

The top half of the cover features a vibrant, abstract illustration. It includes several stylized human faces in shades of orange and red, wearing dark suits and white collared shirts. The background is filled with various icons: gears, speech bubbles, a laptop, a mobile phone, a ladder, a cloud with a clock, a network diagram, and a large orange circle. The Steinbeis logo, consisting of a square with 'st' over 'w', is positioned in the upper left corner.

st w Steinbeis

Steinbeis Consulting Studie

Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des
Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz
Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse



Dr. Michael Ortiz (Dipl.-Soz. Univ.) promovierte an der Universität Mannheim im Fachgebiet der vergleichenden Innovationssystemforschung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Mannheim und Oldenburg befasste er sich mit den thematischen Schwerpunkten Innovationsforschung, Innovationsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, regionale Wissensökonomien, Wirtschafts- und

Organisationssoziologie, Europäisierungsprozesse, vergleichende Makrosoziologie, sowie qualitativ-empirische Methoden. Seit 2013 ist er als Projektleiter in den Bereichen Unternehmens- und Strategieberatung, wettbewerblicher Wissens- und Technologietransfer, Unternehmenskompetenzanalyse, Clustermanagement, Unternehmensgründungen, Studien und Evaluierungen bei der Steinbeis GmbH & Co. KG in Stuttgart tätig. Am Ferdinand Steinbeis Institut leitet er seit 2017 den Forschungsbereich Innovations- und Transfermanagement.

Steinbeis Consulting Studie

**Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des
Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks**

Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz



Steinbeis

Impressum

© 2017 Steinbeis-Edition

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

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz
Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse
Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-082-8

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: DrAfter123/istockphoto.com
Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

186859-2017-09 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

bereits zum vierten Mal erscheint mit dieser Publikation eine Ausgabe unserer Reihe der Steinbeis Consulting Studien. Darin wird eine umfassende Zusammenstellung der Ergebnisse des aktuellen Projekts aus dem Bereich der Unternehmens-Kompetenzanalyse vorgestellt.

Mit der Entwicklung und Einführung des Steinbeis Unternehmens-Kompetenz-checks (UKC) ist es gelungen, ein Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen anzubieten, das umfassend in seinem Ansatz, fundiert in seinen Methoden und einfach in der Anwendung ist und daher insbesondere auf die Praxis der Organisations- und Strategieberatung ausgerichtet ist. Die vorliegende Studie diskutiert die wesentlichen Meilensteine der Tool-Entwicklung, die zentralen Elemente des konzeptionellen Ansatzes, sowie den methodischen Hintergrund des UKC-Tools.

Steinbeis versteht sich als Partner für die Kompetenzentwicklung von Menschen und über beziehungsweise durch diese von Unternehmen. Eine passende Analyse ist dabei eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung. Mit der Realisierung des UKC ist es gelungen, insbesondere den Steinbeis-Experten ein passendes Instrument zur Verfügung zu stellen.

Mehr noch als das Instrument an sich steht beim UKC der Prozess im Mittelpunkt. Die experimentelle Entwicklung, die agile Zusammenarbeit mit den Experten und Praktikern aus Beratung, Forschung und Unternehmen, sowie die Umsetzung in den Projekten beim Kunden waren schon bisher für alle Beteiligten gewinnbringende und positive Erfahrungen. Die Weiterentwicklung des Instruments sowie seiner Anwendungsmöglichkeiten in Praxis und Forschung wird diesen guten Prozess fortsetzen. Ein wichtiger Schwerpunkt wird dabei auf der vernetzten Zusammenarbeit von Anwendern rund um die inhaltlichen Dimensionen des UKC im Rahmen der Steinbeis Consulting Groups liegen.

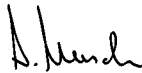
Alle aktuellen und zukünftigen Steinbeiser sind eingeladen, sich in die Ausgestaltung der Anwendungsmöglichkeiten des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sowie die weiteren Aktivitäten um das Projekt herum einzubringen. Gelegenheit hierzu wird es vor allem im Rahmen der Steinbeis Consulting Groups, sowie verschiedener Veranstaltungen, Schulungen, Trainings und Workshops geben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern spannende Einblicke und Erkenntnisse bei der Lektüre dieser Publikation.

Stuttgart, im Juli 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Auer', with a long horizontal flourish extending to the right.

Michael Auer

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Musch', with a vertical flourish on the left side.

August A. Musch

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Jahren ist mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ein Instrument zur qualitativen, software-basierten Unternehmens-Kompetenzanalyse entstanden. Ich durfte den Entwicklungsprozess von der Steinbeis-Zentrale aus beginnend mit der Konzepterstellung, über die Programmierung und Testphasen bis hin zur Einführung mitgestalten. Viele Meilensteine waren dabei zu erreichen, von denen hier nur wenige genannt werden sollen: Aufbauend auf den wichtigen Vorarbeiten vorheriger Ansätze ein zeitgemäßes Konzept der qualitativen Kompetenzanalyse zu gestalten; dieses Konzept im Zuge einer agilen Softwareentwicklung in die Sprache einer online-basierten Check-Anwendung zu übertragen, die Tool-Einführung über anspruchsvoll designte begleitende PR-Maßnahmen zu unterstützen oder auch die Inhalte, Methoden und Funktionsweisen in praxistaugliche Schulungs- und Trainingspakete zu verarbeiten.

Im Laufe dieses vielfältigen und zugleich faszinierenden Prozesses ist zwischenzeitlich mit dem UKC eine ganze Projektwelt entstanden. Schwerpunkt und Kernelement des UKC ist der Bereich Consulting mit der Berateranwendung. Mit dem Steinbeis Enterprise Competence Check (ECC) liegt das gesamte Anwendungsspektrum aktuell auch auf Englisch vor und ist dabei für die Anwendung im internationalen Kontext optimiert worden. In der Spielart UKC-Analytics können insbesondere Analysten, Controller und Personaler im Unternehmen den UKC auch ohne zwischengeschalteten Berater selbst anwenden. Mit UKC-Didactics ist in verschiedenen Pilot-Projekten ein Lehrkonzept auf Basis des UKC entstanden, das zur Anwendung an Universitäten und Hochschulen zur Verfügung steht. Schließlich ist der UKC um die Analyseanwendung UKC-Research erweitert worden, um die konzeptionellen und methodischen Grundlagen des UKC auch zur Durchführung qualitativ empirischer Studien mit großen Fallzahlen nutzbar zu machen. Damit können z.B. regionale Ausprägungen von Unternehmens-Kompetenzprofilen oder Spezifika der Kompetenzprofile von Unternehmen bestimmter Branchen oder Umsatz- und Betriebsgrößenklassen abgeleitet werden.

Vor allem aber ist es gelungen, den UKC als Plattform für eine inhaltlich fundierte Vernetzung innerhalb des Steinbeis-Verbunds sowie mit externen Partnern zu etablieren. Mit dem kontinuierlich wachsenden UKC-Beraterpool ist eine Gruppe geschulter, erfahrener und engagierter UKC-Anwender sichtbar geworden, die als Ansprechpartner für Kunden und Kollegen zur Verfügung stehen. In den verschiedenen Steinbeis Consulting Groups haben diese und weitere Kollegen u.a. begonnen, in einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zu treten, gemeinsame Umsetzungsstrategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, sowie gemeinsame Angebote für Großkunden, Mittelständler und Branchenverbände zusammenzustellen. Zukünftig werden diese Aktivitäten in den Groups intensiviert und weitere Groups werden hinzukommen, um auf diesem Weg durch den Zusammenschluss von Ressourcen, Expertise und Kompetenzen die individuellen Projektchancen sowie die des Steinbeis-Verbunds insgesamt zu erhöhen.

Vielen Menschen ist in Bezug auf das Erreichte zu danken: Prof. Werner Bornholdt für die Grundlagen seines Business Checks und dafür, dass er uns gelehrt hat, Unternehmen ganzheitlich zu betrachten. Den Kollegen aus dem Steinbeis-Verbund, die sich mit ihrem Feedback zu den Anforderungen der Praxis in zahlreichen Workshops, Veranstaltungen und Gesprächen in das Projekt eingebracht haben. Den Anwendern, die uns im Rahmen einer agilen Tool-Entwicklung ihre Erfahrungen mitgeteilt haben. Herrn PD Dr. Holger Gast (Steinbeis-Beratungszentrum Agile Entwicklung von Informationssystemen) für die herausragend gute Zusammenarbeit bei der Programmierung der Anwendung, sowie für seine stets kreative und lösungsorientierte Art! Meinem Kollegen Moritz Tzschenscher für die Unterstützung bei der Erstellung der Anwenderführung, sowie meinem Kollegen Maximilian Werling für die Durchsicht des Manuskripts und sein konstruktives Feedback.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine angeregte Lektüre dieser Publikation und allen Anwenderinnen und Anwendern gute Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung in Beratung, Forschung und Lehre.

Stuttgart, im Juli 2017



Michael Ortiz

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 12 |
| Boxenverzeichnis..... | 16 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 17 |
| Symbolverzeichnis..... | 17 |
| Teil I | 19 |
| 1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren | 20 |
| 2 Unternehmenskompetenzen ganzheitlich definieren | 22 |
| 3 Wettbewerbsanalyse..... | 26 |
| 3.1 Modelle und Verfahren der Kompetenzanalyse..... | 26 |
| 3.2 Wettbewerbssituation | 27 |
| 3.2.1 KODE® | 29 |
| 3.2.2 KODE*X..... | 30 |
| 3.2.3 Wissensbilanz – Made in Germany | 32 |
| 3.2.4 INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ | 35 |
| 3.2.5 Unternehmens-Vital-Check | 37 |
| 3.3 Rückschlüsse für die Konzeptentwicklung..... | 39 |
| 4 Vom Business Check zur Kompetenzanalyse – Entwicklungsschritte des UKC | 41 |
| 4.1 Konzeptstufe I | 41 |
| 4.2 Konzeptstufe II..... | 42 |
| 4.3 Konzeptstufe III..... | 43 |
| 5 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck..... | 46 |
| 5.1 Kompetenzebene Wissen | 46 |
| 5.1.1 Dimension Ressourcen | 48 |
| 5.1.2 Dimension Lernen..... | 53 |
| 5.2 Kompetenzebene Innovieren..... | 60 |
| 5.2.1 Dimension Prozesse..... | 61 |
| 5.2.2 Dimension Produkte..... | 73 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.3 | Kompetenzebene Umsetzen | 81 |
| 5.3.1 | Dimension Strategie | 83 |
| 5.3.2 | Dimension Personal | 93 |
| 5.4 | Kompetenzebene Kommunizieren..... | 104 |
| 5.4.1 | Dimension Netzwerk..... | 105 |
| 5.4.2 | Dimension Markt | 112 |
| 6 | Qualitative Kompetenzanalyse: Methodische Anmerkungen..... | 119 |
| 6.1 | Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck als qualitatives Tool...119 | |
| 6.2 | 360°-Analyse: Selbst- und Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleich..... | 120 |
| 6.3 | Qualitative Datenerhebung und automatisierte Auswertung..... | 122 |
| 6.4 | Software: Mastercheck, Datenbank und Online-Plattform | 124 |
| 7 | Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Empirie..... | 127 |
| 7.1 | Pretest I: Der Steinbeis Unternehmens- Kompetenzcheck im Test der Berater | 127 |
| 7.1.1 | Testdesign | 127 |
| 7.1.2 | Ergebnisse Kompetenzdimensionen..... | 129 |
| 7.1.3 | Feedback Fragebogen gesamt | 130 |
| 7.1.4 | Feedback automatisierte Auswertung..... | 131 |
| 7.1.5 | Inhaltliche Auswertung | 131 |
| 7.1.6 | Rückschlüsse und weiteres Vorgehen..... | 132 |
| 7.2 | Pretest II: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Test der Unternehmen | 132 |
| 7.2.1 | Testdesign | 132 |
| 7.2.2 | Ergebnisse Kompetenzdimensionen..... | 134 |
| 7.2.3 | Feedback Fragebogen gesamt | 135 |
| 7.2.4 | Feedback automatisierte Auswertung..... | 136 |
| 7.2.5 | Inhaltliche Auswertung | 137 |
| 7.2.6 | Rückschlüsse und weiteres Vorgehen..... | 137 |
| 7.3 | Fallstudie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in Selbst- und Fremdeinschätzung..... | 138 |
| 7.3.1 | Sample | 138 |
| 7.3.2 | Die Selbsteinschätzung der Unternehmen | 139 |
| 7.3.3 | Selbst- und Fremdeinschätzung im Vergleich | 144 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.3.4 | Zusammenfassung der Ergebnisse für das Unternehmen XY.... | 148 |
| 7.3.5 | Rückschlüsse auf die Validität des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks | 149 |

Teil II 155

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1 | Anwenderführung durch den Steinbeis Unternehmens- Kompetenzcheck | 156 |
| 1.1 | Der UKC als Online-Tool zur softwarebasierten Unternehmens- Kompetenzanalyse | 156 |
| 1.2 | Anmeldung..... | 156 |
| 2 | Projektübersicht / Projektverwaltung | 161 |
| 3 | Neues Projekt anlegen..... | 163 |
| 4 | Neuen Kunden anlegen | 165 |
| 5 | Projektdaten erfassen | 167 |
| 6 | Projektsteuerung..... | 169 |
| 7 | Projektdaten und Kundendaten bearbeiten | 172 |
| 8 | Teilnehmer verwalten..... | 177 |
| 9 | Teilnehmer einladen..... | 185 |
| 10 | Fragebogen ausfüllen | 190 |
| 11 | Fragebögen nachverfolgen..... | 196 |
| 12 | Teilnehmer erinnern..... | 198 |
| 13 | Interaktive Auswertung..... | 200 |
| 14 | Projektabschluss | 220 |
| 15 | Kundenübersicht / Kunden löschen..... | 223 |
| | Fazit und Ausblick | 225 |
| | Tool-Entwicklung als offenes Labor | 226 |
| | Literaturverzeichnis | 232 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Teil I | 19 |
| Abbildung 1: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck, Projektziele | 21 |
| Abbildung 2: Organisationale Kompetenzen | 25 |
| Abbildung 3: Exemplarische Übersicht über verschiedene Instrumente zur Kompetenzmessung | 29 |
| Abbildung 4: Beispielhafte Auswertung eines KODE®X-Test | 31 |
| Abbildung 5: Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz – Made in Germany | 33 |
| Abbildung 6: Check-Bausteine INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ | 36 |
| Abbildung 7: Beispielhafte Auswertung Unternehmens-Vital-Check | 38 |
| Abbildung 8: Business Check von Bornholdt, Konzeptübersicht | 42 |
| Abbildung 9: Anpassung des Business Check-Konzepts durch die Steinbeis-Zentrale..... | 43 |
| Abbildung 10: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck..... | 45 |
| Abbildung 11: Die Kompetenzebene „Wissen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen | 47 |
| Abbildung 12: Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg | 60 |
| Abbildung 13: Kompetenzebene „Innovieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen | 61 |
| Abbildung 14: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation..... | 64 |
| Abbildung 15: Das magische Dreieck des Projektmanagements | 67 |
| Abbildung 16: Komponenten von Geschäftsprozessen | 71 |
| Abbildung 17: Differenzierung des Führungsbegriffs..... | 82 |
| Abbildung 18: Kompetenzebene „Umsetzen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen..... | 83 |
| Abbildung 19: Das System Unternehmen und seine Umwelt..... | 88 |
| Abbildung 20: Dimensionen formaler Organisationsstrukturen | 93 |
| Abbildung 21: Bedürfnispyramide nach Maslow..... | 97 |
| Abbildung 22: Bedeutung einer bedürfnisgerechten Gestaltung der Arbeitsaufgabe | 100 |
| Abbildung 23: Kompetenzebene „Kommunizieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen | 104 |

| | | |
|----------------------|---|------------|
| Abbildung 24: | Die Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens XY: Selbsteinschätzung..... | 139 |
| Abbildung 25: | Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen..... | 140 |
| Abbildung 26: | Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen..... | 141 |
| Abbildung 27: | Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren | 142 |
| Abbildung 28: | Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren | 143 |
| Abbildung 29: | Unternehmen XY: Selbst- und Fremdeinschätzung..... | 144 |
| Abbildung 30: | Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen..... | 145 |
| Abbildung 31: | Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen..... | 146 |
| Abbildung 32: | Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren | 147 |
| Abbildung 33: | Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren | 148 |
| Abbildung 34: | Abweichung der Fremdeinschätzung vom Mittelwert der Selbsteinschätzung..... | 150 |
| Abbildung 35: | Aggregation Selbst- und Fremdeinschätzung: Mittelwerte..... | 151 |
| Teil II | | 155 |
| Abbildung 1: | Homepage www.steinbeis-ukc.de | 157 |
| Abbildung 2: | Übersicht Schnell- und Mastercheck | 159 |
| Abbildung 3: | Anmeldung Berater-Login..... | 160 |
| Abbildung 4: | Projektübersicht über laufende und abgeschlossene Projekte... | 161 |
| Abbildung 5: | Anlegen eines neuen Projekts..... | 163 |
| Abbildung 6: | Anlegen eines neuen Kunden | 165 |
| Abbildung 7: | Projektdatenerfassung..... | 167 |
| Abbildung 8: | Zentrale Projektsteuerung eines spezifischen Projekts | 169 |
| Abbildung 9: | Projektsteuerung „Projektdaten bearbeiten“ | 172 |
| Abbildung 10: | Bearbeitung und Speichern von Projektdateien..... | 173 |
| Abbildung 11: | Bearbeitung von Kundendaten..... | 174 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 12: Erfassung eines Ansprechpartners..... | 175 |
| Abbildung 13: Projektsteuerung Teilnehmer verwalten | 177 |
| Abbildung 14: Neuen Teilnehmer erfassen – Max Mustermann | 179 |
| Abbildung 15: Neuen Teilnehmer erfassen – Erika Musterfrau | 180 |
| Abbildung 16: Überblick Teilnehmer..... | 181 |
| Abbildung 17: Vertrauensperson für Verwaltung..... | 182 |
| Abbildung 18: Projektsteuerung „Einladung Teilnehmer“ | 185 |
| Abbildung 19: Auswahl und Einladung Teilnehmer | 186 |
| Abbildung 20: Systemnachricht „Erfolgreicher Versand der Teilnehmer-Einladungen“ | 187 |
| Abbildung 21: Posteingang mit Zugang zum UKC | 188 |
| Abbildung 22: Link zum Fragebogen | 188 |
| Abbildung 23: Willkommens-Seite Fragebogen | 190 |
| Abbildung 24: Fragen Mastercheck | 191 |
| Abbildung 25: Datensatz Fragebogen abschicken | 193 |
| Abbildung 26: Bearbeitung abgeschlossen | 194 |
| Abbildung 27: Systemmeldung Fragebogen ausgefüllt | 194 |
| Abbildung 28: Projektsteuerung „Fragebögen nachverfolgen“ | 196 |
| Abbildung 29: Übersicht aller nicht- / ausgefüllter Fragebögen | 197 |
| Abbildung 30: Projektsteuerung „Teilnehmer erinnern“ | 198 |
| Abbildung 31: Teilnehmer auswählen und erinnern | 199 |
| Abbildung 32: Projektsteuerung „Interaktive Auswertung“ | 200 |
| Abbildung 33: Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen..... | 202 |
| Abbildung 34: Einzelprofil..... | 203 |
| Abbildung 35: Vergleich von zwei Einzelprofilen | 203 |
| Abbildung 36: Übersicht angezeigter Gruppen | 204 |
| Abbildung 37: Gesamtkompetenzprofil, zwei Teilnehmer, eine Gruppe..... | 205 |
| Abbildung 38: Teilkompetenzprofil..... | 206 |
| Abbildung 39: Vergleichende Auswertung..... | 206 |
| Abbildung 40: Kategorienfilter für Vergleich Projekt-Datenbank | 207 |
| Abbildung 41: Regionen-Filter | 208 |
| Abbildung 42: Auswahl Darstellung – Median Vs. Arithmetisches Mittel.... | 209 |
| Abbildung 43: Median – Verteilungsdiagramm..... | 211 |
| Abbildung 44: Interaktive Auswertung als Word- / PDF- oder Excel-Datei ... | 212 |
| Abbildung 45a: Auswertungsbericht als Word-Datei | 213 |

| | |
|--|------------|
| Abbildung 45b: Auswertungsbericht Inhaltsverzeichnis aktualisieren..... | 214 |
| Abbildung 45c: Auswertungsbericht | 215 |
| Abbildung 46a: Rohdaten-Symbole..... | 216 |
| Abbildung 46b: Rohdaten arithmetisch..... | 217 |
| Abbildung 47: Median / Datenbankvergleich..... | 218 |
| Abbildung 48: Projektsteuerung „Projektabschluss“ | 220 |
| Abbildung 49: Projekt abschließen und in Projektdatenbank übernehmen ... | 222 |
| Abbildung 50: Systemnachricht Projektabschluss..... | 222 |
| Abbildung 51: Kundenverwaltung..... | 223 |
| Abbildung 52: Kunden löschen | 224 |
| Fazit und Ausblick | 225 |
| Anwendungsgebiete des UKC..... | 228 |

Boxenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Box 1: Indikatoren Unterdimension Fach- und Methodenkenntnisse | 49 |
| Box 2: Indikatoren Unterdimension Technologien | 51 |
| Box 3: Indikatoren Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen | 53 |
| Box 4: Indikatoren Unterdimension Flexibilität / Anpassungsfähigkeit | 55 |
| Box 5: Indikatoren Unterdimension Forschung und Entwicklung..... | 57 |
| Box 6: Indikatoren Unterdimension Problemlösungsfähigkeit..... | 59 |
| Box 7: Indikatoren Unterdimension Transferprozesse | 66 |
| Box 8: Indikatoren Unterdimension Projektmanagement..... | 69 |
| Box 9: Indikatoren Unterdimension Geschäftsprozesse..... | 72 |
| Box 10: Indikatoren Unterdimension Kundennutzen | 75 |
| Box 11: Indikatoren Unterdimension Innovationsgrad..... | 77 |
| Box 12: Indikatoren Unterdimension Alleinstellungsmerkmale | 80 |
| Box 13: Indikatoren Unterdimension Ziele | 86 |
| Box 14: Indikatoren Unterdimension Veränderung..... | 90 |
| Box 15: Indikatoren Unterdimension Organisation | 92 |
| Box 16: Indikatoren Unterdimension Führung..... | 95 |
| Box 17: Indikatoren Unterdimension Personalentwicklung | 99 |
| Box 18: Indikatoren Unterdimension Mitarbeiterorientierung..... | 103 |
| Box 19: Indikatoren Unterdimension Unternehmenspartner..... | 106 |
| Box 20: Indikatoren Unterdimension Internationalisierung..... | 109 |
| Box 21: Indikatoren Unterdimension IT-Strukturen | 112 |
| Box 22: Indikatoren Unterdimension Marktkenntnis | 114 |
| Box 23: Indikatoren Unterdimension Marketing | 116 |
| Box 24: Indikatoren Unterdimension Customer Relationship Management... | 118 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| BK | Beziehungskapital |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie |
| ca. | circa |
| HK | Humankapital |
| i. e. | id est (das heißt) |
| INQA | Initiative Neue Qualität der Arbeit |
| k. A. | keine Angabe |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KODE® | Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung |
| KODE®X | Kompetenz-Explorer |
| PIEFF | Produktinnovations-Erfolgsfaktorenforschung |
| SK | Strukturkapital |
| UKC | Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck |
| USP | Unique Selling Proposition |

Symbolverzeichnis



klicken



doppelklicken



auswählen



ausfüllen



herunterladen



Tipps & Tricks



Info-Box



Zusammenfassung

Teil I

Konzept



1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren

Unternehmenskompetenzen werden in der Gegenwart verstärkt als Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg diskutiert (North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck / von Rosenstiel 2007). Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Unternehmenspsychologie haben in den vergangenen Jahren das Thema intensiv aufgegriffen, und auch in der unternehmerischen Praxis und bei den Unternehmensberatungen spielt dieses Thema eine zunehmend wichtige Rolle. Unternehmenskompetenz wird dabei zumeist gleichgesetzt mit personengebundener Kompetenz und wird vorwiegend aus der Human Resources-Perspektive betrachtet.

Der Fokus bestehender Konzepte richtet sich somit meist allein auf den Faktor „Personal“ und ermöglicht keine ganzheitliche Analyse von Unternehmenskompetenzen. Offen bleibt bei dieser Diskussion häufig auch die Frage nach einer geeigneten Erfassung dieser Kompetenzen. Zwar existiert eine Vielzahl von entsprechenden Konzepten und Instrumenten, doch fehlen bislang einheitliche inhaltliche und methodische Standards. Hinzu kommen meist nicht besonders benutzerfreundliche Instrumentarien, die eine standardmäßige Anwendung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse häufig erschweren.

Steinbeis hat daher mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ein eigenes Instrument zur Analyse von Unternehmenskompetenzen entwickelt, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Methoden und umfassend in der inhaltlichen Ausgestaltung ist.¹ Hiermit soll Anwendern innerhalb wie außerhalb des Steinbeis-Verbunds ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie standardmäßig das Profil der Unternehmenskompetenzen ihrer Kunden erfassen, darstellen und analysieren können, und das die weitergehende Untersuchung und Interpretation sowie Vergleiche und eine anschließende, problemlösende und umsetzungsorientierte Beratung ermöglicht.

¹ Für den ersten Schritt wird bewusst der Begriff „Check“ verwendet, da es zunächst „nur“ um die qualitative Überprüfung von bestimmten Merkmalen geht. Das Instrument soll hierbei, wie darzustellen sein wird, ein Element einer umfassenderen Analyse sein.