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 GLOBALI-SIERUNG

BAND 5

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. Band 5. Steinbeis-Edition, 2013.

1. Auflage 2013, Steinbeis-Edition Stuttgart
©2013 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

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, Sandra Flint, Julia Schulze
Satz und Umschlaggestaltung: Julia Schulze, Saskia Stanek
Printed in Germany

ISBN 978-3-943356-34-2

www.steinbeis-edition.de | www.steinbeis-sibe.de

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 6.000 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 Fach-, 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.

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

Herrenberg / Berlin, im August 2013

INHALTSVERZEICHNIS

I Über die Bedeutung und die Rahmenbedingungen von Innnovation heute
Werner G. Faix | Jens Mergenthaler **14**

II Beiträge der SIBE aus dem Steinbeis Transfer-Magazin **98**

III Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Produkte und Dienstleistungen **154**

Steffen Geldner
Das Marketing eines digitalen
Informationsportals für Musiker aus der Region Stuttgart
www.artistguide.de **156**

Markus Noltemeier
Markteinführung der IT-Dienstleistung MES-ERP Integration
Siemens AG **188**

Julia Herr
Ecodesign & Energieeffizienz – die neue EU-Gesetzgebung als
Chance für innovative Beleuchtung
OSRAM GmbH **216**

Timo Munziger
Das fehlende Puzzlestück »aktives Flächenressourcenmanagement«
STEG Stadtentwicklung GmbH **238**

Ute Sachs
Friedwald®. Die Bestattung in der Natur. Ein Geschäftsmodell mit Zukunft?
FriedWald GmbH **264**

IV Erschließung neuer / optimierter Absatzmärkte **290**

Jonathan Martin
Entwicklung eines Business-Plans für den Markteintritt in Österreich
tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH **292**

Daniel Baum
Markterschließungskonzept für den Standort Südamerika aus der Sicht der STEMME AG
STEMME AG **322**

Florian Fritz
Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper
Voith Paper GmbH **350**

Ulrich Karl
Verlagerung von Produktions- und Entwicklungs-Verantwortung für mobile C-Bögen nach China – Projekt C2C
Siemens Healthcare **382**

Jirí Jiroutek
Wachstumsstrategie für Lidl Tschechien
Lidl Stiftung & Co. KG **400**

Volker Kuhne
Factories of the Future – Beijing Airport
Siemens AG **434**

V Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Organisationsstrukturen **438**

Johannes Weyland
Consulting in der Logistik – Ausgliederung der Abteilung Supply Chain Solutions aus der Elsen-Gruppe und Abbildung in einer eigenständigen Organisation
Elsen Logistik GmbH **440**

Oliver Patrick Mayer
Organisationsentwicklung im Klinikum Esslingen (KE) zur Generierung von Wachstum
Klinikum Esslingen **478**

Zuzana Martincová
Ausschaltung von Importeuren / Direkteinkauf bei ausländischen Produzenten / Suche nach neuen Einkaufsquellen im Ausland
Kaufland Stiftung & Co. KG, Neckarsulm **514**

VI Aufbau neuer, internationaler Lieferanten/Optimierung von bestehenden Lieferantenbeziehungen **538**

Tim Oliver Kramp
Contributions of international transport networks to a green supply chain – How CO_2 emissions in air freight transport networks can be measured and green transportation solutions can be developed and assessed
SDV Geis GmbH **540**

Jan Späth
Analyse des globalen Methanolmarktes im Allgemeinen und des chinesischen Marktes im Besonderen
BASF AG **560**

VII Entwicklung & Einführung neuer / optimierter Geschäftsprozesse und Produktionsmethoden **604**

Natalie Böck
Bereichsübergreifende Reduktion der spezifikationskonformen Beanstandungen und Kundenfehler im Feld
Robert Bosch GmbH **606**

Nathalie Sandrine Marie Forster
Persuasive Offering – Creating better business proposals
Deutsche Telekom AG **642**

Dennis Heider
Konzeption und Implementierung eines IT-Performance Management-Modells für die Organisationseinheit T-Systems Service Delivery Management Global Account Volkswagen
T-Systems International GmbH **678**

Siv Andrea Heimpold
Optimierung der internen Kommunikation von Voith Paper – Konzept zur Bestimmung des geeignetsten Kommunikationsmediums für die Kommunikationsthemen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten
Voith GmbH **700**

Andrea Hornung
Kundenentwicklung im Technical Account Management der think project! GmbH – Untersuchung der Bedeutung, Prozesse und Erfolgsfaktoren mit Handlungsempfehlungen für den Funktionsbereich im Ausland
think project! GmbH **730**

Roman Neumann
Talent management is the Key – Building competitive advantage through the Talent Space program as integrated part of Talent Management
Deutsche Telekom AG **760**

Stefanie Ratzel
Construction and Implementation of a Site Management Development Program in the Context of Designing and Implementing Company Internal Specialist Careers
ABB AG **790**

Catherine Schröder
»Kunden finden, binden und begeistern!« Kundenorientierung als Schlüssel zum Erfolg
Goldbeck Süd GmbH **810**

Stephanie Schulz
Design, Implementation, and International Rollout of the Go-to-Market Packages 2.0 – A Strategic Sales Enablement Initiative
T-Systems International GmbH. **838**

Anna Seel
Zusammenlegung strategischer und operativer Planung zu einem einheitlichen Planungsprozess
Biologische Heilmittel Heel GmbH **872**

Jörg Simon
Die Anforderungen an erfolgreiche Competitive Intelligence in der Telekommunikationsindustrie –
Wie sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch bessere Entscheidungen sichern
Deutsche Telekom AG **908**

Benjamin Springub
Optimization of T-Systems' intra-corporate strategy communication process
T-Systems International GmbH **934**

Deborah Wältermann
Implementierung einheitlicher und objektiver Verfahren an Schlüsselführungspositionen zur Sicherstellung der Führungsqualität im Unternehmen
T-Systems International GmbH **960**

Sandra Vieweg
Aufbau des Controllings in der Entwicklungsabteilung Engineering Layout Sytems im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik
Robert Bosch GmbH **984**

Oliver Hatzfeld
Optimierung des Automobilvertriebs auf Großhandelsebene
Daimler AG **1014**

Oliver Christoph Schwarz
Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Renditeerhöhung der Produktsparte Telemedizin
Anycare GmbH **1046**

Torsten Winterwerber
Fast Ramp-up. Anlaufmanagement für die automobile Produktion von morgen
Siemens AG **1070**

Autoren-Biografien **1090**

I. ÜBER DIE BEDEUTUNG UND DIE RAHMEN-BEDINGUNGEN VON INNOVATION HEUTE

WERNER G. FAIX | JENS MERGENTHALER

ÜBER DIE BEDEUTUNG UND DIE RAHMEN-BEDINGUNGEN VON INNOVATION HEUTE

INHALT

1 Einleitung ... 18

2 Über Innovation ... 19

3 Über die IST-Situation deutscher Innovationen ... 33

4 Die Herausforderung »Wachstum« ... 38
4.1 Die Entelechie des Kapitalismus ... 38
4.2 Beschleunigung des Lebens ... 40
4.3 Die Normalität der Krise ... 42
4.4 Die Revolution der Innovation: das Geschäftsmodell »N=1« ... 43
4.5 Die menschengemeinsamen Herausforderungen des neuen Jahrtausends ... 45

5 Die Herausforderung Globalisierung ... 50
5.1 Der Zwang zum permanenten Abstand zum ersten Imitator ... 50
5.2 Die globale Open Innovation ... 53
5.3 Wirtschaften in der Welten Dörfer ... 58
5.4 Globale Unternehmungen = globale Unternehmen ... 59
5.5 Das Prinzip Selbstorganisation ... 61

6 Über den Mangel und den Bedarf an hochqualifizierten und hochkompetenten Menschen ... 65
6.1 War for Talents: über Deutschland ... 67
6.1.1 Quantitative und qualitative demographische Veränderungen ... 67
6.1.2 Relativ geringe Akademikerquote und Braindrain ... 71
6.1.3 Die Bildungslücke ... 76
6.2 War for Talents: über die Welt ... 80

7 Zusammenfassung ... 87

Anhang ... 89

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 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 Weltbevölkerungs-

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.

zahl 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)

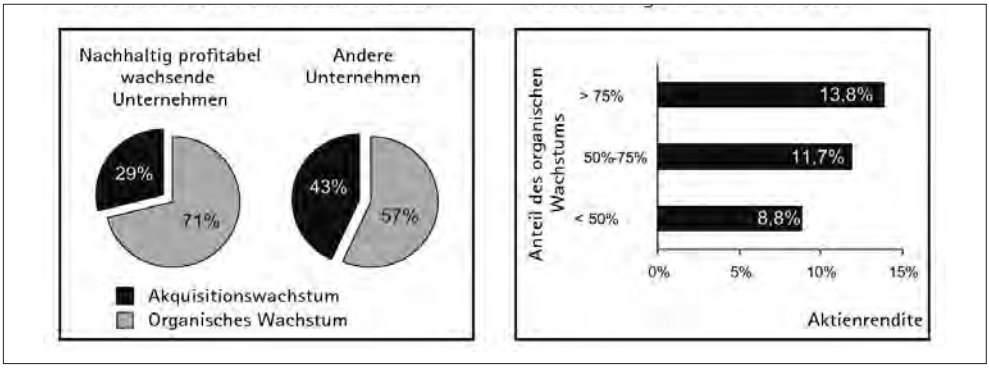
Für ein Unternehmen besteht in einem kapitalistischen und damit einem auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftssystem der Zwang, selbst zu wachsen, um nicht relativ zu schrumpfen. Und noch einmal deutlich: *Ein Unternehmen, das langfristig in einem kapitalistischen Markt überleben und erfolgreich sein 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 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)

2 Der vorliegende Artikel beruht auf Faix, Mergenthaler 2010.



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)*
> *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)*

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)

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«.

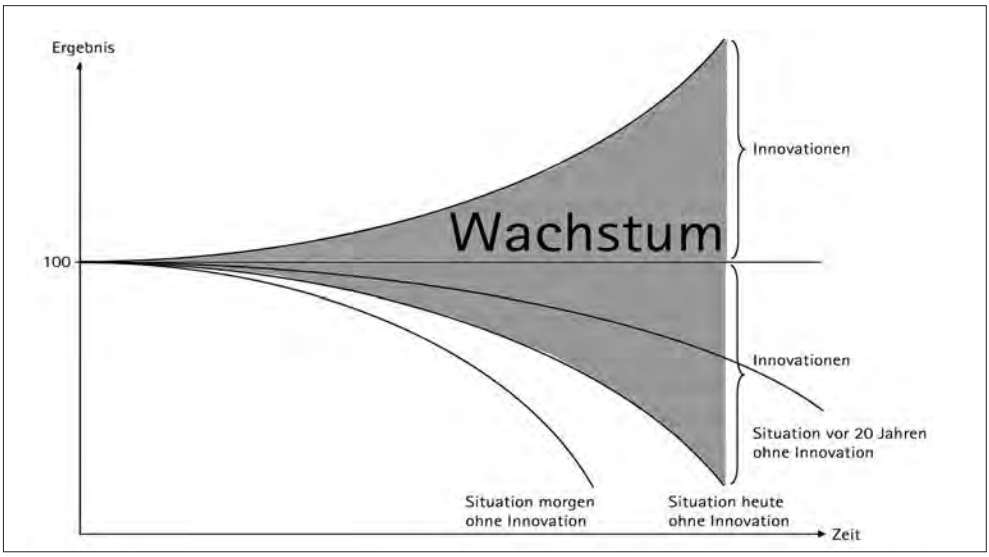
Hinterfragen Sie bewährte Erfolgsmodelle. Steigern Sie die individuelle Anpassung ins Extreme. Bewerten Sie Ihr Unternehmens-, Branchen- und Umsatzmodell ständig neu, um herauszufinden, was am besten funktioniert. Schauen Sie stets nach vorne und seien Sie bereit, bei Bedarf Anpassungen in alle Richtungen 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)

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

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

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.



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

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) Schumpeter 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.)*

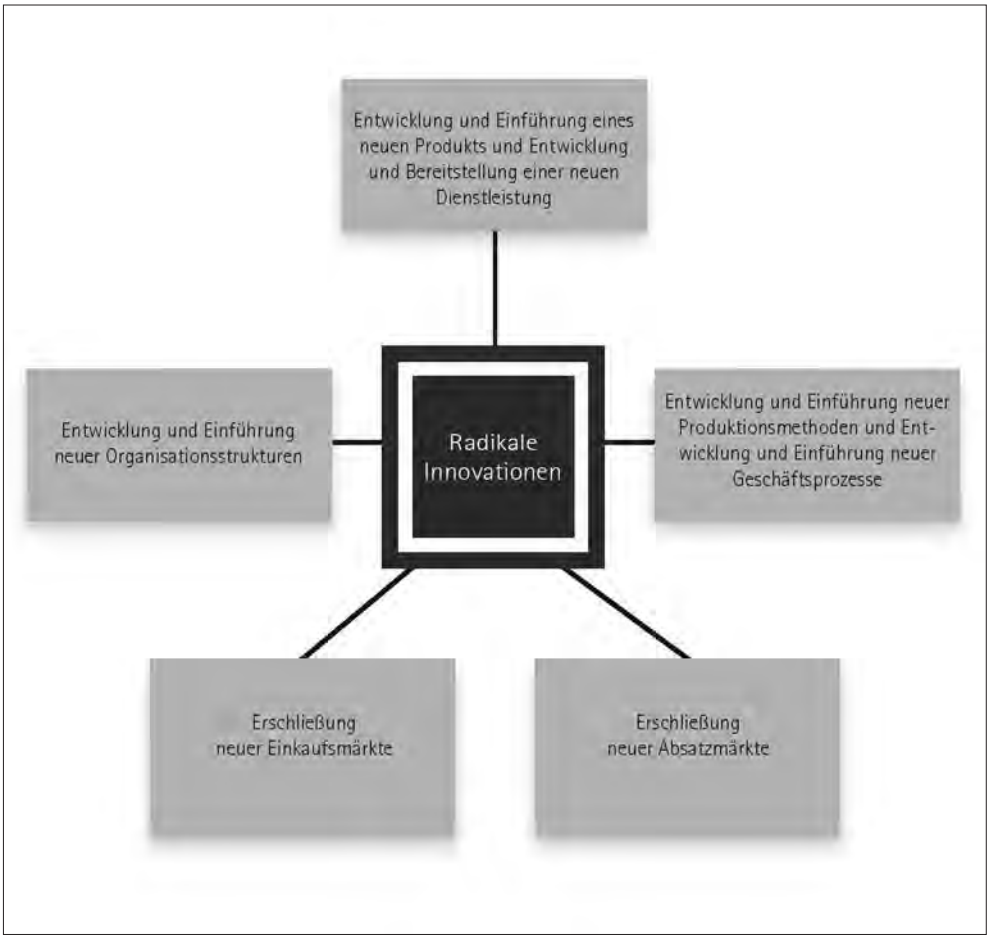
Wie vorausschauend diese Sichtweise ist, zeigen die Ergebnisse der IBM Global CEO Study 2010:

> *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



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 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

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)

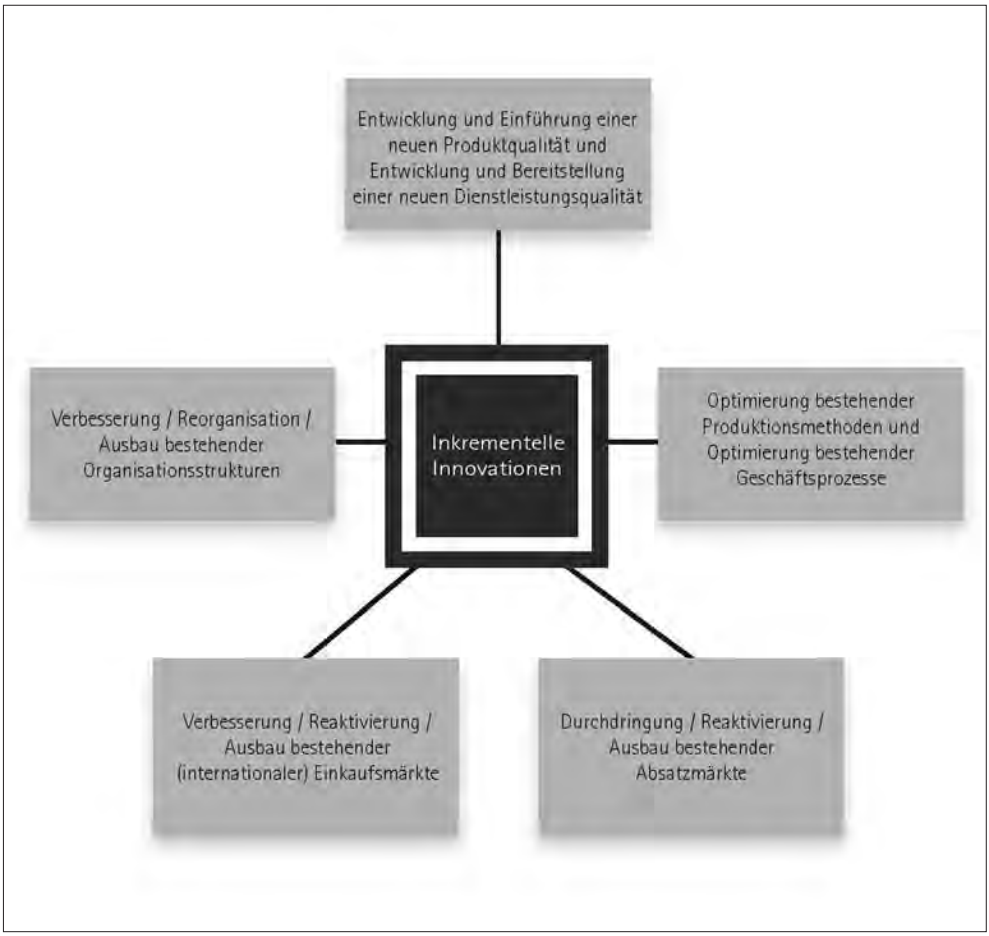
Schumpeter selbst postuliert Innovation als »schöpferische Zerstörung« (Schumpeter 1946/1993: 136f.), als Substituierung des Alten durch das mitunter radikal Neue. Innovationen sind hier also dasjenige völlig Andere, das Bestehendes ersetzt. Bisweilen bewirken solche radikalen Neuerungen große Wachstumssprünge. 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 Revolution bzw. Erneuerung, d.h. der fortwährenden Schaffung **radikaler Innovationen**.

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.).

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.



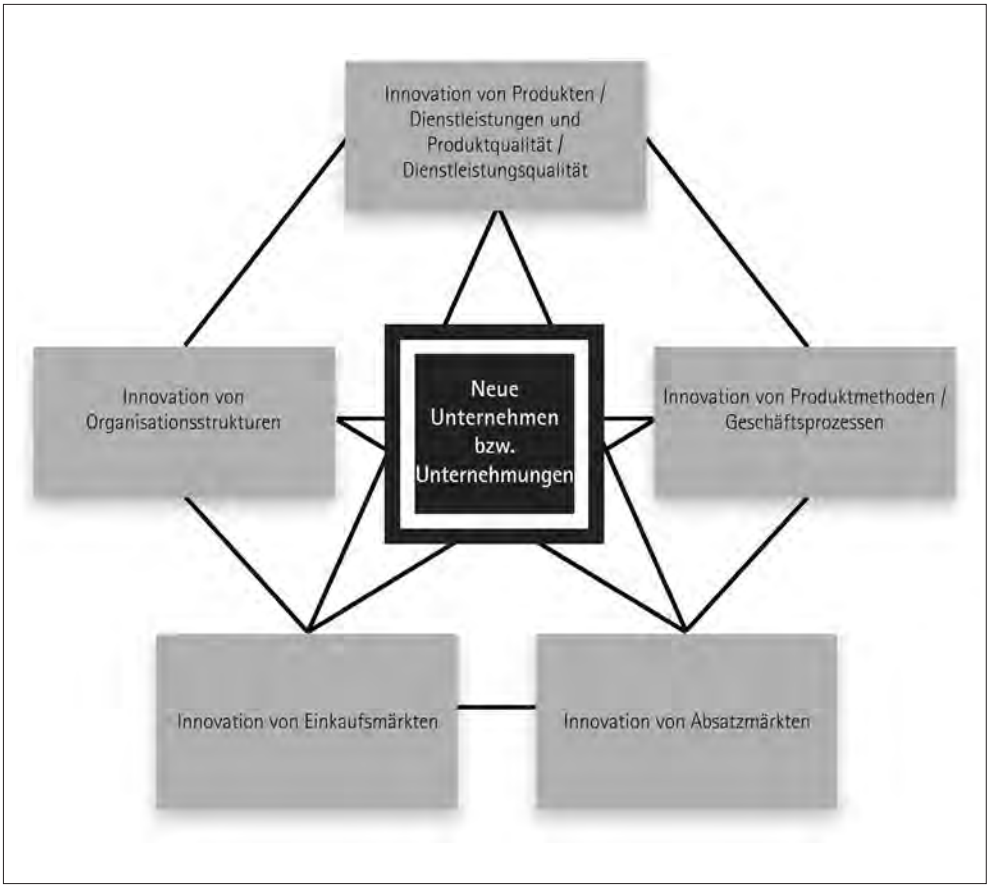
4 | Inkrementelle Innovationen.

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 permanentes 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.



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 vertre-

ten. (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 ingesamt	**715,0**	**474,6**	**240,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

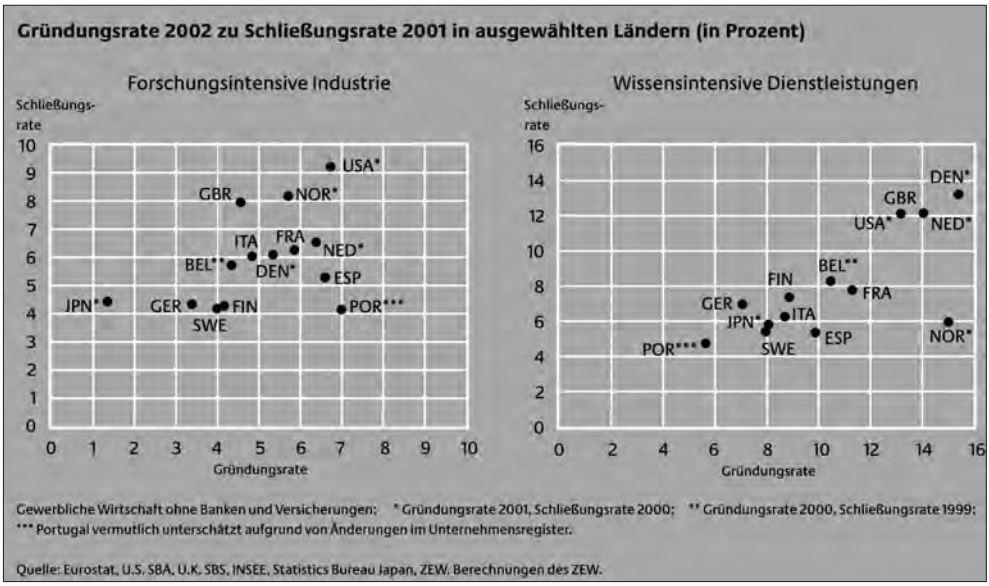
* inkl. nicht zurechenbare vollständige Fabrikationsanlagen usw.

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

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)

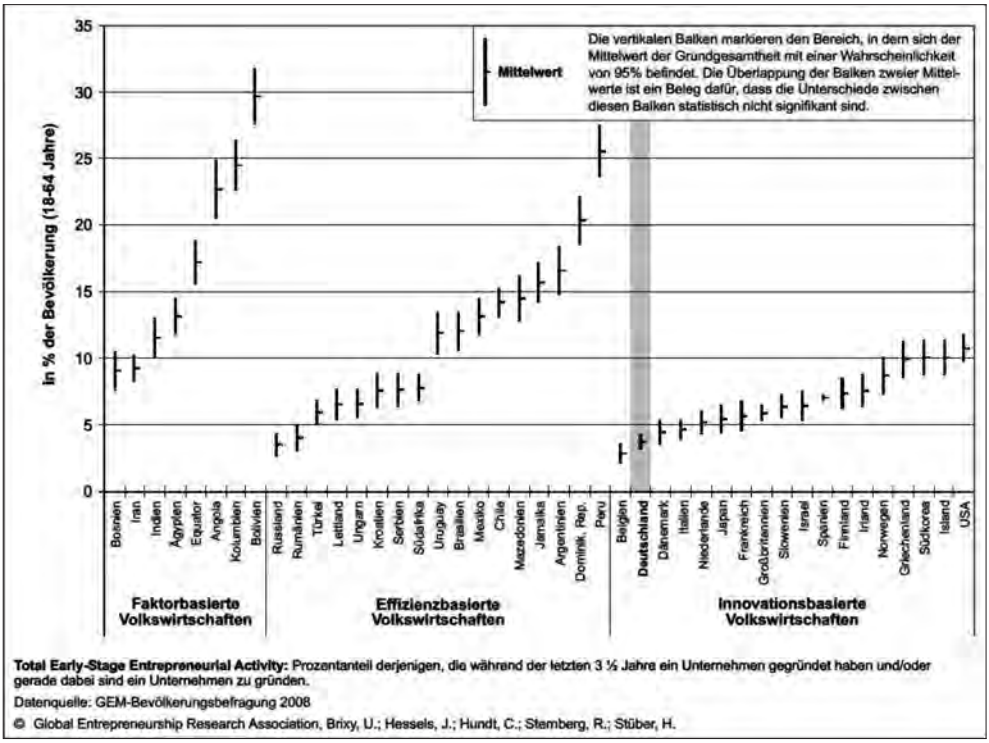


7 | Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF 2007: 50).

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 Jahr 2008 sind ca.

7 Freilich ist das Jahr 2008 vor dem Hintergrund der weltweiten Finanz- und schließlich Wirtschaftskrise zu sehen; allerdings scheint in diesem Jahr bezüglich Unternehmensgründungen/ -schließungen keine Sondersituation vorzuliegen, sondern allenfalls eine Verstärkung des bestehenden Trends.

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)



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 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?

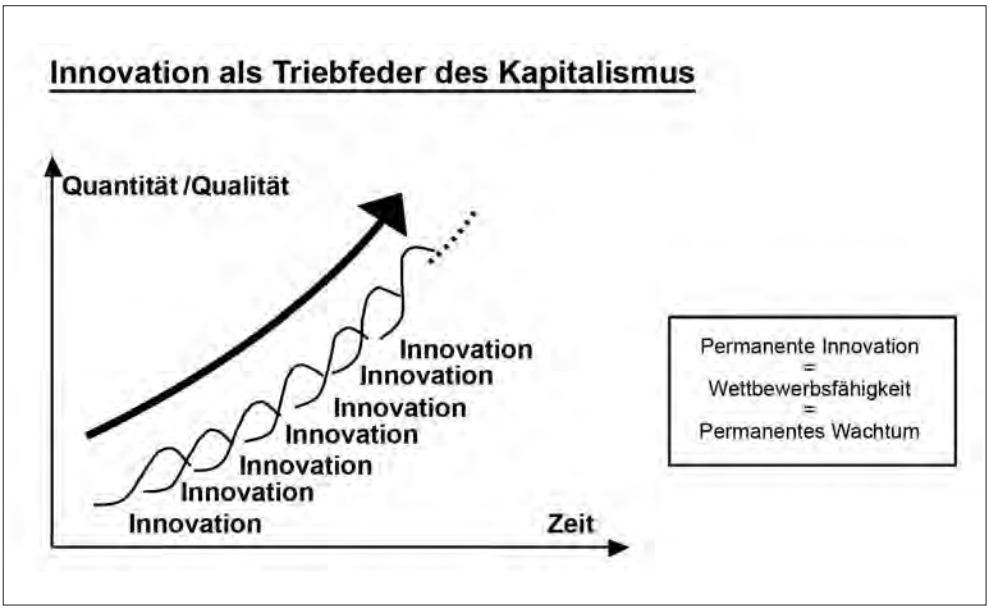
4.1 DIE ENTELECHIE DES KAPITALISMUS

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 Energiepro-*

duktion 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.)

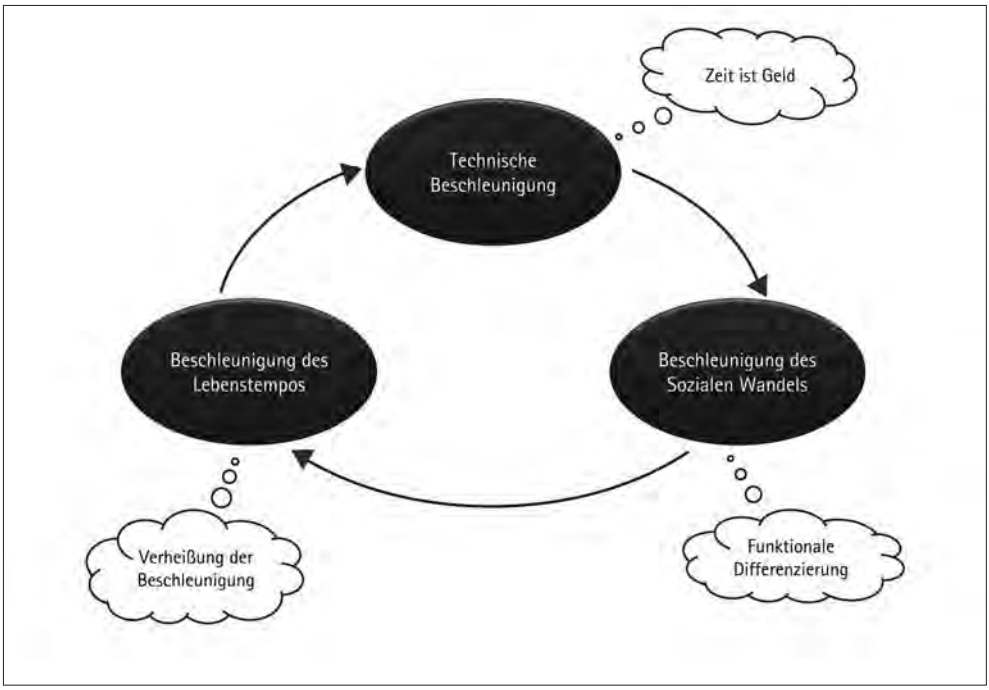
Allein durch das Wesen des Kapitalismus entsteht so der Druck auf Unternehmen, zu innovieren. Angesichts des heute erreichten Innovationsniveaus kommt es zu einer Potenzierung dieses inhärenten Innovationsdrucks des Kapitalismus, d.h.: Angesichts der heute erreichten Menge und Schnelligkeit von Innovationen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



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.



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 al-

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

lem 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, 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 Produktionsfaktor 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 gesagt: 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.

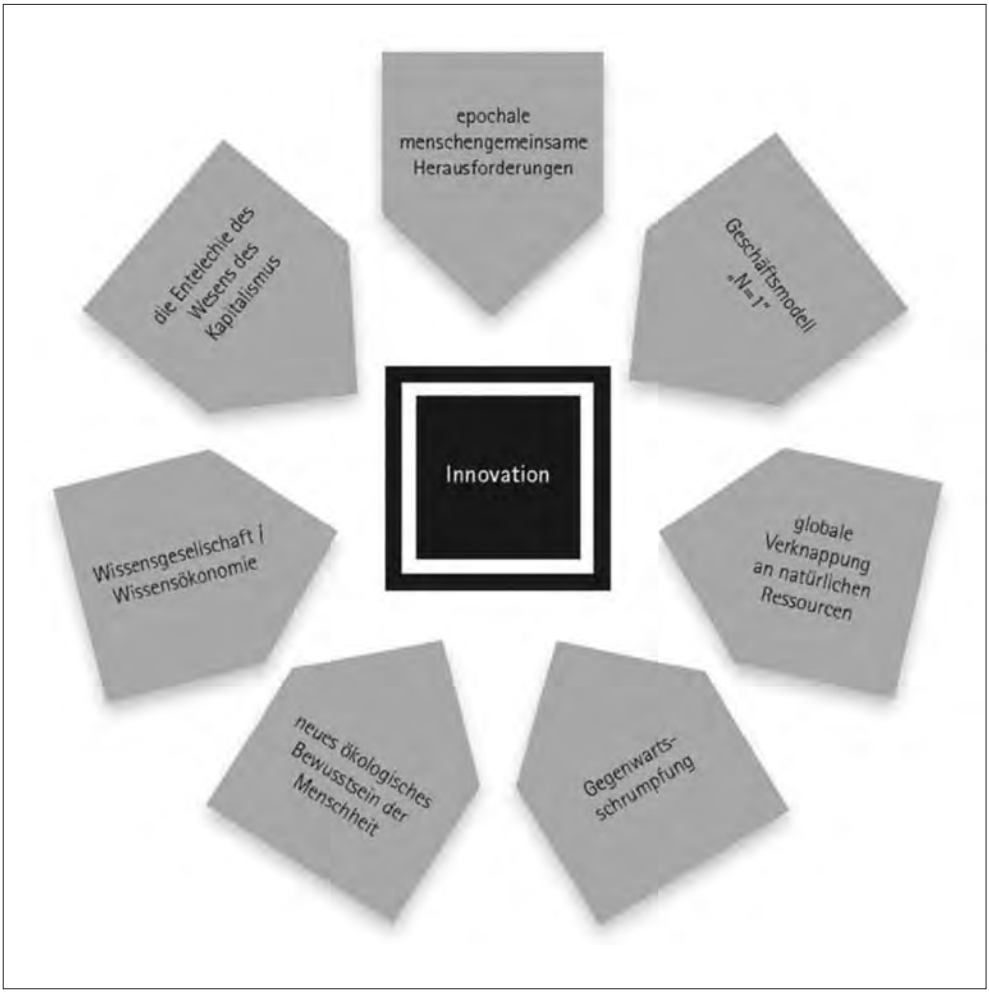
MEDIZIN UND LIFE SCIENCES DER ZUKUNFT: Die zunehmende Miniaturisierung in der Medizintechnik bedeutet, dass operative Eingriffe immer einfacher für den Chirurgen und schonender für den Patienten werden. Die Molekularmedizin erforscht Möglichkeiten, Krankheiten durch Eingriffe in der Erbsubstanz zu verhindern 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 Gesundheitsförderung 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



11 | Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen.

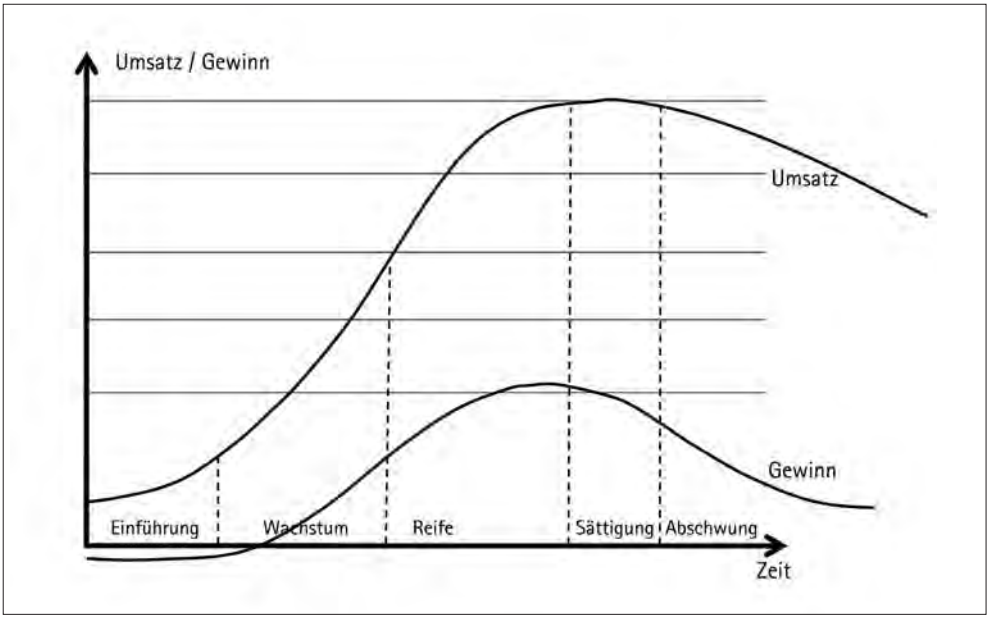
Unternehmen, welche die schöpferische Fähigkeit haben, eine Lösung für die epochalen menschengemeinsamen Herausforderungen zu finden, können sich dabei zum einen des menschengemeinsamen Danks sicher sein, zum anderen werden sie wohl zu den erfolgreichsten Unternehmen ihrer Zeit gehören.

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

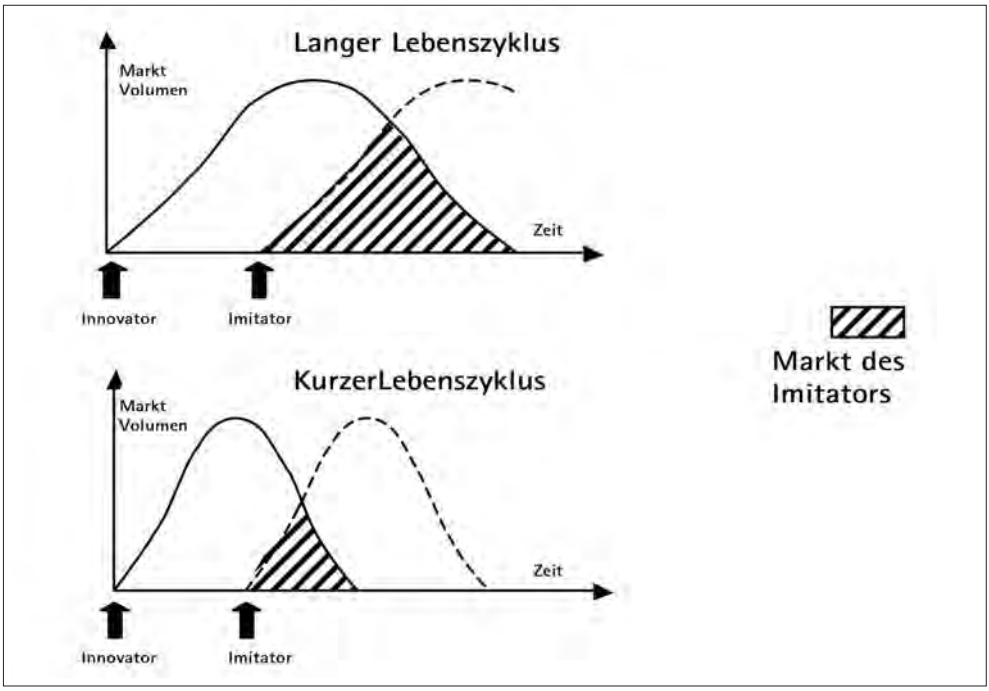
Die Analysen marktorientierter Unternehmen fußen häufig auf dem sogenannten Lebenszyklus-Konzept, das für die Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Betrachtungsobjekte allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten zu bestimmen versucht, um Anhaltspunkte für eine geeignete marktorientierte Unternehmensführung zu 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):



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.



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 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 Innovatio-

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)

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

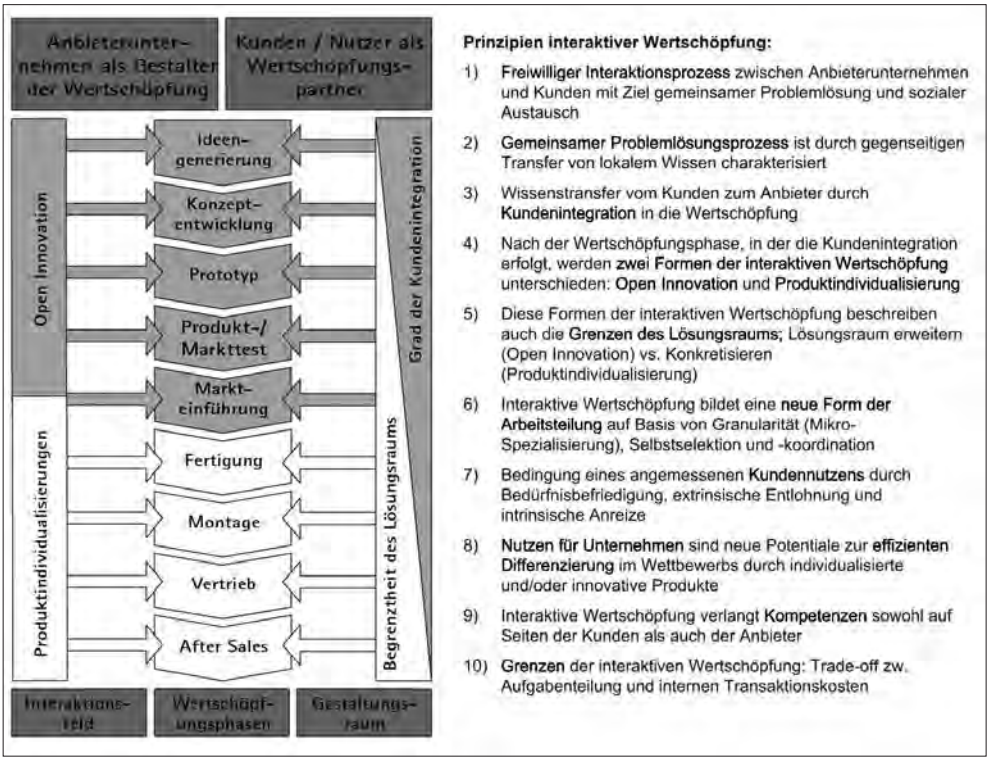
nen, weshalb Huston und Sakkab (2006) dieses Phänomen beschreiben als den Übergang von »Research & Develop« zu »Connect & Develop.«[11]

> *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 »in-

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.

teraktive Wertschöpfung« gilt der »Prozess der kooperativen (und freiwilligen) Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Kunde (Nutzer), zwischen den Extremen einer gänzlich hersteller- 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)



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 anderskultulturellen 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]
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.

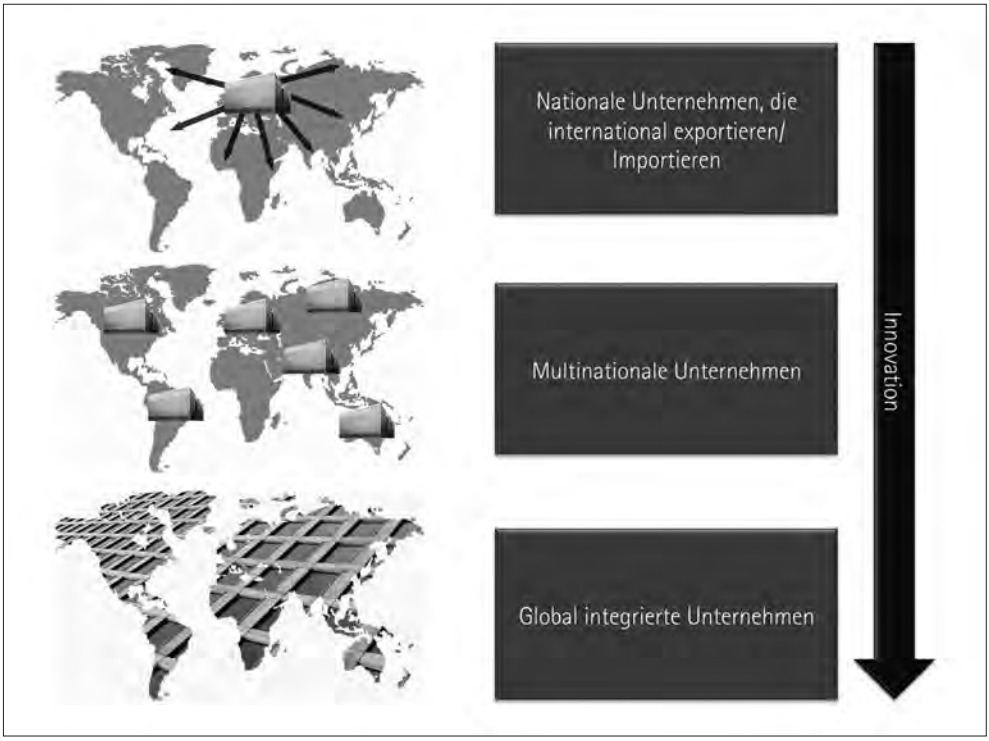
5.4 GLOBALE UNTERNEHMUNGEN = GLOBALE UNTERNEHMEN

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]

12 Die bundesweit durchgeführte Studie »Going International« der Steinbeis-Hochschule Berlin und des 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.



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

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

Zwecke v.a. 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 erhalten 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.

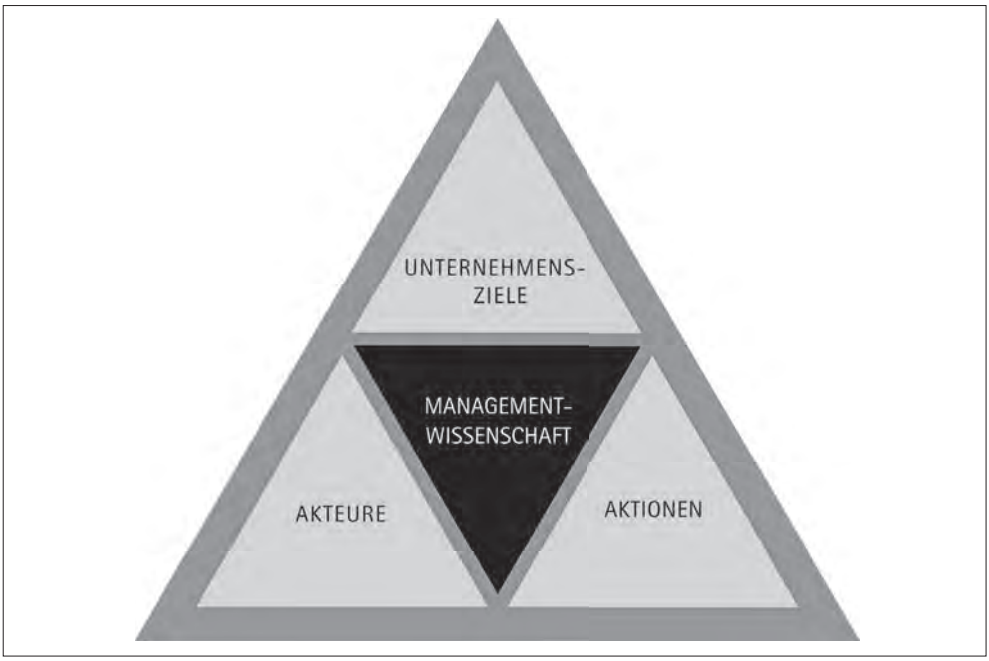
FAZIT

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.



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 einen 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

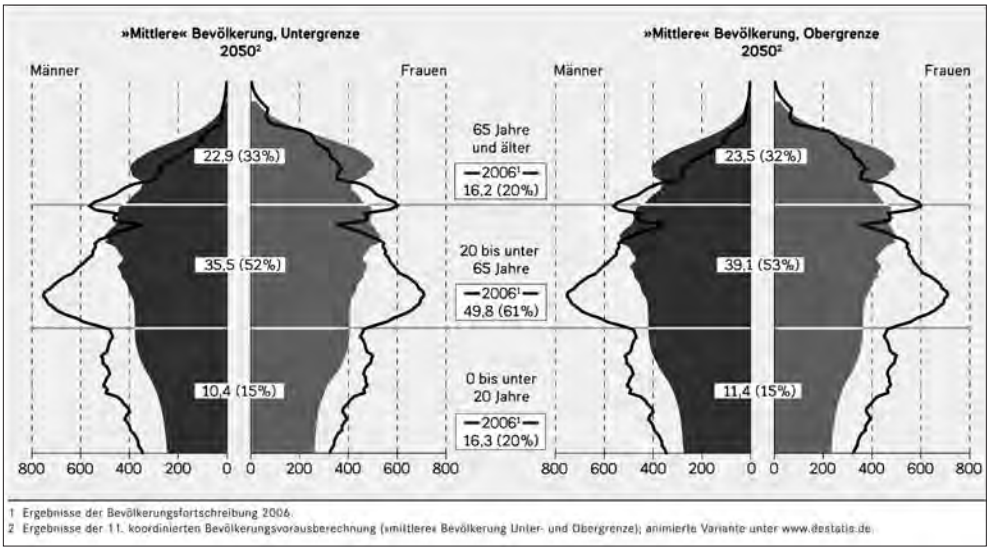
Anders als bei Wirtschaftsprognosen sind langfristige Bevölkerungsprognosen erstaunlich treffsicher. So ergeben die Prognosen für die Weltbevölkerung der UN aus den 1950ern für das Jahr 2000 im Nachhinein lediglich eine Abweichung von 1,5%. Der Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland geht 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 hochkompe-

tenten 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]

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



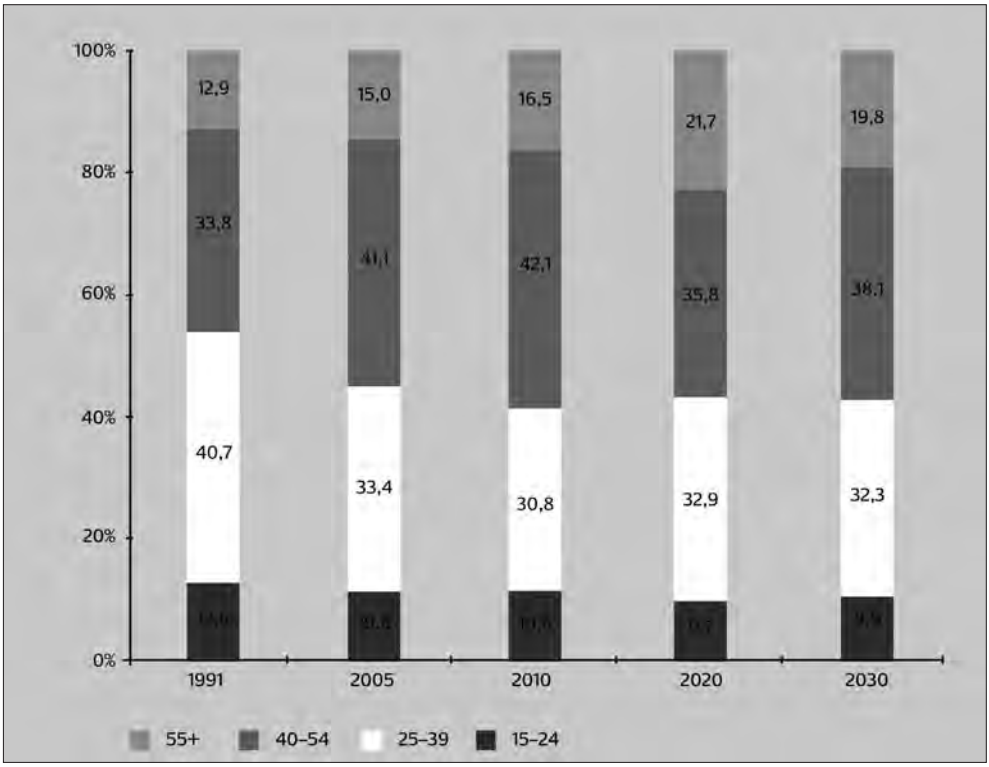
17 | Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23).

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.

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

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

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



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)

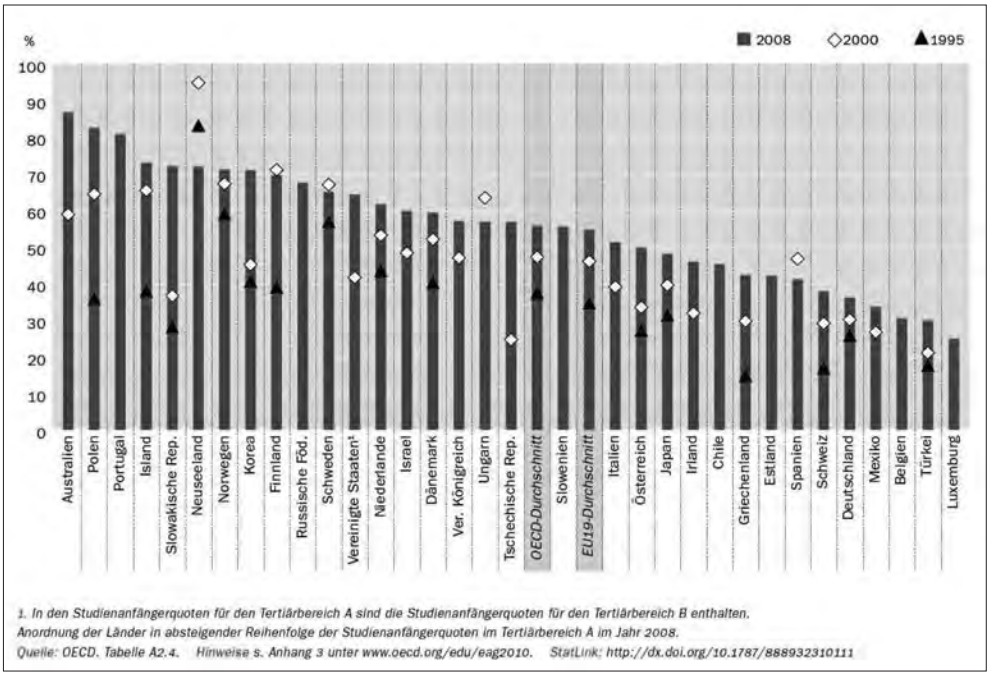
20 | Komparative Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter. (Althauser 2008: 72).

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 Abgren-

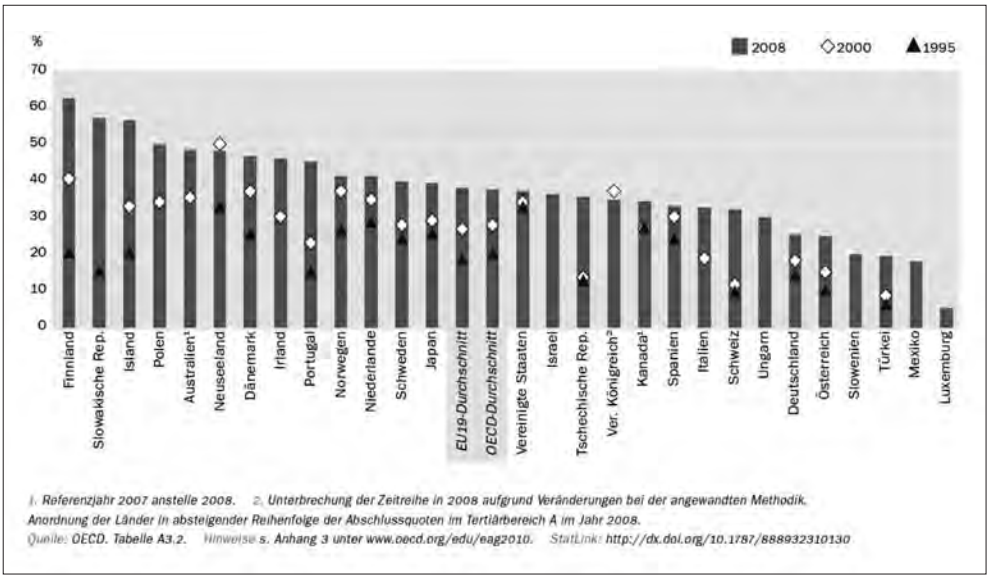
zung lag jedoch die Studienanfängerquote (Universitäten, Fachhochschulen einschließlich Verwaltungsfachhochschulen, andere Studienjahrabgrenzung) im Jahr 2008 bei 40 %; im Jahr 2009 ist sie weiter gestiegen auf den bislang höchsten Stand von 43 %. Im OECD-Durchschnitt lag die Studienanfängerquote bei 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)



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

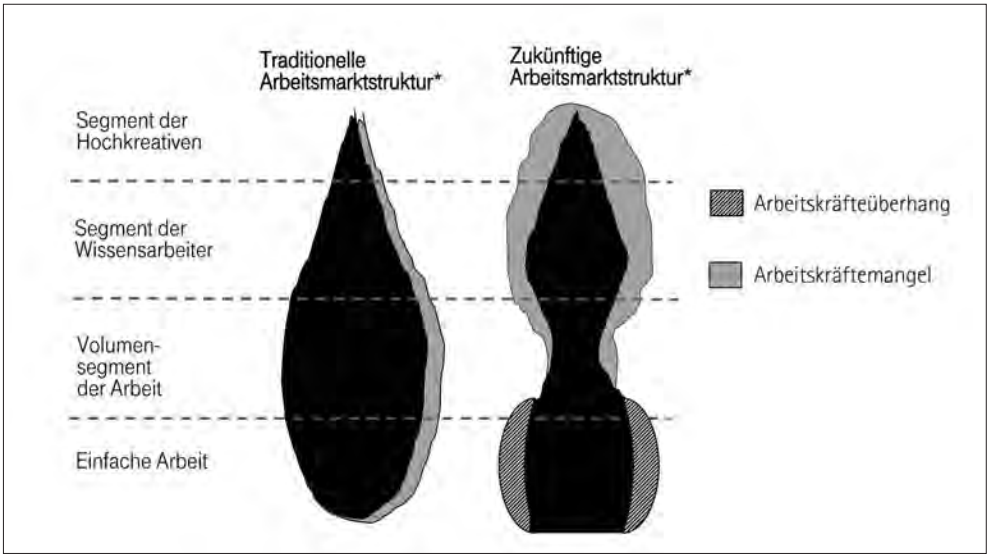
21 | Studienanfängerquoten im Tertiärbereich 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009).

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)



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)



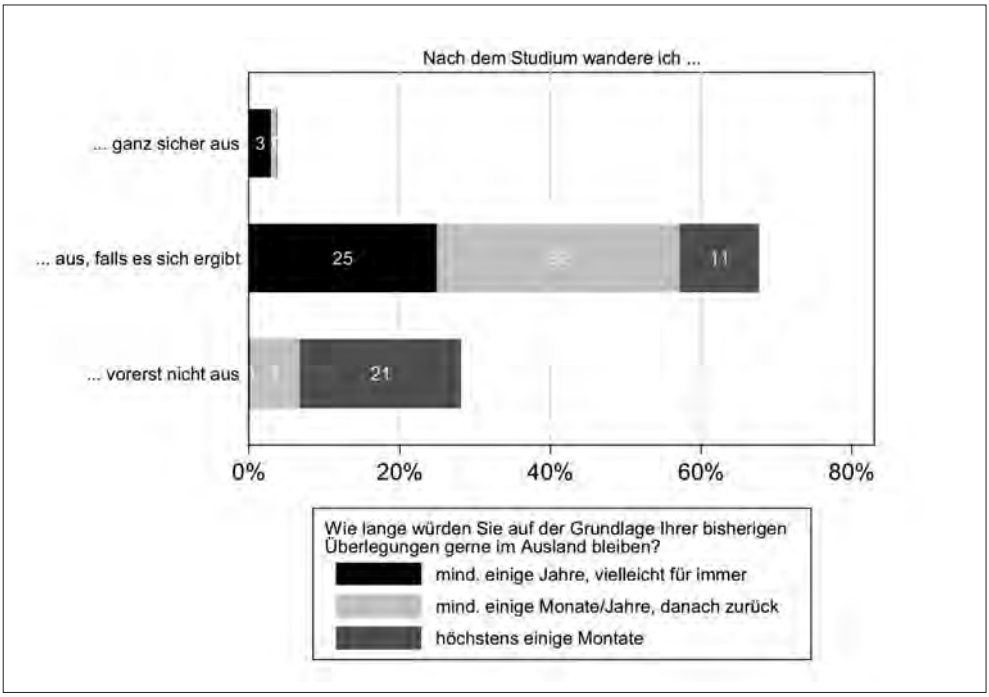
23 | Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes. (nach Sattelberger 2009).

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 vorübergehend 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

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.

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.)



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 Management 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

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.)

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]

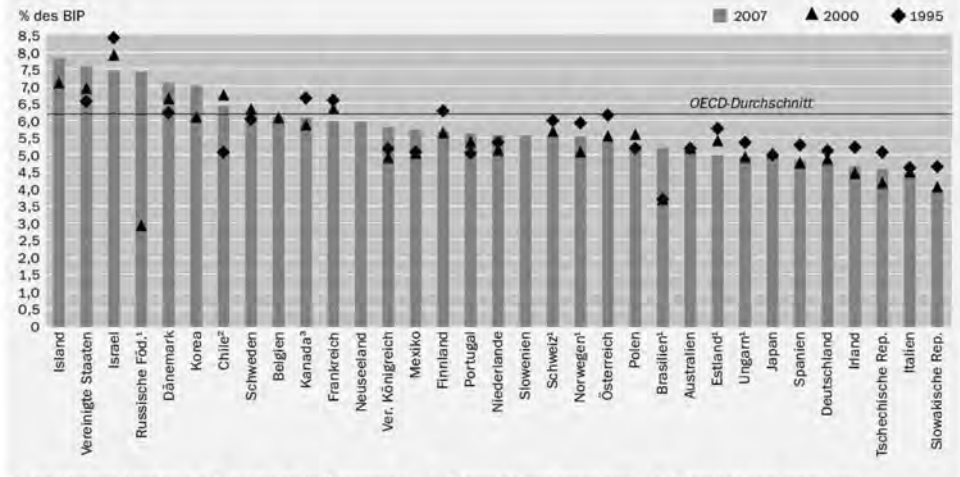
Auf die Karte »Wachstum durch Innovation« zu setzen, bedeutet aber, dass die immer kleiner werdende Bevölkerung Deutschlands für immer mehr Innovationen sorgen muss. Dies wiederum setzt voraus, dass jene für Innovationen besonders prädisponierten d.h. talentierten Menschen unter dem verbleibenden Nachwuchs 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 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 Bildungs-

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.

systems« 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]

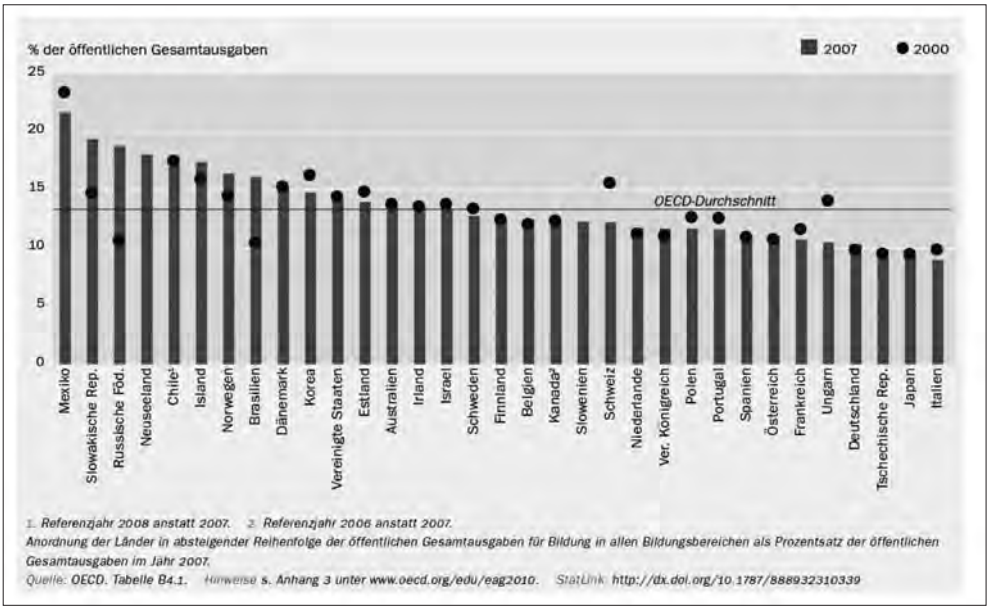


1. Nur öffentliche Ausgaben (für die Schweiz nur im Tertiärbereich). 2. Referenzjahr 2008 anstatt 2007. 3. Referenzjahr 2006 anstatt 2007.
Anordnung der Länder in absteigender Reihenfolge der mit Mitteln aus öffentlichen und privaten Quellen finanzierten Ausgaben für Bildungseinrichtungen im Jahr 2007.
Quelle: OECD. Tabelle B2.1. Hinweise s. Anhang 3 unter www.oecd.org/edu/eag2010. StatLink: http://dx.doi.org/10.1787/888932310301

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

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 %).

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)



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. Innovationen. Da Deutschlands einzige Chance für nachhaltiges Wachstum dieser Logik

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.

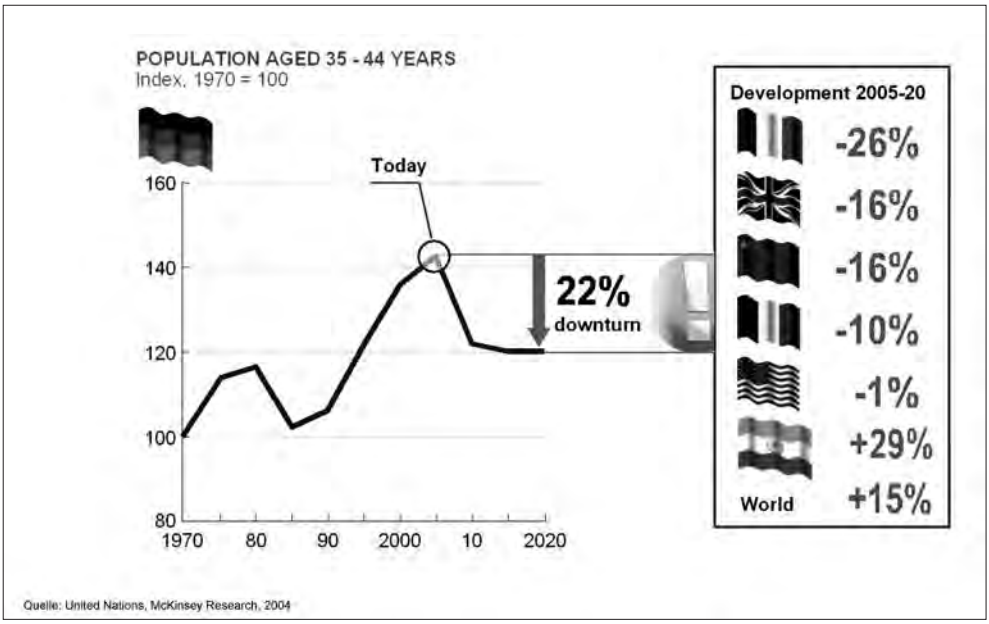
folgend ausschließlich in Innovationen liegt,[26] müsste zur Kompensation des Geburtenrückgangs verstärkt in die Bildung des vorhandenen Nachwuchses investiert werden. Die Investitionslücke in das deutsche Humanvermögen infolge der unter dem Reproduktionsniveau liegenden Fertilität während der letzten 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.



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 Um-

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)

gebung, 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.

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)lebenswichti-

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.

gen 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:*
> *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 Zusam-

menarbeit: 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.

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

LITERATUR

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&trn>

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/GRCollnnov/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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum bei den Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004) (Raisch, Probst, Gomez 2007: 43) S. 20

2 | Wachstum durch Innovation (Faix 2008: 20) S. 24

3 | Radikale Innovationen S. 26

4 | Inkrementelle Innovationen S. 30

5 | Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen S. 32

6 | Handelsbilanz Deutschland (BMBF 2007: 34) S. 34

7 | Gründungen und Schließungen in der forschungsintensiven Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen (BMBF 2007: 50) S. 36

8 | Total Early-Stage Entrepreneurial Activity im internationalen Vergleich (Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg, Stüber 2009: 12) S. 37

9 | Innovation als Triebfeder des Kapitalismus (in Anlehnung an Faix 2008: 20) S. 39

10 | Gegenseitige Verstärkung im Dreieck des Wandels (Rosa 2008) S. 40

11 | Die Faktoren, die den Innovationsdruck erhöhen S. 49

12 | Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Pfeiffer, Bischof 1981) S. 51

13 | Das Verhältnis zwischen Innovator und Imitator (Nagel 1995) S. 52

14 | Das Modell der interaktiven Wertschöpfung (Reichenwald, Piller 2006: 44) S. 57
15 | Die drei Stufen der Internationalisierung von Unternehmen (Gregory 2007: 3-5) S. 60
16 | Elemente der Management-Wissenschaften S. 65
17 | Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2006 und 2050 (Statistisches Bundesamt 2008: 23) S. 68
18 | Bevölkerung Deutschlands nach Altersklassen, ausgewählte Jahre (BMBF 2009: 18) S. 69
19 | Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nach Altersklassen in Deutschland im Jahr 2030 (BMBF 2009: 19) S. 70
20 | Komparative Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter. (Althauser 2008: 72) S. 71
21 | Studienanfängerquoten im Tertiärbereich 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009) S. 72
22 | Studienabsolventenquoten im Tertiärbereich A 1995, 2000 und 2008 (OECD 2009) S. 73
23 | Der Wandel der Struktur des Arbeitsmarktes. (nach Sattelberger 2009) S. 74
24 | Abwanderungspotenzial nach Konkretisierung und Dauer der Abwanderung (Arndt, Christensen, Gurka 2010: 169) S. 75
25 | Ausgaben für Bildungseinrichtungen aller Bildungsbereiche als Prozentsatz des BIP 1995, 2000 und 2007 (OECD 2009) S. 78
26 | Alle Öffentlichen Gesamtausgaben für Bildung als Prozentsatz der öffentlichen Gesamtausgaben 2000 und 2007 (OECD 2009) S. 79
27 | Demographische Entwicklung einiger Industrienationen (McKinsey 2001: 3) S. 81
28 | Die Rahmenbedingungen, unter denen heute innoviert wird S. 88

II. BEITRÄGE DER SIBE AUS DEM TRANSFER-MAGAZIN

BEITRÄGE VON UND ÜBER DIE SIBE 2005–2013

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@stw.de

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 23

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 Metzger
Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
stz407@t-online

„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 S&OP-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" (S&OP) 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 Mezger
Steinbeis-Transfer-Institut Business Administration and International Entrepreneurship
Berlin/Heerenweg
stz407@stw.de

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
sb2407@siw.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.

Fabiola Metzger
School of International Business and Entrepreneurship
Berlin/Herrenberg
sta407@stw.de

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
st2407@sibe.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
sz2407@sbi.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 Eollmer
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Berlin/Heilbronn
sz2407@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

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
ztz407@svw.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
sibe1249@stw.de

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

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 Morgenthaler
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Hennigsdorf
[illegible]

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 Menger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)
Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
sbi1249@stw.de

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/Heidenberg
[illegible]@sibe.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 Metzger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin
berlin@steinbeis
str1248@ste.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
Berlin/Herrenberg
[illegible]@stw.de
www.stw.de → zu unseren Experten

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.

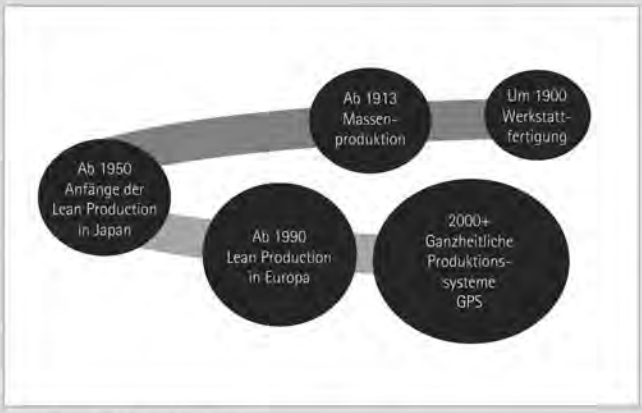
Bis vor einigen Jahren war die Notwendigkeit hierfür nicht gegeben. Schließlich haben sich die Absatzzahlen der verschiedenen Hersteller seit dem zweiten Weltkrieg mit wenigen Ausnahmen von Jahr zu Jahr verbessert. Es ist folglich nachvollziehbar, warum der Optimierungsfokus stets auf die Fertigung gelegt 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
sw1249@siw.de

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

www.siw.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 Koblert
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
sui1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

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.

Patricia Meyer
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
tel.:+49 [illegible]
www.siw.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 Humanresourcen: 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 Mezger
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
[illegible]

www.stw.de → zu unseren Experten

Dipl.-Betriebswirt (DH) Adrian Scherer, B.A., MBA
Loyalty Partner GmbH
München
adrian.scherer@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.

Patricia Meroer
School of International Business
and Entrepreneurship der Steinbeis-
Hochschule Berlin
Berlin/Heroldsberg
+49 (0) 9126 [illegible]
www.siw.de → zu unseren Experten

Implementierung eines neuen Finanzmanagements

Die Finanzen im Griff

New Public Management, neue Steuerungsmodelle und -instrumente – Schlagworte, die in öffentlichen Verwaltungen omnipräsent sind. Um diese Konzepte für den öffentlichen Bereich anzupassen, werden betriebswirtschaftliche Instrumente herangezogen. Thomas Dippert hat im Rahmen seines Master-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin bei der Implementierung eines neuen Finanzmanagements im Landesamt für Ländliche Entwicklung, Landwirtschaft und Flurneuordnung des Landes Brandenburg mitgewirkt.

Ob Bund, Länder oder Kommunen, sie alle befassen sich mit der Überarbeitung der bestehenden Geldverbrauchskonzepte hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz. Das zeigt sich unter anderem in der Ermittlung und Einbeziehung des öffentlichen Vermögens sowie der mittel- bis langfristigen Verbindlichkeiten und der Entwicklung von erfolgs- und finanzbezogenen Planungsmethoden mit einer parallelen Softwareunterstützung.

Das brandenburgische Landesamt für Ländliche Entwicklung, Landwirtschaft und Flurneuordnung ist dabei, ein derartiges Finanzmanagement einzuführen. Im ersten Schritt wird die bestehende Kameralistik softwarebezogen mit doppischen Strukturen verbunden und um eine Kostenrechnung sowie Anlagenbuchhaltung ergänzt. Langfristig soll dieses neue System zentral weiterentwickelt und dezentral in den einzelnen Behörden optimal ausgesteuert werden. Diese langfristige Weiterentwicklung war Aufgabe von Thomas Dippert, der sich damit in seinem Unternehmensprojekt während des MBA-Studiums befasste.

Die Untersuchung des Behördenumfelds und der internen Situation zeigte Dippert vier miteinander verbundene Kernaspekte für eine Dienststelle bei der zentral gesteuerten Einführung eines neuen Finanzmanagements. Darauf aufbauend entwickelte er ein vierteiliges Konzept, um künftige Veränderungen effizient zu steuern: es besteht aus einer komplexen dezentralen und risikobezogenen Projektsteuerung, einer optimalen Aussteuerung der Vorgangsbearbeitung im Haushaltswesen, einem umfassenden Change Management und dem Aufzeigen des potentiellen Nutzens.

Einen wichtigen Aspekt im Projekt stellt die Information und Kommunikation dar. Das dezentrale Projektmanagement verlangt, den Überblick über alle inhaltlichen Disziplinen und Bestandteile des neuen Finanzmanagements zu behalten und diese organisatorisch mit allen betroffenen Referaten und Dienststellen zu verbinden und zu den richtigen Zeiten in das Projekt einfließen zu lassen, damit die zentrale Planung beachtet wird und dezentral kontinuierlich ein aktueller Sachstand abrufbar ist. Deshalb erfolgt die Projektsteuerung unterteilt nach Aufgabengebieten unter Berücksichtigung der betroffenen Organisationseinheiten. Die Priorisierung der Aufgaben erfolgt anhand des potentiellen Risikos für das Gesamtprojekt.

Die Informationsversorgung bei der künftigen Vorgangsbearbeitung stellt für das Haushaltsmanagement eine besondere Herausforderung dar. Unter anderem müssen die Mitarbeiter zielgerichtet geschult, über verändernde Strukturen informiert und in der praktischen Umsetzung miteinbezogen werden. Dafür wird ein Verfahren erstellt, das die Weiterleitungszeiten von bestimmten Unterlagen kritisch betrachtet und auf die Besonderheit der Bearbeitung von einzelnen Prozessschritten an unterschiedlichen Standorten eingeht. Ein Change Management, das sich an die relevanten Zielgruppen richtet, soll informationsorientiert die Akzeptanz für die Veränderungen bei der Mitarbeitern erhöhen. In der Einführungsphase des neuen Finanzmanagements war der potentielle Nutzen noch nicht direkt sichtbar. Daher war es notwendig das aktuelle Potenzial zu verdeutlichen und unter den Projektbetroffenen zu kommunizieren. Dies geschah durch die Erstellung einer fiktiven Bilanz für eine Dienststelle und war ein wichtiger Schritt für die Veränderung im Denken.

Da diese vier Aspekte bei einem solchen Projekt für eine Dienststelle die dauerhafte Thematik darstellen, kann der reine Inhalt des zentral gesteuerten Großprojektes hürdenfrei und deshalb effizienter umgesetzt werden. Durch dieses Verfahren werden langfristige Veränderungen ganzheitlich betrachtet und effizienter umgesetzt.

Patricia Mezger
School of International Business
and Entrepreneurship der
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin/Brandenburg
sri1248@sbw.de

www.sbw.de → zu unseren Experten

Thomas Dippert
Landesamt für ländliche Entwicklung,
Landwirtschaft und Flurneuordnung
des Landes Brandenburg

Zwei SHB-Alumni gründen erfolgreich die eigene Unternehmensberatung

Die Selbstständigkeit ruft

Ohne Investition kein Wachstum! Nach Jahren der Investition in Bildung und Know-how sind die beiden SHB-Alumni Anja und Johannes Glatzle getreu diesem Motto in die Selbstständigkeit gestartet. Mit ihrer Unternehmensberatung „Die Fitmacher", die sich auf Projekt- und Changemanagement spezialisiert hat, sprechen sie Unternehmen an, die sich im Bereich des Veränderungsmanagements Unterstützung ins Haus holen wollen. Den Grundstein für das Wagnis Selbstständigkeit legte bei beiden das MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der SHB.

Die praktische Erfahrung während des Projekt-Kompetenz-Studiums gewann Johannes Glatzle als Projekt- und Changemanager bei der Daimler AG, Anja Glatzle bei Dekra Consulting. Hier haben sich beide die relevanten Werkzeuge für eine erfolgreiche Tätigkeit als Berater angeeignet, durch die praktische Anwendung sind ihnen die Managementmethoden aus den Vorlesungen in Fleisch und Blut übergegangen.

Den Weg in eine individuelle, erfolgreiche Zukunft haben Glatzles nach langer Vorbereitung und einigen Investitionen Anfang des Jahres beschritten. Schon jetzt ist es ihnen gelungen, einen Großauftrag im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement bei einem deutschen Hidden Champion zu erhalten. Ziel ist es, den Krankenstand langfristig zu senken und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Bis zum Jahr 2014 soll somit die Produktivität je Mitarbeiter um 20% gesteigert werden. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis an der Steinbeis-Hochschule Berlin wird von den Unternehmern als Erfolgsgarant gewertet. Als Basis für die Projektumsetzung ziehen die beiden Alumni das im Studium kennengelernte Six-Loop-Concept® sowie das Prinzip des Management-Kompetenz-Tests (MKT®) heran.

Anja und Johannes Glatzle arbeiten mittlerweile schon sehr erfolgreich für mittelständische Unternehmen und Behörden, die erfolgreiche Projekte und motivierte Mitarbeiter schätzen. Durch das Studium haben die beiden gelernt, Aufgaben professionell zu strukturieren, anzupacken und eine praktikable und realistische Umsetzung daraus abzuleiten.

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin/Herrenberg
[illegible]
www.stw.de → zu unseren Experten

Anja und Johannes Glatzle
Glatzle.com GbR – Die Fitmacher –
Herbrechtingen
info@glatzle.com

Weiterbildung für Personalmanager

Senior Executive MBA statt Vorruhestand

Die Auswirkung der demografischen Entwicklung ist heftig diskutiert, doch viele Unternehmen haben noch keine Maßnahmen ergriffen, um den absehbaren Folgen entgegenzuwirken. Ferner muss sich auf eine alternde Belegschaft in einem veränderten Arbe tsumfeld eingestellt werden.

Eine mögliche Lösung: bestehende Potenziale mit geeigneten Optionen aktivieren. Der Senior Executive MBA richtet sich daher an Mitarbeiter und Führungskräfte mit mindestens 20 Jahren Berufserfahrung und liefert einen stimmigen Ansatz.

Mit dem berufsintegrierten Programm der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der SIBB stärken die Unternehmen die Leistungsfähigkeit berufserfahrener Mitarbeiter und erhalten so deren Wettbewerbsfähigkeit. Das praktische Know-how wird um modernste Managementmethoden erweitert; reale Unternehmensprojekte garantieren die zielgerichtete Kompetenzentwicklung der „silver ager" und geben eine nachhaltige Antwort auf neue Herausforderungen.

Sabine Sax
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
su1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Auszeichnung für Master-Studiengang

365 Orte im Land der Ideen – und der MSc „International Management" ist einer davon

Die Initiative „Land der Ideen" des Bundes würdigt jedes Jahr 365 innovative und zukunftsweisende Projekte, die einen Beitrag dazu leisten, Deutschland auch in Zukunft konkurrenzfähig zu halten. Mit der einzigartigen Kombination von theoretischen Inhalten und Praxistransfer der SHB zählt 2011 der Studiengang zum Master of Science in der Vertiefungsrichtung International Management zu den Preisträgern und ist damit einer von 365 „Ausgewählten Orten".

Im Juli wurden im Neuen Schloss in Stuttgart die Preisträger aus Baden-Württemberg geehrt. Im Rahmen des Empfangs stellte sich jede Initiative vor und bekam von Ministerpräsident Winfried Kretschmann die Urkunde überreicht. Studienleiterin Anne Bauer stellte das Studienkonzept bei dem Empfang vor und nahm die Urkunde als Vertreterin der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der SHB, die den Studiengang anbietet, in Empfang. Unter der Schirmherrschaft von Bundespräsident Christian Wulff rückt der Wettbewerb Ideen und Projekte in den Mittelpunkt, die die Zukunft Deutschlands aktiv gestalten.

Sylvia Temmler
School of International Business
and Entrepreneurship (SIBE)
der Steinbeis-Hochschule Berlin
Herrenberg
su1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Zum Stuttgarter Kompetenz-Tag 2011

Führung in einer neuen Wirtschaftswelt

„Unternehmensführung in einer komplexen Welt" war der Titel einer Studie, die IBM 2010 durchführte: In persönlichen Gesprächen wurden weltweit über 1.500 CEOs nach den zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen und deren Führung befragt. Beinahe einhellig gaben die befragten CEOs an „Die neue Wirtschaftswelt ist [...] sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und strukturell anders." Und waren sich weitgehend einig: In einer Welt, die ständig auf dem Sprung ist – ja sich zeitweilig sogar am Rande des Chaos befindet –, müssen auch Unternehmen ständig darauf gefasst sein, selbst einen evolutionären oder gar revolutionären Entwicklungssprung zu wagen. Führungskräfte schließlich bedürfen in Zukunft noch viel mehr als zuvor eines kreativen Selbstverständnisses und hier vor allem der Bereitschaft und der Fähigkeit Neues und Anderes zu schaffen oder zumindest zuzulassen.

Anders gesagt: Um in einer immerwährend neuen Welt zu bestehen, besteht der kategorische Imperativ, das erste unternehmerische Prinzip in der Fähigkeit und in der Bereitschaft zur Innovation. Immerfort Neues nicht nur anzudenken, sondern auch wertschaffende und damit auch wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen – das ist es, was über das Schicksal sowohl von Volkswirtschaften wie auch von Unternehmen entscheidet.

Vor diesem Hintergrund erscheint Joseph A. Schumpeter, einer der großen Ökonomen des 20. Jahrhunderts, aktueller denn je. Es war Schumpeter, durch den der Begriff „Innovation" und unser heutiges Verständnis dieses Begriffs in die deutsche Sprache Einzug hielt: Eine Innovation bezeichnet jenes mitunter radikale (Um)Gestalten eines Bestehenden, jener von Schumpeter so genannte „Prozess der schöpferischen Zerstörung", der Neues erschafft, indem er Bisheriges aus der Welt wegschafft. Und es war Schumpeter, der konstatierte: „Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel".

Viele assoziieren mit dem Begriff „Innovation" technische Erfindungen. Es sind jedoch nicht alleine diese, die Schumpeter meint, wenn er von Innovationen spricht. Er weist stattdessen darauf hin, dass es viele Wege gibt, um zu innovieren:

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

Bereits Schumpeter betonte, dass diese Entwicklungen und Einführungen sowie Erschließungen des Neuen und Anderen jedoch nicht wie „Manna vom Himmel" fallen. Sie sind die Folge von Ideen, die von Menschen auf systematische Weise in die Wirklichkeit transferiert, d.h. initiiert, geplant, umgesetzt und überwacht werden. Um solche Unternehmungen, die Innovationen generieren, überhaupt entwickeln und durchführen zu können, braucht es Menschen, die die Fähigkeit besitzen, auf Unbekanntes bzw. Neues mit der (Aus)Gestaltung und Umsetzung des so noch nicht bzw. nie Dagewesenen zu reagieren.

Wie können wir aber sicherstellen, dass solch hochqualifizierte und hochkompetente Fachkräfte sowie – und dies geht oftmals in der Diskussion verloren – solch hochqualifizierte und hochkompetente Unternehmer und Führungskräfte ihr Wissen, Können und Wollen in den Dienst der Gesellschaft stellen können? Die einfache Antwort hierauf lautet: Bildung. Doch wie könnte eine solche Bildung im Allgemeinen und ein Studium im Speziellen beschaffen sein, in dem sich innovative Mitarbeiter und eben auch Manager entfalten können? Ein Studium, das ist in seiner ursprünglichen lateinischen Bedeutung ein eifriges Streben. Das Ziel dieses Strebens ist nach der humanistischen Auffassung von Wilhelm von Humboldt dies: Der Mensch solle sich an soviel Welt abarbeiten und in seine eigene Menschlichkeit umwandeln, wie er es in diesem Leben vermag. Zwei Prinzipien sind es also, die ein humanistisch zu nennendes Studium ausmachen. Das erste Prinzip – das Abarbeiten an der Welt – impliziert, dass der Mensch danach streben solle, soviel unterschiedlichste Erfahrung an, durch und mit der Welt zu machen. Das zweite Prinzip – das Umwandeln in die eigene Menschlichkeit – besteht darin, dass das Ergebnis dieses Abarbeitens an der Welt nicht alleine in einem Zuwachs und Verändern der Wissensbestände über die Welt bestehen dürfe. Vielmehr geht es darum, dass auch die Tiefenschichten der eigenen Persönlichkeit – Kompetenzen, Charakter, Werte – vom Wandlungsprozess erfasst werden sollen, dass der Mensch in der Erfahrung an, durch und mit der Welt sich ganzheitlich bildet.

Die Rahmenbedingungen zu bieten, unter denen diese Prinzipien von Studierenden verwirklicht werden können – dies ist der Auftrag von Hochschulen. Doch dieser Auftrag kann nur uno-actu zusammen mit dem Studierenden erfüllt werden. Daher lastet auch auf den Studierenden die Pflicht einer Aufgabe: „Zwei Klippen sind es, deren Vermeidung wir den Studierenden vor allem wünschen: erstens, die Beschränkung des

Studiums auf das zum Examen Erforderliche, zweitens den Dilettantismus des Studierens, wenn einer durch Neigung und geistige Bequemlichkeit sich beherrschen lässt und aus dem organisch gegliederten Stoffe nur das herausnimmt und betreibt, was sich als das leichtere oder die Wissbegierde mehr reizende darstellt. Beide Verirrungen sind ebenso häufig als schädlich." (Ignaz von Döllinger)

Zwei Hindernisse also, an denen ein Studium zu scheitern, ja zu zerschellen droht. Beide Hindernisse haben im Prinzip ein und dengleichen Ursprung: die „Trägheit des Herzens" (Erich Kästner). Im ersten Fall besteht diese Trägheit darin, dass man sich nur an dem abarbeiten will, das notwendig ist zum Bestehen einer Prüfung oder einer allein von Außen herangetragenen Herausforderung. Im zweiten Fall besteht sie darin, dass man sich nur an dem abarbeiten will, was einem ohnehin leicht fällt oder einem in der gegenwärtigen Situation opportun erscheint.

Damit ist es auch ein zweifacher Sinn, dem ein Studium dienen soll: Erstens soll ein Studium dazu anregen, über jenes grundsätzliche wie spezielle Wissen und Können nachzudenken, das sich an den vermeintlichen Rändern aber auch außerhalb der fach- und prüfungsspezifischen Kanonisierung befindet. Zweitens soll es dazu anregen, sich auch am Abseitigen, Exotischen und Unbequemen abzuarbeiten, um sich nicht nur fort-, sondern weiterzubilden.

Ineke Blumenthal
Professor Dr. Werner G. Faix
Jens Mergenthaler
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin
Herrenberg
su1243@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Stuttgarter Kompetenz-Tag 2011

Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung.

Die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft sind nur mit schöpferischen Führungspersönlichkeiten, die über ein hohes Maß an Kompetenzen verfügen, gewinnbringend zu gestalten. Dieses Credo vertrat Prof. Dr. Werner G. Faix, Programmleiter des Stuttgarter Kompetenz-Tags und Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), eindringlich vor den mehr als 600 Gästen der Veranstaltung am 2. Dezember 2011 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Um jungen Leuten die Kompetenzen mitzugeben, die auf dem Weg zur verantwortungsvollen Führungskraft notwendig sind, gibt es Partner wie Steinbeis. Claus Schmiedel, Fraktionsvorsitzender der SPD im Baden-Württembergischen Landtag und stellvertretender Kuratoriumsvorsitzender der Steinbeis-Stiftung, betonte dies während der Veranstaltung und machte deutlich, dass die Landesregierung die Kooperation mit Steinbeis stärken und den Verbund zum Zentrum für Innovation, Internationalisierung und Fachkräfteentwicklung in Baden-Württemberg etablieren möchte.

Als eine dieser Führungskompetenzen sieht Roland Scheffler (IBM Deutschland GmbH) Kreativität. Die IBM Global CEO Study 2011 stellte unter anderem heraus, dass Unternehmen auch zukünftig unter den Bedingungen einer steigenden Komplexität agieren müssen und dass sich insbesondere solche Unternehmen etablieren würden, deren CEO's Kreativität als wichtigste Führungsqualität besitzen. Mit diesem Ansatz beschäftigte sich auch Prof. John Erpenbeck (School of International Business and Entrepreneurship der SHB): Er beschrieb Führungskompetenz als die Fähigkeit kreativ in neuen Führungssituationen handeln zu können. Einen etwas anderen Blick auf den Begriff der Führungskraft warf Jens Mergenthaler (School of International Business and Entrepreneurship der SHB), den er im Wesentlichen aus seiner sprachwissenschaftlichen Bedeutung herleitete.

Dass die Bildung von Führungskräften in engem Zusammenhang mit deren Persönlichkeitsentwicklung steht, zeigte Prof. Dr. Rudolf Tippelt (Ludwig-Maximilians-Universität München) auf und präsentierte sechs Thesen für das erfolgreiche Zusammenspiel von Bildung, Persönlichkeit und Professionalität. Dr. Ulrich Schreiterer (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) ergänzte diesen Schwerpunkt, er wagte einen Blick über den großen Teich und präsentierte unterschiedliche Ansätze der Führungskräfteentwicklung in den USA.

Udo Sturm (ABB AG) und Carsten Schlichting (Robert Bosch GmbH) gaben Einblick in die Praxis großer Unternehmen. Sie beleuchteten das Thema Führungskräfteentwicklung, einschließlich der Nachfolgeplanung von Führungskräften. Dass Weiterbildung für ältere Führungskräfte zukünftig eine immer größere Bedeutung in der Personalentwicklung gewinnen wird, stellte Dr. Joachim Sailer (Steinbeis-Transfer-Institut Growth Management der SIBE an der SHB) anschaulich dar. Dass in der Entwicklung von Führungskräften auch Politik ein Vorbild geben kann, vertrat überzeugend Dr. Barbara Niedner (Verhaltensbiologie und Führung); Sie vertrat die Perspektive der Verhaltensbiologie und stellte heraus, was Führungskräfte von der Politik im Sandkasten lernen können.

Zum Abschluss der Fachtagung konnte sich der Master of Science in International Management der School of International Business and Entrepreneurship schließlich noch über den Preis als „Ausgewählter Ort 2011" im Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen" freuen, der von der Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen" in Kooperation mit der Deutschen Bank durchgeführt wird.

Terminvorschau
Zentrale Steinbeis-Veranstaltungen 2012

Steinbeis Consulting Tag
21. Juni 2012 | Haus der Wirtschaft, Stuttgart
www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis-Tag
28. September 2012 | Haus der Wirtschaft, Stuttgart
www.steinbeis-tag.de

Stuttgarter Kompetenz-Tag
29. November 2012 | Haus der Wirtschaft, Stuttgart
www.stuttgarter-kompetenztag.de

Sämtliche freigegebenen Vorträge des Kompetenz-Tags 2011 stehen als Mitschnitte auf www.stuttgarter-kompetenztag.de zur Verfügung.

Der nächste Stuttgarter Kompetenz-Tag findet am **29. November 2012** statt.

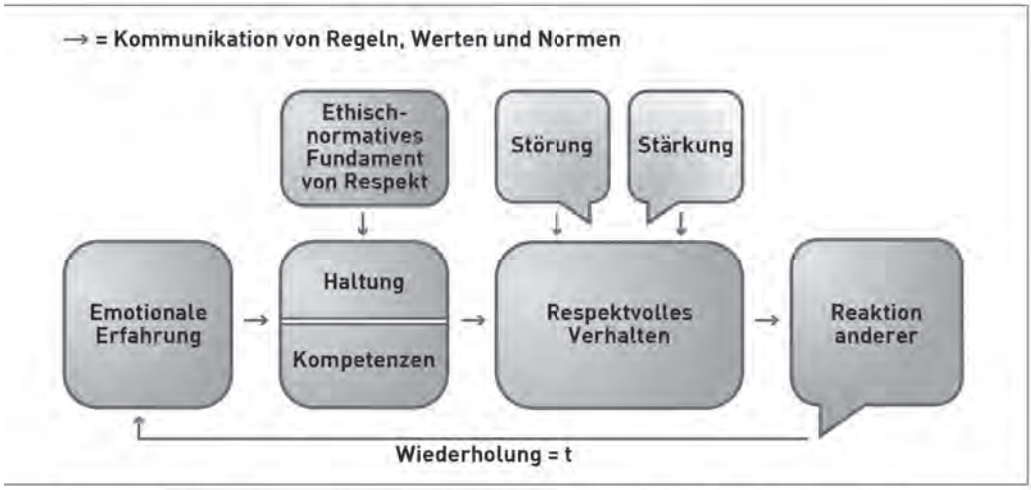
Steinbeis-Stiftung
Stuttgart

www.stuttgarter-kompetenztag.de

Respektvolle Zusammenarbeit im Krankenhaus – Schlüssel erfolgreicher Personalentwicklung

Fokus Respekt

Zahlreiche Projekte in Krankenhäusern zeigen, dass vor allem über die Stärkung respektvoller Zusammenarbeit positive Effekte für Unternehmen und Beschäftigte erreicht werden können. Der Fokus auf Respekt bietet Unternehmen die Möglichkeit, Ressourcen zu konzentrieren und dennoch viel zu erreichen. Birger Dreher setzte sich in seiner Master-Abschlussarbeit im Rahmen seines Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin mit diesem Thema auseinander und erarbeitete eine Personalentwicklungsstrategie, mit der die autonomen Prozesse der Sozialisation in Arbeitsgemeinschaften positiv und zielgerichtet beeinflusst werden können.



Komponenten und Rahmenbedingungen einer Personalentwicklungsstrategie mit Fokus auf Respekt als Leitwert für die Zusammenarbeit

Respekt ist eine Variable, die mit vielen anderen wichtigen Variablen in der Unternehmensführung verknüpft ist. Stärkt man respektvollen Umgang, erreicht man z. B. Verbesserungen in der Mitarbeiterbindung und -gewinnung, der Arbeitszufriedenheit, der Fähigkeit zum Organisationswandel, bezüglich des Images, der Reduktion von Fehlzeiten usw.

Der Ansatz bei Respekt ist daher äußerst effektiv. Was verbirgt sich allerdings hinter Respekt im Detail? Was verstehen die Beschäftigten in den Krankenhäusern unter Respekt und wie erleben sie den Umgang mit Respekt in ihrer Organisation? Welche Treiber und Hindernisse existieren in diesen Organisationen, die respektvolle Zusammenarbeit maßgeblich beeinflussen? Mit welchen Methoden, Instrumenten und Strategien stärkt man den gegenseitigen Respekt im Unternehmen und wie lässt sich eine solche Kultur (langfristig) sichern? Birger Dreher beantwortete diese Fragen in seiner Abschlussarbeit auf Basis einer Literaturanalyse und einer qualitativen Analyse von sechs Interviews mit Ärzten und mit Pflegepersonal unterschiedlicher hierarchischer Stufen.

Respekt ist zunächst die Haltung und innere Einstellung eines Menschen, andere als gleichwertig zu betrachten und ihre Werte und persönlichen Eigenschaften anzuerkennen. Im Umgang mit Kollegen oder Mitarbeitern zeigt sich die Haltung in bestimmten Situationen über das Beachten entsprechender Umgangsformen. Zu berücksichtigen ist generell, dass ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Situationen oft unterschiedliche Verhaltensmuster aktiviert. Bei den heutigen organisatorischen Rahmenbedingungen in Krankenhäusern, die in einer hohen Arbeitsbelastung und in einer stark ausdifferenzierten Arbeitsteilung resultieren, geraten Menschen häufig unter Stress. Wie der einzelne damit umgeht, hängt von einer persönlichen Prägung ab. In der Reaktion auf Stress werden daher bestimm-

te Verhaltensmuster aktiviert, die sich ein Mensch während der verschiedenen Phasen der Sozialisation eingeprägt hat.

Das Verhaltensmuster ist eine Form der Selbstorganisation. Der Mensch aktiviert ein Set verschiedener Kompetenzen, die er im Laufe des Lebens verinnerlicht hat, um in bestimmten Situationen adäquat zu reagieren. Respektvolles Verhalten bedient sich verschiedener personaler (Integrität, Selbstrespekt, Wertneutralität, Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft), sozial-kommunikativer (Kommunikationsfähigkeit, Team- bzw. Kooperationsfähigkeit) und handlungsorientierter Kompetenzen (Initiative, Belastbarkeit).

Es gelingt nicht immer, diese Kompetenzen auch unter ungünstigen Bedingungen zu aktivieren. Die Kommunikation von Respekt ist störanfällig durch organisatorische und sozial-kulturelle Rahmenbedingungen. Das heißt, es kann zu Situationen kommen, in denen die Kommunikation von Respekt erschwert und auf die Probe gestellt wird (z. B. unter Stress oder gegenüber kultureller Andersartigkeit).

Sowohl die Haltung einer Person als auch ihre Kompetenzen werden in Situationen ausgeprägt, die dem Menschen „unter die Haut" gehen. Der Mensch verarbeitet die Reaktionen auf sein Verhalten und bezieht somit auch die normativen Ansprüche seines Umfelds ein. In solchen Situationen werden letztlich geteilte Werte, Regeln und Normen verinnerlicht und zu Haltungen bzw. zu Kompetenzen weiterentwickelt. Eine konkrete Folge dieses Sozialisationsprozesses ist, dass bestimmte Umgangsformen als „natürlich" und „wie von selbst" im Alltag ausgelebt werden. Die Werte, Regeln und Normen des respektvollen Umgangs können und sollten dabei eine wichtige Rolle spielen.

Allerdings kann die fortlaufende Sozialisierung in „Subwelten", wie auf der Station oder in der Abteilung eines Krankenhauses, dazu führen, dass konkurrierende und abweichende Verhaltensweisen erlernt werden. Um diesen Prozess zu beeinflussen entwarf Birger Dreher das Konzept einer Personalentwicklungsstrategie, mit der die autonomen Prozesse der Sozialisation in Arbeitsgemeinschaften positiv und zielgerichtet beeinflusst werden können.

In deren Umsetzung kommen zwei wesentliche Bausteine zum Tragen, der Workshop und das Training. Der Workshop zu Respekt richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, um die ethisch-normative Grundlage der respektvollen Zusammenarbeit zu erörtern und die Bedeutung von Respekt im Umgang miteinander zu hinterfragen. Aus dieser Diskussion und im Zusammenhang mit der Reflexion des erlebten Alltags werden Umgangsformen respektvollen Verhaltens abgeleitet und im Kontext konkreter Alltagssituationen beschrieben. Abschließend werden nächste Schritte und Umsetzungsmöglichkeiten erwogen und in einer geführten Moderation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern diskutiert.

Erst auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses zu Respekt, das im Workshop fundiert worden ist, finden die Trainings statt. Sie werden daher stets individuell entworfen und nehmen auch Rücksicht auf die vertretenen Berufsgruppen, die Prozesse und Schnittstellen der Organisation sowie der Personenkonstellationen. Für jedes Unternehmen und damit auch für jedes Respekt-Training ergeben sich andere Herausforderungen. In den Trainings werden erlebte Schlüsselsituationen erfolgreicher oder kritischer Kommunikation und Kooperation ausgewählt und üblicherweise in mehreren Sitzungen gemeinsam bearbeitet. Das Nachstellen realer Alltagssituationen unter Anwendung verschiedener Coaching-Techniken führt zu einem emotionsbasierten Erfahrungsprozess. Durch die Verbindung der neuen Erkenntnisse und eigener Emotionen werden alternative Handlungsoptionen nachhaltig verinnerlicht. Alle Trainings haben den Charakter einer Einladung, neue Erfahrungen mit dem Altbekannten zu machen. Ziel ist das Stärken von Kompetenzen respektvoller Interaktion und das Ausprägen von Handlungsoptionen, die gegenseitigen Respekt fördern.

Birger Drehers Arbeit zeigt: Kulturelle Veränderungen in Unternehmen brauchen Zeit. Ein Vorhaben wie die Stärkung von Respekt in der Zusammenarbeit ist kein kurzfristiges Projekt. Mitarbeiter und Leitungskräfte müssen immer wieder für dessen Bedeutung im Alltag sensibilisiert werden. Für die ethisch-normative Fundierung und für die Wahl geeigneter Interventionen muss dieser Prozess in die strategische Unternehmensplanung eingebunden sein. Konkrete Maßnahmen werden daraus abgeleitet. Der Erfolg wird schließlich gemessen über eine Respekt-Befragung oder über niedrigschwellige Analysewerkzeuge.

Die Personalentwicklungsstrategie setzt sich im Wesentlichen aus vier Komponenten zusammen:

1. Eine gemeinschaftliche Fundierung des ethisch-normativen Konzepts respektvoller Zusammenarbeit.
2. Interventionen, die über emotionsbasierte Situationen respektvolle Umgangsformen in ausgewählten Settings trainieren.
3. Die konsequente Berücksichtigung von Störquellen, aber auch von Erfolgstreibern. Dies betrifft ganz besonders die organisatorischen Rahmenbedingungen (Führung und Arbeitsteilung).
4. Das Berücksichtigen des Faktors Zeit in der Strategie einer Personalentwicklung.

Patricia Meiger
School of International
Business and Entrepreneurship
der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Herrenberg
sbi1749@stw.de
www.stw.de → zu unseren Experten

Birger Dreher
Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft IEGUS GmbH

Steinbeis-Student analysiert Entwicklung von Service-Organisationen

Vom Produktservice zum Wertschöpfungspartner

Kunden- und Service-Orientierung hat sich inzwischen zum zentralen Wettbewerbsvorteil entwickelt. Daniel Delank, Alumni der Steinbeis-Hochschule Berlin, hat sich während seines Studiums zum Master of Sience intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt. Bei seinem Projektgeber, der T-Systems International GmbH in Saarbrücken, identifizierte er signifikante Einflussgrößen zur Realisierung globaler Wettbewerbsvorteile.

© photocase.de/klafrog

Laut einer 2009 vom Academy Management Review veröffentlichten Studie übertrifft die strategische Bedeutung des Service-Geschäftes die des Produktgeschäftes. Gleichzeitig gleichen sich funktionale Merkmale und technologische Ausprägungen von Produkten der Investitionsgüterindustrie stetig an – ein außerordentlich heftiger Wettbewerb ist in zahlreichen Branchen die Folge, vor allem im B2B-Bereich. Seit einigen Jahren beginnen Sachgüterhersteller sich auf das Erbringen von produktbegleitenden Dienstleistungen zu konzentrieren bis hin zum Erstellen komplexer Problemlösungen für Kunden – statt wie bisher üblich, industrielle Produkte zu entwickeln, zu vermarkten und zu warten.

Damit wird eine Entwicklung offensichtlich, in der Kunden mehr an der Lösung ihrer geschäftlichen Herausforderungen, denn am Produkt selbst interessiert zu sein scheinen. Der traditionell produktzentrische Marketingfokus der Produkthersteller darf nicht mehr allein auf dem Produkt als die primäre Einheit des Gütertausches liegen. So haben sich beispielsweise „Hidden Champions" wie IBM und UPS einer Transformation als „Solution Provider" unterzogen und durch End-to-End-Kundenlösungen ein signifikantes Wachstum mit finanziellem Erfolg erzielt. In der deutschen Investitionsgüterindustrie verläuft die Entwicklung ähnlich: Integrierte Leistungsbündel als Kombination aus Sach- und Dienstleistungen sollen helfen, kundenspezifische Probleme zu lösen und die Vergleichbarkeit von Dienstleistungen zu erschweren. Diese Neuorientierung zur kundenspezifischen Lösungsbetrachtung bedeutet einen Paradigmenwechsel bei den Sachgutherstellern und deren produktzentrischen Wartungsorganisationen.

Obwohl auf Kundenseite das Interesse ständig wächst, hat sich das Gros der produktbezogenen Dienstleistungsunternehmen nur sehr zögernd einer Neuausrichtung der Servicepolitik oder gar einem Re-Engineering seiner Prozesse gestellt. Und so werden die Begriffe „Service" und „Kundendienst" im Eigenverständnis des Kundendienst-Executive-Managements vornehmlich absatzpolitisch als Differentiator im Wettbewerb benutzt.

Viele Unternehmer fragen sich nun: Gibt es unterschiedliche Voraussetzungen, sind allgemeine Vorgehensweisen überhaupt erstellbar und vor allem: übertragbar? Paradigmenwechsel - aber wie? Welche Impulse können aus der Wissenschaft kommen? Um diese Fragen zu beantworten, hat Daniel Delank zusammen mit Prof. Dr. Karsten Hadwich und Walter Duschek den Service-Circle ins Leben gerufen. Dieses Netzwerk beschäftigt sich mit allen relevanten Themen rund um das Dienstleistungsmanagement. Bei regelmäßigen Treffen werden Schwerpunktthemen diskutiert und anhand von Praxisbeispielen beleuchtet. Hier konnte Daniel Delank schon während des Studiums das erlernte Wissen in die Tat umsetzen. Der Service-Circle ist mit Vertretern aus Wissenschaft, Politik und vor allem Praxis besetzt.

Die Transformation von einer produktzentrischen Service-Organisation wird sinnvollerweise schrittweise über eine steigende Umstrukturierung bei gleichzeitigem Ausbau des Dienstleistungsangebotes erfolgen. Das setzt voraus, dass die Serviceorganisation die gesamte Breite des Produktservice-Geschäftes perfekt beherrscht (Phase 1), um sich von dort aus mit Mehrwertdienstleistungen verstärkt in die Kundenbelange einzuarbeiten (Phase 2). Von hier führt der zwangsläufige Weg zu einer tiefen Vernetzung mit dem Kunden – die dritte Phase, in der die eigenen Leistungen entsprechend an die Kundenanforderungen angepasst und so modifiziert/entwickelt werden, dass der Dienstleister komplette Betriebsabläufe und Prozesse des Kunden verantwortlich übernimmt. Beispiel: Outsourcing-Modelle. Mit diesen Dienstleistungen in Form von Leistungsbündeln soll der Nutzen den Wert der Summe der Einzelleistungen übertreffen.

Kulturelle Veränderungen in Unternehmen brauchen Zeit, das hat Daniel Delank nicht nur während seines Studiums gelernt. Doch er ist heute mehr denn je überzeugt, dass die ständige und nachhaltige Weiterentwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern und Unternehmen von immenser Bedeutung ist.

Patricia Mezger
School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin/Herrenberg
su1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Daniel Delank
T-Systems International GmbH
daniel.delank@delank.net

Der nächste Service-Circle wird im September 2012 stattfinden und sich mit dem Thema der Transformation hin zu einer Service-Organisation beschäftigen.

SIBE-Kamingespräch

Gründen will gelernt sein

Ob Senior Vice President oder Gründer, die Referenten der Kamingespräche der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin sind beeindruckende Persönlichkeiten. Sie sind Alumni der SIBE, die zurück an ihre Business School kommen, um ihre Erfahrungen und ihr Wissen an Studierende weiterzugeben. Im März war Christoph B. Rößner, geschäftsführender Gesellschafter der Eight GmbH und Co. KG, zu Gast im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Schon während des Studiums war Christoph Rößner überzeugt, dass der Trend Elektromobilität viele Chancen für neue Unternehmen birgt. Anfang 2011 gründete er das Unternehmen Eight, das Produkte entwickelt, die eine sichtbar nachhaltige und emissionsfreie Elektromobilität ermöglichen.

Die Zuhörer des Kamingesprächs bekamen einen Eindruck davon, welche Überlegungen ein angehender Gründer anstellt, bevor seine Vision tatsächlich Form annehmen kann. Gerade die Studieninhalte seines MBA-Studiums waren wichtige Instrumente bei der Ausarbeitung des Unternehmenskonzeptes. Rößner ermöglichte außerdem einen interessanten Einblick in die Steuerung eines neuen Unternehmens, denn gerade in der ersten Phase wird das Profil der Gründung geschärft, die Gefahr sich auf dem Markt falsch zu positionieren ist am größten.

Die Kamingespräche bieten Studierenden die Möglichkeit, über den Tellerrand hinauszuschauen und mit ehemaligen und aktuellen Studierenden weiter zu diskutieren und zu netzwerken und finden mehrmals jährlich statt.

Patricia Mezger
School of International Business
and Entrepreneurship
der Steinbeis-Hochschule Berlin
Herrenberg/Berlin
sar1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

18 BILDUNG KOMPAKT

Laufen@SIBE für die Lebenshilfe

Steinbeis-Transfer-Institut läuft für den guten Zweck

Ein kleines Team, das sich Großes vorgenommen hatte: Zehn Alumni, Studierende und Mitarbeiter der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin nahmen im Juni am Stuttgart-Lauf teil. Doch das allein war nicht die Herausforderung. Denn zur sportlichen Leistung kam hinzu, dass jeder der Mitlaufenden eigene Sponsoren suchen sollte, die für einen guten Zweck Geld spenden. Und das Team war läuferisch wie sozial erfolgreich: 1.100 Euro gingen nach dem Lauf an die Lebenshilfe Herrenberg!

„Wir können diesen Beitrag nutzen, um vorhandene Angebote für Menschen mit Behinderung weiter auszubauen. Zum Beispiel im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit und der Begleitung von Menschen mit hohem Hilfeaufwand. Oder bei der Anschaffung von Material für kreative Projekte, bei der Gestaltung unserer Freizeitangebote und in der Seniorenbetreuung", erklärte Peter Eßlinger von der Lebenshilfe. Die Lebenshilfe freute sich über den hohen Betrag und bedankte sich bei den Läufern und Sponsoren. Organisiert wurde die Laufteilnahme vom Steinbeis-Transfer-Institut SIBE Alumni, der Vereinigung der Absolventen und Studierenden der SIBE.

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (Berlin/Herrenberg) | su17490@sw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

© iStockphoto.de/Keith Bishop

Hut ab, Taucherbrille auf!

SHB-Studentin etabliert strategische Marketingmaßnahmen

Bei einer Umfrage darüber, was Luftballons und eine IT-Beratung gemeinsam haben, würde die Antwort wohl lauten: Vermutlich nichts. Katharina Rochau, Studentin im Master-Studiengang General Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin, wollte sich damit nicht abfinden. Im Rahmen ihres Projekt-Kompetenz-Studiums nimmt sie das Marketing ihres Arbeitgebers, der Stuttgarter IT-Berater IT.TEM GmbH, in Angriff und hat unter anderem das Kundenevent „summertime" organisiert.

Katharina Rochaus Studienprojekt hat das Ziel der „Etablierung strategischer und operativer Marketingmaßnahmen bei der IT.TEM GmbH". Was zunächst steif klingt, sieht in der Realität in etwa so aus: Mehr als einhundert Gäste tummeln sich auf 300 qm Bürofläche im höchsten Gebäude Stuttgarts, trinken Cocktails, genießen Fingerfood und knüpfen jede Menge neuer Kontakte. Das ist die Idee, die hinter dem Event „summertime" steckt. Bestehende Kontakte sollen gepflegt und neue Netzwerke geknüpft werden.

IT.TEM setzt sich stark für Nachwuchskräfte und deren Förderung ein. So ist das Unternehmen unter anderem auch Partner der „Fair Company" Initiative, die mitunter dafür Sorge trägt, dass Nachwuchskräfte geeignete und faire Einstiegsmöglichkeiten ins Berufsleben bekommen. In Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung entstand auch die Zusammenarbeit mit der SIBE und das Projekt der Etablierung strategischer und operativer Marketingmaßnahmen bei der IT.TEM GmbH.

Katharina Rochau hat die Aufgabe, während ihres Studiums neue Marketingmaßnahmen zu etablieren, aber auch bereits bestehende Marketingmaßnahmen zu analysieren, zu hinterfragen und Werkzeuge zu entwickeln, die diese sowohl in der strategischen Planung, als auch in der operativen Umsetzung unterstützen, vereinfachen und Ergebnisse messbar machen. Ziel ist es, dass alle Marketingmaßnahmen anhand festgelegter Kriterien analysiert, aufgebaut, durchgeführt und gemessen werden können.

Die erste Marketingmaßnahme, bei der diese Werkzeuge getestet wurden, war „summertime", hierbei kam vor allem der Transfergedanke der SIBE zum Tragen. So konnten die theoretischen Aspekte und Werkzeuge der Seminare praktisch umgesetzt werden. „summertime" ist eine Veranstaltung, die den Prozess der Positionierung von IT.TEM unterstützen soll. Diese Unterstützung erfolgt durch die Entwicklung und den Einsatz von Werkzeugen, die es ermöglichen, die geeignete Zielgruppe für dieses Event genau abzustecken, die Zeit und Ressourcen bezüglich der Vorbereitungen auf das Event genauestens zu planen, den Zweck und die Ziele von „summertime 2012" bis ins Detail festzulegen, Erhebungen durchzuführen, die der Erfolgsmessung dienen und somit „summertime" zu einem gelungenen Event zu machen. Die große Herausforderung lag für Katharina Rochau darin, die richtige Zielgruppe des Events zu identifizieren. Als das gemeistert war, stand dem Versand der Einladungen nichts mehr im Weg. Unter dem Abendmotto „Tauchen Sie mit uns in den Sommer ein!" bekam der Kunde eine Einladung nebst Taucherbrille.

Und der Abend war ein Erfolg: Durch gezieltes Marketing gelang Katharina Rochau eine Steigerung der Zusagen zu „summertime" um das 3-fache im Vergleich zum Vorjahr!

Patricia Metzger
School of International Business and Entrepreneurship
der Steinbeis-Hochschule Berlin (Berlin/Herrenberg)
ko1249@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Katharina Rochau
IT.TEM GmbH (Stuttgart)

43

Experten. Wissen.Teilen.

Neuerscheinungen in der Steinbeis-Edition

Die Steinbeis-Edition publiziert das Expertenwissen des Steinbeis-Verbundes und ist der Verlag der Steinbeis-Stiftung.
Über den Online-Shop www.steinbeis-edition.de sind sämtliche Titel leicht bestellbar.

Über einige Fronten des War for Talents
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Ineke Blumenthal, Werner G. Faix, Vanessa Hochrein, Annette Horne, Gerhard Keck, Roberta Lenz, Jens Mergenthaler, Sabine Sax

2012 | Broschiert, Abg. | 64 S., dt.
ISBN 978-3-941417-95-3

Über die Autoren

Die Autoren sind in unterschiedlichen Funktionen an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin tätig, an der fast 800 Studierende in Master-Studiengängen im Bereich Management immatrikuliert sind.

Mehr zum Buch

Innovationen: der volkswirtschaftliche Wachstumsmotor.
Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit einiger ausgewählter Volkswirtschaften
Jens Mergenthaler, Werner G. Faix | Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

2012 | Broschiert, Abg. | 218 S., dt./engl.
ISBN 978-3-943356-28-1

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Werner G. Faix ist geschäftsführender Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Jens Mergenthaler ist an der SIBE als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig.

Mehr zum Buch

45

Kompetenz.
Festschrift Prof. John Erpenbeck
zum 70. Geburtstag
Werner G. Faix (Hrsg.)

2012 | Gebunden, s/w | 592 S., dt.
ISBN 978-3-943356-07-6

Über den Herausgeber
Prof. Dr. Werner G. Faix ist geschäftsführender Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit fast 800 Studierenden in Master-Studiengängen im Bereich Management.

Mehr zum Buch.

Yvonne Hübner
Steinbeis-Edition (Stuttgart)
yvonne.huebner@stw.de
www.steinbeis.de → zu unseren Experten

28

© fotolia.de/
Roland Hoffmann

Gemeinsam besser werden – aber wie?

Steinbeis-Student verantwortet standortübergreifende Reorganisation

Die Relevanz des Themas Change Management, also die Planung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation, hat besonders in den letzten Jahren stark an Bedeutung hinzugewonnen. Denn Merger & Acquisitions-Transaktionen führen häufig zum Bedarf einer Reorganisation des Unternehmens. Die Singulus Technologies AG, Marktführer für Optical Disc Produktionslinien und Anbieter für Vakuum-Beschichtungsanlagen für das Halbleitergebiet, hatte 2007 ihre Geschäftstätigkeiten mit dem Erwerb der Stangl Semiconductor Equipment AG auf den Photovoltaik-Markt ausgeweitet. Fabian Koock, Absolvent der Steinbeis-Hochschule Berlin und heute Consultant bei Q_PERIOR, leitete die daraus resultierende, standortübergreifende Harmonisierung der Projektabläufe mit dem Ziel einer Gemeinschaftszertifizierung nach dem Qualitätsmanagement-Standard der DIN EN ISO 9001:2008.

Zwei Organisationen, zwei Unternehmenskulturen, zwei Prozessmodelle, ein Ziel: Gemeinsam besser werden. Dieser Slogan sollte beide Standorte zum gemeinsamen Ziel bringen – aber wie? Neben den komplexen Anforderungen an die Projektorganisation bestand die eigentliche Herausforderung darin, aus den Betroffenen des Projektes Beteiligte zu machen, eine grundlegende Aufgabe im Change Management. Tatsächlich rückten die technischen Anforderungen zur Zielerreichung, wie beispielsweise die Erstellung des Prozessmodells, die Umsetzung der ISO 9001-relevanten Forderungen und der Aufbau einer Prozessmanagement-Software, in den Hintergrund. Ausschlaggebend für den Erfolg war die Akzeptanz der Projektziele innerhalb des Unternehmens, um die notwendige Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen.

Das Studium half Fabian Koock dabei einen strategischen Ansatz zu finden, der den entscheidenden Aspekt priorisierte: Eine stark kundengetriebene Strategie in Verbindung mit gezielten Maßnahmen im Bereich des Projektmarketings sollte die Akzeptanz und somit die Beteiligung der Projektkunden im Unternehmen sicherstellen.

Dazu setzte Koock während des Projekts vier wesentliche Maßnahmen um: Nach der Definition der unterschiedlichen Kundengruppen des Projektes, folgte die Einschätzung der Relevanz der jeweiligen Kundengruppe für das Projekt. Zielführend war eine flexible Fokussierung auf die einzelnen Kundengruppen, die sich an den Projektphasen orientierte.

Im Anschluss daran wurde der Bedarf der Kunden aus Sicht des Projektes analysiert und anschließend für jede Kundengruppe eine Priorisierung der Projektziele vorgenommen. Die Ergebnisse beider Untersuchungen bildeten die Grundlage zur Ableitung des Handlungsbedarfs. Die Kundenbedarfsanalyse gab zusätzlich Aufschluss darüber, welche Ziele für welche Kundengruppe wichtig waren und sich somit bei der internen Vermarktung des Projektes besonders gut eigneten.

Aus dem abgeleiteten Handlungsbedarf wurde für jede Gruppe eine Projektkundenstrategie erarbeitet. Die Ergebnisse der Kundenanalysen gaben hierbei wichtige Hinweise über die Chancen und Risiken bei der Umsetzung der einzelnen Strategien.

Die phasenorientierte Priorisierung der Projektkunden gab vor, in welcher Phase welche Kundenstrategie umgesetzt werden sollte. Für eine effektive Verfolgung der einzelnen Strategien verwendete Fabian Koock einen angepassten Marketing-Mix aus Produkt- und Preispolitik sowie Kommunikations- und Distributionspolitik und bot passende Schulungen und spezifischen Support für die einzelnen Kundengruppen an.

Durch dieses projektstrategische Vorgehen wurde die nötige Akzeptanz bei den Projektkunden erreicht. Aus den Betroffenen des Projektes wurden Beteiligte und letztendlich Verantwortliche, die die Ergebnisse weiter ausbauen und vorantreiben. Das Projekt zeigte auf, dass Change Management mehr als nur ein Aspekt im Rahmen der Projektorganisation sein muss. Der mit Abstand wichtigste Erfolgsfaktor von Projekten mit Veränderungscharakter ist die nötige Mobilisierung und das Commitment der Betroffenen. Studien bescheinigen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungsprojekte ohne die richtigen Maßnahmen scheitern.

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship
der Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg)
patricia.mezger@stw.de | www.steinbeis-sibe.de

Fabian Koock
Q_PERIOR AG (Eschborn)
Fabian.Koock@Q-PERIOR.com

© iStockphoto.de/Manuel Gutjahr

Ran an die Infos!

SHB-Student entwickelt Informationsportal für Musiker aus der Region Stuttgart

Seitdem die illegale und kostenlose Verfügbarkeit von Musik im Internet in den letzten zehn Jahren das Konsumverhalten der Verbraucher grundlegend verändert hat, kämpft die Musikbranche gegen den stetigen Rückgang der Tonträgerverkäufe: Zwischen 1999 und 2011 sind die globalen Verkaufszahlen von 26,9 auf 15,9 Milliarden Dollar gefallen. Um als Musiker wirtschaftlich erfolgreich zu sein, reicht es nicht mehr aus, nur gute Lieder zu schreiben – Image, Marketing und Networking sind wichtige Schlüssel zum Erfolg. Die Mehrzahl der Künstler befindet sich nicht oder noch nicht auf einem professionellen Level und ist auf Basisförderung und grundlegendes Know-how angewiesen. Steffen Geldner hat im Rahmen seines Master-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin die digitale Informations-Plattform artistguide entwickelt, auf der Basisinformationen rund um die Musikbranche gesammelt und kommuniziert werden.

Steffen Geldner ist Mitarbeiter des Popbüros, die einzig öffentlich getragene Einrichtung zur Förderung populärer Musik in der Region Stuttgart. Das Popbüro greift im Entwicklungszyklus eines Künstlers vor allem in der Einführungs- und Wachstumsphase ein. Ein Großteil des Tagesgeschäfts des Popbüros besteht aus der Vermittlung von Basiswissen. An dieser Stelle ist auch der artistguide angesiedelt. Seine Vision ist es, einen Teil dazu beizutragen, die Musikregion Stuttgart nachhaltig zu fördern, die Wissensbasis der ansässigen Künstler zu erhöhen und den wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Musikunternehmen zu unterstützen. Indem Hilfethemen für Musiker online kommuniziert werden, soll zudem das Tagesgeschäft aller Mitarbeiter des Popbüros um 20% entlastet werden. Das Projekt gilt als erfolgreich, wenn die monatlichen Zugriffe nach einem Jahr bei mindestens 10.000 liegen, 60% dieser Nutzer sollen aus der Region Stuttgart und Baden-Württemberg stammen.

Steffen Geldner garantiert mit einem klaren, übersichtlichen Design und einer hohen Qualität der Texte eine maximale Usability des artistguide. Durch den regionalen Bezug unterscheidet sich die Plattform grundlegend von vergleichbaren Portalen, Steffen Geldner hat in der Konzeption Wert darauf gelegt, regionale Musikschaffende stets in die Inhalte der Website einzubinden. Bis auf die Programmierung wurde vom Web- und Printdesign bis hin zur Redaktion das gesamte Projekt inhouse umgesetzt.

Die Online-Marketing Kampagnen des artistguide realisierte Steffen Geldner durch den Einsatz von Social Media Marketing und Werbung, vor allem über Facebook und Google. Das Marketing wird durch den Einsatz von Suchmaschinenmarketing und -optimierung, Cross-Marketing sowie Pressearbeit ergänzt. Dabei spielen der Einsatz von Google-Werbung und die Optimierung der Website, um in den Suchergebnissen der Nutzer prominent gelistet zu sein, eine tragende Rolle. Die Online-Maßnahmen werden durch Printmedien mit einer regionalen Verbreitung unterstützt.

Die Zugriffszahlen des artistguide liegen inzwischen bei 37.000 pro Monat und haben so das ursprüngliche Ziel von 10.000 fast um das Vierfache überstiegen. 67,37% der Nutzer stammen aus Baden-Württemberg. Die Anfragen von Musikern an das Popbüro sind im Laufe des Projekts minimal zurückgegangen. Allerdings ist der Arbeitsaufwand gesunken, da das Niveau der Anfragen deutlich gestiegen ist und die Anfragen eher in die Richtung kurzer Detailfragen gehen. Die Künstler scheinen aufgrund des artistguides über ein größeres Basiswissen zu verfügen. Die persönlichen Beratungen sind individueller und dadurch hochwertiger. Während die Zahl der Anfragen annähernd gleich geblieben ist, ist der Arbeitsaufwand um durchschnittlich 13% gesunken.

Der Einfluss des artistguide ist auch an der gestiegenen Anzahl der Aufrufe der Popbüro-Präsenz erkennbar. Der monetäre Nutzen des Projekts lag im Projektzeitraum von zwölf Monaten bei rund 50.000 Euro. Hinzu kommt der finanzielle und geistige Mehrwert, den die Plattform für seine Nutzer geschaffen hat. Mit dem artistguide hat Steffen Geldner gezeigt, dass auch Einrichtungen ohne großen finanziellen Spielraum, dafür aber mit viel Eigeninitiative, ihre Angebote erfolgreich und spannend darstellen können, um so den sozialen Nutzen zu maximieren.

Patricia Mezger
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship
der Steinbeis-Hochschule Berlin (Herrenberg/Berlin)
patricia.mezger@stw.de | www.steinbeis-sibe.de

Steffen Geldner
Popbüro Region Stuttgart

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

STEFFEN GELDNER

WWW. ARTISTGUIDE.DE

DAS MARKETING EINES DIGITALEN INFORMATIONSPORTALS FÜR MUSIKER AUS DER REGION STUTTGART

ABSOLVENT WO54
(09/2010-08/2012)

INHALT

Summary ... 159

1 Einleitung ... 160

2 Ausgangsituation ... 161
2.1 Die Projektträger ... 161
2.1.1 Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ... 161
2.1.2 Das Popbüro Region Stuttgart ... 161
2.2 Der artistguide: Vision und Ziele ... 162
2.3 Die internationale und nationale Musikwirtschaft: ... 162
2.4 Die Musikwirtschaft der Region Stuttgart und Baden-Württemberg ... 163
2.5 Die Zielgruppe ... 164

3 Marketing Plan ... 164
3.1 Bezahlbares Marketing? Eine Einführung ... 165
3.2 Der Marketing Mix: Produkt ... 165
3.2.1 Intangibilität ... 165
3.2.2 Interaktivität ... 166
3.2.3 Variabilität ... 167
3.2.4 Temporarität (Vergänglichkeit) ... 167
3.3 Der Marketing Mix: Promotion ... 168
3.3.1 Das Design der Marketing-Kampagne ... 168
3.3.2 Bestehende Ressourcen des Popbüro Region Stuttgart ... 169
3.3.3 Cross-Marketing ... 171
3.3.4 Online-Werbung ... 171
3.3.5 Marketing mit Suchmaschinen ... 173
3.3.6 Bezahlbares Print-Marketing? ... 176
3.3.7 artistguide Wettbewerbe ... 177
3.4 Der Marketing Mix: Preis ... 178
3.5 Der Marketing Mix: Ort ... 179

4 Ergebnisse und Resümee 180
4.1 Ergebnisse: Zugriffe 180
4.1.1 Nutzerherkunft 181
4.2 Ergebnisse Marketing 181
4.2.1 Ergebnisse der Facebook Werbung 181
4.2.2 Ergebnisse Suchmaschinen Marketing 182
4.3 Ergebnisse im Bezug auf das Popbüro 182
4.4 Resümee und Ausblick 183

Anhang 184

SUMMARY

Seitdem die illegale und kostenlose Verfügbarkeit von Musik im Internet in den letzten zehn Jahren das Konsumverhalten der Verbraucher grundlegend verändert hat, kämpft die Musikbranche gegen den stetigen Rückgang der Tonträgerverkäufe. Heute ist die Musikindustrie immer noch zunehmend mit dem sich rasend verändernden Konsumentenverhalten konfrontiert und sorgt mit weit verbreiteten Klagewegen gegen ihre Kunden für Aufruhr. Trotzdem kann der Rückgang der Verkäufe nicht aufgehalten werden: Zwischen 1999 und 2011 sind die globalen Verkaufszahlen von 26,9 auf 15,9 Milliarden Dollar gefallen.

Um als Musiker bei solchen Rahmenbedingungen wirtschaftliche Erfolge zu erzielen reicht es nicht mehr aus, nur gute Lieder zu schreiben: Image, Marketing und Networking sind wichtige Schlüssel zum Erfolg. Die Mehrzahl der Künstler befindet sich nicht oder noch nicht auf einem professionellen Level und ist auf Basisförderung und grundlegendes Know-how angewiesen. Dies ist auch in der Region Stuttgart der Fall.

Das Popbüro, die einzig öffentlich getragene Einrichtung zur Förderung populärer Musik in der Region Stuttgart, greift im Entwicklungsszyklus eines Künstlers vor allem in dieser Einführungs- und Wachstumsphase ein. Ein Großteil des Tagesgeschäfts des Popbüros besteht aus der Vermittlung von Basiswissen. An dieser Stelle wird auch der **artistguide**, die neue digitale Informations-Plattform für Musiker, angesiedelt. Dort sollen alle Basisinformationen rund um die Musikbrache gesammelt und kommuniziert werden. Die Vision des artistguides ist es, einen Teil dazu beizutragen, die Musikregion Stuttgart nachhaltig zu fördern, die Wissensbasis der ansässigen Künstler zu erhöhen und den wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Musikunternehmen zu unterstützen.

Als öffentlich getragene Einrichtung steht dem Popbüro nur sehr geringes Budget zur Verfügung. Um möglichst viele Nutzer auf die Webseite zu bringen müssen die Marketingmaßnahmen an dieses Budget angepasst und so effizient wie möglich gestaltet werden. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Instrumente vorgestellt, um die Marketingziele mit nur 4.000 € Jahresbudget zu erreichen.

Die Online-Marketing Kampagne des artistguides wird durch den Einsatz von Social Media Marketing und -Werbung realisiert. Die Basis hierfür bieten vor allem Facebook und Google. Das Marketing wird durch den Einsatz von Suchmaschinenmarketing und –optimierung und Cross-Marketing. Dabei spielen der Einsatz von Google-Werbung und die Optimierung der Website, um in den Suchergebnissen der Nutzer prominent gelistet zu sein, eine tragende Rolle. Die Online-Maßnahmen werden u.a. durch Printmedien mit einer regionalen Verbreitung unterstützt.

1 EINLEITUNG

Der Stuttgarter Musiker *Cro* verblüfft derzeit die Musikindustrie und zeigt, dass das Internet für Musiker nicht nur Fluch, sondern auch Segen sein kann: Das Video zu *Cros* Debut-Single »Easy« wurde seit der Veröffentlichung Ende 2011 mittlerweile fast 20 Millionen Mal auf dem Videoportal YouTube angesehen. Obwohl der Titel zuvor bereits 16 Wochen als kostenloser Download verfügbar war, stieg Cro am 2. April 2012 mit eben dieser Single auf Platz zwei der deutschen Media Control Charts ein, laut Spiegel ein »fast beispiellose[r] Aufstieg« [Bayer 2012, www.spiegel.de, 28-03-2012].

Um in der Musikindustrie derartig präsent zu sein bedarf es einer langen, künstlerischen Entwicklung und vor allem eines professionellen Umfelds. Hinter dem Erfolg des jungen Fachabiturienten steht das 1999 gegründete Stuttgarter Musiklabel *Chimperator*, dessen Mitarbeiter auf eine langjährige Erfahrung in der Musikbranche zurückgreifen können. Der Großteil der Musiker befindet sich jedoch nicht auf einem professionellen Niveau und ist auf Basisförderung und grundlegendes Know-how angewiesen, um sich weiterzuentwickeln. Diese Art der Förderung bietet das Popbüro Region Stuttgart.

Das Popbüro, die einzig öffentlich getragene Einrichtung zur Förderung populärer Musik in der Region Stuttgart, greift im Entwicklungsszyklus eines Künstlers vor allem in dieser Einführungs- und Wachstumsphase ein. Ein Großteil des Tagesgeschäfts des Popbüros besteht aus der Vermittlung von Basiswissen. Oftmals stoßen die Mitarbeiter deshalb an ihre Kapazitätsgrenzen. Doch woher sonst sollen Künstler diese Informationen bekommen? Was macht einen Künstler heutzutage erfolgreich und wie kann ein Musiker sich entwickeln? An dieser Stelle wird der artistguide, die neue digitale Informations-Plattform für Musiker, eingreifen. Dort sollen alle Basisinformationen rund um die Musikbrache gesammelt und kommuniziert werden.

Im folgenden Beitrag wird zuerst auf die Projektträger, den artistguide selbst und die Musikwirtschaft kurz eingegangen. Im Anschluss werden die Kommunikations- und Marketingmaßnahmen vorgestellt, die verwendet wurden, um auf den artistguide aufmerksam zu machen und mit sehr geringem Budget so viele Musiker wie möglich auf die Seite zu locken. Die Online-Marketing Kampagne des artistguides wird durch den Einsatz von Social Media Marketing und -Werbung realisiert. Die Basis hierfür bieten vor allem Facebook und Google. Das Marketing wird durch den Einsatz von Suchmaschinenmarketing und –optimierung und Cross-Marketing. Dabei spielen der Einsatz von Google-Werbung und die Optimierung der Website, um in den Suchergebnissen der Nutzer prominent gelistet zu sein, eine tragende Rolle. Die Online-Maßnahmen werden u.a. durch Printmedien mit einer regionalen Verbreitung unterstützt.

Am Ende des Artikels finden Sie die Ergebnisse der Kampagne und konkrete Nutzerzahlen.

2 AUSGANGSITUATION

2.1 DIE PROJEKTTRÄGER

2.1.1 DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG REGION STUTTGART GMBH (WRS)

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) wurde 1995 gegründet und unterstützt die Unternehmen, die in der Region Stuttgart ansässig sind. Zu den Hauptaufgaben der WRS zählt es, die Qualitäten des Wirtschaftsstandorts bekannter zu machen, Unternehmen bei der Ansiedlung zu unterstützen und durch Förderangebote und Projekte die Standortentwicklung aktiv voranzutreiben. Die WRS wird in die Geschäftsbereiche Standortmarketing, Standortmanagement und Standortentwicklung unterteilt. Hierbei werden alle Bereiche der Wirtschaft abgedeckt. Die WRS verfügt als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) über den Hauptgesellschafter in Person des Verband Region Stuttgart (VRS) sowie acht weitere, überwiegend öffentlich rechtliche Gesellschafter. Aufgrund der voranschreitenden Globalisierung und dem zunehmenden, internationalen »War for Talents« wird es für die WRS immer wichtiger, den Standort Region Stuttgart bestmöglich zu kommunizieren und zu entwickeln.

Das Projekt artistguide ist beim Popbüro Region Stuttgart angesiedelt. Die Einrichtung ist im Bereich Standortentwicklung im Geschäftsbereich Kreativwirtschaft angesiedelt und wird als ausgelagerte Abteilung der WRS angesehen.

2.1.2 DAS POPBÜRO REGION STUTTGART

Die Region Stuttgart zählt neben Berlin, Hamburg, Köln München und Frankfurt zu den wichtigeren Standorten der deutschen Musikwirtschaft. Durch gezieltes Standortmarketing soll die Wahrnehmung der hiesigen Musikbranche regional, national und international gesteigert werden. Das Popbüro trägt zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für diese Branche bei und fördert Musiker, Musikgruppen, Musikunternehmen, Existenzgründer und Bildungseinrichtungen. Es kombiniert dabei Wirtschafts- und Kulturförderung mit Jugendarbeit und hat bundesweit Vorbildcharakter. Das Popbüro ist eine gemeinsame Einrichtung der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) und der Stuttgarter Jugendhaus gGmbH (SJG). Des Weiteren werden einzelne Projekte des Popbüros vom Kulturamt der Stadt Stuttgart und von der Landesanstalt für Kommunikation (LFK) mit Sitz in Stuttgart unterstützt.
Das Projekt artistguide wird in der Kommunikationsabteilung des Popbüros entwickelt und implementiert. Die Kosten werden von der WRS getragen. Lediglich die Programmierung der Homepage wird ausgelagert, alle anderen Aufgaben – von Designentwicklung bis Online-Marketing – werden inhouse von einem Mitarbeiter und zwei Praktikanten umgesetzt.

2.2 DER ARTISTGUIDE: VISION UND ZIELE

Die WRS hat eine klare Vision: »Die Region Stuttgart wird der wettbewerbsstärkste Wirtschaftsraum Europas – eine kreative Region mit hohem Sozial- und Bildungsniveau, in der Ideen schnell in innovative Prozesse, Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden.« [Sitzungsvorlage WRS 2010] Die Vision des artistguides ist eng an die der WRS geknüpft. Die Support-Plattform wird einen Teil dazu beitragen, die Musikregion Stuttgart nachhaltig zu fördern, die Wissensbasis der ansässigen Künstler zu erhöhen und den wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Musikunternehmen zu unterstützen.

Zum Anspruch der WRS gehört es, neue Instrumente in der Wirtschaftsförderung zu entwickeln und einzusetzen. Das erste Ziel dieses Projekts ist ein solches Instrument zu erschaffen: Die Homepage www.artistguide.de soll konzipiert, entwickelt und umgesetzt werden, um die Musikregion Stuttgart voranzubringen. Indem Hilfethemen für Musiker online kommuniziert werden wird das Tagesgeschäft aller Mitarbeiter des Popbüros entlastet, da bei den immer wiederkehrenden Fragen auf den artistguide verwiesen werden kann. Demzufolge ist das zweite Ziel, im Laufe von zwölf Monaten den Bearbeitungsaufwand der Anfragen von Musikern an das Popbüro um 20 % zu verringern.

Als drittes Ziel soll der artistguide Aufrufe generieren, um zum einem die Existenz des Informationsportals vor den Trägern des Popbüros zu rechtfertigen, zum anderen um den Erfolg des artistguides zu messen. Innerhalb eines Jahres wird eine monatliche Zahl an Anfragen von 10.000 angestrebt. 50 % der Nutzer sollen aus der Region Stuttgart und Baden-Württemberg stammen, um den regionalen Schwerpunkt des artistguides hervorzuheben.

Diese Ziele sollen mit gezieltem, effizientem Marketing erreicht werden.

2.3 DIE INTERNATIONALE UND NATIONALE MUSIKWIRTSCHAFT

Seitdem die illegale und kostenlose Verfügbarkeit von Musik im Internet in den letzten zehn Jahren das Konsumverhalten der Verbraucher grundlegend verändert hat, kämpft die Musikbranche gegen den stetigen Rückgang der Tonträgerverkäufe. Viele Verbraucher, die Musik illegal herunterladen, rechtfertigen ihr Handeln mit den stark steigenden Preisen für Tonträger. Anstatt den Tauschbörsen, auf denen das Urheberrecht durch das kostenlose Austauschen von Musik verletzt wird, mit Innovationen und konkurrenzfähigen, legalen Angeboten entgegen zu treten, verlässt sich die Musikbranche zu lange auf bestehende Technologien und Vertriebswege. Harlan E. Spotts Arbeit über den aktuellen Status der Tonträgerindustrie fasst das Problem gut zusammen: »We'd rather fight than switch« [Spotts 2010].

Heute ist die Musikindustrie immer noch zunehmend mit dem sich rasend verändernden Konsumentenverhalten konfrontiert und sorgt mit weit verbreiteten Klagewegen für Aufruhr. Trotzdem kann der Rückgang der Verkäufe nicht aufgehalten werden: Zwischen 1999 und 2011 sind die globalen Verkaufszahlen von 26,9 auf 15,9 Milliarden Dollar gefallen. Hinsichtlich Verkäufe von Tonträgern im internationalen Vergleich lagen im Jahre 2010 die USA mit rund 30 % an der Spitze, gefolgt von Japan (22 %), Deutschland (8,3 %), Großbritannien (8,2 %) und Frankreich (5,3 %) [Bundesverband Musikindustrie 2011].

Mittlerweile werden »über die Hälfte aller Erlösströme (...) im deutschen Musikmarkt (...) durch die Verwertung von Konzerte[n], Events, Merchandising oder Sponsoren generiert« [Gensch et al. 2010]. Aufgrund des Rückgangs der Tonträgerverkäufe haben Musiker keinen Rückhalt mehr aus der Industrie, wie es einst der Fall war.

Um als Musiker bei solchen Rahmenbedingungen wirtschaftliche Erfolge zu erzielen reicht es nicht mehr aus, nur gute Lieder zu schreiben: Image, Marketing und Networking sind wichtige Schlüssel zum Erfolg. Im Zusammenhang mit Web 2.0, Social Media und weiteren Entwicklungen aus der IT-Branche gewinnen sogenannte Do-It-Yourself-Strategien immer mehr an Bedeutung. Allein bei der Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten (GVL) waren im Jahr 2009 mehr als 112.000 Musikinterpreten aus Deutschland angemeldet - Eine Zahl, die jedoch lediglich den größten Teil der bereits professionell und semiprofessionell arbeitenden Musiker repräsentiert [GVL 2009]. Die Masse der Künstler befindet sich nicht oder noch nicht auf diesem Level und ist auf Basisförderung und grundlegendes Know-how angewiesen. Dies ist auch in der Region Stuttgart der Fall.

2.4 DIE MUSIKWIRTSCHAFT DER REGION STUTTGART UND BADEN-WÜRTTEMBERG

Die Landeshauptstadt und ihre Region mit ihren 179 Städten, fünf Landkreisen und insgesamt 2,7 Millionen Einwohnern nimmt mit 35 %, gemessen am Anteil der Erwerbstätigen, bei weitem den größten Teil der Musikwirtschaft Baden-Württembergs ein und erwirtschaftet 40 % des landesweiten Umsatzes von 665 Millionen Euro:

Dieser hohe Anteil kommt unter anderem deshalb zustande, weil das Musicalunternehmen Stage Entertainment in Stuttgart angesiedelt ist [Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags 2010].

Die Musikwirtschaft der Region Stuttgart unterscheidet sich von Musikstandorten wie Köln, Berlin, Hamburg oder München vor allem dadurch, dass keine Niederlassung eines global agierenden Entertainment Unternehmens wie Universal Music oder Warner Music Group in Stuttgart ansässig ist. Die Musikregion Stuttgart profitiert vor allem von der Vielzahl an kleinen Unternehmen. Das Popbüro ist stets an einer vollständigen Bestandsaufnahme der regionalen Musikwirtschaft

interessiert: so kommuniziert die Fördereinrichtung über www.popbuero.de 1.200 Unternehmen und ebenso viele Musikprojekte und Einzelkünstler.

2.5 DIE ZIELGRUPPE

Die Hauptzielgruppe des artistguides liegt in der Region Stuttgart und Baden-Württemberg. Da alle Träger des Popbüros in der Region Stuttgart ansässig sind, konzentriert sich die Einrichtung auf dieses Gebiet. Alle Artikel, die auf www.artistguide.de veröffentlicht werden, haben einen regionalen Bezug.

Wie der Name artistguide.de bereits vorschlägt: die Webseite veröffentlicht lediglich Inhalte, die für Musiker nützlich sind. Musikunternehmen werden nicht angesprochen. Da Basisinformationen veröffentlicht werden, besteht die Zielgruppe hauptsächlich aus Nachwuchs- und semiprofessionalen Musikern. Das Popbüro Region Stuttgart versucht, die Anzahl der Musiker aus der Region zu erfassen. In Stuttgart werden ca. 1.200 Bands und 5.000 Musiker gezählt. Baden-Württemberg weit können ca. 9.000 Musikgruppen aus dem Nachwuchs gezählt werden. 80 Prozent der Musiker sind unter 27 Jahre.

3 MARKETING PLAN

Im Jahre 2009 versammelten sich rund 3.000 Menschen bei der Stuttgarter ‚Art Parade', um gegen die Budgetkürzungen zu demonstrieren, die die Stadt Stuttgart für 2010 und 2011 angekündigt hatte. Trotzdem mussten viele öffentlich geförderten Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen schließen oder sich mit einer Kürzung ihres Budgets von bis zu 20 Prozent auseinandersetzen. Hinzu kommt, dass nicht mit Marketingmaßnahmen neue Mitglieder oder Besucher akquiriert werden, sondern es »schrumpft das Publikum für Non-Profits auf Grund von fehlendem Marketing-Wissen« [Stafford et al. 2004].

Was gibt es jedoch für Möglichkeiten für kulturelle und öffentlich geförderte Einrichtungen wie dem Popbüro Region Stuttgart, um effizient ihre Dienstleistungen, Produkte oder Veranstaltungen trotz des oft geringen Budgets zu vermarkten?

Für öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen ist es nicht immer einfach, ihre Ziele zu definieren, da verbale Ziele oftmals auf den ersten Blick nicht in messbare Ziele umgewandelt werden können. Um den Marketing-Plan des artistguides zu bearbeiten und zu beurteilen müssen sogar solche »weichen« Ziele quantitativ bestimmbar sein [Fischer, 2000].

Grundsätzlich sollen die übergeordneten Ziele des artistguides mit Hilfe des Marketings erreicht werden. Demzufolge wird die benötigte Arbeitszeit, um die Beratungsanfragen des Popbüros

Region Stuttgart zu bearbeiten, voraussichtlich um 20 % verringert werden. Die monatlichen Zugriffe auf den artistguide sollen im Mai 2012 die Summe von 10.000 erreicht haben, 50 % der Nutzer sollen aus der Region Stuttgart und Baden-Württemberg stammen. Gemessen wir dies via Google Analytics.

3.1 BEZAHLBARES MARKETING? EINE EINFÜHRUNG

Das größte zu bewältigende Problem ist, mit einem nur sehr geringen Budget die eben genannte Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund müssen bezahlbare und effektive Wege gefunden werden, um die Ergebnisse des Marketings zu maximieren. Das geringe Budget verringert jedoch deutlich die Anzahl der Möglichkeiten.

Neue Medien und Social Media bilden eine gute Basis für das Bekanntmachen des artistguides, da diese Kommunikationsmittel zum größten Teil auf Arbeitskraft beruhen und nur wenige weitere finanzielle Mittel benötigen. Außerdem können gute Ergebnisse mit Online-Werbung erzielt werden, z.B. mit Facebook oder Google. Eine große Anzahl von Musikern nutzt Facebook als Kommunikationsinstrument zusätzlich zu ihrer eigenen Homepage und es ist anzunehmen, dass sie dort regelmäßig online sein werden.

Im Folgenden werde ich auf die Verwendung von neuen Medien und weiteren bezahlbaren Kommunikationsmitteln im Bezug auf den Marketing-Mix eingehen und werde erläutern, welche erfolgreich eingesetzt werden können. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Bereich »Promotion«

3.2 DER MARKETING MIX: PRODUKT

Kotler nennt vier Eigenschaften, die beachtet werden müssen, wenn Marketing- Programme für Dienstleistungen erstellt werden: Intangibilität, Interaktivität, Variabilität und Temporarität [Kotler et al. 1999]. Diese Punkte werden nun hinsichtlich des artistguides besprochen.

3.2.1 INTANGIBILITÄT

Im Vergleich zu anderen Produkten haben Dienstleistungen und Homepages den Nachteil, dass sie nicht vom Nutzer vor Gebrauch geprüft oder erprobt werden können. Weil Nutzer den artistguide nicht einschätzen können entsteht Verunsicherung und es wird nach Signalen gesucht, die auf die Qualität des Onlinedienstes hinweisen. Um diese Skepsis zu minimieren, muss ein konkret greifbarer Wert in den artistguide eingebaut werden [Kotler et al. 1999].
Erstens: Dieser Wert wird zum artistguide hinzugefügt indem das Logo des Popbüro Region Stuttgart an relevanten Stellen eingebaut wird. In der Region Stuttgart ist das Popbüro die ein-

zige Anlaufstelle für Musiker und Musikschaffende und hat sich in der regionalen Musikszene als vertrauenswürdige Einrichtung etabliert. Dieser positive Eindruck kann auf den artistguide übertragen werden.

Zweitens: Das klare und minimierte Design des artistguides mit Merkmalen wie der »Mehrwert Box« garantiert höchste Nutzerfreundlichkeit. Die Homepage stimmt mit dem Design der Marketing Kampagnen überein und gewährleistet somit einen hohen Wiedererkennungswert. Das Design der Marketing- Kampagne wird später genauer erläutert.

Drittens: Die Kontaktseite des artistguides verlinkt auf die Musikexperten aus dem Popbüro. Somit können die Nutzer die Personen kontaktieren, die ihre Frage bestmöglich beantwortet:

Ein direkter Ansprechpartner erhöht die persönliche Ausrichtung des artistguides und verringert somit die Intangibilität der Plattform. Dies wird dadurch unterstützt, dass die Bereiche »Über uns« und »Frequently Asked Questions (FAQ)« inhaltlich transparent gestaltet sind.

3.2.2 INTERAKTIVITÄT

Unter Interaktivität versteht Kotler im Bezug auf Dienstleistungen eine unmögliche Trennung von Anbieter und Kunde (Englisch: inseparability of provider and customer). Diese Interaktivität ist bei jeder Dienstleistung ausschlaggebend für dessen Erfolg [Kotler et al. 1999].

Da die Mitarbeiter des Popbüros ein fester Bestandteil des artistguides und dessen Inhalte sind, muss zum einem sichergestellt werden, dass diese Mitarbeiter erkannt und akzeptiert werden. Wie bereits beschrieben, wird dies dadurch gewährleistet, dass die Experten einfach, schnell und unkompliziert kontaktiert werden können. Zudem sind die externen Experten aus der Musikbranche, die bei uns Texte veröffentlichen, stets in jedem Text mit Kontaktdaten und kurzer Beschreibung dargestellt. So kann jeder Nutzer im Falle weiterer Fragen auch diese Experten kontaktieren. So schrieb z.B. Musik- und Medienanwältin Stefanie Brum, Geschäftsführerin der Anwaltskanzlei Right aus Stuttgart, einen Text über Vertragsrecht. Dadurch verbindet der artistguide den Anbieter, in dem Falle Frau Brum, mit dem Nutzer und erhöht die Interaktivität.

Eine weitere Möglichkeit, die Interaktivität zu steigern, ist der Hinweis auf allen Seiten des artistguides auf regionale Ansprechpartner in der Region Stuttgart.

Klickt der Nutzer auf »Deine Ansprechpartner in der Region Stuttgart«, so wird er auf www.popbuero.de in das Künstler- und Unternehmensverzeichnis weitergeleitet. Dort findet er sämtliche Musiker, Bands, Musikunternehmen und Institutionen aus der Region Stuttgart.

3.2.3 VARIABILITÄT

Variabilität bedeutet an dieser Stelle, dass die Qualität der Dienstleistung davon abhängt, wer diese anbietet und wann, wo und wie diese angeboten wird [Kotler et al. 1999]. Um höchstmögliche Qualität zu garantieren kooperiert das Popbüro lediglich mit Musikexperten, sei es innerhalb des Popbüros oder mit externen Partnern. Die Geschwindigkeit, mit der der artistguide verwendet werden kann und im Browser angezeigt wird, ist ebenfalls ausschlaggebend für die Qualität der Website. Das Popbüro greift hier auf ein kleines regionales Team von Programmierern zurück, mit dem es seit der Gründung eng zusammenarbeitet. Der große Vorteil von dieser Zusammenarbeit ist, dass Fehler im Code binnen eines Telefonanrufs oder einer E-Mail repariert werden können und nicht erst durch einen langwierigen Kommunikationsprozess weitergeleitet werden müssen. Außerdem können die Nutzer des artistguides, falls sie einen Fehler oder eine Unstimmigkeit auf der Seite entdecken, über diverse Kanäle mit dem Popbüro Kontakt aufnehmen: soziale Netzwerke (Twitter, Facebook, MySpace) oder direkt über die Homepage.

3.2.4 TEMPORARITÄT (VERGÄNGLICHKEIT)

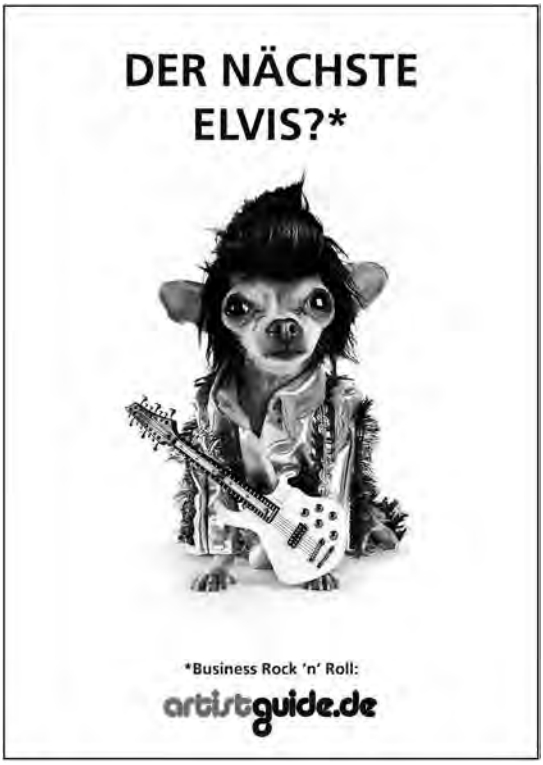
Die Dienstleistung, die das Popbüro auf artistguide.de anbietet, kann nicht in den Besitz des Nutzers übergehen oder wie im Falle eines physischen Produkts »mit nach Hause« genommen werden, um für eine spätere Verwendung offline und ohne das Zusatzprodukt Internet genutzt zu werden. Um die Nutzer trotzdem an den artistguide zu binden und das Gefühl der Temporarität zu mindern, schlägt Kotler vor, eine Art Mitglieder-Bereich, z.B. über ein Login, einzubinden, mit zusätzlichen Merkmalen, dessen Verwendung unangemeldeten Nutzern verwehrt bleiben[Kotler et al. 1999]. Dieser Vorschlag kommt jedoch für den artistguide nicht in Frage, da es eine der Prioritäten des Projekts ist, Informationen schnell zu kommunizieren. Um dennoch ein Gefühl des Besitzes an den Nutzer zu übertragen werden alle Artikel als speicherbare PDFs angeboten. Diese Dokumente sind bei jedem Text mit einem deutlichen Hinweis in der linken Leiste gekennzeichnet:

So können Musiker die Texte speichern und auch offline verwenden. Dies könnte zu einem Verlust der Userzahlen führen, da die Texte nur noch offline gelesen werden und nicht mehr die Seite artistguide selbst besucht wird. Um diesem Problem entgegenzuwirken, werden auf dem artistguide regelmäßig neue Artikel veröffentlicht und in den Kommunikationskanälen des Popbüros darauf hingewiesen, z.B. auch in unserem Newsletter. Die Aktualität der Startseite ist ebenfalls wichtig, sodass der Nutzer immer neue Impressionen erhält und bemerkt, es ändert sich etwas.

3.3 DER MARKETING MIX: PROMOTION

3.3.1 DAS DESIGN DER MARKETING-KAMPAGNE

Um so viel Aufmerksamkeit wie nur möglich zu erlangen, greifen NPOs oftmals auf schockierende Motive zurück. Diese Art des Marketings kann jedoch zu einem gegenteiligen Ergebnis führen: der potentielle Kunde lehnt die Werbung und somit auch das Produkt, die Dienstleistung oder die Aussage ab [Woodruff 2011]. Timothy Christy fasst dieses Phänomen wie folgt zusammen: »Da offensives [Marketing] zu unangenehmen Gefühlen gegenüber dem Vermarkter oder der Marke führen kann, ist Anstößigkeit in der Werbung problematisch« [Christy 2008]. Anstößige Darstellungen können nicht mit der allgemeinen Strategie der WRS und des Popbüros in Einklang gebracht werden, da das Unternehmen versucht, mit einem positiven Bild ein Vorbild und Ideengeber für die Musikschaffenden der Region zu sein. Ebenso muss auf die junge Zielgruppe des Popbüros und des artistguides Rücksicht genommen werden. Deshalb wurden für das Marketing des artistguides Abbildungen ausgewählt, die auf einer positiven Emotion beruhen: Humor:



1 | Das Design der Marketing-Kampagne: Der nächste Elvis?

Die Anzeigen werden einfach gehalten, bestehend aus dem Claim in der oberen Hälfte, dem Bild des Hundes in der Mitte und einer kurzen Beschreibung über dem artistguide Logo. Die komischen Bilder der beiden Hunde, die wie Musiker gekleidet sind, sollen auf die Dienstleistungen des artistguides aufmerksam machen und ein positives Licht auf das Portal werfen. Diese Designvorlage kann auf alle gängigen Formate im Print und Onlinebereich übertragen werden und ist somit universal einsetzbar. Sollte der Platz reichen werden weitere Informationen eingefügt, beispielsweise bei der A4 Anzeige oder eine A1-Plakat. Auf den A6-Flyern werden weitere Informationen auf der Rückseite platziert. Die Hunde werden nicht nur auf Drucksachen und in der Onlinewerbung, sondern auch auf dem artistguide selbst eingebaut. Vor allem in der Anfangsphase ziert ein Hundemotiv die Startseite, um einen direkten Wiedererkennungswert sicherzustellen.

3.3.2 BESTEHENDE RESSOURCEN DES POPBÜRO REGION STUTTGART

Obwohl der artistguide von www.popbuero.de ausgelagert wird, um sich als eigenständige Marke zu etablieren, können die Ressourcen des Popbüros bezüglich Marketingmaßnahmen verwendet werden.

Erstens ist das Popbüro auf allen relevanten Social-Media-Plattformen, die für Musiker und Musikschaffende relevant sind, mit einem Profil vertreten: MySpace, Facebook und Twitter. Innerhalb der letzten drei Jahre konnten über diese Plattformen mehrere Tausend Freunde, Fans und Follower akquiriert werden. Die Plattformen werden täglich gepflegt und aktualisiert, um die Nähe zu unseren Kunden nicht zu verlieren. In Form von privaten Nachrichten, Statusaktualisierungen und Tweets werde ich auf den artistguide aufmerksam machen. Ich bin seit nunmehr drei ein halb Jahren verantwortlich für die Onlinepräsenzen des Popbüros und die Pflege dieser gehört zu meinen täglichen Aufgaben. Bezüglich des Marketings des artistguides sind mir somit keine Grenzen gesetzt, da ich selbst über die Inhalte der Plattformen entscheiden kann.

Ein Vorteil der Social-Networking-Seiten ist es, dass die Mitarbeiter des Popbüros direktes und schnelles Feedback von den Usern zum artistguide erwarten können. Somit werden Kritik oder Verbesserungsvorschläge zeitnah umgesetzt. Da die Präsenz des Popbüros in den Netzwerken bereits von einer großen Zahl an Anhängern verfolgt wird, müssen keine neuen Freunde, User oder Follower akquiriert werden.

Ein Risiko besteht darin, dass der artistguide bei der Vielzahl der Projekte des Popbüros nicht oder kaum wahrgenommen wird. Es ist schwierig, bei mehr als 50 Projekten und Veranstaltungen pro Jahr ein besonderes Projekt hervorzuheben. Diesem Risiko möchte ich entgegenwirken, indem das Design der Profilbilder der Social-Media-Seiten mit denen der Printkampagne übereinstimmen. Somit ist der Einfluss des artistguides nachhaltiger. Seit der Einführung der Chronik in Facebook im März 2012 kann der artistguide wiefolgt hervorgehoben werden:

2 | Die Facebook Chronik kann als Werbeträger für den artistguide eingesetzt werden.

In diesem Beispiel steht eine Ausschreibung des artistguides, ein Wettbewerb für Nachwuchs-DJs, im Mittelpunkt.

Da der artistguide, vor allem im Gegensatz zu den meisten anderen Projekten des Popbüros, kein monetäres Projekt ist, da er laufend mit neuen Texten und Informationen befüllt wird, kann laufend auf den artistguide in den Social Media und Onlinepräsenzen des Popbüros hingewiesen werden. Dementsprechend werden User ständig an den artistguide erinnert und an neue Themen herangeführt.

Die Präsenz des Popbüro Region Stuttgart bei Twitter kann ebenfalls für das Online-Marketing des artistguides verwendet werden. Dieser Onlinedienst eignet sich mit einer maximalen Länge von 144 Zeichen nur für kurze, prägnante Aussagen.

Über die Startseite von www.popbuero.de kann kostenlos auf den artistguide hingewiesen werden. Mit durchschnittlich über 1.200.000 Impressions monatlich hat sich diese Homepage bereits etabliert. Ein Banner in der Flash Bar auf der linken Seite der Homepage und regelmäßig ein Banner im Hauptfeld der Seite weisen auf den artistguide hin:

Zudem kann der alle zwei Wochen erscheinende Newsletter des Popbüros mit derzeit ca. 4.000 Abonnenten als Tool genutzt werden, um den artistguide bekannter zu machen. Mit Hilfe unseres Content-Management-Systems werden die Neuigkeiten ausgelesen, die jeweils in den vergangenen zwei Wochen im »News-Bereich« auf www.popbuero.de/news veröffentlicht wurden. Diese Neuigkeiten werden dann im Newsletter veröffentlicht. Um den artistguide von diesen Neuigkeiten hervorzuheben, werden alle Hinweise im oberen Teil des Newsletters, dem Services-Bereich, oder in der Einleitung platziert. Somit werden die Neuigkeiten des artistguides sofort nach dem Öffnen des Newsletters gesehen.

3.3.3 CROSS-MARKETING

Oftmals ist es lästig, eine lange URL, die nicht auf die Haupt-, sondern auf eine Unterseite einer Homepage verlinkt, über die Tatstatur eines Mobiltelefons in den mobilen Browser einzugeben. Die technologische Innovation der Quick Response Codes (QR Codes) lösen dieses Problem und gewinnen weltweit immer mehr an Bedeutung [Dou/Li 2008]. Durch das Abfotografieren des quadratischen QR-Codes erspart sich der Kunde das Eintippen der URL über die Tastatur. Zudem kann der QR-Code nicht nur auf Internetseiten, sondern auch auf Telefonnummern, E-Mail-Adressen oder GPS-Koordinaten verlinkt werden und ist somit vielfältig einsetzbar. Da QR-Codes kostenlos in allen Formaten im Internet generiert werden können, ist diese Art des Marketings eine gute Möglichkeit, mit geringem Budget effizient zu werben. Ein weiterer Vorteil von QR-Codes ist, dass das interaktive Medium Internet in traditionelle Medien, z.B. in den Printbereich, integriert werden kann [Dou/Li 2008]. So werden Nutzer von Smartphones aktiv in den Marketingprozess einbezogen werden, um eine größere Affinität zum Produkt zu entwickeln.

Dies stellt jedoch zugleich einen großen Nachteil dar: Die Schwelle für eine Person, den QR-Code zu scannen, ist höher, als für jemanden, der beim Surfen im Internet am heimischen Computer nur auf einen Banner klicken muss. Mit innovativen Ideen oder einer Belohnung, die von vorneweg kommuniziert wird, kann diese Schwelle minimiert werden. Die Claims auf den Drucksachen des artistguides sollen den User neugierig machen, sodass er den QR-Code einscannt.

Smartphones sind zwar sehr beliebt, aber Ende Jahre 2011 nutzten in Deutschland lediglich 37 % der Mobiltelefonbesitzer eines.

Nichtsdestotrotz werden QR-Codes in die Flyer, Aufkleber und Plakate des artistguides eingefügt. Jedoch wird der QR-Code nie ohne die URL des artistguides stehen. So haben Smartphone-User die Möglichkeit, den Flyer abzuscannen. Alle anderen Nutzer werden auf der Vorderseite des Flyers durch das artistguide.de Logo oder auf der Rückseite auf die Homepage hingewiesen. Da der Traffic des artistguides regelmäßig überwacht wird, kann eingesehen werden, wie viele Nutzer über die QR-Codes auf den artistguide stoßen.

3.3.4 ONLINE-WERBUNG

Durch Online-Werbeanzeigen wird der artistguide ab Juli 2011 ebenfalls beworben. Da fast kein Budget für diese Anzeigen zur Verfügung steht, ist das Popbüro für das Projekt artistguide eine Kooperation mit Onlinemagazinen für Musiker eingegangen. Auf diesen Seiten können kostenlose Werbeanzeigen im Austausch gegen Texte, die auf www.artistguide.de veröffentlicht werden, geschaltet werden. So wird musikaffines Publikum angesprochen.

Außerdem sollen über Facebook Advertising Anzeigen geschaltet werden. Hierbei besteht die Chance, besonders kostengünstig neue Kunden für den artistguide zu gewinnen.

In Deutschland nutzen Anfang 2012 mehr als 22 Millionen Personen aktiv Facebook. Ein Makel an dieser Art von Werbung ist, dass der Großteil der Facebook-Nutzer in Deutschland, 71 %, jünger als 34 Jahre alt ist.

Mögliche Kunden, die älter sind, können durch diese Art der Online-Werbung schlechter erreicht werden. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass aufgrund des mangelnden Platzes in der Facebook-Anzeige das Logo des artistguides nicht kommuniziert werden kann und somit die Anzeige lediglich durch das Bild Aufmerksamkeit erregen muss.

Anzeigen bei Facebook können einem genau spezifizierten Publikum zugänglich gemacht werden. Dieses Publikum kann nach Ort, Alter und Interessen ausgewählt werden. So erscheint die Anzeige für den artistguide nur auf dem Profil von solchen Facebook-Usern, die durch ihre Interessen (»Likes«) bereits eine Affinität zur Musikbranche aufzeigen. Bei den Facebook-Anzeigen für den artistguide wird die Zielgruppe auf Baden-Württemberg begrenzt. Hierfür werden die elf größten Städte des Bundeslandes ausgewählt und somit Nutzer in einem Umkreis von 80 Kilometern dieser Städte angesprochen.

Die Interessen, die angegeben werden, um die Zielgruppe der Werbeanzeige so gut wie möglich auf musikaffines Publikum einzuschränken, beziehen sich zum einem auf Instrumenten- und Mikrofonhersteller wie Behringer, Gibson oder Yamaha, zum anderen auch auf große Musikunternehmen wie Universal Music oder das Musikhaus Thomann. Musikrichtungen wie Singer-Songwriter oder Hobbyangaben wie Schlagzeug spielen werden ebenfalls mit einbezogen. Insgesamt ergibt sich im oberen Beispiel so eine Zielgruppe von 266.640 potentiellen artistguide-Nutzern. Das Motiv der Facebook-Anzeige wird bezüglich des Designs an die Print-Anzeigen angepasst. Ein Vorteil der Facebook-Ads ist, dass bei der Werbung zwischen Cost Per Mille (CPM) und Cost Per Click (CPC) unterschieden und das Tagesbudget jederzeit angepasst werden kann. Hinsichtlich des Abrechnungsmodells wird für die artistguide. Werbung die Methode CPC ausgewählt. Insgesamt werden zwei Kampagnen im Dezember 2011 und April 2012 eingeplant.

Gutes Zeitmanagement ist bei der Steuerung von Facebook Werbung entscheidend, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen. Das Social Media-Management-Unternehmen Virtrue hat das Verhalten der Facebook Nutzer über drei Jahre hinweg untersucht und ist zu folgenden Ergebnis gekommen: Nutzer sind unter der Woche aktiver als am Wochenende. Der Datenverkehr erreicht Mittwochs um 15 Uhr seinen Höhepunkt.

Weitere Uhrzeiten mit hohem Trafficaufkommen sind jeden Wochentag um 11 Uhr und um 20 Uhr. Die Anzeigen für den artistguide werden dementsprechend online auf Facebook platziert. Facebooks Online-Vertriebsmanager Sarah Smith schlägt vor, dass die Ertragsrate (Click-Through-

Rate, CTR) bei einer Facebook-Anzeige ca. 0,05% betragen sollte, um als erfolgreich zu gelten [Voivid, L./Voivid, A. 2011]. Deshalb werde ich die gewünschte CTR ebenfalls auf diese Zahl festlegen.

3.3.5 MARKETING MIT SUCHMASCHINEN

Heutzutage ist Suchmaschinenmarketing (Search Engine Marketing, SEM) und der bekannteste Bestandteil, die Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization, SEO) in aller Munde. Internetnutzer haben das Bedürfnis, alles so schnell und genau wie möglich zu finden. Deshalb werden SEM und SEO einen wichtigen Bestandteil des Marketing-Mixes darstellen. Marketing mit Suchmaschinen ist eine effiziente, kostengünstige Möglichkeit, um auf den artistguide aufmerksam zu machen. Somit passt SEM zu den Zielen des Marketing Mixes.

Eine kürzlich erschienene Studie zeigt, dass 62 % der Nutzer von Suchmaschinen wie Google oder Bing nur auf diejenigen Ergebnisse klicken, die auf der ersten Seite der Ergebnisse erscheinen. Weniger als 10 % der Nutzer klicken auf die Ergebnisse, die nach der dritten Suchergebnis-Seite erscheinen [Malaga 2008]. Deshalb ist das Ziel der artistguide Marketing-Kampagne mit den Suchbegriffen »artistguide« und »artist guide« auf den drei meist genutzten Suchmaschinen in Deutschland, www.google.de, yahoo.de und www.bing.de an erster Stelle zu stehen. Desweiteren sollen Schlagwörter, die wir in unseren Textüberschriften verwenden, auf den ersten beiden Seiten der Suchergebnisse zu finden sein. Viele Unternehmen verwenden illegale Hilfsmittel, um in Suchmaschinen ein besseres Ergebnis zu erzielen [Malaga 2008]. Die Ziele des artistguides sollen jedoch lediglich mit legitimen Instrumenten erreicht werden. Hierbei wird für SEM zwar Geld für Google AdWords ausgegeben, bei der SEO entstehen aber nur Kosten für die Arbeitskraft innerhalb des Popbüros. Die wichtigsten Methoden der SEM und SEO werden im Folgenden dargestellt.

Dr. Farrokh Mamaghani empfiehlt unter anderem, dass sogenannte Stichwort- Recherche-Instrumente (keyword research tools), wie sie z.B. in Google AdWords integriert sind, eine wichtige Rolle bei der SEO spielen. Dieses Instrument zeigt an, wie viele User national und international einen bestimmten Suchbegriff und eine Suchphrase bei Google eingeben. Google AdWords und das Keyword Tool werden genutzt, um die Überschriften unserer Artikel festzulegen. So wird sichergestellt, dass diese in den Suchmaschinen gefunden werden. Unterschiedliche Überschriften werden so miteinander verglichen und die suchstärkste ausgewählt. Die Suchphrase »Musik Marketing« wird beispielsweise bei Google 1.600 Mal pro Monat in Deutschland eingegeben. Nach dem zusammengeschriebenen Wort »Musikmarketing« wird lediglich 720 Mal gesucht, weniger als halb so viel.

Um den Effekt der SEO zu maximieren und den Suchmaschinen gerecht zu werden, muss der HTML Code (Hypertext Markup Language) des artistguides ebenfalls optimiert werden. Deshalb wird dieser Code, und zwar der »title-tag, meta-tag, heading tags, links und andere Bereiche der

Seite modifiziert, um sicher zu stellen, dass der Suchmaschinenalgorithmus [unserer] Seite ein höheres Ergebnis im Vergleich zu anderen Seiten gibt« [Mamaghani 2009]. Google AdWords wird, wie bereits oben beschrieben, auch diesen Prozess der Optimierung unterstützen.

Da »alle großen Suchmaschinen Backlinks in ihren Klassifizierungsalgorithmen mit einbinden« [Malaga 2009] wird ein weiterer Teil der SEO daraus bestehen, diese Links zu generieren. Das sogenannte ‚Backlinking' wird nicht nur bei dem Erstellen der Artikel für den artistguide berücksichtigt, sondern auch stetig überwacht und durch die Webseiten der Experten, die auf unserem Portal Artikel veröffentlichen, erweitert. Ebenfalls sollen durch den Kontakt zu unseren Kooperationspartnern und Musikern Backlinks entstehen.

Hinsichtlich SEO und Web 2.0 ist ‚social bookmarking', (soziale Lesezeichen setzen) ein wichtiger Bestandteil, um ein Portal wie den artistguide einem breiteren, jüngeren Publikum zugänglich zu machen, das digital versiert ist. AddThis ist ein Open Source und somit kostenloses Instrument, das in den artistguide integriert wird.

Unsere Nutzer können dann die Inhalte unkompliziert auf über 300 Social-Media- und Onlinediensten wie Facebook, MeinVZ oder Twitter teilen.

Abgesehen davon, dass AddThis kostenlos in eine Homepage integriert werden kann, biete dieses Programm auch eine Funktion, mit der online eingesehen werden kann, welche Seiten oder Artikel in den Social-Media-Netzwerken geteilt wurden.

Eine überschaubare Anzahl an Google-Nutzern in Baden-Württemberg geben Begriffe in die Suchmaschine ein, die direkt zum artistguide führen. Gerade diese Nische kann jedoch genutzt werden, um mit der Hilfe von Google AdWords auf das Online-Portal aufmerksam zu machen. Im Zuge der Google Online Marketing Challenge, die jedes Jahr ausgeschrieben wird, erhalten Teilnehmer einen Gutschein in Höhe von 250 USD (umgerechnet 189,77 EUR). Mit diesem Betrag können bereits beträchtliche Ergebnisse erzielt werden.

Ein DJ-Contest, der für alle DJs aus Baden-Württemberg offen ist, ist für eine Google AdWords Kampagne geeignet.
Die Strategie für diese Adwords-Kampagne ist es, die Schlüsselwörter (Englisch: Keywords) der folgenden Bereiche miteinander zu verbinden und alle Partner des Wettbewerbs (0711 Entertainment und drei Stuttgarter Clubs), einzubinden. Die Kampagne besteht aus vier Teilen:

Die erste Kampagne besteht aus Keywords, die direkt mit dem DJ Contest zusammenhängen, die zweite zielt auf die Musikclubs in Stuttgart ab, die dritte kann mit Auftrittsmöglichkeiten in der Region verknüpft werden. Die vierte Kampagne umfasst Adwords, die dem direkten DJ-Umfeld zugeordnet werden können. Verben (Englisch: Action Words) werden ebenfalls in die Kampagne integriert. Die Ziel-URL ist stets www.artistguide.de/djcontest.

Zusätzlich wird in diesem Teil des SEM die sogenannte »dynamic keyword insertion« eingesetzt. Dies bedeutet, dass die von den Google-Nutzern eingegebenen Begriffe automatisch durch Begriffe vervollständigt werden, die vom Popbüro vorgegeben wurden. In der oben stehenden Übersicht sind diese Begriffe mit eckigen Klammern gekennzeichnet. Gibt ein User z.B. das Wort »DJ Contest« ein wird durch die dynamic keyword insertion die Wortgruppe automatisch um das Wort »Stuttgart« ergänzt:

Laut »Google Traffic Estimator«, einem Online-Werkzeug, das im Rahmen des Adword Accounts verwendet werden kann, werden die Wortgruppen 1) und 4) zu den besten Ergebnissen führen. Deshalb werden diese Kampagnen stärker gewichtet. Die Kampagnen werden unter anderem mit dem Google Conversion Tracker beobachtet. Während der dreiwöchigen Laufzeit werden nach der ersten Woche die AdWords mit der höchsten CTR herausgefiltert, AdWords mit schlechtem Ergebnis werden pausiert. Zusätzlich können Zugriffszahlen mit Hilfe von Google Analytics überprüft und die AdWords Kampagnen dementsprechend angepasst werden.

Um zu garantieren, dass das gesamte Budget von 189,77 EUR in dem vorgegebenen Zeitraum verbraucht wird, wird ein maximales Tagesbudget festgelegt. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über die Budgetplanung der vier Kampagnen:

	1) DJ Contest	2) Clubs in Stuttgart	3) Auftritts-möglichkeiten	4) DJ Zubehör	Gesamt
Woche 1	19,04 Euro (2,72 Euro / Tag)	7,56 Euro (1,08 Euro / Tag)	7,56 Euro (1,08 Euro / Tag)	19,04 Euro (2,72 Euro / Tag)	53,20 Euro
Woche 2	19,04 Euro (2,72 Euro / Tag)	7,56 Euro (1,08 Euro / Tag)	7,56 Euro (1,08 Euro / Tag)	19,04 Euro (2,72 Euro / Tag)	53,20 Euro
Woche 3	30,31 Euro (4,33 Euro / Tag)	11,34 Euro (1,62 Euro / Tag)	11,34 Euro (1,62 Euro / Tag)	30,39 Euro (4,34 Euro / Tag)	83,37 Euro
Gesamt	68,39 Euro	26,46 Euro	26,46 Euro	68,46 Euro	189,77 Euro

Tabelle 1 | Budgetplanung Google AdWords-Kampagne.

Die Kampagnen werden 24 Stunden am Tag erscheinen, da die Hauptzielgruppe der Anzeigen, DJs und Partyliebhaber, zu unberechenbaren Zeiten im Internet online sind.
Letztendlich ist das Ziel, ähnlich wie bei den Facebook-Anzeigen, eine durchschnittliche CTR von 0,05% zu erreichen.

3.3.6 BEZAHLBARES PRINT-MARKETING?

Für öffentlich geförderte Einrichtungen und NPOs ist das Internet und Social Media eine kostengünstige Alternative, um neue Kunden zu gewinnen. Nichtsdestotrotz besteht eine erfolgreiche Marketing-Kampagne aus der Kombination von Online- und Offlinekanälen [Pfeiffer/Zinnbauner 2010].

Das Print-Marketing wird auf die Region Stuttgart beschränkt. Mit einem geringen Budget ist es sinnvoll, sich auf eine überschaubare, kontrollierbare Region zu konzentrieren, um die Wahrnehmung und letztlich auch die Nutzung des artistguides zu steigern. Zusätzlich kann das Popbüro so besser auf den Kontakt zu bereits bestehenden Partnern in den Bereichen Konzertveranstalter, Clubs, Bars, kulturelle Institutionen oder Promotion-Agenturen zurückgreifen. Mit Onlinedruckereien wird es möglich, qualitativ hochwertige Druckerzeugnisse zu erschwinglichen Preisen zu erwerben. So können Plakate im DIN-A1-Format, Flyer und Aufkleber im DIN-A6-Format gedruckt und in über 300 Stellen in der Region Stuttgart ausgelegt werden. Außerdem werden die Drucksachen über die 38 Postfächer der SJG verteilt.

Bei außergewöhnlichen Ausschreibungen im Rahmen des Projekts artistguide werden zudem die 50 Plakatflächen der SJG genutzt, die das Popbüro vor allem für die Musikangebote in den Stuttgarter Jugendhäusern verwaltet. So werden für den DJ Contest, den das Popbüro in Zusammenarbeit mit der 0711 Entertainment GmbH veranstaltet, diese Flächen für folgendes Motiv gebucht:

3 | Motiv für das A1-Plakat des DJ Contests.

Gleichzeitig werden 80 Gehwegabschrankungen (GWA) gebucht, um auf den DJ Contest hinzuweisen. Um Kosten zu sparen, werden die GWAs geteilt und in diesem Falle mit dem Projekt »World Freaks« platziert.

3.3.7 ARTISTGUIDE WETTBEWERBE

Im Rahmen des Marketings für den artistguide werden Wettbewerbe ausgeschrieben, um neue Nutzer auf die Homepage zu locken. Die Wettbewerbe sollen gleichzeitig einen Mehrwert für die Musiker der Region und Baden-Württemberg darstellen und das Niveau der ansässigen Musiker erhöhen. Gleichzeitig werden Künstler mit Unternehmen wie Fotografen, Musikclubs oder Musikagenturen in Kontakt gebracht.

So bot das Popbüro Region Stuttgart Ende 2011 mit artistguide.de allen Bands aus Baden-Württemberg die Chance, ein professionelles Fotoshooting zu gewinnen. Für einen Wettbewerb für Disc Jockeys (DJs) konnte 0711 Entertainment als Kooperationspartner gewonnen werden. Die Agentur ist bundesweit bekannt und unter anderem für die Organisation und Durchführung des Festivals »HipHop Open« zuständig. Mit einer großen Fangemeinde kann 0711 Entertainment auf ihren Webpräsenzen auf den artistguide aufmerksam machen und die Seitenaufrufe vergrößern. Des Weiteren werden die Stuttgarter Clubs Romy S., Schräglage und Transit an der Marketing-Kampagne beteiligt sein und auf allen Kommunikationskanälen werben

3.4 DER MARKETING MIX: PREIS

Da das Popbüro Region Stuttgart eine öffentlich geförderte Einrichtung ist, können unsere Leistungen kostenlos angeboten werden. Indem wir einen Nullpreis festlegen, verfolgen wir die Markt Maximierungsstrategie, um so viele Nutzer wie möglich auf unser Produkt aufmerksam zu machen [Andreasen/Kotler 2003]. Nichtsdestotrotz lässt sich indirekt ein Preis erkennen: bei Dienstleistungen muss die Frage beantwortet werden, ob der Verbraucher dazu bereit ist, das Produkt zu einem bestimmten Preis zu erwerben [Kotler et al. 1999]. Übertragen auf kostenlose Dienstleistungen oder Onlinedienste kann die Nutzerfreundlichkeit (Usability) einen Aspekt des Preises darstellen. Die Usability einer Website bestimmt, wie schnell sich ein Nutzer auf der Seite zurecht findet und wie lange er auf der Seite verweilt und somit mehr Seitenaufrufe generiert. Eine einfache Navigation und intuitive Abläufe sind weitere Kriterien einer Homepage mit hoher Nutzerfreundlichkeit. Eine Homepage wird nur dann akzeptiert und erneut besucht, wenn der Nutzer sofort den Mehrwert der Seite erkennt und wenn der Aufwand, der betrieben werden muss, um an die gewünschten Informationen zu gelangen, besonders gering ist [Sindhuja/Dastidar 2009]. Wie bereits in den Zielen des artistguides zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, sind die Seitenaufrufe ausschlaggebend für den Erfolg des artistguides.

Aus den eben genannten Gründen wurde das Design des artistguides so einfach und klar wie möglich gestaltet und angeordnet. Die Startseite zeigt nur die wichtigsten Informationen an. Die minimalistische Struktur erinnert an derzeit erfolgreiche Onlinedienste wie www.dropbox.net, www.box.net oder www.chatter.com. Diese Art des Webdesigns wurde bisher von keinem vergleichbaren Musikportal eingeführt und ist damit ein Alleinstellungsmerkmal des artistguides. In der Übersicht der Artikel arbeitet der artistguide mit Bildern und nicht mit langen Texten oder unübersichtlichen Textmodulen. Zudem wird jeder Artikel von der »Mehrwert-Box« begleitet, in der die Nutzer des artistguides sofort den Mehrwert des vorliegenden Artikels erkennen können. Eine weitere Funktion ist die Möglichkeit, alle veröffentlichten Texte als PDF herunterzuladen.

Alle diese Module bleiben während des gesamten Besuchs auf der Homepage an der gleichen Stelle und sind somit schnell wiederzufinden.

3.5 DER MARKETING MIX: ORT

Der Ort, an dem der artistguide angeboten wird, ist das Internet. Alle Domains, die bei der WRS registriert sind, liegen auf dem gleichen Server. Dies ist auch die einzige Alternative für den artistguide. Um einen erfolgreichen Distributionskanal zu erschaffen, müssen zuvor die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse analysiert und die Ziele des Kanals bestimmt werden. Da ich bereits auf die Zielgruppe des artistguides eingegangen bin, werde ich an dieser Stelle dieses Thema nicht näher erläutern.

Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass das Internet nicht nur über den Computer, sondern auch auf mobilen Geräten genutzt werden kann. Experten sagen voraus, dass im Jahre 2014 90 % der Zugriffe auf das Internet von Mobiltelefonen aus getätigt werden. Die Anzahl der Smartphones, die weltweit genutzt werden, soll bis dahin auf 1,32 Milliarden ansteigen. Daher ist es wichtig, dass Onlinedienste wie der artistguide eine mobil-freundliche Version anbieten, damit der Inhalt selbst auf kleinen Bildschirmen wie die des iPhones, iPads oder Blackberries schnell geladen werden können [Dysart 2012].

Der artistguide ist dafür ausgelegt, auch auf mobilen Geräten eine hohe Nutzerfreundlichkeit zu bieten: durch die integrierte Blätter-Funktion muss der User nicht scrollen. Smartphones wie das iPhone unterstützen die Scroll-Funktion nicht und dem Nutzer werden nur Ausschnitte der Website angezeigt.

Um die Nutzerfreundlichkeit nicht nur auf Smartphones, sondern auch auf den immer beliebter werdenden Tablet-PCs wie dem iPad oder dem Samsung Galaxy Tab zu gewährleisten, passt sich die Auflösung des artistguides automatisch an den Bildschirm aller Geräte an:

4 | Der artistguide auf dem iPad.

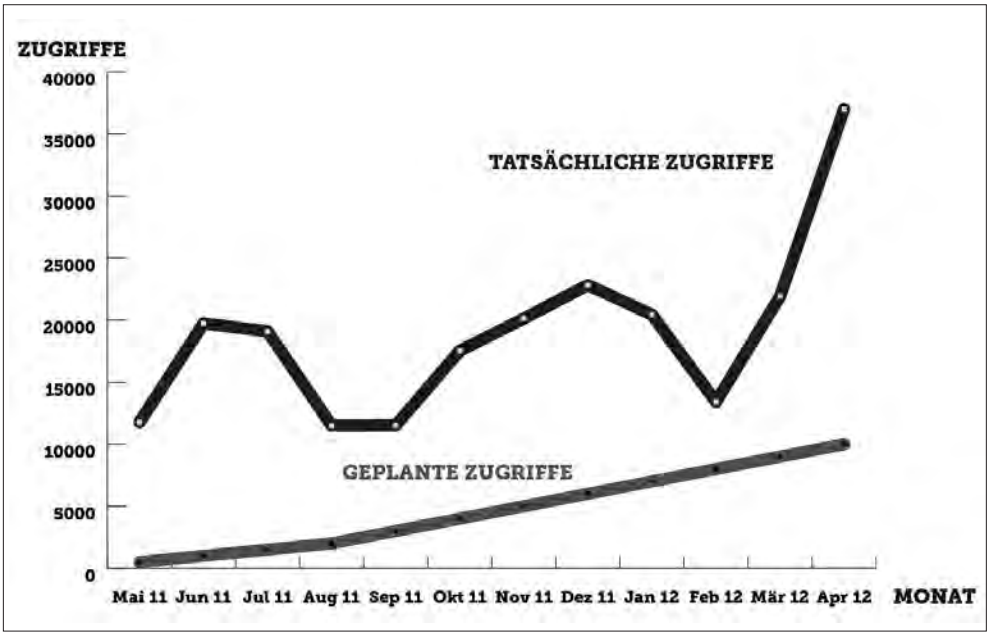
Da keine Frames im artistguide integriert sind, erscheint das Layout der Webseite auf jedem Gerät gleich.

4 ERGEBNISSE UND RESÜMEE

Zum Abschluss dieses Beitrags werden im Folgenden die Ergebnisse der zuvor beschriebenen Maßnahmen dargestellt.

4.1 ERGEBNISSE: ZUGRIFFE

Ziel des artistguides war es, innerhalb der Projektlaufzeit von ca. zwölf Monaten eine Impressionsanzahl von 10.000 zu generieren. In der folgenden Grafik steht die blaue Linie für die geplante Steigerung der Impressions, die rote Linie bildet die tatsächlichen Impressions ab.



5 | Anzahl der Nutzer des artistguides von Mai 2011 bis April 2012.

Schon im ersten Monat zum Launch der Homepage war die Anzahl der Impressions höher als die für zwölf Monate später gewünschte Anzahl. Im Juni 2011 stiegen die Impressions auf 20.000, also die doppelte Anzahl, an. Doch in den Monaten August und September 2011 sowie im Februar 2012 war ein deutlicher Rückgang der Aufrufe zu erkennen. Im ersten Fall liegt dies daran, dass das Popbüro Region Stuttgart im Urlaubsmonat August nur notdürftig besetzt ist und die Aktivitäten stark zurückgefahren werden. Der September wurde genutzt, um die Maßnahmen für die Folgemonate zu planen. Im Februar 2012 musste der artistguide aufgrund der großen Dichte an anderen Projekten etwas in den Hintergrund treten. Außerdem wurde die Zeit in diesem Monat genutzt, um die groß angelegten Marketingmaßnahmen mit der Kombination aus Google AdWords und Facebook-Werbung für das artistguide-Projekt »DJ Contest« zu planen. In den darauffolgenden Monaten stieg die Anzahl der Aufrufe deutlich an und erreichte Ende April schließlich den Höhepunkt von ca. 37.000 Impressions.

4.1.1 NUTZERHERKUNFT

Um den regionalen Schwerpunkt des artistguides hervorzuheben wurde das Ziel festgelegt, dass 50 % der Seitenaufrufe von Nutzern aus der Region Stuttgart und Baden-Württemberg stammen sollen. Mit 67,37 % stammen zwei Drittel der artistguide Nutzer aus Baden-Württemberg, damit wurde das Ziel um 17,37 % übertroffen. Nordrhein-Westfalen, Bayern und Berlin sind mit einem prozentualen Anteil zwischen 5,69 % und 9,18 % für die Auswertung interessant, die übrigen Bundesländer sind aufgrund geringeren Zugriffszahlen weniger. Eine grafische Darstellung der Nutzerverteilung in Deutschland zeigt ebenfalls den deutlichen Schwerpunkt auf Baden-Württemberg. Ca. 8 % der Nutzer haben den artistguide über ein mobiles Gerät besucht.

4.2 ERGEBNISSE MARKETING

4.2.1 ERGEBNISSE DER FACEBOOK WERBUNG

Im Dezember 2011 und April 2012 wurde mit gewerblichen Anzeigen auf Facebook auf den artistguide aufmerksam gemacht. Ziel der Anzeigen war es, eine CTR von 0,05 zu erreichen.

Die erste Anzeige wurde jeweils in Verbindung mit einem Projekt des artistguides geschaltet und das mit einem Budget von 100 € im Zeitraum vom 7. Dezember 2011 bis 14. Dezember 2011. Insgesamt wurde die Anzeige einem Publikum mit der Größe von 59.995 angeboten.

Die Zielgruppe wurde geografisch auf Baden-Württemberg und mit den Interessen »Musik« beschränkt. Daraus folgten 293 Klicks auf die Anzeige und eine automatische Weiterleitung auf die Projektseite auf www.artistguide.de. Die CTR lag bei 0,046 und somit leicht unter dem gewünschten Ziel.

Die zweite Kampagne wurde mit einem Budget von 145,90 € im Zeitraum vom 14. April 2012 bis 01. Mai 2012 geschaltet, um auf einen Wettbewerb für DJs aufmerksam zu machen. Um die CTR zu erhöhen wurden im Gegensatz zur ersten Kampagne die Interessen der Facebook-Nutzer auf das DJ-Umfeld beschränkt. Geografisch war die Anzeige ebenfalls nur auf Baden-Württemberg ausgelegt.

Mit der deutlich geringeren Reichweite dieser Anzeige von 6.439 Personen, aber einer Klickanzahl von 875 konnte die durchschnittliche CTR auf 0,116 erhöht werden und liegt somit weit über dem gewünschten Ziel von 0,05.

4.2.2 ERGEBNISSE SUCHMASCHINEN MARKETING

Mit Hilfe der erwähnten Maßnahmen konnten 113 Backlinks auf den artistguide erreicht werden. Zudem werden bei Google bei der Suche nach den Wörtern ‚artistguide' oder ‚artist guide' das Informationsportal an erster Stelle angezeigt.

Die dreiwöchige Google-AdWords-Kampagne brachte ebenfalls zufriedenstellende Ergebnisse hervor. Mit dem Budget von 188,81 € konnten 287 Neukunden für den artistguide gewonnen werden. Die CTR von 0,05 entspricht genau dem Ziel.

Vor allem die Anzahl der Conversions ist an dieser Stelle hervorzuheben. Während der Kampagne wurde auf der Seite der Anmeldung ein HTML Code von Google integriert. So erkennt Google, wie viele Nutzer der AdWords- Werbung, die beim Klicken auf die personalisierte Landing Page weitergeleitet werden, auf das Anmeldeformular weiterklicken und nicht die Seite sofort wieder verlassen. Mit 86 Conversions (29,97 %) ist diese Zahl außergewöhnlich hoch.

Die Phrase mit den meisten Klicks und Conversions war laut Google AdWords ‚DJ Contest'. Mit einer CTR von 22,64 und einer Conversion Rate von 83,33% hatte die Phrase ‚DJ Contest Stuttgart' die besten Kennzahlen.

4.3 ERGEBNISSE IM BEZUG AUF DAS POPBÜRO

Ein Ziel des artistguides war es, im Laufe von zwölf Monaten den Bearbeitungsaufwand der Anfragen von Musikern an das Popbüro um 20 % zu verringern. Dies wurde anhand des Arbeitsaufwands der zuständigen Mitarbeiterin für Band- und Unternehmensentwicklung mit Hilfe von Zeiterfassungssoftware gemessen.

Die Anfragen von Musikern an das Popbüro sind im Laufe des Projekts minimal zurückgegangen. Allerdings ist der Arbeitsaufwand gesunken, da das Niveau der Anfragen deutlich gestiegen ist

und die Anfragen eher in die Richtung kurzer Detailfragen gehen. Die Künstler scheinen aufgrund des artistguides über ein größeres Basiswissen zu verfügen. Die persönlichen Beratungen sind individueller und dadurch hochwertiger. Anfragen nach den im artistguide behandelten Grundsatzfragen sind dagegen deutlich zurückgegangen. Während die Zahl der Anfragen annähernd gleich geblieben ist, ist der Arbeitsaufwand laut Zeiterfassung um durchschnittlich 13 % gesunken. Dies führt die Expertin u.a. auf konkretere Fragestellungen und einen größeren Vorkenntnisstand der Künstler zurück.

Der Einfluss des artistguides ist auch an der Anzahl der Aufrufe der Popbüro- Präsenz erkennbar: Die Zugriffe stiegen zwischen Mai 2011 und Ende April 2012 von ca. 1.300.000 auf ca. 1.800.000 an. Dies ist unter anderem auf die Verlinkungen zwischen www.artistguide.de und www.popbuero.de zurückzuführen.

4.4 RESÜMEE UND AUSBLICK

Als Teil der Wirtschaftsförderung ist das Ziel des Popbüros, regionale Künstler zu unterstützen und in der Markteinführungsphase zu begleiten. Der schnelle Wandel in der Musikbranche zwingt das Popbüro, innovative Instrumente zu entwickeln, um die Region nachhaltig zu fördern. Der artistguide ist ein Schritt in diese Richtung.

Zu Beginn ihres Buches über strategisches Marketing für Non-profit- Organisationen beschreiben Kotler und Andreasen detailliert, warum es »viel schwerer« [Andreasen/Kotler 2003] ist, Marketing in einer sozialen als in einer wirtschaftlichen Umgebung zu betreiben. Nichtsdestotrotz konnte ich erfolgreiche und zugleich kostengünstige Marketingmaßnahmen vorstellen, die zu einer größeren Wahrnehmung des artistguides geführt haben. Die Nutzung der neuen Medien stand hierbei im Mittelpunkt. Da die Zielgruppe des Popbüros und deren Bedürfnisse genau definiert werden können, wurden gute Ergebnisse unter anderem mit Hilfe von SEM, Social Media, aber auch mit der traditionellen Pressearbeit erzielt. Somit konnten nicht nur die Ziele des artistguides, sondern auch die Vision und Ziele der WRS unterstützt werden.

Ohne kontinuierliches Marketing, finanzieller Unterstützung und einer ständigen Weiterentwicklung des Inhalts des artistguides wird es jedoch schwierig, die Nutzerzahlen hoch zu halten. Sponsoring ist bisher kaum ein Teil der Finanzierung des Popbüros und muss meiner Meinung nach ausgebaut werden. Mit Hilfe von Zuschüssen, z.B. durch Anzeigenplatzierung auf der Website, könnte der redaktionelle Teil des artistguides schneller und intensiver ausgebaut und durch die Einbindung von Video-Lernprogrammen oder Webcasts von etablierten Musikern ergänzt werden.

Letztendlich steht immer ein Thema im Mittelpunkt: Die Liebe zur Musik.

ANHANG

LITERATUR

ANDREASEN, A.R./KOTLER, P. (2003). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Upper Saddle River

Bayer (2012) Deutscher HipHop-Newcomer Cro Carlo, das süße Pandabärchen

www.spiegel.de/kultur/musik/der-deutsche-newcomer-rapper-cro-a-824077.html, 28.03.2012

BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE (2010). IFPI Recording Industry in Numbers 2010, Berlin.

DOU, X./LI, H. (2008). Creative Use of QR Codes in Consumer Communication. In: International Journal of Mobile Marketing, Vol, 3, Ausgabe 2, S. 61-67.

FISCHER, W (2000). Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen. Ein Handbuch. Zürich.

GENSCH, G./STÖCKLER, E.M/ TSCHMUCK, P. (2008). Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft. Wiesbaden.

GESCHÄFTSBERICHT DER GESELLSCHAFT ZUR VERWERTUNG VON LEISTUNGSSCHUTZRECHTEN MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (2009). Berlin.

KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SANDERS, J./ WONG, V. (1999). Principles of Marketing. Upper Saddle River

MALAGA, R.A. (2008): Web 2.0 Techniques for Search Engine Optimization: Two Case Studies. In: Review of Business Research, Vol. 9, Ausgabe 1, S. 132 – 139.

MALAGA, R.A. (2008). Worst Practices in Search Engine Optimization. In: Communications of the ACM, Vol. 51, Ausgabe 12, S. 147 – 150.

LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG, DRUCKSACHE 14/6918 (2010). Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Kulturwirtschaft in Baden-Württemberg. Stuttgart.

PFEIFFER, M./ ZINNBAUER, M. (2010). Can Old Media Enhance New Media? How Traditional Advertising Pays off for an Online Social Network.In: Journal of Advertising Research, Vol. 50, Ausgabe 1, S. 42 – 49.

SINDHUJA, P. N./DASTIDAR, S.G. (2009). Impact of the Factors Influencing Website Usability on User Satisfaction. In: IUP Journal of Management Research, Vol. 8, Ausgabe 12, S. 54 – 66.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG REGION STUTTGART GMBH (2010). Sitzungsvorlage Nr. 35/2010, vorgelegt von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH zur Weiterentwicklung der wirtschaftspolitischen Position des Verband Region Stuttgart. Stuttgart.

SPOTTS, H.E. (2010). We'd Rather Fight Than Switch: Music Industry in a Time of Change. In: Journal of the International Academy for Case Studies, Vol. 16, Ausgabe 5, S. 33 – 46.

STAFFORD, M.R./ TRIPP, C./ BIENSTOCK, C.C. (2004). The Influence of Advertising Logo Characteristics on Audience Perceptions of a Nonprofit Theatrical Organization. In: Journal of Current Issues & Research in Advertising, Vol. 26, Ausgabe 1, S. 37 – 45.

VOIVID, L./ VOIVID, A. (2011): Facebook Advertising 101. In: Business NH Magazine, Vol. 28, Ausgabe 4, S. 40 – 41.

WOODRUFF, ALEX (2011) Präsentation Marketing and Sales Management, Kurs WO54. Stuttgart.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Das Design der Marketing-Kampagne: Der nächste Elvis? S. 168
2 | Die Facebook Chronik kann als Werbeträger für den artistguide eingesetzt werden. S. 170
3 | Motiv für das A1-Plakat des DJ Contests. S. 177
4 | Der artistguide auf dem iPad. S. 179
5 | Anzahl der Nutzer des artistguides von Mai 2011 bis April 2012. S. 180

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Budgetplanung Google AdWords-Kampagne. S. 175

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CD	Corporate Design
CPC	Cost per click
CPM	Cost per mille
EUR	Euro
GVL	Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten
NPO	Non-profit Organisation
QR	Quick Response
SEO	Suchmaschinenoptimierung
SEM	Suchmaschinenmarketing
SJG	Stuttgarter Jugendhaus gGmbH
USD	US-Dollar
WRS	Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

MARKUS NOLTEMEIER

MARKTEIN-FÜHRUNG DER IT-DIENSTLEISTUNG MES-ERP INTEGRATION

ABSOLVENT SIEMENS02
(06/2007–06/2009)

INHALT

Summary ... 190

1 Gestaltung der neuen Dienstleistung ... 190
1.1 Die Technologie: MES ... 190
1.1.1 Definition MES ... 190
1.1.2 Standards ... 191
1.1.3 Bestandteile einer MES ... 191
1.2 Vertikale und horizontale Integration ... 191
1.3 Einsatzmöglichkeiten ... 192
1.4 Wirtschaftlicher Nutzen von MES ... 193
1.5 Die neue Dienstleistung ... 194

2 Markteintrittsstrategie ... 195
2.1 Vorgehensweise ... 195
2.1.1 Theoretischer Hintergrund ... 195
2.1.2 Konkrete Methodik der Arbeit ... 197
2.2 Externe Analyse ... 198
2.2.1 Umfeldanalyse ... 198
2.2.2 Portfolioanalyse ... 198
2.3 Interne Analyse ... 200
2.3.1 Erfolgsfaktorenanalyse ... 200
2.4 SWOT-Analyse ... 201
2.5 Strategische Optionen ... 202
2.5.1 Priorisierung der Optionen ... 203
2.5.2 Implementierung der Strategie ... 204

3 Erstellung eines Marketingplans zur Branchenfokussierung ... 204
3.1 Festlegung der Sub-Branche ... 204
3.2 Identifizierung der Zielkunden in der Photovoltaikbranche ... 205
3.3 Ausrichtung der Dienstleistung an die Bedürfnisse der Zielkunden ... 207
3.3.1 Solarzellenhersteller ... 208
3.3.2 Solarmodulhersteller ... 209
3.4 Zielkunden in Deutschland ... 209

4 Umsetzung und Platzierung des Portfolios im Siemens Konzern ... 210

5 Ausblick ... 212

Anhang ... 213

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 GESTALTUNG DER NEUEN DIENSTLEISTUNG

1.1 DIE TECHNOLOGIE: MES

1.1.1 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 Produktions-

1 Manufacturing Execution System.
2 Enterprise Ressorce Planing.

schritte zusammen und verbinden so die Auftragsbearbeitung der Enterprise Ressource Planning Systeme (ERP) mit den Steuerungssystemen der Produktionswelt.[3]

1.1.2 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)

1.1.3 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

1.2 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

3 Schmidt, L. (2004): VDI-Berichte Nr. 1847, Düsseldorf: VDI Verlag, S. 21.

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]

1 | Integrationspyramide der Produktions-IT.

1.3 EINSATZMÖGLICHKEITEN

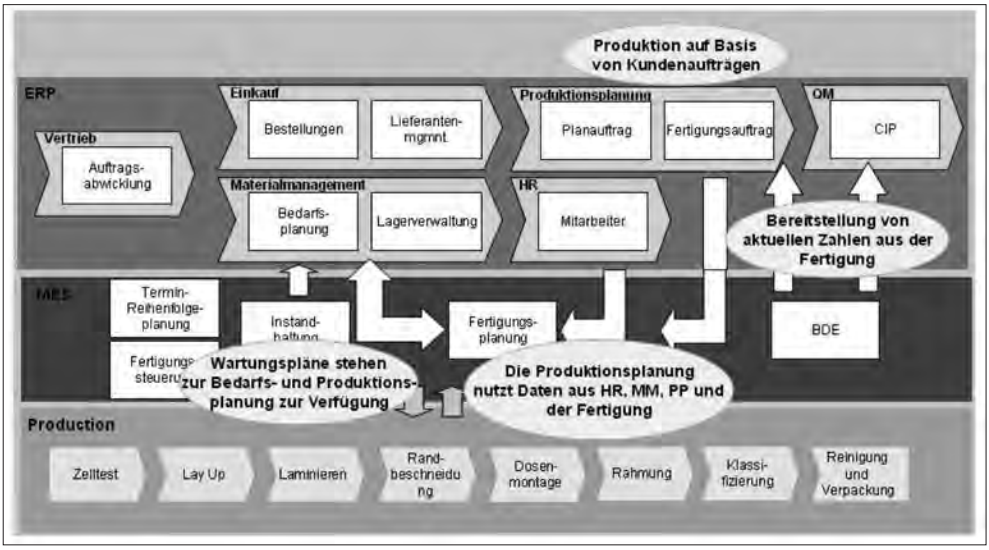
Eine vollständig integrierte MES-ERP Systemlandschaft bietet in fast allen Bereichen eines Produktionsunternehmens Mehrwerte. Insbesondere betrifft das die Bereiche der

- Produktionsplanung,
- Fertigungssteuerung,
- Bedarfsplanung,
- Lagerverwaltung,
- und des Qualitätsmanagements.

4 Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag, S. 36.

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.



2 | Einsatzmöglichkeiten MES-ERP Integration.

1.4 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 durch den Einsatz von MES die Prozessfähigkeit der Mitarbeiter (Manufacturing Scorecard[6]) erhöht und die Möglichkeiten zur Einführung der papierlosen Fertigung wesentlich verbessert werden.

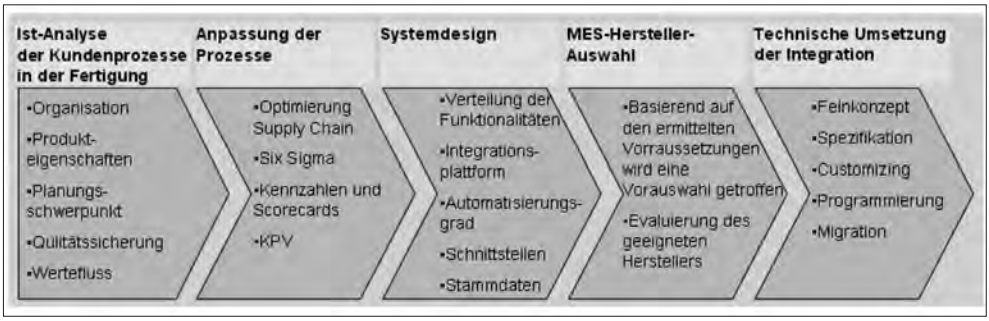
5 Kletti, J. (2006): MES Manufacturing Execution System, Berlin: Springer Verlag, S. 47.
6 Ableitung prozessorientierter Kennzahlen für die Fertigung.

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.

1.5 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.



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.

2 MARKTEINTRITTSSTRATEGIE

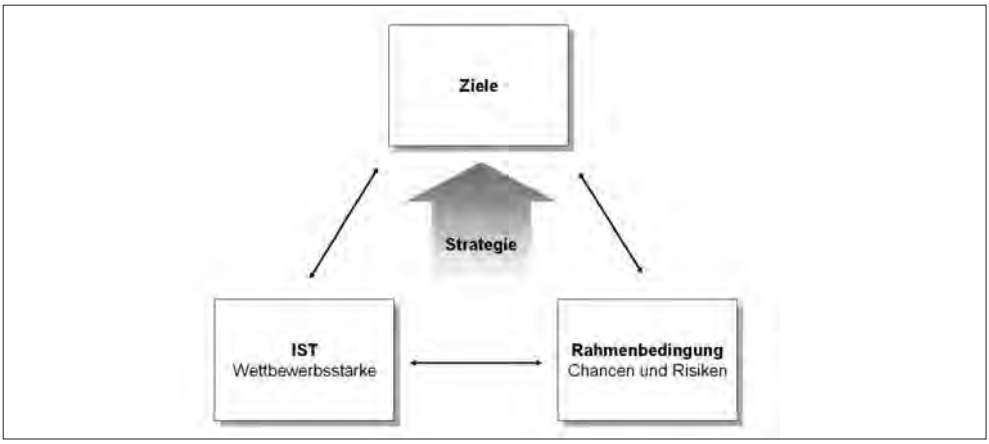
2.1 VORGEHENSWEISE

2.1.1 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.



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.

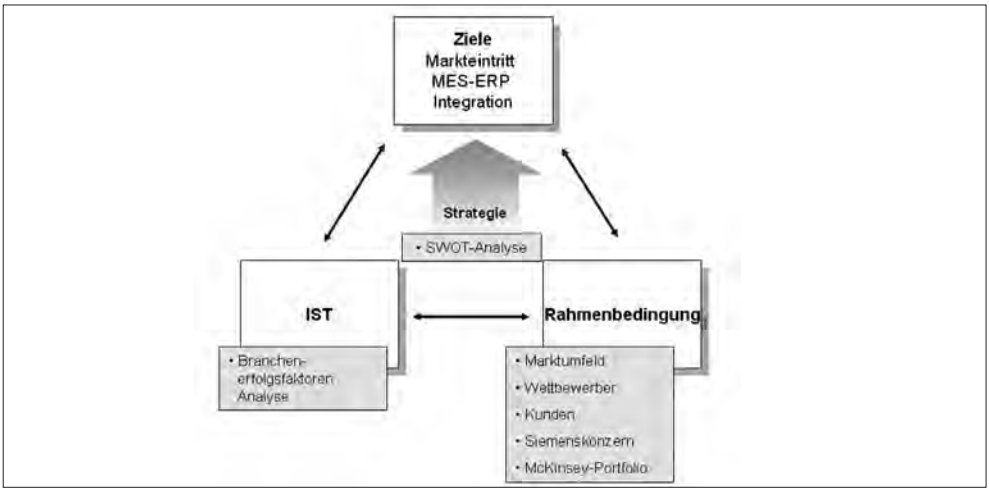
2.1.2 KONKRETE METHODIK DER ARBEIT

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.**



5 | Strategisches Dreieck MES-ERP Integration.

2.2 EXTERNE ANALYSE

2.2.1 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.

2.2.2 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.

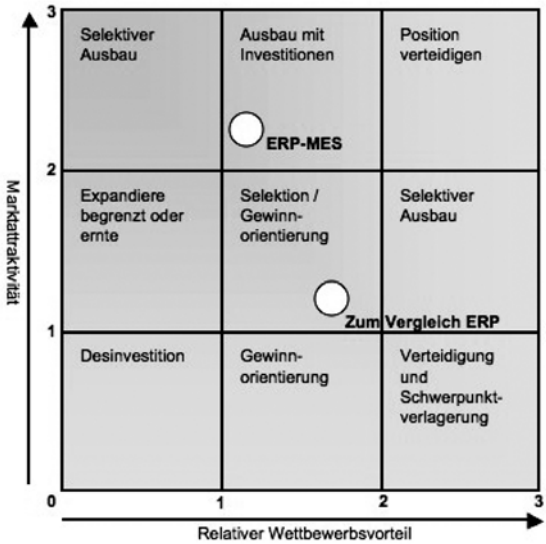
Marktattraktivität	Faktor	MES	Gewichtet
Marktgröße	0,1	3	0,3
Marktwachstum	0,3	2	0,6
Branchenrentabilität	0,2	2	0,4
Lebenzyklusphase	0,2	3	0,6
Wettbewerbshärte	0,1	2	0,2
Eintrittsbarrieren	0,1	1	0,1
Summe	1		**2,2**

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**

2.2.2.1 AUSWERTUNG

Die Ergebnisse aus den beiden vorangegangenen Kapiteln lassen sich nun in die »McKinsey«-Matrix übertragen.



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.

2.3 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.

2.3.1 ERFOLGSFAKTORENANALYSE

In dem Studienprojekt wird die interne Analyse anhand der Erfolgsfaktoren-analyse[10] durchgeführt. Hierbei interessiert aber nicht die Analyse der allgemeinen Erfolgsfaktoren, sondern die Betrachtung der speziellen Branchenerfolgsfaktoren für den Markt der MES-ERP Integration.

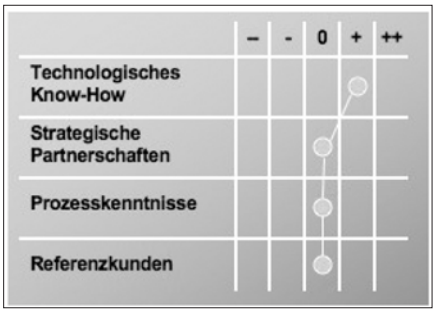
10 Schmidt, T. (2006): Werkzeuge der Praktischen Unternehmensführung, Essen: EMPPOR GmbH, Folie 34.

Hierzu werden zunächst die Erfolgsfaktoren für den Markt der MES-ERP Integration identifiziert und anschließend für 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.



7 | Erfolgsfaktorenanalyse SIS MES-ERP Integration.

2.4 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.

Stärken	Schwächen
• Starke Position durch den Namen Siemens • Langjährige Erfahrung und exzellente Referenzen bei der Einführung von ERP-Systemen • Ausgeprägtes Know-How beim Einsatz von Middlewarelösungen und SOA	• Keine Referenzkunden für MES-ERP Projekte • Der Aufbau mit Branchenexperten befindet sich noch in der Umsetzung • Keine strategischen Partnerschaften zu MES-Herstellern
Chancen	**Risiken**
• Der MES-Markt ist stark am wachsen • Nur durch die Integration zum ERP können die Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von MES umgesetzt werden • Verstärkter Einsatz von komplexen Middlewareprodukten neben Opensource-Lösungen und integrierten EAI-Komponenten (SAP XI) erleichtern den ERP-Experten den Einstieg in die MES-ERP Integration. • Die erforderliche Expertise, ermöglicht das realisieren von hohen Margen	• Stark fragmentierter Hersteller-Markt • Die Siemens MES-Lösung kann einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung der SIS als unabhängiger Berater auf dem Markt haben

8 | SWOT-Analyse SIS DM MES-ERP Integration.

2.5 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

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

2.5.1 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

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.

2.5.2 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

3 ERSTELLUNG EINES MARKETINGPLANS ZUR BRANCHENFOKUSSIERUNG

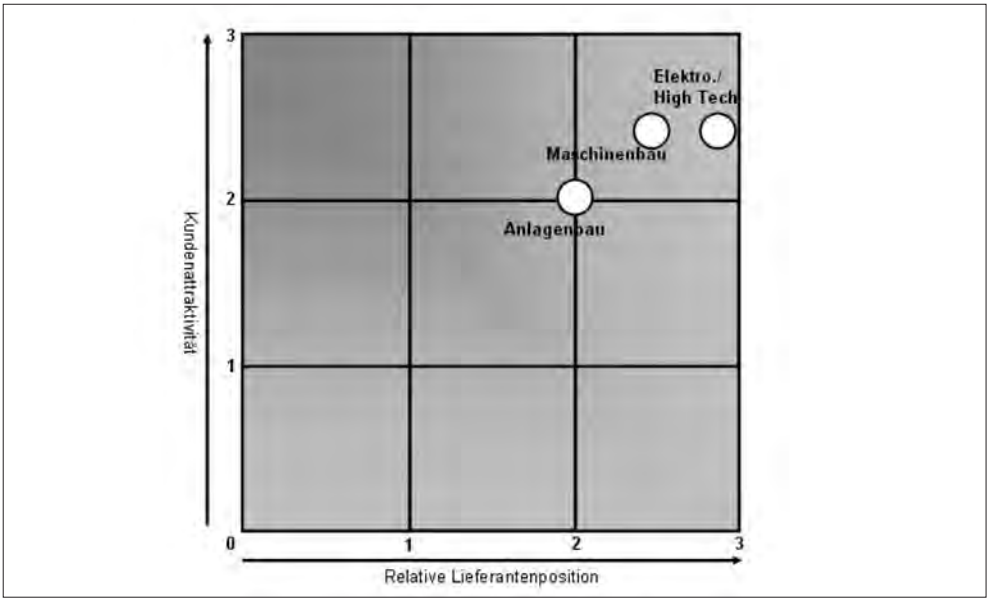
Zur Fokussierung erfolgt innerhalb der diskreten Fertigung die Auswahl der Sub-Branche mit dem größten Markteintrittspotenzial. Dies erfolgt mit Hilfe des Kundenattraktivität-Lieferantenpositionsportfolio. Danach wird die Zielbranche tiefer untersucht.

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.

3.1 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.



11 | Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition-Portfolio.

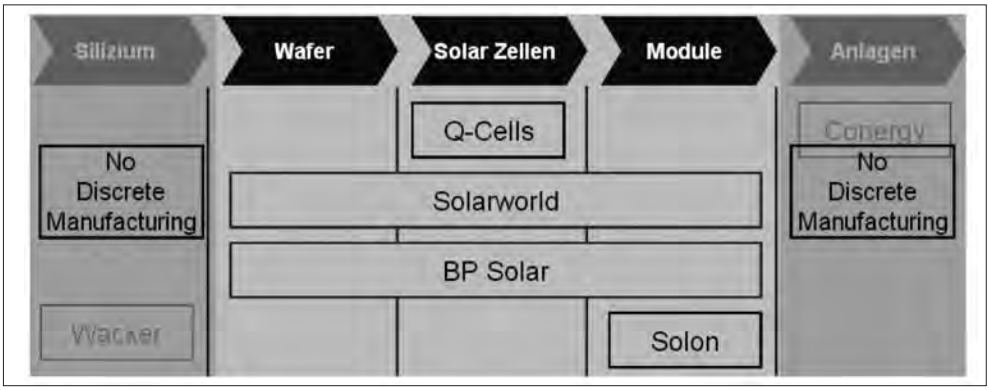
Die Analyse zeigt auf, dass insbesondere im Segment der Elektro- und High Tech Industrie gute Chancen für die neue Dienstleistung MES-ERP Integration zu erwarten sind.

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.

3.2 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 Spezi-

alisten liegt zumeist bei den größeren Skaleneffekten. Die integrierten Konzerne hingegen sind besser gegen eine Rohstoffverknappung geschützt.



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.

Segment	Produktion-Prozess	Wettbewerb	Markt Treiber		Summe
Wafer	▪ Komplexer Produktions-prozess ✓	▪ Zehn Hersteller teilen sich den Markt auf ✗	▪ Einführung neuer Produktions-techniken ✗		●
Zellen	▪ Komplexer Produktions-prozess ✓	▪ Viele Solarzellen-hersteller ✓	▪ Steigerung der Produktions-effizienz ist zwingend erforderlich ✓	▪ Hohe Investitionen in neue Produktions-anlagen und –techniken ✗	●
Module	▪ kein komplexer Produktions-prozess ✗	▪ Viele Solarmodul-hersteller ✓	▪ Steigerung der Produktions-effizienz ist zwingend erforderlich ✓		●

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.

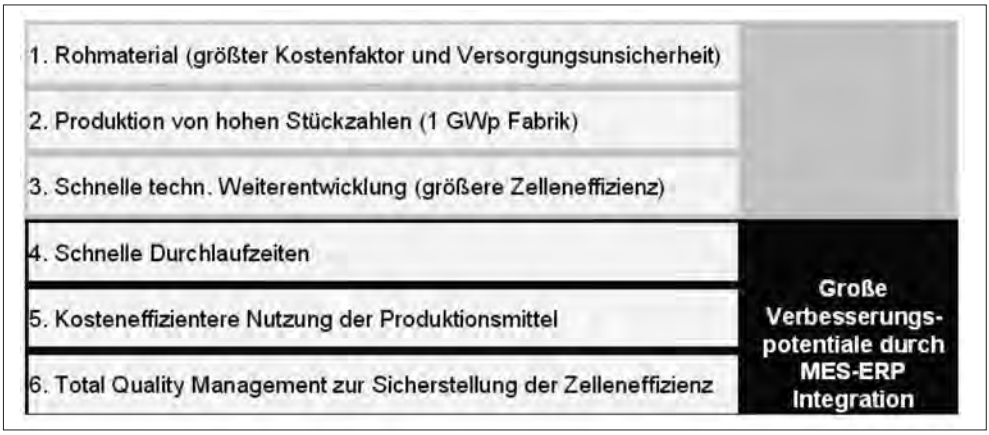
3.3 AUSRICHTUNG DER DIENSTLEISTUNG AN DIE BEDÜRFNISSE DER ZIELKUNDEN

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.

3.3.1 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.



14 | Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration.

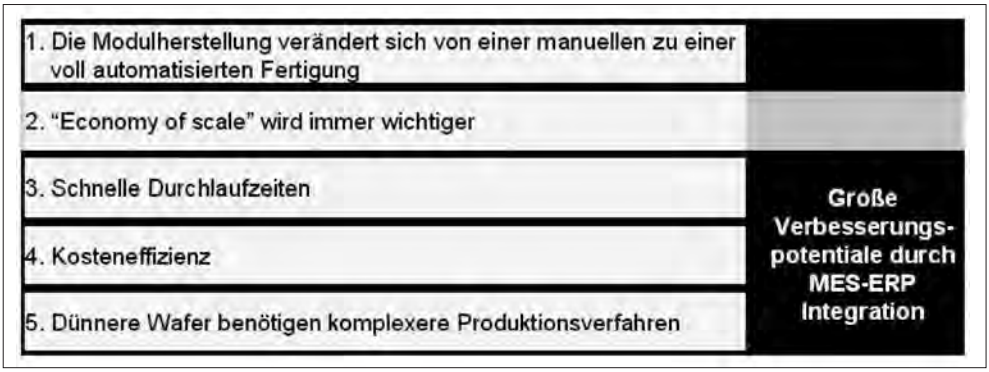
Die Integration des MES mit dem ERP-System unterstützt den Kunden dabei, seine Durchlaufzeiten zu senken und die Effizienz beim Einsatz der Produktionsmittel zu erhöhen.

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.

11 SARASIN, Nachhaltigkeitsstudie, 12/2005.
12 www.solarserver.de.
13 Corporate Information Research Center, Photovoltaic Industry advancing from its infancy, 04/2008.

3.3.2 SOLARMODULHERSTELLER

Analog ist für die Solarmodulhersteller zu betrachten, bei welchen Herausforderungen der Kunde bei der Bewältigung durch MES-ERP Integration unterstützt werden kann.



15 | Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration.

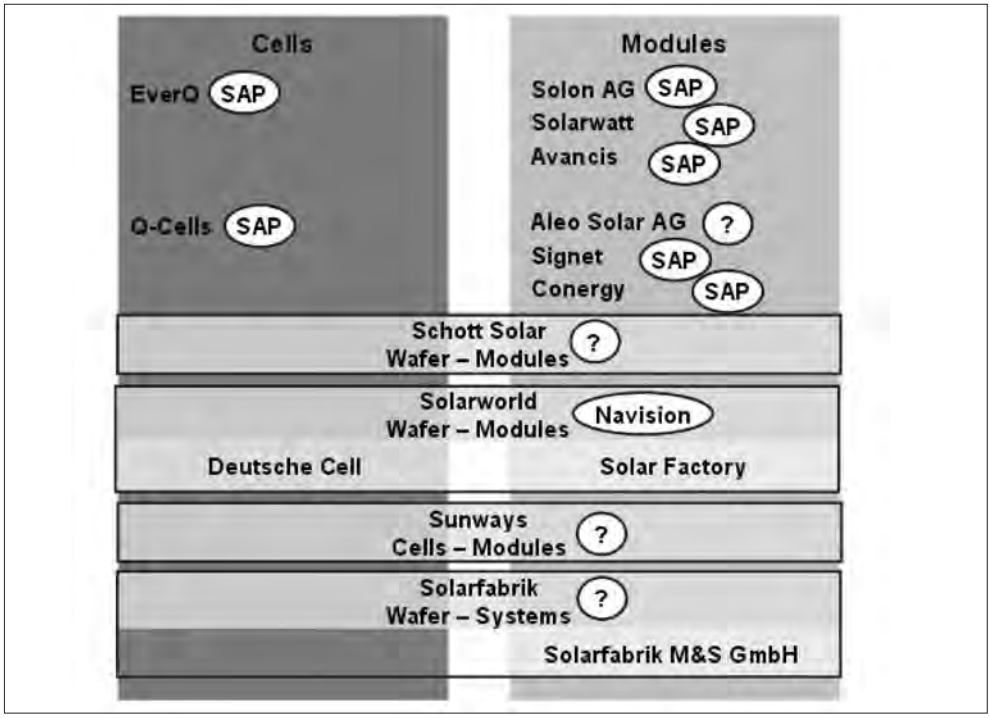
Den Solarmodulherstellern kann die MES-ERP Integration in vergleichbarer Weise, wie den Herstellern von Solarzellen bei der Realisierung schnellerer Durchlaufzeiten und höherer Kosteneffizienz, helfen.

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.

3.4 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.

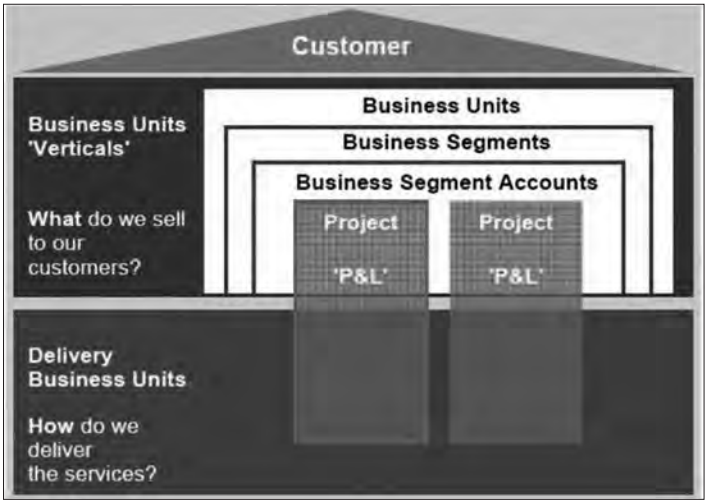


16 | Solarzellen- und Solarmodulhersteller in Deutschland.

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.

4 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.



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.

5 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

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.

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/Ausgewaehlte Kap/.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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Integrationspyramide der Produktions-IT. S. 192
2 | Einsatzmöglichkeiten MES-ERP Integration. S. 193
3 | Servicebausteine MES-ERP Integration. S. 194
4 | Strategisches Dreieck der Unternehmensentwicklung nach Faix. S. 195
5 | Strategisches Dreieck MES-ERP Integration. S. 197
6 | Platzierung MES-ERP in der Portfolio-Matrix. S. 199
7 | Erfolgsfaktorenanalyse SIS MES-ERP Integration. S. 201
8 | SWOT-Analyse SIS DM MES-ERP Integration. S. 202
9 | Ableitung Zielgebiete aus SWOT-Analyse. S. 202
10 | Priorisierung der strategischen Optionen. S. 203
11 | Kundenattraktivität - Relative Lieferantenposition - Portfolio. S. 205
12 | PV-Hersteller innerhalb der Wertschöpfungskette. S. 206
13 | Übersicht Identifizierung der Zielkunden. S. 207
14 | Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration. S. 208
15 | Verbesserungspotenziale für Solarzellenhersteller durch MES-ERP Integration. S. 209
16 | Solarzellen- und Solarmodulhersteller in Deutschland. S. 210
17 | Organisationsmodell SIS. S. 211

JULIA HERR

ECODESIGN & ENERGIEEFFIZIENZ

DIE NEUE EU-GESETZGEBUNG ALS CHANCE FÜR INNOVATIVE BELEUCHTUNG

ABSOLVENTIN WO18
(02/2005–01/2007)

INHALT

Summary 218

1 Einleitung 219

2 Neue EU – Gesetzgebung als Chance für die Lampenindustrie 219

3 Strategie & Marketing für energieeffiziente Lampen. Lobbying? Ja, inklusive win-win-win-Situation! 224

4 Wie erlangt man einen Paradigmenwechsel? Marketing für energieeffiziente Lampen 226

5 Umsetzung 229

6 Ergebnisse 230

7 Resümee 234

Anhang 236

SUMMARY

OSRAM, als einer der beiden weltweit führenden Hersteller von Lampen und Vorschaltgeräten, fertigt neben der mit seinem Namen assoziierten »Glühbirne« seit Jahren auch energiesparende Lampen für alle Anwendungsbereiche (z.B. Straßen-, Büro- und private Beleuchtung). Diese sind zwar im Anschaffungspreis höher, haben aber eine längere Lebensdauer und benötigen weniger Watt, um die gleiche Menge Licht zu erzeugen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. So hat die Europäische Union beispielsweise mit der Ökodesign-Richtlinie auf die Verringerungen der Umweltauswirkungen von energiebetriebenen Produkten abgezielt. Umweltauswirkungen dieser Produkte werden schon während der Produktdesignphase festgelegt.

Auch die Beleuchtung ist betroffen. Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz in der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO_2)[1], nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft.

Man hat sich hier proaktiv engagiert und die Umsetzung in den EU-Mitgliedsstaaten vorangebracht. Aufbauend auf eine SWOT-Analyse wurden für den Marketing Mix (Product, Place, Price und Promotion) gezielte Marketingmaßnahmen entwickelt und durchgeführt, um den Einsatz energieeffizienter Lampen zu erhöhen.

Die dafür gegründete Projektgruppe bei OSRAM konnte in bisher zweijähriger Laufzeit die gesetzten Projektziele durch Einsatz der entwickelten Strategien erreichen. Sowohl intern als auch extern hat sich OSRAM zu mehr Energieeffizienz verpflichtet und erhöhte Aufmerksamkeit bei Kunden, Gesetzgebern und Öffentlichkeit erlangt. Weiterhin konnte Einfluss auf die gesamte Organisation bei OSRAM genommen werden.

1 Abschätzung aus dem Jahre 2003 gültig für EU 15.

1 EINLEITUNG

Alleine für die »Energiesparlampe DULUX EL« für den privaten Haushalt hat OSRAM über die Jahre kumuliert ca. 50 Mio. Euro für Werbung ausgegeben. Doch leider werden diese Lampen nicht wie gewünscht vom Markt angenommen.

OSRAM sieht sich zunehmend mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des produktbezogenen Umweltschutzes und der Energieeffizienz gegenübergestellt. Die Politik befasst sich verstärkt mit den Themen des Klimawandels und Umweltschutzes. Die Europäische Union hat in den letzten Jahren viele Gesetze dazu erlassen und hat supranationale Verträge, die zur Umweltentlastung beitragen (z.B. Kyoto-Protokoll), ratifiziert.

Studien haben gezeigt, dass bei energiebetriebenen Produkten also von Waschmaschinen, PCs, über elektrische Zahnbürsten, Boiler, Motoren bis hin zu Lampen so genanntes »Ökodesign« von hoher Relevanz für die Umwelt ist. Der »Lebenszyklus« eines solchen energiebetriebenen Produktes durchläuft folgende Stadien:

- Auswahl & Einsatz von Rohstoffen;
- Herstellung;
- Nutzungsphase;
- (Wieder-) Verwertung.

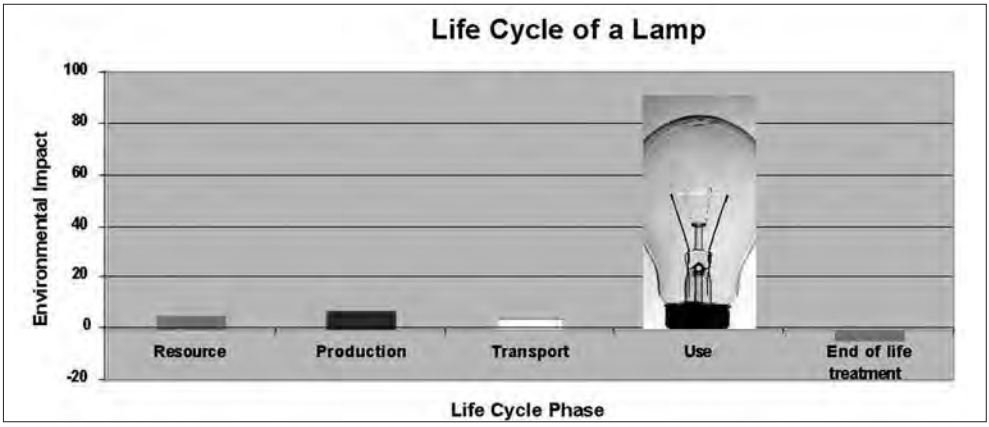
Bis zu 80% der Umweltauswirkungen werden während der Designphase festgelegt.

Mit der 2005 veröffentlichten EuP-Richtlinie verpflichtet die Europäische Union Hersteller dieser energiebetriebenen Produkte zum Ökodesign.[2]

2 NEUE EU – GESETZGEBUNG ALS CHANCE FÜR DIE LAMPENINDUSTRIE

Bei Lampen bezieht sich das Ökodesign auf die Energieeffizienz innnerhalb der Nutzungsphase, da hierbei > 95% der über den gesamten Lebensweg aufgewendete Energie verbraucht werden.

2 Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058.



1 | Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg. Quelle: ELC.

Für die Lampenindustrie ergaben sich bezüglich EuP folgende Ansatzpunkte:

- Richtlinie war von Anfang an nicht zu verhindern
  Versuch der Verhinderung der Richtlinie seitens der Hausgeräteindustrie scheiterte 2002/2003. Starke Unterstützung für das Thema innerhalb der EU-Kommission, da aus Vorschlägen von zwei Generaldirektionen zusammengeführt.

- Energieeffiziente Lichtprodukte sind bereits vorhanden
  Die Lampenindustrie hat effiziente Produkte lange Jahre mit höchstmöglichen Aufwand beworben. Eine weitere Durchsetzung ist aus eigener Kraft nicht zu leisten. Daher verspricht man sich von dieser Richtlinie einen erheblichen »up-sell« für energieeffiziente Lampen.

- Pro-aktiver Ansatz
  Die Lampenindustrie sieht Chancen im vermehrten Verkauf hochwertiger, energieeffizienter Produkte und der Absicherung von Mindestanforderungen durch Eco-Profiles als Basis für das CE-Zeichen. Unterscheidung guter und schlechter Produkte, somit Absicherung gegenüber minderwertigen Importprodukten ist in Aussicht gestellt.

OSRAM begrüßt die neue Richtlinie, die ein Einsparpotential alleine für Beleuchtung von jährlich 24 Mio. Tonnen Kohlendioxid (CO_2) nennt, da die Produkte bereits vorhanden sind und OSRAM sich einen vermehrten Absatz dieser Produkte erhofft. Im Gegensatz zu anderen betroffenen Industrien hatte OSRAM das Glück, nicht erst neu entwickeln zu müssen, sondern die Produkte sind bereits auf dem Markt.

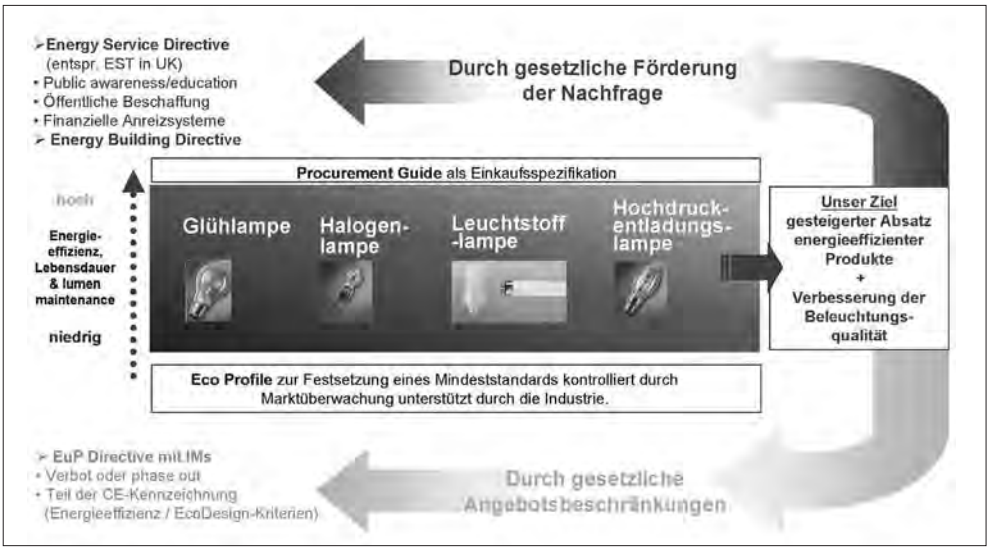
Die Europäische Lampenindustrie ist weltweit marktführend. Die europäischen Markenhersteller haben sich in einem Europäischen Verband, dem European Lamp Companies Federation (ELC),

zusammengeschlossen. Der Verband besteht aus sieben Mitgliedsfirmen: Aura, BLV, GE, Narva, OSRAM, Philips und SLI.

Die ELC-Mitglieder verfügen über:

- 95% der gesamten europäischen Lampenproduktion;
- 50 000 Mitarbeiter in Europa;
- 5 Milliarden € Umsatz in Europa.

Als erste Entwürfe der neuen Ökodesign - Richtlinie veröffentlicht wurden, war der Einsatz des Verbandes gefragt. Es geht darum gestärkt die Position einer gesamten Europäischen Industrie zu vertreten. Also wurde eine Arbeitsgruppe EuP gegründet, die sich von nun an intensiv mit der Entstehung der Richtlinie und im weiteren Verlauf mit der Umsetzung befasste. Folgende Herangehensweise hat der Verband in Bezug auf die EuP-Richtlinie entwickelt:



2 | Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien. Quelle: ELC.

Die aufgeführten Richtlinien haben sowohl auf die Angebotsseite als auch auf die Nachfrageseite Effekte:

Angebotsseite – EuP-Richtlinie:
Gesetzliches Verbot von Produkten mit geringer Öko-Effizienz bezogen auf die umweltrelevanten Eigenschaften Energieeffizienz, Lebensdauer und Lumenmaintainance. Dies soll durch Minimumstandards gesichert in so genannten Eco-Profiles festgehalten werden.

Nachfrageseite – ESD-Richtlinie[3]:
Anforderungen für öffentliche Beschaffung, Förderung öko-effizienter Produkte mittels Incentivierung über die Energieversorger und Mindesteffizienzanforderung von Gebäuden.

Die damit verbundenen Aktivitäten (Gespräche mit Parlamentarien, Vorbereitung von Produktinformationen, Verfassen von Positionspapieren, etc.) waren sehr zeitintensiv. Daher wurde bei OSRAM Anfang 2005 eine Projektgruppe EuP mit Mitarbeitern aus Marketing, Umwelt- und Rechtsabteilung gegründet und eine MBA-Studentin zur Koordination der anfallenden Aufgaben eingestellt.

Die Richtlinie nimmt Einfluss auf alle Bereiche der Allgemeinbeleuchtung, sodass die Mitarbeit von Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb, Entwicklung, PR, etc. nötig war.

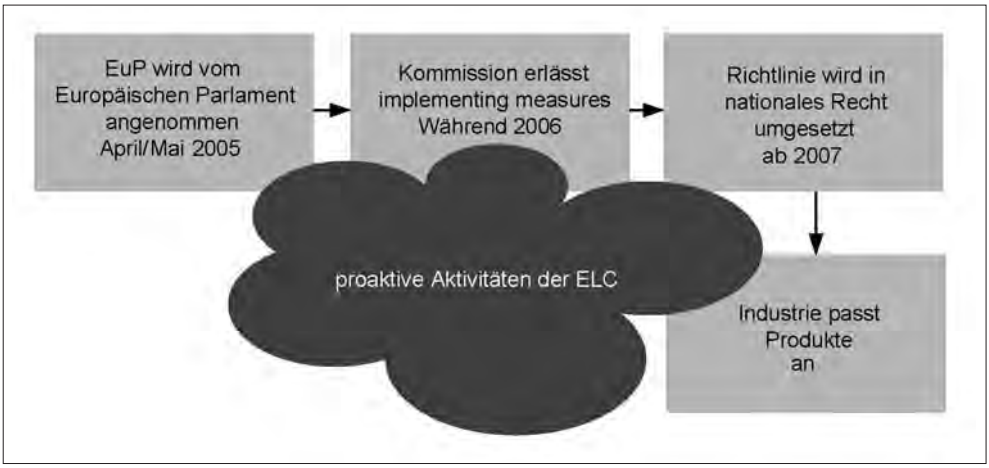
Folgende Projektcharakteristika nach NAGEL weisen das EuP-Projekt bei OSRAM aus:

Charakteristika von Projekten und deren Anwendung im untersuchten Projekt:

- Einmaligkeit des Vorhabens: ür das EuP-Projekt ist eine Laufzeit von 2 Jahren vorgesehen. Derzeit zeigt sich, dass eine Weiterführung notwendig ist bis die konkrete Umsetzung der Richtlinie klar ist. Dennoch wird das Projekt weiterentwickelt, die Einmaligkeit bleibt gewahrt.
- Klare Zielvorgaben: Zielsetzung im Projektantrag.
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben. Das EuP-Projekt befasst sich mit einer neuen Thematik, nämlich der Einführung einer neu erlassenen Richtlinie.
- Zeitliche Begrenzung: Laufzeit des Projektes 2004–2007. Aktuell ist geplant das Projekt weiterlaufen zu lassen, da jetzt noch die Phase der nationalen Umsetzung der Richtlinie ansteht. Hierfür soll ein weiterer Steinbeis-Student engagiert werden. Finanzielle Ausstattung: das EuP-Projekt ist mit einem großzügigen Budget ausgestattet, dass auch für das Geschäftsjahr 2007 weiter zunehmen wird.
- Spezifische Organisation des Projektes: das EuP-Projekt ist als Matrix-Projekt-Organisation aufgebaut.
- Team-, abteilungs- und bereichsübergreifend: in der OSRAM internen EuP-Arbeitsgruppe sind Mitarbeiter der Umweltabteilung, der Rechts- und der Marketingabteilung vertreten. Interne Zusammenarbeit erfolgt Abteilungsübergreifend. So ist die Kooperation mit den verschiedenen Business Units (der einzelnen Lampenfamilien) Vertrieb, Marktforschung, PR, u.a. nötig.

3 Energy and Energy Service Directive, DIRECTIVE 2006/32/EC.

Der Ablauf des Projektes lässt sich bildlich wie folgt darstellen.



3 | Projektablauf EuP. Quelle: eigene Darstellung.

Bei allen Schritten ist die Mitarbeit OSRAMs als Unternehmen aber auch als Mitglied des Europäischen Lampenverbandes notwendig gewesen:

1. Vor der Verabschiedung der Richtlinie

- Juristische Überprüfung der Richtlinienentwürfe
- Gespräche mit Parlamentarien (klassisches Lobbying)

2. Beim Erlassen der Implementing Meassures

- Die EuP-Richtlinie ist eine so genannte Rahmenrichtlinie, die durch Implementing Measures (Durchführungsmaßnahmen) inhaltlich weiter entwickelt und »scharf« geschaltet wird.
- Fachliche Begleitung der von der EU-Kommission in Auftrag gegeben Studien, die Grundlage für die Durchführungsmaßnehmen sein sollen.

3. Bei der Umsetzung in nationales Recht

- Gespräche mit für die Umsetzung in Deutschland und allen Mitgliedsstaaten zuständigen Behörden;
- Teilnahme an entsprechenden Konferenzen und Veranstaltungen.

4. Anpassung der Produkte

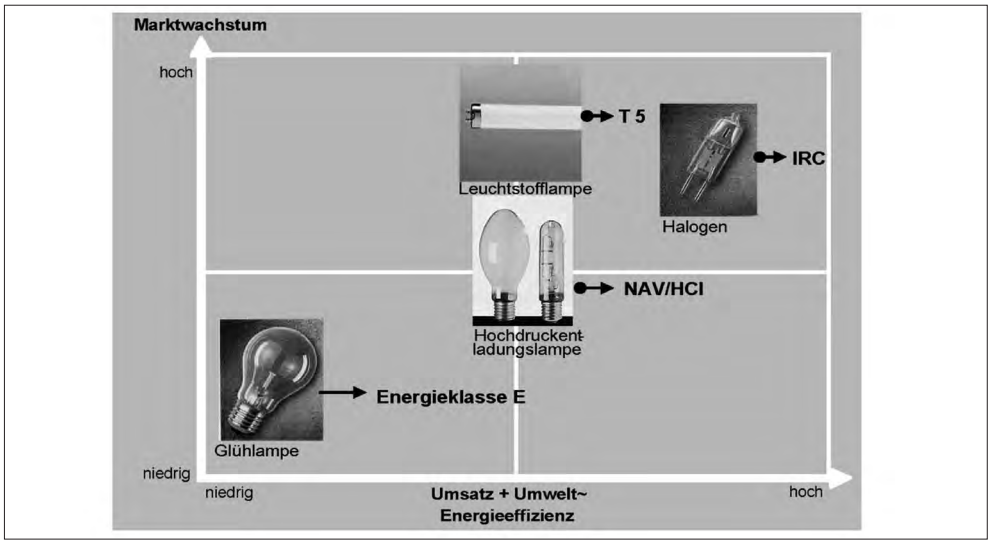
- Bei OSRAM nicht direkt nötig, da energieeffiziente Produkte bereits vorhanden sind. Allerdings verstärkte Ausrichtung des Produktportfolios auf energieeffiziente

Lampen. Vielmehr wird hier ein Verbot bestimmter uneffizienter Lampen angestrebt und eine Förderung besonders energiesparender Lampen.

Für OSRAM hat sich daraus das Projektziel gesteigerter Absatz energieeffizienter Lampen und Verbesserung der Beleuchtungsqualität ergeben.

3 STRATEGIE & MARKETING FÜR ENERGIEEFFIZIENTE LAMPEN. LOBBYING? JA, INKLUSIVE WIN-WIN-WIN-SITUATION!

OSRAM verspricht sich durch die neue EuP-Richtlinie eine Verschiebung seines Produktportfolios hin zu energieeffizienten Lampen. Diese sind in den Herstellungskosten teurer, weisen aber auch eine höhere Marge auf. Daraus ergeben sich nicht nur für OSRAM Vorteile, es handelt sich also um eine win-win-win-Situation.

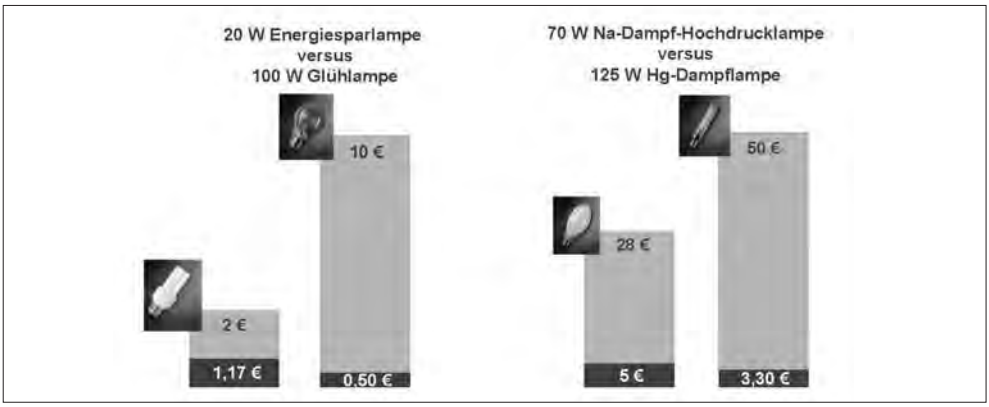


4 | Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen. Quelle: eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt, dass sich durch eine Verschiebung zu jeweils energieeffizienteren Alternativlampen auch eine Umsatzsteigerung ergibt.

OSRAM erzielt mit der effizienteren Lampe ca. 50% mehr Umsatz als mit einer herkömmlichen Quecksilberlampe alter Technologie. Eine win-Situation für OSRAM.

Leider ist meist ausschließlich der Anschaffungspreis bei der öffentlichen Hand kaufentscheidend. Die Gesamtkosten über den Lebensweg, also Einkaufspreis, Betriebs- und Wartungs- sowie Recyclingkosten werden nicht berücksichtigt. Diese Kostenrechnungsart wird auch Total Cost of Ownership genannt.



5 | Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung. Quelle: OSRAM/ELC.

Eine Natriumdampflampe ist wesentlich energieeffizienter als eine Quecksilberdampflampe, da sie weniger Watt benötigt. Dies wirkt sich signifikant auf die Betriebskosten (Elektrizitätskosten) aus. D.h. trotz des höheren Einkaufspreises kann eine Kommune 20 Euro pro Jahr mit solch einer Lampe sparen. München beispielsweise hat ca. 70.000 Straßenleuchten. Dies verdeutlicht das enorme Einsparpotential. Die zweite »win-Situation«, also für den Kunden. Allerdings ist hier anzumerken, dass für die Umstellung von Quecksilber- auf Natriumdampflampen die Installation einer neuen Leuchte nötig ist. Dies sind zunächst Investitionen, die die Kommunen belasten.

Die Umwelt profitiert ebenfalls von der effizienteren Lampe. Es wird weniger Strom zur Beleuchtung benötigt und der Quecksilbergehalt ist geringer als bei der Quecksilberlampe. Die benötigte Strommenge lässt sich leicht in die ausgestoßene Menge an Kohlendioxid umrechnen. Eine Natriumdampflampe spart pro Jahr 92 kg CO_2[4] im Vergleich zu einer Quecksilberlampe. Dies wiederum auf die Vielzahl der Lichtpunkte in Europa hochgerechnet zeigt wie viel des schädlichen Treibhausgases eingespart werden könnte. Die dritte win-Situation.

4 Austausch einer 125W Quecksilberlampe gegen eine 70 W Natriumdampflampe.

Hier schließt sich auch wieder der Kreis zur EuP-Richtlinie und den geforderten 24 Mio. t CO_2 Einsparung. Diese Einsparungen kommen natürlich auch dem Gesetzgeber zugute, da diese Einsparungen einen Beitrag zum Kyoto-Protokoll leisten. Eine Situation, bei der alle Beteiligten, Industrie, Gesellschaft und Umwelt profitieren. Auf Schwierigkeiten der Umsetzung soll im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen werden.

4 WIE ERLANGT MAN EINEN PARADIGMENWECHSEL? MARKETING FÜR ENERGIEEFFIZIENTE LAMPEN

Wie bereits beschrieben bietet die Umstellung auf energieeffiziente Lampen für alle Beteiligten Vorteile, doch bislang wurde diese noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Der hohe Anschaffungspreis »schreckt« Kunden ab. Im Bereich der professionellen Beleuchtung ist ein Problem, dass Einkäufer und Betreiber oft getrennte Dienststellen sind. Der Einkäufer hat an einer teureren Lampe kein Interesse, da seine Kostenstelle nicht von den verminderten Betriebskosten profitiert.
Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse der PEST-Analyse für die Firma OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen dar.

PEST – Analyse	
Ökonomische Umwelt	• Zunehmende internationale Konkurrenz • Gefahr der Energieknappheit • Geringeres Wirtschaftswachstum
Technologische Umwelt	• Lebensdauer und Wattage → Energieeffizienz seit jeher Innovationsmotor für europäische Hersteller
Soziokulturelle Umwelt	• Forderung nach Umweltschutz/Energiesparen • Sparneigung • Finanzielle Überbelastung von privaten und öffentlichen Verbrauchern
Rechtlich-politische Umwelt	• EU - Gesetzgebung nimmt zu ○RL: Eco Design energiebetriebener Produkte ○RL: Endenergie- und Energieeffizienz ○RL: Gesamtenergie von Gebäuden • Kyoto-Protokoll, Deutschland will /muss Beitrag leisten, Politik will sich durch Energie positionieren
Natürliche Umwelt	• Zerstörung der natürlichen Umwelt nimmt stetig zu • Klimawandel und Treibhauseffekt sind mittlerweile nicht mehr zu leugnen
Demographische Entwicklung	• Gesteigertes Bevölkerungswachstum, vor allem in den Ländern des Südens • Damit einhergehender zunehmender „Energiehunger" in Schwellen- und Entwicklungsländer → gesteigerter weltweiter Energiebedarf

Tabelle 1 | PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Aus der dargestellten PEST-Analyse lässt sich zu allen untersuchten Aspekten die Ableitung ziehen, dass der Ausbau energieeffizienter Technologien und die Innovationsführerschaft anzustreben bzw. zu halten ist. Sei es die demographische Entwicklung; immer mehr Menschen benötigen Strom und elektrisches Licht, das möglichst ressourcensparend erzeugt werden soll (Umwelt-Aspekt) oder die »Sparneigung« in den Industrieländern (sozialer Aspekt), die drohende Energieknappheit (ökonomische Aspekte) – alles weist auf die Verwendung von energiesparenden Lampen hin. Dies alles wird durch das politisch-rechtliche Umfeld und die derzeitigen Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz durch diverse Richtlinien und Verträge untermauert.

Abgeleitet aus den Stärken und Schwächen OSRAMs sowie den Chancen und Risiken, die sich durch die externe Umwelt ergeben, wurden mittels einer SWOT-Analyse folgende Strategien entwickelt, um den erforderlichen Paradigmenwechsel zu erlangen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	**Schwächen (Weaknesses)**
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	**Stärken-Chancen-Strategien:** • Nutzen des guten Image, Bekanntheitsgrades und Qualität von OSRAM, um in nationale Förderprogramme integriert zu werden; • Energieeffizienz beim Kunden durchsetzten und verdeutlichen, dass „Zeit reif" für Umstieg; • Innovationsführerschaft weiter in Richtung Effizienz ausbauen, um Politik und Kunden von Produkten und der Marke OSRAM zu überzeugen.	**Schwächen-Chancen-Strategien:** • Hoher Preis der energiesparenden Lampen kann durch staatliche Förderprogramme für Kunden/ Endverbraucher abgemildert werden dies wird zur Erhöhung des Marktanteils energieeffizienter Lampen führen; • Politische und gesellschaftliche Relevanz des Energiesparens führt bei OSRAM intern zu stärkerer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und deren Kommunikation.
	Gefahren (Threats)	**Stärken-Gefahren-Strategien:** • langfristiger Ausbau der Produktions-Kapazität von energiesparenden Lampen; • Qualitätsoffensive gegenüber Kunden um sich vor preisgünstiger, Konkurrenzware minderer Qualität abzusichern.	**Schwächen-Gefahren-Strategien:** • Kostenreduzierungsmaßnahmen entwickeln um mit außereuropäischer Konkurrenz-produkte im Wettbewerb zu bleiben, Wettbewerbsvorteile nutzen/ kommunizieren; • Wettbewerberanalyse um deren Ausrichtung auf „grüne Produkte" zu überwachen.

Tabelle 2 | SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. Quelle: eigene Darstellung.

Der so genannte Marketing Mix bezeichnet die Abstimmung der einzelnen Marketinginstrumente gemäß der Marketingziele. Als nächster Schritt wurden bezogen auf die 4 Ps des Marketing Mix (Price, Product, Place, Promotion) die Marketing Maßnahmen entwickelt.

PRICE

- Professionelle Beleuchtung:
  Kurzfristige Preissenkung bzw. andere Preisstrategien führen nicht zu breitem nachhaltigem Einsatz von energieeffizienten Lampen (dies haben vergleichbare Aktivitäten in der Vergangenheit bereits gezeigt). Sie gelten daher als ungeeignet, da eine Bewusstseinsveränderung bei Kunden angestrebt wird. Vor allem im Bereich Öffentliche Hand soll ein Paradigmenwechsel bewirkt werden. Ziel ist es, dass in Total Cost of Ownership gerechnet wird (auf diese Weise können Einsparungen über den »Lebensweg« einer Lampe um bis zu 80 % erreicht werden). Nicht, dass wie bislang üblich lediglich der Einkaufspreis (ohne Berücksichtigung der Betriebskosten (Strom- und Wartungskosten)) Grundlage für Kaufentscheidungen ist.
- Private Beleuchtung:
  Fondsentwicklung (finanziert von Energieversorgern, Regierung oder »Energiecent« vgl. Energy Efficiency Commitment in UK), der energiesparende Lampen für Endverbraucher günstiger macht, wäre sinnvoller.

PRODUCT

Produkte sind bereits seit Jahren vorhanden und wurden stetig weiterentwickelt (z.B.: Energiesparlampe mit Kolben -in Form einer Glühlampe) – leider hat dies nicht zu einer breiten Überzeugung der Endkunden geführt. Andere Produkteigenschaften (Reduzierung Zündgeschwindigkeit, Quecksilbergehalt, etc.) werden ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt, ist aber für Kunden, die nicht sowieso schon überzeugt sind /bewusst Energiesparen wollen, nicht sonderlich interessant (Größeres Problem: Promotion siehe unten).
USP von energieeffizienten Lampen:

- Mehr Licht,
- weniger Energieverbrauch,
- besseres Licht,
- kostengünstiger über Lebensweg gerechnet.

PLACE

Bei Place wird sich auf die verschiedenen Kundengruppen konzentriert, also wo und bei wem man das Produkt platzieren möchte. Es werden nicht der Point of Sale bzw. die Verkaufskanäle beschrieben:

- Öffentliche Haushalte;
- Endverbraucher /Handel;
- Industrie.

Diese verschiedenen Kundengruppen/-places sollen durch Kontakte/Kommunikation mit der Botschaft der Kosten und CO_2-Einsparung erreicht werden.

PROMOTION
Lanze brechen für Energieeffizienz und Energieeffizienz in der Politik verankern, Lobbying als Teil von PR.
Awareness erhöhen für Energieeffizienz und Einsparpotentialen bei:

- Endverbrauchern
- Politikern in Deutschland
- EU-Politikern
- Diversen Multiplikatoren

5 UMSETZUNG

Um die entwickelten Strategien und vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen wurden entsprechende Mitarbeiter in das EuP-Projekt eingebunden. Folgende Aspekte, die sich aus den Chancen und Risiken, die die Projektarbeit birgt, ergeben, müssen während der gesamten Projektlaufzeit berücksichtigt werden:

- Ständiges Monitoring und Evaluierung der ELC-Verbandsarbeit unter den Gesichtspunkten:
  - werden die Firmeninteressen von OSRAM durch die ELC-Meinung vertreten oder »schwimmen wir lediglich mit auf der Verbandswelle«?;
  - wie groß ist der Vorteil der Verbandsarbeit für OSRAM, lohnen sich die Kosten für die Verbandsarbeit? Hierzu werden regelmäßige interne Projektmeetings anberaumt, sowie ein gesondertes Meeting zu den Zielen der ELC versus den OSRAM Zielen. Dies wird auf die Abendstunden gelegt, um nicht vom operativen Geschäft gehindert zu werden. Eine (ökonomische) Bewertung der Verbandsarbeit wurde bereits oben vorgenommen.

- Lobbying sollte professionell betreut werden, um Ziele zu erreichen. Dies geschieht bereits durch eine PR-/Beratungsagentur, The Centre, die in Brüssel sitzt und sehr gute Kontakte zu EU - Gremien pflegt und für die ELC weiter ausbaut.

- Sensibler Umgang mit Preisgabe von Daten/Strategien gegenüber den Verbandsmitgliedern, die gleichzeitig Wettbewerber sind. Bei OSRAM hat dies zu folgender Praxis geführt: Daten die an den Verband übermittelt werden, werden immer erst von den zuständigen Produktmanagern überprüft, inwieweit sie vertraulich bzw. für die Wettbewerber interessante Informationen enthalten können.

- Die Werbeabteilung von OSRAM wirbt weiterhin und unabhängig von der neuen Richtlinie und ELC-Tätigkeiten für energieeffiziente Lampen, um den Absatz zu fördern.

Ausgangspunkt für jegliche Projektaktivitäten war eine Strategische Organisationsanalyse, die zu Beginn der Projektlaufzeit durchgeführt wurde.

6 ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der knapp zweijährigen Projektlaufzeit lassen sich in folgende Punkte gliedern und werden im Folgenden näher vorgestellt:

1. Kommunikation intern,
2. Kommunikation extern,
3. Präsenz OSRAMs,
4. Generierung neuer Projektkooperationen,
5. Einflussnahme auf OSRAM als Organisation.

1 KOMMUNIKATION INTERN

Da zu Beginn des Projektes Anfang 2005 außer den Projektbeteiligten nur sehr wenige Mitarbeiter bei OSRAM überhaupt wussten, worum es sich bei EuP handelt und inwieweit diese Richtlinie entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit OSRAMs nehmen wird, musste zunächst mit der internen Kommunikation begonnen werden.

- Die Autorin gestaltete hierzu (zur allgemeinen Information für alle Mitarbeiter zugänglich) einen Intranetauftritt, um über die Richtlinie aufzuklären und die Aktivitäten der Projektgruppe zu veröffentlichen.
- Im weiteren Verlauf wurden regelmäßig die Vertriebsmitarbeiter sowie die Leiter der Ländergesellschaften von OSRAM über die Richtlinie und aktuelle Entwicklungen mittels Infobriefen informiert. Selbstverständlich wurde das Top-Management (Geschäftsführung und Spartenleiter) immer wieder über aktuelle Entwicklungen rechtlicher Art und Ergebnisse der Projektarbeit informiert.
- Über das Weiterbildungsprogramm von OSRAM wurde auch an verschiedenen Standorten in Deutschland ein so genanntes »EuP-Seminar« angeboten und von der Projektgruppe durchgeführt.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die internen Aktivitäten sehr gut angenommen wurden und auf reges Interesse seitens der Mitarbeiter gestoßen sind. Auch die Einbindung der Beteiligungsgesellschaften ist gelungen.

2 KOMMUNIKATION EXTERN

Um nicht nur OSRAM Mitarbeiter von der neuen Richtlinie und den potentiellen Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit zu informieren, sondern um vor allem »nach außen« zu kommunizieren, nach dem Motto »wir wissen was kommt, und wir tun was«, war die externe nach der internen Kommunikation von besonderer Wichtigkeit, um Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Politiker von OSRAMs Aktivitäten in Kenntnis zu setzen.

- Da einzelne Inhalte der Umsetzung der EU-Richtlinie den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten obliegt, war es besonders wichtig den Umsetzungsprozess vornehmlich in Deutschland aber auch in den übrigen EU-Ländern zu observieren und die OSRAM Position kundzutun.
- Dies geschah unter anderem durch das Verfassen von entsprechenden Positionspapieren und deren Verteilung bei relevanten Veranstaltungen, Stakeholdern und betroffenen Institutionen und Politikern. So wurden u.a. Positionspapiere für den ersten Energiegipfel der Bundesregierung (April 2006) entworfen und verteilt, die EU-High Level Group on Energy, Environment & Competition (Juni 2006) sowie diverse Informationen an Siemens geliefert, die wiederum durch deren Verbindungsbüro an entsprechenden Stellen eingebracht wurden. So hat das Projektteam EuP beispielsweise auch einen Beitrag für potentielle Public Private Partnership Projekte beim Vorhaben Bayern 2020 für effizientere Büro- und Straßenbeleuchtung geliefert.
- Das Projektteam hat sich auch mit für die Umsetzung der EuP-Richtlinie zuständigen Mitarbeiter im Bundesumweltministerium getroffen. Hierbei wurden Umsetzungsmöglichkeiten in Deutschland diskutiert.OSRAM konnte seine Vorschläge vorstellen und die Aufmerksamkeit auf seine Produkte lenken.
- Auch Kunden wurden bei OEM-Tagungen und anderen Gelegenheiten auf die Richtlinie und bezügliche OSRAM Aktivitäten aufmerksam gemacht.

3 GENERIERUNG NEUER PROJEKTKOOPERATION

Während der Projektlaufzeit wurden einige thematisch passende Projektkooperationen für OSRAM oder den Europäischen Lampenverband angestrebt und zum Teil auch abgeschlossen. Ziel dieser Kooperationen ist es, weitere Partner anderer Branchen zu finden, mit denen sich Synergien im Bereich energieeffizienter und/ oder ökodesignter Beleuchtung bzw. der EuP-Richtlinie ergeben.

Die Berliner Energieagentur ist Koordinator und Mitglied in einem EU-geförderten Projekt zur Effizienzsteigerung in der Beleuchtung. Auf OSRAMs Initiative hin ist der Europäische Lampenverband diesem Projekt als Partner beigetreten. Die Repräsentanz obliegt OSRAM, da der Zielmarkt Deutschland ist. Der Vorteil für OSRAM ist es, die zahlreichen Kontakte der Agentur als

Multiplikatorfunktion und vor allem die »Neutralität« der Agentur zu nutzen, die entsprechende Produkte objektiv darstellen kann.

Durch das Projekt und die anderen deutschen Teilnehmer konnte das Netzwerk von OSRAM noch zusätzlich ausgebaut werden und weitere wertvolle Kontakte geknüpft werden. Das Projekt läuft noch bis Ende 2007, so dass dann erst eine abschließende Beurteilung des Benefits für OSRAM aus dem Projekt vorgenommen werden kann.

Weitere Projektkooperationen befinden sich derzeit in Verhandlungen.

4 PRÄSENZ OSRAMS

Insgesamt hat sich die Präsenz OSRAMs innerhalb der ELC während der letzten zwei Jahre erheblich verbessert, dies wurde sowohl seitens der Verbandsmitarbeiter als auch von Wettbewerbern – anderen Mitgliedern – bestätigt.

Weiterhin hat OSRAM innerhalb der Projekttaufzeit bei diversen Konferenzen und Tagungen zum Thema Erhöhung der Energieeffizienz, Ökodesign und Umsetzung der EuP-Richtlinie teilgenommen und somit Präsenz gezeigt. Teilweise nutzte OSRAM die Gelegenheit seine Position in Form von Präsentationen darzustellen, so zum Beispiel sowohl beim vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt organisierten Fachdialog zu Beleuchtung sowie beim Eco Design Symposium der Technischen Universität Darmstadt als auch beim Bundesverband der Verbraucherzentralen zum Thema Energieeffizienz – aber wie?

Gerade bei Themen, die im weitesten Sinne durch Lobbyarbeit umgesetzt werden können, ist die persönliche Präsenz von besonderer Bedeutung. Erfreulicherweise wurde dies bei OSRAM auch erkannt und wird in Zukunft hoffentlich weiter ausgebaut.

5 EINFLUSSNAHME AUF OSRAM ALS ORGANISATION

Das EuP-Projekt hat während seiner bislang zweijährigen Laufzeit auch Einfluss auf OSRAM als Organisation genommen. Anhand von zwei Beispielen soll diese Einflussnahme im Folgenden näher dargelegt werden.

ENTWICKLUNG EINER SUSTAINABILITY-POSITION BEI OSRAM

Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition herauskristallisiert. Wie bereits mehrfach erwähnt, fertigt OSRAM energieeffiziente Produkte und vermarktet diese auch. Ferner wurde das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert, vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizi-

enz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei (gemäß der EU-Richtlinie Restrictions on Hazardous Substances, RoHS), Miniaturisierung der Produkte und dem damit verbundenen geringeren Verpackungsverbrauch entlasten ebenfalls die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich dazu wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzufolgen. Da hierbei die Notwendigkeit bei OSRAM bestand und noch keine Nachhaltigkeitsposition definiert war, was mittlerweile bei fast allen Unternehmen vergleichbarer Größe »zum guten Ton gehört«, wurde rasch gehandelt.

Im Laufe des Jahres 2006 wurde ein Sustainability-Council gegründet, das in Absprache mit der Geschäftsführung, der Umweltabteilung und der Kommunikationsabteilung die Aufgabe hatte, eine weltweit gültige OSRAM Nachhaltigkeitsposition zu entwickeln. Neben der Definition der allgemeinen Position zu Umwelt und Nachhaltigkeit sollte eine Bewertungsmethode zur Messung der Umweltrelevanz der Produkte als auch der Prozesse entwickelt werden. Diese sollen zukünftig auch nach außen kommuniziert werden. Um diesen Nachhaltigkeitsrat zu koordinieren wurde auch eine Position für einen Sustainability Manager geschaffen.

WACHSENDE BEDEUTUNG & ZUSTIMMUNG DER VERBANDSARBEIT

Die Meinung bezüglich Engagement in Verbänden hat sich bei OSRAM während der Projektlaufzeit und den Aktivitäten des EuP-Projektes stark gewandelt. Dass nun die Anerkennung der Verbandsarbeit gestiegen ist, lässt sich zum einen auf die Arbeiten und die erlangten Ergebnisse der Projektgruppe zurückführen, zum anderen ist diese durch den Wechsel der Geschäftsführung begründet. Die neue Geschäftsführung bewertet Verbandsarbeit allgemein positiver. Die erhöhte Akzeptanz zeigt sich bei OSRAM dadurch, dass mehr Ressourcen für die (ELC-) Verbandstätigkeit freigemacht werden und sich insgesamt mehr Abteilungen mit der Thematik befassen. So wurde an die strategische Unternehmensplanung die Aufgabe erteilt, sich einen generellen Überblick über jegliches Engagement in Interessensverbänden zu verschaffen und hier möglichst die Effektivität zu erhöhen. Derzeit wird auch erwägt, eine Stelle für Verbandskoordination zu schaffen.

Es wurde bei OSRAM erkannt und auch anerkannt, dass die Aufmerksamkeit und Erfolge, die der Europäische Lampenverband in Brüssel bei EU-Gremien erlangt hat, nur mittels des Verbandes möglich waren. Im Alleingang hätte dies keine der Mitgliedsfirmen erlangen können.

Bezugnehmend auf die Analyse der spezifischen Erfolgsfaktoren, die zu Beginn der Projektlaufzeit von der Autorin gemeinsam mit den anderen Projektmitgliedern vorgenommen wurde, zeigt sich, dass alle Erfolgsfaktoren, die durch die Analyse herausgearbeitet und mit Prioritäten zur Umsetzung belegt wurden, durchgeführt und zum Erfolg gebracht worden sind, wie die folgende Auflistung zeigt:

- Produktpolitik – Fertigstellung der Ökoprofile, Benennung von Eco-Excellence-Produkten, etc.;
- Geschäftspolitik – gestiegene Bedeutung der Verbandsarbeit, Schaffung einer Nachhaltigkeitsdefinition für OSRAM, Ausrichtung der Geschäfts- und Produktionsprozesse in Bezug auf Nachhaltigkeit;
- Projektarbeit OSRAM – es werden erheblich mehr Ressourcen für EuP eingesetzt, EuP innerhalb OSRAMs bei wichtigen Mitarbeitern bekannt;
- Projektarbeit ELC – OSRAM Präsenz bei ELC merklich gestiegen;
- Interne Kommunikation – Intranetauftritt, Infobriefe an Vertriebsmitarbeiter und BG-Leiter, EuP-Seminar, etc..

Neben den durch die Erfolgsfaktorenanalyse bestimmten Aktivitäten haben sich im Laufe des Projektes noch weitere Handlungsfelder, wie beispielsweise das Generieren neuer Projektkooperation oder Veränderungen auf die Organisation OSRAMs ergeben.

Die durch das EuP-Projekt bislang entwickelten Kontakte, Aktivitäten und Initiativen bilden eine solide Basis, die es weiter auszubauen gilt, was auch sehr wichtig ist, um den Anschluss an Wettbewerber nicht zu verlieren und um die sich verstärkenden Kundenanforderungen in Bezug auf Sensibilität für Themen wie Umweltschutz und Energieeffizienz auch in Zukunft befriedigen zu können.

7 RESÜMEE

Insgesamt lässt sich sagen, dass während der zweijährigen Projektlaufzeit viel erreicht wurde, bedenkt man, dass bei Null begonnen wurde. Alle betroffenen OSRAM Mitarbeiter wissen inzwischen über die neue Richtlinie und ihre Herausforderungen aber auch über Chancen für das Unternehmen Bescheid.

Nicht zuletzt durch das EuP-Projekt hat sich bei OSRAM die Notwendigkeit der Definition einer Nachhaltigkeitsposition ergeben. Neben der Herstellung von energiesparenden Lampen hat OSRAM das Fertigungsverfahren in Bezug auf Umweltaspekte kontinuierlich verbessert. Dies zeigt sich vor allem durch die Erhöhung der Energieeffizienz in der Fertigung, beständige Minderung von schädlichen Inhaltsstoffen wie Quecksilber und Blei, Miniaturisierung der Produkte. Damit verbundener geringer Bedarf an Verpackungsmaterial entlastet zusätzlich die Umwelt. Diese öffentlichkeitswirksamen Umweltaktivitäten wurden aber bei OSRAM nicht ausreichend nach außen kommuniziert.

Durch die Arbeit in dem EuP-Projekt und dem direkten Vergleich wie Wettbewerber das Thema kommunizieren und für Werbezwecke nutzen, hat sich bei OSRAM die Dringlichkeit ergeben gegenwärtig nachzufolgen. Es bleibt zu hoffen, dass es OSRAM gelingt, sich sowohl intern zu mehr

Umweltbewusstsein zu verpflichten und diese Selbstverpflichtung auch nach außen markt- und wettbewerbsrelevant zu kommunizieren.

Aus Umweltsicht ist die Europäische Union mit der Eco Design-Richtlinie sehr weit gegangen, in dem sie alle energiebetrieben Produkte (ausgenommen Fahrzeuge) und auch deren Leerlauf (Stand-by) adressiert. So werden die Hersteller dieser Produkte gezwungen diese umweltgerecht zu gestalten, was sicherlich sehr stark positive Effekte auf die Umwelt nehmen wird. Sollten die Ansätze wirklich konsequent und rasch umgesetzt werden, führt dies zu erheblicher Steigerung der Energieeffizienz und damit einem geringeren Stromverbrauch bei gleicher Leistung.

Bedingt durch stetig steigende Strompreise wird es für Verbraucher immer interessanter, Strom zu sparen, vor allem wenn dies keinen Komfortverzicht mit sich bringt. Das sind eigentlich ideale Voraussetzungen für den Einsatz von Energiesparlampen. Wie bereits erwähnt, schonen diese den Geldbeutel des Verbrauchers, bieten für OSRAM höhere Umsatzchancen und schonen dazu noch – wie von selbst – die Umwelt.

OSRAM hat hier das Glück Umweltschutz (Energieeffizienz) mit Wirtschaftlichkeit zu verbinden. Die umweltgerechten Produkte sind bereits vorhanden, werden kontinuierlich weiterentwickelt und sind auch noch gewinnträchtiger als ineffiziente Technologien. Eine ideale Kombination also.

Das Projekt wird durch eine weitere MBA-Studentin fortgeführt. Somit wird sichergestellt, dass gemeinsam mit dem neu bestellten Sustainability-Manager das Thema Ecodesign bei OSRAM weiter verfolgt und ausgebaut wird – vor allem in Bezug auf Außenkommunikation. Die bereits generierten Kontakte und Projekte können dabei sicher einen wertvollen Beitrag leisten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es dem Europäischen Lampenverband gemeinsam mit seinen Mitgliedern gelungen ist bei der EU-Kommission und der allgemeinen Öffentlichkeit die Aufmerksamkeit auf die »low hanging fruits«, also das enorme und einfach zu generierende Einsparpotential bei der Beleuchtung zu lenken. Neben der verstärkt wahrgenommenen Verantwortung für unserer aller Umwelt kann Energieeffizienz daher der Vektor sein, der OSRAM weiterhin auf Erfolgskurs hält.

ANHANG

LITERATUR

AMTSBLATT DER EUROPÄISCHEN UNION: Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG des Rates sowie der Richtlinien 96/57/EG und 2000/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates. Amtsblatt Nr. L 191 vom 22/07/2005, S. 0029 – 0058. Strasbourg, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005.

NAGEL, KURT: Praktische Unternehmensführung, 3 Bände, Stand Februar 2005 (54. Nachlieferung), München: Olzog Verlag, 2005.

WEIS, HANS-CHRISTIAN: Kompakt Training Marketing, 4. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2005.

EUROPEAN LAMP COMPANIES FEDERATION (ELC): Internet-Extranet 2005, Belgien, http://www.elcfed.org/, 4.12. 2005.

OSRAM GMBH: Das Unternehmen, Internet, Intranet 2006, Deutschland, www.osram.com, 7.12. 2006.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Energieverbrauch einer Lampe über Lebensweg. S. 220

2 | Förderung des Lampengeschäftes durch EU-Richtlinien. S. 221

3 | Projektablauf EuP. S. 223

4 | Verschiebung des Produktportfolios hin zu energieeffizienten Alternativen. S. 224

5 | Total Cost of Ownership für Lampen in Haushalts- und Straßenbeleuchtungsanwendung. S. 225

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | PEST-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. S. 226

Tabelle 2 | SWOT-Analyse für OSRAM als Anbieter energieeffizienter Lampen. S. 227

TIMO MUNZINGER

DAS FEHLENDE PUZZLESTÜCK »AKTIVES FLÄCHEN-RESSOURCEN-MANAGEMENT«

ABSOLVENT WO15 A
(04/2004–03/2006)

INHALT

Summary ... 240

1 Einleitung ... 241
1.1 Ausgangslage ... 241
1.2 Projektidee ... 241
1.3 Projektmerkmale / -ziele ... 242

2 Unternehmen ... 244
2.1 Die STEG ... 244
2.2 Kunden ... 246
2.3 Wettbewerb ... 246
2.4 Chancen / Risiken ... 247

3 Dienstleistung & Technologie ... 248
3.1 Leistungsbild ... 248
3.2 Innovation ... 253
3.3 Alleinstellungsmerkmale ... 254

4 Marketing & Vertrieb ... 254
4.1 Zielgruppen ... 254
4.2 Aufbau ... 256
4.3 Vertrieb ... 257

5 Resümee ... 258
5.1 Ergebnisse ... 258
5.2 Erkenntnisse ... 259
5.3 Ausblick ... 260

Anhang ... 261

SUMMARY

Sie haben schon lange eine Idee? (...) sollte 2006 nicht das Jahr sein, (...) diese Idee in die Tat umzusetzen? Fangen wir einfach an! Jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Sie werden sehen, wie viel Freude es macht, wenn man Schritt für Schritt voran geht. Das kann jeder von uns – zu Hause, in der Familie, mit Kindern, in der Schule, am Arbeitsplatz, (...). Deutschland ist das Land der Ideen. Aber von unseren Ideen leben – das können wir nur, wenn wir sie auch in die Tat umsetzen. (...) Fangen wir einfach an – ab morgen früh.[1]

Stellen Sie sich vor, Sie haben überall und jederzeit genau die Daten zur Verfügung, die Sie für Ihre Arbeit benötigen. Sie sind durch Ihren Wissensvorsprung in der Lage bessere, schnellere und effizientere Entscheidungen in Ihrer täglichen Arbeit zu treffen. Sie verbessern die Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich und bilden Synergien zu den verwandten Tätigkeitsfeldern.

Dieser Wunschgedanke war die Ausgangsbasis der Projektidee eines »aktiven Flächenressourcenmanagements«. Aufgrund der bereits jahrelang bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens »die STEG« liegt es nahe, speziell die Entwicklung und Aktivierung von innerstädtischen Brachflächen, Baulücken und untergenutzten Flächen voran zu treiben. Besonders in diesem Bereich herrscht aufgrund der aktuell anstehenden Veränderungen der Gesellschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland und der schlechten Haushaltslage der Städte Handlungsdruck. Um das Fortbestehen unserer Städte, inklusive der vorhandenen Infrastruktur, zu sichern, müssen Neuausweisungen von Baugebieten im Außenbereich reduziert und die Nutzungen von bereits vorhandenen Flächen im Innenbereich gestärkt werden. Ein »aktives Flächenressourcenmanagement« unterstützt die Städte bei dieser schwierigen Aufgabe.

Die STEG bietet mit dieser Dienstleistung »Service on demand«!

1 Merkel, Angela (2005): Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005.

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE

Der demographische Wandel, also die Schrumpfung und die Alterung der Bevölkerung in Deutschland, stellt unsere Gesellschaft vor ungekannte Herausforderungen. Ganz gleich, ob es sich um Personen, Institutionen, Prozesse oder ganze Staaten handelt, der demographische Wandel schlägt sich auf allen Ebenen nieder. Speziell aber auf die Tätigkeitsfelder der Kommunen. Öffentliche Infrastruktur muss geplant, die Nahversorgung gesichert und Flächen und Gebäude zur Verfügung gestellt werden. Ein breites Spektrum an Aufgaben, die alle direkt oder indirekt vom demographischen Wandel beeinflusst werden.

Die Lebensgewohnheiten der Bevölkerung ändern sich. Nicht nur aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Einwohner, sondern auch durch geänderte Lebensumstände, wirtschaftliche und kulturelle Veränderungen sieht der Alltag der meisten Menschen in Deutschland anders aus. Ein Höchstmaß an Mobilität, Infrastruktur und öffentliche Nahversorgung wird von den Einwohnern von Seiten der Kommunen gefordert. Dies und weitere Gründe machen die Innenstädte wieder zunehmend interessant für junge und ältere Wohnungssuchende.

Die Anzahl der Singelhaushalte und die Flächeninanspruchnahme pro Kopf steigen, obwohl die absoluten Bevölkerungszahlen stagnieren bzw. langfristig sinken[2]. Dieses »Mehr« an Kosten für öffentliche und technische Infrastruktur steht einem »Weniger« an Einnahmen durch Bürger und Gewerbe gegenüber, was die Kommune mittel- bis langfristig vor Probleme bei der Finanzierung des öffentlichen Haushalts stellt. Daher ist eine weitere flächenmäßige Entwicklung der Kommunen in vielen Fällen nicht anzustreben.

1.2 PROJEKTIDEE

Eine aktive Innenentwicklung kann zur Bewältigung der unter 2.1 Ausgangslage genannten Problemstellungen beitragen. Das Nutzen bereits vorhandener Flächen- und Gebäudepotenziale, die Wiedernutzung von Brachen und ehemaligen Militärflächen ist ein wesentlicher Beitrag, langfristige Infrastrukturkosten zu senken und eine qualitative Aufwertung der bestehenden Stadt- und Dorfkerne zu ermöglichen.

Um die Kommunen bei diesen sehr umfangreichen Stadterneuerungsprozessen zu unterstützen, entstand die Idee einer webbasierte Arbeits- und Informationsplattform – der STEG COMPASS. Wichtigste Merkmale der neu entwickelten Plattform sind:

2 Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004): Raumordnungsprognose 2020 Bonn.

- Webbasiert - Jederzeit und überall Zugriff auf aktuelle Daten
- Aktualität - Sie arbeiten immer auf dem Originaldatenbestand - keine Redundanz
- Zugriff - Einfacher Datenaustausch aller Projektbeteiligter
- Kosten - Sie bezahlen nur was Sie wirklich benötigen - Hosting oder Kauf
- Öffentlichkeit - Gezielte Veröffentlichung der Informationen
- Marketing - Standort und Stadtmarketing durch Vermarktungsportal
- Alleinstellung - Die einzige Fachdatenbank zur Stadtentwicklung

Die oben genannten Merkmale tragen zu einer Vielzahl von Vorteilen für die Kommune als Nutzer bei:

- Verbesserte interne Arbeitsprozesse
- Schnellerer Datenaustausch und vereinfachte Kommunikation
- Dynamische und schnelle Visualisierung der Plangrundlagen
- Fachwissen wird ämterübergreifend zugänglich
- Geringe Investitionskosten
- Standort- und Stadtmarketingportal
- Verbesserter Bürgerservice und höhere Transparenz
- Grundlage für strategische Entscheidungen zur Stadtentwicklung

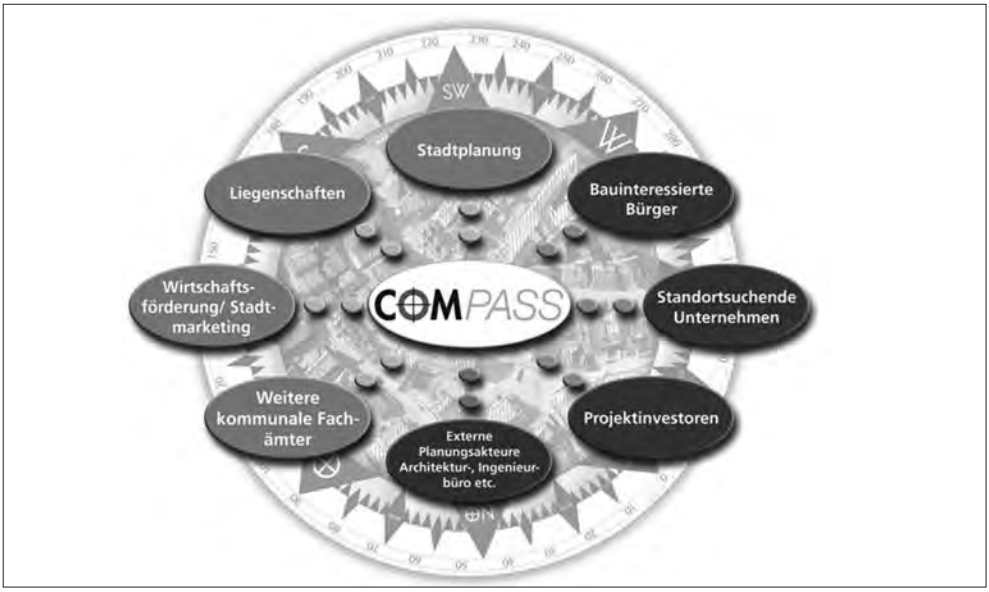
1.3 PROJEKTMERKMALE / -ZIELE

Im Rahmen der Ratspräsidentschaft der EU hatte Deutschland zu einem informellen Ministertreffen der für Stadt- und Raumentwicklung zuständigen Ministerinnen und Minister am 24. und 25. Mai 2007 nach Leipzig eingeladen. Das politische Leitthema des informellen Ministertreffens lautete »Die europäische Stadt und ihre Region stärken - Wettbewerbsfähigkeit, sozialen und territorialen Zusammenhalt in den Städten und Regionen Europas entwickeln«[3]. Die STEG unterstützt grundsätzlich die Zielsetzungen der Charta von Leipzig und möchte aktiv zu deren Umsetzung beitragen.

- Ganzheitliche Stadtentwicklung
- Stärkung der Durchmischung von Wohnen, Arbeit und Freizeit
- Aufwertung der Innenbereiche
- Integration benachteiligter Stadtquartiere
- Aktives Stadtentwicklungsmanagement

Zur Umsetzung der oben genannten Zielsetzungen eignet sich der STEG COMPASS ideal. Ein Instrument, das Überblick über die vorhandenen Potenziale schafft, unterstützt bei der Steuerung und der Kommunikation aller Beteiligter und eine aktive Realisierung der geplanten Projekte erleichtert.

3 Europäische Union (2007): Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt 24.05.2007.

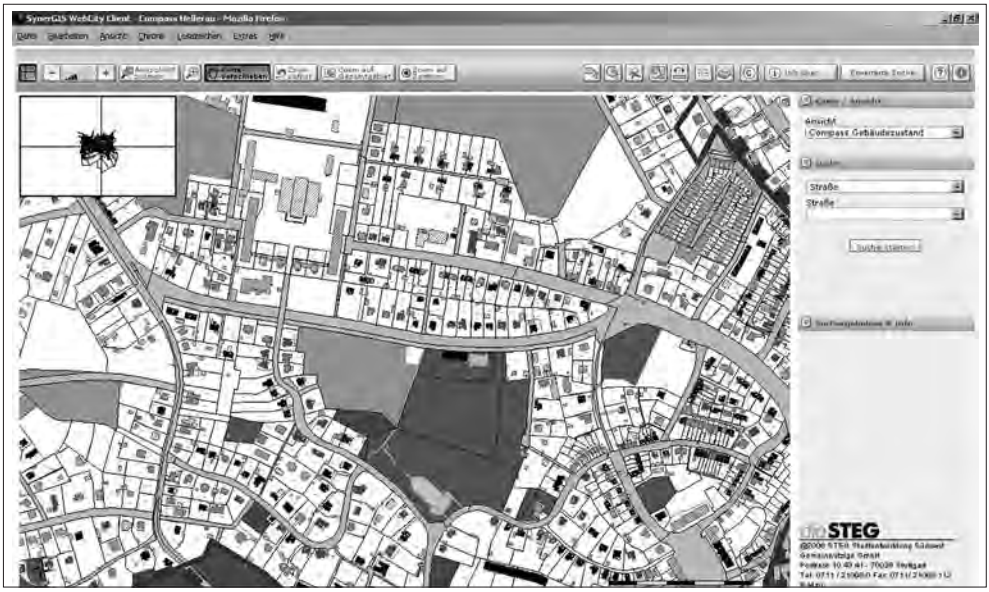


1 | Nutzer des STEG COMPASS.[4]

Das Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement« wurde in Kooperation mit den Städten Nagold und Rottweil als Untersuchungsgebiete und den Fachhochschulen Karlsruhe und Konstanz entwickelt. Dies beinhaltet sowohl die inhaltliche Arbeit zum Thema Innenentwicklung als auch alle hierfür erforderlichen Maßnahmen des Projektmanagements, Marketing und der Technologieanwendung.

Als Ergebnis des Projektes wird die Stadt ihren Bürgern und potenziellen Investoren eine webbasierte Informationsplattform zum Thema Flächenressourcenmanagement zur Verfügung stellen, den STEG COMPASS, sowie selbst intern in der Verwaltung fachbereichsübergreifend alle für eine Aktivierung der Flächen nötigen Informationen schnell zur Verfügung haben und anhand eines Ziel- und Strategieplans die zukünftige Stadtentwicklung nachhaltig planen können.

4 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Nutzer.



2 | Screenshot STEG COMPASS.[5]

2 UNTERNEHMEN

2.1 DIE STEG

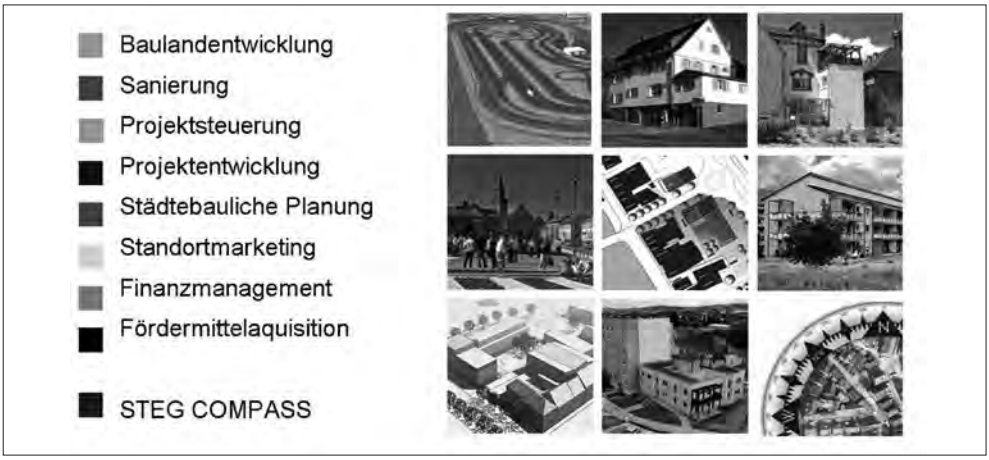
Die STEG Stadtentwicklung GmbH ist ein kompetenter und verlässlicher Partner der Städte und Gemeinden. Das 1961 gegründete Unternehmen zählt bundesweit zu den Sanierungs- und Maßnahmeträgern der ersten Stunde; dies gilt auch für die neuen Bundesländer, in denen die STEG schon 1989, direkt nach der Wende, ihre Arbeit aufnahm und ostdeutsche Niederlassungen gründete. Inzwischen berät die Gesellschaft bundesweit insgesamt 450 Kunden wie Städte und Gemeinden, öffentlich-rechtliche Körperschaften, private Grundstückseigentümer, Gewerbe, Industrie und Unternehmen, institutionelle und private Investoren. Über 900 Großprojekte hat die STEG im gesamten Bundesgebiet umgesetzt, darunter Maßnahmen zur städtebaulichen Erneuerung von historischen Altstädten, innerstädtischen Quartieren, Wohnsiedlungen und Ortskernen – sowie insgesamt ca. 4.500 ha erschlossenes Bauland[6].

5 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Screenshot STEG COMPASS - Projekt Dresden.

6 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Unternehmensprofil 2007.

3 | Geschäftsstellen der STEG 2007.[7]

Im Auftrag von Städten und Gemeinden übernimmt die STEG alle Aufgaben der Beratung, Planung und Abwicklung von Maßnahmen hinsichtlich Baulandentwicklung, Stadterneuerung, Stadtumbau, integrierter Stadt- und Gemeindeentwicklung, Innenentwicklung und Standort-, Stadt- und Gemeindemarketing. Die STEG steht den Städten und Gemeinden bei Projektentwicklungen, der Betreuung von städtebaulichen Planungsverfahren sowie in der Öffentlichkeitsarbeit als kompetenter Partner zur Seite.



4 | Leistungsbereiche der STEG.[8]

7 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Karte Geschäftsstellen der STEG 2007

8 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Leistungsbereiche der STEG 2007

Durch einen gezielten Ausbau der Dienstleistungsangebote, unter anderem mit der bereits angesprochenen Leistung des STEG COMPASS bietet die STEG eine umfassende Betreuung- und Durchführungskompetenz für die Städte und Gemeinden in allen Belangen der Stadtentwicklung.

2.2 KUNDEN

Kleinere Gemeinden mit ca. 5.000 Einwohnern und Städte bis ca. 30.000 Ein-wohner stellen den bisherigen Kundenkreis der STEG dar. Hauptkunden der ersten Version des STEG COMPASS sind vorrangig Städte mit 15.000 bis 40.000 Einwohnern.

Im nächsten Schritt wird das Leistungsspektrum auch für die weiteren der insgesamt 1.108[9] Kommunen in Baden-Württemberg angepasst. Zudem zielt die aktuelle Marketingstrategie auf einen bundesweiten Einsatz des STEG COMPASS ab. Mit der momentanen Verteilung der Geschäftsstellen besonders im Süden und Osten Deutschlands ist dies ohne größere Investitionen möglich. Zusätzlich wurden Kooperationsverhandlungen mit unterschiedlichen GIS-Dienstleistern bezüglich eines gemeinsamen Auftretens im Vertrieb geführt. Somit wird eine weitere Erschließung neuer Kunden über das Vertriebsnetz der Firmen ESRI, SynerGIS, Softplan und Intergraph gewährleistet.

In einer vollständigen und erprobten zweiten Version der Dienstleistung wird der Kundenkreis auch auf öffentliche und private Institutionen und Unternehmen erweitert. Hier sind besonders Einrichtungen wie Regionalverbände, Kirchenverbände, Hochschulen und große Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten von Interesse, da diese ebenfalls ein wirtschaftliches und transparentes Flächen- bzw. Gebäudemanagement betreiben müssen.

Mit Entwicklung dieser Dienstleistung bietet sich für die STEG die Chance, eine sehr große Zahl an potenziellen Kunden zu erschließen und in neue Kundenkreise vorzustoßen. Bezieht man die Veränderungen auch in die Betrachtung der internen Prozesse zur Erbringung der Dienstleistung mit ein, wird es in Zukunft auch innerhalb der STEG Nutzer des Systems geben.

2.3 WETTBEWERB

Aktuell sind die beiden größten Mitbewerber der STEG in Baden-Württemberg die Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH[10] und die Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH[11]. Beide Mitbewerber bieten ihren Kunden ein ähnliches Leistungsspektrum wie die STEG an und besitzen eine ähnliche Gesellschafterstruktur. Allerdings hat keiner der beiden Anbieter in seiner

9 Baden-Württemberg, Staatsministerium (2007): Pressestelle Baden-Würtemberg 2007.

10 KE, Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

11 WHS, Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

bisherigen Unternehmensgeschichte ein neues städtebauliches Verfahren entwickelt. Im Gegensatz hierzu hat die STEG bereits mit dem »Stuttgarter Modell«[12] in den 70er Jahren ein für die Stadtplanung maßgebliches Verfahren in ihrer Firmenhistorie entwickelt.

Aktuell zeichnet sich keine Eigenentwicklung von Seiten der Mitbewerber bei der Entwicklung eines Flächenressourcenmanagements ab. Allerdings gilt es bei der Weiterentwicklung des STEG COMPASS eine ähnliche Nachahmung wie im Fall des »Stutgarter Modells« zu vermeiden und den momentanen Wissensvorsprung soweit wie möglich auszubauen. Jedem potenziellen Kunden muss bewusst sein, dass nur bei der STEG das Original mit der besten Qualität zu beauftragen ist.

2.4 CHANCEN / RISIKEN

Grundsätzlich sind bei keinem Projekt Risiken von der Hand zu weisen, besonders nicht im vorliegenden Fall einer Neuentwicklung. Allerdings bewegen sich diese in einem sehr überschaubaren Rahmen. Besonders bemerkenswert ist die breite Streuung der Chancen, die sowohl extern als auch intern zu einem positiven Gesamtergebnis führen können. Wohingegen die Risiken sich fast ausschließlich auf die Nachfrage und die Konkurrenzanbieter beschränken. Als Hauptrisiko wird vom Verfasser die Gefahr der Nachahmung oder noch schwerwiegender das Auftreten unter gleichem Namen (Flächenressourcenmanagement) mit anderem Inhalt (Papierpläne und Ausarbeitungen) durch die Mitkonkurrenten gesehen.

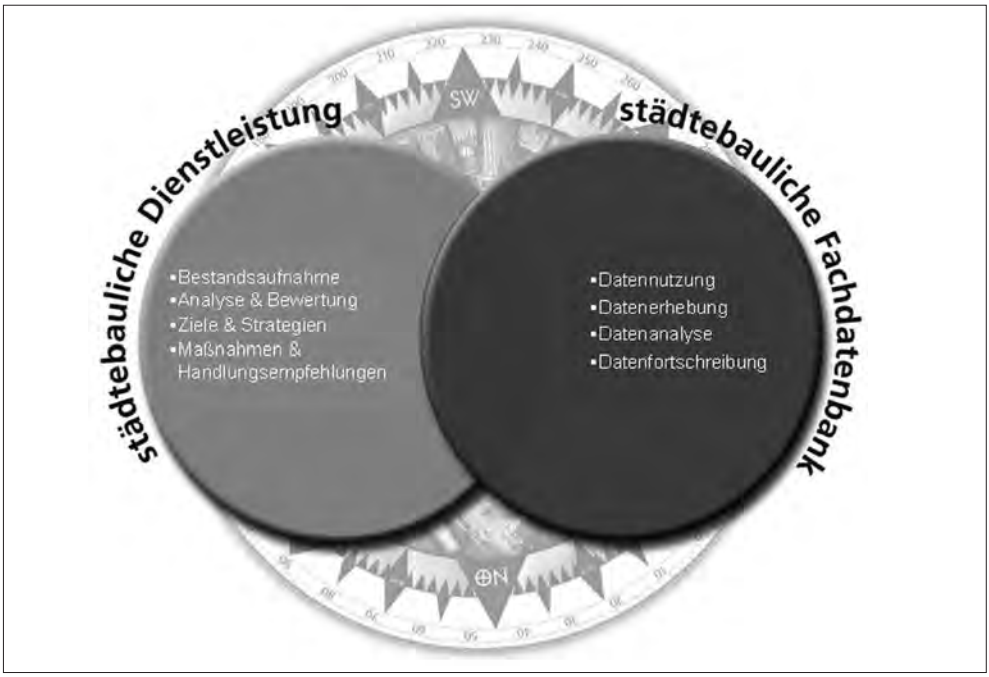
Aus der schlechten Haushaltslage der Städte folgt sowohl ein Risiko dahingehend, dass keine direkt notwendigen Aufträge seitens der Kommune erteilt werden. Jedoch bedingt es zugleich auch eine Chance, dass vermehrt Aufträge im Sinne des klassischen Outsourcings an externe Dienstleister wie beispielsweise die STEG vergeben werden. Deshalb und wegen der zukünftig in Aussicht stehenden Fördermöglichkeiten im Bereich Innenentwicklung, wird die Verschlechterung der finanziellen Mittel in den öffentlichen Haushalten vom Verfasser, nicht als Hauptrisiko gesehen.

12 Stadt Stuttgart (2007): Beschreibung des Stuttgarter Modells 2007.

3 DIENSTLEISTUNG & TECHNOLOGIE

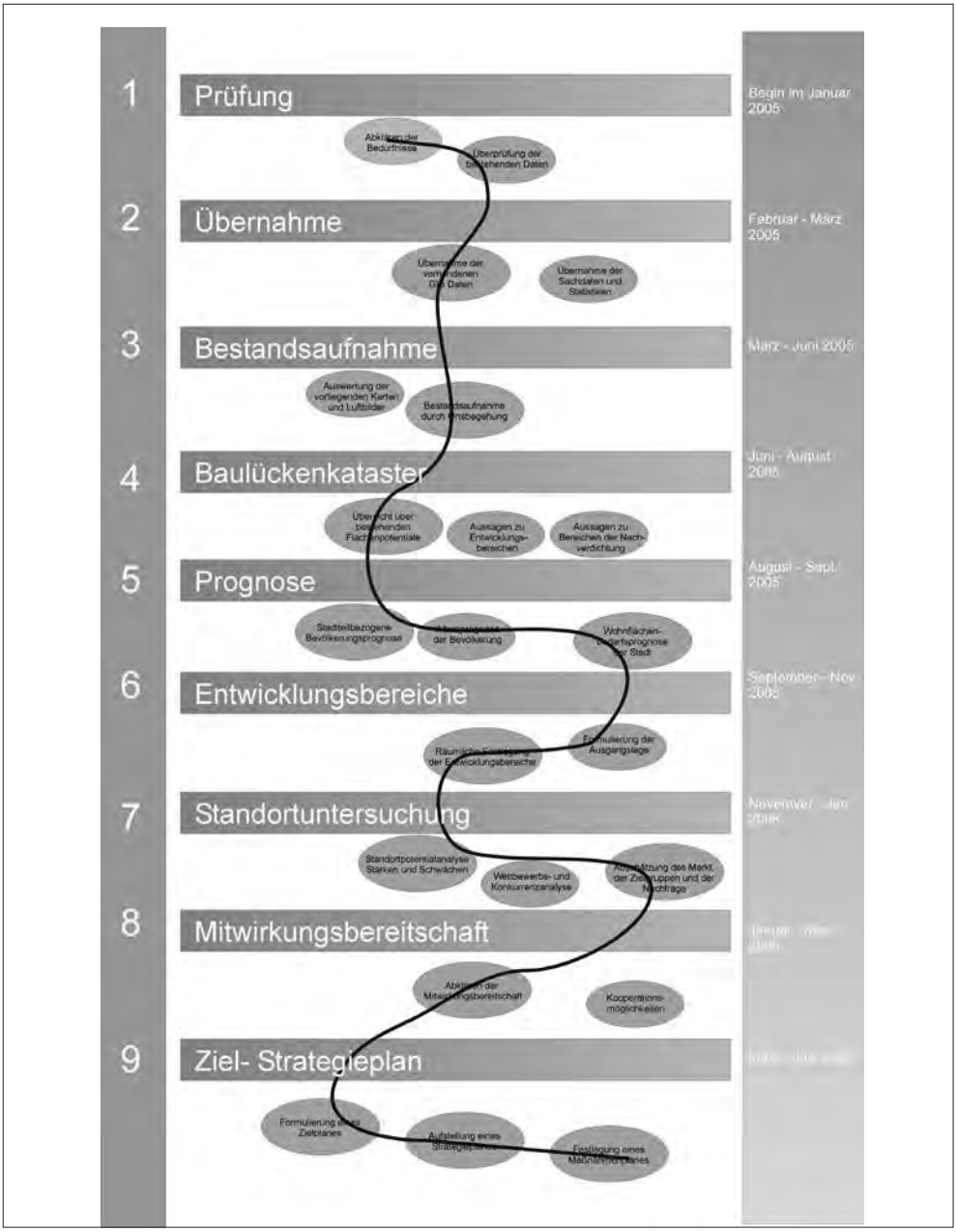
3.1 LEISTUNGSBILD

Das nunmehr fertig entwickelte Produkt STEG COMPASS besteht im Wesentlichen aus zwei Hauptbausteinen. Zum einen der städtebaulichen Beratung und Planung zur Innenentwicklung, zum anderen einer webbasierten Informations- und Arbeitsplattform, die den Kommunen zur Verfügung gestellt wird.



5 | Modularer Aufbau STEG COMPASS.[13]

13 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Aufbau.



6 | Ablauf des Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement«.[14]

14 STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.

In Absprache mit den beteiligten Projektpartnern Nagold und Rottweil findet die Entwicklung der städtebaulichen Beratung und Planung statt. Die Realisierung der technischen Seite wird zum Teil durch gekaufte Basis Software und zum Teil durch eine speziell programmierte Datenbank sichergestellt.

Im Leistungsbild der STEG können folgende Module und Leistungen im Rahmen des STEG COMPASS abgerufen werden.

LEERSTAND – Die STEG ermittelt die Leerstände in den Kommunen. Sowohl durch Bestandsaufnahmen vor Ort als auch im Abgleich mit den zuständigen Energieversorgern und der städtischen und öffentlichen Müllbeseitigung können die Wohnungsleerstände der Kommune ermittelt werden. Diese wiederum werden in die Datenbank eingepflegt und mittels eines WebGIS Systems visualisiert. Sobald sich der Bestand an Leerständen verändert, bekommt dies der Kunde direkt in der Karte angezeigt.

GEBÄUDENUTZUNG – Die STEG ermittelt sämtliche vorhandenen Nutzungen in einem vorher abgegrenzten Gebiet der Kommune. Sowohl Verkehrsinfrastruktureinrichtungen wie Bus, Bahn und Parkhäuser als auch öffentliche Infrastruktur wie Rathaus, Kindergarten und Schulen oder Versorgungsinfrastruktur wie Banken, Post und Apotheken werden von Seiten der STEG erhoben und mittels eines Web-GIS Systems visualisiert. Anhand der Karte können die Nutzer auf einen Blick einsehen, welche Infrastruktureinrichtungen sich in welcher Entfernung befinden.

EINZELHANDEL/BRANCHENMIX – Speziell in historischen Altstadtbereichen ist es wichtig, eine lebendige und vielfältige Mischung aus unterschiedlichen Nutzungen zur Verfügung zu stellen. Hierzu ermittelt die STEG die bestehenden Nutzungen des Einzelhandels, Dienstleistungen und der Gastronomie. Die Bestanddaten werden auf Defizite, Ergänzungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten analysiert und mittels WebGIS visualisiert. Eine Übersicht über den aktuellen Branchenmix ist die Grundlage für strategische Entscheidungen für oder gegen eine zukünftige Nutzung in der Innenstadt.

INSTANDHALTUNGSMANAGEMENT – Die STEG ermittelt mittels einer eingehenden Untersuchung der Gebäude vor Ort den Instandhaltungsbedarf und die hieraus voraussichtlich entstehenden Kosten, nach Kostengruppen untergliedert. Diese werden in der Datenbank hinterlegt und bilden somit die Grundlage für zukünftige Investitionen bzw. Einstellung der notwendigen Gelder in den kommunalen Haushalt. Zusätzlich erstellt die STEG auf Wunsch einen Energiepass der jeweiligen Gebäude.

GEBÄUDERESSOURCENMANAGEMENT – Die STEG entwickelt mit ihnen Strategien und Konzeptionen um den drohenden Problemstellungen wie Wohnungsleerstand, Einzelhandelsabwanderung und Instandsetzung öffentlicher Gebäude entgegenwirken zu können. Wir begleiten die Kommunen in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und übernehmen die Fördermittelakquisition.

BAULÜCKEN – Mittels einer kombinierten Bestandsaufnahme, die sowohl eine Luftbildauswertung als auch eine Kontrolle vor Ort enthält, identifiziert die STEG die noch unbebauten Bauflächen in ihrer Kommune. Wobei Bauflächen alle Flächen sind, die planungsrechtlich gesehen nach §1 Abs. 1 der BauNVO[15] nach ihrer allgemeinen Nutzung auch als solche ausgewiesen wurden, und einer sofortigen Bebauung zur Verfügung stehen. Das von Seiten der STEG erarbeitete Baulückenkataster erfüllt auch die Nachweispflichten der Kommune gegenüber der zuständigen Region bei der Beantragung von Neuausweisungen im Flächennutzungsplan.

FLÄCHENRESSOURCEN – Um eine möglichst effiziente Nutzung der bereits vorhandenen Ressourcen zu ermöglichen, erhebt die STEG sämtliche Flächenpotenziale. Von der einfachen Baulücke über Nachverdichtungs-, und Umnutzungsflächen bis hin zu zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten werden alle Flächenressourcen erhoben, in die Online-Datenbank eingepflegt und mittels Karten visualisiert. Ein umfassender Überblick, der die Kommunen in ihrer Entscheidungsfindung für zukünftige Entwicklungen erleichtert. Potenziale wie Baulücken, Nachverdichtungs-, Umnutzungs-, und Entwicklungsflächen bilden die Basis für zukünftige strategische Entscheidungen der Stadtentwicklung.

FLÄCHENRESSOURCENMANAGEMENT – Die STEG unterstützt Kommunen bei ihrer nachhaltigen Stadtentwicklung durch ein umfassendes Management aller Flächenressourcen und der Erarbeitung eines Innenentwicklungsplan. Auf Basis der zuvor erhobenen Flächenressourcen definiert und priorisiert die STEG Bereiche mit Planungsbedarf innerhalb der Gesamtstadt. Wir entwickeln in Zusammenarbeit mit den Kommunen ein Innenentwicklungsplan mit Entwicklungsschwerpunkten und Zielen zu denen für die Kommune maßgeblichen Themengebieten wie Wirtschaft, Wohnen, Verkehr, Bildung, Tourismus usw.. Alle Themenbereiche werden mittels des STEG COMPASS aufgearbeitet und stehen allen Beteiligten online zur Verfügung.

STANDORT-/STADTMARKETING – Die STEG unterstützt Kommunen bei der Öffent-lichkeitsarbeit oder übernimmt die Vermarktung der entwicklungsrelevanten Standorte. Wir überprüfen anhand einer Standortpotenzialanalyse die möglichen Nutzungen der Standorte und überprüfen deren Marktfähigkeit um das optimale Vorgehen für jeden einzelnen Standort zu ermitteln. Die jeweiligen Flächen mit allen für eine mögliche Entwicklung relevanten Daten werden mittels WebGIS im Internet dargestellt und stehen potenziellen Investoren zur Verfügung. Auf Wunsch sucht die STEG in ihrem Partnernetzwerk Investoren und vermittelt den Kontakt an die jeweiligen Ansprechpartner vor Ort.

15 Baugesetzbuch (BauGB) 10. Auflage 2007: Baunutzungsverordnung (BauNVO) §1 Abs.1.

QUARTIERSMANAGEMENT – Die STEG übernimmt sowohl im Rahmen von Fördergebieten als auch unabhängig davon alle notwendigen Aufgaben eines Quartiersmanagements. Die in einem Quartier anstehenden Aufgaben wie Kommunikation, Integration und Moderation werden von Seiten der STEG ebenso geleistet, wie die Organisation und die evtl. Akquisition von Fördermitteln. Als Beispiel seien hier Aufgaben des Quartiersmanagement in Gebieten des Förderprogramms der Sozialen Stadt genannt.

PLANBEREICHSMANAGEMENT – Auf Basis unserer langjährigen Erfahrung erstellen wir Ziele, Strategien und Maßnahmenpläne für die identifizierten Planbereiche in der Kommune. Die Ausschöpfung der aktuellen Fördermöglichkeiten sowie eine ideale Betreuung der Eigentümer und den Vertretern der Kommune ist für eine erfolgreiche Aktivierung unerlässlich. Die Bearbeitung der uns übertragenen Aufgaben ist erfolgsabhängig und daher immer ergebnisorientiert. Mit dem innovativen Instrument des STEG COMPASS können alle Leistungsphasen von der Planung über die Projektsteuerung bis zur Umsetzung online zur Verfügung gestellt und mittels Karten visualisiert werden.

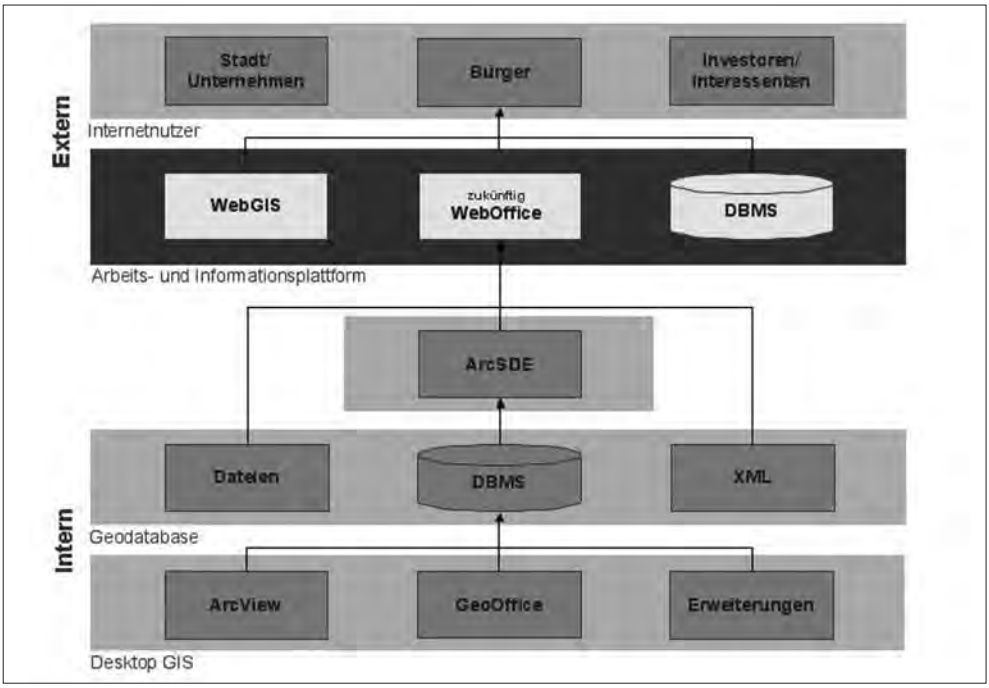
FÖRDERGEBIETSMANAGEMENT – Die STEG stellt als einziger Sanierungsträger den betreuten Kommunen den aktuellen Stand der Maßnahmen im jeweiligen Fördergebiet online und tagesaktuell zur Verfügung. Bei der Sanierungsdurchführung wird jede geplante Maßnahme in die STEG COMPASS Datenbank eingetragen und mittels WebGIS visualisiert. Die Kommune erhält über ein Passwort Zugriff auf alle relevanten Informationen zu den bisher realisierten Maßnahmen. Angefangen bei den Sanierungszielen über die Art sowie Umfang der einzelnen Maßnahmen bis hin zu bereits abgerufenen bzw. noch zur Verfügung stehenden Fördermitteln, können Informationen zu jeder Maßnahme tagesaktuell abgerufen werden. Zudem werden die täglich neuen Informationen mittels WebGIS in einer Karte visualisiert, so dass jederzeit ein aktueller Maßnahmenplan zur Verfügung steht.

DATENERHEBUNG UND INTEGRATION – Die STEG steht ihren Kunden auch im Rahmen bereits bestehender Desktop-GIS-Systeme als Dienstleister zur Seite und übernimmt für sie auf Wunsch verschiedene Dienstleistungen. Das diesbezügliche Angebotsspektrum der STEG umfasst alle Aufgaben von der GIS-Integration vorliegender bzw. im Hinblick auf spezifische Aufgabenstellungen eigens zu erhebender Daten, über die Erfassung (Digitalisierung) räumlicher Basisgeometrien, bis hin zur komplexen Analyse, Verknüpfung und Auswertung geographischer Informationen und schließlich der kartographischen Aufbereitung und Visualisierung.

Häufig ist es auch eine wichtige Aufgabe, die vorliegenden räumlichen Informa-tionen statistisch auszuwerten, um so eine Aussage bzw. einen Überblick über die Gesamtsituation und Verteilungen zu erhalten.

3.2 INNOVATION

Das von Seiten der STEG aufgebaute und entwickelte System besticht durch mehrere neue Ansätze in Handhabung, Nutzung und Nutzbarmachung von Informationen zur städtebaulichen Entwicklung. Viele dieser Vorteile und Neuerungen hängen direkt mit dem technischen Aufbau des Systems zusammen.



7 | Aufbau des technischen Systems.[16]

Einer der wichtigsten und deutlichsten Vorteile der von Seiten der STEG Stadtentwicklung GmbH angebotenen Arbeits- und Informationsplattform ist die dynamische Anbindung der thematischen Karten an eine eigens entwickelte Geodatenbank. Diese ermöglicht jedem berechtigten Nutzer Änderungen direkt online in der Datenbank durchzuführen und diese auch ohne zeitliche Verzögerung in der Karte sichtbar zu machen. Die Datengrundlage ist somit für alle, auch für diejenigen die nur Leserechte besitzen, immer auf dem aktuellsten Stand. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit auch gezielt einzelne Inhalte für die Öffentlichkeit frei zu schalten. Das heißt ein öffentlich wirksamer Auftritt für die Städte und Gemeinden, kann falls gewünscht, ebenfalls sofort aus den bestehenden Daten generiert werden und hilft bei der geplanten Entwicklung der Flächen.

16 STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.

Dieser Innovationsvorsprung in Sachen Technik gegenüber den bestehenden GIS-Auskunftssystemen bei den Kommunen und die zusätzliche städtebauliche Dienstleistung garantieren der Stadt eine umfassende und individuell anpassbare Leistung aus einer Hand. In dieser Kombination aus technischer und planerischer Dienstleistung wird kein Produkt von Mitbewerbern der STEG, auch nicht aus dem Bereich der GIS Dienstleister, angeboten.

3.3 ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Das gewichtigste Alleinstellungsmerkmal ist, dass die STEG Stadtentwicklung GmbH aktuell der einzige Anbieter eines STEG COMPASS ist. Keiner der bekannten Mitbewerber entwickelt an einem ähnlichen Konzept. Da sich diese Alleinstellung mit Sicherheit nicht allzu lange halten lassen wird, wurden weitere Alleinstellungsmerkmale erarbeitet, die der folgenden Abbildung zu entnehmen sind.

Momentan ist die STEG Stadtentwicklung GmbH das einzige Unternehmen, das mit ihrem Angebot des STEG COMPASS über ein reines GIS-Auskunftssystem hinaus geht und eine direkte Bearbeitung der Daten über Internet anbietet. Die Technik wurde in ihrer Grundform zwar bereits bei bekannten Internetimmobilienbörsen angewendet, allerdings nie inhaltlich und technisch für eine strategische Stadtentwicklung weiterentwickelt.

Des Weiteren ist die STEG der einzige Anbieter, der technische Entwicklung und planerisches Know-how in einem Unternehmen vereint. Aktuell gibt es auf dem Markt nur GIS-Anbieter, die diese Technik entwickeln, allerdings ohne inhaltlichen Bezug oder klassische städtebauliche Anbieter, die wie seit Jahrzehnten bekannt eine Papierversion der Planung anbieten.

4 MARKETING & VERTRIEB

4.1 ZIELGRUPPEN

Zu Beginn aller Überlegungen des strategischen Marketings steht die Definition der Zielgruppe oder des angestrebten Kundenkreises. Hieraus resultieren anschließend die Aussagen der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik der STEG zur Neuentwicklung STEG COMPASS. Potenziellen Interessenten wurden in A-, B- und C-Kunden unterteilt. Was in diesem Fall keine Wertung darstellt, wie sie im klassischen Marketing benutzt wird, sondern lediglich eine Unterteilung nach Sinnhaftigkeit.

8 | Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale.[17]

Wie bereits unter Punkt 4.1 dargestellt ist zwischen der reinen Technik und der reinen Dienstleistung zu unterscheiden. Diese Unterscheidung hat maßgeblich Auswirkung auf die Einteilung in die nachfolgende Beschreibung der Kundengruppen.

– A-Kunden: Städte ab ca. 25.000 Einwohner
  Aufgrund der Größe bestehen meist keine Personalressourcen die angebotenen Dienstleistungen selbst zu bearbeiten. Technisch gut ausgestattet, die bereits bestehenden GIS Systeme müssen nur um die Datenbank ergänzt werden, was einen sehr geringen Aufwand für die Städte darstellt.

– B-Kunden: große Gemeinden, kleine Städte 10.000-25.000 Einwohner
  Sehr unterschiedliche Ausgangssituation, was die Personalressourcen und die technische Ausstattung angeht. Sehr gut aufgestellten Kommunen stehen Kommunen gegenüber, die zumeist eine nur sehr unzureichende technische Ausstattung besitzen und das Thema Innenentwicklung nur sehr nachrangig bearbeiten. Die zuletzt genannte Gruppe stellt in diesem Fall die erfolgversprechendere Kundengruppe für den Vertrieb des STEG COMPASS dar.

17 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation-Alleinstellungsmerkmale.

– C-Kunden: kleine Gemeinden bis 10.000 Einwohner
  Aufgrund der Größe hängt die Bearbeitung des Themas Innenentwicklung meist nur an einzelnen Personen, welche das gesamte Wissen um Potenziale, Eigentümer und Maßnahmen zur Realisierung auf sich vereinen. Die Mehrwerte des Tools STEG COMPASS, wie Erleichterung der Kommunikation und Erhöhung der Transparenz ist zwar weiterhin gegeben, nicht aber unbedingt erwünscht. Zudem liegt meist eine Fehleinschätzung des eigenen Überblicks über die Problemstellungen vor Ort vor, so dass kein weiterer Nutzen in der Anschaffung des Tools bzw. in der Beauftragung der Dienstleistung gesehen wird.

Theoretisch sind noch zwei weitere Kundengruppen für den STEG COMPASS denkbar. Zum einen wären privatwirtschaftliche Unternehmen und kirchliche Institutionen mit einer größeren Anzahl an Flächen und Liegenschaften als Kundengruppe denkbar. Zum anderen wäre eine Vermarktung der Flächenpotenziale über die STEG im Auftrag der Kommunen und der Eigentümer über ein Gesamtportal aller Kunden möglich. In diesem Fall wären Investoren und Projektentwickler eine weitere Kundengruppe, die noch zu untersuchen wäre. Allerdings ist eine weitere Prüfung der oben aufgeführten weiteren Kundengruppen noch nicht erfolgt. Die bisherige Strategie zielt klar darauf ab, zuerst die bereits bestehenden Kundengruppen zu bearbeiten, um die bereits bestehenden Leistungen zum STEG COMPASS am Markt zu etablieren.

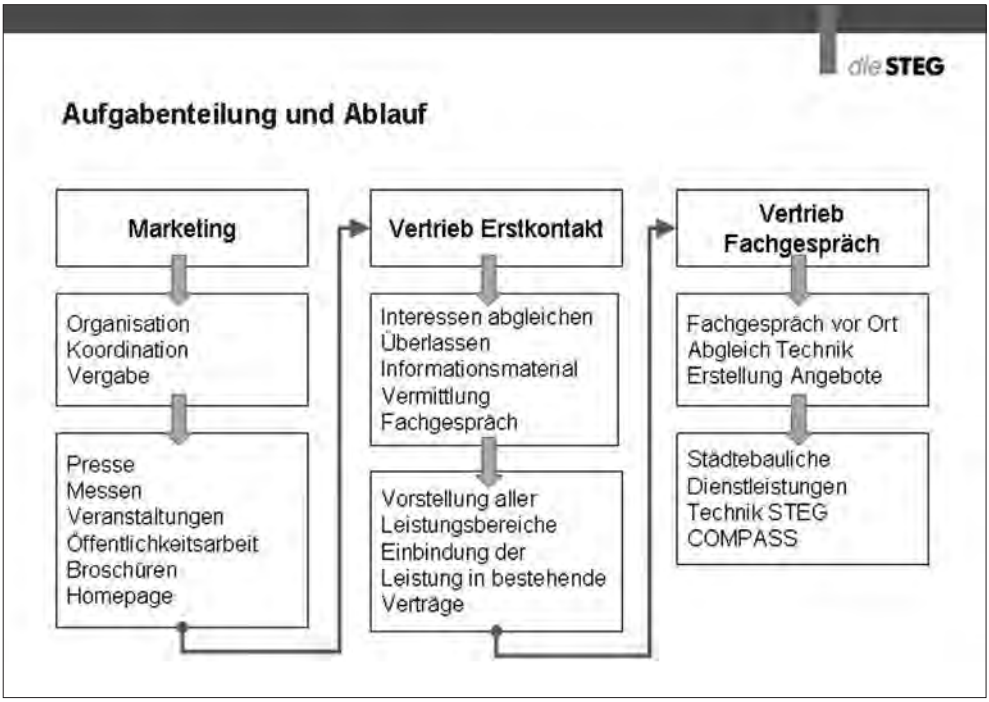
4.2 AUFBAU

Das Marketing und der Vertrieb des STEG COMPASS wurde in die bestehende Organisationsstruktur des Unternehmens integriert. Die Marketingabteilung, welche als Stabsstelle definiert ist, übernimmt die Hauptkoordination.

Die Neuentwicklung STEG COMPASS besteht zum Großteil aus Dienstleistungen zur städtebaulichen Entwicklung. Dienstleistungen zeichnen sich durch Immaterialität aus, das heißt Logistik im herkömmlichen Sinn ist nicht notwendig. Allerdings bedarf es einer Logistik zum Zweck des Datenaustauschs und zur Vermittlung der Inhalte bzw. der Ergebnisse der Dienstleistung. Eine sehr persönliche und individuelle Betreuung des Kunden ist enorm wichtig und wird auch in großem Umfang gepflegt. Regelmäßige Treffen, bei denen Neuigkeiten und Informationen zur weiteren Bearbeitung ausgetauscht werden, finden zumeist vor Ort statt. Vereinfacht ausgedrückt ist die einzige Ware, die von A nach B zu bringen ist, die Person mit dem Wissen für die Erbringung der Dienstleistung.

Deshalb sind die Personen, die das Produkt verkaufen oder die geforderte Dienstleistung erbringen, mit die wichtigsten Qualitätskriterien des STEG COMPASS. Kundenzufriedenheit hängt von der angebotenen Leistung und der Erwartung vor dem Kauf ab. Kunden werden umso zufriedener sein, je mehr ihre Erwartungen mit dem Kaufabschluss auch durch den Kauf erfüllt werden. Folglich ist erfolgreiches Marketing gegeben, wenn Käufer nach dem Kauf mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind und dadurch dem Unternehmen verbunden bleiben.

Um diese Qualität sicherzustellen, wurden alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zwischenzeitlich geschult, um die neue Dienstleitung im Portfolio der STEG dem Kunden nahe zu bringen.



9 | Aufgabenteilung und Ablauf.[18]

Wie im obenstehenden Schaubild dargestellt, wurde der Vertrieb nach mehreren Hierarchien gegliedert und dem Gesamtmarketingkonzept der STEG angepasst. Im Kontakt mit dem Kunden gibt es mehrere Stufen, vom Repräsentanten, der alle Leistungen der STEG Stadtentwicklung GmbH vermittelt, dem Projektleiter, der im Rahmen seiner täglichen Arbeit weitere Leistungen anbietet, bis hin zum Fachgespräch welches von Mitarbeitern aus der Planungsabteilung geführt wird.

4.3 VERTRIEB

Zusätzlich zum bereits beschriebenen »persönlichen« Vertrieb über die unterschiedlichen Ebenen der Kontaktpersonen wurden sowohl eigene Veranstaltungen durchgeführt als auch die Teilnahme an unterschiedlichen Messen sichergestellt.

18 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation - Vertriebsablauf.

Hierzu seien beispielhaft die eigene Veranstaltung der STEG im neuen Kunstmuseum in Stuttgart und im Solar Centrum in Freiburg genannt. Hierzu wurden sowohl Bestandskunden in der betreffenden Region als auch Neukunden eingeladen.

Zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrades war die STEG bei der Expo Real, international eine der bedeutendsten Immobilienmessen, am Gemeinschaftsstand »Baden-Württemberg international« vertreten, sowie an der Eröffnung der »Neuen Messe Stuttgart« mit einem eigenen Stand.

10 | Impressionen Messe.[19]

5 RESÜMEE

5.1 ERGEBNISSE

Der STEG COMPASS stellt das fehlende Puzzlestück für die Umsetzung einer nachhaltigen und erfolgreichen zukünftigen Stadtentwicklung dar. Es ergänzt die bestehenden Dienstleistungen der STEG ideal und baut auf bereits vorhandene Kernkompetenzen auf. Der STEG COMPASS

19 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Impressionen zur Messen in München und Stuttgart.

bietet die Möglichkeit, über eine Vielzahl von thematischen und inhaltlichen Themen zu informieren. Beispielsweise seien hier nicht nur die bereits angesprochenen Flächen und Gebäude genannt, sondern auch Themen der städtischen Infrastruktur wie Kirchen, Sporthallen, Ämter, Parkplätze und Informationen zu den bestehenden Kanal und Abwassersystemen.

Außerdem verschafft es der STEG die Chance, die internen Prozesse zu optimieren und eine effizientere und effektivere Dienstleistung den Kunden anbieten zu können. Durch dieses Angebot und den bereits angesprochenen Verbesserungen bietet sich die Aussicht weitere Kundenkreise zu erschließen und die Abhängigkeit von öffentlichen Auftraggebern, mit derzeit sehr schlechter Haushaltslage, zu durchbrechen. Das Risiko der zuvor getätigten und zukünftig noch anstehenden Investitionen wird aufgrund der gemeinsamen Entwicklung in Zusammenarbeit mit den beiden Partnerstädten gering gehalten. Die Aussichten bereits im Jahr 2007 die entwickelte Dienstleistung erfolgreich am Markt platzieren zu können sind gut. Erste Gespräche mit weiteren interessierten Städten verliefen Erfolg versprechend. Mittlerweile wurde unter anderem die Landeshauptstadt Dresden sowie die Universitätsstadt Tübingen als Kunde gewonnen.

5.2 ERKENNTNISSE

Von der Entwicklung der Idee des STEG COMPASS über die Umsetzung bis hin zur Vermarktung und Anwendung wurden alle Projektphasen innerhalb der zwei Jahre des postgradualen Studienganges an der Steinbeis-Hochschule Berlin durchlaufen. Hiermit ist das Projekt allerdings noch lange nicht beendet.

In den nun mittlerweile fast zwei Jahren nach Abgabe der Masterthesis, gab es eine Vielzahl weiterer Aufgaben, die bearbeitet werden mussten und weiterhin müssen, um das Projekt insgesamt erfolgreich zu gestalten und die nicht unerheblichen Investitionen wieder rezufinanzieren. Speziell die langen Entscheidungszeiträume bei den Kommunen sind hierbei zu berücksichtigen. Vom Erstkontakt bis zur Auftragserteilung können durchaus 1-2 Jahre vergehen, um die notwendigen Gremien zu durchlaufen und die Gelder in den Haushalt einzustellen.

Viele Entscheidungen und Vorgänge sind in der Praxis immer noch von ein paar einzelnen Personen abhängig. Hier den richtigen Ansprechpartner zu finden, welcher je nach Größe und Struktur der Kommunen sehr stark abweichen kann, ist ausgesprochen schwer. Eine direkte Kundenansprache führt daher nicht immer zum gewünschten Ziel, vielmehr ist eine zumindest in den Ansätzen flächendeckende Bekanntheit der Leistungen des Unternehmens wirkungsvoll. Oftmals werden solche Themen und Erfahrungen unter den Entscheidern der Kommune mit ihren Amtskollegen einer Partnerkommune ausgetauscht, so dass im kommunalen Umfeld eine direkte mündliche Empfehlung oftmals Erfolg versprechender ist als eine direkte Ansprache. Wie in vielen anderen Fällen ist auch in diesem die Mischung aus den unterschiedlichen Maßnahmen ausschlaggebend für den Erfolg.

5.3 AUSBLICK

Nachdem in den letzten zwei Jahren nach Abschluss der Masterthesis weitere Kontakte geknüpft und Referenzen geschaffen wurde, sieht die Auftragslage für das kommenden Jahr sehr Erfolg versprechend aus. Weitere Kunden können voraussichtlich akquiriert werden und die Neuentwicklung etabliert sich zum festen Bestandteil des Leistungsspektrums der STEG Stadtentwicklung GmbH.

Stillstand ist Rückschritt[20] – daher ist es aus Sicht des Verfassers wichtig auch in Zukunft weitere Ideen und Innovationen zu entwickeln und in die täglichen Prozesse einfließen zu lassen.

> *»Wir haben die Verantwortung, die schöpferischen Kräfte der Menschen zu wecken und zur Entfaltung kommen zu lassen. Aus ureigenem Interesse braucht Deutschland einen neuen Aufbruch. (…) Wir haben Stärken, aber wir haben auch Schwächen. Es kommt darauf an, die Stärken zu bewahren und auszubauen. Aus den Schwächen gilt es zu lernen. (…) Bundespräsident Roman Herzog hat schon 1997 gesagt: »Durch Deutschland muss ein Ruck gehen.« (…) Was braucht man für einen Ruck? Nun, man braucht vor allen Dingen Ideen, die verwirklicht werden. (…) Nicht zuletzt wünsche ich mir mehr politischen Spielraum für die Verwirklichung von Ideen auf kommunaler Ebene; denn dort droht uns einiges weg zu brechen.«*
>
> *Was ist denn unser Ziel? (…) Wir wollen aus Deutschland wieder ein erfolgreiches Land machen, (…) ein Land der Ideen. (…) Ideen müssen aber zu Taten werden. (…) Die meisten Unternehmer in Deutschland leisten Vorbildliches in schwieriger Zeit. Diesen Unternehmern ist klar, dass gerade in der Wissensgesellschaft motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens sind.*
>
> *Lassen Sie uns unsere Ideen und unsere Kräfte versuchen! Wir können in Deutschland vieles möglich machen.*[21]

Mit diesem Zitat möchte ich meine Ausführung über die Inhalte meiner Master Thesis abschließen und mich ausdrücklich für das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung der Geschäftsführung und den Kollegen bedanken.

20 Kästner, Erich (unbekannt): Homepage www.zitate.de o.O.vom 11.12.2007.

21 Köhler, Horst (2004): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004.

ANHANG

LITERATUR

BADEN-WÜRTTEMBERG, STAATSMINISTERIUM (2007): Pressestelle Landesportal Baden-Württemberg 11.12.2007. Stuttgart (http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte_und_Gemeinden/85732.html).

BAUGESETZBUCH (2007): Baunutzungsverordnung §1 Abs.1 (Auflage 10). Bonn.

BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (2004): Raumordnungsprognose 2020 – Informationen zur Raumentwicklung. Bonn.

EUROPÄISCHE UNION (2007): Leipzig Charta zur nachhltigen Europäischen Stadt. o.O. (www.eu2007.de/de/News/download_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf).

KÄSTNER, ERICH (unbekannt): Homepage www.Zitate.de o.O. (http://www.zitate.de/ergebnisse.php?kategorie=&stichwort=&autor=K%E4stner%2C%3F%2FErich&tx=16&ty=9#7).

KE, KOMMUNALENTWICKLUNG LEG BADEN-WÜRTTEMBERG GMBH (2007): Geschäftsbericht 2006. o.O. (www.kommunalentwicklung.de/docs/lbbw_immobilien_gb_2006_web.pdf).

KÖHLER, HORST (2005): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004 (http://www.bundespraesident.de/-,11057/Reden-und-Interviews.htm).

STADT STUTTGART ABTEILUNG BODENORDNUNG (2007): Freiwillige Umlegung nach dem Stuttgarter Modell. Stuttgart (http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top.php?seite=http%3A//www.stuttgart.de/sde/item/gen/146068.htm).

MERKEL, ANGELA (2005): Neujahransprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005 (http://www.bundeskanzlerin.de/bk/Navigation/Aktuelles/reden.html).

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug interne Präsentation - Alleinstellungsmerkmale. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug interne Präsentation - Vertriebsablauf. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Nutzen. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Aufbau. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Unternehmensprofil. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Impressionen zur Messe in München und Stuttgart. o.O..

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Homepage Karten Geschäftsstellen der STEG (http://www.steg.de/geschaeftsstellen.html).

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Homepage Leistungsbereiche der STEG (http://www.steg.de/leistungen.html).

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Screenshot STEG COMPASS - Projekt Dresden Hellerau. o.O. (Aus Datenschutzrechtlichen Gründen ist der Link nicht öffentlich zugänglich).

STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2006): Projektunterlagen »aktives Flächenres-sourcenmanagement« Michael Burr, Timo Munzinger.

WHS, WÜSTENROT HAUS- UND STÄDTEBAU GMBH (2007): Geschäftsbericht 2006. (http://www.wuestenrot.de/downloads/gj2006_whs_gb_210507.pdf).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Nutzer des STEG COMPASS. S. 243
2 | Screenshots STEG COMPASS. S. 244
3 | Geschäftsstellen der STEG 2007. S. 245
4 | Leistungsbereiche der STEG. S. 245
5 | modularer Aufbau STEG COMPASS. S. 248
6 | Ablauf des Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement«. S. 249
7 | Aufbau des technischen Systems. S. 253
8 | Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale. S. 255
9 | Aufgabenteilung und Ablauf. S. 257
10 | Impressionen Messe. S. 258

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BW	Baden Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBSM	Database Management System
d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
ff.	fortfolgende (Seiten)
FNP	Flächennutzungsplan
FRM	»aktives Flächenressourcenmanagement«
GF	Geschäftsführer
GIS	Geo-Informations-System
k.A.	keine Angaben
o.O.	ohne Ort
S.	Seite(n)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
www.	World Wide Web

UTE SACHS

FRIEDWALD®. DIE BESTATTUNG IN DER NATUR. EIN GESCHÄFTS-MODELL MIT ZUKUNFT?

ANALYSE DES NATURBESTATTUNGSMARKTES SOWIE DES UNTERNEHMENS FRIEDWALD GMBH IM B2B-BEREICH ZUR ENTWICKLUNG GEEIGNETER STRATEGIEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER FRIEDWALD GMBH

ABSOLVENTIN WO23
(11/2005–10/2007)

INHALT

Summary ... 266

1 Die FriedWald GmbH und ihre Partner im B2B-Bereich ... 267

2 Problemstellung des Projekts ... 268

3 Analysen und Untersuchungen ... 268
3.1 Die Wettbewerber ... 268
3.2 Die Zielgruppe ... 270
3.3 Chancen und Risiken ... 272
3.4 Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle FriedWald GmbH und Forstfrieden ... 274
3.5 Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren ... 277

4 Ergebnisse und Empfehlungen ... 279
4.1 Die Exklusiv-Bestatter und ihr Angebot ... 279
4.2 FriedWald ist lebendiger als man denkt ... 280
4.3 Zentral vor Ort ... 282
4.4 Schweigen ist nicht immer Gold ... 284
4.5 Brand Tree ... 284

5 Resümee ... 286

Anhang ... 288

SUMMARY

Die FriedWald GmbH ist ein Dienstleister für Bestattungen in der Natur. In einem FriedWald wird die Asche verstorbener Menschen an den Wurzeln eines Baumes beigesetzt. Die GmbH stellt das Konzept und fungiert als zentraler Verwalter dieses Naturfriedhofs. Träger der Bestattungswälder können Kommunen, Städte oder Kirchen sein, die im Wesentlichen die Aufsichtsfunktion übernehmen. Private, staatliche oder kirchliche Waldbesitzer unterstützen die GmbH, indem sie ihren Wald gegen eine vertraglich festgesetzte Umsatzbeteiligung zur Verfügung stellen.

Intuitives Handeln bestimmte in den vergangenen Jahren das Ausrichten der Aktivitäten der GmbH. Die Firma besitzt auf Vermutungen basierendes Wissen über die Marktteilnehmer und es ist nicht erfasst, welche Kompetenzen und Defizite FriedWald gegenüber seinen Wettbewerbern besitzt und wie rentabel die auf dem Markt existierenden Modelle für die jeweiligen Geschäftspartner sind. Der Wettbewerb in diesem Sektor hat sich seit einiger Zeit zunehmend verstärkt. Ein Vergleich zwischen FriedWald und dessen Hauptkonkurrent konnte die Schwerpunkte des jeweiligen Modells definieren: beide Modelle sprechen zwar Waldbesitzer, jedoch mit unterschiedlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen an. Außerdem bestehen Abweichungen in der Leistungs- und Aufgabenverteilung.

Basis für eine weiterhin erfolgreiche Marktposition stellt die Professionalisierung der internen Strukturen dar. Die Größen Marke, Marktkenntnis, Strategie, neue Produkte und Dienstleistungen gelten als Treiberfaktoren für das Unternehmen, die es durch spezifische Maßnahmen weiterzuentwickeln und voranzutreiben gilt.

Durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen kann es der FriedWald GmbH gelingen, sich von der Konkurrenz weiter abzusetzen. Dabei müssen gezielte und qualitativ hochwertige Marktanalysen die Weiterentwicklung des Firmenpotenzials unterstützen und konzeptlose Schnellschüsse vermieden werden. Gelingt es die lukrative Situation als Marktführer zu nutzen und das vorhandene Wissen systematisch einzusetzen sowie professionelle Strukturen zu schaffen, dann ist FriedWald ein Geschäftsmodell mit Zukunft, das durch eine vorausschauende Planung und kooperative Zusammenarbeit mit seinen Partnern den Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb ausbauen kann.

1 DIE FRIEDWALD GMBH UND IHRE PARTNER IM B2B-BEREICH

Hamburg: Mutter ließ Asche ihres Sohnes zum Diamanten pressen!

Earthview Service: Wann findet der nächste Raketenstart statt? Weltraumbestattung in der Erdumlaufbahn!

Diese Beispiele zeigen: die Bestattungskultur befindet sich im Wandel und wird liberalisiert. Die FriedWald GmbH gestaltete diesen Trend mit und bietet seit 2001 ein Naturbestattungskonzept an, das eine alternative Bestattungsform in Wäldern ermöglicht.

In einem FriedWald wird die Asche verstorbener Menschen in einer biologisch abbaubaren Urne an den Wurzeln eines Baumes beigesetzt. Der Baum wird damit zu einem lebenden Grabmal und dient als Bezugspunkt für die Angehörigen. Durch die dauerhafte Markierung des Baumes sowie durch das genaue Einmessen des Standortes kann auch in einem Kalamitätsfall der Baum jederzeit wieder gefunden werden. Sämtliche FriedWald Bäume werden in einem Baumregister erfasst. Das Nutzungsrecht, sich an den Wurzeln eines Baumes beerdigen zu lassen, wird auf bis zu 99 Jahre erworben und ist durch eine, im Grundbuch eingetragene, Grunddienstbarkeit gesichert.

Ein FriedWald ist ein naturbelassener Wald, in dem die forstliche Nutzung nur noch der Pflege der FriedWald-Bäume plus der notwendigen Maßnahmen zur Verkehrssicherung dient. Äußerlich unterscheidet sich ein FriedWald nicht von den angrenzenden Waldflächen, d.h. es gibt keine Grabpflege, keine Grabsteine oder sonstige Trauerinsignien. Am Waldeingang weist eine Informationstafel auf die besondere Bedeutung des Ortes hin, um die Totenruhe zu wahren.

Die FriedWald GmbH stellt dabei das Konzept zur Verfügung und agiert als Verwalter des Waldes. Träger dieser Wälder können Kommunen, Städte, Gemeinden oder Kirchen sein, die im Wesentlichen die Aufsichtsfunktion übernehmen. Private, staatliche, kommunale oder kirchliche Waldbesitzer unterstützen die FriedWald GmbH, indem sie ihren Wald zur Verfügung stellen und Kundenführungen, Waldpflege und Beisetzungen abwickeln.

2 PROBLEMSTELLUNG DES PROJEKTS

Wegen der schnellen Entwicklung der Branche verliert FriedWald mehr und mehr die Vorteile einer Pionierstellung. Der Wettbewerb in diesem Sektor hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschärft. Bisher bestimmte intuitives Handeln die Ausrichtung der Prozesse und Aktivitäten von FriedWald. Das Unternehmen besitzt lediglich auf Vermutungen basierendes Wissen über die Marktteilnehmer, d.h. es ist unklar, welche Kompetenzen und Defizite FriedWald gegenüber seinen Wettbewerbern besitzt und wie rentabel die auf dem Markt existierenden Modelle für die jeweiligen Geschäftspartner sind. Daher sind eine differenzierte Wettbewerbsbeobachtung sowie eine genaue Analyse der verschiedenen Anbieter ebenso notwendig wie eine Umstrukturierung der bisherigen Geschäftstätigkeiten und die Definition der internen Arbeitsprozesse.

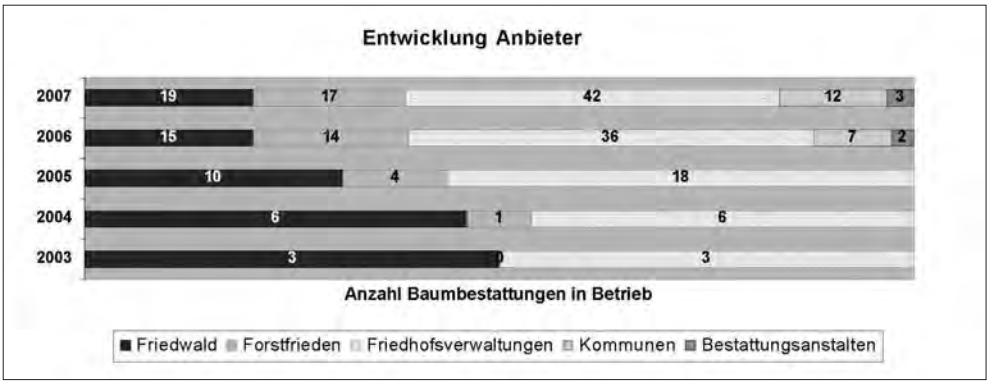
Von der Geschäftsleitung wird über eine Neuausrichtung des Unternehmens nachgedacht. Hierfür ist eine Antwort auf die Frage »Ist das momentane Geschäftsmodell der GmbH auch zukünftig erfolgreich und warum ist es überhaupt erfolgreich?« notwendig. Das Identifizieren der Vor- und Nachteile der auf dem Bestattungsmarkt angebotenen Modelle wird von der FriedWald GmbH als wichtiger Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und dem weiteren Unternehmenserfolg gesehen. Letztendlich muss FriedWald Kenntnis über den Naturbestattungsmarkt im B2B-Bereich bekommen. Neben dem Erfassen der Konkurrenz sollen die Auswirkungen der Marktsituation und des schnellen Wachstums der GmbH dargestellt werden. Mit Hilfe einer Umfeld- und Unternehmensanalyse werden die Vorzüge sowie die Zielgruppe der verschiedenen Anbieter identifiziert, überprüft und Auswirkungen auf die strategische Aufstellung der FriedWald GmbH abgeleitet. Erreicht werden sollen:

- Aufnahme der IST-Situation am Markt (Wettbewerber, Zielgruppe etc.)
- Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede der Geschäftsmodelle FriedWald und Forstfrieden (Name geändert) sowie die Definition ihrer Leistungen und Schnittstellen
- Identifikation von Schlüsselfaktoren für eine langfristig erfolgreiche Marktposition durch Herausfinden der strategischen Erfolgsfaktoren und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele
- Bestätigung bzw. Neuausrichtung der FriedWald GmbH bezüglich Zielgruppe, Angebot und interner Strukturen anhand entsprechender Handlungsempfehlungen

3 ANALYSEN UND UNTERSUCHUNGEN

3.1 DIE WETTBEWERBER

Momentan gibt es rund 190 Naturbestattungsprojekte deutschlandweit. Davon liegen ca. 73% in öffentlich-rechtlicher Hand. Hauptkonkurrent sind die Forstfrieden GmbH (Name geändert) und die Summe der öffentlich-rechtlichen Anbieter.



1 | Entwicklung der Anbieter Baumbestattungen, Stand Juli 2007.

Aus Sicht der Waldbesitzer hat die FriedWald GmbH einen Wettbewerbsvorteil bezüglich Image, Marketing, Professionalität und Bekanntheit. Für Bestatter ist dagegen die Zusammenarbeit mit öffentlich-rechtlichen Anbietern lukrativer, da sie bei ihnen mehr von ihrem Dienstleistungsangebot anbieten können.

Insgesamt wird die Bedrohung durch bestehende Konkurrenten als mittel bis stark eingeschätzt, da keine Abgrenzungsmerkmale von FriedWald und der Konkurrenz existieren. Hinzu kommt die steigende Konkurrenz um bestehende FriedWälder, insbesondere Kommunen beobachten erst ein bis zwei Jahre die Entwicklung des regionalen FriedWaldes und beginnen dann Baumbestattungen in Eigenregie anzubieten. Dennoch besitzt FriedWald auf Grund eines Marktanteils von 43% des Naturbestattungsmarktes[1] eine aktive Rolle bezüglich der Marktgestaltung. Die Bedrohung durch neue Konkurrenzunternehmen wird wegen der Marktbegrenztheit und langwierigen Genehmigungsverfahren als gering bis mittel eingestuft. Als große neue Konkurrenten werden allerdings Städte wie München, Hamburg, Berlin und Stuttgart angesehen, da diese zum einen Wald in Stadtnähe besitzen und zum anderen auf Grund der langjährigen Erfahrung im Friedhofswesen über genügend Know-how für ein Naturbestattungskonzept in Eigenregie verfügen. Zusätzlich kann es zum Problem werden, dass sich Konkurrenten gezielt an bestehenden FriedWald-Standorten niederlassen (ähnlich wie Lidl – Aldi).

Die Strategie der beiden großen Anbieter ist klar auf Wachstum ausgerichtet. Momentan gelingt es der FriedWald GmbH nicht ihre Differenzierungsstrategie umzusetzen. Forstfrieden und die öffentlich-rechtlichen Anbieter sind eher Trittbrettfahrer. Sie hängen sich an den Pionier und profitieren von seinem Erfolg. FriedWald übernimmt die Dienstleistungs- und Marktentwicklung, gestaltet Vertriebs- und Distributionssysteme, beginnt mit der Marktforschung für neue Produkte und Dienstleistungen und leitet Verbesserungsmöglichkeiten ein. Die o.g. Konkurrenten lernen

1 Solid Market Research, Bestatter Studie, 2007, S. 19.

aus den Erfahrungen der GmbH und hängen sich an ihren Erfolg. Sie treten sozusagen als Klonertyp mit Nachahmerqualitäten auf, d.h. sie kopieren das FriedWald Konzept, ändern aber u.a. Marketing und Preis. Noch haben beide den Marktführer nicht überholt, generieren aber sehr gute Umsätze.

3.2 DIE ZIELGRUPPE

1. WALDBESITZER:
kirchliche, private, städtische, kommunale oder staatliche Waldbesitzer mit einem zusammenhängenden Laubmischwaldgebiet von ca. 50 ha. Voraussetzung ist außerdem der Waldbesitz in einem deutschlandweit bekannten und landschaftlich reizvollen Gebiet, das verkehrstechnisch gut zu erreichen ist. Daneben sind eine Grunderschließung des Waldgebietes, die eine gute Begehbarkeit der Fläche unterstützt sowie eine Verteilung der Baumindividuen über alle Alterklassen notwendig. Neben diesen demographischen Faktoren spielen auch noch geographische Kriterien eine wichtige Rolle. Um später genügend Käuferpotenzial für die Grabbäume zu erreichen, muss das Waldstück in einem gut besiedelten Gebiet liegen, in dessen 50km-Umkreis mindestens 1Mio. Einwohner ansässig sind. Dabei müssen mindestens 35% der Einwohner älter als 40 Jahre sein und die Einäscherungsquote bei über 30% liegen. Wegen einer weniger konservativen Haltung ist ein Waldbesitz in einer überwiegend evangelischen Region optimal. Entscheidend sind auch Verhaltensmerkmale. FriedWald Partner sind durchschnittlich provisionsbewusst, besitzen selbst ein persönliches Interesse an alternativen Bestattungsformen und sind aufgeschlossen gegenüber Innovationen. Trotzdem sind sie, ähnlich wie die Endkunden, traditionsbewusst und respektieren gesellschaftliche Normen und Werte. Die Nutzenerwartung ist sekundär. Hauptsächlich sind sie daran interessiert, die Arbeitsplätze in ihrer Forstverwaltung durch Risikostreuung und Eintritt in einen neuen Markt zu erhalten und ihre wirtschaftliche Lage abzusichern bzw. zu verbessern, ohne dabei übermäßige Erträge zu erwarten. Daher ist ihre Dienstleistungsorientierung auch eher gering und sie benötigen einen guten Service in der Betreuung ihres Waldes. Die Waldbesitzer sind für das Unternehmen FriedWald ganz klar die A-Kunden, da ohne sie nach dem momentanen Konzept der GmbH kein FriedWald realisiert werden kann. Optimal sind kommunale Waldbesitzer, da sie gleichzeitig als Träger des FriedWaldes fungieren, was sowohl die Dauer als auch die Durchsetzung des Genehmigungsverfahrens erheblich erleichtert.

2. KOMMUNALE ENTSCHEIDER:
Kommunen, Städte und Gemeinden, die als Träger des FriedWaldes agieren. Ihre Beweggründe sind hauptsächlich mit einem zeitgemäßen Konzept den gesellschaftlichen Entwicklungen entgegenzukommen, sich den Bedürfnissen bezüglich alternativer Bestattungsformen anzupassen und gleichzeitig ihre defizitären Systeme zu sanieren. Sie sind der erst beschriebenen Zielgruppe sehr ähnlich. Lediglich die demographischen Faktoren spielen eine untergeordnete Rolle.

Jeder Friedhof in Deutschland benötigt einen Träger, daher sind die kommunalen Entscheider sehr wichtig für FriedWald, können jedoch von Multiplikatoren und Waldbesitzern pro FriedWald beeinflusst werden. Deswegen werden sie als B Kunden kategorisiert.

3. BESTATTER:
Da das Bundesbestattungsgesetz eine Bestattungspflicht in Deutschland vorsieht, müssen die Hinterbliebenen eines Verstorbenen einen Bestatter einschalten. Somit wickeln Bestatter Teile des Beisetzungsprozesses ab und stellen einen einflussreichen Part des FriedWald Netzwerkes dar. Sie gelten als Multiplikatoren, die die FriedWald Idee durch Werbung, Veranstaltungen und Vorsorgeberatungen kommunizieren. Trotzdem sind sie für die GmbH C-Kunden. Diese Annahme begründet sich aus den Ergebnissen der Bestatterumfrage, die besagt, dass Bestatter auf den Beisetzungswunsch des Verstorbenen bzw. seiner Angehörigen so gut wie keinen Einfluss ausüben.[2] Dennoch kann ihre Beratung den Kunden, die sich für eine Baumbestattung interessieren, in Richtung FriedWald oder Forstfrieden Bestattung lenken.

Hauptmerkmale der Zielgruppe sind eine starke Ausprägung der Nutzenmerkmale. Insbesondere ein hohes Provisionsbewusstsein sowie die Erweiterung des Beratungsportfolios, um eine weitere Möglichkeit zur Kundengenerierung wahrzunehmen, spielen eine entscheidende Rolle. Diese Zielgruppe ist gegen entsprechende Bezahlung sehr dienstleistungsorientiert.
Eine detaillierte Unterscheidung der Zielgruppen gibt es momentan nicht.

Kriterium	Waldbesitzer	Komm. Entscheider	Bestatter
Keine zusätzliche Verwaltungskosten	hoch	hoch	hoch
Arbeitsplatzsicherung	mittel	mittel	gering
Unabhängigkeit vom Holzpreis	hoch	mittel	gering
Nachhaltigkeit/Naturschutz	mittel	mittel	gering
Werbung für die Region	gering	hoch	gering
Kundenorientierung	gering	gering	hoch
Preis/Leistung	mittel	mittel	hoch
Kapazitätsprobleme Friedhof	gering	mittel	mittel
Persönliches Interesse	hoch	hoch	gering
Hoher Waldanteil	hoch	mittel	gering
Eintritt in neuen Markt/Angebotserweiterung	mittel	gering	hoch

2 | Entscheidungskriterien der Zielgruppen. Quelle: Sachs, Stand 2007.

2 Solid Market Research, Bestatter Studie, 2007, S. 6.

Für den Waldbesitzer ist die Möglichkeit, einen Teil seiner Waldflächen unabhängig von der Forstwirtschaft und ohne zusätzliche Verwaltungskosten profitabel zu nutzen, entscheidend. Die Einrichtung eines FriedWaldes bedeutet auch auf Grund des großen Einzugsgebietes der FriedWälder (150km) Werbung für die Kommune und ein Unterstützen der ortsansässigen Gastronomie durch eine höhere Anzahl an Trauerfeiern. Bestatter arbeiten mit FriedWald zusammen, da sie ihr Angebot erweitern und somit mehr Kunden akquirieren können ohne dafür einen höheren Aufwand leisten zu müssen. Die hohe Individualität und Kundenorientierung des FriedWald Konzeptes können sie direkt auf die Erfüllung ihrer Kundenwünsche übertragen und erhalten dafür sogar noch eine Vergütung seitens der GmbH.

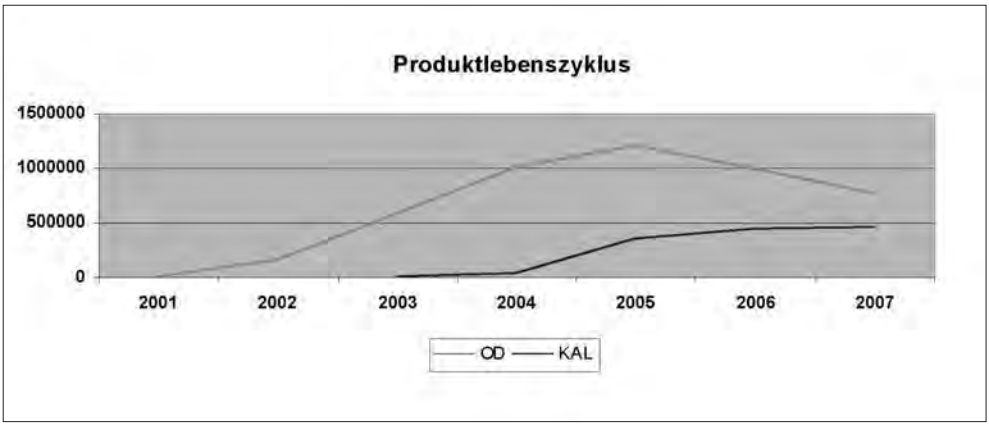
3.3 CHANCEN UND RISIKEN

Die Risiken der Zielgruppen bestehen u.a. darin, dass die Notwendigkeit eines Bestattungswaldes nicht erkannt wird oder dass sie einen Wald in Eigenregie betreiben. Dieses Risiko wird umso größer, je älter der Markt und somit die Erfahrungswerte auf diesem Gebiet werden. Hier besteht ein besonderes Risiko bei den Waldbesitzern, mit denen FriedWald bereits eine Partnerschaft besitzt, denn die Laufzeit der Verträge beträgt maximal 25 Jahre und fordert dann neue Verhandlungen. Werden die Partner nicht ausreichend an die GmbH gebunden und findet zu viel Know-how Transfer statt, dann besteht die Gefahr, dass die Partner die Verträge mit der GmbH nicht verlängern und den Bestattungswald in Eigenregie oder mit einem anderen Anbieter weiterführen. Dies betrifft ausschließlich die Waldbesitzer und Bestatter, die ein eigenes Konzept anbieten. Die Friedhofsträger sind aus rechtlichen Gründen auf die Dauer der Laufzeit des jeweiligen Friedhofes an die Trägerschaft gebunden.

Die Wettbewerberanalyse zeigt, dass es neben Forstfrieden zahlreiche Me-Too-Angebote wie beispielsweise Friedparks gibt. Generell kann FriedWald durch Dienstleistungen, die den Naturgedanken hoch halten, ersetzt werden. Dies sind u.a. Seebestattung oder Gefriertrocknung.[3] Baumbestattungen bieten den Waldbesitzern im Wesentlichen keinen einzigartigen Zusatznutzen an.

Durch den Anstieg der Öl- und Gaspreise stiegen auch die Holzpreise in den letzten beiden Jahren an und das Waldbestattungsmodell bietet keine so attraktive Alternative mehr, da die Laufzeiten mit 99 Jahren sehr lang sind und die Errichtung eines FriedWaldes das Grundstück belastet. Zudem entsteht wegen der nachteiligen Folgen des Klimawandels und der Zunahme an Kalamitäten im Forstbereich ein kaum kalkulierbares Risiko für Bestattungswälder in der Zukunft. Gleichzeitig bietet der Klimawandel auch eine neue Chance, denn der Erhalt von Wäldern als CO_2-Speicher spielt im Zuge der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Das FriedWald-Konzept gewährleistet eine langfristige Erhaltung der Waldfläche, was klar für den Erfolg eines derartigen Konzeptes spricht.

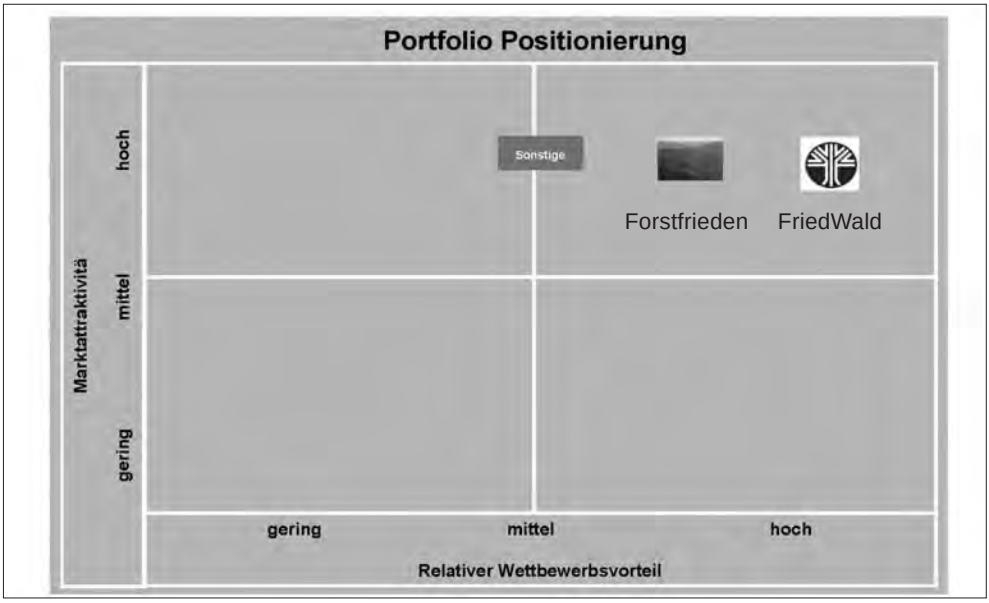
3 Vgl. Borel, A., Umsetzung einer IT-basierten Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung der FriedWald GmbH, 2004, S. 33.



3 | Produktlebenszyklus FriedWald Bestattung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Auf Grund der langen Vorlaufzeiten für die Einrichtung eines FriedWaldes besitzt das Baumprodukt eine kurze Einführungsphase, denn Imageaufbau und Werbung finden im Rahmen des Genehmigungsverfahrens und Vorträgen bei Gremien und Multiplikatoren im Vorfeld statt. Somit wird die Wachstumsphase nach ca. einem halben Jahr, nach dem der Wald »auf dem Markt ist«, erreicht. Hier wachsen die Umsätze eines FriedWaldes sehr schnell, was auch Konkurrenten auf das Angebot aufmerksam werden lässt. Steigender Wettbewerbsdruck in der Region sind die Folge. Die Kurve der älteren FriedWälder (OD) weist relativ rasch eine degressive Form auf und die Gewinne sinken allmählich. Später eröffnete Wälder (KAL) besitzen eine längere Reifephase, die als sehr profitabel gilt, da hier die Umsatzkurve am höchsten ist. Durchschnittlich tritt drei bis vier Jahre nach Eröffnung eines FriedWaldes die Sättigungsphase ein.

Das Wachstum der gesamten Firma beruht v.a. auf der Eröffnung neuer Wälder und nicht auf den steigenden Umsätzen in den bereits laufenden Bestattungsanlagen, was die Umsatzzahlen der einzelnen Standorte ebenfalls belegen. Der Naturbestattungsmarkt bietet nicht nur wegen der Liberalisierung der deutschen Bestattungsgesetze, sondern auch auf Grund der demographischen Entwicklung, der bestehenden Bestattungspflicht und des Waldreichtums in Deutschland eine hohe Attraktivität. Die kommunalen Anbieter sind Newcomer, aber von starkem Wachstum gekennzeichnet. Die beiden privatwirtschaftlichen Anbieter beanspruchen eine sehr gute Position, die von hohem Marktwachstum aber auch hoher Konkurrenz gekennzeichnet ist. Momentan besitzt FriedWald einen höheren Marktanteil und höhere Umsätze als Forstfrieden, was die weiter rechts angesiedelte Position des Unternehmens im Modell visualisiert. Beide Anbieter befinden sich in einer sehr profitablen Phase, aber wegen der fortschreitenden Entwicklung dieser Branche ist zu vermuten, dass die Zahl an kommunalen Anbietern erheblich steigt und mittelfristig zu einer Marktsättigung führen wird. (Abb. 4).

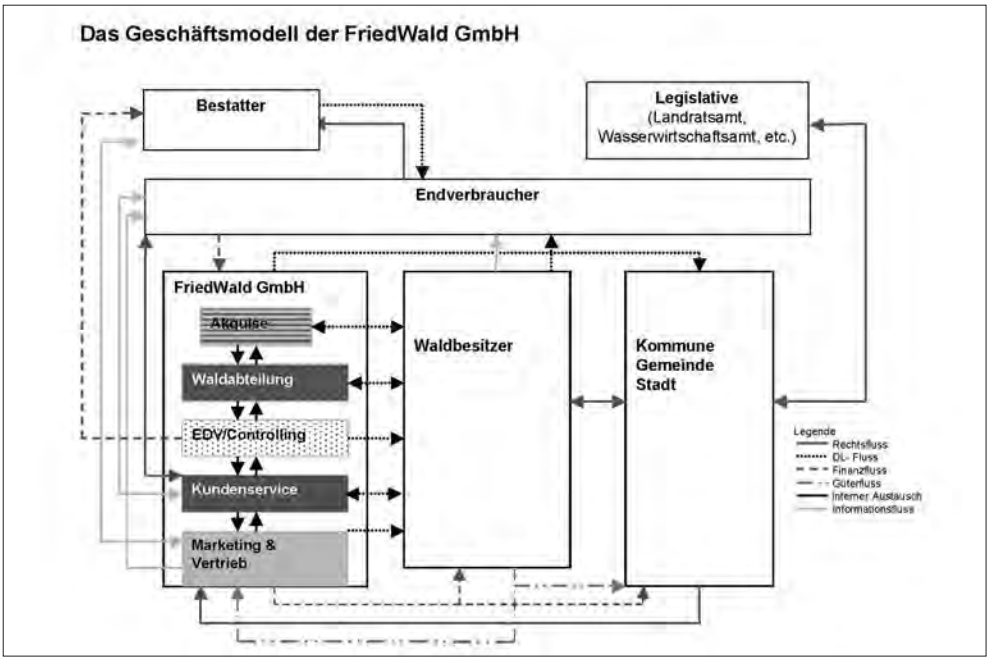


4 | Portfolio Positionierung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

3.4 GEGENÜBERSTELLUNG DER GESCHÄFTSMODELLE FRIEDWALD GMBH UND FORSTFRIEDEN (ABB. 7)

DAS GESCHÄFTSMODELL DER FRIEDWALD GMBH (ABB. 5)

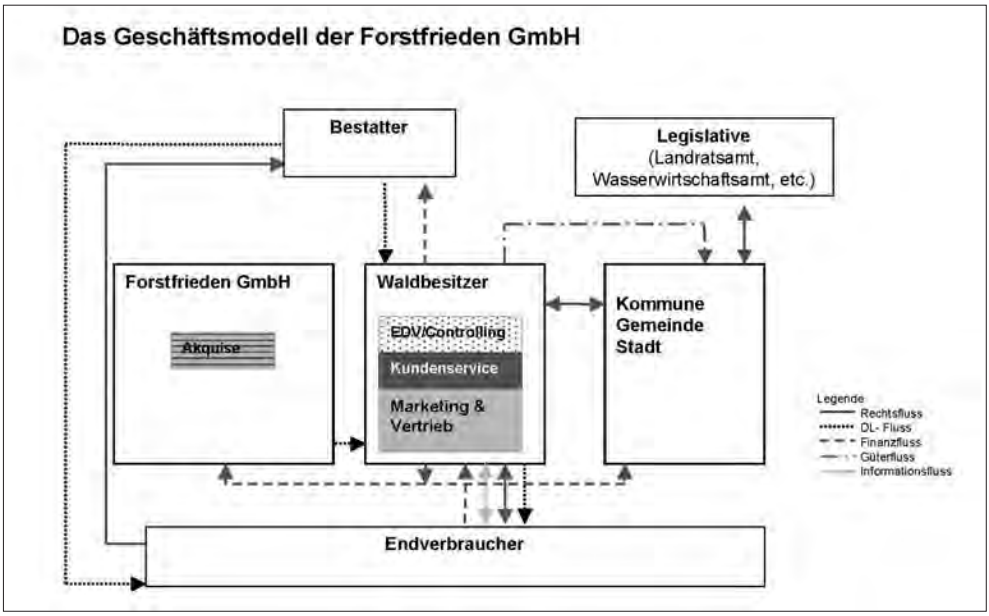
Das FriedWald Modell gründet sich auf einer kooperativen Zusammenarbeit mit seinen Partnern, was zu einem geringen Arbeits- und Verwaltungsaufwand für den Partner auf Grund einer Arbeitsteilung mit der GmbH führt. Die Übernahme der Verwaltungs- und Einrichtungskosten entlastet die Waldbesitzer erheblich. Insbesondere die Abteilungen Kundenservice und Marketing ermöglichen eine dauerhafte, unkonventionelle sowie zeitnahe und einheitliche Betreuung aller Partner. Das standardisierte und deutschlandweite Marketing besitzt zwar eine hohe Reichweite, dafür ist eine individuelle und regionale Ausrichtung nur bedingt möglich. Die Entlastung des Waldbesitzers seitens der GmbH macht das Konzept wenig transparent und erklärungsbedürftig. Die starre Provisionsverteilung wirkt sich bei Akquiseverhandlungen ebenfalls negativ aus. Dafür ermöglicht der gute Service und die regelmäßige Kontaktpflege zu den Partnern eine kooperative Zusammenarbeit, wodurch FriedWald seine Partner stärker an sich bindet. Bestatter beraten auf Grund der Provisionsverteilung an Standorten mit hohem Konkurrenzdruck kontra FriedWald und die geringeren Provisionen lassen die Vorteile des FriedWald Modells in den Hintergrund geraten. Daher muss FriedWald weg von der Provisionsdiskussion hin zur Leistungskommunikation, die die Vorteile einer zentralen Verwaltung und Vermarktung bei Verhandlungen herausstellt und mit Fakten hinterlegt. Das Modell ist ideal für das Akquirieren von Waldbesitzern mit geringen personellen Kapazitäten.



5 | Aufbau Modell FriedWald GmbH. Quelle: Sachs, Stand 2007.

DAS GESCHÄFTSMODELL DER FORSTFRIEDEN GMBH (ABB. 6)

Das FriedWald-ähnliche Konzept von Forstfrieden stützt sich auf ein anders strukturiertes Modell. Dieser Geschäftstyp stellt den Waldbesitzer in den Mittelpunkt, mit dem Forstfrieden über einen Dienstleistungsvertrag in Beziehung steht. Dabei stellt die Firma den Waldinhabern ihr Konzept zur Verfügung. Im Gegenzug beteiligt er das Unternehmen an den Erlösen des Baumgrabverkaufes. Dieser Finanzfluss ist im Wesentlichen auch der einzige Berührungspunkt dieser beiden Akteure miteinander. Der Waldbesitzer wickelt alle verwaltungstechnischen Aufgaben ab und benötigt so freie personelle Kapazitäten um eine serviceorientierte Dienstleistung zu ermöglichen. Das Geschäftsmodell ist ebenfalls ein Franchisesystem, aber Forstfrieden unterstützt seinen Franchise-Nehmer weniger, lässt ihm dafür mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Dadurch besteht die Gefahr der Konzeptverwässerung. Forstfrieden ist der Konzeptgeber und Rechteinhaber, der für die Nutzung des Namens Forstfrieden ein Nutzungsentgeld verlangt. Neben dem transparenten und leicht vermittelbarem Konzept, den geringen Auflagen gegenüber dem Waldbesitzer und den höheren Provisionen, ist die individuelle, konzentrierte und regionale Betreuung der Bestatter eine Stärke dieses Modells. Nachteilig ist dagegen die hohe Fixkostenbelastung und geringe Betreuung der Waldpartner.



6 | Aufbau Modell Forstfrieden. Quelle: Sachs, Stand 2007.

FriedWald	Friedwald	Forstfrieden
	Organisation	
	Zentral, übernimmt Verwaltung der Wälder Waldbesitzer wickelt Betrieb vor Ort ab (Waldführungen, Baumauswahltermine, Beisetzungen)	Regional, Forstfrieden ist reiner Lizenzgeber Walbesitzer übernimmt alle Tätigkeiten von Verwaltung bis hin zur Begleitung der Beisetzung
	Ertrag	
	Finanzielle Entlastung durch Übernahme der Marketing-, Einrichtungs- und Verwaltungskosten Geringe und starre Provisionen für Waldbesitzer und Bestatter	Hohe finanzielle Belastung Attraktive und flexible Provisionen für Waldbesitzer und Bestatter
	Nutzen	
	Einheitliches, deutschlandweites Marketing mit hoher Reichweite Erklärungsbedürftiges Konzept Sehr guter Service und Betreuung der Partner	Marketing und Service abhängig von der Aufstellung des Partners Geringe Auflagen an den Partner führen zu transparentem Konzept

7 | Gegenüberstellung FriedWald – Forstfrieden.

3.5 UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Im Rahmen der Master Thesis wurden zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen nicht nur Werkzeuge, die das Unternehmensumfeld analysieren, eingesetzt, sondern mit Hilfe der Erfolgsfaktorenanalyse auch eine Methode, die das Unternehmen genauer betrachtet.

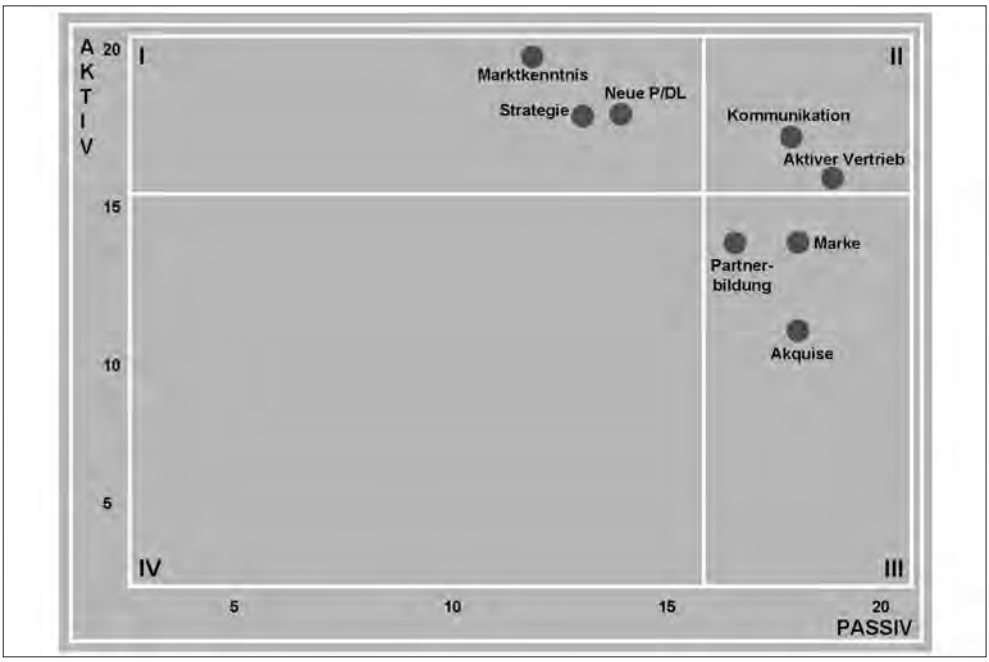
Ein Workshop diente zur Identifikation und Bewertung der für FriedWald spezifschen Erfolgsfaktoren.

Auf die Frage: »Wenn Sie an den weiteren Erfolg der FriedWald GmbH denken, worauf kommt es Ihnen besonders an?« resultierten folgende Ergebnisse bzw. Oberbegriffe:

Marke, aktiver Vertrieb, Akquise, Marktkenntnis, Kommunikation, Partnerbindung, neue Produkte/DL, Strategie.

Mit Hilfe der Vester´schen Vernetzungsmatrix wurden die geclusterten Faktoren priorisiert, ihre gegenseitige Beeinflussung bewertet und ihre Aktivität bzw. Passivität ermittelt.

Nach dieser Darstellung stellen Marktkenntnis, Strategie, neue Produkte und Dienstleistungen, Kommunikation und aktiver Vertrieb die Faktoren mit hoher Hebelwirkung dar. (Abb. 8)



8 | Vier-Felder-Matrix. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Besonders hervorzuheben sind der jeweils hohe Passivwert der Akquise und der Marke, denen FriedWald jedoch eine hohe und mittlere Priorität auf Grund der strategischen Ausrichtung der GmbH zuweist. Das Zuordnen der gleichen Prioritätsstufe für die Faktoren Marke, Marktkenntnis und neue Produkte/Dienstleistungen bzw. Akquise und Partnerbindung stellen die engen Zusammenhänge, aber auch die hohe Bedeutung der identifizierten Faktoren dar. Diese Punkte werden als Treiberfaktoren eingeschätzt, die es schnell zu entwickeln und voranzutreiben gilt.

EIN SOLL-IST-VERGLEICH ERGAB FOLGENDES ERGEBNIS:
Zukünftig kommt es in der Akquise auf genaue und beständige Vorgaben zur Qualität der neuen Standorte an und nicht auf die Masse der Eröffnungen. Deswegen ist v.a. der Steigerung der Verkaufszahlen in den bestehenden Wäldern und der Erhöhung der allgemeinen Bestattungsquote in FriedWäldern höhere Priorität zugeteilt worden. Diese Aufgabe wurde dem Bereich Vertrieb zugeordnet. Hinzu kommt, dass der einzige Vertriebskanal der GmbH Bestatter sind und sich die Dienstleister in den Wäldern zu wenig mit FriedWald identifizieren und es sie oftmals wenig tangiert, ob Baumgräber verkauft werden oder nicht.

Einen guten Markennamen sieht das Unternehmen als einen erheblichen Vorteil für die Etablierung neuer Geschäftsfelder an. Dabei kann durch eine klare interne Definition der Markenkriterien die Ausprägung der Marke gestärkt und individualisiert werden. FriedWald will zukünftig nicht mehr nur für den Gattungsbegriff »Naturbestattung« stehen, sondern für eine eigene Marke und kontinuierlich ihre Reichweite ausbreiten.

Hoher Entwicklungsbedarf besteht im Bereich Marktkenntnis. Wegen der Neuaufstellung der GmbH und den soziokulturellen Veränderungen besitzt dieser Faktor hohe Dringlichkeit. Dabei gilt es die langsam begonnenen Marktbeobachtungen und Analysen auszubauen. Damit eng verbunden ist die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Das hohe (Käufer-) Potenzial, welches der FriedWald GmbH großes Vertrauen entgegenbringt, muss aktiviert werden, um Produkte und Dienstleistungen unter dem Namen FriedWald an diese Käuferschaft zu bringen. Zudem ist es dringend notwendig, einen oder mehrere Nachfolger für FriedWälder bzw. Baumgräber zu entwickeln, und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Geringste Priorität erhielt der Faktor Kommunikation. Insbesondere die Faktoren Marke, Marktkenntnis, Partnerbindung und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen besitzen einen hohen Einfluss auf die Kommunikation. Die definierte SOLL-Ausprägung dieses Faktors kann mit schnell umsetzbaren Maßnahmen wie z.B. einer aktiven und deutlichen Vermittlung des Leistungsspektrums, das die FriedWald GmbH ihren Partnern bietet, erreicht werden.

4 ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

4.1 DIE EXKLUSIV-BESTATTER UND IHR ANGEBOT

Die Ergebnisse der Bestatterstudie zeigen, dass es effektiver ist, auf wenige Bestatter gezielt und mit sehr guter Betreuung zu setzen. Ziel muss es sein, ein bis zwei starke Bestatter pro Region zu gewinnen, die viele FriedWald-Bestattungen vermitteln und so einen hohen Umsatz realisieren. Diesen »Exklusiv-Bestattern« muss eine besondere Betreuung zukommen. Eine Möglichkeit ist, spezielle Werbekampagnen für und mit den Bestattern durchzuführen. Ein Beispiel wäre, dass hierfür der Bestatter einen Teil seines Schaufensters oder seines Ausstellungsraumes zur Verfügung stellt und FriedWald für ihn Dekoration und Ausstattung übernimmt (ähnliches Konzept wie bei Apotheken). Diese Zusammenarbeit ist nur auf bestimmte Bestatter zu begrenzen, die nicht nur viele FriedWald-Bestattungen realisieren, sondern auch ein Büro in zentraler-städtischer und viel frequentierter Lage besitzen.

Zusätzlich werden die Bestatter stärker als Vertriebskanal in das Konzept miteingebunden. Da in jeder Region Bestatter vorhanden sind, gilt es diese flächendeckende Struktur in die Kommunikationswege der FriedWald GmbH miteinzubinden. Somit werden die Bestatter zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Die steigende Nachfrage in der Bevölkerung nach (Beisetzungs-) Vorsorgeverträgen ist zu nutzen, indem Bestattern aktiv kommuniziert wird, dass die GmbH ein Vorsorge-Dienstleister ist und Dreiviertel der FriedWald-Kunden zu Lebzeiten ein Baumgrab erwerben. Erreicht werden kann dies durch das Einführen eines Bestatterbaumes, denn in der Vergangenheit haben Bestatter häufig bei FriedWald nachgefragt, ob sie nicht einen Baum erwerben und die einzelnen Grabstellen in Eigenregie an ihre Kunden vergeben könnten. Die steigende Nachfrage nach diesen Bäumen zeigt, dass hier erheblicher Bedarf besteht. Deswegen ist ein so genannter Bestatterbaum in den Wäldern einzuführen, d.h. Bestatter können selbst einen Baum erwerben und die Einzelplätze auf eigene Rechnung weiter verkaufen. Wichtig ist dabei, dass vorab in jedem Wald bestimmte Bäume als Bestatterbäume ausgewiesen werden. Diese Bäume müssen preislich so gestaltet sein, dass eine Win-Win-Situation zwischen FriedWald und den Partnern Bestatter und Waldbesitzer geschaffen wird. Das bedeutet, dass es sinnvoll ist, den Bestatterbaum preislich zwischen dem durchschnittlichen Preis eines Familienbaumes und eines Gemeinschaftsbaumes zu positionieren.

Dieses neue Produkt im FriedWald Sortiment bietet für die Bestatter im Rahmen ihrer Vorsorgeverträge mit Kunden einen Benefit. Bislang war es nicht möglich, dass Verbraucher im Rahmen von Vorsorgeverträgen, die sie über einen Bestatter abwickeln, bereits ein Baumgrab erwerben. Somit können Bestatter mit diesem neuen Grabangebot ein auf diese alternative Bestattungsform angepasstes individuelles Vorsorgepaket verkaufen.

Die Analysen zeigen, dass Bestatter bei Forstfrieden ihr eigenes Urnensortiment verkaufen können, bei FriedWald eine Urne vorgeschrieben und von FriedWald abgenommen werden muss. Daher ist ein neues Urnenkonzept dringend notwendig. Hier ist zu berücksichtigen, dass FriedWald an den biologisch abbaubaren Urnen festhalten will, da dies ein Differenzierungsmerkmal gegenüber den konventionellen Friedhöfen darstellt und die Endkunden die Verwendung dieser Urnen auch als sehr positiv bewerten. Grundlage dieses Urnenmodells muss es sein, dass FriedWald den Bestattern ein Angebot an verschiedenen FriedWald Überurnen anbietet.

9 | FriedWald Überurnen.

Die Bestatter können die Urnen dann auf eigene Rechnung an die Kunden verkaufen. Die Urnenbestellung erfolgt durch den Bestatter über den Urnenhersteller. Der Bestatter ist außerdem dafür verantwortlich, dass sich die Urne zum betreffenden Beisetzungstermin auch vor Ort im jeweiligen FriedWald befindet. Zur Sicherheit werden in jedem FriedWald zwei Exemplare der Urnenmodelle gelagert. Ein Bestellen der Urnen über die FriedWald Zentrale ist zu vermeiden, da dies einen zu hohen logistischen Aufwand darstellt und keinerlei Vorteil für den Bestatter bedeutet, da er seine konventionellen Urnen ebenfalls selbst bei den betreffenden Herstellern bestellt.

4.2 FRIEDWALD IST LEBENDIGER ALS MAN DENKT

Für die bestehenden FriedWälder gilt es den Lebenszyklus zu verlängern. Die Ergebnisse der TNS EMNID Verbraucher Umfrage Juli 2007 zeigen, dass für dieses Vorhaben ausreichend Potenzial vorhanden ist. Denn in der deutschen Bevölkerung liegt der (ungestützte) Bekanntheitsgrad von FriedWald bei 22%. Dabei gilt, je älter die befragte Person, desto bekannter ist die Firma. Um das schlummernde Potenzial zu wecken, muss bei der Ansprache der Endkunden eine detaillierte Unterteilung vorgenommen und mit den auf sie abgestimmten Maßnahmen angesprochen werden:

Zielgruppe 1 (Z1) kennt FriedWald noch nicht, weist aber die FriedWald Zielgruppenmerkmale auf. Durch ein Direktmailing kann die Z1 systematisch angesprochen und auf FriedWald auf-

merksam gemacht werden. Die Daten dieser Zielgruppe werden im Rahmen einer CPM Analyse erfasst. Anschließend wählt FriedWald geeignete Bezirke aus und es werden an ca. 50.000 Haushalte, die dem Kundenprofil »FriedWald« entsprechen, Postwurfsendungen übermittelt.

Zielgruppe 2 (Z2) hat bereits eine FriedWald-Infomappe bekommen, jedoch anschließend keinen weiteren Kontakt mit der GmbH aufgenommen. Die Angaben der Z2 können aus der hauseigenen Datenbank gezogen werden und ein personalisierter Brief mit beispielsweise einer Einladung zu einer Waldführung kann bei ihnen FriedWald wieder in Erinnerung rufen.

Zielgruppe 3 (Z3) hat bereits an einer Waldführung teilgenommen, jedoch noch keinen Vertrag abgeschlossen. Häufiger Grund dafür ist, dass nach der Waldbesichtigung noch Fragen offen bleiben. Diese Gruppe erhält eine spezifische FriedWald-Zeitung, die genau auf diese Fragen eingeht, durch Erfahrungsberichte von FriedWald-Kunden letzte Zweifel ausräumt und »Kaufanreize« enthält. Sie informiert über die Neuerungen bei FriedWald wie beispielsweise die Möglichkeit der Ratenzahlung und über Aktivitäten in den einzelnen Wäldern.

Zielgruppe 4 (Z4) hat bereits ein Baumgrab erworben. Die Personen dieser Zielgruppe sind wichtige Multiplikatoren. Deswegen erhalten sie zweimal jährlich eine Zeitung mit Themen, die ihre FriedWald-Entscheidung immer wieder bestätigt, sie zur Weiterempfehlung dieser Bestattungsvorsorgeform animiert und sie regional über Änderungen und Neuerungen der Firma informiert.

Durch diese Unterteilung kann FriedWald die einzelnen Zielgruppen spezifischer ansprechen und somit wird die Kontaktaufnahme auf die verschiedenen Entscheidungsstadien zugeschnitten. Wichtig ist hierbei die Tonalität der Ansprache, die sehr behutsam, seriös und auf keinen Fall einen marktschreierischen Touch haben darf. Es ist empfehlenswert, die Wirksamkeit des Direktmarketing mit jeweils einem Piloten pro Region zu starten. Bei erfolgreicher Umsetzung müssen die Erfolge der neuen Marketingaktivitäten den Partnern anschaulich vermittelt werden. Durch diese Kommunikation kann die GmbH gleichzeitig das Einbehalten eines Umsatzanteils plausibel rechtfertigen und den Erfolg und Aufwand für die Aktionen belegen. Gleichzeitig zeigen diese neuen Marketingwege auch, dass FriedWald gemeinsam mit seinen Partnern Vorteile generieren will und nicht nur an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder interessiert ist. Das hat den Effekt, das Gemeinsamkeitsgefühl und die Partnerbindung zu steigern.

Da für die FriedWald GmbH der Aufbau einer Marke stark qualitätsorientiert ist, kann der Faktor Markenbildung als ein Faktor mit sehr hohem strategischem Wert identifiziert werden. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen weiter wachsen möchte, spielt Qualitätssicherung eine wichtige Rolle, um sich von den Wettbewerbern abheben zu können. Um zukünftig die Marke FriedWald, die ein komplettes Vorsorgepaket anbietet, klar von anderen Naturbestattungskonzepten differenzieren zu können, setzt man hier stark auf die Entwicklung neuer Produkte. Ziel ist es, dass die neuen Geschäftsfelder ab dem Geschäftsjahr 2009 5-10% des Umsatzes generieren. Sie sollen sich mittelfristig auf dem Markt als »Stars« etablieren und stetig stärker am Umsatz

beteiligt sein. Momentan besitzt FriedWald lediglich das Produkt Baumgrab, deswegen ist es für die Entwicklung neuer Produkte erforderlich, erst Produktideen zu sammeln und Beurteilungskriterien für diese zu identifizieren. Diese Kriterien müssen unbedingt die strategische Bedeutung, den Mehrwert für Kunden und Partner sowie das Markt- und Zielgruppenpotenzial der jeweiligen Idee bewerten. Weiterhin müssen Projektaufwand, erforderliches Personal und Umsetzbarkeit berücksichtigt werden. Schwerpunkt muss auf eine systematische Entwicklung und Bewertung neuer Geschäftsfelder gelegt werden, um anschließend ein transparentes und dauerhaftes Abgrenzungs- und Alleinstellungsmerkmal zu kommunizieren. FriedWald muss es gelingen, sich methodisch dem Thema »Vorsorge« zu nähern.

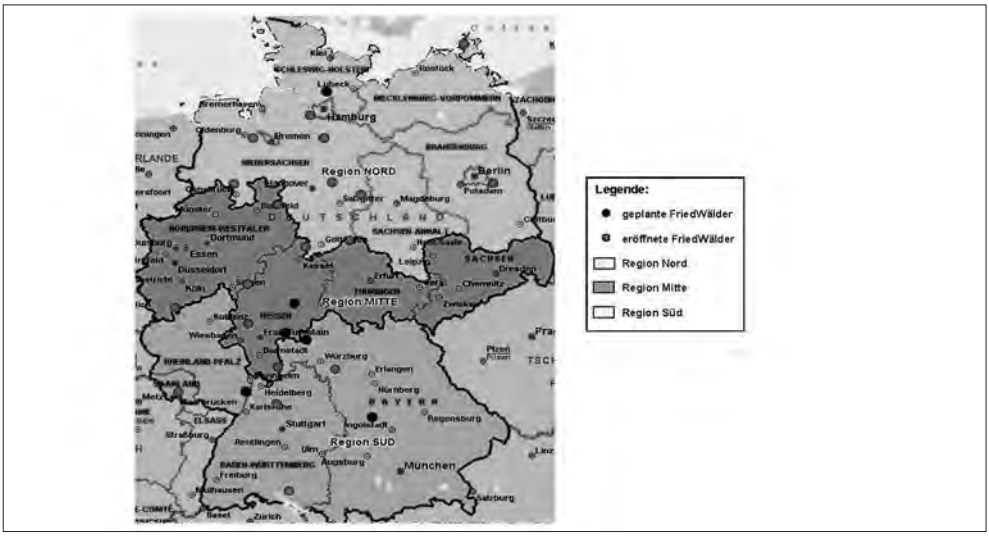
Neben der Berücksichtigung der Partnerbedürfnisse müssen die gesammelten Produktideen eingehend auf das Markenimage der GmbH geprüft und nach der Entwicklung von Konzepten als Pilotprojekte getestet werden. Die derzeit bestehende Dienstleistung soll durch weitere Systematisierung und Vereinfachung mehr Transparenz bekommen, indem die Partner besser betreut und bei der Abwicklung der Dienstleistung mehr begleitet werden.

Die FriedWald GmbH hat einen sehr seriösen und professionellen Ruf. Dieser muss genutzt werden, um Partner, die Erfahrung im Service mit der Zielgruppe 50 plus besitzen, für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Dafür muss FriedWald vorab eine Bedarfsanalyse, kombiniert mit einer detaillierten Marktbeobachtung und Marktbewertung vornehmen, um geeignete neue Produkte und Dienstleistungen sowie geeignete Partner zu identifizieren. Konzeptlose Schnellschüsse müssen vermieden werden, da zu viele Konkurrenzprodukte vorhanden sind. Deswegen gilt es, Business Intelligence zu schaffen. Bei der Entwicklung neuer Angebote hat somit die Marktkenntnis eine hohe Priorität: Kenntnisse über das Marktgeschehen, Erkennen neuer Trends, aber auch das Überprüfen, ob und welche Märkte für die Weiterentwicklung der Firma Potenzial bieten sowie das Examinieren des eigenen Angebots sind für ein langfristiges Wachstum von erheblicher Bedeutung. Das Durchführen einer Kundenumfrage, um sinnvolle Ergänzungen der momentan angeboten Dienstleistung zu finden, die gleichzeitig einen erkennbaren Mehrwert für die Geschäftspartner bieten, und die Erarbeitung eines ganzheitlichen Beratungsangebots rund um das Thema »Friedhofswesen« sind hierbei erste Schritte. Dabei ist zu überlegen, ob zusätzliches Know-how ins Haus geholt werden muss.

4.3 ZENTRAL VOR ORT

Ein wichtiger Schritt zur Förderung der bestehenden FriedWälder ist das Überdenken der rein zentral ausgerichteten Firmenstrategie hin zur Regionalisierung. Damit wird auf Wunsch der Partner nach einem Ansprechpartner vor Ort reagiert, der Organisationsstruktur auf Grund der steigenden Anzahl an FriedWäldern Komplexität genommen und der hohe Aufwand an zentral organisierten Vertriebstätigkeiten gesenkt. Deutschland wird in drei Regionen eingeteilt. Einteilungskriterien sind die Entfernung innerhalb einer Region, die Partnerstruktur und die Anzahl an eröffneten FriedWäldern.

Das ergab eine Einteilung in Nord, Mitte und Süd. (Abb. 10). Die Regionen können je nach steigender Anzahl an FriedWäldern in den kommenden Jahren noch weiter aufgeschlüsselt werden. Die drei Regionen werden von jeweils einem Vertriebsleiter betreut. Ziele dieser Stelle sind v.a. die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Partnern und eine schnellere Umsetzung der Firmenziele auf der Fläche. Das bedeutet eine Auslagerung der Kommunikation mit den regionalen Medienvertretern sowie den Vertriebs- und Geschäftspartnern. Auch die Planung und Umsetzung der regionalen Veranstaltungen sowie der Geschäftsverantwortung, von der Finanzplanung bis hin zur Wettbewerbsbeobachtung, werden dezentralisiert.



10 | Regionale Einteilung. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

1. Konsequenzen für die FriedWald GmbH

– Regionalisierung der Vertriebsfunktionen Bestatterbetreuung, Messen, Vorträge sowie der regionalen Anzeigenschaltung
– Schaffung neuer Stellen: Vertriebsleiter Region Nord/Mitte/Süd sowie zentraler Vertrieb bzw. Entstehung neuer Investitions- und Personalkosten
– Notwendigkeit von Standards für Kommunikation und Schnittstellenmanagement
– Erhöhung der regionalen Sensibilität und Verkürzung der regionalen Reaktionszeiten
– Möglichkeit eines waldangepassten Vertriebs

2. Konsequenzen für die Partner der FriedWald GmbH

– Möglichkeit der engeren Zusammenarbeit durch Vorhandensein eines Ansprechpartners vor Ort
– Bereitstellen eines persönlichen Adressaten für Anregungen, Ideen, Kritik und Beschwerden
– Möglichkeit der direkten Kommunikation, verkürzte Wege für die Umsetzung von Vertriebsaktionen
– Andere Beteiligungsmöglichkeiten bzgl. Vermarktung und Vertrieb

4.4 SCHWEIGEN IST NICHT IMMER GOLD

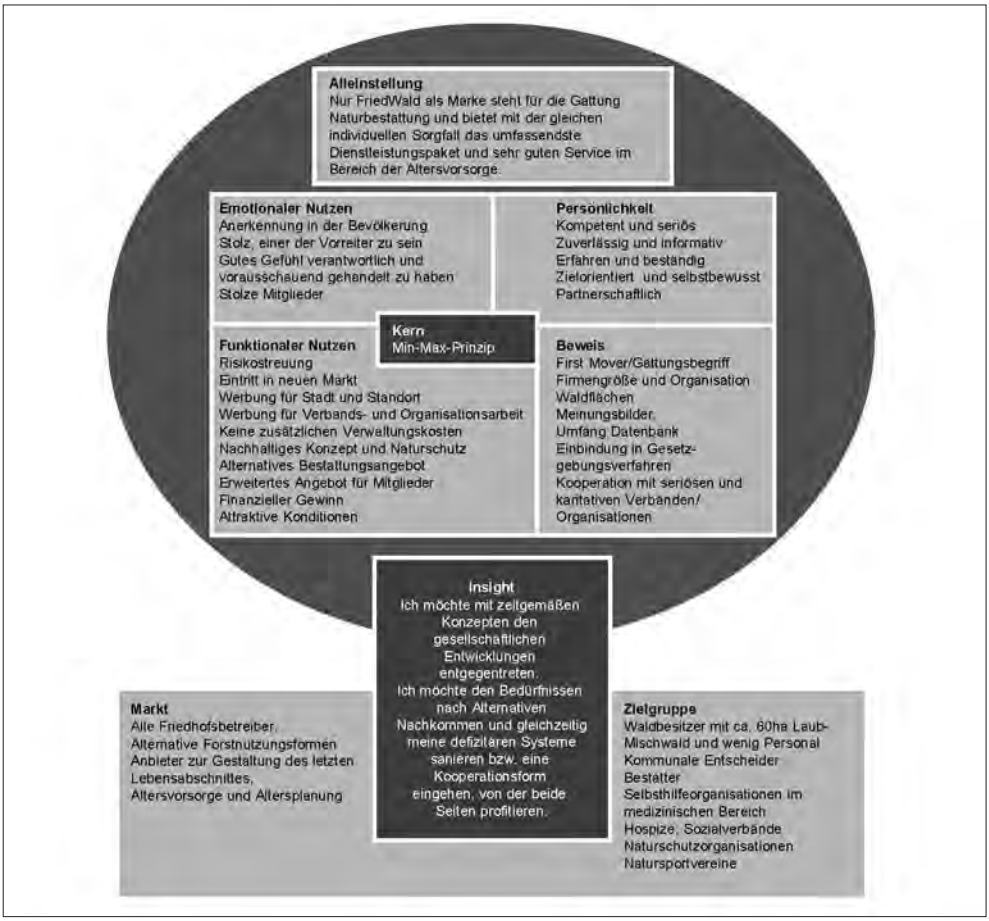
Das Kernprodukt bietet mit seiner ganzheitlichen Betreuungsleistung einen guten USP, hier gilt es die Kommunikation zu verstärken. Dafür muss das Konzept transparenter gestaltet werden, um den Waldbesitzern und Bestattern das Leistungsspektrum nachvollziehbar mitteilen zu können. Eine Segmentierung und Beschreibung der Leistung hat bereits begonnen. Wichtig ist v.a., jetzt ein klares und auf den Partner abgestimmtes Marketing- und Vertriebskonzept zu entwickeln, bei dem die Partner gezielt angesprochen werden, was durch eine abgestimmte Zusammenarbeit mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder geschehen muss. Den Waldbesitzern muss unmissverständlich und nachvollziehbar dargestellt werden, für welche Tätigkeiten FriedWald einen Teil der Umsätze einbehält. Hierfür müssen die bereits vorhandenen Analyseergebnisse gezielt in den Akquiseprozess bzw. in die Vorstellung des FriedWald-Konzeptes bei potenziellen Partnern verwendet werden. Wegen des unterschiedlichen Leistungsangebots der beiden Anbieter muss auch die Zielgruppe Waldbesitzer detaillierter betrachtet werden. Somit muss das Marketingkonzept überarbeitet und neu ausgerichtet werden. War es in den Anfangsjahren wichtig, FriedWald bekannt zu machen, ist es jetzt von größter Bedeutung, potenzielle Waldpartner gezielter anzusprechen. Weiterhin muss sich FriedWald darüber klar werden, dass nicht jedem Waldbesitzer, der Interesse an der Einrichtung eines Naturbestattungswaldes hat, das FriedWald-Modell zusagt oder es optimal für ihn ist. Auch unter den potenziellen Waldpartnern gibt es zu viele unterschiedliche Typen mit zu vielen verschiedenen Wünschen und Bedürfnissen. Die Analysen belegen dies ebenfalls. Der Vorteil der zentralen Organisation wird sich erst bei längerer Laufzeit der Wälder auf Grund der höheren Reichweite der FriedWälder positiv auswirken. Bei der Neuakquise von Waldpartnern wird dieser Punkt momentan schwer vermittelbar sein, da die Erfahrungswerte zeigen, dass das Hauptinteresse vieler Waldbesitzer darin besteht, möglichst schnell Geld mit ihrem Wald zu machen.

4.5 BRAND TREE

Angelehnt an das strategische Modell des Brand Keys kann basierend auf den Umfeldanalysen ein Markenbaum für FriedWald erstellt werden, der zusammenfassend die Soll-Position der Marke visualisiert.

Das Fundament bildet der Markt, bestehend aus Friedhofsbetreibern, alternativen Forstnutzungsformen und Anbietern rund um das Thema Altersvorsorge, auf dem sich FriedWald befindet. Die Analysen konnten die Zielgruppe spezifizieren in Waldbesitzer mit geringen personellen Kapazitäten und in neue Vertriebskanäle, die zukünftig von Bedeutung, in Kombination mit neuen Produkten und Dienstleistungen, sein werden.

Das Insight beschreibt die Bedürfnisse der Partner, die FriedWald mit seiner Leistung befriedigen kann. Die Geschäftspartnerbefragung zeigt, dass die Partner der GmbH markenbewusst sind und sich deswegen auch für den Pionier entscheiden. Diesen Unterschied zu den Mitbewerbern bildet die Alleinstellung: FriedWald will erreichen, DER Berater im Bereich Altersvorsorge zu werden, was eine kooperative Zusammenarbeit mit seriösen und karitativen Verbänden und Organisationen bestätigen soll.



11 | Markenbaum Partner FriedWald-SOLL. Quelle: Sachs, Stand 2007.

Dass dies auch tatsächlich das USP der GmbH ist, zeigen ebenfalls die Firmengröße, die Anzahl an FriedWäldern sowie das Mitwirken der Firma an Gesetzesänderungen bezüglich des Bestattungsrechtes (Beweis). Gründe für die Entscheidung in Kooperation mit FriedWald einen Bestattungswald einzurichten liefern der emotionale und funktionale Nutzen. Eine Fragebogenaktion ergab, dass die Partner FriedWald häufig als kompetent und seriös, zuverlässig und informativ, partnerschaftlich, selbstbewusst und zielorientiert, erfahren und beständig sowie serviceorientiert beschrieben haben. Dies definiert die Persönlichkeit des Unternehmens. Kern der Marke FriedWald ist, dass sie ihren Partnern bei minimalem Aufwand den maximalen Ertrag bietet, denn FriedWald nimmt den Partnern Organisation, Verwaltung und Marketing der Bestattungsanlage ab und beteiligt sie am Erlös.

5 RESÜMEE

Durch diese Arbeit hat die FriedWald GmbH einen auf fundierten Analyseergebnissen basierenden Überblick über den Naturbestattungsmarkt erhalten und sowohl Mitbewerber als auch Bedürfnisse (potentieller) Partner werden identifiziert. Diese Untersuchungen konnten die Rentabilität der Geschäftmodelle FriedWald und Forstfrieden ermitteln. Die Unterschiede der Modelle zeigen, dass beide zwar Waldbesitzer, jedoch mit unterschiedlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen, ansprechen. Dies ist bei der zukünftigen Akquisetätigkeit zu berücksichtigen. Daneben konnte die Verfasserin herausarbeiten, dass sich FriedWald nicht wegen der geringeren Provisionszahlungen »verstecken« muss und das FriedWald-Angebot keinen Nachteil im Vergleich zum Konkurrenz-Modell für den jeweiligen Partner darstellt. Es ist aber notwendig, die Leistungen und den Service deutlicher zu kommunizieren, um das Konzept transparenter darstellen zu können.
Die Unternehmensanalyse zeigt, dass FriedWald erkannt hat, dass das Marktpotenzial begrenzt ist und sich FriedWald langfristig neben dem Baumgrabverkauf ein weiteres Standbein aufbauen und das Unternehmen auf eine breite Basis stellen muss. Gelingt es der GmbH die lukrative Situation (Marktführer, steigende Umsätze etc.) zu nutzen und das vorhandene Wissen gezielt einzusetzen, mit Marktanalysen zu ergänzen und intern professionelle Strukturen zu schaffen, dann ist die FriedWald GmbH ein Geschäftsmodell mit Zukunft. Durch eine vorausschauende Planung und eine kooperative Zusammenarbeit mit seinen Partnern wird es der GmbH dann auch gelingen, den Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern auszubauen.

Für das Unternehmen muss es das langfristige Ziel sein, ein ganzheitlicher Gesprächspartner zu werden: FriedWald entwickelt sich zum neutralen Berater, der Ansprechpartner für Problem- bzw. Lösungsansätze im kompletten Friedhofswesen werden soll, d.h. er berät seine Partner im Rahmen der konventionellen und alternativen Bestattungsform, immer angepasst an die Bedürfnisse des Partners. Um dieses Modell zukunftssicher werden zu lassen, darf FriedWald von den momentanen Wettbewerbern nicht mehr als Konkurrenz gesehen werden. Die Kommunikation muss so aufgebaut sein, dass die GmbH je nach Gegebenheiten der Geschäftspartner auch

beispielsweise die Einrichtung von Bestattungswäldern mit der Forstfrieden GmbH oder in Eigenregie empfiehlt, wenn dies die beste Lösung für den Geschäftspartner ist. Somit wird FriedWald zu einem ganzheitlichen Berater. Hierbei ist es gegebenenfalls sinnvoll, diese Tätigkeit in einer von der FriedWald GmbH unabhängigen bzw. ausgegliederten Gesellschaftsform vorzunehmen. Diese Empfehlung hat einen mittel- bis langfristigen Charakter, denn bevor es zu einer derartigen Entscheidung kommen kann, müssen die langfristige Strategie der GmbH sowie potenzielle neue Produkte und Dienstleistungen identifiziert sein.

Die Arbeit gibt deutliche Anhaltspunkte dafür, dass die FriedWald GmbH nach einer langfristigen Partnerschaft im B2B-Bereich strebt und gemeinsam mit ihren Partnern eine (strategische) Weiterentwicklung erreichen will und bei Umsetzung des Aktivitätenplanes auch erreichen kann.

ANHANG

LITERATUR

SOLID MARKET RESEARCH: Bestatter Studie, Frankfurt a. M., 19.Juni 2007, S. 5 - 26

TNS EMNID, Marktstudie, 27. Juni 2007.

BOREL, A.: Umsetzung einer IT- basierten Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen der strategischen Entwicklung der FriedWald GmbH, Steinbeis-Hochschule Berlin, 2004, S. 33.

BRUHN, M.; MICHALSKI, S.: Marketing als Managementprozess. Grundlagen und Fallstudien, 2. Auflage, Zürich, Versus Verlag, 2005, S. 88 - 111.

KOTLER, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4. Auflage, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag, 1989, S. 84 - 324.

NAGEL, K. (Hrsg.): Praktische Unternehmensführung: Analysen – Instrumente, Methoden, Grundwerk inkl. 57. Nachlieferung, Band 1, München: Olzog Verlag, 2005, I. 2 , S. 1- 26, I. 3 S. 1- 34, I.6, S. 3 - 46.

STAEHLER, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Band 7, 2. Auflage, Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag, 2001, S.41.

RUHEFORST ERBACH: Informationsmappe. Bestattungen in freier Natur, 2007.

RUHEFORST USEDOM: Informationsmappe. Bestattungen in freier Natur, 2007.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Entwicklung der Anbieter Baumbestattungen. S. 269
2 | Entscheidungskriterien der Zielgruppen. S. 271
3 | Produktlebenszyklus FriedWald Bestattung. S. 273
4 | Portfolio Positionierung. S. 274
5 | Aufbau Modell FriedWald GmbH. S. 275
6 | Aufbau Modell Forstfrieden. S. 276
7 | Gegenüberstellung FriedWald - Forstfrieden. S. 276
8 | Vier-Felder-Matrix. S. 277
9 | FriedWald Überurnen. S. 280
10 | Regionale Einteilung. S. 283
11 | Markenbaum Partner FriedWald-SOLL. S. 285

IV. ERSCHLIESSUNG NEUER/ OPTIMIERTER ABSATZMÄRKTE

JONATHAN MARTIN

ENTWICKLUNG EINES BUSINESS-PLANS

FÜR DEN MARKTEINTRITT DER TISOWARE GESELLSCHAFT FÜR ZEITWIRTSCHAFT MBH IN ÖSTERREICH

ABSOLVENT WO43
(10/2008-09/2010)

INHALT

Summary 294

1 Einführung 295

2 Unternehmen 297

3 Umweltanalyse 300
3.1 PEST-Analyse 301
3.2 Zielgruppenanalyse 303
3.3 Konkurrenzanalyse 304

4 SWOT-Matrix und Strategieentwicklung 305

5 Rechtliche Aspekte 307

6 Marketing- und Vertriebsstrategie 310
6.1 Strategieoptionen und -entwicklung 311
6.2 Produktpolitik 311
6.3 Personalpolitik 313

7 Schlussbetrachtung 315

Anhang 317

SUMMARY

In den vergangenen Jahren konnte tisoware, als einer der führenden Softwarehersteller im Bereich Zeitwirtschaft, kontinuierlich wachsen. Bislang konnte dieses Wachstum durch die ausschließliche Fokussierung auf den deutschen Markt realisiert werden. Eigene Aktivitäten in ausländischen Märkten wurden in der Vergangenheit nicht durchgeführt. Um weiter wachsen zu können, hat sich tisoware dafür entschieden, neue ausländische Märkte zu erschließen. Vor diesem Hintergrund war es Ziel des Projekts, einen Business-Plan für den Markteintritt von tisoware in Österreich zu entwickeln. tisoware besitzt eine große Bandbreite an Softwarelösungen. Der österreichische Markt bietet die dafür passenden Zielgruppen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wettbewerber sind bereits in einigen Teilbereichen am Markt etabliert, jedoch nicht in der Lage, das komplette Produktportfolio von tisoware abzudecken. Außerdem erweist sich der Aufbau von Partnerschaften für tisoware als Vorteil beim Eintritt in den Auslandsmarkt. Als geeignete Vorgehensweise hierfür hat sich, nach genauer Analyse der Gesamtsituation, die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich erwiesen. Innerhalb dieser werden zunächst die Vertriebsaktivitäten von tisoware in Österreich gebündelt. Der Strategieentwicklungsprozess hat deutlich gemacht, dass es kein festes Schema zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie gibt. Die Strategie ist zudem ständig auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Auch wenn die österreichische Rechtsprechung viele Parallelen zur deutschen Gesetzeslage aufweist, so sind doch einige signifikante Unterschiede zu beachten. Um den abweichenden Bedürfnissen des österreichischen Marktes gerecht zu werden, empfiehlt es sich im Bereich der Absatzpolitik eine mehrdimensionale Strategie zu verfolgen und darauf basierend im operativen Bereich den Marketing-Mix umzusetzen. Besonders ist hierbei hervorzuheben, dass tisoware eine Vertriebsniederlassung gründen und für den dort ansässigen Bereich keine deutschen Mitarbeiter nach Österreich entsenden, sondern neue Mitarbeiter in Österreich einstellen wird. Außerdem sind länderspezifische Anpassungen der Produkte vorzunehmen, die sich jedoch in Grenzen halten. Das deutsche Mutterunternehmen muss sich weiterhin darauf konzentrieren, durch laufendes Weiterentwickeln der Softwarelösungen den Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten. Die im Rahmen der Markteintritts- sowie der Marketing- und Vertriebsstrategie festgelegten Kernpunkte wurden innerhalb der abschließenden Finanzplanung mit entsprechenden Zahlen hinterlegt. Mit der Umsetzung des entwickelten Business-Plans und dem anschließenden Markteintritt in Österreich wird es tisoware – trotz der noch immer andauernden Wirtschaftskrise – gelingen, den ersten Auslandsmarkt in seiner Unternehmensgeschichte zu erschließen. Trotz der dort bereits vorhandenen Wettbewerber bieten sich für tisoware durch das eigene Produktportfolio und die attraktiven Zielgruppen zahlreiche Möglichkeiten. Damit ist der erste Schritt in Richtung Internationalisierung getan. tisoware hat jetzt die Chance, den Markteintritt in weitere Auslandsmärkte zu prüfen und bei positivem Ergebnis auch umzusetzen.

1 EINFÜHRUNG

Zu Beginn des Jahres 2008 erfreute sich die deutsche IT-Branche steigender Wachstumsraten. Doch bereits im Oktober 2008 revidierten die Marktforschungsspezialisten von Gartner ihre Vorhersage für 2009: Für die Märkte in Westeuropa prognostizierten die Experten einen Rückgang des Marktvolumens um 0,8 Prozent.[1] Dies bedeutet einen dramatischen Kurswechsel. Bislang waren die Forschungsunternehmen stets trotz der Wirtschaftskrise von einem kontinuierlichen Wachstum der IT-Industrie ausgegangen. Schon längst ist die damalige Prognose zur Gewissheit geworden: Die Wirtschaftskrise ist auch bei der deutschen IT-Industrie angekommen. Zudem wurden zusätzlich die Hoffnungen auf eine schnelle Genesung der IT-Branche gedämpft: Die IT-Industrie wird nach Einschätzung von Experten der IBM noch lange nicht zur Tagesordnung übergehen können. Frühestens ab dem dritten Quartal 2010 kann laut den Analysten von IBM wieder mit Wachstum gerechnet werden.[2] Nach Jahren des stetigen Wachstums wird auch der mittelständische IT-Dienstleister tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH (tisoware) mit dieser Situation konfrontiert. Auch wenn tisoware bislang noch keine schwerwiegenden Konsequenzen der Wirtschaftskrise zu spüren bekam, kündigten Marktbegleiter bereits den umfassenden Abbau von Arbeitsplätzen[3] oder das Einführen von Kurzarbeit[4] an. Doch was bedeutet die Wirtschaftskrise tatsächlich für ein mittelständisches Softwareunternehmen und welche Handlungsoptionen ergeben sich vor diesem Hintergrund?

Aufgrund der geschilderten Ereignisse entschlossen sich die geschäftsführenden Gesellschafter von tisoware, Sabine Dörr und Michael Gruber, bereits Ende 2008 dazu, die Option zu prüfen, zusätzliches Wachstum durch den Eintritt in einen neuen Markt zu generieren. Neben den Wachstumschancen war für tisoware zu diesem Zeitpunkt auch das Senken der Abhängigkeit von einem einzigen Zielmarkt ein weiterer Beweggrund, die Chancen einer Internationalisierung zu analysieren. Damit bildet tisoware keineswegs einen Ausnahmefall, wie auch die Untersuchungsreihe ‚Going International' der Industrie- und Handelskammer (IHK) der Region Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin ergab.[5]

Internationalisierung bedeutet für tisoware dabei weit mehr als nur das geografische Erweitern der unternehmerischen Aktivitäten über den nationalen Markt hinaus. Der Eintritt in einen Auslandsmarkt zieht gleichzeitig eine Zunahme der Komplexität der Aufgaben und des Risikos sowie eine zu erwartende erhebliche Steigerung des Informations- und Koordinationsaufwands nach sich.[6] Innerhalb Deutschlands werden vorrangig die negativen Aspekte internationaler Ge-

1 Vgl. Koenen, J., IT-Branche, 2008, S. 14.
2 Vgl. Hofer, J., IBM, 2009, S. 26.
3 Vgl. Schürmann, H., SAP, 2009, S. 11.
4 Vgl. primion Technology AG [Kurzarbeit, 2010]: primion Technology AG führt Kurzarbeit ein, 20.07.10.
5 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575 sowie Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 41.
6 Vgl. Apfelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 11.

schäftstätigkeiten thematisiert. Die Chancen für das Wachstum der Weltwirtschaft und für mehr Wohlstand bleiben häufig außen vor. Falsch ist, wirtschaftliche Internationalisierung ausschließlich als Fluch oder Segen zu werten. Vielmehr muss bei der Entscheidung für das Ausweiten der unternehmerischen Aktivitäten auf einen Auslandsmarkt die individuelle Situation des einzelnen Unternehmens – und damit auch von tisoware – betrachtet werden.[7]

Auch wenn die Mehrzahl mittelständischer, deutscher Unternehmen aktuell bei einer Internationalisierungsstrategie eher an China oder Russland denkt – für tisoware liegt das Zielland für eine Markterschließung direkt vor der Haustüre: In Österreich sind über 300.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angesiedelt. Für tisoware, ein auf den B2B-Bereich fokussiertes Unternehmen, bedeutet dies ein zu erschließendes Marktpotenzial in Höhe von 300.000 Kunden, die über 1,5 Millionen Personen beschäftigen.[8] Die KMU in Österreich wuchsen, gemessen an der Bruttowertschöpfung, zwischen den Jahren 2002 und 2006 um über 15 Prozent.[9] Für den Markteintritt in Österreich spricht ebenso die positive Resonanz auf den Messeauftritt von tisoware bei der österreichischen IT-Leitmesse ITnT in Wien: Hier zeigte ein Blick in das Ausstellerverzeichnis, dass kein Unternehmen ein annähernd breites Produktportfolio im Bereich HR-Software abbilden konnte. Außerdem unterstreicht eine aktuelle empirische Studie der Universität Mannheim zu den internationalen Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter, dass Österreich sowie die Schweiz für deutsche KMU nach wie vor sehr bedeutende Regionen für den Absatz von Software im Ausland sind.[10] Da Österreich deshalb für tisoware viele Chancen bietet, wurde das Projekt »Entwicklung eines Business-Plans für die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich« aufgesetzt. Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines Business-Plans für den Markteintritt von tisoware in Österreich. Der erste Kernbestandteil des Business-Plans stellt die Konzeption einer Markteintrittstrategie für tisoware in Österreich dar. Dabei werden interne sowie externe Ausgangsanalysen durchgeführt und darauf aufbauend über die Ableitung von Zielen die Markteintrittsstrategie entwickelt. Hierbei kommen etablierte und anerkannte Methoden der praktischen Unternehmensführung zum Einsatz. Aus den Analyseergebnissen werden Marketing-Ziele zur Entwicklung einer geeigneten Marketing- und Vertriebsstrategie abgeleitet, die die Voraussetzung für die Festlegung eines geeigneten Marketing-Mix bilden. Darüber hinaus wird eine Finanzplanung vorgenommen, die sich aus den drei Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz zusammensetzt.

7 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575.
8 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Statistisches Jahrbuch, 2009, S. 74.
9 Vgl. Bornett, W., KMU, 2008, S. 13.
10 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., Markteintrittsstrategien, 2009, S. 11.

2 UNTERNEHMEN

Die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH mit Hauptsitz in Reutlingen wurde im Jahr 1986 als Tochterunternehmen eines mittelständischen Küchentechnikherstellers gegründet. Im Jahr 1989 folgte der Management-Buy-Out (MBO) und damit die vollständige Ausrichtung auf die Softwareentwicklung und -beratung. tisoware versteht sich als Spezialist für Soft- und Hardwarelösungen im Bereich Zeitwirtschaft. Darunter fallen Anwendungen zur Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitflexibilisierung wie auch zur Betriebs- und Maschinendatenerfassung. Zudem entwickelt das Unternehmen Softwarelösungen für die Bereiche Personaleinsatzplanung, Projektcontrolling, Manager- und Mitarbeiterportal, MES, Zutrittssicherung, Sicherheitsleitstand mit Videoüberwachung, Spesenabrechnung und Kantinenmanagement. Die Softwarelösung ist modular aufgebaut. Das bedeutet, dass jedes Modul unabhängig vom Einsatz anderer Module genutzt werden kann und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Bereits vor mehr als zehn Jahren wurde im Rahmen von Studien festgestellt, dass modulare Produktstrategien das beste Mittel sind, dem Wandel eines Marktes zu begegnen.[11] Zur Ergänzung der eigenen Softwarelösung werden die Produkte der Marktführer Kaba GmbH und PCS Systemtechnik GmbH für die Datenerfassung genutzt. Innovative Konzepte wie berührungslose und biometrische Identifikations- und Verifikationsverfahren werden ebenfalls berücksichtigt. Alle Anwendungen von tisoware können außerdem – basierend auf den Standardtechnologien C++, Java und Ajax – für einzelne Kunden individuell angepasst werden. Zudem bietet tisoware standardisierte Schnittstellen und Integrationen zu den führenden ERP-Systemen wie beispielsweise die der Hersteller SAP, Oracle, Microsoft, Sage, proALPHA und ifax.

Die Software ist unter den Standarddatenbanken von Oracle, Microsoft, IBM und Progress lauffähig. Dies macht die Betreuung von Firmen unterschiedlichster Branchen und Betriebsgrößen möglich. Eine Kundenanalyse aus dem Jahr 2008 ergab, dass die Kunden von tisoware sowohl in den Bereichen Industrie und Dienstleistung, als auch im Bereich sozialer Einrichtungen zu finden sind.[12] tisoware ist folglich in der Lage, die unterschiedlichen Anforderungen thematisch weit auseinander liegender Branchen mit Softwarelösungen zu bedienen. Bei der Unternehmensgröße der Kunden reicht die Spanne von sechs bis zu 5.000 Mitarbeiter. Im Schnitt hat jeder Kunde von tisoware etwa 360 Mitarbeiter. Über die Hälfte aller Kunden beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeiter und liegt damit genau in dem Bereich, in dem der klassische mittelständische Betrieb zu Hause ist. Es wird deutlich, dass der überwiegende Anteil der Kunden von tisoware KMU sind.[13] Die Fachzeitschrift personalmagazin zählt tisoware in ihrer aktuellsten Marktübersicht zu den 30 stärksten Zeitwirtschaftsanbietern in Deutschland. Gemessen an der Anzahl der Kunden

11 Vgl. Hart, A., Strategy, 2007, S. 38.
12 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 60 f.
13 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 62 f.

gehört tisoware zu den zehn größten Softwareunternehmen der Branche.[14] Von diesen zehn geben acht Unternehmen an, mit einer eigenen Niederlassung oder über einen Partner bereits im österreichischen Markt präsent zu sein.

Seit mehreren Jahren besitzt tisoware eine hervorragende Marktposition und ein stabiles Wachstum.[15] Zum 31. Juli 2010 konnte tisoware für das zurückliegende Geschäftsjahr (GJ) einen Umsatz in Höhe von 9,2 Millionen EUR erzielen. Damit wurde – trotz der Auswirkungen der Wirtschaftskrise – annähernd das Vorjahresergebnis in Höhe von 9,5 Millionen EUR erreicht. Mehr als 100 Neukunden entschieden sich im abgelaufenen GJ für tisoware. Das inhabergeführte Unternehmen hat eine Eigenkapitalquote von 100 Prozent. Alle Gesellschafter von tisoware sind als Geschäftsführer oder Prokuristen in Führungspositionen des Unternehmens tätig und stehen durch ihre mehrjährige Firmenzugehörigkeit für eine beständige und verlässliche Unternehmensführung. Deutschlandweit werden an elf Standorten (Berlin, Bielefeld, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Ellwangen, Freiburg, Hamburg, München, Neu-Ulm und Reutlingen) mittlerweile 92 Mitarbeiter beschäftigt. Für das kommende Geschäftsjahr sind sowohl weitere Neueinstellungen als auch die Ausweitung der Geschäftsräumlichkeiten geplant. Aktuell ist die Softwarelösung von tisoware in 12 Sprachen verfügbar, unter anderem in Englisch, Französisch, Tschechisch, Ungarisch und Slowakisch. Damit ermöglicht tisoware seinen Kunden auch das Expandieren in neue, sich durch die EU-Osterweiterung und die fortschreitende Globalisierung ergebende Märkte. Eigene Aktivitäten in ausländischen Märkten, die nicht auf die Initiative von deutschen Bestandskunden zurückgehen, wurden in der Vergangenheit nicht durchgeführt.

Auf der einen Seite ist es erklärtes Ziel von tisoware, weitere Umsatzsteigerungen zu realisieren und den kontinuierlichen Wachstumskurs der vergangenen Jahre fortzusetzen. Andererseits machen sich bereits erste Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die deutsche IT-Branche seit dem vierten Quartal 2008 bemerkbar: Geplante IT-Projekte im B2B-Bereich werden vor allem bei Kunden und Interessenten exportgetriebener Branchen zurückgestellt oder gestrichen. Diese Auswirkungen sind für tisoware bisher lediglich im Akquiseprozess spürbar und haben sich noch nicht im Betriebsergebnis niedergeschlagen. Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise lassen sich zwar von tisoware nicht an der eigentlichen Wurzel des Problems, den Finanzmärkten[16], beseitigen. Dennoch können sie bei der Integration entsprechender Maßnahmen im eigenen Unternehmen nicht nur als Handikap, sondern auch als Chance begriffen werden. Daraus resultierte die Entscheidung der geschäftsführenden Gesellschafter von tisoware, das Projekt »Entwicklung eines Business-Plans für die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich« im Rahmen des angebotenen Projekt-Kompetenz-Studiums an der STEINBEIS SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) durchzuführen.

14 Vgl. o.V. [Marktübersicht, 2008]: Marktübersicht Zeitwirtschaft, 30.06.10.

15 Vgl. Held, H./Hering, E., Erfolgreich selbständig, 2005, S. 160.

16 Vgl. Regling, K., Rezession, 2008, S. 8.

Neben dem bisher unbeachteten Marktpotenzial in Österreich und der positiven Resonanz auf den Messeauftritt bei der österreichischen IT-Leitmesse ITnT in Wien waren zwei weitere Punkte dafür ausschlaggebend, dass bei näherer Betrachtung der umliegenden Märkte die Wahl auf Österreich fiel: Zum einen sind die Produkte von tisoware international einsatzfähig. Bei der Implementierung einer für Deutschland konzipierten Softwarelösung in einen ausländischen Markt sind sehr oft umfassende Anpassungen erforderlich.[17] Neben den sprachlichen, die sich im Fall von tisoware auf eine überschaubare Anzahl von Fachbegriffen erstrecken, werden Anpassungen im Bereich der rechtlichen Normen und Vorschriften notwendig. Zwar müssen innerhalb der Zeiterfassungssoftware einige Anpassungen rechtlicher Art vorgenommen werden. Doch auf Grund der Nähe des österreichischen Arbeitsrechts zur deutschen Gesetzgebung und der Konformität zur EU-Gesetzgebung[18] ist auch hier der dafür notwendige Aufwand überschaubar. Die Tatsache, dass in Österreich umfangreiche rechtliche Bestimmungen im Bereich des Arbeitsrechts etabliert sind, stellt sogar einen Wettbewerbsvorteil für tisoware dar. Denn im Vergleich zu anderen, v.a. osteuropäischen Ländern, in denen es kaum Regelungen zu Arbeitszeiten oder Lohnzuschlägen gibt, kann tisoware in Österreich alle Funktionalitäten in diesen Bereichen am Markt anbieten, da diese bereits vollumfänglich in der Software enthalten sind. Somit ist mit einem geringen Anpassungsaufwand der Software für den österreichischen Markt zu rechnen.

Außerdem unterstreicht eine aktuelle empirische Studie der Universität Mannheim zu den internationalen Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter, dass Österreich sowie die Schweiz sehr bedeutende Regionen für den Absatz von Software im Ausland sind.[19] Im Rahmen der Untersuchung wurde ebenfalls deutlich, dass der ausländische Markteintritt von Unternehmen, wie auch im Fall von tisoware, der Erschließung eines neuen Marktes dient.[20]

Abgeleitet aus den angestellten Vorüberlegungen, formulierte die Geschäftsleitung als Projektziel, die Entwicklung eines umfassenden Business-Plans für den Markteintritt der tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich bis zum 01.04.2010 durchzuführen. Um eine nachhaltige Zielwirkung zu erhalten, wurde das Projektziel entlang der SMART-Formel (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) entwickelt.[21]

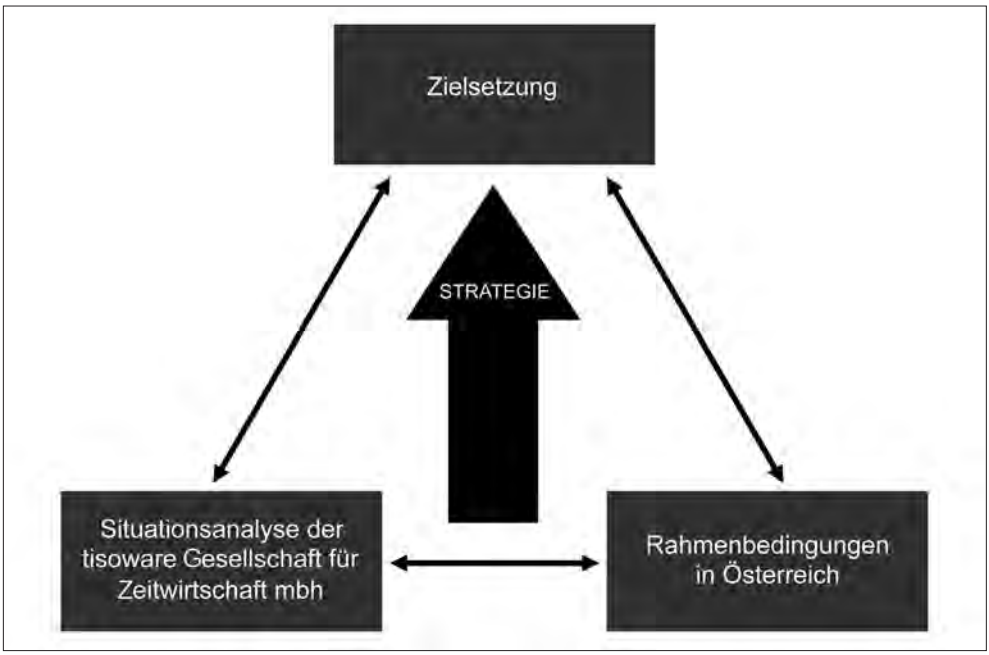
---

17 Vgl. Collins, R., Software Localization, 2002, S. 74 ff.
18 Vgl. Kainz, C., Arbeitsbeziehungen, 2009, S. 7.
19 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., Markteintrittsstrategien, 2009, S. 11.
20 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., Markteintrittsstrategien, 2009, S. 14.
21 Vgl. Betschinger, T., Zielvereinbarung, 2008, S. 22.

3 UMWELTANALYSE

Eine internationale Markteintrittsstrategie ist als Muster für ein systematisches und zielgerichtetes Ausweiten der langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen anzusehen.[22] Um die Strategie für den Eintritt in den österreichischen Markt erfolgreich zu entwickeln, wurde im frühen Projektverlauf auf Methoden der praktischen Unternehmensführung zurückgegriffen. Von zentraler Bedeutung war dabei das »Strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung«. Im Strategischen Dreieck nach Faix sind die vier wesentlichen Komponenten der erfolgreichen Strategieentwicklung enthalten:

- Die interne Ist-Situation,
- die externen Rahmenbedingungen,
- die Ziele des Unternehmens sowie
- die geeignete Strategie zur Erreichung dieser Ziele.



1 | Strategisches Projekt-Dreieck der Unternehmensentwicklung.[23]

22 Vgl. Scholl, R., Internationalisierungsstrategien, 1989, S. 983 ff.

23 In Anlehnung an: Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 22.

Hieraus wird ersichtlich, dass die Projektstrategie dazu dienen muss, die einzelnen Projektziele zu erreichen. Das Strategische Dreieck lässt sich somit auf das vorliegende Projekt optimal anwenden. Die Basis für das Projekt bildete zunächst die Ist-Situation von tisoware. Gleichzeitig waren die Rahmenbedingungen, die im Zielmarkt Österreich vorherrschen, zu beachten (vgl. Abbildung 1). Beide Komponenten sind gleichzeitig zu betrachten, um eine geeignete Strategie zu entwickeln und um Fehler wie bspw. das unzureichende Ausschöpfen von Marktpotenzialen oder Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die dadurch ermittelten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken wurden in einer SWOT-Analyse einander gegenübergestellt. Die daraus entstandenen strategischen Konzepte bildeten die Grundlage zur Definition der Unternehmensziele.[24] Ausgehend von diesen Zielen wurde dann im letzten Schritt eine geeignete Strategie zur Zielerreichung und damit zum erfolgreichen Markteintritt entwickelt.

Im Rahmen der Situationsanalyse war es also zunächst notwendig, die Ist-Situation von tisoware zu untersuchen und hieraus vorhandene Stärken und Schwächen abzuleiten.[25] Zu diesem Zweck wurde auf die bewährten Analysetools, die Erfolgsfaktorenanalyse sowie die Problem- und Schwachstellenanalyse, zurückgegriffen. Neben der unternehmensinternen Ist-Situation sind auch extern Chancen und Risiken zu untersuchen. Dies erfolgte im vorliegenden Fall durch eine PEST-Analyse, eine Zielgruppenanalyse sowie eine Konkurrenzanalyse. Im Unterschied zur Unternehmensanalyse sind die Ergebnisse der Umweltanalyse aufgrund von Informationsasymmetrien mit einer gewissen Unsicherheit behaftet.[26]

3.1 PEST-ANALYSE

Zur Identifikation bestehender Chancen und Risiken in der Makroumwelt, die sich aus den externen Einflussfaktoren des österreichischen Marktes ergeben, empfiehlt es sich, eine globale Umweltanalyse (PEST-Analyse) durchzuführen.[27] In deren Rahmen werden sämtliche politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle und technologische Einflussfaktoren analysiert.[28] Häufig wird diesen vier Bereichen in der deutschsprachigen Fachliteratur die ökologische Umwelt als fünfter Umweltfaktor hinzugefügt, was aufgrund steigender Energiekosten und einem erhöhten Umweltbewusstsein in weiten Teilen der europäischen Wirtschaft und Gesellschaft nachvollziehbar ist. Die PEST-Analyse für tisoware wurde unter Verwendung einer strategischen Checkliste durch-

24 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 37.
25 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 28.
26 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.
27 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 32 ff.
28 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 180.

geführt. Hierbei wurden zunächst die Einflusskriterien der globalen Umwelt geclustert und mit einer prozentualen Gewichtung innerhalb des Clusters versehen. Zwar setzen sich die fünf genannten Umweltfaktoren grundsätzlich aus allgemeingültigen Parametern zusammen, die nicht ausschließlich für tisoware sondern für alle in Österreich aktiven Unternehmen von Bedeutung sind. Jedoch wurden einige Faktoren unternehmensspezifisch angepasst: Vor dem Hintergrund von B2B-Software macht es wenig Sinn, die Art der Lebenseinstellung von Endverbrauchern zu erfragen. Wichtiger hingegen erscheinen die Kriminalitätsraten, aus welchen sich die gesellschaftliche Bedeutung von Systemen und Maßnahmen zur Prävention ableiten lässt. Daraufhin wurde die strategische Checkliste auf die Bedürfnisse von tisoware angepasst.[29] Zudem ist zu beachten, dass nicht alle Einflussfaktoren innerhalb einer PEST-Analyse erfasst werden können, sodass die Analyse zwangsläufig immer selektiv erfolgt. Die anschließende Beurteilung führte zu einem arithmetischen Mittelwert, aus dem sich eine Aussage über die Attraktivität der Makroumwelt treffen ließ. Zudem wurde eine Beurteilung über die zukünftige Entwicklung der einzelnen Faktoren durchgeführt, sowie eine Einteilung der einzelnen Aspekte in Chancen und Risiken – als Basis für die spätere SWOT-Analyse – vorgenommen.[30] Aufgrund der guten Verfügbarkeit von Daten und der, im Bezug auf die einzelnen Faktoren, in Österreich herrschenden Transparenz, war das Ergebnis ein wichtiger Baustein für die spätere Strategieentwicklung.

Die Attraktivität der globalen Umwelt für tisoware in Österreich liegt auf einer Skala von 0 bis 5 bei 2,67 und damit im Mittelfeld. Dies ist vor allem auf die überdurchschnittliche Attraktivität der technologischen Umweltfaktoren zurückzuführen, die für tisoware als IT-Unternehmen besonders relevant sind. Große Bedeutung haben die dabei identifizierten Chancen und Risiken. Zwei zentrale Chancen für tisoware sind festzuhalten: Die Kontinuität in Sachen Tarifvertrags- und Sozialgesetzgebung ermöglicht es tisoware, im Bereich der Lösungen für die Zeiterfassung zukünftig seine Unique Selling Proposition (USP) im Bereich der Berechnung von Lohnzuschlägen und deren Besteuerung auszunutzen. Für diese Tendenz ist maßgeblich die starke Positionierung der Gewerkschaften verantwortlich, was aus der Sicht von tisoware als zukünftiger Arbeitgeber gleichzeitig auch ein Risiko darstellt. Durch den Einsatz ständig optimierter Produktionstechnologien und deren hohe Akzeptanz in Österreich, ist eine Verlagerung von Hochtechnologie in ausländische Märkte eher selten, sodass heimische Unternehmen ihre Produktionsplanung und -steuerung durch den Einsatz von MES-Lösungen optimieren. Auf weitere herausgearbeitete Chancen und Risiken wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Diese und die damit verbundenen Handlungsstrategien gingen direkt in die SWOT-Analyse ein und wurden im Rahmen der Master Thesis vollständig dargelegt.

29 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 182.
30 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 235.

3.2 ZIELGRUPPENANALYSE

Zu einer umfassenden Analyse der internen und externen Faktoren gehört auch die Untersuchung der eigenen Kunden, da diese Voraussetzung für den Erfolg im Markt sind. Sie stellt ein wichtiges Steuerelement für das unternehmerische Handeln dar.[31] Ziel der Kundenanalyse ist es, die Zusammensetzung der einzelnen Kundengruppen herauszuarbeiten.[32] Zudem müssen die Anforderungen der Zielgruppen und deren Priorisieren auf Anbieterseite erkannt werden.[33] Da tisoware bislang nur wenige einzelne Kunden in Österreich hat – diese machen unter 0,5 Prozent an der Gesamtkundenzahl aus – wurde innerhalb des Projekts eine Zielgruppenanalyse durchgeführt. Ausgehend von den bestehenden Produkten und Kundengruppen in Deutschland wurden innerhalb dieser Analyse Kernzielgruppen in Österreich identifiziert und deren potenzielle Entscheidungskriterien festgehalten. Über die Struktur der deutschen Kunden von tisoware liegen zum einen aus dem Customer Relationship Management-System (CRM-System), zum einen aus einer fundierten und umfangreichen Kundenanalyse, die im Jahr 2008 durchgeführt wurde, umfangreiche Daten vor. Die Studie ergab, dass die Kunden von tisoware sowohl in den Bereichen Industrie und Dienstleistung, als auch im Bereich soziale Einrichtungen zu finden sind. tisoware ist mit seinen Produkten in der Lage, unterschiedliche Anforderungen auch thematisch weit auseinander liegender Branchen zu bedienen. Bei der Unternehmensgröße der Kunden reicht die Spanne von sechs bis zu 5.000 Mitarbeitern. Über die Hälfte aller Kunden beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeiter und liegt damit genau in dem Bereich, in dem der klassische mittelständische Betrieb zu Hause ist.[35] Den größten Teil der Kunden machen folglich KMU aus. Die Lösungen sind jedoch für Unternehmen jeder Unternehmensgröße problemlos einsetzbar. Deutlich wird, dass alle Unternehmen in Österreich, die sich im genannten Bereich befinden, grundsätzlich zur Zielgruppe von tisoware gehören würden.

Außerdem lassen sich die Unternehmen und damit die potenziellen Kunden in einzelne Teilzielgruppen segmentieren: Während die überwiegende Anzahl an Lösungen branchenübergreifend gleichermaßen genutzt wird, gibt es auch branchenspezifische Module.[36] Diese lassen sich in die drei Branchencluster Industrie, Handel und Dienstleister sowie soziale Dienstleistungsunternehmen aufteilen. Darüber hinaus lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Customer Lifetime Value (CLV) des Kunden, also dem Gewinn, der mit dem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt werden kann, und der Mitarbeiteranzahl feststellen. Je mehr Mitarbeiter ein potenzieller Kunde, unabhängig von dessen Branchenzugehörigkeit, hat, umso attraktiver ist er für tisoware.

---

31 Vgl. Kirsch, I., Marketing, 2005, S. 6.
32 Vgl. Hungenberg, H., Management, 2006, S. 127.
33 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 44.
34 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24.
35 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24.
36 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24 f.

Um diese Ergebnisse mit den österreichischen Rahmenbedingungen zu verknüpfen, wurden eine Vielzahl an Kennzahlen und Wirtschaftsdaten herangezogen. Die Kernzielgruppe der KMU in Österreich wuchs, gemessen an der Bruttowertschöpfung, zwischen den Jahren 2002 und 2006 um über 15 Prozent.[37] Die Anzahl der Unternehmen aller Branchen mit mehr als neun Mitarbeitern liegt bei über 30.000 und bildet damit das Marktpotenzial für tisoware. Die besonders attraktiven Segmente liegen hierbei im Zielgruppencluster Industrie. Betrachtet man den Anteil der Beschäftigten, sind die Maschinen- und Metallwarenindustrie (27,0 Prozent), die Elektro- und Elektronikindustrie (11,9 Prozent) sowie die Chemieindustrie (10,4 Prozent) die attraktivsten Branchen für tisoware.[38] Ansässig sind diese Industriebetriebe v.a. in den Bundesländern Oberösterreich und Niederösterreich.[39] Gleichzeitig nehmen die genannten Industriezweige einen Spitzenplatz bei den Investitionen ein.[40] Für diese Unternehmen steht das Erzielen von Kostenvorteilen in der Produktion durch das Integrieren von Personalzeiterfassung und Fertigungssteuerung im Vordergrund. Dennoch stehen für tisoware nicht nur produzierende Unternehmen im Fokus, sondern auch Firmen aus den Sektoren Handel, Dienstleistungen und Soziales. Diese sind wiederum in anderen Bundesländern der Republik Österreich stark vertreten, bspw. Handelsunternehmen in Wien und Dienstleistungsunternehmen in Tirol.[41] Festzuhalten ist, dass in allen Regionen von Österreich für tisoware potenzielle Kunden und Interessenten zu finden sind und daher nicht nur einzelne Bundesländer als Zielmärkte betrachtet werden sollten.

3.3 KONKURRENZANALYSE

Als Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein, bedeutet langfristig die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber befriedigen zu können. Mit der Konkurrenzanalyse wird das Verhalten der Wettbewerber untersucht, die bereits im österreichischen Markt aktiv sind. »Die Konkurrenzanalyse beschäftigt sich mit der systematischen Sammlung, Verdichtung, Auswertung und Interpretation von Informationen über die derzeitige und zukünftige Situation der Wettbewerber.«[42] Als geeignete Informationsquellen erwiesen sich unter anderem Branchenstudien, Internetauftritte, Produktbroschüren und Presseartikel (Sekundärquellen), sowie simulierte Interessenten-Gespräche auf Messen und der Einbezug von Außendienstmitarbeitern (Primärquellen). Die zu einem Stärken-Schwächen-Profil verdichteten Daten machten die Qualität der einzelnen Unternehmensbereiche transparent. Gleichzeitig ergeben diese eine Benchmark, durch die die Vergleichbarkeit mit den Geschäftsbereichen des eigenen Unternehmens ermöglicht wurde.[43] Das Stärken-Schwächen-Profil wurde dabei auf die Bedürfnisse von Softwareherstellern angepasst. Der Bereich Produktion wurde daher in den Faktor Entwicklung integriert.

37 Vgl. Bornett, W., KMU, 2008, S. 13.
38 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 20.
39 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 19.
40 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 40.
41 Vgl. Statistik Austria, Betriebe, 2009, S. 1.
42 Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 224.
43 Vgl. Hungenberg, H., Management, 2006, S. 133.

Wie bereits erwähnt, zeichnet sich tisoware durch ein sehr breites Produktportfolio aus. Aus diesem Grund steht tisoware mit verschiedenen Softwarelösungsanbietern im Wettbewerb. Diese lassen sich in die Kategorien Human Resources (HR), Industry und Security unterteilen. Häufig lassen sich Wettbewerber analog zu den Kundengruppen in bestimmten Clustern zusammenfassen, um so die Bewertung zu erleichtern. Hier wurde darauf bewusst verzichtet, da trotz Deckungsgleichheit der Produkte häufig die Themenfelder Führung und Entwicklung so unterschiedlich waren, dass eine Vereinheitlichung an deren Heterogenität scheiterte. Um dennoch die Komplexität zu reduzieren, wurde im Vorfeld durch ein Filterverfahren, im Rahmen dessen die jeweils angebotenen Produkte analysiert wurden, entschieden, welche Wettbewerber überhaupt in der Lage sind, die Zielgruppe von tisoware anzusprechen. Durch die Präsenz der strategischen Hardware-Partner im österreichischen Markt ist außerdem davon auszugehen, dass auch weitere Wettbewerber, die aktuell nur auf dem deutschen Markt aktiv sind, über kurz oder lang in den österreichischen Markt eintreten werden. Diese Wettbewerber sind somit zukünftig ebenfalls zu beobachten.

Letztendlich wurden sechs Wettbewerber im Rahmen der Wettbewerbsanalyse bewertet. Als starke Wettbewerber von tisoware auf dem österreichischen Markt wurden letztlich zwei deutsche Softwareanbieter identifiziert. Beide Unternehmen sind ausschließlich dem Bereich HR zuzuschlagen, da sie keine Industry-Lösungen anbieten können. Im Bereich Softwarelösungen für die Fertigung erweist sich ein österreichisches Softwareunternehmen als ernstzunehmender Wettbewerber.

4 SWOT-MATRIX UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Die Stärken und Schwächen von tisoware und die Chancen und Risiken des Umfelds bilden die Grundlage für den Entwurf eines strategischen Konzepts.[44] Als anerkannte Methode zur Integration beider Analyseebenen bietet sich das Durchführen einer SWOT-Analyse an.[45] Dadurch, dass tisoware bislang ausschließlich in Deutschland aktiv ist und das Zielland Österreich – durch die Nähe des rechtlichen Rahmens zur deutschen Gesetzgebung, der Konformität zur EU-Gesetzgebung und der Sprache[46] – dem deutschen Markt sehr ähnlich ist, musste die SWOT-Analyse nicht auf nationaler und internationaler Ebene getrennt durchgeführt werden.[47] Daraus konnten Normstrategien abgeleitet werden, aus denen sich mögliche strategische Stoßrichtungen ergeben. Erst in Verbindung mit diesen Ergebnissen wird das Ableiten der Unternehmensziele möglich.[48]

44 Vgl. Grant, R./Nippa, M., Management, 2006, S. 35.
45 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.
46 Vgl. Kainz, C., Arbeitsbeziehungen, 2009, S. 7.
47 Vgl. Schmid, S., Internationalisierung, 2007, S. 10 ff.
48 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 38 f.

Da es sich bei dem vorliegenden Projekt um ein Wachstums- und Globalisierungsprojekt handelte, bot sich die Definition der Unternehmensziele entlang der fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Faix an.[49] Um eine nachhaltige Zielwirkung zu erhalten, mussten alle Ziele entlang der SMART-Formel entwickelt werden.[50] Erfahrungen aus der Praxis zeigen zudem, dass bei der Zieldefinition häufig auch Ziele bestimmt wurden, die stark operational geprägt waren oder sich nicht für die spätere Ableitung einer Strategie eigneten. Deshalb wurden die Unternehmensziele innerhalb des Entwicklungsprozesses zusätzlich einem Filterprozess unterzogen.[51]

Nach der Bestimmung der Unternehmensziele gilt es den Weg zu definieren, über den die Ziele erreicht werden können: Die Unternehmensstrategie für die Wachstums- und Internationalisierungsaktivitäten von tisoware. »Die Unternehmensstrategie ist ein konkreter Vorgehens-Plan, um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen.«[52] In Wissenschaft und Praxis besteht eine Vielzahl etablierter strategischer Optionen und Ansätze, sodass es nicht die eine Strategie gibt.[53] Dies gilt insbesondere für Strategien, die den Aufbau von Auslandsaktivitäten beinhalten.[54] Ein bewährtes Analysetool zur Selektion einer geeigneten Wachstumsstrategie auf Gesamtunternehmensebene stellt das Produkt-Markt-Portfolio von Ansoff dar.[55] Bislang verfolgte tisoware eine Marktdurchdringungsstrategie. Durch die angestrebten Ziele wird nun eine Marktentwicklungsstrategie verwirklicht, um Wachstum zu generieren. Entwickelt man diese unter Berücksichtigung der Ergebnisse der SWOT-Analyse weiter, gelangt man zur Internationalisierungsstrategie.[56] Im Unterschied zur klassischen Marktentwicklungsstrategie aus der Ansoff-Matrix geht die Strategie der Internationalisierung detaillierter auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zum Markteintritt ein. Eine ausschließliche Konzentration auf die zwei genannten Strategieansätze würde jedoch den Entscheidungsprozess bei tisoware einschränken. Dasselbe gilt, wenn die strategischen Methoden vernachlässigt werden.[57] Vielmehr müssen diese strategischen Optionen bei der Entwicklung der Markteintrittsstrategie mit der praktischen Machbarkeit für tisoware abgeglichen werden. Die daraus entstandene Markteintrittsstrategie für tisoware beinhaltet unter anderem folgende erfolgskritische Komponenten und strategische Handlungsfelder:

- Als Wertschöpfungsform ist die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft empfehlenswert, um das größtmögliche Steuerungspotenzial aufrecht zu erhalten und die Unternehmensphilosophie übertragen zu können..
- Innerhalb der Wertschöpfungskette wird die Internationalisierung zunächst auf den Kernbereich Vertrieb beschränkt.

49 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 45 f.
50 Vgl. Betschinger, T., Zielvereinbarung, 2008, S. 22.
51 Vgl. Stephan, M., Strategy, 2007, S. 19 ff.
52 Sailer, J., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 9.
53 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 49 f.
54 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575.
55 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 207.
56 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 80 ff.
57 Vgl. Apfelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 107.

- Die Bereiche F&E und Support sind auf die, im Vergleich zum deutschen Markt unterschiedlichen, rechtlichen Rahmenbedingungen intensiv vorzubereiten.
- Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Kosten für diese länderspezifische Unterscheidung zu legen.
- Die administrativen Bereiche bleiben zunächst am Hauptsitz und werden auf die internationalen Bedürfnisse angepasst. Dies bietet gleichzeitig die Chance zur Optimierung der bestehenden nationalen Prozesse und Informationssysteme.

Fast jede Markteintrittsstrategie ist mit einem Trade-off verbunden und muss deshalb häufig auf bestimmte Sachverhalte hin, bspw. persönliche Neigungen des Unternehmers oder aggressive Preisstrategien des Wettbewerbs, angepasst werden.[58]

Wie erfolgreich die Markteintrittsstrategie sein wird, hängt letztendlich von ihrer Implementierung ab.[59] Um den Erfolg dabei sicherzustellen, ist zusätzlich auf bestehende Informations- und Beratungsstrukturen zurückzugreifen.[60] Die entwickelte Markteintrittsstrategie kann dieses wichtige Know-how im konkreten Einzelfall nur bedingt liefern. Zudem ist die Strategie kontinuierlich auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, die innerhalb der strategischen Analysen erhobenen Daten ständig auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und zu aktualisieren. Die Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Markteintrittsstrategie erfordert daher eine enge Verbindung zwischen der strategischen Planung und dem operativen Handeln.

5 RECHTLICHE ASPEKTE

Die in Österreich geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen wurden bereits innerhalb der PEST-Analyse analysiert. Zusätzlich hierzu ist ein umfassender Überblick über die im österreichischen Zielmarkt geltenden Rechtsvorschriften notwendig. Denn die meisten Herausforderungen bei der Internationalisierung von KMU treten in diesem Bereich auf und erschweren den Markteintritt in einen Auslandsmarkt.[61]

Als für tisoware geeignete Wertschöpfungsform hat sich innerhalb der Strategieentwicklung das Gründen einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich erwiesen. »Mit der Gründung einer Tochtergesellschaft entsteht eine vom Mutterunternehmen rechtlich selbstständige, der österreichischen Rechtsordnung unterliegende Gesellschaft. Die Tochtergesellschaft hat – wie die Muttergesellschaft – einen eigenen Sitz, eine eigenständige, von der Muttergesellschaft getrennte, Geschäftsführung und Vertre-

58 Vgl. Apfelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 131.
59 Vgl. Nagel, R., Strategie, 2009, S. 22.
60 Vgl. Eden, H., Internationalisierung, 1997, S. 66 ff.
61 Vgl. Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 79.

tung sowie eine eigene Struktur.«[62] Mögliche Rechtsformen für Unternehmen in Österreich sind das Einzelunternehmen, die Personengesellschaft oder die Kapitalgesellschaft. Die einzelnen Rechtsformen österreichischer Gesellschaften weisen dabei Parallelen zu denen in Deutschland gebräuchlichen Gesellschaftsformen auf. Die Wahl der geeigneten Rechtsform für die Tochtergesellschaft wird u.a. durch die Unternehmensgröße, den Unternehmensgegenstand, den Unternehmenszweck, die Dauer des Engagements sowie die Einbindung in globale Unternehmensstrukturen bestimmt.[63] Bei genauer Betrachtung dieser Faktoren zeichnet sich ab, dass für tisoware das Gründen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) die am besten geeignete Rechtsform darstellt. Neben den einfachen Gründungserfordernissen ist v.a. die Beschränkung der Haftung auf die Höhe des Stammkapitals ein entscheidender Vorteil. Dieses s.g. Trennungsprinzip sorgt dafür, dass sich ein potenzieller wirtschaftlicher Misserfolg der österreichischen Tochtergesellschaft nur in begrenztem Umfang auf das Mutterunternehmen auswirken kann. Lediglich in einigen Ausnahmen kann im Rahmen der s.g. Durchgriffshaftung nach österreichischem Recht auf das Vermögen der Gesellschafter zugegriffen werden. Die hierfür vorgesehenen Fälle unterscheiden sich jedoch nicht wesentlich von der deutschen Rechtssprechung, sodass für tisoware an dieser Stelle keine zusätzlichen Risiken entstehen.[64]

Da für tisoware bei der Internationalisierung generell die Risikominimierung im Vordergrund steht, ist das Gründen einer GmbH als alternativlos anzusehen. Im Vergleich zu Einzelunternehmen oder Personengesellschaften fallen bei dieser Rechtsform zwar höhere Gründungs- und Verwaltungskosten an. Doch gestalten sich diese bei der GmbH deutlich überschaubarer als bei der einer Aktiengesellschaft (AG).[65] Weitere Aufwendungen werden bei der AG für die Bestellung des Aufsichtsrats und des Abschlussprüfers fällig. Zudem hat tisoware kein Interesse daran, Firmenanteile des österreichischen Tochterunternehmens am Kapitalmarkt zu handeln oder auf diese Weise eine Kapitalerhöhung vorzunehmen. Die Vor- und Nachteile einer österreichischen GmbH als Rechtsform entsprechen somit im Wesentlichen denen der deutschen GmbH. tisoware wird daher eine Tochtergesellschaft unter der Firmierung »tisoware Austria Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH« als 100-prozentige Tochter der in Deutschland ansässigen »tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH« gründen.

Das für die Gründung notwendige Stammkapital der österreichischen GmbH muss mindestens 35.000 EUR betragen[66], wovon mindestens die Hälfte als Bareinzahlung zu leisten ist.[67] Seit Mitte 2009 wird auch von politischer Seite aus auch die Reformierung des österreichischen GmbH-Rechts diskutiert, die u.a. eine Absenkung des Mindeststammkapitals der GmbH auf 10.000 EUR vorsieht.[68] Allerdings wurden durch das österreichische Justizministerium bislang keinerlei Vorla-

62 Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 3.
63 Vgl. Artmann, E., Gesellschaftsrecht, 2006, S. 313.
64 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 16.
65 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 17.
66 Vgl. § 6 Abs. 1 GmbHG (Österreich).
67 Vgl. § 6a Abs. 1 GmbHG (Österreich).
68 Vgl. Traar, T. [GmbH-Reform, 2010]: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. GmbH-Reform, 19.07.10.

gen zu einem entsprechenden Gesetzesentwurf veröffentlicht, sodass mit der Reform nicht mehr bis zum Jahresende 2010 zu rechnen ist. Die Grundlage für den vorliegenden Business-Plan ist somit die bislang geltende Rechtsprechung.

Eine weitere Besonderheit stellt das Gründungserfordernis dar, einen gewerberechtlichen Geschäftsführer zu bestellen. Dieser ist für die ordentliche Ausübung des Gewerbes verantwortlich. Voraussetzung hierfür ist insbesondere, dass ein Wohnsitz in Österreich sowie eine entsprechende tatsächliche Beschäftigung im Betrieb vorliegt.[69] Diese ist gegeben, wenn der gewerberechtliche Geschäftsführer durch seine physische Anwesenheit in der Lage ist, seinen Überwachungsaufgaben nachzukommen. Deshalb ist es für tisoware unbedingt notwendig, dass der bestellte Geschäftsführer der österreichischen Tochtergesellschaft regelmäßig vor Ort präsent ist.

Eng verbunden mit der Bestellung eines gewerberechtlichen Geschäftsführers ist die Anmeldung des Gewerbes bei der zuständigen Gewerbebehörde des Betriebsstandortes. Dabei bezeichnet der Begriff Gewerbe jede wirtschaftliche Tätigkeit, »die auf eigene Rechung, eigene Verantwortung und auf Dauer mit der Absicht zur Gewinnerzielung betrieben wird.«[70] Der Gesetzgeber unterscheidet an dieser Stelle zwischen freiem Gewerbe, reglementiertem Gewerbe und Zuverlässigkeitsgewerbe. Bei beiden letzteren ist vom Anbieter ein s.g. Befähigungsnachweis zu erbringen.[71] Das Zuverlässigkeitsgewerbe erfordert zudem einen behördlichen Bewilligungsbescheid.[72] Die Produkte und Dienstleistungen von tisoware lassen sich der Kategorie des freien Gewerbes zuordnen. Dabei ist zu beachten, dass der Geschäftsbetrieb erst nach dem Erteilen der Gewerbeberechtigung aufgenommen werden darf.

Voraussetzung für die Gewerbeanmeldung ist die Eintragung der Gesellschaft beim örtlich zuständigen Landesgericht in das Firmenbuch, das dem deutschen Handelsregister entspricht.[73] Diese erfolgt bei der Gesellschaftsgründung und hat wiederum das Bestehen eines rechtskräftigen Gesellschaftervertrags sowie die Abgabe der s.g. §10-Erklärung über die Leistung der Bareinlagen als Basis.[74] In diesem Zusammenhang ist unbedingt darauf zu achten, dass tisoware erst nach der vollzogenen Eintragung in das Firmenbuch unternehmerische Aktivitäten startet, da im Stadium davor, der Gesellschafter – und damit das Mutterunternehmen – unbeschränkt haftet.[75]

---

69 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Geschäftsführer, 2009, S. 2.
70 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Grundlagen Recht, 2010, S. 5.
71 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 103.
72 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 106.
73 Vgl. Seefelder, G., Rechtsformen, 2008, S. 33.
74 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 8.
75 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 8.

6 MARKETING- UND VERTRIEBSSTRATEGIE

Die identifizierten Stärken und Schwächen von tisoware und die Chancen und Risiken des Umfelds bilden gleichzeitig die Grundlage für den Entwurf eines strategischen Marketing-Konzepts. Wie bereits festgestellt, bietet sich zur Integration beider Analysen die Methodik der SWOT-Analyse an.[76] Von den hieraus im Rahmen der Entwicklung der Markteintrittsstrategie bereits abgeleiteten Normstrategien lassen sich ebenfalls die Marketing-Ziele für tisoware in Österreich ableiten.[77] Daneben werden Marketing-Ziele immer auch durch Unternehmensziele beeinflusst. Basierend auf dieser Erkenntnis wurde im Rahmen der Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung ein Marketing-Zielsystem entworfen.

Strategische Marketingplanung			
Geschäftsfeld-strategien	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder		Kundengruppen (Branche, Unternehmensgröße)
	Marktfeldstrategie		Marktentwicklung durch Internationalisierung
	Wettbewerbsvorteilsstrategie		Differenzierungsvorteil: Leistungsprogramm Kostenvorteil: Prozessstandardisierung Zeitvorteil: Reaktionsschnelligkeit Support
	Marktabdeckungsstrategie		Gesamtmarkt / Differenzierungsvorteil Qualität
	Timingstrategie		Folgerstrategie
Marktteilnehmer-strategien	Marktbearbeitungsstrategie		Differenzierte Marktbearbeitung (SW / HW) Segment-of-one-approach (Beratung)
	Kundenstrategie		Kundenakquisitionsstrategie (kurz- bis langfristig) Kundenbindungsstrategie (mittel- bis langfristig)
	Verhaltensstrategien	Abnehmergerichtet	Präferenzstrategie (USP: MES-Komplettlösung)
		Wettbewerbsgerichtet	Ausweichstrategie (Kontinuierliche Innovation)

2 | Marketing-Strategie für tisoware in Österreich.[78]

76 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.

77 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 187.

78 In Anlehnung an: Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 210.

6.1 STRATEGIEOPTIONEN UND -ENTWICKLUNG

Nach der Bestimmung der Marketing-Ziele, gilt es nun den Weg zu definieren, über den diese Ziele erreicht werden können. Die Marketing-Strategie verknüpft die Marketing-Ziele mit den Marketing-Maßnahmen. In Wissenschaft und Praxis bestehen eine Vielzahl anerkannter strategischer Marketing-Optionen und -Ansätze, sodass es nicht eine isolierte Marketing-Strategie gibt.[79] Dies gilt insbesondere für internationale Marketingstrategien.[80] Daher wird häufig eine Vielzahl strategischer Optionen bzw. Strategien im Einzelnen erarbeitet, die sich in ihrer Kombination zu einer Gesamt-Marketing-Strategie zusammenfügen.[81] Anhand einer von Meffert speziell für den Dienstleistungsbereich entwickelten Systematik und den zuvor definierten Marketing-Zielen wurde die Marketing-Strategie für tisoware in Österreich entwickelt (vgl. Abbildung 2). Dabei wurde ebenfalls deutlich, dass die Strategie durch eine Kombination mehrerer Faktoren, also mehrdimensional, gekennzeichnet ist. Sie bildet die Grundlage für die Gesamtheit der Marketing-Maßnahmen auf der operativen Ebene.

Auf der operativen Ebene stehen jedem Unternehmen prinzipiell vier Instrumente – die s.g. »4Ps« – zur Verfügung, mit deren Hilfe die zuvor formulierten Marketing-Ziele und -Strategien umgesetzt werden können:[82] Die Produktpolitik, die Kontrahierungspolitik, die Distributionspolitik sowie die Kommunikationspolitik. »In der Dienstleistungsliteratur wird diskutiert, die vier Felder des operativen Marketings um den Bereich der Personalpolitik zu ergänzen.«[83] Da tisoware sowohl Dienstleistungen, als auch immaterielle Produkte anbietet, kommt der Personalpolitik innerhalb des vorliegenden Business-Plans eine besondere Bedeutung zu. Daneben bestätigen Untersuchungen aus der unternehmerischen Praxis, dass qualifizierte Mitarbeiter für 52 Prozent der Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft darstellen.[84] Daher wurden die klassischen »4Ps« um die Personalpolitik zu den »5Ps« ausgebaut. Diese Instrumentalbereiche, deren Kombination den Marketing-Mix darstellt, setzen sich ihrerseits wiederum aus einer Vielzahl einzelner Bausteine zusammen.[85] Vor dem Hintergrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags werden im Folgenden die Maßnahmen im Bereich der Produktpolitik sowie der Personalpolitik dargestellt.

6.2 PRODUKTPOLITIK

Die Produktpolitik beinhaltet alle Handlungsoptionen, die im direkten Zusammenhang mit dem Leistungsprogramm eines Unternehmens stehen. Neben materiellen Gütern umfasst der Produkt-

79 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 49 f.
80 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575.
81 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 209 sowie Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 107.
82 Vgl. Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 116.
83 Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 577.
84 Vgl. Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 61.
85 Vgl. Kotler, P., Marketing Insights, 2003, S. 112.

begriff auch immaterielle Produkte oder Dienstleistungen.[86] Für tisoware stehen dabei vor allem die Aspekte Leistungsprogrammpolitik und Servicepolitik im Vordergrund.

Für den Markteintritt in Österreich wird tisoware mit dem gesamten bereits vorhandenen Produkt- und Dienstleistungsprogramm in den Markt eintreten. Vorteilhaft sind dabei die leichte Umsetzbarkeit sowie die geringen Kosten.[87] Neben der kontinuierlichen Produktneuentwicklung, die bereits seit Gründung des Unternehmens durchgeführt wird, bedarf es für den österreichischen Markt auch einiger Änderungen an bestehenden Produkten: Neben den sprachlichen Anpassungen, die sich im Fall von tisoware auf eine überschaubare Anzahl von Fachbegriffen beschränken, werden Anpassungen im Bereich der rechtlichen Normen und Vorschriften notwendig. Auf Grund der Nähe des österreichischen Arbeitsrechts zur deutschen Gesetzgebung ist auch hier der dafür notwendige Aufwand überschaubar. Die Tatsache, dass in Österreich umfangreiche rechtliche Bestimmungen im Bereich des Arbeitsrechts etabliert sind (bspw. Kollektivverträge), stellt sogar einen Wettbewerbsvorteil für tisoware dar. Denn im Vergleich zu anderen Ländern, in denen es kaum gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeiten oder Lohnzuschlägen gibt, kann tisoware in Österreich alle Funktionalitäten in diesen Bereichen am Markt anbieten, da diese bereits vollumfänglich in der Software enthalten sind. Als einfach stellen sich auch die eingangs erwähnten Standardtechnologien im Bereich Datenbanken und IT-Plattformen dar, da diese in Österreich und Deutschland deckungsgleich sind. Die Mehrheit der zukünftig durchzuführenden Entwicklungstätigkeiten innerhalb des deutschen Mutterunternehmens sollte deshalb nicht für länderspezifische Anpassungen verwendet werden, sondern zum Ausbau der Softwarelösung, um den bestehenden Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten.

Die Zielgruppenanalyse machte bereits deutlich, dass sich die Struktur der österreichischen KMU von der deutscher KMU durch die Unternehmensgröße unterscheidet: Die von tisoware für Österreich definierte Zielgruppe wird daher einen hohen Anteil von Unternehmen mit geringeren Beschäftigtenzahlen umfassen. Aus diesem Grund werden auch hier Änderungen der Leistungsbündel bereits vorhandener Produkte notwendig.[88] Untersuchungen im Bereich HR-Software-Präferenzen von KMU im unteren Segment haben gezeigt, dass diese Softwareprojekte als Pure-Bundeling bevorzugen.[89] Alle Komponenten des IT-Projekts sollen dabei zu einem einzigen Angebot mit einem für den Kunden kalkulierbaren Preis verknüpft werden. Daher ist das Angebot einer Einstiegskomplettlösung im Bereich Zeitwirtschaft, bestehend aus Software, Hardware und Beratung, für tisoware in Erwägung zu ziehen.

Unter dem zweiten Teilbereich der Produktpolitik, der Servicepolitik, sind alle Nebenleistungen einzuordnen, die den Absatz der Hauptleistung sichern oder möglich machen.[90] Im Falle von tisoware beziehen sich die Services v.a. auf den Bereich After-Sales, also den Zeitraum nach der erfolgrei-

86 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, 2003, S. 407.
87 Vgl. Albaum, G. et al., Marketing, 2001, S. 372.
88 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 373.
89 Vgl. Geuenich, B., HR-Software, 2009, S. 11.
90 Vgl. Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 136.

chen Implementierung der Software beim Kunden. Um das Leistungsversprechen während des Kaufprozesses durch tisoware zu untermauern und bestehende Unsicherheiten beim Käufer zu eliminieren, sollte zudem auf die zahlreichen Services von tisoware verwiesen werden: Hotline, FAQ, Wiki, Fernwartung und Updates. Diese bestehen bereits für den deutschen Markt und können ortsunabhängig zum Einsatz kommen.

6.3 PERSONALPOLITIK

Beratungsdienstleistungen machen bei tisoware im Durchschnitt etwa ein Viertel des Gesamtprojektumsatzes aus und haben daher eine hohe Bedeutung. Hierbei ist besonders die Qualifikation der Mitarbeiter entscheidend: Die Berater müssen einerseits auf die abweichenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich vorbereitet werden und zum anderen in der Lage sein, »die Sprache der Kunden zu sprechen.« Letzteres gelingt durch die Delegation von deutschen Mitarbeitern nur bedingt, da in Österreich zwischenmenschliche Komponenten anders sind als in Deutschland. Dies lässt sich zum einen am ‚Modell der Kulturellen Dimensionen von Hofstede' belegen: Die fünf darin untersuchten Dimensionen (Machtunterschiede, Individualismus, maskuline und feminine Werte, Vermeidung von Unsicherheit und zeitliche Orientierung) zeigen teils deutliche Unterschiede innerhalb der Präferenzen der Befragten und sprechen dafür, dass kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich bestehen.[91]

Zudem wurden 2008 erstmals im Rahmen der ‚Excellence Barometer-Studie' (ExBa-Studie) Erfolgsfaktoren für Unternehmen in Deutschland analysiert und mit dem Nachbarland Österreich verglichen. Unter anderem wurde dabei auch die bestehende Managementkultur im Mittelstand verglichen.[92] Hierbei zeigte sich, dass die Eigenschaften der deutschen und österreichischen Führungskräfte zwar tendenziell ähnlich bewertet wurden. Dennoch bestehen auch Abweichungen, bspw. in den Bereichen Innovation und Flexibilität, was auf ein kulturell bedingtes unterschiedliches Führungsverhalten schließen lässt.

Aufgrund unterschiedlicher Befragungsmethoden und -ansätze lassen sich jedoch beide Studien nur begrenzt miteinander vergleichen. Weiterhin bleiben die Begriffe, v.a. die der ExBa-Studie, zu abstrakt. Aus diesem Grund wurden zusätzlich Beobachtungen aus der Praxis und Experteninterviews mit bereits in Österreich aktiven deutschen Unternehmern herangezogen. Dabei ergab sich, dass für ausländische Unternehmen vorbereitende Maßnahmen im Bereich ‚interkulturelles Management' zwingend notwendig sind. So unterscheiden sich die deutsche und österreichische Verhandlungskultur in Sachen Geschwindigkeit und Kommunikation maßgeblich. Dem Small Talk wird in Österreich eine deutlich höhere Bedeutung als in Deutschland beigemessen. Bei der Anbahnung von Geschäften sind laufende und wiederkehrende Verzögerungen häufig als Absage zu deuten.[93]

---

91 Vgl. Hofstede, G. [Cultural Dimensions, 2010]: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, 03.07.10.

92 Vgl. Dick, A./Sommerhoff, B., ExBa-Studie, 2008, S. 19 ff.

93 Vgl. Gößl, M., Auslandsgeschäft, 2005, S. 9.

Eine deutlich ausgesprochene Absage hingegen ist in Österreich eher unüblich und selten. Außerdem essentiell für den Geschäftserfolg in Österreich ist die Beachtung sämtlicher akademischer Titel als Namensbestandteil.[94] Darüber hinaus erwarten die österreichischen Geschäftspartner oft einen Besuch vor Ort – trotz den immer weiter fortschreitenden Trends und Innovationen im Bereich IT und Telekommunikation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, sondern insbesondere auch deren soziale Kompetenz für den Erfolg ausschlaggebend ist.[95] Deshalb empfiehlt es sich für tisoware, in Österreich neue Mitarbeiter für die internationalisierten Funktionsbereiche einzustellen und die Mitarbeiter, die von Deutschland aus Leistungen für den österreichischen Markt erbringen, intensiv auf die kulturellen Rahmenbedingungen vorzubereiten. Im Ergebnis trägt diese Art der Personalpolitik dazu bei, die Beziehungsqualität zwischen Anbieter und Kunden zu erhöhen. Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Dienstleistungen wirkt sich diese stark auf die Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Kundenbindung aus.[96] Dies trägt wiederum zur Erreichung des Marketing-Ziels Kundenbindung maßgeblich bei.

Um geeignete neue Mitarbeiter in Österreich zu finden, die den vorgenannten Anforderungen gerecht werden, muss tisoware frühzeitig passende Rekrutierungsmaßnahmen einleiten. Hierfür eignen sich – wie in Deutschland – Online-Stellenbörsen und Printmedien ebenso wir Firmenwebseiten. Eine größere Bedeutung als in Deutschland haben in Österreich Stellenbesetzungen auf Empfehlungen hin.[97] Vor allem mittelständische Unternehmen setzen auf diese zur Besetzung ihrer angebotenen Stellen. Stark wachsend ist aktuell die Ausschreibung von offenen Stellen in Online Communities, wie bspw. XING oder LinkedIn. Daneben sind auch in Österreich Head-Hunter und Outplacement-Berater tätig. Für tisoware empfiehlt es sich, einen Mix aus Print- und Onlinemedien zu nutzen. Um Stellenbesetzungen basierend auf Beziehungen durchzuführen, ist das Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht genügend vernetzt. Es ist jedoch dringend notwendig, die Bemühungen in diesem Bereich zu intensivieren, da sich in Österreich bereits heute ein Fachkräftemangel in vielen Teilen des IT-Sektors abzeichnet.[98] Neben den meistgesuchten Spezialisten im Bereich Softwareentwicklung fehlen auch Bewerber mit betriebswirtschaftlichem Know-how in Kombination mit einer hohen Technikaffinität.[99] Also genau die Zielgruppe, die tisoware für die Besetzung der Stelle als Vertriebsberater sucht. Als geeignete flankierende Maßnahmen für IT-Unternehmen zur Attraktivitätssteigerung arbeitete eine Studie des Instituts für ökonomische und politische Forschung u.a. folgende Möglichkeiten heraus:[100]

---

94 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Geschäftskontakte, 2010, S. 4.
95 Vgl. Scheuer, T., Marketing, 2005, S. 75.
96 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 198.
97 Vgl. Pflieger, R., Personalarbeit, 2009, S. 45 f.
98 Vgl. Felser, R. [IT-Fachkräfte, 2008]: Wo sind die IT-Fachkräfte?, 22.07.10.
99 Vgl. METIS - Institut für ökonomische und politische Forschung, IT-Arbeitsmarkt, 2008, S. 3.
100 Vgl. METIS - Institut für ökonomische und politische Forschung, IT-Arbeitsmarkt, 2008, S. 6.

- Karriereperspektiven (82,2%)
- Wissensmanagement und Weiterbildungsmöglichkeiten (76,2%)
- höhere Gehälter sowie freiwillige Sozialleistungen (bspw. Firmenwagen, Übernahme von Ausbildungskosten) (71,4%)
- Employer Branding (56,4%)

Die Basis der Untersuchung bildeten sowohl Befragungen von Unternehmen als auch Experteninterviews. Die Ergebnisse machen deutlich, dass genau jene Faktoren von großer Bedeutung sind, die mit dem Erhalt oder Ausbau von Wissen der IT-Fachkräfte zusammenhängen. Durch die Entwicklung und das Angebot entsprechender Möglichkeiten kann tisoware – wie bereits im deutschen Arbeitsmarkt bewiesen – die geringe Bekanntheit der Arbeitgebermarke ausgleichen und sich für Arbeitsuchende attraktiv präsentieren.

7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Internationalisierung ist zwischenzeitlich für viele Unternehmen zu einer strategischen Option zur Sicherung des eigenen Bestehens geworden. Auch für tisoware entstehen mit dem erstmaligen Eintritt in einen Auslandsmarkt neue Wachstumsmöglichkeiten und Handlungsoptionen. Vor diesem Hintergrund war es Projektziel, einen Business-Plan für den Markteintritt von tisoware in Österreich zu entwickeln.

tisoware besitzt eine große Bandbreite an Softwarelösungen, vom HR- über den Sicherheits- bis hin zum Fertigungsbereich. Der österreichische Markt bietet die dafür passenden Zielgruppen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wettbewerber sind bereits in einigen Teilbereichen am Markt etabliert, jedoch nicht in der Lage, das komplette Produktportfolio von tisoware abzudecken. Außerdem erweist sich der Aufbau von Partnerschaften im Bereich Hardware und Software für tisoware als Vorteil beim Eintritt in den Auslandsmarkt. Als geeignete Vorgehensweise hierfür hat sich, nach genauer Analyse der Gesamtsituation, die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich, der »tisoware Austria Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH«, erwiesen. Innerhalb dieser werden zunächst die Vertriebsaktivitäten von tisoware in Österreich gebündelt, während alle weiteren Bereiche der Wertschöpfungskette kurz- bis mittelfristig in der deutschen Muttergesellschaft verbleiben. Der Strategieentwicklungsprozess hat deutlich gemacht, dass es kein festes Schema zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie gibt. Die Strategie ist zudem ständig auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Auch wenn die österreichische Rechtssprechung viele Parallelen zur deutschen Gesetzeslage aufweist, so sind doch einige signifikante Unterschiede, v.a. im Bereich des Arbeitsrechts, für tisoware als Arbeitgeber aber auch als beratendes Unternehmen, zu beachten.

Um den abweichenden Bedürfnissen des österreichischen Marktes gerecht zu werden, empfiehlt es sich im Bereich der Absatzpolitik eine mehrdimensionale Strategie – eine Kombination aus meh-

reren Einzelstrategien – zu verfolgen und darauf basierend im operativen Bereich den Marketing-Mix unter Nutzung der »5Ps« umzusetzen. Besonders ist hierbei hervorzuheben, dass tisoware eine Vertriebsniederlassung am Standort Wien gründen wird. Außerdem sind für den dort ansässigen Bereich keine deutschen Mitarbeiter nach Österreich zu entsenden, sondern neue Mitarbeiter in Österreich einzustellen. Außerdem sind länderspezifische Anpassungen der Produkte vorzunehmen, die sich jedoch in Grenzen halten. Das deutsche Mutterunternehmens muss sich weiterhin darauf konzentrieren, durch laufendes Weiterentwickeln der Softwarelösungen den Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten.

Die im Rahmen der Markteintritts- sowie der Marketing- und Vertriebsstrategie festgelegten Kernpunkte wurden innerhalb der abschließenden Finanzplanung mit entsprechenden Zahlen hinterlegt. Dabei wird deutlich, dass aus den prognostizierten Umsätzen im ersten Geschäftsjahr ein negatives Unternehmensergebnis resultieren wird. Innerhalb der beiden folgenden Planjahre wird es tisoware gelingen, das Gesamtkapital deutlich zu erhöhen und ein positives Unternehmensergebnis zu erwirtschaften.
Mit der Umsetzung des entwickelten Business-Plans bis Ende 2010 und dem anschließenden Markteintritt in Österreich wird es tisoware – trotz der noch immer andauernden Wirtschaftskrise – gelingen, den ersten Auslandsmarkt in seiner Unternehmensgeschichte zu erschließen. Trotz der dort bereits vorhandenen Wettbewerber bieten sich für tisoware durch das eigene Produktportfolio und die attraktiven Zielgruppen zahlreiche Möglichkeiten. Im Vergleich zu anderen EU-Ländern höhere Kostenstrukturen werden durch günstige politische und rechtliche Rahmenbedingungen wettgemacht.

Damit ist der erste Schritt in Richtung Internationalisierung getan. tisoware hat jetzt die Chance, den Markteintritt in weitere Auslandsmärkte zu prüfen und bei positivem Ergebnis auch umzusetzen. Die in Österreich gesammelten Erfahrungen können dabei nur hilfreich sein. Internationalisierung ist die Basis für weiteres Umsatzwachstum und trägt so auch zur wirtschaftlichen Sicherung des Gesamtunternehmens maßgeblich bei.

ANHANG

LITERATUR

ALBAUM, G. ET AL. (2001). Internationales Marketing und Exportmanagement. München.

APFELTHALER, G. (1999). Internationale Markteintrittsstrategien. Unternehmen auf Weltmärkten. Wien.

ARTMANN, E. (2006). Gesellschaftsrechtliche Fragen. In: Kailer, N./Pernsteiner, H. (Hrsg.). Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe. Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin, S. 303-318.

BETSCHINGER, T. (2008). Praktische Unternehmensführung 1 – Zielvereinbarung. Herrenberg.

BORNETT, W. (2008). KMU in Österreich. Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich. Wien.

BRUHN, M./MEFFERT, H. (2003). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden.

COLLINS, R. (2002). Software Localization for Internet Software. Issues and Methods. In: IEEE Software, Volume 19, Issue 2, S. 74-80.

DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2009). Der gewerberechtliche Geschäftsführer. Wien.

DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2010). Geschäftskontakte in Österreich. Interkulturelles Management. Wien.

DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2010). Grundlagen. Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen in Österreich. Wien.

DICK, A./SOMMERHOFF, B. (2008). ExBa-Studie vergleicht erstmals Österreich und Deutschland: Führungs- vor Ingenieurskultur? In: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, Heft 5, S. 19-22.

DILLERUP, R./STOI, R. (2006). Unternehmensführung. München.

EDEN, H. (1997). Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.). Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Heidelberg, S. 35-80.

FAIX, W. (2008). Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W. et al. (Hrsg.). Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice, Band 3. Stuttgart, S. 17-70.

Faix, W. et al. (2006). Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektive. In: Faix, W. et al. (Hrsg.). Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice, Band 1. Stuttgart, S. 549-619.

GÄNG, H. ET AL. (2010). Globalisierung zwischen Krise und Boom. Potentiale und Strategien beim »Going International« Stuttgart.

GEUENICH, B. (2009). Studie zeigt: HR-Software ist gefragt, doch der Markt ist intransparent. In: hr-software aktuell. Das Nachschlagewerk für IT im Personalwesen, Heft 2009, S. 6-11.

GÖSSL, M. (2005). Fit für´s Auslandsgeschäft. Tipps und Tricks für die Markterschließung in Österreich. München.

GRANT, R./NIPPA, M. (2006). Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. München.

HART, A. (2007). Foundations of a Customer-Oriented Strategy. Integration and Involvement. Saarbrücken.

HEINZL, A./WINKLER, J. (2009). Internationale Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Mannheim.

HELD, H./HERING, E. (2005). tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft – anders und besser sein als andere. In: Dörr, J./Störr-Ritter, D. (Hrsg). Erfolgreich selbständig. Stuttgart, S. 159-162.

HOFER, J. (2009). IBM stellt sich auf lange Flaute ein. In: Handelsblatt, Nr. 222, S. 26.

HUNGENBERG, H. (2006). Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden.

KAINZ, C. (2009). Arbeitsbeziehungen in Österreich. Formen und Inhalte. Wien.

KIRSCH, I. (2005). Nicht jeder darf ein König sein. Welcher Kunde rechnet sich und welcher nicht – Wichtige Entscheidungshilfen für das Marketing. In: Handelsblatt, Nr. 30, S. 6.

KIRSCH, J./MÜLLERSCHÖN, B. (2003). Marketing kompakt. Sternenfels.

KOENEN, J. (2008). IT-Branche kommt in Europa unter die Räder. In: Handelsblatt,. 200, S. 14.

KOTLER, P. (2003). Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs To Know. New Jersey.

KOTLER, P. (2003). Marketing Management. New Jersey.

KRINGS, F./WHITE, D.-M. (2010). Investitionsleitfaden Österreich. Markteintritt, Unternehmensführung, Steuern. Stuttgart.

MARTIN, J. (2008). Analyse der Kundenzufriedenheit bei der tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH. Reutlingen.

METIS – INSTITUT FÜR ÖKONOMISCHE UND POLITISCHE FORSCHUNG (2008). IT-Arbeitsmarkt Österreich 2008. Ausgewählte Fragestellungen. Executive Summary. Wien.

NAGEL, R. (2009). Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart.

PFLIEGER, R. (2009). Vergleichsbetrachtung – Deutsche und Österreichische Personalarbeit. Schwaz.

REGLING, K. (2008). Zeit für außergewöhnliche Schritte. Die EU sollte mit koordinierter Stützung von Konsum und Investitionen auf die Rezession reagieren. In: Handelsblatt, Nr. 229, S. 8.

SAILER, J. (2006). Grundlagen der Unternehmensentwicklung. Ein Ansatz der School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Herrenberg.

SCHEUER, T. (2005). Marketing für Dienstleister. Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten. Wiesbaden.

SCHMID, S. (2007). Strategien der Internationalisierung. Ein Überblick. In: Schmid, S. (Hrsg.). Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. München, S. 3-34.

SCHMIDT, T. (2007). Werkzeuge der praktischen Unternehmensführung. Steinheim.

SCHOLL, R. (1989). Internationalisierungsstrategien. In: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung. Stuttgart, S. 983-1001.

SCHÜRMANN, H. (2009). SAP streicht weltweit 3000 Stellen. In: Handelsblatt, Nr. 20, S. 11.

STATISTIK AUSTRIA (2009). Zahl der Betriebe und Betriebserlöse pro Betrieb ausgewählter Branchen im Bundesländervergleich 2007. Wien.

STEPHAN, M. (2007). Strategy Transformation – case study. Transformation of a corporate strategy based on the case of Weighter Waagen GmbH. Zürich.

WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS (2009). Statistisches Jahrbuch 2009. Wien.

WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS (2010. Österreichs Industriekennzahlen 2010. Wien.

VERZEICHNIS DER INTERNETQUELLEN

FELSER, R. (2008). Wo sind die IT-Fachkräfte? http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=117846&tn=6, 22.07.10.

HOFSTEDE, G. (2010). Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=7, 03.07.10.

O.V. (2010). Marktübersicht Zeitwirtschaft. http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/PM200812_MarktuebersichtZEitwirtschaft.pdf, 30.06.10.

PRIMION TECHNOLOGY AG (2010). primion Technology AG führt Kurzarbeit ein. http://www.primion.de/Archiv-Ad-hoc-Meldungen.917.0.html, 20.07.10.

TRAAR, T. (2010). Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. GmbH-Reform.
http://www.justiz.gv.at/internet/html/default/2c9484852308c2a601236fbebd610384.de.html, 19.07.10.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Strategisches Projekt-Dreieck der Unternehmensentwicklung. S. 300
2 | Marketing-Strategie für tisoware in Österreich. S. 310

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
B2B	Business to Business
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ERP-System	Enterprise Resource Planning-System
ExBa-Studie	Excellence Barometer-Studie
F&E	Forschung & Entwicklung
GJ	Geschäftsjahr
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HR	Human Resources
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBO	Management-Buy-Out
MES	Manufacturing Execution System
PEST-Analyse	Analyse politischer, wirtschaftlicher, sozio-kultureller und technologischer Einflussfaktoren
SIBE	STEINBEIS SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
SWOT-Analyse	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
tisoware	tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH
USP	Unique Selling Proposition

CHRISTOPH DANIEL BAUM

MARKTER-SCHLIESSUNGS-KONZEPT FÜR DEN STANDORT SÜDAMERIKA

AUS DER SICHT DER STEMME AG

ABSOLVENT WO24
(02/2006–01/2008)

INHALT

Summary ... 324

1 Einleitung ... 325
1.1 Die STEMME AG ... 325

2 Das MBA Projekt ... 327
2.1 Projekt Definition und Ziel ... 328
2.2 Projektplanung ... 328
2.3 Projektherausforderungen ... 328

3 Marktpotentialanalysen ... 329
3.1 Scoring-Modell ... 329
3.2 STEMME Marktanalyse »Kleinflugzeuge« ... 333

4 Chancen und Risiken für STEMME in Südamerika ... 334
4.1 STEMME Niederlassung in Brasilien ... 335
4.2 Chancen und Risiken ... 336
4.3 Strategieempfehlungen ... 338

5 Der Marketing Mix ... 338

6 Finanzplanung ... 344

7 Resümee ... 345

Anhang ... 348

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.

1 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.

1.1 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.

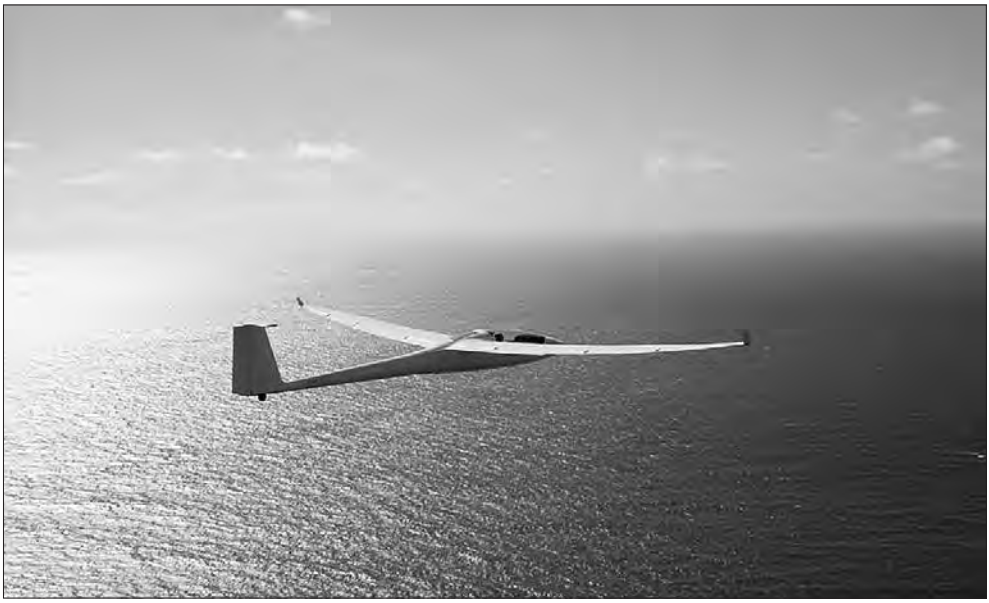
Mit 50 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa 3,5 Mio. € jährlich gehört STEMME in die Kategorie der mittelständischen Betriebe. Die internationale Ausrichtung der Kunden und Geschäftspartner, sowie die verwendeten anspruchsvollen Technologien machen STEMME zu einem

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.



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).

2 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.

- Projekt Definition
- Projekt Planung
- Projekt Durchführung
- Projekt Abschluss

1 vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 21.

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

3 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.

3.1 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 | 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

2 vgl. Mueller-Stewens, G.; Lechner, C.; Strategisches Management, 2005, S. 159.

- 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**

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.

3.2 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)

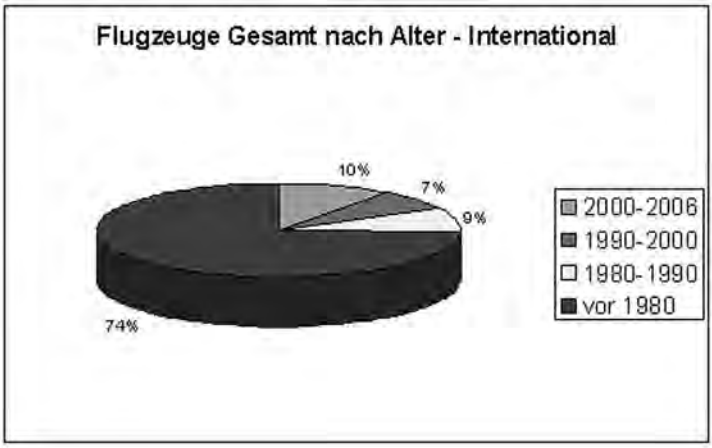
Die Luftfahrzeuge wurden in folgende Kategorien unterteilt:

- 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. Un-

tenstehende Abbildung zeigt zum Beispiel die Altersstruktur der insgesamt zugelassenen Flugzeuge in der Kategorie »Kleinflugzeuge«.



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.

4 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.

4.1 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.

4.2 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 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-

3 vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 54.

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

Umweltfaktoren / Unternehmensfaktoren	**Opportunities** • Neuer Wachstumsmarkt mit großem Potential • Markt ist noch nicht gesättigt • Rechtliche Voraussetzungen sind gegeben	**Threats** • 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

5 | SWOT Matrix.

4 vgl. Mueller-Stewens, G.; Lechner, C.; Strategisches Management, 2005, S. 224.

4.3 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.

5 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 einfaltbarer 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

5 vgl. Woodruff, A.; Marketing Management, 2007, S. 119.

6 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 139.

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.

7 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 166.

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.

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

8 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 221.

9 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 207.

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 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

10 Pepels, W.; ABWL, 1999, S. 592.

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.

6 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.

7 RESÜMEE

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

LITERATUR

SELBSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

KECK, GERHARD. Projektmanagement. GeneralMBA Kurs: WO24. Vorlesungsskriptum. Herrenberg [Druckort]: o. Verlag, 2006

MUELLER-STEWENS, GÜNTER; LECHNER, CHRISTOPH: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, 2005

PEPELS, WERNER (Hrsg.) : ABWL. Eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 1999

PESCH, JÜRGEN: Marketing. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 1. Auflage, 2005

WOODRUFF, ALEX: Marketing Management. Managing markets, customers, products and brands. Vorlesungsskriptum. Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2007

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | STEMME S10-VT. S. 326

2 | Abgrenzung der Geschäftsregionen. S. 330

3 | GDIS Scoring Modell. S. 332

4 | Altersstruktur der »Kleinflugzeuge«. S. 334

5 | SWOT Matrix. S. 337

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

FLORIAN FRITZ

NEUE MÄRKTE UND WACHSTUMS-CHANCEN FÜR VOITH PAPER

ABSOLVENT WO31
(03/2007–02/2009)

INHALT

Summary: Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper ... 352

1 Einleitung ... 353
1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit ... 353
1.2 Ausgangslage und Ziele von Voith Paper ... 353
1.2.1 Das Unternehmensumfeld in Bezug auf Porters »Five Forces« ... 354
1.2.2 Voith Paper und die Fünf Kräfte wirtschaftlicher Entwicklung nach Schumpeter ... 355
1.3 Das Unternehmen: Voith Paper ... 356
1.3.1 Die Voith Unternehmensgruppe ... 356
1.3.2 Voith Paper ... 357

2 Megatrends in der Papierindustrie ... 358
2.1 Megatrend 1: Nachhaltigkeit ... 358
2.1.1 Nachhaltigkeit - Chance und Herausforderung ... 360
2.1.2 Nachhaltigkeitstrend »Carbon Footprint« ... 361
2.2 Megatrend 2: Die zunehmende Rolle der Politik ... 362
2.3 Schlussfolgerungen aus den dargestellten Megatrends ... 364

3 Internationale Marktauswahl ... 365
3.1 Formen des Auslandsengagements ... 366
3.2 Entscheidung für eine Strategie ... 367
3.3 Methode: Regressionsanalyse ... 367
3.3.1 Ziel von Regressionsmodellen ... 367
3.3.2 Die Datengrundlage und Interpretation von Ergebnissen ... 368
3.3.3 Papierkonsum als Indikator für Papierproduktion ... 389
3.3.4 Regression des pro Kopf BIP mit dem Papierkonsum ... 370
3.3.5 Einschränkungen der Prognosefähigkeit ... 371
3.4 Produktion in den BRIC Staaten und den Next-11 ... 371
3.5 Kritische Anmerkungen zu Goldman Sachs ... 373
3.6 Beispiel Bangladesch ... 374
3.7 Marktattraktivität der Next-11 ... 375

4 Schlussfolgerungen und Ausblick ... 377

Anhang ... 378

SUMMARY: NEUE MÄRKTE UND WACHSTUMS-CHANCEN 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.

1 EINLEITUNG

1.1 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.

1.2 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.

1.2.1 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.

1 Papierfabriken mit mindestens einer Papiermaschine mit einer Kapazität größer als 20.000 Tonnen pro Jahr (Quelle: interne Datenbank)

+ 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.

1.2.2 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 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.

1.3 DAS UNTERNEHMEN: VOITH PAPER

1.3.1 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 strategischer 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).

1.3.2 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.

2 MEGATRENDS IN DER PAPIERINDUSTRIE

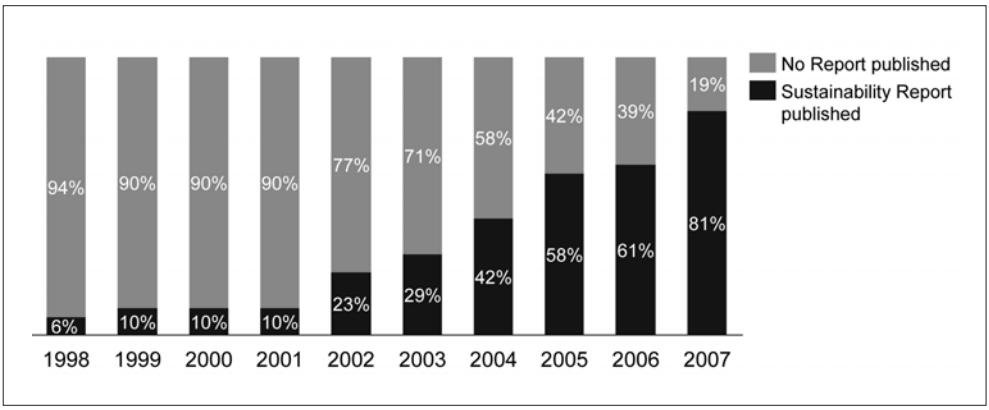
Der Begriff »Megatrend« wurde von dem amerikanischen Politikwissenschaftler John Naisbitt (1982) geprägt. Seine Megatrends haben einen langen Zeithorizont, eine weite Verbreitung über mehrere Regionen und enorme Auswirkungen. Beispielsweise hat er sehr früh auf die Bedeutung von Informationsgewinnung 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.

2.1 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.



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.

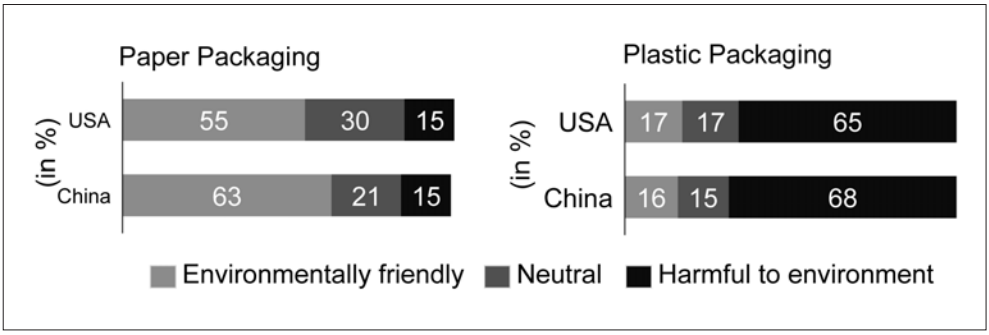
Diese Entwicklung wird in den Veröffentlichungen des Europäischen Papierverbandes CEPI deutlich (Abd. 2). 1999 sprach man noch von »Umweltherausforderungen«, heute sieht man Nachhaltigkeit mehr als Chance.

2 | CEPI – Publikationen 1999–2007.
Quelle: Eigene Recherche in CEPI Publikationen unter www.cepi.com.

2.1.1 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).



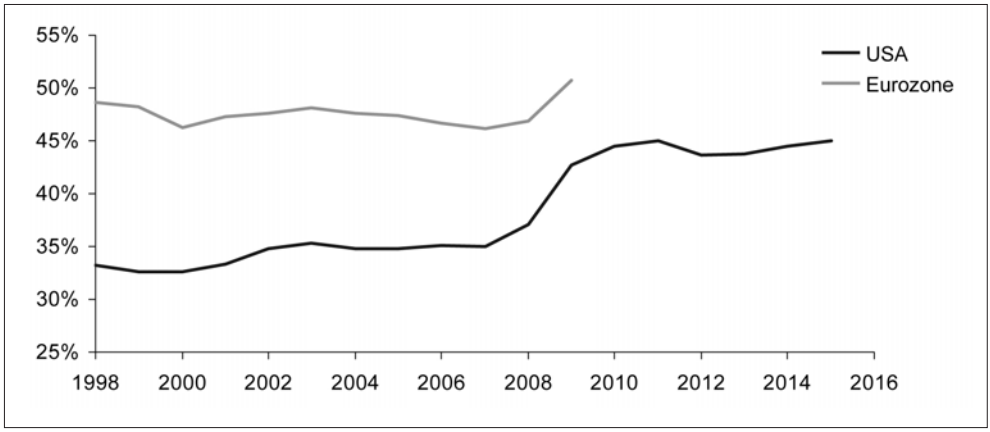
3 | Verbraucherwahrnehmung Papier und Plastik. Quelle: Eigene Darstellung nach Miller (2008: 25).

2.1.2 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.

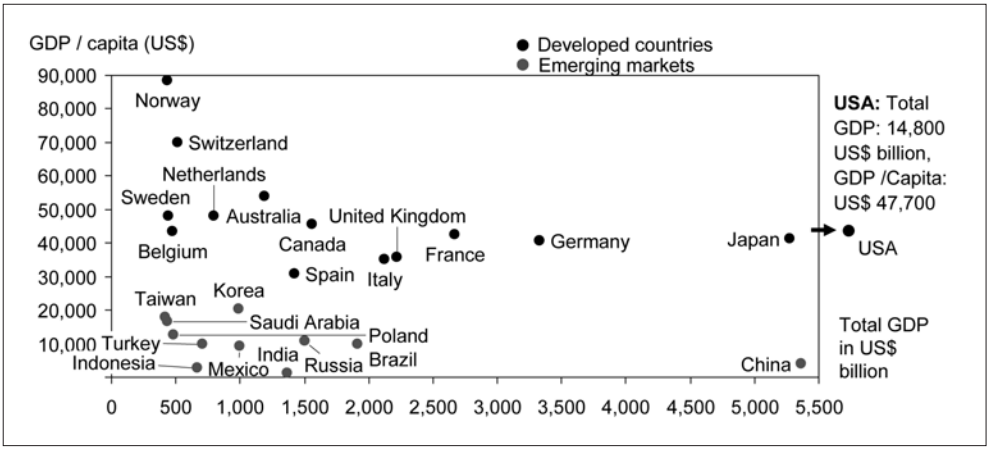
2.2 MEGATREND 2: DIE ZUNEHMENDE ROLLE DER POLITIK

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.



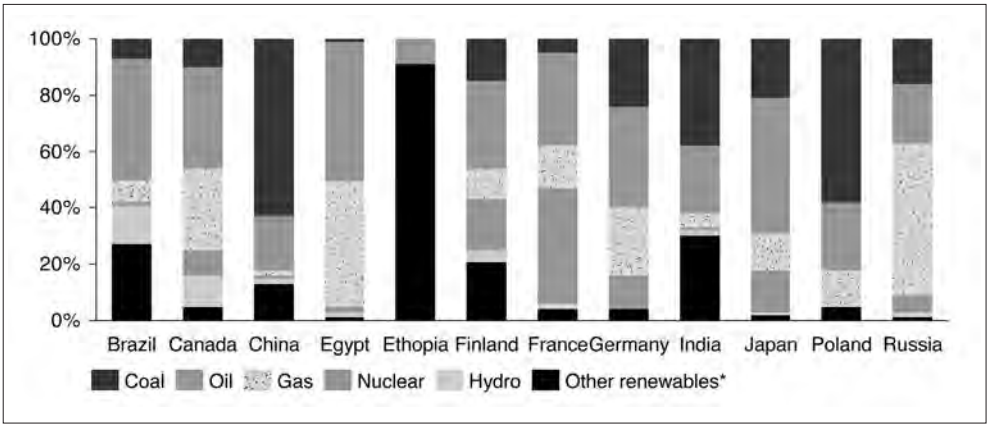
4 | Staatsausgaben als Prozent des BIP.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach EUROSTAT, usgovernmentspending.com.

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.



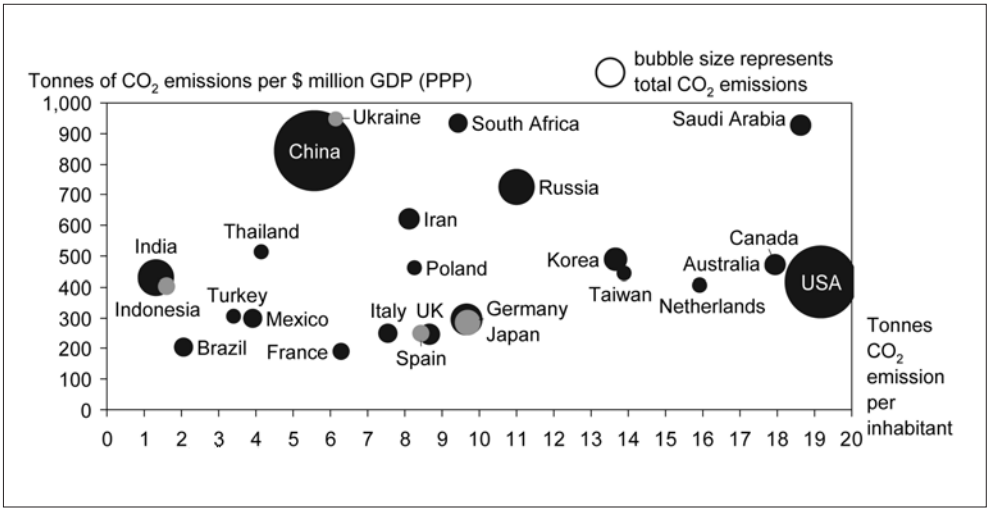
5 | Erwartetes GDP der 25 wirtschaftstärksten Länder im Jahr 2010. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IMF (2010).

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.



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.



7 | CO_2 Emissionen in ausgewählten Ländern (Top 25 Emittenten).
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IWR (2010).

3. Die verschiedenen Ansätze CO_2 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.

2.3 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 CO_2 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 Chance 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.

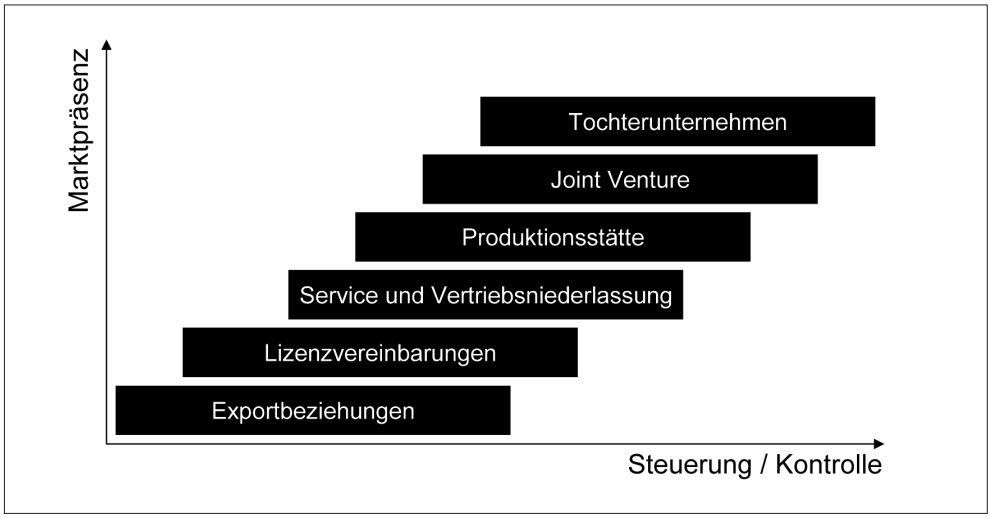
3 INTERNATIONALE MARKTAUSWAHL

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 internationa-

lisieren, 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.

3.1 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.



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 Abständen 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.

3.2 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.

3.3 METHODE: REGRESSIONSANALYSE

3.3.1 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.

3.3.2 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.

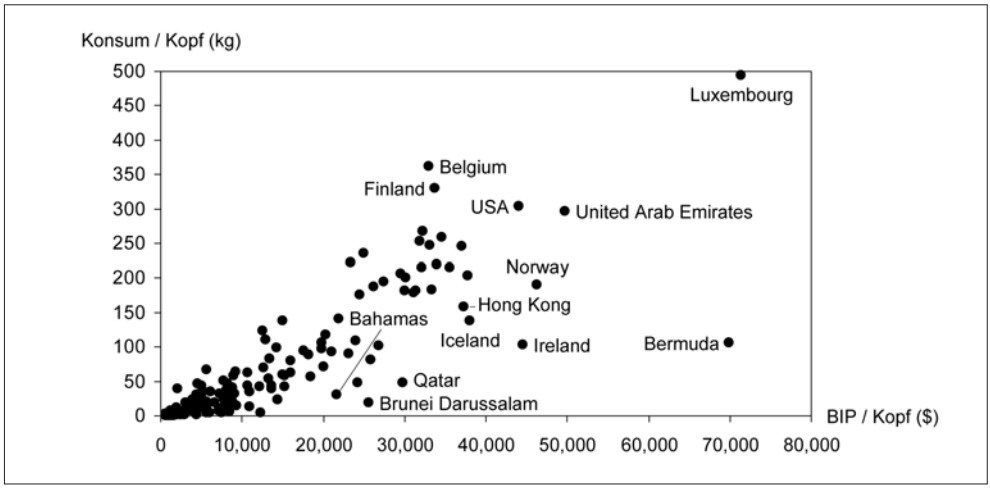
3.3.3 PAPIERKONSUM ALS INDIKATOR FÜR PAPIERPRODUKTION

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 Papierkonsum 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.

3.3.4 REGRESSION DES PRO KOPF BIP MIT DEM PAPIERKONSUM



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).

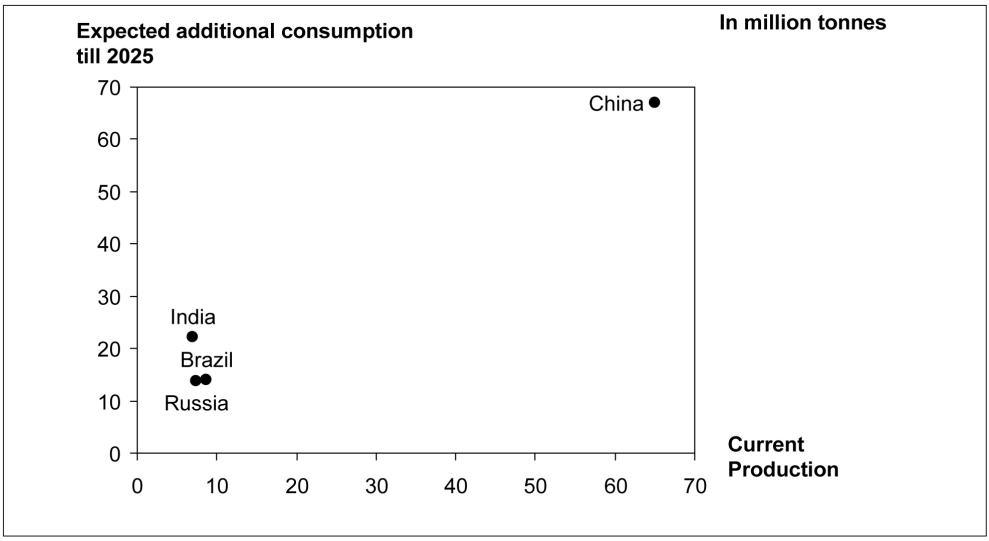
3.3.5 EINSCHRÄNKUNGEN DER PROGNOSEFÄHIGKEIT

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.

3.4 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.



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.

3.5 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.

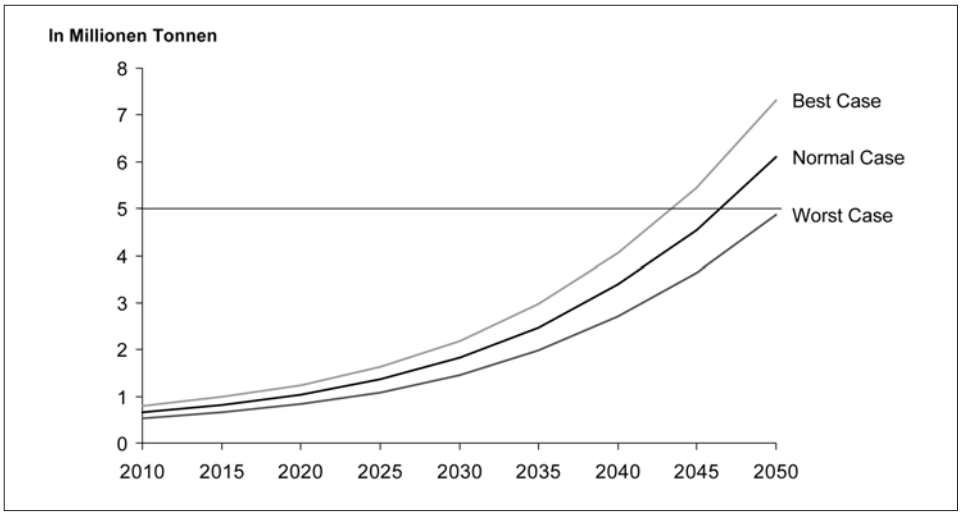
Welt Rang	Land (Bevölkerung in Mio)	Welt Rang	Land (Bevölkerung in Mio)
1	China (1330)	11	Mexiko (110)
2	Indien (1147)	12	Philippinen (93)
3	USA (304)	13	Vietnam (86)
4	Indonesien (238)	14	Deutschland (82)
5	Brasilien (192)	15	Ägypten (82)
6	Pakistan (168)	16	Äthiopien (78)
7	Bangladesch (154)	17	Türkei (72)
8	Russland (141)	18	Kongo (67)
9	Nigeria (138)	19 …	Iran (66)
10	Japan (127)	… 24	Süd-Korea (49)

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.

3.6 BEISPIEL BANGLADESCH

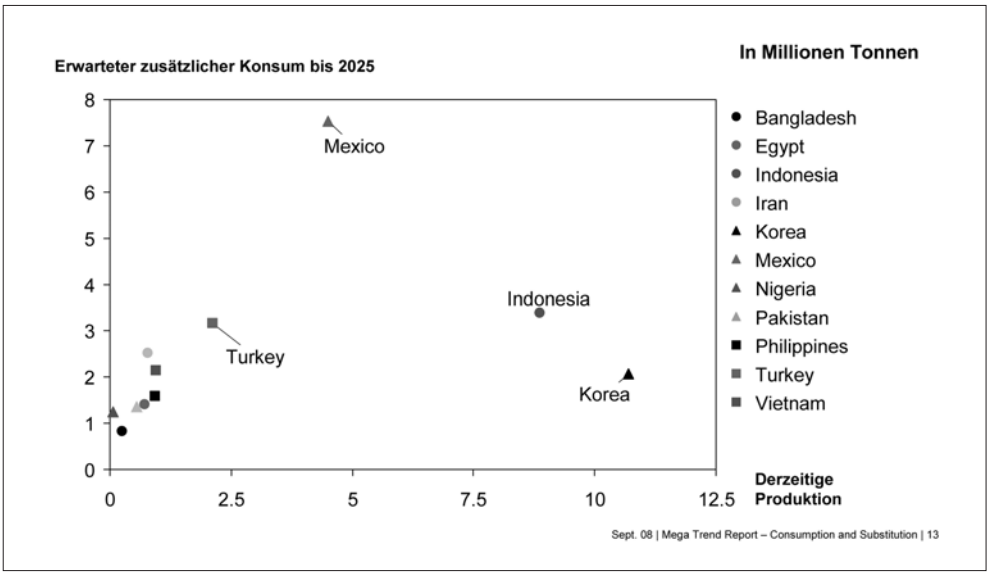
Bangladesch ist es gelungen, den Fuß auf die »unterste Sprosse der Entwicklungsleiter« (Sachs 2005: 27) zu setzen. Für die rund 150 Millionen Menschen hat sich die Lebenssituation seit der Unabhängigkeit von Pakistan 1971 enorm verbessert. Der ro-Kopf Papierkonsum in Bangladesch im Jahr 2006 ist mit 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.



12 | Case Szenario Bangladesch – Papierkonsum. Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung.

3.7 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.

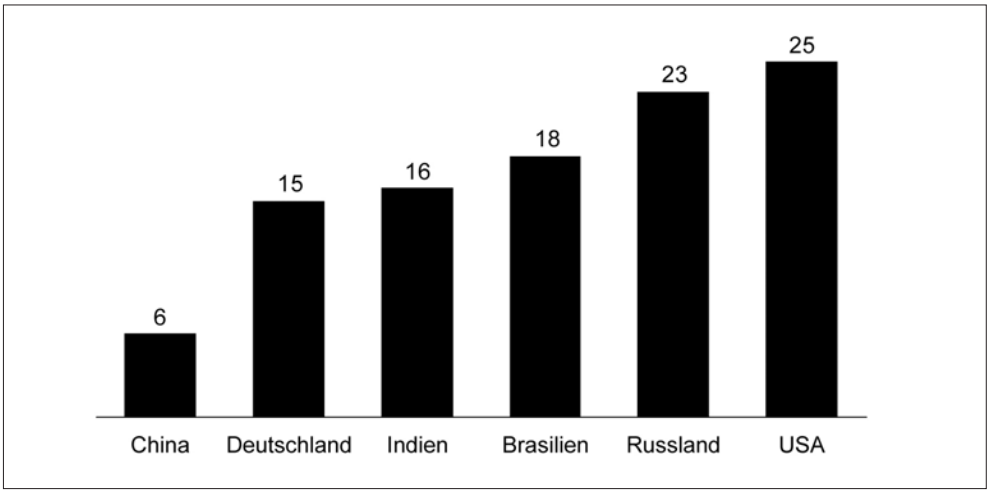


13 | Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025 (in Millionen Tonnen).
Quelle: Eigene Berechnung nach dem Prognosemodell.

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.



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.

4 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 abzusetzen. 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

LITERATUR

ALEXANDER, M. & KORINE, H. 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, H., DORNAU, R. 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, L., KÜNSTLER, R., PIGEOT, I. & TUTZ G. 2001: Statistik – Der Weg zur Datenanalyse. 3. Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.

FAIX, W. G., KISGEN, S., LAU, A., SCHULTEN, A. UND ZYWIETZ, T. 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, F. 2008: Papierfabrik Palm in England – lohnt sich die Investition? Projektstudienarbeit 4 an der Steinbeishochschule Berlin.

FRITZ, F. 2009: Neue Märkte und Wachstumschancen für Voith Paper. Master Thesis an der Steinbeishochschule Berlin.

GLEASON, KIMBERLY C. & WIGGENHORN, J. 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, V. UND GUPTA, A.2002: Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien. Wiley: Weinheim.

HASHAI, N. & ALMOR, T. 2004: Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? In: International Business Review 13: S. 465-483.

HAUFF, V. (Hrsg.) 1987: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp: Greven.

HOLTBRÜGGE, D. & WESSELY B. 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, U. & KRÄUTER, F. 2001: Datenanalyse mit Stata. Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung. R. Oldenburg: München und Wien.

KÜFFNER, G. 2007: Wellenkraftwerke - Mit der Kraft des frei bewegten Wassers. In: FAZ Nr. 95, 24.04.2007: T1.

KUTSCHKER, M. L. & SCHMID, S. 2004: Internationales Management. 3. Auflage. Oldenburg Verlag: München.

MEISSNER, H. G. & GERBER, S. 1980: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32/3: S. 217-228.

MILLER, D. 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, K. IN ZUSAMMENARBEIT MIT FAIX, W., SCHULTEN, A., KECK, G. & SAILER, J. (Hrsg.) 2007: General Management Tools - Transfer Documentation Report. Steinbeis Edition: Stuttgart.

NAISBITT, J. 1982: Ten new directions transforming our lives. Warner: New York.

O'NEILL, J. 2003: Dreaming with BRICs: The Path to 2050. Global Economics Paper Nr. 99: Goldman Sachs.

O'NEILL, J., WILSON, D., PURUSHOTHAMAN, R. UND STUPNYTSKA, A. 2005: How solid are the BRICs? Global Economics Paper Nr. 134: Goldman Sachs.

O'NEIL, J. 2007 (Hrsg.): BRICs and beyond. Goldman Sachs.

PTC 2007: Eckdaten des Voith Paper Technology Center: http://www.ptc.voithpaper.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, J. D., 2005: Das Ende der Armut. Schriftenreihe der bpb, Bd. 511: Bonn.

SCHUMPETER, J.1952: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 5. Auflage. Duncker & Humblot: Berlin.

SIMON, H. 2007: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus: Frankfurt / New York.

SPAHN, G. 2007a: Ein Plädoyer für Familienunternehmen am Beispiel Voith: Eine berechenbare und glaubwürdige Unternehmenspolitik. Wirtschaftskurier 50. Jahrgang Mai 2007: S. 29.

SPAHN, G. 2007b: Head Office und Paper Technology Center – Signale für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Wirtschaftskurier 50. Jahrgang Mai 2007: S. 30.

STEPHAN, M. 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, F. UND FUCHS W. 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, W. & KABST R. 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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Nachhaltigkeitsreports der Top 31 Papierproduzenten.
Quelle: Eigene Recherche; Top 31 Produzenten nach Umsatz (PWC 2008). S. 359

2 | CEPI - Publikationen 1999-2007. Quelle: Eigene Recherche in CEPI Publikationen unter www.cepi.com. S. 360

3 | Verbraucherwahrnehmung Papier und Plastik. Quelle: Eigene Darstellung nach Miller (2008: 25). S. 361

4 | Staatsausgaben als Prozent des BIP.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach EUROSTAT, usgovernmentspending.com. S. 362

5 | Erwartetes GDP der 25 wirtschaftstärksten Länder im Jahr 2010 .
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IMF (2010). S. 363

6 | Energiemix in ausgewählten Ländern.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach World Energy Council (2009). S. 363

7 | CO^2 Emissionen in ausgewählten Ländern (Top 25 Emittenten).
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IWR (2010). S. 364

8 | Maßnahmen einer Internationalisierungsstrategie.
Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Weber u.a. 2000: 17. S. 366

9 | BIP pro Kopf (US$) und Papierkonsum (kg) pro Kopf 2006.
Quelle: Eigene Darstellung (Daten von RISI und IMF). S. 370

10 | Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025 in BRIC Staaten (Millionen Tonnen).
Quelle: Eigene Berechnung. S. 372

11 | Bevölkerung der weltgrößten Länder. Quelle: CIA World Fact Book 2008 S. 373

12 | Case Szenario Bangladesch - Papierkonsum.
Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung. S. 374

13 | Produktion 2006 und erwarteter Papierkonsum bis 2025 (in Millionen Tonnen).
Quelle: Eigene Berechnung nach dem Prognosemodell. S. 375

14 | Technisches Maschinenalter nach ausgewählten Ländern.
Quelle: Eigene Berechnung basierend auf interner Datenbank. S. 376

ULRICH KARL

VERLAGERUNG VON PRODUKTIONS- UND ENTWICKLUNGS-VERANTWORTUNG FÜR MOBILE C-BÖGEN NACH CHINA

ABSOLVENT SIEMENS02
(06/2007–06/2009)

INHALT

Summary 384

1 Einleitung 385
1.1 Vorstellung des Sektors Healthcare 385
1.2 Vorstellung der BU SP und Einbindung in die Organisation 386
1.3 Problemstellung und Ausgangssituation 386

2 Situationsanalyse / Ausgangssituation auf BU - ebene 387

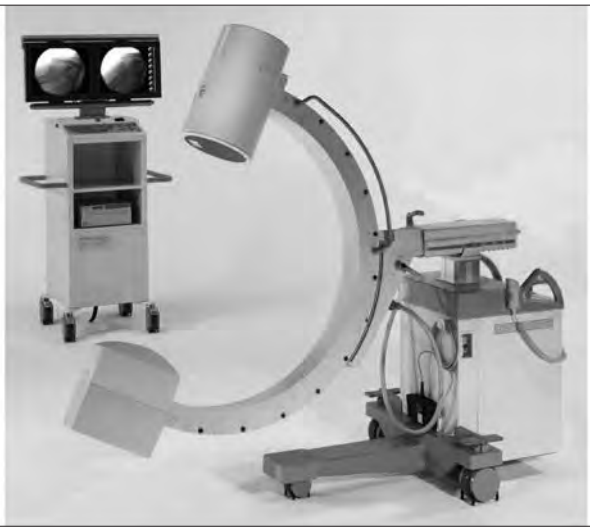
3 Umsetzung 388
3.1 Erster Lokalbezug und DTC 388
3.2 Fullassembly (Komplettmontage des C – Bogens) 389
3.3 Lokalisierung 390
3.4 Weitere Schritte zur Anpassung an den chinesischen Markt 390

4 Resümee und weiterer Ausblick 390

Anhang 393

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.



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.

1 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]

1.1 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.

1.2 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.

1.3 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.

2 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.

3 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.

3.1 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.

3.2 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.

3.3 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.

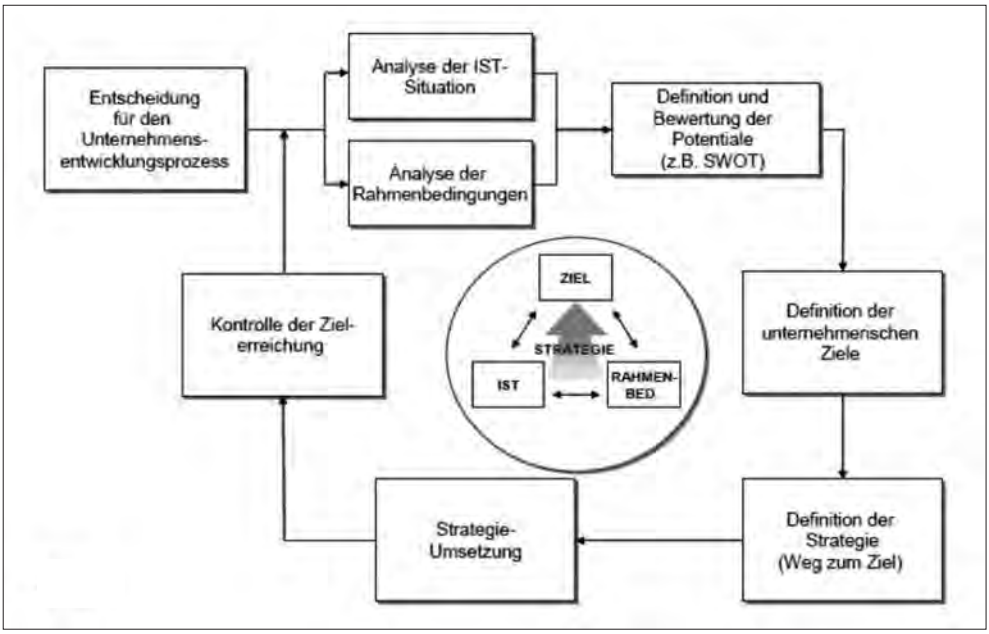
3.4 WEITERE SCHRITTE ZUR ANPASSUNG AN DEN CHINESISCHEN MARKT

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.

4 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.



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 rechtzei-

tige 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 Logistikkosten 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.

3 SP Navigator [eingesehen am 10.11.2007].

ANHANG

LITERATUR

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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | SMC L: C-Bogensystem mit Trolley (Fernsehwagen). S. 384

2 | Strategie nach Faix. S. 391

JIŘÍ JIROUTEK

WACHSTUMS-STRATEGIE FÜR LIDL TSCHECHIEN

ABSOLVENT INTERNATIONAL12
(10/2005–10/2007)

INHALT

Summary ... 398

1 Einleitung ... 399
1.1 Das Unternehmen Lidl ... 399
1.2 Organisationsstruktur ... 400
1.3 Ziel des Projekte ... 400

2 Umweltanalyse ... 401
2.1 PEST Analyse ... 401
2.1.1 Politisch-rechtliche Faktoren ... 401
2.1.2 Ökonomische Faktoren ... 403
2.1.3 Soziale Faktoren ... 404
2.1.4 Technologische Faktoren ... 405
2.2 Branchenanalyse ... 406
2.2.1 Marktpotenzial ... 406
2.2.2 Marktstruktur ... 408
2.2.3 Wettbewerbsintensität ... 408

3 Unternehmensanalyse ... 409
3.1 Branchenerfolgsfaktoren ... 409
3.2 Lidl Kernkompetenzen ... 410
3.3 Erfahrungskurve ... 410

4 SWOT-Analyse ... 411

5 Strategieentwicklung und -umsetzung ... 418
5.1 Verfolgte Strategie von Lidl ... 418
5.2 Strategiewahl ... 418
5.2.1 Produkt-Markt-Strategie ... 419
5.2.2 Grundstrategie ... 420

6 Zusammenfassung ... 420

7 Umsetzungserfahrungen ... 422

Anhang ... 423

SUMMARY

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Strategien und Wachstumsmöglichkeiten der Firma Lidl in Tschechien. Grund für einen solchen Strategieplan liefern insbesondere die Unternehmensziele Umsatz- und Markanteilerhöhung.
Infolge einer Umweltanalyse wurde die äußere Unternehmensumwelt mittels der PEST-Analyse ausgewertet, die unmittelbare Umwelt in einer Branchenanalyse bewertet.

Die Wirtschaft der Tschechischen Republik wächst und nähert sich dem EU-Durchschnitt an. Die durchschnittlichen Ausgaben für Lebensmittel pro Person lagen im Jahr 2005 bei 630,40 EUR. Das Preisniveau beträgt im selben Jahr nur 57,8% des EU Durchschnitts.
Bei den sozialen Faktoren wird der Einzelhandel durch den Trend zur gesunden Lebensweise und den Wertewandel zu einem ökologischen Bewusstsein beeinflusst. Der Konsum von Obst und Milchprodukten wird voraussichtlich steigen und eine Nachfrage nach Öko-Produkten entstehen.

Die Branchenanalyse beschreibt Marktpotenzial und Marktrentabilität. Der Lebensmittelmarkt in Tschechien beträgt etwa 6,7 Mrd. EUR. Dazu kommen noch alkoholische Getränke und Tabakwaren mit fast 1 Mrd. EUR und andere Kategorien wie Kleidung, Schuhe, Haushaltseinrichtung und Elektronik mit insgesamt etwa 2,6 Mrd. EUR. Der Markt für den Einzelhandel in Tschechien wuchs in den letzten Jahren zwischen 2% und 6%. Die Beliebtheit der Discounter steigt und ihre Verkaufsform gewinnt immer mehr Kunden.
Die Analyse der Marktrentabilität nach Porter zeigte, dass die Wettbewerbsintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark ist. Manche Wettbewerber wirtschaften langfristig mit einem Verlust und demzufolge ist künftig eine weitere Bereinigung des Marktes zu erwarten.

Als Branchenerfolgsfaktoren wurden identifiziert: Waren mit guter Qualität billig einzukaufen, sie schnell für die Kunden vorzubereiten und in einer angenehmen Umgebung zu verkaufen, effektives Kostenmanagement, die Kundenwünsche schnell zu identifizieren und auf sie flexibel zu reagieren, eine große Auswahl anzubieten und eine maximale Präsenz in Tschechien zu erlangen.

Lidl unterscheidet sich positiv von den Wettbewerbern vor allem durch sein Preisniveau. Die niedrigen Preise kann Lidl aufgrund seiner hohen Effizienz und seines Kostenbewusstseins anbieten und ist zudem seine wichtigste Kernkompetenz. Mittels internationaler Erfahrung und Prozessstandardisierung kann Lidl die positiven Effekte der Erfahrungskurve auch in neuen Märkten, wie Tschechien, rea-lisieren.

Die SWOT-Analyse zeigte, dass die bedeutendsten Stärken des Unternehmens Marktposition, Preisgestaltung, Effizienz, Mitarbeiter und Bekanntheit sind. Bei Image und Sortimentsauswahl hingegen besteht noch Verbesserungspotenzial. Chancen bestehen in der positiven Marktent-

wicklung und der hohen Preiselastizität des Marktes. Die erwarteten Marktaustritte einiger Wettbewerber werden Marktanteile frei machen und damit Chancen für andere schaffen. Als größte Bedrohung werden die Strategien der Wettbewerber betrachtet, die sich immer mehr auf kleinere Orte konzentrieren und ihre Preise für Lebensmittel senken.
Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung, die tiefer in der **Standort-analyse** und im **Finanzplan** behandelt wird. Die Geschäftsbereichsstrategie bei Lidl ist die Kostenführerschaft.

Als nächster Schritt wurde die Produktentwicklungsstrategie in Betracht gezogen. Das bedeutet eine Sortiments- und Serviceerweiterung. Weiterhin sollte Lidl um neue Kunden werben. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der **Marketingplan**. Lidl kann später neue Kunden auch durch neue Produkte suchen. So bieten sich bereits in Deutschland erfolgreich eingesetzte Produkte, wie Zug- und Flugtickets oder Internetverbindungen, aber auch neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten an. Eine weitere Möglichkeit der Diversifikation stellt die Gründung einer separaten Immobiliengesellschaft dar.

Alle Analysen zeigen, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten an und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken.

1 EINLEITUNG

1.1 DAS UNTERNEHMEN LIDL

Das Unternehmen Lidl ist eine international operierende Unternehmensgruppe, die über mehr als 6.000 Lebensmittel-Märkte europaweit verfügt. Lidl ist auf dem Markt als Discount-Händler positioniert und bietet Artikel des täglichen Bedarfs in guter Qualität zum möglichst niedrigen Preis an. Mittels systematischer Arbeitsorganisation und einfachen Vorgängen erzielt Lidl niedrige operative Kosten. Das zusammen mit den Preisvorteilen durch den Einkauf großer Mengen, ermöglicht es dem Kunde ein sehr günstiges Preis-Leistungsverhältnis anzubieten.

In Tschechien eröffnete Lidl die ersten 14 Filialen am 26.06.2003 und expandierte innerhalb kurzer Zeit auf mittlerweile mehr als 170 Filialen. Diese werden zurzeit von 3 Lagern beliefert.

1.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Allgemein gibt es Aktivitäten, die zentral ausgeführt werden und Aktivitäten, die dezentralisiert wurden. Zentral organisierte Tätigkeiten sind Einkauf, technische Beschaffung, Rechnungswesen, Informationssysteme oder Werbung. Für den Vertrieb, Lager- und Transportlogistik sind regionale Lagergesellschaften zuständig. Der Bereich Expansion arbeitet ebenfalls dezentralisiert durch regionale Büros.

1.3 ZIEL DES PROJEKTES

Die vorliegende Arbeit soll dabei **helfen, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen**. Diese sind für Lidl Tschechien:

- Umsatzerhöhung
- Marktanteilerhöhung
- Verstärkte Kundenbindung
- Effektives Kostenmanagement
- Gewinnerzielung

Die Funktionsbereichsziele werden für einzelne Bereiche definiert. Bei dieser Zielsetzung benutzt Lidl Kennzahlen, die international gleich sind und so einen Vergleich ermöglichen.
Um weitere Umsatzerhöhung und Marktanteile zu sichern, kann Lidl grundsätzlich zwei Arten von Wachstum anwenden:

- **Extensives Wachstum:** neue Filialen bauen
- **Intensives Wachstum:** Kaufintensität und Kundenbindung verstärken, durchschnittlichen Einkauf erhöhen

Nach dem Markteintritt wurde der Akzent auf das extensive Wachstum gelegt. Heutzutage konzentriert sich das Unternehmen immer mehr auf das intensive Wachstum.

Das Thema Wachstum wird im **Strategieplan** behandelt. Es schließt eine Analyse der Wettbewerbsumwelt und der globalen Umwelt sowie eine Analyse des Unternehmens selbst ein. Aufgrund der Analyse werden mögliche zukünftige Strategien abgefasst und bewertet. Mit dem extensiven Wachstum beschäftigt sich die Standortanalyse der Filialen in Lidl Tschechien/Standortanalyse für das neue Lidl Lager in Tschechien. Laut dieser Studie gibt es noch Potenzial für weitere Lidl-Filialen in Tschechien, langfristig ist eine Verdopplung der Filialanzahl möglich.

Laut der Standortanalyse gibt es in Tschechien weiteres Expansionspotenzial. Der Finanzplan bietet einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht verschiedene Expansionsstrategien aus finanzieller Sicht. Er illustriert die finanzielle Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraumes.

Die Kaufintensität, Kundenakquise und -bindung werden stark durch die Werbung unterstützt. Die Effizienz der Werbung und weitere sinnvolle Werbestrategie werden im Marketingplan, anhand der Kundenumfrage, analysiert und bewertet.
Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen noch entspricht. Für jedes Unternehmen ist die Wahl der richtigen rechtlichen Organisation sehr wichtig. Es schließt nicht nur die Wahl der Rechtsform, sondern auch der gesamten Struktur des Unternehmens ein. Daher bietet diese Arbeit eine Analyse der rechtlichen Struktur des Unternehmens unter bestehenden Bedingungen.

2 UMWELTANALYSE

Das Unternehmen wird sehr stark von der Umwelt beeinflusst und die externen Faktoren spielen oft eine entscheidende Rolle für den Geschäftserfolg. Die Makro-Umwelt wird mittels der PEST-Analyse ausgewertet, für die Analyse der unmittelbaren Umwelt dient die Branchenanalyse.

2.1 PEST-ANALYSE

In der PEST-Analyse werden die Umweltfaktoren analysiert, die Einfluss auf den Einzelhandel in Tschechien haben. Vor allem die zukünftige Entwicklung der Umwelt ist dabei interessant.

2.1.1 POLITISCH-RECHTLICHE FAKTOREN

Zu den politisch-rechtlichen Faktoren gehören alle staatlichen Aktivitäten, Rechtsnormen, Gesetze, internationale Regelungen und Nichtregierungsorganisationen, die Unternehmensentscheidungen beeinflussen können.

EU MITGLIEDSCHAFT
Tschechien ist im Mai 2004 Mitglied der Europäischer Union geworden. Das bedeutet für den Einzelhandel:

- Der freie Warenverkehr ermöglicht einen zentralen Wareneinkauf sowie einen freien Transport nach Tschechien und den dortigen Verkauf.
- Das Unternehmen kann künftig mit dem grenzübergreifenden Austausch von Arbeitskräften aus anderen EU-Mitgliedsstaaten rechnen.[1]

VERKAUFSREGELUNGEN

Im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern gilt in Tschechien keine Regulierung der Öffnungszeiten.[2]

Seit dem 15. Juni 2005 ist der Verkauf bestimmter Medikamente auch außerhalb von Apotheken erlaubt. Eine Einführung in das Lidl-Sortiment ist aufgrund von strikten Auflagen, noch nicht erfolgt. Dies soll aber laut Gesundheitsministerium bald ermöglicht werden.[3]

Alkoholische Getränke und Tabakwaren dürfen nicht an Personen unter 18 Jahren verkauft werden. Die Warenpräsentation dieser Produktgruppen wird künftig immer stärker reguliert.

STAATLICHE INSTITUTIONEN

Die Einhaltung der Handelsgesetze wird durch die **Tschechische Handelsin-spektion** kontrolliert. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Warenpräsentation, Preisbezeichnung, Kalkulation von Preisnachlässen usw. Lidl muss in diesem Zusammenhang besonders auf eine tschechische Deklaration und Herkunftsbezeichnung achten. Die Mangelfreiheit der Waren wird durch die Agrar- und Lebensmittelinspektion kontrolliert.

NICHTSTAATLICHE ORGANISATIONEN

Die Gewerkschaften haben in Tschechien nur gering Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor sind in der Gewerkschaft OSPO[4] organisiert. Obwohl OSPO bereits in anderen Einzelhandelunternehmen vertreten ist, gibt es bei Lidl CZ bisher keine Gewerkschaftsvertretung.[5] OSPO arbeitet mit ausländischen Gewerkschaften wie Verdi zusammen, was künftig ihren Einfluss steigern könnte.

---

1 Die Tschechische Republik will ab 2007 das Schengen Abkommen anwenden. Alle Einwohner der EU dürfen in Tschechien arbeiten. Gegenwärtig haben tschechische Bürger freien Zutritt auf die Arbeitsmärkte in den zehn neuen Mitgliedsstaaten sowie Großbritannien, Irland, Schweden, Finnland, Portugal, Griechenland und Spanien. Alle anderen EU-Mitgliedsstaaten müssen ihren Arbeitsmarkt bis 2011 öffnen.

2 Siehe Anlage 02 (Öffnungszeiten).

3 Quelle: http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.phtml?id=177814 angesehen am 13.07.2006.

4 OSPO hat ungefähr 20.000 Mitglieder, wovon ein Großer Teil bei der Tschechischen Einzelhandelsfirma COOP arbeitet. Ein Betriebsrat kann in Tschechien bereits mit 3 Mitarbeiter gegründet werden. Quelle: www.ospo.cz.

5 Siehe Anlage 03 (Tabelle Gewerkschaften).

2.1.2 ÖKONOMISCHE FAKTOREN

Auch wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen den Einzelhandel. Die makroökonomischen Kennzahlen weisen generell einen positiven Trend auf, der Tschechien zum EU-Durchschnitt annähert. Auch das tschechische Konsumententenverhalten gleicht sich zunehmend dem EU-Standard an. Das bedeutet größeres Bewusstsein auf Qualität und Frische der Waren.

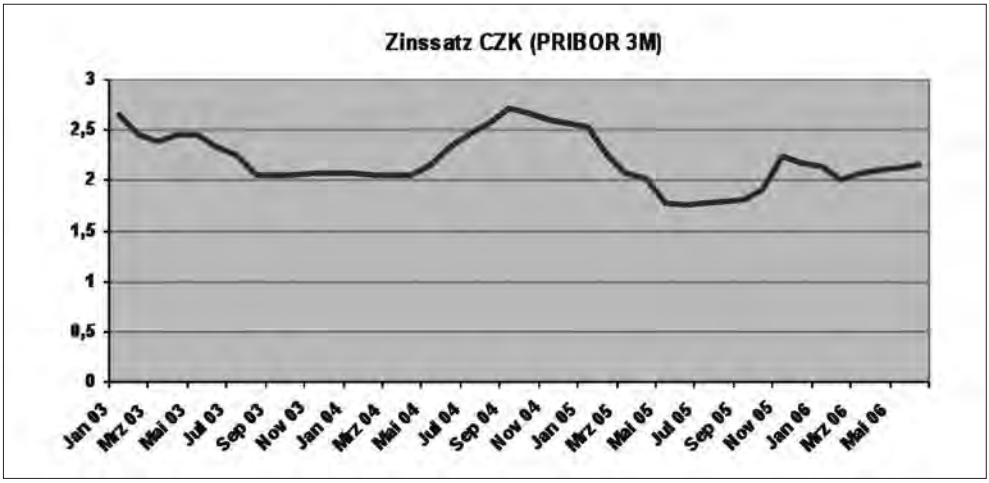
Indikator	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BIP / EW (PPS)	12.404	13.033	13.738	14.595	14,874	16.013	17.355
BIP / EW (%, J/J)	1,30	3,60	2,50	1,90	3,60	4,20	6,10
Haushaltausgaben (%, J/J)	2,80	1,30	2,30	2,20	6,00	2,50	2,40
Arbeitslosigkeit (%)	8,54	9,02	8,54	9,15	9,90	10,24	8,97
Reallohn (%, J/J)	6,20	2,40	3,80	5,40	6,50	3,70	3,40
Inflation (%, J/J)	2,10	3,90	4,70	1,80	0,10	2,80	1,90
Wechselkurs CZK / EUR	36,88	35,61	34,08	30,81	31,84	31,90	29,78

1 | Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik.
Quelle: Tschechisches Statistisches Amt, www.czso.cz.

Für den Lebensmittelhandel sind insbesondere die Angaben über den Lebensmittelausgaben der Konsumenten und das Preisniveau im Land wichtig.

- Durchschnittlich lagen im Jahr 2005 die Ausgaben pro Person in Tschechien bei 630,40 EUR für Lebensmittel, was 20,6% der gesamten Verbrauchsausgaben[6] ausmacht.
- Tschechien war im Jahr 2005 mit einem Preisniveau von 57,8% des EU- Durchschnitts das viertbilligste Land in der EU.[7] Das Diagramm in der Anlage 01 (Preisniveaus, S. 432) zeigt den Vergleich.

6 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.
7 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.



2 | Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK). Quelle: Tschechische Nationalbank www.cnb.cz.

Unternehmen, die sehr schnell wachsen, müssen, um dieses Wachstum zu finanzieren, auch externe Finanzierungsquellen ausnutzen. Dafür bezahlen sie Zinsen. Also beeinflusst auch der Zinssatz die Entwicklung der Firma. Der Zinssatz innerhalb der Bankenlandschaft (PRIBOR) ist in Tschechien stabil und bewegt sich in den letzten Jahren ums 2,5%, was dem Europäischen Standard entspricht.

2.1.3 SOZIALE FAKTOREN

Soziale Faktoren können in zwei Gruppen eingeteilt werden: demographische Entwicklungen und gesellschaftliches Umfeld.

Die Tschechische Republik hatte zum 30. Juni 2005 10.235.365 Einwohner. Die Einwohnerzahl stieg im Jahr 2005 um 30.500. Dieses Wachstum wird ausschließlich durch Einwanderung verursacht, denn die Geburtenrate entwickelt sich in Tschechien langfristig negativ (1,28 Kinder pro Frau). Die meisten Immigranten stammen aus der Ukraine (31%), der Slowakei (18%) und Vietnam (13%).

Für die Expansion ist interessant, dass 63% der Einwohner in Städten mit mehr als 5.000 Einwohnern[8] leben. Es sinkt die Einwohnerzahl in großen Städten und wächst in kleineren Städten.[9] Die Populationsalterung wird auch in Tschechien eine wichtige Rolle spielen.

8 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

9 Große Städte haben mehr als 100.000 Einwohner, kleine Städte bis zu 50.000.

Im gesellschaftlichen Umfeld ist ein Trend zur **gesunden Lebensweise** und somit eine Steigerung beim Verkauf von Obst und Milchprodukten[10] zu beobachten. Dieser Trend wird sich in der Zukunft weiterhin verstärken.
Weiterhin wird ein Wertewandel zu einem **ökologischen Bewusstsein** erwartet, was eine steigende Anzahl von Öko-Produkten nach sich ziehen wird. In der Zukunft werden Ökologische Organisationen immer mehr Einfluss gewinnen und Druck auf Handelsorganisationen ausüben können.

2.1.4 TECHNOLOGISCHE FAKTOREN

Technologischer Fortschritt kann sehr viel in der Industrie ändern. Folgende Technologien können den Einzelhandel künftig beeinflussen:

INTERNET. Die Kunden werden immer mehr Informationen über Produkte und Preise im Internet suchen. Schon heute ist es möglich die Aktionsartikel aller Lebensmittelketten auf einer Webseite zu vergleichen.[11] Auch die Kommunikation mit den Kunden wird künftig noch mehr durch das Internet anstelle von Handzetteln erfolgen.

ELEKTRONISCHER BARCODE. Diese Technologie erfasst die Informationen über Lieferungen, Paletten, Kollis und einzelne Produkte, ohne physischen oder optischen Kontakt auslesen zu müssen. Sie kann Zeit und Kosten in der Lieferkette und im Vertrieb sparen. Nachteile dieser Technologie sind ein vergleichsweise hoher Preis eines Tags sowie das noch frühe Entwicklungsstadium der Technologie. Dennoch geht die Entwicklung schnell voran und ein Einsatz scheint mittelfristig realisierbar zu sein.

AUTOMATISIERUNG. Es gibt verschiedene Möglichkeiten in der Automatisierungstechnik. Das Unternehmen kann mit seiner Einführung Personalkosten einsparen, muss aber gleichzeitig mit erhöhten Startinvestitionen rechnen. Für eine mittelfristige Amortisation einer solchen Investition muss das Lohnniveau relativ hoch sein. Gegenwärtig ist dies noch nicht der Fall in Tschechien, – mit sinkenden Technologiekosten und steigendem Lohnniveau werden Automatisierungskonzepte jedoch interessanter.

KARTENZAHLUNG. Immer mehr Kunden benutzen in Tschechien Bankkarten zum Einkaufen. Durch eine technische Weiterentwicklung konnten bereits die Abwicklungszeiten bei Kartenzahlung wesentlich verkürzt werden. Auf diesem Grund soll eine Zahlung per Karte bei Lidl kurzfristig eingeführt werden.

10 Anlage 04 (Konsum von Obst und Milchprodukten). Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.
11 Z.B.: http://supermarket.shopy.cz/ oder www.preisvergleich.de.

2.2 BRANCHENANALYSE

In der Branchenanalyse werden die marktspezifischen Faktoren Marktpotenzial, Marktstruktur und Wettbewerbsintensität bewertet.

2.2.1 MARKTPOTENZIAL

MARKTGRÖSSE

Den Markt für das Lidl Standardsortiment bilden die Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren. In diesen Bereichen bietet Lidl ständig ein komplettes Sortiment an. Einige andere Kategorien wie Kleidung, Haushalteinrichtung oder Elektronik sind ein Markt für Lidl Aktionswaren. Folgende Tabelle zeigt die Volumen für diese Kategorien:

Verbrauchsangaben	Pro Person (CZK)	Pro Person (EUR)	Total (EUR)
Lebensmittel	18.775	630	6.704.236.431
Alkoholische Getränke	2.603	87	929.487.480
Kleidung, Schuhe	5.093	171	1.181.624.562
Haushaltseinrichtung	6.116	205	2.183.920.640
Elektronik, Audiovisuelle Technik	1.700	57	607.041.381

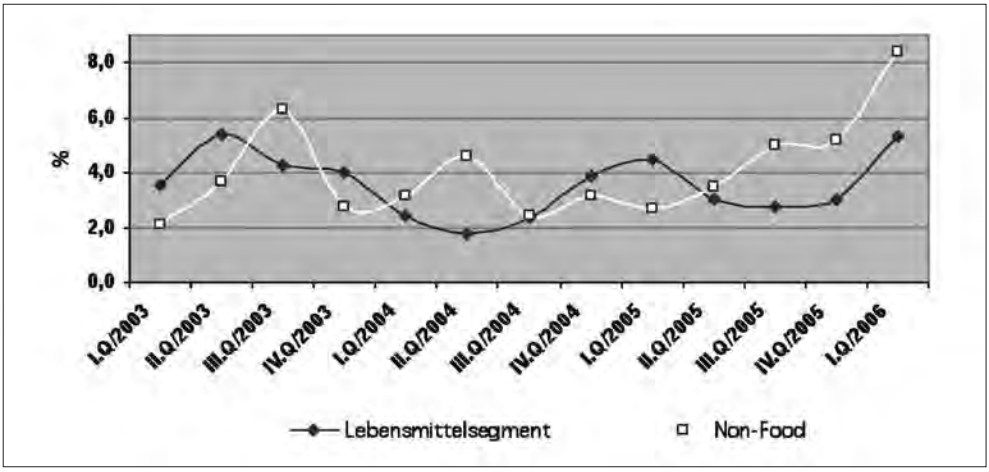
3 | Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

Der Markt für Lidl Tschechien in den Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren beträgt 7.633.750.911 EUR pro Jahr. In Deutschland ist dieser Markt etwa zwanzigmal größer und beträgt 152,8 Mrd. EUR[12].

MARKTWACHSTUM (MARKTPHASE)

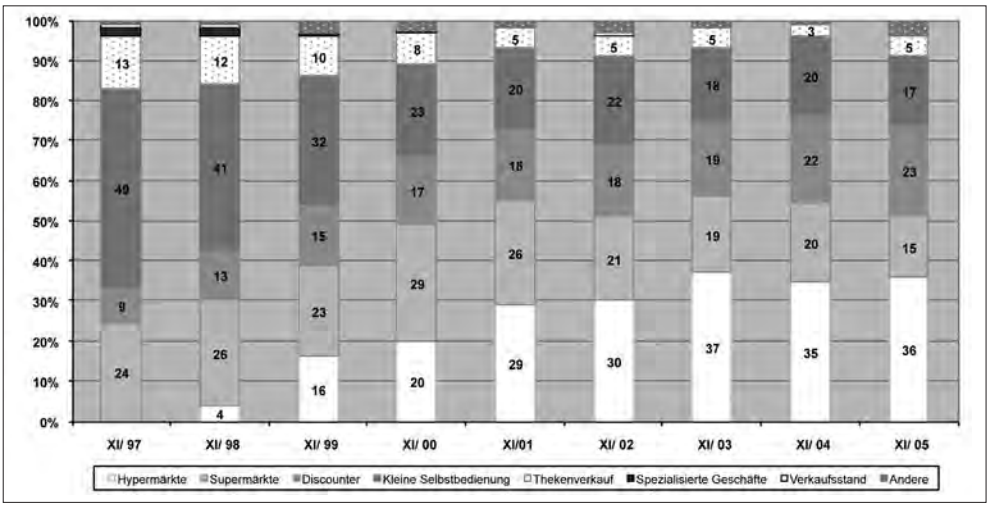
Das Wachstum im tschechischen Einzelhandelmarkt bewegt sich zwischen 2% und 6% pro Jahr. Das folgende Diagramm stellt die Erlösentwicklung im Segment Lebensmittel und Non-Food dar:

12 Quelle: BVL, nach Unterlagen des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, und des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels e.V. (HDE), Berlin.



4 | Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

Im Einzelhandel spielt nicht nur die Entwicklung des gesamten Marktes eine Rolle, sondern auch die Entwicklung der einzelnen Verkaufsformen.



5 | Wo die Kunden einkaufen, Quelle: Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research.

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, steigt die Beliebtheit der Discounter, die der Hypermärkte stagniert und die der Supermärkte geht zurück. Die Discounter Branche erlebt zurzeit eine **Wachstumsphase**, die voraussichtlich noch einige Jahre andauern wird.[13] Lidl befindet sich somit in einem wachsenden Markt und steigert mit seinem Verkaufskonzept den eigenen Marktanteil.

2.2.2 MARKTSTRUKTUR

In Tschechien beherrschen die 5 größte Einzelhändler ein Drittel des Marktes. Die Konzentration ist jedoch weniger markant als in anderen Ländern. In Finnland haben die grössten Fünf einen Marktanteil von 90%, in Deutschland und Frankreich von etwa 70%.[14] Aufgrund dieses Vergleichs ist die Fortsetzung der Marktkonzentration in Tschechien zu erwarten.

Die gesamte Verkaufsfläche der Top10 in Tschechien ist im Jahr 2005 um 16% gestiegen, die Umsätze jedoch nur um 5,2%. Daraus resultiert ein sinkender Umsatz pro Verkaufsfläche. Die sinkende Produktivität der Verkaufsfläche spiegelt den harten Konkurrenzkampf auch in kleineren Orten wider.

2.2.3 WETTBEWERBSINTENSITÄT

Die Rivalität im tschechischen Einzelhandel kann als **hoch** bezeichnet werden. Alle wichtigen Wettbewerber expandieren und planen zudem weitere Expansionen. Das schafft in Verbindung mit einer Preisempfindlichkeit der tschechischen Kunden eine Rivalität. Dazu kommen Marktaustrittsbarrieren, die auch unprofitable Unternehmen im Geschäft halten.[15]

Generell ist die Wettbewerbintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark und kann als **Hyperkonkurrenz** bezeichnet werden. Langfristig wird jedoch eine Marktbereinigung erwartet und wenige werden sich im Markt behaupten können. Andere werden den Markt verlassen müssen, wie bereits im letzten Jahr geschehen durch die Firmen Carrefour, Julius Meinl und Edeka.

13 Z.B. in Deutschland haben die Discounter den Marktanteil von 39,7%. Quelle: BVL.

14 Quelle: www.ihned.cz angesehen am 8.2.2006.

15 Manchmal würde es eine Muttergesellschaft mehr kosten, den Markt zu verlassen als jedes Jahr die Tochtergesellschaft zu subventionieren. Dazu zählen in Tschechien Delvita, Billa oder Ahold, in Deutschland Wal-Mart..

3 UNTERNEHMENSANALYSE

Die Umwelt schafft Chancen und Bedrohungen. Ob das Unternehmen diese Chancen nutzt oder den Bedrohungen unterliegt, hängt von seinen eigenen Kompetenzen ab. Mit diesen internen Faktoren beschäftigt sich die Unternehmensanalyse.

3.1 BRANCHENERFOLGSFAKTOREN

Erfolgreich ist im Einzelhandel das Unternehmen, das die Kundenwünsche am besten erfüllt und gleichzeitig einen Gewinn realisiert. Nach dem Shopping Monitor 2005/06 bewerten die Kunden am meisten: Frische und Qualität der Waren, niedrige Preise, Preisbezeichnung und Orientierung in der Verkaufsstelle, schnelle Bedienung, breites Sortiment und Sauberkeit. In einem intensiven Wettbewerb werden alle Einzelhändler gedrängt, die Preise sehr niedrig zu halten. Dementsprechend muss ein erfolgreiches Unternehmen im Einzelhandel über bestimmte Fähigkeiten verfügen:

Erfolgsfaktoren	Entsprechende Unternehmenstätigkeiten
Waren mit guter Qualität günstig einkaufen	• Zentraler Einkauf, vorteilhafte Einkaufsbedingungen verhandeln • Strenge Qualitätskontrolle
Die Waren schnell für die Kunden vorbereiten und in einer angenehmen Umgebung verkaufen	• Schnelle und zuverlässige Logistik • Laden übersichtlich und angenehm gestalten • Sauberkeit ständig beachten
Effektives Kostenmanagement	• Systematisch arbeiten • Standardisierte Prozesse • Alle überflüssigen Tätigkeiten vermeiden • Ständige Kostenkontrolle
Kundenwünsche schnell identifizieren und flexibel reagieren	• Mit den Kunden kommunizieren und ihre Meinungen erfragen • Trends im Markt beobachten • Schnell reagieren
Große Auswahl anbieten	• Viele verschiedene Produkte anbieten (Sortimentbreite) • Für jede Produkttyp eine Auswahl anbieten (Sortimenttiefe)
Maximale Belegung des Gebietes Tschechien	Ständige Suche nach neuen Standorten

6 | Erfolgsfaktoren der Tschechischen Einzelhandelunternehmen.
Quelle: eigene Darstellung.

3.2 LIDL KERNKOMPETENZEN

Eine Kernkompetenz ist das, was ein Unternehmen von den anderen Wettbewerber positiv unterschiedet. Wo es stärker als andere Unternehmen ist, das ist seine Kernkompetenz.
Lidls entscheidende Kernkompetenz ist der Preis. Im Vergleich zu anderen Discountern[16] verfügt Lidl darüber hinaus noch über andere Stärken wie Warenfrische, Sauberkeit oder Parkplatzangebot.

Hauptkompetenz stellt aber das **Preisniveau** dar. Der Schlüssel zum niedrigen Preisniveau ist eine hohe **Effizienz** und ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein. Im Lebensmitteleinzelhandel bilden den größten Teil der Kosten zwei Kategorien: Wareneinsatzkosten (71,4%) und Personalkosten (13,9%).[17]

Wareneinsatzkosten sind direkt von den Einkaufsbedingungen abhängig. »Alle Preisvorteile durch den Einkauf großer Mengen, das Ausnutzen günstiger Weltmarktpreise bei Rohstoffen und Waren sowie durch äußerst knappe Kalkulation werden von den kritischen Lidl-Einkäufern ständig genutzt, um diese ungeschmälert an die Verbraucher weiterzugeben.«[18]

Auch bei den **Personalkosten** erzielt Lidl sehr gute Kennzahlen. Diese werden eindeutig und für alle Länder sowie Gesellschaften gleich definiert. Das ermöglicht ständige Kontrolle durch den Vergleich der Kennzahlen. Im Vergleich mit den Wettbewerbern ist Lidl produktiver.

3.3 ERFAHRUNGSKURVE

»Eine Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes über alle Perioden senkt die inflationsbereinigten Stückkosten um einen Satz von 20% bis 30%.«[19] Diese Kostensenkung wird vor allem durch Lerneffekte und Beseitigung von Störungen im System erreicht. Bei Lidl kann sich diese Regel auf Handlungskosten beziehen.

Durch Standardisierung bei Lidl ist es möglich, Erfahrungen in neuen Märkten anzubringen. So genießt Lidl in Tschechien Wettbewerbsvorteile durch die langjährige Erfahrung (niedrige Kosten), auch wenn Lidl erst 3 Jahre auf dem Markt tätig ist.

16 Plus, Penny Market, Norma.
17 Durchschnittliche Werte für 2004. Quelle: Institut für Handelsforschung, Köln.
18 Quelle: www.lidl.de.
19 Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 127.

4 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse bringt die Umwelt- und Unternehmensanalyse zusammen und identifiziert die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. SWOT dient als Grundlage für die Strategieentwicklung. Die Strategie soll Stärken einsetzen, um Chancen auszunutzen und Gefahren zu vermeiden. Die Strategie muss dabei auch Schwächen beachten und lösen.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
MARKETING & VERTRIEB	Bekanntheit von Lidl			X		Lidl ist 3 Jahre nach dem Markteintritt bei 98% der Tschechischen Kunden bekannt[20]. Sehr wichtig für weiteres Wachstum.
	Lidl Image		X			Laut Shopping Monitor[20] ist das Verhältnis der Kunden zu Lidl neutral und die Loyalität konnte verstärkt werden.
	Marktanteil				X	Der Lidl-Marktanteil steigt sehr schnell und das in einem stark wachsenden Segment (Discounter)[21].
	Marktforschung		X			Lidl arbeitet nach Bedarf mit generellen Marktanalysen externer Agenturen. Wettbewerber (Tesco, Kaufland, Ahold) erfragen auch selbst und bewerten Kundenmeinungen.
	Preisgestaltung				X	Lidl ist in der Lage die billigsten Preise auf dem Markt anzubieten. Lidl etablierte sich als Marktführer im Bereich der Preisgestaltung.
	Filialstandorte				X	Nach den Ergebnissen der Standortanalyse[22] verfügt Lidl über sehr gute Standorte. Gegenüber großflächigen Märkten sind Lidl-Filialen näher zu Wohngebieten und haben bessere Verkehrsanbindung, gegenüber anderen Discountern bietet Lidl bessere Parkmöglichkeiten.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
MANAGEMENT & MITARBEITER	Schnelle Reaktion auf Veränderungen			X		Der Vergleich mit Wettbewerbern zeigt, dass Reaktionsvermögen ein Vorteil von Lidl ist. Flexibilität ist im starken Wettbewerb sehr wichtig.
	Personalführerschaft			X		Die Kompetenzen werden klar definiert und alle Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben.
	Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter				X	Lidl Mitarbeiter haben grundsätzlich gute Fachkenntnisse sowie gute »soft skills«.
	Unternehmenskultur und -werte			X		Die Unternehmenskultur wird durch international gültige Unternehmensgrundsätze geprägt. Die Schlüsselwörter lauten Ziel-orientierung, Einfachheit, Kundenfreundlichkeit und Kostenkontrolle.
	Schnelle Reaktion auf Veränderungen			X		Der Vergleich mit Wettbewerbern zeigt, dass Reaktionsvermögen ein Vorteil von Lidl ist. Flexibilität ist im starken Wettbewerb sehr wichtig.
	Personalführerschaft			X		Die Kompetenzen werden klar definiert und alle Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben.
	Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter				X	Lidl Mitarbeiter haben grundsätzlich gute Fachkenntnisse sowie gute »soft skills«.
	Unternehmenskultur und -werte			X		Die Unternehmenskultur wird durch international gültige Unternehmensgrundsätze geprägt. Die Schlüsselwörter lauten Ziel-orientierung, Einfachheit, Kundenfreundlichkeit und Kostenkontrolle.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
PRODUKTE	Service Differentiation			X		Lidl ist der einzige richtige Discounter auf dem tschechischen Markt. Nur Lidl verkauft Eigenmarken als Hauptsortiment.
	Sortimentsauswahl		X			In diesem Parameter wurde Lidl von den Kunden20 unterschiedlich bewertet, was mit dem Verkaufskonzept zusammenhängt.
	Kundenzufriedenheit und Loyalität		X			Lidl ist Haupteinkaufort für nur 4% der tschechischen Haushalte, obwohl 42% der Tschechen in Lidl mindestens einmal in letzten 6 Monaten einkauften.
ORGANISATION	Produktivität im Vertrieb				X	Die Kennzahl Umsatz/Arbeitsstunde ist bei Lidl im Vergleich zu anderen Unternehmen23 überdurchschnittlich.
	Produktivität im Betrieb				X	Auch im Betrieb sind die Produktivitätskennzahlen überdurchschnittlich.
	System & Prozesse				X	Das System ist klar definiert, jedes Element hat seine Funktion. Die Prozesse sind standardisiert und gut organisiert.

20 Siehe Lidl Kernkompetenzen.

21 Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research, s.r.o. – Kundenumfrage im Herbst 2005.

22 Siehe Marktwachstum (Marktphase).

23 Studienarbeit mit dem Thema Standortanalyse, Jiri Jiroutek, Juni 2006.

CHANCEN & GEFAHREN

		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
MARKT & KUNDE	Marktgröße		X			Der tschechische Markt ist nicht groß[24] und viele Handelsketten kämpfen um Marktanteile. Aus der Lieferantenseite ist der Markt für manche Produkte klein, da bestimmte Produkte (z.B. Gebäck) in erforderlichen Mengen nur von 2-3 Lieferanten angeboten werden können.
	Marktwachstum			X		Der Markt wächst stetig (2-3%) und dieser Trend wird sich wahrscheinlich noch fortsetzen. Das Wachstum ist jedoch langsamer als das gesamt Wirtschaftswachstum. Der Marktanteil von Discountern steigt[24].
	Preisempfindlichkeit der Kunden				X	Tschechische Kunden sind preisempfindlich. Dem entspricht das niedrige Preisniveau[25]. Das bietet eine Chance für das Unternehmen, das mit Effizienz arbeitet.
	Änderung der Kundenbedürfnisse			X		Allgemein gilt, dass der Wert der Freizeit mit der Entwicklung der Gesellschaft steigt. Eine Chance für Lidl besteht darin, dem Kunden Freizeit durch schnellen Einkaufen zu ermöglichen.

24 Siehe Marktpotenzial.

CHANCEN & GEFAHREN

		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
WETTBEWERBSKRÄFTE	Neuer Wettbewerber im Markt		X			Die Markteintrittsbarrieren sind klein und der direkte Wettbewerber Aldi denkt über einen Markteintritt nach.
	Preispolitik der Wettbewerber		X			Wettbewerber senken Preise für Grundlebensmittel, um die Kunden anzuziehen.
	Strategien der Wettbewerber	X				Die 2 größten Wettbewerber Kaufland und Tesco (laut Standortanalyse[22]) konzentrieren sich auf Städte unter 20.000 Einwohner. Tesco weitert zudem sein Engagement auf kleinere Orte mit rund 5.000 Einwohner aus.
	Wettbewerbsintensität				X	Die Wettbewerbsintensität wurde als sehr stark bezeichnet. Folglich ist zu erwarten, dass einige Wettbewerber den Markt verlassen und damit Markanteile für die andere frei machen.

CHANCEN & GEFAHREN

		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
MAKROFAKTOREN	Staatliche Regulierungen			X		Die Aufhebung von manchen Regulierungen kann zu einer Sortimenterweiterung führen. Wenn der Staat Öffnungszeiten reguliert, verlieren einige große Hypermärkte ihren Wettbewerbsvorteil.
	Nichtregierungsorganisationen		X			Es besteht das Risiko, dass die Gewerkschaften und Öko-Organisationen mehr Druck auf Einzelhandelsfirmen ausüben werden[26].
	Ökonomische Entwicklung			X		Die Wirtschaft wird sich wahrscheinlich in Richtung des EU-Durchschnitts entwickeln. Die Tschechische Republik wird künftig Euro annehmen.
	Wertewandel in der Gesellschaft		X	X		Folgende Werte werden künftig immer wichtiger sein[27]: Gesundheit, Freizeit, Ökologie. Ob sie sich weiter zu einer Gefahr oder Chance entwickeln, das ist von dem Unternehmen abhängig. Eine klare Zuordnung kann demzufolge nicht eindeutig getroffen werden.

CHANCEN & GEFAHREN

		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
ARBEITSKRAFT	Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern		X			Das Wirtschaftswachstum absorbiert eine Menge von qualifizierten Arbeitskräften. Zudem nutzen manche die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten. Viele Einzelhandelsfirmen ziehen (genau wie Lidl) deutschsprachige Mitarbeiter vor.
	Lohn- und Personalkosten		X			Der durchschnittliche Reallohn in Tschechien steigt schneller als die Haushaltausgaben[28]. Das bedeutet für den Einzelhandel, dass die relativen Personalkosten wachsen. Dieser Trend ist auch für die Zukunft zu erwarten.
LIEFERANTEN	Fähigkeiten von Lieferanten			X		Die Qualität und Zuverlässigkeit von Lieferungen wird sich verbessern. Lieferanten werden immer häufiger neue Technologien und Managementtechniken einsetzen.
	Konzentration von Lieferanten		X			Eine fortlaufende Konzentration von Lieferanten kann ihre Verhandlungsposition verstärken.

7 | SWOT-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

25 Siehe Nichtstaatliche Organisationen.
26 Siehe Soziale Faktoren.
27 Siehe Ökonomische Faktoren.

5 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

5.1 VERFOLGTE STRATEGIE VON LIDL

Lidl in Tschechien verfolgt eine **Wachstumsstrategie**. Das entspricht der Unternehmensphilosophie sowie der Situation auf dem Markt, der sich im Discount-Bereich in der Wachstumsphase befindet. Dieses Wachstum realisiert Lidl ausschließlich aus eigenen Ressourcen, ohne Kooperationen oder Integration mit anderen Marktteilnehmern. Diese Strategie wird als **Autonomiestrategie** bezeichnet.

Bei der Produkt-Markt-Strategie verfolgt Lidl Tschechien eine **Marktdurchdringungsstrategie**. Dabei wird ein Wachstum auf dem gegenwärtigen Markt mit den bisherigen Produkten, insbesondere über eine Marktanteilsteigerung, herbeigeführt. Seinen Marktanteil steigert Lidl vor allem durch ein extensives Wachstum – einer starken territorialen Expansion. Das Thema Expansion wird mittels **Standortanalyse** analysiert.

Lidls Geschäftsbereichsstrategie ist eine **Kostenführerschaft**. Das geht aus Lidls Kernkompetenzen und dem Verkaufskonzept hervor. Lidl verfügt über alle Voraussetzungen einer erfolgreichen Kostenführerstrategie: Kostenkontrolle, Standardisierung, Systematisierung, Ausnutzung des Erfahrungseffektes und Mengenpolitik (Economies of scale).

5.2 STRATEGIEWAHL

Auf die Frage, welche Strategie Lidl einsetzen soll, um seine Ziele zu erreichen, ist eine genaue Bewertung des Marktes erforderlich. Der Markt bietet dem Unternehmen bestimmte Chancen, schafft aber auch Gefahren. Ob das Unternehmen diese Chancen ausnutzt und gleichzeitig Gefahren vermeidet, hängt von der Anwendung seiner Stärken und der Eliminierung seiner Schwächen ab.

Wie bereits erwähnt, befindet sich der Markt in einer Wachstumsphase. Lidl hat in diesem Markt eine starke Wettbewerbsposition. Für diese Situation empfiehlt das Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio folgende Normstrategie: »**Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteilsgewinnung**«[28]. Diese Normstrategie stimmt mit den Unternehmenszielen überein und bestätigt die Wachstumsstrategie als die richtige Wahl. Im Folgenden werden verschiedene Arten der Wachstumsstrategie entwickelt.

28 Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 151.

5.2.1 PRODUKT-MARKT-STRATEGIE

Die bisher verfolgte Produkt-Markt-Strategie ist die Marktdurchdringungsstrategie. Der Ansoff-Matrix[29] zufolge ist der nächste Schritt die **Produktentwicklungsstrategie**. Das bedeutet neue Produkte auf dem bestehenden Markt anzubieten. Dieser Strategie entsprechen folgende konkrete Maßnahmen:

- Generelle Sortimentserweiterung. Lidl kann eine breitere Auswahl anbieten. Die Vertriebsmitarbeiter werden gefragt, die Sortimentswünsche der Kunden zu erfassen und an den Einkauf weiterzuleiten.
- Sortimentserweiterung durch neue rechtliche Bedingungen. Es wird empfohlen, die Regelungen betreffend von Medikamenten bzw. anderen Produktgruppen ständig zu verfolgen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen.
- Sortimentserweiterung, die den Wertewandel in der Gesellschaft berücksichtigt. Es können künftig Bio-Produkte, Fair-Trade-Produkte oder ökologisch verpackte Produkte in das Sortiment aufgenommen werden. Diese könnten zuerst für einen Testzeitraum (z.B. vor Weihnachten) eingesetzt und nach positiven Ergebnissen in das Standardsortiment integriert werden.
- Serviceerweiterung. Es können Räume der Lidl Filialen an externe Firmen wie Bäckereien, Fleischereien oder Imbisse vermietet werden. Dieser Ansatz könnte im Vorfeld an einer Probefiliale getestet werden.

Eine weitere Phase der Wachstumsstrategie ist die **Marktentwicklungsstrategie**. In dieser Strategie geht es um die Gewinnung neuer Kunden für die bestehenden Produkte. Als eine mögliche Schwäche wurde bei Lidl CZ das Image bezeichnet. Lidl hat bereits mit der neuen Kommunikation seines Images begonnen. Die Information, dass Lidl ein breites Sortiment, gute Qualität und eine freundliche Atmosphäre bietet, kann neue Kundengruppen anziehen. Lidl tätigt viele gesellschaftlich/soziale Aktionen, die an die Kunden weitergeben werden können. Mit der Werbekommunikation und ihrer Effizienz wird sich der **Marketingplan** beschäftigen

Der letzte Schritt in der Wachstumsstrategie ist eine **Diversifikation**. Bei der Diversifikationsstrategie sucht ein Unternehmen mit neuen Produkten neue Kunden. Das kann zwei Maßnahmen beinhalten:

- Neue Produkte, die schon in Deutschland erfolgreich eingesetzt wurden, auf den tschechischen Markt einführen. Das können Zug- und Flugtickets, Internetzugang und Telefon-Tarife sein. Es gibt aber auch die Möglichkeit ganz neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten anzubieten.

29 Siehe Anlage 05, S. 437.

- Die zweite Diversifikationsmöglichkeit besteht im Immobilienbereich. Lidl verfügt über viele lukrative Immobilien und qualifizierte Mitarbeiter in diesem Bereich. Lidl kann dies nutzen und eine vom Einzelhandel unabhängige Gesellschaft gründen, die sich ausschließlich mit dem Handel von Immobilien beschäftigt. Diese Gesellschaft wird in erster Linie die Expansion für Lidl sichern und zudem mit Immobilien handeln, um einen zusätzlichen Gewinn zu erzielen. Diese Möglichkeit wird aus der finanziellen und rechtlichen Sicht tiefer betrachtet.

5.2.2 GRUNDSTRATEGIE

Bei der Geschäftsbereichsstrategie sollte Lidl unbedingt seine **Kostenführerschaft** fortsetzen. Das ergibt sich aus allen Analysen und den entsprechenden Lidl Kernkompetenzen. Die Kostenführerschaft soll bei allen Tätigkeiten berücksichtigt und ohne Ausnahmen verfolgt werden.

6 ZUSAMMENFASSUNG

Lidl ist ein dynamisch wachsendes Unternehmen mit eigenständigen Landesgesellschaften in ganz Europa. Der Erfolg ist durch die Unternehmensphilosophie, die auf der Einfachheit und dem Kostenbewusstsein basiert, gesichert. Lidl will auch in Zukunft expandieren, die Positionen auf den bestehenden Märkten verstärken und neue Märkte erschließen. Dem entsprechen die Ziele des Unternehmens, die auf Wachstum ausgerichtet sind. Ziel dieser Studie war es, zur Realisierung der Unternehmensziele von Lidl in Tschechien beizutragen. Den Weg zur Verwirklichung der Unternehmensziele Umsatz- und Marktanteilerhöhung stellt die Wachstumsstrategie dar, die im **Strategieplan** behandelt wurde.

Mit Hilfe der PEST-Analyse wurde die äußere Unternehmensumwelt ausgewertet, die Branchenanalyse bewertete die unmittelbare Umwelt. Die Ergebnisse zeigten, dass der tschechische Markt trotz starker Wettbewerbsintensität und Preisempfindlichkeit der Verbraucher für Lidl attraktiv ist. Die Chancen bestehen im positiven Marktwachstum, in der Erhöhung des Kaufpotenzials der Kunden und im erwarteten Marktaustritt einiger Wettbewerber.

Die nachfolgende Unternehmensanalyse bestätigte als Lidls Kernkompetenz eine hohe Effizienz sowie Kostenbewusstsein. Das ermöglicht es dem Unternehmen, die Preise niedrig zu halten. Die Preisgestaltung ist die wichtigste Stärke von Lidl auf dem preissensiblen tschechischen Markt. Diese Analyse zeigt, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte. Aufgrund der Analyseergebnisse wurde die kurz-, mittel- und langfristige Wachstumsstrategie formuliert und in den folgenden Abschnitten weiter entwickelt und konkretisiert.

Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung (regionale Expansion), die tiefer im Abschnitt Standortanalyse und Finanzplan behandelt wurde.
Weil die regionale Expansion immer langsamer wird, könnte als nächster Schritt die Marktentwicklungsstrategie folgen. Das bedeutet neue Kunden für die bestehende Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der Marketingplan.

Als langfristige Strategie kommt für Lidl die Diversifikationsstrategie in Frage: neue Kunden durch neue Produkte und Dienstleistungen zu suchen.
Die weitere Expansion sowie die Zukunftsplanung soll die **Standortanalyse** erleichtern. In ihr wurden die bestehende Filialstandorte analysiert und erfolgreiche Standortfaktoren identifiziert. Lidl-Filialen in Tschechien befinden sich an guten Standorten, die die wichtigsten Standortkriterien erfüllen. Es sind jedoch einige Faktoren vorhanden, die Unterschiede zwischen den Filialen verursachen. Es wurden insbesondere drei wichtige Standortfaktoren gefunden: Nähe zu Wohngegenden, Erreichbarkeit mit dem Auto und Nähe zu einem frequentierten Platz.
Die Standortanalyse stellt fest, dass es in Tschechien von gegenwärtig mehr als 170 Filialen noch weiteres Expansionspotenzial gibt. Die sorgfältige Auswahl der Standorte für neue Filialen, mit Berücksichtigung der in dieser Arbeit beschriebenen Kriterien, sichert den Erfolg.

Die Finanzierung der Expansion ist das Thema für den **Finanzplan**. Er zeigt einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht alternative Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion.

Gegenwärtig wird die Expansion durch Bankdarlehen finanziert, sodass sich fast alle Filialen und alle Lager im Besitz von Lidl CZ befinden. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion bieten die Anmietung zukünftiger Filialen oder ein Sale and Lease Back an. Unter den bestehenden Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraums sind diese alternativen Vorgehensweisen zur Finanzierung der Expansion nur sehr kurzfristig vorteilhaft. Die rasante Expansion wird bei Lidl Tschechien stark durch Werbekommunikation unterstützt. Lidl nutzt dafür unterschiedliche Werbemittel und investiert verhältnismäßig viel in die Kommunikation mit den Kunden. Um richtige Entscheidungen in diesem Bereich zu treffen, braucht das Unternehmen Informationen, wie Kunden auf Werbungen verschiedener Art reagieren. Der **Marketingplan** soll dafür ein Feedback aus Kundensicht geben, indem analysiert wird, welche Arten von Werbung die Kunden kennen, wie sie diese beurteilen und durch welche sie beeinflusst werden.

Insgesamt bestätigt diese Arbeit den Erfolg der Werbestrategie. Die große Mehrheit der Kunden kennt die Lidl-Werbung und bewertet sie positiv. Werbemittel wie Handzettel und Instoreflyer sprechen die Stammkunden an und verstärken damit die Kundenbindung. Für die Neukundengewinnung könnte die Fernsehwerbung eingesetzt werden.

Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen sowie den strategischen Absichten noch entspricht.

Die meisten Faktoren, die einen Einfluss auf die rechtliche Struktur ausüben können, bestätigen die aktuelle Organisation als richtig. Langfristig sollte immer wieder geprüft werden, ob das Unternehmen von der Anpassung der rechtlichen Struktur profitieren kann.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen, um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken. Lidl Tschechien hat gute Voraussetzungen zur Erreichung der festgelegten kurz- und langfristigen Ziele. Diese Arbeit sollte der Geschäftsleitung durch die ausgearbeiteten Analysen und anschließenden konkreten Empfehlungen eine systematische Informationsbasis zur Wachstumsstrategie liefern und damit zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen

7 UMSETZUNGSERFAHRUNGEN

Dieses Projekt hat im Zeitraum von Oktober 2005 bis Juli 2007 stattgefunden. Für das Unternehmen Lidl war das erste Mal, dass es am Projekt-Kompetenz-Studium von Steinbeis teilgenommen hat. Deshalb musste ein neuer Weg der Zusammenarbeit gefunden werden, der für das Unternehmen Nutzen bringt und gleichzeitig die Erarbeitung einer angemessenen Master Thesis ermöglicht. Dank der Unterstützung und der Aufgeschlossenheit der Ansprechpartner bei Lidl und der Steinbeis-Dozenten ist dies gelungen.

Der Anfang war vor allem aus zwei Gründen anspruchsvoll: erstens ist Lidl ein Unternehmen mit festen Regeln sowie vielen geschützten Informationen, zweitens wurde der tschechische Markt bereits im Jahr 2003 erfolgreich erschlossen. Weitere Diskussionen haben jedoch gezeigt, dass es viele Themen gibt, die für die tschechische Geschäftsleitung interessant sind und auch als Projektarbeiten bei Steinbeis präsentiert werden können.

Das vorliegende Projekt wurde also nicht als Erschließung eines neuen Marktes, sondern vielmehr als Unterstützung zur Entwicklung der bestehenden Landesgesellschaft in Tschechien konzipiert. Die konkreten Pläne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Master Thesis sind nur durch Entscheidungen der Geschäftsleitung und in Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen realisierbar. Der Prozess zur Verwirklichung der Unternehmensziele hält an und viele Ideen aus dieser Arbeit werden dabei in Betracht gezogen und realisiert.

ANHANG

LITERATUR

AKTUALNE.CZ, http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.phtml?id=177814.

ARBEITSMINISTERIUM DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz.

BEA, F.X./ HAAS, J., Strategisches Management. Stuttgart 2001.

BVL, www.bundesverbandlebensmittel.de.

DIE ONLINE-ZEITUNG FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/markmix.htm.

DIREKTION DER STRASSEN UND AUTOBAHNEN DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, www.rsd.cz

EUROSTAT, http://ec.europa.eu/eurostat/.

FALK, B./ WOLF, J., Handelsbetriebslehre. Ladnsberg 1991.

FINANZMINISTERIUM DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, www.mfcr.cz.

HILL, W.L./ JONES, G.R., Strategic Management, Boston 1992.

HINTERHUBER, H.H., Strategische Unternehmensführung. Berlin 1996.

IHK BERLIN, http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/rechtsformen.

IHK RHEIN – NECKAR, http://www.rhein-neckar.ihk24.de/produktmarken/recht/gesellschaftsrecht/Gesellschaftsformen.

IHNED, www.ihned.cz.

INCOMA RESEARCH s.r.o., Shopping Monitor 2005/06.

INCOMA RESEARCH s.r.o., www.incoma.cz.

INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG, KÖLN, http://www.ifhkoeln.de/.

LEBENSMITTELZEITUNG, http://www.lz-net.de/rankings/handeldeutschland.

LERCHENMÜLLER, M., Handelsbetriebslehre. Ludwigshafen 1998.

LIDL STIFTUNG & CO. KG, www.lidl.de.

MEFFERT, HERIBERT, MARKETING – MANAGEMENt: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994.

OSPO GEWERKSCHAFTEN, http://www.ospo.cz/.

PEARCE, J. A./ ROBINSON, R. B., Strategic Management. Boston 1995.

PORTER, M. E., COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1998.

PORTER, M. E., WETTBEWERBSSTRATEGIE. Frankfurt 1992.

SEEBACHER UNTERNEHMENSBERATUNG, MBA Finanzmanagement, 2005.

THOMPSON, A. A./ STRICKLAND, A. J., Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill 1996.

TSCHECHISCHE NATIONALBANK, www.cnb.cz.

TSCHECHISCHES STATISTISCHES AMT, www.czso.cz.

WEBER, A., Tschechische Einkommensteuer, Zvole u Prahy 2006.

WELGE, M.K., Unternehmensführung, Band 1: Planung. Stuttgart 1985.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik. S. 403
2 | Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK). S. 404
3 | Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005. S. 405
4 | Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel. S. 407
5 | Wo die Kunden einkaufen. S. 407
6 | Erfolgsfaktoren der Tschechischen Einzelhandelunternehmen. S. 409
7 | SWOT-Analyse. S. 417

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
Anz.	Anzahl
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVL	Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V.
Bzw.	Beziehungsweise
CZK	Tschechische Krone
DL	Dienstleistung (Lidl Landeszentrale)
Durchschnittl., Durchschn.	Durchschnittlich
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EW	Einwohner
Fil.	Filiale
GJ	Geschäftsjahr
KG	Kommanditgesellschaft
KW	Kalenderwoche
Mrd.	Milliarde
NEÖ	Neueröffnung
Nr.	Nummer
o. g.	Oben genannt
Pos.	Position
SaLB	Sale and Lease Back
sog	Sogenannte
Tsd.	Tausend

Var.	Variante
vgl.	Vergleiche
VJ	Vorjahr
Vkfl.	Verkaufsfläche
z. B.	Zum Beispiel

ANLAGEN

Anlage 1 | Vergleichende Preisniveaus S. 426
Anlage 2 | Ladenöffnungszeiten in Europa S. 427
Anlage 3 | OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten in Tschechien S. 428
Anlage 4 | Konsum von Obst und Gemüse S. 429
Anlage 5 | Konsum von Milchprodukten S. 430
Anlage 6 | Ansoff Matrix S. 431

Anlage 1 | Vergleichende Preisniveaus

Anlage 2 | Ladenöffnungszeiten in Europa

	Montag bis Freitag	Samstag	Sonntag
Belgien	5:00 - 22:00 Uhr	5:00 - 22:00 Uhr	-
Deutschland	6:00 - 20:00 Uhr	6:00 - 20:00 Uhr	-
Dänemark	0:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 17:00 Uhr	-
Finnland	7:00 - 21:00 Uhr	7:00 - 18:00 Uhr	12:00 - 21:00 Uhr[2]
Frankreich	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
Griechenland	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
Großbritannien	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
Ireland[1]	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
Italien	9:00 - 20:00/21:00 Uhr[3]	9:00 - 20:00/21:00 Uhr[3]	-
Niederlande	6:00 - 22:00 Uhr	6:00 - 22:00 Uhr	-
Norwegen	6:00 - 19:30 Uhr	6:00 - 19:30 Uhr	-
Portugal	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr
Schweden	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr
Spanien	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	8 Sonntage / Jahr
Österreich	5:00 - 21:00 Uhr	5:00 - 18:00 Uhr	-

[1] Unterschiedliche Regelungen nach Betriebsgröße
[2] Jan - Apr, Sept. - Okt 12 - 21 Uhr (Nur LEH bis 400 qm).
Mai - Aug, Nov, Dez 12 - 21 Uhr
[3] Längere Öffnungszeiten im Sommer

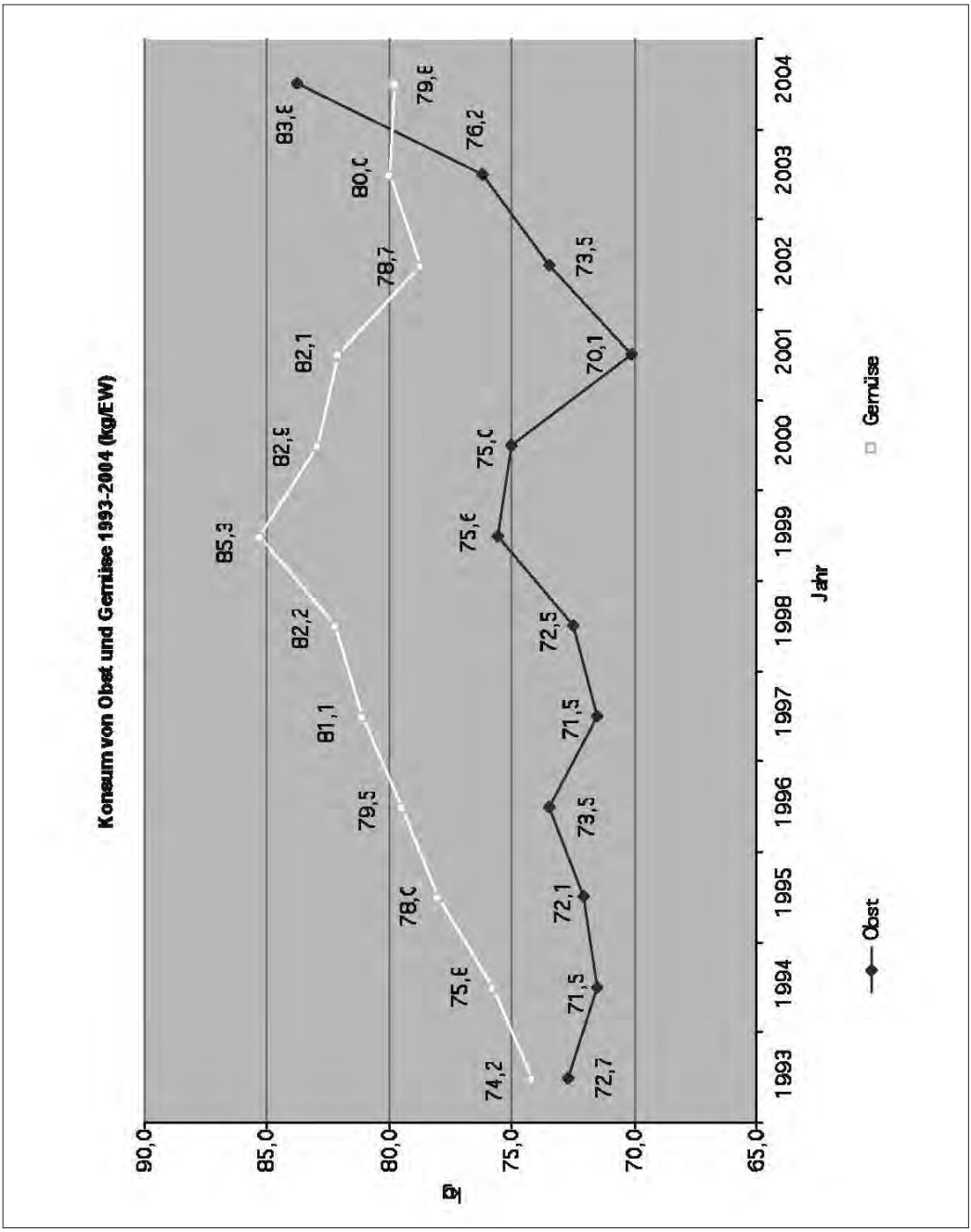
Anlage 3 | OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten in Tschechien

OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten

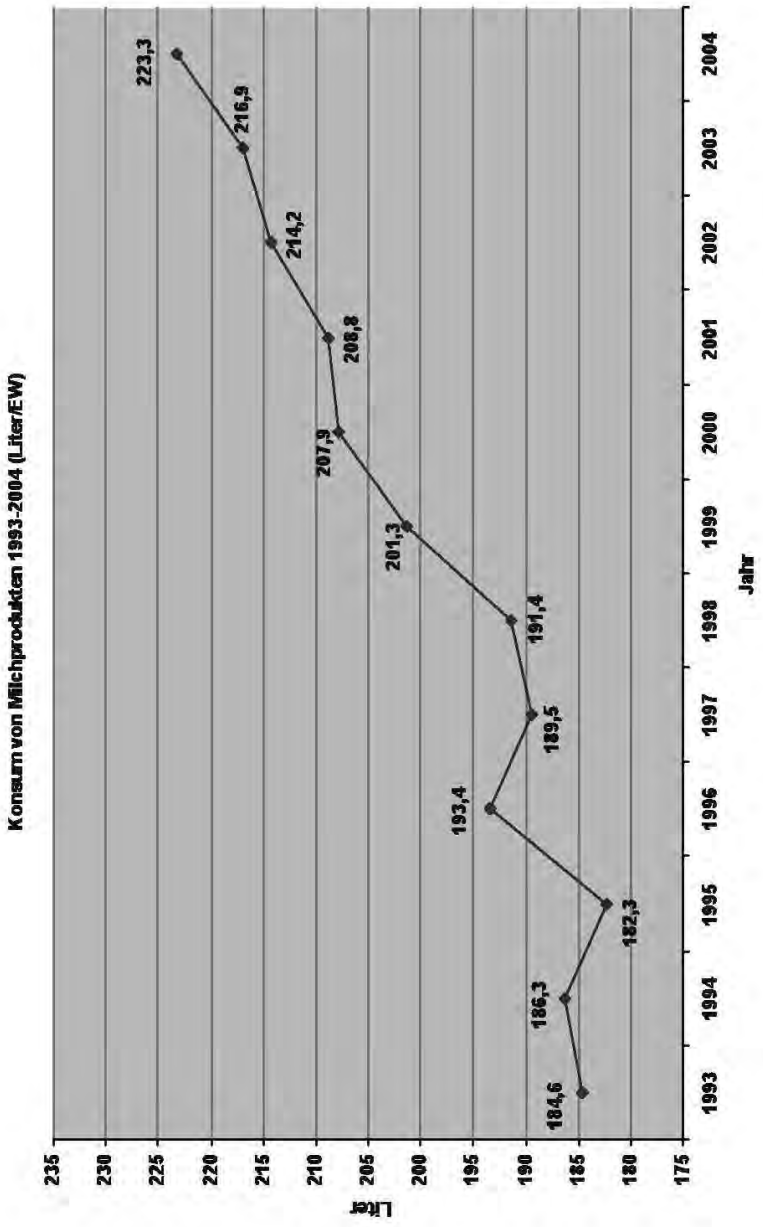
BILLA	AHOLD	TESCO	KAUFLAND	DELVITA	SPAR	OBI	MAKRO	GLOBUS
Praha 10	Praha 10 Alb.	Praha 1 OD	Pardubice	Ostrava	Č.Bud.	Praha 4	Zlín	Praha 14
Kladno	Praha 5 Alb.	Praha 5 HP		Brunšl	Pardubice	Mezi	Olom.-V.Bystř.	
Havl. Brod	Příbram HP	Praha 9 HP		Brno	Brno	Hr.Králové	Ostrava	
Svitavy	Průhonice HP	Plzeň OD				Olomouc		
Brno	Tábor HP	Most	Bereiche:			Havířov		
Hranice na M.	Pardub. Alb.	Ústí OD	Praha 5					
Jeseník	Svitavy Alb.	Hr. Králové OD	Kladno					
Zábřeh	Brno Alb.	Pardubice OD	Kolín					
	Ostrava Alb.1)	Zlín	Písek					
	Olomouc Alb.	Ostrava-Třeb.HP	Zlín					
	Přerov HP	Ostrava-Hrabová	Děčín					
	Ústí OD	Prostějov	Ústí Ústí					
	Č.Bud.		Trutnov					
			Náchod					
			Opava					
			Prostějov					

CARREF.	D. EGB.	CAMIF	HORNBACH	PLUS D.	HUMANIC	ESSO	C & A	BATA
Brno	Praha 9	Pardub.	Praha 9	Radonice	Most	Pha 4	Praha 1	Praha 7

Anlage 4 | Konsum von Obst und Gemüse



Anlage 5 | Konsum von Milchprodukten



Anlage 6 | Ansoff Matrix

VOLKER KUHNE

FACTORIES OF THE FUTURE – BEIJING AIRPORT

DESIGNING THE BELLY OF THE BEAST

ABSOLVENT SIEMENS01
(07/2006–06/2008)

SUMMARY

Ein Artikel von Sebastian Webel[1]

Simulation has made it possible to build and test complex baggage handling facilities – including Beijing's new dragon-shaped terminal – before construction begins.

With the Olympic Games coming to China in August 2008, preparations are now running at full steam, including construction of Beijing Capital International Airport's Terminal 3, a vast, dragon-shaped complex.

Beginning next spring, some 60 million passengers and 500,000 planes will arrive and depart from the terminal each year. High-tech solutions – such as a baggage handling system from Siemens – will help ensure that the facility can accommodate this colossal volume.

With some 50 km of conveyors, the baggage handling system can transport and sort more than 19,000 pieces of luggage per hour, making it one of the world's biggest – and fastest – systems of its kind. Equipped with a complex network of sorting machines and sorting gates, and with a top speed of 40 km/h, the Siemens baggage handling facility requires less than 25 minutes to move a piece of luggage from the check-in counter to the furthest parked plane at the terminal.

Beijing Capital International Airport (BCIA) specified a number of requirements that the system was to meet. For instance, it should not only make use of the terminal's basement down to the last meter but also meet tough requirements regarding maximum luggage size, throughput, and baggage travel time. The company also wanted the facility to be developed, installed, and tested within 32 months – and to function fault-free afterwards.

In order to plan and build such a vast facility in such a short time, a team of engineers from Siemens Industrial Solutions & Services (I&S) in Offenbach, Germany had to dig deep into their virtual reality toolkit. Long before the first component was manufactured, these experts built and tested the entire baggage handling system using 3D software. Indeed, they utilized some of the same procedures they had developed in designing similar facilities in Seoul and Madrid.

Virtual Luggage on the Move. The engineers downloaded key data on the airport's catacombs to their PCs and utilized software modules from the Seoul and Madrid projects that had been stored in digital libraries. Their 3D simulation and optimization software allowed them to examine even the smallest areas of the baggage handling system and its building in order to determine

1 http://w1.siemens.com/innovation/en/publikationen/publications_pof/pof_fall_2007/factories_of_the_future/beijing_airport.htm. Stand 05.06.2008.

if planned systems would fit into the available space, and to ensure that sub-systems would not interfere with one another.

A simulation of the initial conveyor belt setup revealed areas of congestion. A second test indicated that the distance between some junctions was so tight that it could lead to delays and shutdowns – problems that would make it impossible to achieve the target of a maximum 25 minutes of travel time for any given bag. Ultimately, the planners were able to eliminate all of the errors in the huge system before construction began.

This virtual planning and simulation led to huge cost benefits, as changes could be made and tests carried out without expensive prototypes. Planners knew at each process stage which components (and how many of them) would be needed for a given solution. After planning was completed, the software produced assembly lists containing everything that needed to be procured.

Before the facility could be built, the control software responsible for smooth operation of the actual system had to be extensively tested. To ensure smooth interaction between software and hardware, Siemens experts tested the software at the Siemens Airport Center (SAC) in Fürth, Germany, which serves as the company's simulated airport. SAC actually has the largest baggage handling facility in Germany, after Frankfurt and Munich. It's a complete airport – the only things missing are the control tower and planes. SAC also serves as a training center, which is why Chinese staff from Terminal 3 were sent there to learn to use the sophisticated system.

BCIA gave its preliminary approval of the baggage facility in July 2007, two years after the project was launched and eight months before the new terminal is scheduled to open, at which time Beijing Airport will become one of the world's busiest destinations. The city will then be ready for the Olympic Games, and the last thing visitors will have to worry about will be their luggage.

V. ENTWICKLUNG & EINFÜHRUNG NEUER/ OPTIMIERTER ORGANISATIONS-STRUKTUREN

JOHANNES WEYLAND

CONSULTING IN DER LOGISTIK

AUSGLIEDERUNG DER ABTEILUNG SUPPLY CHAIN SOLUTIONS AUS DER ELSEN-GRUPPE UND ABBILDUNG IN DER CHAINDSON GMBH & CO. KG

ABSOLVENT MSC09
(09/2010-08/2012)

INHALT

1 Einführung in die Thematik ... 442

2 Ausgangssituation ... 444
2.1 Vorstellung der Elsen-Gruppe ... 444
2.2 Die Marktsituation des Transport- und Logistikgewerbes ... 447
2.3 Die Bedeutung von Value Added Services von Transport- und Logistikunternehmen ... 450
2.4 Zieldefinitionen ... 451

3 Lösungsansätze ... 453
3.1 Der Strategieprozess ... 453
3.2 Restrukturierung der Abteilungsorganisation ... 455
3.3 Internationalisierung ... 457

4 Marketingstrategie zur Außendarstellung des neuen Unternehmensbereiches ... 464
4.1 Die Bedeutung des Marketing in der Elsen-Gruppe ... 464
4.2 Mögliche Marketingstrategie anhand des Beispielproduktes Lean-Excellence ... 465

5 Fazit ... 467

Anhang ... 471

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Das ständige Streben von Unternehmen nach Gewinnmaximierung und der Nachhaltigkeit am Markt ist heutzutage allgegenwärtiger denn je. Die Anfälligkeit vieler Wirtschaftsunternehmen für Unruhen an den Märkten und länderübergreifende Krisen führt dazu, dass sich viele Unternehmen sowohl intern als auch extern neu aufstellen bzw. an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen. Um diesem Wettbewerbsdruck standhalten zu können, ist die kontinuierliche Weiterentwicklung oder gar eine radikale Umgestaltung des Produktportfolios notwendig.

Dieser Trend ist auch in der Transport- und Logistikbranche zu erkennen: die Überschwemmung des Marktes durch eine Vielzahl an Anbietern, eine steigende Wettbewerbssituation und weitere Herausforderungen führen zu einer Verschärfung der Situation. Zunehmende Konkurrenz zwischen den Unternehmen lässt immer weniger Spielraum, um an den Märkten zu agieren. Innovative, neue Konzepte einzelner Dienstleister werden häufig in teils mangelnder Qualität kopiert und ebenfalls am Markt angeboten, um so der Konkurrenz möglichst wenig Wettbewerbsvorteile zu überlassen. Der sich daraus entwickelnde Trend eines Überangebots von Produktbereichen und die Überfrachtung des Produktportfolios ist eine weitere Konsequenz. Eine Vielzahl an Unternehmen, deren Kernkompetenzen im Bereich des Transportes liegen, bezeichnen sich als ganzheitliche Logistikdienstleister. Diese bieten teils hochkomplexe Dienstleistungen im Bereich der Beratung an, obwohl die qualitative Umsetzung zweifelhaft erscheint. Die Abbildung solcher Dienstleistungen erfolgt sehr oft in Abteilungen namens Supply Chain Management oder Supply Chain Solutions. Die Komplexität und das bereichsübergreifend benötigte Verständnis für ganzheitliche Supply Chains ist jedoch bei den wenigsten Logistikdienstleistern in der notwendig werdenden Qualität vorhanden. Die inflationäre Benutzung der Begriffe führt daher zunehmend zu einer Abwertung des Produktbereiches »Beratung durch Logistikunternehmen«. Kundengruppen können kaum differenzieren, welcher Dienstleister für Qualität steht und welche Darstellung als oberflächlich bezeichnet werden kann. Die Konsequenz aus der teils mangelnden Performance ist eine anwachsende Unzufriedenheit. Die Abwanderung zu reinen Beratungsfirmen mit dem Schwerpunkt auf dem Supply Chain Management ist die Folge der aufgezeigten Entwicklung, die letztlich direkten Einfluss auf die Beauftragungen in dem Segment hat.

Die Fragen, welche sich aus diesem Zusammenhang für die Elsen-Gruppe ableiten können, lauten daher wie folgt:

- Spiegelt die Außendarstellung des Unternehmens aktuell die Qualität der Leistungen wider?
- Ist das auf sechs Säulen basierende Portfolio noch zeitgemäß?
- Ist es weiterhin sinnvoll, als Logistikdienstleister aufzutreten, obwohl die Spezialisierung des Beratungsbereiches die Kompetenzen eines konventionellen Logistikdienstleisters bei weitem übersteigen?

Die Antworten auf die gestellten Fragen sind aufgrund der Branchenentwicklung in den vergangenen Jahren klar mit nein zu beantworten. Daher stellen die dargelegten Punkte mitunter Gründe dar, weshalb sich die Unternehmensgruppe zu Beginn des Jahres dazu entschlossen hat, eine Ausgliederung des Unternehmensbereiches in Betracht zu ziehen. Diese Notwendigkeit stützt sich neben der angesprochenen Entwicklung jedoch noch auf weitere Faktoren.

Tatsache ist, dass sich eine Vielzahl an Dienstleistern durch alternative Produkte und Services ständig weiterentwickelt haben. Der Ursprung dieser Unternehmen liegt jedoch fast ausschließlich im Transportbereich, was auch bei der Elsen-Gruppe der Fall ist. Noch heute wird mit dem Namen Elsen für eine Vielzahl an Unternehmen der konventionelle Transportdienstleister verbunden. Einst wurde die Firmengruppe als klassisches Fuhrunternehmen gegründet und erlebte im Transportbereich mit mehreren hundert ziehenden Einheiten in den 80er Jahren seine Blüte. Der gestiegene Wettbewerb, sowie die Verschiebung der Kernkompetenz von der Transportdienstleistung zu einer Beratungstätigkeit mit hoher operativer Umsetzungskompetenz führen zu einer Neufokussierung des Kerngeschäftes der Elsen-Gruppe. Diese Entwicklung ist jedoch an vielen Unternehmen vorüber gegangen, weshalb diese noch immer die Kernkompetenz der Elsen-Gruppe in der Transportabwicklung sehen.

Um die veränderte Fokussierung potenziellen Kunden ersichtlich zu machen, ist eine Umgestaltung des Portfolios notwendig. Nur so wird die Möglichkeit geschaffen, einen erneuten Zugang zu den Kunden zu erhalten und sie über die Entwicklung zu informieren.

Ein weiterer Faktor stellt die Abteilungsorganisation an sich dar. Der Unternehmensbereich stand und steht noch immer vor einem enormen Wachstum. Alleine in den ersten beiden Quartalen des laufenden Jahres konnte durch Beratungsleistungen der erwirtschaftete Umsatz um knapp ein Drittel im Vergleich zur Vorperiode gesteigert werden. Die Steuerung und Koordination erfolgt allerdings aktuell durch nur einen Bereichsleiter, wodurch neben der Projektabwicklung im Tagesgeschäft allem voran die interne Weiterentwicklung der Abteilung massiv leidet.

Die mögliche Neupositionierung im Bereich der Beratungsorganisation bietet ebenfalls die Möglichkeit, Teile des Portfolios anzupassen. Momentan beschränkt sich die Außendarstellung auf eine lückenhafte Webseite, die lediglich einen Teil des Produktportfolios zeigt. Durch eine Neugliederung der Produktbereiche soll zukünftig ein geradliniger und professioneller Auftritt entstehen. Die klare Abgrenzung zu der Portfoliodarstellung vergleichbarer Dienstleister steht dabei im Fokus der Realisierung.

Einhergehend mit dieser Umgestaltung bietet sich die Chance, neue Absatzmärkte im In- und Ausland zu gewinnen. Durch den Branchenwechsel zur Beratungsorganisation kann das Image des Logistikdienstleisters hinter sich gelassen und die Gewinnung neuer Kunden bzw. Absatzmärkte erwartet werden.

2 AUSGANGSSITUATION

2.1 VORSTELLUNG DER ELSEN-GRUPPE

Die Elsen-Gruppe ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen, welches als Internationale Spedition Elsen im Jahr 1870 gegründet wurde. Am 1. Juli 2007 wurde das Unternehmen in Elsen logistics & more umbenannt, womit eine Umstrukturierung einherging. Das einst typische Speditionsunternehmen veräußerte sein Stückgutgeschäft und konzentrierte sich verstärkt auf logistische Dienstleistungen sowie die Entwicklung und Lösung komplexer logistischer Konzepte. Die Unternehmensgruppe entwickelte sich zu einem Systemdienstleister, welcher derzeit an 24 Standorten im In- und Ausland mehr als 1.250 gewerbliche sowie kaufmännische Mitarbeiter beschäftigt und im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von knapp 85 Millionen Euro erwirtschaftete. Das Geschäftsmodell der Elsen-Gruppe basiert auf sechs Säulen: der Supply Chain Solutions, den ursprünglichen Transportdienstleistungen, der Logistics Operations, dem Qualitätsmanagement, der Personaldienstleistung sowie den Shared Services.

1 | Unternehmensportfolio der Elsen-Gruppe
Quelle: http://www.elsen-logistics.com, 23.09.2012.

Als Zugpferd in der Unternehmensentwicklung ist die Abteilung *Supply Chain Solutions* (im Folgenden SCS) zu bezeichnen. Die Abteilung stellt die Schnittstelle zwischen Kunden und den nachgelagerten Unternehmensbereichen dar. So werden in der Abteilung folgende Aufgabenbereiche abgewickelt:

- Neukundenakquise / Unternehmenspräsentationen
- Durchführung von Beratungsdienstleistungen
- Verweis auf nachgelagerte Unternehmensbereiche
- Begleitung von Umsetzungsprozessen in Form des »Launch-Managements“
- Business Development

Die Durchführung von Beratungsprojekten mittels eigens geschaffener Produkte steht im Vordergrund. So steht den Kunden eine Vielzahl an Produkten zur Verfügung, um akute Problemstellungen im Bereich der Logistik zu beleuchten. Ein wesentlicher Fokus der Abteilung liegt jedoch neben der beratenden Tätigkeit auf der Umsetzungskompetenz: die entworfenen Konzepte oder die aufgezeigten Einsparungen sollen realisierbar sein. So werden am Ende eines Beratungsprojektes immer Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Potenzialhebung gegeben, in denen auf die Unternehmensgruppe verwiesen wird. Durch das umfassende Portfolio besteht hier die Möglichkeit, einen Baustein zu wählen, um die aufgezeigten Potenziale umzusetzen.

Der Bereich *Transport Solutions* beinhaltet die Abwicklung konventioneller Transportdienstleistungen. Im Jahr 2006 kam es zu einer Umstrukturierung: die Elsen-Gruppe veräußerte das Stückgutgeschäft an die Firma Hellmann und fokussierte die Durchführung von Teil- und Komplettladungen. Die Umsetzung erfolgt mit Hilfe einer Flotte von ca. 60 Zugmaschinen.
Wie die in diesem Artikel beschriebenen Ausführungen aufzeigen, handelt es sich bei dem Transport- und Logistiksektor um einen hart umkämpften und teils ruinösen Markt. Trotzdem gehören der Fuhrpark und die Durchführung von Transporten im Selbsteintritt unweigerlich zum Produktportfolio eines ganzheitlichen Logistikdienstleisters und werden dementsprechend angeboten.

Im Segment *Logistics Operations* geht es um die operative Umsetzung von Logistiklösungen, mittels derer für Kunden Outsourcing Konzepte realisiert werden. Oftmals durch die Abteilung SCS entworfen und angestoßen, werden laufende operative Standorte nach einer Übergangsfrist an die Operations Organisation übergeben. Bei der Leistungserstellung handelt es sich hierbei häufig um die Umsetzung der von den Kunden ausgegliederten Logistikbereiche mittels verschiedener Gewerke. Dieses Spektrum kann von einfachen Hilfstätigkeiten, wie dem Verpacken von Fertigprodukten, über die Abwicklung der innerbetrieblichen Logistik bis hin zur Bewirtschaftung und Just-in-Time Anlieferung von Komponenten mit Hilfe eines Shuttles aus einem externen Lagerstandort reichen.

Die vierte Säule der Unternehmensgruppe ist das *Quality Management*. Hier werden dem Kunden bspw. Prüfprozesse abgenommen, die eine weitere Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Kunden erlauben. Die durchgeführten Prüfungen können dabei auf der Wareneingangsseite und somit für Komponenten, aber auch warenausgangsseitig für Fertigmaterialien erfolgen. Auf beiden Seiten handelt es sich um eine verantwortungsvolle Aufgabe, die ein entsprechendes Vertrauensverhältnis und Mitarbeiterqualifikation voraussetzt. Oftmals werden die Teile nach dem Prüfungsprozess durch die eingesetzten Mitarbeiter nachbearbeitet, damit der Kunde ein den Qualitätsstandards entsprechendes Produkt liefern kann. Ein Grund für die Übernahme solcher

Zusatztätigkeiten besteht darin, dass die Elsen-Gruppe häufig in vor- und nachgelagerten Logistikprozessen für die Kunden tätig ist. Die Abwicklung zusätzlicher Dienstleistungen in einem weiteren Gewerk stellt daher Opportunitäten für die Kunden dar, um nicht wertschöpfende Prozesse kostengünstiger abzubilden.

Ein weiterer, wichtiger Wachstumstreiber in der Elsen-Gruppe wurde mit dem *Personell Management* geschaffen. Mit dieser Dienstleistung ist die Elsen-Gruppe in der Lage, den Kunden qualifiziertes Fachpersonal zur Verfügung zu stellen. Der Umfang dieses Service reicht dabei von der Gestellung gewerblichen und kaufmännischen Personals mittels Arbeitnehmerüberlassung bis hin zu der Vermittlung hochqualifizierten Personals auf Managementebene. Mit der Abbildung eines solchen Produktes im Portfolio eines ganzheitlichen Logistikdienstleisters ist es möglich, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Dienstleistern zu erarbeiten. Durch den Auswahlprozess der eigenen Personalorganisation ist es möglich, hochqualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren und diese an den Standorten individuell einzusetzen. Zudem können hier Vorteile aufgrund tariflicher Unterschiede, wie bspw. zwischen dem IGZ-Tarifvertrag und dem IG Metall-Tarifvertrag, genutzt werden.

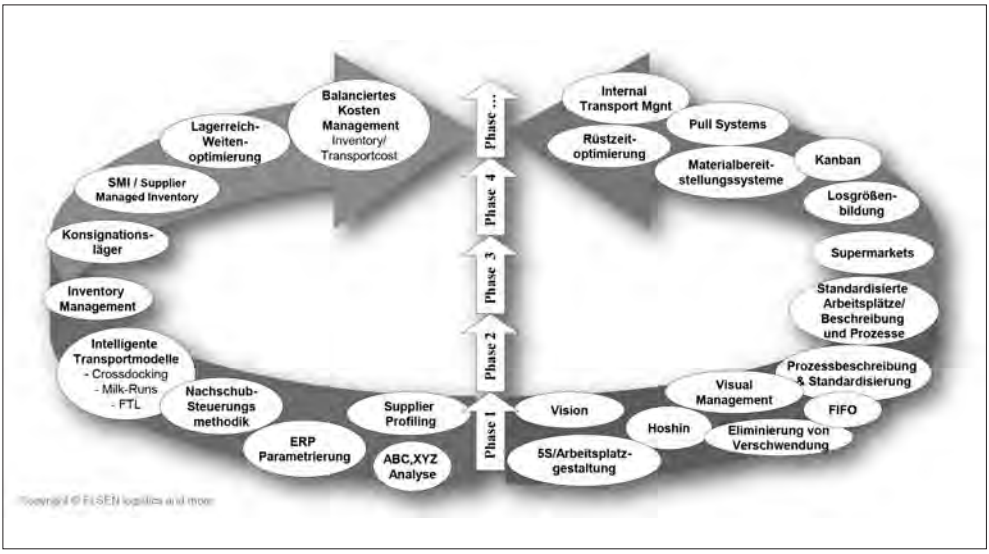
Die jüngste Säule des Produktportfolios sind die *Shared Services*. Dieser Bereich zielt erneut darauf ab, dass sich die Kunden auf die Kernkompetenzen konzentrieren und nicht wertschöpfende Aufgaben, wie in der Verwaltung oder im Facility Management, ausgliedern. So kann die Elsen-Gruppe bspw. im Bereich Procurement den Kunden an langfristig geschlossenen Lieferverträgen und günstigen Konditionen von C-Artikeln partizipieren lassen, indem das Einkaufsvolumen in das bereits bestehende der Gruppe integriert wird. Weitere Skaleneffekte aufgrund des vergrößerten Volumens stellen folglich eine weitere Win-Win Situation dar.

Dieser Produktbereich spricht jedoch ganz klar kleine Unternehmen an, die nicht über Zentralabteilungen, wie den Einkauf oder das Marketing, verfügen. Der Einsatz des Produktbereiches Shared Services bietet für eine kurzfristige Marketingmaßnahme des Kundenunternehmens eine echte Alternative.

Als Leitbild des Unternehmens gilt jedoch das von Elsen entwickelte Geschäftsmodell »Logifactoring«, eine Kombination aus Logistics und Factory, welches die Elemente von Lean-Logistik sowie Lean-Manufacturing mit dem Ziel vereint, effiziente und kostenoptimale Supply Chains zu gestalten.

Dieses Modell hat seinen Ursprung in der Abteilung SCS und wird dort im Tagesgeschäft entsprechend gelebt. Der Grundgedanke basiert auf der Lösung der folgenden Problemstellung: viele Hersteller, bspw. im automotive Bereich, legen den Fokus auf das Lean-Manufacturing (in Abb. 2 grau dargestellt). Um jedoch die kosteneffizienteste Supply Chain zu erhalten, müssen auch Parameter im Bereich der Lean-Logistics betrachtet werden. Die ganzheitliche Betrachtung und die Verknüpfung verschiedener Elemente aus unterschiedlichen Bereichen stellt die Vorgehensweise der Elsen-Gruppe bei der Erarbeitung und Konzeptionierung von Lösungen dar – getrieben durch den Anspruch, die kostengünstigste und am besten konfigurierteste Supply Chain zu gestalten.

Letztlich wird durch dieses umfassende Produktportfolio erreicht, dass die Kunden von der beratenden Tätigkeit bis hin zur operativen Umsetzung ein Höchstmaß an Qualität und Problemausrichtung erhalten. Die Entwicklung der Elsen-Gruppe vom klassischen Fuhrunternehmen zu einem ganzheitlichen Lead Logistics Provider ist daraus deutlich zu erkennen.



2 | Logifactoring Modell der Elsen-Gruppe
Quelle: http://www.elsen-logistics.com, 23.09.2012.

2.2 DIE MARKTSITUATION DES TRANSPORT- UND LOGISTIKGEWERBES

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt, gilt das Transport- und Logistikgewerbe als eher unattraktiv. Aufgrund der fehlenden allgemeinen Nachfrage für die angebotenen Dienstleistungen ist dieses Marktsegment besonders in Deutschland hart umkämpft.

Neben der hohen Zahl an Anbietern sind es vor allem osteuropäische Unternehmen, die aufgrund von geringeren Lohn- und Nebenkosten den Markt mit günstigeren Frachtraten und Verrechnungssätzen überschwemmen. Häufig ist hinsichtlich des Transport- und Logistikgewerbes die Rede von dem so genannten »ruinösen Wettbewerb«, da der Preiskampf durch die Konkurrenz immens hoch ist und die Margen insbesondere für die einheimischen Anbieter immer geringer ausfallen. So liegt die Umsatzrentabilität im Transport- und Logistikbereich derzeit zwischen 1 % und 3 % [Gudehus, 2005, S. 101]. Besonders der Transportbereich wird aufgrund der seit dem 01. Mai 2011 erlassenen Arbeitnehmerfreizügigkeit aller Voraussicht nach noch stärker umkämpft werden, als dies bisher der Fall war.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Logistik für produzierende Unternehmen nicht zu den Kernkompetenzen gehört – eine Minimierung der Kosten wird daher häufig verlangt und auch angestrebt. Dieser Trend ist anhand von Zahlen der letzten Jahre abzulesen: so belief sich der Anteil der Logistikkosten in der Industrie im Jahr 1990 noch auf 15 % – sank jedoch bis zum Jahr 2008 auf knapp 7 %.[1] Die Senkung der Logistikkosten mit Hilfe von Beratungsprojekten bis hin zur kompletten Ausgliederung der operativen Logistik nimmt daher eine immer bedeutendere Stellung für Wirtschaftsunternehmen ein. Diese grundlegende Tendenz ist prinzipiell vorteilhaft für die Branche – sollten Wirtschaftsunternehmen jedoch einmal einen minimalen Preis für eine Dienstleistung erzielt haben, ist es sehr schwer, den Kunden davon zu überzeugen, einen höheren Preis zu akzeptieren.

Um als Logistikdienstleiter konkurrenzfähig zu sein, wird versucht, nahe am Existenzminimum zu arbeiten, wodurch eine radikale Reduktion der Kosten bis hin zur Verringerung der kalkulierten Marge notwendig wird. Diese Vorgehensweise mag manchen Unternehmen zwar kurzfristig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, langfristig führt dies in der Regel aber zu negativen Ergebnissen und endet nicht selten in einer Insolvenz. Zudem wird durch eine solche Preistreiberei der Druck auf die Logistikbranche weiter erhöht: andere Unternehmen sind gezwungen, ebenfalls die Preise für die Dienstleistungen zu senken, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Wirtschaftsunternehmen stellen sich auf diese Konditionen ein und sind in Zukunft nicht mehr bereit, höhere Summen zu zahlen. Die Ruinösität des Logistikmarktes wird dadurch weiter vorangetrieben.

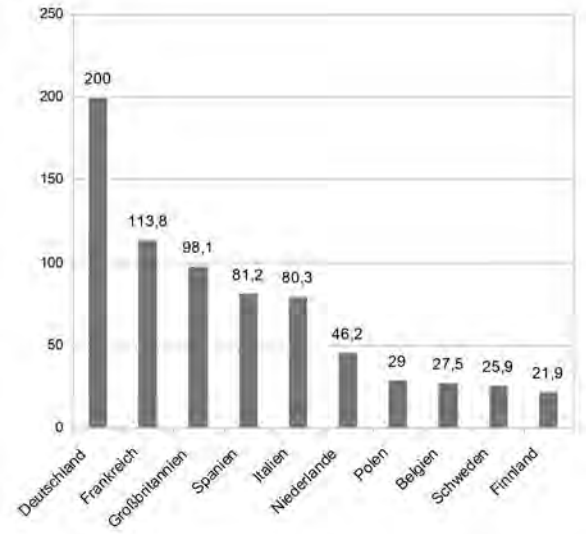
Häufig wird die Logistikbranche als Nebenprodukt bzw. »notwendiges Übel« bezeichnet, was nicht selten eine indirekte Vernachlässigung zur Folge hat. Für produzierende Unternehmen in der Automobilindustrie – deren Kernkompetenzen in der Fertigung liegen – kann dies auch als Statement genutzt werden. Trotzdem wird besonders in der Öffentlichkeit die Logistikbranche nicht wirklich als eigener Wirtschaftszweig angesehen, sondern als Nebenprodukt von Branchen, wie der Automobilindustrie oder des Handels, bezeichnet. Die Wahrnehmung des Begriffes »Logistik« beschränkt sich bei einer Vielzahl der Menschen auf Staus, verursacht durch unnötigen LKW-Verkehr.

Trotz der negativen öffentlichen Wahrnehmung stellt der Transport- und Logistikmarkt den drittgrößten Wirtschaftszweig in Deutschland dar, nach der Automobilindustrie und dem Handel.[2] [3]

Besonders Deutschland spielt in der Transport- und Logistikbranche eine essenzielle Rolle. Als leistungsstärkste Volkswirtschaft in Europa und bedingt durch die zentrale Lage, fungiert Deutschland als Drehkreuz für einen Großteil der Materialströme in Europa, aber auch in der

1 Vgl. Anhang 1: Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten in Industrie und Handel.
2 Vgl. Welt, online.
3 Vgl. Verkehrsrundschau 1, online.

gesamten Welt. So ermittelte das Fraunhofer Institut, dass Deutschland das höchste Volumen am Transport- und Logistikmarkt in Europa besitzt:



3 | Volumen des Logistikmarktes nach einzelnen Ländern in Europa, 2009
Quelle: Fraunhofer IIS, 03. Dezember 2010.

Aufgrund der Vormachtstellung Deutschlands liegt die Spezialisierung deutscher Unternehmen im Logistikbereich nahe. Es ist daher nicht verwunderlich, dass unter den fünf umsatzstärksten Logistikunternehmen in Deutschland vier deutsche Unternehmen rangieren.[4]

Die Zukunftsaussichten in der Branche sind trotz der widrigen Umstände vielversprechend: dank der steigenden weltweiten Wirtschaftsleistung, der weiter fortschreitenden Globalisierung und der immer größer werdenden Bedeutung des Begriffes Just-in-Time wird die Transport- und Logistikbranche mit allen anderen Wirtschaftszweigen wachsen. So hat der Branchenumsatz bereits zu Beginn des Jahres 2011 wieder das Vorkrisenniveau erreicht und wird aller Voraussicht nach weiter ansteigen.[5] Diese Entwicklung wird auch durch die neueste Erhebung der Bundesvereinigung Logistik e.V. bestätigt, die von einer steigenden Konjunktur in den kommenden Monaten ausgeht.[6]

Neben all den genannten Synergien und Zusammenhängen mit anderen Branchen ist jedoch zu erwähnen, dass die Transport- und Logistikbranche mitunter immer dann zu leiden hat, wenn in

4 Vgl. Anhang 2: Die größten Logistikunternehmen in Deutschland nach Inlandsumsatz aus dem Jahr 2009.
5 Vgl. Conmoto, online.
6 Vgl. Anhang 3: Logistikindikator 2011.

einer der tangierten Branchen eine Krise herrscht. So musste der Logistiksektor hart unter der Wirtschaftskrise zu Beginn des Jahres 2009 leiden, deren Auswirkungen bis heute zu spüren sind.[7] Auch in Zukunft muss damit gerechnet werden, dass Krisen in allen Wirtschaftsbereichen direkten Einfluss auf die Branche haben.

2.3 DIE BEDEUTUNG VON VALUE ADDED SERVICES VON TRANSPORT- UND LOGISTIKUNTERNEHMEN

Neben den klassischen Transportdienstleistungen und der Lagerhaltung bietet eine Vielzahl der Anbieter noch weiterführende Value Added Servces (im Folgenden VAS) in verschiedensten Teilbereichen an. Die Ziele von VAS liegen prinzipiell darin, eine klare Abgrenzung zu vergleichbaren Konkurrenten, aber auch zwischen den einzelnen Produktgruppen zu schaffen [Westermann, 2009, S. 433]. Alleinstellungsmerkmale sollen dabei helfen, Kunden an das Unternehmen zu binden und einen entsprechenden Umsatz zu generieren.

Eine im Verlauf dieser Ausarbeitung durchgeführte Recherche von mittelständigen bis zu weltweit führenden deutschen Logistikunternehmen ergab, dass nahezu alle betrachteten Logistikdienstleister eine entsprechende Auswahl an gängigen VAS anbieten können.[8] Diese Entwicklung ist dadurch zu begründen, dass unter steigendem Wettbewerbsdruck die reine Beschränkung auf bspw. konventionelle Transportdienstleistungen nicht mehr ausreicht, um den Kunden vollends zufriedenzustellen und nachhaltig am Markt agieren zu können. Services, wie die operative Umsetzung von Logistikkonzepten und die Spezialisierung auf die Produktionslogistik mittels Beratungsleistungen, gehören bei den betrachteten Mitbewerbern zum Standardrepertoire. Dienstleistungen, wie die einheitliche Beratung und ein entsprechendes Personalmanagement mit dem Einsatz einer eigenen Arbeitnehmerüberlassung, werden noch nicht von allen Logistikdienstleistern angeboten, verbreiten sich aber zunehmend.

Die Betrachtung zeigt, wie umfassend mittlerweile die Gestaltung der Produktportfolios verschiedener Dienstleister ist. Zwar gibt es noch immer eine Differenzierung zwischen den Anbietern, was allerdings für die meisten Kunden nur schwer erkennbar ist. Dieser Umstand bildet letztlich ein weiteres Argument für die Ausgliederung der Abteilung SCS aus der Unternehmensgruppe.

Wie die vorherigen Ausführungen aufzeigen, führt der enorme Branchenwettbewerb dazu, dass sich die Unternehmen kontinuierlich breiter aufstellen. Nahezu jedes Logistikunternehmen bietet derzeit VAS auch im Bereich der Beratungsdienstleistungen an – mit teils mangelnder Qualität. All dies führt zu einem noch massiveren Wettbewerb zwischen den Dienstleistern, weshalb es für die Elsen-Gruppe Sinn macht, den Beratungsbereich in einer neuen Organisation abzubilden. Dadurch

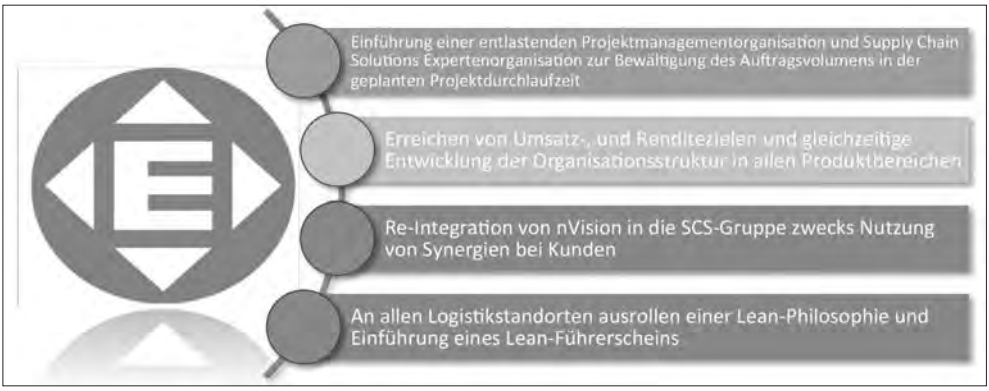
7 Vgl. Verkehrsrundschau 2, online.

8 Vgl. Anhang 4: Value Added Services ausgewählter Logistikdienstleister.

kann sich die Unternehmensgruppe auf der einen Seite auf das gekürzte Portfolio konzentrieren und weiterhin den Fokus auf die operative Umsetzung von Logistikprojekten und –dienstleistungen lenken. Auf der anderen Seite besteht für die neue Organisation die Chance, sich mit anderen Beratungsunternehmen zu messen und die Produktbereiche in einem neuen Umfeld anzubieten.

2.4 ZIELDEFINITIONEN

Wie bereits erwähnt, misst die Unternehmensführung dem Projekt der Abteilungsausgliederung wesentliches Interesse bei. So sind für das Jahr 2012 klare Zielvorgaben hinsichtlich der Projekterfüllung definiert worden:



4 | Auszug aus den Unternehmenszielen 2012
Quelle: Eigene Darstellung, Elsen Unternehmensziele.

Abbildung 3 zeigt einen Auszug der Unternehmensziele, welche durch die Abteilung SCS realisiert werden müssen. Diese wurden bereits Ende des Jahres 2011 durch die Unternehmensführung definiert. Die Erreichung dieser Ziele wird in so genannten Monthly Operations Reviews in regelmäßigen Abständen überprüft.

Wie zu erkennen, lag die Priorität auf der Entlastung der Abteilung SCS. Demnach war bereits im vergangenen Jahr angedacht, die Abteilung neu zu strukturieren, um den wachsenden Anforderungen zu begegnen. Die Idee der Weiterentwicklung hin zu einer eigenständigen Organisation ist jedoch erst im Jahr 2012 entstanden.

Die Zieldefinition der Abteilung SCS erfolgte vor dem Entschluss, die Möglichkeiten einer Ausgliederung zu bewerten. Die Abteilungsziele sind dabei stark an den Unternehmenszielen ausgerichtet und fokussieren sich klar auf das stetige Wachstum der Beratungsorganisation.

5 | Abteilungsziele 2012 der Abteilung Supply Chain Solutions
Quelle: Eigene Darstellung, Abteilungsziele SCS

Neben dem Erreichen der Umsatzziele hat auch hier die Festigung der Stellung am Markt wesentlichen Charakter. Dabei spielt die kontinuierliche Erweiterung des Marktes in Polen und der damit einhergehende Aufbau einer eigenständigen Organisation eine tragende Rolle.

Als weiterer, hervorzuhebender Faktor ist zudem der Webauftritt zu nennen. Bereits im vergangenen Jahr wurde angestrebt, einen neuen Internetauftritt zu gestalten. Da in der heutigen Zeit das Internet hinsichtlich der Kommunikation und Außendarstellung eines Unternehmens ständig an Bedeutung zunimmt, wurde die Gestaltung des Webauftritts als Abteilungsziel Ende des Jahres 2011 definiert.

Die Ziele, die mit der Umsetzung des Projektes erreicht werden sollen, wurden bei einem Kick-Off Termin Mitte Mai durch das Projektteam erarbeitet:

6 | Ziele des Ausgliederungsprojektes
Quelle: Eigene Darstellung.

Basis bildet die Findung eines neuen Markennamens, unter dem die neue Beratungsorganisation abgebildet werden soll. Die Auswahl des Namens stellt die strategisch bedeutsamste, aber auch schwierigste Entscheidung dar, da ein Wechsel nach der Publikation und dem Auftritt am Markt kaum noch möglich ist. Ein durchdachter Name mit dem Bezug zur Logistikberatung muss daher konzipiert werden, um nachhaltig am Markt aufzutreten. Damit einhergehend hat auch das Image des Unternehmens eine spezielle Bedeutung: die Entscheidung, ob ein dynamischer, geradliniger oder innovativer Auftritt erfolgen soll, muss ebenfalls in der beginnenden Phase getroffen werden.

Das zweite, wichtige Ziel zur Implementierung einer neuen Organisation ist die Definition des Produktportfolios. Die Abteilung SCS hat in der Vergangenheit verschiedenste Produkte entwickelt, die in der neuen Organisation entsprechend vermarktet werden müssen. Der Spagat zwischen dem Eigennamen des Produktes und dem betriebswirtschaftlichen Zweck ist hier ein Gesichtspunkt, den es zu berücksichtigen gilt. Wird lediglich der Eigenname erwähnt, kann dies schnell zu Undurchsichtigkeit und mangelndem Interesse seitens der Kunden führen. Auf der anderen Seite kann durch eine zu allgemeine Bezeichnung der Sinn des Spezialisierungsgrades verloren gehen und das Produkt in die Allgemeinheit vieler Mitbewerber abdriften. Die Bestimmung von Schwerpunkten in der Darstellung und eine geeignete Namensgebung sind hier zu beachtende Faktoren.

Einen weiteren Kernbestandteil stellt die zukünftige Organisation der Abteilung dar: durch die mögliche Gründung eines alleinstehenden Unternehmensbereiches wird es ebenfalls notwendig, Verantwortlichkeiten neu zu vergeben und eine Umstrukturierung vorzunehmen. Nur so ist gewährleistet, dass die Koordination der Kunden, Projekte und Mitarbeiter zielführend ist und die Ressourcen bestmöglich genutzt werden können.

Die beiden letzten Ziele sind unmittelbar miteinander verbunden und bilden die abschließenden Schritte des Ausgliederungsprozesses. Durch die Schaffung eines neuen Webauftritts wird direkt mit dem Markt und somit den Kunden kommuniziert. Das hier zugrunde gelegte Design entscheidet darüber, um welche Art Unternehmen es sich handelt. Mit der Live-Schaltung des Webauftritts ist letztlich auch die Gründung der neuen Organisation besiegelt.

3 LÖSUNGSANSÄTZE

3.1 DER STRATEGIEPROZESS

Wie im Vorfeld aufgezeigt, handelt es sich bei dem Logistiksektor um einen Wirtschaftszweig mit einem hohen Maß an Branchenwettbewerb und Konkurrenz. Alle am Markt vertretenen Unternehmen verfolgen das Ziel, durch entsprechende Strategien den Marktanteil weiter auszubauen, indem sie sich von der Konkurrenz differenzieren.

Auch die Gesamtunternehmensstrategie der Elsen-Gruppe orientiert sich an den klassischen Unternehmenszielen aller wirtschaftenden Unternehmen. Diese Ziele liegen kurzfristig in der Maximierung der Gewinne – langfristig jedoch in der Nachhaltigkeit am Markt [Dubielzig, 2009, S. 84]. Zwar muss ein Unternehmen rentabel wirtschaften und sollte seine Gewinne immer weiter ausbauen – doch das Bestehen am Markt ist essenziell, um den langfristigen Erfolg einer Unternehmung zu gewährleisten. Durch die Schaffung innovativer Produkte bzw. Alleinstellungsmerkmale gelingt es, sich von anderen Wettbewerbern abzuheben und Interesse bei potenziellen Kunden zu wecken. Lediglich durch den kontinuierlichen Ausbau und die Überprüfung der eigenen Unternehmensstrategie ist es möglich, langfristig und vor allem erfolgreich am Markt zu bestehen.
Die Gesamtunternehmensstrategie der Elsen-Gruppe orientiert sich stark an den Unternehmenszielen und sieht den Ausbau aller Produktbereiche, insbesondere jedoch der Beratungsorganisation, vor. Dabei lassen sich zwei Ausrichtungen unterscheiden:

intern soll versucht werden, die Säulen des Produktportfolios weiter auszubauen und enger miteinander abzustimmen. Dies wird u.a. durch die Einführung des Lean-Excellence erreicht, um fortwährende Standardisierung der Unternehmensabläufe zu ermöglichen. Die damit einhergehende Kommunikation unter den Geschäftsbereichen soll letzten Endes zu steigendem Erfolg in der Auftragsbeschaffung und -abwicklung führen.

Extern liegt der Fokus vor allem auf der Außendarstellung und Kommunikation der Produktbereiche. Durch die Schaffung eines geradlinigen Marketings und die Standardisierung des Webauftritts soll hier der Grundstein für die Strategieerreichung gelegt werden. Außerdem steht die Bewertung und Durchführung einer Ausgliederung des Beratungsbereiches im Vordergrund. So soll bis Ende des Jahres die Ausgliederung des Unternehmensbereiches vorbereitet werden, um im kommenden Jahr mit einer Marketingoffensive die Neugestaltung der Organisation einzuläuten.

Zwar sind für alle Geschäftsbereiche der Elsen-Gruppe wesentliche Bereichsstrategien definiert; der Fokus dieses Artikels liegt jedoch auf einer detaillierten Strategiebetrachtung des Beratungsbereiches.

Wie bereits aus den vorangegangenen Ausführungen abgeleitet werden kann, handelt es sich bei der Ausgliederung des Beratungsbereiches um eine Neupositionierung dieses Geschäftsbereiches. Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Ziele stellen hier die Grundlage für die strategische Vorgehensweise dar. Diese Ausrichtung ist dadurch begründet, dass einerseits unabhängig von der Elsen-Gruppe agiert werden kann. Die modulare Vorgehensweise bei der Konzeptionierung bzw. Beratung der Kunden bietet des Weiteren die Möglichkeit, verschiedene Teilbereiche der Unternehmensberatung zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu beauftragen. Diese Philosophie wird aktuell in der Abteilung SCS praktiziert und soll im Kern auch erhalten bleiben. Im Anschluss an die Beratung, erhält der Kunde die Möglichkeit, weitere im Portfolio enthaltene Produkte in Anspruch zu nehmen bzw. sich für eine direkte operative Umsetzung zu entscheiden. In dieser Phase werden die weiteren Geschäftsbereiche der Elsen-Gruppe eingeschaltet. Wesentlich dabei ist

jedoch, dass dem Kunden die Frage »Make or Buy« klar beantwortet wird und dieser sich für die Elsen-Gruppe entscheidet. Für den Kunden bedeutet dies, wahlweise die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu intensivieren und einen im Bereich der Beratung sowie der operativen Umsetzung fortschrittlich entwickelten Partner zu gewinnen. Das Kundenunternehmen kann sich durch die Inanspruchnahme der Dienstleistungen weiter auf die Kernkompetenzen konzentrieren.

Die strategische Neupositionierung des Geschäftsbereiches liegt in diesem Kontext darin, durch einen neuen, losgelösten Auftritt zu der Elsen-Gruppe weitere Marktanteile zu generieren. Trotzdem steht die Beibehaltung des Alleinstellungsmerkmals »Beratung mit Umsetzung« weiterhin im Fokus: im Verlauf der Projekterarbeitung für den Kunden erfolgt hier ein gezielter Verweis auf die Elsen-Gruppe, um die Umsetzungskompetenz des Unternehmens zu beweisen. Durch die Kombination eines innovativen Start-Up-Unternehmens mit einem erfahrenen Logistikdienstleister entsteht die Möglichkeit, weitere Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

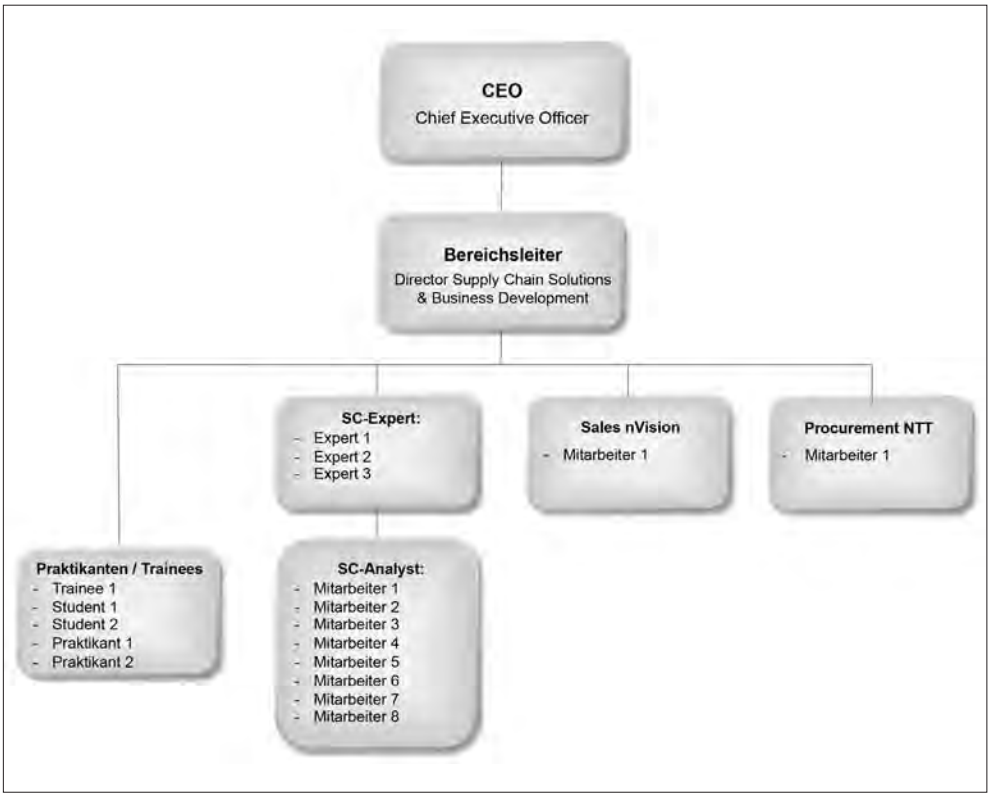
3.2 RESTRUKTURIERUNG DER ABTEILUNGSORGANISATION

Um die Bereichsstrategie umsetzen und die damit einhergehende Erreichung der Ziele gewährleisten zu können, ist die aktuelle Abteilungsorganisation umzustellen. Die bereits beschriebenen Problemstellungen aus der derzeitigen Organisationsform sollen mit der zukünftigen Abbildung möglichst vermieden werden.

Grundsätzlich lassen sich im Bereich der Organisation verschiedene Modelle identifizieren. Die drei gängigsten Modelle sind unter den Namen funktionale Organisation, divisionale Organisation und Matrix Organisation bekannt [Bea, 2004, S. 391]. Aufgrund des eingeschränkten Umfangs des Artikels wird auf die Erläuterung der Organisationsmodelle an dieser Stelle verzichtet.

Aktuelle Problemstellungen sind Folge der momentanen Organisationsform der Abteilung, wie das Organigramm zeigt (siehe Abbildung 7 nächste Seite, Anm. d. Redaktion):

Die aus der funktionalen Organisation entstehenden Problematiken sind wegweisend: derzeit werden 17 Mitarbeiter durch den Bereichsleiter betreut. Die Betreuung beinhaltet neben der Steuerung der Projekte und des Projektteams auch die fachliche Unterstützung von bereichs- und unternehmensübergreifenden Themen. Die Auslastung des Bereichsleiters hat damit aktuell bereits das Maximum überschritten, weshalb die Abteilung in puncto Effizienz nicht den Grad erreicht, den die Personalkapazitäten ermöglichen könnten. Die Steuerung der Mitarbeiter im Projektgeschäft, die Kommunikation auf Managementebene sowie die Koordination aller administrativen Themen, wie das Reporting und das Controlling, können aktuell kaum noch alleine durch den Bereichsleiter abgefangen werden. Zudem wird in den kommenden Monaten mit einem massiven Projektanstieg gerechnet, was eine zwingende Restrukturierung des Geschäftsbereiches erfordert.

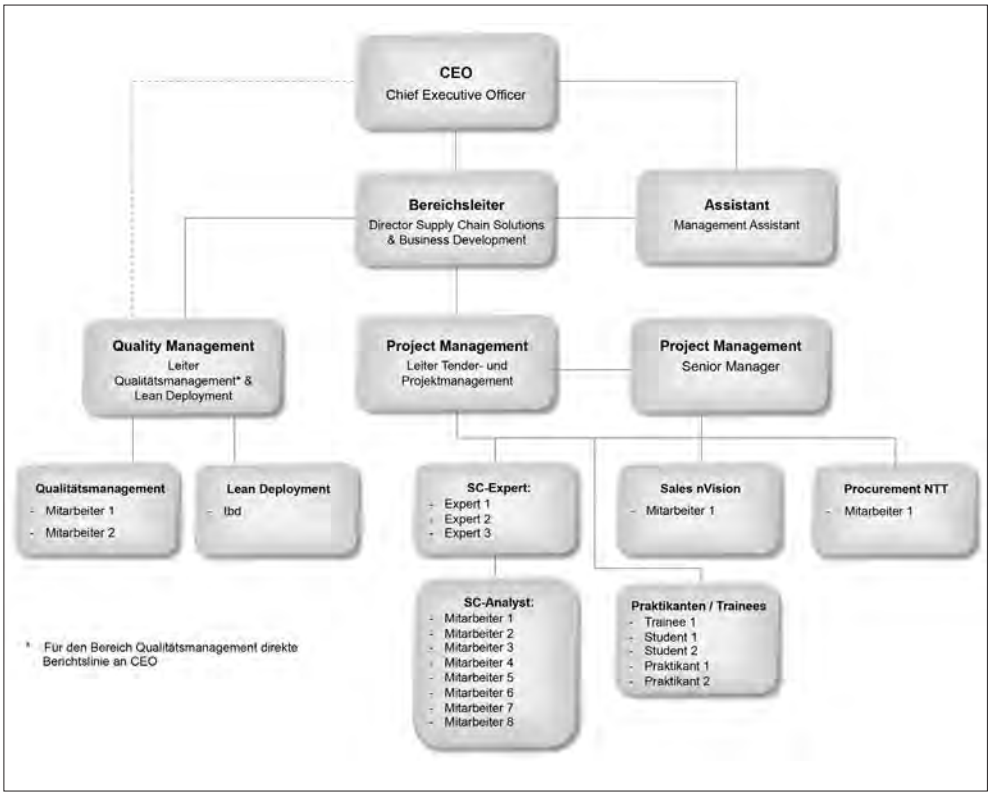


7 | Derzeitiges Organigramm der Abteilung Supply Chain Solutions
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Entlastung des Bereichsleiters empfiehlt sich daher die Umstellung der Abteilungsorganisation noch vor der Abteilungsausgliederung anzustoßen. Eine solche Umstellung umfasst neben der Implementierung einer Stabsstelle die Schaffung weiterer Leitungsfunktionen, damit die Koordination und Umsetzung der Projekte gewährleistet wird. Eine solche Vorgehensweise ist der divisionalen Organisationsform angelehnt, bei der einzelne Sparten im Unternehmensbereich geschaffen werden (siehe Abbildung 8, Anm. d. Redaktion).

Neben der Aufgaben- und Verantwortungsübertragung an eine tiefere Ebene liegt der Vorteil in der intensivierten Steuerung durch einen Bereichsleiter. Für diesen besteht die Möglichkeit, fast ausschließlich auf Managementebene zu agieren und durch die geschaffenen Stellen Informationen in konzentrierter Form zu erhalten, ohne dabei zu tief in jedes einzelne Projekt einsteigen zu müssen. Die Entlastung durch die Leiter der Sparten ist enorm, wodurch die Effektivität der Projektteams gesteigert wird, aber auch weitere Kapazitäten für Abteilungsbereiche, wie bspw. das Business Development, entstehen.

Des Weiteren wird eine wesentliche Entlastung durch die Unterstützung auf administrativer Ebene erreicht: die Schaffung einer Stabsstelle vermindert den Arbeitsaufwand von simplen administrativen Tätigkeiten bis hin zu der Koordination von Meetings und Personal.



8 | Mögliches Organigramm der neuen Beratungsorganisation
Quelle: Eigene Darstellung.

3.3 INTERNATIONALISIERUNG

Die aktuelle Form der Internationalisierung, mit welcher die Elsen-Gruppe ihre Dienstleistungen im Ausland anbietet, ist der **Export**. Aus dem Heimatland heraus werden Berater entsandt, um die Beratungsdienstleistungen auf dem Zielmarkt umzusetzen. Zwar ist es vorteilhaft, dass die vorhandenen Strukturen keinen Änderungsbedarf erfahren müssen, jedoch führt der aktuelle Abbildung aufgrund langer Reaktionszeiten und fehlender Kenntnisse bei der Abwicklung von Aufträgen in einem fremden Land zu einer gewissen Art von Hemmnis. Die Präsenz bei den Kunden spielt gerade im Bereich der Beratungsdienstleistungen eine essenzielle Rolle: die not-

wendige Kommunikation und Präsenz ist wesentlicher Treiber für die nachhaltige Entwicklung der Geschäftsbeziehung. Nur durch die kontinuierliche Pflege, die eine unmittelbare Präsenz voraussetzt, können langfristig Geschäftsbeziehungen wachsen und Aufträge gewonnen werden. Bei der Markterschließung in Form von Exporten ist dies jedoch kaum möglich, weshalb die aktuelle Form des Markteintritts allenfalls übergangsweise genutzt werden kann, um langfristig eine Strategie für eine nachhaltige Erschließung zu entwickeln.

Nach der detaillierten Betrachtung verschiedenster Internationalisierungsformen stellt die Gründung eines **Joint Ventures** die bestmögliche Form des Markteintritts dar. Die Kooperation mit einem leistungsstarken Partner und die gemeinsame Gründung eines neuen Unternehmens bieten der Elsen-Gruppe die Möglichkeit, den Eintritt in einen neuen Markt zu eröffnen.

Neben der Internationalisierungsform spielt der potenzielle Absatzmarkt eine wesentliche Rolle im Internationalisierungsprozess. Die Elsen-Gruppe ist bereits intensiv in Europa aktiv und die weitere Erschließung des europäischen Marktes soll kontinuierlich in den kommenden Jahren erfolgen.[9] Die Gewinnung neuer Märkte über die Grenzen Europas hinweg stellt, wie bereits erwähnt, ein langfristiges Unternehmensziel dar. Aufgrund dessen wird derzeit intensiv nach möglichen Absatzmärkten geforscht. Im Rahmen dieser Entwicklung wurde bereits eine Vielzahl an Ländern in Betracht gezogen, die hinsichtlich eines Markteintritts für die Elsen-Gruppe durchaus interessant sein könnten. Wie in den vergangenen Jahren von Wirtschaft und Politik diskutiert, gewinnen die Schwellenländer immer mehr an Bedeutung in der weltweiten Wirtschaft. Die seit Beginn des neuen Jahrtausends bezeichneten BRIC-Staaten[10] standen dabei in der Vergangenheit immer wieder im Fokus. Diese Länder wurden oftmals als die insgeheim treibenden Kräfte der Weltwirtschaft bezeichnet, und das nicht zu Unrecht: so sind diese Staaten aktuell jeweils unter den zehn größten Volkswirtschaften einzuordnen und tragen ca. ein Viertel zu der weltweiten Wirtschaftsleistung bei.[11] Möglich ist dies durch die teils exorbitanten Wachstumsraten, die mitunter viele Unternehmen aus den Industrienationen anlocken. Hohe Investitionen durch multinationale Unternehmen und eine zum Teil noch rasantere Entwicklung waren die Folgen. Aber auch die BRIC-Staaten selbst sind in der Lage, weltweit zu agieren: so ist China mittlerweile zu der zweitgrößten Wirtschaftsmacht aufgestiegen und investiert bspw. massiv in Indien. Diese Entwicklung und die steigend hohe Nachfrage im Land brachten den BRIC-Staaten letztlich den Ruf ein, die Treiber aus der Weltwirtschaftskrise 2008 gewesen zu sein.[12]

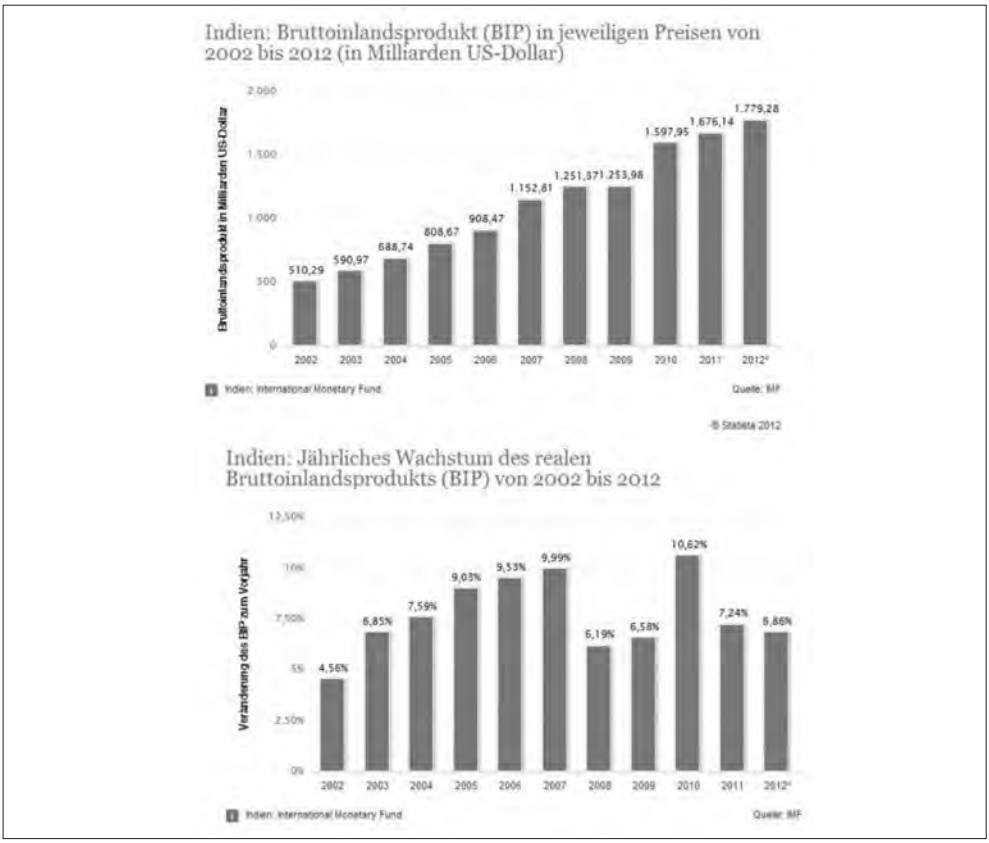
In den vergangenen Jahren nahm die Zahl der Schwellenländer noch weiter zu. So hat sich der Kreis um die vier Großmächte zunächst um Südafrika und dann um die so genannten »Next

9 Vgl. Anhang 5: Aktuelle Auftragslage in Europa und geplante weltweit avisierte Folgeprojekte.
10 BRIC steht für die Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China.
11 Vgl. faz, online.
12 Vgl. ftd, online.

Eleven“[13] erweitert. Insgeheim werden dabei den Staaten Südafrika, aber auch Mexiko, die größten Wachstumsraten in den kommenden Jahren zugerechnet.

Trotz der großen Auswahl an Alternativen scheint hinsichtlich des Markteintritts der Elsen-Gruppe die Gründung eines Joint Ventures in Indien aufgrund der nachfolgenden Punkte am plausibelsten:

Neben China hat Indien in den vergangenen Jahren ein rasantes Wachstum vollzogen. Zwar steht Indien im direkten Vergleich der BRIC-Staaten untereinander nur auf Platz 2 hinter dem Zugpferd China,[14] dennoch sind die Opportunitäten noch immer überdurchschnittlich hoch.



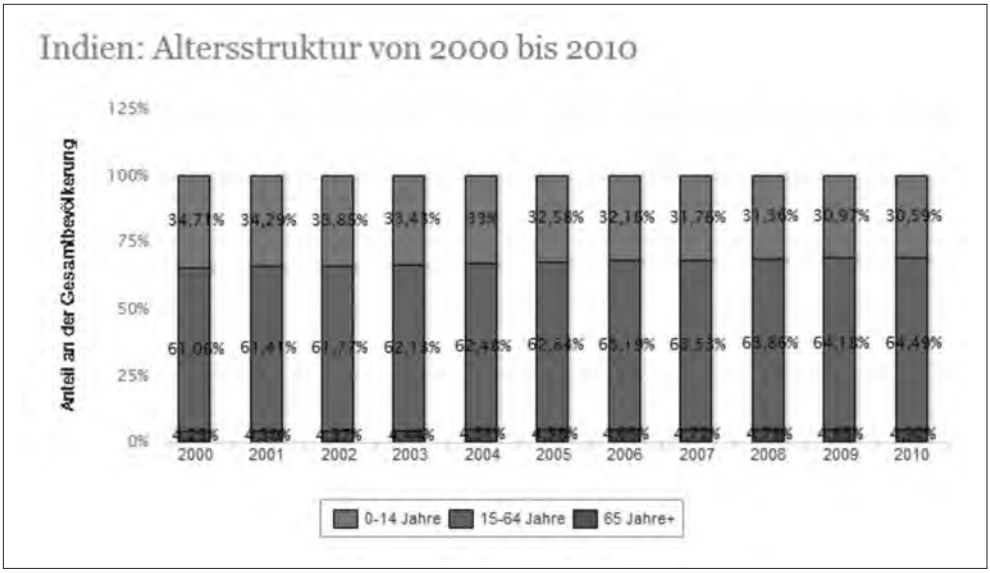
9 | Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes Indiens
Quelle: International Monetary Fund, April 2012.

13 Folgende Länder zählen zu den »Next Eleven«: Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam. Vgl. finanzen100, online.

14 Vgl. Anhang 6: Interner Vergleich der BRIC-Staaten

Die Entwicklung des in Abbildung 23 dargestellten Bruttoinlandsproduktes Indiens zeigt auf, dass seit Beginn der BRIC-Generation ein stetiges Wachstum der Wirtschaftsleistung des Landes zu verzeichnen ist. Lediglich in den Krisenjahren, wie auch im Jahr 2012, ist mit einer geringfügigen Schwächung dieses Trends zu rechnen. Trotzdem liegt das Wirtschaftswachstum Indiens im Vergleich zur europäischen Union um ca. 5,7 % höher.[15] Bereits die Betrachtung eines solchen Wachstums impliziert, dass die kontinuierliche Industrialisierung des Landes weiter fortschreiten und die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen ansteigen wird. Die Gründung neuer Unternehmen und Unternehmensbereiche ist daher notwendig, um einer solchen Nachfrage gerecht werden zu können und entsprechende Arbeitsplätze zu generieren.

Einen weiteren Faktor in der Wirtschaftsentwicklung bildet die Demografie des Landes:



10 | Altersstruktur Indiens der vergangenen Dekade
Quelle: World Bank, September 2011.

Die Altersstruktur in Indien stellt sich als relativ konstant dar. Da das Durchschnittsalter im Jahr 2010 bei 25,1 Jahren[16] lag, befindet sich ein Großteil der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter. Wird in diesem Kontext die aktuelle Arbeitslosenquote von ca. 9,8 %[17] im Jahr 2011 betrachtet, ist festzustellen, dass Indien im Bereich der Beschäftigungszahlen schon den Median der EU erreicht hat. Zwar liegt die Quote noch deutlich über der von Deutschland oder gar einer Vollbe-

15 Mittelwert aller der 17 befindlichen Staaten der Eurozone lag im Jahr 2011 bei 1,5 %.
16 Vgl. Anhang 7: Durchschnittsalter der indischen Bevölkerung.
17 Vgl. Anhang 8: Verlauf der Arbeitslosenquote in Indien.

schäftigung, nichtsdestotrotz ist ein Großteil der Bevölkerung angestellt. Diese Entwicklung zeigt auf, dass in der Vergangenheit immer mehr Arbeitsplätze geschaffen wurden, was unter anderem auf die Neugründungen ausländischer Firmen zurückzuführen ist. Zwar sind noch heute eine Vielzahl der Inder in ländlichen Gebieten und somit in der Landwirtschaft beschäftigt, aufgrund der fortschreitenden Urbanisierung wird jedoch eine Verlagerung stattfinden und der Dienstleistungssektor immer weiter in den Vordergrund treten. Diese Entwicklung führt letztlich zu steigender Kaufkraft und Wohlstand im Land, wodurch die Konsumfreudigkeit der Bevölkerung wächst und eine fortschreitende Globalisierung bzw. Industrialisierung erfolgt.

Ein weiterer Vorteil des Wachstumsmarktes Indien ist die politische Stabilität des Landes: die prowestliche Einstellung und die allgemeine Offenheit hinsichtlich des Konsumverhaltens der Einwohner machen das Land vor allem für ausländische Firmen sehr attraktiv, anders als bspw. in innenpolitisch aufgewühlten Ländern wie Mexiko. Diese Stabilität wird verstärkt durch die allgemeine Gelassenheit der Menschen vor Ort: anders als in Europa sind die Einwohner hier Neuem gegenüber aufgeschlossener, was eine Unternehmensgründung und –führung wesentlich einfacher gestalten kann.

Die Preisstruktur in Indien bildet auch einen wesentlichen Faktor für die Investition bzw. Verlagerung in das Land: das Lohnniveau ist hier vergleichbar mit den gezahlten Löhnen in Osteuropa und liegt somit unter dem westlichen Durchschnitt. Der Faktor Arbeit spielt daher eine wesentliche Rolle, insbesondere für produzierende Unternehmen. Arbeiter sind günstig zu unterhalten und Investitionen in neue Techniken zur Automatisierung können dadurch vernachlässigt werden. Zudem sind Tarifstrukturen wie in Europa nicht bekannt, weshalb Streiks durch die entsprechenden Lobbys kaum zu erwarten sind.[18]

Außerdem bietet das Land eine fortwährende Steigerung der Anzahl an Fachkräften, was ausländischen Unternehmen die Entscheidung hinsichtlich eines Markteintritts in Indien vereinfacht. Im Business-Bereich wird teilweise sehr gutes Englisch gesprochen, was die Kommunikation mit potenziellen Partnern im Vergleich zu China deutlich erleichtert.

Neben den genannten Vorteilen sind aber auch Risiken und Nachteile zu identifizieren, die einen Markteintritt in Indien schwierig gestalten können.

Zum einen ist der Eintritt in ein fremdes Land immer ein Risiko: die fehlende Marktkenntnis und die dadurch entstehenden Hürden können vor dem Markteintritt nur schwer abgeschätzt werden. Mögliche Belastungen in Form von Sonderabgaben oder –steuern sind durchaus möglich, um den einheimischen Markt vor Fremdeintritten zu bewahren.
Einen weiteren wesentlichen Nachteil stellt zum anderen die infrastrukturelle Lage dar: zwar ver-

18 Vgl. hier die Erfahrungen der Daimler AG: wirtschaft.t-online, online.

bessert sich das Netz der Infrastruktur gerade in den Metropolregionen immer weiter, nichtsdestotrotz kann es in Stoßzeiten hier zu kilometerlangen Staus kommen. Auch fehlt eine adäquate Hinterland-Anbindung, sei es durch ein ausgebautes Straßennetz oder aber durch Schienen. Flughäfen sind ebenfalls rar und meist nur in den Metropolregionen zu finden. Die gleiche Situation gilt auch hinsichtlich des Stromnetzes: Stromausfälle stehen teils auf der Tagesordnung und können massive Probleme im Fertigungsbereich erzeugen.

Diese Umstände sind insbesondere für reiseintensive Branchen, wie in der Beratung, zu berücksichtigen. So sollte die Ansiedlung in einer Metropolregion, wie Neu Delhi oder Mumbai, erfolgen. Mumbai stellt bspw. die einwohnerreichste, aber auch die am weitesten entwickelte Stadt Indiens dar und wird als der Wirtschaftsstandort mit einer überdurchschnittlich guten Infrastruktur bezeichnet.

Als weiterer kritischer Faktor ist der mögliche Know-How-Verlust bzw. die Produktpiraterie hervorzuheben. Bei einem Kooperationsstart in dieser Form ist es möglich, dass der Partner sich das Wissen zu eigen macht und die Produkte in gleicher Form selbst auf den Markt streut oder an Dritte weitergibt. Zwar ist das Problem einer solchen Piraterie nicht so verbreitet wie bspw. in China – trotzdem birgt dieser Umstand ein gewisses Risiko. Die Verlässlichkeit des zu wählenden Partners, aber auch das Vertrauen müssen somit sichergestellt werden, um ein solches Vorhaben umsetzen zu können.

Die Wahl eines adäquaten Partners spielt die wohl wichtigste Rolle bei einem Markteintritt mittels eines Joint Ventures. Hier wird eine langfristige, partnerschaftliche Kooperation eingegangen, bei der Vertrauen und die Offenlegung von Produkten oder Vorgehensweisen auf der einen Seite sowie Marktkenntnisse bzw. Kundenkontakte auf der anderen Seite erfolgen müssen.

Ein möglicher Partner für das beschriebene Vorhaben wäre bspw. der Verpackungshersteller Kirat Plastics, welcher mit der Elsen-Gruppe in den vergangenen Jahren bereits Geschäftsbeziehungen auf verschiedenen Ebenen geknüpft hat. Das Unternehmen mit Sitz in Gurgaon, Neu Delhi, besitzt bereits ein breites Kundenspektrum und beliefert Kunden, vorrangig in Indien und auf dem asiatischen Markt, mit Verpackungslösungen. Diese bereits vorhandenen Geschäftsbeziehungen stellen aufgrund des Bekanntheitsgrades des Unternehmens Kirat Plastics die Möglichkeit dar, Aufträge bei den Bestandskunden zu platzieren. Um diesen Schritt durchführen zu können, sind folgende Vorgehensweisen denkbar:

einerseits kann das bereits in Indien etablierte Unternehmen als Referenz und Werbeplattform für das neu gegründete Joint Venture dienen. Bei dem Abschluss von Aufträgen bietet sich die Möglichkeit, auf das Unternehmen zu verweisen und dieses zu empfehlen. Da häufig direkt mit Entscheidungsträgern kommuniziert wird, ist es möglich, im Verlauf der Entwicklung identifizierte logistische Probleme anzusprechen und durch Folgeaufträge mittels der neuen Organisation zu bereinigen.

Andererseits besteht die Chance, zu Beginn eines Entwicklungsprozesses im Bereich der Verpackungen das Know-How des neuen Unternehmens zu integrieren: der Entwurf möglicher Spezialverpackungen ist immer mit einem gewissen Aufwand verbunden und erfordert teilweise einen hohen Analysebedarf. Die Betrachtung der gesamten Supply Chain ist notwendig, um neben der Qualität dem Kunden die kostengünstigste Möglichkeit zu offerieren. So ist denkbar, bereits von Beginn an ein Beraterteam »free of charge« in Teile des Entwicklungsprozesses einzubinden, um logistische Problemstellungen zu identifizieren. Dabei steht die Gewinnung möglicher Folgeprojekte klar im Vordergrund.

Neben diesen Möglichkeiten eröffnet die Marktkenntnis des indischen Unternehmens auch eine Vielzahl weiterer Optionen: so sind bspw. Herangehensweisen von der klassischen Kaltakquise bis hin zu einem im folgenden Abschnitt erörterten Co-Branding-Ansatz denkbar, um den Absatz für die angebotenen Dienstleistungen zu steigern und die Marktanteile zu erhöhen.

Die Attraktivität des Absatzmarktes Indiens wird durch die abschließend abgebildete PEST-Analyse nochmals verdeutlicht:

11 | PEST-Analyse hinsichtlich des Absatzmarktes Indiens
Quelle: Eigene Darstellung.

4 MARKETINGSTRATEGIE ZUR AUSSENDARSTELLUNG DES NEUEN UNTERNEHMENSBEREICHES

4.1 DIE BEDEUTUNG DES MARKETING IN DER ELSEN-GRUPPE

Wie bereits angesprochen, handelt es sich bei dem Logistiksektor um einen Wirtschaftszweig mit einem hohen Maß an Branchenwettbewerb und Konkurrenz. Der Spielraum für Aufwendungen, die nicht direkt mit der Leistungserstellung zu tun haben, ist für in dieser Branche tätige Unternehmen entsprechend gering. Professionelles Marketing mit konkret platzierten Strategien kostet enorm viel Geld, was bei den genannten Margen für eine Vielzahl mittelständiger Dienstleister als nicht realisierbar erscheint. Zudem ist das Segment der Logistikdienstleistung ein Service, welcher nicht wie ein Konsumgut einer breiten Masse angeboten werden kann. Der Bedarf an integrierten Logistiklösungen, wie sie ein Unternehmen wie die Elsen-Gruppe anbietet, eröffnet sich nur produzierenden Unternehmen und Handelsbetrieben. Eine zielgerichtete und exakt abgestimmte Marketingstrategie ist daher notwendig, um die Zielgruppen erreichen zu können und die Kosten für die Umsetzung so gering wie möglich zu halten.

Für die Elsen-Gruppe hat das Marketing in den vergangenen Monaten eine zunehmende Bedeutung erhalten. Durch das enorme Wachstum und die Vielzahl an innovativen Produkten entlang der Logistikkette hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, öffentlichkeitswirksamer in Erscheinung zu treten. In den vergangenen Jahren wurde versäumt, einen einheitlichen Auftritt zu gestalten sowie bereits entwickelte Produkte zu einer Marke zu führen und am Markt zu etablieren.

Mittels einer im vergangenen Jahr gegründeten Marketingabteilung wird nun die Vereinheitlichung der Produktbereiche nach außen, aber auch die Etablierung der entwickelten Produkte vorangetrieben. Dabei stehen explizit die Kommunikation mit möglichen Interessensgruppen sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Produkten zu Marken im Vordergrund. Die Ausgliederung des Unternehmensbereiches spielt dabei die wohl wichtigste Rolle: durch die Schaffung eines »State of the Art« Internetauftrittes für die neue Organisation soll eine professionelle Außendarstellung erzielt werden. Dabei ist wesentlich, die Kommunikation nach außen zu fördern, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Durch die Entwicklung einer Marketingstrategie sollen potenzielle Unternehmen auf die Möglichkeiten von Beratungsleistungen durch die Organisation aufmerksam gemacht werden. Dabei steht die Kommunikation hinsichtlich der Produkte und Produktbereiche im Fokus um letztlich die Überzeugung zu schaffen, dass das entsprechende Produkt in dieser Form einen Nutzen für das Unternehmen darstellt.

Quantitativ hingegen ist die Steigerung des Absatzes der Beratungsdienstleistung und somit eine Steigerung des Umsatzes als Ziel gesteckt. Wie bereits in den Unternehmenszielen definiert, wird mit einem Zuwachs von 10 % per anno gerechnet.

4.2 MÖGLICHE MARKETINGSTRATEGIE ANHAND DES BEISPIELPRODUKTES LEAN-EXCELLENCE

Für die Implementierung einer Marketingstrategie hinsichtlich der Bereichsausgliederung und der Bekanntmachung des Produktportfolios wurde das sogenannte Co-Branding ausgewählt. Hierbei handelt es sich um eine Form der Markenkombination zweier selbstständiger Marken, wobei diese zu einem oder aber zu verschiedenen Unternehmen gehören können [Hubert, 2009, S. 22 ff.]. Dabei bilden die beteiligten Marken sowohl vor, als auch nach dem Co-Branding für den Nachfrager selbstständige, isolierte Marken [Vest, 2010, S. 124]. Bedeutend ist jedoch, dass bei dem Co-Branding-Ansatz die eingesetzten Marken nicht zwangsläufig die Wertschöpfung verrichten, sondern schon die bloße Nennung des Partnernamens ausreichend ist, um dem Co-Branding-Ansatz gerecht zu werden [Vogel, 2007, S. 12]. Häufig kooperieren im Bereich des Co-Branding Unternehmen, die voneinander abweichende Produkte und Leistungen anbieten [Rogier, 2008, S. 163].

Das Ziel des Co-Branding liegt neben der Erschließung von Synergien für beide Beteiligten in der Auswirkung positiver Imageeffekte auf die jeweils eigene Marke. Des Weiteren können durch einen Co-Branding-Ansatz neue Kundengruppen, Marktsegmente, aber auch der Eintritt in neue Märkte ermöglicht werden [Rogier, 2008, S. 163].

Aktuell wird den Kunden durch das Lean-Excellence-Konzept ein Produkt mit hoher Umsetzungskompetenz geboten. Die Kombination dieses Produktes mit einer Marke eines Partners bietet die Opportunität, eine neue Organisation wirksam zu vermarkten.

Die durch den Geschäftsbereich angebotenen Dienstleistungen beschränken sich auch in Zukunft ausschließlich auf den Business Bereich. Der Konsumgütermarkt wird hier nicht tangiert, weswegen die Nachfrage entsprechend gering einzuschätzen ist.

Im Normalfall stellt die Verbindung von allgemein bekannten Marken aus dem Konsumgüterbereich den üblichen Weg dar, um den Co-Branding-Ansatz zu erfüllen, was in der hier vorgestellten Konstellation jedoch nicht ohne weiteres möglich ist. Es muss daher versucht werden, eine passende Marke im Business Bereich zu identifizieren, um den Ansatz einer solchen Strategie weiterverfolgen zu können. Mit Hilfe des Produktes Lean-Excellence werden im Folgenden zwei mögliche Ausprägungsformen diskutieren.

Die erste Option ist das bereits erläuterte *Ingredient Branding*, in welchem zwei selbstständige Marken zusammengeführt und gemeinsam vertrieben werden. Um einen solchen Ansatz verfol-

gen zu können, wird jedoch ein Partner mit einer starken Marke benötigt. Als in Frage kommende Partner für einen solchen Marketingansatz, eignen sich vorranging Kunden aus der Automobilindustrie: einerseits spielt in diesem Wirtschaftsbereich die Verschlankung von Prozessen eine enorm wichtige Rolle. Andererseits besteht das Produktportfolio der Elsen-Gruppe größtenteils aus Unternehmen, welche im Automobilsektor angesiedelt sind. Diese Kundengruppe stellt somit die Plattform dar, ein für beide Marken nachhaltiges *Ingredient Branding* durchzuführen.

Hinsichtlich der Umsetzung liegt das Ziel darin, das Lean-Excellence als Teil der Wertschöpfung an die Marke des Partners zu knüpfen, um das fertige Produkt zu erreichen. Beispielhaft sei hier die Fertigung von Einspritzanlagen zu erwähnen: wenn der Hersteller dieser Anlagen Effizienzprobleme im Fertigungsprozess zu verzeichnen hat und Beratungsdienstleistungen der neuen Organisation im Bereich des Lean-Managements in Anspruch nimmt, besteht hier die Möglichkeit, das *Ingredient Branding* entsprechend anzuwenden. Durch die Umsetzung der Marke »Lean-Excellence« im Bereich der Produktion ist es dem Hersteller möglich, das entsprechende Fertigprodukt in der aktuellen Qualität und zu dem entsprechenden Preis zu fertigen. Durch das Co-Produkt werden die Prozesse verschlankt, die Effizienz erhöht und so letztlich Kosten eingespart.

Mit der adäquaten Kommunikation nach außen werden hier die Grundsätze des *Ingredient Branding* erfüllt. Mögliche Vorgehensweisen der Vermarktung sind bspw. die zusätzliche Abbildung eines Logos für das Lean-Excellence Konzept auf Teilen der Maschinen oder gar auf dem Fertigprodukt. Als weitere Umsetzungsformen bieten sich die Darstellung beider Marken auf Messen oder in Kundenpräsentationen an, um das Beratungsprodukt in der direkten Umsetzung wahrnehmen zu können.

Die neue Organisation würde hier ganz klar vom Bekanntheitsgrad des Herstellers und dessen Produkt profitieren. Wird bspw. ein Zwischenprodukt in der Herstellerkette der Automobilindustrie als Partnermarke ausgewählt, können unter Umständen mehrere Fertigungsstufen bei verschiedensten Unternehmen durchlaufen werden. Unterschiedliche Berührungspunkte mit anderen Unternehmen und potenziellen Kunden wären die Folge. Die gemeinsame Kommunikation mit einem starken Partner bietet gerade zu Beginn für die neue Organisation eine Chance, den Wert der beworbenen Marke, aber auch des gesamten Images, zu erhöhen und potenziellen Kunden zugänglich zu machen.

Für die Marke des Partners hingegen besteht die Möglichkeit, durch das Label des Partnerproduktes Qualität für den Abnehmer zu garantieren. Mit dem Höchstmaß an Prozessorientierung bspw. durch ein Produkt wie das Lean-Excellence, wird unter anderem auch ein Höchstmaß an Qualität in Verbindung gebracht. Denkbar ist hier nicht nur die Verbesserung der Marke, sondern sogar die Steigerung des gesamten Unternehmensimages.

Neben dem diskutierten *Ingredient Branding* besteht für die Vermarktung von Produktbereichen auch die Option, das *Mega-Branding* als Marketingstrategie einzusetzen: der Zusammenschluss

von Firmen eines ähnlichen Produktportfolios bietet die Chance, den Bekanntheitsgrad aller Beteiligten in den entsprechenden Marktsegmenten zu erhöhen. Durch die Schaffung von Allianzen können gemeinsame Interessen wahrgenommen und die Kundengruppen zielgerichteter auf das Produktportfolio geleitet werden. Im Transportbereich verfolgt die Elsen-Gruppe bereits einen solchen Ansatz: so ist bzw. war die Elsen-Gruppe auch ein Teil der E.L.V.I.S. Ag oder der System Alliance.

Ein ähnliches Konzept könnte hier auch hinsichtlich der Beratungsdienstleistungen erfolgen: die Vision liegt darin, verschiedenste Dienstleister im Beratungsbereich in einer Allianz zu vereinen, um ein möglichst breites Spektrum im Beratungssegment abdecken zu können. Hier kann den Kundengruppen aus den unterschiedlichsten Bereichen eine Vielzahl an maßgeschneiderten Beratungslösungen angeboten werden. Durch die Bündelung des Produktportfolios in einem Netzwerk könnte von dem Konzept großer Beratungsunternehmen, wie McKinsey, profitiert werden: ein umfangreiches Netzwerk ermöglicht es diesem Unternehmen, nahezu alle relevanten Gebiete im Bereich der Unternehmensberatung abzudecken.

Des Weiteren liegen die Vorteile neben einem einheitlichen Auftreten in der Verringerung der Marketingkosten: so ermöglicht die Fokussierung eines solchen Ansatzes bspw. die Zusammenlegung der Marketingbudgets der Beteiligten, sodass Vertriebskanäle genutzt werden können, die für ein singulär agierendes Unternehmen aufgrund von Kostengründen nicht erschwinglich sind. Die Kommunikation sowie die gemeinsame Interessensvertretung nach außen werden dadurch enorm gesteigert.

Hinsichtlich einer kurzfristigen Anwendung der Marketingstrategie für die neu zu schaffende Organisation erscheint der Ansatz des *Ingredient Branding* letztlich am schnellsten umsetzbar. Aufgrund der engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit der Abteilung SCS mit einer Vielzahl der Kunden ist es hier möglich, die genannten Vorteile für das Produkt zu nutzen.

5 FAZIT

Wie die vorangegangenen Betrachtungen aufzeigen, stellt die Abbildung der Abteilung SCS in eine eigenständige Organisation den nächsten logischen Schritt der fortwährend guten Entwicklung der Elsen-Gruppe dar.

Eine steigende Rivalität unter den Dienstleistern und eine stetige Vergrößerung der Produktportfolios weisen auf die kontinuierliche Verschärfung des Wettbewerbs hin. Diese Entwicklung führt zu teils enormen Hemmnissen in der Weiterentwicklung der Elsen-Gruppe, da die Bildung von Alleinstellungsmerkmalen fortwährend schwieriger wird. Nichtsdestotrotz spielen neben den externen Faktoren auch interne Einflüsse eine Rolle für eine stagnierende Entwicklung.
Die Neuausrichtung des Unternehmensbereiches in Form einer Abteilungsausgliederung ist in

diesem Rahmen jedoch nur einen Teilschritt in der Weiterentwicklung des Unternehmens. Darüber hinaus sind mit einer Ausgliederung die im Verlauf dieses Projektes erarbeiteten Faktoren einzubeziehen, um die unternehmerische Zielsetzung der Gewinnmaximierung sowie der Nachhaltigkeit am Markt sicherzustellen. Die dabei zu treffenden Vorbereitungen im Bereich der Projektplanung sind allerdings nahezu gigantisch.

Angefangen bei der vorbereitenden Maßnahme der Neugestaltung des Produktportfolios, muss die grundsätzliche Strukturierung und Klassifizierung der Produktbereiche geschaffen werden. Die in diesem Artikel angesprochene allgemeine Überfrachtung des Portfolios und der daraus resultierenden Probleme können nur durch eine Neugestaltung der Webseite und einer damit einhergehenden Gliederung der Produktbereiche behoben werden. Der professionelle Auftritt im Netz spiegelt die Qualität eines Unternehmens wider; aktuell suggeriert die Webseite den Interessenten allerdings ein Stück weit mangelnde Qualität. Unabhängig von der in diesem Artikel diskutierten Abteilungsausgliederung muss im Bereich des professionellen Außenauftritts ein Wandel erfolgen.

Einen weiteren Eckpunkt in der Schaffung der neuen Organisation bildet die Umsetzung der Marketingstrategie. Durch einen leistungsstarken Partner aus der automotive Industrie besteht die Möglichkeit, die Vorteile eines Co-Branding zu nutzen. Entscheidend bei der Umsetzung der Strategie ist jedoch, dass die im Projekt erhobenen Schwerpunkte des Marketing-Mix auch in der aufgezeigten Form angegangen werden. Hier gilt es, sich nicht in Details zu verlieren, sondern durch einen strikt geführten Aktionsplan die Maßnahmen stetig abzuarbeiten. Eng damit verbunden ist die fortlaufende Erfolgskontrolle: durch den Abgleich der definierten Ziele mit dem Ist-Zustand wird es möglich, Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, in denen die Parameter wie die Schwerpunktsetzung kontinuierlich erfolgen.

Einen wesentlichen Bestandteil hinsichtlich der Umsetzung der Marketingstrategie stellt zudem die korrekte Ausarbeitung eines entsprechenden Marketingbudgets dar. Derzeit befindet sich das Unternehmen in der Planungsphase, weswegen eine Möglichkeit bezüglich einer Änderung der Planwerte besteht. Es ist daher essenziell, die zu erwartenden Kosten für die Umsetzung der Marketingstrategie mit einer ersten Kostenindikation zu vergleichen. Nur so können notwendige Anpassungen im Budget bereits vor der Umsetzung erkannt und ein daraus resultierendes Scheitern oder Krisenmanagement vermieden werden.

Nachhaltig für die Unternehmensentwicklung ist ebenfalls der Aspekt der Internationalisierung: die kontinuierliche Globalisierung bietet insbesondere in den Schwellenländern die Möglichkeit, neue Absatzmärkte zu gewinnen und eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmensgruppe zu fördern. So ist hinsichtlich der Internationalisierung die in diesem Artikel diskutierte Gründung eines Joint Ventures in dem aufstrebenden Indien detaillierter zu betrachten. Indien gehört zu einem der wirtschaftlich bedeutendsten Länder der Erde und wird in Zukunft aufgrund der hohen Wachstumsraten noch größere Bedeutung erlangen. Die politische Stabilität und eine damit einhergehende prowest-

liche Einstellung machen das Land gerade für europäische Unternehmen sehr attraktiv. Zudem bietet Indien immer besser werdende Rahmenbedingungen, sowohl im infrastrukturellen als auch im sozialen Bereich. Das Potenzial des Absatzmarktes ist enorm, da sich viele Unternehmen und somit potenzielle Kunden für eine Unternehmensansiedlung in Indien entscheiden.

Dennoch ist der Eintritt in ein fremdes Land mit Risiken verbunden, die keinesfalls unterschätzt werden dürfen. Eine sorgfältige Planung, sowie die Auswahl eines geeigneten Partners bezüglich der Kooperation im Rahmen eines Joint Ventures sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung. Zwar wurde im Verlauf dieses Artikels ein möglicher Partner mit entsprechenden Qualitäten identifiziert, dennoch muss die Frage gestellt werden, ob angesprochene Risiken, wie die Produktpiraterie, bürokratische Hürden oder ein fehlender Kundenstamm durch einen solchen Partner minimiert bzw. ausgeschlossen werden können. Indien wird in den kommenden Jahren weiter wachsen und sich zunehmend einen der vorderen Plätze in der Weltwirtschaft erarbeiten. Für die neue Organisation bietet dieser Wachstumsmarkt daher nahezu Idealvoraussetzungen, um sich mit dem Markt kontinuierlich fortzuentwickeln. Es sind zwar neben dieser Betrachtung noch viele weitere Analysen und Verhandlungen notwendig, trotzdem sollte mittelfristig eine Internationalisierung in Form eines Joint Ventures angestrebt werden, um eine fortwährende Entwicklung des Unternehmens zu erreichen – im besten Falle auf dem Wachstumsmarkt Indiens.

In der Betrachtung bezüglich des Nutzens einer Abteilungsausgliederung lässt sich feststellen, dass sowohl monetär als auch qualitativ ein enormer Mehrwert für die neue Organisation und darüber hinaus für die gesamte Unternehmensgruppe entsteht. Neben Umsatzsteigerungen durch mögliche Marketing- und Kommunikationsstrategien stehen hier allem voran qualitative Weiterentwicklungen im Bereich des Produktportfolios im Vordergrund. Die Schaffung neuer Produktbereiche durch freiwerdende Personalressourcen sowie die Standardisierung der Vorgehensweisen werten die Qualität der Projekterarbeitung weiter auf. Einhergehend mit der dargelegten Organisationsstrukturänderung, wird die Professionalisierung der Organisation weiter vorangetrieben und das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zunehmend erreicht.

Nichtsdestotrotz ist der Weg bis zu einer finalen Umsetzung dieses Konzeptes noch schwierig und lang. Ein aktuell bremsender Treiber wird die Konzeptionierung des Internetauftrittes sein. Aufgrund von Verzögerungen in der Bildung des Projektteams durch personelle Engpässe im Marketing können die Ideen der Abteilung SCS aktuell nicht bearbeitet bzw. umgesetzt werden. Mit Verzögerungen im Bereich der Umsetzung ist daher weiterhin zu rechnen.

Darüber hinaus werden die Bereiche der Internationalisierung als auch die Gründung der neuen Organisation viel Zeit in Anspruch nehmen, wodurch ebenfalls der Projektfortschritt verlangsamt werden kann.

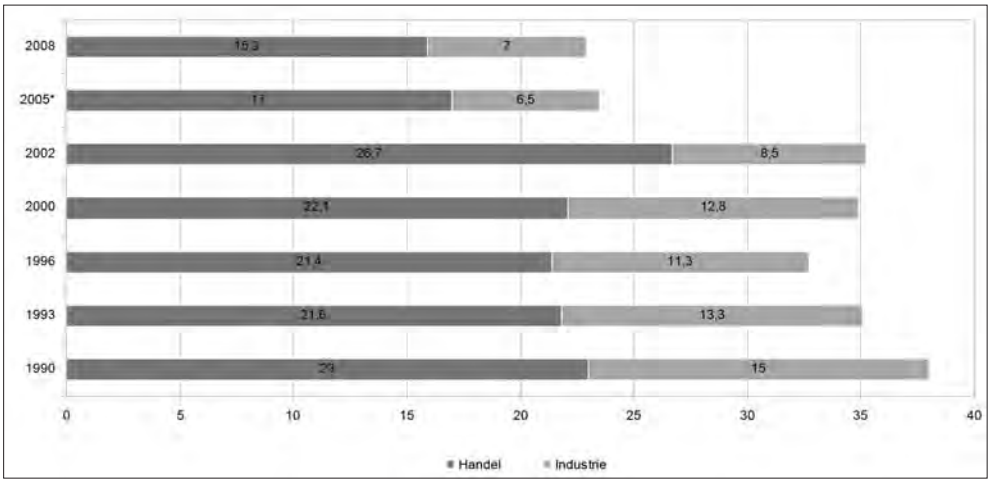
Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die Ausgliederung der Abteilung SCS und deren Abbildung in einer eigeständigen Organisation zu empfehlen ist. Eine Umsetzung darf jedoch nicht mit aller Gewalt durchgeführt werden; vielmehr müssen die dargelegten Planungen in konzentrierter Weise voran gebracht werden, um nicht bereits zu Beginn ein Scheitern zu riskieren. Wichtigster Ansatzpunkt ist nun die Gestaltung des neuen Internetauftrittes und die Ausarbeitung des gewünschten Images: die Rahmenbedingungen für eine seriös und geradlinig auftretende Organisation wurden bereits im Verlauf der Erarbeitung definiert. Die Umsetzung dieser Inhalte in visueller Form sowie in der Verschlagwortung auf der Webseite haben hier jedoch durch die Spezialisten der Marketingabteilung zu erfolgen.

Werden die zuletzt genannten Punkte erfüllt, besteht die Möglichkeit, alle vorbereitenden Maßnahmen bis Ende diesen Jahres abzuschließen. Die Gründung der neuen Gesellschaft ist demzufolge für das kommende Jahr denkbar.

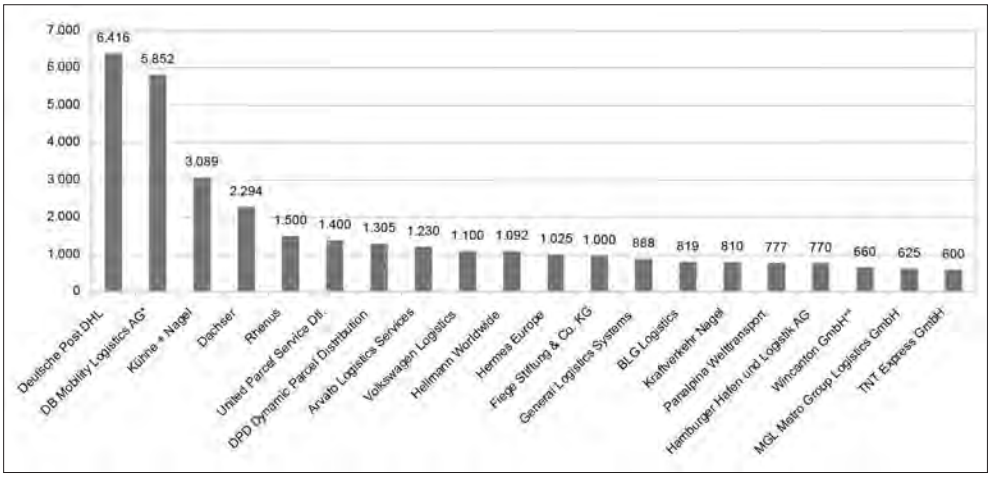
Im Rahmen der Projekterarbeitung ist eine erneute Zusammenfindung aller Stakeholder notwendig, um auf die Brisanz des Themas zu verweisen. Nur so ist gewährleistet, dass alle Stellen im Unternehmen die richtigen Maßnahmen mit der angemessenen Priorität angehen, um die Umsetzung in dem geplanten Zeitrahmen realisieren zu können.

ANHANG

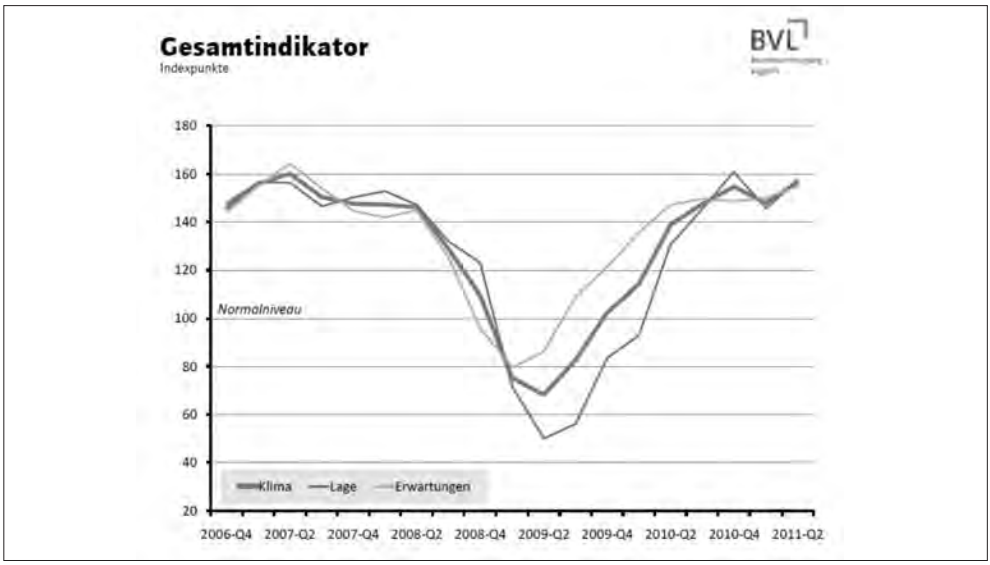
Anhang 1 | Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten in Industrie und Handel
Quelle: Handelsblatt, 01.05.2011



Anhang 2 | Die größten Logistikunternehmen in Deutschland nach Inlandsumsatz aus dem Jahr 2009
Quelle: Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services, 21.10.2010



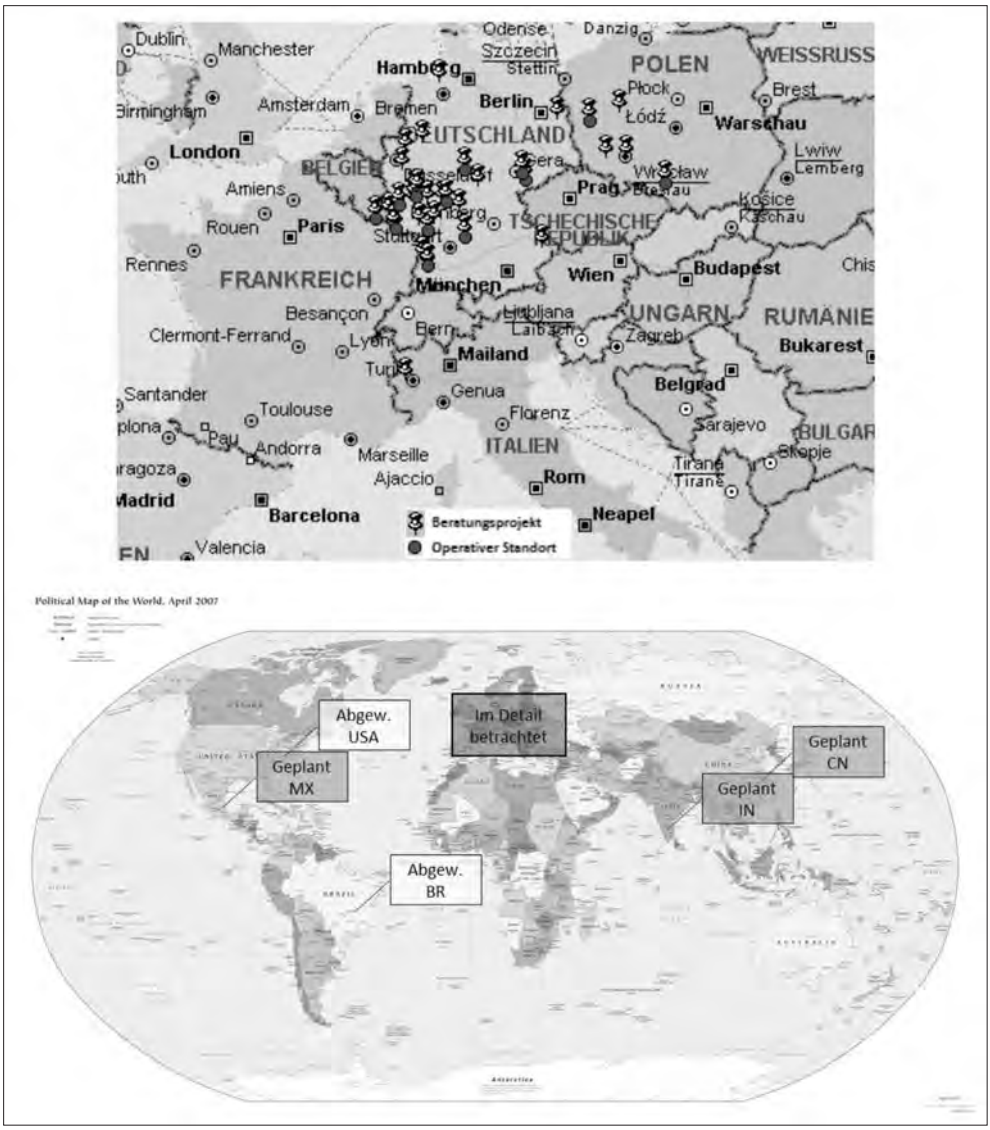
Anhang 3 | Logistikindikator 2011
Quelle: bvl, online



Anhang 4 | Value Added Services ausgewählter Logistikdienstleister
Quelle: Eigene Darstellung

		Consulting		Operative	IT	Personallogistik		Produktions-	Ausgebautes	Anz. MA	Umsatz 2010
		Allgemein	Lean Managem.	Umsetzung		Vorhanden	Eigene AÜL	logistik	QM		
1.	DHL	X	-	X	X	X	-	X	X	419000	51 Mrd.
2.	DB-Schenker	-	-	X	X	X	-	X	X	59000	14,3 Mrd.
3.	Dachser	X	-	X	X	-	-	-	X	19000	3,8 Mrd.
4.	Rhenus	-	-	X	X	X	-	X	X	17600	3,1 Mrd.
5.	Logwin	X	-	X	-	-	-	X	X	5600	1,4 Mrd.
6.	Fiege	X	-	X	X	X	-	X	X	20000	1,5 Mrd.
7.	BLG	-	-	X	-	-	-	X	-	16000	900 Mio.
8.	ELSEN	X	X	X	-	X	X	X	X	1300	90 Mio.

Anhang 5 | Aktuelle Auftragslage in Europa und geplante weltweit avisierte Folgeprojekte
Quelle: Eigene Darstellung



Anhang 6 | Interner Vergleich der BRIC-Staaten
Quelle: globalsherpa, online

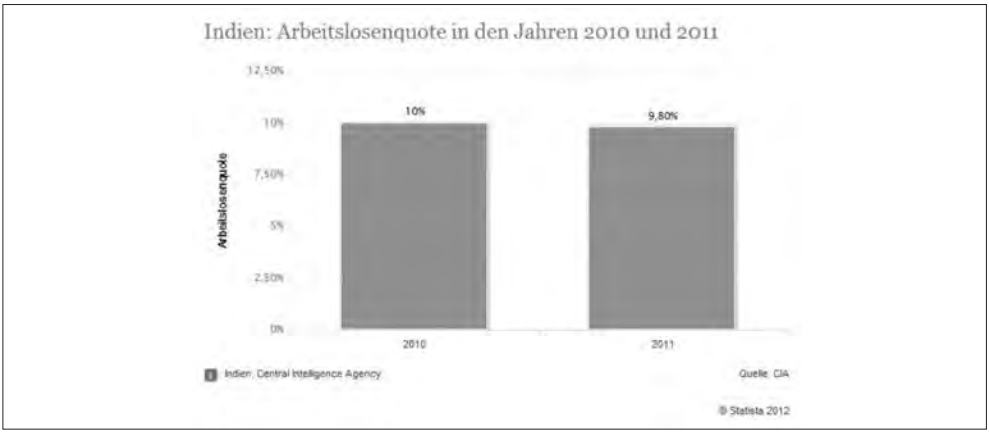
BRICs Development Indicators

Indicator	***Brazil***	***Russia***	***India***	***China***
Population (2009)	194 mil.	142 mil.	1.15 bil.	1.33 bil.
GDP (US$, 2009)	1,573 bil.	1,232 bil.	1,310 bil.	4,985 bil.
GDP per Capita (PPP, Current Intl. $, 2009)	$10,499	$14,913	$3,015	$6,778
GDP Avg. Growth Rate (1990 - 2009)	2.5%	0.3%	6.3%	10.1%
GDP Projected Avg. Growth Rate (2011-14, as of April, 2011)	4.2%	4.5%	8.1%	9.5%
Merchandise Exports (US$, 2009)	153 bil.	303 bil.	162 bil.	1,201 bil.
HDI % Change (1990 - 2010; for Brazil only 2000 - 2010)	7.6%	3.8%	33.3%	44.2%

Global Sherpa, 2011 (www.globalsherpa.org);
Data sources: World dataBank, International Monetary Fund (IMF), UNDP Human Development Report

Anhang 7 | Durchschnittsalter der indischen Bevölkerung
Quelle: United Nations, Mai 2011

Anhang 8 | Verlauf der Arbeitslosenquote in Indien
Quelle: Central Intelligence Agency, August 2011



LITERATUR

BEA, F. X.; HAAS, J.: Strategische Management, 4. Auflage, Stuttgart 2005

DUBIELZIG, F.: Sozio-Controlling im Unternehmen: Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis, Wiesbaden 2009

GUDEHUS, T.: Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen, 3., neubearbeitete Auflage, Heidelberg 2005

HUBERT, F.; u.a.: Co-Branding als Konzept zur Stärkung der Marken: Eine empirische Analyse im Konsumgütermarkt, Köln 2009

ROGIER, C.; THALHEIM, J.: Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskooperation: Inner- und außerbetriebliche Kooperationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

VEST, P.; SCHMIDT, D.: Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden 2010

VOGEL, J.; HUBER, F.: Co-Branding: Marketingstrategie der Zukunft, Köln 2007

WESTERMANN, H.: Strategisches Einkaufsmanagement: Das große Handbuchwirksamer Werkzeuge für Industrie, Handel, Verwaltung, Norderstedt 2009

INTERNETQUELLEN

http://www.bvl.de/Service/Logistik-Indikator/2-Quartal-2011/Logistik-Indikator-2-Quartal-2011
vom 23.09.2012

http://www.conmoto.de/logistikbranche-2011-wieder-auf-vorkrisenniveau/
vom 23.09.2012

http://www.elsen-logistics.com/2011/12/unternehmen/
vom 23.09.2012

http://www.faz.net/aktuell/finanzen/schwellenlaender-bric-eine-erfolgsgeschichte-11607225.html
vom 23.09.2012

http://www.ftd.de/politik/konjunktur/:konjunkturstuetzen-brics-staaten-stehen-fuer-ein-viertel-der-weltwirtschaft/60038600.html
vom 23.09.2012

http://www.globalsherpa.org/wp-content/uploads/2011/04/BRICs-Development-Indicators-e1304046996149.gif
vom 23.09.2012

http://www.verkehrsrundschau.de/logistik-branche-rappelt-sich-auf-935914.html
vom 23.09.2012

http://www.verkehrsrundschau.de/verkehrsbranche-leidet-besonders-unter-der-krise-856751.html
vom 23.09.2012

http://www.welt.de/die-welt/wirtschaft/article7106989/Drittgroesste-Branche.html
vom 23.09.2012

http://wirtschaft.t-online.de/deutsche-firmen-zieht-es-nach-indien/id_16102246/index
vom 23.09.2012

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Unternehmensportfolio der Elsen-Gruppe S. 444
2 | Logifactoring Modell der Elsen-Gruppe S. 447
3 | Volumen des Logistikmarktes nach einzelnen Ländern in Europa, 2009 S. 449
4 | Auszug aus den Unternehmenszielen 2012 S. 451
5 | Abteilungsziele 2012 der Abteilung Supply Chain Solutions S. 452
6 | Ziele des Ausgliederungsprojektes S. 452
7 | Derzeitiges Organigramm der Abteilung Supply Chain Solutions S. 456
8 | Mögliches Organigramm der neuen Beratungsorganisation S. 457
9 | Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes Indiens S. 459
10 | Altersstruktur Indiens der vergangenen Dekade S. 460
11 | PEST-Analyse hinsichtlich des Absatzmarktes Indiens S. 463

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

SCS Supply Chain Solutions
VAS Value Added Services

OLIVER PATRICK MAYER

ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG IM KLINIKUM ESSLINGEN (KE) ZUR GENERIERUNG VON WACHSTUM

ANHAND DES EFQM-MODELLS FÜR BUSINESS EXCELLENCE – RECOGNIZED FOR EXCELLENCE IN 2010

ABSOLVENT WO38
(02/2008–01/2010)

INHALT

Summary ... 481

1 Einleitung ... 481

2 Kapitel ... 483
2.1 Klinikum Esslingen ... 483
2.2 Der Kliniksektor: Rahmenbedingungen heute – Auszug ... 484
2.2.1 Patient ... 484
2.2.2 Medizinischer und technischer Fortschritt ... 484
2.2.3 Wettbewerb ... 484
2.2.4 Gesundheitspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen ... 485
2.3 Krankenhausfinanzierung – DRG ... 485
2.3.1 Grundlagen der Krankenhausfinanzierung ... 485
2.3.2 Entwicklung der Finanzierung der Betriebskosten – DRG ... 485
2.3.3 Aktuelle Situation ... 487
2.4 Prozessorientierte Strukturen – bereit für den Wandel? ... 487
2.5 POS® (Patientenorientierte Organisationsstrukturen) ... 488
2.5.1 Restrukturierung nach POS® ... 489
2.6 Das EFQM-Modell für Business Excellence – generell und im KE ... 490
2.7 Einbettung von POS® in das Exzellenz-Modell der EFQM ... 491
2.8 Das Projekt ... 492

3 Kapitel ... 493
3.1 Zusammenhang Projekt – Unternehmensstrategie ... 493
3.1.1 The Strategic Planning Process ... 493
3.1.2 Business-Level Strategy ... 494
3.2 Projekt/Unternehmensstrategie (EFQM) – SWOT-Analyse ... 494
3.3 Projektdefinition und -einordnung – Funktion und Tätigkeit des Autors ... 495
3.4 Projektdurchführung ... 496
3.5 Selbstbewertung 2008 – Ergebnisse und Analysen ... 496
3.6 Projektvorschläge ... 497
3.7 Beauftragung von Verbesserungsprojekten ... 498
3.8 Projektabschluss des Autors/Ausblick/Vorschläge für das weitere Vorgehen ... 499
3.9 Marketing ... 499
3.9.1 SWOT-Analyse (Marketing KE) ... 500
3.10 POS® als Unternehmensberatungskonzept für schweizerische Spitäler – Investition in den Wachstumsmarkt Gesundheitswesen ... 500
3.10.1 Wirtschaftliche Gegebenheiten ... 501

3.10.2 Chancen zur Investition im Gesundheitswesen 501
3.10.3 SWOT-Analyse Schweiz 501
3.10.4 Gesundheitskosten 502
3.10.5 Krankenhäuser und Krankenhausbetten 502
3.10.6 Krankenversicherung und Krankenhausfinanzierung 502
3.10.7 Gesundheitspolitische Rahmenbedingungen – DRG 502
3.10.8 POS® als Lösung 503
3.10.9 Nutzen für das KE – pekuniär/nicht monetär 503

4 Kapitel 504
4.1 Nutzen und Vorteile durch POS® – nicht pekuniär 504
4.2 Monetärer Nutzen durch POS® im Rahmen des EFQM-Projektes 504
4.2.1 Wirtschaftliche Entwicklung in den Jahren 2005–2008 und Prognose 2009 (Stand 16.11.09) mit Entwicklung markanter Kennzahlen 505
4.2.2 Fazit 506
4.3 Resumee 506
4.3.1 EFQM-Projekt und POS® 506
4.3.2 Krankenhausunternehmen KE 507

Anhang 510

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.

1 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]

PROGNOSEN

Arthur Andersen, 2001: Studie „Krankenhaus 2015 – Wege aus dem Paragraphendschungel": Jede vierte Klinik wird schließen, bis zu 40 Prozent der Betten werden abgebaut.

Marburger Bund, 2001: Die Einführung des DRG-Systems lässt ein massenhaften Klinikexitus in den kommenden Jahren befürchten.

Ernst und Young, 2005: Bis 2020 werden nur 3 von 4 Krankenhäusern überleben.

Steria Mummert Consulting, 2006: Ohne weitgreifende Umstrukturierungen wird rund ein Viertel der Kliniken die nächsten 15 Jahre nicht überleben.

Krankenhaus-Rating-Report des RWI, 2008: Bis 2020 würden rund 20 Prozent der Krankenhäuser schließen, wären sie auf sich allein gestellt.

1 | Prognosen.

1 Vgl. Kolbeck, C.: kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin, 08/2008, S. 16 - 18.

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.

2 KAPITEL

2.1 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.

2 Stand: 31.12.2008.

2.2 DER KLINIKSEKTOR: RAHMENBEDINGUNGEN HEUTE – AUSZUG

2.2.1 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 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.

2.2.2 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.

2.2.3 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 Verschmel-

3 Vgl. Wais, K.: AnyCare GesundheitsManagement, 09/2008, Newsletter.

zungen zwischen dem ambulanten und stationären Bereich entsteht ein steigender Wettbewerb um Patienten und damit ein Konkurrenzkampf mit niedergelassenen Ärzten und anderen Krankenhäusern.

2.2.4 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.

2.3 KRANKENHAUSFINANZIERUNG – DRG

2.3.1 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.

2.3.2 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] Nach einer Vorbereitungszeit wurde dieses System zur Finanzierung der Krankenhausleistungen über die DRG-Fallpauschalen seit 2004 für alle Krankenhäuser verbindlich (Abb. 2).

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.

4 Vgl. Fischer, W.: Huber, 2002.

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.

2.3.3 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 Bundesländer 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.

2.4 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

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.

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.

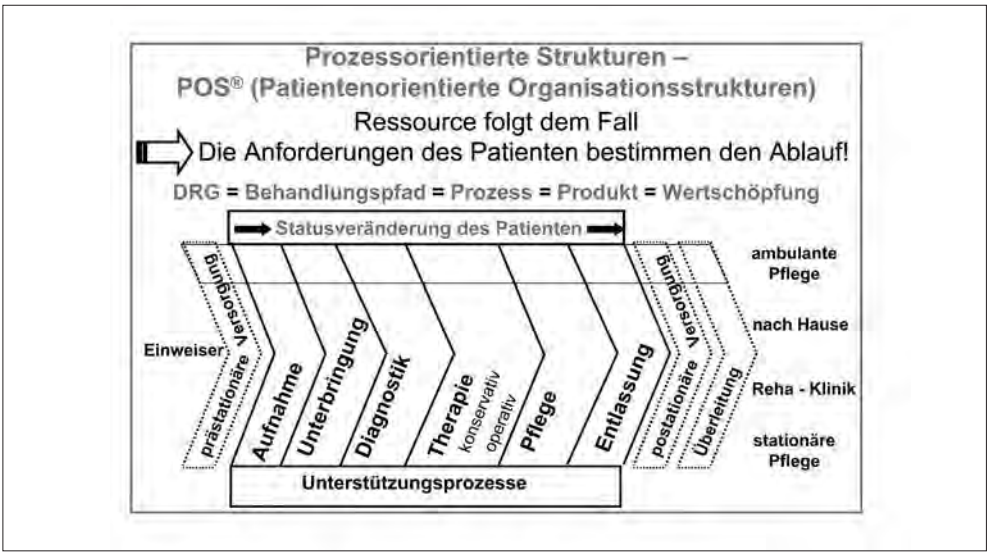
2.5 POS® (PATIENTENORIENTIERTE ORGANISATIONS-STRUKTUREN)

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).



3 | POS®. Quelle: Eigene Darstellung.

2.5.1 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.

2.6 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.

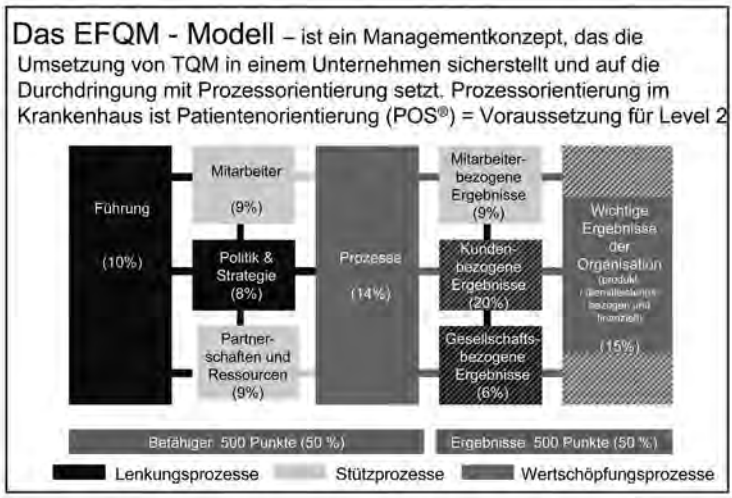
Entsprechend ausgebildete EFQM-Assessoren aus allen Berufsgruppen des KE arbeiten den EFQM-Kriterienkatalog durch und sammeln in 9 Kriteriengruppen die Informationen, welche nach dem EFQM-Modell den Merkmalen einer exzellenten Qualität entsprechen. Aus dieser Informationssammlung wird ein Selbstbewertungsbericht 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.

2.7 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).



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.

2.8 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).

5 | Prozesslandkarte eines Krankenhauses.

3 KAPITEL

3.1 ZUSAMMENHANG PROJEKT – UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Das Großprojekt ist im Leitbild des KE und somit in der Strategieausrichtung des Klinikunternehmens explizit verankert.

3.1.1 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.

3.1.2 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.

3.2 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:

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.

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	

6 | SWOT-Matrix: KE.

3.3 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.

3.4 PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Die einzelnen Phasen des Projekts sind in der folgenden Abbildung 7 zusammengefasst:

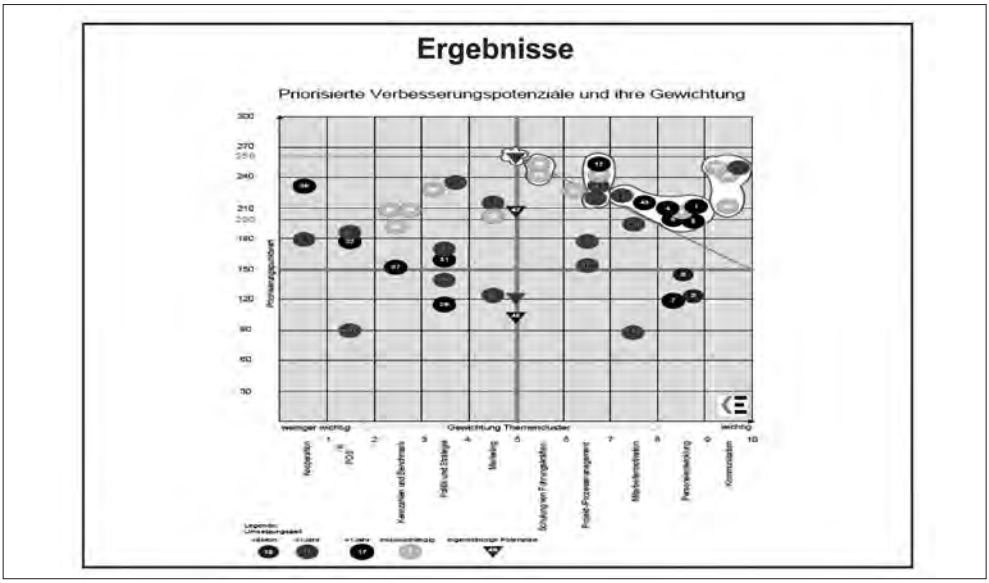
Assessorenschulung	11. KW 2008
Kick - off - Meeting	14. KW 2008
Festlegung Kriterienverantwortliche	16. KW 2008
Informationsaufnahme und Datensammlung	17.- 37. KW 2008
Erstellung Teilberichte pro Kriterium	36.- 39. KW 2008
Zusammenführung Teilberichte	41. KW 2008
Erstellung Gesamtbericht durch Projektleiter	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

7 | Übersicht: Projektphasen.

3.5 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).



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).

3.6 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 Projekte 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-Selbstbewer-

tung 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)]

3.7 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.

3.8 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.

3.9 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.

3.9.1 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	

9 | SWOT-Matrix: Marketing KE.

3.10 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?

3.10.1 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.

3.10.2 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.

3.10.3 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	

10 | SWOT-Matrix: Schweiz.

3.10.4 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.

3.10.5 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.

3.10.6 KRANKENVERSICHERUNG UND KRANKENHAUSFINANZIERUNG

Die Schweiz hat wie Deutschland ein duales System der Krankenhausfinanzierung mit den bereits für Deutschland weiter vorne beschriebenen Finanzierungsproblemen.

3.10.7 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

11 Vgl. Vuilleumier, M. et al.: Office fédéral de la statistique (OFS), 2007.

die Anpassung und Pflege des SwissDRG-Fallpauschalen-systems zur Abgeltung der stationären Leistungen der Spitäler. Die landesweite tarifwirksame Einführung erfolgt am 1. Januar 2012.

3.10.8 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.

3.10.9 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.

4 KAPITEL

4.1 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.

4.2 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).

4.2.1 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	51.028
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**	**4.391**
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**

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.

4.2.2 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.

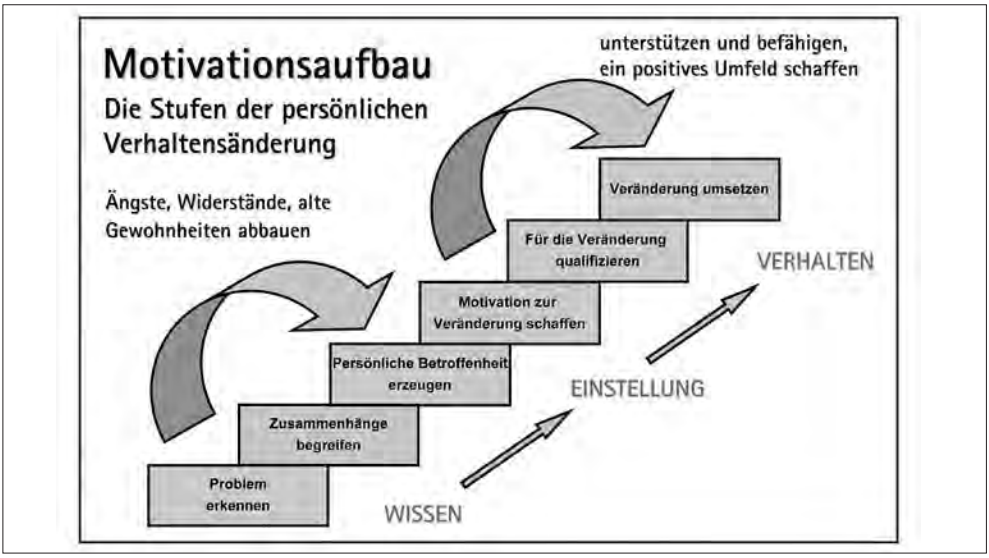
4.3 RESÜMEE

4.3.1 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.



12 | Motivationsaufbau.

4.3.2 KRANKENHAUSUNTERNEHMEN KE

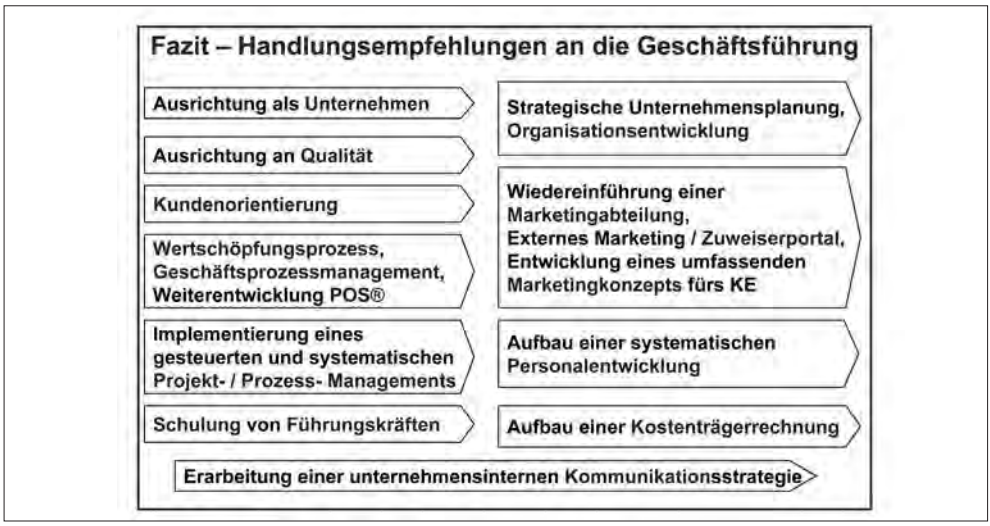
Einrichtungen des Gesundheitswesens sind Unternehmen, die in einem ganz besonderen Markt ganz besondere Dienstleistungen für Menschen in ganz besonderen Lebenssituationen erbringen. Das erfordert, auf Grund der bereits jetzt schon hohen und immer weiter zunehmenden Komplexität des Klinikmanagements im 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

12 Vgl. Richter, H.: KU Gesundheitsmanagement, 05/2008, S. 14 - 16.

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. 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).



13 | Fazit – Handlungsempfehlungen an die Geschäftsführung.

13 Vgl. Kaerkes, W. M.; Becker, R.: ExBa 2007, Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft, 12/2007, S. 4 Vorwort.

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 Gesundheitsmarkt 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

LITERATUR

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 Gesundheits Management, Newsletter Nr. 5, Stuttgart: AnyCare GmbH, 2008.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Prognosen. S. 482

2 | Krankenhausfinanzierung – DRG. S. 486

3 | POS®. S. 489

4 | Das EFQM-Modell und POS®. S. 491

5 | Prozesslandkarte eines Krankenhauses. S. 493

6 | SWOT-Matrix: KE. S. 495

7 | Übersicht: Projektphasen. S. 496

8 | Vierfeldermatrix: Priorisierte Verbesserungspotenziale und ihre Gewichtung. S. 497

9 | SWOT-Matrix: Marketing KE. S. 500

10 | SWOT-Matrix: Schweiz. S. 501

11 | Zusammengefasster Erfolgsplan für die Jahre 2005 - 2009 in T Euro. S. 505
12 | Motivationsaufbau. S. 507
13 | Fazit – Handlungsempfehlungen an die Geschäftsführung. S. 508

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

ZUZANA MARTINCOVÁ

»ZUFRIEDENE KUNDEN IM HINBLICK AUF DIE LEISTUNGEN EINKAUF UND SORTIMENT«

AUSSCHALTUNG VON IMPORTEUREN/DIREKT-EINKAUF BEI AUSLÄNDISCHEN PRODUZENTEN/ SUCHE NACH NEUEN EINKAUFSQUELLEN IM AUSLAND

ABSOLVENTIN INTERNATIONAL12
(10/2005–10/2007)

INHALT

1 Die Loyalität der Kunden von Kaufland Tschechien ... 516

2 Die Handelsindustrie in Tschechien ... 517

3 Die Ist-Situation von Kaufland Tschechien ... 519
3.1 Allgemeine Unternehmens-Analyse ... 519
3.2 Lieferanten-Analyse ... 520
3.3 Kunden-Analyse ... 521
3.4 Eigene Handelsmarken von Kaufland Tschechien ... 523
3.5 Fazit ... 525

4 Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien ... 526

5 Das »Einkaufsstraßen-Projekt« bei Kaufland Tschechien ... 527
5.1 Projektkosten ... 530
5.1.1 Personalkosten ... 530
5.1.2 Materialkosten ... 531
5.1.3 Werbekosten ... 532
5.1.4 Gesamt-Projektkosten ... 532
5.2 Erfolgsanalyse des Projekts ... 532

Anhang ... 535

1 DIE LOYALITÄT DER KUNDEN VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Die Schwarz Gruppe, Besitzer der Einzelhandelsformate Kaufland und Lidl, spielt eine sehr wichtige Rolle am tschechischen Markt. Aufgrund von Angaben des geschätzten Umsatz im Jahre 2006, hat die Schwarz Gruppe Platz eins in der jährlichen Umsatzbewertung ereicht.

Laut verschiedenen Marktforschungsstudien ist Kaufland der am meisten bevorzugte Lebensmittelmarkt, bietet die niedrigsten Preise, veröffentlicht das beste Werbeblattangebot und erreicht unter vergleichbaren Einzelhandelsformaten die höchsten Besucherzahlen.[1]
Im Gegensatz dazu ist die Kundenloyalität vergleichsweise niedrig, immerhin 27 % der befragten Kunden würden im Fall eines interessanteren Angebotes[2] in einem anderen Geschäft einkaufen. Damit Kaufland sich zukünftig von anderen Handelsnetzen am tschechischen Markt unterscheidet, benötigt Kaufland zwingend eines Schlüsselfaktors.

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, die Kundenloyalität zu untersuchen und zu erhöhen. Innerhalb von 3 Jahren soll erreicht werden, dass maximal nur 10% der Kunden im Extremfall zu Konkurrenzunternehmen überlaufen würden.
Die Nebenziele, die sind aus dem übergeordneten Ziel ableiten, sind eher operativer Natur und lauten wie folgt:

- Ausweitung des Sortiment um 15 % durch neue Produkte,
- Durchsetzung eines erarbeiteten Vorschlages zur Warenplatzierung nach den Prinzipien des Category Management in den Warengruppen Milch und Milchprodukte,
- Umsetzung eines Konzeptes zur besseren Kundenorientierung in den Einkaufsstraßen,
- 30% mehr Kunden in jeder Filiale pro Jahr.

Grundlage dieser Arbeit sind Analysen der Tschechischen Handelsindustrie sowie interne Unternehmensanalysen. Die Autorin hat viele Analysemethoden und Modelle angewendet, um ein klares Markt- und Unternehmensbild zu zeichnen und daraus konkrete Verbesserungsvorschläge abzuleiten.

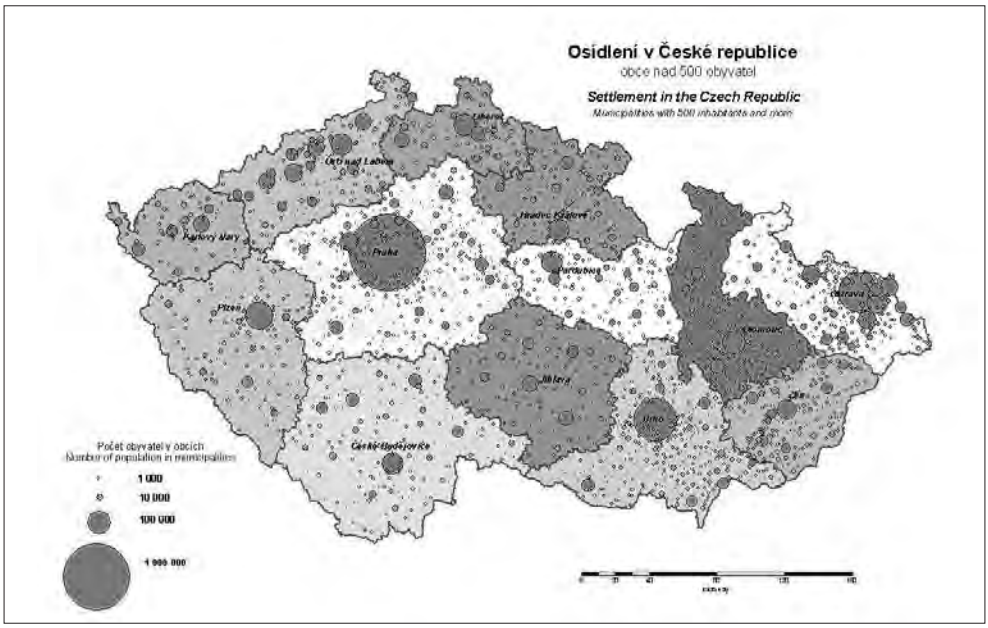
1 GfK Prag und INCOMA Research: SUPERMARKET and DISKONT 2005.
2 GfK Prag und INCOMA Research: RETAIL LOYALTY 2004.

2 DIE HANDELSINDUSTRIE IN TSCHECHIEN

Die Handelsindustrie in Tschechien hat viele Ähnlichkeiten mit den Entwicklungstrends in Westeuropa. Wachsender Lebensstandard, eine wachsender Zahl an Studenten, die Populationsalterung und Konzentration im Einzelhandel sind die gleichen Faktoren, die auch die Handelslandschaft im »alten Europa« beeinflussen.

Spezifische Faktoren für die Tschechische Republik sind keine oder sehr geringe staatliche Regulationen der Handelsindustrie (z.B. die Öffnungszeiten), die Stadtstruktur und das schnelle Tempo einer Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien. Keine Regulierungen der Öffnungszeiten sind sowohl günstig für die Handelnetze (größere Verkaufsmenge und größerer Umsatz) als auch für die Kunden. Dies wirkt sich auch als Nachteil aus, indem die nonstop-Öffnungszeiten von Kunden als Standard angesehen und demzufolge erbracht werden müssen.

In Tschechien hat jede Region mehrere Städte mit mehr 100 000 Einwohner. Diese Stadtstruktur ist sehr günstig für die Einzelhändler, weil viele Vorteile bezüglich der ökonomischen Ausnutzung von Verkaufsfläche in den typischen Supermärkten gibt.



1 | Die Stadtstruktur in Tschechien. Quelle: Tschechisches Statistikamt, www.czso.cz.

Die Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien ist rasant. In den letzten zwei Jahren wurden vier große internationale Player von Konkurrenzunternehmen übernommen oder zogen sich vom tschechischem Markt zurück.

Erst 2004 wurde der österreichische Einzelhändler Julius Meinl von Ahold übernommen. Die Filialen des französischen Carrefours und des deutschen Edekas wurden 2005 von TESCO aufgekauft. Im gleichen Jahr wurde die holländische Delvita von REWE Gruppe übernommen. Daraus ergibt sich, dass nur starke internationale Player bleiben, wie TESCO, Metro, die Schwarz Gruppe, Globus, die mit viel Kapital unterstützt werden.

Bezüglich Resteuropa lässt sich Folgendes zusammenfassen: in Ungarn dominieren internationale Handelsnetze (Hypermarkt TESCO – 18 %), ebenso wie in Rumänien (Metro- 6%). Lokale Handelsnetze herrschen im Rest der mittel- und osteuropäischen Länder vor: dies betrifft den Supermarkt C-Handel in Serbien und Montenegro (13%), die Jednota Handelskette in der Slowakei (31%) sowie Polen (Polnische Diskont-Handel Biedronka – 15 %) und den Supermarkt Furshet in der Ukraine (24%). (s. Tabelle 1.).

Land	Handelsnetz	Handelsformat	Präferenzanteil der Gewinner	Gesamt Präferenzanteil von TOP10 Handelsnetze
Slowakei	Jednota / Coop	Supermarkt	31 %	81 %
Ungarn	Tesco	Hypermarkt	18 %	79 %
Tschechien	Kaufland	Hypermarkt	15 %	70 %
Polen	Biedronka	Diskont	15 %	47 %
SERBIA AND MONTENEGRO	C Market	Supermarkt	13 %	39 %
Rumänien	Metro	Cash & carry	6 %	22 %
Ausgewählte Städte in Russland				
St. Petersburg	Pyaterochka	Diskont	39 %	86 %
Kiev	Furshet	Supermarkt	24 %	76 %
MOSCOW (Russland)	Pyaterochka	Diskont	14 %	54 %

Tabelle 1 | Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa. Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: SHOPPING MONITOR CEE countries.

Laut der Marktuntersuchung der GfK und INCOMA Research »SHOPPING MONITOR Central & Eastern Europe« befindet sich in St. Petersburg der am meisten konzentrierte Markt (der totale Anteil der Präferenzen für ein Handlesnetz beträgt hier 86% von TOP10 Handelsnetzen) und in der Slowakei (81%). Dagegenq gibt es in Rumänien, Serbien und Montenegro eine sehr niedrige Marktkonzentration.

3 DIE IST-SITUATION VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Das folgende Kapitel beschreibt die detaillierte Unternehmens-Analyse von Kaufland in der Tschechischen Republik. Diese ist in folgende Hauptanalysen gegliedert:

1. Allgemeine Unternehmens-Analyse
2. Lieferanten-Analyse
3. Kunden-Analyse

3.1 ALLGEMEINE UNTERNEHMENS-ANALYSE

Um die Bedingungen bei Kaufland Tschechien zusammen zu fassen, wurde die SWOT-Analyse verwendet. Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z.B. im Bildungsbereich) eingesetzt. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen sowie der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden. SWOT-Analyse hilft demnach, die Kaufland Marktposition abzuschätzen und zukünftige Strategien aufzuzeigen

Aus dieser SWOT-Analyse wird in dieser Arbeit nur auf einige Punkte eingegangen, die die Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung und Strategie von Kaufland Tschechien darstellen. Kaufland Tschechien hat derzeitig eine sehr gute Position am tschechischen Markt. Es gibt einige Probleme, doch diese Probleme gefährden noch nicht die Marktposition Kauflands.
Sehr wichtig ist jedoch, nicht hinter der Zeit zurückzubleiben und stetig Verbesserungspotential zu suchen. Die Ergebnissen der SWOT-Analyse zeigen, dass dies genau den größten Schwachpunkt von Kaufland darstellt.
Die Unternehmens-Management Methoden und Strategien sind konservativ und leider nicht flexibel genug, um neue Entwicklungen und Trends des Lebensmitteleinzelhandels zu verfolgen. Die Kaufland Strategie enthält wenige Risikofaktoren, allerdings verliert das Unternehmen dadurch den Vorteil der »Überraschung« sowie die Möglichkeit neue Kunden oder Lieferanten durch neue Produkte anzuziehen.

Die größte Chance ist die demografische Entwicklung der Bevölkerung auf der einen und wachsende Begeisterung für Interneteinkäufe auf der anderen Seite. Kaufland sollte dementsprechend die Dienstleistungen für die Kunden modifizieren, sodass das Unternehmen attraktiver für neue Kundengruppen wird. Beispielsweise durch den Ausbau der Unternehmens-Website und mehr Dienstleistungen für den Kunden: die Möglichkeit für die online Bestellung von Blumensträußen oder Catering Service auf der Kaufland-Website, eine online Gesundheits/Wellness-Beratungsstelle (z.B. Kalorien-Kalkulator von Kaufland Lebensmittelprodukten), online Rezepte, die Möglichkeiten der Erstellung einer Einkaufsliste von Angeboten oder Musik Downloads. Ein weiterer Vorschlag wäre die Entwicklung eines besseren Orientierungssystems für Senioren in den Kaufland Filialen (z.B. Informationsschilder mit klar und sichtbaren Preisen sowie klare Bereichsbezeichnungen). Mit diesen einfachen und billigen Lösungen, sprich »comfort shopping« und der damit wachsenden Geldeinnahme pro Kunde, kann Kaufland es schaffen, dem starken Wettbewerbskampf und der sinkenden Kundenmenge zu begegnen.

3.2 LIEFERANTEN-ANALYSE

Die Lebensmittel- und Getränkeproduktion gehört zu den traditionellen Erzeugungsindustrien in der Tschechischen Republik. Innerhalb der 90er haben große multinationale Lebensmittelgruppen, wie z.B. Nestlé, Danone und Unilever, ihre Betriebe gebaut oder lokalen traditionelle Herstellwerke gekauft. In einigen Lebensmittelsegmenten haben lokalen Betriebe noch Bestand. Dies betrifft zum Beispiel: Hamé (Ketchup und Soßen, Marmeladen, Kinderernährung, konserviertes Obst und Gemüse), Madeta (Käse und Milchprodukten), Nowaco (Tiefkühlkost, Eis, Fertigspeisen), Emco (Müsli, Zerealien, Instantgetränke).

Diese Gesellschaften haben bedeutende Marktanteile und wachsen sowie expandieren in andere Länder in Mittel- und Osteuropa.

Die Bierproduktion ist das Premium-Segment in der Getränkebranche in Tschechien. Tschechische Bierhandelsmarken sind weltweit bekannt, die Bierproduktion hat lange Tradition. Die Player am Biermarkt sind relativ stabil. Hierzu gehören: SABMüller (mit Handelsmarke PilsenUrquell, Radegast, Gambrinus), InBev (mit Handelsmarke Staropramen, Branik, Ostravar), Budejovicky Budvar (Staatsbetrieb), PMS Prerov (mit Handelsmarke Holba, Litovel, Zubr).

Mineralwasser und Tafelwasserproduktion ist eine weitere wichtige Getränkeindustrie in der Tschechischen Republik. Diese Industrie ist führend mit folgenden Betrieben: Karlovarské minerální vody (mit Handelsmarke Mattoni, Magnesia, Aquila), Podebradka, Hanácká kyselka, Karlovarská Korunní Kyselka, Coca-Cola Beverages (mit Handelsmarke Bonaqua) und HBSW (mit Handelsmarke Dobrá voda), usw.[3]

3 Price Waterhouse Coopers (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

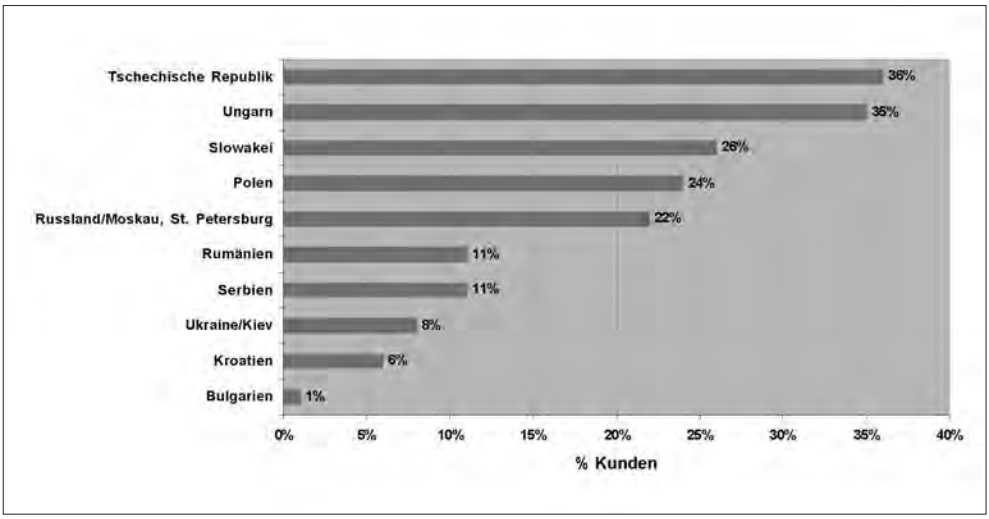
Kaufland Tschechien kauft seine Produkte von vielen verschiedenen Lieferanten. Lokale Lieferanten liefen circa 90% aller Artikeln, ausländische Lieferanten die restlichen 10%.

Die TOP-5 Lieferanten (gemäß der Liefermenge) machen im Durchschnitt 75 % bei Lebensmittelartikeln und 77% bei Non-Food Produkten aus. Was die Gesamtanteile der Warengruppen betrifft, machen die Anteile der TOP-5 Lieferanten in den angegebene Warengruppen circa 16% des Gesamtanteils aller Lebensmittelartikel und circa 33% des Gesamtanteils aller Non-Food-Artikel aus.

Langfristige Lieferanten sind sehr wichtig für Kaufland Tschechien. Bestimmte Warengruppen konzentrieren sich auf ein paar wichtige Lieferanten. Um einen neuen Lieferanten akzeptieren zu können, muss dieser zumindest eine Produktlinie oder mehrere unterschiedliche Produkten liefern können. Kann ein potenzieller neuer Lieferant nur ein Produkt liefern, hat dieser keine Möglichkeit bei Kaufland gelistet zu werden. Dieser Punkt ist der wichtigste im Hinblick auf die Pflege zukünftiger Geschäftsbeziehung.

3.3 KUNDEN-ANALYSE

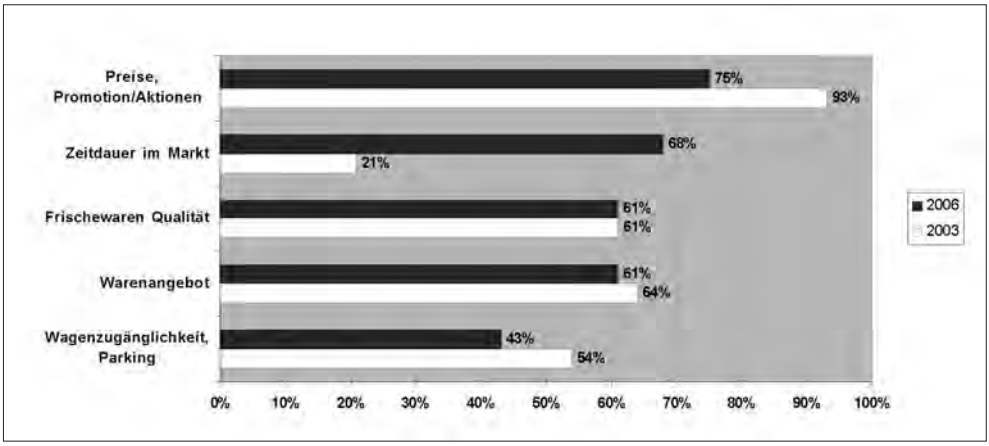
Nach einigen Marktstudien der GfK Praha und INCOMA Research ist die Tschechische Republik das Lands mit der höchsten Einkaufspräferenz im Hinblick auf Hypermärkten, verglichen mit allen mittel-und osteuropäischen Ländern.
Die tschechischen Kunden sind sensibler für Preise, Einkaufszeit und Sortimentsbreite.



2 | Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa.
Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: Shopping Monitor- CEE, 2006.

Nach eben diesen Studien ist es möglich, die tschechischen Kunden in zwei wichtige Kundengruppen einzuteilen: traditionelle Käufer (53%) und moderne Käufer (47%). Die traditionelle Kundengruppe beinhaltet konservative und vorsichtige Konsumenten mit Geld, aber auch mit Spartendenzen. Dies sind zum Beispiel Hausfrauen, die loyal gegenüber schon getesteten Produkten sind. Diese Kundengruppe ist zufrieden, wenn sich alle Produkte an ihren gewohnten Plätzen im Regal befinden und sich demzufolge nicht viele Änderungen im Markt- und Produktplatzierungssystem vollziehen.

Die zweite Gruppe der tschechischen Kunden ist modern, mobil, pragmatisch, doch mit speziellen neue Angeboten leicht zu beeinflussen. Diese Kundengruppe beinhaltet hauptsächlich junge und neugierige Kunden, welche stets etwas Neues ausprobieren möchten.
Diese Gruppe ist mit speziellen Dienstleistungen, die den Einkauf schneller, einfacher und witziger machen, anzulocken. Die Auswahlkriterien bezüglich des Einkaufsorts wechseln zudem. Mit zunehmender Kundenmobilität sind die Erreichbarkeit mit dem Auto und die Parkmöglichkeiten entscheidend für die Wahl des Einkaufsortes. Mit steigender Kaufkraft erhöht sich der Bedarf an einem breiten Sortiment und hoher Produktqualität. Trotz der genannten Kriterien ist die Attraktivität der Werbeangebote für die Einkaufsortwahl das wichtigste Entscheidungskriterium, aufgrund der hohen Preissensibilität.



3 | Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bezüglich Einkaufsort.
Quelle: GfK and INCOMA Research: Retail Vision 2006.

Für eine detaillierte Analyse der Kundengruppen von Kaufland Tschechien, wurde die ABC Analyse verwendet. In dieser Methode werden die Kundengruppen in A-, B-, und C-Gruppen nach Kaufkraft eingeteilt. Die Kunden der Gruppe A bringen den größten Profit und sind demnach die wichtigsten Kunden für Kaufland Tschechien. Die Marketing Strategie sollte demzufolge an diesen Kunden ausgerichtet werden.

KUNDENGRUPPEN – GRUPPE A

Typischer Kunde dieser Gruppe ist die Frau zwischen 50-60 Jahren. Sie hat ein mittleres oder niedriges Einkommen. Sie macht einmal innerhalb der Woche den Famillieneinkauf, kommt für kleinere Einkäufe fehlender Produkte unregelmäßig und/oder kauft Werbeprodukte. Diese Kunden sind sehr traditionell, loyal gegenüber beliebten Produkten und sehr preissensibel. Gewöhnlich kaufen sie immer die gleichen Produkte mit zeitweiligen impulsiven Ausnahmen. Sie wollen keine speziellen Dienstleistungen oder spezielles »comfort shopping«. Falls diese speziellen Dienstleistungen aber angeboten werden, lieben sie den Markt und entwickeln sich zu regelmäßigen Kunden. Der Anteil der Kundengruppe A am Gesamtprofit wird auf 60% geschätzt.

KUNDENGRUPPEN – GRUPPE B

Typische Kunden innerhalb der Kundengruppe B sind Familien. Sie kommen jedes Wochenende und machen einen Einkaufsausflug mit ihren Kindern.
Diese Kundengruppe kauft traditionelle Produkte und ist sehr preissensibel. Diese Kunden möchten ihren Einkauf in einer komfortablen und gemütlichen Umgebung verbringen. Dennoch ist sie offen für Einkaufsexperimente und probieren unbekannte Produkte im Kaufland-Sortimentsangebot. Sofern diese Einkaufserlebnisse erfolgreich sind, wird das Produkt in ihre »traditionelle« Einkaufsliste aufgenommen und regelmäßig gekauft. Von Zeit zu Zeit wird die Einkaufszusammenstellung von der Produktpräferenz der Kinder beeinflusst, hauptsächlich in den Segmenten Süßigkeiten, Spielzeug, Säfte und Limonaden.
Der geschätzte Anteil der Kundengruppe B am Gesamtprofit beträgt 30%.

KUNDENGRUPPEN – GRUPPE C

Der Anteil der Kundengruppe C beträgt ca. 10% des Gesamtprofits von Kaufland Tschechien. Diese Kundengruppe besteht aus jungen Einkäufern, im Durchschnitt zwischen 30-45 Jahren, hauptsächlich Singlehaushalte und mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen. Das Lohnbudget ist sehr klein, demnach ist die Kundengruppe sehr preissensibel, durch Werbung beeinflussbar, flexibler und hauptsächlich aus dem normalen Sortiment zu bedienen.

3.4 EIGENE HANDELSMARKEN VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Eigene Handelsmarken von Einzelhändlern sind heutzutage in Europa dominant. Im Durchschnitt werden 45% aller Produkte in Europa unter Eigenmarken verkauft. In den USA sind es nur 25% aller Produkten.

Im Allgemeinen werden Eigenmarken für billigere Produkte verwendet. In Europa sind diese Produkte 10-18% billiger als der Durchschnitt – in den USA hingegen sind einige Handelmarken von Einzelhändlern 25% billiger als die Handelsmarken führender Produkte.

ALDI	95 % der Eigenmarken
LIDL	80 % der Eigenmarken
SAINSBURYS	60 % der Eigenmarken
TESCO	40 % der Eigenmarken
WAL-MART	40 % der Eigenmarken
CARREFOUR	40 % der Eigenmarken

Tabelle 2 | Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken. Quelle: John Stanley: Brand versus Private labels.

Gemäß Expertenmeinungen europäischer Einzelhändler ist der Markt in Westeuropa ziemlich überfüllt, – es wird nur wenig Wachstum durch eigene Handelsmarken erwartet. In Osteuropa jedoch, hautsächlich Polen, Tschechien, Slowenien, Russland und in der Türkei, prognostiziert man ein großes Wachstum von eigenen Handelsmarken. Demnach werden viele Handelsmarken jetzt nach Osteuropa ausgeführt.

Innerhalb der Kaufland-eigenen Handelsmarken gibt es circa 1000 Lebensmittel-Produkte und circa 170 Non-food-Produkte. Die Anteile der eigenen Handelsmarken am Gesamtumsatz betragen circa 20%.

Kaufland Tschechien verwendet eigene Handelsmarken hauptsächlich für Lebensmittelprodukte. In diesem Sortimentsbereich existieren 42 verschiedene Kaufland-eigene Handelsmarken mit insgesamt circa 1000 Produkten. In den meisten Fällen kann man diese Handelsmarken als »Umbrella-Brands«, sprich Dach-Handelsmarken, bezeichnen, jedoch gibt es einige Ausnahmen aus der Kategorie individuelle Handelsmarken, welche nur für ein Produkt oder für funktionell verbundene Produkte verwendet werden.

Durch die Vielzahl an eigenen Handelsmarken wird mit Berücksichtigung der Auswahlkriterien klar ersichtlich, welche Strategie Kaufland mit den Kaufland-eigenen Handelsmarken verfolgt. Der Qualitäts-Standard ist bei Kaufland sehr hoch – hauptsächlich im Bereich Lebensmittel. Dieser Qualitäts-Standard ist jedoch für verschiedene Lebensmittel Produkte unterschiedlich. In Fall von Qualitätsproblemen, ist diese Strategie insofern günstig, da sie dem Einzelhändler erlaubt, die problematischen Handelsmarken oder Produkte abzustreifen und nicht gleich die ganze Handelsmarken-Linie.

Auf der anderen Seite sind zu viele Handelsmarken in der Wahrnehmung des Kunden unvorteilhaft. Zu viele Handelsmarken verwirren einerseits den Kunden, andererseits verliert der Einzelhändler die Möglichkeit einer kundenorientierten Markenentwicklung, da er nur eine Handelsmarke verliert. Ein weiteres Problem ist, dass die Kunden eine niedrige Kenntnis der unterschiedlichen Kaufland Handelsmarken besitzen, demzufolge die Loyalität gegenüber diesen sehr gering ist.

Die stärksten Kaufland Handelmarken im Lebensmittelbereich sind Folgende: Best Farm – frisch Fleisch (Kaufland eigene Produktion), Amelia – Hygieneartikel und Papierwaren, Blanchette B – Frauen Creme und Kosmetik, Noe – Semolina Teigwaren und Hülsenfrüchte, VIAN-Milchprodukte und Vitae D´Oro-Obst und Gemüse Konserven.

Im Non-food Bereich benutzt Kaufland Tschechien individuelle Handelsmarken: PRIMA CASA und K-Classic. Die PRIMA CASA Handelsmark wird nur in Mittel- und Osteuropa verkauft und K-Classic ist hauptsächlich die Kaufland Handelmarke für Deutschland, wird jedoch auch in allen anderen Kaufland Ländern verkauft. In Deutschland ist das Qualitätsniveau der K-Classic Produkte jedoch anders als in anderen Ländern, – auch das Einkaufsteam für die K-Classic Produkte ist auf Deutschland und die restlichen Länder verteilt. Die Strategie der eigenen Handelsmarken im Non-food Bereich ist eine andere als im Lebensmittel Bereich. Im Fall der Non-food Produkte werden nur zwei Handelsmarken benutzt. Diese Strategie ist für Kaufland Kunden und für Einkäufer transparenter. Dadurch wird ermöglicht, dass die Handelsmarke mit Image und Wiedererkennungswert gegenüber dem Kunden versehen wird. Dies führt bei den Kaufland Kunden zu einem Vertrauensgewinn bezüglich der Marke: ist der Kunde mit der Qualität der PRIMA CASA Socken zufrieden, dann hofft er auf die gleiche Qualität der PRIMA CASA Pfanne.

3.5 FAZIT

Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind im Fall Kaufland Tschechien die Kunden, die Zusammenarbeit mit Lieferanten und erfolgreiche eigene Handelsmarken. Entsprechend beschriebener Marktstudien ist der Wettbewerb in Tschechien sehr stark, demnach ist es wichtig, die Unternehmens Strategie auf bestimmte Kundengruppen auszurichten. Nach einer internen Warengruppen-Analyse, liegt der Fokus auf einer guten und langfristigen Zusammenarbeit mit den Lieferanten, zumal es wenige Lieferanten gibt, die in der Lage sind, die notwendigen Mengen für Kaufland bereit zu stellen.

Eigenmarken spielen eine wichtig Rolle im Kaufland Sortiment. Derzeitig gibt es bereits zu viele Kaufland Eigenmarken – diese teilen sich die Aufmerksamkeit der Kunden, was demzufolge zu niedrigeren Erträgen je Einzelmarke führt. In Zukunft sollte die Anzahl der Kaufland Eigenmarken sinken, nur die stärksten und bekanntesten Handelsmarken sollten im Kaufland Sortiment verbleiben um deren Bekanntheitsgrad zu stärken.

In dem Fall werden diese Produkte für Kaufland Kunden bekannter – dadurch ist es einfacher, das Qualitätsvertrauen in Kaufland-eigene Handelsmarken zu bilden – insgesamt wachsen Loyalität und Vertrauen zur Marke.

4 DIE HEUTIGE MARKETING STRATEGIE VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien ist nicht besonders kompliziert, wobei natürlich der Mittelpunkt dieser Strategie die Kaufland Kunden sind. Kaufland Tschechien benutzt einige Marketing-Werkzeuge, um einerseits bestehende Kunden zufriedenzustellen und andererseits neu Kunden zu generieren.

Grundlegenden Prinzipien, die zum Wohle des Kunden eingesetzt werden, sind die Kaufland Garantien. Kaufland bietet 7 Garantien, die die Kaufland Kunden zur Verbesserung der eigenen Einkäufe nutzen und anwenden können. Diese Garantien sind universal für alle Kaufland-Unternehmen in allen Ländern:

A) FRISCHE GARANTIE
Für Kaufland ist die Produktqualität und -frische absolut. Sollte ein Kunde je einen oder mehrere Artikel mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum finden, erhält dieser zur Entschädigung 10,- CZK.

B) SCHNELLIGKEIT AN DER BEDIENUNGSTHEKE
Alle Kaufland Kunden sollen so schnell als möglich bedient werden. Sollte ein Kunde je mehr als 5 Minuten an der Bedienungstheke warten müssen (und es sind nicht alle Bedienungswaagen besetzt), erhält dieser 10,- CZK.

C) SCHNELLIGKEIT DER KASSE
Eine schnelle Kassenabwicklung soll bei Kaufland garantiert werden. Sofern ein Kunde länger als 5 Minuten an der Kasse anstehen muss (und nicht alle Kassen besetzt sind), erhält dieser Kunde 10,- CZK.

D) UMTAUSCH-GARANTIE
Jede Ware, die im Kaufland gekauft wurde, kann unkompliziert umgetauscht werden. Für einen Umtausch oder Rückgabe braucht der Kunde keinen Kassenzettel. Auch keine persönlichen Angaben oder keine Unterschrift werden benötigt.

E) ELEKTRO-GARANTIE
Mit diese Regelung erhalten Kunden 3 Jahre Garantie auf alle Elektrogeräte mit einem 230 Volt-Anschluss.

F) SONDERPOSTEN-BILLIGSTPREIS-GARANTIE
Kaufland ist der billigste Supermarkt am Markt. Sollte ein Kunde das Produkt woanders billiger entdecken, nimmt Kaufland die Ware zurück und/oder verkauft das Produkt an den Kunden zum reduzierten Preis.

G) EXAKTE KASSENZETTEL

Kaufland garantiert einen Kassenzettel ohne Fehler. Im Fall, dass ein Kunde einen Fehler findet, erhält dieser ein kleines Geschenk von Kaufland als Entschädigung.

Die eben beschriebenen Garantien sind eine gute Voraussetzung dafür, um beim Kunden langfristig eine Kauf-Loyalität zu entwickeln, jedoch werden diese bei Kaufland leider nicht zu 100% angewendet. Das grundsätzliche Problem liegt in der ungenügenden Kaufland-Kommunikation an den Kunden. Gewöhnlich werden diese Kaufland-Kunden-Garantien irgendwo auf der Kaufland-Webseite oder manchmal in der Außenkommunikation erwähnt, doch demzufolge leider gegenüber dem Kunden viel zu wenig publiziert.

Es gibt viele Garantien, die nicht wirklich viele speziellen Vorteile für den Kunden bringen und ganz normaler Standard sind (z.B. frisch und hochwertig Produkte oder ein genauer Kassenzettel – diese Garantie sind Standard bei allen Einzelhändler) – demnach ist nach diesem Gesichtspunkt die Betonung der Kaufland-Garantien gegenüber dem Kunden sehr wichtig. Das nächste effektive Marketing-Instrument stellt die wöchentliche Kaufland-Zeitung dar. Diese Kaufland Zeitungen, mit Information über die neuesten Werbeprodukte und Sonderposten werden per Post an die Kaufland-Kunden geliefert.

Oben beschriebene Marketing-Instrumente, wie die Kunden-Garantien bzw. die Kaufland-Zeitung, werden in Kaufland Tschechien verwendet. Diese Instrumente sind effektiv im Kaufland-Markt-Segment und bei traditionellen Einzelhändler-Kunden. Trotzdem ist die Nutzung dieser zwei Marketing-Tools bedingt durch den starken Wettbewerb internationaler Einzelhändel nicht ausreichend.

Die heutige Kaufland-Marketing-Strategie ist zwar im bestehenden Kaufland-Markt-Segment im Grunde sehr gut - Fazit ist jedoch, dass Kaufland-Kunden nicht loyal genug gegenüber Kaufland Produkten sind – sprich, sie wechseln im Falle eines günstigeren Angebots zu schnell zu Produkten von anderen Wettbewerbsunternehmen.

5 DAS »EINKAUFSSTRASSEN-PROJEKT« BEI KAUFLAND TSCHECHIEN

An der oben beschriebenen Darstellung der Handelsindustrie in Tschechien und der heutigen Situation von Kaufland Tschechien orientiert sich das weitere Projekt bzgl. der Einkaufsstraßen innerhalb der Kaufland Filialen. Das Projekt »Optimierung der Einkaufsstraßen« ist eine zusätzliche und wichtige Dienstleistung für die Kaufland Kunden.

Viele Kaufland Kunden beschweren sich, dass die Kaufland-Supermärkte zu groß, sprich die Regale mit den Produkten nicht genügend gekennzeichnet bzw. zu unübersichtlich sind, – es demzufolge nicht möglich ist, die gewünschte Ware in kurzer Zeit zu finden. Aus diesem Grunde wurde eine Karte mit potentiellen Einkaufswegen vorbereitet. Diese Karte stellt einen Grundriss der Kaufland Filialen mit alle Regalen inkl. Platzierung von bestimmten Produkten dar. Ein ähnliches System wird bereits von IKEA verwendet, wo alle Artikel im IKEA Lager an gleicher Stelle stellen und mit dieser »Waren-Standort-Karte« aufzufinden sind. Es ist demnach für IKEA-Kunden sehr einfach, die Ware selbst auszusuchen. Genau nach diesem Vorbild soll diese Kaufland-Karte den Kunden zukünftig dabei unterstützen, die Produkte universal für alle Kaufland-Filialen an gleichem Platz wiederzufinden. Ich schlage folgende Einkaufsrouten vor:

A) TRADITIONELLE EINKAUFSROUTE

Anhand meiner Analyse von Kassenbelegen gibt es bei den meisten Kaufland-Kunden eine immer wiederkehrende Einkaufsliste bestehend aus Standard-Lebensmitteln. Die Analyse bezieht sich auf die monatlichen Daten von 17 (durchschnittlichen) Kaufland-Filialen und bestätigt mit den ermittelten Ergebnissen diese Annahme. Grundsätzlich werden die Standard-Produkte in allen Kaufland Filialen gleichermaßen verkauft – demzufolge können wir von einer »Universalen Einkaufsliste« unter den Kaufland Kunden in Tschechien ausgehen.
Diese Einkaufsliste beinhaltet:

B) EINKAUFSROUTE »WERBUNGSARTIKEL«

Diese Einkaufsroute verbindet den »normalen« Einkauf mit dem Kauf von wöchentlichen Produkten aus der Werbung. Die Produkte aus der Werbung variieren wöchentlich und werden in der Kaufland Zeitung propagiert. Die Zusammenstellung der »Werbe-Produkte« ist zwar jeder Woche anders, die Platzierung der Produkte bleibt jedoch gleich.

Die oben beschriebene Kaufland-Waren-Standort-Karte sollte die Regale mit den Werbe-Produkten künftig genau kennzeichnen. Mit solch einer Karte bzw. Standort-Sicherstellung wird der Einkauf schneller und erleichtert, speziell für die Kunden, die sind an den Produkten aus der Werbung orientieren.

Milch 1l, VIAN	Waffeln Horalky
NB Kipfel	Bier Gambrinus 10°
Pudding mit Sahne 250 ml, VIAN	Halbgriffiges Mehl 1 kg
Blau Käse VIAN	Eier 10 St. BEST FARM
Butter 250 g	Orangesaft 1 l SUN GOLD
Sonnenblumen ÖL 1l VITAE D´ORO	Kaffesahne 10x10 VIAN
Zucker 1 kg	Hühnerkeule 2500 g
Toilettenpapier AMELIA	Teigwaren 500 g NOE
Tafelwasser 2 l PET TERRA	Gurken 720 ml VITAE D´ORO
Pastete Májka 140 g	Rum Bo_kov Tuzemsk‡ 1 l

C) EINKAUFSROUTE-»THEMEN« ODER EINKAUFSROUTE-»SAISON«

Diese Einkaufsrouten sind mit einer bestimmter Geschichte oder einer Saison verbunden. Zum Beispiel kann eine Einkaufroute heißen: »Ich habe eine Party.« In der jeweiligen Karte für diese Einkaufsroute werden die Platzierungen von Party-Produkten aufgezeigt: Sekt, Erdbeeren, Oliven, Kuchen, Papierbecher, Plastikteller, Luftballon und Kerzen usw.. Selbstverständlich werden, sofern es in dieser Kategorie Kaufland-eigene Handelsmarken gibt, diese besonders hervorgehoben gekennzeichnet.

Ein weiteres Thema innerhalb eine Standort-Karte soll das Thema »Billigste Einkaufsroute« darstellen. In dieser Einkaufsroute werden die billigsten Produkte jeder Warengruppe bezeichnet und gekennzeichnet.

Durch solche Waren-Standort-Karte(n) können künftige Einkaufsumsätze aller Kaufland Produkte gesteigert werden – zudem schafft dies eine bessere Transparenz für Kaufland-eigene Handelsmarken (inkl. Platzierung) und die Kenntnis derer durch den Kaufland Kunden.

Für diese neuen Einkaufsrouten müssen alle Kaufland Filialen künftig folgende Bedingungen einhalten:

1. Es wird künftig nicht mehr möglich sein, eine andere, sprich individuelle Platzierung von Produkten je Kaufland Filiale zu wählen. Eine andere Produkt Platzierung würde nur Chaos und unzufriedene Kunden auslösen.
2. Die Waren-Standort-Karte(n) müssen einfach und benutzerfreundlich sein.
3. Diese neue Dienstleistung muss den Kunden präsentiert werden, um den Kunden von der Idee und Nutzbarkeit zu überzeugen.

Ohne die Einhaltung dieser Bedingungen und einer im Vorfeld klaren Anleitung an die Kaufland Filialen, ist es nicht möglich, dieses Konzept zu realisieren.

Es gibt zwei primäre Distributionskanale für die Kaufland »Einkaufs-Karte«. Der erste und offensichtlichste Distributionskanal sind die Kaufland Zeitungen, die eh schon jede Woche in den Briefkästen der Kunden landen. Dies ist eine ideale Situation, da die Kunden dadurch die Einkaufskarte bereits für den Folge-Einkauf in der nächsten Woche in Ruhe zuhause studieren und den Kaufland-Einkauf geradezu planen können.

Der zweite Distributionskanal der Einkaufskarte ist ein Infoflugblatt an der Rezeption in den Kaufland Filialen.

Mit ausschlaggebend für den Erfolg dieses Distributionskanals ist eine hohe Motivation der Kaufland-Teams in den Filialen, diese Einkaufskarten zu verteilen, zu benutzen und den Kunden dadurch zufriedenzustellen. Ein Vorschlag wäre einen Geldanreiz für das beste Team der Kaufland Filiale zu bieten, welches durch den vorbildlichen Einsatz der Einkaufs-Karten den größten Verkaufsumsatz erzielt.

Diese neue Kunden-Dienstleistung wird künftig in jeder Kaufland Zeitung propagiert. Auch mit Radiowerbungen innerhalb der Kaufland Filialen und Infoflugblättern, welche an den Kaufland-Rezeptionen platziert werden, soll diese On-Top-Leistung kommuniziert werden.

Die Einkaufsroute wird mit großen Schildern und Plakaten markiert. Unterschiedliche Einkaufsrouten werden z.B. mit unterschiedlichen Farben auf den Schildern gekennzeichnet, ähnlich dem System einer Landkarte, auf welcher unterschiedliche Wanderwege vermerkt sind.

Einzige Kosten, die sich durch diese Dienstleistung ergeben, sind: Trainingskosten für das Personal in den Kaufland Filialen, die Materialkosten für Beschilderung der Einkaufsroute und die wöchentlichen Personalkosten für die Änderungen/Aktualisierungen der Einkaufskarten bzw. Beschilderung der Einkaufsrouten.
Die so gestalteten Einkaufsrouten helfen dem Kunden bei der Orientierung in den Kaufland Filialen und machen den Einkauf komfortabler, ohne zusätzlich Stress, das gewünschte Produkt auf die Schnelle nicht zu finden oder gar, es deswegen zu vergessen.

Aufgrund obiger Ausführung schlage ich die Einführung des Konzepts der »Einkaufs-Karten und -routen« zuallererst in einer Kaufland Filiale in einer der Regionen Tschechiens vor, zumindest um dieses dort zu testen. Sofern das Konzept dort erfolgreich sein sollte, kann dann eine schrittweise Übertragung auf die restlichen Kaufland Filialen in der ganzen Tschechische Republik eingeleitet werden.

5.1 PROJEKTKOSTEN

Die Projektkosten werden in Personalkosten, Materialkosten und Werbekosten aufgeteilt.

5.1.1 PERSONALKOSTEN

Wie bereits erwähnt, hat die Werbeschilder-Umstellung wöchentlich einen Zeitaufwand von jeweils 2 Stunden bei 2 Einkäuferinnen. (Auswechseln der kleinen Werbe-Poster mit aktuellen Angeboten in den dafür vorgesehenen Plastikfenstern).

Die Zusatzarbeit für diesen Einkäuferinnen wird sein, Stichproben im Wochenverlauf zu nehmen, um zu prüfen, ob auch tatsächlich alles in Ordnung ist: die Platzierung von Werbe-Produkten, lesbare und sichtbare Werbe-Schilder, usw.. Meine Einschätzung ist, dass die Einkäuferinnen für all dies im Schnitt circa 4 Stunden wöchentlich benötigen. Der Stundenlohn einer Einkäuferin beträgt 70,- CZK, demnach belaufen sich diese gesamten Personalkosten für 2 Einkäuferinnen pro Jahr auf 29.120,- CZK, sprich umgerechnet 971,- EUR (Der dieser Berechnung zugrundeliegende Wechselkurs bei Kaufland ist: 1,- EUR = 30,- CZK). Die Zusammenfassung der Personalkosten geht aus Tabelle 3 hervor:

Tabelle 3 | Personalkosten pro Jahr.

Personalkosten	CZK	EUR
Verkäuferin Stundenlohn (CZK/Stunde)	70	2
Stundenanzahl pro Woche	4	
Wochenanzahl pro Jahr	52	
Personalkosten pro Jahr (2 Verkäuferin)	**29 120**	**971**

5.1.2 MATERIALKOSTEN

A) PRODUKTION VON GROSSEN WERBESCHILDERN

Materialkosten fallen durch die Produktion von großen (150 x 70 cm) Werbeschildern an. Die Standzeit für diese Werbeschilder beläuft sich auf circa ein halbes Jahr, danach werden Neue benötigt. Jede Woche präsentiert Kaufland ungefähr 70 »neue« Werbe-Produktzusammenstellungen in den Kaufland Zeitungen, demzufolge sind 70 Stück dieser großen Werbeschilder erforderlich. Die Produktionskosten für 1 Plakat (Werbeschild und Aufhängung) sind 370,- CZK. Die ingesamten Produktionskosten pro Jahr belaufen sich demnach auf 51 800,- CZK (1.727,- EUR).

B) WECHSELNDE KLEINE WERBESCHILDER

Weiter werden durch wechselnde Werbeschilder die sich schnell wechselnden Werbe-Posten (Größe: 50 x 60 cm) präsentiert – sie zeigen das Bild der wöchentlichen Werbe-Posten und den Preis bzw. Sonderpreis. Es werden 70 Stück dieser kleinen Werbeschilder benötigt – diese werden jede Woche gewechselt. Die Produktionskosten von kleinen Werbeposten-Schildern belaufen sich 8,- EUR/Stück, insgesamt 29.120,- CZK (971,- EUR) pro Jahr.

C) KUNDEN-INFOFLUGBLATT FÜR DIE REZEPTION

Das Kunden-Infoflugblatt inkl. Einkaufs-Karte werden in A4 produziert und an der Rezeption ausgelegt, wo die Kunden es leicht abholen bzw. für den Einkauf mitnehmen können.

Die Infoflugblatt-Produktionskosten werden in die Materialkosten und nicht in die Werbekosten miteingerechnet, da in die Werbekosten laut Kaufland-Buchhaltungssystem nur die Kosten der Kaufland Zeitung einfließen.

Benötigt werden mindestens 1000 Infoflugblätter pro Woche. Die Produktionskosten pro Stück betragen 8,- CZK, insgesamt demnach 416.000,- CZK (13.867,- EUR) pro Jahr.

Die gesamten Materialkosten gehen aus Tabelle 4 hervor:

Tabelle 4 | Materialkosten pro Jahr.

Materialkosten	CZK	EUR
Schilder (70 Stk/ 1/2 Jahr)	51 800	1 727
Plakate (70 Stk/1 Woche)	29 120	971
Infoblatt mit der Einkaufs-Karte (1000 Stk / Woche)	416 000	13 867
Materialkosten pro Jahr	**496 920**	**16 564**

5.1.3 WERBEKOSTEN

Die Werbekosten stellen die eine Seite in den Kaufland Zeitungen dar, auf welcher die Einkaufs-Karte abgedruckt wird. Insofern sind die jährlichen Gesamt-Werbekosten 352.000,- CZK (11.733,- EUR). Die gesamten jährlichen Werbekosten stehen in Tabelle 5:

Tabelle 5 | Werbekosten pro Jahr.

Werbekosten	CZK	EUR
1 Seite innerhalb der Kaufland Zeitung	352 000	11 733
Werbekosten pro Jahr	**352 000**	**11 733**

5.1.4 GESAMT-PROJEKTKOSTEN

Die gesamten Projektkosten bestehen aus den die Personalkosten, den Materialkosten und den Werbekosten. Die Zusammenfassung von diesen Kosten und den Gesamtkosten gehen aus nachfolgender Tabelle 6 hervor.

Tabelle 6 | Gesamtprojektkosten pro Jahr.

Gesamtkosten	CZK	EUR
Materialkosten pro Jahr	496 920	16 564
Werbekosten pro Jahr	352 000	11 733
Personalkosten pro Jahr	29 120	971
Gesamtkosten pro Jahr	**878 040**	**29 268**

5.2 ERFOLGSANALYSE DES PROJEKTS

Das Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts ist es, in jedem Jahr, in welchem dieses Projekt zu Anwendung kommt, 30% mehr Kunden in die Filiale zu locken.

Als Bewertungsschema für den Projekterfolg kann ich die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse leider nicht benutzen. Die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse beziffert den Punkt, an welchem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produkts) gleich hoch sind und somit weder

Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird. Im Fall des Einkaufsstraßen-Projekts, werden keine Produkte produziert (bzw. es läuft keine Produktion), demnach ist es nicht möglich, den Projekt-Erlös genau festzustellen. Aus der Finanzanalyse der Filiale kann man zwar die Erlöse der gesamten Filiale entnehmen, jedoch ist diese Zahl durch viele unterschiedliche Bedingungen (z.B. die Entwicklung der Einkaufspreise, Einkaufsmenge, Personal-Kostenentwicklung, usw.) beeinflusst, so dass man diese Zahl zur Veranschaulichung des Gewinns bzw. des Projekt-Erfolgs nicht nutzen kann. Folgende Methode wurde demzufolge zur Projekterfolg-Analyse mit folgenden Vorbedingungen verwendet:

Die Vorbedingungen für die Projekterfolgs-Analyse

1. Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts: 30% neue Kunden/pro Filiale/pro Jahr,
2. nur 10% Kunden-Abgang,
3. Jeder Kunde setzt ca. 1.044 EUR/Jahr um,[4]
4. Erstellungskosten (ohne Projektkosten): 20 EUR / Kunde / Jahr,
5. Inflationsgrad: 3%.

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt (EUR)
Kundenmenge	1 000	900	810	729	656	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	845 640	761 076	684 864	**4 275 180**
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	16 200	14 580	13 120	**81 900**
Projektkosten (EUR)	0	0	0	0	0	**0**
Gewinn (in EUR)	**1 024 000**	**921 600**	**829 440**	**746 496**	**671 744**	**4 193 280**
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
Gewinn nach Inflation (EUR)	**993 280**	**893 952**	**804 557**	**724 101**	**651 592**	**4 067 482**

Tabelle 7 | Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt.

Aus Tabelle 7 geht der Erfolg der Filiale nach 5 Geschäftsjahren ohne das »Einkaufsstraßen-Projekt« hervor. Mit den erwähnten Vorbedingungen kommt man auf einen Gewinn von 4.193.280 EURO.

Jeder Kunde gibt ca. 1.044 EURO pro Jahr aus. Bei 1.000 Kunden pro Jahr liegt der Gesamt-Betrag bei 1.044.000 EURO. Die Erstellungskosten der Filiale sind 20 EURO pro Kunde pro Jahr, insgesamt belaufen sich diese auf 20.000 EURO. Die Projektkosten sind 0, weil das Projekt der Einkaufstraßen ja noch nicht angewandt wurde. Im ersten Jahr beträgt der Gewinn 1.024.000 EURO. Diese Situation kann für das Folgejahr wiederholt werden, dennoch sinkt der Gewinn pro Jahr, da die Kundenzahl im Folge-Jahr sinkt.

4 Tschechisches Statistikamt www.cszo.cz.

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt
Kundenmenge	1 000	900	1 080	1 296	1 555	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	1 127 520	1 353 024	1 623 629	**6 087 773**
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	21 600	25 920	31 104	**116 624**
Projektkosten (EUR)	0	0	29 268	29 268	29 268	**29 268**
Gewinn (in EUR)	**1 024 000**	**921 600**	**1 076 652**	**1 297 836**	**1 563 257**	**5 883 345**
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
Gewinn nach Inflation (EUR)	**993 280**	**893 952**	**1 044 352**	**1 258 901**	**1 516 359**	**5 706 844**

Tabelle 8 | Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt.

Tabelle 8 zeigt die Filiale nach 5 Geschäftsjahren mit Anwendung des »Einkaufsstraßen Projekts«, welches im 3. Jahr anläuft. Nach 5 Jahren beträgt der Gewinn der Filiale 5.883.345 EURO. Der 10%-ige Abgang der Kunden pro Jahr bleibt, das Projekt bringt jedoch jährlich rund 30% mehr Kunden, so dass der Gewinn, trotz Projektkosten, steigt.

Wie bereits oben erwähnt, ist die Analyse nur gültig mit den Vorbedingungen, dass jährlich 30% mehr Kunden in die Filiale kommen und sich die Projektkosten auf 29.268 EUR pro Jahr belaufen. Zur Vereinfachung wurde der Abgang der Kunden, der Inflationsgrad und zusätzliche andere Zahlen konstant gehalten. In der Realität sollte man z.B. mit einer Gewinnsenkung aufgrund einer möglichen Kostenerhöhung oder mit dem Risiko einer höheren Inflation rechnen.

Der Gesamtgewinn der Filiale ohne »Einkaufsstraßen Projekt« in 5 Geschäftsjahren beläuft sich auf 4.193.280 EURO – der Gesamtgewinn der Filiale mit »Einkaufsstraßen Projekt« in 5 Geschäftsjahren wiederum auf 5.979.396 EURO – eine Differenz von 1.690.065 EURO. Im Grunde heißt dies, dass die Filiale im Zeitraum von 3 Jahren ohne die Projekt-Realisierung im Schnitt 1.690.065 ohne das Projekt verliert – oder umgekehrt, mit Projekt-Realisierung 1.690.065 EURO gewinnt.

Was die Projektkosten betrifft, kann man auch im Hinblick auf die Gewinnschwelle feststellen, dass diese aus dem zusätzlichen Gewinn/Jahr bezahlt sind, sich insofern gut amortisieren. Immer sofern Projektkosten und prognostizierter Projektgewinn vergleichbar sind, ist klar, dass sich die Mühe für ein Projekt lohnt. Hier ist es mehr als das. Wie schlussfolgernd und auch bereits schon mehrere Male erwähnt, stellt der Schlüssel-Erfolgsfaktor von Kaufland logischerweise der Kunde dar, der Gewinne für Kaufland erzielt – also es ist dringend notwendig, durch solche innovativen Dienstleitungs-Projekte künftig einen Mehrwert des Kaufland-Einkaufs für den Kunden zu schaffen, um dadurch soviel als möglich neue Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden.

ANHANG

LITERATUR

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Supermarket and Diskont 2005.

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Retail Loyalty 2004.

TSCHECHISCHE STATISTIKAMT: www.czso.cz.

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Shopping Monitor CEE Countries.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Retail Vision 2006.

JOHN STANLEY: Brand versus Private Label.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Die Stadtstruktur in Tschechien. S. 517

2 | Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa. S. 521

3 | Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bzgl. Einkaufsort. S. 522

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa. S. 518

Tabelle 2 | Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken. S. 522

Tabelle 3 | Personalkosten pro Jahr. S. 531

Tabelle 4 | Materialkosten pro Jahr. S. 532

Tabelle 5 | Werbekosten pro Jahr. S. 532

Tabelle 6 | Gesamtprojektkosten pro Jahr. S. 532

Tabelle 7 | Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt. S. 533

Tabelle 8 | Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt. S. 534

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CZK	Tschechische Krone
EUR	Euro
CR	Tschechische Republik
engl.	Englisch
Nr.	Nummer
s.h	Siehe
usw	Und so weiter
z.B	Zum Beispiel

VI. AUFBAU NEUER, INTERNATIONALER LIEFERANTEN/ OPTIMIERUNG VON BESTEHENDEN LIEFERANTEN-BEZIEHUNGEN

TIM OLIVER KRAMP

CONTRIBUTIONS OF INTERNATIONAL TRANSPORT NETWORKS TO A GREEN SUPPLY CHAIN

HOW CO_2 EMISSIONS IN AIR FREIGHT TRANSPORT NETWORKS CAN BE MEASURED AND GREEN TRANSPORTATION SOLUTIONS CAN BE DEVELOPED AND ASSESSED

ABSOLVENT MSC06
(11/2009-10/2011)

CONTENT

Summary 542

1 Introduction 543

2 Company presentation SDV Geis GmbH 544

3 Measuring emissions of air freight transport networks 545

4 Developing green transportation solutions 548

5 A model for assessing green transportation solutions 553

6 Conclusion 555

Appendix 556

SUMMARY

Transportation makes a significantly share of the global Carbon Dioxide (CO_2) emissions. Particularly due to its relative high CO_2 emissions compared with other transport modes air freight comes in the focus when companies start to assess their supply chains in terms of CO_2 emissions. Besides, numerous regulations in ecology have come up in the recent years and even more will come up in the future. Consequently, consignors start to react on this trend and industry leading companies have already implemented programes. This article deals about a project that SDV Geis as a logistic service provider for air freight is carrying out together with a customer in the area of green supply chain management. It shows how green transportation solutions in air freight networks can contribute to decrease the CO_2 emissions of supply chains. The goal is to analyze the CO_2 emissions of the air freight transports that SDV Geis is operating for the customer and to develop and implement solutions to reduce these emissions by 20 percentages in the next three years. The project shall contribute to the global reduction goals of the supply chain division of the customer. In addition, a model for assessing green transportation solutions is presented. The project is grouped into four steps: Measure, Reduce, Offset and Check. In this article the steps Measure and Reduce are explained.

Basically, the Greenhouse Gas Protocol (GHG) is used for measuring CO_2 emissions. Per shipments the Ton Kilometers (TKM) are calculated and multiplied with emission factors. It is important to analyze the indeed transportation flow of shipments, as huge discrepancies can come up compared to the usage of average values. Furthermore, the indeed transport mode has to be assessed as often parts of the air freight transport are done by road feeder transports. The results are analyzed and three conclusions are drawn from it: Main driver of CO_2 emissions is the outbound main carriage; ten percentage of the shipments are responsible for more than 80 percentage of emissions and within these shipments certain lanes can be identified with a high share of emissions. These lanes are analyzed in detail and four solutions are developed. Firstly, the emissions can be reduced by ten percentage by increasing the consolidation level. Secondly, a more environmental friendly aircraft can be used. Thirdly, by the help of a training, the employees of SDV Geis consult the customer about environmental friendly aircrafts in daily operations on all lanes and finally a hybrid truck will be used for the truck shuttle in the pre and on carriage.

The presented model assesses the solutions according their impacts on CO_2 savings, other environmental impacts, image factor, costs and complexity of the implementation. Although the solutions have different ratings they are implemented, as they are in different dimensions advantageous and help to make the customers supply chain more ecological friendly. Further solutions will be developed in the future and a more precise calculation model is developed to calculate CO_2 emissions per aircraft type.

1 INTRODUCTION

The current financial crisis in the European Union (EU) is keeping the attention of politics, economists and citizens away from a problem which can get even more severe than ever: The climate change. The Stern Review proofed already that maintaining the same level of carbon dioxide (CO_2) emissions will cost between five to 20 percentages of the global Gross Domestic Product (GDP) [Stern 2006]. Initiatives like the Kyoto Protocol have been implemented and companies as well as consumers get more and more aware of the situation.

Today, two major trends can be identified in the area of climatic change: At first, authorities and governments implement an increasing number of regulations. In the EU plenty of regulations come up. There are numerous examples like the European Emission Trading Scheme (ETS), the Restriction of Hazardous Substances (RHS) or the Regulation concerning Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals (REACH), which have been implemented recently. Besides this, the transportation sector is affected heavily from 2013 in France as all transportation companies have to publish their CO_2 emissions based on average data - and from 2016 even with individual data. Furthermore, by the end of 2012 the DIN EN 16258 320 gets official and will provide a common way of measuring CO_2 emissions of transportation activities. The second trend is triggered by customers. They get increasingly aware of the ecological impacts of their activities and ask more and more for green products. About 60 percentages of persons questioned in the DHL study »Delivering Tomorrow« say that they will ask for green products in the future or do so even today [DHL 2010]. So having a green image gets more and more important in logistics. This is proved by the BearingPoint Supply Chain Monitor: More than 80 percentages of the questioned logistic managers say that image is a main driver for sustainable and green logistic solutions. A green image shall help the companies to strengthen their market positions [BearingPoint 2010]. This offers interesting and new opportunities for innovative logistic service providers to meet the requirements of their customers.

Being a major driver of CO_2, transportation is increasingly focused by society, governments and companies. According to the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) transportation activities of freight and people are a major source of CO_2 emissions with a 13 percentage share on the total global CO_2 emissions. Although most parts of the emissions within transportation activities come from road freight, air freight transportation is the most CO_2 intensive transport mode [IPCC 2012]. Many companies rarely use air freight as their cargo is very heavy or their materials have low value densities. Looking at the transport emissions of air freight wouldn't make sense for these companies as the impacts of actions would be rather low. But there are other companies using air freight consciously and intensively. The materials of these companies have often high value densities. These companies need to centralize their inventory. But to meet the lead times of their customers they use air freight services. Higher transport costs are still remunerated by the effects of low inventory levels. And for these companies looking at the emissions of air freight makes sense.

In the following a project of SDV Geis is described that is carried out together with a customer, for whom SDV Geis is providing dedicated and individually customized transport solutions by air freight. Transportation should contribute to the reduction goals of the supply chain of the customer. The customer itself develops green products in the recent time and seeks continuously to reduce the ecological impacts within its entire activities. The initiative of the customer and SDV Geis is implemented to analyze the CO_2 emissions of the international air freight transport network and it is agreed to reduce the CO_2 emissions by 20 percentages within the next three years. This reduction goal is included in an amendment of the existing contract and is personally signed by the customer and SDV Geis. The project is separated into four main steps, which are itinerary executed: measure, reduce, offset and check.

The first step »measure« is the initial point. A method to calculate CO_2 emissions of air freight transportation is developed and the results are analyzed. Based on the results, within the ensuing step» reduce« solutions are developed to decrease CO_2 emissions. Parallel to this, an offsetting of the CO_2 emissions is done, which is the third step. But as the usage of offsetting is understood more as a selling of indulgences the main focus is on actual reductions of CO_2. In the last step »check« the implemented actions are reviewed before the steps are continuously repeated. This essay describes the steps »measure«, and »reduce«. In addition, a model for assessing solutions for green transportation will be explained, which is based on the gained experience within the project. In some particular cases because of duty of secrecy not all relevant information are published within this essay. Before the project is explained an overview about SDV Geis and its business activities is given in the next chapter.

2 COMPANY PRESENTATION SDV GEIS GMBH

SDV Geis is established as a joint venture of Geis Cargo JM GmbH, SDV Deutschland GmbH and SAGA Germany GmbH in 2002. The joint venture belongs to 50 percentages both to the French SDV International Logistics group and the German Geis Group.

Core business of the Bavarian Geis Holding GmbH & Co. KG is road freight within Germany and Europe as well as contract logistics. In 2010 a turnover of 632 million € is achieved. The group employs about 3.200 people. On the other hand with its base in Paris, SDV Logistique Internationale S.A.S is the leading French logistic provider offering international air and sea freight as well as contract logistics with a yearly turnover in 2009 of 4.032 million. €. Globally, more than 33.000 people are working in 520 branches. In 2010 about 420.000 tons of airfreight and 580.000 twenty foot equivalent units (TEU`s) are handled. SDV belongs to the Bolloré Group, which is one of the biggest French companies.

In its core business international air and sea freight SDV Geis could realize a turnover of 155 Mio. € with its 332 employees in 2010. In Germany ten branches are operated. Head quarter is in Frankfurt. In 2010 around 37.500 tons of air freight is handled by SDV Geis. Different products are offered: Direct shipment, Door to Door Deliveries, Chartering aircrafts, Air / Sea transports, Dangerous Goods handling, electronically customs clearance, insurance, letter of credit handling, packaging and track and trace via internet. In Frankfurt the Air freight Service Center is operated. Here, air freight shipments from all German branches are consolidated. The Air freight Service Center is offering regular departures to the main destinations in overseas. Furthermore, SDV Geis is acknowledged as regulated agent.

Different industry concepts are offered of SDV Geis. These concepts focus on specific industries or regions. One of its core competences of SDV Geis is transport logistic concentrating on Aerospace business. SDV is working for this industry since 50 years and is able to provide an entire network dedicated to Aerospace around the world with more than 800 experts. Furthermore, with Bolloré Africa Logistics of its owner Bolloré Group, SDV Geis provides the greatest logistic network in Africa. The network provides 250 own branches in 43 countries and employs more than 20.000 people. More than 6.000 own vehicles are operated and 13 ports are operated exclusively for local authorities. The essay continues now with the step »measure« and contains the method used to calculate CO_2 emissions of air freight transportation.

3 MEASURING EMISSIONS OF AIR FREIGHT TRANSPORT NETWORKS

In this chapter the basic principles of the applied calculation method is explained. The entire calculation of CO_2 emissions is based on the GHG Protocol (GHG). The Greenhouse Gas Protocol is widely used by governments and companies to measure their greenhouse gas emissions and so companies can compare their results. In addition, a long term partnership exists between the World Resources Institute, the World Business Council for Sustainable Development and the Greenhouse Gas Protocol council. It is working together with companies, governments and environmental groups all over the globe to establish new ways of measuring carbon dioxide emissions and to develop programs against climate change.

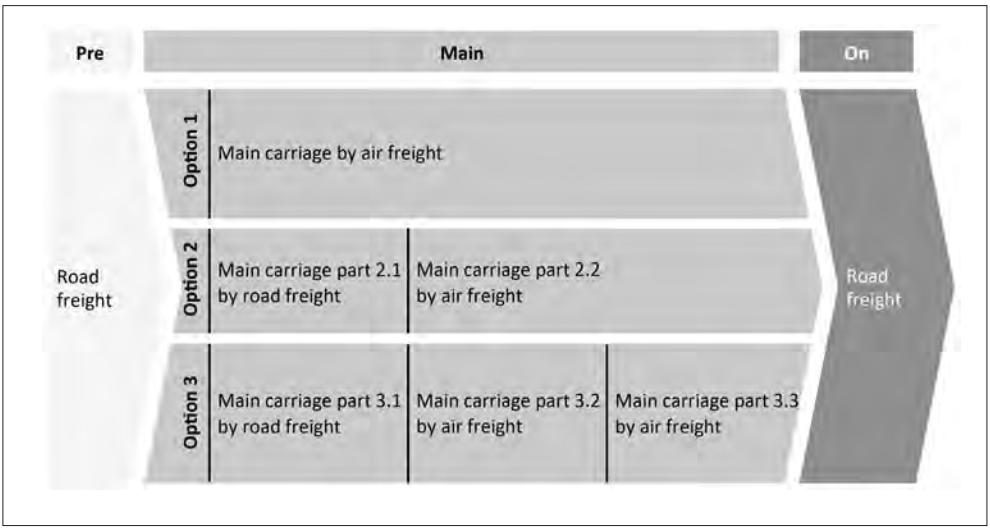
Basically, the calculation is based on the figure ton kilometer (TKM). One ton kilometer means: One ton is transported over one kilometer. In the calculation the gross weight of shipments is considered. For road freight the shortest distance between two locations is drawn from Microsoft Bing. For air freight the calculation of flight distances is more complex and is based on the Real Flight Distance (RFD). The calculation of the Real Flight Distance starts with the evaluation of the Great Circle Dis-

tance (GCD). The Great Circle Distance is defined as shortest distance between two airports on the surface of the world. For respective airports geographical coordinates are located and the distance between them is calculated. But the real flight distance is longer than the Great Circle Distance: Aircrafts sometimes have to fly in a waiting loop before landing, because of bad weather situations aircrafts are sometimes forced to fly a detour or a direct route between two airports cannot be taken as some parts of the airspace are restricted due to wars or other crises. So a surplus between two and eight percentages on the Great Circle Distance is included [GHG Protocol 2010].

Using this figure without any more details would mean to use the Great Circle distance e.g. between the location of the point of pick up and the location of the point of delivery. But transport chains in air freight networks are more complex and it is necessary to have a deeper look on the operation of air freight networks. At first, transport chains are broken into three main parts: Pre, main and on carriage. This separation can affect heavily the actual distance and is therefore described in the following.

Firstly, the transportation starts with the so called pre carriage by road freight from the location of the consignor to the hubs of logistic service providers. These hubs are usually located near to airports – allowing short transfer times to the airlines. In most cases small trucks with a dead weight of up to 12, 5 tons are used. Usually logistic service providers have fixed routes and combine cargo from different consignors on their pick up routes. The number of pick up locations influences the travelled distances and produced emissions. In this case, a direct line is used for picking up the cargo at the consignor and delivering it to the hub. The route and the distance are always the same and can be easily defined.

Afterwards, the greatest part of the distance is travelled. It goes from the departure airports to the arrival airport. But, within these flow different transport legs may exist, as airlines are operating networks equally to road networks as well. In former times of national airlines »line networks« are often used. Here, an airplane starts at a homeland airport and does several stops on his way to a final airport of destination. In »point to point networks« all single airports are connected by direct flights. Recently, »hub and spoke networks« are implemented more and more. Cargo from smaller airports (spokes) is moved to a centralized hub where cargo from different spokes is consolidated and distributed to respective airports of destination. In a »single hub and spoke networks« one hub exists whereas in »multiple hubs and spoke networks« several hubs exist. Hub and spoke networks offer enormous advantages by consolidating cargo.[Rupprecht / Zadek 2008]. Consequently, a shipment can pass through many single transport legs. Additionally, parts of the main carriage may be travelled by road instead of air freight. After the arrival on the destination airports shipments are delivered to their final destinations. This part of the transport chain is called on carriage. Again, road networks are used or direct deliveries are travelled. In the following examples of possible flows within air freight network are shown to illustrate the explained processes:



1 | Air freight network processes.

It gets understandable that there are many possible ways a shipment could pass on its way from the consignor to its consignees. Simulations of SDV Geis have shown that the actual distance can differ up to 30 percentages compared with an approach which ignores the real flow of shipments within networks. This points out that a top down approach with average values fails in air freight transport networks due to its complexity and a bottom up approach is needed. This bottom up approach means to consider every single transport leg of a shipment within the transport chain. Within this project, SDV Geis develops an approach including the routing of the shipments through various networks and is able to provide more exact values.

The ensuing step is calculating CO_2 emissions based on the ton kilometers per transport leg. Depending on the mode of transport emission factors are defined by the GHG Protocol per ton kilometer. For air freight three different emission factors are used depending on the real flight distance. Up to 483 kilometers the assumed emission factor is 2, 071 kilogram carbon dioxide emission. Between 484 and 1.126 kilometer 1, 4.388 kilogram is assumed and above 1.126 kilometer 0, 664 kilogram emission is assumed. During takeoff and landing an aircraft needs the most energy. So, on a short flight this energy consumption has a greater impact on total emissions. That is why emissions per ton kilometers are much higher in short air freight distances than in long distances. For road freight an emission factor of 0,163 kilogram per ton kilometer is assumed. These emission factors are significantly higher than the ones of ocean and rail freight: The emission of sea freight transportation by a large container vessel with a dead weight of more than 20.000 tons is 0, 013 kilogram carbon dioxide per ton kilometer. By train freight emission factor of 0, 021 kilogram carbon dioxide per ton kilometer is used. The entire calculation is shown in the following table:

Transport leg / Mode of transport	Tons	Distance (Kilometer)	Ton Kilometers	Emission factors	KGS CO_2
Pre carriage / Road	0,1	100	10	0,163	1,63
Main carriage part 1 Munich – Frankfurt / Road	0,1	391	39,1	0,163	6,4
Main carriage part 2 Frankfurt – Singapore / Air	0,1	10.418	1.041,8	0,6649	692,7
On carriage / Road	0,1	200	20	0,163	32
TOTAL	**0,1**	**11.109**	**1.110,9**	**-**	**732,7**

Table 1 | CO_2 emissions per transport leg.

This calculation shows exemplarily the carriage of an air freight shipment including pre, main and on carriage. Based on the weight and the distance per transport leg the ton kilometers are calculated. Depending on the mode of transport and the distance, emission factors are chosen and multiplied with the ton kilometers.

This calculation method is applied in the project. Emissions of all hubs are not considered due to following reasons. At first, the main part of warehouses in air freight networks are owned by a large number of various owners: Airlines, subcontractors, logistic service providers or airport authorities all over the world. Within this project more than 150 warehouses depots are identified. This raises complexity and the effort for calculating enormously. And secondly, transport networks of logistic service providers like SDV Geis do not work like networks of the industry. Their characteristic does not allow them to balance stock levels and transportation costs as networks of consignors can do. They have to stick to certain lead times which are promised to customers [Bretzke 2010]. In terms of designing ecological friendly transport networks emissions of inventory and warehousing cannot be balanced. So warehouses and their emissions are seen as fixed part of the transport network - measuring their emissions and changing it later on does not seem to be an realistic option. Finally, it is assumed that the emissions of air freight transportation are significantly higher than emissions of warehousing. Especially, as shipments in air freight network pass through warehouses only for transfer with a maximum storage lead time of about one day. Now, the fourth chapter continues analyzing results from the calculation and the development of solutions.

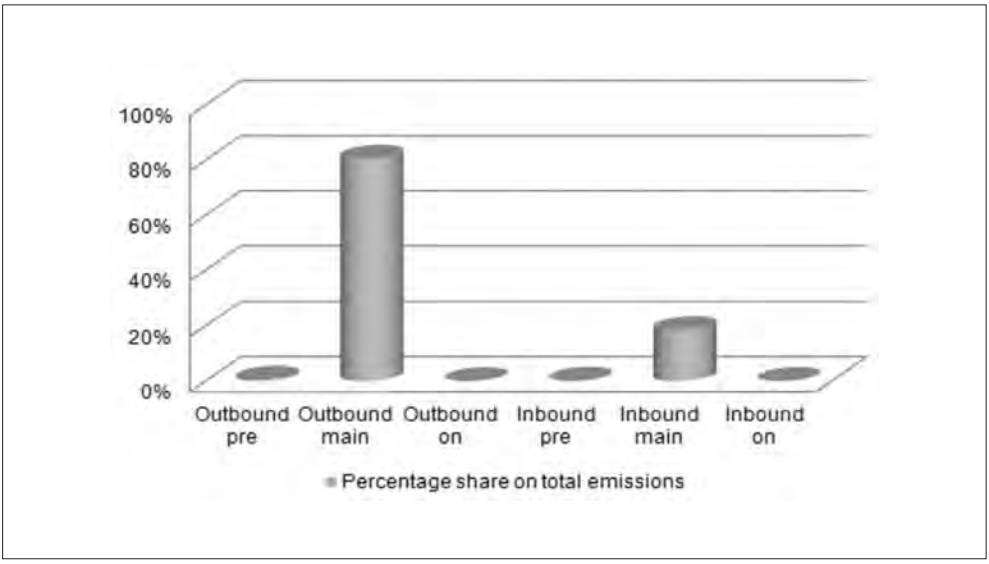
4 DEVELOPING GREEN TRANSPORTATION SOLUTIONS

This chapter is separated in two parts. In the first part the results from the calculation of the CO_2 emissions are analyzed and areas of improvements are identified. Based on these conclusions,

in the second part solutions are developed. The first part starts with extracting relevant data from the operational information technology (IT) system of SDV Geis including following information:

- Consignor and Consignee including address and full postal codes
- Port of departure and destination
- Flight routing including flight no and assigned airline
- Gross weight of shipments
- Service level and lead time
- Delivery terms
- Air waybill no, customers references like delivery note no and order no

To ensure a representative set of data, shipments of one entire year are extracted and analyzed. This data serves as data base for the next years. After extracting the data, wrong or missing data values are corrected using average values. Afterwards, the emissions per transport leg are calculated and cumulated on shipment level. At first, an overview on the emissions broken down by outbound and inbound flow is shown:



2 | CO_2 emissions of the air freight transport chain.

Two conclusions are drawn from these analyze: The main carriage is the mayor driver of CO_2 emissions in this air freight transport network. The percentage share of the pre and on carriage is rather low. This is not astonishing taking into regard that in pre and on carriage distances up to 400 kilometers exist whereas the main carriage often presents distances of up to 12.000 kilometer. Secondly, in this particular case the main carriage of the outbound flow is responsible

for almost 80 percentages of the total emissions. Consequently, green transportation solutions in air freight network should focus on the main carriage – savings here affect the entire network the most. But still the question needs to be answered which shipments within the main carriage promise possible savings. For this, two analyzes are done in the following.

Is it possible to identify shipments within the main carriage representing the main part of the emissions? To answer this question the main carriage of the outbound flow is analyzed by using an ABC analysis. Usually this methodology is used to classify materials related to their importance. For every material a percentage part of the total part is calculated. The percentage parts are sorted rising down and afterwards cumulated [Wannenwetsch 2007]. This methodology is applied for ranking shipments related to their carbon dioxide emissions. For every shipment the carbon dioxide percentage part on the total carbon dioxide emissions is calculated and cumulated. This calculation reveals that nine percentages of the shipments produce 80 percentage of the total emissions. So it seems realistic and possible to develop green transportation solutions by focusing on these shipments.

Additionally, the main lanes of the outbound flow are identified in regards to the following four performance indicators: CO_2 emissions, ton kilometers, tons and no of shipments. In the outbound flow two lanes are identified as they are main drivers of CO_2 emissions as well as the number of shipments allows to develop suitable solutions. Both destinations have a great share within the 80 percentage of total emissions identified in the ABC analyze.

Based on these results this chapter continues with the second part in which solutions are developed that decrease the ecological impact of the customers supply chain. Totally four solutions are developed and presented. Whereas the first three focus on the main carriage of the outbound flow the last solution focuses on the pre and on carriage. The first solution is about increasing consolidation on a certain destination.

CONSOLIDATION

With a 35 percentage on total CO_2 emissions there is one main export destination on CO_2 level. The following table shows a transport frequency on this destination exemplarily:

Shipment No	Pick up	Delivery	Service level	Weight (Tons)	CO_2 (Tons)
1	09.04.12	13.04.12	Routine	1,0	5,2
2	11.04.12	16.04.12	Routine	4,3	22,5
3	11.04.12	16.04.12	Routine	0,2	0,9
TOTAL				5,5	28,6

Table 2 | Deliver frequency destination one.

All three shipments are dispatched on service level Routine, which allows consolidating shipments on a weekly basis. But this example shows that the possibilities of consolidating are not used sufficiently. Problematically is, that SDV Geis as logistic service provider does not have any information on the 09.04.12 about the upcoming freight volume on the 11.04.12. Shipment no 1 is dispatched although a consolidation with the other two shipments would have been advantageous. So a weekly consolidation is implemented. What makes it more difficult is to communicate this solution to all involved parties. So the solution includes a weekly outlook of the customer about upcoming freight in the next four weeks. This enables SDV Geis to draw up a planned schedule for this period. The disadvantage is an extension of the lead time from five to seven days for shipments picked up on Mondays. These shipments are now picked up on Wednesdays and are delivered on the next Monday. But the customer accepts the increase of lead time as the schedule with fixed departure days enables a constant material flow. By consolidating the shipments a reduction on CO_2 of 10% can be achieved which results in 2, 9 tons less CO_2 in this example. This example shows that a tradeoff between costs, lead time and CO_2 can be found as the lead time offers potential where it sometimes is not estimated. The second solution is developed for another top destination.

AIRCRAFT SWITCH

The second destination identified as main driver of CO_2 in the outbound flow is dispatched on various aircrafts like A340/600, B747/400F and B777/F on a weekly frequency. The idea is switching to the airline using the most environmentally friendly aircraft in terms of fuel consumption efficiency and hence of CO_2 emissions. So a wide analyze of possible aircrafts on the destination is made. But different aircrafts are departing from different airports in Germany and the flexibility of airlines is high meaning aircrafts are exchanged on the same destination sometimes. This can happen in case of grounded aircrafts due to technical problems. Additionally, an airline must be found offering the same level of prices than the ones used before. This could be achieved and a solution based on the B777/F is found. Emissions on this particular lane could be reduced by 30%. But it requires switching from average emission factors for air freight to distinguish different aircraft types and use individually emission factors of the single aircraft types. SDV Geis carries out a pilot project with an airline to develop these emission factors. Although this is only a first step it shows the commercial potential for airlines offering modern fleets. The third solution is a transfer from a solution that has been successfully implemented in the road freight business unit of the Geis Group.

DAILY OPERATION CHECK

The last solution within the main carriage proposed to the customer focuses not on a particular destinations but on the entire outbound flow and is particularly interesting for heavy shipments. It goes away from developed solutions for certain destinations to a more wide and operational approach and is a transfer of solutions that are successfully implemented in road freight: To train the truck drivers and transport planners how to drive or plan the operation of trucks in a way that fuel and consequently CO_2 emissions are saved. Why shouldn't this be possible within air freight as well? In air freight the operational transport planners of a logistic service provider like SDV Geis do not schedule the aircrafts themselves. So it seems unrealistic that they increase the utilization factor of aircrafts. But it seems realistic to consult them about the ecological impacts of the different aircraft types they are using in their transport chains. So training about the emissions of different aircraft is given to the employees of SDV Geis and the customer. SDV Geis can consult the customer about possible solutions per shipment and a decision is made together with the customer in daily operation. This approach is happening on operational level and strengthens the ecological awareness of all involved persons. Whereas the first three solutions are process solutions, the last solution is a technical solution.

HYBRID TRUCK

The last solution focuses on the pre carriage of the outbound flow and the on carriage of the inbound flow for which a daily truck shuttle between SDV Geis and the customer is operated. The previous solutions for the main carriage have a great lack: They are intangible, meaning that no one will notice viewable if shipments to a certain destination are operated with another aircraft than before. To make people aware of ecological issues and to show that the project is successfully a tangible and viewable solution is demanded by the customer. And the only tangible item of SDV Geis is the daily truck shuttle. The Geis group already has practical experiences with one of the first delivered hybrid trucks by Mercedes Benz: The Mercedes Benz Atego Blue Tec Hybrid is equipped with a standard diesel engine and an electronic motor. During acceleration the electronic motor supports the diesel engine and is charged by the recuperation energy. Furthermore, a start stop technology switches off both engines immediately if the truck is not running. Up to 25 percentages of fuel and CO_2 emissions can be saved. True, the total effect of this savings is quite low as the proportion of pre and on carriage has a small share on the emissions. But it is a tangible solution showing to everybody that solutions are in place. One could say that this solution focuses more on image rather than on actions. And on the one side, this is absolutely right. On the other side, sustainability in general is to make people aware of their actions and to support new technologies like the hybrid technology. So the hybrid can strengthen the awareness of people and is therefore seen as a reasonable solution.

During the development of the solutions lots of discussions arise about the advantages, disadvantages and the characteristics of the single solutions. As a result from this discussions a model is developed trying to catch up all characteristics of possible solutions. This model is presented in the next chapter.

5 A MODEL FOR ASSESSING GREEN TRANSPORTATION SOLUTIONS

Today's transport networks are complex and often tradeoffs need to be balanced when it comes to choose between different solutions. Usual tradeoffs must be made between costs and (lead) times within transport networks. Sea freight is offering low transport costs but lead times are long whereas air freight is cost intensively and offers short lead times. As now companies want to decrease their ecological impacts of their activities a third factor comes up: The ecological impact of transportation. But this changes fundamentally the tradeoffs that need to be made by the companies and means to assess not only costs and lead times of transport networks but also the ecological impacts of them. Whereas lots of information and knowledge about costs and lead times exist, the area of ecological impacts of transport networks is not been analyzed so extensively as it is a relative new logistic discipline. In the following a model is presented that could help companies to assess the performance of their transport networks in the area of ecological impacts. The model is derived from the experiences in this project and should be understood as a contribution to the discussion in this new discipline.

The model is based on five factors. Each factor is assessed with a scale of points that can be individually defined. Here, a rating of up to five points is chosen. Five points is defined as the maximum and one point as the minimum achievable scoring points. The single factors are broken up into further sub dimensions and the sub dimensions are weighted. The first factor is the effectiveness of the examined solutions in terms of CO_2 emission savings. This factor has two sub dimensions: The relative saving potential of CO_2 emissions and the absolute number of CO_2 savings measured in tons. This distinction is important as a solution with a high percentage saving potential does not lead to huge savings if the respective transport volume is quite low. A weighting of 25 percentages for the relative and 75 percentages on the absolute savings is used in the project, as it seems to balance both effects in a reasonable way.

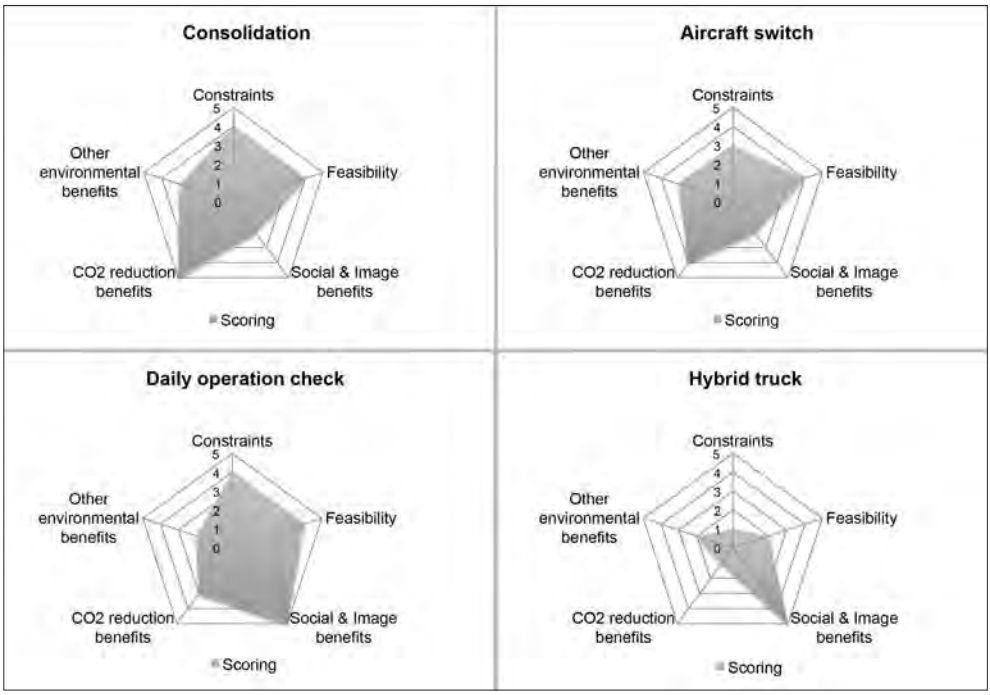
Second factor is called »other environmental benefits«. This is an important factor as solutions of CO_2 emission savings often include savings or benefits in other ecological subjects.Reduction of noise, congestion, nitrogen oxides, electricity use, water use, waste use or recycling rate can be possible subjects. In addition, it could be possible to assess a new technology positive if it supports the development and realization of it.

Social and image factors are assessed with the third factor. Customers demand for green products are rising constantly and thus solutions in that area offer commercial opportunities for companies to strengthen their market position. Improvements in transport equipment technology like aerodynamic trailers or noise reductions offer tangible solutions. It is assumed solutions like that have a higher social and image impact and are assessed with a higher scoring point.

Cost constraints are an important factor of possible solutions and are assessed in the fourth part. The willingness of consignors rises steadily to invest and pay higher freight levels for green logistic solutions. But still solutions must be financially reasonable. An increase of transportation costs on a main destination by 50 percentage won`t be accepted. But it is important to say that often green transport solutions do not increase but decrease transportation costs. Within the project three characteristics of these factors are identified:

- The increase or decrease of costs in percentage
- The increase or decrease of costs in absolute figures
- The increase or decrease of costs in relation to the savings of CO_2 emissions. Here the indicator: »Costs per saved ton CO_2 emission« is an interesting indicator to measure this effect.

Finally, solutions must be implemented and afterwards a constant control of the impacts need to be upset. These can get a critical factor as the complexity of solutions is tendentiously underestimated. The solutions described in the previous chapter vary widely in their complexity and the time needed for implementation. Whereas booking freight on another airline can be done by SDV Geis in a short time, implementing a hybrid truck takes much longer. So solutions need to be assessed according to their complexity of implementation and expected duration. In the following the model is presented for the four described solutions:



3 | Assessing green transportation solutions.

Both the consolidation and aircraft switch lead to high savings in CO_2 emissions and they can be implemented in a reasonable time. But they have low social and image scoring points as they are intangible. The daily operation check is implemented quite shortly and strenghtens the image of the project, as everyone is affected by it in daily operation. The hybrid truck has a high scoring only in the area of image. The implementation takes long as the truck needs to be ordered at Mercedes Benz and the CO_2 emissions savings are quite low.

Although all solutions differ widely in their assessment they still are be implemented. So a downgrading of a solution in a certain area does not automatically mean that the solution is not advantageous. But it is important to assess them on an integrative view.

6 CONCLUSION

Within this project the main challenge is to evaluate if air freight networks allow a re-design under ecological aspects. The attempt is made to design networks not only under the aspect of cost effectiveness and lead times but to add additionally the CO_2 emissions. Hereby, air freight with a high level of relative CO_2 emissions offers great opportunities on the one side, whereas on the other side air freight is often used in case of emergencies. That means green solutions must still offer a comparable advantage in relation to e.g. air sea combined transport modes.

A detailed analyze shows that this re-design is possible, as only a small portion of shipments is responsible for the biggest part of CO_2 emissions. And the proposed solutions balance costs, time and ecology in an acceptable way. Whereas only few destinations need to be re-designed the greatest part of the shipments does not need to be changed and the high level of delivery readiness can be maintained.

When it comes to assess different solutions it seems advantageous to assess them from an integrative view by looking at aspects like costs, effectiveness and image factors. As green products and green supply chain management is often used as marketing tool by companies, the image factor can play a major role within the assessment.

The emission factors used in this calculation are still based on average values. Taking into regard that green supply chain management is still a new logistic discipline, this is not astonishing at the moment. But the solution of switching to other carriers and aircraft types shows exemplarily that further investigation is needed to develop more detailed emission factors. In best case emission factors are based on real time data including utilization level and fuel consumption.

In this project it is tried to re-design parts an air freight network and processes within the network itself. But the achieved savings cannot hide the fact that even more potential is assumed in the re-design of entire logistic networks.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

ABERLE, G. 2003: Transportwirtschaft, München, Wien, Oldenburg, 2003

BEARINGPOINT 2010: BearingPoint Supply Chain Monitor, 2010

BRETZKE, W. R. 2010: Logistische Netzwerke, 2nd edition, Berlin, Heidelberg, 2010

DHL STUDY DELIVERING TOMORROW, 2010

http://www.dp-dhl.com/de/presse/mediathek/dokumente/studie_nachhaltige_logistik.html

GHG PROTOCOL 2010, GHG Protocol 2010

IPCC, 2012

http://www.ipcc.ch/graphics/syr/fig2-1.jpg

RUPPRECHT, K. – R., ZADEK, H. (2008): Prozessorientiertes Verkehrsmanagement einer global agierenden Airline am Hub Flughafen Frankfurt/M, in: Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen, Editor: Baumgarten, H., Berlin, Heidelberg, 2008

STERN REVIEW, 2006

http://www.hm-treasury.gov.uk/d/Executive_Summary.pdf

WANNENWETSCH, H. 2007: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik, Berlin, Heidelberg, New York, 2007

LIST OF GRAPHICS

1 | Air freight network processes. p. 547

2 | CO_2 emissions of the air freight transport chain. p. 549

3 | Assessing green transportation solutions. p. 554

LIST OF TABLES

Table 1 | CO_2 emissions per transport leg. p. 548

Table 2 | Deliver frequency destination one. p. 551

LIST OF ABBREVIATIONS

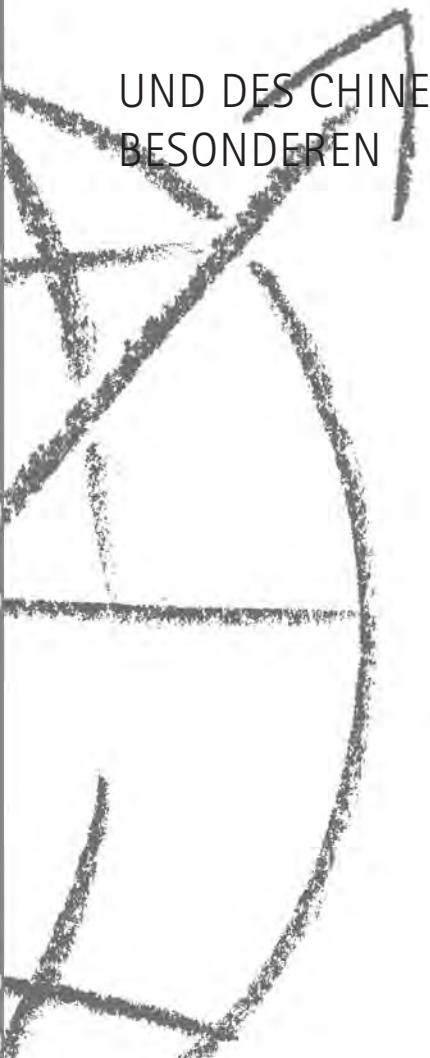
4PL	4th Party Logistic Provider
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CO_2	Carbon dioxide
ETS	European Emission Trading Scheme
EU	European Union
FRA	Frankfurt
GCD	Great Circle Distance
GDP	Gross Domestic Product
GHG	Green House Gas Protocol

IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IT	Information Technology
LSP	Logistic Service Provider
REACH	Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of CHemicals
RFD	Real Flight Distance
RHS	Restriction of Hazardous Substances
SIN	Singapore
TKM	Ton Kilometer

JAN SPÄTH

ANALYSE DES GLOBALEN METHANOLMARKTES IM ALLGEMEINEN

UND DES CHINESISCHEN MARKTES IM BESONDEREN



ABSOLVENT WO25
(04/2006–03/2008)

INHALT

Summary ... 562

1 Einleitung ... 563

2 Der globale Methanolmarkt ... 564
2.1 Hintergründe zum Produkt Methanol ... 564
2.2 Angebotsseite ... 567
2.3 Nachfrageseite ... 571

3 Der chinesische Methanolmarkt ... 573
3.1 Aktuelle Situation in China ... 573
3.2 Spezifische Anwendungsgebiete von Methanol in China ... 577
3.3 Politische Gegebenheiten ... 578
3.3.1 Föderale Entwicklungspolitik ... 578
3.3.2 Regionale bzw. lokale Entwicklungspolitik ... 585
3.3.3 Ziele der zentralen Entwicklungspolitik ... 585
3.4 Logistische Situation in China ... 586
3.4.1 Aktuelle Gegebenheiten ... 586
3.4.2 Zukünftige logistische Projekte ... 588
3.5 Regionale Produktionszentren und deren Kostenstrukturen ... 590
3.5.1 Spezifische Besonderheiten der analysierten Produktionsregionen ... 591
3.5.2 Zusammenfassung der Analyse ... 593
3.6 Zukünftige Angebot- und Nachfragebilanz ... 595
3.7 Auswirkung auf den globalen Methanolmarkt ... 596

4 Schlussbetrachtung ... 597

Anhang ... 598

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.

1 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.

2 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.)

2.1 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.

1 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 173 f.

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.

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) $CO_2 + 3\ H_2 \rightleftharpoons CH_3OH + H_2O$

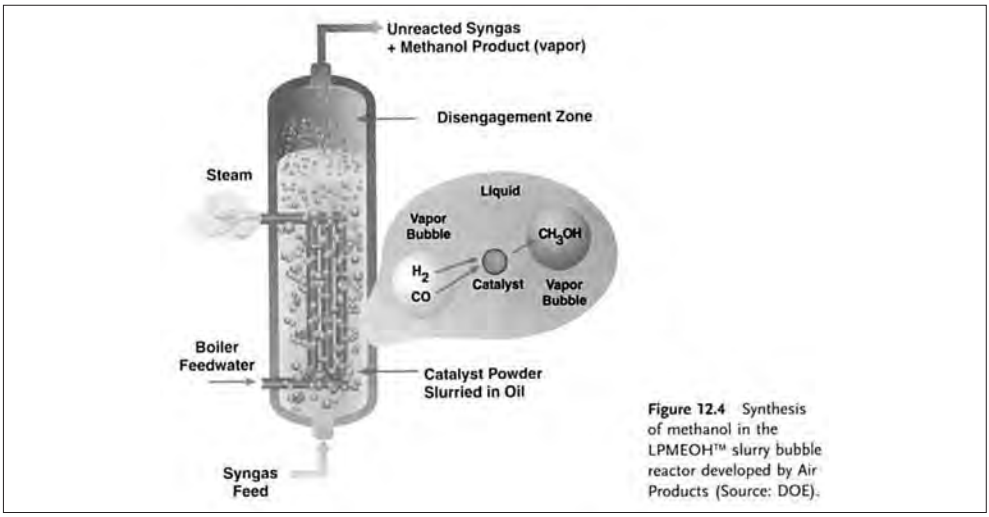
Methanol aus Kohle:

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)

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.

2 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 175.



1 | Methanolherstellung aus Synthesegas (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 214).

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).

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.

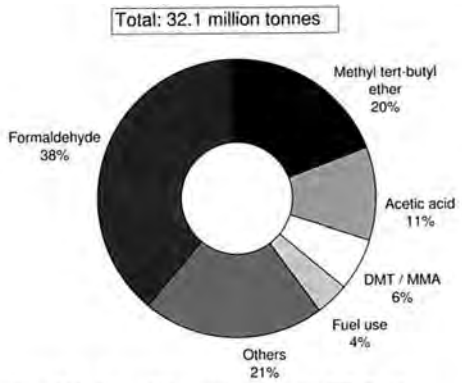


Figure 11.1 The world demand for methanol in 2005. Based on data from *Chemical Week*.

2 | Methanolverwendung (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2005, S.176).

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]

2.2 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]

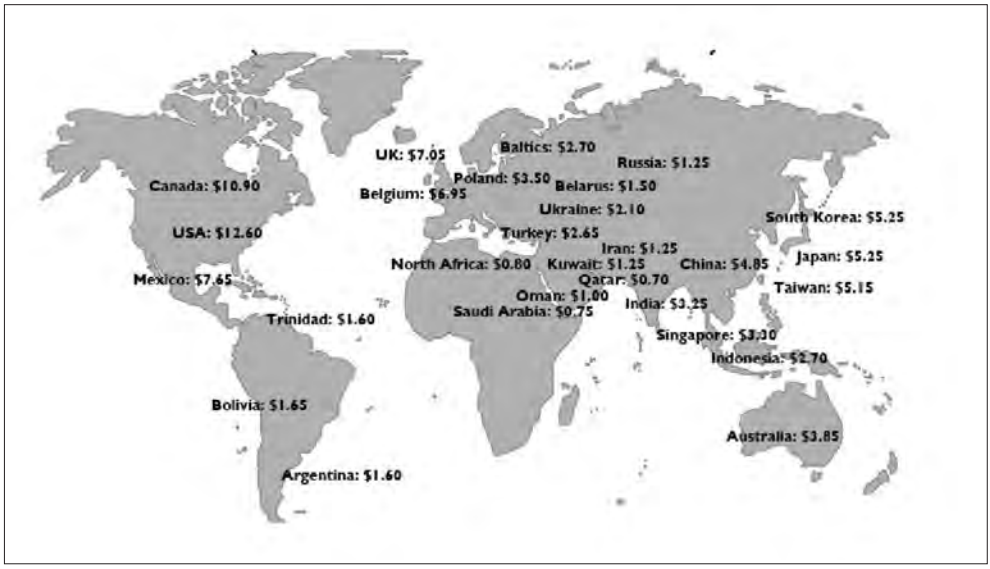
Die **globale Methanolkapazität** betrug im Jahr 2006 zwischen 40 und 50 Mio. Tonnen. Im vergangenen Jahr sind dabei basierend auf einer globalen Produktionsrate von ca. 80% weltweit etwa knapp über 35 Mio. Tonnen produziert worden.

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.

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).



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.

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.

9 Einsatzkosten für 1 Tonne Methanol: 32-38 mmBtu Erdgas; abhängig vom Alter der Produktionsanlage und der Qualität des Rohstoffes.

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.

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.

---

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.

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.

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).

2.3 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 bedeutendsten Nachfrageregionen dar. In den vergangenen Jahren hat jedoch die nordostasiatische Region den amerikanischen und europäischen Markt als Nachfrageprimus abgelöst.

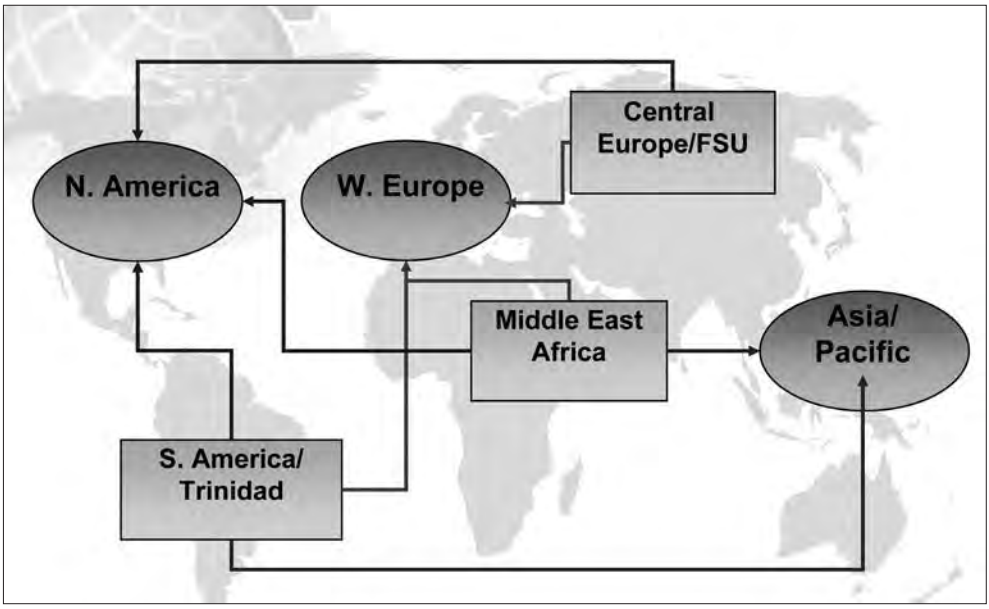
Geografisch gesehen ist zu erkennen, dass die Produktionsstandorte nicht in Einklang mit den Nachfrageregionen stehen (vgl. Abbildung 5).[13] Aufgrund der gegebenen Geografie resultieren einerseits unterschiedliche logistische Anforderungen und wirtschaftliche Chancen (Stichwort: Arbitrage) auf der Produzentenseite und andererseits entsprechende Risiken (Stichwort Abhängigkeiten) auf der Nachfrageseite.

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

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.).

13 Die bedeutendsten Methanolverbraucher sind die globalen Chemieunternehmen wie Celanese oder BASF.

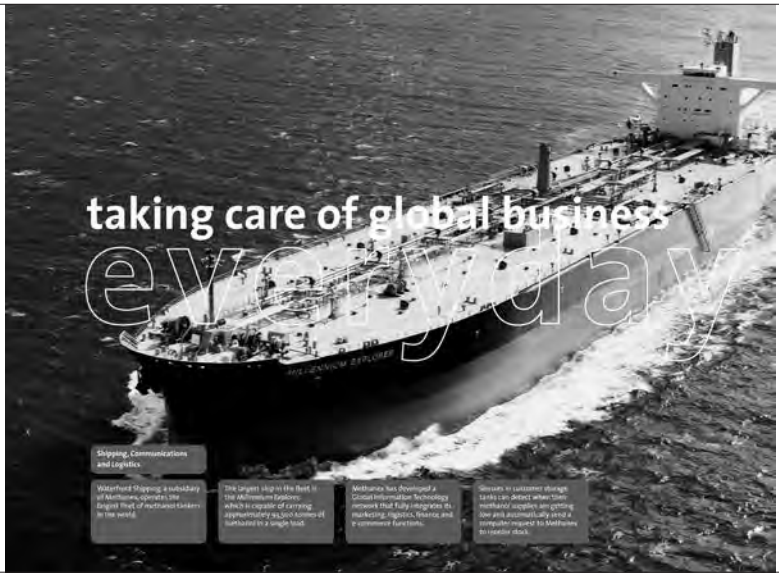


5 | Methanol-Welthandel (Quelle: Eigene Darstellung).

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]

14 brt: Bruttoregistertonnen.

15 Vgl: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S. 199.



6 | Methanol Super Tanker [100.000 brt] »Millennium Explorer« (Quelle: Methanex [Internet, 2007], www.methanex.com/ourcompany/documents/mx_corpprofile.pdf, 16.09.2007).

3 DER CHINESISCHE METHANOLMARKT

»Quis custodiet ipsos custodes?« (Wer überwacht den Wächter)
(Decimus Iunius Iuvenalis [Juvenal], römischer Dichter; 60 -138 n. Chr.)

3.1 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.

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).

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]

16 Swing-Anlage: Betreiber kann je nach Nachfrage bzw. Marktpreisen entweder Ammoniak oder Methanol produzieren

17 Vgl: Wagner, Wieland: Großer Verschwender in Spiegel Special – Der Kampf um Rohstoffe, Ausgabe 5/2006, 2006, S. 40.

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.

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.

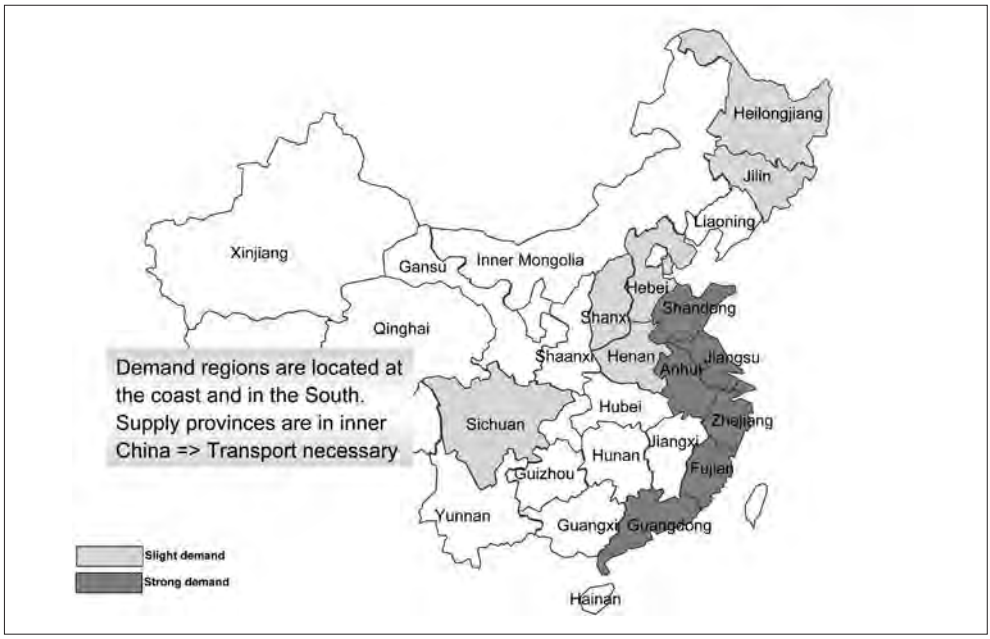
18 Vgl: Bökelmeier, Rolf: Höllenfahrt durch China, in: GEO – Das neue Bild der Erde, 2002, Ausgabe: 9. September 2002, S. 112.

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.



9 | Nachfrageregionen in China (Quelle: Eigene Darstellung nach mehreren Gesprächen mit Marktteilnehmern).

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.

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 ständigen 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.

3.2 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:

21 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 186.

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«.

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.

3.3 POLITISCHE GEGEBENHEITEN

3.3.1 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

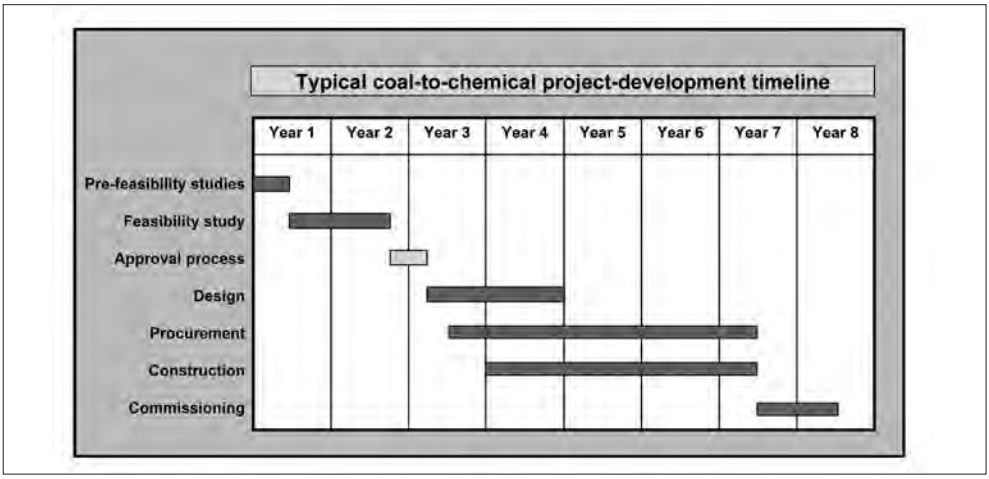
22 Berggren, Mark (Managing Director): Methanol Market Services Asia LTD, 09.11.2007, Singapur.
23 LPG: Liquefied Petroleum Gas.
24 NDRC: National Development and Reform Commission.
25 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 97.

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.



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 po-

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.

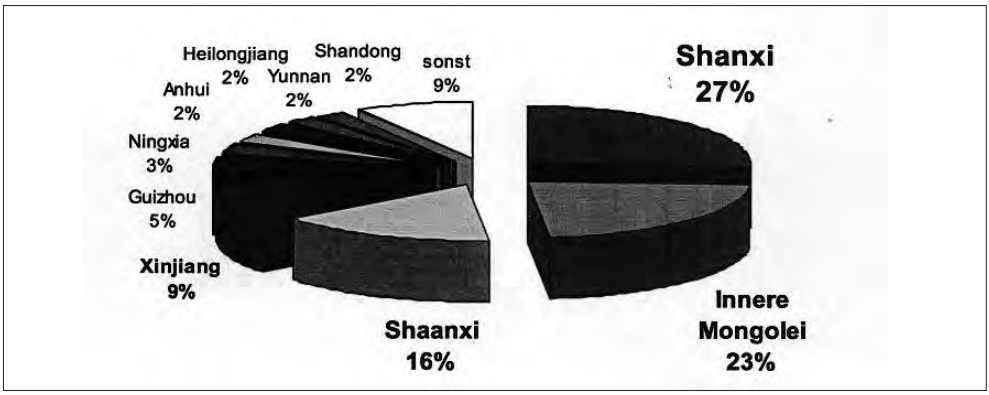
lypolistische Grundstruktur ersetzt und eine ökonomischere Methanolproduktion vorangetrieben wird. Darüber hinaus sind folgende Stoßrichtungen im aktuellen 5-Jahresplan festgelegt worden:

– »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]

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

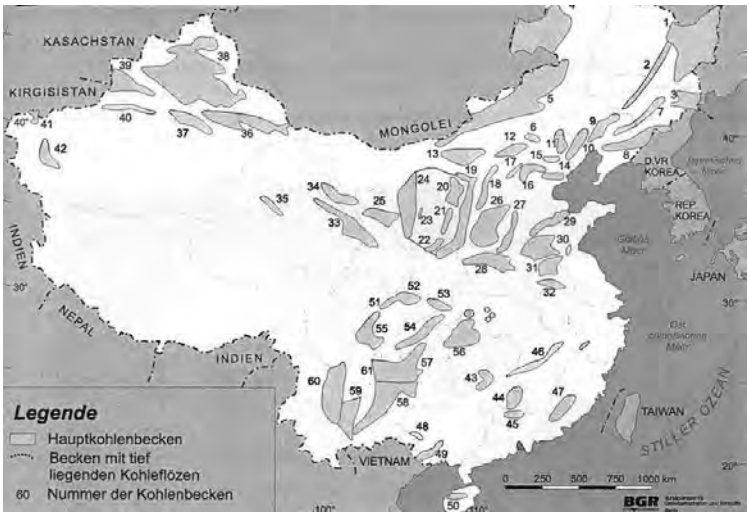
Neben den erwähnten politischen Rahmenbedingungen ist darüber hinaus festgelegt worden, dass durch den chinesischen Erdgasengpass zukünftig keine weiteren erdgasbasierten Methanolanlagen mehr genehmigt werden. Vielmehr soll die knappe Ressource Erdgas für die Elektrizitätserzeugung als industrieller 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.



11 | Kohleförderung der Provinzen 2001 (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 20).

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)

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.



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.

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.

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.

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 ist in der Region Shaanxi M15[33] im Testbetrieb bzw. im öffentlichen Personennahverkehr gar ein M100[34] im Einsatz. Auch der

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.

33 M15: Methanolanteil im Fahrbenzin: 15%.

34 M100: Methanolanteil im Fahrbenzin: 100%.

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

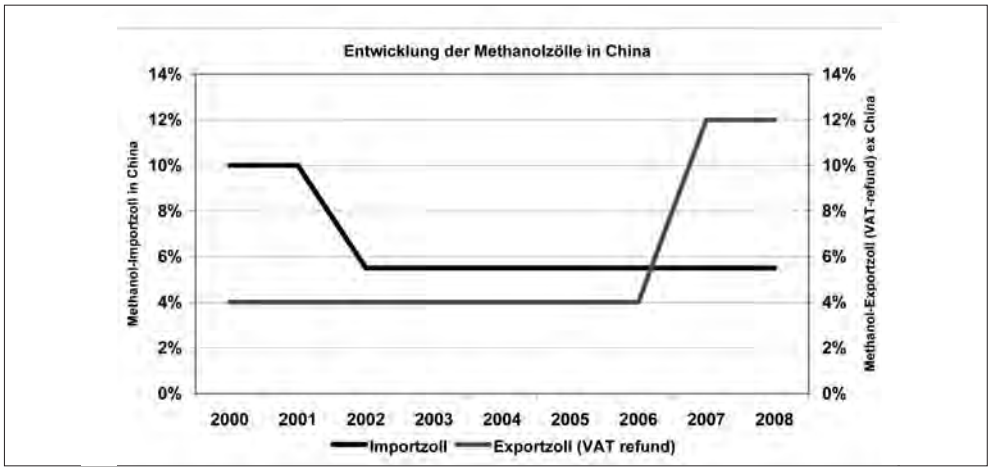
Bei Betrachtung der prognostizierten Produktionsmengen in China kann der Schluss gezogen werden, dass die Produzenten ihre Mengen am internationalen Markt platzieren und dementsprechend zukünftig exportieren werden. Im vergangenen Jahr wurden aus China auch vermehrt Mengen speziell nach Korea und Japan 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.

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

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.

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]



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]

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.

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.

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).

3.3.1 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.

3.3.2 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.

3.4 LOGISTISCHE SITUATION IN CHINA

3.4.1 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 außertariflichen 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]

42 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 186.

43 BIP: Bruttoinlandsprodukt.

44 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China;Ausgabe 5/07, 2007, S. 13.

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 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.

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.

47 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China; 2004, S. 188.

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]

3.4.2 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.
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

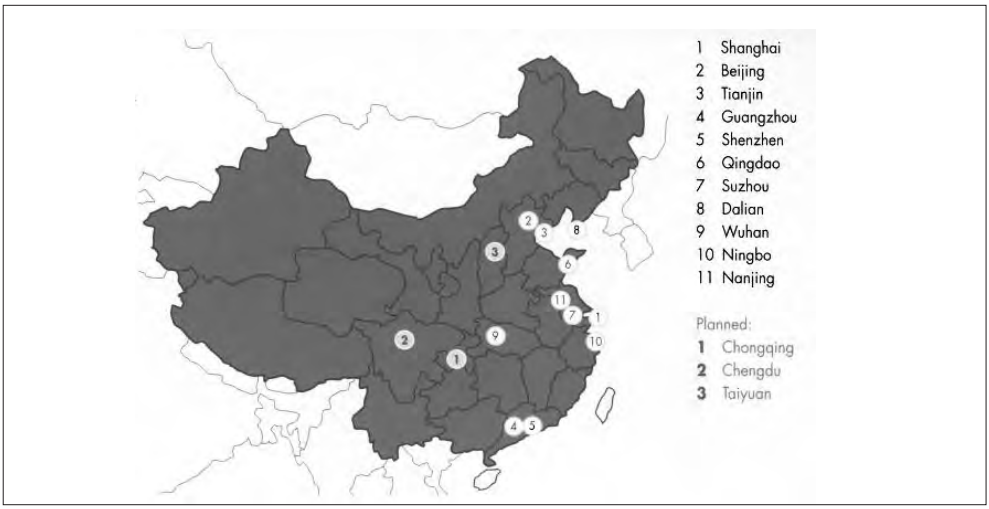
48 Vgl: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe: Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien, Heft. 26, 2001, S. 49.
49 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China; Ausgabe 2/07, 2007, S. 63.
50 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 188.
51 Fang, David (General Manager)/Hao Xiang, Bin (Deputy Director): China Coal Transport and Distribution Association, 09.08.2007, Beijing.
52 Vgl: Bogaschewsky, Ronald: Einkaufen und Investieren in China, 2004, S. 189.

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



14 | Die bedeutendsten Logistikzentren (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 17).

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.

3.5 REGIONALE PRODUKTIONSZENTREN UND DEREN KOSTENSTRUKTUREN

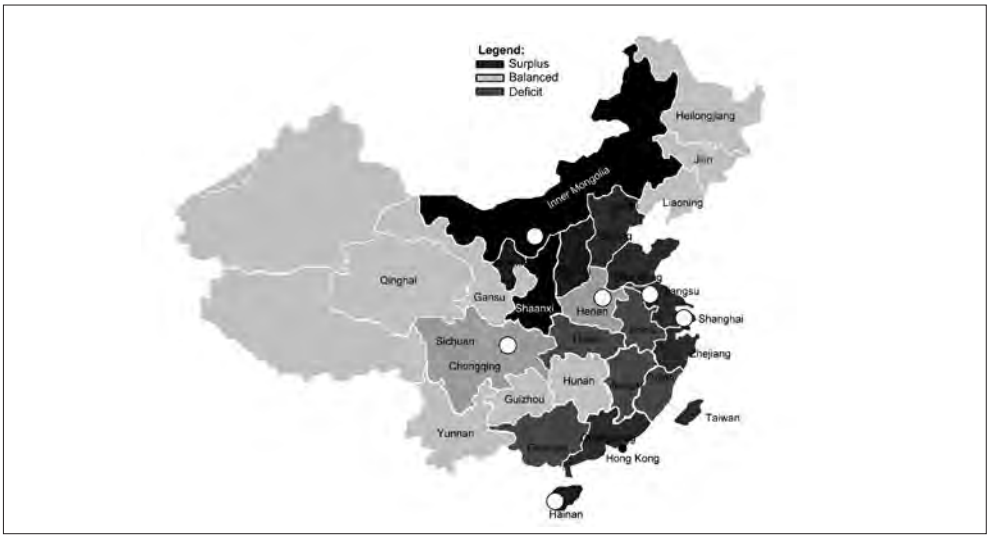
Wie zuvor erläutert, sind die Methanolproduzenten weit über das gesamte Land verteilt. Die Anlagen reichen von Shanghai bis in die westlichste Provinz Chinas Xinjiang sowie vom nördlichen Heilongjiang bis in das südchinesische Meer (Insel Hainan).

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 ansteigenden Wettbewerbsdruck sind die unterschiedlichen traditionellen und zukünftigen Produktionszentren auf deren Kostenstrukturen hin zu untersuchen.



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
- Investitionskosten
- Anlagenalter (Abschreibung)
- Logistik

3.5.1 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.

55 CFR: Cost and Freight.

56 Vgl: International Chamber of Commerce: Incoterms 2000, 2000, S. 61.

57 Vgl: German Industry and Commerce China: BusinessForum China, Ausgabe 2/07, 2007, S. 63.

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 Inselage flexibel hinsichtlich Auswahl der Methanoldestination (gesamtes Küstengebiet Chinas von Shanghai bis Hong Kong).

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

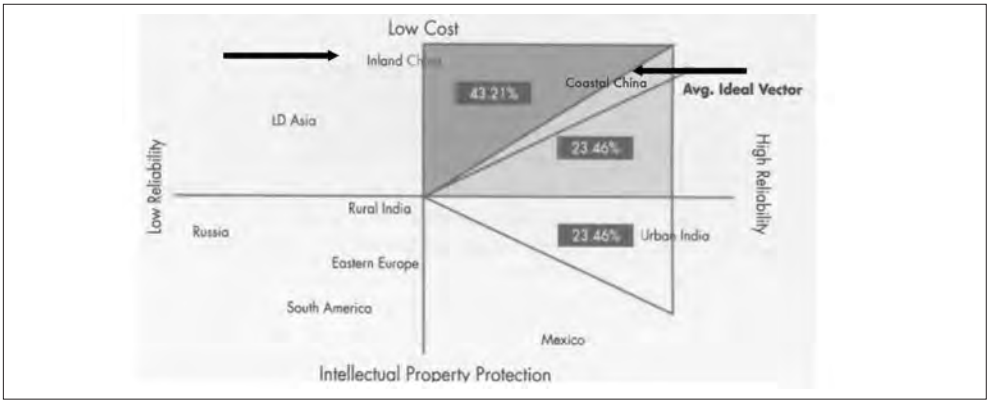
Die Kostenstrukturen der Produzenten in der Küstenregion Shandong/Jiangsu sind vergleichbar mit denen der Provinzen Henan/Anhui. Insbesondere die geografische Nähe zu Shanghai wirkt sich positiv aus.

3.5.2 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.

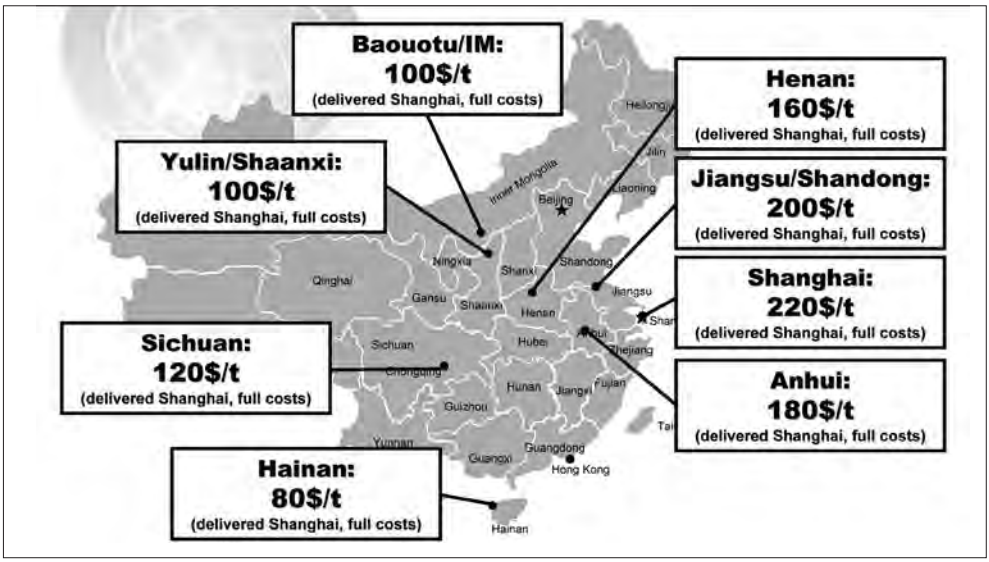
58 Vgl: Bork, Henrik: Der See der giftigen Blüte, in: Süddeutsche Zeitung, 2007, Ausgabe am 6.11.2007, S. 3.



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.



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.

3.6 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.

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 Applikationen DME und Fuel-Blending vollständig kompensiert werden und damit auch zukünftig keine langfristigen Über- oder Unterdeckungen am chinesischen Markt zu erwarten sind.

3.7 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

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.

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.

4 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

LITERATUR

SELBSTSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

BOGASCHEWSKY, R: Einkaufen und Investieren in China, Centrum für Supply Management GmbH, o. Verlag, o. J., 2004.

BROCK, J./DRISCOLL, A.: 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 Länder studien – China Kohle, Heft XXVI, o. Verlag, Hannover, 2003.

HINTERHUBER, H. 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, T.: Verbundgeschäfte; Verlag Peter Lang GmbH; Frankfurt am Main; 1986.

KERTH, K./PÜTMANN, R.: Die besten Strategietools in der Praxis, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2005.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, CHRISTOPH: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, Stuttgart; 2005.

NAGEL, K.; U.A.: General Management Tools, o. Verlag, Steinbeis-Edition, Stuttgart, 2007

NAGEL, R./WIMMER, R.: Systematische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Stuttgart, 2002

OLAH, G. A./GOEPPERT, A./PRAKASH S.: 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, M. K./HOLTBRÜGGE, D.: 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, H.: 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, G.: Zukunftschance Global Sourcing, Wiley-VCH Verlag GmbH Co. KGaA, 1. Auflage, Weinheim, 2005.

YERGIN, D.: Der Preis – Die Jagd nach Öl, Geld und Macht, S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt an Main, 1991.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

1 | Methanolherstellung aus Synthesegas (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2006, S.214). S. 566

2 | Methanolverwendung (Quelle: Olah, George A./Goeppert, Alain/Prakash Surya: Beyond Oil and Gas: The Methanol Economy, 2005, S.176) S. 567

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). S. 568

4 | Weltweite Produktionsstandorte exklusive China (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen). S. 570

5 | Methanol-Welthandel (Quelle: Eigene Darstellung). S. 572

6 | Methanol Super Tanker [100.000 brt] »Millennium Explorer« (Quelle: Methanex [Internet, 2007], www.methanex.com/ourcompany/documents/mx_corpprofile.pdf, 16.09.2007). S. 573

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). S. 574

8 | Ansiedlung der Produktionsanlagen in China 2006 (Quelle: Eigene Darstellung nach diversen Recherchen). S. 575

9 | Nachfrageregionen in China (Quelle: Eigene Darstellung nach mehreren Gesprächen mit Marktteilnehmern). S. 576

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). S. 579

11 | Kohleförderung der Provinzen 2001 (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 20). S. 580

12 | Kohlevorkommen in China (Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe Hannover (Hrsg.): Rohstoffwirtschaftliche Länderstudien – China Kohle, 2003, S. 21) S. 581

13 | Entwicklung der Import-/Exportzölle (Quelle: Eigene Darstellung). S. 584

14 | Die bedeutendsten Logistikzentren (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 17). S. 589

15 | Produktionsgebiete in China (Quelle: Eigene Darstellung). S. 590

16 | Kohlebasierte Produktionsanlage im Bau in Inner Mongolia (Quelle: Eigene Photografie). S. 592

17 | Erdgasbasierte Produktionsanlage CNOOC Kingboard Chemical Limited (Quelle: Eigene Photografie). S. 592

18 | Produzenteneinordnung (Quelle: German Industry and Commerce China, Shanghai: BusinessForum China; Ausgabe 5/07, 2007, S. 11). S. 594

19 | Überblick der regionalen Vollkosten (Quelle: Eigene Darstellung mit anonymisierten Werten). S. 594

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). S. 595

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
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

VII. ENTWICKLUNG & EINFÜHRUNG NEUER/ OPTIMIERTER GESCHÄFTS-PROZESSE UND PRODUKTIONS-METHODEN

NATALIE BÖCK

BEREICHS-ÜBERGREIFENDE REDUKTION

DER SPEZIFIKATIONSKONFORMEN BEANSTANDUNGEN UND KUNDENFEHLER IM FELD

ABSOLVENTIN WO46
(03/2009-02/2011)

INHALT

Summary ... 608

1 Einleitung ... 609

2 Analyse der Ausgangssituation ... 611
2.1 Fehlerkosten ... 611
2.2 Ursachen für S&C Fehler ... 613
2.3 Maßnahmen zur Reduktion der Beanstandungen ... 615
2.4 Analysen ... 620

3 Maßnahmen ... 623
3.1 Durchführung der Workshops und Implementierung einer Homepage ... 624
3.2 Zentrales Launch Management ... 625
3.3 Optimierung des Befundungsprozesses – VDA Schadteilanalyse ... 630

4 Fazit und Ausblick ... 634

Anhang ... 638

SUMMARY

Überall auf der Welt stellt der Autofahrer (als Endkunde) höchste Erwartungen an Fahrleistung, Komfort und Sicherheit. Zuverlässigkeit, Betriebssicherheit und Lebensdauer haben dabei einen großen Stellenwert, denn als Großserienprodukt ist das Kraftfahrzeug besonders den wechselnden Einflüssen der Umwelt ausgesetzt. Des Weiteren steigt das Ausfallrisiko rapide mit der zunehmenden Anzahl an elektronischen und mechanischen Komponenten, welche durch die Software für die Realisierung von technischen innovativen Funktionen vernetzt sind [vgl. Fritsche; 2007].

Eine Folge ist, dass die in der Werkstatt durchgeführte Diagnose häufig die Fehlerursachen nicht aufdecken kann. Dies führt in der Praxis zu Fehlausbauten. Experten schätzen die Kosten für diese fehlerhaft getauschten Teile auf mehrere Milliarden Euro jährlich. Im Jahr 2009 waren über 70% der Feldbeanstandungen von Automobilelektronik-Produkten, die an Bosch zurückgeliefert wurden, spezifikationskonforme Beanstandungen und Kundenfehler im Feld, sogenannte S&C Fehler.

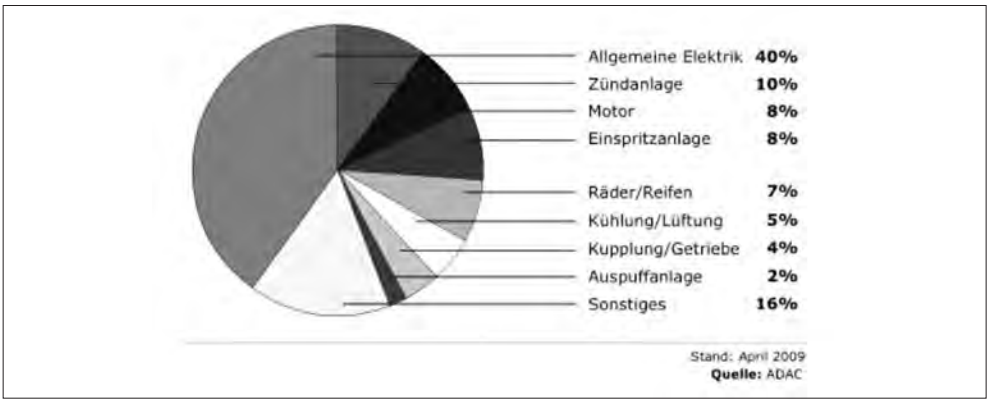
Hohe Qualität der Erzeugnisse ist eines der obersten Ziele der Robert Bosch GmbH und vor diesem Hintergrund wurde dieses Projekt zur angestrebten Reduzierung von S&C –Fehlerbeanstandungen im Feld um 30% innerhalb von zwei Jahren für den gesamten Geschäftsbereich »Automobilelektronik« gestartet. Maßnahmen zur S&C Reduktion können in drei Bereiche eingeordnet werden: in der Entwicklung, der Produktion und der Befundung. In der Entwicklung werden präventiv S&C Beanstandungen durch ein robusteres Design verhindert. Während des Produktionsanlaufes soll das richtige Produkthandling die Feldqualität sicherstellen. Die Befundung soll einerseits sicherstellen, dass die Werkstatt nicht voreilig eine Komponente ausbaut und andererseits sporadisch auftretende Fehler innerhalb der Analyse im Bosch Werk aufdecken. Eine steigende Anzahl der Beanstandungen ist jedoch aufgrund des erhöhten Vernetzungsgrades auf Prozess- oder Systemfehler zurückzuführen, welche nur innerhalb des Prozesses oder des Systems- dem Fahrzeug nachgewiesen werden können. Die dazu ausgearbeitete VDA Schadteilanalyse wurde als Pilotprojekt für das Produkt Parkpilot eingeführt.

Der Geschäftsbereich Automobilelektronik ist interner Zulieferer der anderen Geschäftsbereiche. Daher findet eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit bezüglich der Feldqualität in Form von Workshops statt, die während des Projektzeitraumes um eine Intranet-Plattform und verschiedenen Arbeitsgruppen erweitert worden ist. Eine Arbeitsgruppe hat die verschiedenen Anlaufmanagement Prozesse der Geschäftsbereiche analysiert und einen »Best Practice« Prozess definiert, welcher 2011 als vereinheitlichter zentraler Prozess implementiert werden wird. Innerhalb des Projektzeitraumes wurde eine aktive Reduktion der S&C Fehler von durchschnittlich 13% pro Geschäftsbereich erreicht. Es wurden jedoch auch Maßnahmen ausgearbeitet, die sich erst später nach 2011 im Feld auswirken.

1 EINLEITUNG

Die Automobilindustrie ist weltweit einer der größten Industriezweige und steht unter einem enormen Konkurrenz-, Kosten- und Erfolgsdruck. Entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Marken ist, neben der Produktinnovation, der Funktionsvielfalt und dem Preis-/Leistungsverhältnis, das Image der Marke. Überall auf der Welt stellt der Autofahrer (als Endkunde) höchste Erwartungen an Fahrleistung, Komfort und Sicherheit. Zuverlässigkeit, Betriebssicherheit und Lebensdauer haben dabei einen großen Stellenwert, denn als Großserienprodukt ist das Kraftfahrzeug besonders den wechselnden Einflüssen der Umwelt ausgesetzt. Des Weiteren steigt das Ausfallrisiko rapide mit der zunehmenden Anzahl an elektronischen und mechanischen Komponenten, welche durch die Software für die Realisierung von technischen innovativen Funktionen vernetzt sind [vgl. Fritsche,2007]. Der gute Ruf einer Marke ist daher stark abhängig von Qualitätsmerkmalen, die sich in der Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

Die ADAC Pannenstatistik in Abb. 1 [ADAC;2009] macht die Dringlichkeit deutlich, dass die Elektronik - die Schlüsseltechnologie der Kfz-Industrie - qualitativ verbessert werden muss. 40 % der Pannen hatten einen elektronischen Fehler als Ausfallursache.



1 | ADAC Pannenstatistik.

Es ist aber nicht nur alleine in der Verantwortung des Fahrzeugherstellers, die Qualität sicherzustellen, da geschätzte 50 bis 60 Prozent Wertschöpfungsanteil von den Lieferanten erbracht werden. Die Automobilindustrie zeichnet sich heute durch eine enge Entwicklungspartnerschaft zwischen Fahrzeugherstellern und Zulieferern aus. Die Zulieferindustrie ist dabei schon sehr früh

in den Entwicklungsprozess eingebunden und trägt maßgeblich dazu bei, innovative, qualitativ hochwertige und zuverlässige Produkte für den Kunden zu entwickeln und zu produzieren. Die Integration des Zulieferers resultiert unter anderem aus dem angestrebten 0 Fehler Ziel diverser Fahrzeughersteller. Denn nur durch die enge Zusammenarbeit kann die Zielerreichung abgesichert werden [vgl. VDA, 2009].

Trotz intensiver Bemühungen der Automobilhersteller und ihrer Zulieferer in den letzen Jahren hinsichtlich der Qualitätssicherung ihrer Produkte und bereits erreichter Qualitätsverbesserung der Fahrzeuge sind die Probleme bei stetig komplexer werdender und zunehmend vernetzter Systeme noch nicht bewältigt und stellen einen maßgeblichen Kostenfaktor dar, der bis zum Zulieferer erbracht werden muss. Der zunehmende Automatisierungsgrad, die Anzahl an Sicherheits- und Zusatzfunktionen und die immer komplexere Vernetzung der einzelnen Komponenten erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Panne. Um die Kundenzufriedenheit dennoch zu verbessern, ist ein allgemeiner Trend zur Verlängerung der Garantiezeiträume zu beobachten. Experten schätzen die weltweiten Garantiekosten auf mehrere Milliarden Euro jährlich [vgl. VDA, 2009].
Berücksichtigt man nun, dass ein großer Anteil der Beanstandungen den sogenannten »spezifikationskonformen Beanstandungen« und »Kundenfehlern«, den S&C- Fehlern zuzuordnen ist, ist die Projektgenese- die Reduktion dieser Beanstandungsarten nachvollziehbar. Spezifikationskonforme Beanstandungen können unter anderem Fehler sein, die von der Werkstatt ohne hinreichende Untersuchungen ausgebaut worden sind oder innerhalb der Befundung nicht nachgewiesen und aufgedeckt werden. Diese »No Trouble Found« Fälle nehmen zu und müssen methodisch analysiert werden, um in Zukunft die Qualität, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, sicherstellen zu können.

Das Ziel des Projektes ist eine Reduktion der spezifikationskonformen Beanstandungen und der Kundenfehler im Geschäftsbereich Automotive Electronics (AE) um 30 %. Der Fokus liegt dabei auf der Erzeugnisqualität beim Endverbraucher (»im Feld«) und nicht auf die schon zufrieden stellende Qualität beim Original Equipment Manufacturer (OEM) im »0km-Bereich«. Dem Geschäftsbereich AE kann eine besondere Rolle zugeschrieben werden. Dieser entwickelt, fertigt und vertreibt Mikroelektronik für den Einsatz im Fahrzeug. Das Produktportfolio beinhaltet Bauelemente (Halbleiter, Sensoren) und integrierte Systeme wie Steuergeräte. Er ist somit Direktzulieferer an die OEMs, aber gleichzeitig auch interner Zulieferer an andere Geschäftsbereiche innerhalb der Robert Bosch GmbH. Daher handelt es sich um ein bereichsübergreifendes Projekt mit rund 25 festen Mitarbeitern aus verschiedenen Geschäftsbereichen. Die Projektmitglieder sind der Qualität, der Entwicklung, der Aftersales Organisation oder der direkten Schnittstelle zum OEM, der Sales-Quality-Warranty (SQW) Organisation zugeordnet. Das Produktportfolio der Geschäftsbereiche ist in Abb. 2 [Bosch Präsentation,2010] dargestellt.

2 | Produktportfolio.

2 ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie viele Beanstandungen der Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik bekommt, wie viele Kosten dadurch anfallen und welche Strategien ausgehend aus den Ursachen und den aktuellen Maßnahmen zur S&C Reduktion zur Zielerreichung angewendet werden.

2.1 FEHLERKOSTEN

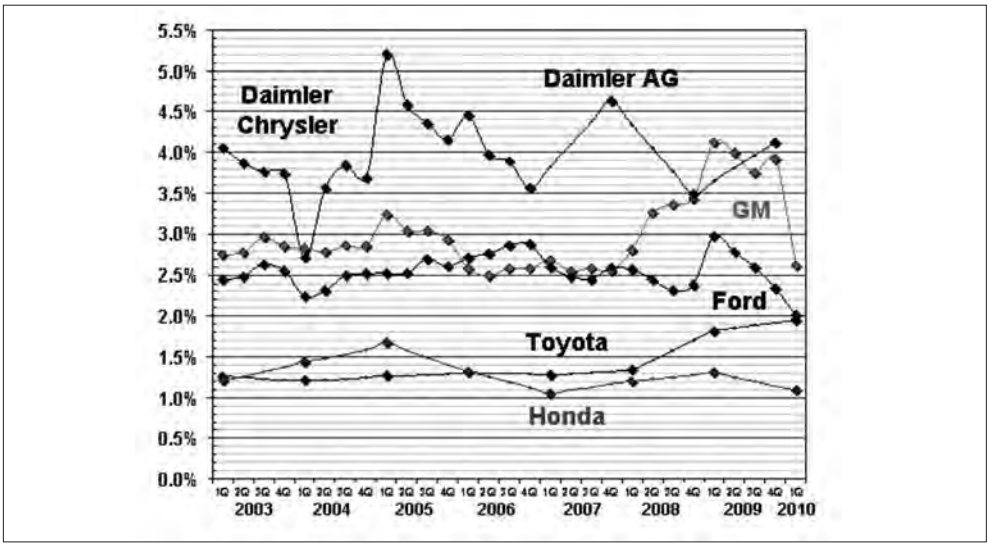
FEHLERKOSTEN FÜR DEN OEM

Die Fehler – oder Garantiekosten sind abhängig von der Fahrzeugklasse - dem Innovationsgrad des Fahrzeuges und dem OEM. Je mehr Technologie/Elektronik und Software im Fahrzeug eingesetzt wird, desto größer ist die Beanstandungswahrscheinlichkeit. Abb.3 [Warrantyweek, 2010] zeigt die Garantiekosten gemessen an dem Anteil des Gesamtumsatzes des OEMs. So hat die Daimler AG in 2008 durchschnittlich 4 % seines Gesamtumsatzes von 96 Mrd. € für Garantieleistungen ausgeben müssen, was ungefähr 3,84 Mrd. € entspricht.

Die große Anzahl an Rückrufaktionen des OEMs Toyotas seit 2008 spiegelt sich in der Abbildung wider. Hinzu kommt der Imageverlust, welcher nicht in monetären Einheiten ausgedrückt werden kann.

FEHLERKOSTEN FÜR BOSCH

Die Fehlerkosten, in welchen die Analysekosten miteingeschlossen sind, hängen ab von dem Produkt – ein Wischerarm ist einfacher zu befunden als ein komplexer Sensor. Des Weiteren



3 | Garantiekosten gemessen in prozentualen Anteilen des Gesamtumsatzes.

spielt die Tiefe der Befundung eine große Rolle. Kann die Beanstandung schon vor Ort von dem Resident mit Kundenfehler abgeschlossen werden, da das Bauteil einem Gewaltschaden ausgesetzt war, sind die externen Fehlerkosten niedrig. Wird dahingehend die Entwicklung bei wichtigen Fällen in die Befundung mit eingeschlossen, steigen die Kosten. Es wird mit durchschnittlichen Befundungskosten von 750 € gerechnet.

Berücksichtigt werden muss jedoch, dass die angestrebte Reduktion der S&C Fälle nicht eine automatische Reduktion der Gewährleistung zur Folge hat. C-Fehler liegen in der Verantwortung des Kunden und können nur durch diesen abgestellt werden. Bosch kann dabei nur unterstützen und versuchen, den Kunden zu einer Abstellmaßnahme zu überzeugen. S-Fehler hingegen verschieben sich je nach Fehlerursache in die Kategorie C-Fehler oder liegen in Bosch Verantwortung. Diese können durch geeignete Maßnahmen abgestellt werden.

Zu Projektbeginn liegen 10658 S&C Beanstandungen bezogen auf das Produktionsjahr 2007 vor. Die Feldbeanstandungen gehen für ein Produktionsjahr 24 Monate lang in die Statistik ein, d.h. dass für das Produktionsjahr 2007 die Beanstandungen berücksichtigt werden, die in 2007 und 2008 bis zum Stichtag 15.01.2009 gemeldet werden. Mit den durchschnittlichen Befundungskosten von 750 € ergibt sich eine Gesamtsumme von 7.993.500 €. Als Zielvereinbarung gilt eine Reduktion der Bosch Fehler um 30% und der S&C Fehler um 15% pro Jahr. Der Status zum Ende des Projektes stellt das Produktionsjahr 2009 dar mit den Meldejahren 2009 und 2010 bis zum Stichtag 15.01.2011.

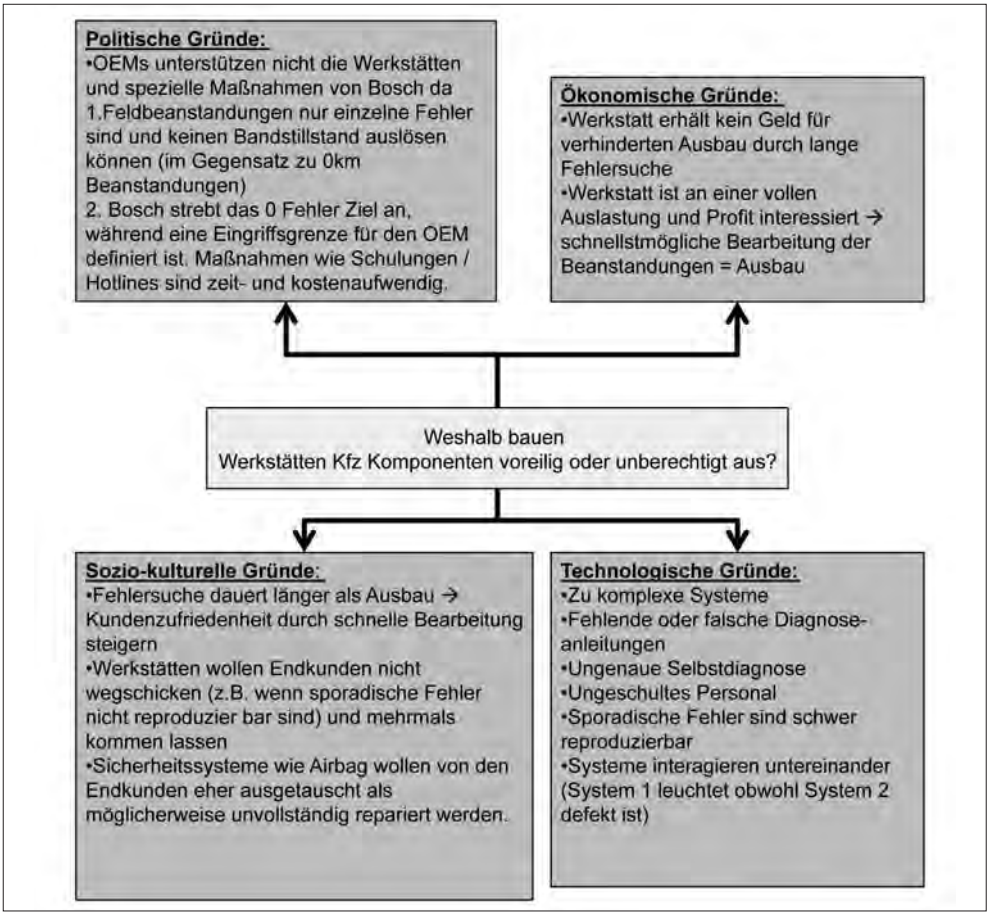
2.2 URSACHEN FÜR S&C FEHLER

Im Vordergrund stellt sich die Frage, warum Werkstätten eventuell unberechtigt oder voreilig die Komponenten austauschen. Dazu zeigt Abb. 4 [Richter, 1997] die Ergebnisse einer Umfrage, welche aufzeigt, dass das Hauptkriterium für die Zufriedenheit der Werkstatt, die Schnelligkeit der Reparatur mit 20% noch vor dem Preis-Leistung Verhältnis mit nur 10% ist

4 | Gründe für Zufriedenheit mit der Kfz-Werkstatt.

Befragt wurden dabei 11.636 Kunden von insgesamt 27 Werkstätten, Tankstellen, Servicebetriebe und freie Werkstätten.

Um das Ausbauverhalten der Werkstätten besser verstehen zu können, wurde eine »Political, Economical, Social and Technological«-Analyse durchgeführt, die in Abbildung 5 [Eigene Darstellung der Autorin] zu sehen ist.



5 | PEST Analyse zum Ausbauverhalten.

Darüber hinaus gibt es weitere Ursachen für S&C Fehler, die im Folgenden noch weiter aufgeführt werden:

S&C URSACHEN AUF GRUND EINER UNGENAUEN FEHLERBESCHREIBUNG DES ENDKUNDEN

- Endkunden können meistens keine Angabe über das genaue Fehlerbild wie Erscheinungsbild, Häufigkeit, Intervalle und Bedingungen wie Umwelteinflüsse, Fahrzeugeinstellungen geben
- Endkundenbeanstandung wird auch bei ausführlicher Beschreibung nur unvollständig protokolliert, wie z.B. Steuergerät defekt und an das analysierende Werk weitergegeben. Dies führt dazu, dass die Ursache für die S&C Fehler nicht gefunden werden kann.

S&C URSACHEN INNERHALB DES DIAGNOSEPROZESSES IN DER WERKSTATT

- Diagnose kann nur die Symptome aber nicht die Ursache bewerten
- Fehlercode bezieht sich auf eine Komponente im System obwohl mehrere Komponenten diesen Fehler verursacht haben können → interaktive Systeme
- Geführte Fehlersuche (wenn vorhanden) ist zu umfangreich und enthält teilweise Fehler oder Endlosschleifen

Weiteres Optimierungspotential ist innerhalb des **Befundungsprozesses** bei Bosch gegeben:

- Mitarbeiter im Werk führen Standardtests durch → ohne eine detaillierte Endkundenbeanstandung ist keine geführte Fehleranalyse möglich
- Ressourcen (Equipment, Mitarbeiterkapazitäten) fehlen, um noch weitere Belastungsprüfungen durchzuführen
- Eine methodische Vorgehensweise für die große Anzahl an S-Fehlern fehlt
- Befundung in der Entwicklung ist nicht vollständig als eine der Aufgaben definiert→ es werden hierzu keine oder ungenügende Ressourcen eingeplant
- Für Systemtests und Prozessbetrachtungen ist die Mitwirkung des OEMs voraussetzend → OEM ist jedoch selten an den aufwendigen Tests interessiert und unterstützt nicht

Um diesen Ursachen und Risiken entgegenzuwirken, wurde die »Schadteilanalyse Feld« vom Verband der Automobilindustrie (VDA) mit mehreren OEMs und Zulieferern entworfen (siehe Kapitel 3.3).

Während der Anlaufphase des Produktes, dem sogenannten **Launch Management** sind sämtliche vorbereitende Schritte für die Serienfertigung eingeschlossen. S&C Ursachen können hierbei sein:

- End of Line Prüfungen werden nicht mit denen bei Bosch verglichen, Prüflücken werden nicht geschlossen
- Diagnosekonzepte/ Handbücher werden nicht überprüft
- Mitarbeiter im Fertigungswerk (OEM) werden nicht ausreichend geschult
- Resident Engineer werden nicht geschult und sind nicht mit dem notwendigen Testequipment ausgerüstet

2.3 MASSNAHMEN ZUR REDUKTION DER BEANSTANDUNGEN

Maßnahmen können in verschiedene Kategorien aufgeteilt werden.

- Präventive Maßnahmen, die potentielle S&C Quellen schon bei der Entwicklung berücksichtigen
- Reaktive Maßnahmen während der
  - Produkteinführung
  - Serie oder im Feld

6 | Maßnahmenportfolio aus dem Arbeitskreis.

Abbildung 6 veranschaulicht ein Maßnahmenportfolio, das von dem bereichsübergreifenden Netzwerk schon vor Beginn des Projektes ausgearbeitet wurde. Nicht alle diese Maßnahmen werden in jedem Geschäftsbereich umgesetzt.

Einige Maßnahmen, die aktiv angewendet werden, werden im Folgenden detaillierter erläutert:

PRODUKTENTSTEHUNG

Kundeninformation: Reparaturleitfaden erstellen, Fehleranalyse vorschlagen:

Vor Produkteinführung können ausgehend aus den bekannten Fehlerbildern, welche bei anderen Kunden oder bei älteren Generationen relevant sind, bestimmte Prüfanweisungen an den Kunden herausgegeben werden.

PRODUKTEINFÜHRUNG

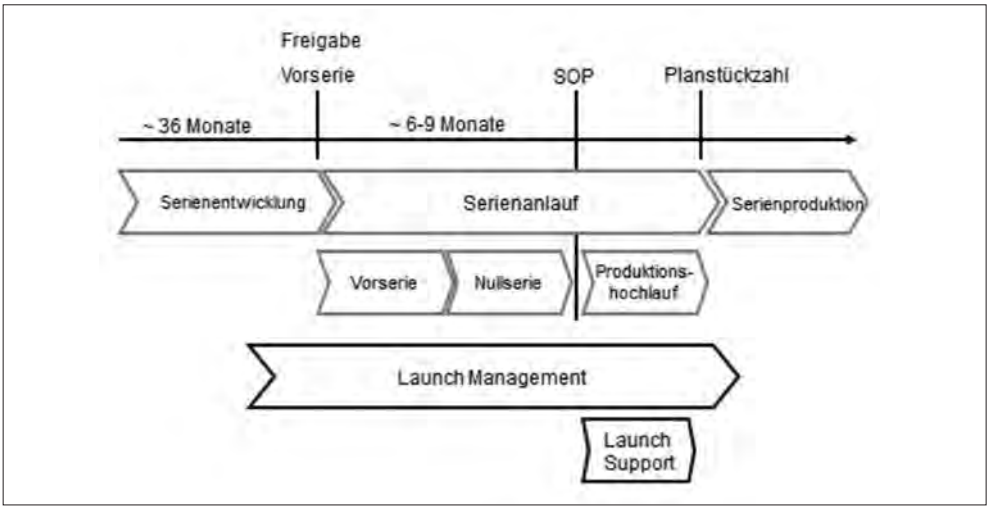
Endkunde Fragebogen:

ist eine Maßnahme, die eine fehlerorientierte Befundung ermöglicht. Jedoch wird dies meistens von dem OEMs für deren Vertragswerkstätten abgelehnt, da dies zu kostspielig ist.

Hotline:

Eine Hotline kann entweder bei Bosch in der Applikation oder direkt beim OEM implementiert werden. Die Hotline in der Applikation ist für den Anlauf bestimmt und kann nicht dauerhaft geführt werden. Die großen OEMs wie GM oder VW haben jedoch eine zentrale Hotline, die bei Fragen und Problemen von der Werkstatt kontaktiert werden kann. Diese Hotline muss geschult und mit Informationen und Unterlagen versorgt werden.

Schwerpunktmaßnahme Launch Management und Support:
Das Anlaufmanagement oder auch Launch Management genannt, betreut die verschiedenen Phasen des Serienanlaufes (siehe Abb.7 [Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuh,2008].



7 | Launch Management und Support.

Die Hauptaufgabe ist die Früherkennung, Vermeidung und Beseitigung von Schwächen im Kundenwerk und am Produkt, insbesondere innerhalb der relevanten Prozesse wie Applikation, Montage, Programmierung, Lagerung und Transport beim Kunden. So sollen jegliche Fehler speziell an der Linie, im 0km Bereich, vermieden werden.

Der Launch Support direkt vor Ort liegt in der Verantwortung der SQW Organisation und ist eine Methode um einen reibungslosen Anlauf zu gewährleisten.

Dieser Prozess wird in jedem Geschäftsbereich separat geregelt und unterschiedlich durchgeführt. Es gibt bisher keine Zentralanweisung bezüglich Launch Management, sondern lediglich eine *Qualitäts-Sicherungs-(QS)-Information*, welche von der zentralen Qualitätsstelle verwaltet wird. Sie dient ausschließlich als Hilfestellung und Leitfaden und ist für die Robert Bosch GmbH nicht verpflichtend. Sie verfügt nicht über eine Vorlage der Checkliste. Die SQW Organisation wird nicht explizit erwähnt. Die verschiedenen Geschäftsbereiche besitzen interne Verfahrensanweisungen bezüglich Launch Management und Checklisten. Jedoch unterscheiden sich die Anweisungen und Checklisten (wenn vorhanden) in ihren Teammitgliedern, Vorgehensweise, Prüfpunkte und -tiefe.

Die SQW Organisation ist in keiner Verfahrensanweisung explizit eingebunden, so dass diese eine ähnliche Anweisung ausgearbeitet haben. Diese sind im Management Handbuch unter dem Kundenprozess »Bearbeitung von Kundenanfragen« eingegliedert. Sie enthält unter anderem Hinweise zu den beteiligten Organisationen oder zu dem Prozessablauf. Die Art der Unterstützung (Vor Ort Besuch, Telefonhotline), die kritischen Produkte und die Rolle des SQWs und des OEM wird definiert. Diese Anweisung fokussiert die Zusammenarbeit mit dem OEM aber nicht die interne Kooperation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen (GB). Die SQW-Organisation ist daran interessiert stärker in den Launch Management Prozess miteingebunden zu werden, da diese von den einzelnen GB vor Ort aufgrund der fehlenden Integration nicht ausreichend unterstützt wird.

SERIE /FELD

Review Reparaturleitfaden/Analyseablauf des OEM:

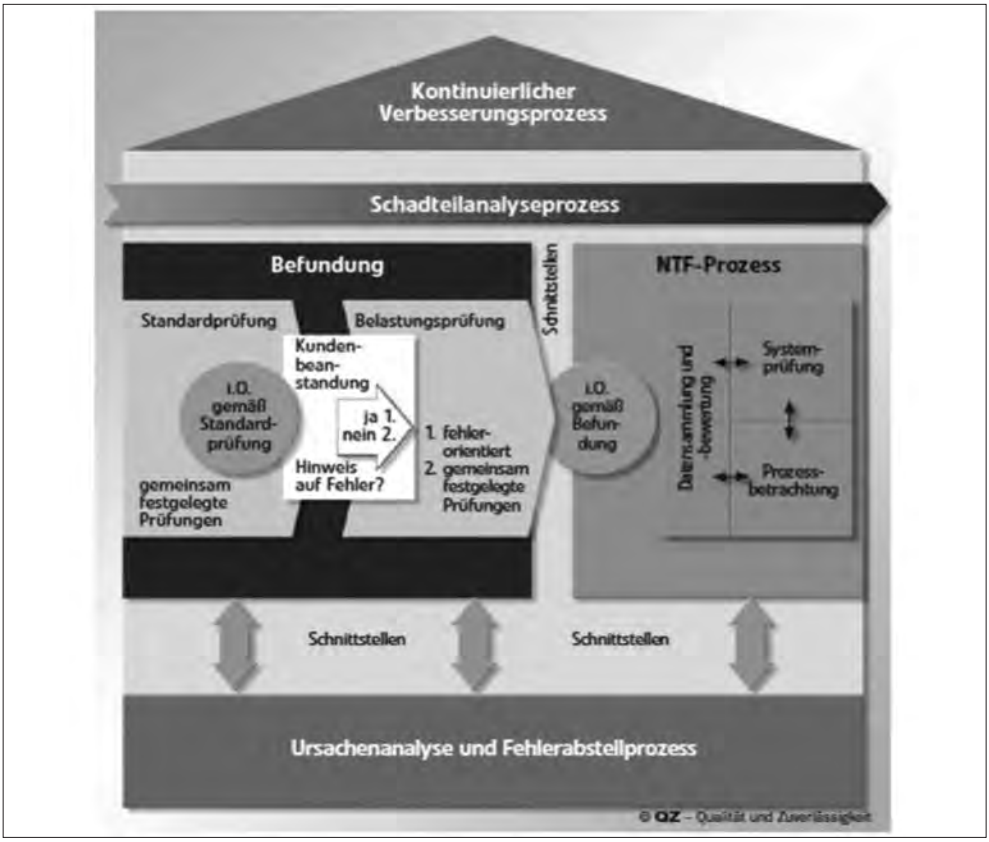
Hier ist der Leitfaden innerhalb der Werkstatt gemeint. Neben dem Leitfaden können auch die Diagnoseprotokolle und die Vorgehensweise des Werkstatttesters und dessen geführte Fehlersuche auf Fehler, Endlosschleifen etc. überprüft werden. Dies ist eine kundenindividuelle Maßnahme, die auch nicht immer erfolgreich ist. Die Werkstatttestersoftware ist schon im Feld. Sie kann nur durch ein Update korrigiert werden - dies wird manchmal von dem OEM abgelehnt.

Schwerpunktmaßnahme Optimierte Prüftiefe- die VDA Schadteilanalyse:

Mit erhöhtem Innovationsgrad der Produkte steigt die Anzahl der Fehlerursachen. Immer häufiger interagieren Systeme miteinander und beeinflussen so ebenso deren Ausfallwahrscheinlichkeit aufgrund der Vernetzung innerhalb des Automobils. Wenn die Werkstatt diesen Fehler nicht lokalisieren kann, resultiert dies bei der Befundung im Herstellerwerk bei einer Beanstandung innerhalb des Gewährleistungszeitraumes eindeutig in einer »No Trouble Found« (NTF) –Beanstandung oder bei Bosch als S-Fehler deklariert. Es gibt bisher kein methodisches Vorgehen, ob und wie diese Art von Beanstandungen nach der Standard- und Belastungsprüfungen weiter zu prüfen sind. Die Befundung darf in Zukunft nicht nur auf Komponentenebene stattfinden, sondern muss auch auf Systemebene erfolgen.

Der Verband der Automobilindustrie (VDA) hat dazu eine neue Schadteilanalyse ausgearbeitet, welche u.a. eine Vorgehensweise für die weitere Analyse der NTF-Beanstandung beschreibt. Der VDA Schadteilanalyseprozess setzt sich wie in Abb. 8 [VDA QMC ,2009] dargestellt aus der Befundung und einem separaten NTF-Prozess zusammen.

Der Befundungsprozess soll fehlerorientiert erfolgen. Dazu ist eine Grundvoraussetzung, dass eine vollständige detaillierte Endkundenbeanstandung (inklusive der Informationen unter welchen Rahmenbedingungen, unter denen die Symptome auftraten) und eine Fehlerbeschreibung des Mechanikers (inkl. der Diagnoseprotokolle) vorliegen muss [vgl. VDA,2009].



8 | VDA Schadteilanalyse.

Die Umsetzung dieses Schadteilanalyseprozesses wird von der Automobilindustrie in den nächsten Jahren angestrebt. In der Robert Bosch GmbH wird dieses Modell anhand der Pilotprojekte im Geschäftsbereich Diesel Systems (DS) und Automotive Electronics (AE) angewendet werden.

BEST PRACTICE MASSNAHMEN

Die Basis bildet ein Austausch der Maßnahmen über alle Geschäftsbereiche hinweg um Synergieeffekte zu nutzen, Lessons Learned durchzuführen und Best Practice Maßnahmen zu definieren und umzusetzen.

Diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit findet in Form von Workshops statt. Dabei wird der Fokus auf den Austausch gelegt. Die Durchführung von Maßnahmen zur Reduktion der Feldbeanstandung liegt in der Verantwortung eines jeden Geschäftsbereiches.

2.4 ANALYSEN

Nachdem die Ist-Situation beschrieben ist, wird in diesem Kapitel beschrieben, wie diese interne und externe Situation optimiert werden kann und welche Strategien ausgehend aus der SWOT Analyse möglich sind.

INTERNE ANALYSE BZGL. DER BEREICHSÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT

Neben Newslettern und Webseminaren kann eine Promotion Website die Zusammenarbeit optimieren.

Promotion Website (Distributions- und Kommunikationsstrategie):

Ein Portal im internen Bosch Global Net (BGN) beinhaltet alle notwendigen Unterlagen zu den Workshops und den aktuellen Themen. Die notwendige Transparenz ist dadurch gewährleistet, dass alle Mitglieder dieses virtuellen Raumes gleichzeitig up-to-date über die laufenden Aktivitäten gehalten werden können. Zudem kann eine Aufgabenliste erstellt werden. Das Portal ist jederzeit und überall zugänglich für alle Mitglieder.

Chancen / Vorteile	Risiken / Nachteile
Kosten: geringe Kosten, da unternehmensintern	**Wirksamkeit**: abhängig von der Wahrnehmung/Bekanntheit durch die Mitarbeiter
Zeitaufwand für Erstellung: Erstellungszeit und regelmäßige Pflege als gering einzuschätzen	**Nachhaltigkeit**: abhängig von der Bekanntheit und der Pflege der Seite
Ressourcen: keine zusätzlichen Ressourcen notwendig	**Inhalt:** Engagement der einzelnen Mitarbeiter notwendig, um inhaltlich mitzuwirken
Reichweite: alle Betroffenen und deren Vorgesetzen	
Qualität: auf Details kann multimedial eingegangen werden.	

Tabelle 1 | Chancen und Risiken Promotion Website.

Das Bosch Global Net wird regelmäßig von den Mitarbeitern verwendet und angewendet, die virtuellen Räume können zugangsbeschränkt angelegt werden, vertrauliche Informationen können verschlüsselt werden.

EXTERNE ANALYSE

Zurückblickend auf die PEST Analyse in Kapitel 2, die das Ausbauverhalten der Werkstätten bewertet, können folgende Gegenmaßnahmen durchgeführt werden (siehe Tabelle 2):

PEST	Gegenmaßnahmen	Verantwortlich	Status
Politische Gründe	– Intensiver Kontakt zu den OEMs (Tandems fördern, Nutzen aufzeigen) – Wenn der OEM keine Bereitschaft zeigt mitzuarbeiten: Anpassung der internen Zielsetzung um Schwerpunkte in den richtigen Themen zu setzen	Management	Optimierbar
Ökonomische Gründe	– Anreizsysteme schaffen für wenige Reklamationen (Werkstatt des Monats, kostenlose Schulungen/ Software etc.) – Rückbelastung an die Händler bei unbegründeten Ausfällen	OEM	Optimierbar
Technologische Gründe	– Service Training – Hotline und Wissensdatenbank – Launch Management auch für Werkstätten – Sicherstellung, dass die Werkstatttester-Software richtig funktioniert – Erstellung/Review von Werkstattanleitungen – Optimierung der Befundung > erhöht die Chance für die Aufdeckung von versteckten Bosch-Fehlern oder Softwarefehlern	Entwicklung, OEM, Qualitätsmanagement	Optimierbar
Sozio-kulturelle Gründe	– schnelle und kompetente Abarbeitung der Anfragen für schnelle Reparatur (Hotline) – Bildung von Fehlersuchbäumen mit klar definierten Anweisungen ohne Wiederholungen, Endlosschleifen	Entwicklung, OEM, Qualitätsmanagement	Optimierbar

Tabelle 2 | Gegenmaßnahmen für die PEST Analyse.

Anhand des Status ist erkennbar, dass Maßnahmen zumindest teilweise schon umgesetzt werden, aber nicht in der erforderlichen Intensität. Besonders die Maßnahmen für technologische und sozio-kulturelle Gründe sollten innerhalb des Projekts umgesetzt werden, da diese nicht durch Barrieren wie die Mitarbeit des OEMs verhindert werden können und somit umsetzbar sind.

SWOT ANALYSE

Die Strategie für das Projekt wird mit Hilfe der internen und externen Analyse anhand einer SWOT Analyse abgeleitet. Dabei wird nicht die interne Analyse zur Optimierung des bereichsübergreifenden Austausches verwendet, sondern die Auswertungen der Ist-Situation.

SWOT Analyse		Externe Analyse	
		Chancen: - Weniger Gewährleistungskosten für Bosch und den OEM und eine daraus größere resultierende Kundenzufriedenheit -Langjährige Beziehung zu den OEMs	**Risiken:** -Wirtschaftskrise führt zu Ressourcenknappheit bei der Bosch Gruppe/OEMs - Erhöhung der Komplexität der Steuergeräte und der Vernetzung im System - Reduzierung der Kundenloyalität -Steigende Qualitätsansprüche
Interne Analyse	**Stärken:** - Etablierte Marke mit gutem Image - Traditionsreiches Unternehmen mit sehr erfahrenen Mitarbeitern in der Entwicklung– auch innerhalb von 0km - Marktnähe durch viele internationale Standorte	-Enge Zusammenarbeit mit dem Kunden bei der Verfolgung der Feldbeanstandungen -Sensibilierung des OEMs für die Bereitstellung aller Informationen	-Bereichs- und länderübergreifende Kooperation um Synergieeffekte und weniger Ressourcen zu nutzen (Workshops) -Implementierung von präventiven Maßnahmen bereits im Produktentstehungsprozess und vorausschauend entwickeln, Komplexität reduzieren
	Schwächen: - Langsamer Prozess -Zu viele spezifikationskonforme Beanstandungen und Kundenfehler, v.a. bei den Steuergeräten -Prozessbeteiligte sind in verschiedenen Geschäftsbereichen und Ländern angesiedelt -Beanstandungen sind oft nicht nachvollziehbar oder detailliert beschrieben -Fehlerursachen werden nicht gefunden	-Schulungen und Reperaturanleitungen für die Werkstätten -Sicherstellung eines vollständigen Informationsflusses -Workshops zusammen mit dem Kunden für Systemverständnis und richtiges Handling -Betreuung während der Hochlaufphase durch Launch Management	-Verbesserung der Befundung in den Robert Bosch Werken, für die Detektion der Fehlerursache - interne Vermarktung von (erfolgreichen) Ergebnissen des Projektes -Schnittstellen für Informationsfluss verkürzen

9 | SWOT Analyse.

Zusammengefasst soll die gute Kundenbindung genutzt werden, um die Schwächen des Beanstandungsprozesses, wie der Informationsfluss und der Werkstattprozess, zu optimieren. Mit einem verstärkten bereichsübergreifenden Austausch können anhand von Best Practices und der gegenseitigen Unterstützung auch in Zeiten der Wirtschaftskrise Maßnahmen angegangen werden. Diese sollten gleichmäßig in Maßnahmen aufgeteilt werden, die einerseits potentielle Fehler in der Produktentwicklung und -einführung vermeiden und andererseits Fehlerursachen besser aufklären können.

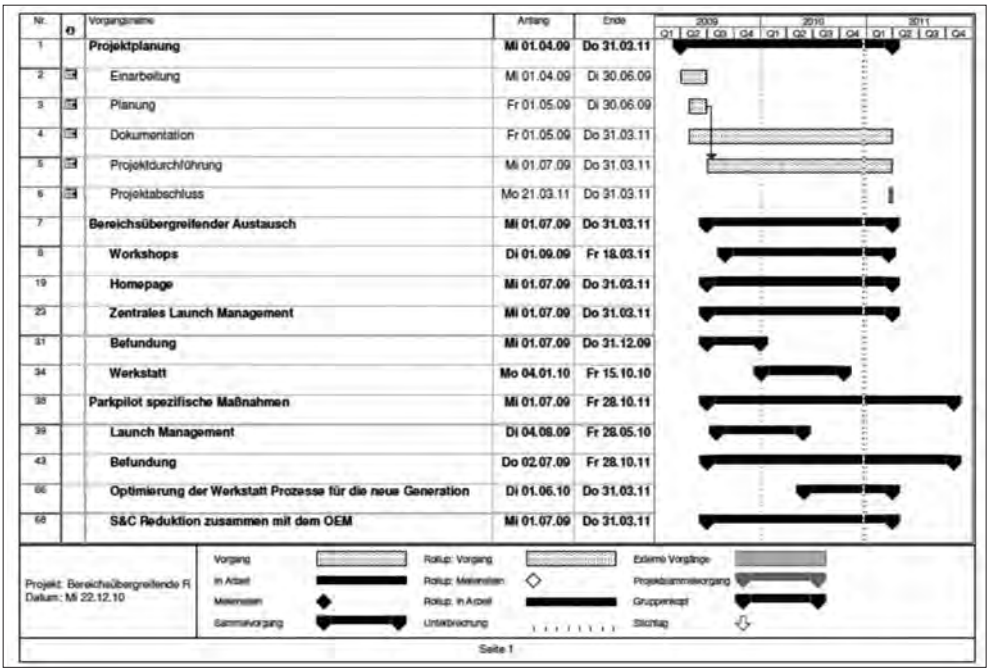
Die Analyse resultiert in der Optimierung der zwei Hauptmaßnahmen »Launch Management« und »VDA Schadteilanalyse«

3 MASSNAHMEN

Innerhalb des Projektes wurden u.a. folgende Maßnahmen umgesetzt, die in diesem Kapitel näher beschrieben werden:

- Durchführung der Workshops und Implementierung einer Promotion Website
- Zentrales Launch Management
- Optimierung der Befundung – VDA Schadteilanalyse

In Abbildung 10 ist der Terminplan, der mit Microsoft Project durchgeführt ist, dargestellt.



10 | Ausschnitt des Projektterminplans.

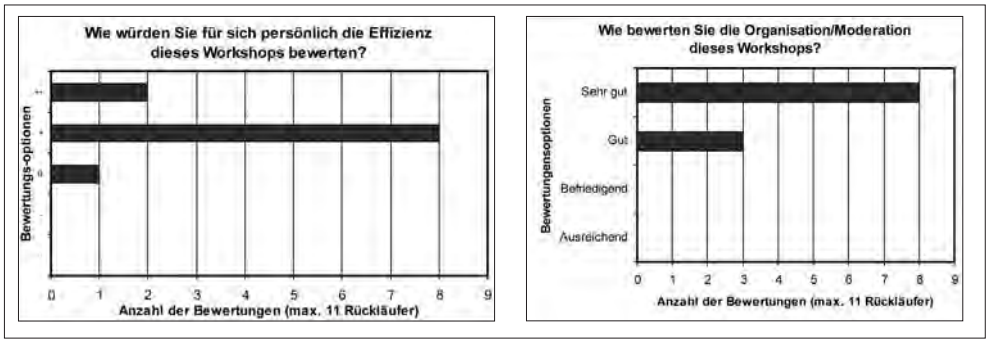
Vorteile des Projektes sind, dass die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Arbeitspaketen nicht so stark ausgeprägt sind. Ist die Weiterbearbeitung eines bestimmten Arbeitspaketes nicht mehr möglich, kann die Bearbeitung einer neuen Maßnahme beginnen. Die Workshop Meilensteine sind die einzigen festen Termine, an denen einzelne Zwischenergebnisse präsentiert werden.

3.1 DURCHFÜHRUNG DER WORKSHOPS UND IMPLEMENTIERUNG EINER HOMEPAGE

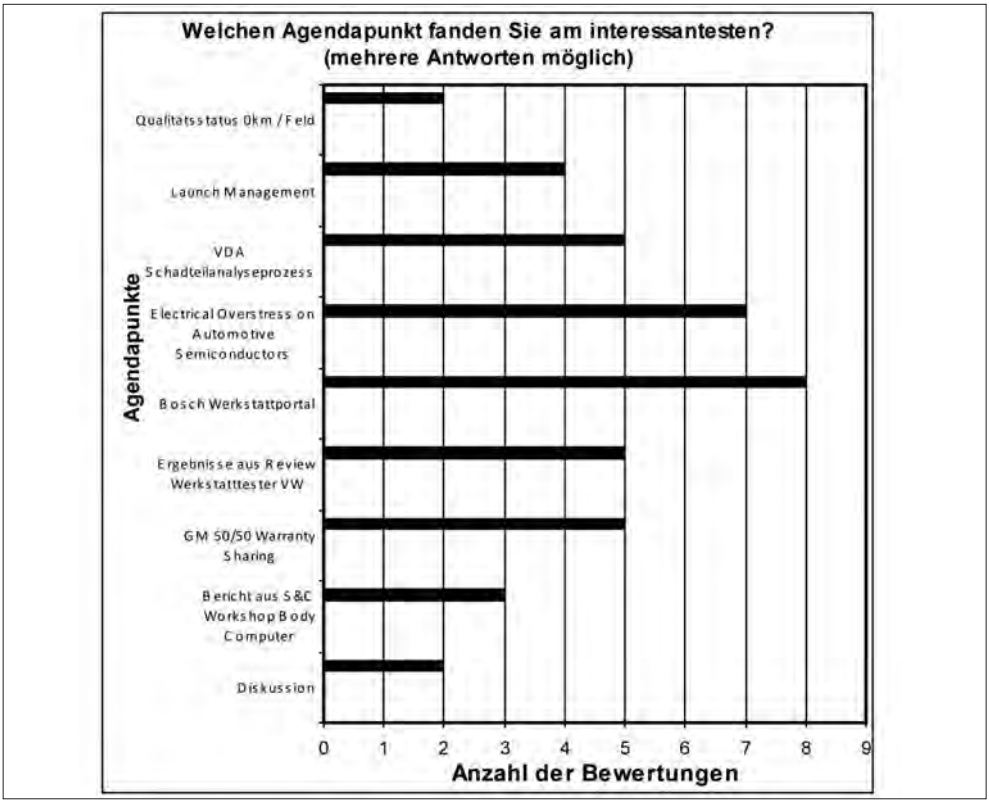
Innerhalb des Projektzeitraums wurden fünf Workshops durchgeführt. Themen waren u.a. die Schwerpunktthemen Launch Management, VDA Schadteilanalyse und Werkstattprozesse. Jedoch wurden auch ganz neue Ansätze oder Ideen vorgestellt.

Die Auswertung des neunten Workshops anhand eines Fragebogens ergab, dass alle vorgestellten Themen als interessant eingestuft wurden und die Effizienz als gut bewertet wurde (siehe Abb. 11). Dabei wurden 73% (11 von 15) der Fragebögen, die zurückgekommen sind, in die Auswertung eingeschlossen.

Des Weiteren wurde eine Homepage innerhalb des Bosch Global Net implementiert, die zahlreiche Dokumente und Diskussionsforen enthält und von allen Teilnehmern regelmäßig mit neuen Ergebnissen und Informationen aktualisiert wird. Aus Geheimhaltungsgründen darf in dieser Kurzfassung kein Ausschnitt dieser Plattform abgebildet werden.



11 | Bewertung der Workshops.



12 | Bewertung der Agendapunkte.

3.2 ZENTRALES LAUNCH MANAGEMENT

Aus der Ist- Analyse wurden folgende Defizite oder Verbesserungsvorschläge innerhalb des Launch Management Prozesses identifiziert:

- Es gibt nur eine zentrale Empfehlung, aber keine verpflichtende Regelung innerhalb von Bosch
- Launch Management ist nicht in der Prozesslandschaft verankert – auch nicht in der Zentralanweisung »Projekt Management«, die alle Aufgaben des Projektleiters beschreibt.
- Jeder Geschäftsbereich bearbeitet Launch Management in unterschiedlicher Prüftiefe. Einige Geschäftsbereiche habe keine bereichsspezifische Anweisung, sondern lediglich eine Launch Support Checkliste
- Einige Geschäftsbereiche trennen nicht Launch Management von Launch Support und weisen die Verantwortlichkeiten nicht richtig zu.

- Die SQW Organisation wird in keinem Geschäftsbereich richtig eingebunden
- Launch Management wird nicht weltweit durchgeführt, sondern nur lokal
- Intransparentes Launch Management, da keine »Kommunikationsflüsse« vorgeschrieben
- Launch Management wird nicht gemessen oder überwacht

Daraus resultiert, dass eine zentrale verpflichtende Anweisung unbedingt erforderlich ist, um die Verantwortlichkeiten zu definieren, alle Parteien einzubeziehen, die Aufgaben zu vereinheitlichen und Kommunikationsflüsse innerhalb der gesamten Organisation (Geschäftsbereich, Zentrale Qualität, Zentraler Verkauf etc.) zu ermöglichen, um ein homogenes und transparentes Launch Management zu ermöglichen.

Die Checkliste muss in diesem Zuge ebenso vereinheitlich werden, um ein paralleles Vorgehen zu gewährleisten.

Des Weiteren besteht die Forderung nach einer bereichsübergreifenden Kooperation. Ein Neuanlauf eines Fahrzeuges besteht aus mehreren Bosch Komponenten, welche in verschiedenen Geschäftsbereichen entwickelt werden. Ein einheitliches, gebündeltes Vorgehen und Auftreten gegenüber dem Kunden ist unbedingt notwendig. So enthält z.B. neues Fahrzeugmodell eine Motorsteuerung von der Firma Bosch als auch Starter und Generator, ferner den Regensensor, das Scheibenwischer-System vorne sowie Sensoren und das Steuergerät für den Airbag.

Die Zentrale plant bis Anfang 2011 diese Anweisung zu veröffentlichen und in den einzelnen Geschäftsbereichen zu implementieren. Die einzelnen Schritte bzw. Arbeitspakete für die Umsetzung der Maßnahme werden wie folgt getrennt:

- Erstellung und Abstimmung der bereichsübergreifenden Checkliste (in Verantwortung der Projektleiterin
- Erstellung und Abstimmung einer Zentralanweisung

ZENTRALANWEISUNG

Es wird eine strikte Trennung zwischen Launch Management und Launch Support beschrieben. Die SQW Organisation wird miteinbezogen und ist verantwortlich für den Launch Support. Weitere Details zu den Inhalten der Anweisung dürfen aus Geheimhaltungsgründen nicht abgebildet werden

ZENTRALCHECKLISTE

Es wurde wie geplant eine bereichsübergreifende Checkliste erstellt, welche aus drei Listen besteht:

- Launch Management Checkliste
- Launch Support Checkliste
- Manuelle Checkliste für geschäftsbereichsspezifische und produktspezifische Ergänzungen

Die Launch Management Checkliste enthält alle Punkte vom Beginn des Prozesses mit der Auswertung des Anlaufrisikos bis zum Lessons Learned und der Abschlussbetrachtung. Die Bewertung des Anlaufrisikos ist eine der zentralen Aufgaben und wurde daher in der Liste besonders detailliert ausgeführt. In Abb. 13 ist zu sehen, dass nicht nur der Innovationsgrad des Produktes oder die Erfahrung vorheriger Anläufe das Risiko beeinflussen können, sondern auch Ergebnisse aus der Fehlermöglichkeitseinflussanalyse (FMEA) oder Qualitätsbewertungen.

Launchmanagement Checklist		Version 0.4		BOSCH
No.	Check-Points	Hints	Evaluation (only for white cells)	Status/OPL (for turquoise and white
2.2 Assessment of start-up risk /2.3 Launch team (between QGC 1 and QGC2)				
LM5	Start-up risk (advisable to be carried out in the simultaneous engineering team = launch team)			
1	How do you evaluate the start-up risk?	e.g.: - Degree of innovation for the product/system for RB or customer - Delta examination of affected platform variations and other related installation environments, environmental conditions, loads, dynamic system performance		
2	Define additional measures if necessary			
3	Minutes taken of the launch risk, the decided actions and the underlying information	-Participants -Description of the assessment steps -Estimated start-up risk -Additional measures decided on		

More assessment criteria:
- New customer plant or new contact persons at RB or customer plant and their knowledge of AE products or systems
- Experience from previous series launches
- FMEA incl. DRBFM (as far as available)
- QA results, 8D reports and AQIs of comparable products/systems and processes Information stored in the knowledge database (e.g. Clear Quest), Prototype reports
- Validation results
- Involve the launch risk from standpoint of the customer

13 | Ausschnitt aus der Launch Management Checkliste – Anlaufrisiko.

Des Weiteren wurde ein zusätzlicher Punkt bezüglich des Werkstattkonzeptes ergänzt. Die Werkstattanweisungen,- schulungsunterlagen oder die Testersoftware wird überprüft und verifiziert (siehe Abb.14).

Launchmanagement Checklist		Version 0.4		BOSCH
No.	Check-Points	Hints	Evaluation (only for white cells)	Status/OPL (for turquoise and white
2.2 Assessment of start-up risk /2.3 Launch team (between QGC 1 and QGC2)				
1	Is the diagnosis concept for service station been evaluated?	- Documentation available - Training planned performed - Realization understood and checked - Bosch hotline at AA known? (Link.http://rb-aa.bosch.com/diagnostics-hotline/de/start/index_noflash.htm) Installation of an additional hotline at Bosch necessary?		

14 | Ausschnitt aus der Launch Management Checkliste – Werkstatt.

Die Checkliste für den Line Walk enthält Punkte zu den Stationen Lieferung, Lager, Transport, Montage, Verbindung, Dokumentation und Test. Eine zusätzliche Spalte »Risiko« hebt die Punkte hervor, die als besonders risikoreich empfunden werden. Diese Punkte sollten zusammen mit dem OEM besprochen und gegebenenfalls müssen Gegenmaßnahmen definiert werden. Wird ein Risiko durch den OEM nicht abgestellt, kann ein signierter Abschlussbericht später bei vermehrten Feldausfällen für die Verhandlung eines Gewährleistungsausschlusses verwendet werden.

Die Vereinheitlichung des Prozesses bietet folgende Vorteile:

1. EINBINDUNG IN DER PROZESSLANDSCHAFT

Launch Management ist in der Dokumentenhierarchie bei Bosch implementiert und für den gesamten Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik weltweit verbindlich.

2. Standardisierter Prozess

Jeder Geschäftsbereich führt den Launch Management Prozess identisch ab. Die Mindestanforderung an geprüften Punkten ist durch eine einheitliche Checkliste gegeben. Es steht jedem Geschäftsbereich frei, darüber hinaus produktspezifische Punkte abzufragen.

3. TRANSPARENZ

Durch eine Prozessablaufkarte, eine sogenannte »Swimlane« werden die einzelnen Prozessschritte klar definiert. Die richtigen Informationen werden an die richtige Stelle weitergegeben. Verantwortlichkeiten sind geklärt. Der SQW Organisation wird eine klare Rolle zugewiesen.

4. GEMEINSAMES AUFTRETEN VOR DEM KUNDEN UND BEREICHSÜBERGREIFENDE KOOPERATION

Die Bosch Mitarbeiter verschiedener Geschäftsbereiche geben durch die bereichsübergreifende Kooperation ein gemeinsames Bild vor dem Kunden ab. Dies optimiert die Zusammenarbeit und trägt dazu bei, dass auch bereichsübergreifende Risiken minimiert werden.

5. MONETÄRER NUTZEN FÜR DAS S&C FELDPROJEKT

Für die kommenden Jahre wird eine jährliche Reduktion der S&C Beanstandungen von 15% pro Jahr angestrebt. Bis Ende 2014 werden demnach in Summe 40033 Beanstandungen erwartet (siehe Tabelle 3).

Fertigungsjahr	S&C Beanstandungen mit jährlicher 15% Reduktion	15% S&C Reduktion Anteil
2009	9641	1446
2010	8195	1229
2011	6966	1045
2012	5921	888
2013	5033	755
2014	4278	642
Summe	40033	

Tabelle 3 | Reduktion der S&C Beanstandungen ohne zentrales optimiertes Launch Management.

Durch die Optimierung des Prozesses hinsichtlich Prävention von Feldbeanstandungen wird abgeschätzt, dass weitere 5 % der Beanstandungen in Zukunft verhindert werden können. Da dieser Prozess erst 2011 implementiert wird, werden die Verbesserungen auch erst ab diesem Jahr wirksam. Bis 2014 werden in Summe 38398 Beanstandungen erwartet (siehe Tabelle 4).

Fertigungsjahr	S&C Beanstandungen mit jährlicher 15% Reduktion	15% S&C Reduktion Anteil	5% Anteil (zusätzlich mit neuem Launch Management)	Gesamt 20% S&C Optimierung
2009	9641	1446		
2010	8195	1229		
2011	6966	1045	348	1393
2012	5921	888	279	1114
2013	5033	755	223	892
2014	4278	642	178	713
Summe	40033			

Tabelle 4 | Erweiterte Reduktion der Beanstandungen durch zentrales optimiertes Launch Management.

Bis Ende 2014 werden 1634 Beanstandungen weniger gemeldet, wenn man die Summe der Beanstandungen mit und ohne zusätzliches zentrales optimiertes Launch Management vergleicht.

Mit den durchschnittlichen Befundungskosten von 750 € entspricht dies einer Einsparung von 1.225.732 €, während mit den durchschnittlichen Garantiekosten von 300 € in Summe 490.293 € wegfallen.

BEITRAG DER PROJEKTLEITERIN ZU DIESER MASSNAHME

Es wird abgeschätzt, dass 50% der Einsparungen auf die Checkliste der Projektleiterin zurückzuführen sind (50% auf die Anweisung). Somit konnte die Projektleiterin durch ihren Beitrag die Hälfte der Befundungs- und Garantiekosten einsparen – in Summe 858.012 €.

3.3 OPTIMIERUNG DES BEFUNDUNGSPROZESSES – VDA SCHADTEILANALYSE

Der Befundungsprozess wird aktiv im Pilotprojekt Parkpilot optimiert. Im Mittelpunkt steht die Implementierung der VDA Schadteilanalyse. Sie soll bis zum Projektende zusammen mit einem Kunden eingeführt werden. Das Vorgehen, Konzepte und Barrieren werden innerhalb der Workshops vorgestellt. Die Dokumentation kann von anderen Bereichen übernommen werden, so dass dies ein Pilotprojekt darstellt.

Nachdem in Kapitel 2.3 die VDA Schadteilanalyse allgemein beschrieben worden ist, werden im Folgenden die konkreten Forderungen oder Änderungen erläutert.

Die Befundung wird heute für jedes Produkt individuell abhängig von den entsprechenden Kundenanforderungen durchgeführt. Die Folge ist eine unterschiedliche Prüftiefe für jede Befundungsstelle. Des Weiteren deckt die Befundung meist nur die Standard- und Belastungsprüfungen ab, da zusätzliche Ressourcen nicht eingeplant werden. Die Entwicklung soll zwar den Befundungsprozess definieren und bei Bedarf unterstützen, jedoch ist nach allgemeinem Verständnis das Werk für die Befundung verantwortlich.

Je mehr Informationen vorliegen, desto eher kann eine fehlerorientierte Befundung, wie sie gefordert ist, erfolgen. Das bedeutet, dass es unabdinglich ist, einen Fragebogen für den Endkunden und/oder Mechaniker oder eine Checkliste an notwendigen Informationen einzuführen.

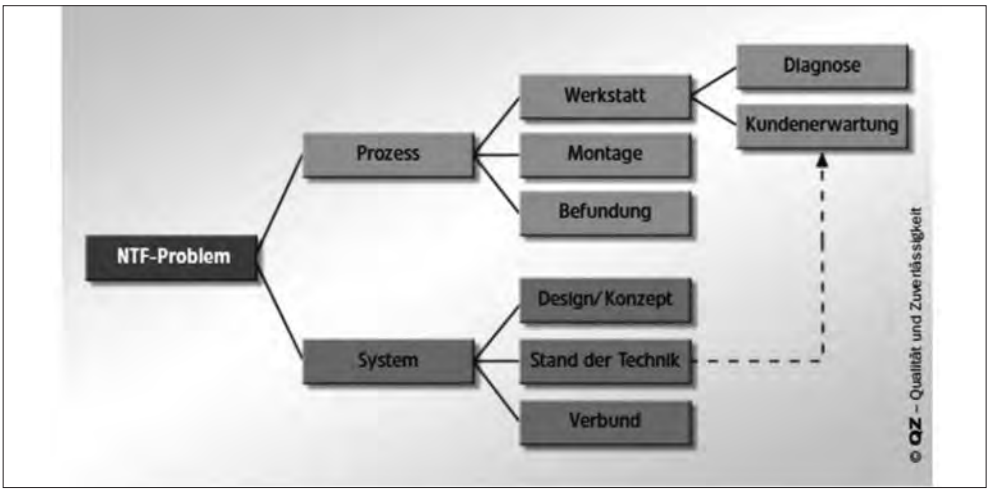
Der No Trouble Found Prozess wird anders als der Befundungsprozess sowohl vom Zulieferer als auch vom OEM durchgeführt. Da dieser Prozess sehr zeit- und ressourcenintensiv ist, wird er nicht für jedes NTF-Teil durchgeführt. Des Weiteren ist für die Untersuchung von NTF- Teilen eine statistische Mindestmenge mit einer ausreichend großen Datenbasis sinnvoll, um die meist schwierig detektierbaren Fehler aufzufinden.

Für die Durchführung werden zusammen mit dem OEM Auslösekriterien vereinbart, die beispielsweise eine bestimmte Anzahl von NTF-Teilen oder ein Fahrzeuganlauf oder neue gehäufte Beanstandungsarten sein können. [vgl. VDA,2009].

Abb. 16 veranschaulicht, welche Prozesse untersucht werden sollten und was unter einem System zu verstehen ist [vgl. VDA-QMC, 2009].

- **Systemprüfungen können unter anderem sein:**
  - Verifikation spezieller Hardware- und Softwarefunktionen
  - Funktionsprüfung in einem Teilsystem, einer simulierten Fahrzeugumgebung oder in geeigneten Fahrzeugen
  - Vor-Ort Analyse im beanstandeten Fahrzeug

- **Prozessbetrachtungen sind:**
  - Überprüfung der Service- und Reparaturanleitungen
  - Überprüfung der Werkstattdiagnose und deren Dokumentation
  - Überprüfung der Produktionsprozesse



15 | NTF Prozess.

Der NTF- Prozess muss wie eine Befundung eingeplant und zusammen mit dem OEM produktspezifisch definiert werden. Dazu ist ein Leitfaden vorgesehen. Der Fehlerabstellprozess erfolgt mit Hilfe der 8D Methode, die bei Bosch schon fest implementiert ist.

Die einzelnen Schritte bzw. Arbeitspakete für die Umsetzung der Maßnahme werden wie folgt getrennt:

- Planung des Befundungsprozesses
  - Definition der einzelnen Prüfungen und Abstimmung in den Werken
  - Antrag auf zusätzliche Kapazitäten und Prüfequipment bei dem Management
  - Prüfempfehlungen abhängig von den gesetzten Fehlercodes für eine fehlerorientierte Befundung

- Planung des No Trouble Found Prozesses
  - Festlegung der Auslösekriterien mit dem OEM
  - Abstimmung der Vorgehensweise bei der Datensammlung /- und bewertung, Systemprüfung und Prozessbetrachtung mit der Entwicklung /Applikation
- Dokumentation
  - Erstellung einer Verfahrensanweisung, Prüfliste und einem Leitfaden
- Implementierung des neuen Befundungsprozesses in die Prozesslandschaft und Sicherstellen der Ressourcen.

ERGEBNIS UND NUTZEN

Die Schadteilanalyse wurde zusammen mit den Werken und der Entwicklung geplant, abgestimmt, definiert und mit Hilfe einer Verfahrensanweisung, einem Flowchart, einer Prüfliste und einem Leitfaden protokolliert.

Der aktuelle Befundungsablauf wurde in dem neuen Prüfplan mit weiteren Belastungsprüfungen ergänzt. Dabei wurden Prüfungen ausgewählt, die mit dem vorhandenen Testequipment durchgeführt werden können, um eine ressourcenschonende Umsetzung zu realisieren. Dies entspricht den Prüfungen, die innerhalb der Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprüfung in der Produktion durchgeführt werden. Dabei wird die Qualität der produzierten Sensoren und Steuergeräte u.a. mit Vibrationstests oder Feuchtelagerungen stichprobenartig verifiziert. Investitionskosten entfallen für die Umsetzung der Schadteilanalyse für einen Kunden. Eine zusätzliche Analysekapazität pro Werk für die aufwendigeren Befundungen wurde vor dem Management beantragt und genehmigt. Eine fehlerorientierte Befundung ist mit den Prüfempfehlungen von gesetzten Fehlercodes möglich. Hierzu wurde zusammen mit der Applikation eine Liste mit Anweisungen erstellt.

Den Antrag auf eine detaillierte Kundenbeanstandung wurde an den OEM gestellt. Eine Umsetzungsmöglichkeit wäre z.B. der Einsatz eines Fragebogens für den Endkunden.

Der beschriebene No Trouble Found Prozess in dem Leitfaden baut auf den bisherigen No Trouble Found Prozess auf, der sporadisch in den letzten Jahren ansatzweise durchgeführt worden ist. Hierbei wurden z.B. 100 S-Fehler näher untersucht anhand der Werkstattprotokolle, Fehlerspeichereinträge etc.. Ausgehend von den Ergebnissen wurden weitere Systemprüfungen wie Wiederverbau, Umwelterprobungen in einem Fahrzeugteil (Stoßfänger) etc. definiert, jedoch aus Kostengründen und der Frage wie die Ergebnisse dann zu bewerten sind, eingestellt. Es soll mit dem Kunden vereinbart werden, dass dieser sporadische Prozess regelmäßig unter Aufteilung der Kosten und Ressourcen durchgeführt werden wird. Details sind in dem Leitfaden beschrieben, welcher innerhalb dieser Kurzfassung nicht veröffentlicht werden darf.

Die Ressourcen werden in Zukunft eingeplant. Die Anforderung und die Abfrage werden innerhalb des Qualitätsbewertungs-Prozesses abgefragt.

Die Implementierung hat folgenden Nutzen:

- Hauptnutzen: Methodisches Vorgehen für die weitere Befundung der immer größer werdenden Rate an S-Fehlern
- Zustimmung des OEMs sich ebenso aktiv am Befundungsprozess zu beteiligen und Ressourcen /Fahrzeuge etc. bereitzustellen
- Vereinheitlichung der Befundungsprozesse in den Werken und eine stärkere Kooperation zwischen diesen Werken
- Implementierung des Planungsprozesses innerhalb der Prozesslandschaft → dadurch werden Ressourcen eingeplant
- Identifikation von neuen Bosch Fehlern, die in den weiteren Produktgenerationen oder sogar anderen Produkten vermieden werden können

Eine wirtschaftliche Betrachtung ergab für das Pilotprojekt Parkpilot, dass aufgrund der Investitionen in den ersten zwei Jahren nach Implementierung zuerst mit einem Verlust von insgesamt 14.963 € zu rechnen ist. Ab dem dritten Jahr ist ein Gewinn durch die Implementierung der Schadteilanalyse möglich. Der Verlust wird im Laufe des vierten Jahres nach Einführung vollständig amortisiert sein. Der No Trouble Found Prozess wird schon teilweise für den OEM umgesetzt. Dieser Prozess wird in Zukunft strukturierter ablaufen, so dass hier mit keinen weiteren notwendigen Ressourcen zu rechnen ist.

Die anderen Geschäftsbereiche können wie folgt von dem Parkpilot Projekt profitieren:

- Prozessdokumentation
  Die Dokumente können von anderen Geschäftsbereichen übernommen werden, da diese sich streng an die VDA Schadteilanalyse halten und einen hohen Wiedererkennungswert haben. Diese müssten nur produktspezifisch angepasst werden.
- Identifikation von neuen Bosch Fehlern
  Bosch Fehler wie z.B. Software Fehler sind auch bei anderen Produkten möglich. Die detaillierte Analyse kann neue Bosch Fehler aufdecken, die bei anderen Produkten ebenso abgestellt werden können.
- Sensibilisierung des OEM
  Durch die Vorarbeit des Parkpilot-Teams ist der OEM vertraut mit den Bosch Anforderungen

Beitrag der Projektleiterin zu dieser Maßnahme

Die Implementierung wurde allein von der Projektleiterin durchgeführt.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Seit Beginn des Projektes zur Reduzierung von spezifikationskonformen Beanstandungen und Kundenfehlern im Feld konnte die Aufmerksamkeit des Managements und anderer Stakeholder für die »No Trouble Found«- Problematik gesteigert werden. So wurden die Ziele für die sogenannten S&C Fehler um die Hälfte auf eine Reduktion von anfangs 30% auf 15% pro Jahr angepasst. Vor dem Projekt war manchen Stakeholdern nicht richtig bewusst, dass Maßnahmen gegen diese Art von Beanstandungen sehr abhängig von der Mitarbeit und dem Engagement des OEM sind. Der OEM hat oft kein Interesse, Ressourcen für die in seiner Sichtweise »einzelnen« Feldfehler aufzubringen, solange dessen Ziele, die auf dem Gesamtmarkt bezogen sind und viel höher liegen, erreicht werden. Die Optimierung der Feldqualität ist ein zentraler Punkt innerhalb der AE Q-Strategie 2010 ff.

Zu Beginn des Projektes lagen 10658 Beanstandungen aus dem Fertigungsjahr 2007 vor. Am Ende des Projektes wird das Fertigungsjahr 2009 zur Beurteilung der aktuellen Feldqualität verwendet. Zum Strichtag 15.01.2011 lagen 9641 Beanstandungen vor.

Insgesamt wurden somit 1017 Beanstandungen weniger beanstandet und mit den durchschnittlichen Befundungskosten von 750 € entspricht dies einer Einsparung von 762.750 €. Gleichzeitig fallen 305.100 € an Garantiekosten für den OEM und Bosch weg.

Durchschnittlich konnte eine Verbesserung von 13 % erzielt werden. Das Ziel war eine Optimierung von 30% und wurde daher nicht erreicht. Gründe dafür können sein:

- Der OEM hat Maßnahmen abgelehnt.
- Systeme sind komplexer geworden und interagieren untereinander
  - Diagnosekonzepte sind nicht der Komplexität angepasst worden
  - Schulungskonzepte für Werkstätten sind nicht erweitert worden
- Der Endkunde erwartet ein fehlerfreies Verhalten vor allem bei Fahrzeugen der oberen Preisklasse→ Endkunden werden anspruchsvoller
- Besonders innovative Funktionen werden als Wettbewerbsvorteil vermarktet wie z.B. das automatische Einparken. Gerade deswegen erwartet der Endkunde eine einwandfreie Funktion und akzeptiert keine Beeinträchtigung durch Umwelteinflüsse oder kennt die Spezifikationsgrenzen nicht.
- Die Entwicklung hat nicht die richtigen Risiken abgesichert.
- Die Produkte wurden nicht »robust« genug entwickelt.

Innerhalb des Projektes wurden weitere präventive Maßnahmen eingeleitet, die erst in den kommenden Jahren in Folgeprojekten wirksam werden:

1. Launch Management
Die zentrale Anweisung wird 2011 implementiert. Bis einschließlich 2014 wird mit einer zusätzlichen Reduktion der S&C Beanstandungen um 5% pro Jahr gerechnet. Daraus ergibt sich eine Einsparung von 1.225.732€ an Befundungskosten. Gleichzeitig fallen 490.293 € an Garantiekosten für den OEM und Bosch weg.

2. VDA Schadteilanalyse
Für die VDA Schadteilanalyse muss zuerst mit einem Verlust gerechnet werden, der sich erst im vierten Jahr nach Implementierung amortisiert. Ihr monetärer Nutzen ist in Summe 7.927€ an Befundungs- und Garantiekosten. Die Anzahl an No Trouble Found Fälle sinkt und damit wird eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erzielt. Dies kann den Markennamen und die Kundenbindung positiv beeinflussen und eventuell zu einer größeren Absatzmenge führen. Sie intensiviert darüber hinaus die Zusammenarbeit zwischen dem Zulieferer und dem OEM und verstärkt das Systemverständnis auf beiden Seiten.

3. Des Weiteren wurden noch Parkpilot spezifische Maßnahmen umgesetzt, welche in dieser Kurzfassung nicht erläutert worden sind.

In Summe wurden somit folgende Kosten, welche in Tabelle 5 dargestellt sind, eingespart. Berücksichtigt man noch die Tatsache, dass Bosch als Zulieferer durchschnittlich nur mit 30% an den Einsparungen der Garantiekosten beteiligt wird, ergibt sich eine Gesamteinsparung von 2.311.427 €. Die Projektleiterin hat dabei einen Anteil von **812.881 €**.

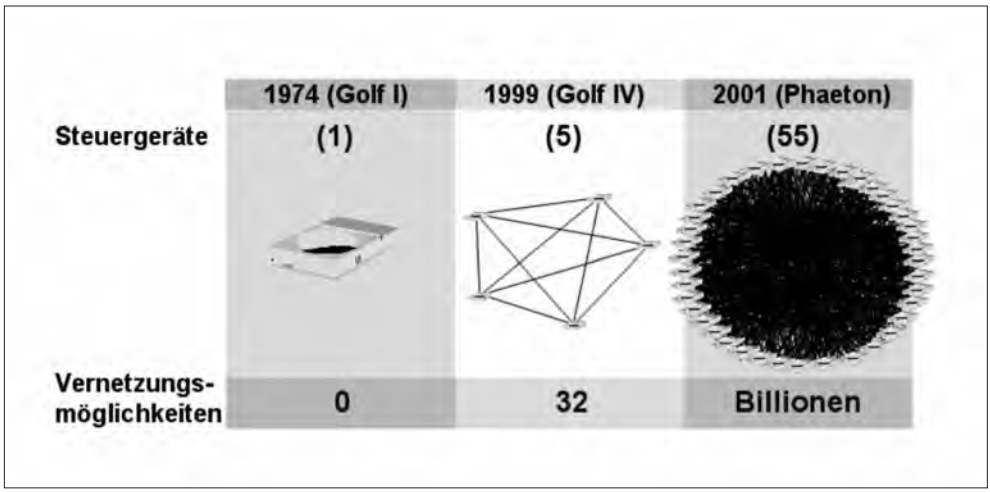
	Befundungs-kosten	Garantiekosten Bosch + OEM	Garantie-kosten Bosch	Gesamtein-sparung Bosch	Beitrag der Projektleiterin
Gesamtreduktion an S&C Beanstandungen im Projektzeitraum	762.500 Euro	305.100 Euro	91.530 Euro	854.030 Euro	85.403 Euro
Implementierung von					
Launch Management	1.225.732 Euro	490.293 Euro	147.088 Euro	1.372.820 Euro	686.410 Euro
VDA Schadteilanalyse Parkpilot	-6.884 Euro	14.811 Euro	4.443 Euro	-2.440 Euro	-2.440 Euro
Werkstattanweisung Parkpilot	77.695 Euro	31.078 Euro	9.323 Euro	87.018 Euro	43.509 Euro
Summe	2.059.043 Euro	841.282 Euro	252.384 Euro	2.311.427 Euro	812.881 Euro

Tabelle 5 | Gesamteinsparung durch reaktive und präventive S&C Maßnahmen.

AUSBLICK

Diese Arbeit zeigt sehr deutlich, dass großer Handlungsbedarf auf Seiten der Automobilhersteller und -zulieferer besteht, um die hohen Gewährleistungskosten zu senken. In Zukunft ist mit noch größeren Kosten zu rechnen, da anders als noch vor ein paar Jahren, die Anzahl der Steuergeräte, der elektronischen Komponenten und deren Komplexität, gestiegen sind.

Abb.16 [Kutritz,2004] verdeutlicht diese Komplexität anhand der Steuergeräteanzahl und der Anzahl der Vernetzungsmöglichkeiten in Fahrzeugen der Marke Volkswagen bis 2001.



16 | Komplexität der Volkswagen Steuergeräte.

Zehn Jahre später hat sich die Lage weiter verschärft. Die Anzahl der »No Trouble Found«-Fälle nimmt stetig zu. Mit der VDA Schadteilanalyse wurde nun eine Methode beschrieben, wie diese Beanstandungen systematisch befundet werden können, um die Ausbauursache zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten. Diese Schadteilanalyse wurde in Zusammenarbeit von vielen deutschen OEMs und Zulieferern ausgearbeitet, einheitlich zugestimmt und wird in den nächsten Jahren übergreifend implementiert werden. Eine Systemanalyse, wie sie sonst auch nicht möglich war, wird nun sowohl vom OEM als auch vom Zulieferer unterstützt. Wichtig dabei ist es, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

> *»Die Folgekosten für nicht oder zu spät identifizierte und abgestellte Fehler betragen ein Vielfaches der Investitionen in eine fundierte Schadteilanalyse. Das Management konzentriert sich trotzdem häufig auf die in der Vergangenheit entstandenen Gewährleistungskosten, anstatt die notwendigen Ressourcen für die Schadteilanalyse bereitzustellen, um die Fehler abzustellen, die später diese Kosten verursachen.« [VDA,2009]*

Darüber hinaus müssen insbesondere die Werkstätten mit den richtigen Diagnoseanweisungen und mit einem an die Komplexität angepassten und funktionsfähigen Werkstatttester und einer Hotline für weitere Informationen versorgt werden.
Das Bosch Werkstattportal bietet dazu die passenden Lösungen. Die Werkstatttestersoftware [ESI]tronic wird bisher von 10% der Vertragswerkstätten verwendet. Durch eine neue Gesetzesgebung [Autoblogger, 2010], die seit 01.06.2010 gültig ist, sind die Endkunden jedoch nicht mehr an die Vertragswerkstätten gebunden, sondern können potentiell auch in den Bosch Werkstätten die Inspektionen und Reparaturen innerhalb der Gewährleistung durchführen lassen. Es kann damit gerechnet werden, dass der Anteil der Werkstätten, die die Bosch Werkstatttestersoftware und die dazugehörige Hotline und Wissensdatenbank nutzten, aufgrund dieser neuen Regelung in den nächsten Jahren steigen wird. Diese Plattform kann als Werkzeug zur weiteren bereichsübergreifenden S&C Reduktion verwendet werden.

Ein weiterer Trend ist hinsichtlich der Optimierung der Werkstatttester zu beobachten. Ein OEM führt z.B. zusammen mit Bosch ein Pilotprojekt für eine neue Werksatttestersoftware mit folgenden neuen Funktionen durch:

- Nicht alle Fehlercodes werden dem Werkstattmitarbeiter angezeigt (ein Austausch aufgrund einer Fehlinterpretation wird so verhindert)
- Die Testersoftware basiert auf den Symptomen (nicht auf den Fehlern)
- Jeder Reparaturschritt wird dokumentiert

In Zukunft wird eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem OEM und dem Zulieferer nicht nur während der Entwicklung und dem Launch Management notwendig sein, sondern auch um genau diese Werkstattkonzepte zusammen auszuarbeiten und damit eine Grundlage für eine schnelle und richtige Fehlerdiagnose zu ermöglichen.

ANHANG

LITERATUR

FRITZSCHE, RALF (2007). Analyse von Schnittstellen und Schnittstellen-Management von Systemen aus der Automobil-Industrie. Systeme sollen sich verstehen. In: Quality Engineering, Heft 8, Konradin Verlag

KUTRITZ, THOMAS (2004). Umfassendes Qualitätsmanagement für den Bereich Elektronik im Versuchsbau der Automobilindustrie, Doktorarbeit in der Fakultät Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin

SCHUH, GÜNTER; ET AL. (2008). Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzten. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag,

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E.V. (VDA) (2009). Das gemeinsame Qualitätsmanagement in der Lieferkette. Vermarktung und Kundenbetreuung. Schadteilanalyse Feld, 1.Auflage

INTERNE QUELLEN

ROBERT BOSCH GMBH, Interne Präsentation des Geschäftsbereichs Automobilelektronik. Faszination AE, Stand 15.06.2010

INTERNETQUELLEN

AUTOBLOGGER (2010). Neuwagen- Garantie und Gewährleistung- das ändert sich mit der neuen EU Regelung http://www.autoblogger.de/articles/meinauto-32907-neuwagen-garantie-und-gewaehrleistung-das-aendert-sich-mit-der-neuen-eu-regelung, 22.12.2010

MANAGER MAGAZIN (2010). ADAC Pannenstatistik – Audi bleibt an der Spitze

http://www.manager-magazin.de/life/auto/0,2828,619368,00.html, 07.12.2010

WARRANTYWEEK (2010). Auto Warranty vs. Quality

http://www.warrantyweek.com/archive/ww20060620.html, 01.11.2010

VDA QMC (2009). Der neue VDA-Standard- Schadteilanalyse Feld

http://www.vda-qmc.de/fileadmin/redakteur/presse/Der_neue_VDA-Standard_Schadteilanalyse_Feld.pdf, 27.09.2011

ABBILDUNGEN

1 | ADAC Pannenstatistik. S. 609

2 | Produktportfolio. S. 611

3 | Garantiekosten gemessen in prozentualen Anteilen des Gesamtumsatzes. S. 612

4 | Gründe für Zufriedenheit mit der Kfz-Werkstatt. S. 613

5 | PEST Analyse zum Ausbauverhalten. S. 614

6 | Maßnahmenportfolio aus dem Arbeitskreis. S. 616

7 | Launch Management und Support. S. 617

8 | VDA Schadteilanalyse. S. 619

9 | SWOT Analyse. S. 622

10 | Ausschnitt des Projektterminplans. S. 623
11 | Bewertung der Workshops. S. 624
12 | Bewertung der Agendapunkte. S. 625
13 | Ausschnitt aus der Launch Management Checkliste - Anlaufrisiko. S. 627
14 | Ausschnitt aus der Launch Management Checkliste - Werkstatt. S. 627
15 | NTF Prozess. S. 631
16 | Komplexität der Volkswagen Steuergeräte. S. 636

TABELLEN

Tabelle 1 | Chancen und Risiken Promotion Website. S. 620
Tabelle 2 | Gegenmaßnahmen für die PEST Analyse. S. 621
Tabelle 3 | Reduktion der S&C Beanstandungen ohne zentrales optimiertes Launch Management. S. 629
Tabelle 4 | Erweiterte Reduktion der Beanstandungen durch zentrales optimiertes Launch Management. S. 629
Tabelle 5 | Gesamteinsparung durch reaktive und präventive S&C Maßnahmen. S. 635

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADAC	Allgemeine Deutsche Automobil-Club e.V.
AE	Geschäftsbereich Automotive Electronics
BGN	Bosch Global Net
DS	Geschäftsbereich Diesel Systems
Feld-Ausfälle	Beanstandungen, die beim Endkunden (im Feld) auftreten
FMEA	Fehlermöglichkeitseinflussanalyse
GB	Geschäftsbereich
Kfz	Kraftfahrzeug
LM	Launch Management
NTF	No Trouble Found (entspricht einem S-Fehler)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Automobilhersteller)
PEST Analyse	»Political, Economical, Social and Technological«-Analyse
ppm	parts per million
QB	Qualitätsbewertung (engl. Quality Assessment (QA))
SQW	Abteilung in der Vertriebsorganisation (Sales, Quality and Warranty)
S&C-Fehler:	**S**-Conform to Specifications – i.O. nach Spezifikation
	C- Customer Responsibility – Kundenverantwortung
SWOT-Analyse	Analyse, die die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Gefahren (**T**hreats) untersucht.
VDA	Verband der Automobilindustrie
0-km-Ausfälle	Beanstandungen, die beim OEM im Werk auftreten

NATHALIE SANDRINE MARIE FORSTER

PERSUASIVE OFFERING

CREATING BETTER BUSINESS PROPOSALS

ABSOLVENTIN WO55
(10/2010-09/2012)

CONTENT

Summary 644

1 Introduction and Background 645

2 Initial Situation and Project Objectives 647

3 Strategy Plan and Measures 652

4 Conclusion and recommendations for future activities 666

Appendix 674

SUMMARY

To remain competitive in the multinational business customer (MNC) mobile segment, the project »Persuasive Offering« has been launched within the Deutsche Telekom AG MNC Pre-Sales department. The objectives of the project were to rapidly improve the proposal quality with a lasting effect and to enable persuasiveness to become an important differentiator in gaining new business.

The main strengths on the way to success were the team's experience, the customization of the answers and the changing teams for each deal, which brings different ideas. The perceived lacks regarding the quality of proposals as well as the lack of expertise and the high workload within the team were in turn part of the weaknesses. Opportunities were to polish MNCs image and to speed up the »Create Proposal« process. New market developments, internal conflicts of interest and employee turnover were among the detected threats.

In line with principles derived from text linguistic, psychology of influence and communication theories, the results of the SWOT analysis were used to define the following main strategies:

S1 Improve customer contact and develop more customized solutions.
Benefit from a polished image.
S2 Reduce workload through establishing state of the art standards
S3 Grow the people: coach them on »how to«
S4 Continuous improvement of proposal process and tools, based on customer interviews
S5 Improved proposal quality to avoid competitive disadvantage

The planned deliverables of the project were finally set into the four project phases Analysis, Implementation, Control and Improvement and mainly consisted of evaluated feedback, updated sets of standard offering documents in each phase and trainings for the team.

Measuring the overall project success under consideration of four initially defined Success Factors, »Persuasive Offering« turned out to be a complete success:

Success Factor	Achieved
SF 1 Templates implemented	✓
SF 2 75 % improved expertise	✓
SF 3 90 % internal satisfaction and 70 % deliverables usage rate	✓
SF 4 75 % external satisfaction and quality-check for all deals	✓

In addition, the overall company and unit objectives, such as to increase the customer satisfaction and the unit's efficiency, could be greatly supported through the successful completion of the project.

Regarding the cost-benefit ratio, both decreased costs and increased revenues are easily covering up the 50.000 € project costs: The minimum of savings will be more than ten times higher than the project costs until 2015. The savings will be achieved through a decrease of 8 % in time and effort. Based on customer and expert opinion, up to 20 M € within 4 years can be generated through the 0.8 % of influence of the offering documents on the final purchasing decision.

The recommendation of future activities to be carried out will finally ensure a long-lasting positive effect of the project and an enduring top quality and high persuasiveness of MNC's business proposals.

1 INTRODUCTION AND BACKGROUND

»We must change our company, streamline our processes and organizations in order to remain competitive in an industry that is undergoing dramatic change« said René Obermann, CEO of Deutsche Telekom AG (DTAG) during the company's shareholders' meeting on May 24th, 2012 in Bonn.

To remain competitive in the multinational business customer (MNC) mobile segment, the project »Persuasive Offering« has been launched within the Deutsche Telekom AG MNC Pre-Sales department. A crucial step to reach competitive advantage is to detect the customers' requirements and needs and delight them with high-quality services. Therefore, the first step to convince customers to purchase these services from DTAG is to provide them with a persuasive proposal. Deutsche Telekom Multinational Corporations (MNC) Unit »(...) offers an elaborate strategic approach to (their customer's) (…) mobility.« [www.multinationals.telekom.com, 25.06.2012] – In other words: MNC tailors customized, reliable cross-border solutions for mobile communications that save both the customer's time and money. The MNC Unit serves key accounts such as Continental, BMW, Siemens, Henkel or Clifford Chance.

COMPETITIVE SITUATION

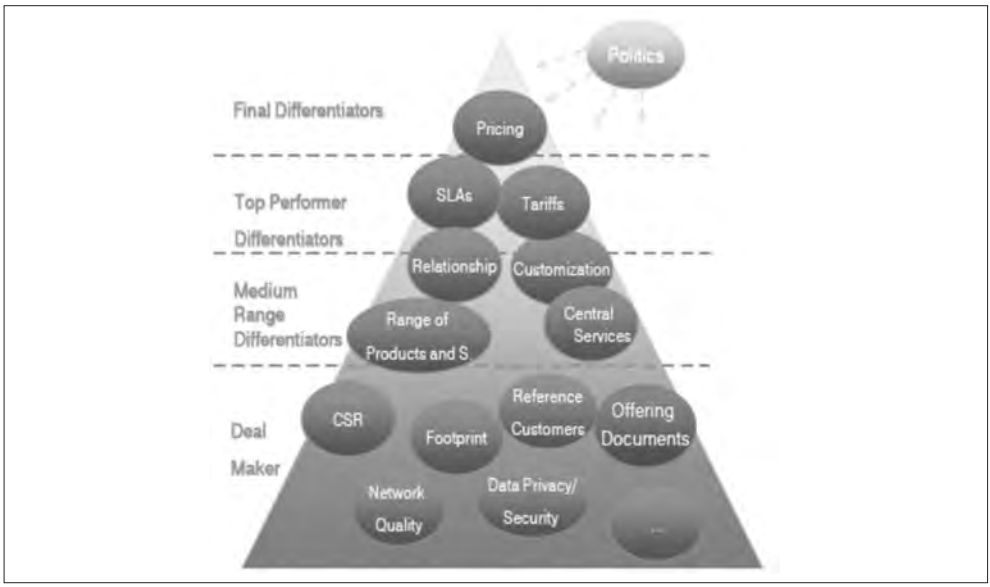
A rapid progress has taken place in the competitive situation between the Pan-Western European Mobile Service Providers since 2008 [Ruud, 2011]: Both in regards of the completeness of the vision (x-axis of the Magic Quadrant) and the ability to execute (y-axis of the Magic Quadrant), Vodafone is still perceived to have the competitive edge followed by Telefónica O2 and DTAG in the MNC mobile communications segment.

Various factors contribute to a provider's position on the Magic Quadrant: »Geographic reach (network »footprint«), sales execution and the customer experience are particularly important. (…)« [Ruud, 2011]. In 2011 the three providers on this Quadrant »significantly enhanced their vision (x-axis) about where and how mobility can now make an impact in facilitating and enabling enterprise goals and objectives« [Ruud, 2011]. On the y-axis the ability to execute indicates the position of the providers. This means »how basic services are executed, (how) (…) migrations, installations, general orders, the resolution of faults (or) the responsiveness of account teams'« [Ruud, 2011] are experienced by the provider's customer.

The ability to execute starts with the official offering documents provided to the customer as they include the above mentioned aspects. In this respect, MNC has decided to launch the project »Persuasive Offering« with the aim to increase the persuasiveness of their business proposals and to attain competitive advantage.

THE IMPACT OF »PERSUASIVE OFFERING«

The way the proposal is communicated has a direct impact on the final purchasing decision and can become a competitive benefit. To make this more tangible, the decision pyramid as in Illustration 1 has been created based on the decision making pyramid a multinational company in the automotive industry has used for their mobile communications Request for Proposal (RfP) in 2011.



1 | Decision-Making Pyramid of a multinational company in the automotive industry for purchasing mobile access and services.

The basis of the pyramid is the deal makers - basic factors that simply have to match the customers' requirements if the suppliers want to be invited to bid.

The medium range differentiators include factors, which kick out the first range of suppliers. Those who match the customer's requirements then reach the top performer differentiators. The remaining bidders – mostly Vodafone, Telefónica and DTAG together with Orange, TeliaSonera and Telecom Italia Mobile via FreeMove Alliance – are then fiercely fighting to win the deal with highly competitive Service Level Agreements (SLAs) and tariffs. As the differences in these factors were marginal in the above mentioned automotive customer case, the final decision was mainly argued through pricing.

The project »Persuasive Offering« aims to increase the persuasiveness of the proposals – in other words of the offering documents. Within the indicative decision making pyramid, the factor »Offering documents« colored in magenta, has an influence of at least 0.8% on the final purchasing decision.[1] Therefore the project aim of »Persuasive Offering« is to support and even extend the overall objective of René Obermann: DTAG MNC has to create better business proposals in order to not just remain competitive but to become the provider of choice.

2 INITIAL SITUATION AND PROJECT OBJECTIVES

To detect the current internal situation and the related problems, three methods will be applied in the following: Interviews, an initial internal survey on »Persuasive Offering« and an External Analysis.

INTERVIEWS

A series of interviews with five employees has been driven at the starting point of the project. The result of these open-question interviews that lasted about one hour each, is the following:

Since 2009, the MNC Unit has significantly increased the amount of its employees. There are customary challenges, well known in the sector, such as the adequate coaching of new joiners. In parallel experienced team members have to keep their own knowledge up to date and expand it at the same time.

1 Even though the customer stated that he would estimate the influence on the final decision making of the offering documents with about 2 %, the influence of the offering documents on the final purchasing decision has been estimated with 0.8 % due to the professional experience of the author. This corresponds approximately to deciding once based on the quality of the offering documents in 125 offerings.

According to several interviewees, time pressure, a case-by-case approach in regards of the responsibilities and missing expertise in writing, graphic design, layout and office tools lead to a quality of the proposals being delivered to multinational customers that needed to be improved.

In addition, there are cross-departmental dependencies within Sales, Pre-Sales, Marketing and Service that result in further challenges:

- Constantly changing project teams
- Changing tasks
- Different levels of expertise
- Dependencies in the handover of sub projects

Being at the heart of the MNC efforts, the Pre-Sales and Bid managers drive the entire Proposal Creation process: From developing the response, guiding the team through the various stages, ensuring the compliance with rules of governance to incorporating input from different countries and internal team members [Pre-Sales Manager Role description, 2008].

Casting an eye on the internal Bid and Pre-Sales Manager's role description, their business is especially relevant for the project »Persuasive Offering«, as they have to formulate the final bid in a consistent style and format.

Due to their workload, they asked for more manpower and defined, simple processes and responsibilities in the proposal creation phase during the interview. This is from their perspective to be achieved with only a minimum of time, effort, money and change in tools and processes.

INITIAL INTERNAL SURVEY

The second step after leading qualitative interviews was to get a quantitative evaluation of the initial situation. To achieve this, all MNC Pre-Sales employees were invited to participate in an anonymous, internal survey beginning of 2011. With a return-rate of over 80 %, the results can be considered representative.

The results of the first question were the following: Asking whether the employees were satisfied with the overall quality of the proposals they produce for MNC customers, no one was »totally satisfied«, 75 % stated »neutral« and 25 % affirmed to be »disappointed« [Initial Pre-Sales Internal Survey on Persuasive Offerings, 2010].

The second question asked for the Pre-Sales team's estimation of how the provided offers were being perceived by the customers. This question referred both to their gut instinct and the feedback they received during customer meetings. The result was even more explicit: the majority was rating the customer satisfaction as »neutral« or »disappointed«. Concerning the current

»look and feel« of the proposals, more than 60% considered it to be neutral, another 30% judged it »disappointing« [Initial Pre-Sales Internal Survey on Persuasive Offerings, 2010].

The following questions were much more about the details of the proposals. The outcome confirmed the statements already heard during the interviews. The major improvements have to happen in the communication of a clear key message and the length of the proposals. Issue number three is the readability which the majority judged not to be satisfactory. The point ranked best is the punctuality of the delivery [Initial Pre-Sales Internal Survey on Persuasive Offerings, 2010].

Another question referred to the internal and process issues such as the cross-departmental dependencies which were mentioned in the interviews by several employees. The outcome is that the work within the Pre-Sales team and even within the NatCos can be considered rather good: More than 30 % are totally satisfied with both. Another 30 % see room for improvement in the collaboration with the NatCos, more than 10 % would like to see improvements in the Pre-Sales internal team work [Initial Pre-Sales Internal Survey on Persuasive Offerings, 2010]. The major issue is the collaboration with other MNC departments such as Service, Marketing or Sales, which is ranked unsatisfactory.

The second biggest issue is the availability of the necessary information, which means templates with up to date text elements, graphics or product descriptions are not yet available [Initial Pre-Sales Internal Survey on Persuasive Offerings, 2010]. Moreover, this issue has also been addressed during the interviews and it turned out, that there are several platforms for the storage of the material, which resulted in the fact that employees do simply not know where to search for the necessary information and where to find the latest version of it.

EXTERNAL ANALYSIS

To gain an overview of the external situation, the independent information technology research and advisory firm Gartner has analyzed RfPs from important MNC customers and the match, quality and format of the proposals that answer these RfPs. To summarize, the outcome of this research concerning »Persuasive Offering« was:

- In many cases the response is (...) too long
- The response is repeating info included elsewhere
- The response includes areas, which appear to come from customer material
- Titles are unclear and could be interpreted as misleading e.g. customer references.
- The title of the headings is not clear
- Too much marketing in the tone
- (...) Spelling mistakes and required edits
- Format of Q & A inconsistent [Ruud et al., 2011]

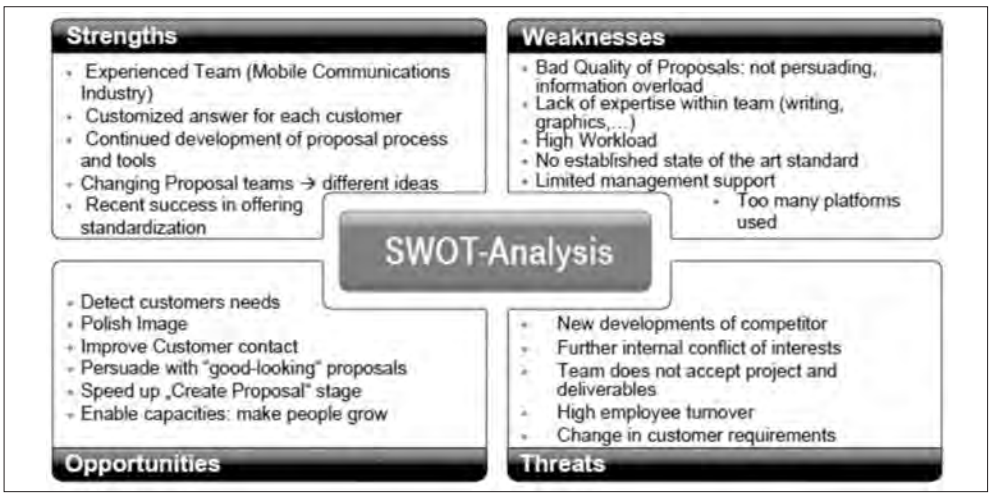
This in turn leads to the situation that the customer might get a bad first impression and that they do not understand what MNC offers to them or even worse: they might get the wrong impression that they are not important to MNC as they do not seem to put enough effort to deliver high-quality proposals.

On the whole the internal lack of expertise and the weighty time pressure cause a quality of proposals that needs to be improved and discontent on the MNC customers' side. Dissatisfying these large business customers means offering the major competitors Vodafone and Telefónica a great chance to retain their own business and in addition acquire business from DTAG and the FreeMove Alliance.

ENVIRONMENTAL ANALYSIS

The first step to resolve the existing gap was to evaluate the current overall situation and establish the extent of the existing gap. Therefore, various environmental analyses were carried out: PEST, stakeholders, internal processes and responsibilities, project environment and strategies, and a risk study. All analyses were summarized and put into a common context within the SWOT analysis.

The SWOT Analysis has been chosen as the fifth and last analysis to be driven in order to elaborate on the situational and environmental circumstances of the project. The strengths and weaknesses have to be derived from the internal environment, the company, the opportunities and threats from the external environment [Young, 2003].
Every business has strengths and weaknesses and faces opportunities and threats. As these have to be taken into account for the strategy, an overview on the SWOT analysis is provided in Illustration 2:



2 | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for the project »Persuasive Offering«.

AREAS FOR IMPROVEMENT AND SUCCESS FACTORS

The first step to solve a problem is a concise description of the issues that need to be changed. For the project »Persuasive Offering« the main problems have been elaborated. The four major areas for improvement (AI) are all to be linked to each other:

AI 1 Lack of state of the art standard for proposals
AI 2 Lack of expertise within Pre-Sales team
AI 3 Pre-Sales internal discontent
AI 4 External Customer discontent

The project »Persuasive Offering« can be considered a full success, if these four areas can be improved. More concretely this means that until the project closure in June 2012 the following Success factors (SF) have to be achieved to ensure that the project was successful:

SF 1 Templates implemented
Concrete templates (Executive Summary, Cover Letter and Proposal) have to be developed and used.

SF2 75 % improved expertise
The team has to have the necessary expertise to prepare persuasive MNC proposals. A minimum of 75% of the employees have to state by themselves that their ability to create persuasive proposals improved significantly.

SF 3 90 % internal satisfaction and 70 % deliverables usage rate
Internally, at least 90 % of the team shall state their satisfaction with the project outcome; in addition, the internal acceptance should be proved through a usage rate of at least 70 % of the new deliverables as of June 2012.

SF4 75 % external satisfaction and quality-check for all deals
The external customer satisfaction has to be measured on a regular basis, which means that the created quality check documents have to be used for 100 % of the deals as of June 2012. A minimum of 75% of the interrogated customers have to state their satisfaction in regards of the proposal documents.

Therefore, the objective is obvious: the proposal quality has to be rapidly improved with a lasting positive effect. Persuasiveness shall become an important differentiator and support gaining new business that is closing more lucrative deals through retaining own business and acquiring competitor's fleets.

PROJECT OBJECTIVES

The overall project objective to increase the quality of the proposals and to increase the customer satisfaction and improving the win-ratio can be split into several sub-objectives. These have been defined as follows:

- Define and establish state of the art standard for MNC Proposals to improve quality and persuasiveness of offers
- Develop standard offering templates
- Include proposal quality criteria in standard review process: Pre-Sales internal and MNC Unit where applicable
- Trainings: Planning and implementation of deliverables (listed in the following)

In addition, the following concrete tools and deliverables shall be ready at the project closure:

- Templates
- Checklists (Text, Formality, Style)
- Proposal Structure and their components
- Evaluated Feedback: internal and external
- Bibliography

The project assignment also contains one optional point which has to be mentioned: »How to adjust to electronically bidding tendencies (online auctions)[2]« - as online auctions became more important in the recent years, this point can also be taken into account to cover this new tendency. When the project was launched within DTAG, an explicit scientific background was determined for the methodology: The systematic approach for »Persuasive Offering« shall be of linguistical, psychological and communicational nature.

3 STRATEGY PLAN AND MEASURES

The insufficient quality of layout, graphics, structure, text and format of the delivered proposals lead to both internal and external discontent. In turn, the insufficient quality might most probably originate from the missing text and layout expertise and the very tight periods to be handled within the Pre-Sales team, responsible for the proposal creation. Considering these facts, different sciences highlight different approaches for the solution of the problem. In the following, linguistic, psychology and communication theories will be used as a basis.

2 Electronically bidding tendencies can be put on a level with online auctions. This means that the customer is providing a web based platform, on which operators can put in prices for access and services like on ebay. The operator bidding the lowest price is finally winning the auction and can close the contract.

EXISTING APPROACHES

The approach chosen for »Persuasive Offering« can partially be found in other proposal writing theories and trainings. One very famous example is Tom Sant's approach to proposal writing [Griffin, 2007].

»Being an internationally known expert in proposal writing, Dr. Tom Sant has been called America's foremost practitioner of proposal writing by the American Management Association« [www.tomsant.com, 15.7.2012]. With a focus on writing and syntax, he trains people to write winning proposals. In 2001, he was named the first-ever Fellow of the Association of Proposal Management Professionals (APMP) »for lifetime contributions to the profession of proposal writing« [www.tomsant.com, 15.7.2012]. Tom Sant's as well as other industry experts', scientists' and consultants' work has inspired the project »Persuasive Offering«.

Nonetheless, the scientific disciplines described in the following can be understood as both a key enlargement and a key concretion of his approach. The amplification and sharpening have occurred due to the aim to ideally meet and even exceed the internal and external expectations as well as the current and future industry standards.

LINGUISTICS

Within linguistics, one can differentiate between applied and theoretical linguistics. Examining texts as communication systems, text linguistic belongs to the applied part. Originally, text linguistic described text grammars – today it is seen in a much broader way: The focus is on the entire text. An important thing to clarify from the beginning is the fact that for the project »Persuasive Offering«, we solely talk about written and not spoken text.

BASICS OF TEXTLINGUISTIC

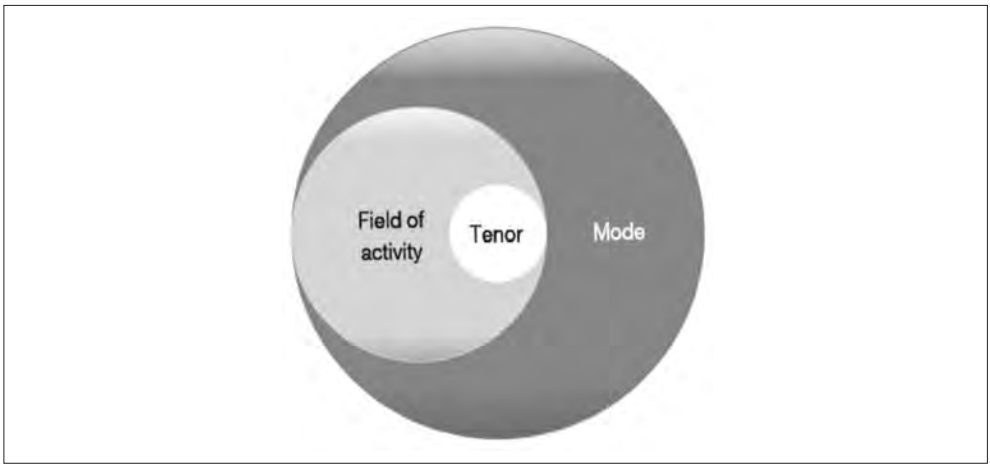
On this basis, the constitutive principles of textual communication, cohesion and coherence have to be explained. Cohesion is the way in which linguistic items are interconnected in sequences. The way in which the meanings within a text are established and developed is described by coherence [Sant, 2012]. Both combined are the basis of the text linguistic theory.

To really sum up all textual criteria, the text function also has to be listed. At the very beginning, there must be a word, a lexeme. Different lexemes can be linked to a grammatical unit which consists of one or more words. Arrived at that level, we already talk about sentences, we can state, that these sentences always express something: a suggestion, a question or a statement for example.

The next level is the text level, in which the sentences described before are linked to each other in a way that makes sense. On the text level once again, we can differentiate between different types of text: descriptive, narrative, expository and argumentative [Coseriu, 2007]. These types in turn can be assigned to different kinds of texts: advertisements, novels, letters and so on. One more of these types are business proposals. Each of the types has different characteristics. First characteristic is the mode, which means whether the text is »persuasive, rhetorical, expository (or) didactic« [Coseriu, 2007]. The field of activity refers to what actually occurs. It includes the distinction of particular domains such as a lesson, a correspondence or an interview. Third characteristic is finally the Tenor. This refers to the participants, in particular in which relationship they are [Coseriu, 2007].

BUSINESS PROPOSALS AS A TEXT

Since the aim of business proposals is to sell something to a customer, it focuses on written persuasion in regards of the mode. Taking a closer look at the field of activities, the business proposals can be arranged into sales activities. Regarding the tenor it might be difficult to be concrete due to the differing relationship from the Global Account Manager (GAM) to the customer case by case. Nevertheless, the relation between the sender, who is usually the GAM or the Senior Vice President (SVP) of MNC and the receiver, is in general a vendor-buyer one. More concretely, in a business sense, it could also be described as a relation between a sales person and an IT purchaser. Illustration 3 shows that the social information within cognitive texts is provided through mode, field of activity and tenor of the text.



3 | Social information within cognitive texts is provided through mode, fields of activity and tenor of the text.

Taking this as the basis, we can now verify which aspects and key rules of text linguistic have to be respected within business proposal writing. In general – in the stage of choosing the right words, it is more persuasive to say »we will provide the best product« than to say »we hope, we can provide the best product« or »we believe«. On the syntactical level it is more effective to use the active than the passive form: »we will implement our solution« is better than »our solution will be implemented« [Fuster, 2008].

The psychological aspect, which obviously plays an essential role regarding the formulation, will also be important for the realization of »Persuasive Offering«. On the text level, where the syntactical elements will be linked to each other, a certain order of text and layout is recommended to identify a business proposal as such [Fuster, 2008]. Tom Sant proposes to start with the customers' needs, followed by an explanation on how the customer can measure success. After this part he recommends to position the proposed solution and to prove that one can do it [Fuster, 2008]. For MNC proposals this means that customer references have to be integrated into the offerings.

Taking a closer look at the semantic of headlines, which can structure texts very well, we can conclude: they should be »simple, memorable and persuasive at the same time« [Fuster, 2008]. How to do this? Keep it short, omit auxiliary verbs as they can easily be left out without changing the main message and try to bring to the point what the following chapter is all about [Fuster, 2008]. Regarding the layout, there must be a good mixture of both text and graphics: Not too many graphics and pictures as it is not a comic, not pure text, as it is not a novel and would therefore not fit to the mode, field of activity and tenor of business proposals.

Last but not least comes the spell check. This should usually be done before the red team review. »A red team review is an exercise that involves reading and scoring the final draft of the proposal as if the customer were looking at it« [Fuster, 2008]. The spell and style check should be done by a person who was not involved in the proposal creation and who is ideally a native speaker. For MNC proposals this could be done by a Bid Manager who is not involved in the case.

To sum up before leading over to the psychological part: Regarding the entire text - talking only about the very basics - it is important to create a structured text, that motivates the reader respectively receiver to read until the end and to summarize in accurate words, which leads the receiver to say »yes« to the proposed solution, to say »yes« to the whole proposal.

PSYCHOLOGY

In the psychological science environment, Robert Cialdini is famous for his popular book »Influence: The Psychology of Persuasion« which was sold more than two million times [Fuster, 2008]. Initially, an association with the word »influence« could be manipulation – which sounds rather negative. Nevertheless, persuasion is a natural form of taking social influence.

Furthermore the saying »a picture is worth a thousand words«, which means that a picture tells a story just as well as a large amount of descriptive text, should be set analyzed within a theory to allow an elaboration whether more graphics and pictures shall be used within the templates produced as a deliverable of »Persuasive Offering« or not.

Starting with Cialdini's theory, he mentions the following six weapons (W) of influence:

W1 Reciprocity

For Cialdini, reciprocity as a weapon of influence means that »people tend to return a favor, thus the persuasiveness of free samples in marketing« [Sant, 2012].

For »Persuasive Offering« this means that to highlight the offerings which are free of charge, such as the GAM or the implementation management should be the practicable solution. Furthermore, the proposal should be written and provided in the most convenient format [Cialdini, 2006] for the purchaser.

W2 Commitment and Consistency

Weapon number two is commitment and consistency: this means that people are more likely to honor a commitment if they commit to an idea beforehand. The reason for this is that they establish the idea that this is congruent to their self image [Cialdini, 2006].

Applying this weapon to the new templates does mean to use the customers' words and formulations. The key to success could be to show them that MNC accurately follows their advice and offers exactly what they need. To make that clear on one page, a good technique could be to insert a compliancy matrix.

W3 Social Proof

The weapon »social proof«, which means nothing else than that people imitate people or in other words »people will do things that they see other people are doing«. This can easily be transferred to »Persuasive Offering« through the inclusion of reference customers into the proposal and through attaching case studies to the offering.

W4 Authority

The fourth elaborated weapon to be used to influence people according to Cialdini is »Authority« This means that people will tend to obey authorities even if they are asked to perform acts which they consider to be distasteful [Cialdini, 2006]. As MNC has made the experience in the last years, an executive relationship is not to influence from a Bid- or Project manager. Nevertheless it is sometimes a or even the crucial fact in decision-making to win the deal or not. Therefore it might be worth a try to highlight the relationship on executive level if there is a good one in place. In addition, both customer references and ISO-certificates should be presented in and attached to the offer.

W5 Liking

»Liking« is the weapon of influence number five [Cialdini, 2006]. Liking certain people can also influence purchasers in their decision making process. If the relationship is good with the GAM for example, this should also be stated within the proposal. Some customers might also appreciate that there is a whole core team who takes care of them within DTAG as this shows them esteem. Once again using the customer language is paying into »Liking« as it shows both esteem and a common understanding.

W6 Scarcity

The last weapon of influence Robert Cialdini lists is »Scarcity«. At first sight this weapon seems to be logical for products in supermarkets. People might take a closer look to a product like a certain chocolate if they see that it is diminishing in the shelves and offered for a good price. Here weapon number three »Social Proof« is taking effect: People see that many others have bought that chocolate before. Applying this principle to business proposals, once again customer references are a good choice. In addition, in order to show scarcity, offers shall be customized in terms of branded with the customer logo for example. In addition, a validity clause is legally necessary anyways and shows once again the scarcity to the customer. Moreover, the eligibility of becoming an MNC customer pays into the »Scarcity« MNC is serving a limited amount of 300 to 350 customers which can also be communicated to the customer showing exclusiveness.

This last weapon might be the one most challenging to apply for the project »Persuasive Offering«, but it can still impact the decision.

COMPREHENSION OF GRAPHICS

As stated before, there is the plan to include pictures and especially graphics into the new proposal templates. The reason is that in psychology, pictures and graphics are used to facilitate the understanding of the content. As the human brain is capable more easily to understand complex situations by mentally visualizing through internal cognitive processes, it is supporting to perceiving textual content with less effort.

The reason for this is that the cognitive process [Cialdini, 2006] behind looking at a graphic is as follows:

Stage 1 Detecting it within the page
Stage 2 Have associations or distinctions
Stage 3 Identification (matching objects and relation to existing knowledge)
Stage 4 Interpretation
Stage 5 Comprehension

»Comprehension (…) is achieved, when the viewer's interpretation can be accommodated by existing knowledge schemata« [Schrader, 2008]. For »Persuasive Offering« this means that graphics can verifiably positively influence the understanding of a message. Therefore the insertion of graphics should be stressed within the templates and the trainings.

The derivations of Cialdini's weapons of influence can be linked to the text linguistic model very closely by enclosing the derived weapons in the content and presenting it according to the text linguistic rules. The additional psychological approach which has been selected for the project »Persuasive Offering« is to use the power of visualization.

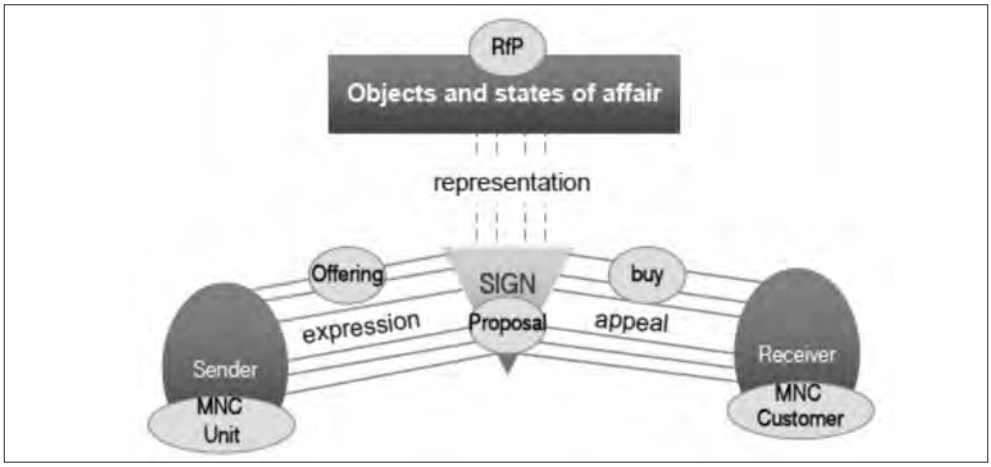
COMMUNICATION

Bearing in mind the text-linguistic model and the six weapons of influence as well as the aim to partially visualize the content of the future MNC proposals, we can step into a further model based on linguistics and communication now: Karl Bühler's Organon model already mentioned in the part about linguistics above, defines the communication functions according to which linguistic communication can be described [Bühler, 2008]. Taking a look at Bühler's Organon model, the three sides of the triangle are called sender, receiver and the objects and states of affairs.

SENDER-RECEIVER MODEL

The sign »S« is in the centre of the triangle and is a symbol for circumstances and purposes [Schnotz,1994]. For »Persuasive Offering«, the sender is the MNC Unit, the receiver is the customer and the state of affair is a request for proposal. »The three main functions of communication Bühler distinguishes in his model are representation, expression and appeal« [Schnotz, 1994]. The sign between sender and receiver is the proposal: the MNC Unit expresses its solution in the proposal - with the appeal to the customer to agree to the propositions.

The Request for Proposal (RfP) can be seen as the origin of the proposal in this case. The classic Organon model is displayed in dark grey color, the model applied to the MNC proposal communication is mapped in lighter grey color within Illustration 4. Usually, one of the three functions is dominant: in case of a business proposal, the appeal function should be dominating the situation, as the customer should be summoned to buy the offered solution [Bühler, 2008].



4 | Carl Bühler's Organon model applied to the Proposal Communication within MNC.

By regrouping the Organon model, the six weapons of influence and the text linguistic approach, we get a copious fountain out of the scientific theories. Deriving major principles in the following will allow all people affected by the project »Persuasive Offering« to easily understand what it is all about and what to keep in mind during the proposal creation. This solid fundament will significantly bend the success of »Persuasive Offering« forward.

THE 5 GOLDEN PRINCIPLES

In order to derive an individual approach for »Persuasive Offering«, the most important deductions out of the previously described three theories were put into a set of five golden principles. These shall bring to the point the most important criteria to improve the persuasion and through this the quality of MNC proposals.

CUSTOMIZE!

The first advice to be followed to make MNC proposals more persuasive is »Customize!« In the sense of psychology, this means to make the customer feel important.

This approach comes from the two weapons of influence »Commitment and Consistency« and »Scarcity«.

Set into practice, this means to use the customer's logo in the branding and to prioritize requirements in the same way the customer does. Using a compliance matrix summarizing in a table on one page, supports a clear communication and can highlight that DTAG via FreeMove offers exactly what the customer requires. From a text linguistic point of view, this can be even enforced by using the customer's formulation and language in the proposal.

»BE STRUCTURED!«

The second principle to be followed to offer more persuasively is »Be structured!«. This principle can be derived from all three previously presented theories: Textlinguistic, weapons of influence as well as the Organon model.

More concretely this means for the new template to insert headlines and to choose a logical order according to the customer's priorities. In addition the proposal should contain the well-known basic structure of texts starting with an introduction and closing with an ending [University of Craiova, www.scribd.com/doc/13384840/Lingvistica-Generala-Engleza, 26.06.2012].

»BRING IT TO THE POINT!«

Principle number three is playing on the point that less can be more: »Bring it to the point!« A clear communication is required within the Organon model. »Liking« and »Reciprocity« can optimally be scooped out by formulating to the point as it is an advantage for the reader. Furthermore from a textlinguistic point of view within the mode clarity is also very important.

»Bring it to the point« is both valid for the headlines, the text and the graphics within the project »Persuasive Offering«. Avoiding auxiliary verbs in headlines makes them shorter and more precise for example. Being clear about the benefits and evading too detailed information will make the proposal documents shorter and crisper.

»LET GRAPHICS SPEAK!«

»Let graphics speak« is mostly paying into psychology. The power of graphics in a psychological sense has been examined within several studies and they all have the common result that it makes the reader understand the text more easily [University of Craiova, www.scribd.com/doc/13384840/Lingvistica-Generala-Engleza, 26.06.2012].

Until now, both pictures and graphics were very rare within MNC proposals. In the future, the power of graphics shall be used more: »Let graphics speak!«. Inserting graphics will have a positive effect on the overall appearance: The proposal will look more diverse and it will facilitate the reader to understand the text [Griffin, 2007]. To explain the total savings over three years in a text for example either in numbers or percent might not be as clear as to show it in a pie chart or a bar graph where the reader can see the difference in front of his eyes.

Using pictures for example from people on the phone in the section about the dedicated team who will work for the implementation could support the liking as a weapon of influence [Schrader, 2008].

»MAKE IT FABULOUS!«

The last advice to create better business proposals is »Make it fabulous!«. Both the overall look and feel and the style and correctness of the proposal pay into this part. Regarding the look and

feel, a right proportion of text and image should be used. This means: use graphics where they support the understanding, but do not to visualize everything.
This means also to refer to the graphic within the text for example. One more crucial point to »make it fabulous« is correctness. Both in terms of grammar and spelling as well as punctuation the proposal has to be faultless. Therefore, a proof-reading by native speakers in addition to the automatic spell check is an absolute must.

By bringing the five golden principles listed in illustration 5 below derived from linguistics, psychology and communication theories, within the MNC proposals to life, the quality will significantly increase and customers will be persuaded more easily.

5 | The five golden principles to improve MNCs business.

STRATEGY PLAN

The environmental analysis as well as the theoretical foundation will be reflected within the following, as their results are crucial for the development of an overall strategy.

To derive a strategy to reach the objectives and to come a step further towards the vision, a starting point in formulating strategy is the SWOT analysis: Strengths and Weaknesses are internal to the organization and often relate to resources while opportunities and threats relate to the external environment, for example the threat of a downturn in the economy [Porter, 2008].

»The best strategies accomplish an organization‘s mission by (1) exploiting an organization‘s opportunities and strengths while (2) neutralizing its threats and (3) avoiding (or correcting) its weaknesses« [Hill, 2010].

STRENGTH-OPPORTUNITY (SO) STRATEGY

Through combining Strengths and Opportunities, the organization‘s opportunities and strengths will be exploited [Dransfield, 2004].

For »Persuasive Offering«, the experience of the team plays an important role. Most of the employees have been working in the mobile communications segment for quite a while and can give useful feedback in the internal survey for example, to lead the project into the right direction. The opportunity is to increase the persuasiveness of the proposals and to win more customers through this.

The objective of the recent project »building blocks« was to create standard answers for certain parts of the proposal. The recent success in the implementation shall motivate people to not only accept but drive the change. One thing already detected through the internal survey: Although the quality of the proposals is to be improved, the degree of customization is good – this is a strength, which should be maintained and which can even be enforced through the team’s experience. Therefore the strategy is to use the recent success and the experience to bring the project to success.

In addition the experience within the team shall be used more to learn from each other and enable speeding up the »Create Proposal« process. Furthermore, the changing Proposal Teams can do proofreading for each other and persuade with fabulous proposals to name one more SO-Strategy.

To contact the customer for feedback for the project »Persuasive Offering« shows the customer esteem, gives the MNC Unit important feedback and a clearer view on what the customer really wants and needs. Through more adequately offerings according to the results, MNC will improve the relationship and therefore improve their image.

STRENGTH TREAT (ST) STRATEGY

The aim of ST strategies is to exploit the strengths while neutralizing the threats [Griffin, 2007].

The great experience of the team shall be used to detect new market developments. In addition the relationship to the customer shall be intensified through implying them into the project. This should also be used as a chance to get a signal if the competition starts innovative activities.

In regards of the changing proposal teams, this can also be seen as a measure to avoid internal conflicts as everyone just has to get along with everyone. The opportunity to work in a more effective and creative environment has to be highlighted and communicated.

One further ST-Strategy is to invest in the continuous development of proposal process and tools based on customer interviews, to get to know what the customer really wants. This is a strategy to serve the customer with exactly what he requires in the future.

WEAKNESS OPPORTUNITY (WO) STRATEGY

By »exploiting an organization‘s opportunities and avoiding (or correcting) its weaknesses« [Griffin, 2007], WO-Strategies can be derived.

The image of MNC vis-à-vis the customer should be polished through improving the quality of proposals. In addition the workload will be decreased through focusing on the really important aspects to communicate to the customer. This can be supported by detecting the customer’s needs more specifically.

Furthermore the reduction of the workload could be achieved by using less platforms and establishing state of the art standards within new templates. In addition, a strategy can be to make people grow through coaching them on how to reduce workload and focus on most important points within the proposal.

WEAKNESS THREAT (WT) STRATEGY

The last set of strategies aims to neutralize threats and to avoid or correct weaknesses [Griffin, 2007]. This, of course, is the least favorable position for a company. But to establish a defensive plan helps to prevent that the firm's weaknesses become highly susceptible to external threats.
A WT-Strategy could be to establish a state of the art standard for proposals and satisfy the employees by reducing the workload. In order to avoid competitive disadvantage, the proposal quality has to be improved once again.

The problems resulting of employee turnover can be stemmed through decreasing the amount of platforms used in the create proposal phase. The learning phase would be shorter and workload would be reduced. »Effective strategies address three organizational issues: distinctive competence, scope and resource deployment« [Griffin, 2007]. All these aspects have been respected within the previous elaboration of strategic approaches.

Considering the previously driven analysis and bearing in mind the initial situation, the focus will be set on the following five strategies:

S1 Improve customer contact and develop more customized solutions. Benefit from polished image.
S2 Reduce workload through focussing on the most important, using less platforms and establishing state of the art standards
S3 Grow the people: coach them on »how to«
S4 Continued development of proposal process and tools based on customer interviews
S5 Improved proposal quality to avoid competitive disadvantage

Within the following, the derived strategies will be set into concrete measures for the project in the project plan.

WORK BREAKDOWN STRUCTURE AND WORK PACKAGES

The next step after the definition of the objectives and the strategy is to derive concrete measures within a project and set them into a project work breakdown structure (WBS). The WBS will be the basis for time, resource and cost estimating. The hierarchical diagram of activities and end products organizes and defines all work that has to be done within the project.

The deliverables which are stated in the lowest level of the WBS are called work packages. All work packages can finally be divided into the specific activities to be performed [Griffin, 2007].

The WBS includes all deliverables of the project »Persuasive Offering«. Each work package, which is at the end of a level, has to be four »to eighty hours of work« [Richmann, 2002].

The WBS for »Persuasive Offering« has the following structure:

1. Surveys, Interviews, Consultants
- 1.1. Internal Research
- 1.2. External Research

2. New templates
- 2.1. First Draft
- 2.2. Second Draft
- 2.3. Final Version

3. Bibliography
- 3.1. Internet
- 3.2. Library

4. Create Proposal Process
- 4.1. Current Process
- 4.2. Future process

5. Trainings
- 5.1. Brief Jour Fixe Trainings
- 5.2. Extensive trainings on new material

6. Proposal components
- 6.1. Definition
- 6.2. Detailed description

7. Project Management
- 7.1. Cost
- 7.2. Deliverables
- 7.3. Timeline
- 7.4. Human resources

In the following the concrete work packages for the major level 1, »Surveys, Interviews, Consultant«, will exemplarily be listed. The two levels below are named »internal research« and »external research«. Furthermore, under these come the work packages such as to collect feedback through internal surveys and interviews.

Going one step further, for the work packages within the mid level »External Research« this means that one person has to be responsible for accomplishing the work package. The different tasks within the work package feedback customer interview could be amongst others

- To align on whom to interview externally
- To concept external Interviews
- To lead external Interviews
- To evaluate external Interviews

The work packages have to be put into a concrete timeline in order to facilitate the tracking and to identify the critical path.

PHASES AND TIMELINE

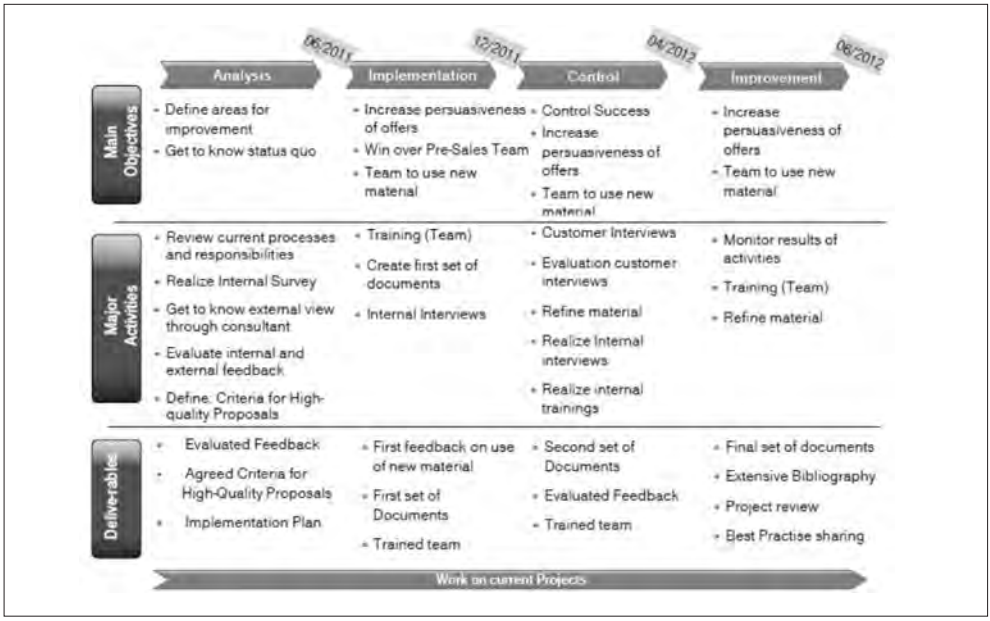
The work packages will be implemented within a certain time frame. For the project »Persuasive Offering«, different project phases have been named. During the four phases analysis, implementation, control and improvement, different objectives shall be reached through driving specific activities and providing specific deliverables. Setting the most important tasks which came out of the WBS into the four project phases, already gives a good indication on the overall project evolution. Phase one is named »analysis«. In general, the main objectives are the definition of the areas for improvement and an awareness of the status quo within phase one. The main tasks during this period are to review the current processes and responsibilities. Furthermore research through internal and external surveys as well as the consultant's review should be done and a definition on the criteria of high-quality proposals should take place. The deliverables after this first phase will be evaluated feedback, agreed criteria for high quality proposals and a clear implementation plan for the next phase.

Phase two, implementation, has the main objective to start really increasing the persuasiveness of proposals. It is therefore called implementation. Furthermore the team has to be won over and to really use the new material. The most important overall action points to reach this are to train the team, to drive further internal interviews and to create the first set of new documents.

Phase three has the aim to control the successful implementation of phase two. The objective is therefore to further increase the persuasiveness of the offers and to further get the team to use the new material. Concrete actions will be customer interviews and their evaluation as well as internal interviews and trainings and to refine the material. As deliverables the reworked, second

set of documents will be available. The team will be trained and more feedback will be available. The last phase will finally aim to improve things that turn out not to be optimal yet within the control phase. Objective is therefore the further increasement of the persuasiveness and once again to get the team to use the new material. Activities during phase four are the monitoring of the results, training of the team and final improvements on the created offering documents. At the end of the phase, the following deliverables will be available: the final set of documents, an extensive bibliography and a review of the project including a best practice sharing.

Overall, a rough timing was indicated for the four phases shown in illustration 6 below.



6 | The four project phases for »Persuasive Offering«.

4 CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS FOR FUTURE ACTIVITIES

In order to allow a project conclusion, the highlights and lowlights shall be emphasized in the following: Unfortunately, the Global Account Managers within the MNC Unit did not initially support the carrying out of customer interviews, arguing that they had running RfPs, negotiation phases and so on. The involvement of the project owner and the project sponsors did not bring a resolution within the defined time frame - impacting on quality and time.

A main challenge at the beginning was the sceptical attitude the Pre-Sales team had concerning the project. Several counter measures were created during the risk analysis, and these turned out to be very successful: In the second project year, the team greatly supported the project and used the templates more than expected. In addition, the project manager participated in running projects and the creation of proposals. This also resulted in a very positive effect on the acceptance of the project.

OVERALL PROJECT SUCCESS

The previously stated highlights of the project partially reflected the project success. The measurable, overall project success shall be elaborated through evaluating the critical success factors which were set up earlier.

During the whole project phase the project schedule as well as the work packages have been adapted several times to reach the given project objectives within the planned budget and time. As this could be reached the overall project management was successful.

Coming now to the second part of the overall project success, it was stated before that the following four areas for improvement are crucial to be improved for the measurement of the project success:

AI 1 Lack of state of the art standard for proposals
AI 2 Lack of expertise within Pre-Sales team
AI 3 Pre-Sales internal discontent
AI 4 External Customer discontent

In order to allow a very concrete measurement which should show whether the project was successful or not, the following SMART project success factors were formulated:

Success Factor	Achieved
SF 1 Templates implemented	✓
SF 2 75 % improved expertise	✓
SF 3 90 % internal satisfaction and 70 % deliverables usage rate	✓
SF 4 75 % external satisfaction and quality-check for all deals	✓

In order to measure the results as specifically as possible, further interviews were driven both internally and externally to detect the satisfaction and level of expertise reached within the project »Persuasive Offering«. Furthermore, the team leaders have been interrogated on the usage frequency of the new templates and the expected decrease of the workload.

The outcome is the following:

SF 1 Templates implemented → 100% achieved
Overall the end product of the project, which was the deliverables, was ranked of very high and satisfying quality during internal and external interviews. All required templates have been developed and are used by the team.

SF 2 75 % improved expertise → 133% achieved
Regarding the expertise of the team in terms of having the adequate skills to create persuasive business proposals 100 % state that their skills significantly improved since the launch of »Persuasive Offering«.

The critical success factor expertise of the team has therefore been reached for 100 %. As the expectation was to reach a rate of 75 % who state that their skill set increased, SF2 is over achieved. Nonetheless, 55 % of the team state that they would like to see even more trainings with the intent to expand their skill set.

In regards of the time pressure, the team leaders could confirm the accomplishment of 8 % decrease in time.

SF 3 90 % internal satisfaction and 70 % deliverables usage rate → 88% and 114% achieved
Internally the aim was to have about 90 % satisfaction, externally at least 70 %. The result of the additional query about the usage of the new material is also very satisfying: For about 80 % of the deals the new templates were used. The even better news is the reason why the templates have not been used for the other 20 % of the deals: These cases were pricing only offerings for non-priority customers. In other words: the templates developed within the project are used whenever this is appropriate. The initially critical view of the team vis-à-vis the project could be overcome through changing the team's mind.

Regarding the satisfaction with the persuasiveness, the internal measurement took place through interviews with the Pre-Sales employees. The 90 % of internal satisfaction could almost be reached: More than 80 % are satisfied with the persuasiveness, the other 20 % still see some room for improvement. Nevertheless, it has to be kept in mind that 100 % of the interrogated employees saw a clear improvement in regards of the persuasiveness of the MNC proposals.

SF 4 75 % external satisfaction and quality-check for all deals → 100 % achieved
Externally both the interviews were driven and some relevant questions were included into the annual DTAG customer satisfaction survey. In the qualitative customer interviews, there was an overall satisfaction with the persuasiveness of the proposals. Taking a look at the quantitative query through the MNC customer satisfaction, about 85 % ranked the different criteria regarding the proposal documents to be excellent, very good or good in average [DTAG Customer Satisfaction Survey 2011].

It was internally confirmed, that the documents for the regular quality check have been sent to 100 % of the customers in 2012.

Overall we can state that the project was very successful both in regards of the project management and the project product. Partially, the success factors could even be exceeded.

The overall company and unit objectives such as to increase the customer satisfaction and the Unit's efficiency could successfully be supported through the successful completion of the project »Persuasive Offering«.

PROJECT COSTS AND FINANCIAL BENEFIT

The qualitative benefit which is reflected in the project success of the project »Persuasive Offering« has been described previously. The objective of this part is to quantify the benefit. To see the monetary value that the project »Persuasive Offering« brings to DTAG MNC, both the savings achieved through the project and the possible growth of sales have to be considered. This calculation is made to prove that the organization is influenced through the project in a positive monetary manner.

The project cost amounted to less than 50.000 € for 18 months and mainly consisted of personnel costs. The first way the project produces returns is in the form of reduced costs. Therefore, the Return on Investment (ROI) of the project will be evaluated for the savings. The ROI is a monetary measurement that is used to evaluate the efficiency and effectiveness of an investment made by an organization. »Investments take many forms – financial, human capital, equipment, and training programs – to name just a few« [Abudi, www.ginaabudi.com/articles/using-return-on-investment-to-evaluate-projectmanagement-training/, 21.06.2012]. The main costs for the project are personnel costs. In order to further develop the project, update templates and so on, an additional yearly investment of 50 Bid Management working hours have to be calculated as an investment for the upcoming years.

According to discussions with managers and team leaders, a decrease of 8 % in time could be achieved through the project. This results in annual savings of approximately more than 100.000 €. This means the minimum savings until 2015 will be ten times higher than the project costs. In 2011, there were no savings achieved yet as the deliverables were not finalized yet and some training sessions were still to be held. As the savings are higher than the costs as of 2012, the amortization takes place within this year.

The second way the project »Persuasive Offering« can produce returns is through increased revenues. By investigating in an increased persuasiveness, the ROI for the increased persuasiveness will be the additional revenue that the project generates minus the costs taken to produce and promote the more persuasive offerings. Even though the impact on the win-rate is hard to estimate, the following correlation has been chosen to bring the impact into a concrete number:

DTAG MNC serves 300 customers through FreeMove. Supposing an overall annual revenue of 750 Million Euro, the project is adding value to 3 Billion € of the total revenue in the medium term.[3] Considering now the decision making pyramid as presented in the beginning of the text, the influence of the offering documents on the final buying decision is 0,8 %.[4] The portion of the revenue generated through the project can be up to 20 Million € within four years.[5]

As the project »Persuasive Offering« both decreases costs and increases revenues, it definitely brings added value to DTAG MNC. However it is challenging to bring the value into concrete, reliable figures as factors such as the polished image through the project are hardly tangible.

However, the financial benefit of »Persuasive Offering« is tremendous compared to the budget of less than 50.000 € that had to be invested.

RECOMMENDATIONS FOR FUTURE ACTIVITIES

In order to guarantee the long-lasting positive effect of the project, the following seven future activities should be carried out:

Alignment with FreeMove

The first activity is to further uncover synergies and drive common activities with FreeMove where appropriate. For that, keeping on track the activities regarding the improvement of the offering documents both DTAG internal and FreeMove wide should be the major task. A quarterly alignment with FreeMove via conference call is sufficient and the preparation and including the wrap-up of the call, the whole activity should not take longer than eight working hours a year.

Updating process

Activity number two, which will be much more time-consuming as the first activity, is the execution of the updating process. The documents and deliverables in general were up-to-date when handed over to the project owner. Nonetheless, due to updates on products and services, a regular update will be necessary to ensure that the deliverables are contemporary. The suggestion is a biyearly review-session.

3 The formula used to calculate the Return on Investment is the following: ROI = Change in Operations Cost / Costs of Project (Source: Six Sigma ROI Calculation).

4 For FreeMove offerings, there is always one of the four operators in the lead of a deal. Usually this is depending on both the location of the headquarter and the amount of SIM cards of the customer.

5 Medium term means a period of four years. This duration has been chosen according to the time interval between a contract signature and the re-launch of an RfP.

The assigned person will have to meet the marketing proposition managers who take care of the products and services as well as the business consultants who have the input for expense management solutions for example. After catching up with them individually they have the responsibility to provide the person in charge within Pre-Sales with appropriate documents out of which the Pre-Sales manager will create the new input for the templates according to the five golden principles. The final steps of this process are the proof-reading of the updated version through a native speaker within the team and the presentation of the new templates within the Pre-Sales team Jour Fixe. The whole process is drafted in illustration 7 below.

7 | Suggested updating process for deliverables.

The total expenditure of time for this process has been calculated with 14 hours. Driving this process twice a year, the total amount of hours to be calculated for the process is 28 hours a year. As the process has been experienced several times during the project phase, the duration can be evaluated realistically. A special tracking document for requested material to the two entities marketing and business consultants has in addition been developed to facilitate escalation processes.

Further trainings

Measure number four to ensure a long-lasting effect of the project »Persuasive Offering« is to provide the Pre-Sales team with further training possibilities. As within MNC teams have both team trainings and individual trainings, at least one of the trainings per year should be somehow linked to enlarge the skill-set of the team in regards of how to create better proposals. During the best practice session, the team has already stated that further trainings would be required. Therefore their needs shall intensively be considered when the trainings will be selected.

Bibliography

An extensive bibliography on how to create better business proposals was one of the deliverables of the project. The material has been stored on the shared drive and is accessible to all Pre-Sales managers. As their interest has been aroused on this topic, the strong recommendation is to use the material and to read it. In addition a library could be created in the future in one of the offices to give the Pre-Sales managers the possibility to access latest relevant literature.

Regular Quality Checks

Furthermore one important activity which is combined with necessary man power is the evaluation of regular quality checks. The regular quality checks which are now included into the proposal process have to be evaluated and adequate measures have to be derived to ensure the continuous improvement. The recommendation for the evaluation should jointly take place with the Sales colleagues. Every Pre-Sales manager is responsible for reviewing the customer's answers of those customer deals he was working on.

One Pre-Sales resource shall in addition collect the evaluations and provide the management on a quarterly basis with a brief overview on the outcome.

Proposal associations and forums

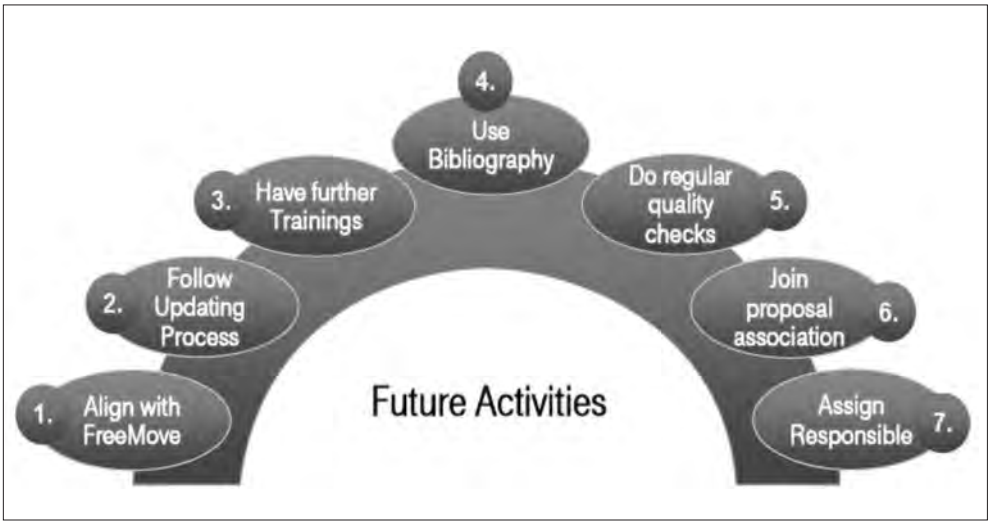
The next recommended activity goes once again to an assigned Pre-Sales manager. The objective of this activity is to stay on track on long-term developments on the topic of persuasive offerings. This could be achieved through joining a proposal association or at least forums or groups within social networks. This will broaden the view and make new ideas through seeing developments also in other industries accessible. Interesting groups to be recommended to join are »APMP« or »Bid management/ Proposal Management« within Xing and »APMP« or »Bid and Proposal Management« within the social network LinkedIn.

Assigned responsible within Pre-Sales

The key to successfully implement these recommended activities will be a human resource designated to be the responsible Pre-Sales manager for the activities. Therefore it is absolutely crucial to do three things when assigning the resource:

- Verify the qualifications of the team members for this task
- Ask within the team who would in general be interested in this task
- Implement these activities into the assigned persons targets

The costs for these resources driving the above listed future activities have already been included into the previous calculation of the financial benefits. In total, 50 working hours per year shall be owed.



8 | The 7 recommended activities to ensure long-term success of the project.

Through bringing to life the recommended activities, the project success of »Persuasive Offering« will be made even more sustainable. This will finally result in an enduring top quality and persuasiveness of MNC's business proposals and therefore pay into René Obermann's strong mission to »remain competitive in an industry that is undergoing dramatic change«.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

BÜHLER, K.: Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache. Stuttgart: Fischer. 2008.

CIALDINI, R.: Influence; The psychology of persuasion. Canton: Harper Business. 2006.

COSERIU, E.: Textlinguistik. Eine Einführung. Tübingen: Gunter Narr. 2007.

DRANSFIELD, R.: Business for Foundation Degrees and higher Awards. Oxford: Heinemann. 2004.

FUSTER, M.: Working with words: An introduction to English Linguisics. Valencia: PUV. 2008.

GRIFFIN, R.: Fundamentals of Management. Boston: South-Western College Pub. 2007.

HILL, C. & JONES, G.: Strategic Management. An Integrated Approach. Mason: South-Wester. 2010.

PORTER, M.: On competition. Boston: Harvard Business Review. 2008

RICHMAN, L.: Project Management step-by-step. New York: Amacom. 2002.

RUUD, K. & WALLIN, L.-O.: Magic Quadrant for Pan-Western European Mobile Service Providers. Gartner: 2011.

SANT, T.: Persuasive Business proposals. New York: Amacom. 2012.

SCHNOTZ, W.: Comprehension of graphics. Amsterdam: North Holland. 1994.

SCHRADER, S.: Psychologie: Allgemeine Psychologie, Entwicklungspsychologie, Sozialpsychologie. München: Compact. 2008.

YOUNG, T.: The Handbook of Project Management. London: Kogan Page. 2003.

LIST OF GRAPHICS

1 | Decision-Making Pyramid of a multinational company in the automotive industry for purchasing mobile access and services. S. 646

2 | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for the project »Persuasive Offering«. S. 650

3 | Social information within cognitive texts is provided through mode, fields of activity and tenor of the text. S. 654

4 | Carl Bühler's Organon model applied to the Proposal Communication within MNC. S. 659

5 | The five golden principles to improve MNCs business. S. 661

6 | The four project phases for »Persuasive Offering«. S. 666

7 | Suggested updating process for deliverables. S. 671

8 | The 7 recommended activities to ensure long-term success of the project. S. 673

INTERNET

ABUDI, G.: Using Return on Investment to Evaluate Project Management Training.

www.ginaabudi.com/articles/using-return-on-investment-to-evaluate-project-management-training/, 21st of July 2012

MNC WEBSITE

www.multinationals.telekom.com, 25th of June 2011

UNIVERSITY OF CRAIOVA: Linguistics for beginners

www.scribd.com/doc/13384840/Lingvistica-Generala-Engleza, 26th of June 2012

WEBSITE TOM SANT

www.tomsant.com, 15th of July 2012

INTERNAL DOCUMENTS

CUSTOMER INTERVIEW: Interview with a multinational company in the automotive industry, 3rd of July 2012

DEUTSCHE TELEKOM AG: Customer Satisfaction Survey. 2011.

DEUTSCHE TELEKOM IBU-MNC: Summary of Market. News Q1-2011.

INITIAL PRE-SALES INTERNAL SURVEY ON PERSUASIVE OFFERING. 2010.

PRE-SALES MANAGER ROLE DESCRIPTION. 2008.

RUUD, K.: RfP Responses. 2011.

LIST OF ABBREVIATIONS

APMP	Association of Proposal Management Professionals
DTAG	Deutsche Telekom AG
EU	Europe
GAM	Global Account Manager
FM	FreeMove Alliance
IBU	International Business Unit
MNC	Multinational Corporations
NatCos	National Companies
PEST	Political, Economical, Social, Technological
R&D	Research and Development
RfP	Request for Proposal
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound
SVP	Senior Vice President
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VP	Vice President
WBS	Work breakdown structure

DENNIS HEIDER

KONZEPTION UND IMPLEMENTIERUNG EINES IT-PERFORMANCE MANAGEMENT-MODELLS

FÜR DIE ORGANISATIONSEINHEIT T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

ABSOLVENT WO53
(07/2010-06/2012)

INHALT

Summary ... 680

1 Einleitung ... 681
1.1 Vorstellung T-Systems Service Delivery Management Global Account Volkswagen .. 681
1.2 Bedeutung Performance Management für T-Systems Service Delivery Management Global Account Volkswagen ... 681

2 Ausgangssituation ... 682
2.1 Vorstellung »Back-to-Green«-Programm ... 682
2.2 Das Programm Management Office zur Steuerung des Back-to-Green-Programms ... 684
2.3 Performance Aktivitäten seit 2011 am Beispiel des Global Service Dashboard Volkswagen ... 685
2.4 Aufbau der Arbeit ... 686

3 Hauptteil ... 687
3.1 SDM Volkswagen in 2012 ... 687
3.2 IT-Performance Management-Modell SDM VW ... 688
3.3 Vorstellung SDM Performance Center ... 691

4 Abschlussbetrachtung ... 693
4.1 Wertbeitragsanalyse SDM Performance Management ... 693
4.2 SDM Performance Management als Best Practice-Beispiel ... 694
4.3 SDM Performance Management 2012/2013 ... 695

Anhang ... 697

SUMMARY

Die Organisationseinheit **Service Delivery Management Global Account Volkswagen** (SDM GA VW) gehört zur Organisationseinheit der Systems Integration (SI), die die übergreifende **Schnittstelle zwischen Vertrieb, Service und Produktion** der T-Systems International GmbH darstellt. Die SI verantwortet die Leistungserbringung hinsichtlich Profitabilität & Qualität von Projekten und Services. Das Service Delivery Management-Modell wurde Ende 2009 konzipiert und bei Volkswagen als ersten Großkunden der T-Systems International GmbH eingeführt. Im März 2011 wurde unter der Leitung des Global Service Delivery Managers Volkswagen ein Service- und Qualitätsprogramm gestartet. Im Rahmen dieser Initiative wurde ein zentrales SDM VW Performance Center (SDM VW PC) gegründet. Im Zuge dieser Neugründung wurde ein **IT Performance Management-Modell** etabliert, das alle Aktivitäten zur Sicherstellung der Profitabilität und Servicequalität steuert und verantwortet. Die Implementierung der Unternehmensziele der übergeordneten Organisationseinheit Systems Integration galt es darüber hinaus zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund dieses Programms konnte eine **signifikante Steigerung der globalen Profitabilität** erreicht werden (vgl. Tabelle 1). Zum Einen wurde eine finanzielle Transparenz der nationalen Services und Projekte geschaffen. Zum Anderen erzielte striktes Kosten-Controlling und regelmäßige Überprüfungen der Finanzkennzahlen in Kombination mit gezielter Verbesserung der Datenqualität diesen Wertbeitrag.

Profitabilität	Entwicklung 2009/10	Entwicklung 2010/11		Servicequalität	Entwicklung Q1 2011 / Q1 2012
COR National	↑ +260%	↑ +11%		ø Anzahl Störfälle	↓ -56%
COR Global	↑ +84%	↑ +2,2%		ø Anzahl S1 Störfälle	↓ -91%

Tabelle 1 | Entwicklung Profitabilität & Servicequalität 2009 – 2012.

Des Weiteren wurde ein Instrument zur **Messung der Servicequalität vor Kunde** eingeführt. Das Global Service Dashboard Volkswagen stellt einzelne Service-Bereiche auf Basis definierter Service-Kennzahlen dar und definiert Maßnahmen zur Verbesserung der Service-Qualität. Mit Einführung des Dashboards konnte die Anzahl der Störfälle um über 50% gesenkt und die Verfügbarkeit der Services erhöht werden (vgl. Tabelle 1).

Im Jahr 2012 wurden die Finanzkennzahlen-Analyse sowie das Global Service Dashboard auf fünf weitere Großkunden der T-Systems International GmbH übertragen. Die genannten Performance-Management-Initiativen sowie die Implementierung des SDM Performance Center als zentrale Steuerungsfunktion haben maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen.

1 EINLEITUNG

1.1 VORSTELLUNG T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

Die Abteilung SDM VW ist der SI Delivery zugeordnet. Im Bereich SI Delivery werden alle Projekte und Services der Systems Integration weltweit abgewickelt. Die SI Delivery gliedert sich in sogenannte Major Accounts (DTAG, Daimler, Volkswagen), Large Accounts sowie Operational-, Project-, und Quality- Excellence. Die **Abteilung SDM VW** unterteilt sich zum Einen in **Funktionen** (SAP, FIS/ KAP, PP, Sales/ Aftersales und Mobile Enterprise). Zum Anderen gibt es eine **nationale und internationale Länderverantwortung**. Hierzu gehören die Regionen Americas (USA, Brasilien, Mexico, Südafrika, Argentinien), Asia Pacific (Japan, Singapur, China), Europa (Tschechische Republik, Frankreich, Italien, Polen, Belgien, Großbritannien, Spanien, Ungarn, Russland) und Deutschland.

Der Service Delivery Manager ist in erster Linie verantwortlich für die Serviceerbringung. Hierzu gehören in erster Linie die **Sicherstellung der Servicequalität, Weiterführung des Bestandsgeschäfts sowie die Verantwortung für Produktivität und Profitabilität**. Der Hauptsitz des Global Accounts Volkswagen der T-Systems befindet sich in Wolfsburg. Formen des Auslandsengagements sind Offshore-Aktivitäten insbesondere aus Brasilien, Mexiko und Südafrika heraus. Nearshore-Aktivitäten fokussieren sich auf Ungarn und Tschechien. Weiterhin gibt es eine enge Partnerschaft mit dem amerikanischen IT-Dienstleister Cognizant. Das Dienstleistungsportfolio beinhaltet die Bereiche *Projekte, Application Management Support, Desktop Services, Customer Services und Telecommunication Services.*

1.2 BEDEUTUNG PERFORMANCE MANAGEMENT FÜR T-SYSTEMS SERVICE DELIVERY MANAGEMENT GLOBAL ACCOUNT VOLKSWAGEN

Bis 2010 gab es für den Großkunden VW keine wirksame Schnittstelle zwischen Controlling, Vetrieb, Service und Delivery. Negative Vertragsprojekte auf Zeit und Materialbasis (sog. Time & Material-Projekte) konnten über Jahre ohne gegensteuernde Maßnahmen aufgebaut werden. Arbeitsstunden wurden auf Projekte gebucht, die in keinem Zusammenhang zum Projekt standen. Einzelne Organisationseinheiten erreichten dadurch ihre Auslastungsziele, ohne dass Umsatz erwirtschaftet wurde. Eine Instanz, die diese Missstände aufzeigte, gab es zu diesem Zeitpunkt nicht.

Mit Start des **Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green« in 2011** wurden konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität und Servicequalität erarbeitet. Mit Einführung des **Performance Report GA Volkswagen**, der erstmalig übergreifende Finanzkennzahlen des GA VW abbildete, wurde ein erstes Steuerungsinstrument für den Finanzbereich geschaffen. Neben der Einführung eines **Projektkennzahlen-Prozesses**, der kontinuierlich negative Projekte im Umsatz verfolgt, wurde ein **Global Service Dashboard** eingeführt. Letzteres dient zur Messung vertraglicher Dienstleistungsvereinbarungen (SLA) und definiert Maßnahmen zur Verbesserung der Service-Qualität.

Die Schaffung einer nationalen und internationalen Transparenz aller Projekte und Services für den Kunden hinsichtlich Qualität, Risiken und Finanzen stand hierbei im Vordergrund, um die übergeordneten Profitabilitäts- und Qualitätsziele zu erreichen.

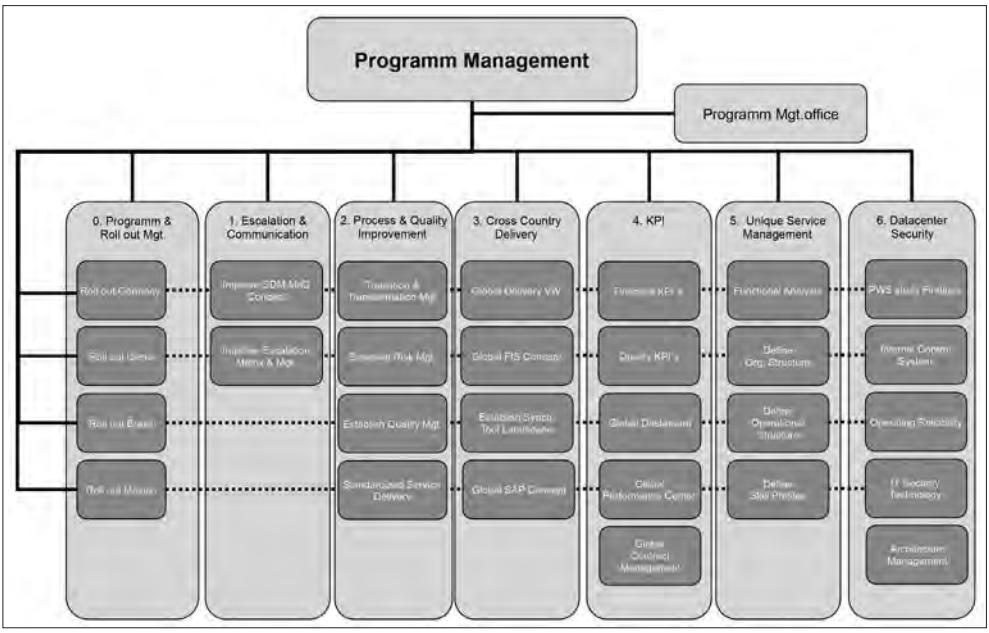
Im Rahmen der Ausarbeitung der Master Thesis wurden Performance Management-Modelle, Performance Measurement-Modelle sowie Performance Kennzahlen analysiert und auf Chancen sowie Risiken für den Organisationsbereich Service Delivery Management bewertet. Daraus abgeleitet wurde ein Performance-Management-Ansatz erarbeitet und eine zentrale Steuerungsstelle, das SDM Performance Center, gegründet.

2 AUSGANGSSITUATION

2.1 VORSTELLUNG »BACK-TO-GREEN«-PROGRAMM

Das SDM-Modell der Systems Integration wurde Ende 2009 konzipiert und bei Volkswagen als ersten Großkunden der T-Systems eingeführt. Mit einem **Gesamtumsatz von über 300 Millionen Euro** gehört der Volkswagen Konzern zum wichtigsten externen Großkunden des Unternehmens. Hiervon machte das **SI-Geschäft in 2010 und 2011 über 50% am Gesamtgeschäft aus**. Ein wichtiger Erfolg mit Einführung der SDM-Organisationsstruktur konnte durch die signifikante Erhöhung des globalen Bruttogewinns von 2009 auf 2010 erreicht werden. Diese positive wirtschaftliche Entwicklung wurde maßgeblich durch das **Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green«** weitergeführt, das im März 2011 gestartet wurde. Diese Verbesserungsinitiative fokussierte sich auf alle Service Management- und Delivery-Aktivitäten, die T-Systems für den Kunden Volkswagen leistet. Ziele des Programms sind den **Umsatz** und die **Profitabilität zu steigern** bei gleichzeitiger **Erhöhung der Kundenzufriedenheit**. »Back-to-Green« wurde nach einer Konzeptionsphase zunächst in den vier Fokusländern Deutschland, Spanien, Brasilien und Mexiko umgesetzt. Unter der Leitung des Global Service Delivery Manager wurden im Rahmen des Programms sechs Aufgabenschwerpunkte bearbeitet (vgl. Abbildung 1)..

1. Escalation & Communication Management: In diesem Bereich steht die Implementierung eines lokalen Dienstverantwortlichen-Konzepts im Vordergrund, um eine zentrale Person als Eskalations-Schnittstelle für den Kunden zu etablieren. Vorteile sind die Verkürzung der Antwortzeit bei Störfällen und klare Zuständigkeiten bei der Bearbeitung.



1 | Aufbau & Struktur Back-to-Green-Programm.

2. Process & Quality Improvement: Dieser Bereich beinhaltet die Einführung eines Risiko-Portfolios, um proaktiv Risiken der einzelnen Services zu bearbeiten und Maßnahmen zur Risikovermeidung einzuleiten. Ziele sind die Transitionskosten zu verringern und die Delivery-Qualität zu erhöhen.

3. Cross-Country Delivery: Hierbei geht es um die Analyse welche der weltweiten Services über ein regionales Delivery-Modell angeboten werden können. Ziele sind die Verringerung von Produktionskosten und eine effizientere Leistungserbringung.

4. KPIs: Ziele sind hierbei die Schaffung einer internationalen Transparenz der Finanzdaten, u. a. durch die Einführung eines Global Service Dashboards. Dadurch kann die geleistete Arbeit gegenüber Volkswagen objektiviert werden. Die »gefühlte« Servicequalität des Kunden wird ersetzt durch messbar hinterlegte Service-Kennzahlen.

5. Unique Service Management hat zum Ziel eine gemeinsame Delivery-Einheit zwischen einzelnen Organisationseinheiten zu etablieren. Dadurch kann ein ganzheitliches Service-Management für Volkswagen angeboten werden, um und eine durchgängige Service-Verantwortung zu gewährleisten.

6. Datacenter-Security: Nachdem eine Studie einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft IT-Sicherheitsmängel im Volkswagen Konzern aufzeigte, wurde das »Back-to-Green«-Programm um diesen Punkt ergänzt. Ziel ist es hier, die Volkswagen AG bei der Behebung dieser Mängel zu unterstützen.

Das Programm & Roll-out Management beinhaltet die Transformation der Bereiche 1-6 in den jeweiligen Ländern (Deutschland, Spanien, Brasilien und Mexiko).

Die Ausarbeitungsfrist der einzelnen Arbeitspakete des »Back-to-Green«-Programms endete im Dezember 2011. Nach Beendigung der Ausarbeitungsphase wurde in 2012 damit begonnen, die einzelnen Arbeitspakete nachhaltig in die Organisationseinheit zu überführen. Die wichtigsten Arbeitsergebnisse, die aus diesem Programm entstanden sind, sind das **Global Service Dashboard** sowie das **Major Contract Template**. Letzteres zeigt monatlich Umsätze, Auftragseingang und Bruttogewinn gemäß den laufenden Verträgen mit Volkswagen pro Land auf. Hierdurch kann eine Transparenz hinsichtlich des Auftragsbestands, Finanzentwicklungsprognosen und möglichen Vertragsabweichungen sichergestellt werden. Die Steuerung und Überprüfung der Aktivitäten erfolgte durch das *Programm Management Office*. Diese Einheit wurde im Zuge der Umsetzung der Aktivitäten in 2011 in *SDM Business Office*, im März 2012 in **SDM Performance Center**, umbenannt.

Insgesamt bündelt das »Back-to-Green«-Programm eine Reihe von Maßnahmen zur Stärkung der innerbetrieblichen Ertragskraft und Absicherung geplanter Projekterträge. Anfang des Jahres 2012 wurde eine weitere Maßnahme, die sogenannte **COR-Initiative**, zur Sicherstellung der Profitabilität in 2012 gestartet. Diese Initiative beinhaltet vorrangig die Identifizierung von Projekten, deren Ist-Kosten von den Plan-Kosten abweichen.

2.2 DAS PROGRAMM MANAGEMENT OFFICE ZUR STEUERUNG DES BACK-TO-GREEN-PROGRAMMS

Das PMO wurde im Zuge der Einführung des »Back-to-Green«-Programms zu Beginn 2011 eingeführt. Hier liefen alle Projektbereiche (0-6) zusammen, um ein **ganzheitliches Projektmanagement** zu gewährleisten. Das PMO diente auch zur Statuskonsolidierung und steuerte das Berichtswesen an den Programmverantwortlichen. Die Management-Informationen für das Steuerungsgremium und die Vorstandsebene der T-Systems wurden ebenfalls durch das PMO vorbereitet. Neben den

klassischen Projektmanagement-Aufgaben wurde das PMO auch zur Erstellung des ersten Service Dashboards in 2011 eingesetzt. Neben dieser Aufgabe wurden zusätzliche Themenfelder identifiziert, wie z.B. die Erstellung eines Risiko- und Qualitätsberichtswesens.

Aufgrund dieser vielfältigen Arbeitsbereiche, die nicht mehr ausschließlich Projektmanagement-Aufgaben beinhalteten, wurde das *PMO* in *SDM Business Office* unbenannt. Der Projektleiter des Performance Center (Abteilung Controlling Vertrieb GA VW) wechselte im März 2012 in die Abteilung SDM. Ab diesem Zeitpunkt wurde das SDM Business Office in SDM Performance Center umbenannt und bündelte fortan die historisch gewachsenen Performance-Instrumente aus Vertriebs- und Delivery-Perspektive (u.a. Finanzkennzahlen, Global Service Dashboard). Im Zuge dieser Umbenennung wurden auch neue Aufgaben, eine neue Teamstruktur und weitere organisatorische Änderungen innerhalb des Projektteams vorgenommen. Die Einrichtung des SDM Business Office legte 2011 den Grundstein für die Gründung des SDM Performance Center.

2.3 PERFORMANCE AKTIVITÄTEN SEIT 2011 AM BEISPIEL DES GLOBAL SERVICE DASHBOARD VOLKSWAGEN

Die Objektivierung von gefühlter Service-Qualität des Kunden hin zu messbarer Qualität wurde durch die Einführung des **Global Service Dashboard** erreicht. Das erste Dashboard von Januar 2011 führt die einzelnen Funktionsbereiche an (u. a. FIS, Global Wan, SAP, Mainframe), deren Service-Qualität durch verschiedene Kennzahlen messbar abgebildet wurden. Die erste Präsentation auf Kundenseite verlief sehr zufriedenstellend und erhielt sofortige Akzeptanz. Das Dashboard wurde mit Stand Mai 2012 bereits in **Deutschland, Americas, Spanien, Indien, Frankreich und Großbritannien** eingesetzt. Die wesentlichen Kennzahlen zur Messung der globalen Service-Qualität sind die **Verfügbarkeit der Services (%)**, die **Anzahl der S1-Störfälle pro Monat**, die **Anzahl der gesamten Störfälle pro Monat**, die **Anzahl der beantworteten Störfälle (%)** sowie die **Anzahl der gelösten Störfälle pro Monat (%)**. Seit 2012 wird das Dashboard auch als Best Practice-Beispiel für weitere Kunden der SI ausgerollt (z.B. Daimler, BMW). Neben der Darstellung einer globalen Übersicht aller geleisteten Services in den genannten Ländern, gibt es auch eine Einzelbetrachtung auf Serviceebene. Hierbei wird der jeweilige Service und seine Inhalte beschrieben, die Anzahl der Tickets im Rahmen des **Problem Management** angeführt sowie die Anzahl der Tickets im Rahmen des **Change Management** dargestellt. Darüber hinaus gibt es eine grafische Darstellung der oben genannten Qualitätskennzahlen pro Monat mit Verlaufsanzeige mit Angabe eines Erfüllungsgrad. Das Service Dashboard ist seit dem ersten Quartal 2011 ein fester Bestandteil zur Messung von Servicequalität vor Kunde. Die gefühlte Servicequalität wurde erfolgreich durch messbare Kennzahlen abgelöst. Neben der Transparenz der geleisteten Services, sind weitere Vorteile die Visualisierung der Service-Qualität, die Einführung eines Gradmessers nach Innen und die regelmäßige Abstimmung mit dem Kunden. Dadurch kön-

nen Maßnahmen definiert und auf Ihren Umsetzungsstatus überprüft werden. Die **Transparenz über die Service-Qualität** und **ableitende Maßnahmen** zur Verbesserung sind wichtige Vorteile bei der Steuerung eines globalen Service Managements.

2.4 AUFBAU DER ARBEIT

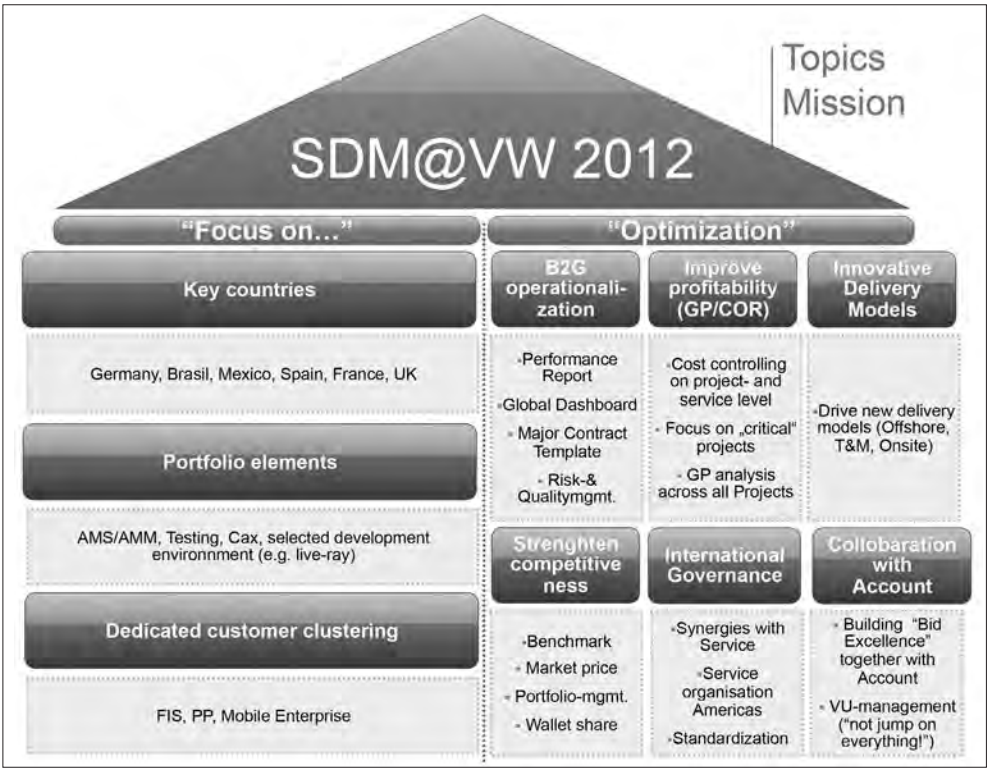
Die vorliegende Arbeit ist in vier Bereiche gegliedert und basiert auf dem strategischen Dreieck der Unternehmensentwicklung (vgl. Abbildung 2). Neben den **Zielen** beinhaltet die Arbeit die Analyse der **IST-Situation** sowie die **Rahmenbedingungen**. Die **Strategie**, der Weg zum Ziel, erfolgt durch die Implementierung des SDM Performance Center in den Regelbetrieb. Die IST-Analyse betrachtet die derzeitige Situation, insbesondere das Jahr 2011. Denn die Arbeit des SDM VW PC begann bereits mit der Gründung des SDM Business Office in 2011. Des Weiteren wurden durch die Einführung des Global Service Dashboards und dem Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green« wichtige Initiativen gestartet. Diese gilt es in den kommenden Jahren weiter zu entwickeln und nachhaltig zu etablieren. Die Rahmenbedingungen beinhalten die Strategie der übergeordneten Organisationseinheit Systems Integration (SI) unter dem Titel »Future SI 2015«. Weiterhin ist auch die Volkswagen Konzern IT-Strategie ein wichtiger Ausgangspunkt für die Arbeit innerhalb der SI SDM VW. Konzeptionelle Grundlagen stellen den wissenschaftlichen Leitfaden für das Themengebiet Performance Management dar.

2 | Gedankengang und Aufbau der Master Thesis.

3 HAUPTTEIL

3.1 SDM VOLKSWAGEN IN 2012

Im Februar 2012 wurde im Rahmen der neuen Future SI-Strategie eine ableitende Mission für die Abteilung SDM ausgearbeitet. Diese wurde vor der Einführung des SDM Performance Center definiert und beinhaltet wichtige Themen, die für die Aufgaben des SDM PC von Bedeutung sind. Das Programm beinhaltet die Arbeitsbereiche »Focus on« und »Optimization«, die sich inhaltlich aus der SI-Strategie ableiten (vgl. Abbildung 3).



3 | SDM@Volkswagen 2012.

Der erste Bereich **»Focus on«** beinhaltet die **Konzentration auf die wichtigen Märkte Deutschland, Brasilien, Mexiko, Spanien, Frankreich und Großbritannien**. Diese Länder machten 2011 über 90% am SI VW-Umsatz aus und über 50% am Gesamtumsatz des GA VW der T-Systems International GmbH. Neben der Fokussierung auf diese Länder wurden die Portfolio-Elemente der

T-Systems für das VW-Geschäft explizit erwähnt. Weitere spezifische Kunden-Cluster, wie z. B. FIS oder Mobile Enterprise sind ebenfalls unter dem Bereich »Focus on« zusammengefasst. Die Botschaft ist, die Konzentration auf die strategisch wichtigen Geschäftsbereiche zu legen. Auch Neugeschäft und Ausschreibungen für 2012 werden zukünftig unter diesem Gesichtspunkt analysiert.

Der zweite Bereich **»Optimization«** beinhaltet insgesamt sechs Themenfelder:

- **Umsetzung und Weiterführung der »Back-to-Green«-Themen**, wie z. B. den Performance Report GA VW oder das Global Service Dashboard.
- **Erhöhung der Profitabilität** durch striktes Kosten-Controlling und GP-Analyse über alle Projekte/ Services.
- **Entwicklung von wettbewerbsfähigen Delivery-Modellen** durch verstärkten Einsatz von zum Beispiel Offshore-Modellen oder internen Ressourcen.
- **Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit** durch die Fokussierung auf das Portfoliogeschäft in den Fokus-Ländern der SI.
- **Internationale Steuerung** zur Gewinnung von Synergien innerhalb der Organisation und Fortführung von Standardisierungsprozessen.
- **Zusammenarbeit mit dem Vertrieb intensivieren**, um z.B. Vetriebsunterstützungsbudget effektiver und effizienter einzusetzen.

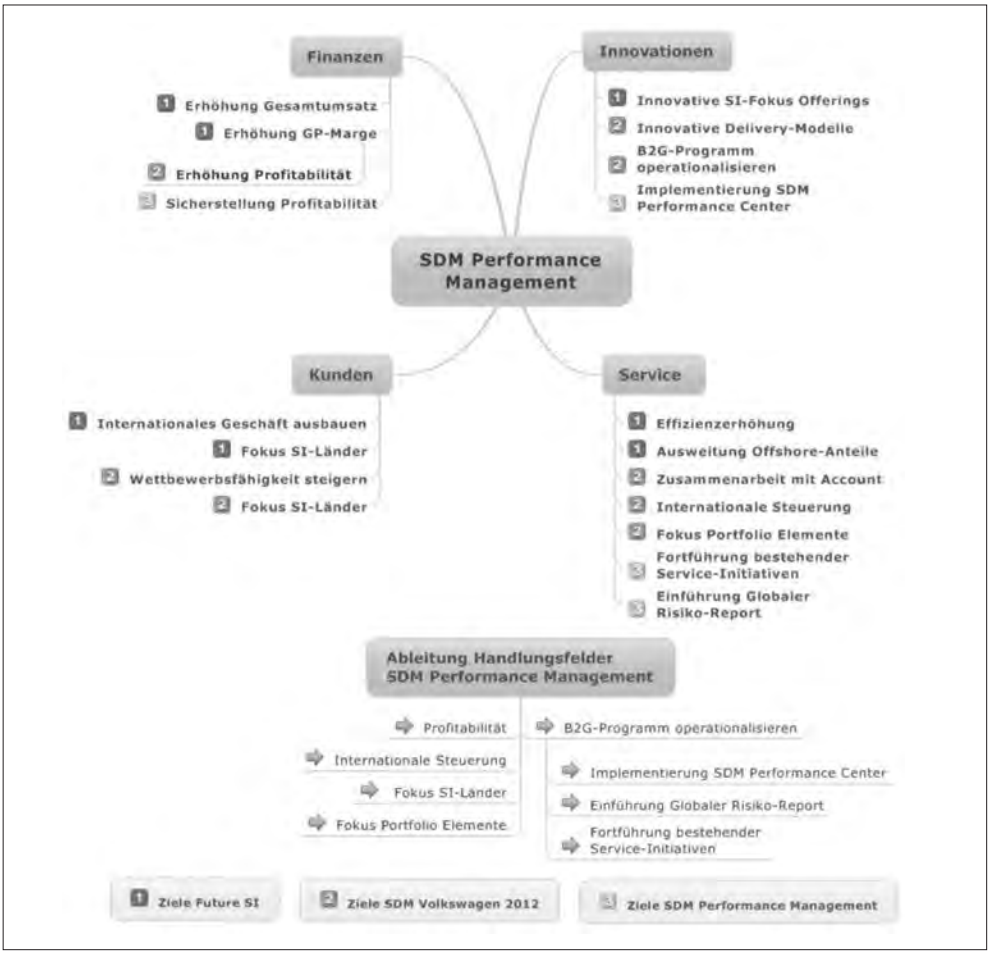
Mit der Gründung des SDM PC im März.2012 wurden die oben genannten SDM-Aufgaben für 2012 sowie die Strategie »Future SI« als Ausgangspunkt für die zukünftige Ausrichtung genommen. Im Rahmen eines Workshops wurden die Erhöhung der Profitabilität sowie die Fortführung der »Back-to-Green«-Themen für 2012 priorisiert. Die Konzentration auf die jeweiligen Fokus-Länder und den entsprechenden Portfolio-Elementen wurden darüber hinaus berücksichtigt. Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen und der IST-Situation wurden ableitende Ziele definiert und ein Performance Management-Modell ausgearbeitet.

3.2 IT-PERFORMANCE MANAGEMENT-MODELL SDM VW

Um die Handlungsfelder für das SDM Performance Management zu bestimmen, wurde anhand einer strategischen Landkarte die Ziele und Themenschwerpunkte aus der Strategie »Future SI«, »SDM@Volkswagen 2012« sowie den Zielen des SDM Performance Centers gegenübergestellt (vgl. Abbildung 4).

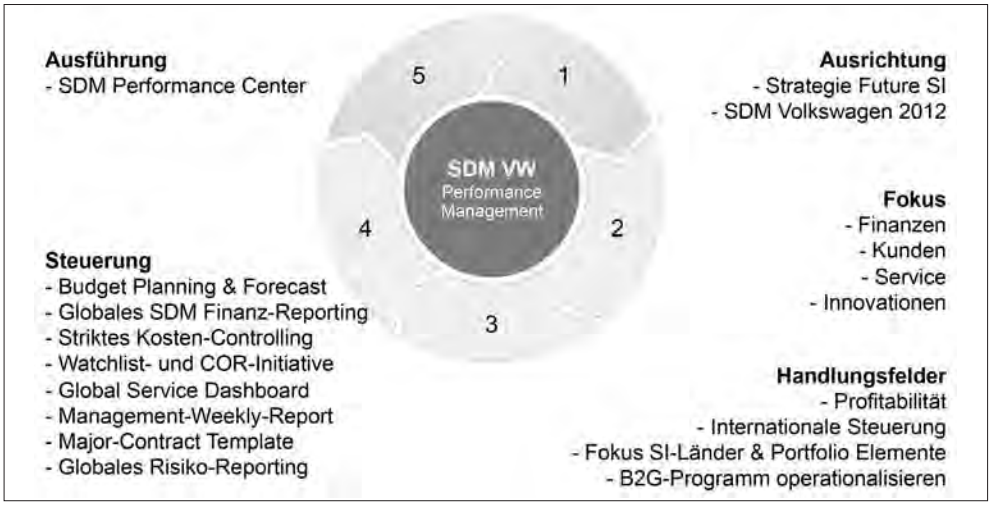
Insgesamt wurden fünf Arbeitsbereiche identifiziert, die für das SDM Performance Management kurz bis mittelfristig von großer Bedeutung sind. Folgende Aufgabenschwerpunkte sind die **Erhöhung der Profitabilität**, die operative **Fortführung der »Back-to-Green«-Initiativen**, die Implementierung des **SDM Performance Center als zentrale Steuerungseinheit** der Performance-Initiativen sowie die Einführung eines **globalen Risiko-Reports**.

Neben diesen Schwerpunkten ist die **Fokussierung auf die SI-Länder und SI-Portfolio-Elemente** ein wichtiger Aspekt. Insbesondere für die Finanzanalysen und das Management-Reporting werden zukünftig die Portfolioelemente des Unternehmens sowie die jeweiligen SI-Länder stärker in den Vordergrund rücken. Ein praktisches Beispiel wäre eine SDM Business-Analyse für die einzelnen angebotenen Services und Projekte, um zu erkennen, wie praxisbezogen SDM VW bereits mit dem SI-Portfolio arbeitet.



4 | Strategie-Mapping SDM Performance Management.

Eine Profitabilitätsanalyse der Services der SDM Funktionsverantwortlichen (FIS, PP/KAP, AMS, SAP) ist darüber hinaus sehr wichtig, um aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen genauer zu analysieren. Anhand der vorliegenden Ziele und Handlungsfelder wurde ein IT-Performance Management Modell für den Bereich SDM ausgearbeitet (vgl. Abbildung 5).



5 | IT-Performance Management SDM VW 2012.

Die Ausrichtung erfolgte anhand der Future SI-Strategie unter Berücksichtigung der Abteilungsziele für SDM@VW 2012. Die Fokussierung auf die Schwerpunkte **Finanzen**, **Kunde**, **Service** und **Innovationen** stellen die Kernaufgaben des Service Delivery Management dar. Die abgeleiteten Handlungsfelder sind das Ergebnis des Strategie-Mappings und repräsentieren den Rahmen der Themenschwerpunkte für das Jahr 2012. Die Steuerung erfolgt durch unterschiedliche Reporting-Analysen, wie z. B. dem Global SDM Finanz-Report **(wirtschaftliche Perspektive)**, dem Global Service Dashboard **(Servicequalität vor Kunde)**, der Watchlist- und COR-Initiative **(Profitabilitätsanalysen)** sowie dem globalen Risiko-Report **(Analyse von internen Servicerisiken)**. Die Ausführung erfolgt zentral durch das **SDM Performance Cente**r, deren Struktur und weiterführenden Aufgaben im Rahmen eines Workshops im März 2012 ausgearbeitet worden. Der Punkt der Anreizgestaltung wurde in diesem Modell nicht explizit hervorgehoben. Grund hierfür ist, dass die individuellen Zielvorgaben für die Service Delivery Manager bereits zu Beginn 2012 erfolgten. Die Anreizgestaltung für den Bereich Finanzen ist durch eine interne Profitabilitäts- Zielerreichungsquote für die Service Delivery Manager gegeben.

3.3 VORSTELLUNG SDM PERFORMANCE CENTER

Die offizielle Gründung erfolgte zum 01.03.2012. An diesem Tag gab es einen Gründungsworkshop des neuen Teams und den jeweiligen Service Delivery Manager des Global Accounts Volkswagen. Im ersten Teil des Workshops wurden **Anforderungen abgestimmt** und daraus ableitend die **konkreten Aufträge** definiert. Im zweiten Teil wurde die **Teamstruktur konkretisiert** und die Aufgaben der jeweiligen Projektmitarbeiter besprochen. Eine **Stakeholder-Analyse**, ein **Kollaborations-Modell** sowie ein **Aufgabenportfolio** wurden erarbeitet. Im dritten Teil des Workshops standen die **Ausarbeitung von Arbeitspakete** sowie eine **Roadmap für die nächsten Monate** im Vordergrund, inklusive Festlegung von Meilensteinen und Verantwortlichkeiten. Im letzten Teil des Workshops präsentierte das Team die Ergebnisse vor dem Global Service Delivery Manager Volkswagen.

Das Kernteam des SDM PC besteht aus dem Leiter des ehemaligen Performance Center des GA VW sowie einer Controlling-Mitarbeiterin des GA VW. Weiterhin sind zwei Projektmitarbeiter des SDM-Teams vertreten. Darüber hinaus wurden weitere Personen identifiziert, die im Bedarfsfall für einzelne Aufgaben herangezogen werden. Dieser Personenkreis besteht hauptsächlich aus Mitarbeitern des GA VW (Abteilung Controlling, Delivery Manager, Vertrieb). Die Hauptaufgaben des SDM PC bestehen aus insgesamt fünf Bereichen (vgl. Abbildung 6):

6 | Portfolio SDM Performance Center 2012.

Der erste Bereich **»Monitoring«** beinhaltet die Analyse der Finanzkennzahlen für Projekte und Services, inklusive der Aufgliederung nach VW-Marken, verlorenen Ausschreibungen sowie der Bestimmung der Projektanteile am Rahmenvertrag zwischen Volkswagen und T-Systems. Der zweite Bereich **»Reporting«** umfasst die bereits genannten Initiativen, wie z. B. das Global Service Dashboard, den Global Risiko-Report sowie ein internationales SI Reporting. Letzteres dient zusammen mit der Global SDM Business-Analyse dazu, einen weltweiten Überblick über die Finanzkennzahlen der SI für den Volkswagen Account zu bekommen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Profitabilitätsentwicklung sind diese Instrumente sehr wichtig, um Profitabilitätsabweichungen einem Service oder einer Organisationseinheit zuordnen zu können. Hierbei geht es in erster Linie um eine klassische Controlling-Funktion, die in dieser Form für den SI SDM-Bereich nicht vorhanden war. Der dritte Bereich **»Business Analysis«** fokussiert sich auf die detaillierte Analyse von Neu- und Bestandsgeschäft, Projektüberbuchungen (Plan-Kosten vs. Ist-Kosten) oder auch ausstehende Zahlungen der Volkswagen AG. Im vierten Bereich **»Pipeline-Management«** werden die aktuellen Ausschreibungen und Angebote näher analysiert. Wie hoch ist der aktuelle Anteil an gewonnenen, verlorenen und offenen Angeboten? Wie realistisch ist die aktuelle Vertriebsprognose und wie hoch ist der unerfüllte Auftragsbestand? Diese Fragen werden intensiv geprüft, um eine realistische Abbildung der wirtschaftlichen Entwicklung zu ermöglichen. Der fünfte Bereich **»On Demand«** beinhaltet keine regelmäßigen Aufgaben des SDM PC, sondern bedarfsgesteuerte Anfragen. Da es sich bei dem SDM PC um eine Support-Funktion für die Service Delivery Manager handelt, können zusätzliche Aufgaben auftreten, die individuell für den jeweiligen SDM beantwortet werden müssen.

Wichtig im Hinblick auf die Zusammenarbeit außerhalb des SDM-Bereichs ist die Ausarbeitung eines übergreifenden **Zusammenarbeitsmodells**. Das Modell besteht aus insgesamt drei Gruppen, die Schnittstellen zum SDM PC bilden. Neben der zugehörigen Organisationseinheit SI gibt es den Account (Vertrieb) sowie weitere Interessensgruppen. Letztere beinhaltet die zweite Delivery-Organisationseinheit (ICTO), die Steuerungs- und Support-Abteilung des Leiters SI SD sowie den SDM Global Account Deutsche Telekom AG. Letztere Einheit plant das »Back-to-Green«-Programm und weitere Service-Initiativen aus dem Global Account Volkswagen auf weitere Großkunden der Deutschen Telekom zu übertragen. Hier besteht enger Abstimmungsbedarf und Unterstützung aus dem SDM PC heraus.

4 ABSCHLUSSBETRACHTUNG

4.1 WERTBEITRAGSANALYSE SDM PERFORMANCE MANAGEMENT

Mit Einführung der Service-Delivery-Struktur für den Global Account Volkswagen der T-Systems in 2009, konnten bereits wichtige finanzielle Erfolge verbucht werden. Insbesondere in 2010 konnte durch das Service- und Qualitätsprogramm »Back-to-Green« die Profitabilität signifikant gesteigert werden. Dieses Programm stellte die grundlegenden Weichen für den Beginn eines ganzheitlichen SDM Performance Managements-Modell. Die finanziellen Erfolge konnten durch Measurement-Initiativen, wie z.B. die **Profitabilitätsanalyse**, **striktes Kosten-Controlling** für alle Projekte und Services oder die **Watchlist-Initiative** erreicht werden. Diese Instrumente sind wichtige Bausteine für die weitere Arbeit in den kommenden Jahren. Die Wertbeitragsanalyse hinsichtlich Profitabilität der SI VW wird in Tabelle 2 veranschaulicht.

Profitabilität	2009/10	2010/11
COR National	↑ +260%	↑ +11%
COR International	↑ +40%	↓ -3,6%
COR Global	↑ +84%	↑ +2,2%

Tabelle 2 | Wertbeitragsanalyse Profitabilität SDM Performance Management 2009 – 2012.

Die Steigerung der Profitabilität um 84% global von 2009/10 wurde durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht. Zum Einen wurde durch das ehemalige Performance Center GA VW eine **finanzielle Transparenz** geschaffen. Erstmalig wurden **verlustreiche Projekte, nicht fakturierte Leistungen** oder **offene Zahlungen** aufgezeigt. Zum Anderen erzielte striktes Kosten-Controlling und regelmäßige **Überprüfungen der Ist-Kosten** in Kombination mit gezielter **Verbesserung der Datenqualität** letztendlich diesen Wertbeitrag.

Eine weitere Wertbeitragsanalyse hinsichtlich der Service-Qualität konnte durch die Einführung des **Global Service Dashboard** nachgewiesen werden (vgl. Tabelle 3). Anhand einer Auswertung der fünf Service-Bereiche FIS 2nd Level, Global WAN, CAX AMS, e2e und Mainframe in Deutschland wurden die durchschnittlichen Werte der KPIs Verfügbarkeit der Services, Anzahl der Störfälle sowie Anzahl der S1-Störfälle auf Quartalsbasis gegenübergestellt. Mit Einführung des Global Service Dashboards im ersten Quartal 2011 wurden diese Service-Bereiche monatlich auf Ihre Qualität gemessen. Eine Erweiterung des Dashboards um weitere Service und Fokusländer ist bereits in Bearbeitung.

KPIs Quartal/Jahr	Trend Q1 / Q2 2011	Trend Q2 / Q3 2011	Trend Q3 / Q4 2011	Trend Q4 2011 / Q1 2012
ø Verfügbarkeit (%)	→	↑	↑	↑
ø Anzahl Störfälle	↓	↑	↑	↓
ø Anzahl S1 Störfälle	↓	→	↑	↓

Tabelle 3 | Wertbeitragsanalyse Service-Qualität SDM Performance Management 2011 – 2012.

Mit Einführung des Dashboards und daraus abgeleiteten Maßnahmen konnte die Anzahl der Störfälle um 44% gesenkt werden (Zeitraum: Q1 2011 bis Q1 2012). Auch die Anzahl der Störfälle konnte reduziert werden. Gleichzeitig stieg die Verfügbarkeit der Services.

4.2 SDM PERFORMANCE MANAGEMENT ALS BEST PRACTICE-BEISPIEL

Das Ergebnis dieser Wertbeitragsanalysen ist, dass die Kernaufgaben des Service Delivery Managements VW bis 2012 mehr als erfüllt wurden. Die Profitabilität sowie die Qualität der Services konnten signifikant gesteigert werden. Aufgrund dieser beeindruckenden Erfolge ist SDM Volkswagen als **Best Practice-Beispiel für den Automotive-Account der T-Systems** ausgezeichnet worden. In diesem Jahr werden die Finanz-KPI-Analyse sowie das Global Service Dashboard auf weitere fünf Großkunden der T-Systems übertragen (Daimler, BMW, MAN, Conti/ Schaeffler und Bosch, vgl. Abbildung 7).

Die Initiative »Dashboard SDM Automotive« konzentriert sich dabei auf die **Transparenz der Finanzkennzahlen** (Auftragseingang, Umsatz, Kundenergebnis, offene Forderungen) sowie auf die **Transparenz der Qualitätskennzahle**n (u.a. Definition von Kennzahlen und ableitende Maßnahmen bei Störfällen).

7 | Global Service Dashboard für SDM Automotive 2012.

Ziele sind hierbei **etablierte und akzeptierte Kennzahlenberichte** als Grundlage für jedes Servicegespräch mit dem Kunden. Weiterhin erhält jeder Kunde eine Zusammenfassung der globalen Servicequalität auf Monatsbasis. Aus interner Sicht werden ein einheitliches Reporting und die **Durchgängigkeit der Qualitäts- und Finanzkennzahlen** als wichtige Vorteile herausgehoben. Das SDM Performance Management hat maßgeblich zu dieser Entwicklung beigetragen. Aktuell werden T-Systems Mitarbeiter bei der Erstellung eines Finanz- und Service-Dashboards durch SDM VW Kollegen unterstützt

4.3 SDM PERFORMANCE MANAGEMENT 2012/2013

Die Sicherstellung der Profitabilität für 2012 konnte bereits durch erste Maßnahmen eingeleitet werden. Die Transparenz der aktuellen Finanzdaten für die einzelnen Delivery-Einheiten ist durch die Einführung des SDM-Finanz-Reports erfolgt. Übergreifende Finanzkennzahlen für den SDM-Bereich konnten dadurch erstmalig abgebildet werden. Die Analyse offener Forderungen oder nicht fakturierten Leistungen werden im weiteren Verlauf des Jahres 2012 auch auf internationaler Ebene durchgeführt.

Die nächsten Schritte und Aufgaben liegen in erster Linie in der Überwachung der eingeleiteten Maßnahmen zur Sicherstellung der zukünftigen Profitabilität. Weiterhin wird zukünftig der Fokus auf das **internationale Servicegeschäft** gelegt. Die Schaffung einer nationalen Transparenz ist erfolgt. Die **Implementierung von Steuerungsinstrumenten**, wie zum Beispiel der

Forecast- und Watchlist-Prozess, werden in den kommenden Monaten international vorangetrieben. Die nächsten Schritte für das SI Risiko-Reporting sind die finale **Konsolidierung der SI-Risikoanalysen**. Für Juni 2012 sind regelmäßige **Business Reviews mit einzelnen Delivery-Einheiten** geplant, um verstärkt die Maßnahmen zur Verbesserung der Profitabilität zu besprechen. Ab August 2012 sollen verstärkt die SI-Fokus-Länder Brasilien, Frankreich, Spanien und Großbritannien kanalysiert werden. Die genaue Vorgehensweise und die Auswahl der Reihenfolge der Länder sind aber noch nicht näher bestimmt. Erste Kontakte sind bereits durch die Einführung des Global Service Dashboards und Performance Initiativen aus dem Jahr 2011 vorhanden. Wichtig wird hierbei die Schaffung einer Vertrauensebene sein und die Entwicklung eines gemeinsames Zusammenarbeitsmodells.

Weiterhin sind für 2012/13 die Analyse der SDM-Cluster FIS, PP/ KAP, AMS und SAP geplant. Ein erster globaler Themeneinstieg für den Bereich FIS ist bereits seit April gestartet. Auch hier gibt es die Herausforderung eine **internationale Finanztransparenz** abzubilden. Die länderübergreifende Arbeit wird neue Ansprüche an die Arbeit des SDM Performance Centers stellen. Die unterschiedlichen Controlling-Strukturen und Prozesse bedürfen in erster Linie eines neuen Gesamtverständnisses und sind nicht zu vergleichen mit nationalen Gegebenheiten. Erste Initiativen, wie z.B. eine Profitabilitätsprüfung gestalten sich als herausfordernd, weil unterschiedliche Leistungserbringungsorte vorhanden sind. Das wiederum zieht unterschiedliche Leistungsverrechnungsmodelle nach sich. Enorme Kraftanstrengungen werden notwendig sein, um die erfolgreichen Maßnahmen aus Deutschland weltweit zu etablieren.

ANHANG

LITERATUR

FAIX, W. G.; AUER, M. (HRSG.): Talent.Kompetenz.Management, Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2009.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Aufbau & Struktur Back-to-Green-Programm. S. 683
2 | Gedankengang und Aufbau der Master Thesis. S. 686
3 | SDM@Volkswagen 2012. S. 687
4 | Strategie-Mapping SDM Performance Management. S. 689
5 | IT-Performance Management SDM VW 2012. S. 690
6 | Portfolio SDM Performance Center 2012. S. 691
7 | Global Service Dashboard für SDM Automotive 2012. S. 696

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Entwicklung Profitabilität & Servicequalität 2009 - 2012. S. 680
2 | Wertbeitragsanalyse Profitabilität SDM Performance Management 2009 - 2012. S. 695
3 | Wertbeitragsanalyse Service-Qualität SDM Performance Management 2011 - 2012. S. 695

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMS	Application Management Support
COR	Customer Order Result (Bruttogewinn abzüglich Produktionsabweichungen)
DeM	Delivery Manager
DTAG	Deutsche Telekom AG
FIS	Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem
GA VW	Global Account Volkswagen
KAP	Kundenauftragsprozess
KPI	Key Performance Indicator
PC	Performance Center
PMO	Program Management Office
PP	Produktprozess
SDM	Service Delivery Management
SI	Systems Integration
SLA	Sevice Level Agreement
T&M	Time & Material

SIV ANDREA HEIMPOLD

OPTIMIERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION VON VOITH PAPER

KONZEPT ZUR BESTIMMUNG DES GEEIGNETSTEN KOMMUNIKATIONSMEDIUMS FÜR DIE KOMMUNIKATIONSTHEMEN ORGANISATION, PRODUKTE, NEUAUFTRÄGE UND NEUANLAGEN/ GROSSUMBAUTEN

ABSOLVENTIN MSC06
(11/2009–10/2011)

INHALT

Summary ... 702

1 Einführung in die Thematik ... 702
1.1 Der Konzernbereich Voith Paper ... 702
1.2 Aktuelle Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation ... 703

2 Ausgangssituation ... 704
2.1 Interne Kommunikation bei Voith Paper ... 705
2.1.1 Kommunikationsthemen ... 706
2.1.2 Interne Medien und deren Einsatz ... 708
2.2 PEST-Analyse ... 710
2.2.1 Politische Faktoren ... 710
2.2.2 Wirtschaftliche Faktoren ... 710
2.2.3 Soziale Faktoren ... 711
2.2.4 Technische Faktoren ... 712

3 Strategieentwicklung zur Optimierung der internen Kommunikation bei Voith Paper ... 712
3.1 SWOT Analyse ... 712
3.2 Entscheidungsbäume für interne Kommunikationsthemen ... 714
3.2.1 Kriterien zur Bestimmung des geeigneten Mediums ... 714
3.2.2 Übertragung ausgewählter Kriterien in Entscheidungsbäume ... 716
3.3 Anwendung der Entscheidungsbäume im Marketingalltag ... 722

4 Fazit und Ausblick ... 723
4.1 Entwicklung und Bedeutung der internen Kommunikation in den letzten Jahrzehnten ... 723
4.2 Projektnutzen ... 725
4.3 Ausblick ... 725

Anhang ... 726

SUMMARY

Gut zwei Drittel der börsennotierten Unternehmen in Deutschland sagen, dass die interne Kommunikation mit Blick auf die aktuelle Wirtschaftslage besonders wichtig ist. Doch genauere Blicke zeigen, dass die Kommunikation innerhalb von Unternehmen allzu oft urwüchsig und zufallsgesteuert ist. Wer hat nicht schon in kaum vorbereiteten, schlecht geleiteten und vor allem folgenlosen Besprechungen seine Zeit vertan? Wer wird der Flut seiner Mail-Eingänge noch Herr? Solche Klagen über den Stand der internen Kommunikation werden durch Mitarbeiterbefragungen bestätigt, die auf Mängel hinsichtlich des Informations- und Kommunikationsgeschehen hinweisen. So zeigen Bestandsaufnahmen zur internen Kommunikation immer wieder, dass nur in Ausnahmefällen klare Richtlinien für Kommunikationsthemen vorherrschen. Meist ist der Kommunikationsbeauftragte für ein Medium, wie das Intranet oder die Mitarbeiterzeitung, verantwortlich und der Inhalt kommt von selbst. Dieser Leitsatz innerhalb der Kommunikation scheitert jedoch angesichts der Gegebenheiten hochkomplexer und dynamischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. Dadurch verschiebt sich die Kernkompetenz der Kommunikation vom Management der Instrumente hin zur Formulierung von Inhalten.

Aus diesem Grund steht im Zentrum der Arbeit die interne Kommunikation von Voith Paper. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Fragestellung, in welchen Kommunikationsmedien die Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten der internen Kommunikation veröffentlicht werden sollen, um die entsprechende Zielgruppe zu erreichen.

Im Ergebnis sollen logische und nachvollziehbare Kriterien gefunden werden, die dem Themenverantwortlichen bei der Wahl des Mediums helfen. Neben der Bestimmung des Kommunikationsmediums (persönlich, schriftlich, elektronisch) werden Empfehlungen in Bezug auf die zu nutzenden Kommunikationskanäle für die vier Themen ausgesprochen.

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

1.1 DER KONZERNBEREICH VOITH PAPER

»Voith Paper ist ein führender Lieferant für die internationale Papierindustrie, dessen Stärken in der Erfüllung individueller Kundenwünsche sowie in der Fähigkeit liegen, den gesamten Papierherstellungsprozess von der Faser bis zum Endprodukt aus einer Hand abdecken zu können.«[1]

1 Siehe Voith AG (2008): S. 13

Laut Geschäftsbericht 2009/2010 arbeiten heute knapp 10.000 Mitarbeiter innerhalb der Sparte Papier und erwirtschafteten einen Umsatz von 1,7 Milliarden Euro, welcher 33 Prozent des Gesamtumsatzes beträgt.[2]

Voith Paper ist in vier Divisionen gegliedert, die sich an den verschiedenen Phasen der Papierherstellung orientieren.

– **Fiber Systems**: Altpapierstoffaufbereitungsanlagen inkl. Deinking, Stoffaufbereitungsanlagen für Primärfasern, Einzelkomponenten, Einzelteile und Instandhaltung, Engineering und Beschickungs-, Förder- und Entsorgungssysteme
– **Paper Machines**: Neuanlagen, Umbauten, Produkte und Service
– **Automation**: Maschinennahe Steuerung und Prozessleittechnik, Qualitätsleittechnik mit Messrahmen, Sensoren, Aktuatoren, Quer- und Längsregelungen, Informationssystem mit Maschinen- und Prozess- Monitoring, Kamerasysteme und Service & Process Solutions
– **Fabric and Roll Systems**: Formiersiebe und Pressfilze, Trockensiebe, Transferbänder, Walzensysteme, Walzenbezüge und -beschichtungen, Mechanischer Walzenservice und Tissue Zylinder Service und Field Service«[3]

1.2 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Kommunikation gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung - sei es in der Gesellschaft oder in Organisationen. Als entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die gesellschaftliche Integration eines Unternehmens gilt die Kommunikationspolitik. Hierbei gewinnt die Öffentlichkeitsarbeit mit ihren Aufgaben, wie Pressearbeit, Online-Kommunikation und interne Kommunikation, immer mehr an Gewicht, während die klassische Marktkommunikation, worunter Messen, Werbung, etc. fallen, an Stellenwert verliert:

»Da [...] die Bedürfnisse und Einstellungen der Bevölkerung immer heterogener werden, stößt die kostenintensive und durch hohe Streuverluste gekennzeichnete Werbung an ihre Grenzen.«[4]

Anlass hierfür sind eine Reihe von Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Zuge der Globalisierung stellen müssen. So sind Unternehmen aufgrund der zum Teil gesättigten und umkämpften Märkte einem härteren Wettbewerb ausgesetzt. Die Vielfalt an Angeboten - seien es Produkte oder Dienstleistungen - und die damit einhergehende Ähnlichkeit dieser, führen zu einer

2 Vgl. Voith GmbH (2010): S. 56
3 Siehe Voith Paper Holding GmbH & Co. KG. (2008): S. 1ff.
4 Siehe Zerfaß (2010): S. 389f.

veränderten Zielgruppenansprache. Für den Kunden werden die Produkte und Leistungen als selbstverständlich wahrgenommen und sind austauschbar. Deshalb muss sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, um sich vom Wettbewerber abzugrenzen.

Kernkompetenzen sind nach Prahalad und Hamel ein Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die einen besonderen Kundennutzen ermöglichen und den Zugang zu weiteren Märkten eröffnen.[5] Bruhn spricht in diesem Zusammenhang von einer Erweiterung des Produktwettbewerbs um einen Kommunikationswettbewerb. Hierbei lässt sich die Kommunikation unterscheiden in externe Kommunikation (Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde), interaktive Kommunikation (Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kunde) sowie interne Kommunikation (Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden).[6]

Im Rahmen dieser Arbeit soll die interne Kommunikation von Voith Paper untersucht werden. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Fragestellung, in welchen Kommunikationsmedien die Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten der internen Kommunikation veröffentlicht werden sollen, um die Zielgruppe zu erreichen.

Im Ergebnis sollen logische und nachvollziehbare Kriterien gefunden werden, die dem Themenverantwortlichen bei der Wahl des Mediums helfen. Neben der Bestimmung des Kommunikationsmediums (persönlich, schriftlich, elektronisch) werden Empfehlungen in Bezug auf die zu nutzenden Kommunikationskanäle für die vier Themen ausgesprochen.

2 AUSGANGSSITUATION

Jährlich werden eine Vielzahl von Themen, wie Stellenneubesetzungen, Konzernumstrukturierungen, Gewinnung von Neuaufträgen und Entwicklung eines Neuproduktes in diversen internen Medien publiziert. Hierbei ist es jedem Marketingmitarbeiter selbst überlassen, in welchem Kanal er sein Thema wie platzieren möchte. Dies hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass es zu Doppelungen oder Missverständnissen gekommen ist oder im Ausnahmefall ein Thema eine Zielgruppe gar nicht erst erreicht hat. Aus diesem Grund ist die Entscheidung getroffen worden, dass eine Richtlinie erstellt werden soll, die ein systematisches und professionelles Management von Inhalten, Medien und Zielgruppen ermöglicht. Den Fokus bilden die Inhalte, für die geeignete Kommunikationsmedien gefunden werden sollen. Die Implementierung dieses Projektes liegt in dem Bereich Kommunikation der Voith Paper Holding GmbH & Co. KG und soll auf alle Marketingabteilungen von Voith Paper ausgeweitet werden. Ziel des Projektes ist es,

5 Vgl. Hamel/ Prahalad (1990): S. 4
6 Vgl. Bruhn (2009): S. 241

– eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen
– die Effizienz der Kommunikation zu steigern
– ein einheitliches Erscheinungsbild bei den internen Zielgruppen zu erzeugen und
– Kostensenkungspotentiale zu realisieren.

2.1 INTERNE KOMMUNIKATION BEI VOITH PAPER

Der Spruch »PR begins at home« von Edward L. Barney findet sich in vielen Abhandlungen zum Thema Mitarbeiterkommunikation wieder.[7] Auch in dieser Arbeit soll er als Grundlage dienen, um die Wichtigkeit der internen Kommunikation zu verdeutlichen. Die Auswirkungen von zufriedenen Mitarbeitern auf den Unternehmenserfolg ist bereits 1920 durch die Hawthorne-Experimente nachgewiesen worden. So ergaben die Untersuchungen, dass für Produktivitätssteigerungen nicht ein verändertes Lohnsystem oder äußere Arbeitsbedingungen verantwortlich sind, sondern sozio-emotionale Aspekte.[8]

Viele Unternehmen haben diesen Zusammenhang erkannt und beschäftigen sich zunehmend mit internen Kommunikationsstrukturen und -prozessen. Dies zeigt auch die unter 300 börsenkotierten Unternehmen in Deutschland durchgeführte Studie von Booz Allen Hamilton und c-trust im Jahr 2003. Hierbei nimmt die Bedeutung der internen Kommunikation in Unternehmen stark zu und befindet sich nach dem Internet und der Medienarbeit an dritter Stelle.

Voith Paper teilt diese Einschätzung der zunehmenden Bedeutung der internen Kommunikation und entwickelt deswegen seit Jahren praktikable Lösungsansätze zur Verbesserung dieser im eigenen Unternehmen. Im Zuge dessen soll ein Prozess definiert werden, der darüber Auskunft gibt, welche Botschaft in einem Medium publiziert wird. Im Moment liegt dies noch im Ermessen des verantwortlichen Mitarbeiters. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass Informationen Mitarbeiter nicht erreichen. Darüber hinaus wird durch die vorherrschende dezentrale Matrixorganisation des Marketings von Voith Paper ein paralleles Arbeiten an Informationsbotschaften forciert, welches unter Umständen unnötige Kosten als Folge hat. Dies wird durch die nachfolgende Tabelle sichtbar. Sie gibt Aufschluss darüber, wie viel die Aufbereitung und Verbreitung eines Themas in Abhängigkeit vom Kommunikationskanal kostet.

---

7 Vgl. Merten (2007): S. 272

8 Das National Research Council startete 1923 ein Forschungsprogramm, welches den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersuchen sollte. Da einige der Experimente in den Hawthorne Werken durchgeführt wurden, erhielten sie den Namen nach den Werken der Western Electric Company. Vgl. Roethlisberger/Dickson (1939): S. 525 ff.

Kanal	Zeit		Kosten
	Brutto	Netto	
Intranet	4 Tage	3 Stunden	70 Euro
Führungs-/Mitarbeiterbrief	3 – 4 Tage	5 Stunden	70 Euro
Event	2 Monate	1 Woche	Variiert
Newsletter	2 – 3 Wochen	2,5 Tage	300 Euro
Produktfinder	2 Tage	1 Stunde	70 Euro
Artikel im »twogether«	2 Monate	5 Tage	2.000 Euro
Pressenotiz	2 Wochen	3,5 Stunden	90 Euro
Produktbroschüre	4 – 6 Wochen	3 Wochen	700 Euro
Anzeige	3 Wochen	2 Tage	3.000 Euro

Tabelle 1 | Kostenübersicht für ausgewählte Kommunikationskanäle (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Kostenübersicht der Kommunikationsinstrumente von der Voith Paper Division Automation (2007)).

Die Tabelle verdeutlicht, dass ohne Richtlinien dem Unternehmen Zusatzkosten von bis 1.700 Euro für eine Veröffentlichung entstehen können: Falls nämlich ein Mitarbeiter an einem Artikel zu einem Neuprodukt, welcher laut der internen Richtlinie lediglich im Voith Paper Newsletter veröffentlicht werden müsste, um die entsprechende Zielgruppe zu erreichen, der Verantwortliche jedoch einen Artikel im Kundenmagazin twogether als geeignet empfindet. Daneben werden zusätzliche 2,5 Tage an Ressourcen gebunden.

2.1.1 KOMMUNIKATIONSTHEMEN

Um die interne Kommunikation bei Voith Paper zu optimieren, ist es notwendig, sich zunächst die Kommunikationsinhalte anzuschauen. Die Inhalte der internen Kommunikation zahlen einerseits auf die Werte und die Strategie von Voith Paper ein und berücksichtigen andererseits die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Die internen Kommunikationsthemen bei Voith Paper lassen sich in drei Bereiche segmentieren, die wiederum in Unterbereiche unterteilt werden können.

1. INTERNE ORIENTIERUNG

– **Organisation**: Beinhaltet Veränderungen der Organisationsstruktur des gesamten Konzerns oder Teilbereiche von diesem. Hervorgerufen wird dies insbesondere durch Umstrukturierungen. Dies ist beispielsweise 2008 erfolgt, als eine Reduzierung der Voith Paper Divisionen von sieben auf die derzeitigen vier veranlasst wurde.
– **Personal**: In diesen Bereich fallen Themen aus der Personalabteilung, wie Stellenneubesetzungen oder Ausschreibungen. Aber auch der Ausschied des Mitglieds der Geschäftsführung, Kurt Brandauer, im November 2011 gehört dazu.

– **Strategie**: Dahinter stehen Botschaften des obersten operativen Führungsorgans von Voith Paper zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies betrifft beispielsweise die Stärkung der Produktivität durch die Eröffnung neuer Werke in China, Brasilien oder Österreich sowie die Förderung von Zukunftstechnologien.

2. B2B ORIENTIERUNG

– **Produkte**: Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich hauptsächlich auf bestehende und neue Produkte, um den Mitarbeitern die Funktionsweise und Vorteile dieser gegenüber Konkurrenzprodukten näher zu bringen.
– **Neuaufträge**: Der Bereich Neuaufträge beinhaltet den Verkauf von Produkten, Verbrauchsmaterialien sowie Dienstleistungen an Voith Paper Kunden.
– **Neuanlagen/ Großumbauten**: Komplette Anlagenverkäufe werden unter diesem Bereich verstanden. Der Zuschlag des Großauftrages zur Lieferung einer Produktionslinie für die Perlen Papier AG im Jahr 2009 fällt hierunter.

3. B2C ORIENTIERUNG

– **Auszeichnungen**: Voith Paper erhält regelmäßig Anerkennung für seine Leistungen im Papiermaschinenmarkt. Dies betrifft beispielsweise innovative Produkte, die Stärkung der Wirtschaftsregion Baden-Württemberg sowie Deutschland und Umweltpreise, wie den Green Apple Award.
– **Kulturgeschichte**: Die Firmengeschichte der Voith GmbH wird hierunter verstanden: Die Entwicklung eines Schlosserbetriebes hin zu einem Weltmarktführer in den Bereichen Papier, Energie und Mobilität.
– **Politik**: Die Umweltpolitik beeinflusst Umweltinnovationen in der Papierindustrie durch verschiedene umweltpolitische Instrumente. Besonders Steuern und Abgaben (Energiesteuer, Emissionsabgaben) haben ein hohes Gewicht. Das Emissionshandelsgesetz der Europäischen Union, welches im Rahmen des Kyoto-Protokolls der UN erlassen wurde, soll beispielsweise zu einer Reduzierung des Treibhausgases CO_2 bis 2012 um 8% im Vergleich zum Basisjahr 1990 führen. Die Anlagen der Papierindustrie unterliegen diesem Gesetz. Gemäß dem Gesetz erhält ein Anlagenbetreuer am Anfang jedes Jahres eine bestimmte Menge an CO_2-Zertifikaten. Überschreitet der Anlagenbetreuer die zugeteilte Zertifikatsmenge, so muss er diese von anderen Unternehmen zukaufen. Im umgekehrten Fall kann er Zertifikate verkaufen.[9] Dieses sowie weitere umweltpolitischen Themen werden in diesem Bereich kommuniziert.
– **Unternehmensentwicklung/-kennzahlen**: Voith Paper muss diverse Anspruchsgruppen über die Entwicklung des Unternehmens informieren. Dies erfolgt einerseits über ökonomische Kennzahlen, die beispielsweise in einer Jahreshauptversammlung bzw. einem Geschäftsbericht veröffentlicht werden, und andererseits über soziale und ökologische Kennzahlen, veröffentlicht in einem Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Firmenhomepage.

Aufgrund der Vielfalt an internen Kommunikationsthemen beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf einige wenige Themen. Der Fokus wird auf die vier Unterbereiche Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten gelegt, da diese in den letzten Jahren besonders relevant waren und in Zukunft sein werden.

2.1.2 INTERNE MEDIEN UND DEREN EINSATZ

Voith Paper kommt auf unterschiedlichen Wegen zu denen für das Unternehmen relevanten Themen. Die wichtigsten Quellen stellen hierbei dar:

- Die Vision und Mission von Voith Paper sowie die Konzern- und Divisionsziele bilden die Grundlage für die Kommunikationsziele bzw. Kommunikationsthemen.
- Bei den Vorstandssitzungen (=Strategiemeetings) wird der aktuelle Handlungsbedarf zur Bearbeitung von Themen entwickelt.
- Aus den Interessenslagen und Aufgabenstellungen der Unternehmensdivisionen und Projekte ergeben sich weitere Themen.

Die relevanten Themen aus dem Vorstand laufen bei Voith Paper in der Regel über den persönlichen Draht zwischen dem Vice President des Marketings und dem Vorstandsvorsitzenden. Der Vice President gibt die Themen wiederum an den Head of Communication und Leiter des strategischen Marketings sowie an die einzelnen Divisionsmarketingleiter weiter. Die medienzuständigen Mitarbeiter oder das Projektteam, welches bei einer komplexen Kommunikationsaufgabe gebildet wird, erhalten den Auftrag vom Head of Communication/ Strategic Marketing bzw. den einzelnen Marketingleitern. Ihre Aufgabe ist es, an die Detailplanung und Maßnahmenrealisierung zu gehen. Hierbei müssen sie sich die zentrale Frage stellen, welcher Kommunikationskanal für das Thema bzw. das Anliegen geeignet ist. Dies stellt eine konzeptionelle Aufgabe dar. Es gilt nämlich zunächst zu prüfen, welche Form der Kommunikation - persönliche, schriftliche oder elektronische Kommunikation - den größten Kommunikationserfolg verspricht. Jedes Kommunikationsmedium hat seine eigenen spezifischen Vor- und Nachteile, die in der Kommunikationsplanung berücksichtigt und abgewogen werden müssen.

Hinter den einzelnen Kommunikationsmedien sind wiederum Kommunikationskanäle hinterlegt. Eine Übersicht darüber liefert die nachfolgende Tabelle. Neben den dazugehörigen Kommunikationskanälen zu den einzelnen Medien der Kommunikation gibt die Tabelle Aufschluss darüber, welches Ziel bzw. welchen Zweck der Kanal verfolgt und wie häufig in diesem in der Regel Themen verbreitet werden.

9 Vgl. Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller/ Fachverband der Papierindustrie Österreich/ Vereinigung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Papierindustrie e.V. (2007): S. 281

	Kanal	Ziel / Zweck	Häufigkeit
Schriftliche Kommunikation	Mitarbeitermagazin »Voith Report«	Orientierung geben	4 x im Jahr
	Kundenmagazin »twogether«	Werbung und Info über Produkte/ Aufträge u.ä.	2 x im Jahr
	Schwarzes Brett / Bulletin	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Richtlinie	Abläufe unterstützen	Bei Bedarf
	Brief an Mitarbeiter	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Brief an Führungskräfte	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Betriebliches Vorschlagswesen	Abläufe unterstützen	Laufend
	Geschäftsbericht	Info über Geschäftsentwicklung	1x im Jahr
	Broschüre / Handbuch	Info über das Unternehmen, zur Unterstützung von Prozessen, zum besseren Verständnis von Produkten, usw.	Bei Bedarf
	Quartalsbericht	Info über Geschäftsentwicklung	4 x im Jahr
Elektronische Kommunikation	Produktfinder	Werbung und Info über Produkte	Bei Bedarf
	Internet	Unternehmensinfo	Laufend
	Newsletter	Aktuelle Info	2-4x im Jahr
	Email-Rundschreiben	Aktuelle Info	Bei Bedarf
	Videos	Info über das Unternehmen, zur Unterstützung von Prozessen, zum besseren Verständnis von Produkten, usw.	Bei Bedarf
	Intranet: Management Information Board (MIB)	Wissensaustausch und aktuelle Info	Laufend
Persönliche Kommunikation	Event	MA-Bindung und aktuelle Info	1-2x im Jahr
	Mitarbeitergespräch	Beurteilung	Mindestens 1x im Jahr
	Mitarbeiterbesprechung	Unterstützung Kommunikation	Mindestens 1x im Monat
	Strategiemeeting	Strategieentwicklung	1x im Jahr
	Tagung der oberen Führungskreise, wie MTM	Wissensaustausch	1x im Jahr
	Seminar / Training / Fachvortrag	Erkenntniserweiterung	Bei Bedarf
	Betriebsratsversammlung	Aktuelle Info	4x im Jahr
	Managementtagung, wie Voith Academy	Erfahrungsaustausch und Wertevermittlung	1x im Jahr

Tabelle 2 | Übersicht über die interne Kommunikationsinfrastruktur von Voith Paper (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2 PEST-ANALYSE

Auf die interne Unternehmenskommunikation von Voith Paper wirken zahlreiche externe Rahmenbedingungen ein. Mit Hilfe der PEST- Analyse können diese Einflussfaktoren identifiziert und analysiert werden. Der hier verwendete Ansatz bezieht sich auf die vier wichtigsten Einflussfaktoren:

– politisch - rechtlich (Political)
– gesamtwirtschaftlich (Economical)
– gesellschaftlich (Social)
– technologisch (Technical)

Ziel der Analyse ist es, wichtige Einflussfaktoren der Vergangenheit zu identifizieren, um somit herauszufinden, welchen Einfluss diese in der Zukunft spielen werden.[10] Es gibt verschiedene Theorien, die diese vier Faktoren um weitere ergänzen. Die Literatur besagt jedoch, dass es keine Rolle spielt, unter welchem Faktor der Aspekt genannt wird.[11] Relevant ist letztendlich die umfassende Beschreibung aller Rahmenbedingungen.

2.2.1 POLITISCHE FAKTOREN

Es gibt eine Vielzahl von politischen Faktoren, wie z. B. das Bundesdatenschutzgesetz, die indirekt einen Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation haben. Falls ein Mitarbeiter beispielsweise einen Newsletter abonnieren möchte, so muss er eine Einwilligungserklärung abgeben. Hierbei muss der Mitarbeiter zur rechtssicheren Einwilligungserklärung nach der Anmeldung eine Begrüßungsnachricht erhalten, in der er aufgefordert wird, einen Link anzuklicken. Erst nach diesem Anklicken ist die Emailadresse für den Empfang von Emails aktiviert.[12]

Neben der Datenschutzpolitik wirken sich unternehmensinterne Beschlüsse, wie z. B. Corporate Design oder Corporate Communication Richtlinien, auf die interne Unternehmenskommunikation aus.

2.2.2 WIRTSCHAFTLICHE FAKTOREN

Die Jahre 2008 und 2009 sowie 2011 und 2012 wurden und sind von einer weltweiten Wirtschafts- bzw. Finanzkrise beherrscht, welche wiederum Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland hatten und haben. Diese Veränderungen müssen den Mitarbeitern kommuniziert werden, indem ihnen ein Einblick in den Kontext des Unternehmenswandels gewährt wird. In diesem Bereich kann und muss die interne Kommunikation zum Einsatz kommen. Denn nur so

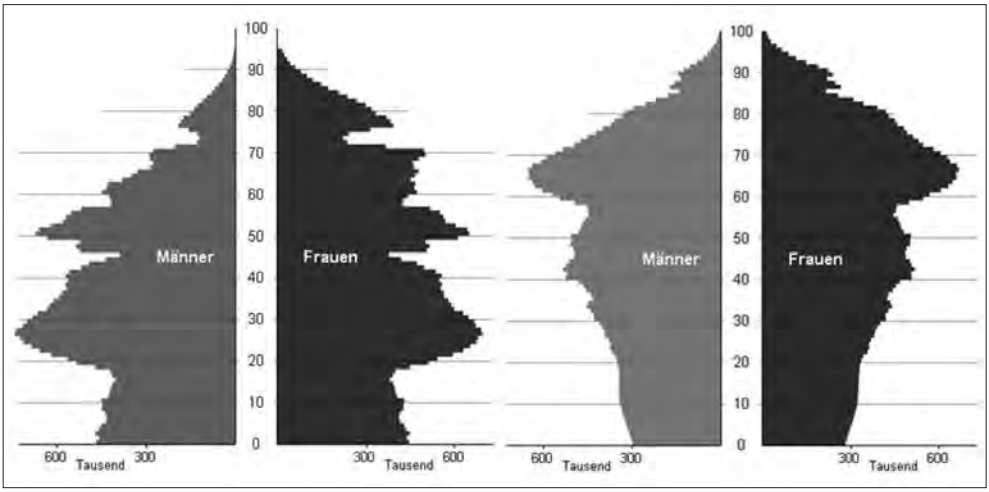
10 Vgl. Pfaff (2004): S. 95
11 Vgl. Simon/ von der Gathen (2002): 188f.
12 Vgl. Keller-Stoltenhoff (2005-2010)

kann gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter motiviert und engagiert sind, was wiederum Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit hat.[13]

Einen weiteren wesentlichen Punkt stellt die Internationalisierung dar. Durch die Erschließung neuer Wirtschaftsräume, insbesondere Indien und China, und die Expansion ins Ausland steht die interne Kommunikation von Voith Paper auch in diesem Bereich vor einer neuen großen Aufgabe, da nun auch die interne Unternehmenskommunikation über die Landesgrenzen hinweg organisiert werden muss. In diesem Zusammenhang müssen neben sprachlichen Barrieren auch kulturelle Unterschiede beachtet werden.[14]

2.2.3 SOZIALE FAKTOREN

Besonders wichtig in diesem Kontext ist die demographische Entwicklung in Deutschland. Sie hat einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt und somit auch indirekt auf die interne Unternehmenskommunikation. Aus der Abbildung eins wird deutlich, dass in den kommenden Jahren immer mehr Arbeitnehmer aufgrund von Ruhestand aus dem Arbeitsmarkt austreten werden und die Masse der verfügbaren Arbeitnehmer gleichzeitig schrumpft. Dieser Wandel verstärkt sich durch den abnehmenden Anteil der jüngeren Bevölkerung. D.h. während immer mehr Personen den Arbeitsmarkt verlassen, gibt es immer weniger junge Arbeitnehmer, die diese Stellen ausfüllen. Die Stellennachbesetzung wird zum strategischen Problem der Unternehmen. Umso wichtiger ist es, frühzeitig Mitarbeiter zu fördern, um somit die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und sie dadurch an das Unternehmen zu binden.



1 | Alterspyramide in Deutschland 1990 und 2030 (Prognose) (Quelle: Statistisches Bundesamt).

13 Vgl. Deekeling/ Fiebig (1999): S. 11ff.

14 Vgl. Klöfer/ Nies (2003): S. 6

2.2.4 TECHNISCHE FAKTOREN

Im technischen Bereich sind in den letzten Jahren viele Neuerungen auf dem Gebiet der internen Unternehmenskommunikation und damit verbunden die neuen Nutzungsmöglichkeiten derselben zu erwähnen. Durch das Intranet, twittern oder Animationen, um nur einige Beispiele zu nennen, sind im letzten Jahrzehnt neue Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten entstanden, die die Verantwortlichen der Kommunikation nutzen können. Hierbei stehen die Marketingmitarbeiter vor der Aufgabe, welches Medium sie für welche Zielgruppe/ welchen Kommunikationsinhalt nutzen wollen.[15]

3 STRATEGIEENTWICKLUNG ZUR OPTIMIERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION BEI VOITH PAPER

3.1 SWOT ANALYSE

Das nachfolgende Portfolio identifiziert die wichtigsten unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie unternehmensexternen Chancen und Risiken, die auf die interne Unternehmenskommunikation von Voith Paper einwirken. Ziel des Portfolios ist die Ableitung einer Normstrategie zur Optimierung der internen Kommunikation des Unternehmensbereichs Paper der Voith GmbH.

15 Vgl. Klöfer/ Nies (2003): S. 6

	Chancen – Technische Neuerungen	Risiken – Datenschutzgesetze – Demografischer Wandel – Internationalisierung
Stärken – Vielzahl an Kanälen – Mitarbeiter werden frühzeitig informiert – Hohe Kommunikations-geschwindigkeit – Definierte Verantwortlichkeiten für Kommunikationskanäle	– Nutzung von Trends durch vorhandene Kanäle – Erweiterung der Kanäle hin zu Web 2.0	– Mitarbeiter frühzeitig über den für sie erreichbaren Kanal informieren, um Mitarbeiter-unzufriedenheit abzuwenden – Inhalte schnell in allen Ländern in verschiedenen Sprachen durch die Kanäle verbreiten
Schwächen – Keine Vorgaben/ Richtlinien für zu kommunizierende Inhalte – Dezentrale Verantwortung – Geringes Engagement in den sozialen Medien	– Verstärktes Engagement in Web 2.0, um alle Mitarbeiter zu erreichen und Stimmungen aufzufangen	– Kriterien zur Bestimmung eines Mediums für Kommunikations-themen festlegen, um reaktions-schneller Informationen zu verbreiten, sodass Mitarbeiterzu-friedenheit erhöht wird

Tabelle 3 | SWOT-Normstrategien (Quelle: Eigene Darstellung).

Die SO-Strategien lassen sich aus den unternehmerischen Stärken und Chancen ableiten. Sie sehen die Wahrnehmung von Chancen durch Gebrauch eigener Stärken vor. Beispielsweise kann auf gegenwärtige Trends reagiert werden, weil die eigene interne Kommunikation eine Vielzahl an Kanälen aufweist. WO-Strategien sind dadurch gekennzeichnet, dass Chancen durch den gezielten Abbau von Schwächen genutzt werden. Es müssen also Web 2.0 Kanäle installiert werden, um alle Mitarbeiter zu erreichen. ST bezeichnet analog strengths and threats. Sie versuchen unter Einsatz der eigenen Stärken, Risiken aus der Umwelt zu lindern. Beispielsweise kann das frühzeitige Informieren der Mitarbeiter genutzt werden, um die Zufriedenheit dieser zu erhöhen. Die Schwächen-Risiko-Strategien versuchen durch Abbau von Schwächen, Risiken zu mindern. Diese Strategien weisen ein hohes Gefahrenpotenzial auf, wenn die entsprechende Schwäche nicht auf eine andere Weise behoben werden kann. Sie stellen somit für das Unternehmen die größte Bedeutung dar.[16] Aus diesem Grund wird die Strategie aus dieser Kombination des Portfolios, »Kriterien zur Bestimmung eines Mediums für Kommunikationsthemen festlegen, um reaktionsschneller Informationen zu verbreiten, sodass die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht wird«, präferiert. Die Kriterien werden in einen Entscheidungsbaum überführt, welcher ausgehend vom Kommunikationsthema das Medium definiert.

16 Vgl. Kerth/ Asum/ Nührich (2008): S. 226

3.2 ENTSCHEIDUNGSBÄUME FÜR INTERNE KOMMUNIKATIONSTHEMEN

3.2.1 KRITERIEN ZUR BESTIMMUNG DES GEEIGNETEN MEDIUMS

Wie über ein Ereignis berichtet wird, hat großen Einfluss auf die Beachtung, die zum Ausdruck kommende Relevanz des Themas und dessen Wirkung. Aus diesem Grund sollte der Kommunikationskanal mit Bedacht und auf Ziel, Inhalt und Zielgruppe ausgerichtet, ausgewählt werden. Eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeignetsten Kommunikationsmediums für eine bestimmte Situation kann anhand von erfolgskritischen Kriterien in Bezug auf Leistung, Wirkung und Finanzen ermittelt werden.

Die Leistungsebene beschäftigt sich hierbei mit den Faktoren auf der Senderseite, die für die Erstellung, Übertragung und den Empfang des Mediums erfolgskritisch sind. Was mit der Kommunikation bewirkt wird, beinhaltet die Wirkungsebene. Der erforderliche Mitteleinsatz spiegelt die Finanzebene wider. Nachfolgend werden Beispiele für die drei verschiedenen Ebenen geliefert.

1. LEISTUNG

- **Absicht und Ziel**: Jede Form der Kommunikation zielt letztlich auf eine Veränderung ab. Dies kann entweder den Informationsstand betreffen, wie Geschäftszahlen, oder Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten haben, beispielsweise bei einem Personalabbau, bei einer Reorganisation mit Teamveränderung, etc. Aus diesem Grund ist es wichtig, zielkonform zu kommunizieren.
- **Inhalt**: Der Inhalt ist von entscheidender Bedeutung. Er muss verständlich und strukturiert aufbereitet sein, das Ziel muss herauskommen und der Inhalt sollte zudem leserfreundlich sein. Eine gute Orientierung hierfür bieten die fünf W-Fragen (Wer, Wann, Wo, Wie, Warum), um wesentliche Informationen nicht zu vergessen und diese sinnvoll zu strukturieren. In diesem Zusammenhang sollte auch die Relevanz der Information sowie die Betroffenheit der Leser berücksichtigt werden.
- **Technische Reichweite**: Die technische Reichweite ist sehr stark von der Zielgruppe abhängig. Sollen beispielsweise alle Mitarbeiter erreicht werden, sollte neben einer Meldung im Intranet auch eine Veröffentlichung am schwarzen Brett berücksichtigt werden, um auch die Mitarbeiter zu erreichen, die keinen Zugang zum Intranet haben.
- **Gestaltung**: Diese ist wiederum sehr stark abhängig von der Information. Informationen aus der Umwelt werden in verschiedenen Teilprozessen aufgenommen, selektiert und verarbeitet. Werden beispielsweise Informationen sowohl textlich als auch bildlich vom Empfänger aufgenommen, erfolgt eine doppelte Encodierung, die zur Abspeicherung der Information sowohl im Kurzzeit- als auch Langzeitgedächtnis führt. Dies führt zu einem besseren/ längeren Behalten der Informationen im Gedächtnis.[17]

17 Vgl. Dransch (1997)

- **Zeitdauer zur Erstellung neuer Inhalte**: Die Dauer zur Aufbereitung eines Themas ist stark abhängig vom vorhandenen Informationsstand des Verfassers und dem Medium, in dem das Thema veröffentlicht werden soll. Wie bereits in der Tabelle eins im Kapitel 2.1 dargestellt, variieren die Kosten zur Erstellung eines Artikels oder einer Pressenotiz in Abhängigkeit vom verwendeten Kommunikationskanals.
- **Zielgruppe**: Hier geht es um die Adressaten. Dies können Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen, die Werksleitung, die Geschäftsleitung, die Produktionsleitung, das technische oder kaufmännische Personal oder Fabrikmitarbeiter sein. Medienwahl, Inhalt und Sprache sollten sich an dieser orientieren.
- **Erscheinungshäufigkeit von Themen**: Es ist auch wichtig, wie häufig ein Thema innerhalb des Unternehmens aufgegriffen wird. Je öfter (weniger) das Thema veröffentlicht wird, umso mehr (weniger) Hintergrundwissen hat die Zielgruppe zu diesem. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Wahl des Mediums.
- **Aufbereitung, Sprache und Tonalität**: Dies wird wiederum sehr stark vom Informationsziel und der Zielgruppe beeinflusst. Handelt es sich um ein lokales/regionales oder internationales Thema? Es geht darum, dass Thema offen, verständlich, glaubwürdig, lösungsorientiert und adressatenbezogen, sowohl inhaltlich als auch sprachlich, zu kommunizieren. Ob ein Rundschreiben für die Geschäftsführung oder alle Mitarbeiter beispielsweise in deutsch oder englisch und in Form von fünf Textseiten oder als grafische Powerpoint-präsentation daherkommt, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Verständlichkeit.
- **Raum-Zeit-Bindung**: Hierbei muss sich der Kommunikationsbeauftragte die Frage stellen, ob die Adressaten einer räumlichen und/ oder zeitlichen Bindung unterliegen, die unter Umständen beachtet werden müssen und es Möglichkeiten gibt, diese Restriktionen zu überwinden.

2. WIRKUNG

- **Zugangsquote**: In Abhängigkeit von der Zielgruppe ist zu überprüfen, welchen Zugang diese zu den vorhandenen Kommunikationsmedien im Unternehmen hat. Das Intranet stellt heutzutage den aktuellen Nachrichtenbroker im Unternehmen dar. Schnell und aktuell können große Datenmengen systematisch und einfach aufgefunden werden. Es ist jedoch zu bedenken, dass nicht jeder Mitarbeiter Zugang zu diesem Medium hat.
- **Zeitbedarf für die Suche von Inhalten**: Informationen sollten von der Zielgruppe schnell gefunden werden und wenn möglich auch noch zu einem späteren Zeitpunkt auffindbar sein.
- **Aktualität**: Bei der Frage des geeigneten Kommunikationsmediums ist auch wichtig, ob ein Thema schnell an die Zielgruppe herangetragen werden soll, da es sie sehr stark persönlich betrifft, oder ob es sich um eine zeitunabhängige Veröffentlichung handelt. Bei der Aktualität kann unter anderem in tagesaktuell und strategisch unterschieden werden. Daneben gibt es aber auch noch rein informative Themen (z.B. über ein Produkt).
- **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit:** Die Wahl des Mediums ist sehr stark abhängig von der persönlichen Betroffenheit des Empfängers. Hierbei kann in niedrig/hoch, rational/emotional und positiv/negativ unterschieden werden. Ist die persönliche Rele-

vanz sehr hoch bzw. handelt es sich um ein emotionales Thema, sollte der Zielgruppe die Möglichkeit geboten werden, in den Dialog mit dem Sender zu treten, um mögliche Unklarheiten zu beseitigen und die Zielgruppe für das Thema zu gewinnen. Eine intensive Kommunikation fördert die Motivation und den Konsens für Maßnahmen.

– **Informationsgehalt**: Dies kann entweder den Informationsstand betreffen (Hintergrundinformation, Neuheit, verdichtete Information) oder aber dazu dienen, die Zielgruppe zu informieren, zu motivieren oder zu führen.

3. FINANZEN

– **Kosten Medium/Mitarbeiter**: Schon Henry Ford sagte, dass »50 Prozent seines Werbebudgets hinausgeworfenes Geld sind. Niemand kann mir allerdings sagen, welche 50 Prozent das sind.«
Die Erfolgsmessung in der Kommunikation ist schwierig. Eine Möglichkeit bietet die Betrachtung der Kosten zur Bereitstellung des Inhalts in einem Medium und der Anzahl der Personen einer Zielgruppe.

3.2.2 ÜBERTRAGUNG AUSGEWÄHLTER KRITERIEN IN ENTSCHEIDUNGSBÄUME

In dem vorangegangenen Kapitel sind verschiedene Kriterien zur Bestimmung des geeignetsten Kommunikationsmediums für Kommunikationsthemen vorgestellt worden. Die Kriterien müssen nun auf die vier relevantesten internen Voith Paper Themen angewendet werden. Diese sind im Moment die Themen Organisation, Produkte, Neuanlagen/ Großumbauten und Neuaufträge. Der Bereich Organisation beinhaltet Veränderungen der Organisationsstruktur von Voith Paper durch Übernahmen, Zusammenschlüsse, o.ä. Dies kann sich auf die gesamte Unternehmung beziehen, eine Division oder eine Abteilung. Die Kommunikation in Bezug auf bestehende und neue Produkte von Voith Paper wird durch das Kommunikationsthema Produkte abgedeckt. Wenn Voith Paper einen Auftrag von einem Kunden für die Lieferung eines Produkts, Verbrauchsmaterials oder einer Dienstleistung erhält, fällt dieses in den Bereich Neuaufträge. Während Botschaften über komplette Anlagen durch das Thema Neuanlagen/ Großumbauten abgedeckt werden.

Für alle vier Bereiche müssen Kriterien zur Bestimmung des geeignetsten Mediums gefunden werden, die die Grundlage für die Entscheidungsbäume bilden. Bei der Erstellung der Entscheidungsbäume ist es wichtig, dass der Themenverantwortliche schnellstmöglich und auf einfache, verständliche Weise zu seinem Kommunikationsmedium sowie -kanal gelangt. Deshalb ist es sinnvoll, sich auf wenige prägnante Kriterien mit einer hohen Aussagekraft zu konzentrieren.

Bei der Auswahl der Kriterien sowie Erstellung der Entscheidungsbäume hat sich gezeigt, dass es nicht möglich ist, den einen spezifischen Kommunikationskanal für ein Thema zu definieren. Zurückzuführen ist dieses auf die Vielzahl von Zielgruppen der internen Kommunikation, wie

Führungskräfte, Trainees/ Azubis oder Mitarbeiter einer Division/ Fachbereichs. Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Adressaten ist es nicht möglich, für jeden den besten Kanal zu finden, da jeder Adressat einen unterschiedlichen Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen hat. Beispielsweise können Mitarbeiter in der Produktion nicht auf alle elektronischen Medien zurückgreifen, da sie keinen Intranetzugang haben. Es ist natürlich möglich, in den Entscheidungsbäumen alle Zielgruppen zu berücksichtigen, was jedoch mit einem Verlust an Übersichtlichkeit der Prozesse verbunden wäre. Trotzdem stellt dieses Kriterium eines der wichtigsten bei der Auswahl des Mediums dar, weshalb es nicht vernachlässigt werden kann. Es muss somit ein Kriterium gefunden werden, welches indirekt die Zielgruppe abfragt.

Zum anderen ist es nicht möglich, den einen spezifischen Kommunikationskanal für ein Thema zu definieren, da die vier Themen Organisation, Produkte, Neuanlagen/ Großumbauten und Neuaufträge nur Oberbegriffe darstellen. Beispielsweise lässt sich das Thema Organisation in Bezug auf Veränderungen in die Bereiche Arbeitsbedingungen, Prozessabläufe, Hardware- und Softwareeinsatz, strategische Neuausrichtung auf Regionen, Kunden, Wettbewerber und Produkte unterteilen. Würden all diese Bereiche in einem Entscheidungsbaum abgedeckt werden, würde dieser wie bei dem Thema Zielgruppen an Übersichtlichkeit verlieren. Zudem verbergen sich hinter den drei Kommunikationsmedien, schriftlich, persönlich und elektronisch, bis zu zehn Kommunikationskanäle, die ihre spezifischen Vor- und Nachteile haben. Aus diesem Grund können die Entscheidungsbäume nur eine Aussage über das Medium geben sowie eine Empfehlung zu den Kanälen. Auf dieser Grundlage muss sich der Marketingmitarbeiter für den seines Erachtens geeignetsten Kanal entscheiden. Hierbei hat er auch die Möglichkeit, ein Thema in mehreren Medien zu verbreiten, um alle Zielgruppen zu erreichen.

Um die relevantesten Kriterien für die Entscheidungsbäume zu finden, wurden die 16 Kriterien aus den Bereichen Leistung, Wirkung und Finanzen von verschiedenen Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung nach ihrer Relevanz für die Auswahl des Mediums bewertet. Da sich die Entscheidungsbäume auf die prägnantesten Kriterien konzentrieren sollen, dürfen aus jedem Bereich maximal die drei wichtigsten gewählt werden. Der Inhalt, die technische Reichweite und die Zielgruppe werden als besonders relevant aus dem Bereich Leistung angesehen und die Wirkungsebene wird durch die Kriterien Zugangsquote, Informationsgehalt und persönliche Relevanz/ Betroffenheit abgedeckt. Die Finanzebene wird in dem Entscheidungsbaum außen vorgelassen, da die Bestimmung der Kosten Medium pro Mitarbeiter zu aufwändig wäre.

Nachfolgend werden die ausgesuchten Kriterien für die im Moment relevantesten Kommunikationsthemen bei Voith Paper näher beschrieben und in Entscheidungsbäume überführt.

1. ORGANISATION

In der Vergangenheit wurde jährlich eine zweistellige Zahl von Mergers & Acquisitions Projekten innerhalb des Voith Konzerns umgesetzt. Daneben finden regelmäßig Umstrukturierungen innerhalb des Konzerns statt. Beide Fälle führen zu Änderungen der Organisationsstruktur, die den Mitarbeitern näher gebracht werden müssen, um sie für diese zu gewinnen und optimal umzusetzen. Eine Grundlage hierfür bilden gut informierte Mitarbeiter, welche durch diverse Kommunikationskanäle über den aktuellen Stand benachrichtigt werden. Eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeignetsten Kommunikationsmediums für das Kommunikationsthema Organisation stellen die nachfolgenden erfolgskritischen Kriterien dar.

1. **Inhalt**: Das Kommunikationsthema Organisation beschäftigt sich in den letzten Jahren hauptsächlich mit Veränderungen der Organisationsstruktur, um besser auf Marktbedürfnisse reagieren zu können. Hierbei soll eine Stärkung der einzelnen Regionen erfolgen. Für das Marketing bedeutet dies, dass es in naher Zukunft nur noch ein regionales Marketing, welches sich auf spezifische Märkte konzentriert (Europa, Asien, Süd- und Nordamerika) und ein Holdingmarketing für zentrale Aufgaben geben wird.
2. **Technische Reichweite**: Die Technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat der Thematik auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe**: Da es unterschiedliche Zielgruppen bei Voith Paper gibt und diese aufgrund ihrer Vielzahl nicht im Entscheidungsbaum abgebildet werden können, muss dieses Kriterium indirekt abgefragt werden. Eine Möglichkeit wäre die Fragestellung der Zugangsmöglichkeit der Zielgruppe zu den Kommunikationsmedien persönlich, elektronisch oder schriftlich.
4. **Zugangsquote**: Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen. Ein Mitarbeiter des Vertriebs hat beispielsweise Zugang zu allen installierten Kommunikationskanälen von Voith Paper, während dies bei dem Mitarbeiter der Produktion hauptsächlich auf die Kanäle der schriftlichen und persönlichen Medien begrenzt ist. Der Produktionsmitarbeiter kann zwar auf die elektronischen Medien »Karriereseite« und »Internet« von zuhause aus zugreifen, die anderen fünf installierten Kanäle bleiben ihm aufgrund des nicht vorhandenen Zugangs zum Intranet verborgen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit**: Hierbei muss geprüft werden, inwieweit der Adressat von dem Thema betroffen ist und dies Auswirkungen auf seine Arbeit hat.
6. **Informationsgehalt**: Die Erscheinungshäufigkeit sagt aus, welchen Informationsstand die Zielgruppe zu dem Thema hat. Handelt es sich um ein ganz neues Thema oder sind bereits Informationen zu einem früheren Zeitpunkt veröffentlicht worden und es werden Zusatzinformationen mit diesem Artikel bereit gestellt.

Um den Weg vom Inhalt zum Medium besser nachvollziehen zu können, ist die Erstellung eines Entscheidungsbaums unabdingbar. Durch diverse Fragen kommt der Marketingmitarbeiter zu dem für sein Thema am besten geeignetsten Mediums. Hierbei werden die persönlichen Medien insbesondere empfohlen, wenn die Information für die Zielgruppe neu ist und sie sehr stark von dieser Änderung betroffen ist. Dadurch wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter in den Dialog mit dem Themenverantwortlichen treten können, um Unklarheiten zu vermeiden und eine Akzeptanz für das Thema zu schaffen.

2. PRODUKTE

Voith Papers Leistungsspektrum deckt den gesamten Papierherstellungsprozess ab. Zu den Produkten zählen:

- **Fiber & Environmental Solutions**: Komplette Stoffaufbereitungsanlagen und -systeme sowie einzelne Komponenten zur Aufbereitung von Primärfasern und Altpapier, inklusive Beschickungs-, Förder- und Entsorgungssysteme
- **Papiermaschinen**: Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Papier, Karton, Pappe und Vliesstoffen, Streichanlagen, kontaktlose Trocknung und Wickeltechnik
- **Finishing**: Maschinen und Anlagen für die Veredelung und Weiterverarbeitung von Papier, u.a. Janus Concept, Superkalander, Soft- und Hardnip-Glättwerke sowie Rollenschneider, Rollentransport- und Rollenpack-Anlagen
- **Automation**: Online-Sensoren, Stellglieder und Software für Qualitätsleit- und Überwachungssysteme in Papiermaschinen
- **Rolls**: Walzenservice, Walzenbezüge und Beschichtungen, Umbau von Komponenten, Field Service
- **Fabrics**: Formiersiebe, Pressfilze, Trockensiebe, Press- und Transferbänder zur Papierherstellung[18]

Für die sechs erfolgskritischen Kriterien zur Bestimmung des Kommunikationsmediums bedeutet dies folgendes:

1. **Inhalt**: Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich hauptsächlich auf bestehende und neue Produkte, um den Mitarbeitern die Funktionsweise und Vorteile dieser Produkte gegenüber Konkurrenzprodukten näher zu bringen.
2. **Technische Reichweite**: Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss gewährleistet werden, dass der Adressat, sei es ein Außendienst-, Marketing- oder Produktionsmitarbeiter, auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe**: Da es unterschiedliche Zielgruppen für Neuprodukte und bestehende Produkte gibt, und diese aufgrund ihrer Vielzahl wie bei dem Thema Organisation

18 Vgl. Voith Paper Holding GmbH & Co. KG. (2010)

nicht im Entscheidungsbaum abgebildet werden können, muss dieses Kriterium erneut über die indirekte Fragestellung der Zugangsmöglichkeit der Zielgruppe zu den Kommunikationsmedien persönlich, elektronisch oder schriftlich, erfolgen.

4. **Zugangsquote**: Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit**: Hierbei wird nicht die Betroffenheit von den Adressaten geprüft, sondern inwiefern dieses Produkt eine Relevanz für Voith Paper hat. Handelt es sich beispielsweise um ein Neuprodukt, welches auf dem Zielmarkt keine Konkurrenzprodukte hat oder ist eine Produktoptimierung erfolgt, die dem Stand der Technik entspricht. Daneben kann es sich auch um eine sonstige Information handeln, wie den Zeitpunkt der Markteinführung oder die Bereitstellung einer Animation, um die Funktionsweise des Produktes besser zu veranschaulichen.
6. **Informationsgehalt**: Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu einem Produkt weitergegeben werden.

Der entsprechende Entscheidungsbaum zeigt auf, dass persönliche Medien, wie ein Event, Training oder Fachvortrag, bei Neuprodukten zum Einsatz kommen sollen, wenn diese eine hohe Relevanz für Voith Paper aufweisen. Dadurch wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit geboten, dass Produkt noch besser zu verstehen, da er zum Beispiel bei Verständnisproblemen sofort mit dem Kommunikationsbeauftragten in Dialog treten kann.

Wenn es sich jedoch um ein bestehendes Produkt handelt, für welches beispielsweise eine Animation zum besseren Verständnis erstellt wurde, reicht eine Veröffentlichung im Intranet.

3. NEUAUFTRÄGE

Bei der Abfrage des geeignetsten Kommunikationsmediums für diesen Themenkomplex muss der Kommunikationsverantwortliche folgende sechs Kriterien beantworten.

1. **Inhalt**: Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich auf Neuaufträge, die Voith Paper im Produkt- und Servicegeschäft generieren konnte.
2. **Technische Reichweite**: Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat, sei es beispielsweise ein Außendienst-, Marketing- oder Produktionsmitarbeiter, auf alle Fälle erreicht wird.
3. **Zielgruppe**: Der Kommunikationsverantwortliche muss auf der Grundlage der Zielgruppe herausfinden, welchen Zugang diese zu den drei verschiedenen Kommunikationsmedien elektronisch, persönlich und schriftlich hat, um diese mit seinem Thema zu erreichen.
4. **Zugangsquote**: Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.

5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit**: Hierbei wird nicht die Betroffenheit von den Adressaten geprüft, sondern inwiefern dieser Auftrag eine Relevanz für Voith Paper hat.
6. **Informationsgehalt**: Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu einem Produkt- bzw. Serviceauftrag vermittelt werden sollen.

Wenn Voith Paper einen wichtigen Neuauftrag generiert, welcher bei der Zielgruppe noch nicht bekannt ist, ist die Empfehlung laut dem Entscheidungsbaum eine Veröffentlichung auf elektronischem Wege.

4. NEUANLAGEN/ GROSSUMBAUTEN

Voith Paper versteht unter Neuanlagen und Großumbauten sein Systemgeschäft. Dieses Geschäft konzentriert sich insbesondere auf China. Jedoch konnten im Geschäftsjahr 2010/2011 auch in Indien und Brasilien bedeutende Aufträge generiert werden. Letztlich bleibt Asien die wichtigste Absatzregion. Zum größten Teil wurden in dieser Region Karton- und Verpackungspapiermaschinen nachgefragt. Daneben stieg der Tissue-Maschinenabsatz. Zwei größere Anfragen von Banknotenpapiermaschinen aus Russland und Indien wurden geordert.[19]

Um die Voith Paper Mitarbeiter über diese und andere verkaufte Neuanlagen sowie Großumbauten zu informieren, stellen die nachfolgenden erfolgskritischen Kriterien eine Entscheidungshilfe zur Bestimmung des am besten geeignetsten Kommunikationsmediums dar.

1. **Inhalt**: Die Kommunikation bezieht sich in diesem Bereich auf Neuanlagen bzw. Großumbauten, die Voith Paper im Bereich Systemgeschäft generiert.
2. **Technische Reichweite**: Die technische Reichweite ist stark abhängig von der Zielgruppe. Bei der Wahl des Mediums muss somit gewährleistet werden, dass der Adressat erreicht wird.
3. **Zielgruppe**: Die Zielgruppe wird durch die Frage, ob die Adressaten einen Zugang zu bestimmten Kommunikationsmedien haben, abgefragt. Grundlage zur Beantwortung der Frage ist, dass der Themenverantwortliche sich bewusst macht, für wen er das vorliegende Thema verfasst.
4. **Zugangsquote**: Dieses Kriterium ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und deren Zugang zu den einzelnen Kommunikationskanälen.
5. **Persönliche Relevanz/ Betroffenheit**: Bei dem Thema Neuaufträge wird die Bedeutung des Systemgeschäfts für Voith Paper abgefragt.
6. **Informationsgehalt**: Der Marketingmitarbeiter muss sich die Frage stellen, inwiefern die Information bei der Zielgruppe eine Neuheit darstellt oder Hintergrundwissen bzw. verdichtete Informationen zu diesem Geschäft weitergegeben werden.

---

19 Vgl. Voith GmbH (2011): S. 18

Auf Grundlage dieser sechs Kriterien empfiehlt der Entscheidungsbaum bei der Generierung eines neuen Großprojektes mit hoher Relevanz für Voith Paper eine Veröffentlichung in den elektronischen Medien, wie Intranet oder Internet.

3.3 ANWENDUNG DER ENTSCHEIDUNGSBÄUME IM MARKETINGALLTAG

Die interne Kommunikation hat neben der instrumentellen Funktion, worunter das aktive Einbinden der Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen verstanden wird, auch eine soziale Aufgabe, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte befriedigt und berücksichtigt.[20]

Die Auswirkungen einer fehlenden oder schlechten internen Kommunikation werden nicht nur innerhalb des Unternehmens - beispielsweise durch eine so genannte innere Kündigung des Mitarbeiters und eine daraus resultierende schlechtere Leistung - erkennbar sondern auch außerhalb. Ein unzufriedener Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen nicht identifiziert, trägt diese Unzufriedenheit nach Außen und erzählt seinen Freunden, Bekannten oder Verwandten davon. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine unmittelbare Verbindung von interner und externer Kommunikation besteht, welches den Einfluss der internen Kommunikation für ein Unternehmen zusätzlich verstärkt.

Um eine falsche Wahl des Kommunikationsmediums zur Verbreitung von internen Informationen auszuschließen, wurde ein Entscheidungsbaum erstellt, welcher das Medium für ein zu kommunizierendes Thema bei Voith Paper klar definiert. Um den Entscheidungsbaum allen bekannt und zugänglich zu machen, ist zunächst eine interne Vermarktung notwendig. Hierfür werden folgende zwei Handlungsfelder empfohlen:

– Erstellung einer Intranetseite mit den einzelnen Entscheidungsbäumen
– Ausarbeitung einer Broschüre, die allen Marketingleitern sowie medienzuständigen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird

20 Vgl. Kirchmeyer (2007): S. 10

4 FAZIT UND AUSBLICK

4.1 ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION IN DEN LETZTEN JAHRZEHNTEN

Schon in den achtziger Jahren des letztens Jahrhunderts inszenierte sich die amerikanische Rockgruppe Talking Heads in einem Konzertfilm mit dem Titel »Stop Making Sense«. In der Popkultur ist die Postmoderne somit angekommen. Ihr Leitspruch: »Alles ist beliebig, es gibt keinen Sinn!«

30 Jahre später scheint es, dass die Postmoderne das wirtschaftliche Leben erobert. In Unternehmen lautet der Schlachtruf: schnell, schneller, am schnellsten, um in der entfesselten Ökonomie mithalten zu können. Das neue Gesetz der Wirtschaft ist die Beschleunigung. Dieses wirkt sich wiederum bedingungslos auf die Verfassung der Unternehmen aus: Den Unternehmensalltag prägen permanente Veränderungen, eine Verkürzung der Halbwertszeit von Geschäftsmodellen ist fortwährend zu beobachten, schnelle strategische Kurswechsel sind Normalität, Gewohnheiten und Selbstverständnisse werden in Frage gestellt.[21]

Dies bedeutet einen Ausnahmezustand für die interne Kommunikation, die auf Führungskräfte und Mitarbeiter trifft, die auf Veränderungen sensibel reagieren. Eine Sorge um den Arbeitsplatz, Statusängste, Gewinner-Verlierer-Konflikte, Veränderungsmüdigkeit, das Festhalten an alt bewährten Gewohnheiten – all das erzeugt Fragen, auf die keine oder unzureichende Antworten gegeben werden. Das Resultat daraus ist, dass Veränderungen in Gefahr geraten, da diese als blinder Aktionismus und Willkür empfunden werden. Das Credo: »Das ist doch alles ohne Sinn und Verstand!«[22]

Dabei bietet die interne Kommunikation die Möglichkeit, die Fülle an Informationen, Verlautbarungen und Appellen im Intranet und in Emails, Newslettern und Sonderpublikationen sowie in einer Mitarbeiterzeitung zu verbreiten. Jedoch wird der rote Faden, der alles in einen übergeordneten Kontext stellt, nicht vermittelt. Dadurch wird den Führungskräften und Mitarbeitern das Warum der einzelnen Veränderungen nicht einfach und nachvollziehbar erklärt. Dies hat zur Folge, dass die Veränderungen nicht angenommen und aktiv mitgestaltet werden.[23]

Das Nichtvorhandensein einer Begründung, warum eine Veränderung eine große Bedeutung für den Arbeits- und Geschäftsalltag darstellt, ist in erster Linie dem Aufgaben- und Selbstverständ-

21 Vgl. Deekeling/ Barghop (2009): S. 23
22 Vgl. ebenda
23 Vgl. ebenda

nis der Kommunikation zuzuschreiben. Dieses beruht auf zwei Hypothesen. Im Allgemeinen wird angenommen, dass Informationen sich von selbst erklären. Hierfür ist es lediglich notwendig, die neue Strategie in einem Artikel zu erläutern oder ins Intranet zu stellen, und alle wissen, in welche Richtung sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln will. Aus dieser Hypothese leitet sich die zweite Annahmen ab: Die Wahl der Instrumente ist wichtig. Eine Information wird vom Vorstand, strategischen Marketing oder einer anderen Organisationseinheit geliefert und muss zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Informationskanal verbreitet werden.[24]

Beide Hypothesen scheitern spätestens angesichts der Gegebenheit hochkomplexer und dynamischer Veränderungsprozesse. Aus diesem Grund ist der traditionelle Leitsatz innerhalb der Kommunikation – »Ich kümmere mich um die Instrumente, der Inhalt kommt von selbst.« – umzudrehen: »Ich kümmere mich um die Inhalte, dann kommen die Instrumente.« Dadurch verschiebt sich die Kernkompetenz der Kommunikation vom Management der Instrumente hin zur Formulierung von Inhalten.[25]

Ein zentrales Anliegen dieser Arbeit ist es deswegen, ein systematisches Management von Inhalten, Medien und Zielgruppen zu gewährleisten. Den Fokus bilden die Inhalte, für die die geeignetsten Kommunikationsmedien gefunden werden sollten.

Zur Realisierung dieser Thematik sind vier verschiedene Entscheidungsbäume entstanden, die auf der Grundlage von sechs logischen und nachvollziehbaren Kriterien bei der Wahl des Mediums helfen sowie Empfehlungen für Kommunikationskanäle beinhalten.

Natürlich ist der Verfasserin bewusst, dass sich hinter den drei bei Voith Paper installierten Kommunikationsmedien, persönlich, elektronisch und schriftlich, eine Vielzahl an verschiedenen Kommunikationskanälen verbergen und der Entscheidungsbaum dem Themenverantwortlichen nicht die Frage abnimmt, in welchem Kanal sein Thema am besten aufgehoben ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für jedes Thema individuell entschieden werden muss, welcher Kanal am geeignetsten für die Thematik ist. Darüber hinaus kann ein Thema auch in mehreren Kanälen veröffentlicht werden, um alle relevanten Zielgruppen anzusprechen. Gleichzeitig kann aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Themen, die sich unter den Oberbegriffen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten verbergen, nicht jedes in dem Baum abgebildet werden.

Trotzdem ist die Verfasserin der Überzeugung, dass schon durch eine Festlegung des Kommunikationsmediums durch die sechs definierten Kriterien für den Entscheidungsbaum, Inhalt,

24 Vgl. Deekeling/ Barghop (2009): 24f.
25 Vgl. ebenda

technische Reichweite, Zielgruppe, Zugangsquote, persönliche Relevanz/ Betroffenheit und Informationsgehalt, eine Erleichterung für den Themenverantwortlichen geschaffen wird. Dadurch schränkt sich die Auswahl der Kanäle deutlich ein und das Risiko eines falschen Kommunikationskanals wird reduziert.

4.2 PROJEKTNUTZEN

Der Projektnutzen für Voith Paper, in Form der Entscheidungsbäume Geld einzusparen, lässt sich auf Grund der Thematik nicht auf einen Euro- und Centwert berechnen, kann jedoch auf der Basis von einem Beispiel verdeutlicht werden.

Das Intranet ermöglicht den schnellen Zugriff auf gesuchte Informationen und Dokumente. Es ist 24 Stunden, sieben Tage die Woche verfügbar und führt durch höhere Informationsqualität zu besseren Entscheidungen bzw. zu einer hohen Mitarbeitermotivation, die in einem Unternehmen ausschlaggebend ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Angenommen wird, dass 200 Nutzer des Intranets täglich drei Minuten weniger Zeit aufwenden müssen, um an ihre geforderten Daten heranzukommen. Bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 70 Euro pro Mitarbeiter beträgt die jährliche Kosteneinsparung für Voith Paper 175.000 Euro.

Diese Berechnung lässt sich beliebig auf andere Kommunikationskanäle ausweiten und verdeutlicht den Nutzen der vier verschiedenen Entscheidungsbäume zur Bestimmung des Kommunikationsmediums für die internen Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten.

4.3 AUSBLICK

Die Ausarbeitungen und Inhalte der vorliegenden Arbeit verdeutlichen die Komplexität der Bestimmung eines Kommunikationsmediums für ein spezifisches Thema der internen Kommunikation. Die vier erarbeiteten Entscheidungsbäume für die Voith Paper Themen Organisation, Produkte, Neuaufträge und Neuanlagen/ Großumbauten sind der erste Schritt einer professionellen Bestimmung des geeignetsten Kommunikationsmediums für diese vier Themenkomplexe.

Ein großer Teil der durch die für den Entscheidungsbaum gewonnenen Kriterien bilden den Ausgangspunkt für die Wahl des geeignetsten Kommunikationskanals. Um in Zukunft nicht nur das Medium sondern auch den Kanal für ein Thema besser zu bestimmen, bedarf es einer weiteren Analyse der vier in der Arbeit behandelten Themen. Dies beinhaltet unter anderem eine Analyse der Kommunikationskanalwahl für die vier Themen und inwiefern Rückschlüsse gezogen werden können, welche Kanäle am geeignetsten für ein bestimmtes Thema sind.

ANHANG

LITERATUR

ARBEITGEBERVERBAND SCHWEIZERISCHER PAPIER-INDUSTRIELLER/ FACHVERBAND DER PAPIERINDUSTRIE ÖSTERREICH/ VEREINIGUNG DER ARBEITGEBERVERBÄNDE DER DEUTSCHEN PAPIERINDUSTRIE. (2007). Taschenbuch Papiertechnologie. Heidelberg: 9. Auflage.

BRUHN, M. (2009). Marketingübungen. Basiswissen, Aufgaben, Lösungen. Selbständiges Lerntraining für Studium und Beruf. Wiesbaden.

DEEKELING, E./ BARHOP, D. (2009). Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Management-praxis. Wiesbaden: 2., vollständig überarbeitete Auflage.

DEEKELING, E./ FIEBIG, N. (1999). Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Chang. Wiesbaden.

DRANSCH, D. (1997). Funktionen der Medien bei der Visualisierung georäumlicher Daten. Abgerufen am 15. 01. 2011 von http://gio.uni-muenster.de/beitraege/ausg3_97/dransch/dransch.htm

HAMEL, G./ PRAHALAD, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May - June.

KELLER-STOLTENHOFF, E. (2005-2010). Newsletter und Datenschutz – was ist zu beachten? Abgerufen am 24. 05. 2010 von http://www.it-recht-kanzlei.de/newsletter-datenschutz.html

KERTH, K./ ASUM, H./ NÜHRICH, K. P. (2008). Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? München: 3., erweiterte Auflage.

KIRCHMEYER, M. (2007). Interne Unternehmenskommunikation in Theorie und Praxis - Die Mitarbeiterzeitung von Medienkonzernen im Vergleich. Essen.

KLÖFER, F./ NIES, U. (2003). Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mainz: 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.

MERTEN, K. (2007). Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Berlin: 3. Auflage.

PFAFF, D. (2004). Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Frankfurt. New York.

ROETHLISBERGER, F. J./ DICKSON, W. J. (1939). Management and the Worker. Harvard University Press.

SIMON, H./ VON DER GATHEN, A. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt. New York.

STATISTISCHES BUNDESAMT. (2009). Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060. Bevölkerungspyramide. Abgerufen am 10. 06. 2010 von http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide

VOITH AG. (2008). Zahlen, Daten, Fakten 2008. Heidenheim.

VOITH GMBH. (2010). Geschäftsbericht 2009/2010. Heidenheim: Voith GmbH.

VOITH GMBH. (2011). Halbjahresbericht 2010/2011. Heidenheim.

VOITH PAPER DIVSISION AUTOMATION. (2007). Interne Präsentation Communication Instruments. Heidenheim.

VOITH PAPER HOLDING GMBH & CO. KG. (2008). Imagepräsentation Voith Paper. Heidenheim.

VOITH PAPER HOLDING GMBH & CO. KG. (2010). Imagepräsentation Voith Paper. Heidenheim.

ZERFASS, A. (2010). Unternehmensführung und Öffentlicheitsarbeit - Grundlegung einer Theorie der Unternehmens-kommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Bde. 3., aktualisierte Auflage.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Alterspyramide in Deutschland 1990 und 2030 (Prognose) S. 711

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Kostenübersicht für ausgewählte Kommunikationskanäle S. 706
Tabelle 2 | Übersicht über die interne Kommunikationsinfrastruktur von Voith Paper S. 709
Tabelle 3 | SWOT-Normstrategien S. 713

ANDREA HORNUNG

KUNDEN-ENTWICKLUNG IM TECHNICAL ACCOUNT MANAGEMENT DER THINK PROJECT! GMBH

UNTERSUCHUNG DER BEDEUTUNG, PROZESSE UND ERFOLGSFAKTOREN MIT HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN FUNKTIONSBEREICH IM AUSLAND

ABSOLVENTIN WO49
(10/2009-09/2011)

INHALT

Summary ... 732

1 Einleitung ... 733

2 Ausgangssituation der think project! GmbH und Zielformulierung ... 734
2.1 Das Unternehmen think project! GmbH und dessen Strukturen ... 734
2.2 Herausforderungen der think project! GmbH ... 735
2.3 Zielsetzung der Masterthesis ... 736

3 Meilensteine zur Zielerreichung ... 738
3.1 Einordnung des TAM in das Geschäftsmodell ... 738
3.2 Der Prozess der Kundenbindung ... 741
3.3 Die Analyse der Erfolgsfaktoren ... 749
3.4 Handlungsempfehlungen für ausländische Märkte ... 751

4 Fazit ... 755

Anhang ... 757

SUMMARY

Globalisierung bietet nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleinen Betrieben Chancen und Entwicklungspotential. Bevor man diesem Trend folgen kann, muss man sich jedoch seiner Stärken und Schwächen, zentralen Prozesse und Erfolgsfaktoren bewusst sein. Nur so kann die Erweiterung strategisch korrekt erfolgen. Anderenfalls ist die Gefahr hoch, für das Geschäftsmodell unpassende Maßnahmen zu ergreifen oder falsche Strategien umzusetzen.

Die Grundlagen-Analyse für das Technical Account Management der think project! GmbH zeigt die zentrale Bedeutung des Funktionsbereichs für das Geschäftsmodell. Die Mitarbeiter liefern zum einen die kundenspezifische Softwarelösung für den jeweiligen Auftraggeber. Sie sind folglich die Lieferanten der verkauften Lösung. Zum anderen sind sie aber auch für die Kundenentwicklung zuständig, was das zentrale Element der Geschäftsidee ist. think project! setzt vor allem auf Bestandskunden. Hierfür muss der Technical Account Manager über eine vertrauensvolle persönliche Kundenbeziehung Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und als letzte Entwicklungsstufe Kundenbindung herstellen. Dies ist ein langer Entwicklungsprozess, der vor allem durch hervorragende Beratung und Problemlösung für den Kunden unterstützt wird.

Welche Kompetenzen benötigt man für diese Aufgaben? Antworten auf diese Frage liefert eine Erfolgsfaktorenanalyse. Bestimmte fachliche, personale und soziale Mitarbeiter-Kompetenzen, Fachwissen eines Industriespezialisten, Kundenorientierung, Konzeption und Strategie, aber auch Teamwork zwischen und innerhalb den Abteilungen unterstützen diese verantwortungsvollen Aufgaben.

Eine Übertragung dieser Arbeitsweisen in das internationale Umfeld ist nicht immer leicht. Um die Entwicklung langfristig zu unterstützen, sind ein gutes Mentoren-System, einfacher und regelmäßiger Austausch von Wissen und eine intensive Kommunikation zu empfehlen.

1 EINLEITUNG

Jede Woche liest man von neuem: »Globalisierung bietet Chancen für alle« Diese Aussage hört sich verlockend und attraktiv an. Der Trend der Globalisierung bietet allen Unternehmen – auch kleinen und mittelständischen Betrieben – die Möglichkeit, international zu expandieren. Studien zeigen, dass viele national erfolgreiche Firmen diese Chance nutzen wollen. Allerdings sind mit diesen Chancen auch große Herausforderungen verbunden. Es gilt, die Expansion strategisch und schrittweise vorzubereiten. Und genau dies stellt kleinere Unternehmen oftmals vor Schwierigkeiten.

Im nationalen Bereich werden Erfolge verzeichnet. Man arbeitet gewinnbringend in den entscheidenden Prozessen und Erfolgsfaktoren. Jeder wendet das Wissen täglich an und trägt damit zum Erfolg bei. Dieser wird oftmals als selbstverständlich angenommen, da die Entwicklung von einem derartig kleinen Unternehmen immer bergauf ging. Bei manchen Unternehmen kann man vielleicht sogar von einem Selbstläufer sprechen. Oftmals wird jedoch bei einer solchen Entwicklung die kritische Stufe, ab welcher strategische Planung, Strukturierung und Analysen der bisherigen Tätigkeit notwendig werden, nicht erkannt. Das Geschäftsmodell, die Strategien und Schlüsselstellen sind nicht aktiv im Bewusstsein aller Verantwortlichen. Prozesse, Erfolgsfaktoren oder Verantwortungen werden zwar gelebt, sind jedoch nicht analysiert oder dokumentiert. Dadurch gibt es keine gemeinsame Basis für Planungen und Erweiterungen. Unternehmen fokussieren den Fortschritt, vergessen dabei jedoch häufig, auf die Gegenwart und Herkunft zu schauen. Bei Unternehmen dieser Größe ist die Gefahr hoch, der Meinung zu sein, alle entscheidenden Faktoren der eigenen Unternehmensentwicklung ohne strategische Betrachtung im Blick haben zu können, da das Unternehmen noch überschaubar und man in den Erfolg hineingewachsen ist.

Globalisierung stellt eine derartig kritische Stufe für strategische Planung dar. Wenn Unternehmen auf diesem Wege komplexer werden, muss die Planung immer systematischer erfolgen. Hierfür müssen zunächst Fragen wie beispielsweise »Was ist unser Erfolgsrezept?« oder »Welche Erfolgsfaktoren sind dafür nötig?« grundlegend beantwortet werden. Nur mit Hilfe der erhaltenen Antworten kann anschließend strategisch und strukturiert geplant werden. Anderenfalls beginnt man bei jedem Schritt wieder bei null, entwickelt Strukturen, die nicht zum Geschäftsmodell passen oder vollführt andere Fehlplanungen. Zudem hilft eine derartige Analyse, eine Basis und auch strategische Vorstellung für alle Mitarbeiter zu schaffen. Gerade für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter kann dies sehr hilfreich sein.

Globalisierung ist folglich eine große Chance, die aber nicht von heute auf morgen genutzt werden kann. Globalisierung ist für das Unternehmen immer mit Aufwand, strukturiertem Vorgehen und strategischer Planung verbunden. Nimmt man sich jedoch die Zeit, eine gute Basis für dieses Vorhaben zu schaffen, stehen auch kleinen Unternehmen viele Länder der Welt offen.

2 AUSGANGSSITUATION DER THINK PROJECT! GMBH UND ZIELFORMULIERUNG

2.1 DAS UNTERNEHMEN THINK PROJECT! GMBH UND DESSEN STRUKTUREN

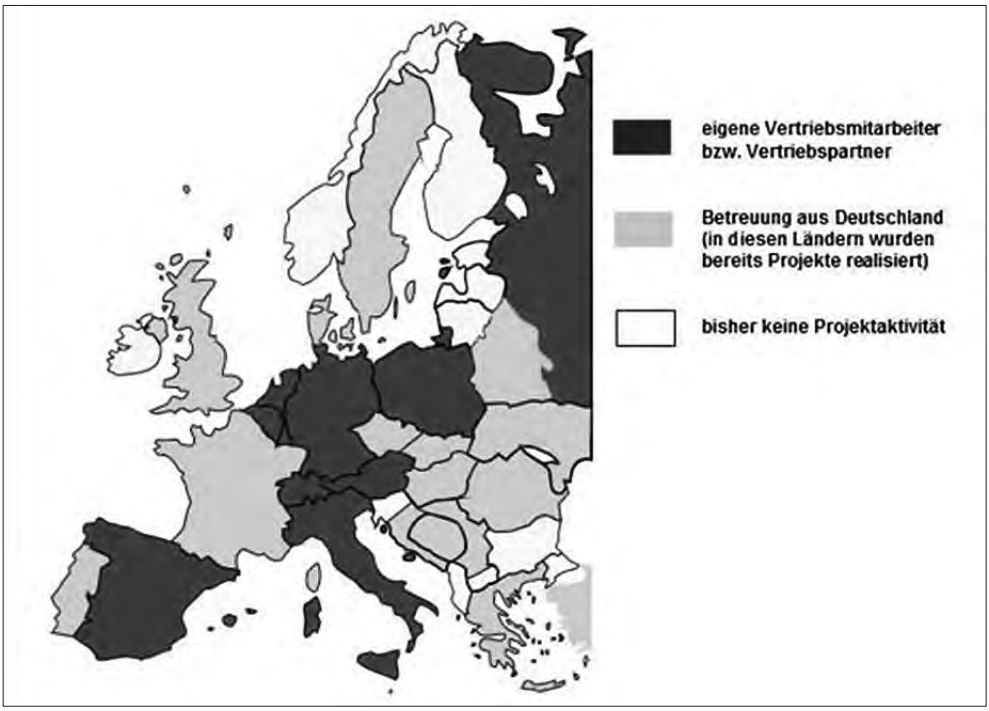
DIE SOFTWARE THINK PROJECT!

Die im Jahr 2000 gegründete think project! GmbH, mit Hauptsitz in München, ist ein international tätiges Unternehmen im Bereich internetbasierter Softwarelösungen für die Bau- und Immobilienbranche, welche von der Ausschreibungs- und Planungsphase bis zum Betrieb eines Bauwerks eingesetzt werden können. Weltweit vertrauen namhafte Bauherren, Projektsteuerer, Architektur- und Ingenieurbüros sowie Bauunternehmen dieser Technologie.

Die internetbasierte Kommunikationssoftware fungiert als Werkzeug für das Projektmanagement. Alle Projektbeteiligten haben Zugriff auf dieses Tool und können an einer zentralen Stelle kommunizieren und Daten austauschen. Die Software dient dazu, alle projektrelevanten Daten auf einer Plattform zusammenzufassen und über das Internet zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung zu stellen. Dadurch haben alle Projektbeteiligten stets Einsicht in den aktuellen Informationsstand, der Informationsfluss verläuft optimiert und die Zusammenarbeit im Projekt wird vereinfacht. Zudem können über dieses Tool die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten verbessert werden. Aus dieser lückenlosen, nachvollziehbaren und revisionssicheren Dokumentation resultieren eine Effizienzsteigerung und Risikominderung.

DIE VERTRIEBSSTRUKTUREN

think project! GmbH vermarktet die Projektplattform in Deutschland, deren Produktentwicklung in Berlin ansässig ist. Für den weltweiten Vertrieb ist das Tochterunternehmen think project! International GmbH & Co. KG zuständig. Um eine optimale internationale Betreuung zu ermöglichen, ist ein Netzwerk aus eigenen Unternehmen und eigenständigen Vertriebspartnern installiert. Moskau, Warschau und die Beneluxstaaten wurden als eigene Bürostandorte ausgewählt. In Österreich, der Schweiz, Spanien und Italien bestehen Partnerschaften mit Unternehmen, die über Lizenzverträge gebunden sind. Durch dieses Netzwerk ist think project! in vielen Ländern vor Ort und hat international bereits 5000 Projekte verwirklichen können. Die Streuung ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



1 | Internationaler Vertrieb und Einsatz von think project.[1]

2.2 HERAUSFORDERUNGEN DER THINK PROJECT! GMBH

Das Unternehmen think project! GmbH kann seit der Gründung im Jahr 2000 auf eine große Erfolgsgeschichte und starkes Wachstum zurückblicken. Die Geschäftsidee ist national jahrelang erprobt, erfolgreich und gefestigt. In diesem Entwicklungsprozess haben auch die Funktionsbereiche ihre Erfolgsrezepte stabilisiert.

Parallel zum stetigen nationalen Wachstum bezieht sich die nächste Entwicklungsstufe des Unternehmens auf die globale Erweiterung. Das Geschäftsmodell soll auch in anderen Ländern umgesetzt werden, in welchen großer monetärer Nutzen möglich ist. Die bisherigen Versuche, sich im Ausland zu etablieren, gelangen jedoch nur teilweise und konnten nicht überall die gewünschten Erfolge generieren. Es stellt sich die Frage, warum einige Länder erfolgreich arbeiten und andere hingegen deutlich hinter den Erwartungen zurückliegen.

1 think project GmbH, 2011

Hintergrund der schwierigen Entwicklung sind sicherlich auch die einleitend beschriebenen Verhaltensweisen. Den Verantwortlichen in Deutschland sind das Geschäftsmodell und die darauf aufbauenden Erfolgsfaktoren der einzelnen Funktionsbereiche klar und bewusst. Jeder kennt den erfolgreichen Verlauf und die Phasen, die hierfür erreicht werden müssen, im praktischen Arbeiten. Diese sind jedoch nicht in allen Bereichen dokumentiert und strategisch analysiert. Auch verlieren Mitarbeiter im Alltagsgeschäft oft den Blick für das Ganze und die strategische Ausrichtung. Damit gibt es kein einheitliches Gesamtbild, keine gemeinsame Sprache, keine Grundlage für strategische Planungen, was jedoch essentiell ist, und letztendlich ist für neue Mitarbeiter keine Orientierung am Erfolgsmodell möglich. In neuen Ländern wird vielleicht sogar ein abweichendes Modell oder eine abweichende Strategie angewandt. »Das Verständnis dieses Gesamtmodells und der dazugehörigen Teilmodelle kann eine Hilfestellung bieten, die wesentlichen Elemente und Stellhebel eines Unternehmens zunächst zu erkennen und sich dann auf diese Elemente sowohl bei der Durchführung von operationalen und strategischen Maßnahmen als auch bei der Budgetierung und Vergabe von Finanzmitteln für Investitionen zu fokussieren.«[2]

Sobald eine derartige Basis geschaffen ist, kann anhand der ermittelten Erfolgsfaktoren und einer Prozessdarstellung die Planung strukturierter und strategischer als bisher erfolgen. Grundsätzliche Fragestellungen beispielsweise bezüglich der nötigen Mitarbeiterkompetenzen können konkret und wirklichkeitsnah beantwortet werden. Zudem bietet ein derartiges Konzept einen Leitfaden für neue Mitarbeiter, denen damit die Startphase, der Entwicklungsprozess und vor allem die strategische Ausrichtung vereinfacht werden. Gerade in den ausländischen Standorten erfahren die Mitarbeiter aufgrund des geringeren Austausches und fehlendem täglichen Kontakts wenig über die Arbeit eines Technical Account Managers. Grundsätzlich kann man sagen, dass für die Funktionsbereiche eine Basisuntersuchung nötig ist, welche die Bedeutung, den Prozessablauf und die Erfolgsfaktoren sichtbar und verständlich macht. Mit dieser grundlegenden Arbeit kann man durch eine strategische Planung und Schärfung des Mitarbeiterbewusstseins Erfolge in den verschiedenen Bereichen und Ländern bewirken, so dass letztendlich breiter Nutzen und monetärer Erfolg entstehen.

2.3 ZIELSETZUNG DER MASTERTHESIS

Mit der vorliegenden Arbeit soll der Funktionsbereich des Technical Account Management umfassend analysiert und dokumentiert werden. Der Bereich setzt sich aus verschiedenen Teams zusammen. Jedes Team wird von einem Technical Account Manager (TAM) geleitet, welcher von Technical Services-Mitarbeitern unterstützt wird.

2 Mieschke, L., Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung, 2004, S. 1

Die einführende Beschreibung zeigt, dass hierfür vier zentrale Fragen zu beantworten sind:

– Welche Bedeutung hat der Funktionsbereich für das Geschäftsmodell?
– Welche Prozesse und Arbeitsschritte werden im Funktionsbereich durchgeführt?
– Welche Erfolgsfaktoren zeichnen den Funktionsbereich aus?
– Welche Handlungsempfehlungen kann man zur Übertragung des Funktionsbereiches ins Ausland abgeben?

Daraus ergeben sich folgende Ziele, die mit der Masterthesis erarbeitet werden sollen:

Ziel 1: Dokumentation des Geschäftsmodells der think project! GmbH.
Ziel 2: Erklärung der Bedeutung des Funktionsbereichs Technical Account Management für das Geschäftsmodell.
Ziel 3: Analyse und graphische Darstellung des Kundenbindungsprozesses des Funktionsbereichs Technical Account Management.
Ziel 4: Erstellung von Checklisten für die einzelnen Phasen des Kundenbindungsprozesses.
Ziel 5: Analyse der Erfolgsfaktoren des Technical Account Managements.
Ziel 6: Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Technical Account Managements in einem international schwachen[3] Markt mit Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Tabelle zeigt die Vorgehensweise für die Erreichung dieser Ziele:

Vorgehensweise	Methode
Ziel 1: Dokumentation des Geschäftsmodells der think project! GmbH	
Klärung des Begriffs »Geschäftsmodell«	Literaturrecherche
Darstellung des Geschäftsmodells der think project! GmbH	Business Model Canvas
Ziel 2: Erklärung der Bedeutung des Funktionsbereichs Technical Account Management für das Geschäftsmodell	
Bedeutung des TAM für das Geschäftsmodell	Beschreibung, Analyse von Verträgen und Projektumsatz
Ziel 3: Analyse und graphische Darstellung des Kundenbindungsprozesses des Funktionsbereichs Technical Account Management	
Klärung der Thematik »Kundenbindung«	Literaturrecherche
Kundenbindung im Funktionsbereich Technical Account Management	Interview, Kartenabfrage, Prozessanalyse
Ziel 4: Erstellung von Checklisten für die einzelnen Phasen des Kundenbindungsprozesses	
TAM als Lieferant und Entwickler	Checklisten, Leitfäden

3 Schwach wird in diesem Zusammenhang ein Markt bezeichnet, in welchem die gesetzten Ziele nicht erreicht werden können.

Ziel 5: Analyse der Erfolgsfaktoren des Technical Account Managements	
Klärung des Begriffs »Erfolgsfaktor«	Literaturrecherche
Analyse der Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktorenanalyse über Kartenabfrage
Gewichtung und Vernetzung der Erfolgsfaktoren	Vester´sche Vernetzungsmatrix
Ziel 6: Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Technical Account Managements in einem international schwachen Markt mit Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen	
Marktbewertung	Erfolgsanalyse anhand Kennzahlen
Untersuchung der Erfolgsfaktoren (int.) mit Handlungsempfehlungen	Experteninterview, Erfolgsfaktoren-Bewertung

3 MEILENSTEINE ZUR ZIELERREICHUNG

3.1 EINORDNUNG DES TAM IN DAS GESCHÄFTSMODELL

VORGEHENSWEISE

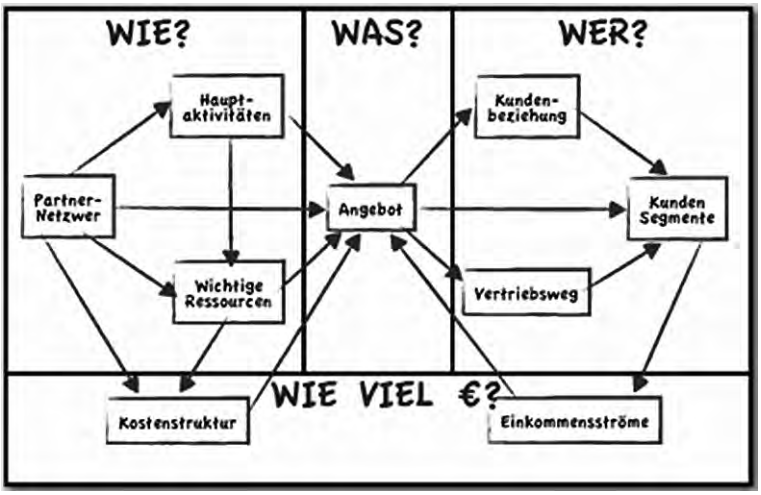
Jedes Unternehmen sollte folgende Frage für sich beantworten können: »Was ist unser Geschäft?«. Hierzu gehören der Nutzen für den Kunden, die Schaffung dieses Nutzens, aber auch die monetären Aspekte. Osterwalder, der Entwickler des Tools »Business Model Canvas«, definiert ein Geschäftsmodell als Grundprinzip, wie ein Unternehmen Produkte erschafft und verkauft und dabei Geld verdient.[4] Die Gefahr dabei besteht darin, sich in zu vielen Einzelheiten und Kleinigkeiten zu verlieren. Ein Geschäftsmodell soll deshalb nur die wesentlichen Faktoren und Einflussgrößen zusammenfassen. »Modelle dienen (..) dazu, die Realität zu Analysezwecken auf wenige überschaubare Parameter zu reduzieren, um so einzelne Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in besonders einfacher und übersichtlicher Form darzustellen.«[5] Man könnte hierbei auch von einem vereinfachten und zusammengefassten Business-Plan sprechen.

Ein bekanntes und innovatives Modell zur Visualisierung von Geschäftsmodellen wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt. Sie beantworten diese grundlegenden Fragen und finden dadurch weitere Untergliederungspunkte, so dass letztendlich neun wesentliche Hauptbestandteile des Unternehmens und dessen Geschäft betrachtet werden. Die Entwicklung der neun Bestandteile eines Geschäftsmodells aus den vier Grundfragen ist in der nächsten Abbildung dargestellt. Das Modell bezeichnen die beiden als »Business Model Canvas«, was über-

4 Vgl. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, S. 14

5 Fehl, Oberender, zitiert in: Maaß, C., E-Business Management, 2008, S. 29

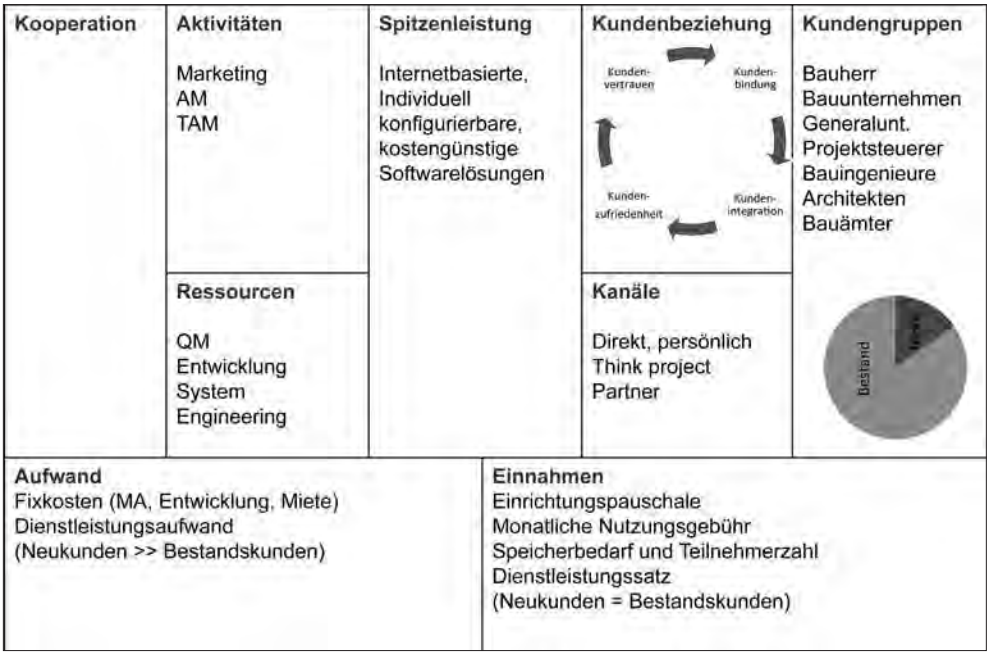
setzt so viel bedeutet wie Geschäftsmodell-Leinwand. Die Idee dieses Modells ist es, alle wesentlichen Bestandteile auf einer DIN-A4-Seite zu notieren und die Zusammenhänge der Bereiche daran festhalten zu können. Sinnvoll ist es, dieses Modell um den Aspekt der Unternehmensziele oder Visionen zu ergänzen. Denn nur wer ein Ziel vor Augen hat, kann effektiv arbeiten.



2 | Das Business Model Canvas.

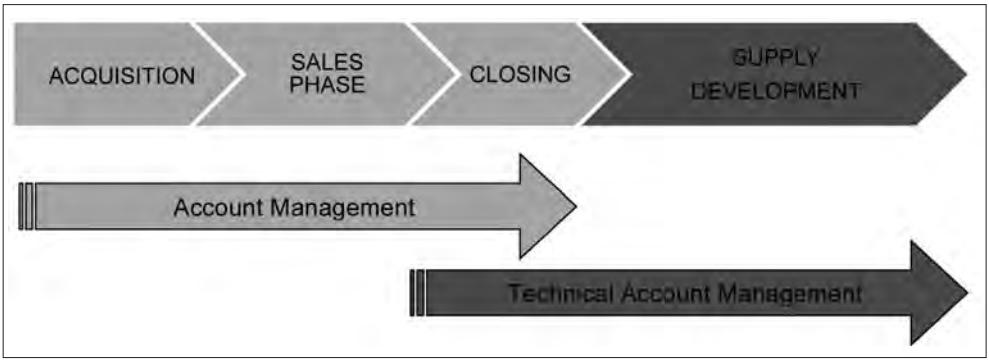
Ziel der Erstellung dieses Geschäftsmodell ist es, Klarheit über die Strukturen und die Bedeutung dieser zu erlangen. Anhand dieses Bildes kann anschließend die Stellung des Technical Account Management für das ganze Unternehmen und das Geschäft abgeleitet werden.

ERGEBNIS



3 | Geschäftsmodell think project! GmbH.

Die Überlegungen zum Geschäftsmodell zeigen, dass das Technical Account Management zwei zentrale Funktionen übernimmt. Sobald der Vertrag abgeschlossen ist und der Kunde vom Account Management in den Funktionsbereich TAM übergeben wurde, liegt die Verantwortlichkeit gegenüber dem Kunden zum großen Teil in diesem Bereich. Damit ist der Funktionsbereich einerseits der Erzeuger der Spitzenleistung des Unternehmens, die individuell konfigurierbaren Softwarelösungen. Andererseits bedeutet dies auch, dass in diesem Bereich die strategische Entwicklung der Neukunden hin zu Bestandskunden, also die Kundenbindung, erfolgt. Der Kundenentwickler ist folglich die Person, die den Kunden »binden« muss. Der Funktionsbereich ist maßgeblich für die Verwirklichung und Umsetzung dieser Geschäftsidee verantwortlich.



4 | Prozesse und Zuständigkeiten.

Vergleichen könnte man die Funktion eines Technical Account Managers mit einem Gärtner. Sobald der Same gesät, d.h. der Neukunde gewonnen ist, kann mit viel Pflege und Fürsorge daraus zunächst ein kleiner Strauch und später ein kräftiger Baum entstehen. Dem kräftigen Baum kann wenig anhaben und auch wenn ein Sturm oder Gewitter auftreten, bleibt er wohlbehalten stehen. Zudem kann ein ausgewachsener Baum nicht ohne Gefahr und Schwierigkeiten versetzt werden. Genau so muss auch ein Kunde mit intensiver Betreuung langsam aufgebaut werden, bis am Ende ein fester Bestandskunde und stabiler Bestandteil des Unternehmensnetzwerkes entsteht. Diese »Aufzucht« übernimmt das Technical Account Management.

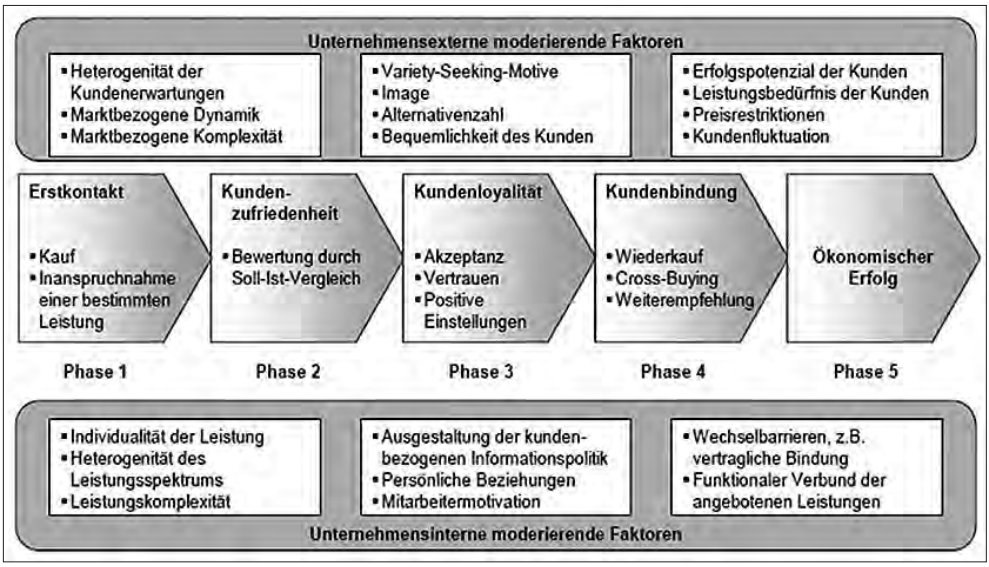
3.2 DER PROZESS DER KUNDENBINDUNG

GRUNDLAGEN

»Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.«[6] Betrachtet man die Determinanten, die zur Kundenbindung führen, ergibt sich die klassische Wirkungskette nach Homburg / Bruhn.

Der Kundenbindungsprozess beginnt mit dem Erstkontakt zwischen Anbieter und Kunde. Anschließend folgt die Zufriedenheitsphase, in welcher ein Abgleich zwischen den Soll- und Ist-Zuständen durchgeführt wird. Entsteht im zeitlichen Verlauf darüber hinaus Akzeptanz, Vertrauen und eine positive Einstellung, kann von Kundenloyalität gesprochen werden. Gibt der Kunde aufgrund dessen Weiterempfehlungen oder kauft selbst erneut das Produkt, gelangt man zur

6 Bruhn, M., Homburg, C., Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2005, S. 8



5 | Wirkungskette der Kundenbindung.[7]

Kundenbindung, die sich letztendlich im ökonomischen Erfolg des Unternehmens niederschlägt. Der gesamte Verlauf wird sowohl von internen als auch von externen Faktoren beeinflusst. Kundenbindung ist folglich nicht nur ein weicher Faktor für das Unternehmen, sondern eine strategische Komponente für das Wachstum. Studien zeigen, dass aus zufriedenen Kunden loyale Kunden werden, die letztendlich als Bestandskunden größere Deckungsbeiträge und eventuell über Mundpropaganda neue Kunden einbringen.[8]

VORGEHENSWEISE

Zur Untersuchung dieser strategischen Aufgabe »Kundenbindung« des Technical Account Managements der think project! GmbH fand zunächst mit Hilfe einer variierten Kartenabfrage ein Brainstorming unter allen TAM-Teams statt. Jedes Team erhielt Moderationskarten, auf welchen die Antworten zu folgenden Fragen notiert werden sollten. Diese Aufgabe wurde zudem im persönlichen Kontakt erläutert.

> *»Welche Maßnahmen unternimmt euer Team in den unten angegebenen Phasen, um einen neuen Kunden zu betreuen, zu einem zweiten Projekt zu begleiten und ihn an das Unternehmen zu binden?«*

7 Galinanes-Garcia, A., Rennhak, C., Die Bedeutung der Kundenbindung, 2005, S. 4

8 Vgl. Kohlert, H., Marketing für Ingenieure, 2006, S. 409

- von der Übergabe des Account Managers bis zur Live-Schaltung des Projektes
- von der Live-Schaltung des Projektes bis zum Projektende
- in der parallelen Kundenentwicklungsphase

Die Fragen waren absichtlich offen gestellt, um keine Lenkung vorzunehmen und ein breites Spektrum an Antworten zu erhalten, auch wenn dadurch der Auswertungsaufwand steigt.

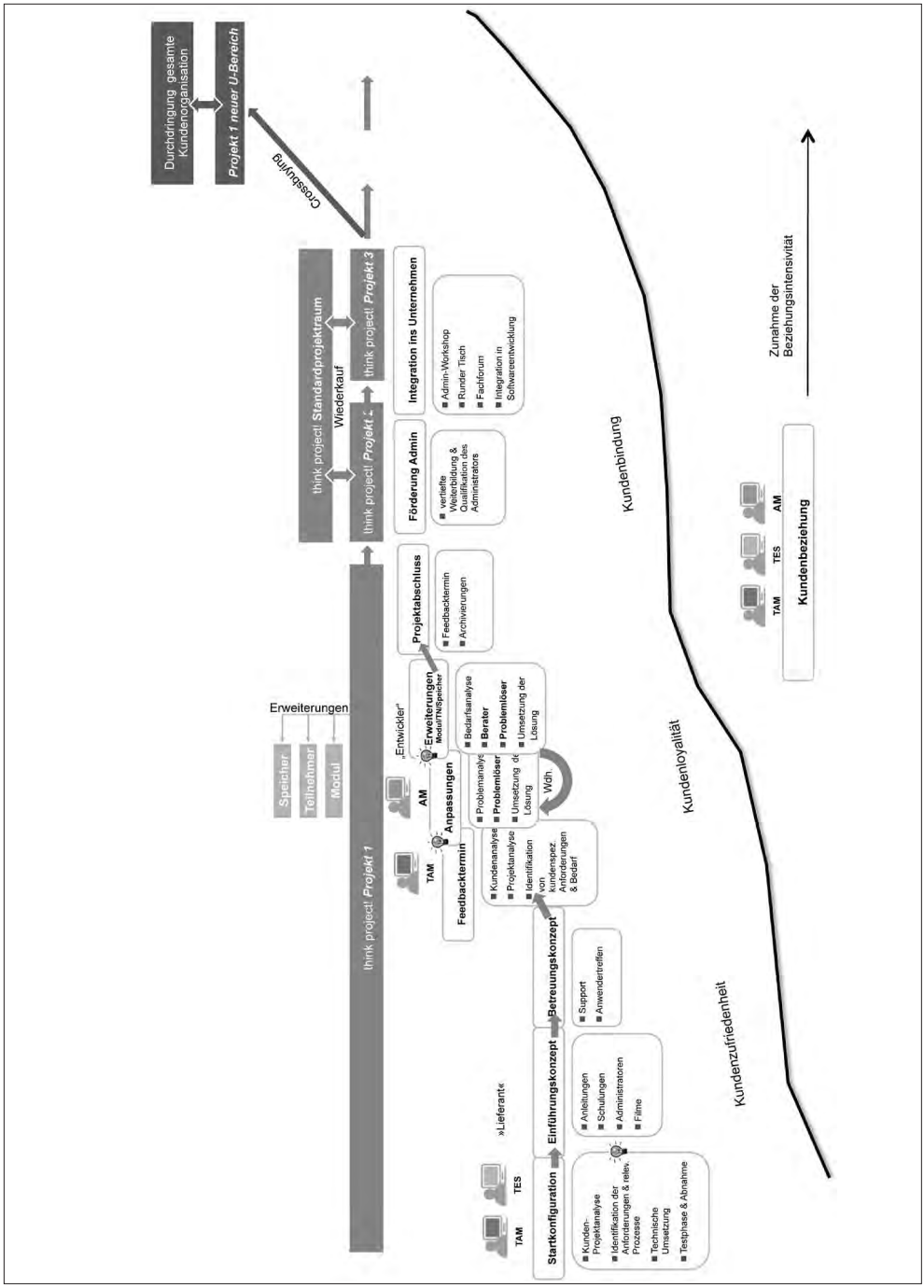
Anschließend wurden die genannten Einzelpunkte in Hauptfunktionen zusammengefasst und in zeitliche Phasen gereiht. Das Ergebnis unterlag der Abstimmung mit dem Bereichs- und Unternehmensleiter. Durch das Involvieren von Personen verschiedener Hierarchien wird das Ergebnis etwas objektiver.

Ziel ist es, zunächst einen Zusammenhang aller Maßnahmen und Phasen aufzuzeigen. Im Fokus dieser Betrachtung stehen alle Hauptfunktionen, die der Funktionsbereich ausführt. Erst im nächsten Schritt wurden für die einzelnen Maßnahmen Checklisten oder Leitfäden erstellt. Es wurde versucht, alle Hauptfunktionen einer Determinante der Kundenbindung -Wirkungskette nach Homburg / Bruhn zuzuordnen. Sicherlich ist dies strittig, da sich Punkte gegenseitig beeinflussen oder mit mehreren Determinanten verknüpft sind und dies zudem immer dem subjektiven Empfinden folgt. Jedoch kann so eine bessere Orientierung am Hauptziel der Kundenbindung erreicht werden, was eine Aufgabe dieser Arbeit ist. Als Kriterien für die spätere Zuordnung dienen zum einen der zeitliche Einsatz und besonders die Tiefe der Kundenbeziehung, die über die Maßnahme hergestellt wird. So wird beispielsweise durch eine Problemlösung mehr Vertrauen hergestellt als durch reinen Support, weshalb die Problemlösung der Kundenloyalität und der Support der Kundenzufriedenheit zugeordnet wird, auch wenn selbstverständlich beide zur Zufriedenheit beisteuern.

Darüber hinaus fanden parallel dazu mehrere Interviews mit Technical Account Managern statt. Ziel dieser Befragung war es, Detailwissen über die einzelnen Maßnahmen und implizites Wissen anhand einer erfolgreichen Kundenbindungsgeschichte zu gewinnen.

ERGEBNIS

Basierend auf den Erfolgsgeschichten und der Kartenabfrage entsteht der im Folgenden abgebildete Prozess. Hier sind alle Maßnahmen in Phasen zusammengefasst gelistet. Auch eine zeitliche Reihung findet statt. Allerdings kann diese nur als Orientierung dienen. Eine immer zutreffende Abfolge ist in einem derartig flexiblen und kundenindividuellen Prozess nicht möglich. Zudem sind im Prozess Aspekte, die immer wieder auftreten, nicht ständig wiederholt. Ist in der Abbildung beispielsweise ein zweites Projekt notiert, so ist es selbstverständlich, dass dieses mit den gleichen Phasen wie das Erste abläuft. Ein weiteres Beispiel wären die Phasen »Feedbacktermin« oder »Anpassungen«, die zweifellos wiederholt eintreten können bzw. sogar müssen. Die Abbildung soll einen Eindruck über den facettenreichen Prozess ermöglichen und eine Orientierungshilfe sein.

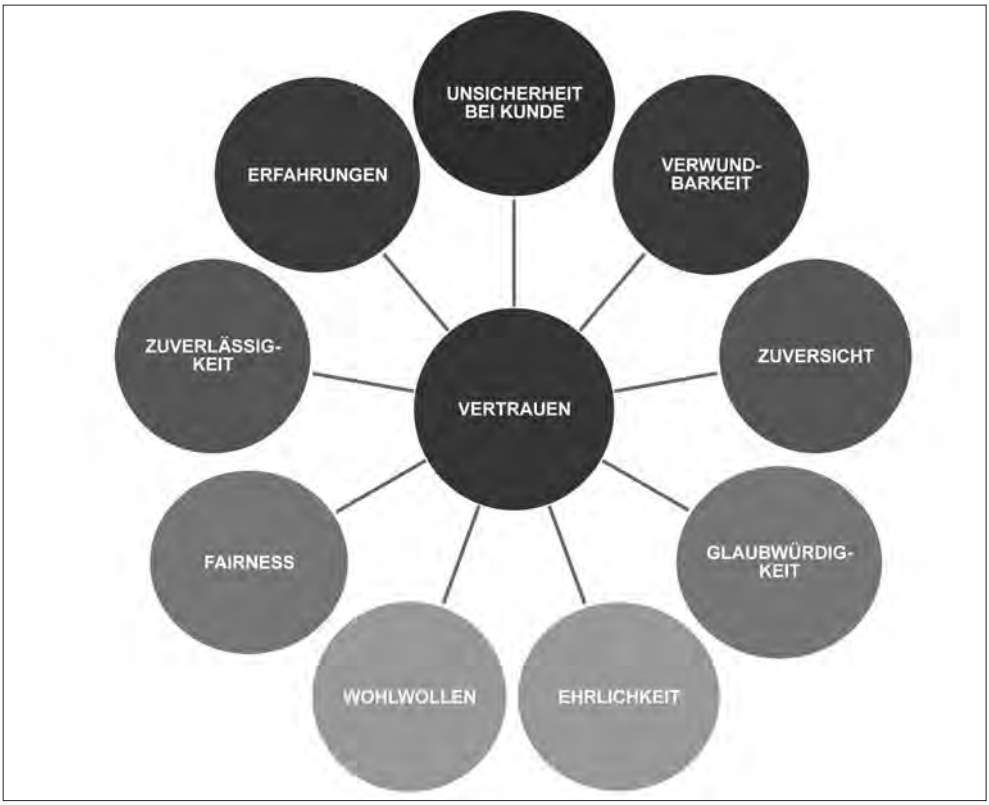


6 | Kundenbindungsprozess der think project! GmbH.

ASPEKTE DER KUNDENBEZIEHUNG

Grundlage des gesamten Weges ist die Kundenbeziehung zwischen Technical Account Manager, Technical Service, Account Manager und Kunde. »Aufmerksamkeit ist die höchste aller Fertigkeiten und Tugenden.« An diesem Grundsatz von Johann Wolfgang von Goethe sollte sich die Kundenbeziehung orientieren. Dem Kunden muss volle Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Kundennähe, persönlicher Kontakt und ein vertrauensvolles Verhältnis sind die Maxime. Ziel des intensiven, aktiven, individuellen Kundenkontakts sind dabei nicht nur die soziale Interaktion und der Aufbau einer Beziehung, sondern parallel dazu liegen strategische Gesichtspunkte wie Aufbau eines umfangreichen Netzwerks, vorausschauende Identifikation von Kundenbedürfnissen oder Streuung von Informationen an den Kunden im Fokus des Technical Account Managers.

Die Beziehung zwischen Kunden und Technical Account Manager muss von Vertrauen geprägt sein. Es ist der zentrale Aspekt, welcher als Voraussetzung und Grundlage für die weitere Entwicklung gilt. Ohne Vertrauen wird die langfristige Beziehung keinen Bestand haben.



7 | Einflussfaktoren auf Vertrauen.

DIE AUFGABEN DES LIEFERANTEN – ASPEKTE DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Mögliche Kundenzufriedenheit entsteht durch einen kognitiven und emotionalen Soll-Ist-Vergleich. Der Kunde greift auf persönliche Bedürfnisse, Erwartungen, Empfehlungen oder frühere Erfahrungen zurück, die er nach dem Kauf als Zielzustand definiert. Dieses Ziel heißt es nun zu erreichen. Um dies bewerten zu können, wird der momentane Ist-Zustand vom Kunden automatisch mit seinen Zielen und Vorstellungen verglichen. Dieser Zusammenhang entspricht dem Confirmation/Disconfirmation-Modell.[9]

In diese Kategorie fallen alle Maßnahmen, die der Kunde erwartet und als grundlegenden Service ansieht, wie die Startkonfiguration, das Einführungs- und Betreuungskonzept und die Betreuung am Projektende.

Vor der technischen Umsetzung muss zunächst ein klares und exaktes Verständnis über die bisherige Arbeitsweise, die eventuellen Schwierigkeiten und vor allem die Ziele des Kunden mit dem Einsatz der Software vorhanden sein. Erst dann kann eine kundenorientierte Konfiguration umgesetzt werden. Gezieltes Fragen, aufmerksames Zuhören und Interesse am Kunden und dessen Herausforderungen sind die Prämissen während der Startphase.

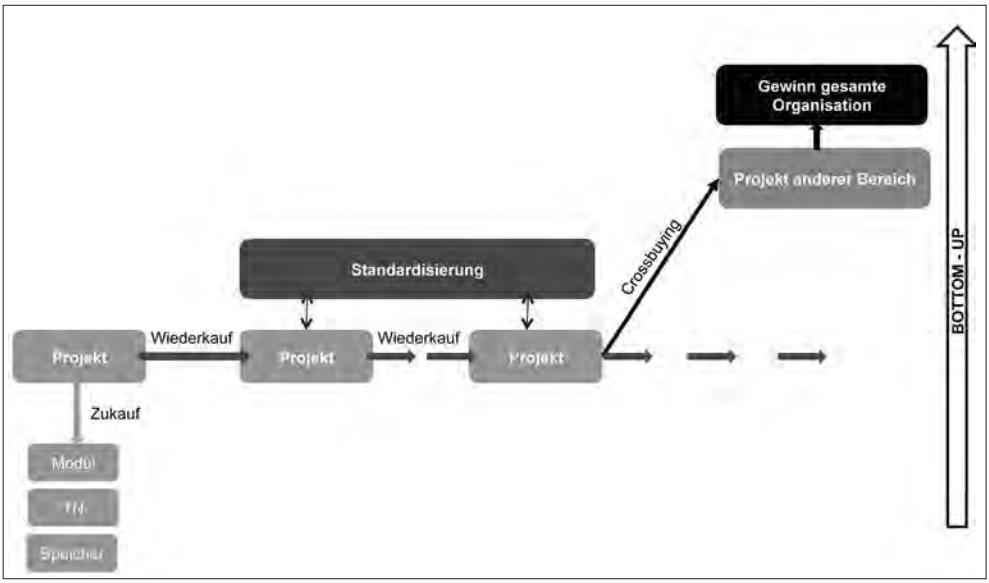
Anschließend gilt es, während der Einführungsphase die Ängste der Anwender gegenüber dem Erlernen einer neuen, eventuell sogar komplizierteren Software zu erkennen, zu verstehen, ernst zu nehmen und durch gezielte Maßnahmen zu beschwichtigen. Hierfür eignen sich sowohl schriftliche Anleitungen als auch Schulungen, in welchen die Mitarbeiter in die Anwendung der Software praktisch eingeführt werden.

Trotz der Einführungsphase treten während des Projektverlaufs immer wieder Fragen und Schwierigkeiten auf Anwenderseite auf. Dabei muss vermieden werden, dass beim Anwender durch die persönlichen Herausforderungen mit der neuen Software Ablehnung und innere Blockaden entstehen. Um ein intensives und effektives Nutzen der Software zu gewährleisten, ist eine optimale Kundenbetreuung während des gesamten Projektverlaufs nötig. Das Unternehmen think project! setzt dabei auf persönlichen Support. Die Technical Account Manager und Technical Services eines Teams übernehmen die Betreuung der eigenen Kunden, so dass kein anonymer Call Center eingebunden werden muss.

9 Vgl. Rath, C., Bewertung und Auswahl von Techniken zur Steigerung der Kundenzufriedenheit für das E-Business, 2002, S.36 ff

DIE AUFGABEN DES KUNDENENTWICKLERS – ASPEKTE DER KUNDENLOYALITÄT UND KUNDENBINDUNG

Der Technical Account Manager als Entwickler muss im Gegensatz zum reinen Lieferanten intensivere und vor allem langfristige und vorausschauende Aufgaben übernehmen. Sein Ziel besteht in der Erarbeitung von individuellen Strategien und Konzepten, um den Kunden in die gewünschte Richtung weiterzuentwickeln, sich nicht treiben zu lassen und dessen Unternehmen mit der Software bottom-up zu durchdringen. Hierzu gehören die Implementierung neuer Module, die Beauftragung neuer Projekte oder auch die Gewinnung neuer Organisationsbereiche, was oft als Cross-Selling bezeichnet wird. Die Erzeugung von Kundenzufriedenheit reicht hierfür nicht mehr aus. Nur loyale und eingebundene Kunden werden beim Unternehmen wieder kaufen.



8 | Der TAM als Entwickler: strategische Entwicklung des Kunden.

Der Technical Account Manager erhält Anregungen aus den verschiedenen Feedback-Terminen und Kundengesprächen. Wird für den Kunden daraufhin eine Anforderung, eventuell sogar ein bislang bestehendes Problem gelöst, sieht er im Technical Account Manager seinen Berater und Problemlöser und fasst tiefgreifendes Vertrauen zu ihm. Dieser Schritt sollte häufig wiederholt

werden, um den Kunden immer stärker an sich zu binden und ihn in die eigene Kompetenz vertrauen zu lassen. Der Kunde muss das Gefühl erhalten, mit Hilfe des Technical Account Managers und der Software Probleme lösen und damit effektiver, schneller und zuverlässiger arbeiten zu können. Folgende Phasen und Maßnahmen unterstützen diese Entwicklung: Feedbacktermine, Anpassungen, Erweiterungen, Standardisierung, Förderung eines Administrators auf Kundenseite, Integration des Kunden in Veranstaltungen des Unternehmens.
Ziel eines Feedback-Termins ist es, die Akzeptanz beim Kunden und eventuelle Schwierigkeiten und Wünsche auf Projektseite herauszufinden. Sind Hürden vorhanden, müssen diese identifiziert und detailliert nachvollzogen werden. Mit dieser Information kann eine Anpassung in der Software ansetzen, welche diese Hürden entfernt und damit die Anwendung erleichtert. Durch den intensiven Austausch mit Entscheidern, Umsetzern oder auch Anwendern steigt nicht nur die Zufriedenheit, sondern vor allem die Loyalität. Regelmäßige Feedback-Termine, wirkliches Interesse am Kunden und vor allem auch derartiges Zeitinvestment sind nicht mehr alltäglich, so dass dieser Service den Kunden begeistert und ihn zum loyalen Kunden werden lässt.
Neben den sichtbaren Zielen stehen für den Technical Account Manager der grundsätzliche Austausch und die damit einhergehenden Kunden-, Projekt- und Bedarfsanalysen im Fokus. Aus jedem Gespräch erhält er Informationen über die Arbeitsweise und Anforderungen des Kunden. Diese kann der TAM direkt angehen und eine Umsetzung mit der Software vorschlagen, so dass er beim Kunden als »Löser seiner Probleme« wahrgenommen wird. Damit steigen wiederum Loyalität und Bindung erheblich.

Hilfreich ist es immer, auf Kundenseite einen Administrator zu installieren, der als dortiger »Kümmerer« (Support, einfache Konfiguration) fungiert. Er sollte zunehmend tiefer in Konfigurationsthemen, technische Möglichkeiten und Anwendungsbereiche einsteigen. Ziel dabei ist es, einen Fürsprecher und überzeugten, verantwortlichen Mitarbeiter im Kundenunternehmen zu erhalten. Gibt es eine derartige Person, verbessert und intensiviert sich automatisch die Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und think project!. Der Administrator wird selbst zu demjenigen, der die Projekte weiterführt, den Kunden bindet und neue Ideen entwickelt. Zudem kann er viel besser und intensiver den Bedarf auf Kundenseite identifizieren.

Letztendlich kann man jede intensive Beziehungen noch stärken. Ein Einbinden des Kunden als »Co-Innovator«, »Co-Werbebotschafter« oder als »Informant« für das Unternehmen ist denkbar. Damit ist der Kunde nicht mehr nur reiner Konsument, sondern Mitwirkender und ein Teil des Wertschöpfungsprozesses. Diese Strategie wird verfolgt, um den Kunden fest an das Unternehmen zu binden und die Geschäftsbeziehung auf hohem Maß zu intensivieren.

3.3 DIE ANALYSE DER ERFOLGSFAKTOREN

GRUNDLAGEN

Erfolgsfaktoren sind »Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Gesamtziele einer Unternehmung von zentraler Bedeutung sind. Stimmen diese Faktoren, so wird die Unternehmung als Ganzes erfolgreich sein, zeigen sich dagegen hier Defizite, so beeinträchtigt dies unmittelbar den Gesamterfolg der Unternehmung.«[10] Erfolgsfaktoren sind dabei nie isoliert, sondern stehen in Beziehung zueinander. Dabei gibt es Bereiche, die aktiv eine Wechselwirkung ausüben, andere dagegen sind selbst abhängig. Folglich ist eine ganzheitliche Sicht und vor allem vernetztes Denken erforderlich.

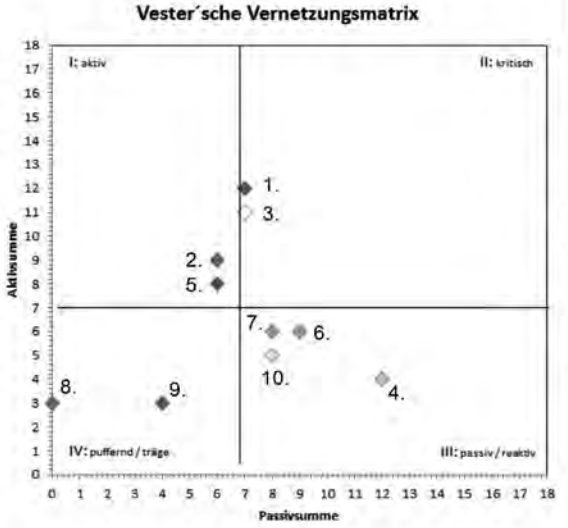
VORGEHENSWEISE

Analysiert werden soll, welche Faktoren die zuvor beschriebenen Prozesse und Maßnahmen unterstützen. Als Methode zur Identifizierung der Faktoren wurde eine modifizierte Variante der Kartenabfrage eingesetzt. Die Fragestellung war an alle Technical Account Manager gerichtet und sehr offen gestaltet, um in kurzer Zeit viele und breitgestreute Ideen zu erhalten. Nach der Identifizierung der Erfolgsfaktoren fand eine Klassifizierung, Priorisierung und Vernetzung (Vester´schen Vernetzungsmatrix) statt. Um eine objektivere Sicht zu erhalten, waren der Leiter des TAM-Bereichs und der Unternehmensleiter in diese Schritte eingebunden.

10 http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kritische-erfolgsfaktoren.html, zugegriffen am 16.07.2011

ERGEBNISSE

9 | Erfolgsfaktoren.



Legende:

	Passivsumme	Aktivsumme
1. MA-Kompetenzen	7	12
2. Industriespezialist	6	9
3. Kundenorientierung	7	11
4. Konzeption / Strategie	12	4
5. Fachwissen tpi	6	8
6. Teamwork (TAM-AM)	9	6
7. Teamwork (TAM)	8	6
8. Strukturen	0	3
9. Unternehmenskultur	4	3
10. Kunde	8	5

10 | Vester´sche Vernetzungsmatrix – graphische Darstellung.

3.4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR AUSLÄNDISCHE MÄRKTE

VORGEHENSWEISE

Vor jeder Analyse muss man zunächst überlegen, in welchem Markt grundlegende Schwierigkeiten bestehen und welcher Markt aufgrund dessen näher untersucht werden soll. Als Indikatoren können die Kennzahlen der Unternehmensziele herangezogen werden. Alle Märkte müssen ein bestimmtes festgelegtes Wachstum generieren. Die Märkte, welche die festgelegten Ziele nicht erreichen können, bedürfen einer näheren Analyse und Verbesserungen.

Da der Funktionsbereich TAM im Ausland dieselben Aufgaben und Prozesse wie in Deutschland übernimmt, können die für diesen Bereich abgeleiteten nötigen Erfolgsfaktoren auch hier als Grundlage für die Bewertung gesetzt werden. Allerdings treten durch die Globalisierung vermutlich weitere Herausforderungen auf. Diese zusätzlichen Aspekte und deren eventuelle Gewichtung und Berücksichtigung gilt es durch ein Experteninterview zu sondieren. Die Kombination aus den wichtigsten Erfolgsfaktoren und zusätzlichen Auslandsaspekten dienen als Untersuchungsgrundlage für die Analyse der zuvor abgeleiteten Auslandsmärkte.

Mitarbeiter-kompetenzen	Kompetenzen der TAMs vor Ort					
	Kompetenz	--	-	0	+	++
	Fachliche Kompetenz (analyt., problemlösendes Denken)					
	Soziale Kompetenz (Kommunikationsfähigkeit)					
	Personale Kompetenz (Sprache, Kultur)					

Industrie-spezialist	Fachwissen über die nationale Baubranche und deren individuellen, spezifischen Prozesse				
	keine Kenntnisse	wenige theoretische Kenntnisse	grundlegendes Wissen aus der Praxis	Gutes Praxis-wissen	umfangreicher, detaillierter Praxis-Erfahrungsschatz

Kundenorientierung	Beziehung zum Kunden und Aufbau eines Netzwerkes auf Kundenseite				
	keine persönliche Beziehung vorhanden	erste Kontakte auf unterer Ebene geknüpft	sehr gute Kontakte auf einzelnen Ebenen	grundlegende Kontakte in allen Ebenen	sehr gutes Netzwerk auf allen Ebenen bis zum Entscheider
	Auseinandersetzung im positiven Sinne mit dem Kunden				
	der Kunde ist nur Geschäftsvorfall	Wahrnehmung des Kunden	Kunde erfährt bewusste Aufmerksamkeit	Kunde und seine Wünsche haben Priorität	... + intensives, aktives Interesse am Kunde

Konfigur-rations-kenntnisse	Fachwissen über die Software think project!				
	keine Kenntnisse	Mangelhafte Kenntnisse	Befriedigende Kenntnisse, Nachfragen nötig	Gute und recht umfangreiche Bewältigung der Konfigurationen	Sehr gute, langjährige Konfigurations-erfahrung

Konzeption / Strategie	Kundenanalyse				
	keine Kenntnisse	allgemeine Daten des Kunden	kundenspez. Daten	Detaillierte Informationen über den Kunden	Umfassendes Wissen über Kunde & dessen spez. Bedürfnisse
	Kundenindividuelle, strategische Vorgehensweise und Umsetzung				
	keine strateg. Überlegungen – austauschbare Standards	kurzfristige allg. Ausrichtung – einzelne Kundenspezifika beachtet	Langfristige allg. Ausrichtung – Kundenspezifika beachtet	kurzfristige kundenspez. Strategie – Orientierung an Kundenwünschen	Langfristige kundenspez. Strategie – Ausschließliche Ausrichtung an Kundenbedürfnissen

Teamwork (AM-TAM)	Zusammenarbeit zwischen den zuständigen AM und TAM				
	reine Einzelarbeit	im Einzelfall Einbeziehung anderer	regelmäßiger Austausch	Austausch und phasenweise Kooperation	kooperative, regelmäßige Zusammenarbeit
Teamwork (TAM)	Zusammenarbeit zwischen den TAMs				
	reine Einzelarbeit	im Einzelfall Einbeziehung anderer	regelmäßiger Austausch	Austausch und phasenweise Kooperation	kooperative, regelmäßige Zusammenarbeit
Austausch tp! GmbH	Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und Netzwerk der think project! GmbH				
	reine Einzelarbeit	im Einzelfall Einbeziehung	regelmäßiger Austausch	Austausch und phasenweise Kooperation	kooperative, regelmäßige Zusammenarbeit
Organisation	Umsetzung von Konzeptionen der think project! GmbH				
	keine Umsetzung	Teilweise Umsetzung	1:1 Umsetzung		
	Fokussierung auf think project!				
	keine 100%	100%			

11 | Bewertungsbogen für Auslandsmärkte.

Der erste Schritt bezieht sich immer auf die Feststellung des momentanen Zustands. Um einen Vergleich und ein Ziel für einen erfolgreichen Markt festlegen zu können, muss dem betrachteten Markt ein erfolgreicher Markt bzw. dessen Bewertungsergebnisse gegenübergestellt werden. Diese dienen als Vorlage für den Ziel-Zustand.

ERGEBNISSE

Anhand der Bewertung zweier Auslandsmärkte entstanden drei strategische Entwicklungssäulen: Führung, Wissensmanagement, Kommunikation / Kooperation.

12 | Die Säulen der internationalen Weiterentwicklung.

Führung betrifft vor allem den gesamten strategischen Bereich von Konzeptumsetzung bis Kundenorientierung. Der TAM im Partnerunternehmen kann sich noch nicht vollständig am Geschäftsmodell orientieren. Diese Kenntnisse kann man sich nicht allein aneignen oder theoretisch lernen. Ein erfahrender Mentor muss den Mitarbeiter über regelmäßigen Austausch, Feedback, Beratung und Unterstützung bei Kundenterminen an die Unternehmenskonzeption und richtige strategische Arbeitsweise heranführen. Der Mentor gibt dabei seinen Erfahrungsschatz und nötige Interna des Unternehmens think project! weiter.

Neben dem Mentor für den strategischen Bereich ist es sinnvoll, für weitere Software- und Konfigurationsaspekte einen Paten zur Seite zu stellen. Hierfür bietet sich ein erfahrener Mitarbeiter des Technical Service an. Ziel des Einbindens einer zweiten Person ist, die Bereiche Strategie und Technik strikter zu trennen. So wird gewährleistet, dass mit dem Mentor über übergeordnete Aspekte gesprochen wird und der Blick hierauf nicht durch alltägliche technische Fragen verloren geht. Zudem steigt die soziale Integration über den intensiven Kontakt mit mehreren Personen.

Wissensmanagement ist für alle Unternehmen eine große Herausforderung, aber gleichzeitig eine sehr große Chance. Durch jahrelange Erfahrung, über 3000 Projekte und die Entwicklung vieler Kunden zu Bestandskunden verfügen die Mitarbeiter von think project! über großes Wissen bezüglich der Prozesse, Schlüsselstellen, Beziehungen und Strategie. Dieser Erfahrungsschatz kann dem TAM im Ausland sowohl bei der strategischen Ausrichtung als auch bei der Akzeptanz des Konzeptes helfen. Auch die Industriekenntnisse lassen sich dadurch stärken. Allerdings lässt sich Wissen nicht 1:1 weitergeben und es kann auch nicht einfach im Netzlaufwerk des Unternehmens abgelegt werden. Deshalb muss man sich innovativer und kreativer Methoden bedienen.

Man kann mit Geschichten, Modellen oder Metaphern arbeiten. Das dabei übermittelte Wissen soll Inspiration für eigene Lösungen und für die Erweiterung der Blickrichtung sein. Das Erzählen von Best-Practice-Beispielen garantiert neue, kreative Einblicke.

Kommunikation und Kooperation sind als Grundlage für alle Bereiche immer entscheidend. Internationale Mitarbeiter und Partner müssen besser in das gesamte Netzwerk von think project! eingebunden werden. Eine soziale Integration steigert die Zusammenarbeit, über gute Erfahrungen die Loyalität und letztendlich das Vertrauen, wodurch der Partner beinahe wie ein Kunde stärker an think project! und dessen Konzepte gebunden wird. Der vorgeschlagene Strategieworkshop für das gesamte Netzwerk, gemeinsame Meetings, gegenseitige regelmäßige Besuche und die Mitarbeit in anderen Teams ermöglichen diese stärkere Einbindung in das gesamte Netzwerk. Als Einzelplayer im Ausland ist die Arbeit im Vergleich zum großen Team in Deutschland immer erschwert. Deshalb muss versucht werden, den Partner in dieses Team zu integrieren.

4 FAZIT

Die grundlegende Analyse des Technical Account Management zeigte zunächst die hohe Bedeutung für das Geschäftsmodell der think project! GmbH. Das Unternehmen setzt auf eine besondere Strategie. Als Softwareunternehmen bietet es nicht Standardprodukte an, wie man es von anderen Anbietern der Branche gewohnt ist, sondern offeriert flexible, kundenspezifische Konfigurationen ohne großen Programmieraufwand. Dieses Alleinstellungsmerkmal bedingt auch eine besondere strategische Vorgehensweise. Für think project! steht der Kunde und dessen Bindung ans Unternehmen im Mittelpunkt. Diese zentrale Aufgabe, oft im Unternehmen als Kundenentwicklung bezeichnet, übernimmt das Technical Account Management. Damit erhält der Funktionsbereich eine sehr hohe Verantwortung hinsichtlich der strategischen Umsetzung der Geschäftsidee und des Geschäftserfolges. Die vorliegende Arbeit hat diese Zusammenhänge in den Mittelpunkt gerückt und für alle Mitarbeiter dokumentiert, was als ein grundlegendes Ziel formuliert wurde.

Da der Technical Account Manager in diesem Fall vielmehr Berater und strategischer Entwickler als Softwarelieferant sein muss, ist es nicht möglich, einen Standardprozess für all seine Aufgaben zu definieren. Dennoch zeigten sich bei den verschiedenen Erfolgsgeschichten zentrale Meilensteine, die bei jedem Projekt erfüllt sein müssen. Ohne eine gute Kundenbeziehung, Vertrauen, guten Service und regelmäßige Feedbackgespräche ist beispielsweise kein Erfolg möglich. So lässt sich für die grundlegenden Schritte ein Ablaufschema zeichnen. Dieses bietet neuen Führungspersonen im TAM-Bereich Orientierung und eine Vorstellung über den strategischen Weg zum Ziel »Kundenbindung«.

Die Erfolgsfaktoren-Analyse zeigt, dass eine rein technische Orientierung nicht ausreichend ist. think project! ist mehr als ein reiner Techniklieferant. Die Erfolgsfaktoren weisen mit Kundenorientierung, Industriespezialist, Konzeption und Strategie ebenfalls den strategischen Weg der Kundenbindung. Bei der Untersuchung war auffällig, dass im täglichen Arbeiten sehr schnell dieser Strategie-Fokus verloren geht und man nur an Konfigurationsthemen denkt. Damit dieser Blick aufs Ganze immer wieder ins Bewusstsein gelangt, ist diese Analyse sehr hilfreich. Auf einem Blick können alle entscheidenden Erfolgsfaktoren mit Ranking betrachtet werden. Dadurch trägt die vorliegende Arbeit für das grundsätzliche Verständnis, die strategische Arbeitsweise der Mitarbeiter und die Konzentration auf die wesentlichen Schlüsselfaktoren bei. Das ist besonders für neue Mitarbeiter im In- und Ausland, aber auch für die Vertriebspartner wesentlich. Um das dortige Verständnis für das Geschäftsmodell und die dargestellten Zusammenhänge zu schärfen, bieten sich eine enge Zusammenarbeit über ein Mentorensystem, intensivere Kommunikation und Austausch und ein verbessertes Wissensmanagement an. Gerade für letzteres kann die Masterthesis als Startpunkt gesehen werden.

ANHANG

LITERATUR

BRUHN, M., HOMBURG, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005

GALINANES-GARCIA, A., RENNHAK, C.: Die Bedeutung der Kundenbindung – Working Paper, Munich-Business-School, kein Ort, 2005

HINTERHUBER, H. ET AL.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen – Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003

KOHLERT, H.: Marketing für Ingenieure, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2006

MAASS, C.: E-Business Management, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, 2008

MIESCHKE, L.: Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung, GWV Fachverlage , Wiesbaden, 2004

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y.: Business Model Generation, Wiley Verlag, New Jersey, 2010

RATH, C.: Bewertung und Auswahl von Techniken zur Steigerung der Kundenzufriedenheit für das E-Business, Grin Verlag, München, 2002

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kritische-erfolgsfaktoren.html, zugegriffen am 16.07.2011

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Internationaler Vertrieb und Einsatz von think project! S. 735

2 | Das Business Model Canvas. S. 739

3 | Geschäftsmodell think project! GmbH. S. 740

4 | Prozesse und Zuständigkeiten. S. 741

5 | Wirkungskette der Kundenbindung. S. 742

6 | Kundenbindungsprozess der think project! GmbH. S. 744

7 | Einflussfaktoren auf Vertrauen. S. 745

8 | Der TAM als Entwickler: strategische Entwicklung des Kunden. S. 747

9 | Erfolgsfaktoren. S. 750

10 | Vester´sche Vernetzungsmatrix – graphische Darstellung. S. 751

11 | Bewertungsbogen für Auslandsmärkte. S. 753

12 | Die Säulen der internationalen Weiterentwicklung. S. 754

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Admin	Administrator
AM	Account Manager / Account Management
CEE	Central and Eastern Europe
d.h.	das heißt
EF	Erfolgsfaktoren
ES	Spanien
evtl.	eventuell
int.	international
ME	Middle East
PR	Projektraum
spez.	spezifisch
strat.	strategisch
TAM	Technical Account Manager / Technical Account Management
TES	Technical Service
tp!	think project!
tpI	think project! International
tpS	think project! Solution
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ROMAN NEUMANN

TALENT MANAGEMENT IS THE KEY

BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH THE TALENT SPACE PROGRAM AS INTEGRATED PART OF TALENT MANAGEMENT

ABSOLVENT MSC05
(11/2009-10/2011)

CONTENT

Summary 762

1 Introduction 763
1.1 Motivation 763
1.2 Problem Statement 763
1.3 Objective of Project 765

2 Changing environment of the employment market and the telecommunication industry 766
2.1 Paradigm shift towards the creative class 766
2.2 Demographic shift in the population pyramid 768
2.3 Development of telecommunication industry 770

3 Talent Space concept as integrated part of talent management 772
3.1 A group wide concept 772
3.2 Identification and requirements of talents 774
3.3 Talent categories 774
3.4 Talent Space initiatives 775
3.5 Concept standards 776
3.6 Cost reduction potential 777
3.7 Benefits for talents and managers 778
3.8 Data collection and monitoring methods 778

4 Critical reflection and outlook 780
4.1 Critical reflection 780
4.2 Outlook and recommendations 781

Appendix 784

SUMMARY

Nowadays it can no longer be denied Talent Management (TM) has a positive impact on a company's success. Various authors concluded that TM plays a central role in the long-term and sustained success of an organization (Heidegger; H. et al., 2010, p. 99, Tochtermann, T, Abend, A., 2005, p. 964). The systematic application of TM measures, especially in times of crisis, increases the likelihood of long-term success (Heidegger, A. et al., 2010, p. 94). Only those companies who ensure top talents and leadership skills can permanently gain a competitive advantage and therefore be financially successful (Boedeker, N., Huebbe, E., 2010, p.239).

This work identifies the challenges in dealing with TM. Furthermore, it introduces a concept of a program to foster visibility and networking for talents as an integrated part of TM. It illustrates with the help of the partnering organization, Deutsche Telekom (DT) practical applications and provides an outline for future development.

The concept named Talent Space provides a platform to foster visibility for talents, help them to distinguish themselves and support them to position their talent in the entire organization. This approach is not limited to one business area, function, country, or department but it applies throughout the whole Group; no matter where talents are located or in which area of the organization they have proven their talent. Talent Space helps to increases the performance of the organization and leads to a higher employee engagement. Furthermore the cost savings can be obtained by interlinking Talent Space with succession management. The organization can reduce the expenses for external recruitment companies, which are associated with high costs (Oberli, H., 2007, p. 38, Magin, I., 2009, p. 295), and the probability of placing unsuitable employees on vacant positions (Steinweg, S., 2009, p. 45).

Companies who are lacking behind are often missing a strategic orientation of TM, in the integration of learning models for building knowledge through experience, in a consistent TM across all hierarchical levels and in the expectation management of talents (Graf, G., et. al., 2010, p. 22, Duttagupta, R., 2005, p. 156, Ritz, A., 2010, p. 43).

1 INTRODUCTION

1.1 MOTIVATION

»The economy is gaining momentum and so is the war for talent« (Busch, C., 2011, p. 1). Companies facing the new economic world, dominated by demographic, macroeconomic, and technological changes need to see talent management (TM) as a business priority in order to survive. At the same time, the fast economic changes add pressure on managers, forcing them to rethink the business as well as Human Resources (HR) strategies. Especially within the highly developed western countries TM has become a critical success factor.

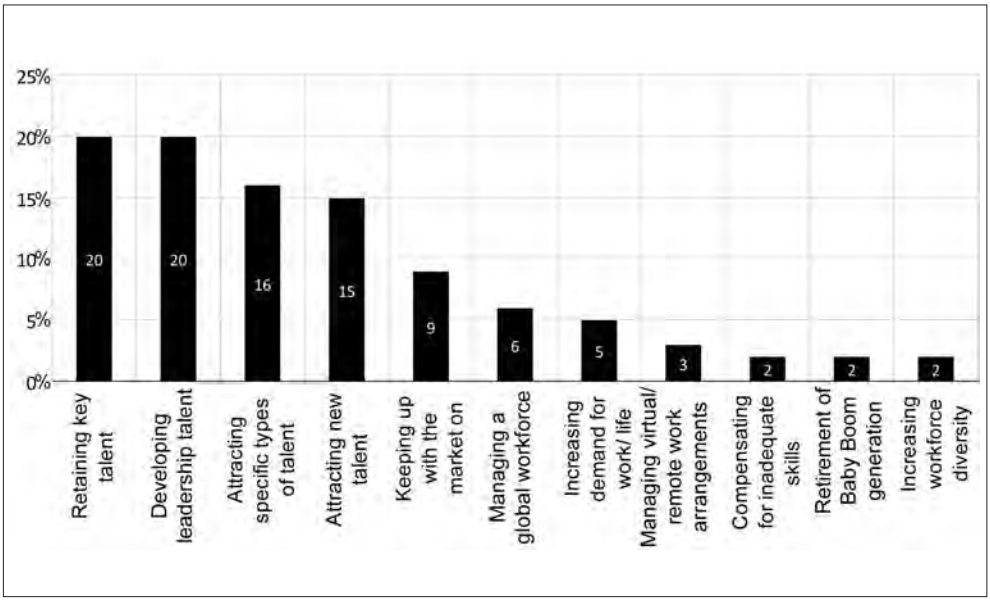
TM includes any activity to attract, select, integrate, develop and promote talents to add value to the business. A continuous TM can provide a long term benefit to the company. For over ten years now, the topic of TM has been on everyone's lips (Maria-Madela, A., Mirabela- Constanta, M., 2008, p. 27). If the prognoses occur: demographic development, shortage of staff, self-assured talent, knowledge and know-how as an important driver of value creation and increase of business, then TM is already today the ultimate discipline of HR management. TM is not a short term investment, it is a long term arrangement (Jaeger, W. 2010, p. 5). The ups and downs of business cycles challenge the HR management in terms of a sustainable TM again and again.

1.2 PROBLEM STATEMENT

In the current global economic context, intense demographical, macro economical and technological changes add pressure on companies, which in order to survive and to be efficient have to transform TM into a priority. It is recommended that managers invest a lot of time in creating strategies that attract, motivate and retain talent (Maria-Madela, A., Mirabela- Constanta, M., 2008, p. 25). Although, the official unemployment rate in the 16 EU countries that use the € rose up to 10% in January 2012 as a result of another recession, talent deficit becomes more and more pronounced, considering it has a critical importance for the companies (Statistisches Bundesamt (a), 2012, p. 1). Predictions however regarding the talent crisis are more and more pessimistic. It is forecasted that the four industries of health, production, energy and the IT/ Telecommunication will suffer or are already suffering because of the lack of an highly educated workforce (Statistisches Bundesamt (b), 2011, p. 14).

A complex competition takes place in the labour market. On the one hand companies fight for hiring experts, on the other hand for hiring managers, those who possess a rare skill: namely critical talent. Two global surveys performed by Deloitte 2010 and McKinsey 2011 highlight the companies' concern regarding TM (Asmundson, P., 2010, p. 5, Suder, K. et al, 2011, p. 29). The Deloitte survey explored the changing talent priorities and strategies of global and large national

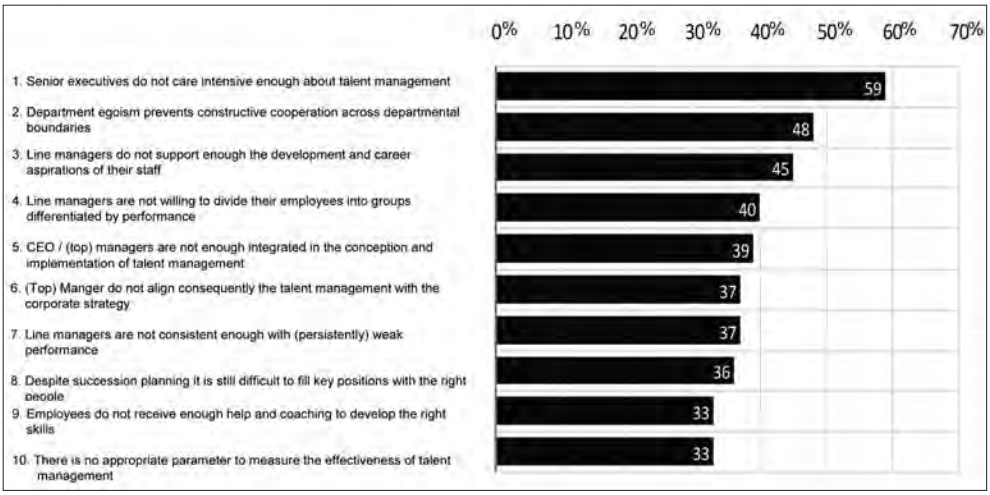
companies. These results were acquired during a survey held in October 2010 that polled 334 senior business leaders and HR executives at large businesses in America, Asia Pacific, Europe, the Middle East and Africa. The surveyed managers from a range of major industries, consider TM – attracting, developing, and retaining talent – to be their most critical people-related issue for the next years (figure 1). These issues reached 56% of 100% of all answers.



1 | Most critical people/talent issues facing the organization (%)
Source: Asmundson, P., 2010, p.5.

The second survey, carried out by McKinsey in May 2011 analyzed external research results and worldwide experiences of McKinsey's own experts. In addition, numerous discussions and interviews were conducted with personnel managers of companies, including DAX-listed companies and small and medium sized enterprises (SME) from the public administration. The study analyzed strategies from German companies which aim to ensure their need for skills within the next 10 to 15 years.

Figure two illustrates the biggest obstacles of TM and underlines the fact that more then half (56%) of the respondents (multiple entries allowed) consider the lacking commitment of the senior executive management towards TM to be the biggest obstacle (Suder, K. et al, 2011, p. 29). Furthermore, departmental boundaries in an organisation prevent TM to lead to a success. Line mangers fear to loose their talent to another department and receive nothing in return (48%). In addition, line managers do not support the development and career aspirations of their talent enough (45%), which might lead to dissatisfaction and, in the worst case for the company, the resignation of the talent.



2 | Obstacles of talent management
Source: Suder, K. et al, 2011, p. 29.

As illustrated by the studies, the competition for talent is a certainty and a growing global issue. Especially highly technically oriented industries such as the IT/ Telecommunication sector will experience the major impact over the following years.

1.3 OBJECTIVE OF PROJECT

The objective is to identify the challenges and strategies in dealing with TM. Furthermore, this work introduces a concept to foster visibility and networking for talents as an integrated part of TM and how it can be measured and monitored. It illustrates practical applications and provides an outline for future development.

In the first step of the paper, the author introduces the changing environmental conditions and the specific challenges of the telecommunication sector. The concept of Talent Space as a platform to foster visibility and networking, with all its implications, is introduced to the reader in chapter three. The last chapter will reflect the current status of the concept and derive recommendations for a future TM development.

2 CHANGING ENVIRONMENT OF THE EMPLOYMENT MARKET AND THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY

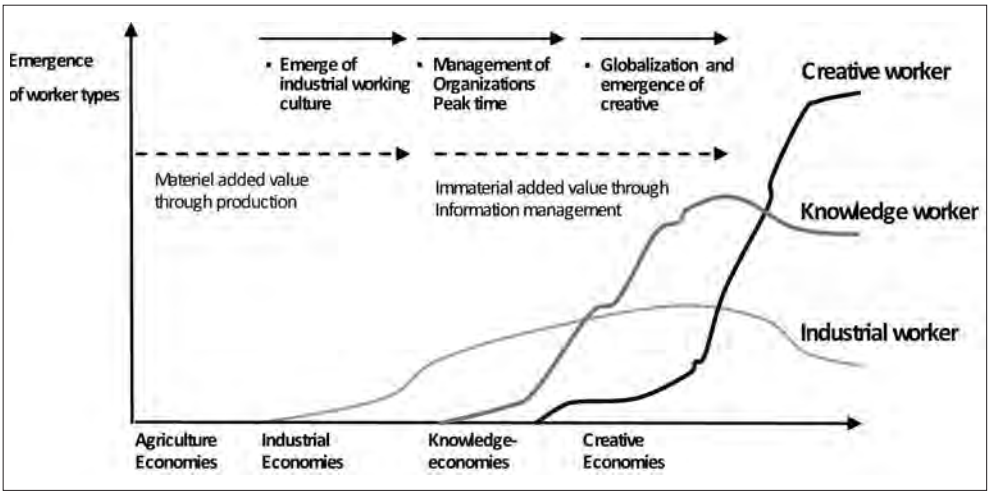
2.1 PARADIGM SHIFT TOWARDS THE CREATIVE CLASS

»We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.« (Einstein, A., 1954, p. 256)

The ability to come up with new ideas and better our ways of doing things is crucial to increase innovation and productivity. The great transition from the agricultural to the industrial age was based on natural resources and physical labor manpower. The previous shift substituted one set of physical inputs (land and human labor) for another (raw materials and physical labor) while the current one is based fundamentally on human intelligence, knowledge and creativity (Florida, R., 2004, p. 14).

Workplaces are changing. Stress is rising as creativity and mental labour have become the force of innovation and production. The driving force is the rise of human creativity as a key factor in our economy and society. Both at work and in other areas of lives, we value creativity impulse as the attribute that distinguishes us as, humans, from other species. Consider first the realm of economics. Many say that we now live in an information economy or a knowledge economy. What is more fundamentally true however is that we now have an economy powered by human creativity. In every industry, from automobiles to fashion, food products, and information technology itself, in the long run winners are those who can create and keep creating. The key dimension of economic competitiveness is the ability to attract, cultivate and mobilize these resources (Florida, R., 2004, p. 36).

Figure three illustrates the demand shift from the industrial worker to the knowledge worker up to the creative worker. Especially highly technically oriented branches such as the IT/ Telecommunication have high demands for the creative workforce to come up with the solutions which will be required in the future (Putlitz. J., et al, 2007, p. 23).



3 | Transformation of job market
Source: Zukunftsinstitut, Creative Work, 2007, p. 16.

Economic crises, political conflicts, revolutions and the financial break downs of countries rapidly change our environment. The only sure thing is that everything changes. The rate of change increases, so if society wants to keep up people need to speed up. That is the message of today and the future thus seems increasingly uncertain. The search for creative employees at global level will go through a rapid development. While the market becomes more flexible, the creative workers are more and more capable in moving to where the best opportunities are offered. By the year 2020, it is predicted that only 40% of all job contracts will be unlimited contracts. The other 60% consist of short term contracts in which the creative class jumps from job to job every one to two years (Jánszky, S., 2011, p. 45). The pace is becoming faster even today, with a typical professional having worked for nine companies by the age of 32 in the US. It is predicted that today's students will have 10 to 14 jobs by the age of 38 (Sony BMG, 2008, p. 1). There no longer seems to be a stigma attached to workers who jump from job to job, building up a portfolio of knowledge and skills. By constantly changing jobs, with the associated changes of locations and employers, the people seem to have become job nomads (Seifert, L. 2010, p. 7).

It is not their creativity that characterizes the emerging mass of project workers, but the way they work and their understanding of work as a designable element of self-realization in their patchwork biography. Not only partners, children and homes will be mosaics of individual bio-patchworks, but especially jobs, activities and projects. In comparison the project workers think differently to their parents and representatives of the classical industrial and employee culture. While the former generation went through the hierarchical levels and income groups, the new workers look for project challenges and lifetime stories (Jánszky, S., 2011, p. 45). The central drive is personal challenge and their applicability to the market.

On the other hand, there is countermovement regarding the projected changes. This movement refers to a stronger desire of slower movement in life. Therefore several authors illustrate that there is a countermovement, which is so called »slow movement« (Seifert, L., 2010, p. 34, Michalk, S., Nieder, P., 2007: p. 38). The slow movement advocates a cultural shift toward slowing down life's pace (Butterworth, T., 2009, p. 1). The philosophy reminds everyone that our basic needs never change. These include the need to be seen and appreciated, the need to belong and the need proximity and care. This can only be achieved by taking the time for human relations. In order to master changes, we have to recover slowness, reflection and togetherness: there we will find real renewal (Honore, C., 2008, p. 3).

People are looking for a safe environment with a secure job, less stress and a constant balance between work and private life. The majority of the creative class expects some element of office-based work without having to change location every month. The notion of portfolio careers is not likely to become a reality for this group – of whom two-thirds believe they will have between two and five employers in a lifetime. Training and development is the most highly valued employee benefit. The number choosing training and development as their first choice of benefit is three times higher than those who chose cash bonuses. Working with strong personal coaches and mentors is seen as an important part of the development (Seifert, L., 2010, p. 7).

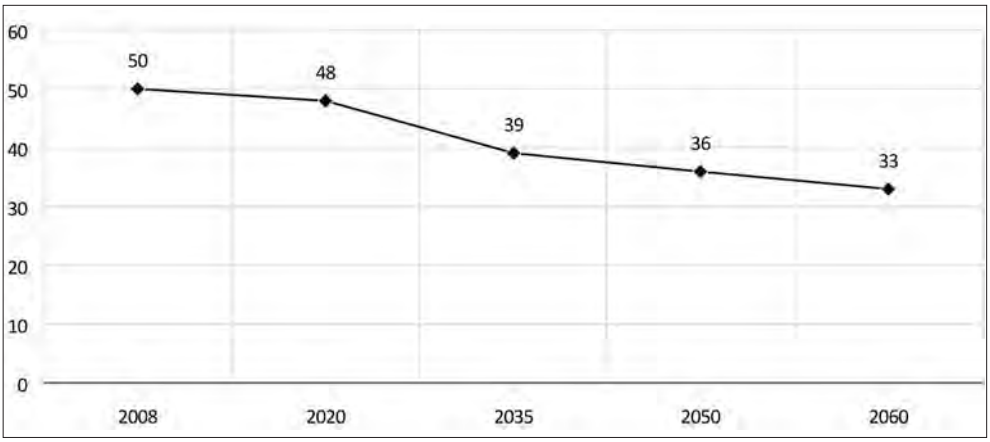
2.2 DEMOGRAPHIC SHIFT IN THE POPULATION PYRAMID

The determining factor for the business world in the following years will be of a demographical nature. Companies confront themselves with demographic scenery dominated by the withdrawal of the so-called baby boomers and the lack of young workforce, especially in the developed countries. Although there has been talk of the danger of overpopulating the planet in the developing countries over the past years, the reality is that we facing a growing under population in the developed countries, with all the economical implications (Drucker, P., 2006, p. 8).

A closer look at Germany shows that the demographic development has two major implications. Firstly, the increasingly aging population and secondly the declining birth rate. Today's people have a longer life expectancy than it was in the 1950's, due to a healthier lifestyle and the development of the pharmaceutical industry. Besides, the predictions show that people will have fewer children than in the 20th century. The average birth rate for each family has declined from 2.4 children in 1950 to 1.3 in 2010 (Statistisches Bundesamt (c), 2011, p. 36). It can be deducted that this will lead to a shrinking working population (Sebald, H., Enneking, A., Woeltje, O., 2005, p. 4). This is also reflected in the projection, which predicts that the German population will decrease by about eight million between 2004 and 2034 (Steinweg, S., 2009, p. 12).

The Federal Statistical Office forecasts a 17 million workers decline of the working population in German by the year 2060 (figure 4) (Statistisches Bundesamt, 2010, p. 16). Projections have also shown that, in 2030, half the German population will be over 50 years old. On the one hand,

the number of working persons per year decreases by about 150,000 people, on the other hand, people are living longer which leads to future challenges for the pension system and health care sector (Bednarczuk, P., Wendenburg, N., 2008, p. 204).



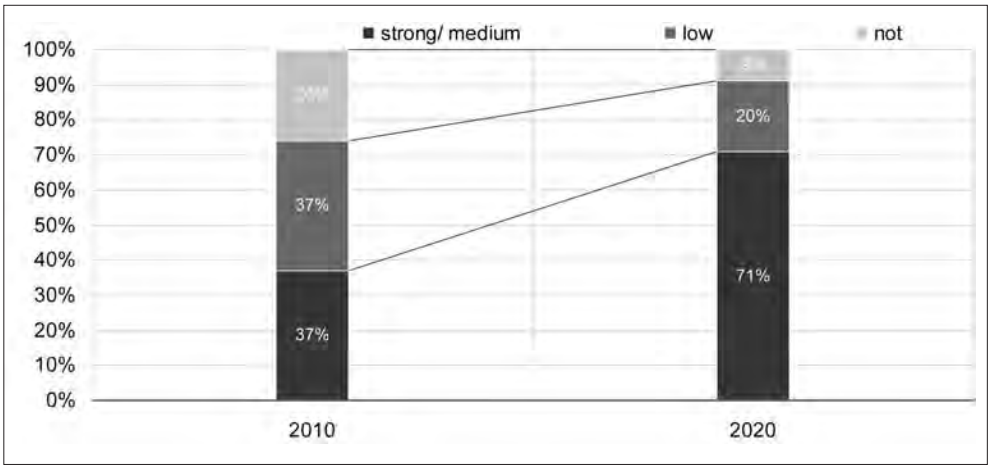
4 | Population of working age in Germany (in million).
Source: Statistisches Bundesamt, 2010, p. 16.

This scenario assumes a constant immigrant flow in Germany. At this point, the scenario is limited to the unpredictable future immigration regulations of the German government. It should be considered that a larger number of qualified professionals could enter the German labour market in the next 15 to 20 years. Especially the emerging markets such as China and India, will release millions of well-educated young professionals each year from their universities reaching for jobs in the western world (Wiedling, H., Wiesmann, S., 2010, p. 2). This scenario, an increase of skilled workers from abroad, will also have an impact on the absolute numbers of workers in the German labour market. Especially multi-national cooperation will further extend their recruiting markets to a more global approach (Schweyer, A., 2008, p. 110).

How extensive the workforce shortage ultimately may be can not be predicted precisely, but it will reach an unprecedented size. The resulting loss of workforce can only be compensated to some extent by the increasing labour productivity. Many companies today are already suffering under the lack of skilled workers and expect a further deterioration in 2020 (figure 5). More than 70% of the German companies see shortage of talent as a strong or medium challenge for their organization (Suder, K. et al, 2011, p. 29).

In Germany in 2009, nearly 50,000 engineering and IT specialist positions could not be filled due to the decline of engineering and informatics graduates. The shortage of academic employees especially in the branches of IT and Telecommunications is expected to worsen over the next

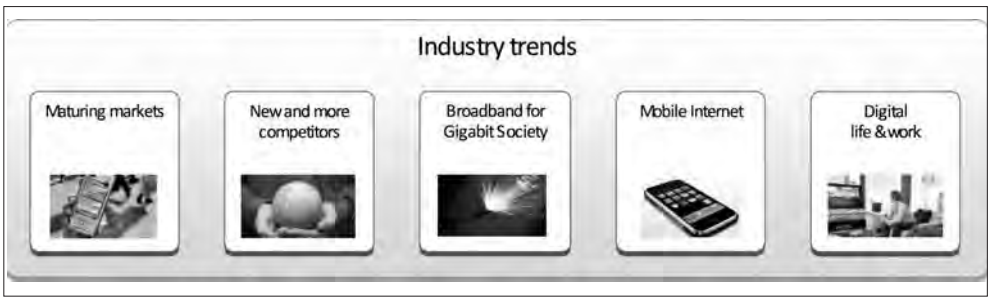
years (Strack, R. et al. 2009, p. 7). When speaking of the aging population, the author focuses in the following on the German labour market with particular reference to the telecommunications industry. To understand how the telecommunication industry has changed and is going to change the development of the telecommunication sector is introduced.



5 | Expected workforce shortage
Source: Suder, K. et al, 2011, p. 29.

2.3 DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION INDUSTRY

Telecommunications is one of the fastest moving branches. Customers become more sophisticated, but also more overwhelmed by complexity (Gattuso, J., 2011, p. 1, Hess, T., Schlaeffer, C., 2010, p. 18, Connault, F., 2009, p. 3). Figure six shows the trends that influence the telecommunications industry the most.



6 | Industry trends
Source: Deutsche Telekom AG, 2009, p. 7.

MATURING MARKETS:

Most of the industrialized countries have successful changed their markets from supplier markets to consumer markets (Grant, R., 2010, p. 62). The customer has the power to choose between several suppliers and in only a few niches – fields of specialisation of products or services – does consumer demand exceed the supply. Buyers have gained more influence and prices in mass markets will continue to fall which leads to a decline in growth rates (Best, R., 2005, p. 65). In the telecommunication industry especially fixed line and mobile business suffer from declining growth rates (Kelly, K., 2010, p. 7).

NEW AND MORE COMPETITORS:

Since the opening up of the former monopolistic markets such as the telecommunication or the mail market in Germany, new innovative and capable competitors have emerged (Zolenhoefer, R., 2007, p. 395). Fewer regulations, result in more open and attractive markets, especially for smaller companies. It fosters innovation regarding aspects such as new product ideas or new business models. This could be e.g. merging competencies from the IT-, software, media and entertainment industry.

BROADBAND FOR GIGABIT SOCIETY:

In 1984 there were approximately 1.000 technical devices with internet connection worldwide. Between 1992 and 2008 the number of technical devices with internet connection increased from one Mio. up to one Mrd. (Sony BMG, 2008, p. 1). The demand of web-enabled devices has tremendously increased over the last years. In 2007 the fastest internet connection was nine billion bits per second. Only three years later companies are testing broad band lines which carry 14 billion bits per second. These new broadband lines are able to transfer about 210 million telephone calls or 2.660 CDs per second (Sony BMG, 2008, p. 1). In our society gigabits of information and data is shared world wide and needs to be supplied in appropriate time.

MOBILE INTERNET:

Due to the fast development of the internet the consumers have changed their expectations towards mobile internet. The consumer wants to be supplied with information permanently by demanding more capacity and speed. Smart phones are not only used to communicate via voice, but also to ask directions or to find the closest repair shop. That explains the forecast of Cisco stating that data traffic will increase by a factor of 40 by 2014 (Gruman, G., 2010, p. 1).

DIGITAL LIFE & WORK:

In 2015 around 40% of business customers will use cloud services (Hess, T., Schlaeffer, C., 2009, p. 24). Cloud services will be used to share information with colleagues across the globe. Not only at work, but also in homes, digital devices are used to manage daily life. In the connected home, cloud services enables the user e.g. to monitor energy consumption or to program the TV with their smart phone. There is a need for transformation to support the customers.

Due to the introduced macroeconomic development; the rise of the creative class, the demographic shift in the population pyramid and the fast moving telecommunications industry it is very important for HR to establish a TM system at an early stage to counteract this trend and act accordingly to remain competitive and to become more innovative. TM is therefore rapidly becoming one of the most important factors in providing strategic orientation for organizations. The key factor in determining the success of any organization is its ability to use human talent (Cheese, P., et al, 2008, p. 32). Tasks for TM are to discover, develop, deploy, motivate and energize their talents. A company only remains competitive if it acquires, develops and uses knowledge faster than its competitors. To do so the Talent Space program was created and implemented together with the partnering organization to support the TM of DT as one puzzle of a for business success. In the following chapter, the TM program Talent Space will be explained in more detail.

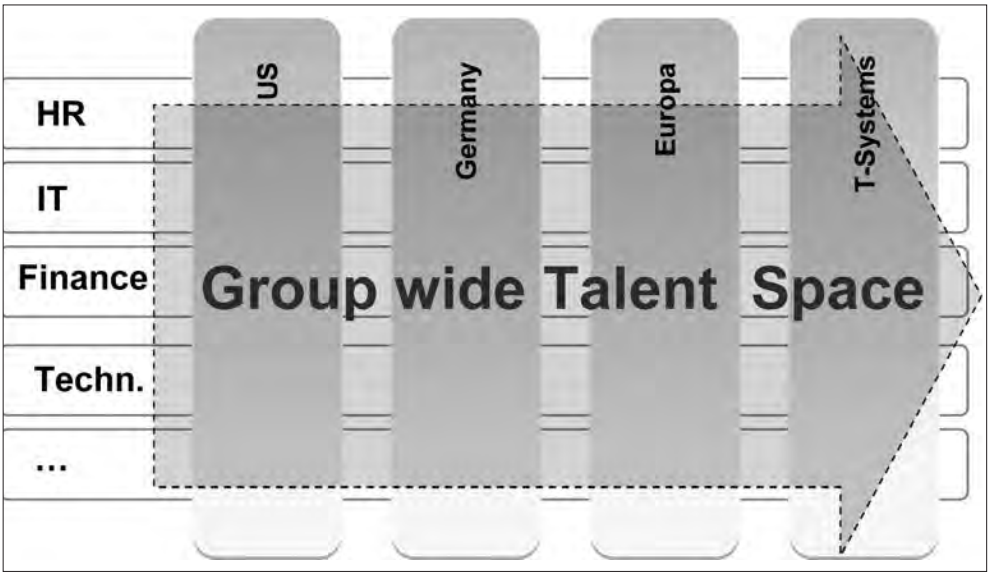
3 TALENT SPACE CONCEPT AS INTEGRATED PART OF TALENT MANAGEMENT

3.1 A GROUP WIDE CONCEPT

DT is facing the challenges posed by demographic shifts and the associated changes, in particular, a future shortage of talented employees. One major objective of the HR function is to confront this future shortage with specific activities such as TM and tailored recruiting initiatives. Talent Space provides a platform for new opportunities for both talented individuals and the Group as a whole, which will be explained in more detail in this chapter. In the last 15 years TM of DT operated more in regional silos in the US, Germany, Europe, and T-Systems. These old talent silos, called »goldfish bowl«, focused only on a few talents within a restricted area of the company. There was no company-wide transparency and the management wondered why the company ended up with too little talented people in executive positions. Talents were kept in the restricted areas of the unit where no or only a little exchange of talents was fostered. Cross functional career opportunities (horizontal moves between functions and business areas within the Group) were limited and only »chimney careers« (vertical moves within one function or one business area) were usually offered (T. Sattelberger, 2010, p. 2).

Hence, the exchange of ideas and know-how was restricted and creative potential and innovation came to its limits. To fulfill the business transformation, needs for driving innovation and providing a flow of creativity, these silos need to be opened. The business transformation is about developing a strategy that takes into account the dramatic shift in the market, the customers and their desire for products as well as talents' request for wider career possibilities (Nair, M., 2011, p. 36). Talent Space provides a platform to foster visibility for talents, help them to distinguish themselves and support them to position their talent in the entire organization. This approach

is not limited to one business area, function, country, or department but it applies throughout the whole Group; no matter where talents are located or in which area of the organization they have proven their talent. Figure 7 illustrates the approach of the Group-wide, functions specific concept. This approach is open for exchange of talents and knowledge to foster collaboration between all dimensions in the matrix.



7 | Group wide Talent Space
Source: own illustration by the author.

Within Talent Space talents are meant to stretch their comfort zone by leaving their behavioural state, within a person operates in an anxiety-neutral condition, using a limited set of behaviours to deliver a steady level of performance, without a sense of risk (White, A., 2009, p. 94). By stretching the comfort zone of talents, by exposing and making them visible to Group-wide decision-makers, their chance of being considered in strategic succession planning and staffing will increase and they might be granted the possibility of personal and professional development (Ritz, A., 2011, p. 202). In contrast to training opportunities, which mainly focus on improving the performance in the current task, Talent Space primarily focuses on increasing the visibility of talents and thus the chance for taking over a new task or position within the company.

3.2 IDENTIFICATION AND REQUIREMENTS OF TALENTS

The prerequisite for participating in Talent Space is the inclusion in the Group-wide Talent Pool that consists of a defined group of employees. Talents in the Talent Pool have been assessed, using the various HR development tools in place in the Group. The identified employees show the combination of above-average performance and high potential. Members of the Talent Pool must fulfill the following additional criteria to be eligible for the Talent Space:

1. Potential and ability to take over more complex tasks in a short period of time
2. Mobility and willingness to change the current geographical location
3. From a development perspective »mature in their current position«
4. Lack of visibility among decision makers to make a next development step
5. Profound English skills (classification of language skills)

The identification of potential Talent Space participants takes place within the functional talent and succession reviews. The line-management, the HR Business Partner and the Human Resources Development unit use these meetings to discuss the functional talents in terms of their ability to be a successor for potential openings of management positions. These meetings are held in each function once a year. To ensure a diverse Talent Space the Group-wide diversity quotas of at least 30% female and at least 40% international talents must be obeyed in the nomination process. Once the quotas are fulfilled, the talented employees from the different hierarchical levels below the executive level are assigned to different talent categories.

3.3 TALENT CATEGORIES

Talent Space aims to cover the whole talent pipeline which includes fresh graduates up to managers. The talent categories are an approach to classify talents into three categories according to their professional experiences and their readiness to take over a new position. These categories are called »Top Talent«, »Professional Talent« and »Emerging Talent«. Professional experience is defined as the competence and skills they have acquired in interacting intelligently and skillfully with their professional environment (Celeste, B., et. al., 1994, p. 221). Readiness is defined as the information, based on observation, how prepared the talent is to take over a more complex task, either a management position or a new position in a new professional field.

TOP TALENTS

Individuals, who have shown in several job positions, and after broader validation and assessment, to have potential for and are able to take over key positions (e.g. strategically relevant) immediately with a minimum risk of failure, and therefore justify extensive advancement initiatives.

PROFESSIONAL TALENTS
Individuals, who have proven themselves in at least one or two positions. These candidates are assumed to have the broad potential to take on a new position in their target area.

EMERGING TALENTS
Individuals who do not have a large amount of professional experience (a maximum of three years). Nonetheless, they have already succeeded in standing out and, based on their strong personality, can be entrusted with a more responsible position after a short introductory and induction phase (Deutsche Telekom 2011 Talent Space product description, 2011, p. 5).

The classification of the talents into the introduced categories is very important for offering appropriate initiatives to the Talent Space participants. A top talent e.g. might need less exposure time to senior executives, because he or she is already known in the company, than an emerging talent who did not have the chance to get in contact with the management and therefore needs more exposure time.

3.4 TALENT SPACE INITIATIVES

The activities of Talent Space differ widely from the personnel development of employees that relate to Human Resources Development products such as programs, training courses, etc., which aim to improve performance and make the individual more capable in their current role. Development within Talent Space mainly involves making the employees more visible in order to substantially improve their chances of changing their role or job. Derived talent initiatives can be grouped into conferences, workshops and individual initiatives:

1 **CONFERENCES**
The conferences can be divided into talent conferences and meetings. Talent conferences are more formal and include the attendance of board members and senior executives. The goal is to discuss strategic business topics of the different functions and to allow executives to get to know the talents and their point of view. Talent meetings are characterized by a more informal meeting style. Guest speakers from within and outside of DT, talk about their experiences in business and life with the goal to demonstrate how a certain attitude or strategy can affect the personal life and business.

2 **WORKSHOPS**
The workshops are conducted outside of the work environment together with executives of the Group. The executives take the time to discuss current business topics with a limited number of persons and to work closely together with the talents e.g. on new functional processes or projects. Conferences and workshops give the talents the chance to get to know the executives of their functions and to train their networking abilities.

3 INDIVIDUAL INITIATIVES

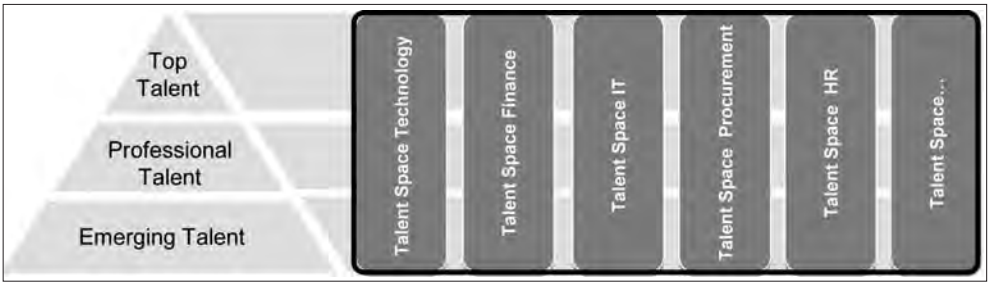
Individual initiatives shall foster the development of each talent. The talent market place for example provides a platform for job rotations. The concept of talent market place combines knowledge transfer and networking between the talents and management. During the market place, participants have the opportunity to obtain information on market stands on strategically important issues, to network with the project leaders and the management and to find out about interesting job opportunities. Project assignments during which participants work on a project in another function or unit grant the talents the chance to enlarge their professional experience. Talent Space participants are furthermore asked to find an individual business mentor who works with the talent on his personal progress. Target areas are reflection, individual development and career advancement. These mentors may become advocates for the talent in the succession review and increase the talent's chances when filling job vacancies. This might also foster the motivation of talents to stay within the company instead of searching for jobs externally due to limited career perspectives.

3.5 CONCEPT STANDARDS

To ensure a consistent and efficient Talent Space concept, standards need to be defined and communicated. The figure below (figure 8) shows the functional Talent Spaces of which each is managed by a functional Talent Space team. Each functional Talent Space needs to fulfill the key features to ensure a standardized structure and process throughout the group. The key features are:

- Talent Spaces are functionally driven and steered
- Each functional Talent Space hosts 40 to 50 talents
- Target group of Talent Space is below executive level
- Nomination of talents must reflect the international and female quota
- All functional Talent Spaces are broken down into Top-, Professional-, and Emerging Talent categories
- Time talents spend in Talent Space is restricted to 18 months
- Each talent is supposed to participate in at least 4 initiatives over the course of 18 months
- Participation fosters individual development

All functional Talent Spaces together form the corporate Talent Space.



8 | Functional structure of Talent Space
Source: Deutsche Telekom, 2010 (b), TM policy, p. 17, extended by the author.

The functional set-up of the Talent Spaces ensures an exchange of talents across all units. Furthermore, through the Group-wide initiatives, talents are not bound to stay in their function, but also have the opportunity to participate in cross-functional activities. These initiatives are provided to all talents within Talent Space. As mentioned the Talent Space is primarily used to improve the visibility of previously hidden talented individuals within the company. If well executed, TM can be used to increase the internal staffing quota and to reduce costs.

3.6 COST REDUCTION POTENTIAL

TM increases the performance of the organization and leads to a higher employee engagement (Steinweg, S., 2009, p. 40). But there is another important aspect that is achieved through an effective TM - cost reduction. The cost savings can be obtained by interlinking Talent Space with succession management. The organization can reduce the expenses for external recruitment companies, which are associated with high costs (Oberli, H., 2007, p. 38, Magin, I., 2009, p. 295), and the probability of placing unsuitable employees on vacant positions (Steinweg, S., 2009, p. 45). Management positions with strategic impact.- so called key positions - are often filled through external recruitment firms (Adams, T., 2010, p. 263).

Talent Space provides the potential candidates for these future key positions and thus enables long term succession planning and succession management. Succession management is a process for identifying and placing internal people with the potential to fill key positions in the company. Succession management increases the availability of experienced and capable employees that are prepared to assume these roles as they become available (Carroll. B., et. al., 2008, p. 98). In addition, the retention of the talents avoids negative drawbacks for DT, for example, loss of production, interruption of work flow, loss of knowledge and expertise, and disruption of communication networks (Phillips, J., Edwards, L., 2009, p.31). These significant negative consequences of excessive fluctuation additionally show how important effectively reduced turnover due to Talent Space can be. The reduced turn over rate, the creation of new development and

promotion opportunities might help the Group to become even more attractive as an employer and strengthen the employer brand externally as well as internally. The increase in the internal placement rate aims to provide career opportunities to the internal staff so that valuable know-how remains within the company. However, this is accompanied with the risk to generate a certain degree of tunnel vision since candidates who come from other companies normally bring new approaches and perspectives into the company. Thus a to high target value of the internal placement rate could be questioned.

3.7 BENEFITS FOR TALENTS AND MANAGERS

Besides the mid term and long term benefits of Talent Space the program provides added value for the individuals. Candidates in Talent Space are visible to managers in other strategic business units and have an opportunity to network amongst equals. Talented individuals can find out about new areas and get to know potential line managers and colleagues. By taking on a more complex role in an unfamiliar area, the candidate is given broad learning and development opportunities and the chance to grow with this challenge. The excellent networking possibilities in the Talent Space make the new candidates part of a Group-wide dialog. They have the opportunity to use the Talent Space as a communication platform and to share their experience and potential in the Group. In the end the long-term commitment to Deutsche Telekom might also be reinforced (Deutsche Telekom, 2011 (b), product description, p. 6).

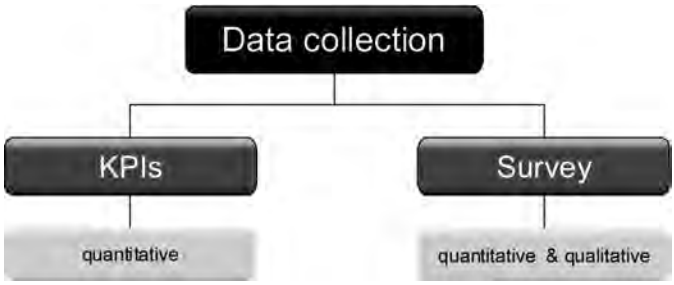
The positive effect of Talent Space for managers is that talented individuals become visible and accessible. The Talent Space could be compared to a market place, with managers being able to find and fill their vacancies with candidates. Talent Space enables managers to obtain a clear picture of potential applicants (Deutsche Telekom, 2011 (b), product description, p. 6). The effects of a good and efficient Talent Space do not only help the company to become more successful, but also depict plenty of advantages for talents and managers. Although, the predicted cost reductions in executive recruitment and benefits for talents and managers seem to be foreseeable, the implementation of the program still needs to show the performance within the business context. To prove the implementation and the success of the program measurement methods and metrics are necessary. The following chapter introduces the systematic of data collection and monitoring methods to be able to measure the performance of the program and derive actions when needed.

3.8 DATA COLLECTION AND MONITORING METHODS

The Impact of TM measures to contribute to the success of a company is difficult to measure (Becker, E., Huselid, A., Ulrich, D., 2001, p. 1). Nevertheless, the effect of Talent Space should be communicated in numbers and in words, so that analysts, CEOs, managers and investors, who speak mostly in numbers can be reached (Doerfler, W., 2010, p. 12; Davenport, O., 1999, p.

202, Phillips, J., 1997, p. 19, Cheese, P., Thomas, J., Craig, I., 2008, p. 189). The management and leadership need to know about what investments of Talent Space and specifically for the company's success is important to make the right investment decisions in future (Cheese, P., et al., 2008, p. 189). If it is made clear that the company's growth is related to the Talent Space measures, because their own internal employees have been promoted to higher positions, then Talent Space, as well as the succession management becomes measurable. That is what really counts for the analysts to make it interesting, meaningful and understandable (Doerfler, W., 2010, p.13). Also, the increased quality requirements demand the use of specialized measurements. This can be enabled by assessing the effectiveness and efficiency of Talent Space initiatives. Due to the objectives of evaluating an internal product (Talent Space) from both sides the quantitative and the qualitative perspective the exploratory approach is used. The exploratory approach is divided into qualitative and quantitative research. To understand which method suits best it is necessary to understand the difference of the approaches. Qualitative research involves methods that emphasize the quality of meaning in consumer perceptions and attitudes; for example, in existing databases. (Thomas, M., 2003, p. 2). Quantitative research uses numbers and statistical methods such as structured interviews to seek general information or to estimate future events (Bedward, D., 2001, p. 13).

Date collection of Talent Space is divided into two methods. Firstly, systemic data acquisition through quantitative key performance indicators (KPIs) and secondly through participants feedback gained through the Talent Space survey with quantitative and qualitative measures (figure 9).



9 | Data collection methods
Source: Ulich, E. 2005, p. 183, extended by the author.

The collection of data by using both approaches allows a rich data basis which helps to steer the program and report the current status to the management. According to the first results of the first Talent Space cycle of the partnering organization the program carries some challenges and limitations.

4 CRITICAL REFLECTION AND OUTLOOK

4.1 CRITICAL REFLECTION

The successful implementation of Talent Space as an integral part of talent management offers many opportunities. Firstly, the motivation of talent may be fostered which reinforces the positive impact on productivity. Secondly, it is assumed that the retention rate increases and thus the loss of high performers, experienced staff, and know-how are reduced. Thirdly, in the creation of a talent platform to make talents more transparent and therefore accessible to other functional areas forms the greatest benefit. In connection with the succession management this will increase the chance to promote the right people to the right positions and to reduce cash out through external recruiting services (see chapter 3.6). The benefits of the program will be more clearly to measure in the future. If this program is successfully managed and it is anchored as an integral part of TM, the benefits can be demonstrated in concrete numbers to the business. Thus HR can shape the strategic direction of the company together with the business on eye level.

To integrate Talent Spaces as an integral and successful part in the TM there are still some challenges to be mastered in the future. First, the monitoring measures have shown that the program was promising implemented according to the guidelines. In comparison to the statements of the participants, this is only selectively confirmed. Especially, the specific involvement of the international HR department is still insufficient, and the participation of talents outside of Germany is still not ensured.

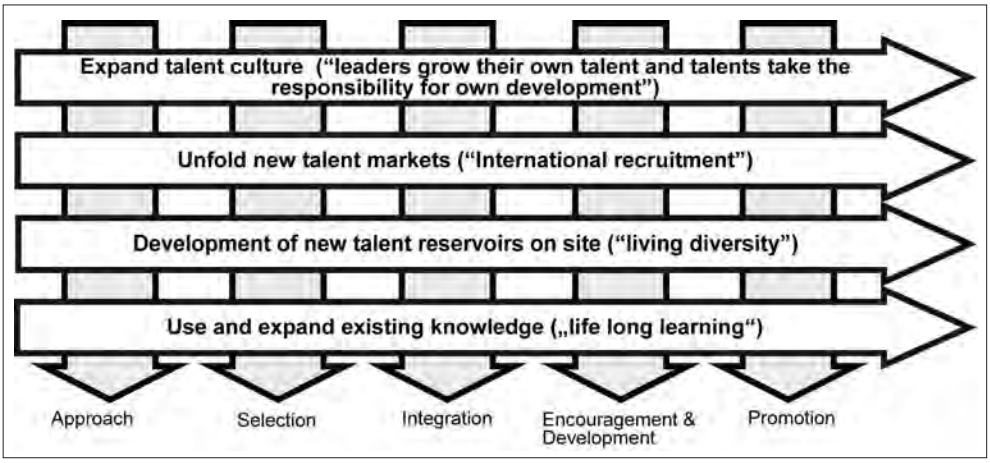
Second, the dropout rate from Talent Space can still be regarded as critical. In such a program the success is largely dependent on the active involvement of the participants. The nomination of talents is therefore a critical success factor and needs to be well planed and performed. In the first round of the program, 203 talents were selected. This makes just 0.08% of the total workforce of DT. Promoting such a small group can quickly be seen as elite society which promotes 'old boy's networks'.

Thirdly, Telekom seems to not to have a distinct TM culture so far. In a talent culture talent platforms are not seen as 'old boy's networks' but as a driver for change and innovation, which is needed in fast-paced industries such as the telecommunications and IT sector. The support from the supervisors towards the program was rated critical to some extend. The feedbacks from the supervisors have expressed the concerns about talent leaves. In the case of a job change of a talent towards another department or another function, the company is primarily strengthened but the supervisors who loose a talent have difficulties to compensate or even replace the loss. It can therefore be concluded that there are some concerns of the supervisors to nominate talents to the Talent Space. Incentive systems are needed to promote a talent culture in the future such as anchoring TM into the individual targets of executives. The philosophy in TM of 'leaders are talent managers' is not lived

yet. To understand Talent Space as an integral part of TM the bigger picture has to be considered. Talent Space can accelerate the effectiveness and efficiency of TM processes but it can not be the only answer. Further actions have to be taken to establish a talent company.

4.2 OUTLOOK AND RECOMMENDATIONS

TM of DT includes any activity to attract, select, integrate, develop and promote talents to add value to the business. A continuous TM can provide a long term benefit to the company. To do so TM processes and dimensions need to be constantly reviewed to derive improvements. DT and its TM aims to be a benchmark and a role model in telecommunication/ IT industry and beyond (T. Sattelberger, 2011, p. 2). Figure 10 illustrates the TM approach along the employee life cycle and introduces four important dimensions which should be considered within TM strategies of DT. All dimensions should not be seen independently and separately instead it should be understood as dimension which influences each other. Each dimension affects the other. The presented dimensions along the employee life cycle form the basis for the derived recommendations to further elaborate TM at DT.



10 | Talent management dimensions
Source: Redewitz, F., 2011, p. 2, extended by the author.

EXPAND TALENT CULTURE

A key factor to anchor a successful TM in an organization is a common understanding of a talent cultural. The top TM companies in Germany have more or less successfully anchored an overall talent culture in their organization. Companies such as Deutsche Lufthansa, SAP and Volkswagen possess a high level of maturity of their TM according to TM index model from Graf. Graf analyzed companies in Germany, Swiss and Austria from the finance, service, industry, utilities,

logistics, IT/ Telecommunication and chemistry sector. The study of Graf combines a qualitative and quantitative questionnaire to measure the interaction between the dimensions of strategic, operational and methodological/ instrumental TM elements. The in 2010 conducted analysis leads to a maturity model consisting of three maturity levels for each dimension. According to the results of Graf the transformation is made from the traditional education and training for specific target groups towards an integrated understanding of tailored learning and development models, which encompasses the entire organization in all areas (Graf, G., Laske, S., 2010, p. 22).

In this context, leaders understand their original and most important task as to discover real talent among the staff for the organization and encourage them. TM can therefore not be a principality of HR or HRD but it has to be understood as an essential management task. Successful companies who discover, encourage and make talents transparent earn 33% more revenue per employee than comparable companies in their industry (Moehrle, M., 2011, p. 15). Building a global talent culture that shines through all areas is desirable for DT.

UNFOLD NEW TALENT MARKETS

The demographic change will put companies in front of big changes. A declining birth rate in Germany will lead to local labor shortage. In order for DT to be able to cover their needs for highly qualified staff they need to move out of their comfort zone and recruit from broader pools of talents in the future. Expanding international recruitment strategies becomes therefore necessary. Emerging countries like China and India have caught up in their educational landscape and the training of highly qualified people compared to the standards in Western Europe. In India every year, around 300.000 students received a degree in computer science, in Germany there are approximately 15.400 students per year (Wiedling, H., Wiesmann, S., 2010, p. 2). Building up corporations with universities abroad could set the opportunity to leverage research and development and also recruit specialists.

DEVELOP NEW TALENT RESERVOIRS ON SITE

Most executives are aware of the relationship between corporate success and the proportion of female managers in companies (Rath, K., 2011, p. 1). On the number of women in top positions this awareness has only changed little. In the boardrooms and executive committees women are still underrepresented. In Germany, supervisory boards count only 13% women in senior management (Biallas, J., 2011, p. 1). For DT, the individual development programs for women must be more focused. It could be advisable to first focus on training, coaching and mentoring modules, so that female talents can demonstrate their capabilities and develop their career paths. Secondly, another important element is the establishment of networks within the company, which young talents, where male and female talents are provided with access to role models. Nevertheless, the discussion of diversity should not be limited to the female quota. It is recommended to see diversity management as an approach to foster social variety within an organization to prevent social discrimination against minorities and to improve equal opportunities (Benser, B., 2008, p. 38).

USE AND DEVELOP EXISTING KNOWLEDGE

In the coming years, the educational demand within the working life will increase considerably. Today, in Switzerland it is already visible in which direction this trend is leading in consideration with more experienced workers. In Switzerland for example the labour force participation rate among 60 - to 65-year-olds is at 70%. In comparison in Germany, this figure was only at 35% in 2010 (Eurostat, 2011, p. 5). Not only economists are now clear on the fact that this situation needs to change permanently in consideration of a longer life expectancy and a decreasing number of younger workers. The experiences demonstrate that performance and motivation decrease during the course of years - even if the retirement age for a 40 - to 50-year-old is still somehow far away (Roßnagel, C., 2010, p. 8). However, those employees are extremely valuable due to their knowledge and broad experience. Deutsche Telekom should therefore be able to inspire these employees of the Group of 40 plus. For example, jobs are created for professionals who may not reach any management position, but can contribute valuable service as a specialist in a particular field. Rather than freeze promotions and development from the age of 45, older employees should receive continuous training offerings, placed on changing positions and evaluated according to their performance and increased competence.

In this regard, considering the introduced dimensions could be beneficial for the further development of DT's TM. Just focusing on selected aspects might not be enough to ensure an en vogue TM. Understanding TM as an intergraded part of the business strategy makes it necessary to consistently focus on the business progress. Especially the ups and downs of business cycles and the changing environment challenge the HR management in terms of a sustainable TM again and again.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

BOOKS AND INDEPENDENT WRITINGS

ADAMS, T., 2010: The Non-profit leadership transition and development guide, transitions guide Inc., San Francisco

ASMUNDSON, P., 2010: Talent edge 2020: Blueprints for the new normal, Deloitte Development LLC, Member of Deloitte Touché Tohmatsu Limited

BECKER, E., HUSELID, A., ULRICH, D., 2001: The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School

BEDNARCZUK, P., WENDENBURG, N., 2008: Etappe 5: Talentmanagement. In Meifert, M. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, Springer, Berlin

BEDWARD, D., 2001: Quantitative Methods, A Business Perspective, Butterworth Heinemann, A Division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd., UK

BENSER, B., 2008: Diversity Management, Bedeutung, Implementierung, und Vergleichbarkeit in und für Unternehmen, Diplom Verlag GmbH, Hamburg

BEST, R., 2003: Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 4th edition, Pearson Education, New Jersey

BOEDEKER, N., HUEBBE, E., 2010: Etappe 5: Talentmanagement. In Meifert, M. Strategische Personalentwicklung:. Ein Programm in acht Etappen, Springer Berlin

CARROLL, B., 2008: Challenging the Competency Paradigm, University of Auckland Business School, Auckland

CELESTE, B., ET. AL., 1994: Ethical and social issues in professional education, state university of New York press, Albany

CHEESE, P., THOMAS, J., CRAIG, E. 2008: The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent management and High Performance, Kogan Page, London

DAVENPORT, O., 1999: Human Capital: What It Is and Why People Invest It, Jossey-Bass, San Francisco

DEUTSCHE TELEKOM, 2010 (b): Talent management Policy, Version 3.0, CC HRD, Corporate, Talent management, Deutsche Telekom, Bonn

DOERFLER, W., 2010: Unterbewertete Groesse. Personal, Duesseldorf

DRUCKER, P., 2006: Despre profesia de manager, Meteor Press, Bucuresti Limba Romana

EINSTEIN, A., 1954: Quote of Albert Einstein found in Weizsäcker, C. F., 2004, Große Physiker. Von Aristoteles bis Werner Heisenberg. Marix Verlag, Wiesbaden

FLORIDA, R., 2004: The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community, & every day life, Basic Books, New York

GRAF, G., ET. AL., 2010: Konzeptionelle Grundüberlegungen zum strategischen Talent management – Talent management is a journey, not a Destination, Handbuch Personalentwicklung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

GRANT, R. 2010: Contemporary Strategy Analysis, text and cases, seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd

HEIDEGGER H., KOMM, A., STEINWEG, S., 2010: Talent management in Krisenzeiten. In Schuchow, K. & Gutmann, J., Jahrbuch Personalentwicklung: Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Luchterhand, Neuwied

JAEGER, W., 2010: Talent management, Strategien, Umsetzung, Perspektiven, Personalwirtschaft Buch, Wolter Kluwer Deutschland GmbH, Köln

JÁNSZKY, S. G., 2011: Arbeitswelt 2010 – So leben wir in der Zukunft, in Business + Innovation Magazin, Hamburg

MAGIN, I., 2009: Die besonderen Herausforderungen eines effektiven Talent management. In Berndt, R., Weltwirtschaft 2010, Springer, Berlin

MARIA-MADELA, A., MIRABELA- CONSTANTA, M. 2008: Talent management – A strategic priority, University of Oradea

MICHALK, S., NIEDER, P., 2007: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Wiley-VCH Verlag, Weinheim

MOEHRLE, M. 2011: Critical review of contemporary talent management practices

NAIR, M., 2011: Strategic business transformation, the seven deadly sins to overcome, published by John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

OBERLI, H., 2007: Mit professionellem Talent-Management zum Erfolg. IO New Management, Springer, Zürich

PHILLIPS, J., EDWARDS, L. 2009: Managing Talent Retention, An ROI Approach, Pfeiffer, San Francisco

RITZ, A., 2010: Talent management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Gabler, Wiesbaden

SATTELBERGER, T. 2010: Creating talent magnetism, Deutsche Telekom AG, Bonn

SATTELBERGER, T. 2011: The Great Experience, Human Resources Report 2010/ 2011, Deutsche Telekom AG, Bonn

SCHWEYER, A. 2008: Talent management Systems, Best practices in technology solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning, New York

SEBALD, H., ENNEKING A., WÖLTJE, O., 2005: Talent management zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Towers Perrin Talent management-Studie 2005, Frankfurt am Main

STEINWEG, S., 2009: Systematisches Talent management: Kompetenzen strategisch einsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

STRACK, R. ET AL. 2009; Creating People Advantage, How to adress HR challenges world wide through 2015, The bosten consulting group

THOMAS, M. 2003: Blending Qualitative and Quantitative research methods in theses and dissertations, Corwin Press, UK

TOCHTERMANN, A., ABEND, M., 2005: War for Talent – Bedeutung und Ausrichtung des Talentmanagements. In Hungenberg, H. & Meffert, J., Handbuch strategisches Management, Gabler, Wiesbaden

ULICH, E., 2005; Arbeitspsychologie, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart

WHITE, A., 2009: From Comfort Zone to Performance Management, White & MacLean Publishing, Brookville and New Bethlehem

ZOHLNHOEFER, R., 2007: Der Wohlfahrtsstaat, Entstaatlichungspolitik: DieLiberalisierung und Privatisierung des Telekommunikationssektors in Deutschland und Großbritannien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

INTERNET SOURCES

BIALLAS, J., 2011: Im Bundestag notiert: Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten, Deutscher Bundestag, http://www.bundestag.de/presse/hib/2011_04/2011_143/10.html, accessed 31.08.2011

BUSCH, C., 2011: Talent management: Formel für Innovation, Für Unternehmen wird es immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, http://www.chemanager-online.com/news-opinions/nachrichten/talent-management-formel-fuer-innovation, accessed 12.06.2011

BUTTERWORTH, T., 2009: Time for A Slow-Word Movement, a media manifesto, http://www.forbes.com/2009/12/29/media-newspapers-internet-opinions-columnists-trevor-butterworth.html, assessed 15.08.2011

DEUTSCHE TELEKOM AG, 2010: Anual report 2010,
http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/98/65/72/DTAG_GB10_D_Gesamt_1.3.11.pdf_986572.pdf,
accessed 24.07.2011

DEUTSCHE TELEKOM AG, 2011 (b): Product description Talent Space, Corporate Talent Management, Deustche Telekom, Bonn

DUTTAGUPTA, R., 2005: Identifying and managing your assets: talent management,
http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.html,
accessed 10.06.2011

EUROSTAT, 2011: Die Erwerbstätigenquote für Personen in Europa, Europäisches Statistikamt,
www. epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/.../3-04082010-BP-DE.PDF,
accessed 31.08.2011

GATTUSO, J., 2011: Net Neutrality: Time for Congress to Act,
http://www.heritage.org/issues/regulation/internet-and-technology/broadband-regulation/net-neutrality,
accessed 31.08.2011

GRUMAN, G., 2010: Mobile data explosion: Not the iPhone's fault,
http://www.infoworld.com/d/mobilize/mobile-data-explosion-not-iphones-fault-308)
accessed 03.10.2010

HESS, T., SCHLAEFFER, C. 2009: Life-Studie, Digitales Leben,
http://www.studie-life.de/, accessed 03.10.2010

HONORE, C., 2008: Time to lighten up,
http://www.guardian.co.uk/books/2008/apr/05/society1,
accessed 15.08.2011

KELLY, K., 2010: Changing ICT Rankings of African Nations, Strategy and Policy Unit, International Telecommunication Union (ITU),
http://www.sajic.org.za/index.php/SAJIC/article/viewFile/SAJIC-5-3/50,
accessed 16.10.2010

PHILLIPS, J., EDWARDS, L. 2009: Managing Talent Retention, An ROI Approach, Pfeiffer, San Francisco

PUTLITZ, J. ET AL., 2007: HR führt Regie in Personalwirtschaft 9/2007,
http://www.mwonline.de/contentindex/artikel/10725/Personalwirtschaft/HR+f%FChrt+Regie++Jasper+zu+Putlitz+++Asmus+Komm+++Lars+Putzer.html,
accessed 24.07.2011

RATH, K., 2011: Women matter, gender diversity, a corporate performance drover, McKinsey company,
http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf,
accessed 31.08.2011

REDEWITZ, F., 2011: In allen Branchen, in allen Regionen: Talentmanagement ist die größte Herausforderung für Personalmanager, BCG,
http://www.bcg.de/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:89-42403,
accessed 31.08.2011

ROSSNAGEL, C., 2010: Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Eine Frage des profils,
http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_2009/Vortrag/Vortrag Rossnagel.pdf,
accessed 31.08.2011

SEIFERT, L., 2010: Zeit Balance, Entschleunigung für ein erfülltes Leben,
http://www.seiwert.de/download/Zeit-Balance.pdf,
accessed 12.08.2011

SUDER, K. ET AL., 2011: Wettbewerbsfaktor der Fachkräfte, Strategien für Deutsche Unternehmen, McKinsey & Company Inc., http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor_fachkaefte.pdf, accessed 12.08.2011

SONY BMG, 2008: Globalisierung, technologischen Fortschritt und Wachstum, http://www.rudimentor.de/ 2009/05/wusstest-du-schon-dass/#more-468) accessed 06.06.2010

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2009) (www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024897) accessed 10.04.2010

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2011 (a): Arbeitslosenquote von 2000 bis 2011 im EU-Vergleich, http://www.wko.at/statistik/eu/europa-arbeitslosenquoten.pdf, accessed 14.08.2011

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2011 (b): Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen - »War for talents« in bestimmten Branchen, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/B3/Bibliothek/Neuerwerb/neujuni11/Aufsatzliste06,property=file.pdf, accessed 12.08.2011

STATISTISCHES BUNDESAMT, 2011 (c): Geburten in Deutschland, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/BroschuereGeburtenDeutschland,property=file.pdf, accessed 12.08.2011

WIEDLING, H., WIESMANN, S., 2010: Stimulating economics through fostering talent mobility, world economics forum, http://www.bcg.de/documents/file41189.pdf, accessed 31.08.2011

ZUKUNFTSINSTITUT, 2007: Creative Work, das Business der Zukunft, http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=57, accessed 12.09.2011

LIST OF GRAPHICS

1 | Most critical people/talent issues facing the organization (%). S. 764

2 | Obstacles of talent management. S. 765

3 | Transformation of job market. S. 767

4 | Population of working age in Germany (in million). S. 769

5 | Expected workforce shortage. S. 770

6 | Industry trends. S. 770

7 | Group wide Talent Space. S. 773

8 | Functional structure of Talent Space. S. 777

9 | Data collection methods. S. 779

10 | Talent management dimensions. S. 781

LIST OF ABBREVIATIONS

AG	Listed cooperation
CHRO	Chief Human Resources Officer
DT	Deutsche Telekom
e. g.	For example
ELC	Employee life cycle
Et al.	Et alii (and others)
EU	European Union
HR	Human resources
HRM	Human resources management
ICT	Information communication technology
IT	Information technology
LT	Leadership team
p.	Page
SME	Small medium sized
T	Telekom
TSLC	Talent space life cycle
TM	Talent management

SYMBOLS

€	Euro
%	Percentage

STEFANIE RATZEL

CONSTRUCTION AND IMPLEMENTATION OF A SITE MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM

IN THE CONTEXT OF DESIGNING AND IMPLEMENTING COMPANY INTERNAL SPECIALIST CAREERS

ABSOLVENTIN WO49
(10/2009-09/2011)

CONTENT

Summary ... 792

1 The ABB AG ... 794

2 Design of a specialist career ... 794
2.1 Conditions at ABB ... 795
2.1.1 Remuneration framework agreement ... 795
2.1.2 Global Grading System ... 796
2.1.3 Others ... 796
2.2 Sample process ... 796
2.2.1 Bluefish ... 798
2.2.2 Requirements ... 798
2.2.3 Diagnostic tools ... 800
2.2.4 Training concept ... 802

3 Implementation of a specialist career ... 802
3.1 Action plan ... 802
3.2 Analysis of the environment ... 803

4 Concluding remarks and future outlook ... 806

Appendix ... 808

SUMMARY

The human resource department (HR) is engaged in dealing with the employees of the company, the human capital of the organization. The purpose of HR is to retain and support the human capital, while developing it in accordance to business needs.

In a study concerning the future challenges of the HR profession up to the year 2015, the Boston Consulting Group concluded already in 2008 that the biggest challenge of corporations will lie within successful Talent Management.[1]

Talent Management is regarded as all the activities which aim specifically at gaining, retaining and developing current or future employees which have been identified as talented within the framework of the organization.[2]

Demographic change, loss of know-how through retirement as well as migration of knowledge are increasingly important challenges in this context. Trends, proven by investments into this direction, can be combined under the term »War for Talents«, which is the struggle of corporations for suitable specialist and managing employees. After the recession in 2009, employers are now increasingly required to appear as an attractive partner in the application process.

The key term in this context is »Employability« as a response to the war for talents, influenced through the lack of qualified personnel on one hand and the flourishing development within corporations on the other hand. The technology corporation ABB is also subject to this pressure. For advanced and technology oriented companies such as ABB, highly qualified specialist employees are a crucial business requirement.

Especially in the economic area of Central Europe as well as in Germany, towards which the producing industries are increasingly turning their backs, recruitment, development, advancement and retention of specialist employees have gained significant importance. From 2009 to 2011, the Site-Management Certification has been designed, implemented and established in the Power Systems within ABB.

The reason for this was the drive for a company internal specialist career in or-der to respond to various developments internal and external to the corporation and in the ideal case acting proactively against such.

1 Ref. Boston Consulting Group, The Future of HR in Europe, 2008.

2 Ref. Thom & Ritz, Talent Management, 2010.

Within this Master Thesis, the project and the therefore required analysis as well as the related thoughts relevant to business administration will be illustrat-ed. The goal of this work is to contribute to maximizing business outcomes by utilizing the support function of HR by developing a concept in the area of specialist careers.

Based on the experiences in the design and implementation of the Site-Management Certification, the results of the stakeholder-, SWOT- and risk analysis as well as under consideration of the underlying theory and the environmental conditions internal to ABB, this consideration will establish a sample process for the development of a specialist career. The result of this paper is a transparent concept which can be used within ABB, independent of any Division or specialist career. Furthermore, a sample process for the implementation of a spe-cialist career will be established. A very good standard of comparison is the fluctuation or turnover rate, which in the case of ABB is already at a considerably low level. If an employee leaves a corporation, considerable costs are created. Besides recruitment and administrative costs, the company faces additional costs for training and vocational adjustment. Based on available data, a mini-mum of 135.000 Euro must be expected for every new hire.

Assuming that 500 employees will participate in a specialist career, based on the specially developed framework for specialist careers by this Thesis, a significant reduction of employee fluctuation can be expected. Based on well-founded assumptions, perspectives for development initiated by a specialist career as well as differentiated advancement and challenge are likely to keep 50% of the specialist employees which intended to leave the company from doing so. Based on 500 participants, a fluctuation of e.g. 3,7% translates into 18 employees.

If this number can be reduced by half, only nine employees will leave the com-pany. The costs associated with hiring new employees will therefore be reduced to nine employees as well. In regard to these costs discussed above, this is equivalent to approximately 1,2 million Euro of saved costs for ABB. Contrasting these cost savings against the costs for the design and implementation of such a specialist career will result in 400.000 Euro profit for ABB. Even a reduction of fluctuation to 12 new hires will result in a Break Even.

In addition to the administrative and financial aspects, introducing a specialist career will increase the Employer Branding and thus the corporation's position in the »War for Talents«. As a result, the motivation and willingness to work of the corporation's employees as well as the competitiveness of ABB will be increased substantially through employees who are qualified and trained accord-ing to market requirements.

1 THE ABB AG

As one of the world's leading technology corporations, the ABB group takes a top tier position in the area of Power and Automation technology.

The headquarters of the ABB group is located in Zurich, Switzerland. The stocks of ABB Ltd. are listed on the stock exchanges in Zurich, Stockholm as well as in New York. The German ABB AG is a wholly owned subsidiary of ABB Ltd. in Zurich. ABB engages in business in over 100 countries around the world and holds 87 offices employing over 135.000, of which around 11.000 are lo-cated in Germany.

ABB is organized in five Divisions. These are structured according to the busi-ness areas of Power Systems, Power Products, Discrete Automation and Motion, Low Voltage Products and Process Automation. Furthermore, ABB AG runs a downstreamsection in the oil and gas business. The Division structures of the five core businesses are subdivided into busi-ness units. A further sub-unit by system groups is applied as well. ABB is organized in a matrix structure with each subsidiary belonging to a country, a Region (with a total of eight global markets) and to a business Division.

2 DESIGN OF A SPECIALIST CAREER

The author's project, The Implementation of a Site Management Certification Program, fits in the context of development and the steady expansion of specialist careers within ABB. Due to internal and external developments[3], the focus in the field of HR is increasingly shifting towards specialist careers. In Octo-ber 2008, there was only one professional career within the accreditation in Front End Sales established. The career in project management certification was also implemented in the company, but was mostly being neglected in the beginning. The process and implementation of the certification were developed increasingly. The interest in and the number of project management certifica-tions increased steadily. From 2008 to 2011, specialist careers have been increasingly implemented throughout the company in its various specialist divisions. In addition to the Site Management Certification, the application of the concept in research and development was one of the first specialist careers at ABB. Moreover, specialist careers were launched in the fields of Information Systems and Occupational Health & Safety. Currently specialist careers for the functional groups project controlling, finance, engineering and supply chain are undergoing design.

3 Ref. Boston Consulting Group, The Future of HR in Europe, 2008.

The design and implementation is guided by various stimuli from specialized and decentralized HR areas while being enforced companywide in certain areas.[4] Thus, both top-down and bottom-up processes influence the design and implementation of various professional careers. As well, the broad framework of the Group's various professional careers are laid out differently in structure and implementation. Based on the wide scope of the general conditions of the company, the various specialist careers are designed differently in terms of structure and implementation.

The aim of this work is to develop a unified approach to the conceptualization and implementation of a technical career. Detailed environment and business analysis show the actual situation. Up to now it was shown that the achievement of the goal was due to the lack of a unified concept, which acts as an orientation guide for the individual specialist function.

As a strategy for goal achievement, the following work will develop a basic framework for the design of a specialist career, which can be used for the implementation of a specialist career independent from the respective specialist function. Basis for the development are the existing structures as well as the experiences which have been made during the certification of Site- and Project-Managers. In this respect, stakeholder-, SWOT- and risk analysis could deliver important information.

2.1 CONDITIONS AT ABB

Various regulations, both locally and globally, determine processes and work of HR at ABB.

2.1.1 REMUNERATION FRAMEWORK AGREEMENT

In 2003, a new system for payment determination was created, which provides a unified pay system for all employees employed under tariff agreement.

In 2005, the ABB AG also put the remuneration framework (Entgelt-Rahmenabkommen, ERA) agreement into practice. Depending on the tariff zone, 11 to 17 pay groups were formed overall, with the classification being made based on the work task requirements.

As part of the introduction of the ERA, the majority of the activities in the company were described, graded and classified into a pay band.

The aim of the introduction of a remuneration framework agreement was to provide a simple, flexible, modern and also equitable basis of pay determination.[5]

4 E.g. in the Areas of Project Management or Finance.

5 Ref. Südwestmetall, Entgeltrahmen-Tarifvertrag, 16. September 2003.

2.1.2 GLOBAL GRADING SYSTEM

The ERA applies only in the German ABB whereas the Global Grading System (GGS) is a classic method of position evaluation which is used worldwide at ABB. At ABB in Germany, the GGS concerns only those jobs which do not fall under tariff agreements (AT). For systematic and standardized assessment of jobs in the overall business context, ABB applies the Guide Chart Profile Method by Hay. Hay Group is a globally operating business consultancy, which has developed the Guide Chart Profile Method, which is the most widely used job evaluation method worldwide.[6] More than 8.000 companies worldwide use this method of global grading. The job evaluation is done in three steps: 1. Job Description, 2. Evaluation and 3. Grading. The aim of introducing such a job evaluation is a global comparability and transparency of existing jobs. The evaluation of the jobs, based on the detailed job profile, increases the transparency on development opportunities within the AT field and thus forms a basis for specialist, project and management careers.

2.1.3 OTHERS

In addition to the local features of the ERA and the GGS, there are other conditions affecting the introduction of specialist careers. In 2008, a global team at ABB headquarters created a so called Job Catalogue, which was to be put in use by the individual national subsidiaries. The aim was to achieve harmonization and standardization of the various local and global titles and descriptions of jobs. All existing ABB jobs should therefore be provided with a uniform title. In contrast to the GGS and the ERA, this title does not carry any profile of requirements or job description. The stages of a specialist career should also be included as a title in this Job Catalogue.

2.2 SAMPLE PROCESS

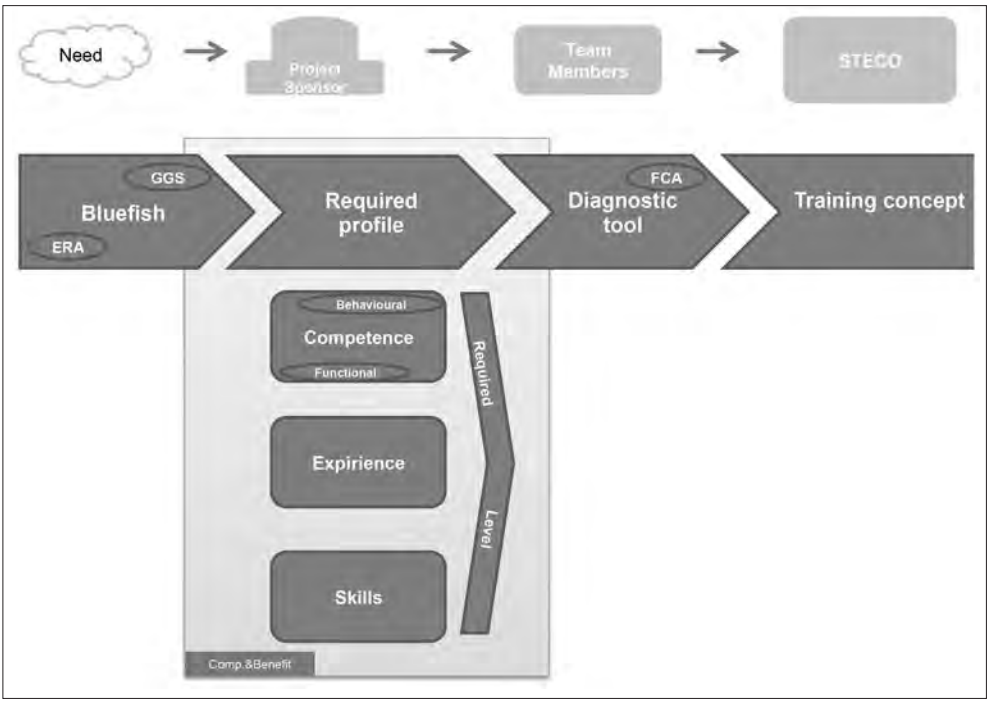
Independent from specific areas, specialist careers can be implemented in dif-ferent specialized fields. In Figure 1 the process outlining the conceptual design of a technical career independent of the department is shown.

The starting point in developing a specialist career is always a need. This can arise both internally and externally or can be created. Reasons for this can be strategic human resource planning and qualification or market development. He may also be strategic in nature and come from the Board of Directors. Furthermore, reasons can be of strategic nature and originate from the company's management.

6 Ref. Hay Group, 2011

For the design of a professional career, a responsible person is defined as a first step. The person is then in charge for decisionmaking and costs for the duration of the project. The conceptual design can thus be allocated to HR or directly in the respective specialized units.

In the following step, the participants for the project are identified. Firstly, it will be decided who is actively involved in the design of the specialist career and who also takes part in the implementation. Accordingly, the target group of the spe-cialist career is already roughly identified in this step. This is where a differentiation between grassroots and on-top model is made. The fundamental question is: »Should the specialist career be applied to all activities in the specialist functions or only to some specific activities?« Next is to determine whether require-ment profiles will be applied to the level of assistant or only a few specialists will obtain an expert profile in line with the specialist career.



1 | Sample process – Development of a specialist career.

Subsequently, a steering committee will be set up. This committee is the central organ for the design and implementation of a specialist career. In general, the steering committee is composed of representatives of all stakeholders such as experts, HR professionals and managers. It is important to get to a heterogeneous composition of the group, so that as many interests as possible are represented and different aspects are covered. Synergy effects serve a successful

implementation of the project. It is also important that all members of the steering commit-tee are supporters of the project and are very interested in the successful implementation of the project. A stakeholder analysis can be the first starting point and basis for the composition of a steering committee.

The Steering Committee initiates the design of the project. Four key modules have been defined, which are of significance for the development of a specialist career, based on the experience and the theoretical foundations. These are the modules »Blue Fish", »requirements", »diagnostic tool« and »training concepts«. In the following pargraph, the se four modules are described in detail, analog to figure 1.

2.2.1 BLUEFISH

First, the different levels of certification for developing a specialist career will be defined by the Steering Committee.

As ABB has established the »Blue Fish« model worldwide, it should continue to be used for specialist careers for presenting the »job titles«, »Blue Fish« is a specific diagram of the various career steps. The name of the model originates from its appearance: usually the figure is blue and has the silhouette of a fish. The certification levels are arranged like fish bones within the figure. From left to right, the different career levels are arranged building onto each other. In general terms such as Junior, Senior, Principle, Director, etc. are used[7].

After defining the headlines – the »job title« – of the various career levels, the ex-isting operations at ABB must now be assigned to the individual stages. Within ABB AG, job descriptions are available for the individual functions of the employees. If an activity lies within the tariff area, an ERA profile can be used. If the activity of the employees lies outside the tariff area, job profiles within the GGS can be used. The steering committee assigns all valid job-descriptions to the certification levels according to either ERA- or GGS-profile. Each target group is clearly assigned to the respective stage, which outlines the scope of the job title. Similar functions can therefore be clustered and subsequently assigned to a career level. Generally, ERA profiles are assigned for the first stages. With increasing levels, GGS profiles will be assigned.

2.2.2 REQUIREMENTS

The job profile is the core of a specialist career. It describes characteristics, behavioural parameters, qualifications and experiences which a person must demonstrate or develop in order to fit the posi-

7 Ref. Thom & Ritz, Talent Management, 2010.

8 Ref. Biehal & Scheinecker, Fachkarriere, 2006

tion adequately[8]. From the previously existing specialist careers as well as from the jobdescriptions of the ERA and GGS's profiles, it can be derived that a tripartite division of the requirement profile is useful. A set of requirements established within the conceptual design of a specialist career should contain the building blocks **competence**, **experience** and **skills**.

Competencies are defined as the ability to successfully perform a task and are said to be one of the main competitive advantages of companies. Accordingly, they are clearly linked to the successful completion of a task, and thus are an important component of a requirements profile for a particular position within the conceptual design of a specialist career.

Basically, a distinction is made between functional and behavioural competencies. The expertise are defined by the Steering Committee. They describe what competencies an employee must have to enable him to fulfil an activity for example in engineering to 100%. For an engineer in engineering, these are the necessary technical expertise, risk and opportunity management or knowledge of specific engineering solutions. For a project manager, competencies such as project planning and scheduling, financial and cost management or reporting are important to fulfil the task as required[9].

In addition, each task requires behavioural competencies that someone must have to fulfil the task successfully. Analogous to the behavioural competencies for the managerial career with the Leadership Competency Models defined by ABB, a range of behavioural competencies have to be designed in the conceptual design of a specialist career respectively for the Department, which the engineer, the researcher or the operational excellence employee needs to bring to its task so that it can be successfully fulfilled. It is recommended to discuss the ABB leadership competencies in the Steering Committee and explain them as a decision basis for the definition of behavioural competencies relevant for the specialist career. Through management tools such as the Vester'sche networking matrix, prioritizations are held and the behavioural skills essential for the requirements are outlined and recorded.

In addition, as part of the requirement profile of a particular job profile, the experience level will be set for candidates to perform tasks as required. Apart from classic beginner positions, usually some professional experience is required for most jobs, which is classified as »experience.« In general, work experience is measured in years. Moreover, a further measure can be defined, which reflects the experience of the employees.

Competencies represent the combination of abilities, skills and knowledge. These terms are necessary but not sufficient for competencies. Nevertheless, it is necessary for the successful performance of a task to possess certain skills. More generally, one also speaks of a »tool« which

9 Ref. ABB AG, Projektmanagementzertifizierung, 2011.

an employee must have to meet the demands of a job done. This can include a specific tool or it is implied by certain training. These skills are also set in the context of a requirement profile defined by the Steering Committee. An engineer for example, must have successfully completed a degree in engineering and must have knowledge of CAD[10]. A controller must have good control of certain reporting tools and must have a sufficient command of the English language.

Once the competencies necessary to successfully perform the task, essential behavioural competencies, level of experience and the skill set are defined, the foundation of the requirement profile is created. Now it is important that the Steering Committee determines the various job profiles for the individual steps, the job characteristics, laid out in the Bluefish. Specifically, this means determining how many years of professional experience for example a Junior, a Senior or a Director would require. Moreover, the degree of skill level and competencies for each specialist group must be defined. Here it is recommended for ABB to put in place a scale with a seven-scale basis. Several HR development tools within ABB are based on this scale and it was also used as part of the Site Management Certification. Levels 1 & 2 correspond to the value »Basic", 3 - 5 are defined as »Medium« development and 6 & 7 are considered »High« devel-opment of competences or skills. These requirements must be clearly assigned to the different steps in the Bluefish according to the different competencies, and must be transparently mapped out so that it becomes clear which require-ments are necessary in which development stage to achieve a career level.

Once the (technical and behavioural) competences, the experience and the skills are defined in their respective requirement level, the requirements profile is only missing a linkage to the remuneration framework.

2.2.3 DIAGNOSTIC TOOLS

Competencies are shown behaviour that is proven through experience reports or can be directly observed by trained assessors[11]. Experiences and skills can be found out through inquiry, the study of the employee files (certificates, diplomas, etc.) or to be tested through specific tests.

Since as part of the talent management at ABB, so called Functional Competency Assessments (FCA) are prescribed as a diagnostic tool, questionnaires, which are already in use for assessment interviews, should be used for competence assessment during a specialist career.

This diagnostic tool is also approved by the Steering Committee. The development of standardized questionnaires ensures the objectivity of the assessment interviews[12]. Therefore, the stee-

10 Computer-aided design

11 Ref. Erpenbeck, Was »sind« Kompetenzen?, 2009.

12 Ref. Diekmann, Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 2005.

ring committee should not only develop a questionnaire with fixed questions, but rather sketch out sample answers. Examples of the practical activities of the interviewees support the predetermined sample solutions. In this process, it is essential to access the experiences of executives and functional experts on the Steering Committee.

In addition, the steps before and during the interview assessment are defined. Also at this point use of the experience in the business, socalled »best practice«, should be made. Therefore, the competence assessment in the context of project and site management certification can be divided into three categories:

1 The self-assessment: During this, the employee compares his skills with a pre-established competency profile. Through answering a few questions, the employee assesses his own competence in regard the questions using a de-fined scale (1-7).

2 The oral interview – the assessment interview: In a 1.5 hour interview, specially trained assessors check the competencies of the employees. This is done through the oral inquiring about specific competencies using specific questions (as they are available in the self-assessment) through which competencies can be tested in a structured way. Through practical experience and using examples, the employee can show his own behaviour while demonstrating the competencies visible in his behaviour.

3 The third and final step of the assessment of competence is the professional practice which the employee has acquired during his work at ABB. At this point, objective measures are identified and recorded. The temporal compo-nent is an important factor for the assessment in this step. At this point it is important since how many years the employee performs such work and was able to expand his expertise in this regard through practice.

Accordingly, the Steering Committee adopts standardized questionnaires that contain questions with defined sample solutions for testing the specified competencies contained in the requirements profile. Furthermore, one sample questionnaire per »Required Level« should be created, that includes the level of competence and thus represents a target profile. For the interview, this template should also include the self-assessment of the candidate.

In addition, assessors have to be educated and trained with the implementation of a new specialist career. For this part, experiences show that so called train-the-trainer trainings have been successful. In this training, future assessors are trained in workshops by highly experienced trainers. Content is for example a sample interview which is conducted in form of a role play in front of the whole group. In addition, the assessors can gather »live« experience through one junior assessor conducting an interview together with a senior assessor. Experiences from the interviews conducted so far have shown that crosssector operations are useful. This enables an exchange of different work practices and methods through which synergies can be achieved.

2.2.4 TRAINING CONCEPT

The final component of the design of a specialist career is the training concept. As part of the diagnosis of existing competencies, experiences and skills of the employees, a picture of the actual state will be created. A comparison between the requirements of the required level and the actual profile of the employee is the basis for a gap analysis based on which a development and training plan for the employee is created. To further develop existing competencies, it is necessary to have acquired skills through practice. The employee will have to implement this in future, for example by direct involvement in relevant projects. In addition, these abilities, skills and tools may partially have to be learned in their theoretical foundations first. Workshops and seminars are the learning base for this. It is therefore important that as part of the Steering Committee's design of a specialist career, certain qualifications are defined as required for the roles, for example those of a project controller. Parallel to the main skills which are important for the role of the specialist, it is advisable to identify seminars to teach the basic concepts in a theoretical matter, such as to the basics of controlling. A variety of seminars are offered by ABB's internal training provider, Learning & Development. There are also specialist training providers, for example as part of the project management certification, ESI International. For specific technical issues, workshops can be developed either internally or through external support. In this way, the basic training Site Management was developed specifically for the certification of the Site Manager. It is important that before the specialist career begins, specific trainings and workshops, as part of the employee's qualification, are defined as either mandatory or as additional development opportunities by the Steering Committee. In addition, it should be ensured that for some professional groups the company will create mandatory trainings independent of a specialist career. These are for example risk management training for project managers, health and safety training for site man-agers or compliance training for all new ABB employees.

3 IMPLEMENTATION OF A SPECIALIST CAREER

3.1 ACTION PLAN

To implement a new concept, all stakeholders must be involved in time. People need to be made participants in order to ensure the acceptance and success of the project from the very beginning. This requires adequate communication. The parties most affected by the implementation of a new specialist career are, regardless of sector and functional group, the work council, HR Business Partners, managers and employees. If these groups are not already directly involved in the design of the specialist career, it is mandatory that they are turned into involved and well-informed stakeholders prior to the implementation.

Table 1 maps out all the steps necessary to implement a specialist career in the form of an action plan. The start of the implementation phase is marked by the kick-off meeting in which the implementation plan including a detailed description of the process takes place. It must also specify the extent to which the overall process should be supported by appropriate tools. At this point, it is im-portant to provide a detailed definition of time and resources.

To Do	Party in charge	Due date
Start of implementing the concept → Kick Off	- Steering Committee	TBD
Training of internal resources - Definition of potential assessors - Train the Trainer Workshops	- Steering Committee - HR officer	TBD
Definition of the target group	- Managing employees - HR employees	TBD
Agreement on documentation/evaluation	- Steering Committee	TBD
Informing the works council - Global works council - Local works council	- Moderator of the Steering Committee and lawyers for employment law	TBD
Informing the HR Business Partner	- Moderator	TBD
Informing of superiors - Managers of the concerned units - Directly affected managers	- Top Down by Management - In workshops through specialists	TBD
Informing the employees - All employees of the concerned section - All directly affected employees	- through LN/Intranet by Steering Committee - Moderator	TBD

Table 1 | Actionplan – Implementation.

The action plan is set at the beginning of the implementation phase within the Steering Committee. In addition to detailed scheduling, the responsible people will be specifically defined and named.

3.2 ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT

For the analytical check of the environment, the PEST[13]- analysis was chosen due to its importance in business administration where it is a valuable tool that analyses the external factors which have an influence on the project. The most important factors are assigned to the categories politics, economy, socio-culture and technology.

13 Political, Economical, Soziocultural, Technological.

Factors influencing the PEST-Analysis	Influence
Political factors	• Company policy, strategic outsourcing of skilled worker • Energy policy in Germany • HR policies and employee fluctuation • Employee's representation • Development of a new certification program by the Group, into which the specialist career concept cannot be integrated
Economic factors	• Business environment of Germany, its perspectives and future development • Requirements and market trends • Recruitment of experts at sight, on the actual project location • Cost savings through off shoring, outsourcing • International competition • Personnel costs for training and education • Travel expenses
Socio-cultural factors	• Demographic change • Globalization • »War for Talents« – training and specialist careers make ABB an attractive employer/ Image improvement • Investing into employees - Motivation • Improving conditions for communication and knowledge transfer of the specialist areas – Possibilities of exchange
Technological factors	• Technological change • Technological progress • Future importance of project business

Table 2 | PEST Analysis.

- POLITICAL -

Both business political considerations and political decisions have potential influence on the design of a specialist career. Developments in the economic environment, environmental aspects, new laws, regulations and subsidies have an impact on a company like ABB. Especially in 2011, it became clear that political decisions, such as the planned introduction of a fuelrod tax or the phasing out of nuclear power, can have great influence on the energy industry. Close business partners of ABB are directly affected by political and legislative measures and regulations, which in turn has implications for the entire industry and consequently for ABB. The public funding of research and development on renewable energy has an impact on a company like ABB, which is active in the power and automation industry.

In addition, company policy decisions such as personnel policies and decisions on locations of offices have a significant impact on the introduction of a specialist career. A high turnover of staff or a strategic outsourcing of skilled workers would have a significant impact on the potential candidates of such a program. The employees' representation is also of great importance, seen from a corporate political perspective. Thus reactions of the work council, which speaks for or against a concept, can significantly influence the outcome and success of the project.

- ECONOMICAL -

Policy decisions have a great economic impact for global companies like ABB and affect their corporate policy responses. The question of the perspective of Germany as a business location has a high relevance for major corporations engaged in international competition. A possible threat to the project could be that, for economic and political reasons, no more German specialists are in charge of international projects, which means that local experts are recruited and possibly trained on site. Economic needs and market trends, to which a company like ABB must constantly react, exercise considerable influence on the project.

Market trends and developments ultimately decide on requirements, which in turn are the beginning of the process. In addition, financial costs incurred as part of the specialist career could, in a difficult economic environment or based on a lack of resources in the actual branch or unit, threaten the project based on the Groups' or Divisions' view. However, rather than to save costs on education and training of employees in difficult times, companies should especially in these times rethink their business strategy and become learning organizations that analyse experiences of times in crisis and use them for shaping the future. Especially investments in the education and training of employees are proactive measures that underpin the longterm success of a company.

- SOCIO-CULTURAL –

The current demographic situation in Germany has a strong impact on ABB. Serious labour market forecasts and scenarios of experts show that in the future there will be a general labour shortage in Germany. The first signs are already visible as it is already impossible for the German industry to occupy all apprenticeship spaces with suitable candidates[14]. That the number of trainees is gradually decreasing while the number of older employees is growing[15] is clearly reflected in the age structure of ABB. Considering this development, two aspects are important: First, it is critical to the success of a company that continu-ous transfer of knowledge within the workforce is taking place. Especially the elderly should share their experience and knowledge, acquired over many years, in interactive training courses and pass it on to younger people. Through specialist careers, exchange of experience and knowledge between younger and older people can be facilitated. Moreover, synergies arise from the discourse between theory-based experts and practitioners.

On the other hand, the »employer branding« of companies has become increasingly important, especially in the escalating competition between companies to attract young professionals and service providers, the so called »war for talent«[16]. The possibility of an internal specialist career as a serious alternative to a management career, may be presented at recruitment fairs and thus make ABB even more attractive as an employer.

---

14 Ref. Bünder, Fachkräfte gesucht; Nicht nur Master, sondern auch Meister, 26.07.2011.

15 Ref. Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser & Wolff, Zukunftsreport demographischer Wandel, 2000.

16 Ref. 4manager, War for talents, 2011.

- TECHNOLOGICAL -

The large number of product lines, as well as the use of latest technologies and production systems requires continuous adaptation of employee qualification. ABB has its core business in power and automation technologies, in which the complexity increases through linkages with customers and suppliers. Beyond that, more complex technical solutions are constantly offered and new information and communication systems are developed. Other challenges are highly dynamic markets, the internationalization of competition and generally shorter product life cycles.

The PEST analysis shows that political, economic, socio-cultural and technological factors can have a major impact on a company and its employees. With regard to the implementation of the concept designed in this paper, the PEST analysis was able to demonstrate some potential risks, as well as a range of opportunities and possibilities for the project.

4 CONCLUDING REMARKS AND FUTURE OUTLOOK

Reasons and aims of introducing a specialist career were highlighted throughout this work. Keywords were »war for talent«, »demanding and promoting employees' competencies«, »employee retention«, »employee motivation«, »development perspectives«, »employability« and many others. All this is due to the need for qualified employees and the needs of the market.

HR initiatives are concerned with the production factor ‘human being’, which makes it difficult but not impossible to identify a measurable economic value for changes and initiatives. The turnover rate represents a very good economic measure. If an associate leaves the company, costs of at least 136,666 Euros have to be assumed.

If through the concept developed in this study, around 500 people participate in a specialist career, a reduction in employee turnover can be assumed based on the psychological components described in chapter two. Development opportunities and individually differentiated support are likely to keep 50% of participants in the specialized career from leaving the company. With 500 employees for example, this corresponds to a fluctuation of 3.7% or 18 employees. This number may now be cut in half with only nine employees leaving the company. Costs for new hires can then be omitted for a total of nine employees, which corresponds to the above assumptions of 1.23 million Euros. The costs of the concept amount to approximately 83,000 Euros which together with the cost for implementation of a professional career, a total cost of 833,126 Euros can be expected for the introduction and implementation of a specialist career. If as a result of this the number of new hires can be expected to decrease by half, an overall profit of 396.873 Euros

is achieved. The breakeven point for the introduction of a specialist career is already achieved with six employees not leaving the company. Accordingly, the cost for design and implementation of the concept have recouped if as a result only six instead of 18 out of 500 employees leave the company. In addition to these economic numbers, the value of employer branding will increase through the introduction of a specialist career. Subsequently, the standing of the company in the »war for talent", the motivation and performance of employees and the competitiveness of ABB will increase due to demonstrably qualified employees that are adjusted to the requirements of the market.

Especially in consideration of the future development of the private sector, which are changing corporate structures on the one hand and changing expectations and attitudes of the employees on the other hand, the development of specialist careers for enterprises, especially in the European economic area is inevitable. The statement that in the future »there will be more specialists than managers« illustrates this[17]. It is now crucial that companies respond appropriately and in a structured manner to these developments. If a concept is devel-oped and introduced as described above, its structure needs to be transparent. In addition, a central location should ensure comparability of different specialist careers. Companies need to change their thinking in order to identify the flexible and everchanging environmental requirements and respond to them at an early stage through initiatives such as the development of a specialist career as part of a strategic workforce planning.

17 Ref. Schmitz, Für Spezialisten öffnen sich neue Karrierewege, 10.Juni 2011.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

BIEHAL, F. & SCHEINECKER, M. (2006): Fachkarriere, In: Geißler, K. A.; Laske, S.; Orthey, A. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, 103. Erg.lfg., Köln, Mai 2006, S. 2-24

BOSTON CONSULTING GROUP (2008): The Future of HR in Europe.

BÜNDER, H. (2011): Fachkräfte gesucht; Nicht nur Master, sondern auch Meister. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26. Juli 2011

DIEKMANN, A. (2005). Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

ERPENBECK, J. (2009): Was »sind« Kompetenzen? In: Faix, Werner G.; Auer, Mi-cheal (Hrsg.): Talente. Kompetenz. Management., Band 1, Stuttgart : Stein-beis-Edition, S. 79-136

HAYGROUP (2011): Offizielle Homepage der Hay Group, www.haygroup.com Letzter Zugriff: 11. August 2011

PACK, J., BUCK, H., KISTLER, E., MENDIUS, H. G., MORSCHHÄUSER, M., WOLFF, H., (2000). Zukunftsreport demographischer Wandel - Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn: ON! Kommunikation & Neue Medien GmbH

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2011): Offizielle Homepage des Project Ma-nagement Institutes, http://www.pmi.org/ Letzter Zugriff: 11. August 2011

SCHMITZ, W. (2009): Für Spezialisten eröffnen sich neue Karrierewege, VDI Nachrichten, 10. Juni 2011.

SÜDWESTMETALL (2003): Entgeltrahmen-Tarifvertrag, 16. September 2003.

THOM, N. & RITZ, A. (HRSG.) (2010): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler.

LIST OF GRAPHICS

1 | Sample process – Development of a specialist career. S. 797

LIST OF TABLES

Table 1 | Actionplan – Implementation. S. 803

Table 2 | PEST Analysis. S. 804

CATHERINE SCHRÖDER

»KUNDEN FINDEN, BINDEN UND BEGEISTERN!«

KUNDENORIENTIERUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

ABSOLVENTIN WO44
(11/2008-10/2010)

INHALT

Summary ... 812

1 Einleitung ... 814

2 Ausgangssituation und Projektziele ... 814
2.1 Kunden finden ... 815
2.2 Kunden binden ... 816
2.2.1 Relevanz von emotionalen Beziehungen ... 819
2.3 Kunden begeistern ... 820
2.3.1 Ergebnisse der TU Dresden ... 825
2.3.2 Ergebnisse des Transfertags ... 826
2.3.3 Ergebnisse der Bauherreninterviews ... 827
2.3.4 Fazit aus drei Befragungsstudien ... 828

3 Strategische Lösungsansätze und operative Umsetzung ... 829

4 Resümee und Ausblick ... 833

Anhang ... 835

SUMMARY

Wie findet man Kunden? Wie findet man vor allem die richtigen und wichtigen Kunden? Wie schafft es ein Bauunternehmen seine Kunden zu binden, die wahrscheinlich nur einmal im Leben bauen? Und vor allem wie begeistert man überhaupt seine Kunden?

Diese Fragestellungen sowohl in der Theorie als auch in der unternehmerischen Praxis zu beleuchten, war Ziel der Master Thesis.

Sie beleuchtet die aktuellen Herausforderungen der Baubranche und die Relevanz von begeisterten Kunden.

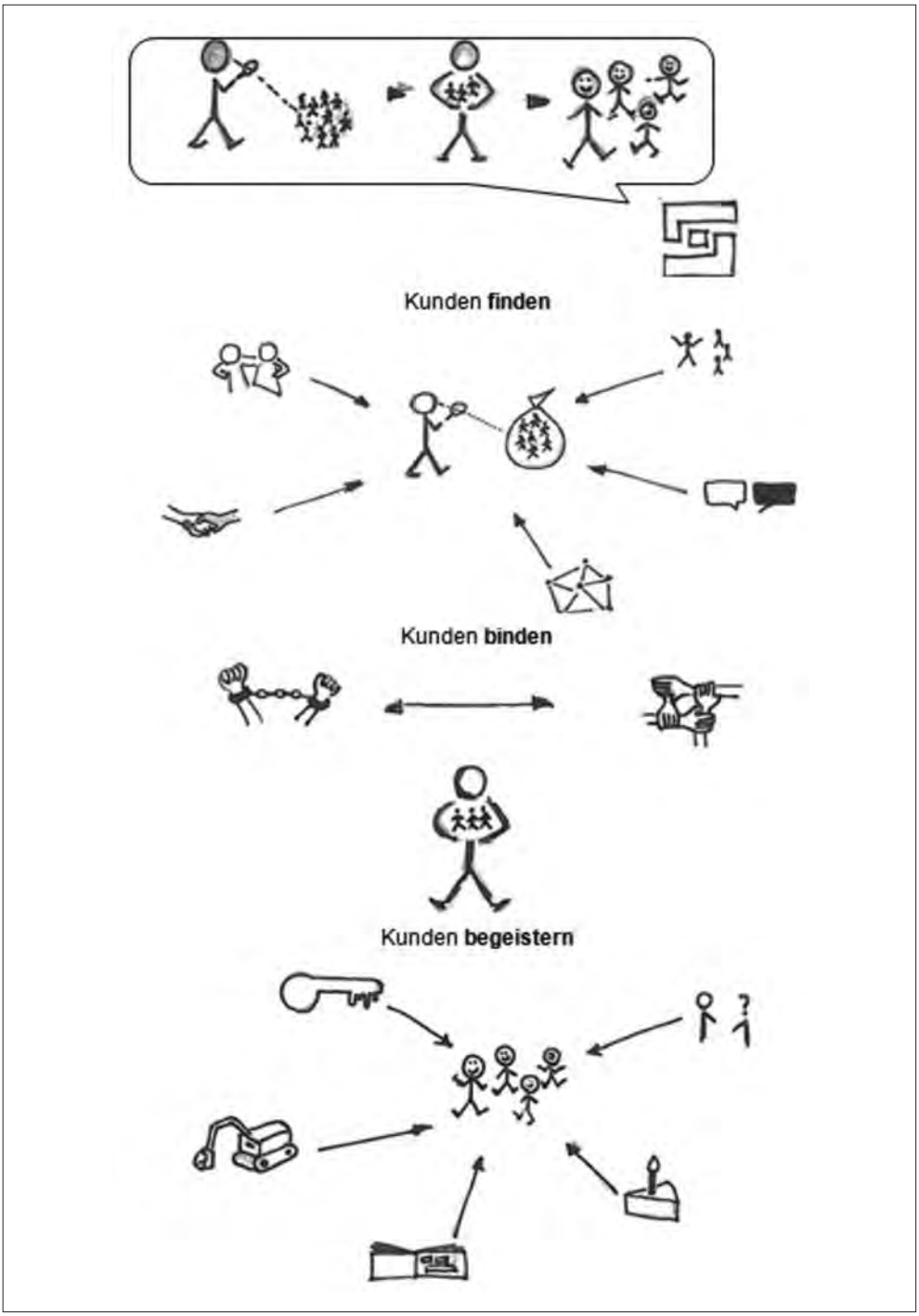
GOLDBECK hat viele Stärken um seine Unternehmensziele zu erreichen, wie z. B. die partnerschaftliche Bindung zum Kunden zu fokussieren und ihn nachhaltig emotional an das Unternehmen zu binden. Kundenorientierung ist heute einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um sich langfristig in einem vom Konkurrenzkampf gezeichneten Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Zufriedenheit bzw. Begeisterung beim Kunden kann sich nur einstellen, wenn seine Erwartungen durch positive Erfahrungen bestätigt bzw. übertroffen werden. Wer fair berät und seine Versprechen einhält, wer sich begehrenswert macht, wer beeindruckt, verblüfft und überrascht, wer auf seine Art und Weise einzigartig ist und Bemerkenswertes leistet und dem Kunden ein faszinierendes Erlebnis verschafft, bringt sich ins Gespräch, löst Weiterempfehlungen aus und begeistert seine Kunden.[1]

Ob und wenn ja wie GOLDBECK seine Kunden begeistert, stellt sich bei den Bauherreninterviews heraus.

52% der angeschriebenen ehemaligen Bauherren verraten, was ihnen wichtig ist, was sie enttäuscht aber auch begeistert hat und was GOLDBECK in Zukunft noch besser machen kann. Aus Datenschutzgründen wird an dieser Stelle nur das Fazit der Bauherreninterviews dargestellt.

Die Bauherreninterviews werden durch Handlungsempfehlungen komplettiert. Denn nur wer ständig an sich arbeitet, bei allen Leistungsphasen versucht sein Bestes zu geben und die »Brille« des Kunden aufzieht, wird sich auch in Zukunft gegen den Wettbewerb erfolgreich behaupten können und seine Kunden begeistern.

1 Vgl. http://www.perspektive-mittelstand.de/Leitfaden-Empfehlungsmarketing-Kundenakquise-/management-wissen/299.html


Kunden **finden**
Kunden **binden**
Kunden **begeistern**

1 EINLEITUNG

Seit einigen Jahren verringern sich die Aufträge in der Baubranche. Immer häufiger honorieren Kunden gute Leistungen von Unternehmen nicht und wandern trotz hoher Zufriedenheit ab. Für Unternehmen wird es immer schwieriger Wettbewerbsvorteile aufzubauen und eine stabile Bindung der Kunden an das Unternehmen zu erreichen. Umso wichtiger ist es geworden, sich durch Qualität, Kompetenz, einem guten Preis-Leistungsverhältnis und professioneller Kundenorientierung vom Wettbewerb abzuheben.[2]

In Zeiten eines härter werdenden Wettbewerbs ist es für GOLDBECK extrem wichtig geworden sich durch Alleinstellungsmerkmale und zufriedene Referenzkunden zu differenzieren. Durch eine erfolgreiche Akquisearbeit, dem Ausbau der Neukundenquote und Weiterempfehlungen zufriedener Kunden, soll einem möglichen Trend von rückläufigen Bestandskundenzahlen und somit rückläufigen Bauvorhaben entgegengesteuert werden.

Neue Wege der Auftragsgenerierung zu suchen, ist eine Zukunftsaufgabe zu der die Kundenbindung einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Gerade das Thema Kundenbindung ist bisher aufgrund der klassischen Projektstruktur und den gängigen Ausschreibungsverfahren in Bauunternehmen ein zu wenig beachtetes Feld. Sich mit diesem Aspekt im Rahmen des Kundenorientierungsbestrebens auseinander zu setzen, ist der Kern der vorliegenden Master Thesis. Eine gesteigerte Kundenorientierung fördert eine emotionale Kundenbindung, die aufgrund des hohen Grads der Zufriedenheit grundsätzlich auf einer freiwilligen Bauentscheidung basiert. Vor diesem Hintergrund sollte der strategische Ansatz stets auf der Entwicklung einer emotionalen Bindung liegen.[3]

Der Master Thesis kommt dabei die Aufgabe zu, mit zielgerichteten Instrumenten diese »freiwillige Bindung« zu steigern und auszubauen[4].

2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIELE

Die Bauwirtschaft befindet sich seit mehreren Jahren in einem Prozess der Strukturveränderung. Dieser Strukturwandel offenbart sich in einer Stagnation bis Rückgang der Nachfrage nach Bauleistung, aber auch in einem Überhang an leer stehenden Immobilien[5]. (Stand: September 2010)

2 Vgl. Bruns, A. (Kundenbindung und Verkauf, 2005) S.9
3 Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierung, 2003) S.117
4 Vgl. Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000) S.11
5 Vgl. Bruns, A. (Kundenbindung und Verkauf, 2005) S.9

Die Hauptfaktoren hierfür sind unter anderem die Globalisierung der Wirtschaft, das fehlende Wirtschaftswachstum und die Mittelknappheit bei öffentlichen Bauvorhaben. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Baubranche sind ein steigender Preis- und Wettbewerbsdruck, der oft zu Liquiditätsproblemen bis hin zum Konkurs von Bauunternehmen führt. Das mittelständische Bauunternehmen, das in dieser veränderten Marktsituation bestehen will, muss sich u. a. folgenden neuen Herausforderungen stellen.[6]

- **Internationalisierung der Bauarbeitsmärkte**
  (z. B. Lohnunterschiede innerhalb der EU)
- **Neue Technologien**
  (mit Zunahme der technologischen Anforderungen an die Bauwerke muss das Bauunternehmen durch spezifisches Produkt-Know-How Investitionen in die Kompetenzentwicklung tätigen)
- **Effizienzsteigerung**
  (in einem Markt, in dem man Mängel im Prozessmanagement nicht mehr über Preissteigerung auf den Kunden übertragen kann, gewinnt die Planung der Abläufe, der Kosten und des Einsatzes von Arbeitskräften sowie das Unternehmenscontrolling zunehmend an Bedeutung)
- **Veränderte Kundenbedürfnisse**
  (in Käufermärkten genügt es für Bauunternehmen nicht mehr, auf Aufträge zu warten, sondern man muss versuchen, die besonderen Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und die Kunden langfristig an sich zu binden)

2.1 KUNDEN FINDEN

Kunden finden bedeutet Akquise – die wohl schwierigste Aufgabe im Vertrieb – gleichzeitig aber auch die Wichtigste[7]. Folglich muss eine Kundenakquisitionsstrategie aufgebaut werden, die als zentrales Ziel kundenpsychologische Wirkungen (z. B. Kundeninteresse, Bekanntheit bezüglich der Leistung, positives Image) zu erzielen, innehat[8]. Neben der Erweiterung des Kundenstamms sind bei GOLDBECK die Erschließung neuer Märkte und der Ausbau von Marktanteilen im Vergleich zum Wettbewerb relevante Aspekte der Akquisition. Diverse Barrieren, wie z. B. der fehlende Bedarf an der Leistung oder das fehlende Vertrauen, können der Realisierung dieser Ziele jedoch entgegenwirken.

Doch was macht eine erfolgreiche Kundenakquise aus? Das Verhalten eines Unternehmens gegenüber Kunden, Lieferanten, Aktionären etc. bestimmen zu einem großen Teil den Erfolg. Ein

6 Vgl. http://www.baumarkt-online.info/Preispolitik_in_der_Bauwirtschaft.html
7 Vgl. Preißner, A. (Vertrieb leicht gemacht, 2007) S.96
8 Vgl. Foscht/Swoboda (Käuferverhalten, 2005) S.73

enger emotionaler Kontakt der Führungskräfte bzw. Verkäufer zu den Kunden ist hierfür eine ganz entscheidende Voraussetzung.[9] Der Kunde erwartet in dieser ersten Projektphase betriebswirtschaftliches Verständnis, Beratungskompetenz, Verfügbarkeit, Fairness und Einfühlungsvermögen vom Verkäufer. Hierfür ist ein professionelles Beziehungsmanagement mit einem individuellen, personifizierten und dialogorientierten Kundenkontakt von Nöten.

Eine entsprechende Personalentwicklung ist dafür unverzichtbar. Für die Kundenakquise sind vor allem die Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen, das individuelle Eingehen auf Personen sowie ein proaktives Agieren elementar.

Frau Kirchenreuther, Trainerin für Telesales und Terminakquise, bezeichnet treffend: »Nur wer selber brennt, kann andere entzünden« Das bedeutet, dass nur ein Verkäufer, der den absoluten Ehrgeiz besitzt, begeistert von seinem Produkt ist und sich mit diesem identifiziert, den Kunden von sich und seinem Unternehmen überzeugen kann.

Der Kunde erwartet in dieser ersten Projektphase von einem Verkäufer betriebswirtschaftliches Verständnis, Beratungskompetenz, Verfügbarkeit, Fairness und Einfühlungsvermögen. Hierfür ist ein professionelles Beziehungsmanagement mit einem individuellen, personifizierten und dialogorientierten Kundenkontakt von Nöten. Um erfolgreich Kunden zu akquirieren, muss der Verkäufer die Fähigkeit besitzen Beziehungen aufzubauen und auf Personen individuell einzugehen. Wichtig für GOLDBECK ist es, den richtigen Kunden zu finden. Dies kann durch Empfehlung, Vertriebstätigkeit und Netzwerkarbeit geschehen – vor allem aber durch den Aufbau einer emotionalen Beziehung, die dem Kunden einen »emotionalen Mehrwert« erwirkt. Emotionale Beziehungen lassen sich durch Networking aufbauen. Networking erfolgt bei GOLDBECK zum einen virtuell über soziale Business-Netzwerke (z.B. XING), zum anderen reell, auf gezielten Netzwerkveranstaltungen (Messen, BNI, Kolloquien etc.), über Mund-zu-Mund-Kommunikation oder über private Netzwerke (Round Table, Vereine etc.).

2.2 KUNDEN BINDEN

Der Begriff der Kundenbindung wird laut Bruhn wie folgt definiert:

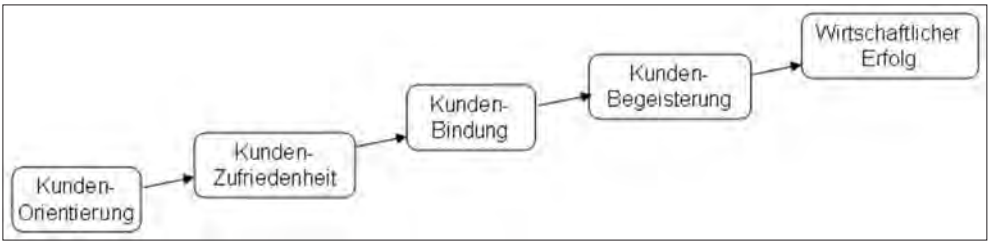
> *»Die Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherige Verhaltensweise als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten .«*[10]

9 Vgl. Nolte (Transfer-Dokumentation-Report 2005) S.48

10 Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierung, 2003) S.105

Bruhn sagt, dass durch gezielte Maßnahmen die Relation zu einem Kunden verbessert werden kann.

Die für GOLDBECK relevante These ist die Aussage, dass auch im Bausektor konsequente Kundenorientierung zu gesteigerter Kundenzufriedenheit führt. Hieraus resultiert eine nachhaltige, emotionale Kundenbindung, die letztendlich einen höheren ökonomischen Erfolg des Unternehmens erwirtschaftet.[11]



2 | Ziele der Master Thesis
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bedeutung und die Zusammenhänge dieser Wirkungskette sollen aufgezeigt und anhand ausgewählter Instrumente der Nachweis erbracht werden, dass Kundenbindungs- und Kundenbegeisterungsstrategien bei GOLDBECK zum Erfolgsfaktor werden können.

GOLDBECK will mit zielgerichteten Strategien die Kunden nicht nur zufrieden stellen, sondern sie wirklich begeistern. Ziel soll es sein, begeisterte Kunden langfristig zu »GOLDBECK- Fans« werden zu lassen.

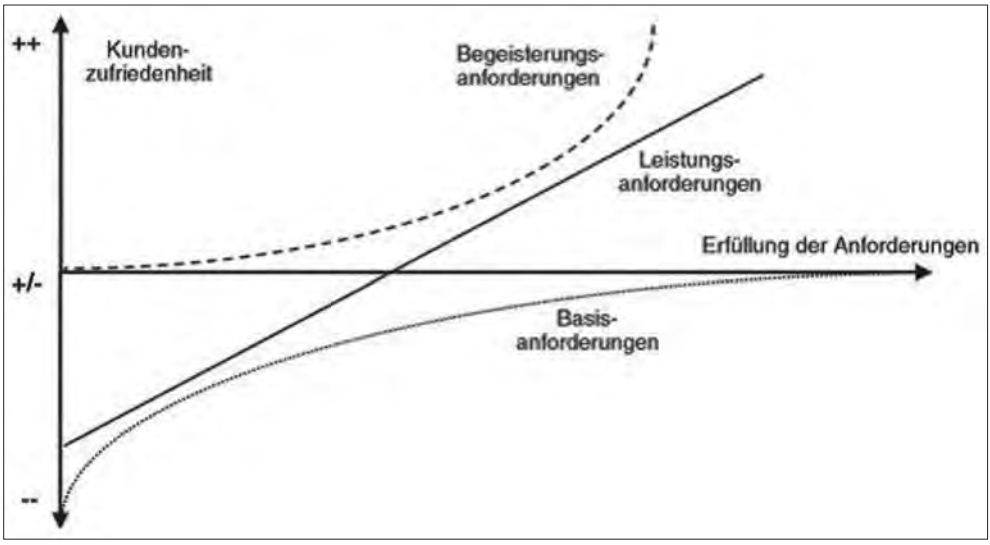
Doch was erwartet ein Kunde und wie wird er überhaupt ein Fan eines Unternehmens?
Kundenanforderungen lassen sich nach dem in Abb.3 dargestellten Kundenzufriedenheitsmodell des japanischen Qualitätsforschers Noriaki Kano folgendermaßen differenzieren[12].

Kano unterscheidet zwischen einer Basis-, einer Leistungs- und einer Begeisterungsanforderung.

- **Basisanforderungen**: Sie werden von Kunden nicht ausdrücklich gefordert, sondern als selbstverständlich vorausgesetzt. Werden sie nicht erfüllt, resultiert daraus hohe Unzufriedenheit.
- **Leistungsanforderungen**: Ihre Erfüllung wird vom Kunden ausdrücklich gefordert und mit anderen Anbietern genau verglichen. Gelingt es dem Unternehmen, die gewünschten Leistungsanforderungen zu übertreffen, so steigt dadurch die Kundenzufriedenheit.
- **Begeisterungsanforderungen**: Durch positive Überraschungen in Form einzigartiger und unerwarteter Leistungen kann die Kundenzufriedenheit stark verbessert werden.

---

11 Vgl. Diller/Haas/Ivens (Verkauf und Kundenmanagement, 2005) S.81
12 Vgl. Bruhn / Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2005) S.85



3 | Kano- Modell der Kundenzufriedenheit
Quelle: Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement).

Was Kunden dabei als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen ansehen, hängt wesentlich von ihren individuellen Präferenzen und Erfahrungen ab. Wer fair berät und seine Versprechen einhält, wer sich begehrenswert macht, wer beeindruckt, verblüfft, überrascht und begeistert, wer auf seine Art und Weise einzigartig ist, also im wahrsten Sinne Bemerkenswertes leistet und dem Kunden ein faszinierendes Erlebnis verschafft, bringt sich ganz sicher ins Gespräch und sorgt für den wichtigen Schritt, der Weiterempfehlungen auslöst.[13]

Aus diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Steigerung der Kundenzufriedenheit in der Wirkungskette der Kundenbindung eine zentrale Rolle einnimmt.[14] Dirk Ploss pflegte zum Thema Loyalität in der Kundenbindung zu sagen, dass »Kunden wie Hunde sind: erst will sie jeder haben, und wenn sie dann da sind, will keiner mit ihnen Gassi gehen« Behandelt man einen Hund falsch oder vernachlässigt ihn, wird er entweder bissig oder läuft weg. Auf der anderen Seite wird ein Hund, wenn man ihn als Partner betrachtet, gut versorgt und behandelt und einen intensiven Dialog mit ihm pflegt, nicht nur zum treuen Freund sondern auch zu einem der stärksten und standhaftesten Verteidiger.[15]

13 Vgl. http://www.perspektive-mittelstand.de/Leitfaden-Empfehlungsmarketing-Kundenakquise-/management-wissen/299.html

14 Vgl. Diller / Haas/ Ivens (Verkauf und Kundenmanagement, 2005) S.109

15 Vgl. Ploss, D. (Das Loyalitäts-Netzwerk, 2001) S.33

Um diese Kundenbindung und Loyalität aufzubauen, ist ein strategisches Kundenbindungsmanagement notwendig.

2.2.1 RELEVANZ VON EMOTIONALEN BEZIEHUNGEN

Solange der Kunde keine Wahl hat, spielt Sympathie keine Rolle. Wenn der Kunde gezwungen ist, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, dann muss er sich mit dem zufriedengeben, was er bekommt. Im Zuge der Globalisierung nimmt diese Konstellation immer weiter ab und es kommt zu einem erhöhten Wettbewerb, mit der Folge, dass der Kunde mehr Wahlfreiheit hat. Sobald es eine Wahl zwischen vergleichbaren und miteinander konkurrierenden Unternehmen gibt, wird der Kunde in Zukunft das Unternehmen wählen, das ihm mehr zusagt (Grundvoraussetzung ist, dass der Preis stimmt). Das heißt auch, dass er sich für das Unternehmen entscheidet, dessen Mitarbeiter ihm sympathisch sind. In der Welt des Wettbewerbs ist es vergleichsweise einfach, Produkt und Preis zu kopieren. Aber es ist praktisch unmöglich, Menschen und Marken bzw. Namen zu imitieren.[16]

Wenn Produkt und Preis von GOLDBECK mit denen seiner Wettbewerber vergleichbar sind, dann werden Sympathiegründe ausschlaggebend für die Wahlentscheidung des Kunden sein.

Überall dort, wo wenig oder kein persönlicher Kontakt zwischen dem Kunden und dem Unternehmen besteht, ist, neben dem Preis, allein der Name des Bauunternehmens ausschlaggebend für die Entscheidung des Kunden. Der Wettbewerbsvorteil lässt sich jedoch besser absichern, wenn die emotionale Bindung des Kunden zum Bauunternehmen verstärkt wird durch eine emotionale Nähe zu den Menschen, die das Unternehmen repräsentieren. Dies wird auch »emotionaler Mehrwert« genannt. Dieser leitet sich von drei Faktoren ab[17]:

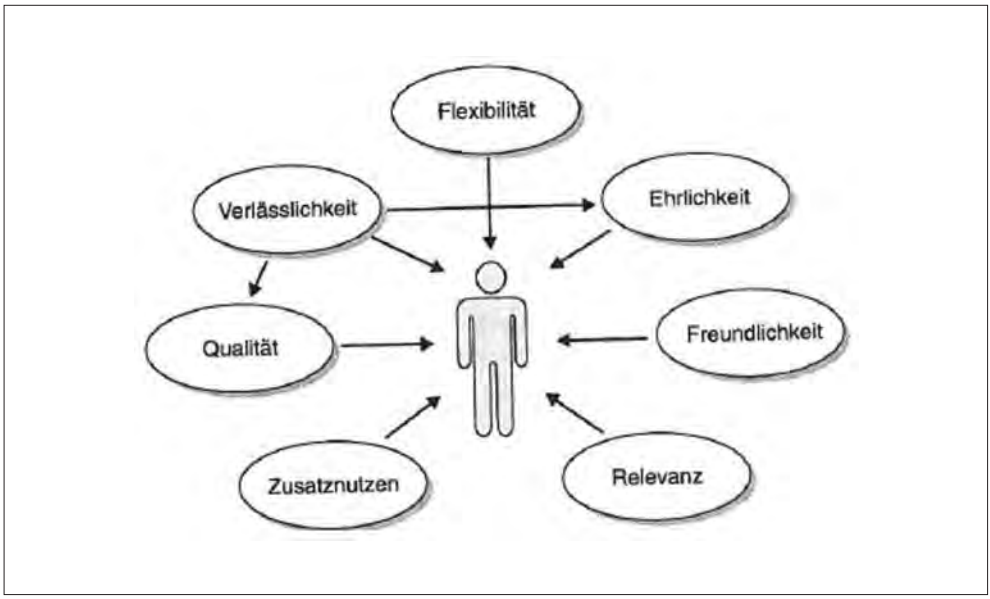
- **EMOTIONALER KUNDENKONTAKT**
  Eine emotionale Verständigung und Nähe zum Kunden stellt sich nur dann ein, wenn der Mitarbeiter empfänglich für die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden ist.
- **GLAUBWÜRDIGKEIT**
  Die emotionale Verständigung greift zurück auf einen Sinn für Werte. Werte wiederum beziehen sich auf grundlegende Prinzipien und Glaubensfragen und berühren folglich den Aspekt der Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit ist der entscheidende Ausgangspunkt für jede gute Geschäftsbeziehung.

16 Vgl. Diller/Haas/Ivens (Verkauf und Kundenmanagement, 2005) S.255
17 Vgl. Ploss, D. (Das Loyalitäts-Netzwerk, 2001) S.120

– **KREATIVITÄT**
  Im Umgang mit Kunden muss es dem Mitarbeiter möglich sein, die nötige emotionale Energie aufzubauen, um Beziehungen kreativ aufzubauen und zu festigen. Natürlich gilt dabei, dass dies in den von menschlicher Vernunft, Anstand, untadeliger Moral und Gesetzestreue gezogenen Grenzen geschehen muss.

2.3 KUNDEN BEGEISTERN

Es ist schwer, eine genaue Definition der Begeisterungsfaktoren für Kunden zu definieren, da diese individuell für jeden Kunden und jedes Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Es gibt sieben allgemeine Begeisterungsfaktoren, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind[18]. Wie in der Baubranche und speziell bei GOLDBECK die Kunden bereits begeistert wurden, ist aus Datenschutzgründen nicht aufgeführt.



4 | Allgemeine Begeisterungsfaktoren beim Kunden
Quelle: Vgl. Ploss (Das Loyalitäts-Netzwerk).

18 Vgl. Ploss (Das Loyalitäts-Netzwerk 2001), S.101

- Qualität: Ist im Verhältnis zum Kaufpreis eine Basisanforderung des Kunden
- Freundlichkeit: kann aufgrund der hohen emotionalen Stärke signifikante Defizits wettmachen und hat eine überragende Bedeutung
- Ehrlichkeit: der Kunde muss von Anfang an wissen, was er überhaupt von einem Produkt bzw. einer Dienstleistung erwarten kann. Nur wenn seine Ansprüche geklärt sind, lässt sich Unzufriedenheit aufgrund falscher Vorstellungen vermeiden
- Verlässlichkeit: Jeder Kunde strebt bei einer hohen Investition nach Sicherheit. Ein persönlicher Kontakt zu einem Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum schafft eine persönliche Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer
- Relevanz: Um Relevanz – also eine maßgeschneiderte Problemlösung anbieten zu können, bedarf es des Wissens und Verständnisses, um die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen
- Flexibilität: Ein Unternehmen muss flexibel auf sich verändernde Lebenssituationen, Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden eingehen
- Zusatznutzen: zum einen muss der »emotionale Zusatznutzen« (die eigenen Gefühle/ das Selbstbild betreffend), sowie der »soziale Zusatznutzen« (positive Beeinflussung des Fremdbilds) als auch der »praktische« (aus Produkt oder seiner Anwendung) bzw. »finanzielle« (zeitsparende, informative, geldwerte Vorteile) Zusatznutzen für den Kunden gewährleistet werden.

Begeistern kann und muss speziell ein Bauunternehmen in allen Bauphasen. Der Bauherr erwartet im Bauprozess, wie beschrieben, unterschiedliche Leistungen von seinem Generalunternehmer.

Der Begriff Kundenbegeisterung darf nicht mit Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden. Kundenzufriedenheit bedeutet, dass der Kunde die Leistung, die er erwartet auch bekommt.[19] Zumindest hat die Wahrnehmung der erbrachten Leistung seine Erwartung erfüllt. Kundenbegeisterung hingegen bedeutet, dass seine Erwartung sogar übertroffen wird. Zumindest muss der Kunde der Meinung sein, dass er mehr erhalten hat und ist deshalb überrascht. Die Überraschung ist ein wesentlicher Bestandteil der Kundenbegeisterung. Sie ist spannend und vermittelt ihm das Gefühl, etwas ganz Besonderes zu erleben.[20] Dabei sind es meist die kleinen Dinge und vor allem die zwischenmenschlichen Faktoren, die Kunden in Begeisterung versetzen und damit für emotionale Verbundenheit sorgen. Dies kann z. B. eine persönliche Einladung zu einem Vortrag oder der persönliche Geburtstagsgruß sein. Um dem potenziellen Käufer mehr bieten zu können als er erwartet, muss man wissen, welche Erwartungen er überhaupt hat (siehe Kapitel 2.3.1 - Ergebnisse der TU Dresden).

---

19 Vgl. Bruhn, M. (Relationship Marketing, 2009) S.107

20 Vgl. http://www.business-wissen.de/marketing/kundenbegeisterung

Begeisterung verzeiht auch kleine Fehler. Denn wer begeistert ist sieht nur die guten Seiten und schaut über kleine Schwächen hinweg. Wenn ein Unternehmen hingegen nichts Außergewöhnliches zu bieten hat, wenn seine Produkte austauschbar sind und der Service alles andere als begeistert, entscheidet immer der Preis. Jede Kundenbeziehung ist ein Wechselbad der Gefühle und schwankt zwischen schlimmster Befürchtung und hemmungsloser Begeisterung.[21] Folgende Kernfragen muss sich ein Unternehmen stets stellen:

– »Welche Erwartungen haben unsere Kunden wirklich an uns?«
– »Wie können wir diese übertreffen?«

Dem Kunden kommt es womöglich gar nicht auf zusätzliche Serviceleistungen an. Für ihn müssen zunächst die Kernleistungen stimmen. Einfach, praktisch und schnell muss es gehen. Und die Mitarbeiter sollen freundlich, kompetent und hilfsbereit sein. Alle erhaltenen Leistungen werden zudem vom Kunden subjektiv bewertet. Für ihn ist das Realität, was er wahrnimmt. So führt der Vergleich zwischen Erwartungen und tatsächlich erhaltener Leistung zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung und damit zur Weiterempfehlung oder zum Abwenden und aktiven Abraten. Die Erinnerungen an gemachte Erfahrungen entsprechen nie der Realität. Sie sind gefärbt durch positive oder negative Grundstimmungen, durch Vorlieben und Abneigungen und durch selektive Wahrnehmung.[22]

Erwartungen wie auch Wahrnehmung und Bewertung des Erhaltenen sind zugleich immer emotional markiert. Das hat mit den abgegebenen Versprechen zu tun. Auch die Qualität ist keine objektiv messbare Leistung. Sie wird immer verglichen und deshalb von jedem anders definiert. Qualitätsstandards, die einem Bauunternehmen passend erscheinen, können für den Kunden völlig inakzeptabel sein. Deshalb gilt, dass Versprechen unbedingt eingehalten werden müssen.[23]

Bei Unternehmen mit einem guten Image und teuren Produkten ist die Erwartungshaltung hoch. Sie dürfen sich keine Panne erlauben. Je mehr der Kunde zahlt, desto radikaler ist er, wenn etwas nicht klappt. Jedes Versprechen ist deshalb eine unbezahlte Schuld. Aus diesem Grund sollte man von Anfang an weniger versprechen und im Laufe der Zeit mehr erfüllen. Denn Negatives bleibt von Natur aus länger im Gedächtnis als Positives. »Es braucht fünf positive Erlebnisse, um ein negatives auszugleichen«, sagt der Volksmund. Begeisterungsfaktoren werden schnell alltäglich, weil sich der Mensch daran gewöhnt. Deshalb muss immer wieder etwas Neues, Anderes, Überraschendes, nicht Vergleichbares passieren. Ein reicher Ideenspeicher ist im Unternehmen also vonnöten – und gleichzeitig ist Originalität gefragt. Die Differenzierung zur Konkurrenz findet dabei nicht nur auf der Leistungsebene, sondern vor allem auf der Beziehungsebene statt. Die »gefühlte« Wertschätzung – verbunden mit Herzlichkeit, Achtsamkeit, absoluter Fairness und

21 Vgl. Goldmann, H. / Raisch, A.-R. (Wie man Kunden gewinnt, 2008), S.105
22 Vgl. Goldmann, H. / Raisch, A.-R. (Wie man Kunden gewinnt, 2008), S.106
23 Vgl. Preißner, A. (Vertrieb leicht gemacht, 2007), S.118

erprobter Zuverlässigkeit – ist der Dreh- und Angelpunkt für Begeisterung.[24]

Doch wie lassen sich Kunden wirklich begeistern?
Selbstverständlich kaufen bzw. bauen Kunden, weil sie »Bedarf« haben. Das ist die eine Beziehung zwischen Bauherr und seinem Bauunternehmen. Doch neben der »materiellen« Beziehung verbirgt sich ein weit ausufernder Bereich der »emotionalen Bedürfnisse« Mit dem Kauf laufen im Bauherren vielschichtige psychische Vorgänge ab.[25]

Beziehungsmanagement zielt darauf ab, diese Bedürfnisse zu erkennen, sie zu erfüllen und den Kunden »glücklich« zu machen (glücklich über die Beauftragung, glücklich über den Nutzen und den Gewinn durch den Kauf, glücklich über das Bauunternehmen). Der Bauherr soll zum Stammkunden gebunden, er soll zum »Fan« seines Bauunternehmens werden.

Zufriedene, begeisterte Kunden sind Kunden, bei denen es Spaß macht, mit ihnen ihr Bauvorhaben zu realisieren, sie zu besuchen oder anzurufen. Begeisterte Kunden sind keine Frage der Branche oder eines gnädigen Schicksals. Begeisterung der Kunden über die Qualität und den Service ihres Bauunternehmens sind Früchte konsequenter Kundenorientierung.[26]

Mit Nutzen allein fängt keiner mehr viele Kunden ein. Die Kunden erwarten jenseits der rationalen Nutzenangebote eines Produkts auch »emotionale Bedürfnisbefriedigung« durch ihren Kauf[27]. Der Kunde will Spaß haben, will stolz sein auf sein Bauvorhaben und Anderen dies auch gerne vermitteln. Der Kunde will dieses Glück auch nach der Abnahme genießen. Kaufentscheidungen finden nicht im Kopf statt, sondern im Bauch. Dabei punkten Produkte und Dienstleistungen, die gute Gefühle vermitteln anstatt nur harte Fakten zu bieten. Gute Gefühle werden u. a. geschaffen durch: [28]

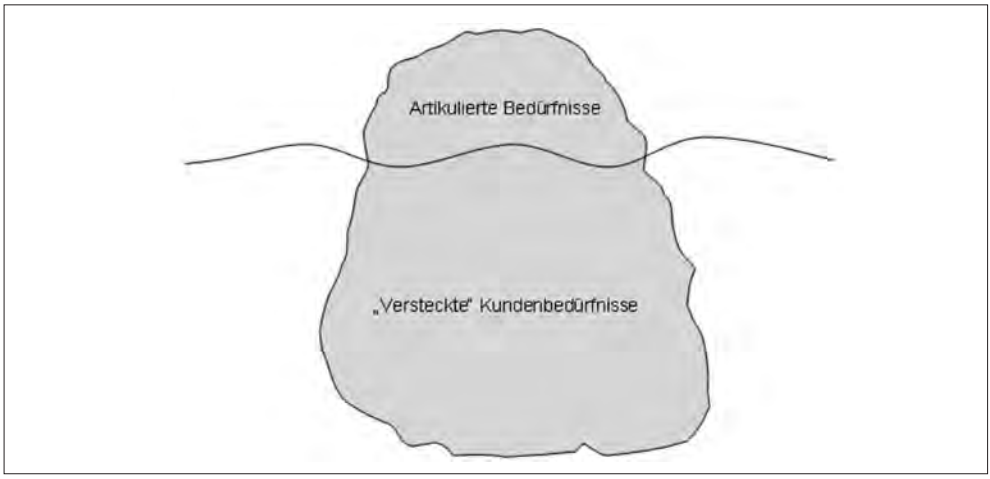
- Ästhetik
- sinnliche Erlebnisse
- Spaß
- Einzigartigkeit
- Ambiente
- Vertrautheit
- Prestige

24 Vgl. http://www.business-wissen.de/marketing/kundenbegeisterung
25 Vgl. Detroy, E.-N. (Mit Begeisterung verkaufen, 1994) S.105
26 Vgl. Goldmann, H. / Raisch, A.-R. (Wie man Kunden gewinnt, 2008), S.106
27 Vgl. Detroy, E.-N. (Mit Begeisterung verkaufen, 1994) S.249
28 Vgl. Homburg / Stock (Der kundenorientierte Mitarbeiter, 2000), S.177
29 Vgl. Detroy, E.-N. (Mit Begeisterung verkaufen, 1994) S.251

Wer Kunden begeistern will, muss die Wünsche, die Erwartungen, die heimlichen und innersten Sehnsüchte der Kunden kennen. Denn häufig verbergen sich hinter den artikulierten viele »versteckte« Kundenbedürfnisse (siehe auch Abbildung 5)[29].

Nachfolgende acht Fragestellungen können einem Verkäufer helfen, die »transrationalen Bedürfnisse«, die Sehnsüchte und emotionalen Wünsche ihres Kunden jenseits der Bedarfserfüllung zu erfassen:

- was bietet GOLDBECK seinen Kunden?
- ist es eine Freude GOLDBECK zu beauftragen?
- bekommt mein Kunde bei GOLDBECK seine individuelle Egobefriedigung?
- ist bei GOLDBECK alles traditionsverstaubt oder erlebt mein Kunde immer wieder erfreuliche Systeminnovationen?



5 | Artikulierte Kundenwünsche als Spitze eines Eisbergs
Quelle: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen.

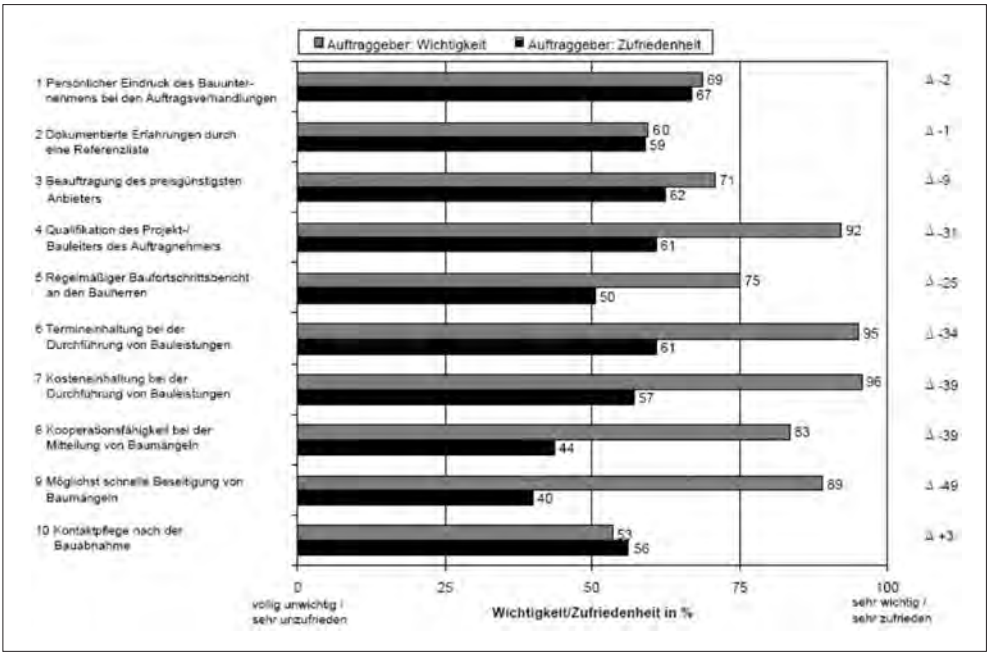
- bieten wir jugendliche Frische in der Zusammenarbeit?
- wird bei GOLDBECK eine längere Zusammenarbeit mit den Kunden beabsichtigt, herbeigeführt und zu gegebenen Anlässen auch feierlich »begossen"?
- spürt der Kunde unsere ehrliche und reelle Absicht deutlich?
- hat GOLDBECK Veranstaltungen, bei denen mehr als nur das »Produkt« angeboten wird?

Diese Fragestellungen müssen genauso wie Visionen im Unternehmen gelebt werden, nur so können Kunden wirklich begeistert werden. Zudem erzeugt nur eigene Begeisterung für das eigene Unternehmen, für seine Produkte und Systemlösungen auch Begeisterung beim Kunden, so lautet eine der Grundregeln für Verkaufserfolge.[30]

Was Bauherren im Gegenzug von ihrem Bauunternehmen erwarten, behandelt das nachfolgende Kapitel.

2.3.1 ERGEBNISSE DER TU DRESDEN

Was erwarteten Bauherren überhaupt von ihrem Bauunternehmen?
Die Ergebnisse einer Befragung der Dresdner Business School an der TU Dresden aus dem Jahre 1999 zeigen, in wieweit Anforderungen von der Zufriedenheit bei Bauherren abweichen[31].



6 | Wichtigkeit und Zufriedenheit mit der Abwicklung von Bauleistungen bei Auftraggebern (bei 100 befragten Bauherren und Bauunternehmen) Quelle: Tu Dresden.

30 Vgl. Detroy, E.-N. (Mit Begeisterung verkaufen, 1994) S.251

31 Vgl. Töpfer, M.: Internet-Intranet-Extranet. Kundenorientierung als Chance für Wettbewerbsvorteile, www.tu-dresden.de/biwibb/Forschung/.../ArtikelmitBildern.pdf, 23.07.2009

So wurden Bauherren zur Wichtigkeit und zu ihrer Zufriedenheit mit einzelnen Kriterien bei der Abwicklung von Bauleistungen befragt. Bei vielen wichtigen Parametern in den einzelnen Projektphasen weist die Zufriedenheit der Kunden bezogen auf ihre Anforderungen gravierende Defizite auf. Sie sind teilweise deutlich weniger mit der Abwicklung von Bauleistungen zufrieden, als ihre Bauunternehmen dies einschätzen.

Diese ernüchternden Ergebnisse bieten großes Potential und Chancen für GOLDBECK, in welche Richtungen Verbesserungen notwendig und erfolgversprechend sind, um Bauherren zukünftig zufriedener zu stellen und ertragreicher zu arbeiten.

Laut dieser Studie sind den Bauherren u. a. Kosten- und Termineinhaltung am wichtigsten. Gleichzeitig sind sie allgemein mit der Kooperationsfähigkeit bei der Mitteilung und der Beseitigung von Baumängeln am unzufriedensten.

2.3.2 ERGEBNISSE DES TRANSFERTAGS

Im Rahmen des Transfertags vom 28.08.2009 an der Steinbeis-Hochschule in Herrenberg wurden sieben Kommilitonen dieselben Fragen wie den Bauherren in der Befragung der TU Dresden gestellt. Sie sollten persönlich einschätzen, wie wichtig ihnen die vordefinierten Kriterien als potentielle Bauherren sein könnten.

#	Kriterium	Einschätzung Gruppe	Einschätzung TU Dresden '99
1	Persönlicher Eindruck des Bauunternehmens bei den Auftragsverhandlungen	70	69
2	Dokumentierte Erfahrungen durch eine Referenzliste	66	60
3	Beauftragung des preisgünstigen Anbieters	56	71
4	Qualifikation des Bau- / Projektleiters des Auftragnehmers	84	92
5	Regelmäßiger Baufortschrittsbericht an den Bauherren	76	75
6	Termineinhaltung bei der Durchführung von Bauleistungen	86	95
7	Kosteneinhaltung bei der Durchführung von Bauleistungen	94	96
8	Kooperationsfähigkeit bei der Mitteilung von Baumängel	90	83
9	Möglichst schnelle Beseitigung von Baumängel	84	89
10	Kontaktpflege nach der Bauabnahme	36	56

* = (völlig unwichtig) bis 100 (sehr wichtig)

7 | Bewertung der Wichtigkeit durch die Gruppe (durch 7 Steinbeis-Studenten am Transfertag) und durch die TU Dresden, Quelle: Präsentation anlässlich des Transfertags vom 28.08.2009.

Es stellte sich heraus, dass die Wichtigkeit der ca. zehn Jahre alten Studie bei den branchenfremden Kommilitonen eine nahezu identische Relevanz hatte. Dies verdeutlicht zum einen, dass sowohl Laien als auch »tatsächliche Bauherren« dieselben Serviceleistungen eines Generalunternehmers wichtig sind. Zum anderen sagt es aus, wie elementar es ist, diese Leistungen zur Zufriedenheit zu erbringen, um Kunden wirklich zu begeistern.

2.3.3 ERGEBNISSE DER BAUHERRENINTERVIEWS

Im Rahmen des Projekt- Kompetenzstudiums wurden ehemalige Bauherren von GOLDBECK angeschrieben und zu ihrer Kundenzufriedenheit befragt. Ziel der Bauherreninterviews war es, sowohl die konkreten Kundenbedürfnisse der Bauherren von GOLDBECK herauszustellen, als auch Verbesserungspotentiale zu ermitteln. Dies sollte mittels eines offen angelegten Fragebogens geschehen[32]. Das Ziel war es, dem Befragten die Möglichkeit zu ehrlich-kritischen Antworten zu geben, die er »in eigenen Worten« formulieren konnte. Von geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurde abgesehen, die zwar die Beantwortung und die Auswertung erleichtert aber weniger persönliche Antworten generiert hätten.[33]
Bei den Fragestellungen wurde besonders auf folgende Punkte geachtet.[34]:

- Möglichst einfache Sprache und Ausdrucksweise
- Möglichst kurze und prägnante Formulierungen, damit die Geduld des Befragten nicht überstrapaziert wird
- Möglichst spezifische Fragen, um Vieldeutigkeiten zu vermeiden
- Keine Verneinungen formulieren, um eindeutige Interpretationen zu ermöglichen

Als Ansprechpartner wurden zum größten Teil die Entscheidungsträger, wie Geschäftsführer oder Führungspersönlichkeiten (damals verantwortlich für den Bauablauf) gewählt, die ein Bauvorhaben seit 2005 mit GOLDBECK realisiert hatten. Die betreffenden Personen konnten den Fragebogen entweder telefonisch, per Email oder per Post ausfüllen. Als Bearbeitungszeit wurden ca. 10 min. kalkuliert.

Die Bauherren kommen aus den unterschiedlichsten Branchen (Feinmechanik, IT, Anlage- bzw. Maschinenbau, Handel, Logistik, Bekleidung, Umwelt, Chemie, Automobil). Die Resultate dieser Befragung erheben keinen Anspruch auf wissenschaftliche Allgemeingültigkeit. Sie vermitteln jedoch im Rahmen der Masterthesis stichprobenartig einen ersten Eindruck über die Relevanz der Kundenorientierungsthematik in der unternehmerischen Praxis.

---

32 Vgl. Winkelmann (Marketing und Vertrieb 2004), S.136
33 Vgl. Weinberg (Internet-Marketing 2006), S.65
34 Vgl. Scharnbacher / Kiefer (Kundenzufriedenheit 2003), S.76
35 Vgl. Homburg / Stock (Der kundenorientierte Mitarbeiter, 2000), S.13

Die Antworten aus den Bauherreninterviews zeigen, dass es GOLDBECK insgesamt schafft die Bedürfnisse und Anforderungen seiner Bauherren zu erfüllen. Interessant war es zu analysieren, ob die Zufriedenheit der Bauherren von der Branche abhängig ist. Da aber nur zwei Firmen aus derselben Branche stammen, war leider kein vergleichbares Ergebnis herzuleiten.

Es gibt zufriedene, weniger zufriedene und sogar einige begeisterte Bauherren. Von Seiten GOLDBECKs müssen die Kunden nicht nur mit der eigenen Leistung zufrieden gestellt, sondern begeistert werden, in dem die Erkenntnisse aus der Befragung und aus den Fazits für den Bauprozess in Zukunft erfüllt bzw. übertroffen werden. Dies kann aber nur geschehen, wenn die Kundenorientierung auch nach innen getragen wird[35]. GOLDBECK muss die unternehmensinternen Strukturen sowie seine Kultur auf Basis der externen Kundenanforderungen auf Defizite

reflektieren und prüfen. Nur so kann sich das Unternehmen qualitativ weiterentwickeln und in Zukunft verstärkt Kunden begeistern!

2.3.4 FAZIT AUS DREI BEFRAGUNGSSTUDIEN

Schon die Ergebnisse der TU Dresden (Befragung von 100 Bauherren und Bauunternehmen) zeigen auf, dass den Bauherren Kosten- und Termineinhaltung am wichtigsten sind. Gleichzeitig sind sie allgemein mit der Kooperationsfähigkeit bei der Mitteilung und der Beseitigung von Baumängeln am unzufriedensten. Die Ergebnisse des Transfertags, an welchem sieben branchenfremden Kommilitonen dieselben Fragen gestellt wurden, bestätigen dies. Und auch bei den Bauherreninterviews kristallisierte sich heraus, dass GOLDBECKs Bauherren genau dies wünschen, aber genau in diesen Punkten noch am wenigsten zufriedengestellt werden. Das heißt, dass diese Themen erfolgversprechend sind und professionell verbessert werden müssen. Bauunternehmen, die – insbesondere in der gegenwärtigen schwierigen Situation – diese sich bietenden Chancen nutzen, werden sich eindeutig von Wettbewerbern differenzieren können und so die Möglichkeit haben, nicht nur die Bauherren in Zukunft nachhaltig zu begeistern, sondern zugleich auch ertragreicher als in der Vergangenheit zu arbeiten.

3 STRATEGISCHE LÖSUNGSANSÄTZE UND OPERATIVE UMSETZUNG

Wie beschrieben, läuft auch bei GOLDBECK nicht immer alles rund, Bauherren sind hin und wieder nicht mit der erbrachten Leistung zufrieden. Die Verkaufs- als auch Abwicklungsmannschaft muss daher täglich versuchen den Bauherren ihre bestmögliche Leistung zu bieten. Generell ist es wichtig durch die »Brille« des Kunden auf interne Probleme zu schauen und nicht nur den einfachsten und ertragreichsten Weg zu gehen. Diesen Leitsatz müssen sich alle Mitarbeiter bewusst sein und ihn auch leben. Täglich muss jeder Mitarbeiter versuchen sich und seine Leistung zu verbessern. Gleichzeitig darf der Spaß an der Arbeit nie verloren gehen, denn nur wer Freude ausstrahlt erhält eine positive Resonanz. Nur wer begeistert ist, kann andere begeistern.

Im Folgenden werden speziell für die fünf Kriterien mit der höchsten Priorisierung Verbesserungsvorschläge bzw. Maßnahmen erstellt. Diese werden im zweiten Schritt nach Kosten und Ressourcenaufwand und im dritten Schritt nach dem Nutzen für den Bauherren evaluiert.

#	Kriterium	Maßnahmen
4	Qualifikation des Bau- / Projektleiters des Auftragnehmers	✓ Qualifikationsprofil des Bauleiters / Projektleiters bei Angebotsabgabe einfügen ✓ Weiterbildung „Aus Kundensicht" für die Abwicklung etablieren
6	Termineinhaltung bei der Durchführung von Bauleistungen	✓ Informationspolitik: Kunden sofort bei Verzögerungen informieren ✓ Sonderzahlung bei Terminnichteinhaltung
7	Kosteneinhaltung bei der Durchführung von Bauleistungen	✓ Optionale „Versicherung" gegen Kostenanstieg ✓ Variables Vergütungssystem einführen
8	Kooperationsfähigkeit bei der Mitteilung von Baumängel	✓ Höchstmögliche Transparenz gewährleisten ✓ Regelmäßiges Reporting über Baufortschritt an den Auftraggeber übergeben
9	Möglichst schnelle Beseitigung von Baumängel	✓ Persönliche Zusicherung der Beseitigung innerhalb einer definierten Zeit ✓ Einbindung des Kunden in den Bauprozess

Tabelle 1 | Maßnahmen zur Kundenbegeisterung
Quelle: Präsentation anlässlich des Transfertags vom 28.08.2009.

Für die wichtigsten fünf Kriterien wurden je zwei Maßnahmen erstellt, die nach Kosten und Ressourcenaufwand gewichtet werden. Dabei hat das Ampelsystem folgende Bedeutung:

Kosten:	100 € - 500 €	500 € - 1.000 €	>1.000 €
Ressourcenaufwand:	Summe < 1h	Summe 1h – 5h	Summe > 5h
Nutzen für Bauherr:	Kosteneinsparung	Bauablauf - Wissen	Vertrauen

8 | Ampelsystem zur Maßnahmenbewertung
Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Tabelle 1 verdeutlicht, gibt es diverse Maßnahmen, die bei GOLDBECK etabliert werden könnten, um Kunden häufiger und auch in Zukunft zu begeistern. Im Folgenden werden die mit grün und gelb- bewerteten Maßnahmen näher betrachtet.

1. QUALIFIKATIONSPROFIL:

Vor allem in der Erstellung eines Qualifikationsprofils für den Bau- und Projektleiter steckt großes Potential. So wird das anonyme Angebot personalisiert, das Know-how in realisierten Bauprojekten verdeutlicht und der Bauherr schon früh mit seinen zuständigen Abwicklungsbeteiligten bekannt gemacht. Solch ein Qualifikationsprofil wird teilweise auch bei öffentlichen Ausschreibungen gefordert.

#	Maßnahmen	Kosten	Ressourcenaufwand für:
4	✓ Qualifikationsprofil ✓ Weiterbildung	• Ca. 100 • Ca. 500 / Tag / MA	• einmalige Erstellung • 1 Arbeitstag+ Reisekosten
6	✓ Informationspolitik ✓ Sonderzahlung	• Telefonat • Z.B. 1% / AE-Summe	• Arbeitsaufwand PL • Betriebswirtschaft
7	✓ „Versicherung" ✓ Vergütungssystem	• Z.B. 5% / AE-Summe • Z.B. 0,1% / Gewinn	• Betriebswirtschaft / PL • Personalabteilung
8	✓ Transparenz ✓ Reporting	• Telefonat	• PL • PL
9	✓ Zusicherung Beseitigung ✓ Einbindung des Kunden	• Telefonat	• BL / PL • BL / PL

Tabelle 2 | Maßnahmenevaluierung Teil I
Quelle: Eigene Darstellung.

2. WEITERBILDUNG:

Den Bau- und Projektleitern sollten Weiterbildungen ermöglicht werden, damit sie in der Abwicklung den Fokus auch auf die Kundenwünsche- und Bedürfnisse legen. Kundenorientierung besteht in der Abwicklung nicht nur aus einem freundlichen Lächeln, einer höflichen Begrüßung, einer aufgeschlossener Begegnung und der Fähigkeit der fachlichen Beratung, sondern Kundenorientierung muss vielmehr mit intuitiven und kommunikativen Fähigkeiten in Verbindung gebracht werden[36]. Dies kann sowohl mit der Einbindung des Bauherren in den Bauprozess als auch durch ein regelmäßiges Reporting geschehen. Gezieltes Human-Resource-Management, wie es in anderen Branchen inzwischen Standard ist, ist in der Bauindustrie noch die Ausnahme. Dies gilt insbesondere für alle Formen der Qualifikation, die über fachliches Wissen – und zwar nicht nur technisches – sondern auch steuerliches bzw. juristisches hinausgehen und stärker Managementfähigkeiten sowie Verhandlungsfähigkeiten zum Gegenstand haben[37].

3. INFORMATIONSPOLITIK:

Der Bauherr sollte bei jeder Verzögerung informiert werden. Eine kurze Notiz reicht dabei völlig aus. Es geht hauptsächlich darum ihn am Ablauf teilhaben zu lassen (siehe auch Punkt 8)

4. TRANSPARENZ:

Wenn Kosten und Termine nicht eingehalten werden können, ist es wichtig dies offen, ehrlich und unmittelbar zu kommunizieren. Nur durch höchstmögliche Transparenz kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden.

5. REPORTING:

Dem Bauherren könnte in regelmäßigen, vorab definierten Zeitabständen, ein schriftliches Reporting vom Projektleiter per Mail zugesendet werden, in welchem der Baufortschritt für ihn erkennbar ist. So fühlt sich der Bauherr sicher und in den Bauablauf eingebunden.

6. ZUSICHERUNG BESEITIGUNG:

Alleine schon der Satz: »**Ich** kümmere mich **bis** zum Tag xx um den Mangel« schafft mehr Vertrauen und Zufriedenheit als: »**Man** wird sich darum kümmern« ohne konkrete Zeitangabe. Dieses Credo muss sich die Abwicklungsmannschaft verinnerlichen und danach handeln. Denn für den Bauherren gibt es fast nichts Schlimmeres, als wenn er sich mit Mängeln nach der Abnahme alleine gelassen fühlt.

7. EINBINDUNG DES KUNDEN:

Viele Bauherren möchten aktiv in den Bauablauf eingebunden werden. Eine gute Kommunikation ist dabei die Basis der Zusammenarbeit. »*Wer nicht lächeln kann, sollte keinen Laden aufma-*

36 Vgl. Brandt / Schneider, (Handbuch Kundenbindung 2001) S.271

37 Vgl. Schach / Töpfer, (Kundenzufriedenheit als Chance für Wettbewerbsvorteile 1999) S.3

chen« sagt ein Chinesisches Sprichwort. Unter diesem Punkt versteht man, dass durch ein persönliches Gespräch oder ein Telefonat mögliche Konflikte rasch ausgeräumt und Orientierungslosigkeit vermeiden werden kann. Dies kann durch ein einfaches Telefonat geschehen – auch wenn dieses den Projekt- bzw. Bauleiter Zeit kostet und ggf. eine Angriffsfläche darstellt, so fühlt sich der Kunde doch besser betreut, mögliche Missverständnisse werden schnell aus dem Weg geräumt und das Bauvorhaben kann gemeinsam zum Erfolg getragen werden[38].

Die Tabelle 2 zeigt auf, dass es acht Maßnahmen gibt, die zum einen wenig kosten und sich gleichzeitig vom Ressourcenaufwand in Grenzen halten. Maßnahmen, die in die Zahlungsströme eines Projektes eingreifen mindern automatisch den Gewinn, sind somit kostspielig und vom Aufwand mittelmäßig bis aufwändig zu bewerten. Sie sollten eingeführt werden, wenn sich GOLDBECK sicher ist damit seine Kunden nachhaltig zu begeistern und sie zu Empfehlungskunden werden zu lassen. Nicht zu verachten ist der Nutzen, den der Bauherr durch eine Maßnahme generieren kann.

Wie die Tabelle 3 herausstellt, schaffen die Maßnahmen beim Bauherren vor allem Vertrauen und Wissen rund um die Herausforderungen seines Gebäudes.

Im finalen Schritt wird die Erstellung eines Qualifikationsprofils zur Angebotsabgabe näher vorgestellt.

#	Maßnahmen	Nutzen für den Bauherren:
4	✓ Qualifikationsprofil ✓ Weiterbildung	✓ BH erhält ein persönliches, auf ihn zugeschnittenes Angebot ✓ Zusammenarbeit & Kommunikation werden erleichtert
6	✓ Informationspolitik ✓ Sonderzahlung	✓ BH erkennt Herausforderungen und versteht den Bauablauf ✓ BH erhält eine Sonderzahlung bei Nichteinhaltung des Termins
7	✓ „Versicherung" ✓ Vergütungssystem	✓ Schafft gegenseitiges Vertrauen ✓ Wissen, dass die Abwicklung versucht ihr Bestes zu geben
8	✓ Transparenz ✓ Reporting	✓ BH erkennt Herausforderungen und versteht den Bauablauf ✓ BH erkennt Herausforderungen und versteht den Bauablauf
9	✓ Zusicherung Beseitigung ✓ Einbindung des Kunden	✓ Schafft Vertrauen ✓ Schafft Vertrauen, BH erkennt und versteht Bauablauf

Tabelle 3 | Maßnahmenevaluierung Teil II
Quelle: Eigene Darstellung.

38 Vgl. Brandt / Schneider, (Handbuch Kundenbindung 2001) S.270

Der Kunde erhält schon in der Anbahnungsphase ein personalisiertes bzw. »menschliches« Angebot, in welchem er sieht von wem er konkret betreut wird. Dieses Angebot wird sich von den »gesichtslosen« Angeboten des Wettbewerbs differenzieren. Die persönliche Seite könnte dem Angebot als letzte Seite hinzugefügt werden und folgendermaßen gestaltet sein.

9 | Vorlage Qualifikationsprofil
Quelle: Eigene Darstellung.

Denkbar wäre es, zuerst den Verkaufsingenieur, dann den Projektleiter und abschließend den Niederlassungsleiter vorzustellen. Ob der Projektleiter wirklich im Falle einer Realisation für dieses Bauvorhaben zuständig ist, ist im ersten Moment nicht entscheidend. Wichtig ist aber, den Projektleiter schon frühzeitig in die Auftragsverhandlungen zu integrieren, um ihm den fachlichen Einstieg zu erleichtern und dem Bauherren seine zukünftige Bezugsperson persönlich vorzustellen. Durch aufgelistete Referenzen kann der Bauherr von der geballten Kompetenz des Unternehmens überzeugt werden. Ein persönliches Motto zum Schluss verleiht dem Qualifikationsprofil die individuelle Note.

Neben den beschriebenen Maßnahmen, die die wichtigsten Bedürfnisse der Kunden abdecken sollen, gibt es im operativen Tagesgeschäft noch zahlreiche andere Möglichkeiten, den Kunden durch kleine Aufmerksamkeiten zu überraschen und ein positives Miteinander zu schaffen. Beispielsweise kann bei einer Auftragsverhandlung, sollte der Vertrag tatsächlich unterschrieben werden, eine Flasche Sekt mit der Visualisierung des Bauvorhabens überreicht werden. Gemeinsam kann auf die erfolgreiche Zusammenarbeit angestoßen werden.

4 RESÜMEE UND AUSBLICK

Von Seiten GOLDBECKs müssen die Kunden zukünftig nicht nur zufrieden gestellt, sondern wirklich begeistert werden. Dies kann gelingen, wenn die Erkenntnisse aus den Bauherreninterviews

als Anstoß zur kontinuierlichen Verbesserung verstanden und umgesetzt werden. GOLDBECK kann mit ein paar Stellschrauben in der Abwicklung, mit verhältnismäßig wenigen Ressourcen, viel beim Bauherren erreichen. Vielleicht sind diese noch nicht ins Detail ausgereift oder lassen sich nicht wirtschaftlich und mit dem gewünschten Mehrwert umsetzen. Sicher ist aber, dass es immer Wege und Möglichkeiten gibt an der Kundenzufriedenheit zu arbeiten – das sollte stets bei GOLDBECK als Ziel im Auge behalten werden.

Besonders im Bereich der Mängelbeseitigung herrscht bei GOLDBECK Handlungsbedarf. Man kann in dieser Hinsicht die Meinung vertreten, dass es kein Bauwerk geben kann, dass keine Mängel aufweist. GOLDBECK ist trotzdem gehalten, ein mängelfreies Werk zu übergeben. Die Forderung heißt, einen transparenten Qualitätsprozess zu etablieren, der unmittelbar nach der Auftragserteilung durch ein intensives Vertragsstudium beginnt, um hieraus die Qualitätsstandards für die einzelnen Bauteile abzuleiten. In vielen Fällen bedarf es einer klaren Interpretation dessen, was vertraglich geschuldet wird. Nur so können bereits bei der Entstehung des Bauwerks die Qualitätsstandards sichergestellt und bei Unstimmigkeiten partnerschaftlich gelöst werden[39].

Das Einhalten von Kosten und Terminen hat für die Bauherren größte Priorität – dies verdeutlichen die Bauherreninterviews und die Befragung durch die TU Dresden. Gleichzeitig sind die Bauherren bei diesen beiden Kriterien deutlich unzufrieden mit den Leistungen der Bauunternehmen. Die bei Bauprojekten nicht selten zu beobachtenden Terminverzögerungen sind oft bereits in den frühen Phasen der Projektdurchführung verursacht worden. GOLDBECK wird als Generalunternehmer aber die gesamte Verantwortung für die Termin- und Kostenüberschreitungen zugeschoben. In dieser Hinsicht ist die Situation schwierig, in mancher Weise sogar kaum lösbar. Wenn GOLDBECK z. B. schon während der Akquisephase erkennt, dass die Planung, die ein Bauherr vorlegt, unvollständig ist und Ergänzungen anbringt, die kostenerhöhend sind, dann riskiert man bereits in dieser frühen Phase aufgrund der höheren Kosten aus dem Bieterwettbewerb ausgeschlossen zu werden.

Der Konflikt lässt sich für Bauunternehmen nur lösen, indem sie bereits in einer möglichst frühen Phase in das Bauprojekt eingebunden werden. Dies verdeutlicht die Relevanz des Networkings und einer professionellen Kundenakquise des »richtigen Kunden« Fühlt sich der Kunde an GOLDBECK gebunden und gut betreut, können Differenzen bezüglich Qualitätsfragen schon im Vorfeld vermieden werden. Dies verdeutlicht auch die Bedeutung der emotionalen Beziehung, des gegenseitigen Vertrauens und eines nachhaltigen Kundenbindungmanagements.

GOLDBECK weiß um die Stellschrauben. Nun gilt es diese intern zu kommunizieren und konkrete Lösungswege mit allen Beteiligten auszuarbeiten. GOLDBECK ist auf einem guten (Lösungs-) Weg!

39 Vgl. Schach / Töpfer, (Kundenzufriedenheit als Chance für Wettbewerbsvorteile 1999) S.11

ANHANG

LITERATUR

BRAND, J. / SCHNEIDER, U. (2001): Handbuch Kundenbindung, Service und Kundenorientierung, Interviews mit namhaften Experten, Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung, Berlin: Cornelsen

BRUHN, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), München: dtv Verlag

BRUHN, M. (2009): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München: Verlag Franz Vahlen

BRUHN, M. / HOMBURG, C. (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM , Wiesbaden: Gabler- Verlag

BRUNS, A.M. (2005): Kundenbindung und Verkauf. Verkaufskultur im 21.Jahrhundert – vom Hardselling zur erfolgreichen Kunden-Partnerschaft, Renningen- Malmsheim: expert verlag

DETROY, E.-N. (1994): Mit Begeisterung verkaufen, Landsberg/Lech: verlag moderne industrie

DILLER, H. / HAAS, A. / IVENS, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement – eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart: W.Kohlhammer GmbH

FOSCHT, T. / SWOBODA, W. (2005): Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, Wiesbaden: Gabler- Verlag

GOLDMANN, H.M. / RAISCH, A.-R. (2008): Wie man Kunden gewinnt. Das weltweit erfolgreichste Leitbuch moderner Verkaufspraxis, Berlin: Cornelsen

HOMBURG, C. / STOCK, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten- Begeistern – Bewegen, Wiesbaden: Gabler- Verlag

NOLTE, B. (2005): Steinbeis BBA Report – Transfer-Dokumentation-Report. Stuttgart/Berlin: Steinbeis-Edition

PLOSS, D. (2001): Das Loyalitäts-Netzwerk – Wertschöpfung für eine neue Wirtschaft, Bonn: Galileo Press GmbH

PREISSNER, A. (2007): Vertrieb leicht gemacht. Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft

SCHARNBACHER, DR. K. / KIEFER, G. (2002): Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

WEINBERG. J. PROF. DR. (2006): Internet-Marketing nicht nur für kleine und mittlere Unternehmen, Wiesbaden: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

WINKELMANN, PROF. DR. P. (2004): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

INTERNETQUELLEN

http://www.baumarkt-online.info/Preispolitik_in_der_Bauwirtschaft.html, Zugriff: 13.09.2010

http://www.business-wissen.de/marketing/kundenbegeisterung-einfuehlsame-mitarbeiter-machen-kunden-zu-fans, Zugriff: 20.08.2010

http://www.perspektive-mittelstand.de/Leitfaden-Empfehlungsmarketing-Kundenakquise-/management-wissen.html, Zugriff: 20.08.2010

TÖPFER, A. / SCHACH, R. (1999): Kundenorientierung als Chance für Wettbewerbsvorteile, www.tu-dresden.de/biwibb/Forschung/.../ArtikelmitBildern.pdf, Zugriff: 23.07.2009

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Die Master Thesis auf einen Blick. S. 813
2 | Ziele der Master Thesis. S. 817
3 | Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. S. 818
4 | Allgemeine Begeisterungsfaktoren beim Kunden. S. 819
5 | Artikulierte Kundenwünsche als Spitze des Eisbergs. S. 824
6 | Wichtigkeit und Zufriedenheit mit der Abwicklung von Bauleistungen bei Auftraggebern. S. 825
7 | Bewertung der Wichtigkeit durch die Gruppe (durch 7 Steinbeis-Studenten). S. 826
8 | Ampelsystem zur Maßnahmenbewertung. S. 830
9 | Vorlage Qualifikationsprofil. S. 833

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Maßnahmen zur Kundenbegeisterung. S. 829
2 | Maßnahmenevaluation Teil I. S. 830
3 | Maßnahmenevaluation Teil II. S. 832

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
BH	Bauherr
BL	Bauleiter
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
h	Stunde
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
k. A.	keine Angaben
MA	Mitarbeiter
min.	Minuten
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verlag
p. P.	pro Person
PL	Projektleiter
S.	Seite(n)
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleich

STEPHANIE SCHULZ

DESIGN, IMPLEMENTATION, AND INTERNATIONAL ROLLOUT OF THE GO-TO-MARKET PACKAGES 2.0

A STRATEGIC SALES ENABLEMENT INITIATIVE OF T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH.

ABSOLVENTIN WO55
(10/2010-09/2012)

CONTENT

Summary ... 840

1 Introduction ... 841

2 Sales Enablement in T-Systems International (TSI) ... 843
2.1 Definition and Understanding in the Market ... 843
2.2 Sales Enablement Implementation & Understanding in TSI ... 845

3 Situational Analysis of the GTM Packages ... 846
3.1 Introduction to the GTM Packages 1.0: Purpose and Idea ... 846
3.2 Content of the GTM 1.0 Packages ... 847

4 Evolution GTM 1.0 to GTM 2.0 ... 848
4.1 Lessons learned GTM 1.0 ... 848
4.2 Situation of the SI Offerings ... 851
4.3 Stakeholder Analysis GTM Packages 2.0 ... 852

5 Planning and Realization of GTM Packages 2.0 ... 855
5.1 Concept ... 855
5.1.1 Target Groups ... 855
5.1.2 Conception of Content and Structure ... 856
5.1.3 Planning of the Implementation Procedure ... 858

6 International Rollout GTM Packages 2.0 ... 861

7 Results and Outlook ... 861
7.1 Summarizing Overview: GTM 1.0 vs. GTM 2.0 ... 863
7.2 Success Stories ... 864
7.3 Outlook GTM Packages 3.0 ... 865

Appendix ... 867

SUMMARY

Since 2010, T-Systems International GmbH (TSI) has internally promoted and continued to develop the topic »sales enablement«. Sales enablement focuses on the increase of the efficiency and effectiveness of the sales units and can be understood as a sales optimization initiative.

This paper concentrates on the »Go-to-Market Packages 2.0« (GTM Packages 2.0), a project of the sales enablement unit within TSI, which targets the extension and optimization of the existing GTM Packages. In addition to the conception and the implementation of the GTM Packages 2.0, this thesis will also thematize the international rollout and the localization of these new packages. The GTM Packages, as a tool of the sales enablement in TSI, were initially introduced in 2011 to optimize the efficiency of the sales units by supporting them with valuable content for the preparation of successful customer conversations. The packages bundle all offering-specific documents in a specific and standardized form and enable sales to have access to high quality documents, offering-specific information with just one click.

In the first part of this paper, the reader will be introduced to the sales enablement topic via a discussion of the various definitions and the understanding of this subject. An analysis of the existing GTM Packages will seek to provide insight into the content and usage of the current packages. Among other thing, the author will demonstrate that the GTM Packages 1.0 are regularly downloaded and positively rated. This indicates a certain popularity among the internal target groups and underlines the necessity of the sales enablement initiative.

Based on a discussion of the lessons learned of the implementation of the GTM Packages 1.0, the conception and implementation of the new packages will be introduced. This discussion shows clearly which deficiencies need to be addressed and fixed in the new GTM Packages 2.0. The idea is to better orient the new GTM Packages towards the potential customer and thereby contribute to the optimization of TSI's customer approach. Currently, this approach focuses especially on the »What-to-Sell« in TSI's portfolio. The contents of the GTM Packages 2.0 will shift the focus to the customer's situation and problems and how TSI can help to solve them.

In addition to the new concept and implementation plan of the GTM Packages 2.0, a strategy for the international rollout will be developed.

In the last part of the paper, the project will be evaluated and an overview will be given on the achieved targets. Finally, as an outlook of the possible future extensions and optimizations of the GTM Packages, the author will discuss the idea of a GTM tool.

1 INTRODUCTION

The phrase »content is king« is rather popular amongst marketers and communication professionals [cf. Lilien/Grewa, 2012]. With regards to business-to-business (B2B) market communications, the statement needs to be adjusted to »value-based content is king« [cf. Business Marketing Association, 2011]. Indeed, using valuable messages is essential: Customers do not want to be 'sold', they want to solve their specific problem [cf. ibid.].

However, Lilien and Grewal state that the most critical elements of the marketing value delivery framework are the sales forces and the capabilities of the individual salespeople [cf. Lilien/Grewal, 2012]. The (potential) customers link the company's performance and profitability directly to the performance and effectiveness of its salespeople [cf. ibid.].

They emphasize further: »Salespeople are the organization's front line and are crucial in establishing and maintaining effective connectivity, communication and relationships with business customers« [ibid.]. Therefore, it is of utmost importance to support sales forces and to ensure they are well prepared and able to have valuable customer conversations.

In 2009, TSI began focusing on a new discipline known as »sales enablement«. In the context of this new internal strategic discipline, the first generation of »Go-to-Market Packages« (GTM Packages) was introduced for TSI's telecommunication (TC) and infrastructure technologies (IT) offerings in 2011. The packages combined all offering-specific documents that are valuable and helpful for the sales units, e.g., various factsheets and presentations, in a standardized form.

The overall concept of the GTM Packages has been generally considered to be a step in the right direction by:

- Supporting the sales forces to be more efficient and win more deals
- Improving the customer approach.

The packages enable sales to have access to high quality documents, offering-specific information with just one click. »The Go-to-market Packages guarantee the smooth production of sales documents with high quality. They facilitate access to the various documents each sales unit needs to generate and qualify leads and opportunities«, explains Rakesh Thadani, responsible for sales enablement at portfolio and solution design (PSD) [T-Systems International GmbH (editor), 02.04.2012].

However, the current version of the GTM Packages does not fit the situation being dealt with by TSI's salespeople. The simple »one size fits all« approach and the limited content of the existing GTM Packages does not properly support sales units in being successful, e.g., the target group orientation is currently absent.

As a consequence, the optimization, improvement, and extension of the existing GTM Packages will be focused on in this paper. The general idea of the GTM Packages will be discussed and the deficiencies of the existing packages will be addressed via the development of a completely new version of these packages: The GTM Packages 2.0.

The goal is to design and implement the new GTM Packages 2.0 in a standardized form for all of TSI's offerings including IT, TC, and Systems Integration (SI)[1]. This includes a targeted rollout and localization of these GTM Packages in 18 different countries.

To underline the urgency of this project, the author quotes an International Data Corporation (IDC) customer experience panel which revealed the negative impression that the majority of customers have in a first initial meeting with sales representatives. Given the question »Thinking of your initial meeting, what percent of reps are: not prepared, very prepared, somewhat prepared, extremely prepared?« those polled answered [IDC Corporate USA (editor), 2009, 20.05.12]:

– 16 % were extremely prepared,
– 27% were very prepared,
– 31% were somewhat prepared.

Yet perhaps the most alarming statistic is that 26% were not prepared [cf. ibid.]. Thus, the development and implementation of a new version of the GTM Packages can be viewed as a means to ensure that TSI's sales representatives are part of the aforementioned 16%. The overall goal is to improve the efficiency of TSI's salespeople and to ensure that they can have valuable conversations at each stage and with each customer level along the customer's problem solving process. With this focus, the paper also intends to orientate TSI's salespeople more towards the (potential) customer and support TSI's sales mission:

»We become the partner of choice and the #1 ICT Services Provider [sic] for clients in all segments and territories where we decide to compete« [T-Systems International GmbH (editor), 14.03.2012].

1 Information: The GTM Packages 2.0 will just concentrate on the 35 offerings that will be part of the new TSI's portfolio that will be launched end of 2012.

2 SALES ENABLEMENT IN T-SYSTEMS INTERNATIONAL

In this chapter the term »sales enablement« will be discussed and defined. After beginning with the understanding and definition in the market, TSI's understanding of this discipline will be presented and explained.

2.1 DEFINITION AND UNDERSTANDING IN THE MARKET

»The work we do as marketers means nothing if we don't get in salespeople's hand, and literally on their lips.« – Tim Riesterer, Corporate Visions Inc.

Given that the term »sales enablement« is relatively new, a search through the standard literature reveals little on this topic. Even the simplest Internet search provides one with varying definitions. In this section, the author seeks to present some of these definition and discuss the term analytically to find a theoretically basis for the understanding and definition of sales enablement.

The core meaning of sales enablement is, of course, to enable sales to sell more effectively [cf. Wolpert, 2008]. Wolpert underlines that this support could be anything, but is mostly some customized documentation [cf. ibid.].
Whereas Giunta states that sales enablement is bridging the principles of sales and marketing [cf. Giunta, 2010].

Based on the latter, sales and marketing must first be defined.

To understand sales, the author first refers to Rackham/DeVincentis, who summarize the general idea of a sales force: »The purpose of a sales force is to communicate the value of your offerings« [Rackham/DeVincentis, 1999]. Searching on the Internet shows that sales activities are client facing and determined by an interpersonal interaction, e.g., one-on-one meeting, cold calls, and networking [cf. About.com, 25.05.2012]. In effect, the sales process comprises all activities that target the transaction and obtain a signed agreement or contract [cf. ibid.]. Based on these attributes, the sales force can be thought of as being the face of the company for the customer [cf. Lilien/Grewal, 2012].

Similar to the definition of sales, the definition of marketing is not without ambiguity. Kotler et al. define marketing »[…] as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return« [Kotler/Armstrong, 2010]. In less general terms, one can say that the term »marketing« encompasses all activities used to contact and persuade prospects [cf. About.com, 25.05.2012].

Lilien and Grewal explain: »Marketing sets the stage so that salespeople can build profitable relationships, overcome obstacles and close transactions« [Lilien/Grewal, 2012]. That being the case, marketing must focus on the understanding, creation, and delivery of value and the sales force should interpret that value for the individual customers.

Despite these variations, the core principles remain: Marketing serves to win new leads and to position a company's offerings in the market. With this focus, marketing paves the way for future sales.

In summary, it can be said that despite having the same targets, marketing and sales do in fact differ and should therefore, be considered as separate concepts. These common targets however, also lead to shared pressures. In his book, Albee quotes a study by Aberdeen Group in which the top two pressures of sales and marketing were found to be:

– Increase revenues (56 %)
– Increase sales productivity (60%) [cf. Albee, 2010, 10.05.2012].

Continuing, one could make the case that sales enablement supports the aforementioned collaboration and integration between marketing and sales by providing sales with helpful input from the marketing-side. The focus is on sharing content and knowledge to support the sales forces [cf. Eloqua Corporation (editor), 2010, 05.05.2012].

The author agrees with Albee that this approach can be beneficial for the sales units [cf. ibid.]:

– Less time is spent on research: According to an IDC study, »[...] salespeople spend seven hours or more a week looking for information to help them prepare for sales calls (usually without success)« [IDC Corporate USA (editor), 10.06.2012].
– The need for sales to customize content is reduced.
– Salespeople are rather able to meet a prospect's expectations.

According to this, Jeff Ernst is quoted: »Sales enablement is about ensuring salespeople are able to have valuable conversations that help buyers advance through their buying process« [Ernst, 14.05.2012].

Moving on, we come to yet another, perhaps somewhat vague definition of sales enablement. Eloqua defines it as »[…] the discipline of helping sales sell better through providing them with insights into buyer motivations, organizational behavior, and territory activity« [Eloqua Corporation (editor), 15.06.2012]. Moreover, Eloqua states that the focus is on helping salespeople to »[…] deliver the right content to the right person at the right time to facilitate this (mostly independent) buying process« [Eloqua Corporation (editor), 2010, 05.05.2012].

After a careful analysis, one can distill two common key components at the core of the various definitions presented above:

– Ensuring valuable sales conversations
– Support sales to be more effective.

For this reason, as it contains all relevant aspects of sales enablement, the definition of the consulting company Forrester Research, Inc. will be used throughout the sequel:

> *»Sales enablement is a strategic, ongoing process that equips all client-facing employees with the ability to consistently and systematically have a valuable conversation with the right set of customer stakeholders at each stage of the customer's problem-solving life cycle to optimize the return of investment of the selling system« [Santucci, 2010, 30.04.2012].*

Based on this definition, sales enablement can be composed of various marketing and sales activities that help to address the customer's problem-solving life cycle [cf. Business Marketing Association, 2011].

2.2 SALES ENABLEMENT IMPLEMENTATION & UNDERSTANDING IN TSI

As part of the unit PSD, sales enablement at TSI seeks to ensure a valuable conversation with the customer and to increase the win-rate of the sales units. TSI aligns itself with the sales enablement definition from Forrester Research, Inc., though TSI increases the focus on the international factor, by using the definition:

> *»Sales enablement as a strategic, ongoing process that provides all employees with customer contact with the right content so that they can have systematic valuable conversations with the right contact persons in every phase of the customer's problem-solution-cycle. Focus is the strategic, international orientation especially of content management and content governance« [T-Systems International GmbH (editor), April 2012].*

TSI's understanding of sales enablement is furthermore to bridge sales strategy (revenue expectations) and sales execution (sellers) [cf. T-Systems International GmbH (editor), May 2012]. In particular, this means that sales enablement seeks to translate TSI's portfolio based Go-to-Market (GTM) models into sales relevant Go-to-Customer (GTC) models.

Sales enablement at TSI intends to equip the client-facing employees with the ability to have valuable conversations with the right set of customer stakeholders at each stage of the customer's problem solving life cycle.

The first sales enablement activities in TSI started in 2009, when TSI was facing a muddle of portfolio views, which were not aligned with the company's strategy. Salespeople had neither enough transparency on what TSI can sell, nor on the core messages and portfolio profitability. TSI consolidated its multiplicity of portfolio views to one consistent company-wide standard portfolio, the so-called »One Portfolio«[2]. This transparent portfolio applies across all units, from sales to production.

Following this, TSI needed to structure and consolidate its various, partly outdated sales platforms and applications (>35 different sales portals) to one cross-functional comprehensive sales enablement platform (SPOT ON). SPOT ON is an interactive platform designed to consolidate all sales-related information onto one platform for all TSI employees. It supports the content management within TSI.

3 SITUATIONAL ANALYSIS OF THE GTM PACKAGES

As a first step on the way to the development and implementation of the GTM Packages 2.0, the existing packages will be analyzed. Here, the concept of the GTM Packages 1.0 will be introduced and the existing content examined.

3.1 INTRODUCTION TO THE GTM PACKAGES 1.0: PURPOSE AND IDEA

The first version of the GTM Packages was introduced in July 2011 in the context of the internal Offering standardization program to set standards in TSI's GTM approach. The target was to provide sales with a complete set of relevant information for the TC and IT offerings and to publish all documents in SPOT ON to guarantee an easy access for all employees.

As already mentioned in Subsection 2.2, SPOT ON was introduced to consolidate all important offering and sales information on one comprehensive platform. Due perhaps to the sheer size of the enterprise, SPOT ON now contains thousands of individual documents. In this respect, the implementation of the GTM Packages 1.0 marked a new era for TSI's sales units. Salespeople were suddenly able to find various information regarding TSI's offerings with just one click and without complicated searching for documents.

2 The »One Portfolio« approach assumes that the basis for the realization of the company's mission is an uniform portfolio of services and products with which TSI can act fast at the market and can increase its competitiveness.

The concept of the GTM Packages also supports the standardization focus in TSI. All packages have the same structure and contain standardized sales material. They include information about the offering itself, the offering structure, and the standard delivery elements. The first version of the GTM Packages focused on 21 ICT offerings (only IT and TC offerings) of TSI's portfolio. In summary, the advantages of the GTM Packages concept are:

- An efficient access to all relevant information
- Up-to-date, high quality information
- Standardized content to ensure a consistent messaging to the customer
- Reduced risks resulting from inaccurate proposals or contracts.

The advantages are clear: The GTM Packages 1.0 were the first step in the right direction to support the sales units and ensure valuable customer conversations. All existing documents have been bundled into one package. These packages are the solid basis for further standardization and a step-by-step expansion of the sales documents. Despite being available on SPOT ON in every local business unit (LBU) of TSI worldwide, the content of these packages is not localized.

3.2 CONTENT OF THE GTM 1.0 PACKAGES

As a starting point for the development and implementation of the GTM Packages 2.0, the existing structure and content of the GTM Packages 1.0 will be analyzed.

The GTM Packages present various important offering-specific documents in a structured way, e.g., »Factsheet«, »Analyst Documents«, and »Customer Presentation«. Moreover, the packages for each offering comprise the same content adapted to the respective offering. All resources are available in English and German.

The internal sales enablement platform SPOT ON allows one to track and monitor the user behavior via click and download rates. The latest figures are reported monthly. Unfortunately, it has not yet been possible to track the GTM Packages properly. Until now, the various resources have only been separately measurable. Consequently, GTM Packages landing pages are listed next to, e.g., a »Factsheet« in the reports. This is, however entirely unnecessary as such Factsheets are already part of the GTM Packages. This tiny detail makes an exact analysis rather difficult. Therefore, the focus here will be on the number of GTM Packages-related resources listed in the Top 50 download rates and popularity index.

A popularity index simplifies the comparison of the resources. The index is automatically calculated by the amount of ratings, comments, views, and downloads of a resource within the last year. Events/activities within the last 30 days are weighted higher. The analysis of the popularity index shows that the GTM Packages are very popular among the SPOT ON users. The content of the packages is listed amongst the Top 50 resources of SPOT ON: 30 of the Top 50 resources

are related to the existing GTM Packages [cf. SPOT ON Database Reports for Inventory, KW 25 2012]. This points out that the packages are frequently used and obviously well regarded among TSI's employees.

Using the number of total downloads as a comparative value, a more than negligible total of 27 of the Top 50 downloads on SPOT ON are thus far related to the GTM Packages [cf. ibid.]. This is a clear indication that TSI's employees frequently use the GTM Packages. Furthermore, the high download rates lead one to the conclusion that the packages are well established and are also an important support for the customer approach.

In order to examine the development of the download rates of the GTM Packages 1.0, the SPOT ON reports are used from:

- July 2011: Directly after the launch of the GTM Packages 1.0,
- November 2011: A quarter after the first launch,
- March 2012: Nine months after the implementation,
- June 2012: Almost a year after the launch.

The development refers to the actual downloads of GTM Packages-related resources in the respective time period and the analysis includes only resources that are listed in the Top 50 downloads.

By end of June 2011, shortly after the implementation of the GTM Packages 1.0, already 7760 downloads of GTM Package-related content were completed [cf. SPOT ON Database Reports for Inventory, KW 26, 2011]. The download rates increased significantly in the first 12 months from about 8.000 in June 2011 to almost 30.000 in June 2012 [cf. SPOT ON Database Reports for Inventory, KW 25 2012 and KW 26 2011]. This underlines once more the high popularity of the packages.

4 EVOLUTION GTM 1.0 TO GTM 2.0

In this chapter, the necessary steps for the introduction of the GTM Packages 2.0 will be presented. Starting with a discussion about the lessons learned from the GTM Packages 1.0, the situation of the SI offerings will be explained. Finally, the stakeholder of the GTM Packages 2.0 will be identified and analyzed.

4.1 LESSONS LEARNED GTM 1.0

It has been approximately one year since the first GTM Packages were launched. Feedback on the GTM Packages 1.0 from sales units and other departments in TSI is positive and the SPOT ON statistics show that the packages' contents are quite popular (see Subsection 3.2).

An essential aspect to the success of the GTM Packages thus far is the close collaboration with the key stakeholder, e.g., sales. Salespeople, of course, know best what they need to have a successful conversation. However, due to a lack of comprehensive content governance, some of the GTM Packages contain outdated information/documents. Therefore, it is important for the 2.0 Packages to set up a consistent content governance with clear responsibilities regarding content creation and implementation.

TSI has a leading position in Germany and significant growth opportunities in all other key markets. Currently, the major part of TSI's revenue is based in Germany[3]. TSI must create new business opportunities and increase its revenue and order entry, especially on the international level. In other words, the international sales units are in need of more support.

Although the GTM Packages 1.0 are available globally, the most common feedback of TSI's LBUs is the need for more localized content. To start, the resources of the packages are only available in German, English, and in a few cases, Spanish. Obviously this is neither sufficiently nor helpful for other countries such as, e.g., France, Italy, or Brazil. Second, the content of the packages is not adjusted to the respective LBUs. TSI's sales representatives in the United Kingdom (UK) cannot use a customer presentation that is designed for the German market and customer needs. It is thus necessary to rollout the GTM Packages internationally and focus on the localization in each LBU.

Moreover, the internal »International LBU Survey« conducted in January 2012 with all of TSI's LBUs (except the points of production) showed that most of the countries are not satisfied with the content of the GTM Packages. In fact, the survey revealed that when questioned »Are the items in the Go-to-Market Packages sufficient for you LBU?« most of the countries answered »No«.

This highlights the need for the localization of the GTM Packages' content as an important aspect to be addressed in the 2.0 version.

The GTM Packages 1.0 contain documents that mainly focus on the »What-to-Sell« (on TSI's solutions/offerings). For instance, the »Technical Sales Kit Presentation« can be used to explain to the prospective customer the technical background of the offered solution. Yet, the »How-to-Sell« aspect needs to be integrated to be successful in the market. As already mentioned in the previous chapters it has been shown that customers do not want to talk only about the offered services or solutions, they want to know what value the solutions have for them and how those services can help the customer to solve its problem. Therefore, the existing content needs to be optimized with a special focus on the target group orientation.

3 Information from: International Controlling (TSI), Heyder, June 2012.

Since TSI is operating in the B2B segment, the buying decisions are usually more complex than consumer buying decisions [cf. Kotler/Armstrong, 2010]. Business purchases are often characterized by large sums of money, complex technical and economic considerations, and interactions among a considerable amount of people at many levels of the buyer's organization [cf. ibid.]. Lilien/Grewal emphasize that an »[…] important aspect of the B2B customer management process is to understand the customer's needs, requirements and constraints, which vary not only across various organizations but also across the various people involved in the buying process« [Lilien/Grewal, 2012].

In the B2B sector, decisions are generally made by the so-called »buying centers«. A buying center is »the group of individuals that consists of all organizational members who are involved in any way, to any extent, in any phase of a specific buying decision« [American Marketing Association, MarketingPower, accessed 30.05.2012]. Indeed, a significant portion (41%) of companies whose technology expenditures exceed $1m were observed to involve at least 15 people in the decision making process [cf. Gillin/Schwartzman, 2011]. It is important to define and address the individuals involved in the buying center decision who control the flow of information, make the final decisions, and will use the service/product.

Accordingly, TSI's sale people should address these people with specific messaging apposite to their level in the organization (see CxOs, team leader, etc.). The current GTM Packages though do not help to overcome these challenges since they have no target group orientation. However, target-group-specific content is essential for TSI's sales units to be successful. This needs to be considered in the new GTM Packages.

Furthermore, the SI offerings were not considered in the GTM Packages 1.0 because of the complexity of the offerings and also because the so-called »SI Pipeline Build Packages« (SI PB Packages) were developed especially for these offerings. However, to support the standardization within TSI and avoid the existence of a »package jungle«, it is needed to integrate the SI offerings in the next generation of GTM Packages and to replace the SI PB Packages. This is a very important aspect since the SI business is predicted to grow 6,1 % by 2015 [cf. T-Systems International GmbH (editor), 14.03.2012]. TSI's sales force needs to get a more comprehensive input regarding the SI offerings so that they may make better use of the mentioned growth potential.

The first version of the GTM Packages did not consider the solution design part. Until now, solution design had its own platform and was not integrated on SPOT ON. With the internal focus on standardization to increase efficiency, the solution design resources need to be integrated into the new GTM Packages.

Another issue that should be addressed with the new GTM Packages is the presentation on SPOT ON. The current presentation of the packages on SPOT ON is rather overloaded and potentially confusing for the users. When searching for the GTM Packages on SPOT ON, one will find a number of different resources in a listed form that belong to one specific package. The

packages do not have a special layout on SPOT ON. Occasionally, one requires more than a reasonable amount of time to find the desired content.

4.2 SITUATION OF THE SI OFFERINGS

As already mentioned, the SI offerings from TSI were not included in the GTM Packages 1.0. Since the SI offerings are very complex and SI is an independent business unit at TSI with its own board member, the unit designed its own version of the GTM Packages, known as the SI PB Packages.

In addition to these packages, the SI unit declared a number of resources as mandatory for all SI offerings. Each of these resources is available on SPOT ON. However, they are neither structured nor bundled.

The SI PB Packages are similar to the GTM Packages and contain all sales relevant documents for the SI offerings: Application Management & Modernization (AMM), Testing Services, Harmonization & Consolidation, Enterprise Content Management, and Business Intelligence [cf. T-Systems International GmbH (editor), 01.06.2011]. Similar to the GTM Packages, the SI PB Packages intend to support the sales units, to increase the efficiency of sales, and each seeks to support valuable customer conversations.

The idea is to integrate the SI PB Packages into the new GTM Packages version. Therefore, the GTM Packages 1.0 for the SI offerings need to be developed first, before starting the realization of the new GTM Packages. This ensures a common basis for the development of the new packages.

Since there are already sales relevant packages for the SI offerings available (SI PB Packages) and other sales-related resources, the idea is to compare the mandatory content of the GTM Packages with the existing resources in the SI unit and, if possible, to reuse already existing resources for the GTM Packages 1.0. The substantial similarities between the SI PB Packages and GTM Packages became evident after the content mapping . The comparison shows that most of the resources of the SI PB Packages could be easily adopted to the SI GTM Packages 1.0. However, some of the resources in the GTM Packages are not useable for the SI cluster and therefore not needed in the GTM Packages for the SI offerings. These resources are all documents focused on implementation or contract creation. In contrast, SI offerings are not as standardized as those from IT and TC. This must be considered in the development of the new GTM Packages.

In summary, the plan is to use the existing SI resources and optimize them according to the layout and content requirements of the GTM Packages. The missing resources as well as those resources which were not included in the SI PB Packages need to be created for all the SI offerings by the respective offering managers.

4.3 STAKEHOLDER ANALYSIS GTM PACKAGES 2.0

The stakeholder analysis means »identifying, and prioritizing key stakeholders, assessing their needs, collecting ideas from them, and integrating this knowledge into strategic management processes […]« [Harrison/St. John, 2010]. Kerzner describes: »Stakeholders are [...] individuals, companies or organizations that may be affected by the outcome of the project or the way in which the project is managed« [Kerzner, 2011]. The Association for Project Management (APM) defines: »Stakeholders are all those with an interest or a role in the project or who are impacted by the project« [Turner, 2007]. They can be directly or indirectly involved in the project, yet they can also just act as an observer [cf. Kerzner, 2011]. Kerzner furthermore emphasizes that it is essential to completely understand the challenges and issues, which are facing the stakeholders [cf. ibid.].

The stakeholders of the project are:

– Internally: Salespeople (globally), sales management (globally), sales enablement team as project member, offering management SI/ICT, marketing, solution sales, solution design, head of each cluster (IT, TC, SI), SPOT ON team, PSD head Germany, PSD heads of each LBU, customers, SI business development, all remaining employees of TSI.
– Externally: Customers, competitors.

Harrison and St. John explain that one of the most common points of criticism of the stakeholder approach is that all stakeholders are equally weighted [cf. Harrison/St. John, 2010].

With regards to this, the stakeholders will be prioritized in terms of their influence on the GTM Packages and the most influential key stakeholders will be identified. This will be done with the stakeholder mapping approach. The interest and power of each stakeholder will be mapped on a quadrant to identify their expectations and power [cf. Johnson et al., 2006]. It considers two important issues:

1. How interested and involved the stakeholders are in the project.
2. How much power the stakeholders have referring to their (possible) influence on the project.

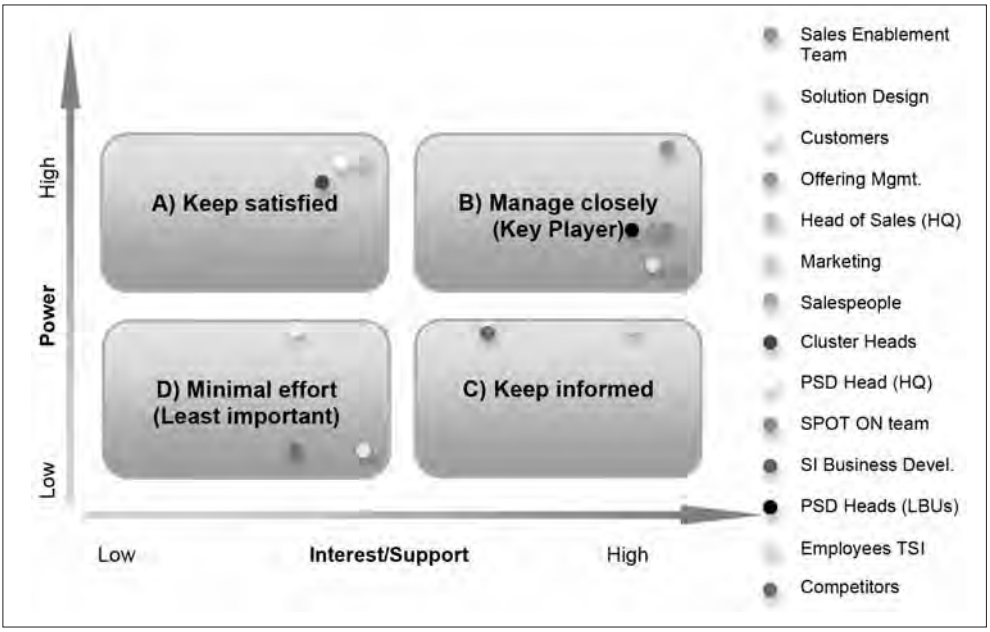
The power-interest matrix (originally developed by Mendelow 1991) will be used to identify the key stakeholders (see Figure 1) [cf. Jeffs, 2008]. By using this matrix, it is possible to categorize the stakeholders and to identify those who are the key stakeholders or those who merely need to be informed.

The matrix has four quadrants [cf. ibid.]:

A) Keep satisfied: Stakeholders that have high power but low interest. These stakeholders are generally more passive, yet could move to B due to some events/ negative project progression.
B) Manage closely (key players): These are stakeholders with high interest and high power. They need to get the highest management attention.
C) Keep informed: Here one finds high interest, low power stakeholders.

D) Minimal effort (least important): These stakeholders have low power and low interest in the project. They require a minimal effort.

In Quadrant B (see Figure 1), one finds the key stakeholders of the GTM Packages 2.0 project. They are both very powerful and significantly interested in the project (including its outcome). Kerzner emphasizes that they »[…] can make or break your project« [Kerzner, 2011].



1 | Power-interest matrix of stakeholder (own illustration).

The key stakeholders of the project (Quadrant B) are therefore:

– **The sales enablement team (as the project management team)**: Their interest is to implement and rollout the packages successfully. They are the driver of the project.
– **The PSD heads in the LBUs**: PSD drives the development and implementation of standardized, market- and customer focused ICT offerings. As such, PSD enables profitable growth in sales and standardization in production. The international PSD organization consists of a global and a local PSD department. The global PSD is based in Germany (headquarters). It has the global responsibility regarding the portfolio and new investments. Its responsibilities are focused on establishing, steering, developing, and implementing the »One Portfolio« as well as on investments and partnerships. The local PSD is based in each of TSI's LBUs worldwide. They have the local responsibility of the portfolio (with all of the country-specific offerings) in their country and need to be strongly aligned with the central PSD unit. They

are responsible for the localization of the portfolio, meaning developing business plans and roadmaps for each offering. The most important counterpart for the PSD headquarters is the PSD head, who has the overall responsibility of the portfolio in the respective country. This position was created in every LBU.

The PSD heads are very interested in a positive outcome of the project since the current international version of the GTM Packages is lacking. They need sales relevant content for their sales units that fits to the country-specific market. Therefore, the PSD heads need to be involved in the project from an early stage so as to guarantee that the new GTM Packages will be aligned with the needs of the LBUs and are not just focused on Germany. The PSD heads are also a very powerful stakeholder group since they need to drive localization. They must be strongly involved in the international rollout and localization of the packages 2.0. Furthermore, regular conference calls should be set up with the PSD heads.

– **Salespeople**: The salespeople within TSI are not only key stakeholders but also, one of the major target groups of the GTM Packages. This includes sales, account management, and solution sales. They need to be involved in the development of the packages. Especially the content and new structure should be aligned with the salespeople, since they will be the main user of the packages. Furthermore, the salespeople are keen on getting new and optimized sales relevant content and sales support, which can help them to have more successful customer conversations and to increase their win rate. They are very powerful stakeholders due to their knowledge of the required package content. They are the key to the success of the packages as they themselves are the users. Therefore, it needs to be ensured that the salespeople a properly trained to use the new packages.
– **Solution design**: Solution design is also one of the key stakeholders and key target groups of the GTM Package 2.0. As already mentioned in Section 4.2, solution design originally had its own platform. However, with the new GTM Packages this will change radically. Solution design documents will be integrated into the new GTM Packages 2.0. Therefore, it is of the utmost importance to manage this stakeholder closely and to keep them satisfied. To avoid skeptical thoughts or problems regarding the usage of the GTM Packages, these stakeholders needs to be trained and introduced to the general GTM Packages concept.
– **Offering management (IT, TC, SI)**: The offering managers are the experts regarding their respective offerings. They are therefore responsible for the creation of the majority of content in the packages as well as for their maintenance. As a result they too, are powerful stakeholders and essential for the success of the project. The project team needs their commitment and support to develop the new packages, whereas the managers will be involved in the optimization and development of the GTM content for their specific offering. The SI offering managers especially need to be involved from the start, since they will be required to support the development of the several resources for the SI offerings. The offering managers are certainly interested in a positive project outcome, as better-prepared salespeople have an increased chance of winning more orders/customers for their offerings.
– **SPOT ON team**: The SPOT ON team needs to be involved in the project from the beginning. They know the tool best and need to decide whether or not the new ideas are realizable.

Moreover, they derive their power as stakeholders from their knowledge of the SPOT ON tool. They need to be committed to the project and are responsible for the actual implementation/ publishing of the GTM Packages on SPOT ON.

It is essential for the success of the project to manage all of the identified key stakeholders very closely, to keep them satisfied, and to involve them actively in the project.

5 PLANNING AND REALIZATION OF GTM PACKAGES 2.0

This chapter is focused on the actual development and implementation of the GTM Packages 2.0.

5.1 CONCEPT

This section includes the development of the concept and the approach of the GTM Packages 2.0 as well as the determination of the target groups.

5.1.1 TARGET GROUPS

In this subsection, the target groups of the GTM Packages 2.0, differentiated in external and internal target groups, are presented. The internal target groups are the people within TSI who will actually use the GTM Packages 2.0. The external target groups are the people who will be addressed by the content of the new packages.

1 INTERNAL TARGET GROUPS

The key target group of the GTM Packages 2.0 will be the responsible units along the sales process:

- Sales and account management
- Solution sales
- Solution design.

These client-facing units will be the primary users of the new packages and must therefore be supplied with valuable and target-group-specific content.

Given account management and sales are responsible for first contact and lead generation, they generally focus on the first two stages of the sales process. Hence, they need input to gain a foothold and convince the customer from the outset.

Solution sales is primarily composed of more specialized sales experts. Not only they are responsible for concrete deal management but also for the generation of opportunities with sales consulting services for customers. Solution sales identifies the specific customer requirements regarding the solution design/costs and develops a conceptual proposal. They need content to consult the customer and present them the solution for their specific business problem as well as to prepare the contract details.

Finally, solution design is the specialist unit within PSD. They are mainly focused on developing and implementing standardized ICT solutions that meet both the customer's and the market's needs. In addition, they are responsible for the last sales phase, which raises the need for offering specific design documents, e.g., pricing tools.

With the new version of the GTM Packages, the solution design documents will be integrated into SPOT ON for the first time. This enables solution design to get all the information they need on one platform at a glance. The idea »one company, one platform« is oriented towards the standardization initiative driven within TSI.

2 EXTERNAL TARGET GROUPS

The external target groups are TSI's potential or existing customers who are to be addressed with the content of the new GTM Packages 2.0 to win new business. Because of the complexity of the buying process in the B2B market, it is very important to know and understand the target group: The multiple actors involved in the various departments at the different levels.

The purchasing group (buying center) in the B2B sector is usually larger and the decision-making process lengthier than in the B2C business [cf. Kompass, 2012, accessed 20.05.2012]. Depending on the buying situation, different participants are involved in the purchasing decision [cf. Kotler/Pfoertsch, 2006]. The concrete external target groups are:

- The CxOs
- The IT/TC managers/team leaders
- The top management of the customer's organization.

The C-level and top management is mainly interested in information about the concrete benefits and savings realized by TSI's offerings. However, the C-levels only require very high-level and less detailed information. In contrast, the IT/TC managers are focused on the technical aspects. They need to get detailed information on how the offerings can help the customer to solve its specific problem.

5.1.2 CONCEPTION OF CONTENT AND STRUCTURE

In this subsection the focus lies on the conception of the content and structure of the GTM Packages 2.0.

5.1.2.1 NEW PACKAGE STRUCTURE

Based on requests from the target groups, the idea is to develop one package that comprises three target-group-specific sub-packages:

- Account & Sales Package
- Solution Sales Package
- Solution Design Package.

With this new content-oriented structure, the GTM Packages will be better geared towards the internal target groups (see Subsection 5.1.1), in order to increase the usability of the packages. The users can thus focus on their specific part of the GTM Package and are spared searching through the whole package. They are then free to focus on the parts that are most relevant to them, their customer counterpart, or to the current stage of the sales process. In this context, the existing content important for the unit solution design will be integrated.

The idea is to assign the existing documents to the matching sales milestones so that the users only have to click on the stage in which they are situated in order to find all the right resources for this stage. Since the internal sales process is rather process-oriented, the plan is to use sales milestones for the content structure that are more focused on the actual sales outcome and better oriented more towards the customer. To reduce the complexity the sales milestones will be oriented towards Forrester's sales outcomes.

In particular, the slightly adapted sales milestones that will be used for the new structure of the GTM Packages are:

- **Gain appropriate access**: This milestone means to prepare and set up/get meetings at the right level in the customer's organization with the right people to have specific discussions that demonstrate how TSI can help the customer. The focus is also on enabling sales to present what TSI can sell [cf. T-Systems International GmbH (editor), 04.06.2012].
- **Having successful meetings**: Can salespeople show how TSI's solutions add value to the buyer? This stage focuses on the demonstration of an understanding of the buyer's core issues and to show them how TSI can help to solve their problem [cf. Forrester Research, Inc. (editor), 17.07.2009].
- **Creating a shared vision of success**: This stage entails the creation of a buying vision for the customer [cf. ibid.]. It focuses on the collaboration with the customer on their challenges, with the goal of creating a proposal.
- **Business case and proposal**: This stage focuses on winning the business. It is about »providing the customer with all of the resources to sell the now shared vision […]« [cf. ibid.].

»Gain appropriate access« and »Having successful meetings« will contain content that is important for account management and sales, whereas »Creating a shared vision of success« and »Business case and proposal« will be focusing on solution sales. Solution design, however, has

a special status. This unit has different needs than the other target groups and is not oriented towards TSI's sales process.

The Solution Design Packages are only required for some selected IT and TC offerings of TSI. Therefore, the Solution Design Management will define those documents which are to be included in these packages and which offerings will be covered.

5.1.2.2 CONTENT

The concept of the new GTM Packages 2.0 is related to the new sales approach of TSI: A shift from »What-to-Sell« to »How-to-Sell« The content needs to be more oriented towards the customers. Therefore, the existing content was optimized and improved in collaboration with sales and offering management.

The GTM Packages 2.0 will contain resources for both internal and external use, and the external documents will be developed in both English and German. Internal documents will only be available in English. This is meant to facilitate the international usage and rollout of the GTM Packages. The budget for the translation of the external documents will come from marketing and the respective offering managers will do the translation of the internal documents. If the offering management has a reasonable explanation for a departure from this standard, e.g., they need a German version of a certain internal document, then it must first be discussed with the sales enablement team.

Moreover, the content will be differentiated in mandatory and optional documents. The mandatory content will be the basic structure in each of the new packages. This supports the idea of standardization within TSI. The mandatory content is similar to the GTM Packages 1.0. However, with regards to a better usability and clearer structure, the mandatory content is reduced in comparison from 14 resources down to eight.

Since each offering has its own individual complexity and requirements, a number of optional documents are planned, which can be added to the packages. This enables a certain customization for the specific requirements of the different clusters (IT, TC, SI).

5.1.3 PLANNING OF THE IMPLEMENTATION PROCEDURE

In this subsection, the approach for the development and implementation of the new packages will be presented. During the development of the GTM Packages 1.0 it was already agreed upon that the implementation of these packages was merely the first step towards the improvement of sales efficiency. Content management and sales enablement need to be understood as ongoing

initiatives. Shortly after the implementation of the GTM Packages 1.0, at the start of September 2011, the offering standardization team (OST team) was already focusing on improving the existing resources and adding value to the packages.

As presented in the lessons learned (Section 4.1), various aspects were identified that needed to be changed, improved, or fixed. Furthermore, it was estimated that gradual change in the GTM Packages would lead to more confusion for users. Consequently, it was decided that the most efficient and comprehensible way to address all this is the development of a completely new version of the GTM Packages for all of TSI's offerings: The GTM Packages 2.0.

The basic approach for the realization of these packages will include four phases:

1. **Integrate the SI offerings and improve the existing GTM Packages 1.0**
   (November 2011 – March 2012)
2. **Define the requirements for the GTM Packages 2.0**
   (March 2012 – April 2012)
3. **Design the GTM Packages 2.0**
   (April 2012 – July 2012)
4. **Implement the GTM Packages 2.0**
   (July 2012 – August 2012)

A fifth step will be the international rollout and localization of the GTM Packages 2.0.

5. **International rollout of the GTM Packages 2.0**
   (July 2012 – November 2012)

The first phase will initially focus on the integration of the SI offerings. The purpose of this phase is to create a common basis for all GTM Packages. Using existing resources from the five SI PB Packages, preliminary GTM Packages will be set up for each of the SI offering. The existing SI content now needs to be customized according to the standard of the GTM Packages 1.0 by the SI offering managers. In addition, the SI offering managers will be responsible for the creation of the mandatory resources for the GTM Packages 1.0 for all the SI offerings that were not included in the SI PB Packages. In order to guarantee a standardized form and layout of the content, templates for all documents/presentations included in the GTM Packages 2.0 together with detailed information on the respective resource and the general GTM Package structure are set to be published on SPOT ON. These same offering managers will also be required to simultaneously improve any existing documents.

In regards to the goal of TSI's sales units adding more customer specific value to their conversations, the messaging should be changed from a product or portfolio view to a focus on customer value. Improving the quality of the content and removing redundancies can in part achieve this.

During this integration process, the OST Team will already begin reviewing and discussing all the documents, revising and updating if necessary, so as to expedite the tasks associated with Phase 2. The sales user group (SUG), several international and national sales employees, will be

consulted for suggestions regarding content optimization and extension. This is done to ensure a strong target-group-orientation, and, given sales' position as a key stakeholder, to enable a close stakeholder management.

In the second phase, the process of reviewing and revising, which was begun in Phase 1 by the OST Team, will be completed. The needs and suggestions for the GTM Packages 2.0 will be aligned with the sales units (the key target groups). This will be achieved via alignment calls with the sales management of each cluster. As in Phase 1, SUG will continue to be consulted during this process.

Next, in Phase 3, the offering managers and marketing will optimize and extend their packages (IT, TC, SI) with regards to the »How-to-Sell« aspect. The focus now is on the design of the GTM Packages 2.0, in particular, the design of the layout and presentation of all the three sub-packages on SPOT ON as well as the design of the individual resources. The idea is to use a completely new, clearer, and more interactive layout for the packages and the multimedia resource. As before, the SUG will be consulted regarding new content ideas. At this point, the new GTM Packages and their upcoming implementation should be announced to TSI's employees.

The actual implementation of the new GTM Packages will begin in Phase 4. As soon as the new content is developed it will be linked to the new multimedia resource (MMR). Thus, Phase 4 will proceed almost parallel to Phase 3.

The SPOT ON team will be mainly responsible for the implementation. However, after the first release of the GTM Packages 2.0 on SPOT ON, the offering managers will take over the responsibility for publishing and maintenance of the various resources. The implementation will be monitored and tracked by the OST Team.

To ensure high quality GTM Packages, the implementation will be controlled via two quality gates. The first gate will be reached after 80% completion of the implementation. The completion rate will be gathered through the implementation tracking. Here, representatives from the cluster management (IT, TC, SI) will execute quality checks of the packages developed so far. In addition, the sales enablement team will make spot checks. The results will be discussed in a conference call. This gate thus provides a means to identify deficiencies and improve content as needed.

The second quality gate will be reached after the cluster representatives have confirmed and signed off on the current version of the packages and after 100% of the content development for the packages has been completed. This gate will include the presentation of the newly developed GTM Packages to the respective standardization groups and account management. Each package for each offering will be presented to its associated standardization group. The main intention of these presentations is to obtain the final approval of the new GTM Packages. Following this, the GTM Packages 2.0 can go live on SPOT ON.

The communication of the new GTM Packages 2.0 will be intensified in this later phase. Communication channels, such as newsletters and TSI's intranet should be used to inform all employees. In addition to this, trainings need to be set up to introduce the new GTM Packages and explain how the salespeople can use and benefit from them.

The international rollout and localization will be done in an additional fifth phase and will be realized in close collaboration with the different LBUs.

6 INTERNATIONAL ROLLOUT GTM PACKAGES 2.0

In the following sections, the strategy and approach for the international rollout will be explained.

6.1 STRATEGY

The international rollout should be completed shortly after the implementation of the new packages in Germany so as to demonstrate that the LBUs have the same prioritization as the headquarters and are equally treated. Moreover, the closely timed international rollout avoids a knowledge gap between the German sales units and the international sales teams.

The new localized GTM Packages are urgently needed in the LBUs and much-anticipated. To accelerate the process of the international rollout, the internationalization of the new packages should be done at the same time for all LBUs. This should also help to prevent any information gaps and confusion between the LBUs. Also, TSI is already globally active and fully aware of the organization and roles in each LBU, which then allows for a simultaneous execution of all international rollouts.

The sprinkler strategy has been suggested to accomplish the global rollout (see Figure 2). This entails the introduction of the GTM Packages into several countries »[…] simultaneously or within a limited period of time […]« [Johansson, 2006].

Chatterjee/Eliashberg/Rao emphasize »Numerical simulation suggests that, in the context of global competition, multinational firms should generally follow a »sprinkler« strategy in introducing a new product to its global markets […]« [Chatterjee et al., 2000].

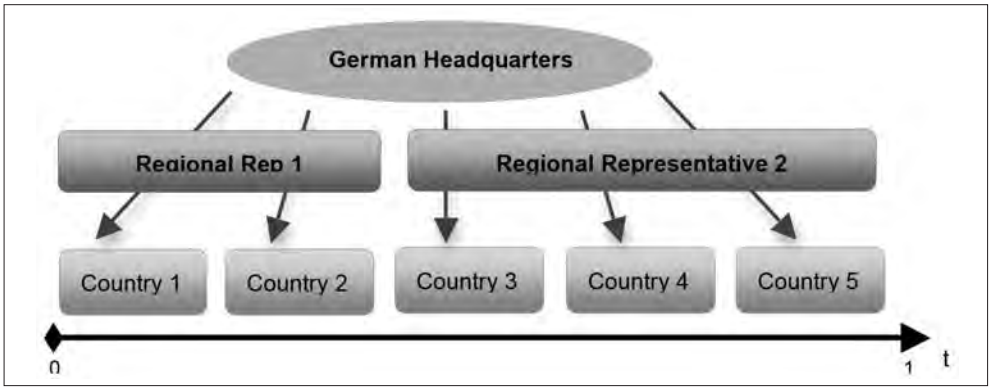
Due to the fact that the rollout affects 18 LBUs at the same time, new representatives for each business region (APAC, EMEA, America), who will coordinate the rollout in their respective regions, will be determined. The intention here is to place the German sales enablement team in

a support role for the LBUs. The main workload regarding the rollout will be undertaken by the international PSD units and the appointed regional representatives.

The regional representatives will act as an interface between the sales enablement team (»Central Rollout Team«) and the LBUs (»Local Rollout Teams«) (see Figure 2). They will consolidate the input/requests from the LBUs in their region and will present any ideas or issues to the sales enablement team.

Since EMEA is the region with the most LBUs, two representatives will be positioned here.

Due to the operational differences between the North American and South American organizations, they needed to be managed separately. The primary difference lies in the fact that the North American organization does not use a proactive GTM approach and is more focused on sales consultants.



2 | Sprinkler strategy used for the GTM Packages rollout (own illustration).

For this reason, three representatives will be assigned to the region America: One for the USA, one for Brazil, and one for Mexico.

These representatives will be accountable for the GTM Packages rollout and localization in their region. The approved representatives per region will be:

- APAC: Dhiraj Garg (PSD head for the whole Asia region)
- America (north and south): Greg Smith (PSD head North America), Adilson Lessio (PSD head Brazil), and Fernando Vera (PSD head Mexico)
- EMEA: Andrew Edwards (PSD management in UK) and Kobus Jansen van Rensburg (PSD head South Africa).

The plan is furthermore to involve the LBUs (via regional representatives) in the determination of the concrete contents of the international version of the GTM Packages 2.0. This ensures that the GTM Packages 2.0 are oriented towards the needs of the international sales units.

Both communication and trainings plans need to be set up (if required) by each of the LBUs separately.

7 RESULTS AND OUTLOOK

In this chapter, the most up-to-date results will be presented along with a comparative overview of the GTM Packages version 1.0 and 2.0. In addition, an outlook for the GTM Packages 3.0 will be provided.

7.1 SUMMARIZING OVERVIEW: GTM 1.0 VS. GTM 2.0

This section provides a comparative overview of the GTM Packages 1.0 and 2.0.

Generally speaking, the concept of the new GTM Packages is more focused on the potential customer in every respect and seeks to change the current GTC approach of sales away from a portfolio focus (»What is our portfolio?«) to a customer focus (»How can we support you?«). This was done, e.g., by improving the existing GTM Packages' documents with regards to a customer focus and expanding the content of the GTM Packages.

In contrast to the old version of the GTM Packages, the new GTM Packages 2.0 consist of three target-group-specific sub-packages. These packages contain the relevant content for the respective target group and ensure a clear and user-friendly structure.

For the first time, the packages include the content relevant for TSI's solution design people. The idea of the solution design integration supports not only the development of a comprehensive and target-group-oriented GTM Package, but also, it drives the standardization within TSI.

The new packages focus on all of TSI's offerings (including all clusters: TC, IT, SI). Contrary to the first version of the GTM Packages, the new version provides also comprehensive content for the SI business of TSI.

Moreover, the new packages are structured according to sales milestones to enable a stronger customer orientation.

The GTM Package 2.0 will include mandatory and optional resources. The mandatory resources in the new GTM Packages were reduced, from 14 to eight resources. With the introduction of the optional documents, the offering managers are given the opportunity to include further offering-specific content if needed for certain topics.

In contrast to version 1.0, the content of the packages will be localized and rolled out for every LBU. The GTM Packages 2.0 will not only differ in terms of content, but also, the new packages will be presented in a clearer way on SPOT ON with an improved usability. This will be achieved by launching the new MMR.

7.2 SUCCESS STORIES

Though the project is still ongoing, some objectives have already been successfully achieved. The completion of the implementation of the GTM Packages 2.0, in both English and German, for all of TSI's offerings (as targeted) is perhaps the most important achievement. The packages went live on SPOT ON on August 1st, 2012.

The sales enablement team has thus far managed to achieve all of its set objectives with the exception of the international rollout. Likewise, the current feedback from both sales management (headquarters) as well as PSD management (headquarters) has been very positive. The clear structure and layout of the new packages as well as the target group orientation internally and externally have received perhaps the most praise. This feedback encourages the sales enablement team to continue their work on the GTM Packages and to focus on a successful international rollout.

Due to the fact that the GTM Packages were just recently implemented, it is not possible to conduct an adequate user survey just yet. Nevertheless, to give a sense of how the feedback of the sales units could be, the author interviewed the SI sales manager Jürgen Eschweiler in July 2012. Mr. Eschweiler is responsible for the global AMM pipeline. His focus offering AMM was one of the first GTM Packages that were published. Therefore, he was one of the first people using the GTM Packages and is qualified to give an initial impression of the new packages. In addition, he is acquainted with the 1.0 version of the packages.

When questioned in the interview about his first impression of the new GTM Packages, he stated: »To put it in a nutshell: Very good work. I'm happy about the result« [Interview Jürgen Eschweiler, 2012]. Mr. Eschweiler moreover answered that compared to the GTM Packages 1.0, the new packages are »[…] more based on a comprehensive customer-focused sales approach […]« and more focused on »[…] the demand of the global Sales community« [ibid.].

When asked to rate the new packages on a scale from 0 – 10, whereby »0« means unusable and »10« stands for perfectly helpful, Mr. Eschweiler answered with »8« [cf. Interview Jürgen Eschweiler]. This positive feedback highlights the success of the new GTM Packages concept.

In addition to the positive interview, the sales enablement team has planned to conduct a comprehensive international GTM Packages 2.0 user survey to check for the benefits and reception of the new packages by the target groups. To ensure useful and consistent feedback the survey will be executed in February 2013. At this time, the new packages will be already in use for six months and the localized country-specific GTM Packages will be published on SPOT ON for two months.

7.3 OUTLOOK GTM PACKAGES 3.0

The author has suggested the development of a completely new application, the »GTM Tool«. In a webinar of the research company Launch International, Inc., Jim Moliski emphasized that the use of mobile devices is quite popular amongst salespeople and that, in fact, already 48 % of salespeople questioned use »bring your own device« in sales meetings [cf. Launch International Inc. (editor), 19.06.2012]. This fact underlines that a tool, which can be used on mobile devices, is certainly in high demand.

Due to its interactive and collaborative concept such a tool could be used as a support in customer meetings. Without annoying delay, the sales representatives could present their documents directly to the customers on their mobile devices (laptop, iPad).

The »GTM Tool« could contain all relevant content for the target groups and would function as a cross-platform tool, thus integrating databases, e.g., CRM data. The content could be arranged according to sales milestones and the customer buying process. With just one click the user could filter the matching resources to the respective stage of the customer's buying cycle or just filter regarding the sales outcome (the sales milestones).

With regards to the international GTM Packages version, such a tool could also enable the integration of all international versions in one application and the user would be able to switch between the languages and country-specific content with just one click.

The actual tool itself would only be accessible through SPOT ON, which would avoid the creation of a »tool overload« and strengthen SPOT ON's position as the one central sales enablement platform.

Another possible new feature would be the addition of testimonials. In this topic, the user would find an overview of the Top 10 deals that TSI has won over the past 12 months. For each of these deals detailed information (e.g., in form of an interview) would be provided. This information could be, e.g., »How did we win the customer?« and »Which documents were especially helpful?«, etc.

Furthermore, this tool would increase the transparency between the collaborating sales units (sales, account management, solution sales). As soon as another sales unit (e.g., solution sales from sales) would take over the customer activities, they would be informed regarding the status of this customer, e.g., »What was communicated so far to the customer?« or »What are his specific requirements?«, etc.

Finally, an additional feature, whose necessity was determined following a number of alignment calls with various sales units, could be a »share« button. This would enable salespeople to send follow-up materials to the customer as a basis for another meeting. However, it needs to be checked with the SPOT ON team if and how the integration of such a »GTM Tool« could be realized. Indeed, the increased costs for the development and implementation would certainly play a role in any related discussions.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

BOOKS

BUSINESS MARKETING ASSOCIATION - COLORADO: Advice from the Top. The Expert Guide to B2B Marketing, Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2011

CHATTERJEE, R.; ELIASHBERG, J.; RAO, V. R.: Dynamic Models Incorporating Competition, Published in: MAJAHAN, V.; MULLER, E.; WIND, Y. (EDITORS): New-Product Diffusion Models, Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, 2000, pp. 165 - 205

GILLIN, P.; SCHWARTZMAN, E.: Social Marketing to the Business Customer. Listen to your B2B market, generate major account leads, and build client relationships. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011

GIUNTA, M.: Rethinking Sales. Succeeding in the New Age of Selling, Publisher: Marco Giunta via Lulu.com, 2011

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H.: Foundations in Strategic Management, 5th Edition, Mason: South Western Cengage Learning, 2010

JEFFS, C.: Strategic Management, London: SAGE Publications Ltd; Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.; New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd; Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd, 2008

JOHANSSON, J. K.: Global Marketing. Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management, Published in: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (EDITORS): Handbook of Marketing, London, New Delhi, Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, pp. 457-483

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R.: Exploring Corporate Strategy, Eighth Edition, Essex: Pearson Education Limited, 2006

KERZNER, H.: Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Principles of Marketing, Thirteenth Edition, Upper Saddle River (NJ): Pearson Education, Inc., 2010

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W.: B2B Brand Management, Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag, 2006

LILIEN, G.; GREWA, R.: Handbook of Business-to-Business Marketing, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc., 2012

RACKHAM, N.; DEVINCENTIS, J. R.: Rethinking the Sales Force. Redefining Selling to Create and Capture Customer Value, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1999

TURNER, R. J.: Handbook of Project Management, fourth Edition, Hampshire: Gower Publishing Limited, 2007

WOLPERT, D. K.: Sales and Marketing Careers in the Tech Sector, s.l.: Swordfish Communications, LLC, 2008

E-BOOKS

ALBEE, A.: E-Marketing Strategies for the complex sale, McGraw-Hill Companies,Inc., 2010
Retrieved from: http://docs.cdn.marketo.com/eMarketing-Strategies-for-the-Complex-Sale-chapter-15.pdf
(Accessed: 10.05.2012)

ERNST, J.: The New Rules of Sales Enablement. How to Stop Sabotaging Your Sales Teams and Start Empowering Them for Success, E-book
Retrieved from: http://www.thesalesenabler.com/the-new-rules-of-sales-enablement.html
(Accessed 14.05.2012)

ANALYST'S AND CONSULTING PAPERS AND REPORTS

FORRESTER RESEARCH (EDITOR): Optimize Performance By Driving Enterprise Sales Outcome, 17.07.2009

IDC CORPORATE USA (EDITOR): Don't Understand Sales Enablement? You're Not Alone!, 2009
Retrieved from: http://www.slideshare.net/lml999/idc-sales-enablement-jan-2009-presentation
(Accessed 20.05.2012)

KOMPASS (EDITOR): B2B Insight, Issue 1, The B2B buying process. Understanding how potential customers choose a new supplier, 2012
Retrieved from: http://www.kompassinfo.co.uk/wp-content/uploads/downloads/2012/04/The-B2B-buying-process.pdf
(Accessed 20.05.2012)

LAUNCH INTERNATIONAL (EDITOR): Content Strategies for the new Mobile Frontier, Jim Moliski, 19.06.2012.

ARTICLES

KRAUSS, M.: Sales Enablement is a Marketing Priority, in Marketing News, 12/30/2011, Vol. 45, Issue 16

T-SYSTEMS INTERNATIONAL INTERNAL SOURCES

INTERNAL PRESENTATIONS

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): T-Systems Sales Execution Plan 2012, 14.03.2012

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): PSD - Sales Enablement. Key Topics 2012, April 2012

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): Sales Enablement & GTM 2.0, T-Systems, May 2012

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): Go-to-Market 2.0. Introduction for Offering Managers, 04.06.2012

INTRANET

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): SI Newsletter. Pimp the Pipeline - mit Pipeline Build Packages, 01.06.2011

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (EDITOR): All for sales: Go to market packages for SI offerings, 02.04.2012

INTERVIEWS AND SUPPORT

Support came from:

Heyder, Matthias; International Controlling

An Interview was conducted with Jürgen Eschweiler, Sales TSI, on 10.07.2012

INTERNAL REPORTS

SPOT ON DATABASE REPORTS FOR INVENTORY FROM:

- KW 26 2011
- KW 25 2012

WEBSITES

ABOUT.COM (EDITOR): Marketing vs. Sales. What is the difference?
Retrieved from: http://marketing.about.com/cs/advertising/a/mrktingvssales.htm
(Accessed 25.05.2012)

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. MARKETINGPOWER: Dictionary.
Retrieved from: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
(Accessed 30.05.2012)

IDC CORPORATE USA (EDITOR): Increase Sales & Marketing Effectiveness with Sales Enablement
Retrieved from: http://www.idc.com/research/SalesEnablement1.jsp
(Accessed: 10.06.2012)

ELOQUA CORPORATION (EDITOR): Sales Enablement,
Retrieved from: http://www.eloqua.com/topics/sales-enablement.html
(Accessed: 15.06.2012)

ELOQUA CORPORATION (EDITOR): The Grand Guide to Sales Enablement, 2010
Retrieved from: http://www.eloqua.com/grande/Grande_Guide_To_Sales_Enablement.html#
(Accessed: 05.05.2012)

BLOGS AND NEWS PAGES

SANTUCCI, SCOTT: What Is »Sales Enablement« And How Did Forrester Go About Defining It?, on: Scott Santucci's Forrester Blog, from 14.08.2010
Retrieved from: http://blogs.forrester.com/scott_santucci/10-08-14-what_"sales_enablement"_and_how_did_forrester_go_about_defining_it (Accessed: 30.04.2012)

LIST OF GRAPHICS

1 | Power-interest matrix of stakeholder (own illustration). S. 853

2 | Sprinkler strategy used for the GTM Packages rollout (own illustration). S. 862

LIST OF ABBREVIATIONS

AMM	Application Management and Modernization
APAC	Asia and Pacific
APM	Association for Project Management
B2B	Business-to-business
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management
CxOs	Chief x Officer (Generic term for any corporate officer)
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
GTC	Go-to-Customer
GTM	Go-to-Market
GTM Packages	Go-to-Market Packages
ICT	Information and Communication Technology
IDC	International Data Corporation

IT	Infrastructure Technology
LBUs	Local Business Units
MMR	Multimedia Resource
OST Team	Offering Standardization Program Team
PSD	Portfolio Solution Design
SI	Systems Integration
SI PB Packages	Systems Integration Pipeline Build Packages
SPOT ON	Sales Enablement Platform
SUG	Sales User Group
TC	Telecommunication
TSI	T-Systems International GmbH

ANNA SEEL

ZUSAMMENLEGUNG STRATEGISCHER UND OPERATIVER PLANUNG ZU EINEM EINHEITLICHEN PLANUNGSPROZESS

BEI DER BIOLOGISCHE HEILMITTEL HEEL GMBH

ABSOLVENTIN WO43
(10/2008-09/2010)

INHALT

Summary ... 874

1 Einleitung – Problemstellung, Ziele und Gang der Arbeit ... 875

2 Ausgangssituation und Ableitung der Projektziele ... 877
2.1 Erhebung der Ist-Situation ... 877
2.2 Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ... 879
2.3 Vorstellung der Projektziele ... 883

3 Entwicklung des Soll-Konzeptes und Umsetzungsvorgehen ... 884
3.1 Grundidee für die Zusammenlegung von strategischer und operativer Planung zu einem Planungsprozess ... 884
3.2 Ergebnisse der durchgeführten Machbarkeitsprüfung ... 886
3.2.1 Kriterien für die Machbarkeitsprüfung ... 886
3.2.2 Inhaltliche Machbarkeit der Prozesszusammenlegung ... 887
3.2.3 Zeitliche Machbarkeit der Prozesszusammenlegung ... 888
3.2.4 Systemtechnische Machbarkeit der Prozesszusammenlegung ... 890
3.3 Migrationsplan ... 892
3.4 Nutzen des Soll-Konzeptes ... 895

4 Fazit und Ausblick ... 901

Anhang ... 904

SUMMARY

Die Biologische Heilmittel Heel GmbH (nachfolgend Heel) ist ein wachsendes mittelständisches pharmazeutisches Unternehmen. Die wesentliche aktuelle Herausforderung besteht darin, sich in einem zunehmend komplexer werdenden Pharmaumfeld zu bewähren und die auf Wertzuwachs ausgerichteten Erwartungen des Anteilseigners zu erfüllen. Um mit der Wettbewerbsentwicklung standhalten zu können, leitet sich in Bezug auf die Steigerung von Effizienz und Effektivität das Bestreben nach einer Verbesserung der Planungsprozesse im Controlling ab. Die ausschlaggebenden Problemfelder der aktuellen Planungsprozesse sind einerseits der lange Planungszeitraum, der einen hohen Aufwand verursacht. Aufgrund der hohen Ressourcenbindung für die Durchführung operativer Planungstätigkeiten stehen nur wenige Ressourcen für analytisches Controlling zur Verfügung. Andererseits sind es die beträchtlichen Reibungsverluste, die aus dem Betrieb von zwei eigenständigen Planungssystemen resultieren, welche über eine manuell zu pflegende Schnittstelle verbunden sind. Die langen Planungszyklen und die hohe Bindung relevanter Ressourcen führen zur geringeren Aufmerksamkeit auf wichtige Wachstumsthemen und beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit der Heel. In dieser Situation rückt die Frage nach einer besseren Relation zwischen Aufwand und Nutzen der Planung sowie effizienterer Umgang mit Ressourcen in den Vordergrund. Zur Lösung dieser Probleme wurde im Controlling das Projekt OptiPlan2009 initiiert, welches sich mit der Entwicklung einer Konzeption zur Verkürzung des Planungszeitraumes und Reduktion der Schnittstellen zwischen dem System der operativen Planung HFM und dem der strategischen Planung MIS beschäftigte.

Der erstellte Lösungsansatz hat aufgrund seiner Empfehlung zur grundlegenden Umgestaltung von Planungssystematiken, die eine einschneidende Veränderung mit sich bringt, einen radikalen Charakter. Das Soll-Konzept bezieht sich im Wesentlichen auf die Zusammenlegung von Aufgaben der strategischen Planung mit denen der operativen Planung (Budget) in einem einheitlichen Planungsprozess, der im Zeitraum der operativen Planung durchgeführt wird und in den alle planenden Einheiten konzernweit integriert sind. Der zweite zentrale Bestandteil des Konzeptes ist die Empfehlung der Autorin zur Durchführung der Planung in einem einheitlichen Planungssystem (HFM) statt in zwei Planungstools. Auch die zeitkritische Anknüpfung an den Vorprozess der strategischen Planung (FC I) wird gelöst, sodass das Konzept eine ganzheitliche Lösung zur Verbesserung der Planung verkörpert. Das Konzept macht ein enormes Verbesserungspotenzial greifbar: Durch die neu gestaltete Prozess- und Systemlösung können die meisten der aufgedeckten Problemfelder bewältigt werden. Wachsende Anforderungen an die transparente Darstellung des Unternehmens können danach mit weniger Ressourcen realisiert werden und steigern die Effizienz. Durch die Umsetzung der Konzeption kann die Dauer der strategischen Planung planerisch von ursprünglich 66 Tagen auf 20 bzw. 30 Tage verkürzt werden. Diese Verkürzung des strategischen Planungszeitraumes entspricht einer Reduktion um 55 oder sogar 70 Prozent und macht den beträchtlichen Nutzen der entwickelten Soll-Konzeption deutlich.

1 EINLEITUNG – PROBLEMSTELLUNG, ZIELE UND GANG DER ARBEIT

Die Biologische Heilmittel Heel GmbH (Heel) wurde im Jahr 1936 gegründet und gehört seit 1977 zur DELTON AG (DELTON), einer strategischen Management-Holding. Heel zählt heute zu den weltweit größten Herstellern homöopathischer Komplexmittel[1]. Traumeel, Euphorbium sowie Lymphomysot und Zeel gehören zu den umsatzstärksten Präparaten. Die Distribution der Arzneimittel in über 50 Länder erfolgt durch zehn ausländische Tochtergesellschaften sowie lokale Vertriebspartner.

Die Heel steht als wachsendes mittelständisches pharmazeutisches Unternehmen aktuell zwei wesentlichen Herausforderungen gegenüber. Zum einen muss sie sich in einem regulierten und zunehmend komplexer werdenden Pharmaumfeld[2] bewähren und vergangene Erfolge absichern. Schnelle Veränderungen der Rahmenbedingungen in der pharmazeutischen Industrie bei gleichzeitig langen Arzneimittelzulassungsverfahren[3] machen den Bedarf deutlich, sich kurzfristig an ausschlaggebende Veränderungen der Umwelt anpassen zu können[4]. Zum anderen müssen die auf Wertzuwachs ausgerichteten Erwartungen des Anteilseigners DELTON erfüllt werden, die sich in der Unternehmensstrategie in Wachstumszielen und auch in Zielen der Effizienz- und Effektivitätssteigerung[5] widerspiegeln. Da die Heel den kontinuierlich steigenden Anforderungen seitens des Pharmaumfelds und der DELTON gerecht werden muss, wurden historisch gewachsene Abläufe punktuell angepasst, sodass ein komplexes und unübersichtliches Prozess-Netz mit gegenseitigen Abhängigkeiten schnelle Entscheidungen und flexibles unternehmerisches Handeln erschwert. Um mit der Wettbewerbsentwicklung standhalten zu können, leitet sich in Bezug auf die Steigerung von Effizienz und Effektivität das Bestreben nach einer Optimierung der unternehmensweiten Planungsprozesse der Heel ab. Die Planung bei Heel umfasst einerseits die strategische Fünfjahresplanung und andererseits die operative Planung des Budgets für das nächste Jahr, die über alle Konzernebenen hinweg eine Gesamtdauer von ca. acht Monaten aufweisen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie können die Planungspro-

1 Komplexmittel: Arzneimittel, die im Gegensatz zu klassischen Einzelmitteln mehrere Wirkstoffe vereinen (diese werden als Kombinationspräparate bezeichnet).

2 Vgl. Nusser, M., Pharma-Innovationsstandort Deutschland, 2005, S. 23-24; vgl. Holzherr, C.; Pedell, B., Pharmamarkt, 2009, S. 633.

3 Vgl. July-Grolman, M., Planung im pharmazeutischen Unternehmen, 2002.

4 Vgl. o.V., Finanz- und Wirtschaftskrise, 2010, S. 49.

5 »Während Effektivität ... die grundsätzliche Eignung eines Mittels zur Zielerreichung fest[legt], ... [erfasst] Effizienz ... die relativen Zielbeiträge von Maßnahmen« (Corsten, H., (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 207).

zesse verbessert werden, damit eine bessere Relation zwischen Aufwand und Nutzen erreicht, die Kapazitäten auf Wesentliches fokussiert und vorhandene Ressourcen effizienter eingesetzt werden? Laut einer empirischen Untersuchung bedeutet Controllingeffizienz aus der Praxissicht die schnellstmögliche Erfüllung der Anforderungen in geeigneter Qualität und mit nur zwingend erforderlichen Ressourcen.[6]

Die Unzufriedenheit mit der aktuellen Unternehmensplanung hat dazu geführt, dass im Jahr 2009 im Headquarter-Controlling ein Projekt initiiert wurde, das sich mit dem Thema der Planungsprozessoptimierung befasst.

Das Ziel dieser Arbeit ist, ausgehend von der Analyse der erhobenen Ist-Situation ein Konzept für den im Rahmen des Projektes ausgearbeiteten Lösungsansatz zur Zusammenlegung von strategischer und operativer Planung zu einem Planungsprozess zu entwickeln. Das Konzept soll die aktuellen Problemfelder überwinden und die Effizienz der Planung steigern.

Die vorliegende Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Im Anschluss an die Einleitung umfasst das Kapitel zwei die Kurzdarstellung der erhobenen Ist-Situation als Basis für die daran anknüpfende Identifizierung von Optimierungspotenzialen[7] und Stärken sowie Chancen und Risiken. Aufbauend auf den lokalisierten Problemfeldern wird im Kapitel drei dieser Arbeit die Grundidee des entwickelten Lösungsansatzes zur Verbesserung der Planung vorgestellt. Da die neue Soll-Konzeption eine grundlegende und recht radikale Veränderung des ursprünglichen Planungssystems mit sich bringt, spielt eine eingehende Prüfung der Machbarkeit anhand von definierten Kriterien eine sehr wichtige, erfolgskritische Rolle. Ein umfassendes Konzept, das als fundierte Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung und strukturierte Handlungsanweisung für die Umsetzung dienen soll, kann nicht mit dem Soll-Zustand enden. Deshalb wird nach der Machbarkeitsprüfung ein konkreter Migrationsplan herausgearbeitet, um die Entscheider und Beteiligten von dem großen Potenzial und der Umsetzbarkeit des Konzeptes zu überzeugen. Im vierten Kapitel wird das Fazit gezogen und ein kurzer Ausblick auf die konzernweite Integration der Planungsprozesse gegeben.

6 Vgl. Hoffjan, A.; Kolburg, A.; Ufer, H.-W., Controllingeffizienz in der Praxis, 2010, S. 97.

7 Vgl. Schwegmann, A.; Laske, M., Istmodellierung und Istanalyse, 2008, S. 155.

2 AUSGANGSSITUATION UND ABLEITUNG DER PROJEKTZIELE

2.1 ERHEBUNG DER IST-SITUATION

Beim Aufbau des Controllings in 2001 wurde die Prozessgestaltung pragmatisch an den Bedürfnissen der Muttergesellschaft orientiert. Die Prozesse wurden im Laufe der Zeit punktuell an die steigenden Anforderungen auch aus der eigenen Organisation angepasst und weiterentwickelt, sodass die heutigen Planungsabläufe historisch gewachsene Vorgehensweisen darstellen. Der Planungsprozess bei Heel besteht einerseits aus der qualitativen und quantitativen strategischen Planung im Frühjahr und andererseits aus der operativen Planung Ende Sommer bis Herbst (umfasst Forecast[8] III und Budget für das Folgejahr), die in Summe eine Zeit von ca. acht Monaten in Anspruch nehmen. Im Nachfolgenden werden die oben genannten Prozessbestandteile kurz erläutert:

– **Strategische Planung** stellt eine von beiden Planungsstufen dar und bezieht sich auf das langfristige Budget: Sie weist pro planende Unternehmenseinheit für die Planperiode Erlöse und Kosten von Erfolgspotenzialen aus und gleicht diese ab[9]. Somit hat die strategische Planung von Heel zum Ziel, die wesentlichen Eigenschaften und Erfolgsfaktoren des Unternehmens über alle Hierarchieebenen hinweg für einen Planungshorizont von fünf Jahren festzulegen[10]. Obwohl im Rahmen der entsprechenden DELTON-Richtlinie für die strategische Planung ein Zeitraum von drei Jahren vorgegeben ist, wird bei Heel eine Fünfjahresplanung durchgeführt, weil sich die Geschäfte im Pharmasektor oft über einen längeren Zeitraum erstrecken (u. a. aufgrund langer Zulassungsverfahren[11]). Der **qualitative Teil** der strategischen Planung basiert einerseits auf der vorgelagerten Unternehmensanalyse (eigene Stärken und Schwächen, eigene Innovationskraft) und andererseits auf der Umweltanalyse (Stärken sowie Schwächen der Mitbewerber, politische Veränderungen und Marktpotenziale). Dieser Teil beinhaltet strategische Initiativen, die konkrete Wachstumsmöglichkeiten aufzeigen (z. B. Neuprodukteinführung). Der **quantitative Teil** wird von der qualitativen strategischen Planung abgeleitet: Die quantitative strategische Planung beinhaltet den zahlenmäßigen Plan für die nächsten fünf Jahre (Umsätze, Herstellungs-, Vertriebs-, und Verwaltungskosten, Personal und Investitionen) und dauert ca. drei Monate.

---

8 Forecast: quartalsweise Überarbeitung der Planung mit Blick auf das Ergebnis des laufenden Geschäftsjahres (interne Definition).

9 Vgl. Göpfert, I., Budgetierung, 1989, S. 590-591.

10 Vgl. July-Grolman, M., Planung im pharmazeutischen Unternehmen, 2002, S. 155; Die Hierarchieebenen bei Heel sind: Coroporate-Ebene (z.B. Corporate Controlling), Legale Einheiten (z.B. Tochtergesellschaften) und Fachbereiche am Standort Baden-Baden.

11 Vgl. Hahn, D., Unternehmensplanung, 2003, S. 98.

– Die **operative Planung** stellt die zweite Planungsstufe dar. Diese bezieht sich auf die Aufstellung, Vorgabe und Kontrolle von operativen Budgets für das Folgejahr[12]. Im Vergleich zur strategischen Planung zeigt sie die kurzfristigen Wege zum Unternehmenserfolg[13] und hat zur Aufgabe, innerhalb des strategisch geplanten Handlungsrahmens handfeste Ziele und Maßnahmen in einzelnen Tochter- und Inlandsgesellschaften sowie HQ-Fachbereichen für das kommende Jahr zu erarbeiten[14].
– Da die operative Planung richtliniengemäß auf der generellen Zielplanung und der strategischen Planung aufbaut, muss darauf geachtet werden, dass die operative Planung in Übereinstimmung mit der strategischen Planung geschieht. Somit besteht die Aufgabe des Prozesses **Budget Indication** (BI) darin, nach Abschluss des strategischen Planungsprozesses die strategisch festgelegte Unternehmensentwicklung an die operative Planung weiterzuleiten, die diese Vorgaben durch Entscheidungen und kurzfristige Maßnahmen umzusetzen hat[15]. Inhaltlich basieren die BI-Zielwerte (Umsatz, EBITA) für die operative Planung auf dem ersten Jahr der strategischen Planung.

Der Gesamtzusammenhang der Planungsprozesse ist in nachfolgender Abbildung dargestellt:

1 | Verknüpfung der Planungsprozesse.[16]

Die Unzufriedenheit mit der aktuellen Unternehmensplanung geht auf folgende Sachverhalte zurück:
– Ähnlicher Grobablauf der Prozesse der strategischen und operativen Planung.
– Doppelplanung des Folgejahres: einmal innerhalb der strategischen Planung und einmal innerhalb der operativen Planung.
– Zunehmender Planungsaufwand insbesondere der strategischen Planung und hohe Ressourcenbindung.

12 Vgl. Göpfert, I., Budgetierung, 1989, S. 591; Begrifflichkeit: Prozess der operativen Planung wird im Folgenden dem Budget-Prozess gleichgesetzt und synonym verwendet.

13 Vgl. Steinmüller, P., Betriebswirtschaft, 1999, S. 306.

14 Vgl. Hungenberg, H.; Wulf, T., Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung, 2003, S. 249-250.

15 Vgl. Hungenberg, H.; Wulf, T., Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung, 2003, S. 250.

16 Eigene Darstellung.

– Generell wird nach Abschluss der strategischen Planung auf ihrer Basis die Budget Indication als Vorgabe festgelegt und kommuniziert, die in der operativen Planung erreicht werden muss. Unter Umständen kann es jedoch dazu kommen, dass nach der Prüfung der durch die Tochtergesellschaften abgegebenen strategischen Pläne eine von der strategischen Planung abweichende BI als Vorgabe für das Budget festgelegt wird (mögliche Gründe: Unplausibilität der Pläne oder veränderte Rahmenbedingungen).
– Trotz des aufwendigen Prozesses tritt nicht selten der Zustand ein, dass die eingegangenen operativen Budgets die Vorgabe nicht erfüllen.

Daraus wird ersichtlich, dass Heel zwei sehr detaillierte und zeitaufwendige Planungen als zwei im Wesentlichen voneinander getrennte Prozesse durchführt. Vor diesem Hintergrund stellt die lange Zeitdauer des Planungsprozesses, die mit einer hohen Bindung ohnehin knapper Ressourcen verbunden ist, den Hauptauslöser für das Projekt dar.

2.2 BETRACHTUNG DER STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN UND RISIKEN

Als Ergebnis der Analyse erhobener Ist-Planungsprozesse werden nun wesentliche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken dargestellt (einzelne Elemente der SWOT-Analyse). Dabei wird insbesondere auf die Schwächen des Ist-Zustandes Wert gelegt, die den Handlungsbedarf deutlich machen. Die identifizierten Stärken sind:

Stärken (interne Unternehmensfaktoren) → Strength

1. Feinplanung im Budget wird bei Heel (aber auch bei anderen Unternehmen) als wichtige Datengrundlage für die Steuerung angesehen[17].
2. Strategiebewertung durch Simulation strategischer Planungsszenarien und Umsetzung jener mit höchsten Erfolgsaussichten.
3. Aufbau strategischer Planung auf qualitativen Initiativen und anschließende Übersetzung in die Kosten-Logik reduziert die Gefahr der Überbewertung der finanziellen Seite.
4. Beteiligung der Fachbereiche am Budgetprozess und Präsenz der Tochtergesellschaften vor Ort (Budgetmeetings) erlauben unternehmensweite Abstimmung der Planung.
5. Auffangen der Terminverzögerungen durch Controlling, Automatisierung des Datentransfers in der operativen Planung (Upload-Dateien) und Review-Prozess über Strategieumsetzung in Strategiemeetings (zweimal jährlich).
6. Prozess der operativen Planung ist ein über längere Zeit eingeübtes Verfahren.

17 Vgl. Sürth, P.; Stumper, H.-P.; Hofmann, N., Planungsprozesse bei ETO Nahrungsmittel, 2003, S. 568.

7. Top-Down-Zielvorgaben im Rahmen der Budgetierung bieten den Vorteil der schnellen Entscheidungsfindung.

8. Einsatz unterschiedlicher Planungsmethoden (Neuplanung vs. Fortschreibung): Sachverhalte, die sich in einem starken Ausmaß von Jahr zu Jahr ändern, werden regelmäßig neu hinterfragt. Planungsobjekte, die sich kaum ändern, werden fortgeschrieben.

9. Einheitliches System der strategischen Planung für alle planenden Einheiten (MIS) und einheitliches System der operativen Planung für alle planenden Einheiten (HFM).

Tabelle 1 | Stärken der Ist-Planungsprozesse.

Die Schwachstellen der aktuellen Planungsprozesse stellen wichtige Bezugspunkte dar. Sie spiegeln in vielen Fällen Problemfelder wieder, die auch bei anderen Unternehmen vorhanden sind (werden oft in Praxisberichten genannt):

Schwächen (interne Unternehmensfaktoren) → Weaknesses

»1. Hoher Planungsaufwand (somit weniger Ressourcen für analytisches Controlling):
   - Lange Dauer des Planungsprozesses und zu langer Vorlauf der Planung (dadurch nicht nur hohe Ressourcenbindung sondern auch Aktualitätsverlust der Annahmen, erschwerte Berücksichtigung kurzfristiger Veränderungen sowie die geminderte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Heel)
   - Vielzahl der Abstimmungsrunden
   - Hoher Detaillierungsgrad.

2. Steigende Komplexität (z. B. durch höheren Informationsbedarf).

3. Unzureichende Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Planung (trotz des aufwendigen Prozesses tritt nicht selten der Zustand ein, dass die eingegangenen operativen Budgets die Vorgabe nicht erfüllen).

4. Intensive Vorbereitung, zeitaufwendige Terminierung und Intercompany-Abstimmungen.

5. Unzureichende Dokumentation der Planungsprozesse bei planenden Einheiten: Prozessdokumentationen existieren bei den wenigsten Tochtergesellschaften, bei den Fachbereichen sind sie nur unvollständig vorhanden.

6. Nicht zufriedenstellende Qualität abgegebener Pläne (die als Konsequenz Änderungsschleifen erfordert).

7. Aufsetzung der quantitativen strategischen Planung auf FC I ist zeitlich nur schwer machbar (FC I-Zahlen liegen zu spät vor bzw. sind zum für die strategische Planung relevanten Zeitpunkt nicht final).

8. Fehlen eines einheitlichen Planungssystems (HFM, Schnittstelle Import Master, MIS, Excel): redundante Eingabe und Sicherung von Daten, Mehrfacheingaben erforderlich, Gefahr der Dateninkonsistenz, hoher Verwaltungsaufwand.

9. Viele systemtechnische Schnittstellen, die zu Reibungsverlusten bei Prozessdurchführung führen und hohen Pflege- sowie Administrationsaufwand verursachen.

10. Funktionalitäten-Probleme des bei Heel vor ein paar Jahren implementierten MIS-Systems für die strategische Planung (»Kinderkrankheiten«).

Tabelle 2 | Schwächen der Ist-Planungsprozesse.

Die durchgeführte Literaturrecherche hat gezeigt, dass viele andere Unternehmen ihre Unzufriedenheit mit der Unternehmensplanung auf exakt dieselben bzw. ähnlichen Aspekte zurückführen. Konkret sind es der hohe Aufwand (der ca. 50 % der Controllerkapazitäten bindet) und Zeitbedarf der Planung, die die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen negativ beeinflussen. Benchmarks z. B. des Horváth & Partners CFO-Panels geben als durchschnittliche Dauer der operativen Planung 17 Wochen (viereinhalb Monate) an[18]. Die Studie des Business Application Research Centers (BARC) zur Planung in europäischen Unternehmen berichtet von insgesamt 123 Tagen (ca. sechs Monate) für die Ebenen der Fachbereiche, Tochtergesellschaften und des Konzerns[19].
Die Dauer der operativen Planung bei Heel liegt genau dazwischen. Auch die unzureichende Verzahnung der strategischen und operativen Planung wird oft als einer der wesentlichen Problemfelder und als anspruchsvollste Aufgabe des strategischen Managements angesehen[20]. Nicht selten wird die unzufriedenstellende technische Infrastruktur mit mehreren über Schnittstellen verbundenen Systemen bemängelt[21], wobei empirische Untersuchungen belegen, dass durch Vereinheitlichung der Systeme (einheitliche Planungssoftware) der Planungsaufwand reduziert und eine bessere Verbindung von strategischer und operativer Planung erreicht werden kann[22].

Nach der Analyse wurde im Rahmen der operativen Durchführung eine Vielzahl an möglichen Sofortmaßnahmen zur Beseitigung der Schwachstellen umgesetzt (z. B. Automatisierte Übertragung von Intercompany-Beziehungen). Im Rahmen der externen Analyse wurden folgende Chancen festgestellt:

18 Vgl. Gleich, R.; Kopp, J.; Leyk, J., Ansätze zur Neugestaltung, 2003, S. 461; vgl. Heimel, J.; Meier, T.; Schmidt, H., Management von Controlling-Prozessen, 2009, S. 174-175.

19 Vgl. Bange, C.; Dahnken, O.; Friedrich, D., Planung und Budgetierung, 2008, S. 19.

20 Vgl. Hahn, D., Unternehmensplanung, 2003, S. 96; vgl. Gleich, R.; Kopp, J., Erkenntnisse, 2001, S. 430; vgl. Al-Laham, A.; Welge, M., Unternehmenspraxis, 2003, S. 225.

21 Vgl. Schwegmann, A.; Laske, M., Istmodellierung und Istanalyse, 2008, S. 173.

22 Vgl. Bange, C.; Dahnken, O.; Friedrich, D., Planung und Budgetierung, 2008, S. 13, 19.

Chancen (externe Unternehmensfaktoren) → Opportunities
1. Analytisches und rationales Grundvorgehen der strategischen Planung bei Heel harmoniert mit dem theoretisch fundierten Referenzmodell des strategischen Managementprozess, welches nicht bei allen Unternehmen implementiert ist[23].
2. Bei Heel findet ein konsistentes Herunterbrechen strategischer Unternehmensziele auf operative Einheiten (Fachbereiche, Tochtergesellschaften) statt. Eine Fortschrittskontrolle der Strategieumsetzung erfolgt im regelmäßigen Review-Prozess, der jedes Jahr durchgeführt wird. Diese Sachverhalte stellen oft genannte Problemfelder in der Unternehmungspraxis dar[24].
3. Die Zeitdauer des ca. fünfmonatigen Prozesses der operativen Planung bei Heel (auf seine Dauer wurde im Kapitel 3.2.2 eingegangen) übersteigt nur geringfügig den in der BARC-Studie erhobenen Durchschnitt von viereinhalb Monaten.

Tabelle 3 | Chancen der Ist-Planungsprozesse.

Diesen Chancen stehen im Wesentlichen folgende Risiken gegenüber:

Risiken (externe Unternehmensfaktoren) → Threats
1. Steigende Anforderungen des Anteilseigners und des eigenen Managements an Controlling: mehr Transparenz und schnellere Informationen, tiefergehende Analysen bei gleichen Ressourcen.
2. Zunehmende Komplexität des Zulassungs-/Registrierungsumfelds und Umweltdynamisierung in der Pharmabranche erschweren Prognosen mit längerem zeitlichen Horizont.
3. Uneinheitliche Systemlandschaft: Vergleichsunternehmen, deren Plandaten unternehmensweit in einem System bearbeitet werden, benötigen laut empirischen Untersuchungen deutlich weniger Zeit für den Planungsprozess (Wettbewerb)[25].

Tabelle 4 | Risiken der Ist-Planungsprozesse.

Nach der Erhebung der Ist-Planungsprozesse gab vor allem die Untersuchung der Schwächen von aktuellen Planungsabläufen eine genaue Vorstellung der potenziellen Optimierungsbereiche.

An dieser Stelle musste die anfangs aufgeworfene **Frage** danach beantwortet werden, **wie** die Planungsprozesse der Heel optimiert werden können, dass gleichzeitig Planungseffizienz und -nutzen gesteigert werden? Vor dem Hintergrund dieser Frage entstanden die Idee und der anschließende Lösungsansatz zur Zusammenlegung strategischer und operativer Planung zu einem einheitlichen und integrierten Planungsprozess.

23 Vgl. Al-Laham, A.; Welge, M., Unternehmenspraxis, 2003, S. 227-228, 240.

24 Vgl. Sima, T., Wirkungsvolle Steuerung, 2007, S. 493.

25 Vgl. Bange, C.; Dahnken, O.; Friedrich, D., Planung und Budgetierung, 2008, S. 20.

Dem gesamten Projekt ging eine detaillierte Projektzielsetzung voraus, die im nächsten Kapitel in verkürzter Form dargestellt wird.

2.3 VORSTELLUNG DER PROJEKTZIELE

Eine »smarte« Definition von klaren Projektzielen ist für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten unabdingbar[26]. Für das OptiPlan2009-Projekt wurden folgende Ziele im Projektauftrag festgehalten:

S spezifisch	Erhebung und Dokumentation der Planungsprozesse und Entwicklung eines Konzeptes für die Zusammenlegung von strategischer und operativer Planung zu einem Planungsprozess.
M messbar	Das Konzept zur Prozessverbesserung soll den Planungszeitraum um 30 - 40 Tage verkürzen und die Schnittstellenanzahl zwischen dem System der operativen Planung HFM und dem der strategischen Planung MIS OnVision reduzieren.
A aktiv beeinflussbar	Es soll vom Projektleiter mit Unterstützung des Abteilungsleiters …
R realistisch	unter gegebenen Rahmenbedingungen und mit einem Budget von 40 TEUR …
T terminiert	innerhalb von 18 Monaten nach Verabschiedung des Projektauftrags (bis Ende Juli 2010) erstellt und seine Umsetzung geplant werden.

2 | Projektziele OptiPlan2009.

Aus der Abbildung wird deutlich, dass das Projekt keine imaginäre Erfassung und Einsparung der Prozesskosten anstrebt, sondern eher eine Verkürzung der ursprünglichen Prozessdauer, die zur Freisetzung von Kapazitäten und deren Einsatz für wertschöpfende Kernaufgaben führt. Die Schwierigkeit der Vorgabe einer genau in Tagen definierten Verkürzung der Prozessdauer lag darin, dass zum Zeitpunkt des Projektstarts einerseits die maximal mögliche Prozessverkürzung (Potenzial des Konzeptes) nur wage abgeschätzt werden konnte und andererseits eine unrealistisch hohe Zielsetzung nicht sinnvoll war. Die Messbarkeit des definierten Ziels für die Reduktion der Prozessdauer spielt eine große Rolle, weil dadurch eine klare Richtgröße für die Konzeptentwicklung vorgegeben und die Fähigkeit zur Messung der Zielerreichung im Rahmen des Projektcontrollings

26 Vgl. Becker, J.; Berning, W.; Kahn, D., Projektmanagement, 2008, S. 17.

sichergestellt wird. Die Reduktion der technischen Schnittstellen zwischen den beiden Planungssystemen wird angestrebt, um die Prozessdurchführung reibungsloser zu gestalten.

Im nächsten Kapitel wird auf die Grundidee des Soll-Konzeptes und seine Migrationsplanung eingegangen.

3 ENTWICKLUNG DES SOLL-KONZEPTES UND UMSETZUNGSVORGEHEN

3.1 GRUNDIDEE FÜR DIE ZUSAMMENLEGUNG VON STRATEGISCHER UND OPERATIVER PLANUNG ZU EINEM PLANUNGSPROZESS

Die Antwort auf die Frage nach den Handlungsoptionen zur Verbesserung der Planungsprozesse stellt ein mehrdimensionales Optimierungsvorhaben dar. Sein Kernpunkt liegt in der relativ radikalen Idee zur Parallelisierung strategischer und operativer Planung. Gebündelt mit weiteren Maßnahmen wird die Grundidee des Soll-Konzeptes im Folgenden grob umrissen:

[1] Zusammenlegung quantitativer strategischer Planung und operativer Planung zu einem einheitlichen Planungsprozess und seine Durchführung im Zeitraum des ursprünglichen operativen Planungsprozesses. Der neue zusammengelegte Planungsprozess wird als »originäre Planung« bezeichnet.

[2] Einführung einer Vorgabe für die strategische Planung – »StraPla Indication« (Gegenstück zur BI im Rahmen des Budgets), die zwar keine exakten Zielwerte, aber ein Zielkorridor für die strategischen Planjahre vorgibt, um die Plausibilität der Planung zu verbessern und somit den Änderungsbedarf zu reduzieren. Die Festlegung der StraPla Indication findet im Prozess der Budget Indication statt und ist Bestandteil der oben erwähnten originären Planung.

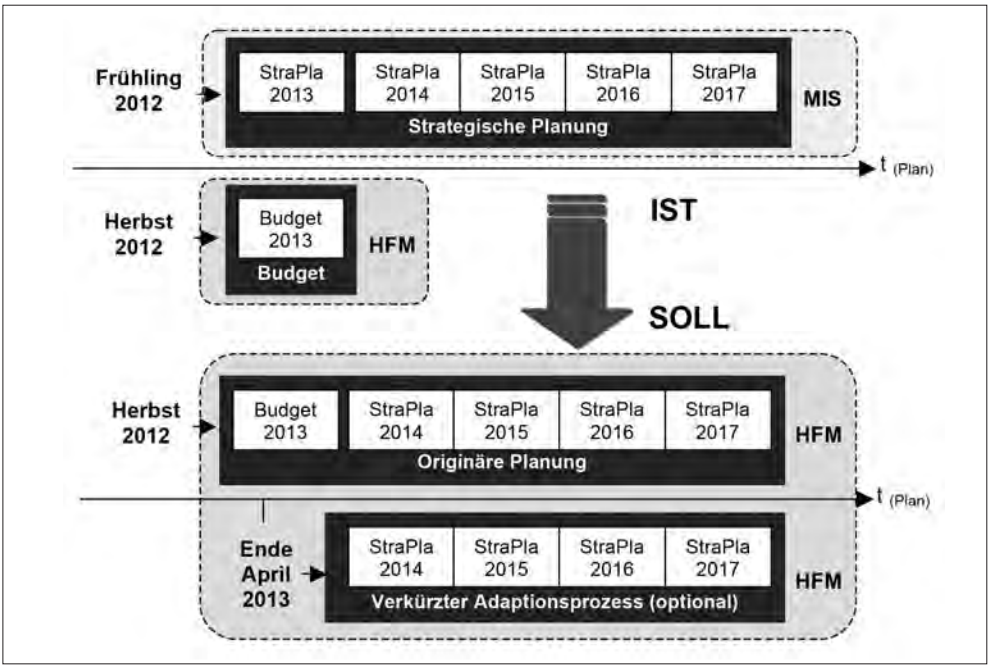
[3] Da richtliniengemäß die strategische Planung auf FC I aufbauen muss, wird ein verkürzter optionaler Adaptionsprozesses implementiert. Dieser stellt eine Anpassung strategischer Planung auf Grundlage der im FC I eingetretenen Veränderungen dar. D. h. er muss nur dann durchgeführt werden, wenn in die Planung des FC I im Frühling wesentliche neue Erkenntnisse (im Vergleich zu Budget-Planung des Vorjahres) eingeflossen sind. Die Adaption wird im Zeitraum der ursprünglichen quantitativen strategischen Planung durchgeführt.

[4] Die qualitative strategische Planung wird vom Soll-Konzept nicht berührt und verläuft wie bisher. In strategisches Booklet werden adaptierte Zahlen der strategischen Planung eingetragen. Bei Entfallen der Adaption werden strategische Planzahlen aus der originären Planung ins Booklet übernommen.

[5] Verkürzung des Planungshorizontes der strategischen Planung von fünf auf vier Jahre (Erfahrungsgemäß wird das fünfte Jahr nur sehr wage geplant und bringt somit keinen wirklichen Mehrwert. Außerdem sind von der DELTON nur drei Jahre vorgeschrieben).

[6] Durchführung beider Planungen in einem einheitlichen System zur Reduktion von systemtechnischen Schnittstellen und Generierung von Skaleneffekten aus dem integrierten Planungstool. Dieses einheitliche Tool stellt die weiterentwickelte Version des vorhandenen Systems der operativen Planung (HFM) dar.

Die nachstehende Grafik veranschaulicht die beschriebene Grundidee:



3 | Vom IST zum SOLL mittels Prozesszusammenlegung.[27]

Bezüglich der Kommunikation der Idee und inhaltlichen Abstimmungen des Konzeptes wurde beschlossen, diese zunächst auf den Projektlenkungsausschuss zu beschränken. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass sowohl Abteilungsleiter als auch für die spätere Umsetzung zuständiger Controller eingebunden sind und den Soll-Zustand von Anfang an mitgestalten.

Anknüpfend an die Skizzierung der Grundidee zur geplanten Soll-Konzeption wurde hinsichtlich des vermuteten Nutzens folgende These aufgestellt:

27 Eigene Darstellung. Der Soll-Zustand bildet die Situation nach der kompletten Umstellung in 2012 ab.

Aus der Prozesszusammenlegung und dem ergänzenden Maßnahmenbündel resultierende effizienzsteigernde Leistungsverdichtung wird die in den Projektzielen definierte Zielgröße zur Verkürzung der Prozessdauer übertreffen und zur reibungsloseren Prozessdurchführung mittels eines einheitlichen Planungssystems beitragen.

Diese These gilt es zu beweisen.

3.2 ERGEBNISSE DER DURCHGEFÜHRTEN MACHBARKEITSPRÜFUNG

3.2.1 KRITERIEN FÜR DIE MACHBARKEITSPRÜFUNG

Die Zusammenlegung der vorher im Wesentlichen voneinander getrennt durchgeführten Prozesse der strategischen und operativen Planung deutet auf eine schwerwiegende Veränderung der aktuellen Planungssystematiken hin und setzt somit eine gründlich durchdachte, eingehende Überprüfung der Machbarkeit voraus.

Nachfolgende Kurzübersicht über die angewendeten Prüfungskriterien und dahinter liegende Fragestellungen liefert gleichzeitig Hinweise zum Prüfungsvorgehen:

Kriterien	Fragestellungen
1. **Inhaltliche** Machbarkeit	Inwieweit stimmen die Aufgabeninhalte der quantitativen strategischen Planung mit den Aufgaben innerhalb des operativen Planungsprozesses überein?
2. **Zeitliche** Machbarkeit	Wie erhöht sich der zeitliche Bedarf für den zusammengelegten Prozess, wenn Aufgaben der strategischen in die der operativen Planung integriert werden?
3. **Systemtechnische** Machbarkeit	Ist es technisch möglich, das vorhandene System der operativen Planung (HFM) so anzupassen, dass darin die strategische Planung durchgeführt werden kann?

4 | Kriterien der Machbarkeitsprüfung.

Auf die einzelnen Schritte zur Prüfung der inhaltlichen, zeitlichen und systemtechnischen Machbarkeit wird im Folgenden eingegangen und die Ergebnisse der Prüfung werden vorgestellt.

3.2.2 INHALTLICHE MACHBARKEIT DER PROZESSZUSAMMENLEGUNG

Bei der inhaltlichen Machbarkeitsprüfung wurde jeder Schritt der quantitativen strategischen Planung hinsichtlich des Aufgabeninhaltes mit den Aufgaben innerhalb des operativen Planungsprozesses verglichen. Mögliche Ausprägungen des Vergleichsergebnisses:

– »Stimmt überein«: Aufgabeninhalte, Reihenfolge der Aufgabe im Prozess, Anzahl der Durchführungen sind identisch.
– »Stimmt bedingt überein«: inhaltlich gleiche Aufgaben mit Unterschieden in der Reihenfolge oder in der Anzahl der Durchführungen (Lösungssuche erforderlich).
– »Fällt weg«: wird für die Planung ein einheitliches System verwendet, entfallen einzelne Aufgaben komplett (z.B. Import der Daten).
– »Stimmt nicht überein«: Aufgabeninhalte sind unterschiedlich (Lösungssuche erforderlich). Nur Aufgaben mit diesem Vergleichsergebnis sprechen gegen die Prozesszusammenlegung.

Ergebnis:

94% der Aufgaben (mit »+« gekennzeichnet) sprechen für die Integration:		
Anzahl der Aufgaben, die inhaltlich übereinstimmen	(+)	52 %
Anzahl der Aufgaben, die inhaltlich bedingt übereinstimmen	(+)	32 %
Anzahl der Aufgaben, die wegfallen	(+)	10 %
Anzahl der Aufgaben, die inhaltlich nicht übereinstimmen	(-)	6 %
Anzahl der Aufgaben der strategischen Planung insgesamt		**100 %**

Aussage: Die Zusammenlegung der Prozesse ist **inhaltlich machbar**.

Eine fachliche **Voraussetzung** für die Zusammenlegung strategischer und operativer Planung stellt die Implementierung eines optionalen Adaptionsprozesses dar (s. Ziffer [3] im Kapitel 3.1), der sicherstellen soll, dass die strategische Planung auf dem FC I aufbaut. Dieser Adaptionsprozess ist viel kürzer als die strategische Planung und kann somit zu einem späteren Zeitpunkt beginnen – und zwar dann, wenn FC I final ist[28]. Somit wird das Problem der zeitkritischen Anknüpfung an FC I (Schwäche Nr. 7 im Kapitel 2.2) durch die Handlungsoption der zeitlichen Prozessentzerrung gelöst.

Die **Kriterien** für die Anpassungsnotwendigkeit (Wesentlichkeitsbegriff) sind:

28 Referenzwert aus dem letzten FC I-Prozess: 19. April.

Quantitativ: a) Ergebnisrelevante Abweichung (EBITA) zwischen Budget und FC I übersteigt 100.000 EUR, sodass planende Einheiten Einzelsachverhalte prüfen und ggf. anpassen müssen.

b) Die geltenden Unternehmenssteuerungskriterien (positiver Jahresüberschuss, 15 % konsolidierte EBITA-Marge, zweistelliges prozentuales Umsatzwachstum) waren im Budget und in der strategischen Planung erfüllt und werden durch Hereinnahme neuer Erkenntnisse nicht mehr erfüllt.

Qualitativ: In die Planung des FC I und in die qualitative strategische Planung wurden neue qualitative Erkenntnisse einbezogen, die im Budget nicht berücksichtigt waren (z.B. eine neue Initiative wurde abgebildet, die zum Zeitpunkt der operativen Planung noch nicht bekannt war). Diese Sachverhalte sind auch für die quantitative strategische Planung relevant und müssen von planenden Einheiten berücksichtigt werden.

Ablauftechnisch muss der Adaptionsprozess folgende Schritte enthalten:

– HQ-interne Abstimmung über qualitative Auslösekriterien [Dauer: eineinhalb Tage].
– Prüfung der Auslösekriterien und Anpassung der strategischen Planung durch planende Einheiten [Dauer: vier Tage].
– Prüfung der Anpassungen der strategischen Planung durch zuständige Corporate Controller (nur hinsichtlich der Änderungen, nicht die komplette Planung) und Beseitigung von eventuellen unplausiblen Sachverhalten [Dauer: zwei Tage].
– Konsolidierung und Abstimmung der adaptierten strategischen Planung durch Finanzwesen/Controlling [Dauer: zweieinhalb Tage].
– Einarbeitung wesentlicher Plangrößen des Konzerns (Umsatz, EBITA usw.) ins strategische Booklet und Abgabe an BD&S [Dauer: vernachlässigbar].

Die dafür erforderliche Zeit beträgt zehn Tage. Auch hier wurden sowohl der Ablauf als auch der Zeitbedarf mit dem Lenkungsausschuss abgestimmt.

Eine kritische Frage, die sich die Autorin bezüglich des Zusammenlegungsgedankens gestellt hat, war: Wovon soll die BI, die ursprünglich auf die strategische Planung aufsetzte nach der Zusammenlegung abgeleitet werden? Da es unabdingbar ist, dass planende Einheiten eine Vorgabe erhalten, die sie in der operativen Planung anzustreben/zu erreichen haben, wird empfohlen, die BI auf der strategischen Planung des Vorjahres aufzusetzen.

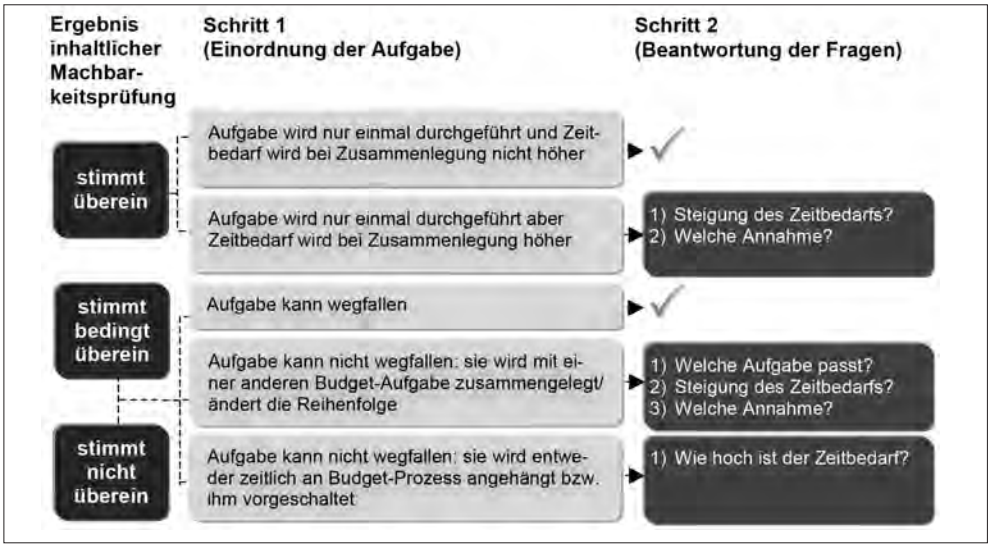
3.2.3 ZEITLICHE MACHBARKEIT DER PROZESSZUSAMMENLEGUNG

Anknüpfend an die inhaltliche Machbarkeitsprüfung wurde untersucht, wie sich der zeitliche Bedarf für den zusammengelegten Prozess erhöht. Alle vor der Zusammenlegung doppelt durchgeführten Tätigkeiten der strategischen Planung sind nach deren Integration in die operative

Planung zwar nur einmal auszuführen, entfallen aber zeitlich gesehen nicht immer zu 100 %: Manche Aufgaben müssen zwar nur einmal »angefasst« werden, erfordern aber etwas mehr Zeit (z. B. weil operativ nur ein Jahr geplant wird, strategisch aber vier Jahre zu planen sind).

Grundsätzlich wurde vom Abteilungsleiter eine **Regel** vorgegeben, an die sich die Autorin bei der Erstellung des Zusammenlegungskonzeptes halten musste. Diese sagt aus, dass die operative Planung den führenden Prozess darstellt, an den bei der Zusammenlegung die strategische Planung anzugleichen ist. D. h. es sollen nur inhaltlich gleiche/ähnliche Aufgaben parallelisiert werden. Falls innerhalb der strategischen Planung Aufgaben durchzuführen sind, die nicht parallelisiert werden können, aber dennoch erhalten bleiben sollen, werden diese zeitlich an den Budget-Prozess angeknüpft oder ihm vorgeschaltet. Der Grund für diese Regelung ist, dass der operative Planungsprozess durch die Zusammenlegung nicht »aufgebläht« werden darf.

Entsprechend der aufgestellten Regel wird für die Aufgaben, die bei der Zusammenlegung nicht komplett wegfallen (Vergleichsausprägung »fällt weg«) das Schema der inhaltlichen Machbarkeitsprüfung aufgegriffen und fortgeführt. Zum Verständnis der Logik, die der zeitlichen Prüfung der Machbarkeit zugrunde liegt, dient die nachstehende Abbildung:



5 | Logik der zeitlichen Machbarkeitsprüfung.[29]

29 Eigene Darstellung (die gestrichelte Linie stellt eine Oder-Verbindung dar).

Ergebnis:

Die zeitliche Prüfung hat ergeben:	
Prozessdauer des optionalen Adaptionsprozesses	10 Tage
Prozessdauer, um die sich die operative Planung erhöht	20 Tage
Maximale Prozessdauer quantitativer strategischer Planung nach der Zusammenlegung (wenn der Adaptionsprozess erforderlich ist)	30 Tage

Aussage: Die Dauer des Adaptionsprozesses von zehn Tagen sowie die Verlängerung des operativen Planungsprozesses um 20 Tage sind vertretbar. Es lässt sich schlussfolgern, dass die Zusammenlegung der Prozesse **zeitlich machbar** ist.

Die genauen Ergebnisse der durchgeführten inhaltlichen und zeitlichen Machbarkeitsprüfung werden für jede einzelne Aufgabe der strategischen Planung im Rahmen des Soll-Konzeptes für die Prozesszusammenlegung erläutert und aufgeführt.

3.2.4 SYSTEMTECHNISCHE MACHBARKEIT DER PROZESSZUSAMMENLEGUNG

Aktuell finden die operative Planung sowie die Planung des FC im HFM-System und teilweise in Excel (Upload-Dateien) statt. Im Rahmen der strategischen Planung werden drei Werkzeuge verwendet: Für den Import historischer Daten aus HFM wird die Schnittstelle Import Master und für die strategische Planung MIS eingesetzt, wobei die Bilanzkonsolidierung in Excel durchgeführt wird. Somit werden für die strategische und operative Planung insgesamt vier Tools genutzt[30]. Bei einem einheitlichen System werden lediglich zwei Planungstools (HFM und Excel) erforderlich sein. Laut der BARC-Studie zum Planungsaufwand nach Anzahl eingesetzter Tools benötigen Unternehmen, die ein oder zwei Werkzeuge (Soll-Zustand) einsetzen nur 50 % des Aufwandes pro Planungsebene im Vergleich zu Unternehmen, die vier (Ist-Zustand) oder mehr Tools anwenden[31].
Für die Durchführung der systemtechnischen Machbarkeitsprüfung wurde eine logische Systematik entwickelt, die folgende Schritte umfasst:

1) Erstellung eines Anforderungskataloges, welches die aktuellen Funktionalitäten des MIS-Systems sowie zusätzliche Eigenschaften umfasst (eigene Erfahrungswerte wurden um die Informationen aus den Interviews mit dem Controlling-Leiter und für HFM zuständigen Mitarbeiter des Finanzwesens ergänzt).

30 HFM, Excel, MIS und Import Master.

31 Vgl. Bange, C.; Dahnken, O.; Friedrich, D., Planung und Budgetierung, 2008, S. 5.

2) Detaillierte interne Bewertung erfasster Eigenschaften:

2.1) Zunächst Beurteilung der fachlichen Notwendigkeit einzelner Eigenschaften durch den Abteilungsleiter: Dabei sind die Ausprägungen »unverzichtbar« (A-Priorität), »sollte idealerweise bleiben« (B-Priorität) und »verzichtbar« (C-Priorität) möglich.

2.2) Anschließend Bewertung der technischen Umsetzung von A- und B-Eigenschaften durch den Mitarbeiter des Finanzwesens nach den Kriterien:

1 - Funktionalität ist vorhanden
2 - ohne Weiteres umsetzbar
3 - nicht sehr schwer umsetzbar (Systemanpassung machbar)
4 - schwer umsetzbar
5 - nur sehr schwer umsetzbar
6 - zurzeit technisch nicht umsetzbar.

2.3) Verdichtung des Kataloges durch die Eliminierung von C-Eigenschaften.

3) Diskussion der Anforderungen mit der HFM-Ansprechpartnerin bei der DELTON in Bad-Homburg und eventuelle Berichtigung der internen Bewertung. Somit wurde der Grad der Passgenauigkeit zwischen ermittelten Anforderungen und dem vorhandenen HFM-System festgehalten und für die schwer bzw. sehr schwer umsetzbaren Funktionalitäten eine Lösung gefunden.

Ergebnis:
Die interne Vorprüfung und die externe Prüfung haben gezeigt, dass eine einzige Anforderung (zur Abbildung verschiedener Szenarien bzw. Optionen in HFM) in der heutigen Situation nicht so einfach umsetzbar ist: Einerseits sind tiefere Analyse und HFM-Tests durch DELTON erforderlich, andererseits hat die Ansprechpartnerin für Heel Anfang 2010 in einen anderen Geschäftsbereich innerhalb der DELTON gewechselt, sodass es derzeit aufgrund konzerninterner Rahmenbedingungen nicht möglich ist, die Umsetzung dieser Eigenschaft zu klären. Dabei stellt die Abbildung der Optionen eine grundlegende Anforderung an das System der strategischen Planung und somit eine Voraussetzung zur Vereinheitlichung der Systeme dar. Die Systemintegration spiegelt ihrerseits eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Umsetzung der Prozesszusammenlegung wider, sodass die oben genannte Schlüsselanforderung zu einem Erfolgsfaktor und Hauptdrehpunkt des Projektes wird. Sie bedeutet ein offenes Problem, das im weiteren Projektverlauf geklärt werden muss.

Im Nachfolgenden wird auf den Umsetzungsplan zur Zusammenlegung strategischer und operativer Planung und den erwarteten Konzept-Nutzen eingegangen.

3.3 MIGRATIONSPLAN

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Machbarkeitsprüfung haben gezeigt, dass die Zusammenlegung von strategischer und operativer Planung zu einem einheitlichen Planungsprozess mit Ausnahme einer noch offenen Fragestellung (Abbildung von Optionen in HFM[32]) grundsätzlich möglich ist.

Die nachfolgende Migrationsplanung umfasst die Erfassung von Maßnahmen sowie jeweils für die Durchführung dieser Maßnahme erforderliche Personen[33] und Zeit. Ergänzende Informationen – wie z. B. Hinweise zu den Kosten[34] – werden in der Kommentarspalte aufgenommen. Die Ergebnisse der Planung sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt:

Maßnahme	Erforderliche Personen	Durchführungszeitraum (von-bis)		Kommentar
1. Prüfung & Entscheidung				
1.1 Prüfung technischer Möglichkeit zur Abbildung strategischer Optionen im HFM	DELTON-Systemadministrator	August 2010	Anfang Oktober 2010	Geschätzte effektive Dauer 5 Tage * 480 EUR/Tag = 2.400 EUR
1.2 Präsentation des Soll-Konzeptes auf Top-Managementebene (Executive Committee-Teilnehmer sind Leiter der Fachbereiche und Boardmitglieder) Entscheidung über die Konzeptumsetzung inkludiert den Beschluss über die Zuteilung von Ressourcen	Executive Committee (7 Teilnehmer und 1 Boardmitglied); Controllingleiter; Verantwortlicher Controller	Mitte Oktober 2010 (ca. 2 Stunden)		Auslöser für die Konzeptrealisierung; Durch dieses Meeting sind die Fachbereiche über den neuen Planungsprozess informiert; Es wird angenommen, dass der CFO als Boardmitglied teilnimmt; Geschätzte effektive Dauer 0,25 Tage * (640 EUR/Tag * 7 Teilnehmer + 800 EUR/ Tag * 1 Teilnehmer + 520 EUR/ Tag * 2 Teilnehmer) = 1.580 EUR Personalkosten 1.580 EUR Personalkosten + 20 EUR Bewirtungspauschale = 1.600 EUR

32 Dazu wurde vom Abteilungsleiter folgende Handlungsannahme vorgegeben: für nachfolgende konzeptionelle Überlegungen soll von der 100%-igen systemtechnischen Machbarkeit ausgegangen werden.

33 Auf Namen der Mitarbeiter wird an dieser Stelle verzichtet.

34 Die Berechnungen basieren auf pauschalisierten Tagessätzen: Controlling 520 EUR/Tag; Finanzleiter der Tochtergesellschaft 400 EUR/Tag; DELTON-Systemadministrator 480 EUR/Tag; Leiter der Fachbereiche (Executive Committee) 640 EUR/Tag; CEO bzw. CFO (Executive Committee) 800 EUR/Tag; Berater 1.000 EUR/Tag.

2. Interne Kommunikation & Finalisierung				
2.1 Durchführung des Workshops zur Präsentation des Soll-Konzeptes im Controlling und seine Diskussion	6 Controlling-Mitarbeiter; Controllingleiter	Amfang November 2010 (ca. 3 Stunden)		Geschätzte effektive Dauer 0,375 Tage * 520 EUR/Tag * 7 Teilnehmer = 1.365 EUR
2.2 Ggf. letzte Anpassung des Konzeptes	Verantwortlicher Controller	Anfang November 2010	Mitte November 2010	Einarbeitung von Weiterentwicklungsvorschlägen, die in der Diskussion beschlossen wurden; Geschätzte effektive Dauer 0,5 Tage * 520 EUR/Tag = 260 EUR
2.3 Aufnahme des Soll-Prozesses in die Reporting-Guideline (Verbindliche Dokumentation)	Verantwortlicher Controller	Ende November 2010		Geschätzte effektive Dauer 0,5 Tage * 520 EUR/Tag = 260 EUR
3. Technische Realisierung				
3.1 Einrichtung notwendiger Systemfunktionalitäten der strategischen Planung in HFM (Anforderungskatalog)	DELTON-Systemadministrator; Berater	Anfang Dezember 2010	Mitte Februar 2011	Geschätzte effektive Dauer 25 Tage * 480 EUR/Tag + 15 Tage * 1.000 EUR/Tag= 27.000 EUR (pessimistisch geplant)
3.2 Interne Umsetzung der Alternativlösungen (z. B. Retrievedateien) für Anforderungen, die nicht direkt in HFM gelöst werden können	Verantwortlicher Controller; Berater	Anfang Dezember 2010	Mitte Februar 2011	Geschätzte effektive Dauer 15 Tage * 520 EUR/Tag + 8 Tage * 1.000 EUR/Tag = 15.800 EUR Alle Rechenlogiken liegen vor (pessimistisch geplant)
3.3 Durchführung von Simulationen/Tests inkl. Beseitigung von Implementierungsfehlern	DELTON-Systemadministrator; Verantwortlicher Controller; Berater	Mitte Februar 2011	Ende Februar 2011	Geschätzte effektive Dauer 5 Tage * 520 EUR/Tag + 5 Tage * 480 EUR/Tag + 2 Tage * 1.000 EUR/Tag = 7.000 EUR (pessimistisch geplant)

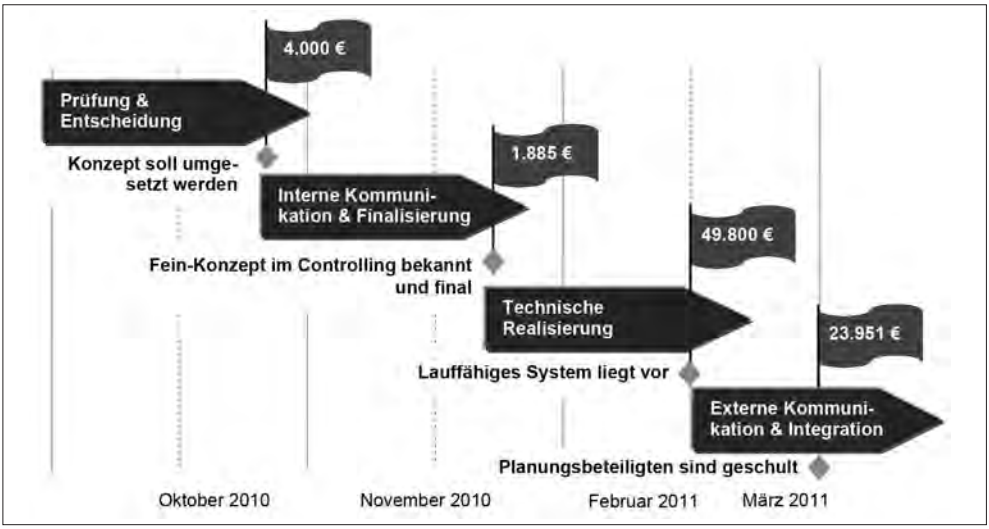
4. Externe Kommunikation & Integration der Planungsbeteiligten			
Durchführung des eintägigen Workshops mit Finanzleitern der Tochtergesellschaften sowie Eingabeverantwortlichen der Heel GmbH: Kommunikation des Soll-Prozesses und des einheitlichen Planungssystems mit anschließender Prozess- und Systemschulung	Finanzleiter Tochtergesellschaften; Eingabeverantwortliche/r Heel GmbH; Controllingleiter; Verantwortlicher Controller	Mitte März 2011 (ca. 3 Stunden Präsentation, 4 Stunden Schulung)	Controllingleiter nur einleitend bei der Präsentation anwesend; Im Rahmen der Schulung wird auf Veränderungen im Vergleich zur Altversion von HFM hingewiesen; Geschätzte effektive Dauer 0,875 Tage * 10 Finanzleiter * 400 EUR/Tag + 0,375 Tage * 1 Controllingleiter * 520 EUR/ Tag + 0,875 Tage * 1 verantwortlicher Controller * 520 EUR/Tag = 4.150 EUR Personalkosten 4.150 EUR Personalkosten + 19.800 EUR Reise- und Verpflegungskosten (10 Finanzleiter, 1.980 EUR/Person) ≈ 23.951 EUR
Kosten aller Migrationsmaßnahmen:			79.636 EUR
10 % Kostenpauschale für unvorhergesehene Effekte:			7.964 EUR
Kosten der Migration			**87.600 EUR**

Tabelle 5 | Migrationsplanung.

Der Migrationsplan wurde absichtlich so erstellt, dass er eine grobe Einschätzung des Aufwandes ermöglicht, denn oft gilt in der Praxis der Grundsatz »What gets measured gets done«[35]. Der Plan beantwortet die Frage danach, welche Personen in welchem Zeitraum mit der Migration beschäftigt sein werden und welche Kosten die Maßnahmen ungefähr verursachen? Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um den Entscheidern eine monetär bewertete Entscheidungsvorlage zu bieten. So können sie die potenziellen Aufwendungen, die wahrscheinlich bei der Einführung der neuen Prozess- und Systemlösung entstehen werden mit dem erwarteten Nutzen vergleichen.

Zusammenfassend sehen zeitliche und kostenseitige Verteilung der Migrationsmaßnahmen wie folgt aus:

35 Schimank, C., Leistungssteigerung des Controlling, 1995, S. 67.



6 | Migrationsplan zusammengefasst.[36]

Nachdem alle Beteiligten Mitte März 2011 geschult wurden, findet der fließende Übergang statt.

3.4 NUTZEN DES SOLL-KONZEPTES

Im Gegensatz zu den eingeschätzten Aufwendungen, die voraussichtlich bei der Migration des Soll-Konzeptes entstehen werden, erfasst die Nutzenbetrachtung die positiven Effekte der veränderten Prozess- und Systemlösung. So werden z.B. die Beschleunigungspotenziale des Konzeptes den dadurch entstehenden Migrationskosten gegenübergestellt[37]. Die Ergebnisse der Ist-Analyse dienten als wichtiges Hilfsmittel bei der Entwicklung der Soll-Konzeption. Da insbesondere die im Rahmen der Analyse identifizierten Schwachstellen Angriffspunkte der Überlegungen zur Prozessverbesserung darstellten[38], wird der Konzept-Nutzen in Bezug auf die Schwächen aus dem Kapitel 2.2 reflektiert.

36 Eigene Darstellung. In der Abbildung ist die 10%-ige Kostenpauschale für unvorhergesehene Effekte nicht berücksichtigt.

37 Vgl. Becker, J.; Berning, W.; Kahn, D., Projektmanagement, 2008, S. 19.

38 Vgl. Speck, M.; Schnetgöke, N., Sollmodellierung, 2008, S. 203-204.

QUALITATIVER KONZEPT-NUTZEN:
Aus der Zusammenlegung von vorher getrennt ablaufenden Planungsprozessen und deren Durchführung in einem integrierten Planungssystem resultierende starke Verkürzung des Planungsprozesses führt zu einer Steigerung der Aktualität von Planungsannahmen, zur besseren Reaktionsfähigkeit des Unternehmens und zur Erhöhung der Flexibilität. Auch die Schwachstellen der intensiven Planungsvorbereitung/–terminierung und der aufwendigen Abstimmungen von Intercompany-Beziehungen werden bedient, weil diese zeitintensiven Tätigkeiten nach der Zusammenlegung nur einmal durchgeführt werden müssen. Außerdem ersetzt ein automatischer Upload von Intercompanies deren manuelle Eingabe, was zur Reduktion von Fehlerquellen und einem sinkenden Bedarf zur Nacharbeit führt und somit die Prozesseffizienz steigert.

Die gleiche Handlungsoption liefert einen großen Beitrag zur Komplexitätsreduktion. Denn durch die Vereinheitlichung von Prozessen und eine erhöhte Automatisierung von Vorgängen kann die Komplexität deutlich verringert werden[39]. Die Parallelisierung der strategischen und der operativen Planung bedeutet Arbeitsvereinfachung für die Beteiligten und löst zum Teil das Problem der unzureichenden Verknüpfung zwischen den beiden Planungen: Z.B. inhaltliche Unterschiede zwischen dem ersten Jahr der strategischen Planung und dem budgetierten Jahr (beide Szenarien zur Planung des Folgejahres) werden dadurch vermieden, dass das Budget-Szenario mit dem ersten Jahr der strategischen Planung zusammenfällt. Außerdem erlaubt das einheitliche Planungstool eine bessere technische und datenmäßige Verzahnung beider Planungen[40].

Als Handlungshilfe für das Problem der unzureichenden Dokumentation von Planungsprozessen bei Tochtergesellschaften dient die Aufnahme der Soll-Prozessbeschreibung in die unternehmensweit geltende Reporting-Richtlinie, denn verbindliche Prozessdokumentation fördert das Prozessverständnis und weist auf Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Schritten und Engpässe hin. Berücksichtigung solcher Hinweise ermöglicht einen reibungsloseren Prozessverlauf und reduziert die Gefahr von verspäteten Planabgaben.
Die Qualität der abgegebenen strategischen Pläne wird dadurch verbessert, dass planende Einheiten eine Indikation bekommen. Dadurch werden offensichtliche Ungereimtheiten im ersten Planungsentwurf der Tochtergesellschaften vermieden und die Anzahl notwendiger Änderungsrunden minimiert.

Das Problem der zeitkritischen Anknüpfung strategischer Planung an den Vorprozess (FC I) wird durch die Handlungsoption der zeitlichen Prozessentzerrung gelöst. Denn der Prozess der strategischen Planung fällt an dieser Stelle komplett weg und der verkürzte Adaptionsprozess dauert nur 10 Tage, sodass die Adaption zu einem späteren Zeitpunkt – wenn FC I final ist – beginnen

39 Bei der schnittstellenlosen Systemlösung findet eine automatische Datenübernahme statt, sodass z. B. Datenimporte zwischen den Systemen HFM und MIS entfallen.

40 Vgl. Bange, C.; Dahnken, O.; Friedrich, D., Planung und Budgetierung, 2008, S. 13.

kann. Die Anspannung aufgrund der Abhängigkeit vom Vorprozess und der gleichzeitigen Notwendigkeit zur Termineinhaltung[41] bleibt aus.

Die Handlungsmaßnahme zur integrierten Durchführung strategischer Planung im System der operativen Planung beseitigt so gut wie alle identifizierten Problemfelder, die aufgrund des nicht vorhandenen integrierten Planungstools entstehen. Der Nutzen einer einheitlichen Systemlandschaft ist naheliegend, denn Medienbrüche sind nicht nur typische Fehlerquellen sondern auch immense Komplexitätstreiber. Bei einem einheitlichen System ist keine redundante Eingabe und Speicherung von Daten erforderlich, sodass die Gefahr von inkonsistenten Datenbeständen nicht mehr besteht. Die Abschaffung der Schnittstelle zwischen HFM und MIS bedeutet, dass sowohl aufwendige Tätigkeiten für Import, Prüfung und Korrektur der importierten historischen Daten als auch jährliche Anpassungen der Schnittstelle entfallen, was den Prozessaufwand reduziert. Der bisher im Controlling anfallende laufende Aufwand für MIS-Hosting geht bei Systemintegration vollständig auf die DELTON über. Auch die Probleme der mangelnden MIS-Performance und der begrenzten MIS-Lizenzen (»Systemstaus« als Konsequenz) entfallen. Da HFM für Heel ein eingefahrenes System ist und seine Migration auf eine mit Office 2007 kompatible Version bereits eingeplant wurde, verringert sich auch die Gefahr der Fehlfunktionalitäten und das Problem der Inkompatibilität von MIS mit dem Betriebssystem Office 2007 wird gelöst. Da bei der Systemintegration vorhandene HFM-Lizenzen auch für die strategische Planung genutzt werden, entstehen keine zusätzlichen Lizenz-Kosten. All die aufgeführten Vorteile des einheitlichen Planungssystems machen deutlich, dass diese Systemlösung in einem hohen Maße zu einer reibungsloseren Durchführung der Planung beiträgt. Die Systemvereinheitlichung erlaubt darüber hinaus eine Straffung der Prozesse. Die durch »schlanke« Prozesse entstehende Effizienzsteigerung wird im Rahmen des quantitativen Nutzens behandelt.

QUANTITATIVER KONZEPT-NUTZEN:

Ein pragmatischer quantitativer Indikator, der zur Erfolgsmessung aus Optimierung von Systemarchitekturen angewendet wird, ist der sogenannte Nutzungsgrad. Dieser misst die Anzahl der Systeme und Schnittstellen, die nach der Systemumstellung in Betrieb sind[42]. Durch die Maßnahme der Systemintegration reduziert sich der Nutzungsgrad von bisher vier angewendeten Planungstools (HFM, Import Master, MIS und Excel) auf zwei Werkzeuge (HFM und Excel) bei gleichzeitiger Eliminierung der Schnittstelle.

Nun wird der Frage nach der potenziellen Prozesszeitverkürzung durch die Konzeptrealisierung nachgegangen, denn die Hauptschwäche der derzeit ablaufenden Planungsprozesse wird in der langen Prozessdauer gesehen, die einen hohen Planungsaufwand und ineffizienten Ressour-

41 Der Zeitplan für die strategische Planung ist sehr strikt, weil die Aufgaben nicht parallel ablaufen, sondern Output der Vortätigkeit den Input für die nächste Tätigkeit liefert.

42 Vgl. Tegtmeier, N. u. a., Bestandsaufnahme, 2009, S. 11.

ceneinsatz verursacht. Zur Messung des Konzeptbeitrags wird die Kennzahl der Prozessdurchlaufzeit der Planung (Zeitdauer für die Erstellung und Verabschiedung des Plans[43]) als zentraler Indikator[44] angewendet. Neben der Verkürzung der Durchlaufzeit stellt die Reduktion der Prozesskosten den zweiten Bestimmungsfaktor der operativen Effizienz[45] dar. Obwohl die Einsparung der Kosten keine primäre Zielgröße im Rahmen der Projektzielsetzung darstellt, ist es der Autorin wichtig, den Wert der eingesparten Prozesszeit zu ermitteln und somit den kalkulatorischen Nutzen aufzuzeigen.

Bei der Ermittlung der eingesparten Prozesszeit für jede einzelne Aufgabe der strategischen Planung waren konzeptbedingt folgende Fälle möglich: Es gab Prozessschritte, die komplett gestrichen wurden und somit zu einer 100%-igen Einsparung der Zeit führten. Zeiten anderer Prozessschritte konnten dagegen nicht komplett eingespart werden – sie erforderten bei der Zusammenlegung zusätzliche Zeit. Für die Berechnung der Zeiteinsparung auf Ebene der einzelnen Aufgaben wurde von der ursprünglichen Prozessdauer der jeweiligen Aufgabe[46] (das ist die Zeit, die wegfällt) die für diese Aufgabe eventuell erforderliche zusätzliche Zeit (das ist die Zeit, die bei der Zusammenlegung dazukommt) abgezogen.

Für die Bewertung dieser Zeiteinsparpotenziale wurden wiederum auf Ebene der einzelnen Aufgaben die vorher berechneten eingesparten Prozesszeiten mit den Tagessätzen der jeweiligen Planungsbeteiligten multipliziert, die in die Durchführung entsprechender Aufgaben eingebunden sind. Daraus resultierte die in Geld bewertete Einsparung für eine Planungseinheit (z. B. für eine Tochtergesellschaft), der sogenannte Wert der einfachen Zeiteinsparung. Anschließend wurde die pro Prozessschritt errechnete kalkulatorische Einsparung auf die Gesamtzahl der planenden Einheiten hochgerechnet (da insgesamt zehn Tochtergesellschaften diese Einsparung erzielen), um den kalkulatorischen Wert der gesamten Zeiteinsparung pro Aufgabe zu ermitteln. Durch die Addition der kalkulatorischen Werte aller Aufgaben konnten die insgesamt eingesparten Prozesskosten errechnet werden. Nach dem gleichen Bewertungsschema wurden alle Aufgaben des optionalen Adaptionsprozesses bewertet. Die Prozesskosten für diesen zusätzlich implementierten Anpassungsprozess reduzieren die vorher berechnete Gesamteinsparung der Prozesskosten.

Die Ermittlung des Ergebnisses erfolgte sowohl für den Fall, dass der Adaptionsprozess durchgeführt wird, als auch für die Situation, in der sich seine Durchführung erübrigt:

---

43 Vgl. Fink, C. A., Praxisbeispiele, 2003, S. 192; vgl. Schmelzer, H.; Sesselmann, W., Empfehlungen aus der Praxis, 2001, S. 330.

44 Vgl. Tegtmeier, N. u. a., Bestandsaufnahme, 2009, S. 11.

45 Vgl. Fink, C. A., Praxisbeispiele, 2003, S. 119.

46 Bezugsgröße: jeweilige Aufgabendauer im Ist-Prozess der strategischen Planung.

Sachverhalt		Zeitangabe (Tage)	(%)	Ersparnis (EUR)
1.	Prozessdauer der ursprünglichen quantitativen strategischen Planung entfällt komplett	66	100	
2.	Prozessdauer für den zusätzlichen Zeitbedarf (um die sich die operative Planung erhöht) kommt hinzu	-20	30	
Verkürzung der Prozessdauer nach Prozesszusammenlegung, wenn Adaptionsprozess nicht erforderlich ist		**46**	**70**	**166.320**
3.	Prozessdauer des optionalen Adaptionsprozesses kommt ggf. hinzu	-10	15	
Verkürzung der Prozessdauer nach Prozesszusammenlegung, wenn Adaptionsprozess erforderlich ist		**36**	**55**	**108.610**

Tabelle 6 | Übersicht zur Einsparung der Prozesszeit und -kosten.

Diese jährliche Einsparung der reinen Prozesskosten erhöht sich um den Betrag, der bisher jedes Jahr für die Verwaltung und Pflege des MIS-Systems angefallen ist. Darin sind im Wesentlichen die Gebühren aus dem Wartungsvertrag sowie die Systemanpassungskosten (Beseitigung von Implementierungsfehlern und Weiterentwicklung) enthalten. Um eine realistische Nutzenbetrachtung zu gewährleisten, reduziert ein pauschaler jährlicher Betrag für die eventuellen Anpassungen des HFM-Systems in den Jahren nach der vollständigen Umstellung die erzielte Kosteneinsparung (dieser Betrag wird in nachfolgender Betrachtung für das Umstellungsjahr nicht einberechnet).

Dem errechneten Nutzen aus der Prozesszusammenlegung aus dem Wegfall des Planungssystems MIS werden die Kosten des Migrationsplans gegenübergestellt, die voraussichtlich zur Konzeptumsetzung erforderlich sein werden:

Sachverhalt	Nutzenwert (EUR)	
	Adaptionsprozess nicht erforderlich (Best Case)	Adaptionsprozess erfoderlich (Worst Case)
Jährliche Einsparung der Prozesskosten	**166.320**	**108.610**
Jährliche Einsparung der MIS-Systemkosten[47]	+ 21.500	+ 21.500
Jährlicher Aufwand für evtl. HFM-Anpassung	- 5.000	- 5.000
Jährliche Einsparung der Prozess- und Systemkosten	**187.820**	**130.110**
Migrationskosten aus dem Migrationsplan	- 87.600	- 87.600
Einsparung der Kosten insgesamt	**100.220**	**42.510**

Tabelle 7 | Übersicht zur gesamten Einsparung der Kosten.

Bei der Aussage zum gesamten kalkulatorischen Nutzen muss berücksichtigt werden, dass die Kosten für die Migration von Prozessen und Systemen einmalig anfallen und die Einsparung der Prozess- und Systemkosten einen wiederkehrenden (jährlichen) Charakter hat. So beträgt der jährliche kalkulatorische Nutzen in den Jahren nach der Umstellung 125.110 EUR bzw. 182.820 EUR je nachdem, ob der Adaptionsprozess erforderlich ist oder nicht. Um die Wirtschaftlichkeit der Investition nachzuweisen, wird in der Praxis die Kennzahl Return on Investment empfohlen. Sie stellt dem potenziell erreichbaren quantitativen Nutzen die zu erwartenden Kosten gegenüber und ergibt für das Umstellungsjahr folgenden Wert[48]:

$$\text{Return on Investment (Worst Case)} = \frac{\text{Kosteneinsparung}}{\text{Migrationskosten}} \times 100 = \frac{130.110}{87.600} \times 100 \approx 149\ \%$$

Der beispielhaft berechnete Prozentsatz von fast 150 % deutet auf eine hohe Rentabilität des Investitionsvorhabens hin: sogar im Jahr der Migration übersteigt der direkt messbare Nutzen den dafür erforderlichen Aufwand. Der hergeleitete quantitative Nutzen macht das enorme Verbesserungspotenzial des Soll-Konzeptes deutlich. Dadurch, dass jedes Jahr Planungskapazitäten zugunsten von wertschöpfenden und analytischen Aufgaben freigesetzt werden können, kommt es zu einer erheblichen Effektivitätssteigerung.

Die Ergebnisse der Nutzenbetrachtung **beweisen** die bei der Skizzierung der Idee zur Soll-Konzeption **aufgestellte These** durch nachprüfbare Tatsachen:

> *Aus der Prozesszusammenlegung und dem ergänzenden Maßnahmenbündel resultierende Leistungsverdichtung führt zur gleichzeitigen Steigerung der Effizienz und Effektivität. Die definierte Zielgröße zur Verkürzung der Prozessdauer wird übertroffen und die Schaffung eines einheitlichen Planungssystems trägt in einem hohen Maße zur reibungsloseren Prozessdurchführung bei.*

47 Systemkosten für MIS in Höhe von 21.500 EUR (gerundet) setzen sich zusammen aus Kosten für die Wartung 6.594 EUR und Systemanpassungskosten von 15.000 EUR (erfahrungsgemäß ca. 30.000 EUR pro strategische Planung * Korrekturfaktor 0,5, um zu berücksichtigen, dass der Bedarf zur Systemadaption im Laufe der Zeit abnimmt).

48 Vgl. Eggert, S.; Gronau, N., Modellbasierte Auswahl, 2009, S. 24-25.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Die schwerwiegenden Veränderungen des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes, die seit dem Jahr 2008 anhalten, machen für viele Unternehmen den Bedarf zur Anpassung betrieblicher Planungssystematiken deutlich. Dieser Sachverhalt findet sich auch in Erkenntnissen aus Best Practices und Benchmarks des CFO-Pannels von Horváth & Partners wieder, welches als Netzwerk von Fachexperten und Führungskräften die Unternehmenspraxis in den Bereichen Finanzmanagement, Accounting und Controlling fördert. Dabei werden vor allem die Top-Down-Zielvorgaben, die Optimierung des Ausblicks auf die zukünftige Entwicklungstendenzen und die Aufwandsreduktion im Planungsprozess als Bereiche der Planung mit wesentlichen Verbesserungspotenzialen betrachtet[49]. Im Vergleich zu Unternehmen, bei denen die Prozessoptimierung verstärkt seit dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Vordergrund gerückt ist[50], begann Heel schon vor der Krisenzeit nach Möglichkeiten der Prozessverbesserung als Maßnahme zur Steigerung von Effizienz und Effektivität zu suchen. Dabei werden laut Berichten aus der Praxis Standardisierung und Ausbau der Effizienz als wesentliche Controlling-Herausforderungen im zukünftigen Pharmamarkt angesehen[51].

Die ausschlaggebenden Problemfelder der aktuell bei Heel ablaufenden Planungsprozesse sind der lange Zeitraum und folglich der hohe Aufwand der Planung sowie die beträchtlichen Reibungsverluste, die aus dem Betrieb von zwei über eine manuell zu pflegende Schnittstelle verbundenen Planungssystemen resultieren. Aufgrund der hohen Bindung von Kapazitäten in der Durchführung operativer Planungstätigkeiten stehen nur wenige Ressourcen für analytisches Controlling zur Verfügung. Auch Tochtergesellschaften können sich in der langen Planungszeit kaum auf ihre primären Aufgaben konzentrieren. Da Heel in einem zunehmend regulierten Pharmaumfeld agiert und zulassungsrelevante Regelungen enorme Ergebnisauswirkungen haben können, ist es für die Heel wichtig, schnell auf kurzfristige Umweltveränderungen reagieren zu können. Die langen Planungszyklen erschweren jedoch die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. All die aufgezeigten Probleme führen dazu, dass die Frage nach einer besseren Relation zwischen Aufwand und Nutzen der Planung zunehmend gestellt wird.

Um sich aus dem bestehenden Dilemma zwischen Forderungen zur Reduktion des Planungsaufwandes und gleichzeitiger Steigerung der Transparenz und Flexibilität des Unternehmens (als Beitrag zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit[52]) zu lösen, wurde das Projekt

49 Vgl. Benkendorf, W.-G., Planungssysteme wirksam anpassen, S. 17; vgl. o. V.: CFO-Panel, 2010.

50 Vgl. o. V., Finanz- und Wirtschaftskrise, 2010, S. 49.

51 Vgl. Holzherr, C.; Pedell, B., Pharmamarkt, 2009, S. 634.

52 Vgl. Nusser, M., Pharma-Innovationsstandort Deutschland, 2005, S. 23-24.

OptiPlan2009 initiiert. Seine Leitung und Durchführung lag vollständig in Händen der Autorin und die Sicherstellung der Objektivität oblag dem Projektlenkungsausschuss. Den neuen Weg zur Verbesserung der Planung stellt die Konzeption der grundlegenden Umgestaltung von Planungsprozessen dar. Die Entwicklung des Soll-Konzeptes bezieht sich im Wesentlichen auf die Zusammenfassung von Aufgaben zur Budgetierung und strategischen Planung in einem einheitlichen Planungsprozess in den alle planenden Einheiten integriert sind. Der zweite zentrale Konzeptgrundpfeiler ist die Empfehlung der Autorin zur Durchführung der Planung in einem einheitlichen Planungssystem (weiterentwickelte Version des bestehenden HFM-Systems), statt der Planung in zwei eigenständigen Planungstools HFM und MIS und dem Datentransfer über die Schnittstelle Import Master.

Das Soll-Konzept verkörpert eine ganzheitliche Lösung zur Verbesserung der Planung: sowohl die Planungsprozesse als auch deren Anknüpfung an den bisher zeitkritischen Vorprozess des FC I wurden umgestaltet und eine neue Systeminfrastruktur angedacht. Der Aspekt einer nachhaltigen Gesamtoptimierung spiegelt sich also darin wieder, dass nicht einzelne Planungsprozesse für sich kurzfristige Verbesserungen erfahren haben, sondern die Systematik insgesamt optimiert und die Abläufe logisch miteinander vernetzt wurden. Im Soll-Konzept sinnvoll verknüpfte Prozesse ermöglichen es, wachsende Anforderungen an die transparente Darstellung des Unternehmens mit weniger Ressourcen zu realisieren und steigern die Effizienz.

Eine solch grundlegende Neugestaltung der aktuellen Planungsabläufe zieht zahlreiche Veränderungen nach sich, sodass insbesondere bei der konzernweiten Kommunikation des Vorhabens mit Widerständen seitens der betroffenen Mitarbeiter zu rechnen ist. Nach der Entscheidung der Geschäftsführung für die Konzeptumsetzung spielt die Kommunikation eine äußerst wichtige Rolle und weist somit einen erfolgskritischen Charakter auf. Wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes sind die Schaffung von Akzeptanz und eine massive Unterstützung des Top-Managements. Es gilt, Betroffene mittels geeigneter Kommunikationsmaßnahmen zu überzeugen und zu Beteiligten zu machen[53].

Bis dahin muss aber zunächst die offene systemtechnische Schlüsselanforderung geklärt werden, die eine technologische Voraussetzung für die Realisierung der Konzeption darstellt. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Gefahr der fehlenden Systemhoheit von Controlling nicht ein theoretisch mögliches, sondern ein reales Risiko ist, welches die Projektdurchführung erheblich beeinflusst. Trotz dieser Kritikpunkte macht das Konzept ein enormes Verbesserungspotenzial greifbar. Denn durch die neu gestaltete Prozess- und Systemlösung können die meisten der aufgedeckten Problemfelder bewältigt werden. Nach der Konzeptumsetzung kann den steigenden Anforderungen des Anteilseigners in einem höheren Maße entsprochen werden: Die neue Planungssystematik erlaubt mehr Transparenz, schnellere Informationen und tiefergehende Ana-

53 Vgl. Hansmann, H.; Laske, M.; Luxem, R., Prozess-Roll-out, 2008, S. 275-276.

lysen bei sogar reduzierten Ressourcen. Allein die Verkürzung der strategischen Planungsdauer um 55 oder sogar 70 Prozent macht den beträchtlichen Nutzen deutlich.
Über die umfassende plastische Beschreibung der Neugestaltung der Planung bei Heel liefert diese Arbeit eine Entscheidungs- und Umsetzungsvorlage. Die Besonderheit der entwickelten Konzeption besteht darin, dass es sich nicht um eine schleichende Realisierung von kleineren Optimierungsmaßnahmen handelt, sondern um eine schlagartige Veränderung.

Als Ausblick bleibt festzuhalten, dass das Projekt nun direkt in der Prüfungs- und Entscheidungsphase mündet. Die Möglichkeit zur Abbildung strategischer Optionen in HFM muss vom neuen Projektleiter als zentrale Fragestellung aufgefasst und geprüft werden. Bei einem positiven Ergebnis der weiterführenden Prüfung stellen die daran anknüpfende Präsentation des Konzeptes vor dem Entscheidungsgremium des Unternehmens und die Gewinnung der Unterstützer auf Top-Management-Ebene den »springenden Punkt« und den Auslöser für die Konzeptrealisierung dar. Der abschließende Hinweis der Autorin besteht darin, dass die im Konzept vorgesehene Umgestaltung der Planung nicht als ein »eingefrorener« Zustand aufgefasst werden darf, sondern im Rahmen des kontinuierlichen Prozessmanagements an die geänderten Bedingungen angepasst werden soll.

Die Optimierungspotenziale des Konzeptes, die sich aus der Prozessverkürzung und Systemintegration auf jährlicher Basis generieren lassen und dem Unternehmen schon nach sechs bis sieben Jahren Millionenbeträge einsparen, bestätigen den außerordentlichen Erfolg von OptiPlan2009.

ANHANG

LITERATUR

CORSTEN, H. (HRSG.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2000.

FINK, C. A.: Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2003.

STEINMÜLLER, P.: Die neue Schule des Controllers. Arbeitsmethodik, Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft, Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Kommunikation und Moderation, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

WINKELHOFER, G.: Methoden für Management und Projekte. Ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklung, Organisation und EDV, 2. Auflage, Berlin; Heidelberg: Springer, 1999.

AL-LAHAM, A.; WELGE, M.: State-of-the-Art der Strategischen Planung in der Unternehmenspraxis, in: Horváth, Péter; Gleich, Ronald (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung – Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 225-245.

BECKER, J.; BERNING, W.; KAHN, D.: Projektmanagement, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S. 17-44.

GÖPFERT, I.: Budgetierung, in: Szyperski, Norbert (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Handwörterbuch der Planung. Band 9, Stuttgart: Poeschel, 1989, S. 589-602.

HAHN, D.: Grenzen der Unternehmensplanung, in: Horváth, Péter; Gleich, Ronald (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung – Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 89-102.

HANSMANN, H.; LASKE, M.; LUXEM, R.: Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S. 269-298.

HUNGENBERG, H.; WULF, T.: Gestaltung der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung, in: Horváth, Péter; Gleich, Ronald (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung – Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 249-267.

JULY-GROLMAN, M.: Strategische Planung im pharmazeutischen Unternehmen, in: Schöffski, Oliver u. a. (Hrsg.): Pharmabetriebslehre, Berlin; Heidelberg: Springer, 2002, S. 153–160.

SCHIMANK, C.: Leistungssteigerung des Controlling – Ergebnisse eines neuorientierten Controllingdesigns, in: Horváth, Peter (Hrsg.), Controlling-Prozesse optimieren, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, S. 60-77.

SCHWEGMANN, A.; LASKE, M.: Istmodellierung und Istanalyse, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S. 155-184.

SÜRTH, P.; STUMPER H.-P.; HOFMANN, N.: Die Weiterentwicklung und Optimierung der strategischen und operativen Planungsprozesse bei ETO Nahrungsmittel, in: Horváth, Péter; Gleich, Ronald (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung – Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 555-569.

EGGERT, S.; GRONAU, N.: Modellbasierte Auswahl von ERP-Systemen, in: Hess, Thomas (Hrsg.), ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 53 (2009), Sonderheft 3, S. 24-30.

GLEICH, R.; KOPP, J.: Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung. Methodische Innovationen und empirische Erkenntnisse, in: Horváth, Péter u.a. (Hrsg.), Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jahrgang 13 (2001), Heft 8/9, S. 429-436.

HEIMEL, J.; MEIER, T.; SCHMIDT, H.: Management von Controlling-Prozessen, in: Horváth, Péter u.a. (Hrsg.), Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jahrgang 21 (2009), Heft 3, S. 170-175.

HOFFJAN, A.; KOLBURG, A.; UFER, H.-W.: Controllingeffizienz in der Praxis – Effizienzverständnis, Einflussfaktoren, Maßnahmen, in: Weber, Jürgen (Hrsg.), ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 54 (2010), Heft 2, S. 96-101.

HOLZHERR, C.; PEDELL, B.: Finanzen und Controlling im Pharmamarkt zwischen Wettbewerb und Regulierung, in: Horváth, Péter u.a. (Hrsg.), Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jahrgang 21 (2009), Heft 11, S. 632-634.

NUSSER, M.: Pharma-Innovationsstandort Deutschland: Leistungsfähigkeit, Innovationshemmnisse und Handlungsempfehlungen, in: o. V., G+G Wissenschaft (GGW), Jahrgang 5 (2005), Heft 3, S. 15-27

O. V.: Die Finanz- und Wirtschaftskrise war und ist auch eine Krise der Planung, in: Weber, Jürgen (Hrsg.), ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 54 (2010), Sonderheft 1, S. 48-50.

SCHMELZER, H.; SESSELMANN, W.: Controlling in Geschäftsprozessen. Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis, in: o. V., krp – Kostenrechnungspraxis, Jahrgang 45 (2001), Heft 6, S. 329-335.

SIMA, T.: Planung und Budgetierung – wirkungsvolle Steuerung statt aufwändiger Pflichtübung, in: o. V., Controlling-Berater, o. J. (2007), Heft 4, S. 491-514.

TEGTMEIER, N. u. a.: Serviceorientierte IT-Architekturen – Kritische Bestandsaufnahme und Herausforderungen für das Controlling, in: Hess, Thomas (Hrsg.), ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Jahrgang 53 (2009), Sonderheft 3, S. 5-15.

BANGE, C.; DAHNKEN, O.; FRIEDRICH, D.: Planung und Budgetierung in europäischen Unternehmen: Konzepte, Lösungen und Potenziale von Performance Management, BARC-Institut Würzburg, 2008, http://www.barc.de/de/marktforschung/research-ergebnisse/planung-und-budgetierung.html, 03. Juli 2010.

BENKENDORF, W.-G.: Planungssysteme wirksam anpassen, in: o. V., Scorecard, das Themenmagazin für Führungskräfte, 2008, http://innovation-navigators.com/fileadmin/media/PDF/de/04_Publikationen/E_score-card_12-2008_Planungssysteme_wirksam_anpassen_Benkendorff.pdf, 26. Juli 2010

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Verknüpfung der Planungsprozesse. S. 878

2 | Projektziele OptiPlan2009. S. 883

3 | Vom IST zum SOLL mittels Prozesszusammenlegung. S. 885

4 | Kriterien der Machbarkeitsprüfung. S. 886

5 | Logik der zeitlichen Machbarkeitsprüfung. S. 889

6 | Migrationsplan zusammengefasst. S. 895

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Stärken der Ist-Planungsprozesse. S. 880
2 | Schwächen der Ist-Planungsprozesse. S. 880
3 | Chancen der Ist-Planungsprozesse. S. 882
4 | Risiken der Ist-Planungsprozesse. S. 882
5 | Migrationsplan. S. 894
6 | Übersicht zur Einsparung der Prozesszeit und -kosten. S. 899
7 | Übersicht zur gesamten Einsparung der Kosten. S. 899

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BARC	Business Application Research Center
BD&S	Business Development & Strategy
BI	Budget Indication
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DELTON	DELTON AG
EBITA	Earnings before interest tax and amortization
EUR	Euro
FC	Forecast
Heel	Biologische Heilmittel Heel GmbH
HFM	Hyperion Financial Manager (Finanzsystem)
HQ	Headquarter
MIS	MIS OnVision (System der strategischen Planung)
StraPla	Strategische Planung (bereichsübliche Abkürzung)
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

JÖRG SIMON

DIE ANFORDERUNGEN AN ERFOLGREICHE COMPETITIVE INTELLIGENCE IN DER TELEKOMMUNI-KATIONSINDUSTRIE

WIE SICH UNTERNEHMEN DURCH BESSERE ENTSCHEIDUNGEN WETTBEWERBSVORTEILE SICHERN

ABSOLVENT WO38
(02/2008-01/2010)

INHALT

Summary 910

1 Warum Competitive Intelligence eine zentrale Rolle bei unternehmerischen Entscheidungen spielt 911
1.1 Was Competitive Intelligence bedeutet 911
1.2 Welche Rolle Competitive Intelligence in einem optimierten Strategieprozess spielt 911

2 Wie sich der Markt für die Deutsche Telekom verändert hat 912
2.1 Warum der Wettbewerb im Heimatmarkt immer aggressiver wird 913
2.2 Warum es auch im Ausland kaum noch Wachstumschancen gibt 914
2.3 Wie neue Wettbewerber zusätzlich die Profitabilität belasten 916
2.4 Warum die Unsicherheit weiter zunimmt 918

3 Wie der Strategieentwicklungsprozess nicht an der Praxis scheitert 919
3.1 Wie ein Unternehmen nicht in die Konkurrenzfalle tappt 919
3.2 Wie man nicht länger mit dem Rückspiegel in die Zukunft steuert 920
3.3 Wie man die Trennung von Denken und Handeln aufhebt 921

4 Wie aus Competitive Intelligence ein Wettbewerbsvorteil wird 924
4.1 Warum sich Competitive Intelligence für jedes Unternehmen lohnt 924
4.2 Wie eine Competitive Intelligence Abteilung den größten Effekt hat 927

5 Wie Competitive Intelligence langfristig als kritischer Erfolgsfaktor etabliert wird 929

Anhang 930

SUMMARY

Unternehmen bewegen sich heute in einem sich rapide verändernden Umfeld. So schnell wie neue Wettbewerber auftauchen, ziehen sich alte Wettbewerber aus dem Markt zurück. In kaum einer Industrie sind diese Veränderungen dabei so sichtbar wie in der Telekommunikationsindustrie. Die Deregulierung der internationalen Telekommunikationsmärkte zum Ende des letzten Jahrtausends ermöglichte es zahlreichen neuen Wettbewerbern in den Markt einzutreten und den ehemaligen Monopolisten Konkurrenz zu machen. Zudem haben der rasante technologische Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung dazu geführt, dass viele Unternehmen aus den angrenzenden Branchen IT, Medien und Entertainment in den letzten Jahren ihre Geschäftsaktivitäten in den Telekommunikationssektor erweitert haben. So bedrohen zum Beispiel Handyhersteller wie Apple oder Internetunternehmen wie Google mit den über ihre Application Stores direkt an den Kunden verkauften Mehrwertdiensten einen Teil der angestammten Umsätze der etablierten Mobilfunkanbieter. Sind diese Unternehmen nun noch Lieferanten und Kooperationspartner oder bereits Konkurrenten?

Langfristig können nur Unternehmen am Markt bestehen, die diese Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihre Strategien entsprechend immer wieder neu ausrichten. Im unübersichtlicher werdenden Wettbewerb sehen sich Unternehmen dem Druck ausgesetzt, immer schneller entscheiden zu müssen. Gleichzeitig zwingt sie der verschärfte Wettbewerb, das Risiko falscher Entscheidungen zu minimieren.

Ein moderner Strategieentwicklungsprozess zeichnet sich daher dadurch aus, ein Unternehmen von seiner Zukunftsperspektive her zu führen. Strategieentwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht an interne Stäbe oder externe Berater delegiert werden kann. Eine Nachjustierung der gewählten Strategie in späteren »Schleifen« sowie eine Balance von kurzfristigen Zielsetzungen und langfristigen Zeithorizonten sorgen dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – auch dann, wenn sich die Umweltbedingungen überraschend ändern.

Einem zuverlässigen Navigationssystem kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Genau das ist die Essenz von Competitive Intelligence, die vereinfacht als ein System zur Beobachtung und Steuerung eines Unternehmens unter Berücksichtigung der anderen »Verkehrsteilnehmer« im globalisierten wirtschaftlichen Umfeld beschrieben werden kann.

Competitive Intelligence hat sich vor diesem Hintergrund als Kernkompetenz eines modernen Unternehmens herauskristallisiert und ist viel mehr als das bloße Sammeln und Katalogisieren von Markt- und Wettbewerbsdaten. Als integraler Bestandteil einer lernenden Organisation hilft sie, die für jedes Unternehmen wesentliche Frage zu beantworten: »Was müssen wir tun, um (gegen den Wettbewerb) zu gewinnen?«. Hierzu muss Competitive Intelligence einerseits analytischen Input für den Strategieentwicklungsprozess liefern, gleichzeitig aber auch immer wieder den eingeschlagenen Kurs kritisch hinterfragen.

1 WARUM COMPETITIVE INTELLIGENCE EINE ZENTRALE ROLLE BEI UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN SPIELT

1.1 WAS COMPETITIVE INTELLIGENCE BEDEUTET

Der Begriff »Intelligence« hat seinen Ursprung im militärischen Sprachschatz und wird am treffendsten mit (Früh- bzw. Feind-) Aufklärung übersetzt. [Michaeli 2006] Bereits der chinesische General und Militärstratege Sun Tzu hob deren Bedeutung hervor. Sein wegweisendes Werk »Die Kunst des Krieges« aus dem 5. Jahrhundert v.Chr. gilt gemeinhin als frühestes Buch über Strategie und ist bis zum heutigen Tage eines der bedeutendsten Werke zu diesem Thema. Ohne Informationen zu den Stärken und Schwächen des Feindes, aber auch zur Umgebung des Schlachtfeldes, kann kein Feldherr seine Truppen in die richtige Ausgangsposition manövrieren und sich auch keinen Erfolg bringenden Vorteil verschaffen.

In gleichem Maße wie der Feldherr benötigt auch ein Unternehmen Informationen über seine Märkte und Wettbewerber, um sich optimal zu positionieren, die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese zum optimalen Zeitpunkt umzusetzen oder anders gesagt: um durch geeignete (Wettbewerbs-) Strategien erfolgreicher agieren zu können.

Weniger martialisch lässt sich Competitive Intelligence als ein Navigationssystem im Wettbewerb beschreiben, also als ein System zur Beobachtung und Steuerung eines Unternehmens unter Berücksichtigung der anderen »Verkehrsteilnehmer« im globalisierten wirtschaftlichen Umfeld. [Romppel 2006] Damit wird bereits deutlich, dass es sich bei Competitive Intelligence um ein sehr viel breiteres Spektrum als nur die Beobachtung und Analyse der direkten Konkurrenten handelt. Durch das Verschwimmen von Branchengrenzen müssen Unternehmen vermehrt auch die Motivation von Akteuren außerhalb ihrer Industrie verstehen, um das von ihnen ausgehende Bedrohungspotential bewerten zu können. Statt dem passiven Beobachten und Beschreiben ist es das Ziel, eine effektivere strategische Planung zu ermöglichen, wodurch Competitive Intelligence eines der wichtigsten strategischen Werkzeuge im modernen Management geworden ist.

1.2 WELCHE ROLLE COMPETITIVE INTELLIGENCE IN EINEM OPTIMIERTEN STRATEGIEPROZESS SPIELT

Unternehmen bewegen sich heute in einem sich rapide verändernden Umfeld. So schnell wie neue Wettbewerber auftauchen, ziehen sich alte Wettbewerber aus dem Markt zurück. In kaum einer Industrie sind diese Veränderungen dabei so sichtbar wie in der Telekommunikationsindustrie. Sowohl in ihren Heimatmärkten als auch mit ihren Auslandsbeteiligungen sehen sich die

etablierten Unternehmen einem immer stärkerem Wettbewerb mit dem entsprechenden Druck auf ihre Umsätze und ihre Profitabilität ausgesetzt. Zusätzlich drängen Unternehmen aus angrenzenden Industrien in den Markt ein und attackieren wie etwa Apple oder Google mit ihren Apps und Mehrwertdiensten Umsatzpotentiale, die traditionell Telekommunikationsanbieter für sich beanspruchen würden.

In dieser Situation wachsender Unsicherheit hinsichtlich des zukünftigen Unternehmensumfeldes und der sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen sehen sich Unternehmen dem Druck ausgesetzt, immer schneller entscheiden zu müssen, ohne dabei an Entscheidungsqualität zu verlieren. Es wird sich zeigen, dass dem heutigen Bedarf an Komplexitätsbewältigung mit dem klassischen Strategieprozess nicht mehr gerecht werden kann. Damit Unternehmen wie die Deutsche Telekom auch langfristig auf dem richtigen Kurs gesteuert werden können, ist es daher notwendig, einen optimierten Strategieprozess zu entwickeln. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei darauf, das Unternehmen von seiner Zukunftsperspektive her zu führen, statt blind den Erfolgsrezepten der Vergangenheit zu vertrauen. Es wird sich zeigen, dass Strategieentwicklung eine zentrale Führungsaufgabe ist, die nicht an interne Stäbe oder externe Berater delegiert werden kann.

Eine zentrale Rolle in diesem optimierten Strategieprozess spielt Competitive Intelligence, da eine zu starke Fokussierung auf die bekannten Konkurrenten die Gefahr birgt, neue Wettbewerber aus angrenzenden Märkten zu ignorieren und so erst zu spät auf daraus resultierende Risiken zu reagieren. Eine kontinuierliche Überprüfung der strategischen Entscheidungen auf Basis von Competitive Intelligence hingegen sorgt dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – auch dann, wenn sich die Umweltbedingungen überraschend ändern. Aus diesem Grund wurde ein Konzept entwickelt, um Competitive Intelligence Erkenntnisse erfolgreich in die unternehmerischen Entscheidungen der Deutschen Telekom einfließen zu lassen. Das Ziel dieser strategischen Wettbewerbsbeobachtung ist es, die Konzernleitung bei allen strategischen Entscheidungen sowie der Strategieformulierung und -umsetzung zu unterstützen.

2 WIE SICH DER MARKT FÜR DIE DEUTSCHE TELEKOM VERÄNDERT HAT

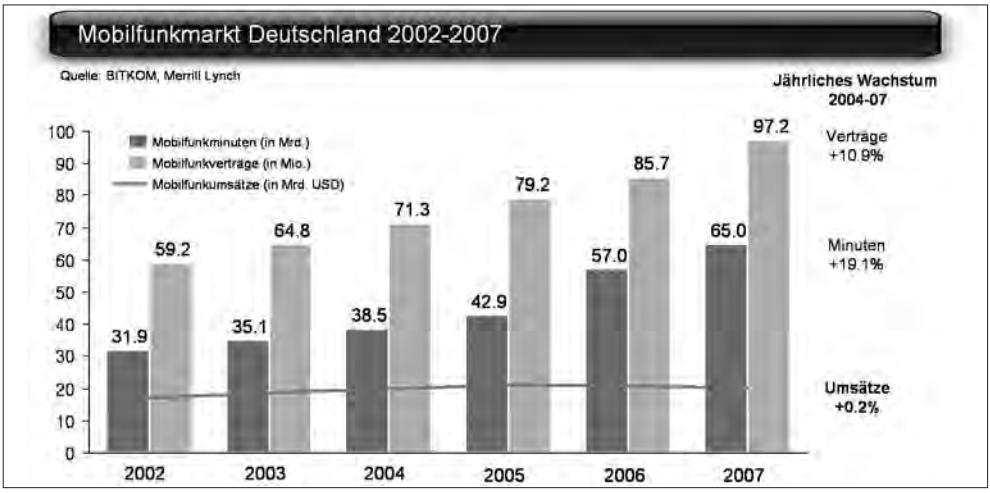
Das Wettbewerbsumfeld von Telekommunikationsunternehmen hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Maßgeblich hierfür war vor allem die Öffnung der vormals monopolistischen Märkte, die befeuert vom rapiden technologischen Fortschritt vor allem für Unternehmen wie die Deutsche Telekom zu einer Vervielfachung der potentiellen Wettbewerber nicht nur aus der Telekommunikationsindustrie, sondern zusätzlich auch aus angrenzenden Branchen geführt hat. Die ehemaligen Staatsmonopolisten stehen dadurch vor der zentralen Herausforderung, ihre

Wettbewerbsituation nicht nur innerhalb der Industrie national und international zu verteidigen, sondern gleichzeitig auch eine Antwort auf die Bedrohung durch global agierende Unternehmen aus angrenzenden Industrien zu finden.

2.1 WARUM DER WETTBEWERB IM HEIMATMARKT IMMER AGGRESSIVER WIRD

Bis Mitte der 1980er Jahr befanden sich Telekommunikationsunternehmen in nahezu allen Ländern fest unter staatlicher Kontrolle. Mit dem Ziel, Markteintrittsbarrieren zu verringern und durch größeren Wettbewerb bessere Leistungen für die Kunden zu gewährleisten und nicht zuletzt um hohe Gewinne aus Privatisierungserlösen zu erzielen, begann ausgehend von Großbritannien (1981) und den USA (1984) eine weltweite Deregulierungswelle. Seither haben nach und nach alle Länder Westeuropas ihre Telekommunikationsmärkte liberalisiert. In Deutschland setzte diese Entwicklung angestoßen durch Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft 1989 ein. Die vormals als »Deutsche Bundespost« organisatorisch vereinten Bereiche Post und Telekommunikation wurden in mehreren Schritten dereguliert und (teil-) privatisiert. Spätestens mit der kompletten Marktöffnung zum Jahresbeginn 1998 sieht sich die Deutsche Telekom in ihrem Heimatmarkt einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. [Schwemmle 2005]

Am Beispiel des deutschen Mobilfunkmarktes lässt sich die zunehmende Intensität des Wettbewerbs sehr gut illustrieren: Kämpften zum Beginn des Mobilfunkzeitalters 1993 lediglich die beiden Unternehmen T-Mobile und D2 Mannesmann (heute Vodafone) um Kunden, verschärften sich die Bedingungen bereits 1994 durch den Markteintritt von E-Plus und zusätzlich 1997 durch den vierten Konkurrenten Viag Interkom (heute O2). Konnten in einem stark wachsenden Umfeld zunächst alle Wettbewerber deutliche Kunden- und Umsatzzuwächse verzeichnen, hat sich die Marktdynamik heute stark abgekühlt. Rein rechnerisch gesehen kommen auf jeden Einwohner schon anderthalb Handyverträge. [BITKOM 2008] Zudem kämpfen nicht mehr nur die vier etablierten Mobilfunkunternehmen um Kunden und Marktanteile. Seit dem Eintritt von Tchibo Mobil im Jahre 2004 und Aldi Talk im Jahre 2005 drängen immer mehr sogenannte Mobile Virtual Network Operators (MVNO) in den Markt, also »virtuelle Mobilfunkbetreiber«, die Minutenpakete bei den etablierten Netzbetreibern einkaufen und unter eigenem Namen aggressiv vermarkten und weiterverkaufen. In einem nunmehr gesättigten Markt und mittlerweile über 40 Anbietern mobiler Serviceleistungen führte dies in der Folge zu einem starken Verdrängungswettbewerb mit rapidem Preisverfall. Dabei fallen die Preise schneller, als die Unternehmen neue Kunden gewinnen oder ihre bestehenden Kunden zu einer stärkeren Nutzung ihrer Service animieren können, so dass trotz stetigem Anstieg der mobilen Gesprächsminuten die Umsätze zunehmend stagnieren. (siehe Abbildung 1) Für die Mobilfunkunternehmen bedeutet das im Gegensatz zu den zweistelligen Zuwachsraten der 1990er Jahre nun nur noch geringe Wachstumsaussichten mit dem entsprechenden Druck auf Margen und Profitabilität.



1 | Entwicklung des Mobilfunkmarktes in Deutschland 2002 bis 2007.

So geht auch das Beratungsunternehmen Booz & Hamilton in seiner Prognose für mobile Sprachdienste bis 2012 nur noch von einem jährlichen Umsatzwachstum von lediglich 0,7 Prozent aus, für die gesamte Telekommunikationsbranche (Festnetz und Mobilfunk) errechneten die Experten sogar einen jährlichen Umsatzrückgang von 1,3 Prozent. [FAZ 2008] Auch außerhalb Deutschlands sind die Märkte für das klassische Festnetz und mittlerweile auch für den Mobilfunk zunehmend gesättigt und insbesondere die ehemaligen Staatsmonopolisten haben unter anhaltenden Kunden- und Umsatzrückgängen zu leiden.

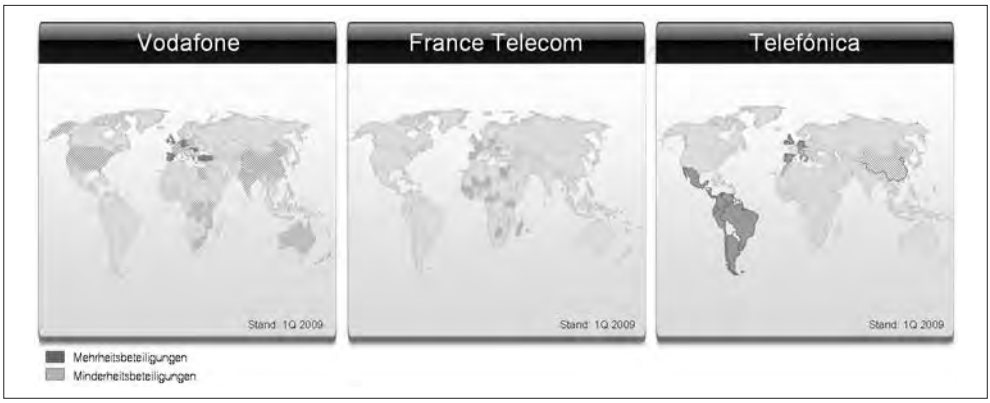
2.2 WARUM ES AUCH IM AUSLAND KAUM NOCH WACHSTUMSCHANCEN GIBT

Waren grenzüberschreitende Aktivitäten von Telekommunikationsgesellschaften noch bis Ende der 1980er Jahre hauptsächlich auf technische und organisatorische Kooperationen zur Abwicklung der internationalen Sprachtelefonie ausgerichtet, so befindet sich die Branche seither in einer Phase zunehmend internationaler Ausrichtung. Hierfür sind zwei Ursachen ausschlaggebend: Zum einen wurde durch die Deregulierung erst die Möglichkeit zu einem Einstieg in ausländische Telekommunikationsmärkte geschaffen und im Zuge des Liberalisierungsprozesses boten sich zahlreiche attraktive Investitionsmöglichkeiten.

Zum zweiten sind die Auslandsaktivitäten von Telekommunikationsunternehmen auch als eine Reaktion auf den verstärkten Wettbewerb im Inland zu sehen. Durch die internationale Expansion sollen die Umsatzeinbußen im nationalen Markt kompensiert werden. Die Deutsche Telekom begann ihre Internationalisierung bereits 1993 mit dem Einstieg bei der ungarischen Magyar Telekom und ist mit Leistungen für Privatkunden mittlerweile in 16 Ländern aktiv. [DTAG 2009] (siehe Abbildung 2)

2 | Internationale Beteiligungen der Deutschen Telekom.

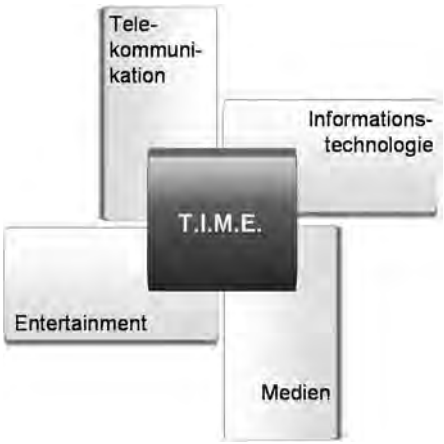
Wie die Deutsche Telekom stehen auch die wichtigsten Wettbewerber aufgrund der einsetzenden Sättigung in ihren Heimatmärkten unter Druck, da ein organisches Wachstum dort kaum noch möglich ist. [Börsenzeitung 2008] Aus diesem Grund versuchen sie seit einiger Zeit in die schwächer entwickelten Regionen der Welt zu expandieren. Telefónica ist dabei traditionell in Lateinamerika vertreten, die France Telecom profitiert von den Verbindungen zu den ehemaligen Kolonien Frankreichs in Afrika und Vodafone ist sowohl in Afrika als auch in Asien aktiv [Knape 2009] (siehe Abbildung 3). Das Reservoir an attraktiven Übernahmezielen ist daher nahezu erschöpft oder nur zu erheblichen Aufpreisen zu realisieren, von denen zunehmend unsicher ist, ob diese je wieder verdient werden können.



3 | Internationale Beteiligungen der Wettbewerber der Deutschen Telekom.

2.3 WIE NEUE WETTBEWERBER ZUSÄTZLICH DIE PROFITABILITÄT BELASTEN

Eine weitere wesentliche Entwicklung ist das allmähliche Zusammenwachsen des Telekommunikationsmarktes mit anderen, angrenzenden Märkten. Insbesondere mit den Branchen IT, Medien sowie Entertainment bestehen mittlerweile zahlreiche Verzahnungen und Überlappungen.



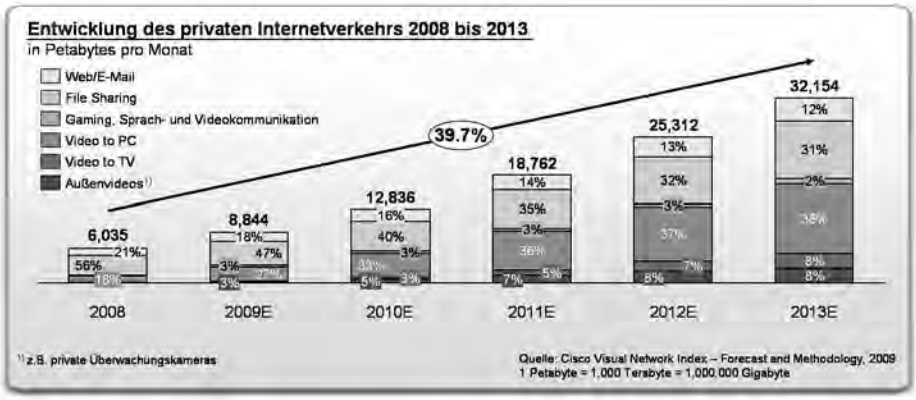
4 | Der T.I.M.E. Markt.

Diese vier Sektoren verschmelzen zunehmend zu einem einzigen Markt für Multimedia-Anwendungen (»T.I.M.E.-Markt«, siehe Abbildung 4). Die treibende Kraft dabei ist die zunehmende Digitalisierung, die die Übertragung verschiedener Dienste über dasselbe Medium erst ermöglicht. So führt die Digitalisierung zum graduellen Zusammenwachsen der Sprach- und Datenkommunikation, was sich mit Anwendungen wie Internettelefonie (»Voice over Internet Protocol«, VoIP) oder Videodownloads und -streaming besonders am Beispiel des Internets zeigt.

Die Nutzung dieser Dienste führt zugleich zu einer Explosion des Datenverkehrs. In den 1990er Jahren hat sich das Datenverkehrsvolumen weltweit bereits nahezu verdoppelt. Seit Beginn des neuen Jahrtausends haben sich die Zuwachsraten noch einmal beschleunigt - sowohl im Festnetz (angetrieben von File Sharing Diensten sowie Videostreamingportalen wie dem 2005 gegründeten YouTube) wie auch im Mobilfunk (angetrieben von neuen Geräten wie dem iPhone und Daten-Pauschaltarifen) [Kremp 2010]. Es ist davon auszugehen, dass sich das globale Datenaufkommen bis zum Jahr 2013 noch einmal verfünffachen wird. (siehe Abbildung 5)

Die Verkehre auf den Netzen wachsen allerdings dramatisch schneller als die Einnahmen, die im Übrigen teils direkt, teils indirekt mit denen geteilt werden müssen, die auf der Angebotsseite

als Verursacher von Netzwerkengpässen zu gelten haben. Anbieter wie Google mit Youtube, für deren Inhalte große Datenmengen bewegt werden müssen, profitieren von der starken Nutzung ihrer Dienste, ohne an den Kosten für den von ihnen generierten Verkehr beteiligt zu sein und ziehen sich darauf zurück, dass ihre attraktiven Dienste ja erst den millionenfachen Absatz von Breitbandanschlüssen beschleunigt haben. [Schmidt 2010]

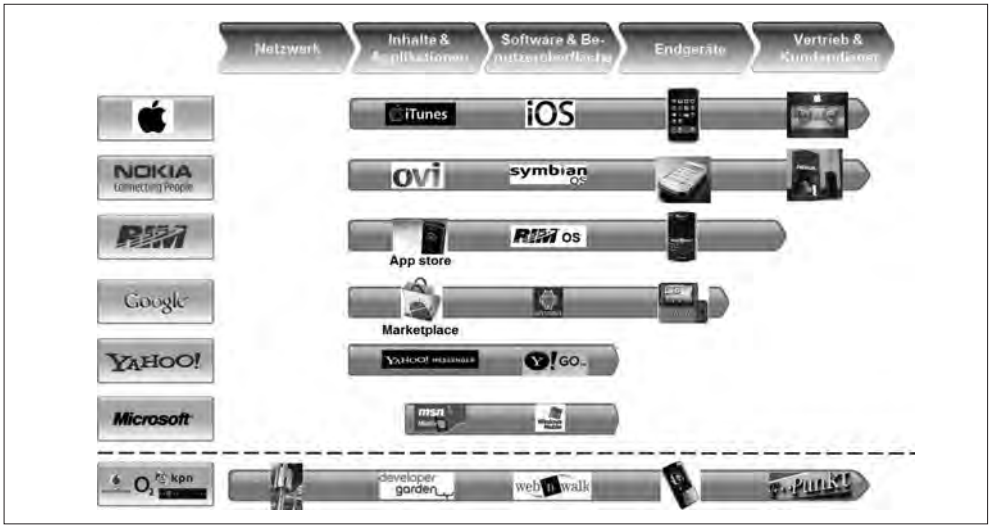


5 | Entwicklung des privaten Internetverkehrs 2008 bis 2013.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass Web- und Softwarefirmen verstärkt in diesen lukrativen Markt drängen. Apple etwa setzte im iTunes Application Store für das iPhone bereits kurz nach Einführung im Sommer 2008 jeden Monat über 30 Millionen US-Dollar um [Reuters 2009] und Google bietet Applikationen für Multimediahandys gleich kostenlos zum Download an, wodurch den Netzbetreibern die entsprechenden Umsätze auf ihren eigenen Portalen verloren gehen. Auch andere Handylieferanten wie RIM (BlackBerry) oder Nokia drängen immer mehr in das Geschäft mit Zusatzdiensten, um ihre Abhängigkeit vom reinen Handy- und Hardwaregeschäft, das ebenso von Kommoditisierung und sinkenden Margen bedroht ist, zu verringern. Die zunehmende Vorwärtsintegration dieser Zulieferer stellt eine wachsende Bedrohung für die rentable Wettbewerbsposition der Telekommunikationsanbieter dar. (siehe Abbildung 6)

Dieser Trend wird noch dadurch verschärft, dass nicht nur die Umsätze der Netzbetreiber langsamer als bisher wachsen; gleichzeitig zwingt sie die drohende Verstopfung der Netze zu enormen Investitionen in die vorhandene Infrastruktur, da ihre Kunden kaum sinkende Übertragungsleistungen akzeptieren würden ohne zu einem Wettbewerber zu wechseln. So rechnet die Financial Times allein für den Aufbau eines deutschlandweiten Glasfasernetzes für die Telekommunikationsanbieter mit Ausgaben in Höhe von 40 bis 50 Milliarden Euro. [Wendel 2010] Der Investitionsbedarf für das Aufrüsten der Mobilfunknetze auf die nächste Generation, für die die vier deutschen Netzbetreiber bereits über vier Milliarden in die notwendigen Lizen-

zen investiert haben, ist dabei noch nicht einmal berücksichtigt und es ist offensichtlich, dass das Verteidigen einer rentablen Wettbewerbsposition vor diesem Hintergrund zu einer immer größeren Herausforderung wird.



6 | Verschiebungen in der Telekommunikationswertschöpfungskette.

2.4 WARUM DIE UNSICHERHEIT WEITER ZUNIMMT

Es liegt auf der Hand, dass langfristig nur Unternehmen am Markt bestehen können, die diese Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihre Strategien entsprechend immer wieder neu ausrichten. Der gesamte Strategieentwicklungsprozess muss deutlich dynamischer werden und getroffene Entscheidungen müssen immer wieder hinterfragt und neu bewertet werden. Als Konsequenz sind damit auch die Anforderungen an Competitive Intelligence gestiegen. Aufgrund der größeren Zahl von Einflussfaktoren bei strategischen Entscheidungen muss eine stetig wachsende Zahl von (potentiellen) Wettbewerbern beobachtet und zusätzliche Märkte und Kundengruppen analysiert und bewertet werden. In einem modernen Strategieprozess, der sich in diesen neuen Realitäten bewährt, spielt Competitive Intelligence damit eine zentrale Rolle.

3 WIE DER STRATEGIEENTWICKLUNGSPROZESS NICHT AN DER PRAXIS SCHEITERT

3.1 WIE EIN UNTERNEHMEN NICHT IN DIE KONKURRENZFALLE TAPPT

In der Managementliteratur wird mehrheitlich von einer Phasenbetrachtung des klassischen Strategieprozesses ausgegangen. [König 2001] (siehe Abbildung 7) So wie ein Arzt seine Behandlung auf einer Diagnose aufbaut, werden auf Basis einer detaillierten Analyse der unternehmenseigenen Kompetenzen und Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) sowie der externen Umweltbedingungen (Chancen und Risiken) neue strategische Ziele und Maßnahmen erarbeitet.

7 | Der klassische Strategieprozess.

In der Phase der Implementierung werden die Strategien in konkrete Handlungen überführt und umgesetzt. Abschließend wird die erfolgreiche Umsetzung der entwickelten Strategien über verschiedene Kontrollmechanismen sichergestellt. Diese Phase deckt weitere Optimierungspotentiale auf und löst damit eine erneute Analysephase aus. Der Strategieprozess ist daher nie abgeschlossen, sondern muss als ein kontinuierlicher und flexibler Managementprozess verstanden werden.

In vielen Fällen entstehen Strategien allerdings nicht nach diesem Schema. So weißt zum Beispiel Peter F. Drucker [2009] daraufhin, dass sich in der Realität in den meisten Unternehmen annähernd 90% der in der Analysephase gesammelten Informationen nur auf unternehmensinterne Vorgänge beziehen und externe Chancen und Risiken vernachlässigen. Nicht zuletzt aufgrund des starken Einflusses der Arbeit Michael E. Porters auf die moderne Managementschule haben in den letzten Jahren Zug um Zug nach innen gerichtete, auf kurzfristige Produktivitätssteigerung ausgerichtete Managementinstrumente fast unmerklich den Platz einer nachhaltigen, langfristigen Strategie eingenommen. [Wimmer/Nagel 2000] So sind auch die Strategien der etablierten Unternehmen in der Telekommunikationsbranche sehr stark nach innen und (durch die Weltwirtschaftskrise noch verstärkt) vor allem auf Kosteneinsparungen ausgerichtet. Diese kurzsichtige Konzentration auf interne Verbesserungspotentiale führt letztlich zu einer ungewollten Angleichung der Geschäftsstrategien bei den jeweiligen Mitbewerbern; ein Umstand, der die Hoffnung auf eine nachhaltige Steigerung der eigenen Ertragskraft in den allermeisten Fällen zunichte macht.

Unternehmen neigen dazu, sich zu stark auf das Planbare und damit zu stark auf die bekannten Wettbewerber zu konzentrieren. Die Fokussierung auf die Innenperspektive verführt also zu einer Fortschreibung des Ist-Zustandes. Vor allem große Konzerne sind aufgrund ihrer historischen Erfolge, ihre Umsatzgröße und den damit verbundenen Strukturen zu satt und nicht flexibel genug, um sich auf einen schnell veränderten Markt einzustellen. Eine echte Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb und eine echte Suche nach Innovationschancen findet oftmals erst statt, wenn Marktnischen oder neue Wettbewerber eine für das Unternehmen nicht länger zu ignorierende Größe erreicht haben. Die zukunftsträchtigsten Nischen sind dann bereits erfolgreich von agileren Wettbewerbern besetzt, deren Innovationsvorsprung in der Folge dann nur noch schwer und oft nur durch teure Zukäufe aufzuholen ist (die sogenannte »Konkurrenzfalle«). [Bergmann 2002]

Eine erfolgreiche Strategie erfordert in zunehmenden Maße Informationen über Vorgänge und Bedingungen außerhalb der Organisation: Kenntnisse über Nichtkunden, über bislang weder vom Unternehmen noch von seinen Konkurrenten genutzte Technologien, über nicht erschlossene Märkte und so weiter. Ein simpler Schwenk auf die Außenperspektive genügt allerdings auch nicht. Ein guter Strategieentwicklungsprozess integriert externe Chancen und interne Ressourcen. So hängt die Richtigkeit einer Strategie auch davon ab, ob sie anschließend erfolgreich umgesetzt werden kann. Das heißt beim richtigen Entscheiden muss gleichzeitig mitberücksichtigt werden, wie gut sich eine Strategie realisieren lässt. [Simon 2003]

3.2 WIE MAN NICHT LÄNGER MIT DEM RÜCKSPIEGEL IN DIE ZUKUNFT STEUERT

Dem heutigen Bedarf an Komplexitätsbewältigung kann mit den klassischen Instrumenten der strategischen Planung nicht mehr gerecht werden. Noch vor wenigen Jahren wurde in der Strategieentwicklung viel Mühe und großer Aufwand auf die Analyse der Vergangenheit aufgewendet, konnte doch mit einer gewissen Berechtigung davon ausgegangen werden, dass sich aus den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit wichtige Hinweise für die Zukunftssicherung des Unternehmens ableiten ließen. [Wimmer/Nagel 2000]

Zahlreiche Beispiele haben allerdings gezeigt, dass sich dieses Vorgehen ebenso wie eine zu starke Orientierung auf interne Prozesse zu einem nicht unerheblichen Risiko gewandelt hat. Angesichts der aktuell zu beobachtenden dramatischen Verwerfungen der Weltwirtschaft kann die Antwort nicht länger darin bestehen, Sicherheit aus den geschäftspolitischen Erfolgsrezepten der Vergangenheit zu beziehen. Es darf nicht vergessen werden, dass jedes Unternehmen grundsätzlich vor zwei nicht vermeidbaren Herausforderungen steht: einerseits sein Überleben in einem Umfeld sichern, dessen Eigendynamik nicht wirklich durchschaubar ist und in dem viele Einflussfaktoren gleichzeitig aufeinander wirken sowie auf der anderen Seite die Gewissheit, dass die Zukunft ungewiss ist und bleibt. Überraschende Wendungen sind wahrscheinlicher als schlichte Kontinuität und unvorhersehbare Brüche können von heute auf morgen radikal verän-

derte Rahmenbedingungen schaffen, die die bisherigen Erfolgsmuster eines Unternehmens auf den Kopf stellen.

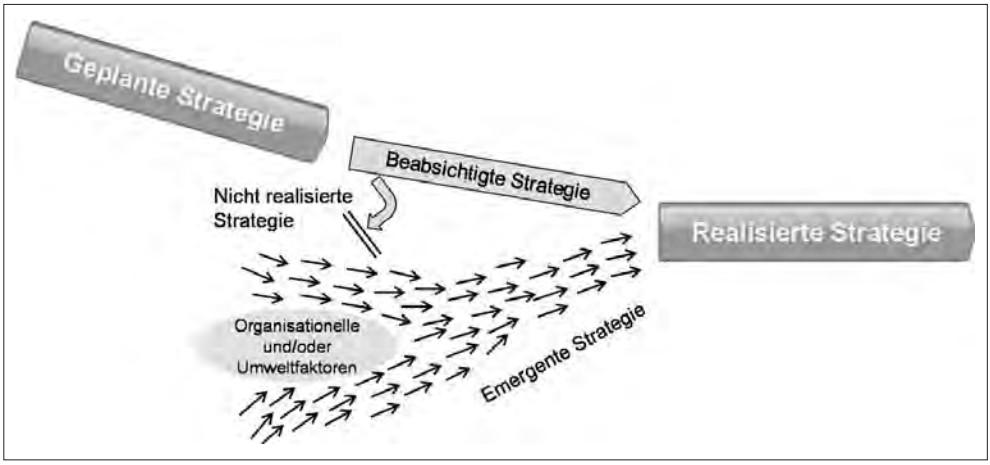
Moderne Unternehmen werden deswegen von ihren selbstgeschaffenen Zukunftsperspektiven heraus geführt. Wenn einmal klar geworden ist, auf welches Ziel man als Unternehmen insgesamt hinsteuert, lassen sich die einzelnen Schritte in diese Richtung (also die Operationalisierung der Strategie) kurz- und mittelfristig genauer angeben. Durch den gemeinsam entwickelten und getragenen Zukunftsentwurf erhält das Management jene Hintergrundfolie, vor der unvermeidbare Konflikte letztlich erst entscheidbar werden. [Wimmer/Nagel 2000]

Ein guter Managementprozess zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass die durch ihn erzeugte strategische Orientierung revisionsfähig gehalten wird und immer wieder angepasst werden kann, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern bzw. wenn es ausreichende Anhaltspunkte für eine Neubewertung der getroffenen Prämissen gibt. Revidierbaren Maßnahmen ist jenen strategischen Festlegungen, die ein Unternehmen auf Dauer und unausweichlich an einen Kurs binden, der Vorzug zu geben.

3.3 WIE MAN DIE TRENNUNG VON DENKEN UND HANDELN AUFHEBT

Ein weiteres Defizit klassischer strategischer Planungsansätze besteht durch die starke Trennung zwischen den zentralen Stellen, die die Strategien planen und den dezentralen Stellen, die die Strategie umsetzen müssen. Während die operativen Einheiten dazu neigen, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäfts zu konzentrieren, geschieht die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens weit weg davon.

Nach Studien von Prof. Mintzberg [Mintzberg/McHugh 1985] werden 80% der so entwickelten Strategien nicht erfolgreich umgesetzt (vgl. Abbildung 8): Strategien, die ohne den Einbezug derjenigen, die sie umsetzen, geplant wurden, werden von den operativ Mitarbeitenden oft abgelehnt und entsprechend schlecht bzw. nur teilweise umgesetzt (beabsichtigte Strategie). Die tatsächlich realisierten Erfolgsstrategien ergeben sich dagegen eher zufällig aus einem organisatorischen Lernprozess.



8 | Der Strategieprozess nach Mintzberg.

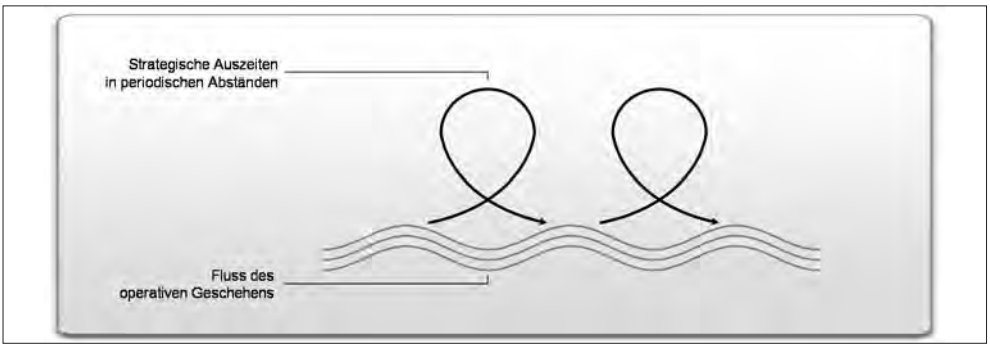
Abgesehen von den eigentlichen Inhalten einer Strategie muss man sich also bewusst machen, auf welchem Weg man zu solcher kommt. In der Realität ist Analysieren und rationales Entscheiden kaum je der erste und Handeln der darauf folgende, logische zweite Schritt. Empirisch gesehen läuft es gerade umgekehrt: eine Handlung erfolgt, ohne dass jemand rational entscheidet. Die Handlung wird aber später mit Hilfe nachträglich herangezogener »guter Gründe« legitimiert oder rationalisiert. Oder eine nicht abgestimmte operative Handlung wird durch das Topmanagement zugelassen und damit legitimiert, obschon sie nicht in eine bestehende, explizite Strategie passt. Erweist sie sich als erfolgreich, wird sie später zur Basis einer emergenten Strategie.

Das Ergebnis des oben beschriebenen expertenorientierten Strategieansatzes mit seiner expliziten Delegation wesentlicher Aspekte des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe oder externe Berater ist meist ein ausgefeiltes »Papier«, das dem Topmanagement als Entscheidungshilfe zwischen genau ausgearbeiteten Optionen dient. So unterstützt dieser Ansatz die ohnehin vorhandene Neigung, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäfts zu konzentrieren und auf eine selbstgetragene, intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft zu verzichten. Mit anderen Worten: das Topmanagement gibt eine Kernaufgabe von Führung – die Beschäftigung mit den Chancen und Risiken einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit an Experten (vielfach noch dazu an externe) ab. Diese Entkoppelung von Konzeption und Umsetzung ist wie oben beschrieben eine wesentliche Ursache für die vielfach zu beobachtende nicht erfolgreiche Umsetzung inhaltlich noch so überzeugender Strategiepapiere.

Um die eigene Situation unter einem grundsätzlicheren Blickwinkel beobachtbar zu machen, muss also zunächst ausreichend Distanz zum operativen Geschehen geschaffen werden. Es liegt auf der Hand, dass diese grundsätzlichen Existenzfragen (Beschäftigen wir uns mit den richtigen Dingen? Sind wir auf dem richtigen Weg? Etc.) nicht ständig gleichzeitig mit der opera-

tiven Optimierung behandelt werden können. Vielmehr braucht es sich periodisch wiederholende Gelegenheiten, um die Fragen nach dem Sinn und Zweck und der künftigen Ausrichtung des eigenen Unternehmens mit genügend Abstand zum Tagesgeschäft reflektieren zu können.

Dieses Auftauchen aus dem operativen Fluss des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive lässt sich am besten in Form einer Schleife symbolisieren. (siehe Abbildung 9) Nur aus dieser erhöhten Flughöhe lassen sich Zusammenhänge anders beobachten und leichter neue Ansätze entwickeln als in den Zwängen des Alltags. Die vielfältigen und gegensätzlichen Einschätzungen eines Managementteams können in diesem Rahmen ausgetauscht und die Unterschiede als Quelle der Kreativität genutzt werden.



9 | Die Strategieschleife.

Ein Strategieprozess sollte kein anlassbezogener Sonderprozess sein. Durch die periodische Überprüfung der strategischen Entscheidungen wird vielmehr die Lernfähigkeit des Unternehmens unterstützt. Eine Nachjustierung in späteren »Schleifen« sorgt dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – auch dann, wenn sich die Umweltbedingungen überraschend ändern.

Wenn einmal klar geworden ist, auf welches Ziel man als Unternehmen insgesamt hinsteuert, lassen sich die einzelnen Schritte in diese Richtung (also die Operationalisierung der Strategie) kurz- und mittelfristig genauer angeben. Durch den gemeinsam entwickelten und getragenen Zukunftsentwurf erhält das Management erst jene Hintergrundfolie, vor der unvermeidbare Konflikte letztlich erst entscheidbar werden.

Die Reflexionsschleife verdeutlicht zudem die Notwendigkeit des Wiedereintritts in den operativen Fluss. Oder anders formuliert: den bewussten Ansatz, die eingeschwungenen Tagesroutinen im Sinne der definierten Strategie zu beeinflussen und strategiekonform umzusteuern. [Nagel 2009]

Entscheidend bleibt dabei die stimmige Verbindung mit den das operative Geschehen steuernden Führungsprozessen. Strategie darf sich nicht auf die langfristige Planung reduzieren lassen.

Strategie und Taktik bzw. operative Umsetzung lassen sich wie beschrieben nicht scharf voneinander abgrenzen. Denn schließlich geht es ja darum, die strategischen Festlegungen dann auch wieder konsequent mit dem operativen Geschehen zu verzahnen. [Glatzel/Nagel 2006]

Strategieentwicklung in diesem Verständnis ist kein mit großem Aufwand betriebener Sonderprozess, den ein Unternehmen nur aus gegebenem Anlass (z.B. in einer Krise oder mit einer neuen Leitung an Bord) auf sich nimmt. Vielmehr ist sie ein integraler Bestandteil des Führungsgeschehens, dessen primäres Ziel darin besteht, die eigenen strategischen Festlegungen angesichts sich überraschend ändernder Umweltbedingungen überprüfbar und korrigierbar zu halten.

Diese Überlegungen sollen jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass nicht immer rationale sondern häufig auch ganz andere Entscheidungsmuster (wie Macht, Einfluss, Ressourcenzugang etc.) den Entscheidungsprozess mit beeinflussen. Daher ist es besonders wichtig, die bisherigen strategischen Entscheidungsmuster einer Organisation sichtbar und dadurch verstehbar zu machen. Nur so kann der Gefahr vorgebeugt werden, dass ein aufwendiges akademisches Entscheidungsspiel betrieben wird, das in der Unternehmenspraxis später unterlaufen bzw. ganz anders gelebt wird.

4 WIE AUS COMPETITIVE INTELLIGENCE EIN WETTBEWERBSVORTEIL WIRD

Strategie ist ein lebendiger Prozess. Die heutigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren im Markt sind ständig in Bewegung und Unternehmen und Märkte, in denen Unternehmen agieren, entwickeln sich kontinuierlich weiter. Langfristig können nur Unternehmen bestehen, die diese Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihre Strategien entsprechend immer wieder neu ausrichten. Die wesentliche Frage für jedes Unternehmen ist: »Was müssen wir tun, um (gegen den Wettbewerb) zu gewinnen?« Ein modernes Unternehmen muss daher einen Competitive Intelligence Prozess entwickeln, der einerseits analytischen Input für den Strategieentwicklungsprozess liefert, gleichzeitig aber auch die konstante Evaluierung desselben ermöglicht. [GIA 2007]

4.1 WARUM SICH COMPETITIVE INTELLIGENCE FÜR JEDES UNTERNEHMEN LOHNT

Langfristig wird sich Competitive Intelligence nur durchsetzen, wenn sie für Unternehmen wie die Deutsche Telekom einen messbaren Nutzen generiert. Auch wenn de Geus [2002] festgestellt hat, dass mehr als ein Drittel der Fortune-500-Unternehmen im Zeitraum 1970 bis 1983 aufgrund

ihrer mangelhaften Analyse des dynamischen Wettbewerbsumfeldes aus dem Markt verschwunden sind, lassen sich im Gegensatz zu ihren Kosten die Mehrwerte von Competitive Intelligence nur schwer quantitativ messen. Dies liegt in erster Linie daran, dass Competitive Intelligence den Unternehmenserfolg in der Regel nur indirekt beeinflusst, vergleichbar mit den Investitionen in Werbemaßnahmen, von denen sich auch nicht mit absoluter Sicherheit sagen lässt, welcher Teil des Budgets für die Umsatzsteigerung verantwortlich ist. Oft können die Effekte auch erst einige Jahre nach der tatsächlichen Entscheidung festgestellt werden, was es schwierig macht, zum Beispiel einen verlorenen Auftrag oder eine verspätete Produkteinführung allein auf ungenaue Informationen über Wettbewerberaktivitäten zurückzuführen. [Nelke 1998]

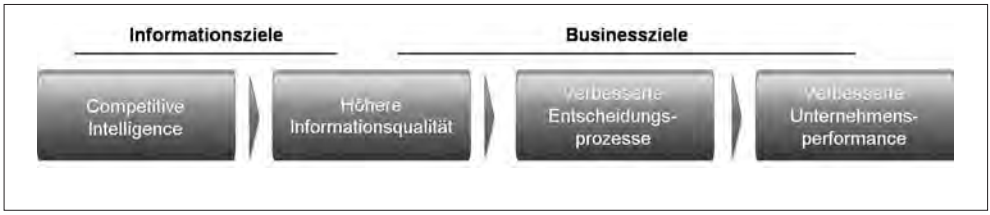
So besteht auch bei Competitive Intelligence nicht automatisch ein direkter Zusammenhang zwischen Nutzen (z.B. in Form eines erfolgreichen neuen Produktangebots) und Maßnahme (vorausgegangene Wettbewerbsanalyse und Identifikation einer unbesetzten Marktnische). In diesem Beispiel könnte als Begründung des Erfolges etwa auch die Kompetenz der Produktabteilung oder die hohe Effektivität des Marketing genannt werden; und nicht etwa die Unterstützung mit Competitive Intelligence Erkenntnissen.

Desweiteren sind zahlreiche Vorteile von Competitive Intelligence eher präventiver Natur. Ein Weg, den Nutzen von Competitive Intelligence zu messen, wäre also zu bestimmen, wie viel Geld ein Unternehmen verloren hat, weil es über keine effektive Competitive Intelligence verfügte. Ein recht plastisches Beispiel aus der Telekommunikationsindustrie ist hier die Firma Mobilcom, die ihre im Jahr 2000 für 8,4 Milliarden Euro erworbene UMTS-Lizenz nach drei Jahren ungenutzt wieder an die deutschen Regulierungsbehörden zurückgab, da es dem Serviceprovider nicht gelungen war, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, um am entstehenden Markt für das mobile Internet teilzunehmen. [Manager Magazin 2009] Eine detailliertere Markt- und Wettbewerbsanalyse als Basis für die Entwicklung einer Geschäftsstrategie hätte dem Unternehmen helfen können, diesen Milliardenverlust zu vermeiden. Interessanterweise wurden im Mai 2010 allen vier deutschen Mobilfunkbetreibern zusammen Lizenzen für den Mobilfunk der vierten Generation für relativ moderate 4,4 Milliarden Euro verkauft; und das obwohl ein um ein vielfaches größeres Frequenzspektrum als bei der UMTS- Auktion des Jahres 2000 versteigert wurde, bei der insgesamt noch gut 50 Milliarden Euro realisiert wurden. [Zeit 2010] Eine Refinanzierung dieser Investitionen erscheint aus Sicht der Telekommunikationsanbieter so deutlich realistischer und Competitive Intelligence hat bei allen Auktionsteilnehmern sicherlich eine entscheidende Rolle dabei gespielt, dieses Ergebnis zu erzielen.

Der Nutzen von Competitive Intelligence sollte allerdings nicht direkt an Finanzkennzahlen gemessen werden, da sie den Unternehmenserfolg indirekt noch viel stärker beeinflusst. Versteht man Competitive Intelligence als eine Servicefunktion wie etwa das Controlling oder die Finanzbuchhaltung eines Unternehmens mit klar definiertem Produktangebot und den zugehörigen Produktionsprozessen, lässt sich ihr Wert einfacher sowohl quantitativ als auch qualitativ abbilden. An einer intensiven Nutzung von Competitive Intelligence lässt sich so deren Erfolg messen

und damit ihre Existenz rechtfertigen. [GIA 2004] Zusätzlich zu einer Mengenmessung muss die Nachfrage aber auch aus qualitativer Sicht beurteilt werden.

Daneben trägt ein gut etablierter Competitive Intelligence Prozess zum Beispiel durch ein detaillierteres Marktverständnis zu einer besseren Budget- und Kostenplanung sowie durch die höhere Konsistenz von Informationen auch insgesamt zu einer höheren Entscheidungsqualität bei. [Lonnqvist/Pirttimaki 2006] Im Laufe der Zeit führt Competitive Intelligence so auch auf Gesamtunternehmensebene zu besseren Prozessen und strukturierteren Entscheidungen und erhöht so die Produktivität der gesamten Organisation [Taub 1999] (vgl. Abbildung 10). Auf diesem Weg führt Competitive Intelligence über kurz oder lang dann doch zu auch finanziell messbaren Ergebnissen (z.B. durch Kosteneinsparungen), wie unter anderem die Studien von McGonalge und Vella bestätigen. [McGonalge/Vella 2002]



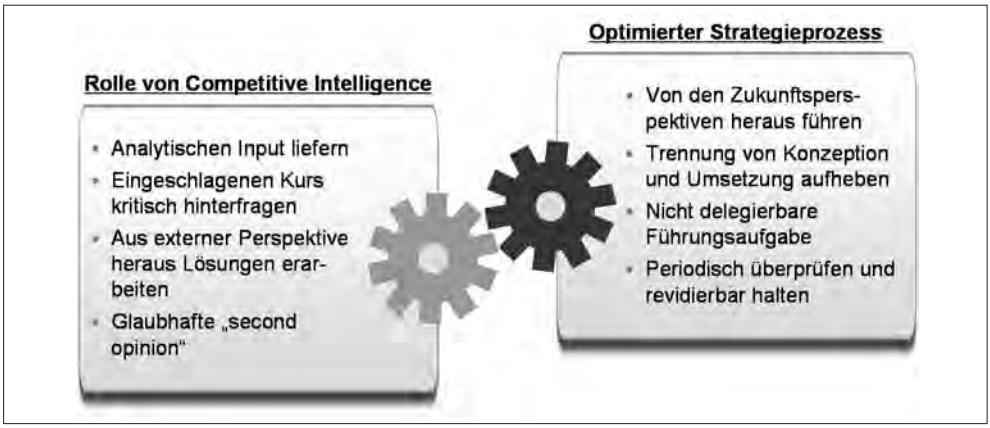
10 | Informations- und Businessziele von Competitive Intelligence.

Ein Unternehmen ist nun aber nicht automatisch erfolgreich, nur weil es »perfekt ablaufende« Competitive Intelligence Prozesse implementiert hat. Aufgrund neuer Informationsmedien und aufgrund des zunehmenden Professionalisierungsgrades haben heute alle Konkurrenten in einer Industrie zunehmend Zugang zu den gleichen Markt- und Wettbewerbsinformationen. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht daher erst aus der Fähigkeit eines Unternehmens, aus diesen Informationen einen Nutzen zu ziehen und nicht einfach aus seinem Zugang dazu. [Heinrichs/Lim 2008] Der Schlüssel zu einem größtmöglichen Mehrwert liegt dabei neben der Qualität der Analyse vor allem im rechtzeitigen Bereitstellen von Competitive Intelligence, d.h. die richtigen Informationen den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, um in der Lage zu sein, (re-)agieren zu können, bevor eine für das Unternehmen kritische Situation eintritt. Also bevor günstige Gelegenheiten bereits von Wettbewerbern vereinnahmt sind bzw. bevor aus Bedrohungen für das Unternehmen Krisen werden. [Courtney 2001] Competitive Intelligence, die Informationen erst zu spät zur Verfügung stellt, hat für ein Unternehmen keinen Nutzen und wird vom Topmanagement kaum akzeptiert und unterstützt werden.

Durch diesen Paradigmenwechsel wandelt sich Competitive Intelligence von einem reaktiven Instrument, das nur bei konkreten Fragestellungen des Topmanagement zum Einsatz kommt, zu einem proaktiven Prozess, von dem als präventive Maßnahmen gedachte Strategieimpulse ausgehen. Statt auf Aktionen der Wettbewerber nur reagieren zu können, werden Unternehmen

durch das rechtzeitige Erkennen von zukünftigen Chancen und Risiken in die Lage versetzt, ihre Zukunft und ihr Wettbewerbsumfeld aktiv selbst zu beeinflussen und sich so nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Abbildung 11 fasst die enge Verzahnung von Competitive Intelligence mit dem Strategieprozess noch einmal zusammen.



11 | Verzahnung von Strategieprozess und Competitive Intelligence.

4.2 WIE EINE COMPETITIVE INTELLIGENCE ABTEILUNG DEN GRÖSSTEN EFFEKT HAT

Welche kritischen Erfolgsfaktoren muss eine Competitive Intelligence Abteilung in einem Konzern wie der Deutschen Telekom nun erfüllen, um nicht nur innerhalb der Organisation akzeptiert zu werden, sondern auch um zu einem Wettbewerbsvorsprung für das Unternehmen zu führen?

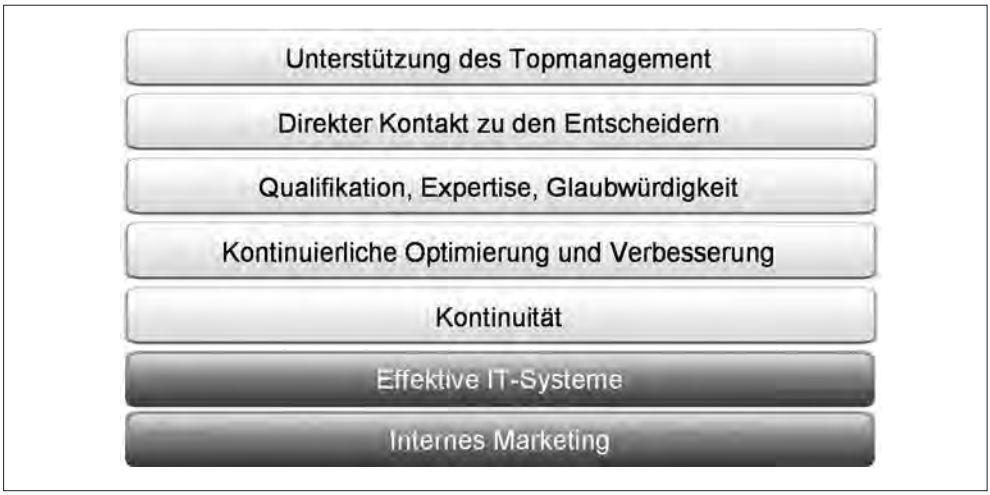
Man kann sagen, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für Competitive Intelligence die Unterstützung durch das Topmanagement ist. Wenn die strategische Wettbewerbsbeobachtung eine kontinuierliche Aktivität in der Organisation werden soll, muss sie zunächst vom Topmanagement genutzt und gefördert werden. [GIA 2004] Ohne diese Unterstützung kann sich Competitive Intelligence kaum aus einer reaktiven Rolle des Informationssammlers emanzipieren und wird immer nur zur Beantwortung konkreter Fragestellungen herangezogen werden. Der Mehrwert von Competitive Intelligence, der wie beschrieben im proaktiven Identifizieren von relevanten Signalen im Unternehmensumfeld und dem Weitergeben von diesen in einen interaktiven Strategienentwicklungsprozess besteht, kann so aber nicht realisiert werden. Zudem sind finanzielle Ressourcen ein weiterer kritischer Faktor für erfolgreiche Competitive Intelligence, die ebenso eng von der Unterstützung durch das Topmanagement abhängen.

Um sich ihre Unterstützung zu sichern, muss Competitive Intelligence zuallererst die Erwartungen seiner Nutzer erfüllen, wenn nicht sogar übertreffen. Der direkte Kontakt zu den Entscheidern ist dazu essentiell, da es vielen Nutzern aufgrund des Informationsüberflusses und der kaum greifbaren Natur von Competitive Intelligence schwer fällt, ihre Erwartungen bzw. ihre Fragestellungen konkret zu formulieren. Zu Beginn des Competitive Intelligence Prozesses genaue Ziele zu definieren und die richtigen Fragen zu stellen (»Was wollen Sie herausfinden?«) ist daher absolut erfolgskritisch, damit die erstellten Analysen vom Management auch genutzt werden und in den Entscheidungsprozess einfließen. [GIA 2004] Zudem bietet der persönliche Kontakt auch die Chance, ein direktes oder indirektes Feedback für die Qualität der abgelieferten Analysen zu bekommen und so in mehreren Feedbackschleifen die Qualität der eigenen Leistung immer besser den Erwartungen der Nutzer anzupassen. Je mehr Competitive Intelligence Managern hilft, bessere Entscheidungen zu treffen, desto häufiger und selbstverständlicher werden sie die entsprechenden Teams und Abteilungen langfristig auch in den Strategieprozess integrieren.

Vom Topmanagement als gleichberechtigter Sparringspartner auf Augenhöhe mit einer glaubhaften inhaltlichen »second opinion« wahrgenommen zu werden, stellt an die Qualifikationen eines Competitive Intelligence Managers besondere Anforderungen. Für seine Glaubwürdigkeit in den Augen seiner Ansprechpartner kommt es neben seiner Erfahrung und Expertise hier vor allem auch auf weiche Faktoren wie den Umgang mit internen Kunden, den Trägern von Informationen und den Entscheidern in einer Organisation an. Starke Kommunikationsskills und der Mut, auch kritische Fragen zu stellen, runden dieses Bild ab.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kontinuität eines Competitive Intelligence Programms. Als Basis für das langfristige Planen und Entwickeln von Strategien muss die systematische Wettbewerbsanalyse ein iterativer Prozess sein, kein einmaliges Projekt. Zur Sicherstellung dieser Kontinuität sind effektive IT-Systeme unerlässlich. Sie vereinfachen zudem das Verteilen und Verfügbarmachen sowie das Archivieren von Competitive Intelligence Know-how in der gesamten Organisation. Nur wenn die Analysen und Erkenntnisse jederzeit verfügbar sind, werden sie vom Management auch selbstverständlich für Entscheidungsprozesse herangezogen werden.

Für den Erfolg von Competitive Intelligence spielt daneben ein gutes internes Marketing eine große Rolle, das wie die IT das Zusammenspiel aller Erfolgsfaktoren oftmals erst ermöglicht. [Prescott 1999] Internes Marketing ist ein Weg, das Programm in der Organisation bekannt zu machen, Ressourcen zu aktivieren und das Management von den Mehrwerten von Competitive Intelligence zu überzeugen und sich so von allen Seiten Unterstützung zu sichern. Abbildung 12 fasst alle wesentlichen Erfolgsfaktoren noch einmal zusammen.



12 | Erfolgsfaktoren von Competitive Intelligence.

5 WIE COMPETITIVE INTELLIGENCE LANGFRISTIG ALS KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR ETABLIERT WIRD

Infolge der zunehmend dynamischen und globalisierten Natur der Märkte beeinflussen mehr und mehr Variablen das Wettbewerbsumfeld. Die Bedeutung von Competitive Intelligence wird daher weiter steigen, was sich bei der Deutschen Telekom und anderen Unternehmen auch am zu beobachtenden Personalaufbau in diesem Bereich ablesen lässt. Vor allem in der aktuellen Wirtschaftslage nimmt der Druck zu, immer schneller elementare Entscheidungen zu treffen, die die Zukunft des Unternehmens oft auf Monate oder gar Jahre beeinflussen. Die Herausforderung für Competitive Intelligence besteht darin, den Prozess der Meinungsbildung proaktiv zu beeinflussen und das Topmanagement so in die Lage zu versetzen, die besten Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

Es darf allerdings nicht vergessen werden, dass ein Unternehmen nicht automatisch erfolgreich ist, nur weil es »perfekt ablaufende« Competitive Intelligence Prozesse implementiert hat. Dazu ist es außerdem erforderlich, dass die Ergebnisse der handlungsorientierten Analyse des Wettbewerbsumfeldes in die Formulierung von (dynamischen) Wettbewerbsstrategien eingespeist werden und diese vom Gesamtkonzern akzeptiert und dann auch erfolgreich umgesetzt werden.

ANHANG

LITERATUR

SELBSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

COURTNEY, H.: 20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World, Boston : Harvard Business School Publishing, 2001

DE GEUS, A.: The living Company. Habits for Survival in a turbulent Business Environment, New York : McGraw-Hill, 2002

HERRING, J. P.: Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence: Assessing & Communicating CI's Value to Your Organization, 1.Auflage, New York : Society of Competitive Intelligence Professionals, 1996

KAHANER, L. Competitive Intelligence. From Black Ops to Boardrooms. How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in the Global Marketplace, 2.Auflage, New York : Simon & Schuster Ltd., 1997

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.: Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 1.Auflage, New York : McGraw-Hill, 2005

KÖNIG, K.: Themen und Konzepte der Strategieprozessforschung im kritischen Vergleich. Eine clusteranalytische Betrachtung, Konstanz : Universität Konstanz, 2001

MCGONALGE, J. J.; VELLA, C. M.: Bottom Line Competitive Intelligence, 1.Auflage, Westport, Connecticut : Greenwood Press, 2002

MICHAELI, R.: Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen, Berlin, Heidelberg : Springer Verlag, 2006

NELKE, M.: Knowledge Management in Swedish Corporations. The Value of Information and Information services, Stockholm : Swedish Association for Information Specialists, 1998

ROMPPEL, A.: Competitive Intelligence. Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb, 1.Auflage, Berlin : Cornelsen, 2006

ZEITUNGEN, MAGAZINE UND BERICHTE

BERGMANN, T.: Strategizing. Wie gehe ich als Consultant praktisch mit dem Strategie-Thema um?, BDU-Vortrag, München, 2002

BÖRSEN-ZEITUNG, Dickschiffe im Aufbruch, Ausgabe vom 17.06.2008, S.8

FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Das Wachstum ist zu Ende, Ausgabe vom 15. September 2008, S.17

GLATZEL, K.; NAGEL, R.: Zur Zukunft der Strategieberatung. Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 2006, S.34-47

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA): Introduction to Competitive Intelligence, GIA White Paper 1/2004, 2004

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA): Measuring the benefits of Competitive Intelligence, GIA White Paper 3/2004, 2004

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA): Key Success Factors of Competitive Intelligence, GIA White Paper 4/2004, 2004

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA): Market Intelligence for the Strategy & Planning Process, GIA White Paper 1/2007, 2007

HEINRICHS, J. H.; LIM, J.-S.: Impact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability, in: Journal of Strategic Marketing, 16 (2008), Heft 2, S.91-110

LONNQVIST, A., PIRTTIMAKI, V.: The Measurement of Business Intelligence, in: Information Systems Management, Vol. 1 (2006), Heft 23, S.32-40

MINTZBERG, H.; MCHUGH A.: Strategy formation in an adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, 30 (1985), Heft 2, S.160-197

PRESCOTT, J. E.: The Evolution of Competitive Intelligence. Designing a process for action, in: APMP Spring Magazine, 1999, S.37-50

SCHWEMMLE, M.: Von der staatlichen Fernmeldebehörde zum globalen Konzern. Die Transformation der Deutschen Telekom 1995 – 2005, Stuttgart, 2005

SIMON, H.: Integrative Strategie, in: Best Practice. Die wichtigsten Methoden, die besten Lösungen, Frankfurt/Main : Campus Verlag GmbH, 2003

TAUB, B.: Data Warehouse Return on Investment. Myths and Mistakes, in: DM Direct, 1999

WIMMER, R.; NAGEL, R.: Der strategische Managementprozess. Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 2000, S.4-19

ELEKTRONISCHE MEDIEN

BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN E.V. (BITKOM), Mehr Handys als Einwohner in Deutschland, www.bitkom.org/de/markt_statistik/46261_38544.aspx, Zugriff: 23.09.2008

DEUTSCHE TELEKOM AG, Unternehmensgeschichte der Deutschen Telekom AG, www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/9496, Zugriff: 22.10.2009

DRUCKER, P. F.: Vorsprung durch Wissen, www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,384908,00.html, Zugriff: 02.11.2009

KNAPE, A., Wachstum, aber wo?, www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,636531,00.html, Zugriff: 11.08.2009

KREMP, M., US-Studie: 2010 droht Infarkt des Internets, www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,518640,00.html, Zugriff: 29.10.2009

MANAGER MAGAZIN, Mobilcom. UMTS-Lizenz zurückgegeben, www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,279606,00.html, Zugriff 21.11.2009

NAGEL, R., State-of-the-Art der Strategieentwicklung, http://osb-i.com/ADMIN/ASSETS/files/stateoftheartsystemstrategieentwicklung.pdf, Zugriff: 20.11.2009

REUTERS, Apple chief says iPhone software sales take off, www.reuters.com/article/businessNews/idUSBNG6290820080811, Zugriff: 29.10.2009

SCHMIDT, E. (CEO Google), Die Netzbetreiber bekommen kein Geld von Google, faz-community.faz.net/blogs/netzkonom/archive/2010/09/08/eric-schmidt-die-netzbetreiber-bekommen-kein-geld, Zugriff: 20.09.2010

ZEIT ONLINE, Funkfrequenzen bringen weniger ein als erwartet, www.zeit.de/wirtschaft/2010-05/mobilfunk-frequenz-versteigerung, Zugriff: 20.09.2010

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Entwicklung des Mobilfunkmarktes in Deutschland 2002 bis 2007. S. 914
2 | Internationale Beteiligungen der Deutschen Telekom. S. 915
3 | Internationale Beteiligungen der Wettbewerber der Deutschen Telekom. S. 915
4 | Der T.I.M.E. Markt. S. 916
5 | Entwicklung des privaten Internetverkehrs 2008 bis 2013. S. 917
6 | Verschiebungen in der Telekommunikationswertschöpfungskette. S. 918
7 | Der klassische Strategieprozess. S. 919
8 | Der Strategieprozess nach Mintzberg. S. 922
9 | Die Strategieschleife. S. 923
10 | Informations- und Businessziele von Competitive Intelligence. S. 926
11 | Verzahnung von Strategieprozess und Competitive Intelligence. S. 927
12 | Erfolgsfaktoren von Competitive Intelligence. S. 929

BENJAMIN SPRINGUB

OPTIMIZATION OF T-SYSTEMS' INTRA-CORPORATE STRATEGY COMMUNICATION PROCESS

ABSOLVENT WO48
(09/2009-08/2011)

CONTENT

Summary ... 936

1 Introduction ... 937

2 Project Set-Up ... 938
2.1 T-Systems International GmbH ... 938
2.2 Project Description ... 939
2.3 Project Situation & Project Goals ... 939

3 Project Implemementation ... 941
3.1 Risk Analysis ... 941
3.2 Definition of Internal Market ... 943
3.3 Analysis Tools ... 943
3.3.1 Stakeholder Analysis ... 943
3.3.2 Response Hierarchy Model ... 945
3.3.3 Market Segmentation ... 947
3.3.4 Information Delivery Model ... 949
3.4 Evaluation of Existing Material prior to the project ... 951

4 Lessons Learned ... 952
4.1 Further Research ... 953

Appendix ... 956

SUMMARY

Although it is widely recognized that communicating one's strategy is an essential part of the strategy execution process, it seems that not very many organizations are truly good at it. In fact, various researches have shown that many organizations »fail at execution because they go straight to structural reorganization« (Neilson et al., 2008). Hence, they simply leave out one step which has great influence over the rise or fall of any strategic plan within an organization. This central step is concerned with the information flow within an organization, especially when it comes to communicating an organization's strategy.

The analysis at T-Systems has shown that to some extent the above has also been the case prior to the project. Although there already was a variety of communication material concerning T-Systems' strategy, the results from several surveys indicated that there still was a need for a well structured strategy communication process. The analysis of the past has ultimately shown that there were two crucial areas in relation to the existing communication material:

a) The information is not communicated in a way that engages the employees as it is simply too complex in nature.
b) A lot of the material is solely based on a pull-strategy. Therefore, only interested and motivated employees will take the time to go and search for certain information on strategy.

The conducted analysis within the past two years has shown that a communication concept which is aimed at an internal market certainly differs from a usual external marketing approach. Yet, it is anything but less important. Communicating T-Systems' strategy is therefore one crucial topic in the overall internal communication process.

When talking about cost-effectiveness with reference to the author's project, one needs to realize that it is fairly difficult to determine the total monetary benefit. The reason for that is the simple fact that one cannot tell for certain that a good understanding of an organization's strategy will ultimately turn into revenue. However, and that is for certain, it can be argued that if a majority of the employees knows where the organization, in this case T-Systems, is moving in the future strategically, they will be kept grounded as they are given a view into where the organization is going. In the end, this creates a situation in which more and more employees see that their daily work truly contributes to the overall success of the organization. Hence, the organization will be more successful on the market as the level of quality and efficiency will be higher than before.

1 INTRODUCTION

It can be assumed that most large enterprises have a division within their organization that is dedicated to the overall corporate strategy. Hence, most of these enterprises also have detailed strategic plans that state their vision, mission and targets for a particular time frame. However, research has shown, that a vast majority of an organization's employees are simply unaware of its strategy and consequently do not understand it (Kaplan & Norton, 2005, p. 72).

Overall, a situation in which the employees do not understand the strategy may cause tremendous problems for an organization to compete successfully in the marketplace.

> *»If the employees who are closest to the customers and who operate processes that create value are unaware of the strategy, they surely cannot help the organization implement it effectively« (Kaplan & Norton, 2005, p. 72).*

For many academics who have researched this particular topic, strategy communication is the first pivotal step in the strategy execution process within an organization. Hence, the process in which strategic decisions are translated into action highly influences the effectiveness of the formulated strategic plans (Johnson et al, 2005, p. 530 ff). Yet, the past has shown that translating strategy into action often bears great difficulties.

> *»When a company fails to execute its strategy, the first thing managers often think to do is restructure. But our research shows that the fundamentals of good execution start with clarifying decision rights and making sure information flows where it needs to go« (Neilson et al, 2008, p. 62).*

In essence, the above mentioned research suggests that there are four building blocks which are of great importance in order to influence the actions of the employees in the change process within an organization, including Information, Decision rights, Motivators and Structure (Neilson et al, 2008, p. 62). According to this research, each aspect is regarded as essential by employees when it comes to implementing and »living change«.

In terms of strategy communication it becomes evident that the aspects of communicating the strategy and keeping up the information flow are regarded as essential in this particular research.

As any other organization, T-Systems International GmbH has also determined and formulated an overall corporate strategy. This strategy in particular depicts the future of the organization in terms of how T-Systems will generate revenue and contribute to the overall success of the Deutsche Telekom Group. However, having a formulated strategy is only one aspect of an effective strategy as academic research has shown.

> *»A brilliant strategy, blockbuster product, or breakthrough technology can put you on the competitive map, but only solid execution can keep you there«.*
> *(Neilson et al., 2008, p. 1)*

The analysis at T-Systems has shown that to some extent the above has also been the case. Although there already was a variety of communication material concerning T-Systems' strategy, the results from employees survey indicated that there still was a need for a well structured strategy communication process. The analysis of the past has shown that two aspects are of great influence in this context.

a) The information is not communicated in a way that engages the employees as it is simply too complex in nature and

b) A lot of the material is solely based on a pull-strategy. Therefore, only interested and motivated employees will take the time to go and search for certain information on strategy.

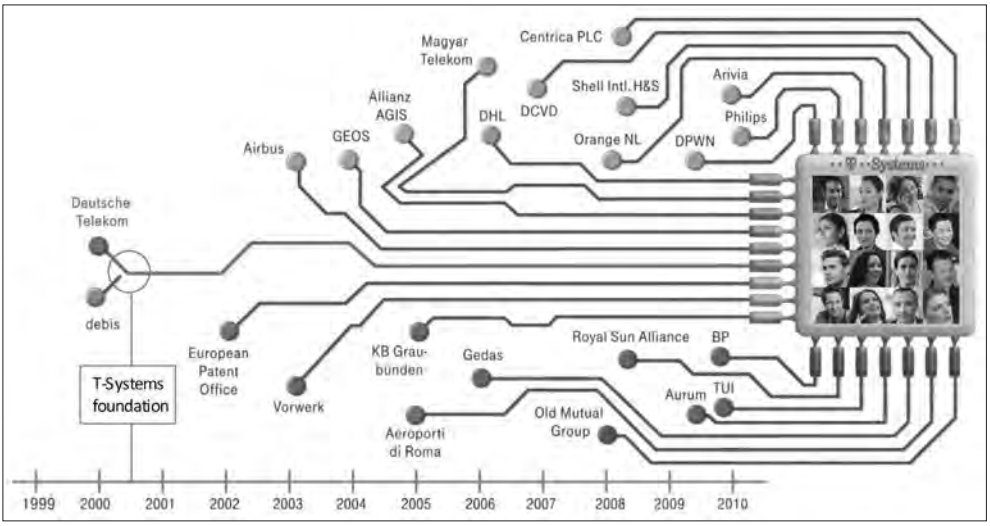
Having a thorough strategy communication process is therefore regarded as the prerequisite for a strategy to rise up to its full potential as only then all employees will be able to work towards the same goal as formulated in the overall strategy.

2 PROJECT SET-UP

2.1 T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH

T-Systems International GmbH was founded in 2000. It was the result of Deutsche Telekom's acquisition of Debis Systemhaus which was previously owned by Daimler Chrysler. In the course of that the »Deutsche Telekom combined its Debis IT company (a joint venture between Deutsche Telekom and Daimler Chrysler Services) and its own telecommunications services to form T-Systems« (Datamonitor, 2007, p. 6). Another major acquisition took place around 2005 when the company acquired »gedas« from Volkswagen. As illustrated in figure 1, the organization has grown over time by winning a variety of company deals. This then resulted in the migration of that particular entity into the T-Systems organization. »When customers entrust T-Systems with their information and communications technology, this often also involves taking over employees« of that particular organization (Deutsche Telekom AG, 2009, pg. 2).

Today, T-Systems still grows as an organization. Overall, this helps T-Systems as an organization to gain a more critical size. In the end, this will help the organization to become more visible in the global ICT and IT Services competitive landscape.



1 | Historical Overview T-Systems.
Source: T-Systems International GmbH (2011a).

2.2 PROJECT DESCRIPTION & DEFINITION

As part of the strategy execution process, strategy communication has to translate the formulated strategic plans into action. This equally affects management and employees at all hierarchical levels. The success of this particular project was measured at the development of the poll ratings within the so called »Pulse Survey«. The »Pulse Survey« is a regular survey which analyzes the current situation within T-Systems and answers questions surrounding employee satisfaction, strategy comprehension or general identification with T-Systems as an organization. Within this survey there are two strategy related question which are

- »I can understand the changes in our company«.
- »I understand the business strategy of T-Systems so well that I can explain it to others«.

Over the recent past, the poll ratings concerning these two questions have been on an upward trend. Yet, there was still room for more development and this project aimed to close this gap.

2.3 PROBLEM SITUATION & PROJECT GOALS

Intra-corporate polls in the past have shown that a large number of the employees at T-Systems do not feel well informed of the current strategic path of the organization. Hence, only very few

clearly understand the overall strategic direction. As a result, only a small portion is capable of explaining the strategy's implications for their particular business unit. In general, this problem is regarded as highly critical as this may lead to a situation in which each department for itself does whatever they feel is right for the organization. In order to antagonize that development, the author's project has been initiated with the goal to increase the understanding of the organization's overall strategic direction and to get everybody on the same page.

The author's project was concerned with the optimization of T-Systems' strategy communication process. In general, the main goal of this project was to increase the overall understanding of T-Systems' current strategic path in all its facets. Yet, some sub goals along the way have been determined:

- *Identification of current situation*

In order to get a clearer picture of the current state of the strategy communication process within T-Systems, the first sub-goal was concerned with the determination of the way strategy has been communicated in the past. The project manager therefore had to find out what ways of communication have been used (e.g. Face-2-Face Interview, blogs, brochures, group discussion etc.) in order to identify certain patterns. For that matter, a thorough research has been done including intranet, internet and personal interviews.

- *Analysis and evaluation of communication tools*

After having collected a variety of communication material, the author evaluated their effectiveness on the overall understanding. As a result, a detailed record with a ranking of each communication method was composed and presented. Moreover, the communication tools were incorporated in a theoretical framework which positioned each tool according to their degree of »effective communication«.

- *Development of a »Botschaftenbaum«*

During the beginning of 2010 the project manager needed to decide what strategic messages are important to be communicated. In the course of that, the main messages, e.g. T-Systems' Strategic Imperatives or the overall strategic messages concerning T-Systems, were illustrated in a so called »Strategy Tree«.

- *Process development*

By taking the previous results into consideration, the project manager – along with the team of Corporate Strategy – defined a process concerning how strategy should be communicated in the future.

3 PROJECT IMPLEMENTATION

3.1 RISK ANALYSIS

The fact that in today's world the only certainty is uncertainty also was a risk for the author's project (Nonaka, 2007, p. 162). One never knows what is going to happen next and how the interest in a certain topic – such as strategy communication – may change. For that matter, the author has conducted a risk analysis in order to become aware of threats that could have had a great impact on the success of the project. Theoretically, one could have identified a variety of potential risk factors. However, only those risks which had the greatest probability of occurrence (at the time when the risk analysis was conducted) were analyzed in further detail. In addition, each risk was discussed as a scenario as this provided the author with potential way of dealing with this particular situation.

The following three scenarios will be discussed in present tense in order to convey how each risk, if it occurs, would be handled.

SCENARIO 1: FIGHTING AGAINST RELUCTANCE

One major risk for the outcome of the author's project was the reluctance of some employees against this particular project. Since the start of the project, the author has already discovered that opinions concerning »strategy communication« vary tremendously from one employee to another. On the one hand, there were people who believed that this project was a great opportunity to finally optimize the strategy communication process within T-Systems. On the other hand, the author has discovered that there were also plenty of employees who feel that this project was pretty much just money down the drain. They believed that it is not important at all for every employee to completely understand the current strategic path of T-Systems as their daily work has no connecting point to corporate strategy whatsoever.

Impact:

Overall, this risk may have a great negative impact on the author's project. If the number of skeptics keeps growing, there will be a great chance that this project will lose its appeal and consequently it will not get adequate attention. In the end, this may result in a situation in which the project itself will only be tolerated as it is, but it would not matter what the results may be.

Guidance:

In order for that not to happen, it is of utmost importance to act proactive. The author needs to contact the skeptics ahead of time in order to explain to them why an optimization of the strategy communication process is essential for the success of T-Systems and more importantly for their division. In addition, it will be important to listen carefully to what each person has to say concerning »strategy communication« and what they believe needs to be done. The author then needs to try

to embed this information in order to show that each opinion is valued. Although this may not get rid of all the negative attitudes towards this project, it will definitely minimize the risk of escalation.

SCENARIO 2: CHANGE OF MIND

Another risk is the possibility of a »change of mind« from the decision makers which would result in a major cut back on the project's budget. If, for some reason, they decided that this project in particular is not one of their first priorities anymore, chances are that they will take money away from this project and invest it somewhere else.

Impact:

Since some of the communications material (e.g. posters, intranet platform, flyers, mailing etc.) cost a lot of money this would mean that some of the author's ideas may not be able to be realized due to lack of funding.

Guidance:

Once again, the solution here is to be proactive. For the above not to happen, it is of utmost importance to communicate the quick wins in a way that will keep up the overall interest in that topic. The communication of the quick wins will also help to justify the project and in the end this will keep up the interest in it.

SCENARIO 3: TOOLS CAN NOT BE IMPLEMENTED

As in any other large organization, major changes within an organization that may impact the employees, have to be verified by the works council. Hence, a variety of rules and regulations have to be obeyed. Although this is a known fact, it may cause tremendous problems for the project. This applies especially for the »Strategiebarometer« as this tool would ask employees to speak their mind concerning the strategy communication material. In order to build certain clusters it would also be inevitable to ask for some personal information (e.g. hierarchy level, division etc.). Yet, it is questionable whether this will be approved by the works council.

Impact:

Depending on the tool, this process may slow down the progress of the project and therefore cause delays in the sequel. In the worst case, the works council may simply not approve of a certain tool at all for whatever reason. In that case, a whole part of the analysis would simply have to be left out as in most cases there is no way around the works council.

Guidance:

In the end, there will always be the possibility that a certain aspect of the project will not be approved. However, the author should not just forget about all the ideas which may bear a great risk of getting dismissed. »Always be prepared« should be the guiding principle here and this means that the author needs to be creative in finding ways how to comply with the rules and regulations. By doing this, the project will still deliver satisfying results.

3.2 DEFINITION OF INTERNAL MARKET

The author's project addressed the employees at T-Systems International GmbH. Therefore, the market defined itself as an internal market. In the past, it was assumed that characteristics of an internal market are no different from an external market. Because of that the same communication material has been used for both markets. Over time, however, it has been realized that this assumption was no longer applicable to the modern business environment. While there certainly are aspects which are equal in both the external as well as the internal market, one needed to realize that there are magnificent differences for a large part. Due to that, one needed to address each market according to its particular characteristics. In addition it is worth noticing that the differences between the two markets will increase dependent on the size of the organization, as studies have shown.

> *»The more numerous the people to be persuaded inside the company the more relevant the term market will be« (Varey & Lewis, 2000, p. 126)*

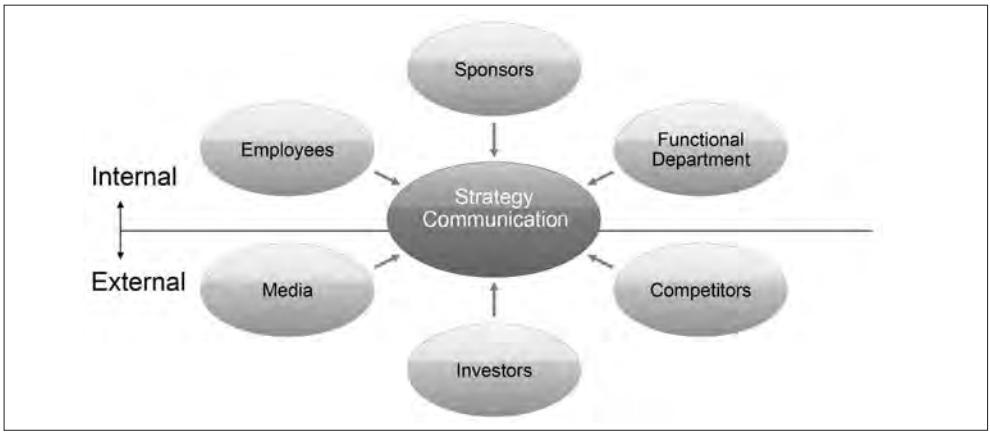
As this was certainly true, the author defined the addressable market as the total sum of all T-Systems employees worldwide. T-Systems has approximately 45 000 employees worldwide which indicated that the author faced a fairly big internal market.

3.3 ANALYSIS & TOOLS

3.3.1 STAKEHOLDER ANALYSIS

With this project, the author faced several possible stakeholders and each of which needed to be taken in consideration in the overall process. As aforementioned, this project was regarded as an internal project. Nevertheless, stakeholders were determined from both, the internal as well as the external environment as illustrated in figure 2.

At the beginning, however, one needs to say that the boundary between external and internal stakeholders is not as clear as it may appear at first sight (Palmer et al, 2006, p. 91). Today's business environment is coined by »an increasing trend towards more flexible working practices such as part-time workers, temporary staff, consultants etc. and these people spread themselves across organizational borders« (Palmer et al, 2006, p. 91). As this is certainly true, one needed to carefully evaluate what should be communicated, always knowing that whatever is communicated on the intranet may easily get out in the internet. Hence, some even argued that intranet equals internet. While this may be a drastic view, it still shows that in today's modern business society the boundaries between external and internal stakeholders simply diminished over time.



2 | Stakeholder Analysis
Source: Adapted from Schmeer, 2000.

A) INTERNAL

Employees:

As the major target group of the strategy communication process, the employees at T-Systems were also major stakeholders. The need for them to be convinced of the strategy as well as satisfying their needs of knowing what the strategic path of the organization at the current point in time was, are two crucial interest of this stakeholder group.

Sponsors:

Of course, the sponsor of this project – Corporate Strategy division – had a great interest in turning this project into a success. Hence, the author needed to show that this project was worth the effort so that the sponsors were able to see that this was money well spent.

Functional Department:

The author worked closely together with several other departments within T-Systems. In particular, this involved the departments of Marketing Communications (COM) as well as Human Resource Development (HRD). Both departments also had great expectations in the overall process which also made them an influential group of stakeholders.

B) EXTERNAL

As aforementioned, it can be argued that whatever is on the intranet is also on the internet. Due to that, the following stakeholders were identified.

Media:

Some media groups actually had a regulated access to the organization's intranet. Therefore, news about e.g. current strategic changes may, among others, also quickly get to them. As this

was certainly true it was argued that this was also a fairly influential stakeholder group which needed to be managed.

Investors:
This group of stakeholders was also very important as they especially had a personal interest in the long term success of the organization. As they have invested capital, they also deserve to get some insights on how the organization planed to strategically develop in the future. Hence, how the organizations wanted to create value for the benefit of the investors.

Competitors:
While one did not want to reveal too much to the competitors about one's strategy, it was simply inevitable that they would find out something somehow. Due to that one needed to figure out a smart way to please their interest in a way that did not unfold too much. For that matter, it was of utmost importance to work on the information which were presented in order to please this particular target group.

3.3.2 RESPONSE HIERARCHY MODEL

Over the years, several response hierarchy models have been developed in order to describe different stages within the consumer behavior (Barker & Angelopulo, 2005, p. 242). »Overall, all models illustrate the stages through which a buyer learns of a product and is ultimately moved to purchase it« (Clemente, 2002). Hence, they depict the different buyer readiness stages which a consumer walks through in the buying process (Kotler & Bliemel, 2006).

- **AIDA MODEL**
  The Aida Model is commonly used to depict the different stages through which a salesperson takes a consumer in the course of personnel selling (Barker & Angelopulo, 2005). It therefore argues that the »recipient of a message moves from awareness to interest and again to desire to reach the level of action«, which is the purchase of a product or service (Tyagi & Kumar, 2007, p. 251).

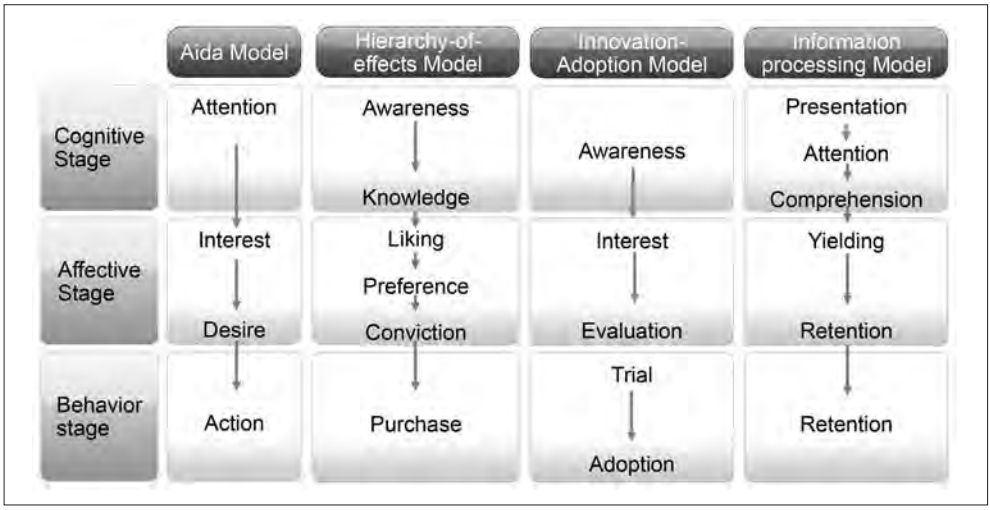
- **HIERARCHY-OF-EFFECTS MODEL**
  The hierarchy-of-effects Model »claims to depict the mental stages through which a buyer can be guided in creating a favorable attitude toward the product.« (O'Shaughnessy, 1995, p.421). The stages which the consumer walks through are awareness, knowledge, liking, preference, conviction and purchase.

- **INNOVATION-ADOPTION MODEL**
  The Innovation-Adoption Model depicts the different stages which a consumer surpasses when adopting a new product or service (Barker & Angelopulo, 2005). Hence, »after becom-

ing aware of the advertising message, the consumer must be interested in the message and the product or service being advertised« (Barker & Angelopulo, 2005, p. 244). In the course, of that the consumer will be granted a certain trial phase in order to evaluate the new product or services which will ultimately lead the purchase decision in one way or the other.

- **INFORMATION PROCESSING MODEL**
  The Information processing model argues that »in a persuasive communication situation like advertising, the receiver is an information processor or problem solver« (Barker & Angelopulo, 2005, p. 244). This model differs from the other response-hierarchy models as it includes the retention phase. Within this phase the consumer is seen to remember and retain a certain set of valid information (Barker & Angelopulo, 2005).

Figure 3 summarizes the four most renowned models which most academics discuss in this context.



3 | Response Hierarchy Models
Source: Adapted from Kotler & Bliemel, 2006; Barker & Angelopulo, 2005.

As becomes clear, each model assumes that within the buying process, a consumer moves through three different stages. The cognitive stage refers to the process of acquiring knowledge about a certain organization or a product/service. In the affective stage the consumer then already has a preference and conviction which will lead the consumer directly into the behavior stage.

In general, these models were usually discussed in the context of buying behavior. Yet, the author believed that this framework can also be applied to internal communications. In this case, the consumers were the employees within the organization and the product was the message itself (here: T-Systems' Corporate Strategy related messages).

For the author's project, the information processing model was the most adequate one to be used as this model »assumes that, in a persuasive situation […] the receiver is an information processor or problem solver« (Belch & Belch, 2001; cited in Barker & Angelopulo, 2005, p. 244). Hence, according to this model, the employees at T-Systems would most likely run through the following steps:

- The strategy communication material is presented in an understandable way which catches the employees' attention,

↓

- the employee like the message communicated and should therefore retain and remember the message,

↓

- and should then behave according to the message (which is to act in sync with T-Systems' strategy)

The author believes that the assumptions made by the information processing model are certainly applicable to the project. Due to that, the communication messages formulated in the process of this project were evaluated against the aforementioned steps in order to reach their full effectiveness.

3.3.3 MARKET SEGMENTATION

In general, it was argued that the basic marketing framework from the external market was also applicable to an internal market. Due to that, one was able to segment the market according to the common 4Ps of the Marketing Mix which included Product, Price, Place & Promotion.

In academic writing, over time, the Marketing Mix has evolved and in the course of that several academics have added more dimension to this basic framework. The author was well aware of the extended Marketing Mix but has decided anyways to use the »original« 4Ps as in the author's opinion they applied well to the market characteristics of the internal market of T-Systems. In the eyes of the author the target groups had to be divided in Management and Employees.

TARGET GROUP 1: MANAGEMENT

a) Product

Overall the product itself was the sum of all communication material which discussed and explained T-Systems' strategy in all its facets. For the management, the communication material needed to inform in a way that allowed the management level to gain in-depth knowledge in order to understand the big picture. Due to that, the product in its nature was very complex.

b) Price

According to the characteristics of the internal market, usually the products contributed within the organization were free of charge. The only price related aspects that could therefore be mentioned were the costs that occurred within the process of communicating the strategy. In the particular case of this target group, these costs would have increased with e.g. an increasing amount of workshops that would have been held. However, even in this case, those costs would not have been apportioned on to the customers. Instead, these costs would have been covered by the budget of the communications department.

c) Place

The place refers to the location from where one tried to distribute the product or service. As the communication material in its nature consisted of digital content, the place of distribution was mainly the intranet or at least based on that technology. In the case of the management level, they also received communication material which was pushed towards them via E-Mails.

d) Promotion

The management as a target group in particular was contacted ahead of time via a so called Direct Mail. Within this E-Mail, T-Systems' CEO Reinhard Clemens, explained to them the importance of the information material. In the course of that, this direct mail also provided a basic set of material which the management was able to use in order to communicate the organizations' strategic path to their employees.

TARGET GROUP 2: EMPLOYEES

a) Product

The product for this target group was described as a collection of information concerning T-Systems' current strategic path and any other strategy related aspects. As the employees are the target group, the product itself was less complex and it was therefore limited to high-level information.

b) Price

For this target group as well, the only price related aspects to be mentioned were the cost that came up in the creation process of the communication material. The information material was provided free of charge which again meant that the costs were covered by the budget of the communications department.

c) Place

For approximately 90% of the communication material, the intranet was the place of choice for distributing the communication material to the employees. In particular, a T-Systems Strategy Platform was put up as a separate page which gathered all the strategy related information material.

d) Promotion

It was assumed that not every employee browses through the intranet on a regular basis looking for »Strategy Updates«. The initial promotion was therefore carried out by the leadership team (their superiors). The management has been briefed to do so in the aforementioned direct mail by Reinhard Clemens. In addition, several teasers (eye catchers on the intranet) were integrated on the intranet in order to increase awareness about the strategy update across the organization.

3.3.4 INFORMATION DELIVERY MODEL

Within the ongoing analyses, the author discovered that most of the communication material was based on a pull strategy. This indicated that a vast majority of information was only put up on the intranet without further notice. Hence, the employee had to show initiative and had to actively search for this information. Conclusively this meant that if one wanted to learn something about T-Systems' strategic path, this person would have had to go on the intranet and look for it for himself. In the author's opinion this approach faced two great risks:

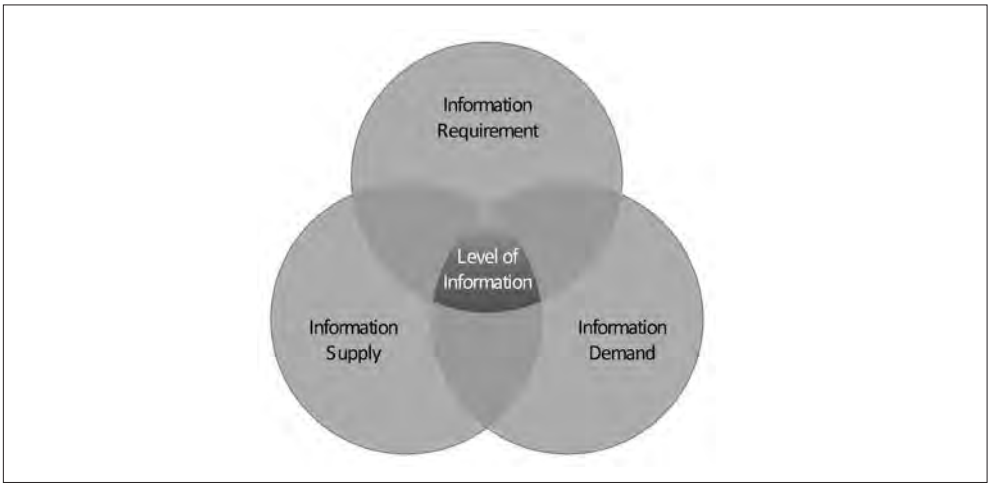
- Not all relevant information concerning T-Systems' strategy were able to be found. Due to the problem of information overload, chances were fairly high that the desired information were simply not found or simply read over. Because of that, the degree of motivation to keep looking most likely decreased over time very quickly.

- Only highly motivated and interested employees will go on the intranet and search for information material concerning strategy.

The worst case scenario would have been here that there were only very few motivated people and hence nearly nobody would read the communication material. Due to that, the author decided to include an »information framework« in which becomes clear that one needs to constantly balance the amount of distributed information vs. the information demand of the audience.

As illustrated in figure 4, one had to distinguish between information requirement, information supply and information demand.

- **Information requirement**:
  Information load that is needed to solve a particular issue (e.g. understanding of T-Systems' recent strategic path). This area usually varies depending on the complexity and difficulty of the topic that needs to be communicated.



4 | Information Delivery Model. Source: Abts & Mülder, 2008, p. 396.

- **Information supply**:
Information material that is available at a certain point in time. Overall, this area includes the whole variety of material that is available concerning a certain topic. In terms of »strategy communication« within T-Systems this included for instance the so called Strategy Story, Corporate Story, Brick Model and further more.

- **Information demand**:
Information that employees feel they need to have at a particular point in time. One example would be here that at the beginning of each year the employees wanted to know where the focus will lie in terms of e.g. geographical areas, cost cutting, profitability and further more.

- **Level of information**:
Overlap of information requirement, information supply & information demand. The goal here was to maximize the »Level of information« while avoiding an information overload/underload. It becames obvious that the above was a dynamic process that was coined by constant change. Therefore, an organization needed to constantly reconsider each situation by itself and adjust accordingly.

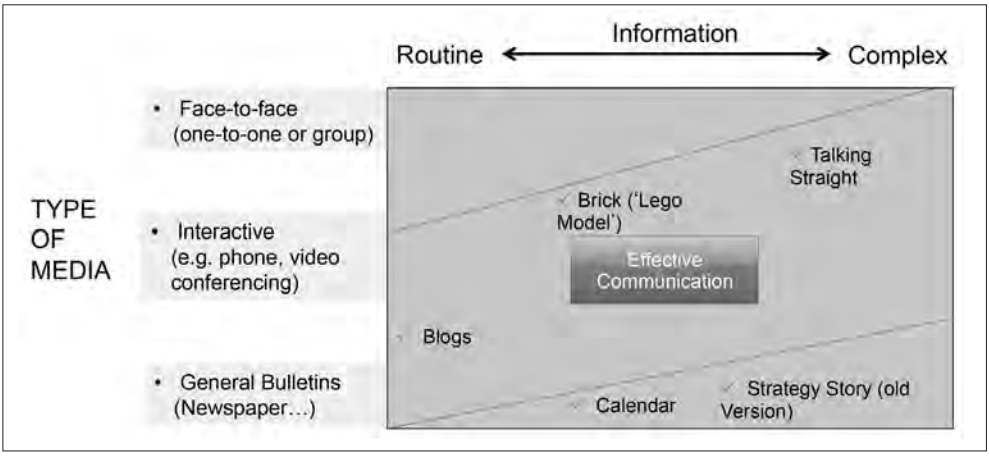
Balancing these areas was highly difficult as each employee as an individual probably had different needs when compared to another. For that reason, there will always be a certain delta than cannot be diminished. However, one could minimize these deltas which ultimately would result in a bigger »Level of Information Area«. Particularly important during the initial stage was the determination of the information requirement as well as the information demand. This was essential as the outcome of this highly influenced the way that the new material was designed and optimized.

3.4 EVALUATION OF EXISTING MATERIAL PRIOR TO PROJECT

One of the first steps within this project was to collect the different types of communication material that have been used in the past. In addition, once these were collected the author evaluated their effectiveness. For that matter, the author used a theoretical framework which has been brought forward by Lengel & Draft. In general, this framework argued that »there are a variety of choices of media by which to communicate the strategy« of an organization (Johnson et al, 2005, p. 534).

By looking at figure 5, it becomes clear that the author evaluated the communication material against two parameters:

- Complexity of information that has been communicated
- Media used to communicate



5 | Media Evolution Model
Source: Johnson et. al., 2005, p. 535.

The two dividing lines – which build a corridor of effective communication – suggested that the more complex or difficult information became the more personal the communication material had to be. Having this in mind, the author positioned the communication material within this chart. Overall, this gave the author a good overview of the communication process at T-Systems in total. These results were also used to show how certain aspects of communication had to change and it became evident that there were only two main levers to optimize the communication process according to this model:

- Information had to become less or more complex in nature
- Media richness had to increase or decrease.

4 LESSONS LEARNED

Throughout the project much has happened as the above has shown. During several stages of the project one was able to observe interesting change of events and happenings. Each one of those certainly was a valuable lesson for the author and the division of Corporate Strategy as it will help to lead the strategy communication process in the future. The following will now briefly point out the most influential and rememberable lessons learned which the author has taken away for himself. The adjacent recommendations will then provide guidance for T-Systems as an organization, more exactly for the division of Corporate Strategy.

a) Lessons Learned

1. Expect the unexpected

Throughout the project, it became clear that nothing is set in stone until it is done. Over time the author realized that certain aspects, which seemed to be decided, quickly became an area of discussion again. The reasons for that were diverse, yet, the main trigger for that was a simple change of mind. In the worst case, this happened in the aforementioned Talking Straight Sessions which have been cancelled in the last minute. Here, truly the unexpected came into effect as all parties reckoned that these sessions will take place no matter what.

2. »Haste makes waste«

Due to the fact, that a variety of people are involved in the creation process of the communication material, in particular in the communication wave, one needs to acknowledge that this increases the need for coordination. Hence, the overall duration of the creation process will be protracted. Knowing this is an important fact as one certainly needs to get adjusted to this in terms of understanding the entire process. Overall, the work process can therefore be described as an »iterative« one in which one exchanges the work in progress in order to collect and integrate the feedback.

3. Can’t please each and every taste

The Deutsche Telekom, which includes T-Systems, is a very diverse organization. As such, the amount of collaboration between employees...

a) ...from different countries or
b) ...different departments is immense.

Due to this, there are nearly countless varying amounts of likes and dislikes in terms of how someone would like to be informed over the organization’s strategy. Consequently, one needs to lower one’s sights and accept that there will always be a certain delta.

4. External interference factors can be overcome

As mentioned above, T-Systems is an organization which has often been characterized by change. Due to that, a formulated strategy per se may loose its appeal to the employees simply because they believe that the messages on strategy loose their value and relevance if an organization goes through a circle of change.

However, in the case of the author's project, it seems that, even in times of uncertainty and change, the material on strategy has been helped the employees to understand the big picture. Conclusively this indicates that if the material per se is good and the story is comprehensible, the resistance to change can be overcome to some extent.

As a result, the understanding on the overall strategy has been on the same level as it has been before. This again signaled the author that even in time of great uncertainty, triggered by e.g. reorganization; it is still possible to keep up the overall understanding.

4.1 FURTHER RESEARCH

Throughout the project, many aspects of strategy communication have been explored. However, the author's research obviously could have not been all-encompassing. Hence, there are still areas which could be researched in the field of strategy communication. First, one could try to evaluate the long-lasting and sustainable success of the optimized strategy communication process within T-Systems. Second, and looking from the academic point of view, one could start further research including various organizations from all kinds of industries.

a) Practical research for T-Systems

At the current point in time, as aforementioned, one cannot entirely evaluate the sustainable and lasting success of this project as only time will show for certain. Hence, one needs to monitor two aspects in order to draw meaningful conclusions:

1. *Understanding of T-Systems' strategy*
   - Measured by the »Pulse Survey« as it has been done within this project.
2. *Overall success of T-Systems as an organization on the external market.*
   - Key indicators could be revenue, gross profit, customer satisfaction etc.

In the next step one can than put both results together and try to determine a certain correlation between the overall strategy understanding and the success in the marketplace. If there is a positive correlation, meaning that both indicators went up, one could argue that the one aspect certainly has an impact on the other. The question to what extent the strategy communication truly impacts the overall corporate success can then be further researched with academic studies.

b) Academic Studies on strategy communication

The topic of strategy communication has, as this paper has shown, already been a topic of discussion in academic circles. A more academic research could therefore include various aspects and two theoretical fields of study which could be researched are:

1. Benchmark study

A benchmark study would offer the opportunity to challenge T-Systems' results. Here, the key question would therefore be:

> *»How does the level of strategy understanding and corporate success correlate in your organization?«*

Hence, one would try to engage different organizations, no matter what industry they serve, in a field research and ask them to monitor both aspects. In the end, it will than be interesting to see whether there truly is a correlation between the two aspects discussed. Also, one may be able to draw meaningful conclusions in terms of other influencing factors.

2. Influencing Factors on corporate success

Within this field of research, the leading question could be:

> *»What soft influencing factors have an impact on the overall corporate success on the market?«*

The word »soft« in this context refers to factors which include marketing or communications. They are referred to as »soft« as their influence is not entirely measurable. The necessary line of thought here would be as depicted below:

Strategy Communication provides guidance for the employees

↓

Employees can figure out their contribution to the Big Picture

↓

Knowing this will increase employee satisfaction

↓

High level of employee satisfaction will increase the quality of the products

↓

Good quality of services increases customer satisfaction

↓

Customer satisfaction increases reputation in the market

↓

Good reputation may be a key trigger in customer buying behavior

↓

Increase of sales revenues as new contracts will be won.

In the end, this particular research may be able to validate the line of argument that, to some extent, knowing the strategy will make the organization a stronger player in its respective marketplace.

Both approaches, practical as well as academic, truly have the potential to give interesting and in-depth information on the overall topic of strategy communication and its influence on corporate success. In addition, meaningful conclusion can be drawn for T-Systems which may help to optimize the communication process year by year as Strategy Communication is a dynamic process which needs to be evaluated constantly in order to achieve the best results possible. Only by optimizing the process on a regular basis will ensure that each and every employee gets some direction by knowing where the organization as a whole is moving in the future.

APPENDIX

BIBLIOGRAPHY

BOOKS

ABTS D., MÜLDER W. (2008) 'Grundkurs Wirtschaftsinformatik: Eine kompakte und praxisorientierte Einführung', Vieweg+Teubner; Auflage: 6

BARKER R., ANGELOPULO G.C. (2005) 'Integrated Organisational Communication', Juta Academic

CLEMENTE M.N. (2002) 'The Marketing Glossary: Key Terms, Concepts and Applications', clementebooks (Clemente Communications Group, LLC)

JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R. (2005) 'Exploring Corporate Strategy – Text and Cases (7th Edition)', Harlow: Financial Times Prentice Hall

KOTLER P., BLIEMEL F. (2006) 'Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung', Pearson Studium; Auflage: 10., überarb. u. aktualis. A.

O'SHAUGHNESSY J. (1995) 'Competitive Marketing: A Strategic Approach', Intl Thomson Business Press; 3 Sub edition

PALMER R., MEEK R., PARKINSON L., MEEK H. (2006) 'CIM Coursebook 06/07 Managing Marketing Performance', Butterworth-Heinemann

TYAGI C., KUMAR A.. (2007) 'Advertising Management', Atlantic Publishing

VAREY R., LEWIS B. (2000) 'Internal Marketing: Directions for Management', Routledge; 1 edition

INTERNET

DATAMONITOR (2007) 'T-Systems International GmbH: Company Profile', [Online] Retrieved from: http://sita-study.business-advisor.co.za/files/sita-survey/T-Systems%20profile.pdf [Accessed on: 27 December 2009]

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005) 'The Office of Strategy Management', Harvard Business Review Vol. 83 Issue 10, p72-80, [Online] Retrieved from: http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&thid=106&tsid=31137147-25f8-41bd-8308-b25ac9ff32dc%40sessionmgr4 [Accessed on: 15 December 2009]

NEILSON G.L., MARTIN K.L., POWERS E. (2008) 'The Secrets of Successful Strategy Execution', Harvard Business Review Vol. 86 Issue 6, p60-70 [Online] Retrieved from: http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&thid=113&tsid=31137147-25f8-41bd-8308-b25ac9ff32dc%40sessionmgr4 [Accessed on: 10 December 2009]

NONAKA I. (2007) 'The Knowledge Creating Company', [Online] Retrieved from: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&thid=109&tsid=b98b9df9-eab2-4ad8-af76-c9bdda572a65%40sessionmgr13 [Accessed on: 27 June 2010]

SCHMEER K. (2000) 'Stakeholder Analysis Guidelines', [Online] Retrieved from: http://library.cph.chula.ac.th/Ebooks/Health%20Sector%20Reform/PAHO/section%202%20stakeholder%20analysis%20guidelines.pdf [Accessed on: 04 July 2010]

INTERNAL RESSOURCES

DEUTSCHE TELEKOM AG (2009) 'T-Systems. Enabler of connected life & work', [Online] Retrieved from:
Corporate Intranet
[Accessed on: 4 January 2010]

T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH (2011a) 'Corporate Presentation' [Online] Retrieved from:
Corporate Intranet
[Accessed on: 4 September 2010]

LIST OF GRAPHICS

1 | Historical Overview T-Systems. S. 939
2 | Stakeholder Analysis. S. 944
3 | Response Hierarchy Models. S. 946
4 | Information Delivery Model. S. 950
5 | Media Evolution Model. S. 951

DEBORAH WÄLTERMANN

IMPLEMENTIERUNG EINHEITLICHER UND OBJEKTIVER VERFAHREN AN SCHLÜSSELFÜHRUNGS-POSITIONEN

ZUR SICHERSTELLUNG DER FÜHRUNGSQUALITÄT IM UNTERNEHMEN

ABSOLVENTIN WO49
(10/2009-09/2011)

INHALT

Summary ... 962

1 Einleitung ... 963

2 Das Evaluationsprojekt ... 965
2.1 Ausgangssituation und Zielsetzung ... 965
2.2 Die Leadership Quality Gates ... 968

3 Ergebnisse der Evaluation. ... 969
3.1 Ergebnisse der Evaluation des kurzfristigen Erfolgs der Leadership Quality Gates ... 969
3.2 Review des Leadership Quality Gates »Start« ... 972
3.3 Konzernweiter Rollout der Leadership Quality Gates ... 975
3.4 Ergebnisse der Evaluation des mittelfristigen Erfolgs der Leadership Quality Gates ... 975

4 Resümee. ... 978
4.1 Handlungsempfehlungen ... 978
4.2 Ausblick ... 980

Anhang ... 982

SUMMARY

Der dauerhafte Erfolg eines Unternehmens wird bereits schon heute maßgeblich durch die Ressource »Kompetenz« bestimmt, der Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen ein Kampf um die kompetentesten Mitarbeiter und Führungskräfte. Aus diesem Grund führen viele Unternehmen für die Besetzung von Managementpositionen Assessment Center durch. Der Einsatz solcher Verfahren stellt für das Unternehmen eine erhebliche Investition dar, insbesondere, wenn diese neu entwickelt sind. Insofern ist eine Qualitätskontrolle und Effektivitätsprüfung nach dessen erstmaliger Implementierung dringlich zu empfehlen.

Die Leadership Quality Gates – einheitliche Assessment Center zur objektiven Bewertung der Führungs- und Managementkompetenzen, die an drei wesentlichen Karrierestufen zur Anwendung kommen – wurden 2010 erstmalig innerhalb T-Systems implementiert. Ziel der Leadership Quality Gates ist es, langfristig eine hohe Führungsqualität im Unternehmen sicherzustellen.

Mit Abschluss der nationalen Implementierung im November 2010 sollte das Pilotprojekt im Hinblick auf dessen kurz- und mittelfristigen Erfolg evaluiert werden. Da T-Systems einen Piloten innerhalb der Deutschen Telekom durchgeführt hat, neben einem weiteren gleichnamigen Piloten in einer anderen Konzerneinheit, sollten die Ergebnisse auch für die Entscheidung der konzernweiten Implementierung genutzt werden. Die Evaluation erfolgte in zwei Teilschritten: Teilschritt 1, die Evaluation der Qualität und Akzeptanz der Verfahren, sollte bis Ende 2010 durchgeführt und die Ergebnisse auch für den konzernweiten Rollout genutzt werden. Teilschritt 2 misst die Effektivität der Leadership Quality Gates, weshalb dieser circa ein Jahr nach Implementierung der Verfahren, im Juli 2011, erfolgte.

Die Untersuchung der Qualität wies für zwei der insgesamt drei implementierten Verfahren sehr gute Ergebnisse aus. Für eines der Leadership Quality Gates ergaben sich Optimierungsbedarfe in verschiedener Hinsicht und waren Ausschlag und Anhaltspunkt für die Überarbeitung dieses Verfahrens.

Die Evaluation der Effektivität ergab in Bezug auf das zweite der insgesamt drei Leadership Quality Gate-Verfahren, dass dieses sowohl den entsprechenden Nutzen erbringt als auch die notwendige Vorhersagequalität hinsichtlich der Führungsleistung der Kandidaten liefert. Im Hinblick auf das dritte Verfahren können die Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobengröße nur als Hinweise genommen werden, weshalb an dieser Stelle nochmals nachgefasst werden musste. Die Ergebnisse bezüglich des ersten Verfahrens, des Leadership Quality Gate »Start«, wiesen Handlungsbedarfe auf. Allerdings konnten auch hier keine repräsentativen Aussagen getätigt werden, weshalb die Empfehlung dort ebenso lautete, noch einmal nachzuevaluieren.

Diese Handlungsempfehlungen wurden mittlerweile fast vollständig umgesetzt, womit die Evaluation der Leadership Quality Gates jedoch nicht abgeschlossen ist. Auch bei unveränderter

Durchführung der Verfahren sollten Güteprüfungen regelmäßig erfolgen werden. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist insofern eine wiederholende Evaluation im Abstand von zwei bis fünf Jahren anzustreben.

1 EINLEITUNG

Der dauerhafte Erfolg eines Unternehmens wird bereits schon heute, aber auch zukünftig, maßgeblich durch die Ressource Kompetenz bestimmt, der Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen ein Kampf um die kompetentesten Mitarbeiter und Führungskräfte.

Begründet liegt dies darin, dass der Marktwert vieler moderner Unternehmen mittlerweile nicht mehr nur durch seinen Buchwert, sondern durch einen »unsichtbaren« Wert, dem Wissenskapital, bestimmt wird, welches sich aus dem Strukturkapital (Organisationsstrukturen, Prozesse, Beziehungen, innovative Produkte) und dem Humankapital – den Kompetenzen der Mitarbeiter – zusammensetzt. Da das Humankapital bzw. die Ressource Kompetenz nicht imitierbar ist, bildet diese den entscheidenden Faktor für den zukünftigen und dauerhaften Wettbewerbsvorteil von Unternehmen[1].

In diesem Zusammenhang spielt im Hinblick auf die Kompetenzen von Führungskräften nicht nur die Fachkompetenz eine beutende Rolle, sondern insbesondere auch die Führungs- und Managementkompetenzen. Aus diesem Grund setzen viele Unternehmen für die Besetzung von Führungspositionen Verfahren in Form von Assessment Centern ein, welche gezielt die Kompetenzen der Führungskräfte überprüfen sollen. So auch die T-Systems International GmbH.

Der Einsatz solcher Assessment Center stellt für das Unternehmen eine erhebliche Investition dar, insbesondere, wenn das Verfahren ein neu entwickeltes ist. Eine Qualitätskontrolle und Effektivitätsprüfung nach dessen erstmaliger Implementierung, aber auch in regelmäßigen Abständen ist insofern dringend zu empfehlen. Einerseits um sicherzustellen, dass die angestrebten Ziele auch erreicht werden und das Verfahren somit den entsprechenden Nutzen bringt und andererseits um den personellen, materiellen und finanziellen Aufwand zu legitimieren, der sich entsprechend nur dann rechnet.

Die Diskussion um das Assessment Center als eignungsdiagnostisches Verfahren wird auch heute noch in der Literatur kontrovers geführt. Trotz dessen findet es einen weit verbreiteten Einsatz, vor allem in Groß- und mittelständischen Unternehmen[2], der im Hinblick auf folgende unterschiedliche Zielsetzungen erfolgt:

1 Vgl. Heyse, V., Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen, 2007, S. 20-21

2 zur konkreten Verbreitung im deutschsprachigen Raum siehe Kapitel 2.2.1

- Personalauswahl,
- Potenzialanalyse,
- Personal-/ Organisationsentwicklung[3].

Dies ergab eine in 2008 durchgeführte Studie des Arbeitskreis Assessment Center e.V. zum Praxiseinsatz von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum wonach 171 der insgesamt 233 befragten Organisationen aus verschiedenen Branchen angaben ein Assessment Center einzusetzen[4]. Die Durchführung von Güteprüfungen und Qualitätskontrollen nach Einführung von Assessment Centern oder Anpassungen an diesem bzw. eine grundsätzliche Evaluation alle zwei bis fünf Jahre wird in diesem Kontext als einer von insgesamt neun Qualitätsstandards seitens des Arbeitskreis Assessment Center e.V. definiert[5]. Dies steht im Gegensatz zu den Ergebnissen der genannten Studie, aus welchen hervorgeht, dass eine Evaluation der Assessment Center-Verfahren bei den befragten Unternehmen in den meisten Fällen nur in Form der Erhebung der Zufriedenheit (56%) erfolgt und lediglich 29% Berufserfolgskriterien beurteilen, wie beispielsweise Vorgesetztenurteile[6].

Die T-Systems International GmbH implementierte in 2010 erstmalig Assessment Center-Verfahren für Schlüsselführungspositionen – die Leadership Quality Gates. Die Evaluation der Qualität und Effektivität dieser Verfahren war Gegenstand der nun nachfolgend zusammengefassten Projektarbeit.

---

3 Vgl. Eck, Claus D.; Jöri; Vogt, Assessment-Center, 2007, S. 11; Hagmann, C; Hagmann, J., Assessment Center, 2006, S. 10; Stock-Homburg, R.; Wolff, B., Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2011, S. 48

4 Vgl. Höft, S.; Obermann, C., Der Praxiseinsatz von Assessment Center im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008, 2010. S. 6

5 Vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V. [Internet 2011]: Standards der Assessment Center Technik 2004, 01. August 2011

6 Vgl. Höft, S.; Obermann, C., Der Praxiseinsatz von Assessment Center im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008, 2010, S. 12-13

2 DAS EVALUATIONSPROJEKT

2.1 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Das Unternehmen T-Systems beabsichtigte die Besetzung von Führungspositionen nach einheitlichen Regeln zu professionalisieren, mit dem Ziel, die Besetzungsqualität dieser Positionen zu erhöhen und damit verbunden langfristig die Führungsqualität im Unternehmen sicherzustellen. Im Zuge dessen wurden im Rahmen des Pilotprojektes »Leadership Quality Gates« an drei definierten Karrierestufen einheitliche Verfahren in Form von Assessment Centern eingeführt, die die Leadershipkompetenzen potenzieller zukünftiger Führungskräfte von neutraler Seite bewerten. Das erfolgreiche Absolvieren dieser Leadership Quality Gates ist Voraussetzung für die Besetzung der jeweiligen Führungsposition.

Der Rollout der nationalen Verfahren fand für zwei der definierten Ebenen (Leadership Quality 2 und 3) im Juni 2010 national statt. Im November wurde auch das dritte Leadership Quality Gate (Leadership Quality Gate »Start“) national implementiert, sowie Leadership Quality Gate 2 und 3 international. Der internationale Rollout für Leadership Quality Gate »Start« fand im ersten Quartal 2011 statt.

Mit Abschluss der nationalen Implementierung der Verfahren sollten diese im Rahmen ihrer Pilotphase, die bis März 2011 andauerte, im Hinblick auf ihren Erfolg evaluiert werden, um bei Bedarf noch optimierend eingreifen zu können. Daneben stellte T-Systems einen Piloten für die konzernweite Einführung der Leadership Quality Gates dar, neben der ein weiterer Pilot in einer anderen Konzerneinheit gefahren wurde.

Die definitorischen Eigenschaften des T-Systems Piloten beinhalteten:

- die Verbindlichkeit eines positiven Ergebnisses für die Besetzung der vakanten Führungsposition,
- der Einsatz interner Führungskräfte desselben Levels sowie eines Levels darüber als Beobachter,
- keine Teilnahme des Hiring Managers oder des Hiring HR Business Partners im Verfahren,

Der gleichnamige Pilot einer anderen Konzerneinheit wurde lediglich für eine Ebene – vor der Übernahme einer Position zwei Ebenen unterhalb der Geschäftsführung der Deutschen Telekom – implementiert. Dieser Pilot unterschied sich von dem der T-Systems in Bezug auf dessen charakteristische Eigenschaften in der Hinsicht, als dass:

- das Verfahren zwar Auswahlcharakter hat, das Verfahrensergebnis aber nur eine Empfehlung für die Positionsbesetzung darstellt;
- nur externe, vom Anbieter gestellte Beobachter in den Verfahren teilnehmen und keine internen Führungskräfte;
- die Hiring HR Business Partner am Verfahren teilnehmen können.

Vor dem Hintergrund der Entscheidung, welcher der beiden Piloten als Basis für den konzernweiten Rollout genutzt werden sollte, erfolgte seitens der Konzernzentrale der Auftrag, jeweils bis Ende 2010 die ersten 50 Verfahren zu evaluieren und die Ergebnisse entsprechend in einer Entscheidungsvorlage aufzubereiten, die im Januar 2011 dem Human Resources Leadership Team vorgelegt werden sollte.

Daneben stellte die Implementierung der Leadership Quality Gates eine Investition des Unternehmens dar, die mit erheblichem personellen, materiellen, sowie finanziellen Aufwand verbunden war. Dieser Aufwand rechnet sich jedoch nur dann, wenn die Verfahren eine gute Qualität aufweisen und letztendlich effektiv sind. Dementsprechend sollte der Aufwand der Verfahren, insbesondere da diese eigens für die T-Systems entwickelt worden waren und 2010 erstmalig eingeführt worden sind, über regelmäßige Qualitätskontrollen und Effektivitätsprüfungen legitimiert werden.

Die Evaluation erfolgte in zwei Teilschritten: Teilschritt 1, die Evaluation des kurzfristigen Erfolgs der Leadership Quality Gates im Sinne der Qualität und Akzeptanz der Verfahren, sollte bis Ende 2010 durchgeführt, die Ergebnisse für die Konzeptionierung des Konzernprojekts zur Verfügung gestellt werden. Teilschritt 2 maß den mittelfristigen Erfolg der Leadership Quality Gates, die Effektivität, weshalb diese Evaluation circa ein Jahr nach Implementierung der Verfahren, im Juli 2011, erfolgte.

Was die Zielsetzung des Evaluationsprojektes anging, so war das übergeordnete Ziel den kurz- sowie mittelfristigen Erfolg der Leadership Quality Gates zu bewerten, wobei unter kurzfristigem Erfolg Qualität und Akzeptanz der Verfahren verstanden wurde und unter mittelfristigem Erfolg deren Effektivität. Die folgende Abbildung stellt die Ziele des Projektes übersichtlich dar:

1 | Ziele des Evaluationsprojektes.

Da die Evaluation der Verfahren in zwei Teilschritten erfolgte, wurde für jeden der Schritte eine weitere Zieldefinition vorgenommen.

Die Evaluation des kurzfristigen Erfolgs der Leadership Quality Gates konnte aufgrund des kurzen Implementierungszeitraums lediglich eine Evaluierung qualitativer Aspekte darstellen. Die übergeordnete Zielsetzung dieses Evaluationsteilschrittes war die Evaluation der nationalen Verfahren bis Ende 2010.

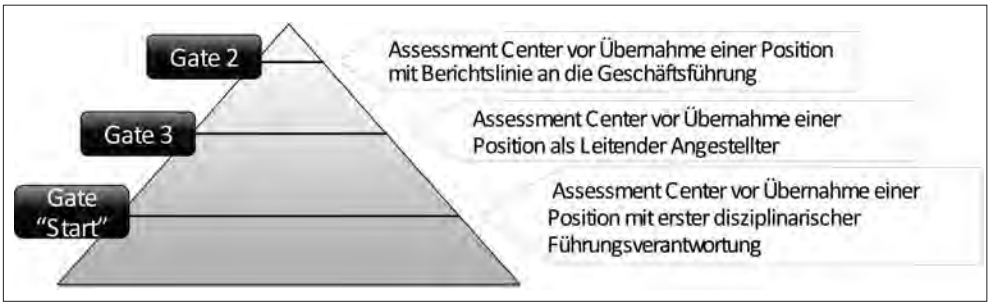
2 | Ziele der Evaluation des kurzfristigen Erfolges der LQG.

Im zweiten Schritt ging es darum die Effektivität der Verfahren ein Jahr nach deren Implementierung zu überprüfen. Dabei sollte der Nutzennachweis im Sinne der Erreichung der mittelbaren, sowie unmittelbaren Ziele einerseits sowie die Vorhersagequalität der Verfahren andererseits ermittelt werden.

3 | Ziele der Evaluation des mittelfristigen Erfolges der LQG.

2.2 DIE LEADERSHIP QUALITY GATES

Die Leadership Quality Gates kommen bei jedem internen vertikalen Wechsel und jeder externen Einstellung an drei wesentlichen Karriereschritten innerhalb der T-Systems zur Anwendung:



4 | Die Leadership Quality Gates im Überblick.

Vier wesentliche Eigenschaften definieren die Leadership Quality Gates:

1. Basis der Leadership Quality Gates sind einheitliche und standardisierte Anforderungsprofile
Grundlage für alle Leadership Quality Gates sind die Kompetenzen des Konzern-Kompetenzmodells (ausgenommen der Fachkompetenz), das sich aus den Leitlinien des Konzerns und weiteren erfolgskritischen Kompetenzen zusammensetzt. Zusätzlich sind je Leadership Quality Gate in den Anforderungsprofilen zu jeder Kompetenz entsprechende Verhaltensanker hinterlegt, die das erwartete Führungs- bzw. Managementverhalten in Bezug auf das entsprechende Managementlevel beschreiben und die in den hierfür konzipierten Verfahrens-Übungen abwechselnd sowie mehrmals beobachtet und anhand einer zugrunde gelegten Skala bewertet werden können.

2. Die Leadership Quality Gates prüfen gezielt die Führungs- und Managementkompetenzen der Kandidaten
Die fachliche Kompetenz der Kandidaten wird in dem Verfahren selbst nicht bewertet. Die Eignung auf fachlicher Basis wird in einem entsprechenden fachlichen Interview durch Hiring Manager und Hiring HR Business Partner vor dem Leadership Quality Gate- Verfahren überprüft.

3. Die Beobachter in den Leadership Quality Gate- Verfahren sind interne Führungskräfte neutral zum Kandidaten und zur Vakanz
Es gilt das Prinzip der Neutralität in den LQG-Verfahren: Hiring Manager und Hiring HR Business Partner nehmen nicht teil. Beobachter sind interne Führungskräfte auf dem Managementlevel der Vakanz bzw. eine Ebene darüber, die weder in Beziehung zu dem Kandidaten stehen, noch zur offenen Position.

Die Führungskräfte wurden für ihre Aufgabe als Beobachter in zwei Schritten geschult: in einer halbtägigen Basisschulung, welche die Grundlagen einer Beobachterfunktion in den Verfahren vermittelt und in einem Briefing vor Verfahrensbeginn, in welchem einerseits nochmals die wichtigsten Aspekte der Beobachtung vergegenwärtigt werden und andererseits im Einzelnen auf das jeweilige Verfahren eingegangen wird.

4. Das erfolgreiche Absolvieren der Leadership Quality Gates ist Voraussetzung für die Besetzung der jeweiligen Vakanz
Das Ergebnis des Leadership Quality Gate- Verfahrens ist für den Hiring Manager verbindlich. Vakante Positionen auf den LQG- Ebenen können nur mit solchen Kandidaten besetzt werden, welche das Verfahren erfolgreich absolviert haben.

Das Leadership Quality Gate »Start« ist ein eintägiges Assessment Center, welches vor Übernahme einer Position mit erster disziplinarischer Führungsverantwortung stattfindet und als Gruppenverfahren mit maximal vier Teilnehmern durchgeführt wird. Bestandteile sind unter anderem eine kurze Selbstpräsentation des Kandidaten, eine simultative Gruppenaufgabe sowie ein Rollenspiel.

Das Leadership Quality Gate 3 ist ein halbtägiges Assessment Center, das in Form eines Einzelverfahrens vor Übernahme einer Position im Leitenden Angestellten Bereich zur Anwendung kommt. Das Verfahren besteht aus vier Elementen, unter anderem einer strategischen Fallstudie sowie ein teilstrukturiertes Interview und einem psychometrischer Tests, der bereits im Vorfeld durgeführt wird.

Das Leadership Quality Gate 2 ist ebenso ein halbtägiges Assessment Center, welches als Einzelverfahren durchgeführt wird und vor Übernahme einer Position mit Berichtslinie an die Geschäftsführung sowie grundsätzlich auf Englisch stattfindet. Das Verfahren ist ein vierstündiges Interview, das sich aus drei Teilen zusammensetzt, beispielsweise einer visionären Diskussion im Hinblick auf die Ausfüllung der zukünftigen Position im Zusammenhang mit dem Thema Führung sowie eine reflexive Diskussion der beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen des Kandidaten.

3 ERGEBNISSE DER EVALUATION

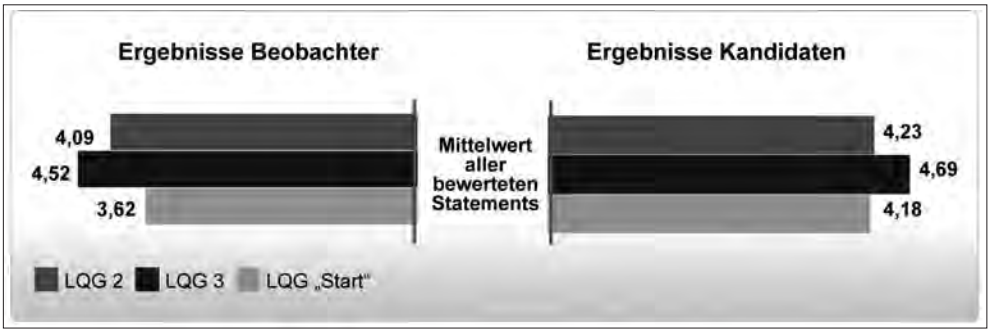
3.1 ERGEBNISSE DER EVALUATION DES KURZFRISTIGEN ERFOLGS DER LEADERSHIP QUALITY GATES

Die Qualität der Leadership Quality Gates im Zusammenhang mit der Evaluation des kurzfristigen Erfolgs wurde mittels Befragung der jeweiligen Verfahrensteilnehmer – Beobachter, Kandi-

daten, sowie Moderatoren – überprüft. Die Befragung von Beobachtern und Kandidaten erfolgte per standardisiertem Fragebogen, die Moderatoren wurden in einem teilstrukturierten Interview befragt[7].

Die Ergebnisse des Vergleichs der einzelnen Leadership Quality Gates zeigen, dass sowohl die Beobachter, als auch die Kandidaten, die Leadership Quality Gates identisch bewertet haben. Zwei Punkte wurden aus den Ergebnissen deutlich ersichtlich:

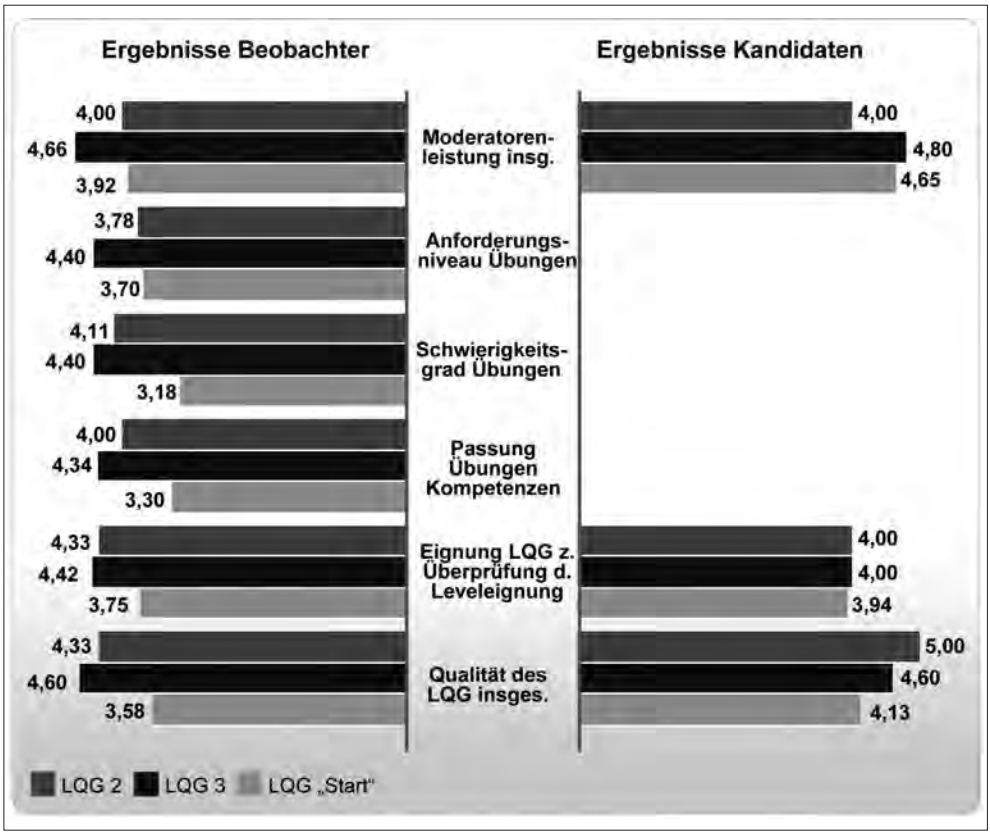
1. Bei Leadership Quality Gate 3 bestanden mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr geringe bis gar keine Optimierungsbedarfe im Zusammenhang mit einem Durchschnittswert von 4,52 Punkten seitens der Beobachter und 4,69 Punkten seitens der Kandidaten. Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung wiesen hier auf eine sehr gute Qualität hin.
2. Der Mittelwert von 3,62 Skalenpunkten aus Beobachter-Perspektive bei Leadership Quality Gate »Start« verdeutlichte definitiv Optimierungsbedarfe im Hinblick auf die einzelnen abgefragten Qualitätsmerkmale.



5 | Mittelwerte der Bewertung der Leadership Quality Gates im Vergleich.

Ein weiterer Vergleich zwischen den Leadership Quality Gates konnte auf Basis der Mittelwerte der zusammenfassenden Fragen je Qualitätsmerkmal erfolgen. Da diese Statements teilweise sowohl im Beobachter- als auch Kandidaten-Fragebogen enthalten waren, war ebenso ein Vergleich von Beobachter- und Kandidaten-Einschätzung möglich.

7 Auf einer fünfstufigen Skala (1=niedrigster Wert, 5=höchster Wert).



6 | Mittelwerte der zusammenfassenden Fragen im Vergleich.

Die wesentlichen Erkenntnisse, welche basierend auf dem Vergleich der Leadership Quality Gates miteinander, sowie zusätzlich der Beobachter- und Kandidaten-Einschätzung gewonnen werden konnten waren:

1. Die Qualität der Moderatorenleistung insgesamt wurde in allen Gates sowohl von Beobachtern als auch Kandidaten als gut bewertet, wobei die der Beobachter etwas kritischer ausfiel
2. Das Anforderungsniveau und der Schwierigkeitsgrad der Übungen sind im Falle von Leadership Quality Gate 2 und 3 angemessen im Hinblick auf Positionen des entsprechenden Levels und die Übungen eignen sich gut dazu, die Kompetenzen zu bewerten. Dies resultiert letztendlich auch in einer guten Eignung der Verfahren zur Überprüfung der Managementlevel-Eignung der Kandidaten.
3. Leadership Quality Gate »Start« war im Vergleich zu den anderen beiden Gates aus Beobachtersicht deutlich weniger geeignet die Levelpassung der Kandidaten zu überprüfen. Es war anzunehmen, dass die Gründe hierfür darin lagen, dass der Schwierigkeitsgrad der

Übungen für Positionen auf dem Managementlevel nicht angemessen war als auch die Eignung der Übungen die entsprechenden Kompetenzen zu überprüfen.

4. Die Qualität des Leadership Quality Gate »Start« galt es auf jeden Fall nach Einschätzung der Beobachter, zu optimieren. Demgegenüber war die Qualität von Leadership Quality Gate 3 und 2 gut bis sehr gut. Hier bestanden keine bis sehr geringe Optimierungsbedarfe.

Eine detaillierte Betrachtung der Ergebnisse der Beobachter- und Kandidaten-Befragung als auch der Moderatoreninterviews haben gezeigt, dass in Bezug auf Leadership Quality Gate 2 und 3 hinsichtlich der Verfahren kein Handlungsbedarf bestand. Die Ergebnisse der geschlossenen Befragung von Beobachtern und Kandidaten wiesen für Leadership Quality Gate 2 und 3 im Mittel über alle Statements sehr gute Ergebnisse aus. Im Einzelnen wurde die Qualität des jeweiligen Verfahrens, sowie dessen Eignung, die Managementleveleignung der Kandidaten zu überprüfen für beide Verfahren von Beobachter- als auch Kandidatenseite mit Werten über 4,0 Skalenpunkten bestätigt. Die Kandidateneinschätzung von Leadership Quality Gate 2 und 3 mussten in diesem Kontext jedoch vorsichtig interpretiert werden aufgrund der geringen Rücklaufquote. Die Ergebnisse der Moderatoreninterviews untermauerten die der Beobachterbewertung und wiesen eine hohe Akzeptanz der Verfahren auf Seiten der Hiring Manager aus.

Für Leadership Quality Gate »Start« wurden Optimierungsbedarfe auf Basis der Untersuchungsergebnisse identifiziert, weshalb dieses zeitnah nach der Evaluation überarbeitet wurde. Ebenso wurde Verbesserungsbedarf in Bezug auf das Einladungsmanagement aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet.

Die Optimierungsbedarfe des Leadership Quality Gate »Start« umfassten dabei vor allem folgende Aspekte:

- Anforderungsniveau und Schwierigkeitsgrad einzelner Übungen
- die Eignung der Übungen die jeweiligen Kompetenzen zu überprüfen
- die Beobachtbarkeit der Verhaltensanker sowie
- die Qualität des Einladungsprozesses.

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde aus diesem Grund beschlossen, das Leadership Quality Gate »Start« im Hinblick auf die durch die Evaluation identifizierten Handlungsfelder zu überarbeiten.

3.2 REVIEW DES LEADERSHIP QUALITY GATE »START«

Im Zusammenhang mit der Überarbeitung des Leadership Quality Gate »Start« fand im Januar 2011 ein Workshop mit den jeweiligen Konzeptions-Verantwortlichen der beiden Supplier, sowie den Verantwortlichen für die Organisation der Verfahren statt, in dem die Optimierungsbedarfe mit einem entsprechenden Maßnahmenplan hinterlegt wurden. Die Ergebnisse des Workshops als auch der Überarbeitung des Verfahrens waren zusammengefasst:

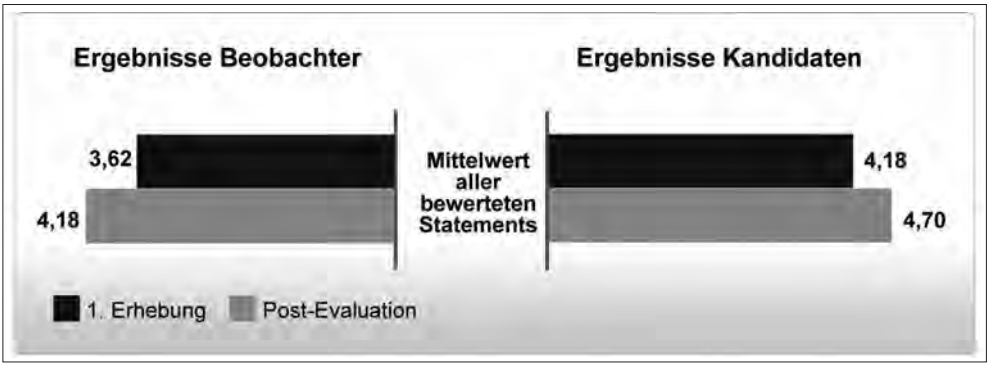
1. Die Überarbeitung des Zeitplans im Sinne einer besseren Verschachtelung der Übungen und einer maximalen Verfahrensdauer von 10 Stunden;
2. Die Schärfung der Verhaltensanker und Transferierung dieser auf die konkreten Übungen;
3. Die Überarbeitung der Beobachtermatrix im Sinne einer verbesserten Passung von zu beobachtenden Kompetenzen und Übungen;
4. Die Überarbeitung der Übungen.

Das Review des Leadership Quality Gate »Start« wurde stark und intensiv vorangetrieben, so dass bereits im März 2011 das optimierte Verfahren implementiert wurde.

Vor dem Hintergrund des Reviews von Leadership Quality Gate »Start« ergab sich die Notwendigkeit, das Verfahren im Nachgang zu dessen Implementierung nochmals evaluieren. Das Ziel hierbei war es zu überprüfen, ob sich die Qualität der Verfahren entsprechend zu den Optimierungen verbessert hatte.

Methodische Grundlage für die Erhebung war der konzipierte Beobachter- und Kandidaten- Fragebogen, der bereits für die erste Evaluation eingesetzt wurde, um auf diese Weise eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können.

Ein Vergleich der Mittelwerte über alle bewerteten Statements hinweg zeigte eine deutliche Verbesserung der Beobachtereinschätzungen. Beide Bewertungen, auch die der Kandidaten, lagen jeweils über 4,0 Skalenpunkten und wiesen damit eine gute Qualität des Leadership Quality Gate »Start« aus. Auf Basis dieser Ergebnisse konnte der Schluss gezogen werden, dass mit der Verbesserung der Einschätzungen gleichzeitig auch die Akzeptanz des Verfahrens bei den Beteiligten gestiegen war.

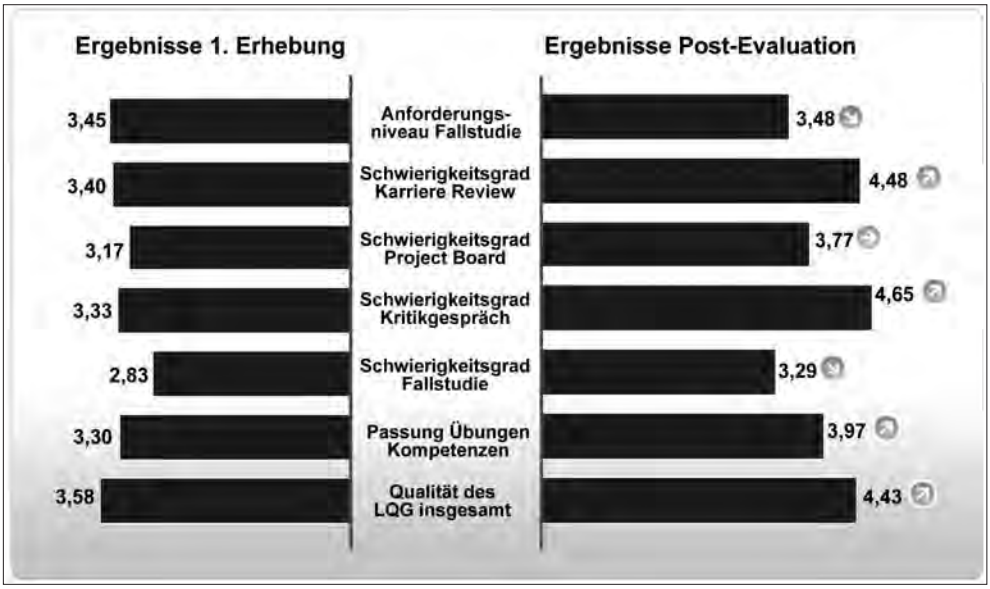


7 | Vergleich Mittelwerte Ersterhebung mit Post-Evaluation.

Die Gegenüberstellung der zuvor als unzureichend bewerteten Statements der ersten Erhebung mit den Werten der Post-Evaluation sollte verdeutlichen, inwiefern sich die Bewertung der einzel-

nen Statements verbessert hatte. Diese Gegenüberstellung zeigte eine deutliche Verbesserung der Beobachterbewertungen im Hinblick auf die meisten der in der Ersterhebung negativ identifizierten Werte.

Dennoch zeigte der Vergleich auch unbefriedigende Ergebnisse im Hinblick auf die Bewertung von drei Statements. Bei diesen wurde zwar eine Verbesserung erzielt, jedoch war der Mittelwert noch immer kein zufriedenstellendes Ergebnis.



8 | Vergleich Low-Werte Beobachterbefragung der Ersterhebung mit Post-Evaluationswerten.

Zusammenfassend ließ sich somit sagen, dass die Optimierungen des Leadership Quality Gate »Start« zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung des Verfahrens beigetragen haben. Die Qualität des Verfahrens wurde sowohl von Beobachtern als auch Kandidaten in der Post-Evaluation als gut mit Tendenz zu sehr gut bewertet. Ebenso wurde dem Verfahren aus Beobachter- und Kandidatensicht eine gute Eignung zugesprochen, die Managementlevel-Eignung der Teilnehmer zu überprüfen.

Trotz der insgesamt guten Ergebnisse bestand hinsichtlich der Fallstudie und dem Project Board Handlungsbedarf in Bezug auf das Anforderungsniveau und den Schwierigkeitsgrad der jeweiligen Übung. Hier war die Empfehlung in einem nächsten Schritt nochmals im Detail zu ermitteln, inwiefern diese beiden Verfahrenselemente nicht den Anforderungen des Positionslevels entsprechen.

3.3 KONZERNWEITER ROLLOUT DER LEADERSHIP QUALITY GATES

Mitte Februar 2011 wurden die beiden Piloten der T-Systems und der anderen Konzerneinheit im Human Resources Leadership Team auf oberster Konzernebene erstmalig präsentiert. Inhalt der Leadership Team-Vorlage waren neben der Konzeptvorstellung des jeweiligen Piloten die Evaluationsergebnisse, sowie eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Konzepte mit der abschließenden Empfehlung, einen globalen Standard für die Leadership Quality Gates einzuführen.

Ergebnis des Leadership Teams war der Auftrag ein national sowie international gültiges Konzept zur konzernweiten Einführung der Leadership Quality Gates- Systematik auf Basis der beiden Piloten und der Evaluation zu entwerfen und zeitnah im Human Resources Leadership Team zu präsentieren.

Das Konzept zur globalen Implementierung der Leadership Quality Gates im Konzern Deutsche Telekom sah für Leadership Quality Gate »Start« und Leadership Quality Gate 3 die T-Systems-Lösung vor und für Leadership Quality Gate 2 einen gemeinsamen Framework aus den beiden Piloten.

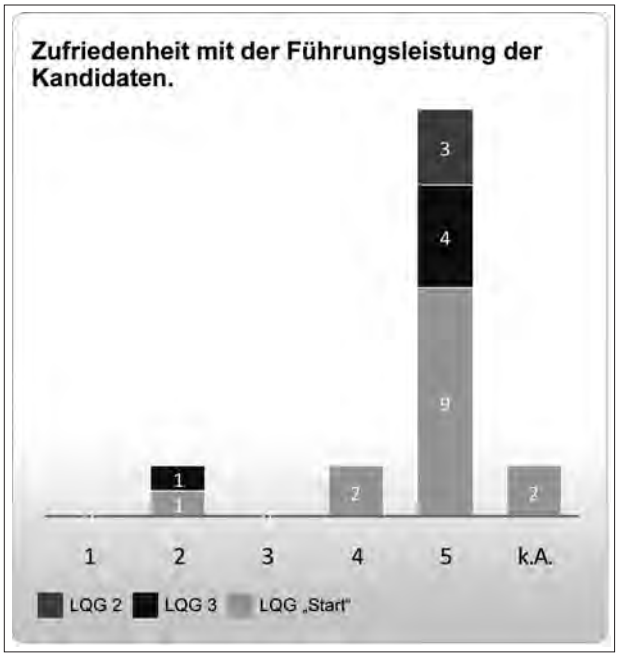
Im Juni wurde das Konzept als Entscheidungsvorlage in das Human Resources Leadership Team eingebracht und auch so beschlossen. Der Rollout der konzernweiten Leadership Quality Gates fand ab dem vierten Quartal 2011 statt.

3.4 ERGEBNISSE DER EVALUATION DES MITTELFRISTIGEN ERFOLGS DER LEADERSHIP QUALITY GATES

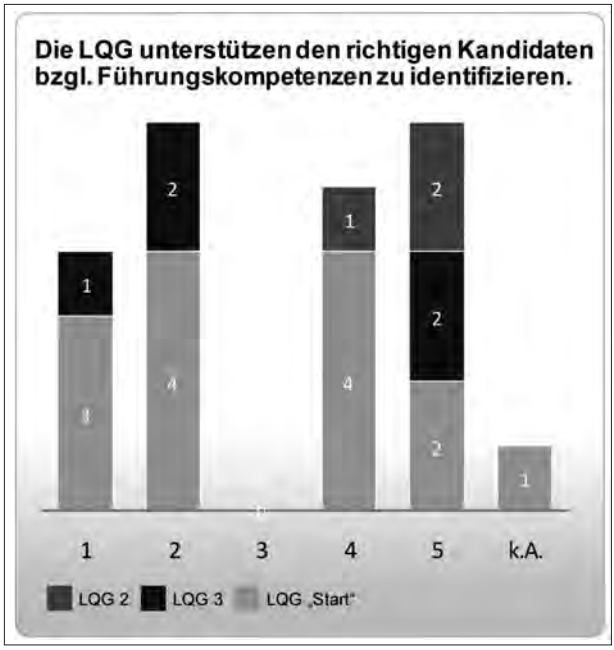
Die Effektivität im Sinne der Zielerreichung sowie der Vorhersagequalität der Leadership Quality Gates wurde einerseits erhoben mittels Befragung der Führungskräfte, welche ein Verfahren beauftragt, bzw. eine vakante Position mit erfolgreichen Kandidaten besetzt haben. Ebenso wurden in diesem Kontext diejenigen HR Business Partner befragt, welche den Besetzungsprozess einer Vakanz mit einem erfolgreichen LQG-Kandidaten begleitet haben. Andererseits wurden die Ergebnisse der jährlich stattfindenden Leistungs- und Potenzialbeurteilung derjenigen Kandidaten analysiert, die erfolgreich für eine Position eingestellt wurden.

Die Ergebnisse Befragung der Hiring Manager sowie Hiring HR Business Partner, als auch die Analyse der Ergebnisse der Leistungs- und Potenzialbeurteilung der Leadership Quality Gates-Kandidaten konnten aufgrund der eher geringen Rücklaufquoten beziehungsweise Stichprobengröße kein vollständiges Bild in Bezug auf die Effektivität der Leadership Quality Gates geben. Nichtsdestotrotz konnten diese aber als Anhaltspunkte für die Vorhersagequalität der Verfahren betrachtet werden, als auch im Hinblick darauf, ob die Leadership Quality Gates ihren Nutzen erbringen im Sinne der angestrebten Zielerreichung.

In Bezug auf Leadership Quality Gate 2 waren die Ergebnisse repräsentativ, da dieses aufgrund der im Vergleich kleineren Zielgruppe nicht allzu häufig beauftragt wird, und sprachen sowohl dafür, dass das Verfahren den entsprechenden Nutzen erbringt, als auch die notwendige Vorhersagequalität hinsichtlich der Führungsleistung der Kandidaten liefert. Die Erhöhung der Besetzungsqualität durch das Leadership Quality Gate 2 bewerteten sowohl Hiring Manager als auch HR Business Partner mit einem Wert von mindestens 4,0. Auch sprachen die Hiring Manager dem Verfahren zu, dass mit dessen Hilfe die richtigen Kandidaten identifiziert werden, was durch die Tatsache bestätigt wurde, dass definitiv fünf der sechs Leadership Quality Gate 2- Kandidaten ihre Position noch inne hatten. Die sehr hohe Zufriedenheit der Hiring Manager mit der Führungsleistung, als auch die Ergebnisse der Leistungs- und Potenzialbeurteilung der Kandidaten, deuteten auf eine gute Vorhersagequalität des Verfahrens hin.



9 | Zufriedenheit der Hiring Manager mit der Führungsleistung.

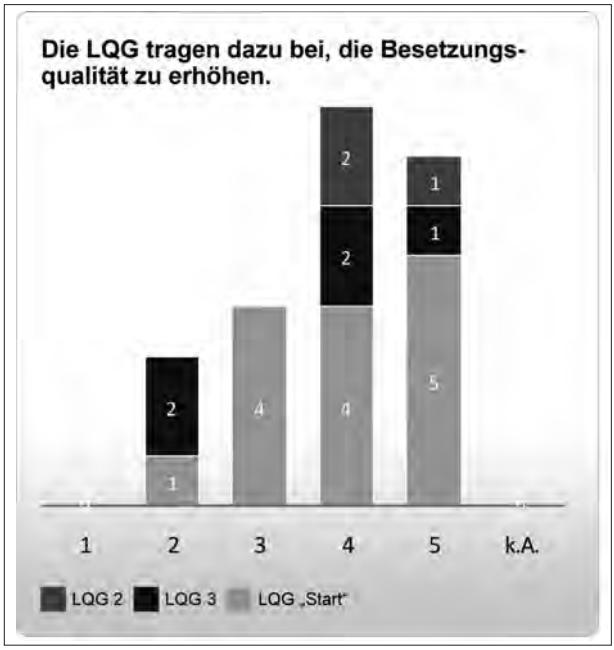


10 | Erhöhung der Besetzungsqualität durch die LQG.

Hinsichtlich des Leadership Quality Gate 3 konnten die Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobengröße nur als Hinweise genommen werden. Im Zusammenhang mit der Vorhersagequalität des Verfahrens deutete die hohe Zufriedenheit der Hiring Manager mit der Führungsleistung der Kandidaten, sowie die Ergebnisse der Leistungs- und Potenzialbeurteilung darauf hin, dass grundsätzlich auf Basis des Verfahrens valide Schlussfolgerungen hinsichtlich der Führungskompetenzen der Kandidaten gezogen werden. Im Hinblick auf die Erreichung der angestrebten Ziele gaben die Evaluationsergebnisse aufgrund deren großer Streuung zusätzlich zu der eher geringen Repräsentativität keine klaren Hinweise darauf, ob diese als erreicht oder unerreicht angesehen werden konnten. Aus diesem Grund ergab sich hieraus die Empfehlung nochmal nachzufassen.

Die Ergebnisse bezüglich Leadership Quality Gate »Start« wiesen auf einen Handlungsbedarf dahingehend hin, dass die Anforderungen des Verfahrens teilweise zu hoch bewertet wurden und entsprechend auch die Bewertung, dass das Assessment Center dazu beiträgt die Besetzungsqualität für Führungspositionen auf dem Level zu erhöhen. Dies äußerte sich letztendlich auch darin, dass die Unterstützung des Verfahrens im Hinblick auf die Identifikation des richtigen Kandidaten mit einem Mittelwert von nur 2,9 beurteilt wurde. Die hohe Zufriedenheit der Hiring Manager mit der Führungsleistung der Kandidaten ließ jedoch erkennen, dass das Verfahren prinzipiell valide Prognosen zulässt. Um zu einer repräsentativeren Aussage zu kommen, war aber auch hier die Empfehlung nochmals zu evaluieren und die Ergebnisse der Leistungs- und Potenzialbeurteilung zu berücksichtigen. Dies war zu dem Zeitpunkt der Evaluation noch nicht

möglich, da die Leadership Quality Gate »Start«- Kandidaten nur teilweise unter die Zielgruppe des Instruments fielen (es gibt eine Leistungs- und Potenzialbeurteilung speziell für die Zielgruppe Leitende Angestellte, unter welche die »Start«-Kandidaten nur bedingt fallen) und die Ergebnisse aus dem anderen Instrument noch nicht vorlagen.



11 | Erhöhung der Besetzungsqualität durch die LQG.

4 RESÜMEE

4.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Ergebnissen der Post-Evaluation des Leadership Quality Gate »Start“, sowie der Evaluation der Effektivität der Leadership Quality Gates ergaben sich jeweils kurz- und mittelfristige Handlungsbedarfe.

Maßnahme	Wer	Wann
Workshop zur Überarbeitung der LQG "Start"-Übungen ▪ Überarbeitung von Fallstudie und Project Board ▪ Konzeption neuer, alternativer Übungen	HRD, Supplier, Moderatoren, Manager des Levels (Beobachter)	Bis Mitte 09/2011
Erneute Evaluation des LQG 3 ▪ Post-Evaluation der Qualität des LQG 3 ▪ Interviews mit Hiring Manager des LQG 3	HRD	Bis Ende 08/2011

12 | Handlungsempfehlungen – kurzfristig umzusetzende Maßnahmen.

Kurzfristiger Bedarf bestand im Zusammenhang mit Leadership Quality Gate »Start« und Leadership Quality Gate 3. Bezüglich Leadership Quality Gate »Start« sollten zwei Übungen nochmals überarbeitet werden im Hinblick auf Schwierigkeitsgrad und Anforderungsniveau. Daneben war die Empfehlung grundsätzlich neue Übungen zu konzipieren, da das Verfahren im November bereits ein Jahr implementiert war und damit die Sperre der ersten nicht-erfolgreichen Kandidaten endete[8].

Diese Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt. Ende 2011/ Anfang 2012 wurden neue Übungen für das Leadership Quality Gate »Start« konzipiert, auch mit den Ergebnissen der Evaluation im Hintergrund. Im April wurden die neuen Übungen dann implementiert, nachdem diese vorab ausreichend auf Schwierigkeitsgrad und Praxisrelevanz sowie Anforderungsniveau getestet wurden.

Im Hinblick auf Leadership Quality Gate 3 war die Handlungsempfehlung, nochmals zu evaluieren, da die Evaluationsergebnisse keine eindeutigen Hinweise auf den Nutzennachweis des Verfahrens liefern konnten. Dies erfolgte im September 2011 und die Ergebnisse ergaben, dass 87% der Beobachter das Leadership Quality Gate 3 für das geeignete Verfahren halten, die Managementeignung zu überprüfen und 89% die Qualität des Verfahrens für gut oder sehr gut erachten. Mittelfristiger Handlungsbedarf ergab sich zum einen nach Einführung der Leadership Quality Gates mit neuen Übungen, um den Zusammenhang zwischen Anforderungskriterien und Übungen zu überprüfen. Ende 2011 wurden auch beim Leadership Quality Gate 3 neukonzipierte Übungen eingeführt aufgrund der Situation, dass das Verfahren bereits seit einem Jahr implementiert war. Analog zum Leadership Quality Gate »Start« wurden bei Leadership Quality Gate 3

8 Im Falle dessen, dass ein Kandidat ein Leadership Quality Gate nicht besteht, erhält er eine Sperre von einem Jahr, in der er sich nicht auf Positionen des Levels bewerben bzw. an einem Verfahren teilnehmen darf. Teil der Verfahrensergebnisse sind Entwicklungsempfehlungen, die er Kandidat erhält und die er während der einjährigen Sperre umsetzen kann, um sich so entsprechend auf die Anforderungen des Levels hin zu entwickeln.

ebenso die Übungen vorab auf Schwierigkeitsgrad und Ebenenrelevanz erfolgreich getestet. Die Evaluation der neukonzipierten, alternativen Übungen ist für das erste Quartal 2012 vorgesehen.

Maßnahme	Wer	Wann
Evaluation der LQG mit alternativen Übungen	HRD	Q1 2012
▪ Evaluation der Qualität mittels der Fragebögen		
▪ Evaluation der Qualität mittels statistischer Berechnungen		
Post-Evaluation der prädiktiven Validität der LQG	HRD	Q1 2012
▪ Analyse der Ergebnisse der Potenzial- und Leistungsbeurteilung mit Fokus auf Führungskompetenz		
▪ Analyse der Gründe für Positionswechsel von LQG-Kandidaten mit Fokus auf Führungsleistung bzw. Komplexitätssprung		

13 | Handlungsempfehlungen – mittelfristig umzusetzende Maßnahmen.

Zum anderen sollte ebenfalls mittelfristig nochmals eine Evaluation der Vorhersagequalität der Verfahren mit den »alten« Übungen erfolgen, da für Leadership Quality Gate 3 und Leadership Quality Gate »Start« in diesem Zusammenhang keine valide Aussagen getroffen werden konnten. Diese Teilevaluation steht noch aus für das erste Quartal 2012.

4.2 AUSBLICK

Die Studie des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2008 ergab, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen, welche Assessment Center einsetzen, diese auch evaluieren, jedoch hauptsächlich in Form der Erhebung der Zufriedenheit[9]. Die Evaluation von Assessment Centern im Sinne einer Qualitätskontrolle und Güteprüfung ist jedoch dringend erforderlich, um sicherzustellen, dass die angestrebten Ziele auch nachhaltig erreicht werden. Insbesondere bei einem neu entwickelten AC, das zunächst einen Zusammenhang zwischen Anforderungskriterien, AC-Übungen und Berufserfolgkriterien nur annimmt und gleichzeitig eine große Investition darstellt, kann die Güteprüfung diese Zusammenhänge absichern, das Verfahren verbessern und letztendlich den Aufwand legitimieren. Aus diesem Grund hat der Arbeitskreis Assessment

9 Vgl. Höft, S.; Obermann, C., Der Praxiseinsatz von Assessment Center im deutsch-sprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008, 2010. S. 12

Center e.V. die Evaluation als einen der zentralen Qualitätsstandards von Assessment Centern definiert.

In diesem Zusammenhang wurden die in 2010 erstmalig innerhalb der T-Systems International GmbH implementierten Leadership Quality Gates als einheitliche Assessment Center- Verfahren an drei definierten Schlüsselführungspositionen zur Validierung der Führungskompetenzen der Kandidaten, im Hinblick auf deren Qualität, Akzeptanz und Effektivität evaluiert. Auf Basis der Evaluation konnten Qualität und Effektivität der Verfahren gesteigert und somit deren Effizienz erhöht werden. Ebenso konnte durch die Evaluation die Rentabilität für eines der Leadership Quality Gate- Verfahren nachhaltig festgestellt und damit der notwendige Aufwand legitimiert werden. Mit der Evaluation der Verfahren mit den neuen Übungen, sowie der erneuten Güteprüfung von Leadership Quality Gate »Start« und 3 ist die Evaluation jedoch nicht abgeschlossen. Auch bei unveränderter Durchführung der Verfahren sollten Güteprüfungen regelmäßig wiederholt werden. Insofern ist im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine wiederholende Evaluation im Abstand von zwei bis fünf Jahren anzustreben.

ANHANG

LITERATUR

ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER e.V.: Standards der Assessment Center Technik 2004, http://www.arbeitskreis-ac.de/index.php/component/content/ article/41-standards/150-standards-der-assessment-center-technik-2004.html# P9, 01. August 2011

ECK, C. D.; JÖRI, H.; VOGT, M.: Assessment-Center, Heidelberg: Springer, 2007

HEYSE, V.: Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen, in: Erpenbeck, John; Heyse, Volker (Hrsg.): KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE® X im Praxistest, Münster: Waxmann, 2007, S. 11-179

HÖFT, S.; OBERMANN, C.: Der Praxiseinsatz von Assessment Center im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008, in: Wirtschaftspsychologie, 12 (2010), Heft 2, S. 5-16

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Ziele des Evaluationsprojektes. S. 966

2 | Ziele der Evaluation des kurzfristigen Erfolges der LQG. S. 967

3 | Ziele der Evaluation des mittelfristigen Erfolges der LQG. S. 967

4 | Die Leadership Quality Gates im Überblick. S. 968

5 | Mittelwerte der Bewertung der LQG im Vergleich. S. 970

6 | Mittelwerte der zusammenfassenden Fragen im Vergleich. S. 971

7 | Vergleich Mittelwerte Ersterhebung mit Post-Evaluation. S. 973

8 | Vergleich Low-Werte Beobachterbefragung der Ersterhebung mit Post-Evaluationswerten. S. 974

9 | Zufriedenheit der Hiring Manager mit der Führungsleistung. S. 976

10 | Auswahl des richtigen Führungskandidaten durch die LQG. S. 977

11 | Erhöhung der Besetzungsqualität durch die LQG. S. 978

12 | Handlungsempfehlungen - kurzfristig umzusetzende Maßnahmen. S. 979

13 | Handlungsempfehlungen - mittelfristig umzusetzende Maßnahmen. S. 980

SANDRA VIEWEG

AUFBAU DES CONTROLLINGS IN DER ENTWICK-LUNGSABTEILUNG ENGINEERING LAYOUT SYSTEMS

IM UNTERNEHMENSBEREICH KRAFTFAHRZEUG-TECHNIK DER ROBERT BOSCH GMBH

ABSOLVENTIN WO26
(06/2006–05/2008)

INHALT

Summary ... 986

1 Einleitung ... 987

2 Die Robert-Bosch GmbH ... 987
2.1 Die Organisation und Struktur ... 988
2.2 Die projektgebende Abteilung ... 989
2.3 Der Stundensatz als zentrale Größe ... 990
2.4 Die Ausgangssituation ... 991
2.5 Die Herausforderung ... 991
2.6 Der Projektauftrag ... 993

3 Ein kleiner Exkurs: Controlling – Was ist das? ... 994

4 Unterstützung im Strategieentwicklungsprozess ... 995
4.1 Unternehmerische Rahmenbedingungen ... 995
4.2 Erfolgsfaktoren in der Layoutentwicklung ... 998
4.3 Entwicklung der Ziele und Strategie ... 1000

5 Umsetzung der Strategie ... 1003
5.1 Das Verrechnungskonzept für Entwicklungsvorleistungen ... 1003
5.2 Das Service Level Agreement ... 1005

6 Aufbau des Projektcontrollings ... 1005

7 Erstellung eines Anwenderhandbuchs ... 1007
7.1 Ermittlung der Zielgruppen ... 1007
7.2 Aufbau des Anwenderhandbuchs ... 1008

8 Resümee ... 1009

9 Nachwort ... 1010

Anhang ... 1011

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.

1 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.

2 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].

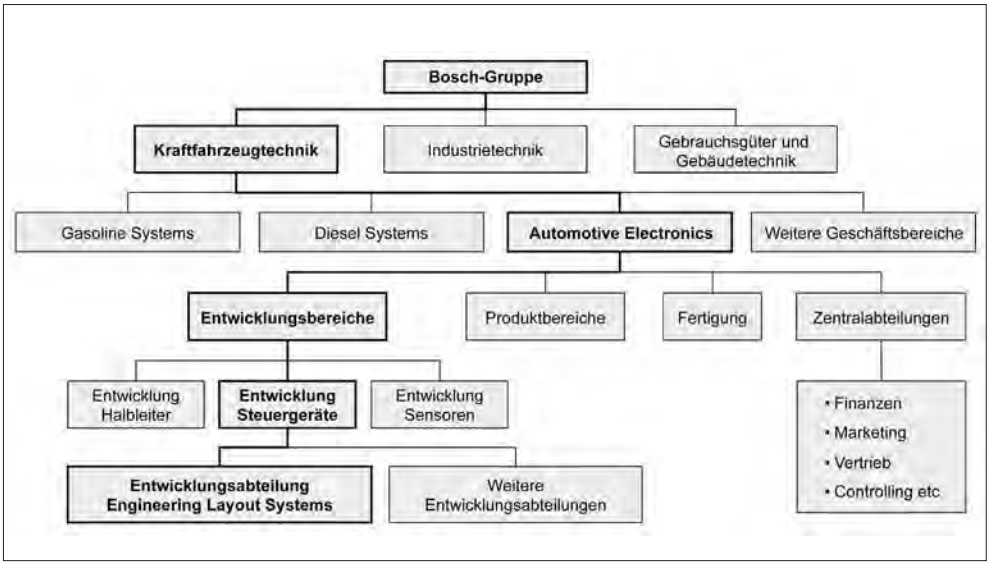
1 SAP R/3 ist eine eingetragene Marke der SAP AG.

2.1 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.



1 | Organisatorische Einordnung der Entwicklungsabteilung in das Unternehmen.

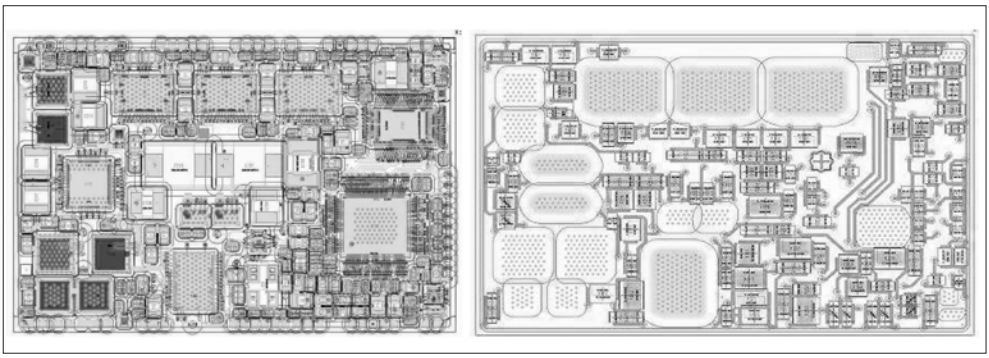
Der Geschäftsbereich Automobilelektronik gliedert sich seinerseits in Entwicklung, Fertigung, Produktbereiche und zentrale Abteilungen. Die projektgebende Entwicklungsabteilung Engineering Layout Systems, in der vorliegenden Arbeit mit AE/ELS abgekürzt, gehört zum Entwicklungsbereich für Steuergeräte. Sie ist ein Dienstleister sowohl für den eigenen als auch für die anderen Geschäftsbereiche des Unternehmensbereichs Kraftfahrzeugtechnik.

2.2 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.



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 steigen-

de 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.

2.3 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* + Kosten für Entwicklungsvorleistungen + Umlage Leitung Entwicklungsbereich = Stundenwirksame Kosten	* Personal- und Sachkosten, Raumkosten, Gemeinkosten etc.
$\text{Stundensatz} = \dfrac{\text{Stundenwirksame Kosten}}{\text{Produktive Stunden}^{**}}$	** 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 Möglichkei-

ten zur Reduzierung des Kostenstellenbudgets sind bereits weitgehend ausgeschöpft. So bleibt in der Regel die Reduzierung der stundensatzrelevanten Entwicklungsvorleistungen oder Erhöhung der produktiven Stunden.

2.4 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].

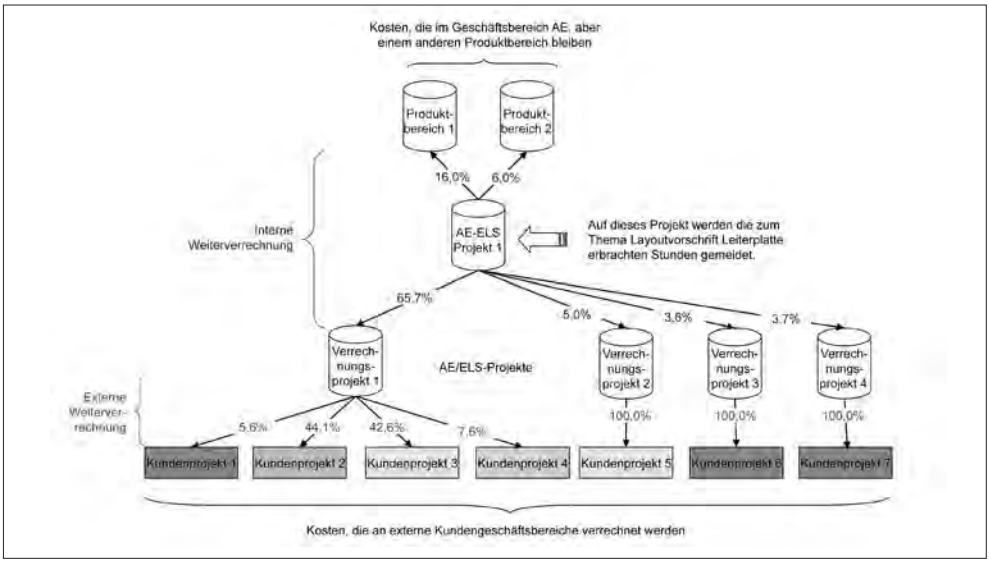
Das SAP-System ist eine integrierte, branchenneutrale Standardsoftware. Es wird in der Regel an unternehmensspezifische betriebswirtschaftliche Erfordernisse angepasst. Diese Anpassung wird als Customizing bezeichnet. Da es sich jedoch um eine Standardsoftware handelt, ist die Einführung gleichzeitig 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].

2.5 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.



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.

2.6 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. Voraus-setzung 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.

3 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].

Controllingtypen / 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

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].

4 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.

4.1 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

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

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

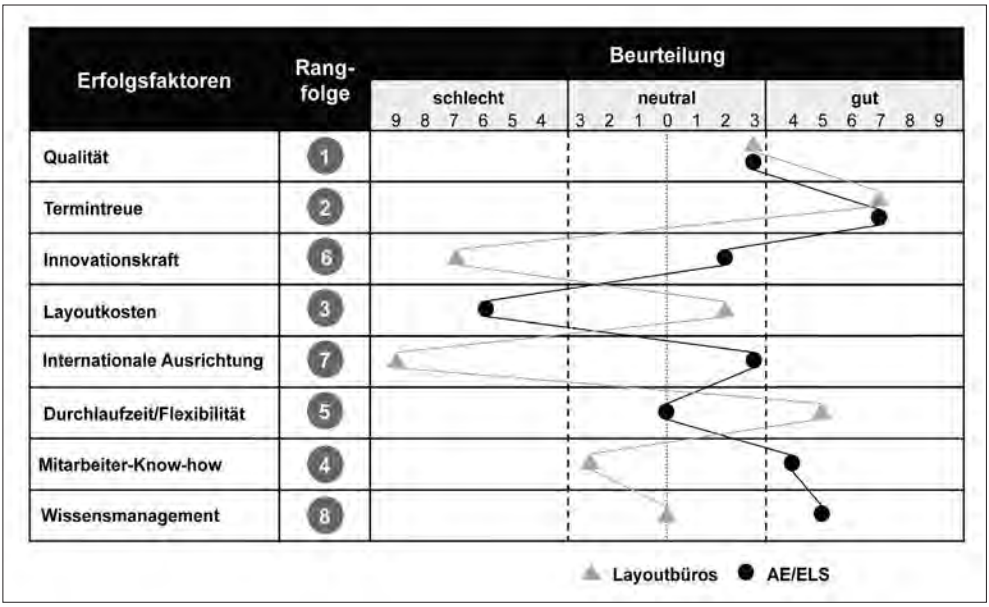
7 | Hauptchancen und -risiken eines Automobilzulieferers.

4.2 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.



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.

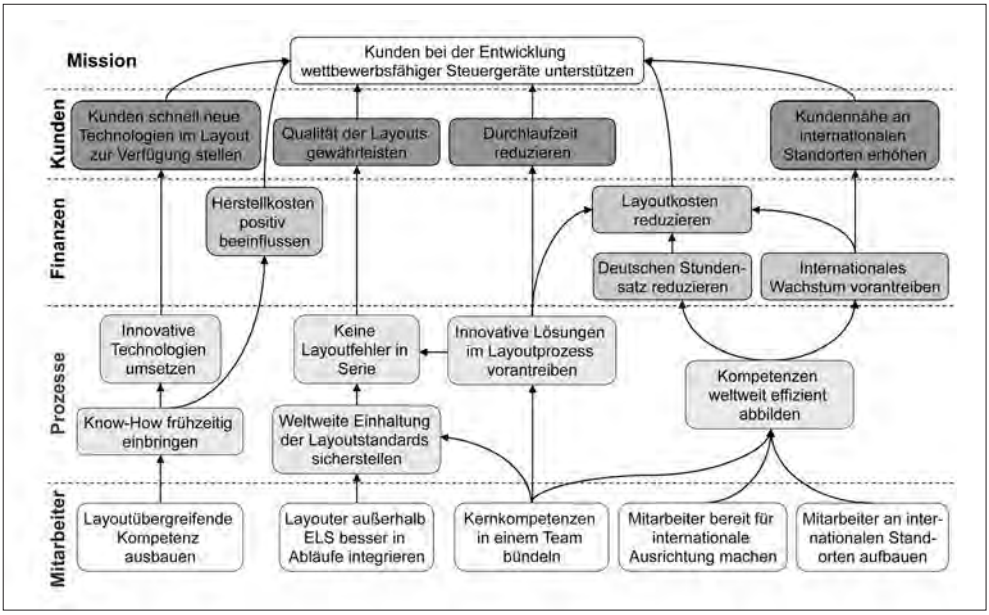
4.3 ENTWICKLUNG DER ZIELE UND STRATEGIE

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].



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.

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.

5 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.

5.1 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.

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

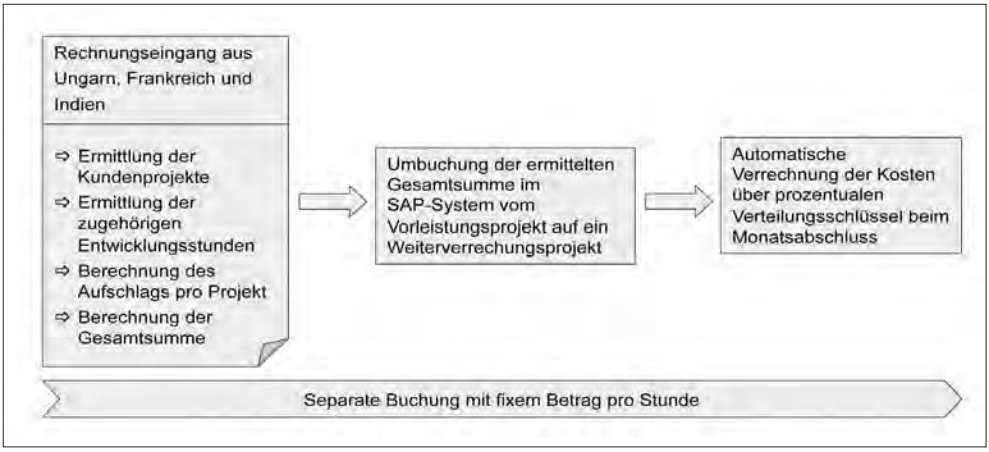
Für die Mitarbeiter an den ausländischen Standorten wurden die produktiven Stunden über das gesamte Jahr ermittelt. Die produktiven Stunden weichen aufgrund anderer Wochenarbeitszeiten, Feiertagsregelungen, Planung zu Abwesenheit, Verwaltungs- und Einarbeitungsaufwand von den produktiven Stunden in Deutschland ab. Anschließend wird der zuvor ermittelte Anteil der anderen Standorte an den Vorleistungen den produktiven Stunden gegenübergestellt.
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.



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.

5.2 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.

6 AUFBAU DES PROJEKTCONTROLLINGS

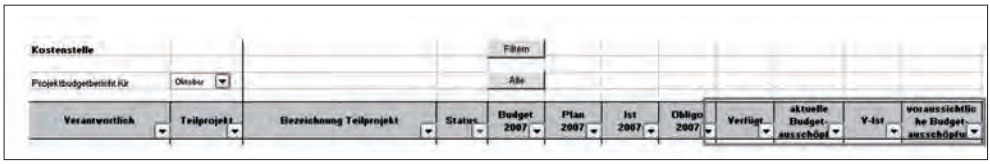
Die Abteilung AE/ELS ist verantwortlich für die Einhaltung der Budgets ihrer Entwicklungsprojekte. Gemäß einer Festlegung des Geschäftsbereichs darf es keine Projekte geben, die nicht budgetiert sind. Eine Überziehung von Budgets ist ebenfalls nicht gestattet. Sofern durch unvorhergesehene Ereignisse 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.

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.



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 %

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.

7 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.

7.1 ERMITTLUNG DER ZIELGRUPPEN

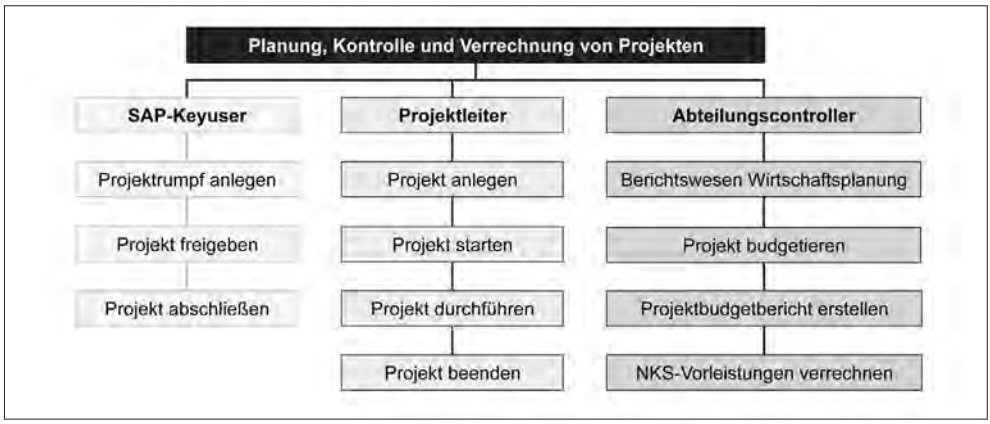
Den Mitarbeitern sind im SAP-System anwenderspezifische Rollen zugeordnet. In dem zu Grunde liegenden Berechtigungskonzept ist definiert, wer welche Aufgaben im SAP-System wahrnehmen darf. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Anwendungen nur durch die dafür berechtigten und geschulten Mitarbeiter 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.

7.2 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.



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.

8 RESÜMEE

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.

9 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 Geschäftsbereiche. 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

LITERATUR

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.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Organisatorische Einordnung der Entwicklungsabteilung in das Unternehmen. S. 988

2 | Vorder- und Rückseite eines Layouts. S. 989

3 | Beispiel für die Verrechung von Entwicklungsvorleistungen im SAP-System. S. 992

4 | Strategisches und operatives Controlling [Horváth 2006]. S. 994

5 | Beispiel aus der Branchenstrukturanalyse. S. 996

6 | Beispiel für soziokulturelle Umweltfaktoren aus der STEP-Analyse. S. 997

7 | Hauptchancen und -risiken eines Automobilzulieferers. S. 998

8 | Stärken- und Schwächenprofil der Entwicklungsabteilung. S. 999

9 | Strategy Map. S. 1001

10 | Beispiel für Kennzahlen der einzelnen Perspektiven. S. 1002

11 | Vereinfachte Darstellung des monatlichen Verrechnungsprozesses. S. 1005

12 | Aufbau Projektbudgetbericht vor Makroausführung. S. 1006

13 | Aufbau Projektbudgetbericht nach Makroausführung. S. 1006

14 | Farbcodierung im Projektbudgetbericht. S. 1007

15 | Übersicht der Arbeitspakete pro Zielgruppe. S. 1008

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

OLIVER HATZFELD

OPTIMIERUNG DES AUTOMOBIL-VERTRIEBS AUF GROSSHANDELS-EBENE

AM BEISPIEL DER KLEINWAGENMARKE EINES AUTOMOBILHERSTELLERS IN BADEN-WÜRTEMBERG

ABSOLVENT WO15 A
(04/2004–03/2006)

INHALT

Summary 1017

1 Einleitung 1017

2 Ausgangssituation 1019

3 Der Vertrieb im Unternehmen 1020

4 Der Vertrieb bei Automobilherstellern 1020
4.1 Großhandelsstufe bei Automobilherstellern 1021
4.2 Einzelhandelsstufe bei Automobilherstellern 1023

5 Vorstellung der im Projekt involvierten Organisationen 1024
5.1 Portrait des Kleinwagenherstellers 1024
5.2 Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz 1025

6 Das Projekt 1026
6.1 Projektziele 1026
6.2 Projektplanung 1027

7 Marktanalyse 1029
7.1 Analyse der Schweiz 1029
7.2 Analyse des schweizerischen Automobilmarktes 1030

8 Prozessanalyse 1030

9 Kostenanalyse 1031

10 Mögliche Lösungsszenarien für den Vertrieb des Kleinwagenherstellers 1032
10.1 Lösungsszenarien 1032
10.2 Qualitative Bewertung der Szenarien 1033
10.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der Szenarien 1035

11 Integration des Vertriebs der Kleinwagenmarke 1035
11.1 Das Lösungsmodell 1035
11.2 SWOT-Analyse 1036

12 Marketing-Mix für die Vertriebslösung 1037

13 Implementierung der neuen Struktur 1038

14 Ausblick und Zusammenfassung 1039
14.1 Zukünftige Maßnahmen zur Erfolgssicherung 1039
14.2 Resümee 1040

Anhang 1043

SUMMARY

Die Kleinwagenmarke kart ist seit Oktober 1998 auf dem Markt – und stellt damit die jüngste internationale Automobilmarke der Welt dar. Sie gehört dem Konzernverbund eines in Baden-Württemberg ansässigen Automobilherstellers an, der CAR AG. Die Marke kart wird zum Zeitpunkt des Projektes in 26 Ländern über Landesvertriebsgesellschaften sowie Generalimporteure vertrieben.

Trotz der global gesehen steigenden Absatzvolumina und langfristig guten Zukunftsperspektiven ist kurz- und mittelfristig in einigen – insbesondere europäischen – Märkten eine Stagnation bzw. ein Rückgang der Neuwagenverkäufe eingetreten. Davon war auch massiv die Marke kart in der Schweiz betroffen.
Das Ziel einer jeder Organisation ist der ökonomische Erfolg. Sind die Distributionskosten im Vergleich zu den Nettoerlösen zu hoch, besteht ein dringender Handlungsbedarf. In Folge von Kostenanalysen wurde eine eben solche Entwicklung der Distributionskosten in der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft der CAR AG hinsichtlich des kart-Vertriebs auf Großhandelsebene festgestellt.

Um die Rentabilität des Vertriebs der Marke kart auf Großhandelsebene in den kommenden Jahren wieder herzustellen, wurde ein Projekt zur Optimierung des Vertriebs initiiert. Zunächst wurde eine Marktanalyse durchgeführt. Da für die Modellierung von möglichen Vertriebszenarien sämtliche Geschäftsprozesse und deren Kosten bekannt sein müssen, wurden in einem nächsten Schritt die Vertriebs-Prozesse und daraus entstehenden Kosten ermittelt. Diese Prozess- und Kostenanalysen, welche in der Schweiz und Spanien durchgeführt wurden, dienten dann als Basis für die Entwicklung eines Lösungsmodells für die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Dieses wurde vor der Implementation in einem weiteren Schritt einer SWOT-Analyse unterzogen. Darauf aufbauend wurde ein mögliches Marketing-Mix entwickelt, um v.a. eine Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern zu erzielen und eine Erfolgskontrolle zu gewährleisten.

1 EINLEITUNG

Weltweit steht wohl kaum eine andere Branche derart im Fokus des allgemeinen Interesses wie die Automobilindustrie. Doch gerade dieser Industriezweig stand bzw. steht vor tief greifenden Veränderungen und enormen Herausforderungen. Denn trotz der global gesehen steigenden Absatzvolumina und langfristig guten Zukunftsperspektiven ist kurz- und mittelfristig in einigen – insbesondere europäischen – Märkten eine Stagnation bzw. ein Rückgang der Neuwagenverkäufe eingetreten. [Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J., 2004, S.3].

Besonders in den schrumpfenden Automobilmärkten, zu denen auch die Schweiz zu zählen ist, zeichnen sich die Märkte i.d.R. durch einem starken Verdrängungswettbewerb und Konsumverzicht aus. Gerade in diesen Ländern wird der Vertrieb als Schnittstelle zum Kunden zunehmend zur zwingenden Kernkompetenz und zum Erfolgsfaktor von Unternehmen. Nur ein sich ständig den sich ändernden Umweltbedingungen anpassender Vertrieb – sei es auf Groß- oder Einzelhandelsebene – kann Kraftfahrzeugherstellern Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten bescheren. Dabei sind die Identifizierung von Kosteneinsparpotentialen und möglichen Synergien wichtige Säulen, um heutzutage erfolgreich am Markt zu agieren.

Das Ziel einer jeder Organisation ist der ökonomische Erfolg. Wenn Gewinne in massive oder dauerhafte Verluste umschlagen, ist die Existenz einer Unternehmung gefährdet. [Laux, H./Liermann, F., 2005, S.14f.]. Dies gilt auch für die Vertriebsorganisationen von Automobilherstellern. Sind die Distributionskosten im Vergleich zu den Nettoerlösen zu hoch, besteht ein dringender Handlungsbedarf. In Folge von Kostenanalysen wurde eine eben solche Entwicklung der Distributionskosten in der Landesvertriebsgesellschaft eines Automobilhersteller aus Baden-Württemberg, im folgenden CAR AG genannt, hinsichtlich des Vertriebs des zum Konzern dazugehörigen Kleinwagenherstellers auf der Großhandelsebene der Schweiz festgestellt. Im Folgenden wird der Kleinwagenhersteller kart GmbH genannt und ist mit der Marke kart am Markt vertreten.
Das sich aus dieser Ausgangssituation abgeleitete Projekt beschäftigte sich mit der Optimierung des Automobilvertriebs der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Dazu gehörte das Aufzeigen von möglichen Vertriebslösungen, deren Bewertung, die fallgerechte Umsetzung und das Ableiten von Erfolgssicherungsmaßnahmen.

Dabei wurden in erster Linie folgende Ziele verfolgt:

- Analyse des Umfeldes und der Prozesse der Vertriebsgesellschaft in der Schweiz;
- Schaffen von Transparenz hinsichtlich Kosteneinsparungspotentialen;
- Darstellung und objektive Bewertung verschiedener Vertriebslösungen;
- Erarbeitung eines Modellvorschlags für die Vertriebsstruktur von kart in der Schweiz sowie dessen Umsetzung;
- Sicherstellung des Erfolgs der umgesetzten Vertriebslösung;
- Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse zur potentiellen Optimierung anderer Landesvertriebsgesellschaften.

Im Folgenden werden die Ausgangssituation und insbesondere die Probleme der Vertriebsgesellschaft in der Schweiz vor dem Projektstart dargestellt. Zusätzlich soll ein Kurzüberblick über das Projekt helfen, dem Leser eine Orientierung zu geben.

2 AUSGANGSSITUATION

Wie bereits die Einleitung zeigt, befand sich der Automobilhandel in Europa im Gesamten und in der Schweiz im Speziellen in bewegten Zeiten. Dies bekamen auch die kart GmbH und die Landesvertriebsgesellschaft des Konzerns auf ihrer Großhandelsstufe sowie die Händler auf der Einzelhandelsstufe in Form von Absatzeinbußen zu spüren. Im Folgenden wird die Situation des Vertriebs auf Großhandelsebene vor Projektbeginn im Juni 2005 dargestellt. Dabei werden auch die kritischen Faktoren ersichtlich, welche einen Handlungsbedarf zwingend notwendig machten:

- Die Distributionskosten im damaligen Vertriebssystem der kart GmbH waren bei sinkenden Nettoerlösen zu hoch, d.h. die Organisation der Landesvertriebsgesellschaft war in einigen Unternehmensbereichen insbesondere im europäischen Vergleich zu kostspielig für das Vertriebsgeschäft mit seinem geringen Absatzvolumen. Da auch im Jahre 2006 nicht mit einer Erhöhung des Verkaufsvolumens in der Schweiz gerechnet werden konnte, war es zwingend notwendig, besonders das Verhältnis zwischen den Positionen Allgemeine- und Verwaltungskosten (G&A-Kosten) und Verkaufsvolumen zu verbessern.
- Die Umsetzungsgeschwindigkeit im Vertriebssystem war zu gering. Die Landesvertriebsgesellschaft der CAR AG mit seiner Berichtsstruktur war z.T. zu bürokratisch und zu langsam in der Umsetzung.
- Es herrschte eine mangelnde Transparenz, weil die kart-Prozesse z.T. nicht klar definiert waren.
- Das Geschäft mit der Marke kart genoss innerhalb der Landesvertriebsgesell-schaft der CAR AG eine zu geringe Aufmerksamkeit. Augrund geringer Stückzahlen und schlechter Deckungsbeiträge wurde die Marke gegenüber anderen Marken des Konzerns im PKW- und Nutzfahrzeugbereich mit geringerer Priorität behandelt.
- Das Vertriebsteam von kart war wegen Mitarbeiterfluktuation und einem momentan herrschenden Einstellungsstopp unterbesetzt. Gründe hierfür waren ein damals vorherrschendes kart-internes Kostenreduktionsprogramm sowie ein von der Muttersparte (insgesamt gab es zum Projektzeitpunkt fünf Sparten im Markenportfolio der CAR AG; es gehörten noch zwei weitere Marken zur Sparte, in der kart beheimatet war) übergreifendes Sparprogramm. Von den 14,5 Planstellen waren zum 1. Juni 2005 nur 11,8 Stellen besetzt.
- Das Vertriebsnetz erforderte ein Investment an Qualität (v.a. bei Multibranddealern). Insbesondere die Tatsache, dass lediglich ein Außendienstmitarbeiter 18 Händler von kart betreute, war als äußerst problematisch zu sehen.

Die oben aufgezeigten Probleme machen deutlich, dass dringender Handlungsbedarf bestand. Sie sind auch als Auslöser für das bearbeitete Projekt zu sehen.

Da im Folgenden die kart-Vertriebsstruktur analysiert wird, sollen zunächst kurz die theoretischen Grundsteine im Zusammenhang mit dem Vertrieb generell gelegt werden. Im Anschluss daran werden automobilspezifische Aspekte mit ins Spiel gebracht.

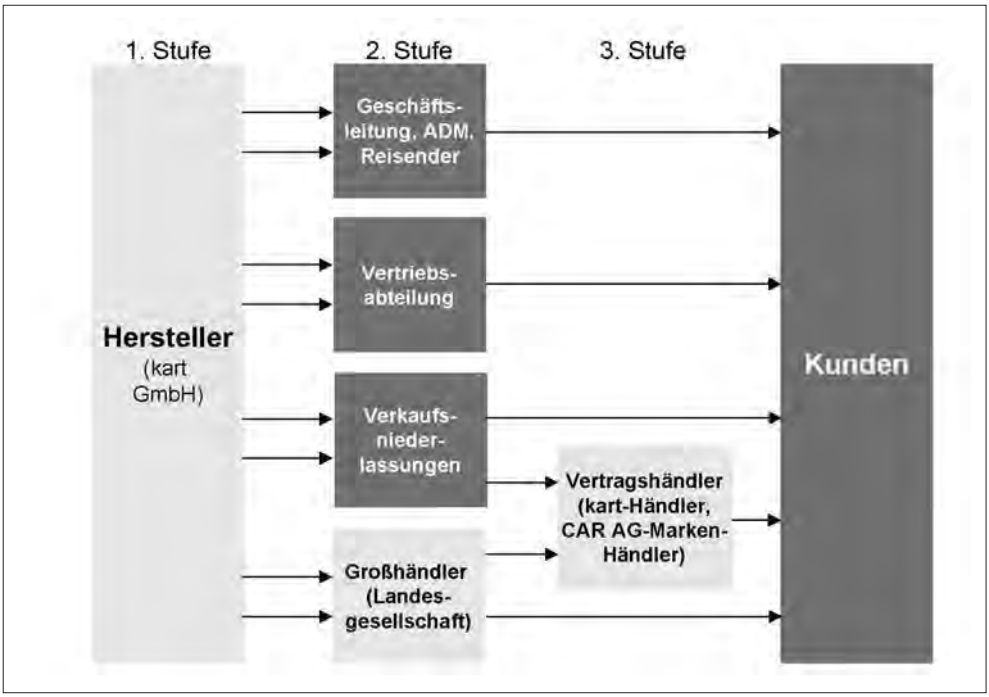
3 DER VERTRIEB IM UNTERNEHMEN

Der Vertrieb, oder auch Absatz genannt, ist und wird in zunehmendem Maße zur zentralen Herausforderung und zum Erfolgsfaktor für Unternehmen aller Branchen. [Reichwald, R./Bullinger, H.-J., 2000, S. 5]. Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass gerade in der heutigen Zeit großer Handlungsbedarf bei der Optimierung der Vertriebsprozesse besteht. Auch die Automobilhersteller haben sich in der Vergangenheit zu sehr primär der Entwicklung von Fahrzeugen und deren Produktion bei der Optimierung von Zulieferbeziehungen gewidmet. Zwar wurden in den genannten Bereichen beachtliche Produktivitätssteigerungen realisiert, der Vertrieb im Vergleich dazu jedoch eher vernachlässigt. Unzufriedene Kunden und eine abnehmende Händler- und Markenloyalität waren die logische Folge. Dadurch, dass die Anforderungen von Kundenseite stetig zunehmen, wachsen auch die Ansprüche, die an den Vertrieb gestellt werden. Dazu kommt, dass die so genannten neuen Medien wie z.B. das Internet die Spielregeln im Vertrieb für die Unternehmen verändern und dadurch die ohnehin schon verschärften Wettbewerbsbedingungen zunehmen. Vernachlässigt ein Unternehmen eine Kundenschnittstelle, so können im Unternehmensinneren generierte Effizienzvorteile wirkungslos gemacht werden und ins Leere laufen. [Reichwald, R./Bullinger, H.-J., 2000, S. 5].

4 DER VERTRIEB BEI AUTOMOBIL-HERSTELLERN

Nach der allgemeinen Darstellung des Vertriebs in Unternehmen werden nun die Hauptcharakteristika beim Vertrieb von Kraftfahrzeugherstellern beleuchtet.
Der Vertrieb von Automobilen ist dadurch charakterisiert, dass die Zahl der Verkaufsstandorte die der Produktionsstandorte erheblich übersteigt. Das hat zur Folge, dass eine aufwändige Vertriebsstruktur – oftmals in vielen Ländern (die Kleinwagenmarke wurde zum damaligen Zeitpunkt in 26 Ländern vertrieben) – erforderlich ist. Die Hersteller haben sich weltweit weitgehend der rechtlichen Verantwortung entledigt, die Fahrzeuge an den Endverbraucher zu verkaufen. Diese Aufgabe übernehmen heute hauptsächlich eigenverantwortliche Vertragshändler, welche aber bzgl. der Geschäftsausstattung, ihrem Personal und der Gestaltung ihrer Marktpräsenz von den Herstellern angeleitet werden. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 49].

Bei der Ausgestaltung des Vertriebssystems von Kraftfahrzeugherstellern (vgl. Abbildung 1), welches neben dem Neuwagenverkauf auch die After Sales Aktivitäten mit Teile- und Zubehörverkauf abdecken muss, sind verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten denkbar. Der dreistufige Vertrieb von kart, wie er in der Schweiz strukturiert ist, wird mit hellgrau in der Grafik gekennzeichnet. Die damalige Vertriebsstruktur war ausschließlich durch Vertragshändler gekennzeichnet.



1 | Vertriebsstrukturen im Automobilvertrieb.
Quelle: eigene, modifizierte Darstellung. Vgl. Kuhlmann, E., 2001, S. 57.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick bzgl. des Vertriebs auf Groß- und Einzelhandelsebene vermittelt werden. Dabei soll auch deutlich werden, was die jeweiligen Aufgaben der beiden Handelsstufen sind. Automobilhersteller können nach der GVO 1400/2002, welche auch in der Schweiz Anwendung findet, zwischen einem selektiven oder einem exklusiven Vertriebssystem wählen.

4.1 GROSSHANDELSSTUFE BEI AUTOMOBILHERSTELLERN

Um einen Überblick zu erlangen werden im Folgenden beide Optionen mit einer Auswahl ihrer Vor- und Nachteile vorgestellt. Zuvor sei erwähnt, dass das Vertriebssystem, welches für die Kleinwagenmarke kart und anderer Konzernmarken betrieben wird, von selektiver Art ist. Bzgl. kart existiert in der Schweiz lediglich ein indirekter Vertrieb selektiver Art. Zusätzliche herstellereigene Niederlassungen gibt es in der Schweiz hingegen nur bei einer anderen Konzernmarke derselben Sparte.

Ein selektives Vertriebssystem ist durch eine vom Hersteller planmäßig vollzogene Beschränkung der Absatzmittler in einem bestimmten Marktraum charakterisiert. Dies geschieht durch ei-

nen Ausschluss von Absatzmittlern, welche die Selektionsanforderungen nicht erfüllen. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 50]. Solche Anforderungen könnten z.B. im Standort, in der Mindestanzahl an Arbeitsplätzen oder in der Garantierung gewisser Qualitätsstandards liegen. [Sommer, M., 2004, S. 18]. Die zugelassenen Händler bzw. Werkstätten verpflichten sich keine Produkte unmittelbar oder mittelbar an nicht vom Hersteller zugelassene, d.h. selektierte, gewerbliche Wiederverkäufer zu veräußern. Ab dem 1. Oktober 2005 können zugelassene Händler aber zusätzliche Verkaufs- oder Auslieferungsstellen an anderen Standorten ihrer Wahl errichten. Deshalb steht nun theoretisch jeder Händler mit anderen Händlern seiner Marke im gesamten EU-Raum in Konkurrenz. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 92ff.].

Bei den Vorteilen des selektiven Vertriebs aus Herstellersicht ist die Beschränkung auf wenige, aber dafür größere Abnehmer zu nennen. Diese können i.d.R. mehr Kunden akquirieren und der Hersteller kann sie leicht aktiv und konsistent unterstützen. Zudem lässt die überschaubare Absatzstruktur jederzeit Korrekturen auf der Absatzmittlerstufe zu. Ein Nachteil dieser Vertriebsform ist jedoch das hohe Distributionsrisiko bei Ausfällen innerhalb des Absatzkanals, da die Möglichkeit zur schnellen Aufnahme neuer Händler ggf. nicht besteht. Bei geringer Netzdichte besteht jedoch die Gefahr, dass Umsatz verloren geht. [Pepels, W., 2004, S. 771f.].

Unter einem exklusiven Vertrieb im Sinne der geltenden GVO 1400/2002 wird eine Aufteilung des Marktes in überschneidungsfreie Vertragsgebiete bzw. in spezifische Kundengruppen, die jeweils nur ein Händler bearbeitet, verstanden. Ein Händler darf in einem exklusiven Vertriebssystem lediglich in seinem Vertragsgebiet aktive Verkaufstätigkeiten betreiben oder eine Zweigniederlassungsgründung vollziehen. Im Gegenzug erfährt er einen gewissen Gebietsschutz. Im Gegensatz zum vorher erläuterten selektiven Vertrieb darf hier der Hersteller dem Händler den Verkauf an unabhängige Händler nicht untersagen. [Ensthaler, J./Funk, M./Stopper, M., 2003, S. 100ff.].

Bezüglich der herstellerseitigen Vorteile bei einem exklusiven Distributionssystem ist v.a. die Minderung der Wettbewerbsintensität zu nennen, die einen aggressiven Preiswettbewerb eindämmen soll. Zudem kann ein hoher Anspruch an die Einsatzbereitschaft sowie Leistungsfähigkeit der Absatzmittler durchgesetzt werden, sofern sie das Produkt attraktiv finden. Es kommt ebenfalls zu einer engen Bindung der Händler an den Hersteller mit ausgeprägtem Engagement auf Seiten der Produzenten. Als Nachteile sind die große Anhängigkeit von den Fähigkeiten und der Motivation weniger Absatzmittler zu nennen. Des Weiteren kann die Erhältlichkeit des Produktes ein Nachteil sein, wenn der Gebietsschutz aus Nachfragersicht einen zu großen geografischen Raum einnimmt, welcher wiederum zu Umsatzeinbußen führen kann. [Pepels, W., 2004, S. 770f.].

Die Aufgabe, die der Großhandel hat, ist identisch mit den Handelsfunktionen des gesamten Handels, nämlich die bestehenden Spannungen zwischen Produktion und Konsumption auszugleichen. [http://www.bga.de/article/articleview/172/1/2/ (Stand: 08.01.2006)]. Er ist, auch in der Automobilbranche, durch seine Position zwischen Herstellern und Lieferanten oder Endabnehmern determiniert. Großhandelsstufen sind im Warenhandel historisch gewachsen, da das

produzierende Gewerbe lange Zeit technisch aber nicht kaufmännisch orientiert war und deshalb seinen Vertriebsaufwand so gering wie möglich halten wollte. Der Großhandel entlastete hier den Hersteller und sorgte für eine Absatzausweitung. [Pepels, W., 2004, S. 802f.].

Die Großhandelsstufe kann dabei die Form einer ausgelagerten Tochtergesellschaft, wie im nachfolgend betrachteten Fall der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz haben oder ein Generalimporteur sein, welcher in keinerlei Form dem Automobilhersteller zugehörig ist und somit rechtliche Selbständigkeit besitzt. Egal um welche Art von Organisation es sich handelt, die Großhandelsebene eines Automobilherstellers ist innerhalb eines oder mehrerer Länder immer für die Belieferung der Einzelhändler und für die Hilfestellung bei der Absatzförderung zuständig. Weitere Aufgaben der Großhändler sind die Sortimentsauswahl und die Mengen- und Bestellzeitpunktplanung. Des Weiteren ist der Großhandel verantwortlich für die Logistik der Fahrzeuge bis sie beim Einzelhändler sind plus die landesweite Kommunikation sowie die Unterstützung bei Aktionen und Events in den Händlerbetrieben.

4.2 EINZELHANDELSSTUFE BEI AUTOMOBILHERSTELLERN

Der Einzelhandel ist ein wesentlicher Bestandteil in der Vertriebskette. Im Automobilvertrieb nimmt er die immens wichtige Funktion der Beratung und des Services ein. Bei Autos handelt es sich um erklärungsbedürftige technische Gebrauchsgüter, welche zumindest im Neuwagenbereich ohne Beratung schwer zu verkaufen sind. Zudem hängt die Entscheidung für ein bestimmtes Produkt von einem eigenständigen, unverwechselbaren und positiven Einkaufserlebnis ab, für welches der Automobilhändler zu sorgen hat. Die Einzelhandelsstufe in der Automobilbranche nimmt verschiedenartige Aufgaben wahr. Zu diesen Aufgaben zählt in erster Linie die Funktion der Händler als Schnittstelle zum Endkunden; insbesondere im Bereich Neuwagenhandel, Gebrauchtwagenhandel, Teile- und Zubehörverkauf und Werkstattservice.

Als zentrale Aspekte bzgl. der Aufgaben lassen sich ein konsequentes Marketing und der stetige Dialog mit dem Kunden nennen. Insbesondere die Dialogfunktion nimmt heutzutage eine immens wichtige Rolle ein. So soll der Handel in der Vorkaufsphase Kaufüberzeugung schaffen, in der Kaufphase einen standardisierte Abwicklung des Verkaufs gewährleisten, in der Auslieferungsphase Vermeidung von Nachkaufdissonanzen garantieren und in der Nutzungsphase das Anbieten von Serviceleistungen sowie die stetige Kontaktaufrechterhaltung als Ziel verfolgen. Damit rückt der Kunde als entscheidender Wettbewerbsfaktor in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten. Daneben muss der Handel natürlich gewährleisten, dass die Werkstatt als zentraler Dienstleistungsbereich im Kfz-Betrieb durch seine Aktivitäten die Kunden ebenfalls dauerhaft zu binden vermag. [Sommer, M., 2004, S. 25ff.]. Nachdem nun der theoretische Hintergrund gelegt wurde, sollen im Folgenden vor der Analyse der Vertriebsprozesse, die im Projekt involvierten Organisationen in Form von Kurzportraits beschrieben und vorgestellt werden.

5 VORSTELLUNG DER IM PROJEKT INVOLVIERTEN ORGANISATIONEN

Die Marke kart und die Landesvertriebsgesellschaft, d.h. die Großhandelsvertriebsstufe des Konzerns in der Schweiz, sind die Hauptakteure im betrachteten Projekt. Zur Orientierung werden beide Organisationen kurz vorgestellt. Wobei bei der Landesvertriebsgesellschaft lediglich die kart-spezifischen Aspekte und die einer relevanten weiteren Konzernmarke aus der Sparte von kart erläutert werden sollen.

5.1 PORTRAIT DES KLEINWAGENHERSTELLERS

Die Kleinwagenmarke kart ist seit Oktober 1998 auf dem Markt und stellt damit die jüngste internationale Automobilmarke der Welt dar. Die Produktpalette zum Zeitpunkt des Projektstarts setzte sich aus einem zweisitzigem City-Coupé und Cabrio, zwei Roadster Varianten und einem viersitzigen Fahrzeug der unteren Mittelklasse zusammen.

Als Gründe warum sich der Automobilkonzern mit kart in das Segment der i.d.R. unprofitableren Kleinfahrzeuge begeben hat, lassen sich zwei Hauptgründe anführen. Zum einen ist das Wachstum an Absatz von Fahrzeugen durch partizipieren an einem so genannten Volumenmarkt, d.h. ein Markt, der sich durch hohe Verkaufsvolumina charakterisiert, zu nennen, welches dem Konzern eine langfristige gewichtige Position in der Automobilindustrie sichern soll. Zum anderen könnten in Zukunft verschärfte Kraftstoffverbrauchsrichtlinien für Automobile von der EU erlassen werden. Mit der Kleinwagenmarke ist der Konzern dafür potentiell gerüstet. [Goldman Sachs Global Investment Research: Small cars and smart – Pouring good money after bad?, 2004, S. 36].

Hinsichtlich der Strategie der kart GmbH lassen sich folgende fünf Kernpunkte charakterisieren:

- Nutzung von Ressourcen, Prozessen und Technologien aus dem Markenverbund. Daraus ergeben sich für die Kleinwagenmarke insbesondere Steigerungen in den Bereichen Effizienz, Professionalität und Schnelligkeit.
- Nach außen vertretene eigenständige, aufgeschlossene und optimistische Markenkultur.
- Unverwechselbarkeit des Designs beim Interieur und Exterieur der Fahrzeuge.
- Kooperationsfähigkeit im Hinblick auf Partnerschaften bei der Fahrzeugentwicklung.
- Erhaltung einer schlanken Organisationsstruktur, um sich schnell und bei Bedarf unkonventionell im Wettbewerb zu bewegen.

Hinsichtlich der Geschäftssituation von kart zum Projektzeitpunkt soll folgendes einen kurzen Überblick geben. »Wir haben im April 2005 einen neuen Business-Plan verabschiedet. Der sieht vor, dass 2007 die Verlustphase beendet ist.« [Zitat von Dr. Dieter Zetsche im Interview mit dem

Spiegel Magazin, (Stand: 02.01.2006, S. 4)]. Dieses Statement - das durchaus als Ultimatum gesehen werden konnte – umschreibt treffend die damalige Situation der Kleinwagenmarke im Fokus von Restrukturierungs- und Kosteneinsparungsprogrammen innerhalb der CAR AG. Der Grund hierfür war ein kumulierter Verlust von über fünf Mrd. Euro seit dem Start der Marke. Dies entspricht einem Verlust von ca. 6.000 Euro pro verkauftem Fahrzeug. Alleine im Jahr 2004 war ein Defizit von 600 Mio. Euro zu verzeichnen.

Das Jahr 2005 stand somit im Zeichen von Spar-, Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen. Es wurde z.B. beschlossen die beiden Modellvarianten des Roadsters zum Ende des Jahres 2005 auslaufen zu lassen und ein für das Jahr 2006 geplantes allradgetriebenes Modell nicht auf den Markt zu bringen. Die Planung für 2007, die Nachfolger der beiden Zweisitzer auf den Markt zu bringen, wurde jedoch weiterhin aufrechterhalten.

Die Sanierung von kart umfasste neben der Säule der Reduktion der Modellpalette auch die Neugestaltung des Vertriebs auf Einzelhandelsebene und Großhandelsebene, zu denen auch das betrachtete Projekt der Restrukturierung der Großhandelsebene in der Schweiz zählte. Im Bereich der Großhändler sollten Konzepte erarbeitet werden, die einen effizienten und kostengünstigen Weg aufzeigen, um auf Landesebene Autos zu vertreiben.

Die Absatzziele von 143.000 Fahrzeugen (vgl. 2004: 139.600 Fahrzeuge) und die Einhaltung der Vorgaben hinsichtlich der Kosteneinsparungen wurden für das Jahr 2005 erreicht. Dies sollte als positives Signal für die Jahre 2006 bzw. 2007 und darüber hinaus verstanden werden.

5.2 LANDESVERTRIEBSGESELLSCHAFT IN DER SCHWEIZ

Die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz hat als 100-prozentige Tochtergesellschaft der CAR AG die Aufgabe, den Vertrieb auf Großhandelsebene von sechs Marken zu betreiben. Neben kart werden auch noch diverse andere Konzernmarken im Bereich PKW, LKW und Transporter vertrieben.

Der Vorsitzende der Landesvertriebsgesellschaft partizipierte als Vertreter der Schweiz im Lenkungsausschuss des im Folgenden betrachteten Projektes. Die Landesvertriebsgesellschaft der Schweiz ist für den Vertrieb, das Marketing, das Produktmanagement, die Netzentwicklung, den After Sales und die Pressearbeit für die sechs Marken innerhalb der Schweiz verantwortlich. Daneben gilt es auch Querschnittsfunktionen wie Personalverwaltung, Controlling, Rechnungswesen, Fakturierung und Informationstechnologie wahrzunehmen.

Im Jahr 2005 gab es hinsichtlich des Vertriebsnetzes elf exklusive kart-Händler und sieben Händler, die neben kart noch eine andere Konzernmarke im Portfolio hatten. Die Netzabdeckung war in den bevölkerungsdichten Regionen sehr gut, jedoch gab es in der Gesamtabdeckung De-

fizite im Vergleich zu den Wettbewerbern. Das Händlernetz war dadurch charakterisiert, dass der Absatzrückgang zu einer kritischen Marktsituation für das Netz der Kleinwagenmarke führte. Neben dem mangelnden Verkaufsvolumen, insbesondere bei den Multimarkenhändlern, war die nicht ausreichende konsequente Steuerung des Händlernetzes von Seiten der Landesvertriebsgesellschaft das Hauptdefizit. Die Betreuung des gesamten Netzes erfolgte nur durch einen so genannten Sales Coach, der z.B. für die aktive Unterstützung der Händlerbetriebe bei Sonderverkaufsaktivitäten zuständig war.

In den letzen Jahren sanken die Verkaufszahlen der CAR AG in der Schweiz hinsichtlich des PKW-Geschäfts kontinuierlich von noch 27.479 zugelassenen Einheiten im Jahre 2000 auf 18.947 im Jahre 2004; dies entspricht einer Verschlechterung von 31 Prozent. Für das Jahr 2005 wurde nochmals ein Gefälle von weiteren ca. 1.000 Fahrzeugen prognostiziert. Die Kleinwagenmarke spielte innerhalb des Konzerns im PKW-Bereich trotz der massiven Verluste der letzten Jahre auf dem schweizerischen Markt noch immer eine gewichtige Rolle. Sie war nach der am meisten verkauften Marke des Konzerns (Marktanteil 2004: 4,52 %, 11.871 PKW) mit einem mit Marktanteil von 1,64 % (4.320 PKW) die zweitstärkste Marke des Konzerns.

6 DAS PROJEKT

Mit diesem Hintergrund soll im folgenden Kapitel das Projekt, dessen Ziele und Auftrag bzw. dessen Planung vorgestellt werden. Als Aufbauorganisationsform wurde eine Stabs-Projektorganisation gewählt, da hierbei die Projektgruppe nicht aus ihrer Abteilung herausgelöst wird und weiterhin den jeweiligen Fachabteilungen unterstellt ist.

6.1 PROJEKTZIELE

Die grundlegende Zielsetzung des Projektes war die Optimierung des Vertriebs auf Großhandelsebene. Die Zielsetzung sollte in erster Linie durch die Analyse der Prozesse und Kosten sowie der Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur verwirklicht werden.
Die weiteren Projektziele lassen sich in Sach-, Qualitäts-, Termin- und Kostenziele unterteilen.
Sachziele beantworten die Frage: »Was soll konkret erreicht werden?« Beim betrachteten Projekt lassen sich folgende Sachziele festhalten:

- Ziel 1: Erfassung der Prozesse des kart-Vertriebs in den Bereichen Sales und Marketing, After Sales und Netz-Management;
- Ziel 2: Eruierung der Kosten des Vertriebs;
- Ziel 3: Erfassung der Prozesse und Kosten in mindestens einer Benchmark Landesvertriebsgesellschaft;

- Ziel 4: Definition des Leistungsprofils eines Großhändlers;
- Ziel 5: Definition und Bewertung von mindestens vier Szenarien zur Vertriebssteuerung auf der Großhandelsstufe;
- Ziel 6: Entscheidung für ein Szenario und ggf. Implementierung der neuen Struktur in der Landesvertriebsgesellschaft;
- Ziel 7: Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse zur potentiellen Optimierung anderer Landesvertriebsgesellschaften.

Mit der Frage »Wie soll dies genau aussehen?« werden die Qualitätsziele definiert. Als Qualitätsziele wurden so genannte Meilensteine (MS) vereinbart. Die drei entscheidenden Ereignisse im betrachteten Projekt sind:

- MS 1: Abschluss der Kosten-/Prozessanalyse Schweiz,
- MS 2: Abschluss der Kosten-/Prozessanalyse Spanien (Benchmark Landesvertriebsgesellschaft) und der
- MS 3: Abschluss der Evaluation der Szenarien.

Zur Projektqualität zählte auch die Führung eines Projektstatusberichts, welcher möglichst zeitnah zu erfolgen hatte. Zur Sicherung der Qualität wurde für die Projektarbeit zudem mit einem Projektmanagementtool, der so genannten »work.box« gearbeitet. Durch sie hatten sämtliche Projektmitglieder die Möglichkeit, Dokumente auf einer gemeinsamen genutzten Plattform abzurufen, zu erstellen und zu redigieren. Ein weiterer Faktor, der unter die Rubrik der Qualitätsziele fällt, ist die Projektsprache. In Anbetracht der Tatsache, dass das Projekt eine internationale Ausrichtung hat, wurde die Projektdokumentation in Englisch gehalten.

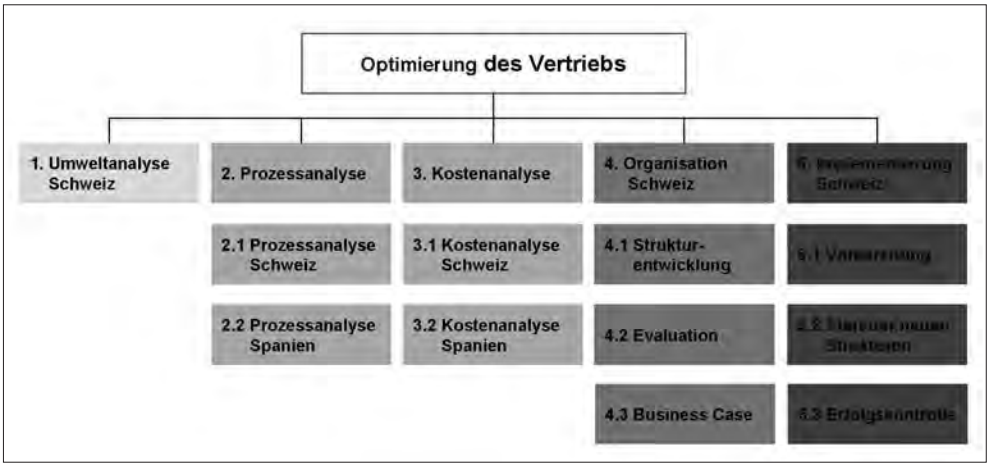
Die Terminziele legten fest, bis wann die zuvor genannten Ziele erreicht sein mussten. Im betrachteten Projekt gab es zwei wesentliche Terminziele. Während der ersten Phase wurde die Ausgangssituation analysiert und eine Struktur erstellt. In der zweiten Phase wurde das erarbeitete Szenario dann konkret umgesetzt und begleitet. Im Nachgang (Phase 3) sollte eine Erfolgskontrolle stattfinden.

Da die beteiligten Parteien alle budgetfinanziert waren und das Projekt voraussichtlich im Rahmen der jeweiligen Bereichs- bzw. Abteilungsbudgets bleiben würde, wurden keine spezifischen Kostenziele vereinbart.

6.2 PROJEKTPLANUNG

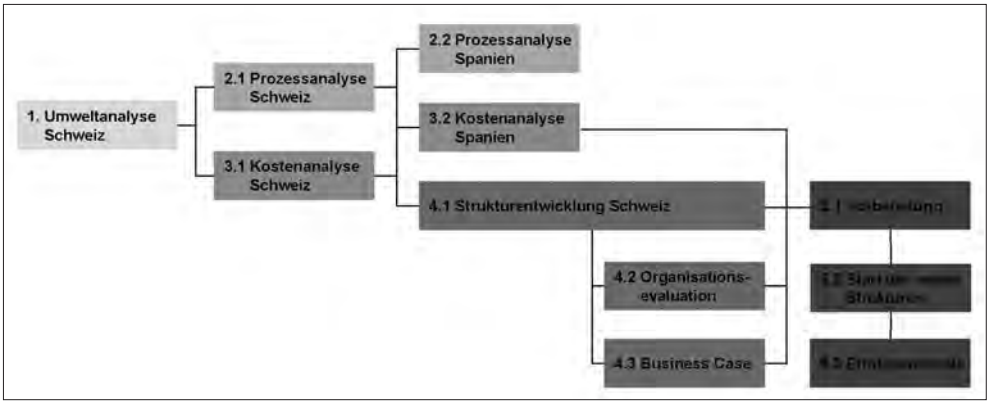
Der Projektauftrag lautete »Optimierung des Vertriebs auf der Großhandelsstufe«. Um zu überprüfen, ob die zuvor dargestellte Zielerreichung anhand von Fortschrittsbewegungen der Arbeitspakete und die Einhaltung der MS gewährleistet ist, wurde ein Mitglied des Lenkungsausschusses, i.d.R. alle zwei Wochen über den Projektstatus unterrichtet.

Der Projektstrukturplan diente als Basis für die Ablauf-, Zeit-, Ressourcen- und Kostenplanung und nahm daher eine zentrale Stelle in der Projektplanung ein. Für das Projekt lässt sich der Projektstrukturplan wie folgt darstellen:



2 | Projektstrukturplan.

Im Projektablaufplan wird die logische Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte des Projektes graphisch dargestellt. Die folgende Abbildung veranschaulicht zur Orientierung den Projektablauf für das zu betrachtende Projekt:



3 | Projektablaufplan.

Die logischen Abläufe der einzelnen Arbeitspakete, wie im Projektablaufplan dargestellt, bekamen durch die Terminplanung jeweils einen Anfangs- und Endtermin und somit einen zeitlichen

Ablauf zugewiesen. Die Terminplanung nahm dabei Rücksicht auf die Meilensteile, die im Projektablauf vereinbart wurden.

Nach der Projektbeschreibung soll sich im folgenden Kapitel der Analyse des Schweizerischen Marktes mit automobilspezifischen Eigenheiten gewidmet werden.

7 MARKTANALYSE

Die zu betrachtende Umwelt wurde im Sinne einer umfassenden Umweltanalyse - oder auch PEST-Analyse genannt - analysiert. [Carl, N./Fiedler, R./Jórasz, W./Kiesel, M., 2005, S. 14]. Darüber hinaus wurde noch der schweizerische Automobilmarkt gesondert beleuchtet. Beides wird hier nur kurz angerissen.

7.1 ANALYSE DER SCHWEIZ

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Schweiz bei ökonomischen Kennzahlen wie der Inflationsrate, das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und der Arbeitslosenquote, aber auch in der Ausgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, im Vergleich mit anderen Industriestaaten gut abschneidet.

Die Schweizer - im deutschsprachigen Raum - sind durch ein ausgeprägtes Streben nach Effizienz charakterisiert. Dies macht sie offen für Veränderungen im Arbeitsbereich, falls diese ein besseres Ergebnis hervorbringen. Im Bereich geschäftlicher Verhandlungen kommunizieren Schweizer, anders als beispielsweise die Chinesen, sehr direkt. [Brück, F., 2002, S. 153ff.].

Diese Umstände erleichterten es, das Projekt erfolgreich zu gestalten. Bezüglich der technologischen Umwelt wurde sich auf die für den Konzern mögliche Nutzung des Internets in der Automobilbranche beschränkt. In der Automobilindustrie dient das WWW auf der Absatzseite v.a. als Verkaufsanbahnungsinstrument. Durch das WWW können sich potentielle Kunden, zunehmend auch als erste Anlaufstelle, informieren und Vergleiche tätigen. [Capgemini: Cars Online 04/05, 2004, S. 11].

Auch in der Schweiz gewinnt das Internet als Medium mit seinen steigenden Nutzerzahlen immer mehr an Relevanz. Eine Hauptzielgruppe von kart, nämlich die 20 bis 29-Jährigen bilden mit 70,8 % Penetration die Gruppe, welche das Internet am intensivsten nutzt. Dazu kommt die Tatsache, dass insbesondere die besser Verdienenden das Internet häufiger nutzen als die niedrigeren Einkommensklassen. [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__zeitverwendung/uebersicht/blank/panorama/02/02_02.html (Stand: 03.01.2006)]. Damit wird das Potential deutlich, welches im Onlineabsatzkanal der Schweiz steckt.

7.2 ANALYSE DES SCHWEIZERISCHEN AUTOMOBILMARKTES

Der zweite Schritt der Umweltanalyse befasst sich mit dem Automobilmarkt in der Schweiz. Die eher schleppende ökonomische Entwicklung der Jahre 2002 und 2003 sowie die in den letzten drei Jahren sinkenden Reallohnzuwächse, gepaart mit einer Neigung zum Konsumverzicht, haben sich auf den Automobilmarkt hinsichtlich der Neuwagenzulassungen negativ ausgewirkt. [Bundesamt für Statistik: Lohnentwicklung 2004, 2005, S. 11]. Wird die Entwicklung der Marke kart betrachtet fällt auf, dass die Neuzulassungen der Fahrzeuge im Betrachtungszeitraum (2000 bis 2004) um ca. 43 % zum Gesamtmarkt überproportional abnehmen. Das Sinken der Verkaufszahlen ist umso schmerzender, da im Jahr 2003 mit dem Roadster-Modell und im Jahr 2004 mit dem Viersitzer zwei neue Baureihen auf den Markt gebracht wurden, welche jedoch sehr schleppend anliefen. Der geringe Absatz der beiden Roadstervarianten ist der Grund, warum diese zum Jahresende 2005 aus dem Markenportfolio ausschieden. Aus Untersuchungen wurde deutlich, dass die Marke kart u.a. dem vorherrschenden großen Verdrängungswettbewerb mit massiven Discounts zum Opfer fiel. Dies war der Fall, weil die Wettbewerber in den vom betrachteten Unternehmen partizipierten Segmenten (bis auf das Segment des Zweisitzers) in ihrer Anzahl zunahmen und ein massiver Margenwettbewerb vorherrschte.

Insgesamt sieht die Prognose des Automobilmarktes in der Schweiz für die Zukunft jedoch durchaus positiv aus. Die Mehrzahl der in einer Studie befragten schweizerischen Autohandelsunternehmen prognostizieren für sich in den nächsten zehn Jahren wieder Absatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich. [KPMG & CAR: Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb, 2005, S. 22].

8 PROZESSANALYSE

Das Ziel der Prozessanalyse - welche in Form von Expertenbefragungen in den einzelnen Ländern stattfand - war, in den Bereichen Sales und Marketing, After Sales und Netz Management, die Hauptprozesse und die jeweils zugehörigen Subprozesse zu identifizieren. Ferner wurden dabei die Startpunkte der Prozesse und ihre Endresultate samt zugehörigen Aufgaben abgefragt. Parallel wurden die in den einzelnen Prozessen gebündelten Vollzeitbeschäftigte (FTE) erfasst. Dies war zugleich auch Bestandteil der Kostenanalyse, welche später betrachtet wird. Als Techniken, um die Geschäftsprozesse aufzunehmen und zu analysieren, wurde eine Mischung aus standardisiertem Face-to-Face-Interview und Checklistentechnik gewählt.

Bei der Prozessanalyse in der Schweiz wurden insgesamt 22 Hauptprozesse und 113 Subprozesse aufgenommen. Im Zusammenhang mit der Prozessanalyse wurde eruiert, dass innerhalb der Bereiche After Sales und Netz Management eine vollständige Personal- bzw. Systemintegration mit einer anderen, verkaufsstärkeren Marke der CAR AG vollzogen war. Dies ist der Grund,

warum sich die Ausführungen im Weiteren auch ausschließlich auf die Optimierung des Bereichs Sales und Marketing (neun Haupt- und 39 Subprozesse) auf der Großhandelsstufe der Schweiz fokussieren.

Bei der Prozessaufnahme fiel auf, dass von den 14,5 Planstellen im Bereich Sales und Marketing dem Kleinwagenhersteller zum Start des Projektes tatsächlich lediglich 11,8 besetzt waren. Dazu kommt noch, dass zum 1. September 2005 die Stelle des Teamleiters »Kommunikation und Marketing« ebenfalls vakant wurde. Dies entsprach ab dem 1. September einer Besetzung von 10,8 Stellen, was in Prozent ausgedrückt nicht einmal 75 % Planbesetzung entspricht. Diese Unterbesetzung war als kritisch bzgl. der dauerhaften Durchführung des Vertriebgeschäfts der Marke kart in seiner damaligen Form anzusehen. Die Prozessanalyse hatte zudem ergeben, dass in einzelnen Fällen eine Integration vom kart-Vertrieb mit der einer anderen Marke der CAR AG existierte. Das Potenzial für eine gemeinsame Bearbeitung war bei vielen Subprozessen somit vorhanden. Im Vergleich der Länder Schweiz und Spanien, fiel zunächst der hohe Grad der Integration von Prozessen der Marke kart in die Prozesse einer weiteren Konzernmarke in Spanien auf. Evident ist auch, dass im Rahmen des »Sales Managements« die Landesgesellschaft der iberischen Halbinsel, bis auf die Reportingprozesse, fest zugeordnete kart-Angestellte beschäftigen. Das »Sales Management« und insbesondere die darin enthaltene »Field Force«, die z.B. Händlerbesuche durchführt, hatte mit ihrer sehr großen Außenwirkung enorme Wichtigkeit für die Bewahrung des Markenfokus.

9 KOSTENANALYSE

Aufbauend auf der im Jahre 2004 vom zentralen Controlling des Konzerns durchgeführten, so genannten »Best-Practice-Analyse«, wurden im Folgenden den zuvor aufgenommenen Prozessen der Schweiz die FTE und die G&A-Kosten zugeordnet. Bezüglich der Prozesskosten wurden die FTE-Kosten pro Mitarbeiter in Höhe von 108.000 Euro pro Jahr in Relation zu den jeweils in den Prozessen gebundenen Arbeitskräften gesetzt.

Bei der Betrachtung der einzelnen Hauptprozesse hinsichtlich der G&A-Kosten fiel auf, dass der Prozess »Product Management« der kostenintensivste Prozess war. Zugleich war dieser Hauptprozess aber mit einem hohen Integrationspotential behaftet, was auf mögliche Einsparungspotenziale hinweist. Dagegen waren bei dem Prozess »Sales Management«, dem zweitteuersten, wohl weniger Sparpotenziale vorhanden, da eine Eigenständigkeit der »Field Force« auch zukünftig gewahrt werden sollte. Im Prozess »Sales Planning« und in den Marketingprozessen waren ebenfalls erhebliche Summen von G&A-Kosten gebunden.
Auffallend war, dass insgesamt bei den Prozessen des Sales und Marketings der Schweiz 13 FTE gebunden waren, welche auf das Jahr bezogen Kosten in Höhe von ca. 1,4 Mio. Euro verursachten. Da Planstellen von 14,5 veranschlagt waren, konnten die nötigen Prozesse mit andert-

halb weniger Planstellen bewältigt werden. Zum Start des Projektes waren lediglich 11,8 Stellen besetzt, dies stellte selbst bezogen auf die tatsächlich in der Prozessaufnahme festgestellten 13 Stellen immer noch eine Unterbesetzung von 1,2 Stellen dar. Da die Landesvertriebsgesellschaft in Spanien mit 13,1 FTE im Sales und Marketing ca. 63 % mehr Verkaufsvolumen generierte, konnte davon ausgegangen werden, dass hinsichtlich der FTE in der Schweizer Vertriebsgesellschaft noch Potenzial zur Reduktion stecken würde. Wird ein Vergleich mit der Landesvertriebsgesellschaft auf der iberischen Halbinsel gezogen, so waren auf Prozentzahlenbasis bezogen in der Schweiz sieben Prozent höhere Personalkostenanteile an den Gesamtkosten vorhanden.

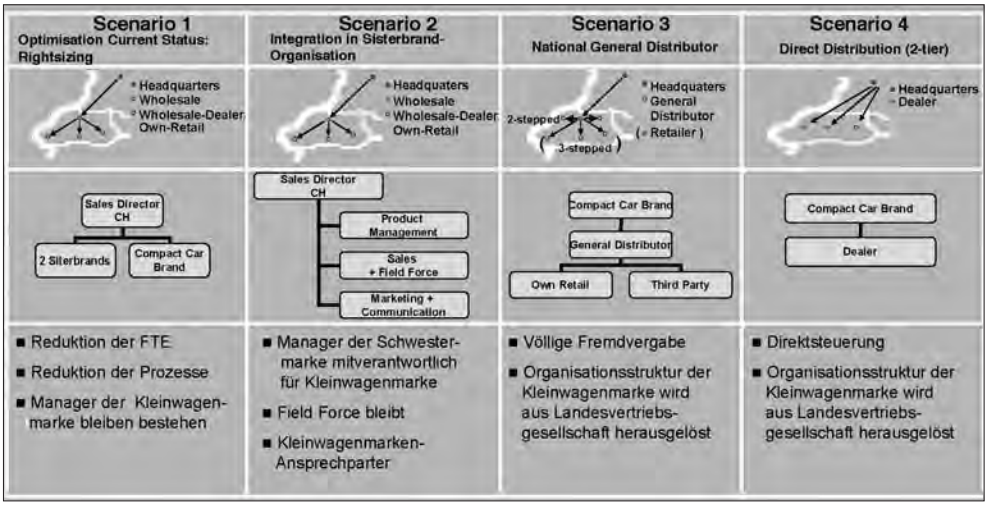
Nachdem nun die Ist-Situation des Automobilmarkts, die Prozesse und die dazugehörige Kosten analysiert wurden, sollen im Folgenden die möglichen Lösungsszenarien erarbeitet und bewertet werden.

10 MÖGLICHE LÖSUNGSSZENARIEN FÜR DEN VERTRIEB DES KLEINWAGEN-HERSTELLERS

Bereits die Analyse der Prozesse samt den zugehörigen Kosten hatte aufgezeigt, dass gewisse Optimierungspotenziale im Bereich Sales und Marketing vorhanden waren. Da das Projektteam gemäß seiner Zielsetzung mindestens vier Szenarien zur Vertriebssteuerung auf Großhandelsstufe zu definieren und zu bewerten hatte, galt es dabei grundverschiedene Lösungsmöglichkeiten zu überprüfen. Im Folgenden werden nun die tatsächlich erarbeiteten Lösungsvorschläge beschrieben und evaluiert.

10.1 LÖSUNGSSZENARIEN

Hinsichtlich der möglichen Lösungsszenarien stellte die im Vorfeld angesprochene Integration von kart-Prozessen in den Vertrieb einer volumenstärkeren Schwestermarke – wie es z.B. in Spanien vorherrschend ist – lediglich eine Option dar, um den Vertrieb der Marke kart auf Großhandelsebene in der Schweiz zu organisieren. Neben der Integration war auch die Beibehaltung der momentanen Trennung beider Marken – wie sie sich zu Projektbeginn darstellte – hinsichtlich Optimierungspotentialen zu untersuchen. Die beiden anderen Szenarien, welche evaluiert wurden, sind die Abgabe des kart-Vertriebs an einen Generalimporteur und die Direktsteuerung des Vertriebs durch den Kleinwagenhersteller selbst. Die folgende Abbildung gibt einen generellen Überblick der möglichen Organisationsmodelle.



4 | Vier mögliche Organisationsszenarien.

Der obere Teil der Illustration gibt jeweils einen Eindruck hinsichtlich der Stufigkeit des Vertriebs. In der Mitte wird hingegen in den ersten beiden Szenarien die Einordnung des Kleinwagen-Geschäftsbereichs Sales und Marketing in die Sparten-Struktur der Landesvertriebsgesellschaft dargestellt. Bei den anderen beiden Lösungen wird deutlich, dass die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz nicht mehr involviert ist. Im Szenario 3 wird der Vertrieb über einen Generalimporteur zwei- oder dreistufig abgewickelt und im 4. Szenario wird die Direktsteuerung der Händler von der kart GmbH sichtbar. Im unteren Abschnitt ist verbal erklärt, welche Auswirkung die einzelnen Szenarien haben. Im Folgenden werden die vier Szenarien bewertet.

10.2 QUALITATIVE BEWERTUNG DER SZENARIEN

Die Bewertung der Szenarien hat primär in einem Workshop mit Vertretern der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft, der kart GmbH und der übergeordneten Sparte, zu der die Marke kart gehört, stattgefunden. Hinsichtlich fünf Evaluierungsmerkmalen wurden jeweils weitere Unterpunkte definiert, welche die Szenarien noch detaillierter beschreiben (vgl. Abbildung 5) und somit eine Bewertung einheitlicher und einfacher macht.

Organisation	Business Processes	IT-Systems Landscape	Legal & Tax	Brand Image & Perception
- Contract Parties - Distribution Levels - Steering parameters - Influence on distribution (WS) - Dependency on partners	- HQ + WS - Processes Sales & Marketing - Processes After Sales - Processes Network - Processes FC	- Marketing - Sales - After Sales - FC	- Contract - Luxory/Commodity tax /& Import duty CH	- Dealer - Employees - Public - Influence on Brand Management

5 | Qualitative Bewertungskriterien.

Die jeweiligen genauen Beschreibungen dieser Unterpunkte sind eigens von Experten verfasst worden, um eine möglichst fundierte Bewertungsgrundlage zu erhalten. Als Bewertungskriterium für die Evaluierungsmerkmale und die Unterpunkte sind Machbarkeit, mögliche Umsetzungsgeschwindigkeit, Komplexität, das erwartete Risiko und das »Passen« in die strategische Stossrichtung vorgegeben worden. Bewertet wurde jeweils von einer Skala von -2 bis +2.
Am Ende der Wertung ergab sich folgendes Bild:

1. Optimization Current Status: Rightsizing		2. Integration in Sisterbrand-Organisation		3. National General Distributor		4. Direct Distribution	
1. Organisation	+8	1. Organisation	+9	1. Organisation	+1	1. Organisation	-10
2. Business Processes	+10	2. Business Processes	+8	2. Business Processes	+1	2. Business Processes	-4
3. IT systems landscape	+10	3. IT systems landscape	+10	3. IT systems landscape	+2	3. IT systems landscape	-3
4. Legal & Tax	+9	4. Legal & Tax	+10	4. Legal & Tax	0	4. Legal & Tax	-1
5. Brand image & perception	0	5. Brand image & perception	+1	5. Brand image & perception	-2	5. Brand image & perception	-3
	+37		+38		+2		-21

6 | Bewertung der Szenarien.

Der **Direktvertrieb** stellte sich v.a. auf Grund der organisatorischen und geschäftsprozessbezogenen Fragestellungen als quasi nicht durchführbar heraus. Dies ist auch der Grund, warum dieses Szenario mit einheitlicher Zustimmung des Projektteams in den weitergehenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nicht mehr berücksichtigt wurde.

Dagegen war die Wahl eines **Generalimporteurs** generell denkbar, fiel aber v.a. wegen der zeitlichen Durchführbarkeit und der Abgabe der Markenkontrolle zu den Modellen der **Optimierung** des zu Projektbeginn vorherrschenden Zustandes und der **Integration** ab. Die zwei letztgenannten Szenarien sind in der Bewertung nahezu gleich. Nach objektiven Gesichtspunkten war das Modell der Integration des kart-Vertriebs in die Vertriebsorganisation der Schwestermarke der CAR AG mit einer Gesamtpunktzahl von + 38 knapp zu favorisieren. Doch auch der Trend im Konzern, Synergien zwischen den Marken auf sämtlichen Ebenen auszubauen sprach mehr für das Modell einer Eingliederung.

Im Anschluss an diese erste Wertung wurde die Argumentationsgrundlage durch Wirtschaftlichkeitsaspekte ergänzt.

10.3 WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNGEN DER SZENARIEN

Als Basisgröße für die Ermittlung des Erfolgs von Vertriebskanälen bietet sich der direkte Kosten-Erlös-Vergleich an. Ein solcher Vergleich wurde für die noch zu analysierenden drei Szenarien gezogen. Die Deckungsbeitragsrechnung bezieht sich dabei auf die Planung der kart GmbH, die noch bzgl. des Status Quo, d.h. der bisherigen Vertriebsform, getätigt wurde.

In Folge der Kombination aus Ergebnissen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und der qualitativen Bewertung war das Modell der Integration mit einem Beitrag von 21,2 Mio. Euro in den Jahren 2005 bis 2008 zu favorisieren. Die Kosteneinsparungen wurden dabei primär durch die Reduktion des Personals, welches sich aus den Synergieeffekten ergibt, erzielt. Wird die Differenz zur originären kart-Planung bei Beibehaltung des Status Quo betrachtet, welche von 19,8 Mio. Euro ausging, lässt sich eine Ergebnisverbesserung durch die Integration von 1,4 Mio. Euro, d.h. knapp neun Prozent, feststellen.

Nach Abwägung der oben genannten Punkte, soll im Folgenden die favorisierte Lösung der Integration des kart-Vertriebs in den Vertrieb der Schwestermarke konkretisiert werden.

11 INTEGRATION DES VERTRIEBS DER KLEINWAGENMARKE

Um sich dem vorgeschlagenen Lösungsmodell zu nähern, wurde zunächst die Hauptcharakteristika der vorgeschlagenen Struktur beleuchtet.

11.1 DAS LÖSUNGSMODELL

Die kart-Organisationseinheit wurde in die Einheiten der Schwestermarke bzgl. Vertrieb, Produktmanagement und Sales und Marketing integriert. Wie insbesondere die Prozessanalysen gezeigt haben, war hierbei von eminenter Wichtigkeit, dass innerhalb der Teams, dezidierte kart-Ansprechpartner beibehalten wurden. Jedoch wurde zur Wahrung der Markenidentität, – was im Übrigen bei der Prozessanalyse von Spanien bestätigt wurde – bei der »Field Force« ein separates, kart-spezifisches Team gebildet.

Das Einsparpotenzial bzgl. der FTE war die Reduktion der Stelle des bisher bestehenden kart-Senior-Managers. Dieser wurde durch die Ausgliederung der von ihm ursprünglich betreuten kart-Teams überflüssig. Des Weiteren konnten die Stellen »Teamleiter Vertrieb« und »Teamleiter Marketing Kommunikation« eingespart werden. Die Anzahl der FTE konnte somit auf 9,8

Planstellen von vormals 14,5 Stellen reduziert werden. (Eine Stelle im Produktmanagement ist aufgrund einer Fortbildungsmaßnahme einer Mitarbeiterin lediglich mit 0,8 anzugeben. Im Laufe des Jahres 2006 wurde dieser Arbeitsplatz in eine 100-Prozent Stelle ausgebaut.). Da bei Projektbeginn lediglich 11,8 Stellen besetzt waren und ab dem 1. September 2005 sogar nur 10,8, konnten mit dieser Integration die fehlenden Mitarbeiter kompensiert werden und trotzdem sämtliche notwendigen kart-Prozesse innerhalb der Schweizer Landesvertriebsgesellschaft durchgeführt werden.

Nachdem nun der Vorschlag zur Optimierung des kart-Vertriebs beschrieben wurde, soll im Folgenden mit Hilfe der SWOT-Analyse die weitere strategische Stoßrichtung definiert werden.

11.2 SWOT-ANALYSE

Ein Instrument, das wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Organisation zusammenfasst bzw. komprimiert und im Überblick darstellt, ist die SWOT-Analyse. [Horváth, P. & Partner, 2001, S. 317ff.]. Für die SWOT-Analyse wurden zunächst die internen Stärken und Schwächen der neuen Vertriebsstruktur analysiert und in einem weiteren Schritt den externen Chancen und Risiken gegenübergestellt. SWOT setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben von Strengths (= Stärken), Weaknesses (= Schwächen), Opportunities (= Chancen) und Threats (= Gefahren).

Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen wurde im Vorfeld von den Projektmitgliedern ein Brainstorming durchgeführt. In einem zweiten Schritt der SWOT-Analyse wurde das makroökonomische, externe Umfeld analysiert, in welchem sich die neue Vertriebsstruktur befindet. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind von der Landesvertriebsgesellschaft nicht selbst beeinflussbar. Hier fand neben der durchgeführten PEST-Analyse ebenfalls ein Brainstorming der Projektmitglieder statt. Das Ergebnis der zuvor beschriebenen internen und externen Analysen ist die SWOT-Matrix. Es werden hierbei immer die jeweils stärksten Ausprägungen gegenübergestellt und Strategiethemen abgeleitet. Die drei primären Themen, welche als Stossrichtung bzgl. der vorgeschlagenen Struktur im Hinblick auf eine Stärken/Chancen-Strategie identifiziert wurden, sind zum einen die Nutzung der Synergien, welche sich aus der Integration ergeben und deren weiterer zukünftiger Ausbau. Die zweite Stossrichtung sollte die Sicherstellung der Eigenständigkeit der Marke kart sein. Es müssen dabei eindeutige interne Zuständigkeiten für die Marke kart verteilt werden. In der Außenwirkung hinsichtlich der Händlerbetriebe sollte die Eigenständigkeit durch eine eigene »Field Force« ebenfalls gewahrt werden. In folgender Abbildung ist die erarbeitete SWOT Matrix einzusehen.

Intern / Extern	Chancen/Opportunities:	Risiken/Threats:
	- Händler sehen durch die neue Vertriebsstruktur ihr kart-Geschäft als gesichert und haben mehr Vertrauen in die Großhandelsstufe - Multimarkenhändler legen durch die Integration des kart-Vertriebs in den Vertrieb der Schwestermarke mehr Wert auf die Marke kart - Die Schweiz hat innerhalb der EU die billigsten Neuwagenpreise was Käufer aus anderen EU-Ländern zum Autokauf in der Schweiz bewegen könnte	- kart-Verkaufszahlen gehen weiterhin zurück wegen steigender Kaufzurückhaltung - Bei steigender Tendenz zu Multibrand-Betrieben könnte das Augenmerk der Händler auf der starken Schwestermarke liegen - Die Marke kart verliert weitere Marktanteile an Konkurrenten - Die Marke kart könnte von der CAR AG veräußert werden
Stärken/Strengths: - Kostenreduktion im Vergleich zur alten Vertriebsstruktur - Verschlankung des Berichtswesens - Synergien bei Prozessen in dem kart die Schwestermarken-Prozesse teilweise mitbenutzt - Reduktion der Organisationskomplexität Landesvertriebsgesellschaft Schweiz - Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Vertriebs der Marke kart in der Schweiz durch Kompensation der fehlenden Mitarbeiter	**SO-Strategien** ➔ Synergien nutzen die sich aus der Integration ergeben und diese weiter Ausbauen ➔ Eigenständigkeit der Marke kart intern sichern, durch definiertes kart-Personal und Ansprechpartner in den Teams „Produkt Management", „Marketing Kommunikation" und „Vertrieb Innendienst" ➔ Die Vertretung der Marke kart nach außen („Field Force") erfolgt durch ein reines kart-Team was auch nach außen Eigenständigkeit garantiert	**ST-Strategien** ➔ Kosteneinsparungen der Umstrukturierung zur Umsetzung einer verstärkten Vertriebsoffensive nutzen ➔ Ausdehnung der Mehrmarkenstrategie auf Händlerbetriebe außerhalb der kart-zugehörigen Sparte
Schwächen/Weaknesses: - Streichung der exklusiven Leiter-Stelle für kart (Sales & Marketing). Doppelverantwortung für kart und Schwestermarke durch Leiter der Schwestermarke → Verlust der Management-Attention ist möglich - Schwestermarken-Prozesse sind latent teuerer als kart-Prozesse - Angestellte von Schwestermarke und kart sitzen die ersten drei Monate nicht physisch zusammen	**WO-Strategien** ➔ Sicherstellung der Management Attention durch Zielvereinbarung bzgl. dem kart-Geschäft ➔ Förderung des Engagements schweizerischer Vertragshändler im Ausland	**WT-Strategien** ➔ Bei weiterer negativer Entwicklung Vergabe des kart-Vertriebs an einen Generalimporteur ➔ Erhöhung der Besuche der Field Force um intensivere Betreuung der kart und Mehrmarkenhändler vor Ort zu gewährleisten

7 | SWOT-Matrix.

12 MARKETING-MIX FÜR DIE VERTRIEBSLÖSUNG

Das Marketing-Mix ist die Nahtstelle zwischen der zuvor gemachten strategischen Rahmenplanung und der operativen Umsetzung von Aktivitäten. [Pepels, W., 2004, S. 394].

Das Produkt, welches sich als neu implementierte Struktur darstellt, verkörpert im Produktumfang ein Leistungsbündel, welches aus folgenden Komponenten besteht: die neue Organisati-

onsstruktur an sich, die Beratung und Hilfestellung bei der Umsetzung der neuen Struktur und das Monitoring des kart-Vertiebs bzgl. der Sales- und Marketing-Prozesse.

Bei der etwaigen Beratung weiterer Landesvertriebsgesellschaften sollte ein Modell der Preisdifferenzierung eingeführt werden. Das bedeutet, dass es jeweils von den im Land verkauften PKW-Stückzahlen abhängen wird, wie viel bezahlt werden muss. Kleinere Ländergesellschaften müssen weniger, größere mehr bezahlen. Die Staffelung anhand der Volumenzahlen liegt darin begründet, dass Ländergesellschaften mit hohen Verkaufszahlen tendenziell geringeres Entgegenkommen vom Konzern brauchen aufgrund ihrer i.d.R. besseren Kosten-/Ertragsstruktur als die kleineren Märkte.

Im Rahmen der Implementierung wurden Kommunikationsmaßnahmen abgeleiten, um Ängste abzubauen, Akzeptanz zu schaffen und die Bekanntheit des »Produktes« zu fördern. Dafür wurden bereits im Sommer 2005 Informationsmails an die betroffenen Personen versandt, die auf die zukünftigen Aktivitäten aufmerksam machten und somit etwaigen Hemmnissen vorbeugen sollten. Zusätzlich wurde das persönliche Gespräch mit den involvierten Teamleitern in der Schweizer Vertriebsgesellschaft gesucht, um diese auf die Projektaktivitäten aufmerksam zu machen. Vor der Implementierung der neuen Struktur wurde eine Informationsveranstaltung abgehalten, um die Mitarbeiter aufzuklären, welche tatsächlichen strukturellen Änderungen auf sie zukommen.

Zur Kommunikation nach außen wurden in einem mehrsprachig verfassten Informationsbrief die Händler in der Schweiz über die Restrukturierung informiert und ihnen die kart-spezifischen Ansprechpartner genannt. Ebenfalls zur Außenkommunikation wurde im Intranet der CAR AG die neue Struktur eingepflegt. Eine weitere Kommunikationsmaßnahme war die Erstellung einer Projekt-CD. Insbesondere denjenigen Vertriebsgesellschaften, welche auch über eine Restrukturierung nachdenken, kann damit die Vorgehensweise und die erzielten Resultate nahe gebracht werden.

13 IMPLEMENTIERUNG DER NEUEN STRUKTUR

Mit der erfolgten Zustimmung des Lenkungsausschuss war der Startschuss für die Implementierung gefallen. Es musste gewährleistet sein, dass es Personen in den Teams gibt, die künftig kart-spezifische Aufgaben wahrnehmen werden. Daneben sollte auch definiert sein, wer für welche Prozesse zuständig ist. Hierfür fand eine Aufspaltung der damals der kart-Leitung unterstellten Mitarbeiter in den »Vertrieb Schwestermarke«, »Marketing Kommunikation Schwestermarke« und »Produkt-Management Schwestermarke« statt. Zusätzlich gibt es in der neuen Struktur eine drei Mitarbeiter umfassende, gesonderte »Field Force« mit zwei Sales Coaches.

Es wurde bei der Restrukturierung darauf geachtet, dass die in der Schweiz identifizierten Prozesse auch wirklich ausgeführt werden und diese verantwortlichen Personen zugeordnet. Im Folgenden gilt es Maßnahmen abzuleiten, um die wie oben beschriebene Struktur erfolgreich in der Organisation zu etablieren und evtl. auch andere Landesvertriebsgesellschaften hinsichtlich des Vertriebs auf Großhandelsebene zu optimieren.

14 AUSBLICK UND ZUSAMMENFASSUNG

Im Weiteren werden Maßnahmen zur Erfolgssicherung erläutert und eine Zusammenfassung dargestellt.

14.1 ZUKÜNFTIGE MASSNAHMEN ZUR ERFOLGSSICHERUNG

Soll der dauerhafte Erfolg des kart-Vertriebs auf der Großhandelsebene in der Schweiz gesichert werden, so muss eine Kontrolle von Key Performance Indicators (KPIs) erfolgen. Aus diesem Grund wurden in Abstimmung mit der kart GmbH im Hinblick auf die Sicherung der zukünftigen Wirtschaftlichkeit für die vier Hauptprozesse »Sales Management«, »Sales Planning«, Product Management« und »Marketing Communication« KPIs samt ihren Zielwerten definiert.

Für die Zukunft ist zu beachten, dass es nicht ausreicht, diese Kennzahlen lediglich im ersten Jahr nach der Umstrukturierung zu kontrollieren. Es muss eine stetige und regelmäßige Kontrolle von Seiten der kart GmbH gesichert werden. Zudem wird auch in Bezug auf die Subprozesse empfohlen weitere KPIs zu definieren, um eine stringente Prüfcharakteristik über alle Prozesse zu gewährleisten. Natürlich muss sich auch der vom Projektteam aufgestellte Business-Case ebenfalls einer Überprüfung unterziehen. Sollten hierbei signifikante Abweichungen zu den prognostizierten Werten auftreten, müssen die Planzahlen entsprechend angepasst werden und eine erneute Wirtschaftlichkeitsprüfung erfolgen.

Zudem ist als zentrales Erfolgselement die Durchführung der Abfrage der Mitarbeiterzufriedenheit zu nennen. Hierdurch lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, wie die auf primär theoretischen Säulen ruhende Umstrukturierung bei den Mitarbeitern im realen Dasein wahrgenommen und »gelebt« wird.

Des Weiteren sollten mit Hilfe der im Rahmen der Prozessanalyse aufgenommenen Prozesse Referenzprozesse definiert werden, welche für sämtliche Landensvertriebsgesellschaften Gültigkeit haben sollen. Sollte es gelingen auf diesem Wege die für die kart GmbH wichtigen Hauptmärkte hinsichtlich der Sales und Marketingprozesse zu optimieren, könnte insgesamt ein großer Beitrag geleistet werden, die kart GmbH insgesamt in die Gewinnzone zu bringen.

14.2 RESÜMEE

Als Abschluss sollen im Rahmen einer Rekapitulation nochmals die wichtigsten Elemente und der durch das Projekt generierte Nutzen dargelegt werden. Zudem wird kurz auf die Probleme innerhalb des Projektes eingegangen. Dies geschieht mit dem Ziel diese zukünftig in anderen Projekten zu vermeiden. Der daran anschließende Ausblick in die Zukunft soll verdeutlichen, welche Wege der Automobilvertrieb zukünftig beschreiten wird und welchen Herausforderungen sich die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz zukünftig gegenüber sehen könnte.

Aufgrund der Kernprobleme der Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz (vgl. Kapitel 2) ergab sich die Notwendigkeit einer Optimierung des kart-Vertriebs und somit einer Verbesserung der Ausgangssituation zu Projektbeginn. Deshalb wurde zunächst eine Marktanalyse durchgeführt. Dabei trat zu Tage, dass der schweizerische Automobilmarkt mit seinem in den letzten Jahren zurückgehenden Verkaufsvolumen ein überaus schwieriger Markt ist. Dennoch zeigte sich auch, dass er durchaus Potenzial für eine zukünftig steigende Nachfrage speziell in den Segmenten, in denen die Marke kart aktiv ist, hat.

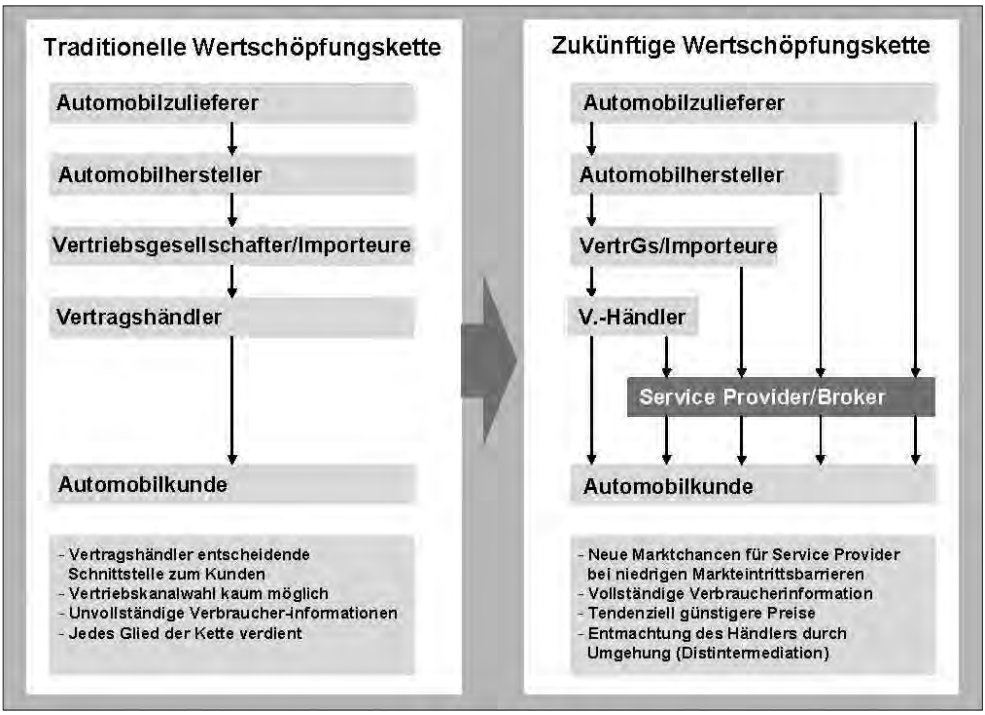
Da für die Modellierung von möglichen Vertriebszenarien zunächst sämtliche Geschäftsprozesse und deren Kosten bekannt sein müssen, wurden in einem nächsten Schritt die Prozesse und daraus entstehenden Kosten ermittelt. Diese Prozess- und Kostenanalysen, welche in der Schweiz und Spanien durchgeführt wurden, dienten dann als Basis für die Entwicklung eines Lösungsmodells für die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz. Das ermittelte Lösungsszenario »Integration des kart-Vertriebs in den Vertrieb von einer Schwestermarke« wurde im nächsten Schritt einer SWOT-Analyse unterzogen. Deren Quintessenz war es, dass künftig konsequent Synergien zwischen kart und der Schwestermarke zu nutzen und auszubauen sind. Wichtig ist es, trotz der Integration die Eigenständigkeit der Marke zu gewährleisten und somit die Markenidentität aufrecht zu erhalten.

An den obigen Überlegungen orientiert wurde ein mögliches Marketing-Mix entwickelt. Zentrale Punkte nehmen dabei die Mitarbeitergespräche, die -befragung und die Festlegung von KPIs ein. Ebenfalls wurde das tatsächlich realisierte Organisationsmodell vorgestellt.
Die Hauptnutzen für die Landesvertriebsgesellschaft bzw. die kart GmbH, welche durch das Projekt erreicht wurden, sind zum einen eine Reduzierung der Kosten und somit eine Verbesserung der Ertragslage auf Großhandelsebene im kart-Vertrieb. Zum anderen wurde durch die Integration eine Kompensation der fehlenden FTE erreicht und somit das in seiner Durchführbarkeit gefährdete kart-Geschäft gesichert. Zudem wurde die Grundlage geschaffen, um Referenzprozesse für die Marke kart zu kreieren, die einen erfolgreichen und umfassenden Vertrieb, auch in anderen Landesvertriebsgesellschaften, ermöglichen.

Des Weiteren sei angemerkt, dass die letztendlich erfolgreiche Implementierung und Erreichung aller Projektziele von gewissen Herausforderungen begleitet wurde. Als bedeutender Faktor ist da-

bei der Wechsel der Projektverantwortlichkeit innerhalb der wichtigen Phase der Organisationsentwicklung zu nennen. Der Projektleiter-Wechsel brachte Unstimmigkeiten bzgl. der bevorzugten Lösung mit sich. Diese gingen so weit, dass kurzzeitig ein neues Lösungsmodell ins Spiel gebracht wurde, welches aber wieder verworfen wurde. Daneben war eine z.T. mutmaßlich gewollte schlechte Erreichbarkeit von einzelnen Projektmitgliedern ebenfalls nicht optimal für die Erreichung der Projektziele. Klärende Gespräche halfen dieses vermeintliche Problem auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.

Abschließend soll noch kurz einen Ausblick in die Zukunft des Automobilvertriebs gewagt werden. Das Projekt hat die Landesvertriebsgesellschaft in der Schweiz auf einen guten Weg gebracht sich im strategischen Dreieck zwischen Kunden, Konkurrenz und sich selbst zu etablieren. [Müller, H., 1996, S. 27]. Jedoch werden in Zukunft weitergehende Überlegungen notwendig sein, um die Position zu sichern. Ein Haupttreiber der Veränderungen stellt dabei - neben der GVO 1400/2002 - das Internet und damit die Elektronisierung des Autokaufs dar. Es werden durch das Internet die bisher bekannten Wertschöpfungsketten aufgebrochen und neu definiert, wie auch die nachfolgende Abbildung zeigt.



8 | Traditionelle versus zukünftige Automobilwertschöpfungskette.
Quelle: eigene Darstellung. Vgl. Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./Koers, M., 2004, S. 33.

Nicht nur beim Gebrauchtwagenkauf wird das Internet eine in Zukunft immer wichtigere Rolle einnehmen. Auch im Neuwagenhandel wird durch Drittanbieter vermehrt der klassische Absatzweg vom Hersteller zum Kunden überbrückt. Dabei besteht auch latent die Gefahr, dass die Hersteller immer mehr die Landesvertriebsgesellschaften übergehen. Dieser Entwicklung kann und muss von Seiten der Landesgesellschaften durch Flexibilität und dem Schaffen der Rahmenbedingungen bzgl. neuer Vertriebsformen entgegengewirkt werden. [Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./Koers, M., 2004, S. 33f.].

Bezogen auf den kart-Vertrieb in der Schweiz wird der zukünftige Erfolg neben einem »Leben« der neuen Organisationsstruktur auch von den äußeren Gegebenheiten abhängen. Zum einen spielt dabei die mögliche partielle bis gesamte Veräußerung der Marke kart aus der CAR AG eine Rolle. Zum anderen wird es spannend sein, wie das geplante Nachfolgermodell des Zweisitzers bei den Käufern dauerhaft ankommt. Sollte dieser solchen Anklang finden, wie sein Vorgänger bei der Neueinführung im Jahre 1998, sollte damit die Wende zu einer gesicherten Zukunft möglich sein.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BÜCHER

BRÜCK, F.: Interkulturelles Management: Kulturenvergleich Österreich – Deutschland – Schweiz, Frankfurt am Main, IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation 2002.

CARL, N./FIEDLER, R./ JÓRASZ, W./KIESEL, M. BWL kompakt und verständlich, 2. Auflage, Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag 2005.

EBEL, B./HOFER, M. B./AL-SIBAI, J.: Herausforderungen für die Automobilindustrie, in Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, Springer Verlag 2004.

ENSTHALER, J./FUNK, M./STOPPER, M.: Handbuch des Automobilvertriebrechts, München, Verlag C. H. Beck oHG 2003.

HORVÁTH, P. & PARTNER.: Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag 2001.

KUHLMANN, E.: Industrielles Vertriebsmanagement, München, Verlag Franz Vahlen GmbH 2001.

LAUX, H./LIERMANN F. Grundlager der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Berlin, Springer-Verlag 2005.

MATTES, B./MEFFERT, H./LANDWEHR, R./ KOERS, M.: Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in Ebel, B./Hofer, M. B./Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, Springer Verlag 2004.

MÜLLER, H. SERVICE MARKETING: Inhalte, Umsetzung, Erfolgsfaktoren, Berlin, Springer Verlag 1995.

PEPELS, W. Marketing, 4. Auflage, München, R. Oldenbourg Verlag 2004.

REICHWALD, R./ BULLINGER, H.-J. Vertriebsmanagement: Organisationen, Technologieeinsatz, Personal, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag 2000.

SOMMER, M. Betriebsorganisation – Auftragsabwicklung, EDV-Organisation, Marketing, Würzburg, Vogel Industrie Medien GmbH & Co. KG 2004.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Vertriebsstrukturen im Automobilvertrieb. S. 1021

2 | Projektstrukturplan. S. 1028

3 | Projektablaufplan. S. 1028

4 | Vier mögliche Organisationsszenarien. S. 1033

5 | Qualitative Bewertungskriterien. S. 1034

6 | Bewertung der Szenarien. S. 1034

7 | SWOT-Matrix. S. 1037

8 | Traditionelle versus zukünftige Automobilwertschöpfungskette. S. 1041

INTERNET UND INTRANET

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/kultur__medien__ zeitverwendung/ uebersicht/blank/panorama/02/02_02.html (Stand: 03.01.2006).

http://www.bga.de/article/articleview/172/1/2/ (Stand: 08.01.2006).

MARKTFORSCHUNGSSTUDIEN UND STATISTIKEN

Dudenhöffer, F./ Wiegand, P./ Neuberger, K./Steinel, J. KPMG & CAR: Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Automobilvertrieb, 2005.

o.V. Bundesamt für Statistik: Lohnentwicklung 2004, 2005.

o.V. Capgemini: Cars Online 04/05, 2004.

o.V. Goldman Sachs Global Investment Research: Small cars and smart – Pouring good money after bad?, 2004.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAR AG	Automobilkonzern
d.h	das heißt
evtl.	eventuell
EU	Europäische Union
FTE	Full Time Employer (Vollzeitarbeitskraft)
G&A-Kosten	Allgemeine- und Verwaltungskosten
ggf.	gegebenenfalls
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
i.d.R.	in der Regel
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahl)
LKW	Lastkraftwagen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MS	Meilenstein
PKW	Personenkraftwagen
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

OLIVER CHRISTOPH SCHWARZ

ENTWICKLUNG VON STRATEGIEN UND MASSNAHMEN ZUR RENDITE-ERHÖHUNG DER PRODUKTSPARTE TELEMEDIZIN DER ANYCARE GMBH

ABSOLVENT WO22 B
(10/2005–09/2007)

INHALT

Summary 1048

1 Einleitung 1049
1.1 Beschreibung der Dienstleistung 1049
1.2 Beschreibung der Zukunftsfähigkeit der Telemedizin insgesamt 1051

2 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise 1053
2.1 Problemstellung 1053
2.2 Gründe für wenig Interesse an Telemonitoring-Programmen 1054
2.3 Vorgehensweise und Methode 1054

3 Analyse der Branchenstruktur und Branchendynamik 1057

4 Kundengewinnung über Begeisterung der »Entscheider« 1057
4.1 Marketingaktion 1059
4.2 Total erfolgsabhängige Vergütung 1059

5 Kundengewinnung durch Internationalisierung 1060

6 Entwurf eines idealen IV-Projektes – Identifizierung eines Marktes von morgen 1064

Anhang 1067

SUMMARY

Im Rahmen meines MBA-Studiums untersuchte ich nach einem Jahr nach Programmstart des telemedizinischen Betreuungsprogramms »TelemedCare Herz« den ökonomische Erfolg und die auf dem status quo basierenden Prognosen.

Da die bisherige Entwicklung weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist, war mein Auftrag, die internen und externen Ursachen zu identifizieren, zu beschreiben und zu analysieren und von den Analyseergebnissen Maßnahmen und Strategien abzuleiten, die den Umsatz erhöhen sollten.

Von mir wurde daraufhin

- eine Marketingaktion ausgearbeitet, die sich direkt an die Entscheider über die Einführung von solchen Programmen, die Krankenkassenvorstände, wendet,
- die Möglichkeit einer Markterweiterung nach dem Ausland untersucht, das Angebot eines total erfolgsabhängigen Vergütungsmodells auf der Datenbasis von Wettbewerbern ausgearbeitet,
- die Strategie der Einbettung des Produktes TelemedCare Herz und weiterer Dienstleistungen von AnyCare in komplexe Integrierte Versorgungskonzepte (IV) vorgestellt. Hierbei stellte ich prototypisch ein »ideales« IV-Projekt dar, welches auf Basis der Äußerungen von Experten aus Gesundheitspolitik und Gesundheitswesen sowie mit empirischen Daten aktueller erfolgreicher IV-Projekte erarbeitet wurde. Hierdurch versuchte ich die »Gesundheitslandschaft von morgen« zu skizzieren, damit sich die AnyCare GmbH rechtzeitig strategisch darauf ausrichten kann.

1 EINLEITUNG

Das Unternehmen AnyCare ist Tochterfirma des größten deutschen Medizin-buchverlags Thieme (75% Beteiligung) und des unabhängigen Gesundheits-dienstleisters Viamed (25% Beteiligung).

Die AnyCare GmbH setzt als Dienstleister für über 60 Krankenkassen mit mehr als 2 Millionen Versicherten so genannte Disease Management Programme (DMP) um. DMPs sind gesetzlich garantierte, über den Risikostrukturausgleich (RSA) finanzierte Programme zur Betreuung von chronisch kranken Versicherten bei bisher sechs verschiedenen Indikationen. Da dieses Geschäftsfeld aber eine große politische Abhängigkeit vom Fortbestand des RSA aufweist, ist die Geschäftsführung bestrebt, neue RSA-unabhängige Geschäftsfelder zu entwickeln; ein Bestreben, das durch die konsequente Vergrößerung der Abteilung Produktentwicklung unterstrichen wird.

Das erste nicht-DMP-Produkt war »TelemedCare Herz«, ein telemedizinisches Betreuungsprogamm für an Herzinsuffizienz leidenden Menschen.

1.1 BESCHREIBUNG DER DIENSTLEISTUNG

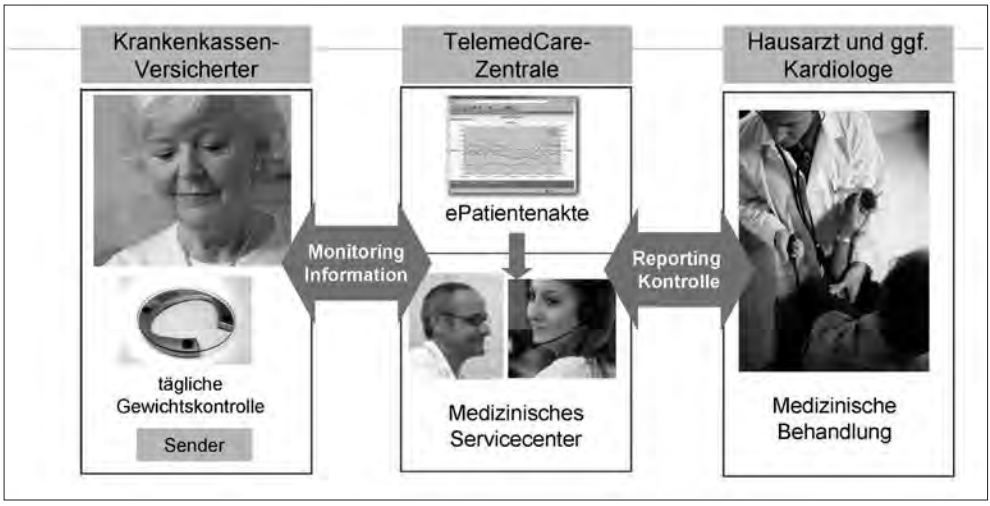
Der Produktbereich bietet ein Telemonitoring von Herzinsuffizienten an. Mittels Telewaage übermittelt der Patient täglich seinen Gewichtswert an das medizinische Servicecenter von AnyCare (s. Abb. 1). Bei Abweichungen wird Rücksprache mit den Patienten gehalten, – wenn medizinisch begründete Abweichungen vorliegen, die auf eine bevorstehende Dekompensation[1] hinweisen, wird interveniert. Vorteil für den Patienten ist eine Verhinderung einer Krankenhauseinweisung. Darüber hinaus enthält das Programm edukative Elemente, d.h. der Teilnehmer erhält Betreuungsanrufe und Medien, in denen gesundheitsfördernde Ratschläge erteilt werden.

Die Betreuung findet auf Basis der Integrierten Versorgung nach §140 SGB V statt, d.h. sektorenübergreifende[2] Versorgung der Patienten, was die Einbezie-hung des Hausarztes und ggf. eines Kardiologens, wenn vorhanden, umfasst. Der Hausarzt erhält von AnyCare für die Eingangsanamnese und die Betreuung des Patienten extrabudgetär Geld in Form von Gutschriften, ebenso der Kardiologe. Für den Versicherten ist die Programmteilnahme kostenlos und freiwillig, i.d.R. erhält er sogar einen kleinen Bonus von seiner Krankenkasse. Das Programm TelemedCare Herz wird in Varianten für drei Bezahlergruppen angeboten. Ist die Krankenkasse der Bezahler, läuft das Programm ohne zeitliche Beschränkung und hat für die Kassen den Vorteil der Kostenreduktion durch Vermeidung von Krankenhauseinweisungen.

1 Dem Herzen gelingt es nicht mehr die verminderte Leistung durch gesteigerte Tätigkeit auszugleichen; die Folge: Wasseransammlungen (Ödeme) in der Lunge erschweren das Atmen.

2 Mit Sektor werden die drei Leistungsbereiche Klinik, Rehaeinrichtungen und ambulante Versorgung bezeichnet.

Im Klinikprogramm ist die einen Herzpatienten entlassende Klinik der Bezahler. Mit einer telemedizinischen Nachbetreuung kann sie den Patienten ein bis zwei Tage früher entlassen und eine Rehospitalisierung innerhalb des ersten Monats nach Entlassung vermeiden, die von Krankenkassen überhaupt nicht vergütet würde. Da die Klinik nur einen Fixbetrag für eine Krankenhausbehandlung abrechnen kann, ist jeder Tag weniger eine Einsparung. Rehospitalisierungen treten ohne telemedizinische Überwachung in ca. 30 % der Fälle ein.
Eine weitere Variante ist, dass Rehakliniken Patienten bestimmter Krankenkassen und deren Ärzte für ein einjähriges Programm gewinnen. Sie erhalten dafür Erfolgsprämien und nutzen den Kontakt zu den Einweisern als Bindungsinstrument.



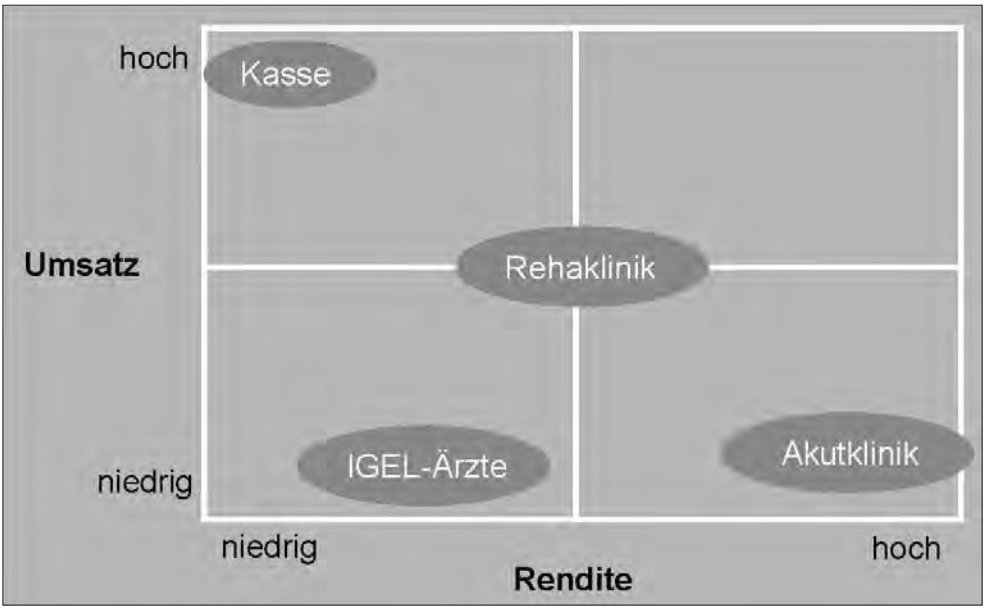
1 | Das Prinzip von TelemedCare Herz.

Telemedizinische Betreuung kann auch als sog. IGEL-Leistungen[3] angeboten werden. Der Arzt wählt hierbei geeignete Patienten aus und gewinnt sie für das Programm, in dem er diese auch betreut. Für Rekrutierung und Betreuung erhält der Arzt eine extrabudgetäre Vergütung.

Abbildung 2 zeigt den unterschiedlichen Umsatz und die Rendite, die durch die drei Programmvarianten erzielt werden: über die Kassen können große Teilnehmeranzahlen in das Programm gespült werden, die Rendite pro Teilnehmer ist allerdings gering.

Eine hohe Rendite pro Waage wird zwar im Klinikprogramm erzielt, jedoch hat eine Klinik nur zwei bis fünf Waagen, so dass der Umsatz insgesamt gering ist. Reha-Kliniken und IGEL-Leistungen liegen dazwischen.

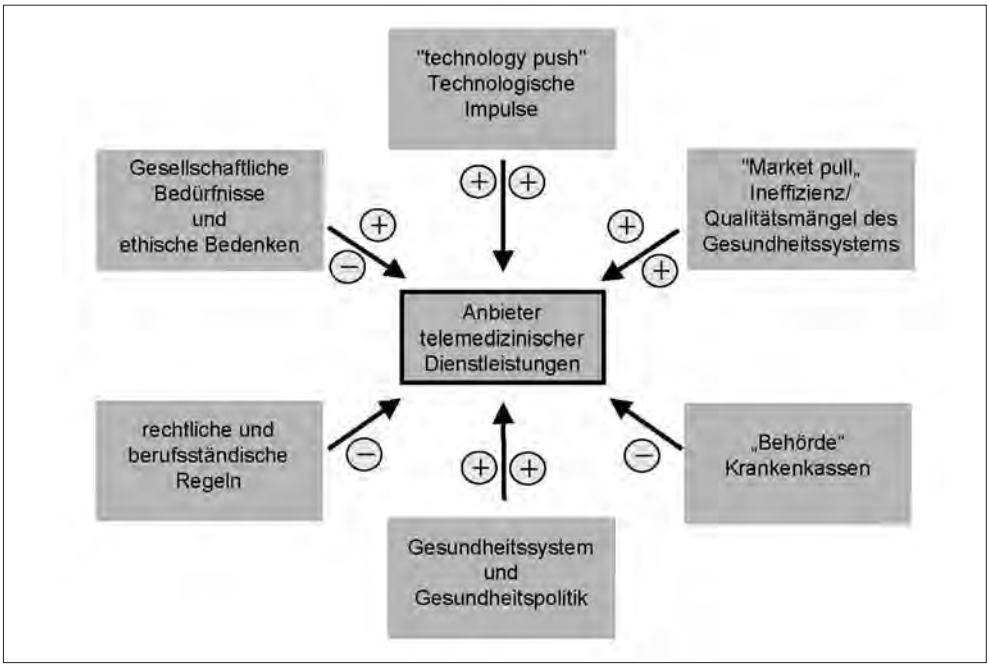
3 Individuelle Gesundheitsleistungen (IGEL): werden nicht von der Krankenkasse, sondern vom Patienten selbst bezahlt.



2 | Umsatz- und Renditemöglichkeiten in den Produktvarianten von TelemedCare Herz.

1.2 BESCHREIBUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER TELEMEDIZIN INSGESAMT

Telemedizin steht relativ am Anfang einer Entwicklung, vergleichbar revolutionär wie die Einführung der mobilen Telekommunikation – nur eben auf medizinischem Gebiet. Die Möglichkeit zur Miniaturisierung und informationstechnischer Vernetzung eröffnet ganz neue Einsatzgebiete in der Medizin. Wie attraktiv der Markt auch in Deutschland geworden ist, zeigt sich an der erstmals 2006 durchgeführten eigenen Telemedizinmesse und der Tatsache, dass viele kleine neu gegründete Firmen und namhafte Konzerne (Microsoft, Philipps, Siemens, IBM, Bosch, Telekommunikationsunternehmen) am Markt tätig werden, insbesondere für die Hardware- und Softwareentwicklung. Der technologische Push, die Ineffizienz im Gesundheitswesen sowie die derzeitige Gesundheitspolitik sind treibende Kräfte (s. Abb. 3).



3 | Darstellung von förderlichen (+) und hemmenden (-) Einflüssen für telemedizinische Dienstleistungen in Deutschland. Eine Dopplung drückt eine Verstärkung, eine Mischform beider Zeichen drückt ambivalentes Verhalten aus.

Telemedizin bietet überwiegend postive Effekte für alle Beteiligten und insbesondere auch für die gesamte Volkswirtschaft (s. Tabelle 1), auf die wegen der zunehmenden Alterung der Gesellschaft immer größere Ausgaben für Krankheit zukommen wird.

Telemedizinische Dienstleistungen können von Krankenkassen oder deren Dienstleister im Rahmen der sog. Integrierten Versorgung nach § 140 SGB V durchgeführt werden. Hierdurch wird die sektorenübergreifende Zusammenar-beit von Hausärzten, Fachärzten und Kliniken gestärkt. Dienstleister fungieren dabei als Managementgesellschaften. Sehr häufig geht dem Regelbetrieb tele-medizinischer Betreuungen eine Erprobung als Modellprojekt nach §63 ff. SGB V voraus. Die politischen Signale, die neue Gesundheitsreform, stärkt die Integrierte Versorgung als Instrument der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion im Gesundheitswesen.

	KK	KH	Patient	Leistungs-erbringer	Volks-wirtschaft
Kosteneinsparung	+	+			+
Reduktion KH-Einweisungen	+		+		+
Reduzierung KH-tage	+	+	+		+
geringerer Patiententransfer	+	-	+	-	
subjektive Verbesserung der Lebensqualität			+		
subjektive Sicherheit			+		
Verbesserte Compliance			+	+	
Verbessete Behandlungsqualität			+	+	
effektiverer Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen			+		
verbesserte Diagnosesicherheit (Notfall)				+	
geringere Todesrate			+		-
Versorgungsstruktur ändert sich	+/-	+/-	+	+/-	+
Extrabudgetierung von Ärzten	-			+	
Wettbewerbsvorteil Innovativität	+	+		+	
bei Rehabilitation: mehr Berufsrückkehrer			+		+
Legende: + wird stark begrüßt; - bringt Nachteil					

Tabelle 1 | Effekte der Telemedizin für Krankenkassen (KK), Krankenhäuser (KH), Patienten, Leistungserbringern und Volkswirtschaft. Legende: »+«: wird stark begrüßt, »–«: bringt Nachteil.

Die Einführung der Gesundheitskarte, die wiederholt verschoben und deren Starttermin auf 2009 angekündigt wurde, wird die technische Infrastruktur liefern, um telemedizinische Dienstleistungen flächendeckend anbieten zu können. Die politischen Rahmenbedingungen sind derzeit »pro« Telemedizin (s. Abb. 3, »Chancen« in Tabelle 2).

2 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE

2.1 PROBLEMSTELLUNG

Obwohl sowohl das Produkt durch den Benefit für alle Beteiligten als auch die Zukunftsfähigkeit große Attraktivität verspricht, litt »TelemedCare Herz« unter fehlender Rentabilität der seit über einem Jahr am Markt befindlichen Dienstleistung infolge einer zu geringen Anzahl von Kunden. Gleiche Schwierigkeiten vernimmt man auch von den Wettbewerbern.

Meine Zielsetzung war es, zu untersuchen, welche Ansatzpunkte es gäbe, die Rendite von TelemedCare Herz zu erhöhen. Von den Ansatzpunkten ausgehend sollten Maßnahmen und Strategien abgeleitet werden. Einige davon werden hier auszugsweise dargestellt.

2.2 GRÜNDE FÜR WENIG INTERESSE AN TELEMONITORING-PROGRAMMEN

Wie die von meinem Unternehmen durchgeführte Interviewreihe (AnyCare 2007) mit Vorständen der größten Krankenversicherungen zum Thema »wie sie sich Telemedizin in 10 Jahren vorstellen« offenbarte, ist schon das Wissen um den aktuellen Stand der Telemedizin nur vergleichsweise wenig ausgeprägt. Dieses beschränkt sich vorwiegend auf die elektronische Gesundheitskarte. Unkenntnis oder Fehlinformation ist bekanntermaßen immer auch Nährboden für Vorurteile und Ablehnung (vgl. »Risiko« in Tabelle 2).

Hinzu kommt, dass Krankenkassen als »Körperschaften des Öffentlichen Rechts« behördenähnliche Strukturen aufweisen und dementsprechend manchmal schwerfällig reagieren, weniger vorausschauend planen, was es neuen Versorgungsformen schwierig macht, sich zu etablieren (s. Abb. 3; Tabelle 2; Kotler).

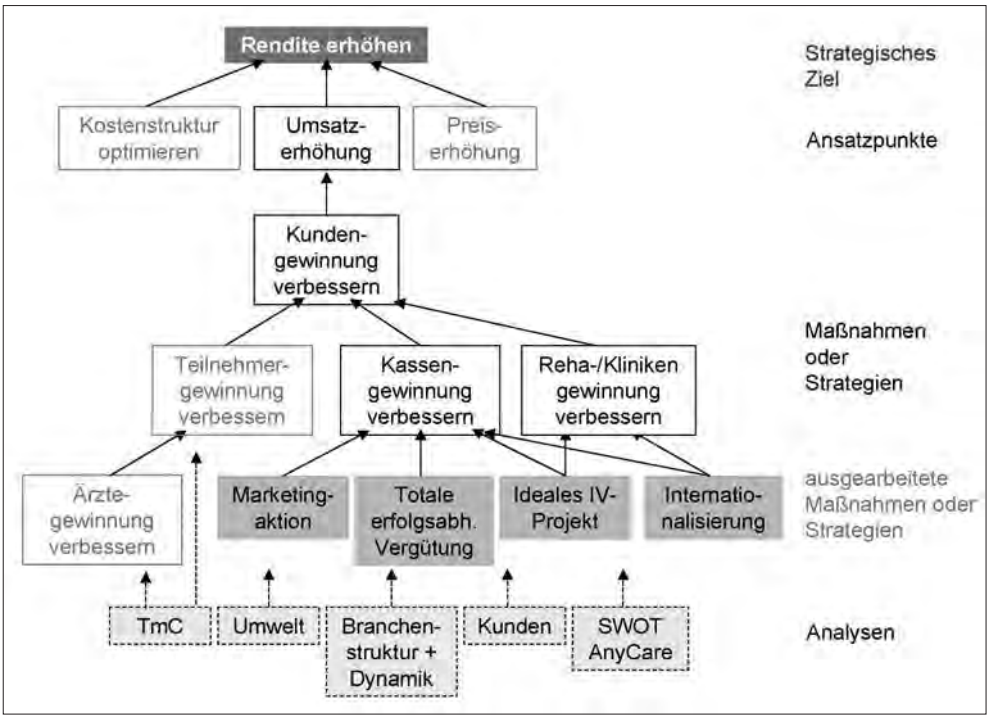
Aufgrund der relativen Unbekanntheit von Telemonitoring-Programmen wie auch der Telemedizin in Deutschland insgesamt, ist die Skepsis der Kunden groß, ob dadurch wirklich die von Anycare prognostizierten Kosteneinsparungen eintreffen. Zur Überwindung dieser Vorbehalte bedarf es entweder vertrauensvoller Kontakte, eines guten Rufes oder gesundheitsökonomischer Studienergebnisse, die den ökonomischen Nutzen für die Krankenkasse zeigen.

Zur Erstellung von gesundheitsökonomischen Studien bedarf es mindestens eines Jahres und einer statistisch ausreichend großen Probandenanzahl, die aber in 2006 und 2007 nicht erreicht werden konnte. Die faktenbasierte Verkaufsargumentation von AnyCare, die auf Studien aus den USA und anderen Ländern basierte, ist bei der Fachebene der Krankenkassen meist nicht hinreichend, da an der Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse gezweifelt wird.
Der Versuch, den guten Ruf von AnyCare als Qualitätssurrogat einzusetzen, stößt insofern an Grenzen, weil dieser überwiegend nur im Lager der Betriebs-krankenkassen bekannt war, wo AnyCare den bisherigen Schwerpunkt der Ge-schäftsaktivitäten hatte.

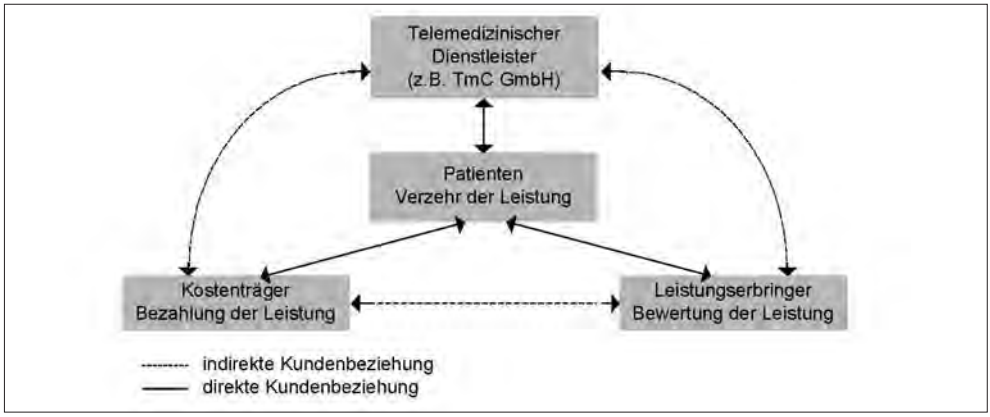
2.3 VORGEHENSWEISE UND METHODE

Um das Ziel »Renditeerhöhung« zu erreichen, gibt es prinzipiell die drei Ansatz-punkte: Kostenstrukturoptimierung, Preiserhöhung und Umsatzerhöhung (s. Abb. 4). Während die ersten beiden relativ direkte Rückkopplung auf die Rendite haben, ist die Maßnahme »Umsatzerhöhung« komplexer: es gibt mehrere Kunden, neben Kliniken und Kassen, zu denen AnyCare eine indirekte Kundenbeziehung pflegt (s. Abb. 5), auch den direkten Kunden, den Versicherten der Kasse bzw. den Patienten der Rehaklinik. Es werden nur Einnahmen generiert, wenn Versicherte oder Patienten zur physischen Programmteilnahme gewonnen werden können.

Die Kunst, wie Bezahlkunden von einer telemedizinischen Dienstleistung überzeugt werden können, ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, beispielsweise von Umweltfaktoren, der Branchenstruktur, den Wettbewerbern, aber auch von ganz speziellen Mentalität der Krankenkassen oder Kliniken; – jedenfalls ist Transparenz in der Gesundheitsbranche ganz besonders wichtig (Schultz et al.). Um so mehr ist der produktspezifische Kenntnisstand also abhängig vom Kommunikationsverhalten des Dienstleistungs-Anbieters. Hierbei beeinflussen dessen Erfahrungen, Stärken, Partner, Flexibilität die Überzeugungskraft beim Kunden. Aus dem Gemenge an Stärken oder Schwächen, Chancen und Risiken (s. Tabelle 2) leitete ich vier Maßnahmen oder Strategien ab, um Kunden gezielter von TelemedCare Herz überzeugen zu können, was zur Umsatzerhöhung und damit zur Zielerreichung – der Renditesteigerung – führen sollte. Nicht so sehr im Fokus stand die Optimierung der Gewinnung von Patienten bzw. Versicherten und ihrer betreuenden Ärzte.



4 | Vorgehensweise und Methode der Arbeit. Hellgraue Felder standen nicht so sehr im Fokus dieser Arbeit.



5 | Darstellung der direkten und indirekten Kundenbeziehungen bei telemedizinischen Dienstleistungen.

Stärken	**Schwächen**
neueste Technologie(GPRS) & einfache Bedienbarkeit	Bekanntheitsgrad von AC gering, nur in BKK-Szene als DMP-Anbieter bekannt
Anycare mit Thieme-Image	wenig Erfahrung, noch keine Erfolge (insbes. keine durch Studien belegte)
Datensicherheit	Bisher zurückhaltendes Marketing
Gesundheitsdienstleistungen auch auf anderen Gebieten (DMP, Prophylaxe)	in keinen Telemedizin Gremien Mitglied und keine Lobbyarbeit
Finanzielle Unabhängigkeit	
Chancen	**Risiken**
günstigerer Preis durch weniger Overengineering	Telemedizinmarkt (insbes. große Kunden) bald aufgeteilt,
Gesundheitsreform ist "pro" Telemedizin	Konkurrenz haben mit Pilotprojekten schon ersten "Fuß in der Türe"
Zukunftsmarkt, der sich exponentiell entwickelt	Kassenmarkt träge in bezug auf Innovation
Schriftenreihe über Telemedizin	Kassen haben unklare Vorstellungen vom Potential telemedizinischer Anwendungen
Kostendruck der Krankenkassen	

Tabelle 2 | SWOT-Darstellung von Anycare in Bezug auf die aktuelle Kassengewinnung für das Herzinsuffizienz-Programm TmC.

3 ANALYSE DER BRANCHENSTRUKTUR UND BRANCHENDYNAMIK

Der Ausarbeitung der Massnahmen und Strategien ging die ausführliche Be-schreibung der Branchenstruktur voraus; u.a. anhand der Fragen der Checkliste des Analysemodells von Michael E. Porter über die fünf Wettbewerbskräfte:

1. Rivalität unter bestehenden Unternehmen;
2. Verhandlungsmacht der Kunden;
3. Verhandlungsstärke der Lieferanten;
4. Bedrohung durch neue Konkurrenten und
5. Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste (Nagel, S.22 ff.).

Darin versuchte ich auch auf die Branchendynamik anhand der Veränderungen und Entwicklungen einzugehen, welche in den vergangenen knapp zwei Jahren, seitdem ich auf dem Gebiet der Telemedizin arbeitete, vor sich gingen. Die folgenden Maßnahmen zur Effizienz-Erhöhung bei der Teilnehmergewinnung wurden von dieser Analyse abgeleitet (s. Abb. 4., 5. und 6.).

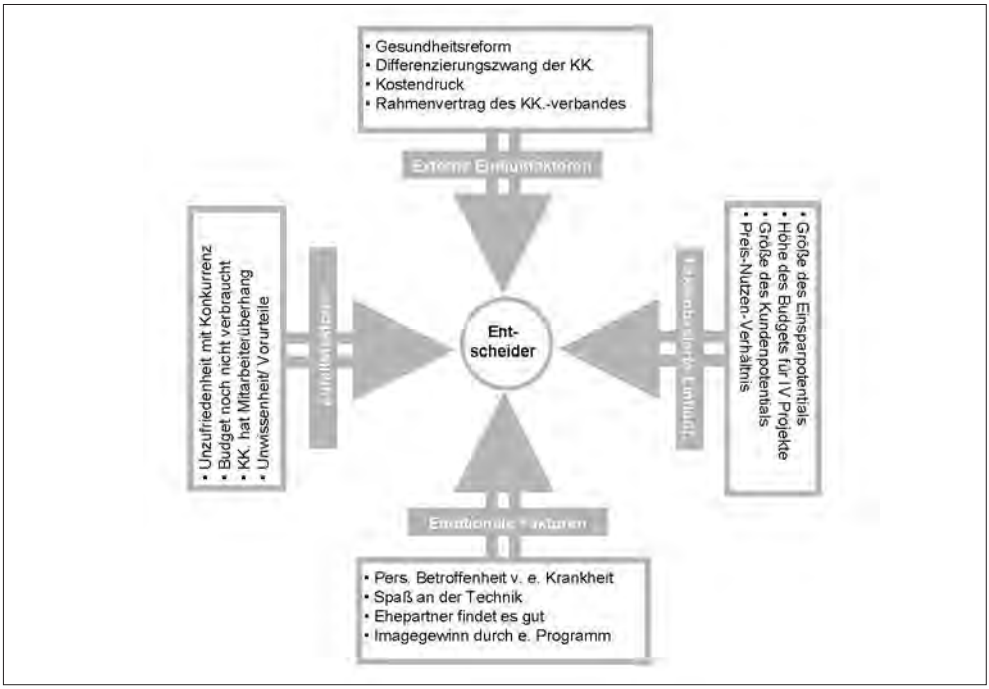
4 KUNDENGEWINNUNG ÜBER BEGEISTERUNG DER »ENTSCHEIDER«

Um das Ziel, möglichst viele und ausreichend große Krankenkassen außerhalb des BKK-Systems innerhalb eines halben Jahres zu gewinnen, verwirklichen zu können, wollte ich die Entscheider auf zwei Ebenen ansprechen:

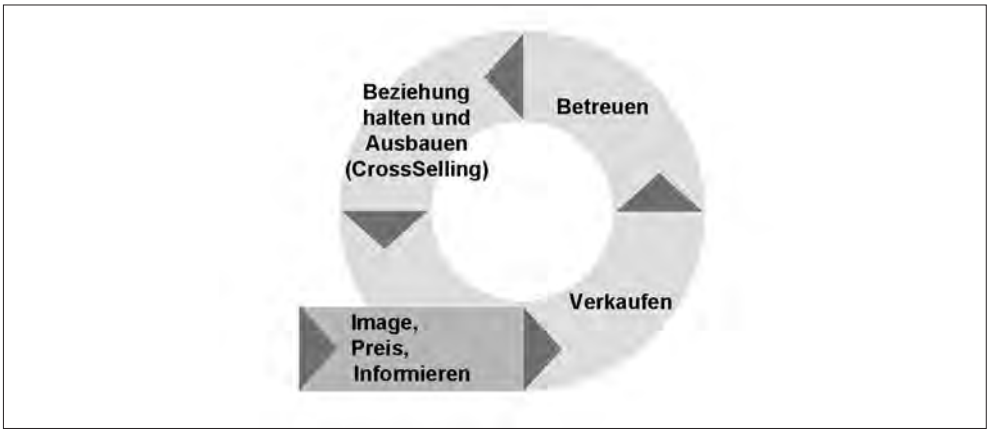
1. auf der Emotionen basierten Ebene sollte eine zeitlich begrenzte Marketingaktion durchgeführt werden, die sich direkt an die Entscheider, die überwiegend männlichen Vorstände[4] von Krankenkassen, wendet (s. Abb. 6). Die Fachebene, die sonst üblicherweise als erster Ansprechpartner des Vertriebs kontaktiert wird, sollte damit weitgehend umgangen werden. Den Entscheidern wollte ich die Kernelemente unserer telemedizinischen Dienstleistung erlebbar machen, deshalb sollte ihnen eine Telewaage mit über das Internet zugänglicher Webakte und dazu ein telefongestütztes Ernährungsprogramm kostenlos zur Verfügung gestellt werden;

4 Es gibt 2-3 Vorstände pro Krankenkasse.

2. auf dem Preis-Nutzen-Verhältnisses basierenden Angebots einer total erfolgsabhängigen Vergütung, die das Risiko, keine Einsparungen oder sogar Mehraufwände zu generieren, für den Kunden vollständig eliminierte.



6 | Entscheidungsfaktoren, die auf den Vorstand einer Krankenkasse beim Entscheidungsvorgang für oder gegen eine externe Dienstleistung wirken.



7 | Darstellung der integrativen Betreuung des Kunden. dunkelgrau dargestellt die kritische Phase beim Anbahnen der ersten Zusammenarbeit.

4.1 MARKETINGAKTION

Durch eine kostenlose Bereitstellung der Telewaage und eines Ernährungscoachings im Rahmen eines Wettbewerbs (»Spaßfaktor«) können die dargestellten Stärken (s. Tabelle 2, neueste Technologie & einfache Bedienbarkeit der Waage; professionellen Mediengestaltung aus dem Hause Thieme; Kompetenz auch auf nicht-telemedizinischem Terrain demonstriert durch das Ernährungsprogramm) dem Kunden erlebbar gemacht werden (vgl. »Emotionale Faktoren« in Abb. 6).

Damit würden die Schwächen »Mangelnder Bekanntheitsgrad« und »geringe Erfahrung bzw. noch keine in Studien belegbare Erfolge ausgeglichen werden (s. »Schwächen« in Tabelle 2). AnyCare hätte somit einen Ansatzpunkt, um selektiv mit den wichtigen Entscheidern in Kontakt zu kommen und erzielt dadurch einen Imagegewinn bzw. eine Imageveränderung, nämlich bei bestehenden Geschäftsbeziehungen weg von der Wahrnehmung als »nur« DMP-Anbieter im BKK-System.

Durch diese direkte Ansprache der Vorstände und Konfrontation (informelle, haptische wie emotionale) mit einem AnyCare Produkt kann einerseits dem Risiko »Trägheit der Krankenkassenentscheidungen« durch Abkürzung der Entscheidungswege, die sonst über die Fachebene laufen, begegnet werden (s.«Risiken« in Tabelle 2); andererseits kann AnyCare bei der Aufteilung des Marktes nicht mehr »übersehen« werden. Die Eintrittsbarriere in den Lebenszyklus einer Kundenbeziehung wird dadurch abgesenkt (vgl. Abb. 7).

Eine begleitende öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über den Verlauf des Wettbewerbs, der zum Ziel hat, möglichst viel Pfunde zugunsten einer karikativen Einrichtung abzunehmen, wird außerdem neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades von AnyCare (Image) einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wahrnehmung von telemedizinischen Anwendungen führen und so auch ein Bedürfnis nach solchen Angeboten hervorrufen (s. treibender Faktor »Gesellschaftliches Bedürfnis« in Abb. 7), was wiederum den Druck auf Krankenkassen erhöhen würde, entsprechende Programme auch anzubieten.

4.2 TOTAL ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG

Im Ausreizen eines hohes Einsparpotential für den Kunden sah ich die Möglichkeit, die Skepsis der Kunden, ob durch telemedizinische Programme wirklich die von Anycare prognostizierten Kosteneinsparungen eintreffen, zu überwinden. Dazu entwickelte ich ein total erfolgsabhängiges Vergütungsmodell, in dem AnyCare die Rekrutierung und die Betreuung für einen Zeitraum von einem Jahr zunächst umsonst anbieten würde. Wenn dann während dieses Zeitraums ein Einspareffekt beziffert werden kann, würden im Erfolgsfall die Kosten und ein Bonus im Nachhinein von der Krankenkasse erstattet werden.

Da das Risiko des Nichterreichens eines Einspareffektes nicht auszuschließen ist und das Risiko hierbei vollständig auf Seiten von AnyCare wäre, galt es den Extremfall aus unternehmerischer Sicht gut abzuwägen.

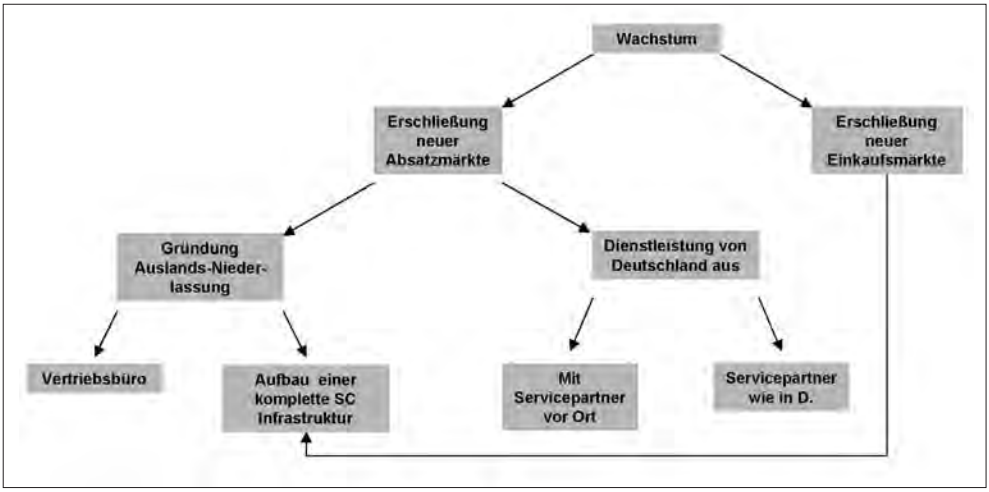
Hierzu wurden von mir alle vorhandenen gesundheitsökonomische Studiener-gebnisse, insbesondere die angewandten Methoden zur Ermittlung der Kostenreduktion, kritisch ausgewertet. Anschließend formulierte ich die Bedingungen und die Bewertungsparameter für die »Erfolgsberechnung«, unter denen ein total erfolgsabhängiges Vergütungsmodell durchgeführt werden mußte, um die Chance auf das Erreichen des Erfolgsfalls für AnyCare berechenbar zu machen.

5 KUNDENGEWINNUNG DURCH INTERNATIONALISIERUNG

Wesentliches Ziel von Unternehmen, Geschäftstätigkeit im Ausland aufzunehmen, ist Wachstum zu generieren. Wachstum geschieht im Wesentlichen durch die zwei Faktoren »Erschließung neuer Absatzmärkte« und »Erschließung neuer Einkaufmärkte«. Letzteres ist für einen Dienstleister wie AnyCare wenig ausschlaggebend, außer man fasst Einkauf so auf, dass die Ressource Humankapital im Ausland günstiger ist und man sie dorthin auslagert. Insbesondere bei Callcentern eröffnet sich die Möglichkeit, ihre Dienstleistung überregional auszuüben, weshalb diese häufig ins Ausland verlagert werden (z.B. IBM-Deutschland verlagerte seine Service- und Mitarbeiter-Hotline nach Budapest).

Für die Ausgestaltung des Auslands-Engagements von AnyCare im Produkt-segment Telemedizin sind mehrere Szenarien denkbar. Sie sind in Abbildung 8 dar-gestellt.

Die Möglichkeiten gehen vom Aufbau eines kleinen Vertriebsbüros oder zum Aufbau der kompletten ServiceCenter Infrastruktur, sozusagen von »AnyCare zwei« bis hin zu einer nur von Stuttgart aus betriebenen Dienstleistung mit dem gleichen Logistikpartner wie in Deutschland (s. Abb. 8).



8 | Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit. (verändert nach Faix et al., Abb. 3).

Grundvoraussetzung für den Schritt auf das internationale Parkett ist die unter-nehmerische Entscheidung und damit die unternehmerische Zielsetzung zum internationalen Geschäftsaufbau. Die zur Entscheidung führenden Leitfragen waren (vgl. Faix et al. S. 55):

- Wie ist die Ist-Situation des Unternehmens/des betrachteten Produktbereichs?
- Wie sind die Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Märkte?

Am Ende konnte ich mit Hilfe dieser die weiteren Fragen beantworten:
- Ist eine Internationalisierung für AnyCare sinnvoll?
- Welches Zielland kommt dafür in Frage?
- Mit welchem Potenzial ist im Zielland zu rechen?
- Welche Chancen und Risiken bestehen?
- Wie sollte das Auslandsengagement ausgestaltet sein?

Die Dienstleistung TelemedCare besteht aus einem technischen Part, dem Monitoring mittels telemetrischer Sensoren und der differenzierten Kommunikation mit den Teilnehmern. Aufgrund von Sprachbarrieren für unser medizinisches Servicecenter mußte die Auswahl der Länder auf deutschsprachige Regionen begrenzt werden. In Tabelle 3 sind infrage kommende Regionen bzw. Länder und die Bewertungen der relevanten Faktoren dargestellt.

Die in der Checkliste bewerteten Umweltfaktoren werden in Abbildung 9 in Beziehung zu der Wettbewerbsposition von TelemedCare gesetzt. Aus dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio ergibt sich eine Präferenz von Österreich als Zielland. Da ich die Marktgegebenheiten in Österreich als gleich gut oder sogar besser als in Deutschland einschätze und sich der

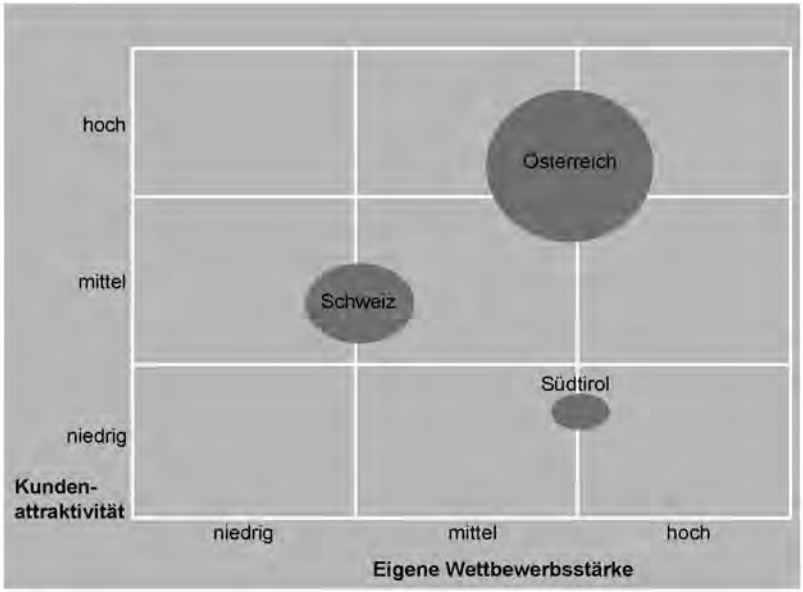
Aufwand für diese Internationalisierung nach meinen Entwürfen in Grenzen hielte, lohnt sich für AnyCare trotz der ungünstigen Ausgangslage die Erschließung des österreichischen Marktes.

In einer strategischen Analyse wurde von mir die Informationsbasis erarbeitet, die für die anschließende Strategieformulierung notwendig war. Hierzu wurde u.a. eine externe und interne Analyse durchgeführt. Die weitge-hend unbeeinflussbaren äußeren Umweltfaktoren der Makroumwelt (z.B. politische, wirtschaftliche und soziologische Gegebenheiten) und der näheren Umwelt (Branchenstruktur), wurden auf ihre Chancen und Risiken untersucht. Die interne Analyse untersuchte die Stärken und Schwächen des Produktbereichs TelemedCare im Zusammenhang mit AnyCare. Die Kurzdarstellung ist in der SWOT-Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) in Tabelle 4 zu sehen.

Zusammenfassend betrachtet überwiegen die Chancen die Risiken und die Stärken die Schwächen. Ganz überraschend ist die einerseits hohe Ausprägung von gesellschaftlicher Reife und Bereitschaft zur Etablierung von Telemedizin und andererseits dem Fehlen des Telemonitorings im Allgemeinen und des Herzmonitorings im Speziellen. Es konnten weder ernsthafte deutsche Wettbewerber auf dem österreichischen Markt identifiziert werden, noch österreichische.

Auch der Aufwand für die Internationalisierung ist aufgrund der Nähe des Marktes als moderat ein zu schätzen. Von den in Abbildung 8 gezeigten Möglichkeiten der Geschäfttätigkeit empfiehlt sich die Dienstleistung von Deutschland aus mit denselben deutschen Servicepartnern durchzuführen, aber mit einem österreichischen Vertriebsmitarbeiter zur Betreuung eines Marktes von immerhin 8,2 Mio. Menschen und für zwei Kundenarten (Kassen und Kliniken). Der Anstieg der Logistik- und Telekommunikationskosten durch die Grenzüberschreitung liegt bei nur ca. 7%.

Eine Strategie für AnyCare konnte somit lauten: die Absatzschwäche durch Nutzung von Chancen des österreichischen Marktes überwinden und sich dadurch eine bessere Ausgangslage auf dem bundesdeutschen Markt verschaffen, bis der hiesige Markt wieder mehr bereit ist für innovative telemedizinische Dienstleistungen.



9 | Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio von TmC Herz.

Relevante Faktoren der Umwelt	deutsch-sprachige Schweiz	Österreich	Südtirol	dazu im Vergleich: BRD
Bevölkerung (2006)	4,75 Mio	8,2 Mio	400.000	82,4 Mio
	++	+++	+	+++
BIP pro Kopf (2006) [Euro]	41.000	30.600	>25.340	28.012
	+++	++	+	++
Krankheitsausgaben [$\%_{BIP}$]	11,50	10,20	8,40	11,00
Zwang zur Kostenreduzierung	+++	++	++	+++
Reifegrad für Telemedizin	+++	++	+	++
Konkurrenzsituation für AC	+	+++	+++	++
Zuschläge Logistik	+	++	++	+++
Zuschläge Telekommunikation	+	++	++	+++
Netzabdeckung GPRS	++	++	++	+++
Summe:	16 +	18 +	14 +	21 +

Legende: Bedeutung für die Wettbewerbssituation von AC + schlecht ++ mittel +++ gut

Tabelle 3 | Checkliste Länderauswahl (Faix et al.; OECD, Institut der deutschen Wirtschaft Köln).

Chancen	Risiken
Reife des Produktumfeldes/Entscheidungsträger	Dialektverständnis
Umsetzung der EU eHealth-Strategie	Aversion gegen Deutsche
Kostenexplosion im Gesundheitswesen	Marketingeffekt beim Kunden spielt keine Rolle
Anteil der über 65 Jährigen stark ansteigend	GPRS-Abdeckung nur 90%
Übersichtliche und stabile Kassenlandschaft	Höhere Auslandskosten für Logistik u. Telekommunikation
bei Klinik: analoges DRG-Abrechnungssystem	evtl .Verteuerung durch einheimische Vertriebsmitarbeiter
Ärztedichte der Niedergelassenen z.T. gering	
fast fehlende Konkurrenz	
innovativere Technik als Konkurrenz	
Stärken	**Schwächen**
Muttergesellschaft Thieme auch in Ö. bekannt	Geschäftsfeld wenig Erfolg in Deutschland
Finanzielle Unabhängigkeit	Keine Evaluationsergebnisse
unbelastetes Verhältnis zu allen Kassenarten in Ö.	unbekannter Player in Österreich
vorzeigbare zufriedene Kunden (Kliniken und Kassen)	
beliebig skalierbar (techn. vorbereitet)	
überregionaler Ansatz bei Konzentration in Stuttgart	
Datensicherheit mit internationalen Standards	
ISO- 9000-Zertifizierung	

Tabelle 4 | SWOT-Matrix von AnyCare in Bezug auf den Österreichischen Markt für das Produkt TelemedCare Herz.

6 ENTWURF EINES IDEALEN IV-PROJEKTES – IDENTIFIZIERUNG EINES MARKTES VON MORGEN

Aus dem Interview mit führenden Kassenvertretern (z.B. Rupprecht, Rebscher und Nadolny in AnyCare, S. 8-10) geht hervor, dass »richtige« Integrierte Ver-sorgungskonzepte Telemedizin als wichtigen Bestandteil enthalten und insbe-sondere der Telemedizin darin die »Eisbrecher-Rolle« zukommt, die drei großen Schwächen des Gesundheitssystems – mangelnde Kommunikation, mangelnde Kooperation und Koordination (Rupprecht in AnyCare, S. 7-10) durch Sektorenüber-schreitung[5] zu überwinden.

Dass die »Integrierte Versorgung« eine Zukunft hat, prophezeien auch Untersu-chungen der Unternehmensberatung Roland Berger (2002): bis 2020 wird der Anteil an einem transsektoralen IV- Projekt teilnehmenden GKV-Versicherten von derzeit 2% auf 20% zunehmen.

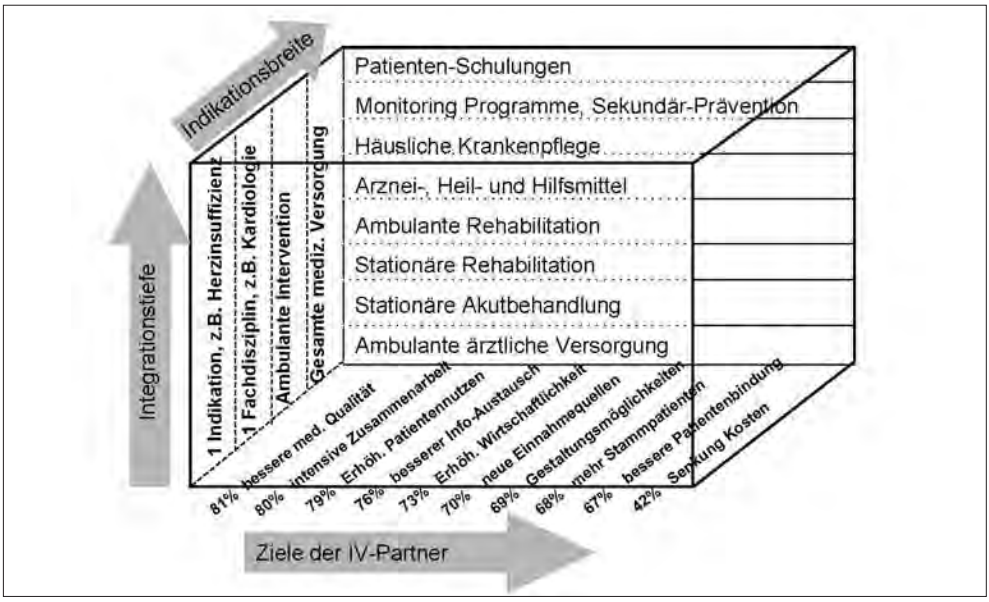
5 Mit Sektor werden die drei Leistungsbereiche Klinik, Rehaeinrichtungen und ambulante Versorgung gemeint.

Wie diese aber aussehen werden, und um zu entscheiden, welche Formen der Dienstleistung AnyCare in Zukunft in der Einbettung von IV anbieten soll, muss man in Erfahrung bringen, wohin »der Trend« geht. Dieser ist nicht zufällig, sondern es lassen sich »opinion leader«, also Meinungsführer sowie Treiber, identifizieren, die maßgeblich die Richtung der zukünftigen Entwicklung vorgeben; zum einen sind das die Spitzenleute der Kassen, der Ärzteverbände und – aber mit offensichtlich weniger Einflussmöglichkeit – die Patientenvertreter, zum anderen sind das der »Sachverständigenrat zur Integrierten Versorgung«, der die Politik berät.

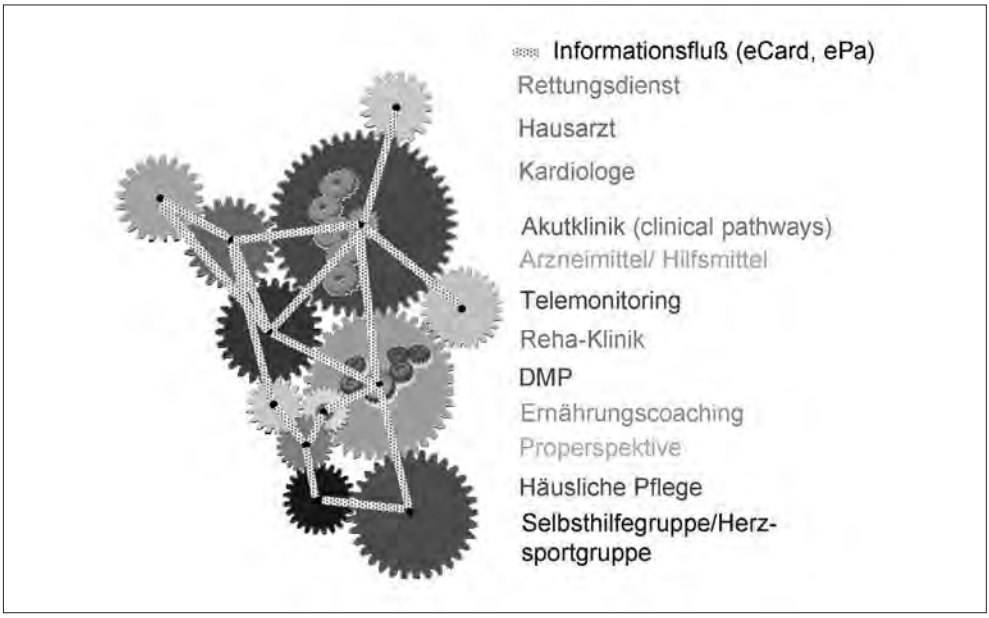
Indikationsbezogene »Mini-IV-Projekte« wie das Telemonitoring im Programm TelemedCare Herz greifen zu kurz (vgl. Richter in AnyCare, S. 8). Es scheint – ohne dass es namentlich so genannt wird – dass »ganzheitliche« Konzepte analog der ganzheitlichen medizinischen Therapie, favorisiert werden: Konzepte, bei denen sich die Leistungserbringer miteinander in allen Phasen einer Behandlung untereinander und mit dem Patienten abstimmen. Das Telemonitoring ist darin nur ein kleiner, aber wichtiger Bestandteil; dafür bieten sich aber in den komplexen Strukturen Nischen für weitere Dienstleistungen, die AnyCare bereits im Portfolio hat oder leicht durch Kombination von Bestehendem oder in Kooperation mit anderen Thieme-Töchtern entwickeln könnte. Die meisten der Vorstellungen der Interviewten decken sich auch mit den Aussagen des Sachverständigenrats, des die Politik beratenden Organs (Wille et al. 2003 und 2005).

Unter Einbeziehung der empirischen Erfahrungen und Empfehlungen von pra-xiserprobten IV-Beteiligten (Rehabilitationszentrum Gernsbach; Herzzentrum Bad Krozingen; Clin Res Card 95: Suppl 2, 2006), der Vorstellungen von Vertretern der »Gesundheitselite« (AnyCare 2007) sowie den Erwartungen und Empfehlungen des Sachverständigen Rates (Wille et al. 2003 und 2005) beschrieb ich ein »ideales« komplexes IV-Projekt – ein IV-Projekt der Zukunft. Darin stellte ich die Möglichkeiten zur Beteiligung von TelemedCare und anderen Dienstleistungen von AnyCare und der Mutterunternehmen Thieme und Viamed vor.
In Abbildung 10 ist der Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung exemplarisch dargestellt und in Abbildung 11 das Ineinandergreifen der verschiedenen Versorgungsformen schematisch skizziert.

Bei der Initiierung von IV-Projekten gab es laut Aussage der befragten Kliniken keine prinzipielle Vorgehensweise, da das Zustandekommen von Verträgen von unterschiedlichen Sektoren aus angestoßen wurde und offensichtlich von Zufällen abhing. IV-Projekte sollten, so die Aussage der Interviewten und von Krankenkassenvertretern, nur auf schon bestehende und funktionierende Netzwerke bzw. Strukturen aufgesetzt werden und nicht »auf der grünen Wiese«.
Dies bietet Anycare den Ansatzpunkt, selbst in die Initiatorrolle zu schlüpfen, auf bestehenden Strukturen aufzusetzen und IV-Projekte in Richtung der von mir beschriebenen Ganzheitlichkeit zu führen, wo sich auch AnyCare und evtl. die Thieme-Verlagsgruppe oder Viamed als Dienstleister wiederfinden.



10 | Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung nach § 140a SGB V. Die Ziele der IV-Partner sind Befragungsergebnisse aus Mühlbacher et al., was Leistungserbringer sich von IV für Effekte erhoffen.



11 | Darstellung des Ineinandergreifens der Versorgungsangebote in einem idealen Versorgungsnetz der Integrierten Versorgung am Beispiel einer Herzerkrankung.

ANHANG

LITERATUR

ANYCARE [HRSG]: Telemedizin – Innovationen für ein effizientes Gesundheitsma-nagement. AnyCare Schriftenreihe zum Gesundheitsmanagement, Stuttgart, 2007: 78 S.

FAIX W.G., KISGEN S., LAU A., SCHULTEN A. UND ZYWIETZ T.: Praxishandbuch Außenwirtschaft – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden, 2006: 755 S.

KOTLER P., BLIEMEL F.: Marketing Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 5. Aufl., Stuttgart,1992.

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN [HRSG.]: Deutschland in Zahlen 2006. Köln, 2007.

KOTLER P., BLIEMEL F.: Marketing Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 5. Aufl., Stuttgart, 1992, S. 323 ff.

MÜHLBACHER A., LUBS S., RÖHRIG N., SCHULTZ A., ZIMMERMANN I. & M. NÜBLING: Status quo der Integrierten Versorgung in Deutschland – eine empierische Analyse. ZiGprint, Berlin 10/2006.

NAGEL K. (HRSG.): Praktische Unternehmensführung. 4. Nachlieferung, München, 07/2005, I.2: 22-24.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANS: Auswirkungen der transsektoral integrierten Gesundheitsversorgung auf die Medizinprodukteindustrie, Präsentation, Berlin 05.11.2002, www.bvmed.de/linebreak4/mod/netmedia_pdf/data/langfassung.pdf, 15.08.2007.

SCHULTZ C., GMÜNDEN H.G. & S. SALOMO: Akzeptanz der Telemedizin. 1. Aufl., Darmstadt, 2005; 308 S.

SCHWARZ O.: PSA 4 Finanzplan, Steinbeishochschule Berlin, 2007.

WILLE E. ET AL.: Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität. Sachver-ständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen, Gutachten 2003 Kurzfassung, Band 1 und 2: 119 S.

WILLE E. ET. AL.: Koordination und Qualität im Gesundheitswesen. Sach-verständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen, Gutachten 2005 Kurzfassung: 92 S.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Das Prinzip von TelemedCare Herz. S. 1050

2 | Umsatz- und Renditemöglichkeiten in den Produktvarianten von TelemedCare Herz. S. 1051

3 | Darstellung von förderlichen und hemmenden Einflüssen für telemedizinische Dienstleistungen in Deutschland. S. 1052

4 | Vorgehensweise und Methode der Arbeit. S. 1055

5 | Darstellung der direkten und indirekten Kundenbeziehungen bei telemedizinischen Dienstleistungen. S. 1056

6 | Entscheidungsfaktoren, die auf den Vorstand einer Krankenkasse beim Entscheidungsvorgang. für oder gegen eine externe Dienstleistung wirken. S. 1058

7 | Darstellung der integrativen Betreuung des Kunden. S. 1058

8 | Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit. S. 1061

9 | Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio von TmC Herz. S. 1063

10 | Raum der Möglichkeiten in der Integrierten Versorgung nach § 140a SGB V. Die Ziele der IV-Partner sind Befragungsergebnisse aus Mühlbacher et al., was Leistungserbringer sich von IV für Effekte erhoffen. S. 1066

11 | Darstellung des Ineinandergreifens der Versorgungsangebote in einem idealen Versorgungsnetz der Integrierten Versorgung. S. 1066

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 | Effekte der Telemedizin für Krankenkassen, Krankenhäuser, Patienten, Leistungserbringern und Volkswirtschaft. S. 1053

Tabelle 2 | SWOT-Darstellung von Anycare in Bezug auf die aktuelle Kassengewinnung für das Herzinsuffizienz-Programm TmC. S. 1056

Tabelle 3 | Checkliste Länderauswahl. S. 1063

Tabelle 4 | SWOT-Matrix von AnyCare in Bezug auf den Österreichischen Markt für das Produkt TelemedCare Herz. S. 1064

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AC	AnyCare
AKK	Betriebskrankenkasse
DMP	Disease Management Programm
DRG	Diagnosis Related Groups
eCard	elektronische Gesundheitskarte
ePa	elektronische Patientenakte
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
IV	Integrierte Versorgung
KH	Krankenhaus
KK	Krankenkasse
LE	Leistungserbringer (niedergelassene Ärzte, Kliniken, Physiotherapeuten...)
PKV	Private Krankenversicherung
RSA	Risikostrukturausgleich
SGB	Sozialgesetzbuch
TM	Telemedizin
TMC	TelemedCare (Name des Programms)

TORSTEN WINTERWERBER

FAST RAMP-UP

ANLAUFMANAGEMENT FÜR DIE AUTOMOBILE PRODUKTION VON MORGEN

ABSOLVENT SIEMENS01
(07/2006–06/2008)

INHALT

1 Vorwort 1072

2 Markt (Vom Autoverkäufer zum Internetportal) 1073
2.1 Zahlen und Fakten 1073
2.2 Der Markt in Deutschland 1073
2.2.1 Zahlen und Fakten 1073

3 Globalisierung (Gibt es noch das deutsche Auto?) 1074

4 Treiber der Produktivitätssteigerung (Vom Taylorismus zum Lean Management) 1076

5 Innovation als Wettbewerbsvorteil (Die Macht der Controller) 1078
5.1 Innovationstrends bei PKW 1079

6 Die Anlaufstrategie (Effizienz- und Effektivitätssteigerung) 1082
6.1 Ziele im Anlaufmanagement 1082
6.2 SWOT Analyse 1083
6.3 Auswahl der Strategie 1083
6.4 Implementierung der Strategie 1084

7 Die Anlauforganisation (Beginn eines umfassenden Netzwerkmanagements) 1085

8 Der Anlaufplaner (Einer muss ja Schuld sein!) 1085

Anhang 1087

1 VORWORT

Wie sieht die automobile Industrielandschaft in den nächsten zehn Jahren aus? Wo bilden sich neue Absatzmärkte und wo lohnt es sich zu investieren? Wohin geht die technische Entwicklung bei Automobilen? Wie lassen sich immer mehr, immer schnellere, immer komplexere Neuanläufe von Fahrzeugen sicher beherrschen?

Die Landschaft der Automobilindustrie hat sich in der letzten Dekade drastisch geändert. Eine schnelle Adaptation an sich rasch wandelnde Märkte ist einer der Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Wirtschaften. Es reicht heute nicht mehr aus, dass geforderte Produkt in der entsprechenden Qualität zu liefern. Die Gesetzgebung und die Erwartung der Kunden selbst in Schwellenländern verändern sich so schnell, dass nur moderne, auf dem neuesten Stand der Technik basierende Autos Chancen haben.

Die Verschärfung der Wettbewerbssituation, die Bildung von großen Unternehmenseinheiten durch Übernahmen und die steigenden Rohstoff- bzw. Vormaterialpreise schlagen sich überproportional spürbar auf der Ertragsseite nieder. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gezwungen, zu Internationalisieren.

Die Hauptgründe für diese Entwicklung liegen im Zusammenwachsen der internationalen Märkte und einer Verschiebung der Absatzmärkte nach Asien und Osteuropa, sowie der Verlagerung der Wertschöpfungsanteile von den Automobilherstellern in Richtung der Zulieferer. Die Forderung der Kunden nach individuellen Fahrzeugen erzeugt eine nie dagewesene Variantenvielfalt. Dies bedeutet ständig neue Anläufe in immer kürzerer Zeit. Dabei sind 47% der Fahrzeuganläufe weder wirtschaftlich noch technisch erfolgreich. Weitere 20% sind technisch, nicht aber wirtschaftlich erfolgreich.[1]

1 Roland Berger 2003.

2 MARKT (VOM AUTOVERKÄUFER ZUM INTERNETPORTAL)

2.1 ZAHLEN UND FAKTEN

Im Jahr 2006 wurden weltweit ca. 68 Mio. Fahrzeuge produziert.[2] Dafür waren ca. 8 Mio. Beschäftigte nötig. Dies entspricht einem Anteil von 5% an der Gesamtzahl aller in der Produktion Beschäftigten.[3] Der Umsatz der Branche lag weltweit bei ca. 1.900 Mrd. €.[4]

Die regionalen Absatzmärkte mit dem größten Wachstum verschieben sich von Westeuropa und der NAFTA nach Asien und Osteuropa, insbesondere nach China und Indien (vgl. Bild 1 Regionales Wachstum der Automobilindustrie). Dem chinesischen Markt wird bis 2009 ein jährliches Wachstum von 14% vorausgesagt, so dass er den bisherigen Spitzenreiter in der Region, Japan eingeholt haben wird. Das bedeutet ein größeres Marktvolumen, also erhöhte Produktionskapazitäten.

2.2 DER MARKT IN DEUTSCHLAND

Die deutsche Automobilindustrie beeinflusst maßgeblich die Entwicklung der gesamten deutschen Volkswirtschaft. Zu ihr gehören die Herstellung von Kraft-wagen und deren Motoren, die Produktion von Anhängern, Aufbauten und Con-tainern sowie von Kraftfahrzeugteilen und -zubehör. Die Innovationskraft und das ökonomische Gewicht dieser Industrie machen die Automobilindustrie zu einer Schlüsselbranche in Deutschland. Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Nutzung des Automobils tragen entscheidend zur Entstehung von Einkommen und Beschäftigung in Deutschland bei.

Darüber hinaus tragen Dienstleistungsbranchen wie Ingenieurbüros, Speditionen und Verkehrsbetriebe zur Entstehung eines Automobils bei; insgesamt sind rund eine Million Menschen in den Vorgelagerten Industrien für die Automobilbranche tätig. Diesen sekundären Beschäftigungseffekt über die gesamte automobile Wertschöpfungskette hinzugerechnet, waren im Jahr 2006 ca. 1,8 Millionen Menschen in der Automobilproduktion tätig. Jeder 7. Arbeitsplatz hängt vom Automobil ab.

2.2.1 ZAHLEN UND FAKTEN

Die deutsche Automobilindustrie erwirtschaftete 2006 einen Umsatz von 253 Mrd. €. Davon entfielen 68% auf die Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, 4% auf die Hersteller von Anhängern,

2 Vgl. VDA 2007a.
3 Vgl. OICA 2007a.
4 Vgl. OICA 2007b.

Aufbauten und Containern sowie 28% auf die Kfz-Teile- und die -Zubehörindustrie. Damit erzielte allein die Automobilindustrie, die zu den größten Industriebranchen in Deutschland zählt, ein Sechstel des gesamten industriellen Umsatzes. Mit 117 Mrd. € erzielte die deutsche Automobilindustrie 46% ihres Umsatzes im Ausland.[5]

Budget der Kostenstelle*	* Personal- und Sachkosten, Raumkosten, Gemeinkosten etc.
+ Kosten für Entwicklungsvorleistungen	
+ Umlage Leitung Entwicklungsbereich	
= Stundenwirksame Kosten	
Stundensatz = Stundenwirksame Kosten / Produktive Stunden**	** Anwesenheitsstunden abzüglich Administration, Leitung, Weiterbildung

1 | Regionales Wachstum der Automobilindustrie.

3 GLOBALISIERUNG (GIBT ES NOCH DAS DEUTSCHE AUTO?)

Prinzipiell lassen sich im Zuge der Internationalisierung zwei mögliche Ansätze unterschieden. Zum einen die Erschließung neuer Absatzmärkte, zum anderen die Erschließung neuer Einkaufsmärkte.

Die Beweggründe für Unternehmen für ein Auslandsengagement sind zum einen die Erschließung neuer Märkte und damit der Eintritt in einen dynamischen Wirtschaftsraum. Zum anderen spielt immer auch die reine Präsenz und damit eine Wahrnehmung durch den Kunden eine große Rolle. Die Überlegung, die Produktion in Low-Cost-Countrys zu verlagern wird heute häufig zu schnell und nicht methodisch getroffen. Oftmals erfolgt keine ganzheitliche Betrachtung der Kostenvorteile, sondern die Entscheidung beruht ausschließlich auf der Annahme günstigerer Lohnkosten. Häufig können z.B. höhere Energiekosten oder gravierende logistische Mehrkosten die Vergleichsrechnung entscheidend verändern. Damit ist ein Scheitern des Engagements vorprogrammiert bzw. können die vorhandenen Potentiale nicht vollständig ausgeschöpft werden. Im Neuanlauf von Produkten potenzieren sich die verschiedenen Probleme wie z.B. mangelhaftes Projektmanagment, schwache Einbindung von Lieferanten, zusätzliche Logistikkosten, etc. Operative Hektik und Handlungsorientierung dominieren oftmals die Entscheidung für ein Auslandsengagement. Da viele der Entscheider für ein Auslandsengagement im Top-Management sitzen, wird die Fehlleistung aber häufig nicht zurück genommen.

5 VDA 2007b.

Nachdem die Entscheidung für die Produktion im Ausland gefallen ist, muss der richtige Standort gefunden werden. Wichtig bei der Auswahl erscheint ein langfristiges Wirtschaftswachstum, politische Stabilität und eine ausreichende bzw. wachsende Anzahl Kunden. Eine sorgfältige Auswahl des Standorts ist von größter Bedeutung, da zu Beginn erhebliche Investitionsausgaben zu tätigen sind, die sich erst nach mehreren Jahren amortisieren.

Die Zauberformel BRIC (Abbildung 2: Die BRIC-Staaten) sorgt derzeit für glänzende Augen bei den Automanagern. BRIC steht für die Staaten Brasilien, Russland, Indien und China und fasst die Staatengruppe dieser vier sehr stark wachsenden Länder zusammen. Sie alle vereint ein jährliches Wirtschaftswachstum von 5% bis 10%. Außerdem leben ca. 40% der Weltbevölkerung in diesen Staaten. Die zuvor aufgestellten Forderungen nach hohem Wirtschaftswachstums und einem großen Markt werden also erfüllt. Allerdings gelten für die Autohersteller in diesen Ländern andere Spielregeln. Klima, Straßenverhältnisse und technische Infrastruktur setzen eine robuste, eher einfache und kostengünstige Technik voraus.

$$\text{Anteil ausl. Standorte an Vorleistungen} = \text{Gesamtkosten Vorleistungen} \times \frac{\text{Anzahl ausl. Layouter (BD-Lizenzen)}}{\text{Summe aller Layouter (BD-Lizenzen)}}$$

2 | Die BRIC-Staaten.

Hinsichtlich des Wirtschaftswachstums sind alle drei Staaten laut Bundesagentur für Außenwirtschaft mit Wachstumsraten von 4% bis 10% bis zum Jahr 2010 geführt.

Unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren u. a. Absatzzahlen bei PKWs, demografische Verteilung, Käuferverhalten, vorhandene Automobilmarken ergibt sich folgendes Länderportfolio (Abbildung 3: Länderportfolio). Als klarer Favorit geht die VR China aus dem Ländervergleich hervor.

Neue Märkte versprechen steigende Absatzzahlen, doch der Kostendruck auf die OEMs, bedingt durch die steigenden Ansprüche der Endverbraucher, wird von den Herstellern zum größten Teil auf die Zulieferer abgewälzt.

Während der Endpreis eines Automobils inflationsbereinigt etwa auf heutigem Niveau liegen wird, steigen die Erwartungen an Ausstattung und Komfort der Autokäufer enorm. »Immer mehr Auto für das gleiche Geld« wird die Grundeinstellung des Endverbrauchers sein. Dies gilt auf allen Märkten der Welt, auch in China.

Diese Entwicklung erhöht den Kostendruck auf die gesamte Automobilindustrie. Hersteller stehen vor zwei alternativen Handlungsmöglichkeiten: Entweder auf neue, vom Kunden gewünschte Innovationen zu verzichten, was zwangsläufig zu rückläufigen Absatzzahlen und einem geringerem Umsatz führt, oder, die aus ökonomischer Perspektive betrachtet wahrscheinlichere Variante, nämlich die Kosten an anderer Stelle zu reduzieren.

Markt und landesspezifische Bedingungen sind zu berücksichtigen. Im Automobilbau wird versucht mit Hilfe von Plattformstrategien Sklaleneffekte zu generieren. Die Entwicklung der Fahrzeugreihen erfolgt in verschiedenen Teams die über die ganze Welt verteilt sind. Dies führt im Anlauf zu einem extrem hohen Abstimmungsaufwand, aufgrund unterschiedlicher Kulturen, Zeitzonen und Reifegrade der Konstruktion.

Die Adaption auf den chinesischen Markt findet im Wesentlichen im Bereich des Infotainment und Komfort statt. Im Bereich der Sicherheit und des Antriebes werden aus Image Gründen kaum länderspezifische Adaptionen vorgenommen.
Heute läuft fast jedes zweite deutsche Fahrzeug im Ausland vom Band. Die Automobilzulieferer sind aufgefordert in der unmittelbaren Nähe der OEMs zu fertigen um Just in Time bzw. Just in Sequence Lieferungen zu garantieren.

Die Zulieferer selbst müssen ihre Kostenstruktur (Logistik-, Personal-, Zollkosten, etc.) optimieren und mit qualifiziertem Personal eigene Produkte vor Ort entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Lohnkosten stellen insofern nur eine Determinante in der betriebswirtschaftlichen Vergleichsrechnung dar. Weitere Kriterien wie Infrastruktur, Qualität von Forschung und Entwicklung, Schulung und Ausbildungsbedarf, Währungsrisiken und Einbußen bei der Produktqualität sind zu berücksichtigen.

$$\text{Aufschlag pro Stunden} = \frac{\text{Anteil ausländischer Standorte an Vorleistungen}}{\text{Summe produktiver ausländischer Stunden}}$$

3 | Länderportfolio.

4 TREIBER DER PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG (VOM TAYLORISMUS ZUM LEAN MANAGEMENT)

Die deutsche Automobilindustrie exportiert sieben von zehn in Deutschland produzierten Autos ins Ausland. Hinzu kommen mehr als 2.000 Fertigungsbetriebe weltweit. Damit avanciert sie zum »Global Player«. Allerdings ist auch, oder gerade deshalb, die deutsche Automobilindustrie dem internationalen Wettbewerb extrem ausgesetzt (Abbildung 4: Produktivitätszange).

Auf dem deutschen Markt geht die technische Entwicklung in Richtung Verbesserung des Verkehrsflusses, was mit Technologien zur individuellen Verkehrssteuerung erreicht werden kann.

Das reicht von der lokalen Gefahrenwarnung zur Reduzierung des Unfallrisikos – Pannen- oder Stauwarnung – bis zu kommerziellen Anwendungen – Internet, Echtzeit-Kommunikation zwischen einzelnen Fahrzeugen oder Parkraumbezahlung.

In den letzten Jahren hat der Faktor Treibstoffverbrauch enorm an Bedeutung gewonnen. Die Automobilindustrie reagierte darauf mit der Entwicklung emissions- und verbrauchsärmerer Fahrzeuge. Dieser Trend wird in Zukunft anhalten und mit neuen Technologien (z.B. Brennstoffzellen, Hybridantrieb) weiter voran getrieben.

Chapter 5.1 Methodology		
Chapter 5.2 Vision & Mission	Convey Basic Idea	Outlines the general concept of the intended CI process architecture and the related aspects.
Chapter 5.3 Introduction of the Deliverables	Reflect Client Needs	The deliverables are the CI products and services that need to fulfill the clients' requirements better than today..
Chapter 5.4 Layout of Process Model	Adapt CI Cycle	The generic CI Cycle model is transferred to the concrete CI application at EA.
Chapter 5.5 Project Mngt Approach	Migrate Theory to Operations	A strict project culture with defined roles (CI Core Team) and responsibilities is required to establish the model in real-life.
Chapter 5.6 Business Rules	Detail Interface Behavior	Business rules and guidelines are needed to maintain quality.
Chapter 5.7 Tools	Layout System Level	Existing tools serve the basic purpose and need only minor adjustments to support the CI process.
Chapter 5.8 Deliverables in Detail	Satisfy Client Needs	After all is defined, the loop can be closed. The detailing of the deliverables describes how clients are to be served.

4 | **Produktivitätszange.**

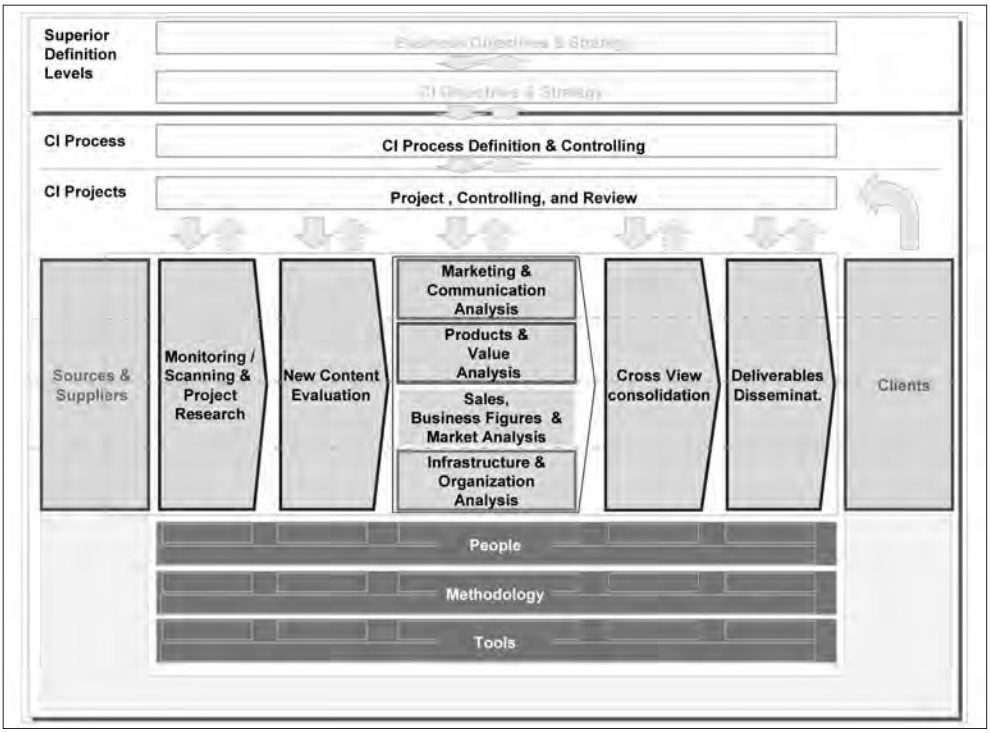
5 INNOVATION ALS WETTBEWERBSVORTEIL (DIE MACHT DER CONTROLLER)

Ein entscheidender Stützpfeiler bei der Strategie der deutschen Automobilindustrie, sich von Wettbewerbern abzusetzen, sind Innovationen. Sie sind die Basis dafür, dass sich die deutschen Hersteller in nahezu allen Segmenten als Premiumanbieter positionieren und im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz auch Premiumpreise erzielen können. Diese Erfolge kommen nicht von ungefähr. Nach einer Untersuchung der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) belegte Deutschland 2006 mit rund 17.000 internationalen Patentanmeldungen hinter den USA und Japan Platz 3. In der Liste der Unternehmen mit den meisten internationalen Patentanmeldungen belegten deutsche Firmen, darunter ein Automobil-Zulieferer (Bosch), die Ränge drei und fünf. Deutsche Unternehmen sind auch regelmäßig auf vorderen Rängen zu finden, wenn es um die F&E-Aufwendungen oder um das Ranking der F&E-intensivsten Zulieferer geht.

Im innerdeutschen Vergleich der F&E-Ausgaben ist der Fahrzeugbau regelmäßig Hauptakteur vor der Elektrotechnik, der chemischen Industrie und dem Maschinenbau. Dabei dominiert der Kraftfahrzeugbau innerhalb des Wirtschaftssektors mit etwa einem Drittel der F&E-Aufwendungen. Die deutsche Automobilindustrie tut also gut daran, weiterhin auf Innovationsführerschaft zu setzen, denn nur ein innovatives Deutschland kann als Hochlohnland im weltweiten Wettbewerb konkurrenzfähig bleiben.

Bei einer näheren Analyse der Einführungsgeschwindigkeit von Innovationen (Abbildung 5: Einführungsgeschwindigkeiten von Innovationen) zeigt sich, dass bestimmte, stark durchsetzungsfähige Must-Have-Technologien innerhalb kurzer Zeit einen sehr hohen Grad der Marktpenetration erreichen. Sicherheitssysteme wie ABS, Airbags oder ESP setzten sich auf Grund von gesetzlichen Vorgaben innerhalb nur einer Produktgeneration im Markt durch. Sogenannte Nice-To-Have-Technologien wie z.B. Klimaanlage, Sitzheizung oder Zentralverriegelung im Komfortbereich setzen sich anfangs zwar sehr schnell durch, benötigen meist aber zwei Produktzyklen, um sich am Markt zu etablieren. Diese beiden Innovationskategorien beeinflussen die Industrie nachhaltig.

Vernachlässigend gering ist der Einfluss von Nischentechnologien, die auch nach Jahrzehnten keinen hohen Verbreitungsgrad erreichen.



5 | Einführungsgeschwindigkeiten von Innovationen.[6]

5.1 INNOVATIONSTRENDS BEI PKW

Zukünftige Innovationen werden dem Endkunden zum größten Teil verborgen bleiben. Kostensenkende Prozessoptimierungen werden dem Kunden nur durch niedrigere Preise bewusst.

Produktbezogene Innovationen dagegen können nur dann Erfolg haben, wenn sie nicht nur Kundenmehrwert schaffen, sondern auch die Rentabilität verbessern. Daher wird nicht jede Neuerung einen langfristigen Einsatz erwarten. Die Innovationen bei den Pkws können in die Kategorien Infotainment, Komfort, Sicherheit und Antrieb unterteilt werden.

Im Bereich des Infotainments wird der signifikanteste Fortschritt mit der Anbindung des Fahrzeugs an kabellose Breitbandnetze sein. Das Informationsangebot, z.B. für die Navigation in Echtzeit benötigt, wird sich vervielfältigen. Darüber hinaus werden Unterhaltungselemente wie digitales Fernsehen oder Netzwerkspiele im Fahrzeug Einzug erhalten.

6 Quelle: McKinsey 2003.

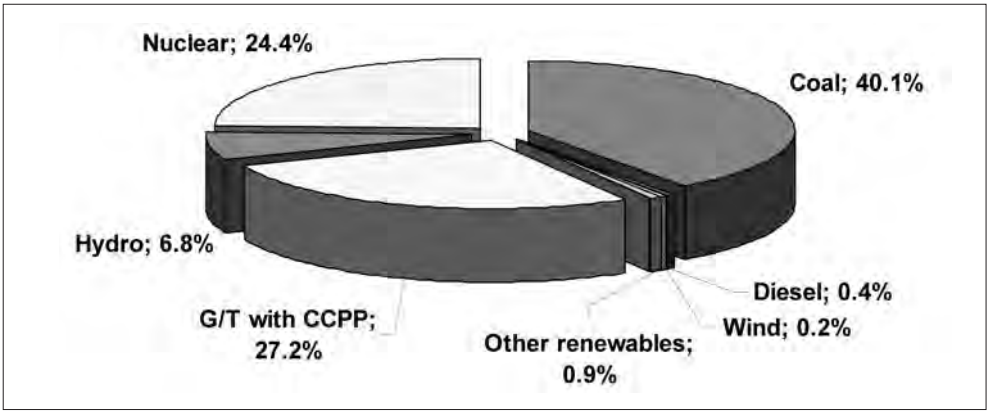
Im Komfortbereich prägen individuell auf die Insassen abgestimmte Lösungen die Entwicklung. Dabei sind manuell einstellbare Fahreigenschaften, physiologisch geregelte Klimaanlage sowie intuitive Sitzergonomie nur einige Beispiele.
Tiefgreifende Änderungen stehen auch in der Sicherheitstechnik bevor. Head-up -Display, Rückfahrkameras, aktive Beleuchtung, Fußgängersensorik, Objekterkennung und Nachtsichtgeräte machen die Interaktion des Fahrers mit seiner Umwelt um einiges sicherer und erweitern seine eingeschränkte Wahrnehmung im Fond. Selbstständig eingreifende Computer unterstützen den Fahrer in Gefahrensituationen und leiten unmittelbar Gegenmaßnahmen ein.

Bei Eintritt eines Unfalls schützen intelligentere Airbags und ein präzise aufeinander abgestimmtes Verhalten aller Sicherheitssysteme die Insassen in den Pre- und Post-Crash-Phasen.

Antriebsseitig müssen die Forderungen nach geringerem Verbrauch und der Trend nach kompakteren und leistungsfähigeren Motoren berücksichtigt werden. Mittelfristig wird sich das »4-Liter-Auto« mit einem niedrigen Emissionsniveau im Massensegment durchsetzen (vgl. Abbildung 6: Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Europa, Abbildung 7: Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Japan).

Im Karosserie- und Ausstattungsbereich werden verbesserte Klebetechnologien und der Einsatz von Aluminium bestehende Prozesse optimieren. Markanteste Produktinnovation werden X-by-wire-Systeme sein.

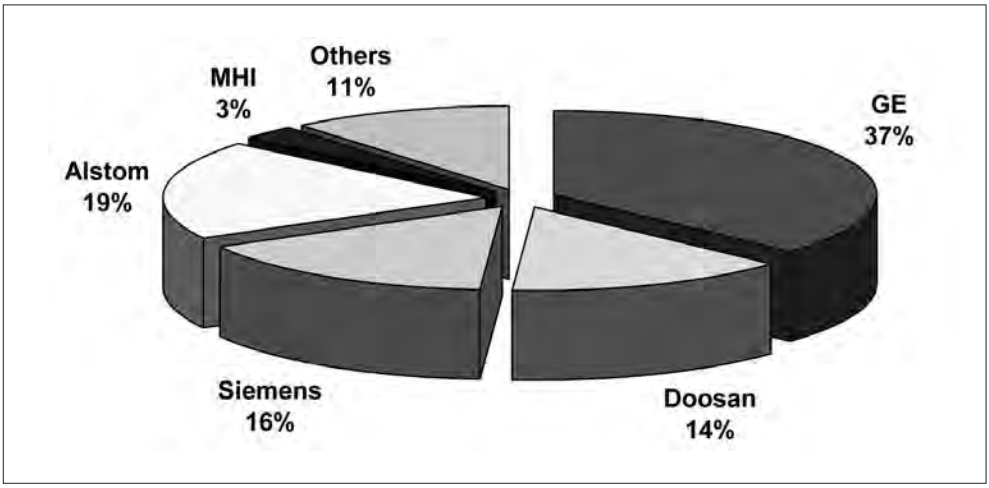
6 | Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Europa.



7 | Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Japan.

Zahlreiche Innovationen werden inzwischen nicht mehr von den OEM's sondern von den Zulieferern entwickelt, damit haben diese die Möglichkeit sich technologisch von Ihren Wettbewerbern abzusetzen. Über eine entsprechende Markenbildung kann sich das Unternehmen eine bessere Marktposition erarbeiten. Dies gilt vor allem dann wenn die Produkte bzw. deren Funktion direkt vom Endverbraucher wahrgenommen werden.

Diese Chance ist zugleich auch das größte Risiko der Zulieferer. Es muss ihnen gelingen in größerem Maße Kosteneinsparungen zu generieren, dies ist durch einen sehr schnellen und fehlerfreien Hochlauf möglich. Der Process Design Guide ermöglicht diesen Hochlauf.



8 | Mögliche Gewinnsteigerung durch schnellen Hochlauf.

6 DIE ANLAUFSTRATEGIE (EFFIZIENZ- UND EFFEKTIVITÄTSSTEIGERUNG)

Die Hauptzielgrößen der Anlaufstrategie sind das Erreichen der Termintreue (25 %) und der festgelegten Qualitätsziele (21 %). Von Bedeutung sind weiterhin das Einhalten der Kosten- und Budgetziele (17 %), die Beherrschung der Produkt- und/oder Prozesskomplexität (16 %) sowie eine kurze Anlaufzeit (11 %).

Eine untergeordnete Rolle spielen eine hohe Flexibilität hinsichtlich Stückzahl und Varianten (6 %) und ein hoher Auslastungsgrad (4 %).[7] Die erfolgreichen Unternehmen fokussieren ihre Aktivitäten auf die kritischen Prozesse und agieren nicht »an allen Fronten« gleichzeitig, um die Hauptzielgrößen zu erreichen. Diese Unternehmen kennen das Leistungspotenzial aller Partner und strukturieren dementsprechend ihre strategischen Entscheidungen: Sie entkoppeln intelligent, nutzen eine sinnvolle Staffelung und bilden Plattformen und berücksichtigen Flexibilitätskorridore für ihre Zulieferer zur Adaption von Produktions- und Logistikprozessen. Der Process Design Guide unterstützt und leitet das Unternehmen bei der Fokussierung.

Die Anlaufstrategie ist ein konkreter Plan zur Erreichung der definierten Anlaufziele. Sie ist der Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg.[8]
Zu einer erfolgreichen Strategie gehören folgende Teilschritte:

1. Festlegung der maßgeblichen Ziele
2. Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt
3. Interne Analyse: Einschätzung der internen Stärken und Schwächen
4. Formulierung und Auswahl von Strategien
5. Implementierung der Strategie

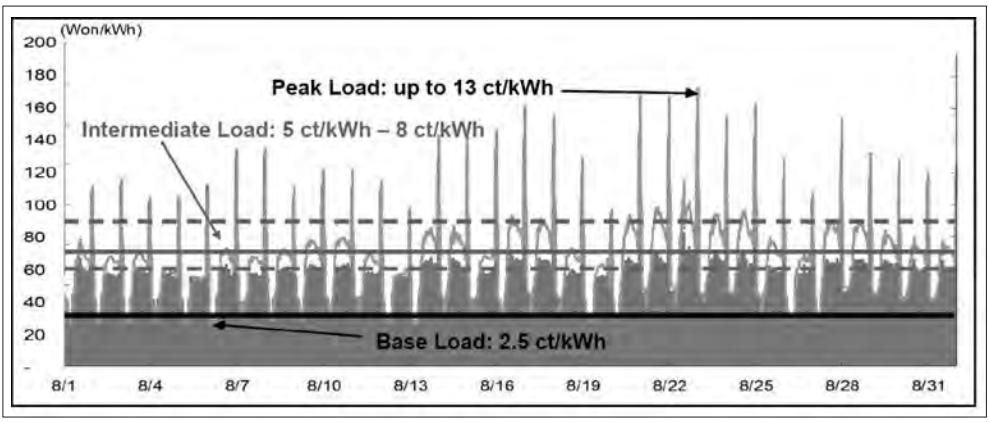
6.1 ZIELE IM ANLAUFMANAGEMENT

Die Auswahl von Zielen aus einer Vielzahl von Alternativen ist zwingend notwendig, da erst sie jedem Mitarbeiter Klarheit darüber verschafft, was mit der Mission eigentlich erreicht werden soll. Aus den Unternehmenszielen leiten sich die Bereichs- und Abteilungsziele ab. Die persönlichen Ziele der Führungskräfte leiten sich aus dieser Zielpyramide ab.

7 G. Schuh, A. Kampker, B. Franzkoch, Anlaufmanagment.
8 Vgl. Nagel 2007, Seite 9.

Für ein effektives Anlaufmanagement können folgende Ziele definiert werden:

- Einführung benchmarkfähiger Innovationen je Jahr
- AfA für Neuprojekte ist < x % vom Verkaufspreis
- Anzahl Änderungen je Bauteil
- Termineinhaltung der jeweiligen Meilensteine
- Einhaltung der geplanten Kosten- und Investitionsziele
- Einhaltung der geplanten 0-km Ausfälle im Anlauf
- Erreichung von FPY (First Pass Yield) und PPH (Parts per Hour)
- Time to Market (vgl. Abbildung 9: Fast Ramp-up)
- Time to Volume (vgl. Abbildung 9: Fast Ramp-up)



9 | Fast Ramp-up.

6.2 SWOT-ANALYSE

Mit Hilfe der Strength, Weakness, Opportunities and Threats Analyses Die SWOT-Analyse zeigt die interne Sicht der externen Faktoren Stärken und Schwächen, sowie die internen Chancen und Risiken des Anlaufmanagments.
Hieraus lassen sich dann Handlungsfelder bestimmen und entsprechende Strategieempfehlungen ableiten.

6.3 AUSWAHL DER STRATEGIE

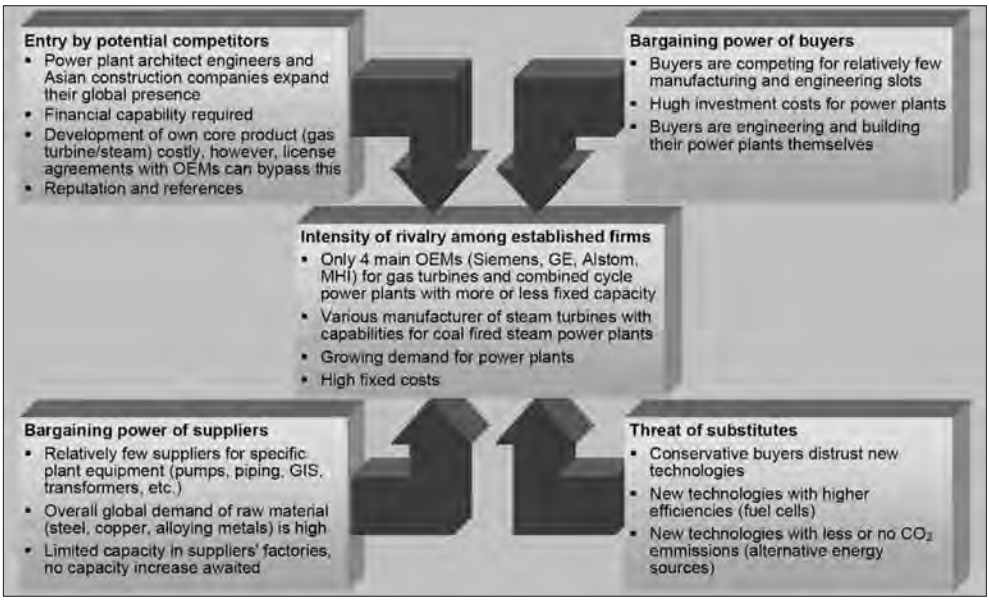
Im Mittelpunkt der Strategieauswahl stehen die Unternehmensziele, vor allem das Ziel, den Unternehmenswert zu steigern. Im Anlaufmanagement bedeutet dies, dass die gewählte Strategie zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses und zur Senkung der Kapitalkosten führt. Dies führt häufig zu einer Änderung des Produktportfolios.

6.4 IMPLEMENTIERUNG DER STRATEGIE

Den letzten Teilschritt im strategischen Management bildet die Implementierung der Strategie. Alle Strukturen und Prozesse im Anlaufmanagement müssen an der Strategie ausgerichtet sein.[9] Im Einzelnen bedeutet dies die konkrete Umsetzung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Festlegung von konkreten Vorgaben für das ausführende Management.

Alle Mitarbeiter sind über die Strategie und die damit verbundenen Konsequenzen zu informieren. Die Aufgaben der einzelnen Personen sind zu überprüfen. Mitarbeiter sind zu motivieren und zu schulen, um den Zweck der strategischen Veränderung zu kennen und zu verstehen. Dies ist eine Grundvoraussetzung, um Akzeptanz für die Veränderung zu schaffen

Im modernen Anlaufmanagement der Automobilindustrie empfiehlt sich eine divisionale kundenorientierte Struktur (Abbildung 10: Divisionales Anlaufmanagment). Die wesentliche Stärke dieser Struktur ist die Marktorientierung. Mit den autonomen Einheiten kann auf Änderungen und Kundenforderungen sehr flexibel und schnell reagiert werden. Die Koordination findet unabhängig von der Leitung in den einzelnen Teams statt. Dies erfordert von den Teams und besonders vom Anlaufplaner eine hohe unternehmerische Verantwortung.



10 | Divisionales Anlaufmanagement

9 Vergl. Chandler 1962.

7 DIE ANLAUFORGANISATION (BEGINN EINES UMFASSENDEN NETZWERK-MANAGEMENTS)

Anlaufmanagement ist Projektmanagement, häufig Multiprojektmanagement. Dies setzt eine vorübergehende Verschiebung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einzelner Funktionen voraus. Häufig werden Mitarbeiter der Linienorganisation temporär für die Projektarbeit delegiert. Dies hat den Vorteil, dass alle Projektmitglieder in der Organisation fest verankert und das Wissen der Linienorganisation im Projekt vorhanden ist.

Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten müssen klar definiert sein, um Konflikte zwischen Linienorganisation und Projektmanagement schon im Vorfeld auszuschließen.

Das Anlaufteam muss in der Lage sein sich selbst zu organisieren, mit der Umwelt Informationen auszutauschen und die Komplexität des Projektes zu beherrschen.
Des Weiteren muss sichergestellt werden, dass erworbenes Wissen für nachfolgende Anläufe transparent dargestellt wird.

8 DER ANLAUFPLANER (EINER MUSS JA SCHULD SEIN!)

Das wichtigste Kriterium für jedes Unternehmen ist die Verfügbarkeit gut ausgebildeter Führungs- und Fachkräfte. Hier liegen vor allem im interkontinentalen Wettbewerb die besonderen Stärken des Standortes Deutschland.[10]
Die Bereitschaft zur Konfliktlösung, den offenen Umgang mit Problemen, den direkten Zugang zu Partnern über Hierarchiestufen hinweg und rasche Entscheidungen zeichnen einen guten Anlaufplaner aus.

Es handelt sich also um hochqualifizierte Projektmanager, in der Regel Ingenieure bzw. Wirtschaftsingenieure, wenn möglich mit einem zusätzlichen MBA-Studium. Nach Angaben des VDI (Verein Deutscher Ingenieure) fehlen bereits heute rund 18.000 Ingenieure in Deutschland. In China verlassen rund 400.000 Absolventen jährlich die Universitäten, in Indien 200.000. In Deutschland sind es lediglich 40.000.[11]

10 VDA Globale Märkte 2007.
11 VDA Globale Märkte 2007.

Tendenziell wird aufgrund der Globalisierung und des hohen Exportanteiles die Belegschaft der deutschen OEM´s und deren Zulieferer eher im Ausland wachsen. Die Ausbildung im Ausland in den Ingenieurwissenschaften – abgesehen von einzelnen Elite-Universitäten – hat allerdings nicht das Niveau das wir in Deutschland an den Universitäten und Fachhochschulen haben. Deshalb investieren viele Unternehmen sehr stark in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Oftmals auch gemeinsam mit anderen Unternehmen, z.B. Michelin und BMW in South Carolina, USA.

Für die deutschen Anlaufplaner bedeutet dies, immer häufiger im Ausland Neuanläufe zu begleiten. So müssen die Ingenieure nicht nur räumliche, zeitliche und sprachliche Barrieren überwinden, sondern vor allem die kulturellen Unterschiede berücksichtigen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BERGER 2003: Roland Berger Strategy Consultants: Zu hohe Kosten bei Fahrzeuganläufen. In: Automobilwoche (2003), Nr. 25, S. 21.

CHANDLER 1962: CHANDLER, Alfred Dupont: Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. press, 1962.

MCKINSEY 2003: MCKINSEY; Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen TU Darmstadt; Verband der Automobilindustrie (Hrsg.): HAWK 2015-Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette. Frankfurt am Main, 2003.

OICA 2007A: INTERNATIONAL Organization of Motor Vehicle Manufacturers: Economic Contributions. 2007. http://oica.net/category/economic-contributions/auto-jobs/. 12.11.2007.

NAGEL 2007: Nagel, Kurt: General Management-Tools. 1. Auflage. Steinbeis Edition, 2007.

OICA 2007B: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers: Automotive Industry and Economy. 2007. http://oica.net/category/ economic-contributions/facts-and-figures/. 12.11.2007.

REFA 1993: REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.: Arbeitsgestaltung in der Produktion. München, 1993.

VDA 2007A: Verband der Automobilindustrie: Automobilproduktion. 2007. http://www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/automobilproduktion/index.html. 12.11.2007.

VDA 2007B: Verband der Automobilindustrie: Jahreszahlen Allgemeines. 2007. http://www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszalen/ allgemeines/index.html. 12.11.2007.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Regionales Wachstum der Automobilindustrie. S. 1074

2 | Die BRIC-Staaten. S. 1075

3 | Länderportfolio. S. 1076

4 | Produktivitätszange. S. 1077

5 | Einführungsgeschwindigkeiten von Innovationen. S. 1079

6 | Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Europa. S. 1080

7 | Innovations-Roadmap »Ausstattung« Kompaktklasse Japan. S. 1081

8 | Mögliche Gewinnsteigerung durch schnellen Hochlauf. S. 1081

9 | Fast Ramp-Up. S. 1083

10 | Divisionales Anlaufmanagement. S. 1084

AUTOREN-
BIOGRAFIEN

DIPL.-ING. (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.

DIPL.-ING. (FH) NATALIE BÖCK, M.A.

Natalie Böck, geboren 1985 in Vaihingen an der Enz, studierte Mechatronik und Mikrosystemtechnik an der ehemaligen Fachhochschule in Heilbronn. Dabei spezialisierte sie sich auf die Schwerpunkte Mikrosystemtechnik und Optik. Darüber hinaus hat sie erste Erfahrungen innerhalb des Qualitätsmanagements während eines Auslandspraktikums in Suzhou, China sammeln können. Dabei implementierte sie ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 in einem Prüflabor bei der Bosch China Investment Limited. Ihr Erststudium beendete sie 2009 erfolgreich mit ihrer Diplomarbeit »Smear and Straylight Correction for CCD Detectors in Space Application« bei der EADS Astrium GmbH.

Im gleichen Jahr nahm sie das berufsbegleitende Studium zum Master of Arts (M.A.) in General Management in Kooperation mit der Robert Bosch GmbH in Leonberg auf. Dort war sie für die bereichsübergreifende Reduktion von spezifikationskonformen Beanstandungen und Kundenfehlern im Feld für den Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik verantwortlich. Neben der Durchführung von mehreren Workshops und der Leitung eines Arbeitskreises mit dem Ziel der Zentralisierung des Anlaufmanagements, hat sie auch verschiedene Pilotprojekte exemplarisch für das Produkt Parkpilot durchgeführt.

Heute ist Frau Böck weiterhin als Qualitätsingenieurin in der Entwicklung und Serienbetreuung für Parkmanövriersysteme zuständig.

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).

PROF. DR. WERNER G. FAIX

Geb. 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 1.000 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management und Law. 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-Planck-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.

NATHALIE SANDRINE MARIE FORSTER, B.A., M.A.

Nathalie Forster wurde 1987 in München geboren. In Bamberg hat sie Germanistik, Romanistik und Kommunikationswissenschaft studiert und als freie Journalistin bei verschiedenen Radiosendern gearbeitet. In ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeit analysierte sie Metaphern in Werbeanzeigen. Ende 2010 begann sie ihre Tätigkeit im Bereich Multinational Corporations der Deutschen Telekom AG, wo sie das strategische Projekt »Persuasive Offering« leitete. Ziel des Projektes war die langfristige Verbesserung der Angebotsqualität im internationalen B2B Bereich.

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.

Bei der Voith GmbH war er nach dem Steinbeis-MBA Studium im Strategischen Marketing im Konzernbereich Voith Paper in unterschiedlichen Marketing Funktionen tätig. Neben strategischen Themen wie Marktanalysen und Marktforschung waren Marketing Controlling und Kampagnenmanagement Aufgabengebiete.

Heute ist er im Voith Konzern global verantwortlich für den Bereich Ecological Business Management. Voith versteht es als unternehmerische Verantwortung, Rohstoffe effizient zu nutzen und einzusparen. Der Themenschwerpunkt Ecological Business Management identifiziert ökologisch-ökonomische Verbesserungspotenziale in der Produktion und den zugehörigen Prozessen und Technologien.

STEFFEN GELDNER, B.A., M.A.

Steffen Geldner ist in South Carolina (USA) und der Schillerstadt Marbach am Neckar aufgewachsen. Nach seinem Abitur studierte er in Konstanz und absolvierte dort Ende 2008 seinen Bachelor Abschluss in den Bereichen Anglistik, Amerikanistik und Business Administration. Zurück in Stuttgart arbeitete er fortan beim Popbüro Region Stuttgart. Seit Herbst 2009 leitet er dort die Abteilung Kommunikation, PR und Marketing. Im August 2012 schloss Geldner sein berufsintegriertes Master-Studium in General Management an der Steinbeis Hochschule ab. Ebenfalls 2012 belegte er den zweiten Platz beim bundesweiten Pioneer Award von Glenfiddich und dem Magazin Business Punk, bei dem besonders innovative Geschäftsideen ausgezeichnet werden. Als Gastdozent unterrichtet Steffen Geldner im Januar 2013 an der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart das Fach Musikmarketing.

Neben seiner Arbeit im Popbüro ist er Sänger der Band Kennedy LovesMe und spielt Football bei den Stuttgart Scorpions.

DIPL.-BETRIEBSW. (FH) OLIVER HATZFELD, MBA

Oliver Hatzfeld wurde 1975 in Meersburg geboren. Er beendete im Jahr 2003 sein Studium zum Diplom-Betriebswirt, Schwerpunkt Marketing, an der Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen. Im Rahmen eines Auslandssemesters studierte er an der Kajaani Polytechnic, Finnland. Bei seiner Diplomarbeit befasste er sich mit der Optimierung des Internetauftritts der EnBW Energie Baden-Württemberg AG.

Nach erfolgreichem Abschluss als Diplom-Betriebswirt begann er seine berufliche Laufbahn bei der DaimlerChrysler AG (heute Daimler AG) in Stuttgart. Tätigkeitsschwerpunkte waren dort Beratertätigkeiten in der internationalen Marktbetreuung für den Online-Vertriebskanal und die Mitarbeit in einem Projekt zur Optimierung des Vertriebs der Konzernmarke smart auf Großhandelsebene. Berufsbegleitend entschied er sich Anfang 2004 für ein Projekt-Kompetenz-Studium »MBA Growth Management« mit der Vertiefungsrichtung »Internet und Neue Medien« an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dieses schloss er im Jahr 2006 erfolgreich zum Master of Business Administration ab.

Im April 2006 wechselte Herr Hatzfeld zur EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH und war dort bis 2008 als Referent im Bereich Marktforschung tätig. Schwerpunkte waren hierbei die verantwortliche Durchführung von Marktforschungsprojekten. Im Anschluss übernahm er die Projektleitung für die Konzeption und Entwicklung eines E-Learning-Tools, das Wissen systematisiert darstellt, abfragt und verwaltet. Seit 2010 war er als Referent Personalentwicklung/Training verantwortlich für die Personalentwicklung von Vertriebsmitarbeitern in allen B2B-Segmenten. Seit Anfang des Jahres 2013 ist Herr Hatzfeld als Senior Referent Corporate Compliance und Datenschutz bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG tätig. Schwerpunkte sind hierbei die Compliance-Beratung, die Durchführung von Compliance-Präsenzschulungen und die Projektleitung der externen Prüfung des Compliance Management Systems der EnBW AG nach dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland.

DENNIS HEIDER, B.A., M.A.

Dennis Heider wurde 1982 in Braunschweig geboren. Nach seinem Abitur und kaufmännischen Berufsausbildung absolvierte Herr Heider seinen B.A. an der International Business School Berlin. Während seines Auslandssemesters arbeitete er in China und absolvierte dort ein 3-monatiges Auslandsstudium an der Shanghai University.

Nach seinem Abschluss als Bachelor of Arts in International Management, begann Herr Heider seinen Berufseinstieg bei einer mittelständischen Unternehmensberatung.

2010 startete Herr Heider sein berufsintegriertes Studium zum Master of Arts in General Management, das er 2012 erfolgreich an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) abschloss. Im Rahmen seines dualen Master-Studiums bei der T-Systems International GmbH verfasste Herr Heider seine Master-Thesis zum Thema IT-Performance Management.

Seit Februar 2013 arbeitet Herr Heider für die IT-Governance Abteilung des Volkswagen Konzerns. Dennis Heider ist Gründungsmitglied der MBA-Vortragsreihe Berlin und wohnt mit seiner Freundin in Berlin.

DIPL.-WIING. (FH) SIV ANDREA HEIMPOLD, M.SC.

Die 1986 in Berlin geborene Siv Andrea Heimpold studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft zu Berlin und arbeitete anschließend in der Marketingabteilung von Voith Paper als Management Assistentin für den Bereich Kommunikation. Während dieser Zeit durchlief sie verschiedene Stationen im In- und Ausland bei Voith Paper und schloss ihr Master of Science Studium in International Management bei der Steinbeishochschule ab. Sie ist im Moment als Produktmanagerin für Flüssigkeitspumpen bei Gardner Denver Thomas in München tätig.

DIPL.-THEOL. ANNETTE HORNE

Annette L. Horne, geb. 1967, studierte evangelische Theologie in Wuppertal, Münster und Heidelberg.

Nach einer Zusatzqualifkation in Personal- und Organisationsentwicklung und Tätigkeiten in der Personalentwicklung namhafter internationaler Unternehmen begann sie ihre Arbeit als Projektleiterin für internationale Qualifzierungsprojekte 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.

LEHRAMTSASSESSORIN ANDREA HORNUNG, M.A.

Andrea Hornung wurde am 30. April 1980 in Augsburg geboren. Nach dem Abitur studierte sie an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen Gymnasial-Lehramt für die Fächerverbindung Chemie / Biologie. Auslandserfahrung sammelte sie hierbei im Rahmen eines dreimonatigen Praktikums in Australien.

Nach erfolgreichem Abschluss des ersten und zweiten Staatsexamens entschloss sich Frau Hornung gegen eine Laufbahn als Beamtin und begann ihre Tätigkeit bei der think project! GmbH in München. Das international tätige Unternehmen offeriert internetbasierte Softwarelösungen für die Bau- und Immobilienbranche. Mit der Software think project! bietet es seinen Kunden eine Lösung für effizientes Informations- und Projektmanagement, von der Ausschreibungs- und Planungsphase bis zum Betrieb eines Bauwerks. Frau Hornungs Aufgabengebiet lag zu Beginn im Training und Support der Teilnehmer.

Ein Jahr nach dem Einstieg in das Unternehmen begann sie das berufsbegleitende Studium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. In dieser Zeit veränderte sich die Zuständigkeit immer mehr Richtung Konfiguration kundenspezifischer Workflows und Beratung der Kunden.

Nach erfolgreichem Masterabschluss in General Management wurde sie im Funktionsbereich Technical Account Management als Senior Solution Specialist eingebunden.

DIPL.-FORSTWIRTIN JULIA HERR, MBA

Geboren 24.1.1979 in Wiesbaden. Nach mehreren Auslandsaufenthalten (Schulaustausch in England, Au-pair in Frankreich) Aufnahme des Studiums der Studium der Forstwissenschaften an der Albert Ludwigs Universität in Freiburg. Diverse Praktika im Forst- und Umweltbereich und verschiedenen Forschungsanstalten wurden durch das Interessensgebiet Umweltschutz und Ökonomie verknüpft. Durch einen einjährigen Studienaufenthalt an der Politecnica de Madrid, Spanien rundete sie ihre Ausbildung zur Diplom-Forstwirtin ab. Durch ein Volontariat beim United Nations Office Vienna, Office for Outer Space Affairs, in Wien und einer Hospitanz im Cape Peninsula National Park in Südafrika stellte sie auch den internationalen professionellen Bezug zur Praxis her. Im Rahmen des MBA-Studiums an der SIBE der Steinbeis- Hochschule Berlin 2005-2007 und der OSRAM GmbH, München, als projektgebendes Unternehmen, befasste sie sich mit der Umsetzung der EU-Richtlinie zum Ökodesign von Produkten (Eco Design of Energy-using Products, EuP) in der Umweltabteilung. Dazu gehörte die Vertretung OSRAMs im Europäischen Lampenverband und bei diversen EU-Projekten.

Im Anschluss an das MBA Studium arbeitete sie als Applikations- und Produktmanager Flora & Fauna bei OSRAM in der Business Unit Hochdruckentladungslampen: Gestaltung und Umsetzung des Markteintritts in der Gewächshausbeleuchtung sowie die Eröffnung des Anwendungsbereichs Erwerbsgartenbau zählte zu ihren Aufgaben. Aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds erschloss sie neue Kundengruppen des deutschen und internationalen Erwerbsgartenbaus und ließ die Kundenanforderungen intern in die Produktentwicklung und Anwendungsunterstützung einfließen.

2009 wechselte sie zum VDI Zentrum Ressourceneffizienz nach Berlin. Bei dieser Projektkooperation des Vereins Deutscher Ingenieure und des Bundesumweltministeriums verantwortet sie das Marketing, hält fachspezifische Vorträge und etabliert ein Netzwerk rund um das klimarelevante Thema »Ressourceneffizienz« mit Zielgruppe KMU.

DIPL.-ING. JIŘÍ JIROUTEK, MBA

Jirí Jiroutek wurde am 11. Juli 1976 in Prag (Tschechien) geboren. Nach seinem Abitur am Gymnasium 1994 studierte er »Internationaler Handel« an der Wirtschaftsuniversität in Prag. Während dieser Zeit sammelte er Berufserfahrung in einer tschechischen Niederlassung des schweizerischen Handelsunternehmens Inest, das im Bereich Lebensmittel tätig ist. Das Studium hat er im Jahr 2000 als Diplom-Ingenieur abgeschlossen.

Im Anschluss an den erfolgreichen Abschluss seines Studiums arbeitete er als Export Manager bei dem Büromöbelhersteller Interior PFD. Er war für alle Exportgeschäfte außerhalb Europa zuständig. 2005 wechselte er zu Lidl Stiftung & Co. KG in Neckarsulm. Er entwickelte für die Geschäftsleitung Projektarbeiten in den Bereichen Expansion, Finanzplanung, Werbung und Rechtsstruktur. Berufsbegleitend absolvierte er ein MBA-Programm an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Jahr 2007 erfolgreich abgeschlossen hat.

Seit Ende 2007 arbeitet er als Projektleiter bei Lidl Tschechien. Dort betreut er Projekte in den Bereichen Logistik und Vertrieb.

DIPL.-ING. 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 »Kommunikations- und Konfliktlösungsansätze bei der Diskussion um Chancen und Risiken technischer Innovationen« sowie »Methodologische Aspekte der Risikoanalyse und Technikbewertung«.

DIPL.-REG. 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 (SHB) 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 die Studienprogramme Master of Science in International Management (M. Sc.), Master of Science in Innovation and Technology Management (M. Sc. ITM) sowie das Joint Master Degree Program Master of Science in International Management der SHB / SIBE mit dem Institut für Marketing und Unternehmensführung (IMU) der Universität Bern / Schweiz. Seit 2008 ist sie Direktorin des STI International Management.

Publikationen in den Bereichen chinesisches und internationales Recht, Außenwirtschaft, internationales Management sowie Kompetenzmanagement.

TIM OLIVER KRAMP, B.A., M.SC.

Tim Oliver Kramp started his professional live with an apprenticeship as forwarding merchant at Panalpina.

In 2009 he completed his Bachelor of Art degree in Business Administration in Transport and Logistics with focus on Supply Chain Management at Heilbronn University. At that time he completed an exchange program at the University Lyon 2 in France.

After his study he joined SDV Geis as Project Engineer in the area of international transport logistic for customers of the aviation industry and designed Implant, 4PL and Green Supply Chain solutions.

Parallel he completed an extra occupational Master of Science degree in International Management with focus on Global Logistics at the Steinbeis University Berlin.

Since 2012 he is engaged as consultant at BearingPoint with focus on Green Supply Chain Management and Network Design.

DIPL.-ING. VOLKER KUHNE, MBA

Volker Kuhne wurde 1969 in Magdeburg geboren, ist verheiratet und hat 2 Kinder. An der »Otto-von-Guericke-Universität« in Magdeburg absolvierte er von 1990 bis 1995 ein Studium der Elektrotechnik mit der Vertiefungsrichtung Automatisierungstechnik. 1994 studierte Herr Kuhne für ein Semester an der Virginia Polytechnic Institute and State University, um seine Kenntnisse im Bereich der künstlichen Intelligenz zu vertiefen. Im Jahre 2008 schloss er ein MBA Studium mit dem Schwerpunkt General Growth Management ab. Im Rahmen dieses Studiums beschäftigte er sich mit der weltweiten Einführung eines Softwarestandards zur Steuerung von Gepäckförderanlagen.

1996 nahm Herr Kuhne eine Tätigkeit als Software-Entwickler bei der Swisslog AG in Wiesbaden auf. In den darauffolgenden Jahren übernahm er mehr und mehr Projektverantwortung. Unter anderem realisierte er Projekte im Bereich der Automobileindustrie (BMW) und Lagerlogistik (Fuji und Spedition Roll). Mit Beginn des Jahres 2000 wechselte Herr Kuhne zur Siemens AG. Dort begann er im Bereich der Airportlogistik als Projektleiter für den Terminal 2 des Flughafens in München zu arbeiten. Im Anschluss übernahm er Ende 2000 die IT Projektleitung für den Bau einer Gepäckförderanlage am Flughafen Madrid-Barajas. Herr Kuhne arbeitete und lebte in Madrid für 2 Jahren und erlernte während dieser Zeit die spanische Sprache.

Nach erfolgreicher Beendigung des Flughafenprojektes Madrid-Barajas ging Herr Kuhne im Jahre 2006 mit seiner Familie nach Peking, um dort die IT Projektleitung des Gepäckförderanlagenneubaus im Terminal 3 zu übernehmen. Anfang 2008 wurde der Flughafen Terminal 3 in Peking mit großem Erfolg und entsprechend des Zeitplans eröffnet. Infolge dessen wurde Herr Kuhne Betriebsleiter der Gepäckförderanlage mit 220 Mitarbeitern.

Aktuell ist Herr Kuhne in Russland als technischer Berater für die Produktion des Mittelstreckenzuges Desiro RUS in Yekaterinburg tätig.

DIPL.-BETRIEBSW. (BA) JONATHAN MARTIN, MBA

Jonathan Martin wurde am 11.12.1985 in Filderstadt (Baden-Württemberg) geboren. Nach dem Abitur begann er 2005 sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart mit den Schwerpunkten Dienstleistungsmanagement, Marketing und Unternehmensberatung. Bei seiner Diplomarbeit befasste er sich mit dem Thema »Kundenzufriedenheitsanalyse und -optimierung«. Parallel zu seinem Studium war er in den Bereichen Marketing und Vertrieb des Softwarespezialisten tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH tätig.

Im Anschluss an sein Studium der Betriebswirtschaftslehre nahm Herr Martin 2008 an einem zweijährigen Master of Business Administration (MBA-) Studium mit der Vertiefung Growth Management an der STEINBEIS SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) teil, das er 2010 erfolgreich abschloss. Während des zweijährigen Projekt-Kompetenz-Studiums war er mit der Entwicklung eines Business-Plans für den Markteintritt von tisoware in Österreich betraut. Darüber hinaus unterstützte er als Assistent der Geschäftsleitung das Management des Unternehmens in den Ressorts Marketing, Vertrieb und Personalwesen.

Nach erfolgreichem Abschluss seines MBA-Studiums war Herr Martin als Assistent der Geschäftsleitung zusätzlich für die Bereiche Ausbildung, Marktentwicklung und Vertragswesen bei tisoware verantwortlich. Mittlerweile ist er bei der international agierenden Management- und Technologieberatung Accenture als Consultant tätig.

DIPL.-KAUFFRAU ZUZANA MARTINCOVÁ, MBA

Zuzana Martincová wurde 1978 in Zlín, Tschechische Republik, geboren und studierte (tschechisch/englisch) am Gymnasium in Olomouc. Nach ihrem Abitur im 1997 studierte sie »Marketing und Management« an der Handelsfakultät der schlesischen Universität in Karviná, Tschechien. Im Jahre 2001 erhielt sie ein Erasmus Stipendium für einen einsemestrigen Studienaufenthalt an der School of Business Studies in Oulu Polytechnics in Finnland.

Nach erfolgreichen Abschluss zur Diplom.-Kauffrau, Fachrichtung Marketing Management, arbeite sie als Einkäuferin für Lebensmittel in der tschechischen Import-Export Firma GASTON GmbH mit dem Schwerpunkt »Einkauf von Produzenten aus europäischen Ländern«. Gemeinsam mit der Geschäftsführung entwickelte sie neue Produkte unter der Eigenhandelsmarke der GASTON und kontaktierte weitere, neue Lieferanten.

Im Oktober 2005 wechselte sie als Assistentin der Einkaufsabteilung zur Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG, Heilbronn. Berufsbegleitend dazu absolvierte sie das MBA- Programm »Globalisation Management« an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das sie im Jahr 2007 erfolgreich abschloss.

Seit Oktober 2010 ist Zuzana Martincová als Marketingbereichsleiterin für die Großhandels Firma V-PODLAHY GmbH tätig. In dieser Position sie ist verantwortlich für die Marketingstrategie der verschiedenen Bodenmaterialen und Marken.

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, MBA

Jens Mergenthaler, geboren 1976 in Bamberg.

Bereits während seiner Schulzeit war er mehrere Jahre als Assistent einer Marketingabteilung tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbeagentur. Anschließend studierte er Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geisteswissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte er sowohl an Hochschulen 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 ein MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Innovation, Unternehmertum, Bildung und Persönlichkeit. In seiner Masterthesis beschäftigte er sich mit der Frage, wie die Bildung (zu) einer »schöpferischen Persönlichkeit«, d. h. zu einem innovativ denkenden und handelnden Menschen beschaffen sein könnte. Derzeit ist er an dieser Hochschule als Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig. Nebenberuflich ist er als Dozent an Hochschulen tätig. An der LMU München promoviert er über das Thema »Leadership Education«.

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 5« verantwortlich.

DIPL.–ING. (FH) TIMO MUNZINGER, MBA

Timo Munzinger studierte nach dem Abitur am Technischen Gymnasium ein Semester Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz. Im Anschluss hieran absolvierte er sein Architektur-Studium an der FH Karlsruhe mit den Schwerpunkten Städtebau und Bauen im Bestand, welches er erfolgreich am Jahr 2003 abschloss. Im Büro Gekeler-Bäuerlein sammelte er erste Berufspraxis im Hochbaubereich der Leistungsphasen 3 Entwurfsplanung bis 5 Ausführungsplanung. Nach Abschluss der Projekte wechselte Herr Munzinger zur STEG Stadtentwicklung GmbH, bei der er den postgradualen Studiengang »General Management« mit Schwerpunkt »Architektur Management« mit Auszeichnung im Jahr 2006 absolvierte. Mit seiner Idee des »aktiven Flächenressourcenmanagements« konnte er die Geschäftsführung überzeugen und arbeitete bis 2009 an der Entwicklung des technischen Tools »STEG COMPASS« und der Anpassung der dazugehörigen Dienstleistungen.

Im Jahr 2009 übernahm Herr Munzinger weitere Aufgaben bei der STEG Stadtentwicklung GmbH als Projektleiter in den Bereichen Stadterneuerung und Stadtentwicklung und begann mit der Arbeit an seiner berufsbegleitenden Promotion zum Dr.-Ing. an der Universität Stuttgart.

Seit 2012 ist Herr Munzinger Referent für Integrierte Stadtentwicklung, Regional- und Landesplanung, Rauordnung, Stadtplanung, Städtebau, Architektur und Stadtgestaltung beim Deutschen Städtetag in Köln. Herr Munzinger ist seit 2007 eingetragener Architekt und Stadtplaner in der Architektenkammer Baden-Württemberg.

ROMAN NEUMANN, B.A., M.SC.

Roman Neumann, geb. 1983, studierte von 2005 bis 2009 Betriebswirtschaftslehre/ Dienstleistungsmanagement an der Hochschule Harz in Wernigerode und an der Ateneo de Manila University auf den Philippinen. Während dieser Zeit sammelte er Praxiserfahrungen als Unternehmensberater in internationalen Projekten für Siemens und die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit in den Themenbereichen Markterschließung und interkulturelles Management.

Weitere Berufserfahrung sammelte Herr Neumann als Management Assistent des Leiter Competence Center HR Development der Deutsche Telekom AG. In dieser Aufgabe unterstützte er das Management des Bereichs in der gesamten Bandbreite der Personalentwicklungsthemen bis hin zur Steuerung nationaler und internationaler Projekte. Dies umfasste u.a. die Implementierung eines Talent Management Programs zur Steigerung der Visibilität von Talenten und des Networkings zwischen Talenten und dem Top Management sowie der Einführung der Global Employer Brand zur Steigerung der weltweiten Arbeitgeberattraktivität.

Mit seiner mehrjähriger Auslandserfahrung in Nord- und Südamerika, Europa und Asien absolvierte er das berufsintegrierte Masterstudium in International Management an der Steinbeis Universität Berlin, welche ihm 2011 den Titel Master of Science verlieh.

Heute ist Herr Neumann als Projekt Manager sowohl national als auch international im Bereich Human Resources und Performance Development bei der Deutschen Telekom AG und in dieser Rolle in globalen Personalthemen wie Talent Management, Employer Branding und HR Business Service tätig.

DIPL.-KFM. (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.-SOZIALW. STEFANIE RATZEL, M.A.

Stefanie Ratzel was born in Wiesbaden, Germany on March 30th 1985. After completing her high school degree she moved to Mannheim to start her studies in Social Sciences with a main focus on Work and Organizational Psychology. During her studies she gained first work experience in the field of human resources by working for IPOS a consultancy with a main focus on people- and organizational development. Furthermore she was working as a process observer in large scale scenarios for Baer & Partner.

In 2008 she started working for ABB Germany as an intern in the Talent Management department. In that area Stefanie conducted her Diploma Thesis on Management Feedback processes together with ABB.

After graduating 2009 at the University of Mannheim Stefanie joined ABB Germany as Management Assistant in the HR Department of the Power Systems Division. Her main tasks were in the areas of Certification of project/site –managers, Qualification and development of employees and managers, Temporary Workers (employment and service process), Developing young talents (e.g. Technical Master/MBA), Recruiting, the yearly management feedback process as well as developing job profiles (Global Grading)

In addition Stefanie was certified as Observer and Coach for the ABB internal Talent development assessments. In the meantime Stefanie finalized her Master of Arts in General Management together with ABB and the Steinbeis University Berlin.

In the end of 2011 Stefanie worked as an HR Business Partner for ABB Germany before taking over the role in ABB Headquarters as Global HR Analyst for Power Divisions, R&D as well as Discrete Automation and Motion Division in Zürich, Switzerland.

DIPL.-ING. FORSTW. (FH) UTE SACHS, MBA

Ute Sachs, wurde am 6.11.1980 in Bayreuth geboren. Nach dem Abitur im Jahr 2000 studierte sie Forstwirtschaft an der Fachhochschule Weihenstephan. Nach einer Zusatzqualifikation im Bereich Kommunikation sowie einem Redaktionspraktikum beim Radio entschied sich Frau Sachs gegen eine Laufbahn als Forstbeamtin und arbeitete, nach Abschluss ihres Studiums, als freie Redakteurin und Moderatorin in Nürnberg.

Auslandserfahrung sammelte sie im Rahmen von Praktika u. a. in Ghana, Mexiko und Indien.

Ihr Zweitstudium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin begann sie im Jahr 2005 bei ihrem projektgebenden Unternehmen FriedWald GmbH im Bereich Marketing. Nach erfolgreichem Abschluss im November 2007 wurde sie als Inhouse Consultant übernommen. Zu ihren Hauptaufgaben zählen neben der Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystem, die Initialisierung und Messung eines KVP sowie die strategische Planung und Marktanalysen.

Anschließend war sie als Produkt- und Projektmanagerin bei einem Getränkehersteller im Bereich Marketing und Geschäftsfeldentwicklung tätig.

2013 wechselte Frau Sachs in die milchverarbeitende Industrie. Als Produkt- und Projektmanagerin betreut sie seitdem bei der Bergader Privatkäserei das nationale Marketing.

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). Diverse Forschungsprojekte im Bereich der betrieblichen Bildungsarbeit.

Seit 1994 Projektleiter und Berater bei der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Seit 2004 Direktor an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Lehraufträge an Universitäten und Fachhochschulen. Aufbau und Leitung des MBA-Programms »General Management / Growth Management« und des MA-Programms »General 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 und Verbänden.

DIPL.-ING. CATHERINE SCHRÖDER, MBA

Catherine Schröder studierte ab 2003 Architektur und Design an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste mit dem Schwerpunkt Konzeptentwicklung und Entwurf. Während dieser Zeit sammelte sie erste Berufserfahrung in der Entwurfs- und Ausführungsplanung in Architekturbüros in München und Stuttgart. 2008 diplomierte sie mit ihrem Entwurf eines Museums für die drei monotheistischen Weltreligionen in Jerusalem.

2008 begann sie ihr Zweitstudium an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie belegte den Studiengang »General Management« mit der Fachrichtung »Architektur-Management«. Als Managementassistentin im Vertrieb war sie bei ihrem projektgebenden Unternehmen GOLDBECK Süd GmbH, einem Generalunternehmer im gewerblichen Hochbau unter anderem für die Organisation und Durchführung regionalen Messen und Kundenevents, aber auch für Kaltakquiseaktionen und Kundenbindungsmaßnahmen verantwortlich.

Im November 2010 wurde sie von der GOLDBECK Süd GmbH als Vertriebsingenieurin übernommen. Zu ihren Hauptaufgaben zählten neben der Kalkulation und Angebotserstellung schlüsselfertiger Bauvorhaben auch die Kundenbetreuung sowie die Konzeptionierung und Realisation der regionalen Marketingaktivitäten.

Im Februar 2012 wechselte sie als Planerin an den Standort Hirschberg an der Bergstraße. Im Team Nachhaltigkeit war sie für die DGNB-Zertifizierung zuständig.

Seit März 2013 ist sie bei der optelis GmbH, einem Büromöbelhersteller aus Bad Schönborn, für Möblierungskonzepte zuständig. Zudem unterstützt sie den Vertrieb im französisch sprechenden Ausland rund um planungsrelevante Fragestellungen.

STEPHANIE SCHULZ, B.A., M.A.

Stephanie Schulz startete ihren akademischen und beruflichen Werdegang mit einem Bachelorstudium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Das Studium konzentrierte sich auf die Hauptfächer BWL und Medienwirtschaft. Die ersten beruflichen Erfahrungen sammelte sie parallel zum Studium in verschiedenen Marketing-/Sales- und Kommunikationsabteilungen innerhalb des Holtzbrinck Verlages.

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums im Jahr 2009 verlegte sie ihren Wohnsitz nach Berlin und übernahm dort diverse Projektaufgaben im (Online-) Marketing eines Internet-Startup-Unternehmens.

2010 begann sie ihr Masterstudium mit dem Fokus »General Management« an der Steinbeis Hochschule Berlin. Zeitgleich startete sie ihre Tätigkeit im Bereich Portfolio Management der T-Systems International GmbH (Tochterunternehmen der Deutschen Telekom AG).

Während ihrer Studienzeit nahm Frau Schulz zudem erfolgreich an der Summer School der renommierten London School of Economics and Political Science im Fachgebiet »International Business Environment« teil.

Im Jahr 2012 schloss sie ihr Masterstudium ab und wurde als Junior Projektmanagerin im Bereich Sales Enablement in der T-Systems International GmbH übernommen.

DR. RER. NAT. DIPL.-BIOL. (T.O.) OLIVER SCHWARZ, MBA

Herr Dr. Oliver Christoph Schwarz wurde 1971 in Stuttgart geboren. Nach dem Abitur 1991 am Gymnasium in Korntal-Münchingen absolvierte er den Zivildienst in einem Altenheim. Danach studierte er »Technische Biologie« an der Universität Stuttgart. Während des Studiums, das er 1998 erfolgreich abschloss, verbrachte er ein Jahr in der Industrie: während eines Industriepraktikums in der Abteilung »Verfahrensentwicklung Umweltschutz« der Mercedes-Benz AG in Sindelfingen und für die Anfertigung seiner Diplomarbeit bei Gewürzmüller GmbH in Stuttgart. Danach arbeitete er als Stipendiat der Landesgraduiertenförderung in der Abteilung Biophysik an der Universität Stuttgart, wechselte 2000 an das Staatliche Museum für Naturkunde in Stuttgart, wo er als wissenschaftlicher Volontär seine Dissertation auf dem Gebiet der Botanik erfolgreich anfertigte.

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter war er seit 2003 in der Landesanstalt für Bienenkunde an der Universität Hohenheim auf dem Gebiet der Rückstandsanalytik beschäftigt. Seit 2005 arbeitete er in der zum Thiemeverlag gehörenden AnyCare GmbH im Produktbereich Telemedizin, dessen Aufbau er von Anfang an zunächst als Projektassistent und dann als Produktmanager mit aufgebaut hat. Berufsbegleitend absolvierte er dort auch das MBA Studium der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im September 2007 abschloss. Seit Oktober 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in Stuttgart und übernahm dort im März 2008 die Gruppenleitung »Biomechanik« in der Abteilung Biomechatronische Systeme. Forschungsgebiete sind u.a. Implantate und Medizintechnik. Seit 2012 hält er Vorlesungen in »Bionik« an der Universität Stuttgart und der Hochschule Ulm.

DIPL.-BETRIEBSW. (DH) ANNA SEEL, MBA

Nach dem Abiturabschluss im Jahr 2005 entschied sich Anna Seel, geb. Schlegel für ein BWL-Studium (Studiengang Industrie, Schwerpunkte Marketing und Finanzwesen) an der Dualen Hochschule in Karlsruhe und war während den Praxis-Phasen bei einem Pharmaunternehmen in Baden-Baden beschäftigt.

Nach Abschluss der Hochschule als Dipl.-Betriebswirtin (DH) im Jahr 2008 absolvierte Anna Seel an der Steinbeis School of International Business and Entrepeneurship ein berufsbegleitendes Projekt-Kompetenz-Studium (Studiengang General Management) und graduierte in 2010 als Master ob Business Administration (MBA). Während dieser Zeit war Anna Seel bei demselben Unternehmen in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement sowie Softwareadministration tätig.

Anschließend baute sie sich Kompetenzen im Telekommunikationsumfeld auf – ihre Zuständigkeit lag in der finanziellen Bewertung von Marketingkampagnen und Produkten im Rahmen des Produktcontrollings.

Aktuell ist Anna Seel Marketing- und PR-Managerin der Industrial Application Software GmbH (IAS) in Karlsruhe. Neben der Konzipierung, Umsetzung, strategischen Bewertung und Steuerung von kreativen Marketingkampagnen ist sie für Online-, Dialog-, Eventmarketing und PR verantwortlich. Sowohl die Weiterentwicklung der Corporate Identity als auch kontinuierliches Betreiben von Markt-/Wettbewerbsanalysen und die effektive Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern und den internationalen Standorten von IAS haben für Anna Seel einen hohen Stellenwert.

DIPL.-KFM. (FH) JÖRG SIMON, MBA

Jörg Simon ist Vorstandsassistent des CEO der STRATO AG, einem Unternehmen der Deutsche Telekom AG. Sein Schwerpunkt liegt dabei auf der Unterstützung des Strategie- und Planungsprozesses sowie der Markt- und Wettbewerbsanalyse. Zuvor war er als Manager Market & Competitive Intelligence im Bereich CTIO Business Development der Deutsche Telekom AG tätig. Parallel dazu hat er erfolgreich das zweijährige MBA-Programm der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin absolviert, in dessen Rahmen er die sich verändernde Wettbewerbslandschaft der Deutschen Telekom untersucht hat. Aufbauend auf seiner Analyse der neuen Herausforderungen an eine strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung entwickelte er ein optimiertes Competitive Intelligence Konzept, das seitdem schrittweise umgesetzt wird.

Geboren 1978 in Elsterwerda studierte er zunächst European Business Administration in Berlin und Cambridge (UK). Während und nach seinem Studium sammelte er in verschiedenen Branchen Erfahrungen im strategischen Marketing, Corporate Finance, in der Business Intelligence und im Vertrieb. Eine Station in der Managementberatung führte ihn dabei auch sechs Monate in den Wachstumsmarkt Indien.

Daneben engagiert er sich ehrenamtlich und war während seines Studiums jeweils Kurssprecher und an der SIBE zusätzlich Studentenvertreter im Hochschulrat.

Jörg Simon ist verheiratet und Vater einer Tocher. In seiner Freizeit spielt er Basketball, läuft und gründete unter anderem die APU Chess Society in Cambridge (UK).

DIPL.-BETRW. (FH) BENJAMIN SPRINGUB, B.A., M.A.

Nach seinem Doppeldiplom Studium »Europäische Betriebswirtschaft/International Business Management« an den Hochschulen Regensburg und Oxford ergriff Benjamin Springub die Chance, sich weitere zwei Jahre weiterzubilden und gleichzeitig auch Berufserfahrung zu sammeln. Genau auf diesem Wege traf er auf die Steinbeis Hochschule, welche ihm geholfen hat in einem globalen Unternehmen diese beiden Aspekte zu verbinden. Im Rahmen des Steinbeis Programms war er bei der T-Systems International GmbH angestellt – der Großkundensparte der Deutschen Telekom AG. Dort war er im Bereich »Corporate Strategy« tätig – sein Projekt war im Bereich »Strategiekommunikation« einzuordnen.

Der Bereich Corporate Strategy verantwortet die Entwicklung der Unternehmensstrategie für die T-Systems und legt somit die Basis für die langfristige Entwicklung des Unternehmens als Ganzes. Die Strategiekommunikation, als Teil des Implementierungsprozesses, befasst sich dementsprechend damit, die formulierte Strategie im ganzen Unternehmen zu kommunizieren. Dies betrifft sowohl Management und Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen, als auch die Zusammenarbeit mit anderen funktionalen Bereichen, um Teilstrategien zu definieren. Ziel hierbei ist die »Übersetzung« und das »Herunterbrechen« der Strategie um das Verständnis unternehmensweit zu fördern. Strategiekommunikation ist somit ein wichtiger Faktor zur Erreichung der Unternehmensziele.

In Anschluss an sein Steinbeis-Studium ist er als Vorstandsassistent von Reinhard Clemens (Vorstand T-Systems) im Telekom Konzern verblieben. Dort ist er insbesondere für die Vor- und Nachbereitung sämtlicher Kundentermine zuständig sowie für die Koordination der internen Vorstandstermine (»Vorstandssitzungen«).

DIPL.-WIING. (FH) JAN SPÄTH, MBA

Nach Erhalt des Abiturs im Jahr 1999 sowie nach Absolvierung des Wehrersatzdienstes studierte Jan Späth zwischen 2001 und 2006 Wirtschaftsingenieurwesen mit den Vertiefungsfächern Logistik/Marketing an der Hochschule Pforzheim und sammelte währenddessen erste internationale Erfahrungen. Einerseits absolvierte er Praktika bei der Porsche AG sowie bei »Prettl Electric Corp.« in Greenville, SC/USA, andererseits verbachte er 2005 einen Teil seines Studiums an der »University of Westminster – Business School« in London.

Im Anschluss an das Studium stieg er 2006 als »Manager Strategic Projects« bei BASF in Ludwigshafen ein. In der Abteilung Globaler Rohstoffeinkauf arbeitete er u.a. im Rahmen eines »Project Assignments« mehrere Monate in China.

Berufsbegleitend absolvierte er ein Aufbaustudium an der SIBE der Steinbeis-Hochschule in Berlin, welches er im Jahr 2008 mit dem Titel »Master of Business Administration« (MBA) erfolgreich mit Auszeichnung abschließen konnte.

Anschließend war er für weitere vier Jahre bei BASF als »Procurement Manager« und »Global Lead Buyer« erfolgreich tätig.

Seit 2012 verantwortet er als Führungskraft bei der GELITA AG, Weltmarktführer für Gelatine und Kollagenproteine mit 18 weltweiten Produktionsstandorten, den globalen Einkaufsbereich Energie / Chemikalien / Verpackungen.

DIPL.-ING. SANDRA VIEWEG, MBA

Sandra Vieweg 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.

JOHANNES WEYLAND, B.A., M.SC.

Nach dem Abitur 2006 verbrachte Johannes Weyland (geb. 1986 in Trier) einen mehrmonatigen Aufenthalt in Nordamerika, um im Anschluss daran 2007 ein berufsintegriertes Studium an der DHBW Mannheim zu beginnen. In Kooperation mit der Elsen-Gruppe lag der Schwerpunkt des betriebswirtschaftlichen Studiums auf der Logistik/Materialwirtschaft. Bis zum Abschluss im Jahr 2010 durchlief er verschiedenste Abteilungen und wurde ab 2009 als Analyst im Beratungsbereich der Abteilung Supply Chain Solutions eingesetzt.

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Bachelorstudiums an der DHBW folgte unmittelbar ein weiteres berufsintegriertes Studium an der SIBE der Steinbeis Hochschule Berlin – erneut in Kooperation mit der Elsen-Gruppe. Mit der Studienrichtung International Management legte er seinen berufliche Fokus auf die Internationalisierung und das Business Development.

Ab 2011 wurde Johannes Weyland als Leiter Projektmanagement & Senior Consultant in der Elsen-Gruppe eingesetzt. Mit den Schwerpunkten Projektleitung, Projektcontrolling sowie Steuerung von Personalressourcen fokussierte er sich u.a. auf den Bereich Sourcing sowie auf die strategische Neuausrichtung im Bereich Logistik. Wesentliche Meilensteine waren hierbei z.B. im Kundenauftrag durchgeführte Ausschreibungen über Teilbereiche der Logistik mit erzielten Einsparungen in Millionenhöhe sowie strategische Neuausrichtungen der europäischen Beschaffungs- & Distributionslogistik zur Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit.

Seit Juli 2013 ist Herr Weyland als Senior Consultant in der neu gegründeten Chaindson GmbH & Co.KG eingesetzt, welche unter anderem im Rahmen des berufsintegrierten Studiums an der SIBE vorbereitet wurde.

Auch nebenberuflich ist er unternehmerisch tätig: so gründete Herr Weyland Ende 2012 ein Einzelunternehmen im Bereich E-Commerce, welches aufgrund des fortwährenden Wachstums voraussichtlich Anfang 2014 als GmbH und mit Herrn Weyland als Geschäftsführer weiter ausgebaut wird.

DIPL.-ING. (FH) TORSTEN WINTERWERBER, MBA

Torsten Winterwerber, Jahrgang 1969, studierte an der Fachhochschule Koblenz Maschinenbau. Nach dem Studium folge eine 2 jährige Beschäftigung als Projektmanager bei der Klöckner Moeller GmbH in Bonn. Sein Tätigkeitsschwerpunkt war die Planung einer Fertigung in China. Anschließend war Herr Winterwerber 2 Jahre in China als Vice General Manager für den Aufbau eines Joint Ventures verantwortlich.

Zurück in Deutschland begann er als Technischer Leiter bei der Faudi Filtersysteme GmbH. Nach kurzer Zeit wurde Torsten Winterwerber zum Geschäftsführer der Atlantik GmbH, eine Tochter der Faudi, berufen.

Im März 2005 wechselte er zur Siemens VDO Automotive AG als Leiter Production Engineering. Nach der Übernahme durch die Continental AG verantwortete er die Endmontage und die Arbeitsvorbereitung eines der größten Werke. Seit 2012 ist Herr Winterwerber als Werkleiter der Toyota Boshoku tätig.

Berufsbegleitend absolvierte er dazu ein MBA-Programm, mit dem Schwerpunkt Growth Management an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin, das er im Juni 2008 erfolgreich beendete.

DEBORAH WÄLTERMANN, B.A., M.A.

Im Anschluss an ihr Erstudium B.A. in Berufspädagogik/ Pädagogik an der Universität Stuttgart, wollte Deborah Wältermann die Möglichkeit nutzen, sich parallel zu ihrem Berufseinstieg höher zu qualifizieren. Aus diesem Grund entschied sie sich für das praxisintegrierte Masterstudium in General Management an der Steinbeis Hochschule Berlin. Das Programm ermöglicht eine optimale Verzahnung von Theorie und Praxis. Im Rahmen des Studiums war sie bei der T-Systems International GmbH angestellt - der Großkundensparte der Deutschen Telekom AG. Dort arbeitete sie im Bereich Human Resources Development, im Talent Management.

Als Competence Center entwickelt der Bereich Human Resources Development wirkungsvolle Produkte, Prozesse und Tools zur beruflichen Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter innerhalb T-Systems. In ihrem Studienprojekt befasste sie sich mit der Evaluation erstmalig implementierter Assessment Center an Schlüsselführungspositionen mit dem Ziel deren Qualität sowie Effektivität zu bewerten und bei Bedarf zu optimieren. Dies ist wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Verfahren letztendlich ihr Ziel erfüllen und dazu beitragen, langfristig die Führungsqualität im Unternehmen sicherzustellen.

Nach Abschluss ihres Masterstudiums nahm sie das Angebot wahr, weiterhin im Bereich Human Resources Development zu arbeiten. Dort ist sie mittlerweile verantwortlich für das Thema Demografie und arbeite daneben in weiteren Projekten, wie beispielsweise das vom BMBF-geförderte Programm Software Campus.