten Claim Managements. Berufsbegleitend absolvierte er ein MBA-Programm an der Steinbeis University Berlin, welches er im Juni 2009 erfolgreich abschloss. Seit Juli 2009 ist Ulleweit verantwortlich für den Bereich Commercial & Contracts der Geschäftseinheit Navigation bei der Astrium GmbH (EADS Tochterunternehmen).

Dipl.-Ingenieurin Sandra Vieweg, MBA

studierte Landschaftsplanung an der Technischen Universität Berlin. Entsprechend ihrer Vertiefungsrichtung Umweltmanagementsysteme und Umwelt-/Planungsrecht absolvierte sie ein Praktikum im betrieblichen Umweltschutz bei der Porsche AG in Stuttgart. Dort unterstützte sie den Abfall- und Gefahrgutbeauftragten unter anderem durch Erstellung von Schulungsunterlagen zur praktischen Umsetzung des Abfallrechts.Nach dem erfolgreich abgeschlossenen Studium arbeitete sie bei der Gewässerdirektion Südlicher Oberrhein/Hochrhein in Offenburg. Als technische Angestellte erstellte sie in Abstimmung mit Entscheidungs- und Vorhabensträgern Entwicklungskonzepte, zu deren Umsetzung sie mit der Planung und Durchführung einer ingenieurbiologischen Baumaßnahme betraut war. Zudem erarbeitete und hielt sie Fachvorträge. Nach einem Sprachaufenthalt in Kanada, den sie erfolgreich mit dem TOEIC-Zertifikat abschloss, begann sie ihr postgraduales MBA-Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Während des berufsbegleitenden Studiums war sie als Abteilungscontroller bei der Robert Bosch GmbH in Reutlingen tätig. In dieser Funktion unterstützte sie die Abteilungsleitung beim Prozess der Strategieentwicklung und baute das operative Controlling in der Entwicklungsabteilung auf. Im Rahmen dieser Tätigkeit wurde sie hausintern in den Methoden des Projektmanagements und zum Keyuser für das SAP R/3 Modul PS geschult.Seit Juli 2008 ist sie als Financial Analyst bei der Ferromatik Milacron GmbH beschäftigt. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Vorbereitung und Durchführung des Monats- und Jahresabschlusses, welcher auch die Überwachung der internationalen Tochtergesellschaften beinhaltet. Sie unterstützt das Reporting an die Geschäftsleitung und ist für das interne Berichtswesen, Plan-Ist-Vergleiche sowie betriebswirtschaftliche Analysen zuständig. Neben diesen operativen Aufgaben zählen die Optimierung von Controllingprozessen und Entwicklung neuer Analyseinstrumente zu ihren Tätigkeiten.